



İSTANBUL
TİCARET
ODASI 1882



İstanbul
Düşünce
Akademisi

TÜRKİYE KIRTASIYE SEKTÖRÜ VE REKABET GÜCÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ



3 x 296 - 1)
598 = 2819



TÜRKİYE KIRTASIYE SEKTÖRÜ VE REKABET GÜCÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

HAZIRLAYANLAR

Yrd.Doç.Dr. Recep Ali Küçükçolak
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Murat Kasımoğlu
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sektörel Etütler ve Araştırmalar

YAYIN NO: 2018-4
İstanbul, 2018

Copyright © İstanbul Ticaret Odası (İTO)/İstanbul Düşünce Akademisi (İDA)

Tüm haklar saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü, İTO/İDA'nın önceden yazılı izni olmaksızın mekanik olarak, fotokopi yoluyla veya herhangi bir şekilde çoğaltılamaz. Eserin bazı bölümleri veya paragrafları, sadece araştırma veya özel çalışmalar amacıyla, yazarın adı ve İTO/İDA birlikte belirtilmek suretiyle kullanılabilir.

Bu araştırma İstanbul Kalkınma Ajansı'nın desteklediği İstanbul Bilgiyi Ticarileştirme ve Araştırma Mekanizmalarının Kurulumu Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

İçerik ile ilgili tek sorumluluk eserin yazarına/yazarlarına ait olup İTO, İDA, İSTKA ve Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamaktadır.

ISBN 978-605-137-673-8 (Basılı)
ISBN 978-605-137-672-1 (Elektronik)

İTO Bilgiyi Ticarileştirme ve Araştırma Vakfı
İstanbul Düşünce Akademisi
Tel: (212) 455 64 52
İTO Çağrı Merkezi
Tel: 444 0 486

İTO/İDA yayınları için ayrıntılı bilgi
İDA ile İTO İleri Araştırmalar
Koordinatörlüğü Dokümantasyon
Birimi'nden alınabilir.

Tel : (212) 455 63 29
Faks : (212) 512 06 41
E-posta: ito.yayin@ito.org.tr
İnternet: www.ito.org.tr
Adres : Reşadiye Caddesi 34112
Eminönü - Fatih / İstanbul

KAPAK TASARIM
Mod Ajans Reklamcılık ve Tic. Ltd. Şti.
Tel: (212) 227 63 50 - www.modajans.com

BASKI, CİLT
Aktif Matbaa ve Reklam Hizm. San. Tic. Ltd. Şti.
Tel: (212) 698 93 54 - www.aktifmatbaa.com.tr

TÜRKİYE KIRTASIYE SEKTÖRÜ VE REKABET GÜCÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Recep Ali KÜÇÜKÇOLAK

Yrd. Doç. Dr. Küçükçolak, Marmara Üniversitesi'nde finans dalında Finansal Hukuk, İstanbul Üniversitesi Sermaye Piyasası ve Borsa yüksek lisans ve Marmara Üniversitesi İktisat Politikaları doktora derecelerini tamamlamıştır. 1990 yılında müfettiş olarak göreve başladığı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda sırasıyla Veri Bankası ve Mali Analiz Merkezi, Kotasyon, Halka Arzlardan ve Mali Analiz, Strateji Geliştirme ve Araştırma, Borsa İstanbul Pazarlama ve Satış Birimlerinde Direktör olarak finansal piyasaların gelişime katkıda bulunmuştur. Sermaye Piyasası Kurulu lisans derecelerine ve SMMM ünvanına sahip olan Ali Küçükçolak, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde finansal piyasalar ve kurumlar alanında ders vermektedir. Aynı zamanda İstanbul Ticaret Üniversitesi, İtibar ve Derecelendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Direktörü olarak görev yapmaktadır. "KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü" isimli kitabının yanı sıra çok sayıda finansal dergi ve yayımda çalışması bulunan Küçükçolak, şirketlerin büyüme finansmanı ve sermaye piyasalarından fon temini ile şirket satın alma ve birleşme konularında çeşitli projelerde görev almıştır.

Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

Prof. Dr. Murat Kasımoğlu, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktorasını 1998 yılında tamamlamış ve 2009 yılında da Profesör olmuştur. Özellikle büyüyen ve hızlı bir şekilde gelişme gösteren şirketlerin süreçlerini yakından takip eden Kasımoğlu, üniversiteler, Odalar, finans kuruluşları ve SKT'lar ile yakın işbirliği içerisinde çalışma mimarileri geliştirmekte ve bunların aksiyona dönüştürülmesini sağlayarak üniversite-iş dünyası ilişkilerinde etkin, verimli ve sürdürülebilir süreçleri yönlendirmektedir. İstanbul Küresel Finans Merkezi Altyapı projesinde koordinatör olarak görev alan Prof. Dr. Murat Kasımoğlu, İstanbul Ticaret Üniversitesinde öğretim üyesi olarak Şirketlerin Stratejik Yönetimi üzerinde dersler vermekte ve araştırma projeleri yürütmektedir. Eğitim, enerji, sağlık, teknoloji, mühendislik ve altyapı alanlarında birçok projenin idari süreçlerinin uçtan uca yürütülmesinde görev alan Kasımoğlu, bu süreçlerdeki çalışma ilkelerinin belirlenmesi, yapısal-yönetimsel incelemelerinin yürütülmesi ve başarılı bir şekilde sonlandırılmasında görevler üstlenmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sunuş	10
Giriş	11
1.Çalışmanın Amacı Kapsamı ve Yöntemi	13
1.1.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri.....	14
1.2.Araştırmada Kullanılan İkincil Veri Toplama Yöntemi	15
1.3.Araştırmada Kullanılan Birincil Veri Toplama Teknikleri.....	15
2.Kırtasiye Sektörünün Tanımı.....	17
3.Dünya Kırtasiye Sektörüne Bakış	29
3.1.Dünyada Kâğıt Kırtasiye Sektörü	32
3.2.Yazma Araçları Sektörü	39
3.3. Mürekkep Sanayisi.....	52
4.Analiz	67
5.Kırtasiye Sektörünün Değer Zincirindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri	69
5.1.Kırtasiye Sektörünün Değer Zinciri.....	70
5.1.1.Değer Zincirindeki Sorunlar	74
5.1.1.1.Temel Faaliyetlere İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	76
5.1.1.1.1. İçer Doğru Lojistik	77
5.1.1.1.2. Üretim	78
5.1.1.1.3. Dışer Doğru Lojistik.....	86
5.1.1.1.4. Pazarlama ve Satış	87
5.1.1.1.5. Satış Sonrası Hizmet.....	104
5.1.1.2.Destek Faaliyetlerine İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	104
5.1.1.2.1.İşletme Altyapısı	105
5.1.1.2.2. Tedarik.....	109
5.1.1.2.3. Teknoloji	110
5.1.1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	115
6. Kırtasiye Sektörünün Michael Porter’in Beş Güç Rekabetçilik Modeli ile Analizi	120
6.1.Kırtasiye Sektöründe Mevcut Firmalar Arası Rekabet	120
6.2. Yeni Girişim Tehdidi	123
6.3.Tedarikçilerin Gücü.....	126
6.4. Alıcıların Gücü.....	127
6.5. İkame Ürün Tehdidi	133
7. Sonuç ve Değerlendirme.....	136
8. Kaynakça	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1.	Yazma Araçları Sektöründeki Dağıtım Kanalları	44
ŞEKİL 2.	Michael Porter'ın Beş Güç Rekabetçilik Modeli	68
ŞEKİL 3.	Kırtasiye Sektörü İle Kamu Arasındaki Muhtemel İletişim Kanalları	70
ŞEKİL 4.	Kırtasiye Sektörünün Değer Zinciri	71

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1.	Dünya Kalem, İşaretleyci Ve Yazma Araçları Sektöründe Satış Değeri Bazlı Ülkelerin Pazar Payı Büyüme Projeksiyonu (%)	40
TABLO 2.	Dünya'da Yazma Araçları Sanayisinde Ülkelerdeki Marka Sayısı Ve Şirket Sayısı (2016)	41
TABLO 3.	Dünya'da Yazma Araçları Sanayisinde En Büyük 5 Firmanın Dünya'daki Pazar Payları (%-2016)	42
TABLO 4.	Yazma Araçları Sektöründe En Büyük Beş Markanın Ülkelerde Satılan Tüm Markalar İçindeki Satış Payları (%-2016)	43
TABLO 5.	Yüksek Fiyatlı Yazma Araçlarının Dağıtım Kanalları Ve Birim Fiyatları (\$-2017)	48
TABLO 6.	Orta Düzey Fiyat Kategorisinde Yer Alan Yazma Araçlarının Dağıtım Kanalları Ve Birim Fiyatları (\$-2017)	50
TABLO 7.	Dünya Kırtasiye Sektörü Verileri	65
TABLO 8.	2016 Yılı Türkiye Yazma Araçları Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar ve Pazar Payları (%)	121
TABLO 9.	2016 Yılı Türkiye Yazma Araçları Sektöründe Faaliyet Gösteren Markalar ve Birim Fiyatları (%)	132

GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK 1.	İstanbul Kırtasiye Sektöründeki Firmalardan Anket Araştırmasına Katılanların Unvanları (%)	16
GRAFİK 2.	Dünya Dergi, Kitap, Gazete Ve Kırtasiye Harcaması (Milyar \$)	29
GRAFİK 3.	Dünya Magazin, Gazete, Kitap Ve Kırtasiye Harcamalarının Ülkeler Bazında Dağılımı (%- 2017)	30
GRAFİK 4.	2015-2017 Yılları Arasında Dünya Yılında Dergi, Gazete, Kitap Ve Kırtasiye Fiyatlarındaki Değişim Oranı (%- 2015-2017)	31
GRAFİK 5.	Ciro Bazlı Kâğıt-Kırtasiye Sanayisinin 10 Yıllık Projeksiyonu (Milyar \$)	32

GRAFİK 6. Dünya Kâğıt-Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Pazar Payları (%- 2017)	33
GRAFİK 7. Dünya Kâğıt-Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Ciro Bazında Pazar Paylarının Projeksiyonu (%)	33
GRAFİK 8. Dünya Kâğıt Kırtasiye Sektörü İthalat Ve İhracat Payları (%- 2017)	34
GRAFİK 9. Dünya Kâğıt Kırtasiye İthalat Ve İhracatın Yıllık Büyüme Hızı (%)	35
GRAFİK 10. Dünya Kâğıt Kırtasiye İthalatında Ülke Payları (%- 2016)	36
GRAFİK 11. Dünya Kâğıt Kırtasiye İhracatında Ülke Payları (%- 2016)	37
GRAFİK 12. Dünya Kâğıt Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Pazar Payları (%-2016)	38
GRAFİK 13. Dünya Kâğıt Kırtasiye Dış Ticaretinin Toplam Pazar Büyüklüğü (Milyar \$)	38
GRAFİK 14. Dünya Yazma Araçları Satış Değeri (Milyar \$)	39
GRAFİK 15. Dünya Yazma Araçları Sektöründe Satış Değeri Bazlı Ülkelerin Pazar Payları (%-2017)	39
GRAFİK 16. Yazma Araçları Türleri (%,-2017)	44
GRAFİK 17. Yazma Araçlarının Dünya'daki Satış Kanalları (%-2017)	46
GRAFİK 18. Lüks Kategorisindeki Yazma Araçları Birim Fiyatları (\$/Adet- 2017)	47
GRAFİK 19. Orta Düzey Fiyatlı Yazma Araçları (\$/Adet-2017)	49
GRAFİK 20. Düşük Fiyatlı Yazma Araçları (\$/Adet-2017)	51
GRAFİK 21. Yazma Araçlarının Dağıtım Kanallarına Göre Fiyat Karşılaştırması (\$/Adet-2017)	51
GRAFİK 22. Dünya Mürekkep Sanayisi Ciro Değeri (Milyar \$)	52
GRAFİK 23. Dünya Mürekkep Sanayisi Ciro Bazlı Ülkelerin Pazar Payı (%-2017)	52
GRAFİK 24. Mürekkep Sanayisinde Ciro Bazlı Ülkelerin Pazar Payı Büyüme Projeksiyonu (%)	53
GRAFİK 25. Dünya Mürekkep Sanayi İthalat Ve İhracat Payları (%-2016)	54
GRAFİK 26. Mürekkep Sanayisinde Dünya İthalat Ve İhracatın Yıllık Büyüme Hızı (%)	55
GRAFİK 27. Dünya Mürekkep İthalatında Ülke Payları (%- 2016)	56
GRAFİK 28. Dünya Mürekkep İhracatında Ülke Payları (%-2016)	56
GRAFİK 29. Dünya Mürekkep Sanayisinde Ülkelerin Pazar Büyüklükleri (%-2016)	57
GRAFİK 30. Dünya Toplam Pazar Büyüklüğü (Milyar \$)	58
GRAFİK 31. Dünya Mürekkep Sanayisi Pazar Büyüklüğünün Yıllık Değişim Hızı (%)	58
GRAFİK 32. Kırtasiye Sektöründeki Şirketlerin Büyüklükleri (%-2017)	74
GRAFİK 33. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı (%-2017)	75
GRAFİK 34. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Hukuki Yapıları (%-2017)	75
GRAFİK 35. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Faaliyet Alanları (%-2017)	76
GRAFİK 36. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların İthalata Yönelme Nedenleri (%- 2017)	78
GRAFİK 37. Kırtasiye Sektöründe Firmaların Üretim Alanında İhtiyaç Duyduğu İşgücü	79
GRAFİK 38. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Mekânsal Olarak Yerleşimleri (%-2017)	80
GRAFİK 39. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Mekânsal Büyüklükleri (%-2017)	81
GRAFİK 40. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Banka Kredisi Kullanma Oranları	82
GRAFİK 41. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Son Beş Yılda Yeni Olan Bir Ürün, Hizmet, Makine, Malzeme, Üretim Tekniği Veya Yazılım Uygulaması Vb. Geliştirmesi (%-2017)	83

GRAFİK 42. Kırtasiye Sektöründe Ürün Tasarımının Yeterliliği (%-2017)	84
GRAFİK 43. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Patent, Endüstriyel Tasarım Ve Faydalı Model Sahipliği (%-2017)	85
GRAFİK 44. Kırtasiye Sektöründeki Tasarım Zayıflığının Nedenleri (%-2017)	85
GRAFİK 45. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yaşları (%-2017)	88
GRAFİK 46. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Son 3 Yıllık Büyüme Performansları	89
GRAFİK 47. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Büyüme Kaynakları (%-2017)	89
GRAFİK 48. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların 1 Yıl İçindeki Büyüme Beklentisi (%-2017)	90
GRAFİK 49. Kırtasiye Sektöründe Firmaların Sahip Olduğu Kalite Belgeleri (%-2017)	92
GRAFİK 50. Kırtasiye Sektöründe Tescilli Markası Olan Firmalar (%-2017)	93
GRAFİK 51. Kırtasiye Sektöründe Taklit Ürünlerle Mücadelenin Yeterliliği (%-2017)	94
GRAFİK 52. Taklit Ürünlerle Mücadelede Zorluk Yaratan Sebepler (%-2017)	94
GRAFİK 53. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yıllık Toplam Ciroları (%-2017)	95
GRAFİK 54. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Toplam Yıllık Cirolarının Bölgelere Göre Dağılımı (%-2017)	96
GRAFİK 55. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Toplam Borçlarının Toplam Varlıklarına Oranı (%-2017)	98
GRAFİK 56. Kırtasiye Sektöründe Firmaların Tahsilat Ve Finansman Sorunu (%-2017)	99
GRAFİK 57. Kırtasiye Sektöründeki E-Ticaret Üzerinde Satış Kanalı Bulunan Firmalar	101
GRAFİK 58. Kırtasiye Sektöründe Ürün İhracatı Yapan Firmalar (%-2017)	102
GRAFİK 59. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Gerçekleştirdiği İhracatın Satışlar İçindeki Payı (%-2017)	102
GRAFİK 60. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Gerçekleştirdiği İthalatın Satışlar İçindeki Payı (%-2017)	103
GRAFİK 61. Kırtasiye Sektörünün Yeniden Tanımlanma İhtiyacı (%-2017)	105
GRAFİK 62. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yazılı Stratejik Planları (%-2017)	106
GRAFİK 63. Kırtasiye Sektöründeki Firmalarda Ar- Ge Biriminin Varlığı (%-2017)	110
GRAFİK 64. Kırtasiye Sektöründe Bugüne Kadar Hiç Ar-Ge Ve İnovasyon Çalışmasında Bulunmayan Firmaları Engelleyen İç Faktörler (%-2017)	111
GRAFİK 65. Kırtasiye Sektöründe Bugüne Kadar Hiç Ar-Ge Ve İnovasyon Çalışmasında Bulunmayan Firmaları Engelleyen Dış Faktörler (%-2017)	112
GRAFİK 66. Ar-Ge Ve İnovasyon Çalışmaları Yapan Firmaların Finansman Kaynakları (%-2017)	113
GRAFİK 67. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Üniversite Veya Araştırma Merkezleri İle İş Birliği Yapma Oranı (%-2017)	115
GRAFİK 68. Kırtasiye Sektöründe Kalifiye Eleman Bulabilme Kolaylığı (%-2017)	115
GRAFİK 69. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların İhtiyaç Duydukları İşgücü Alanları	116
GRAFİK 70. Kırtasiye Sektöründe Rekabetçilik Faktörlerinin Önem Derecesine Göre Sıralanması	119
GRAFİK 71. Kırtasiye Sektöründe Mevcut Firmalar Arası Rekabet (1= Zayıf, 5= Güçlü)	122

GRAFİK 72. Türkiye’de Yazma Araçlarının Kırtasiye Ve Ofis Tedarikçilerinden Satış Oranı (%)	123
GRAFİK 73. Türkiye’de Yazma Araçlarının Zincir Mağazalarından Satış Oranı (%)	124
GRAFİK 74. Türkiye’de Yazma Araçlarının Avm’lerden, İnternette Ve Diğer Mağazalardan Satış Oranı (%)	124
GRAFİK 75. Kırtasiye Sektörü Pazar Payı Büyüme Hızı (%)	125
GRAFİK 76. Kırtasiye Sektöründe Pazara Yeni Girişlerin Oluşturduğu Tehditler	126
GRAFİK 77. Kırtasiye Sektöründe Tedarikçilerin Gücü (1= Zayıf, 5= Güçlü)	127
GRAFİK 78. Türkiye’de Gazete, Dergi, Kitap, Kâğıt Ve Kırtasiye Tüketimi (%)	128
GRAFİK 79. Türkiye’de Kırtasiye Harcamaları Projeksiyonu (Milyar \$)	128
GRAFİK 80. Türkiye’de Kırtasiye Harcamaları Projeksiyonu (\$/1000 Kişi)	129
GRAFİK 81. Türkiye’de Kırtasiye Sektörünün Fiyat Bazlı Toplam Pazar Büyüklüğü	130
GRAFİK 82. Kâğıt Kırtasiye Ve Mürekkep Endüstrisinde Dış Ticaret (Milyon \$)	131
GRAFİK 83. Kırtasiye Sektöründe Alıcıların Gücü (1= Zayıf, 5= Güçlü)	133
GRAFİK 84. Kırtasiye Sektöründe İkame Ürünlerin Tehdidi (1= Zayıf, 5= Güçlü)	134
GRAFİK 85. Kırtasiye Sektörünün Beş Güç Analizi Sonuçları (1= Zayıf, 5= Güçlü)	135

SUNUŞ

Çok geniş bir kitleye hitap eden ve gelişen teknoloji ile ürün çeşitliliği büyük boyutlara erişen kırtasiye sektörü ülkelerin okuryazarlık ve gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir.

Ülkemizin sahip olduğu genç nüfus ve buna bağlı olarak büyüme potansiyelinin üretim, sanayi ve hizmetler sektöründe olumlu olması nedeniyle kırtasiye sektörünün talep yapısı güçlü kalmaya devam edecektir. Avrupa Birliği ve Ortadoğu pazarları içerisinde merkez konumda bulunan ülkemizin genç nüfusunun dinamik yapısı, öğrenci statüsündeki okul çağı öncesi, okul çağı ve yüksek öğrenim gören öğrencilerin kırtasiye sektörüne yönelik ihtiyaçlarının güçlü olması nedeni ile kırtasiye sektörü kâğıt ve yazma araçları segmentinde önemini korumaya devam edecektir.

Tüketim kalıpları ve iş modellerinin esnek yapıda yeni bir dijitalleşme trendi ile hızla değiştiği son dönemde, kırtasiye sektörünün tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarına, tasarım, işlevsellik ve yenilikçi bir anlayış ile maliyetlerini öngörebilen üretim ve toptancı/perakende kesiminin karşılaşacağı yeni ve zorlu bir rekabet yapısı ile karşı karşıyadır.

İstanbul Ticaret Odası 6 No'lu Kâğıt ve Kırtasiye Meslek Komitesi'nin önerisi çerçevesinde İstanbul Düşünce Akademisi tarafından İstanbul Ticaret Üniversitesine akademik bir disiplinle hazırlatılan "Türkiye Kırtasiye Sektörü ve Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi" başlıklı bu rapora destek sağlayan başta tüm sektör kurum ve kuruluşları ile sektör mensupları olmak üzere, emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Av.Nurcan TURAN
Genel Sekreter Vekili

GİRİŞ

Kırtasiye sektörü olarak çok geniş bir ürün yelpazesi ile çok geniş bir kitleye hitap etmektedir. Kırtasiye her okulda, ofiste, kurumda ve evde kullanılmaktadır. Düünden bugüne kırtasiye anlayışının değişerek çok farklı noktalara geldiği görülmektedir. Geçmişte kırtasiye denilen olgunun içinde sadece kalem, defter, kâğıt, silgi, mürekkep, cetvel, zarf, pul, tebrik kartları gibi ürünler yer alırken bugün kırtasiyenin içinde sanatsal ürünler, kalemlik, delgeç, zımba, dosyalar, boyama kitapları, işaretleme araçları, baskı yazı fotokopi kâğıtları, işletme formları, egzersiz kitapları, el damgaları, mürekkepli şeritler, karbon kâğıtları vb. ürünlerde yer almaya başlamıştır. Dağıtım kanalları da çeşitlenen kırtasiye geçmişte bakkalarda veya tütüncülerde, hırdavatçılarda, züccaciyelerde ve saraciyelerde satılırken daha sonra mahallelerde okula yakın olan küçük dükkanlarda satılmaya başlanmıştır. Dünya trendleri değiştikçe kırtasiyelerinde mekânsal olarak faaliyet gösterdikleri alanlar metrekaşe olarak 50-100 m²'lerden 1000-2000 m²'lere çıkmıştır. Raflar artık sürekli güncellenmekte ve hizmet şekli de farklılaşmaktadır. Nüfus, okur yazarlık ve okullaşma oranındaki artışlarla birlikte iş dünyasındaki gelişmeler ve ofislerin artmasına paralel olarak kırtasiye malzemeleri de çeşitlenmiş ve talebi de günden güne artış göstermiştir. Kırtasiye giderek caddelerde daha büyük metrekaşeli alanlara sahip perakendecilerde ve toptancılarda satılmaya başlanmıştır. Daha sonra zincir mağazalarına, Alışveriş Merkezlerine (AVM), plazalara giren kırtasiye son olarak teknolojinin ilerlemesi ile e-ticarete de yerini almıştır.

Dağıtım kanallarındaki bu çeşitlenme zamanla kırtasiyelerin gelecek kaygısı duymasına neden olmuş ve kar marjlarını daha çok arttırmak isteyen kırtasiyeciler alanları dışına çıkarak çanta, oyuncak, kitap, ambalaj ürünleri ve hediyelik eşyaları da satmaya başlamışlardır. Özellikle zincir mağazalarının etkisiyle kırtasiye sektöründeki deneyimli perakendeciler bile oyuncakçıların, imalatçıların ve ithalatçıların satış noktası haline gelmiştir. Bugün kırtasiye sektörünün sadece tabanı değil büyük firmaları da kendi segmentinde büyümek yerine yan kanallardan başka bir sektörün alt segmenti haline gelmek üzeredir. Bu gelişmeler sektörün tanımlanmasını sıkıntıya sokmaktadır. Halihazırda bir meslek kolu olarak görülen kırtasiye bir sektör haline gelmişken hala diğer sektörler arasında hak ettiği yere sahip değildir. Kırtasiye sektöründe üretim ve hizmet prosesi karmaşıklaştıkça veya ürünler/hizmetler çeşitlendikçe firmalar stratejik planlama yapma aşamasında ve faaliyetlerini belgelendirme noktasında NACE ve dış ticaret sınıflandırmalarında kodlarını belirlemede tereddüt etmekte ve ek kategori koduna ihtiyaç duyabilmektedir. NACE kodları yatırımlar için alınacak devlet veya proje bazlı destekler ve teşvikler içinde büyük bir önem taşımaktadır.

Bugün sektörde değişik teknolojiler kullanarak değişime ayak uydurmak zorundadır. Kırtasiye sektöründe hızlı düşünüp karar verebilen ve uygulayan firma sayısı arttıkça, bu firmalar iş stratejilerini netleştirebildikleri sürece ve doğru zamanda doğru yatırımlarını yapabildikleri ölçüde sektör de var olmaya devam edecektir. Gerçekten de mekânsal büyümesini, çeşit artışını, farklı konseptlerde iş tarzı geliştirerek farklı mağazacılık şekilleri oluşturmayı sağlayarak ve devletten veya KOSGEB'den destekler alıp kısa vadeli ödemeler ile işini büyüten kırtasiyeler hem ciro artışına gitmişler hem de piyasada söz sahibi olmaya devam edebilmişlerdir. Teknolojik değişimlere tüm sektör çalışanlarının önem vermesi ve diğer sektörler de incelenerek alınan sonuçlara göre hareket edilmesi ile sektörde gelişme sağlanabilmektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye de de kırtasiye sektörü adına bir değişimin olması kaçınılmaz bir gerçektir. Kırtasiye işinde Avrupa'da 3.000-4.000 perakendeci bulunurken Türkiye'de bu sayının oldukça üzerinde perakendeci bulunmaktadır. Kırtasiye sektörünün içerisindeki yaşanan ticari değişimler ve iş dinamikleri neticesinde KOBİ niteliğindeki perakendecinin önemli bir kısmının ticari büyüme açısından sektör performansları giderek zayıflamaktadır. Kırtasiye sektörüne ve perakende işine yatırım yapan 300-500-1000-2000 m²'lik A ve A+ perakendeler dahi bugün ortalama dünya performansının oldukça gerisinde kalmaktadır. Bu olumsuz tablonun perde arkasında market zinciri formasyonunda teşekkül eden iskontolu mağazalar bulunmaktadır. Bu firmalar uzun bir süredir kırtasiye pazarından daha büyük paylar almaya başlamışlardır. Bu yapıdaki mağaza zincirleri bir ay içerisinde 50 şube birden açabildikleri için hem çok hızlı büyümekte hem de özellikle okulların açıldığı hafta kırtasiye ile ilgili her kademede ve her alanda satış yapabilmektedirler. AVM (Alışveriş Merkezi) denilen segmentte yer alan firmalar ise A+ denilen kırtasiyecilerden 5 kat fazla ürün satabilmektedir. Dolayısıyla bu tür yapıların son 10 yıl içerisinde kendisini yenileyemeyen küçük kırtasiye perakendeci sayısının azalmasına neden olması beklenmektedir. Kendini yenileyebilenlerin yeni yatırımlar ile 300-500 m²'lik ikinci bir işletme açtıkları düşünüldüğünde gerçekte kırtasiyenin temel oyuncularını kırtasiye işinde kalacak olan perakendecilerin belirleyeceği görülmektedir. Dünyadaki kırtasiye ticareti trendine adapte olunamazsa sistem dışı kalınması kaçınılmazdır. Günümüzde en büyük büyümenin internet satışında olduğu görülmektedir. Amazon, Alibaba Türkiye'ye geldiğinde kırtasiye ürün ithal edilmeden piyasadan çok daha düşük fiyatlara direkt olarak evlere kadar girebilecektir.

Sektörün en büyük sorunlarından biri de üretime yönelik veri toplayamamasıdır. Bu aşamada bireysel ve kurumsal segmentteki tüketici tercihlerinin net olarak belirlenmesi, mevcut an itibari ile tespit edilecek rakamlar ile hangi ürüne ihtiyaç doğabileceği önemli bir faktördür. Hangi ürünü daha çok üretmek gerekiyor? Bu verilerin net olarak toplanamaması dolayısı ile bir ürün üretildiğinde ve pazarda talebin canlı olması durumunda diğer sektör oyuncularının o ürün segmentinde ürün üretilmesine ve yoğunlaşmasına neden olabilmektedir. Bu şekilde yaratılan arz fazlası veya arz talepteki dengesizlik iç piyasada yoğun bir rekabete yol açmakta, bu iç rekabet kâr ettirmeyince üretici sınırlı olan sermayesini mekâna, fiziksel altyapıya ve mağaza dizaynına harcadığı için Ar-Ge'ye, yatırıma, ürün tasarımına ve yeni kalıplara harcayamamaktadır. Dolayısıyla sektörü ayakta tutacak can damarı olan markalaşmaya da gidilememektedir. Böyle bir ekosistem içinde Türk Kırtasiye sektörünün dış piyasada rekabet edebilmesi için perakendeci, ithalatçı, imalatçı, toptancı olarak toplam paydalarını güçlü bir kümelenme modeli içinde bir araya getirerek toplam faydalarını maksimize edebilmelidirler.

1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

İstanbul Ticaret Odası' İstanbul Düşünce Akademisi'nin İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden "Kırtasiye Sektör Raporu" talebi çerçevesinde, "Üniversite ve İş Dünyası" işbirliği içinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; "Dünya'da ve Türkiye'de Kırtasiye sektörünü inceleyerek sektörün ülkemizdeki mevcut durumunu ve yapısını, karşılaşılan problemleri belirlemek ve bulguların ışığında sektörün gelişimine ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunacak hususların tespit edilerek politika ve uygulama önerileri geliştirmektir.

Bu çalışma kırtasiye sektörünün mevcut durumunun ortaya konmasının ötesinde sektörün özellikle dış pazarda rekabetçilik gücünü artıracak ve sektörün yaşadığı sorunların üstesinden gelebilmesi açısından çözüm odaklı bir stratejik plan ortaya konmasını da sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışmada sektörün rekabetçilik gücünü etkileyen unsurları saptayıp zayıf kalan noktaları geliştirmek için üretim, sektörel ekosistemin yapısı ve işleyişi, pazarlama, finansman, fiyatlandırma, satış, insan kaynakları yönetimi, teknoloji kullanımı, destek ve teşvikler ve dış ticaret ile ilgili cevaplandırılması gereken birtakım sorulara odaklanılmıştır.

- Sektör üzerindeki dış rekabet baskısı nedir?
- Kırtasiye sektöründe rekabetçilik gücünün arttırılabilmesi için ne tür bir yol haritası izlenmelidir?
- Kırtasiye sektörünün sıkıntıları nelerdir?
- Üretimde nasıl bir model izlenmelidir. Üretimde çeşit artırılmalı mıdır? Gelecek projeksiyonları neler söylüyor? Ne tür bir üretim politikası geliştirilmelidir?
- Satış konusundaki problemler nasıl aşılabilir?
- Stokların, siparişlerin ve satışların durumu gelecekte ne olacak?
- Sektörde ne oranda ticaret yapılmaktadır?
- Orta vadeli gelecekte sektörün beklentileri ne yöndedir?

Ticarette öngörülen hedeflerin ve buna yönelik performansın gerçekleştirilmesi ne oranda mümkündür?

Bu soruların cevaplanmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmada, kırtasiye sektörünün detaylı bir analizi sonucunda olumlu yaklaşımlar ve çözümler elde edilmeye çalışılacaktır. Bu soruların cevaplandırılması durumunda sektörün bir durum envanteri ortaya konmuş olacaktır ve durum tespitiyle birlikte sektör için bir gelecek vizyonu da ortaya çıkartılabilecektir.

Kırtasiye sektörü uluslararası rekabetçilik gücünü geliştirebilmek için kümelenme temelli bir stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Kümelenme temelli stratejik planlama çalışmaları, geniş bir katılımcılar grubunu (paydaşlar) gerektiren tekrarlayıcı ve kendi içinde bütünlük arz eden bir süreçtir. Bu süreçte sektörün değer zincirinde yer alan katılımcılar; sektörde faaliyet gösteren (toptancı, üretici, perakendeci ve ithalatçı),

kamu yönetimi ile onun merkezi ve yerel kurumları, bölgesel ekonomik güçler (Ticaret Odaları, Esnaf ve Sanatkârlar Odası, Meslek Komiteleri) sektör destekleyicileri (üniversiteler, araştırma merkezleri, TSE, ürün testi laboratuvarları, danışmanlık ve araştırma şirketleri), medya, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri ve müşterilerdir.

Bu bağlamda, bu çalışmanın etkin bir şekilde somut sonuçlara ulaşabilmesi için iş planı ve programı katılımcı yaklaşım esasına uygun hazırlanmıştır.

Bu çerçevede temel hedef olarak; (1) Gelecek referanslılık, (2) Kırtasiye Sektörü rekabetçiliğine katkı, (3) Bütünlükçü/Holistik Düşünce, (4) Paydaş beklentilerinin hesaba katılması, (5) Bilimsellik, (6) Uygulanabilirlik değişkenleri göz önüne alınmıştır.

Oluşturulması hedeflenen vizyon dahilinde Türkiye’de kırtasiye sektöründe bir stratejik planlamanın geliştirilebilmesi için 4 aşamalı bir iş planı üzerinde durulması hedeflenmiştir.

1. Keşif: Kırtasiye sektörü paydaşlarının problemleri, algıları, dünya kırtasiye piyasasının sistem dinamiklerini anlamaları ve gelecek öngörülerinin belirlenmesi.

2. Tanım: Sektörün sorunlarını tanımlamak, gerekçelendirmek, çözüm odaklı politikalar belirlemek

3. Yayma: Menfaat çatışmalarını önleyerek meseleleri paydaşlara sahiplendirmek ve güç birliği oluşturarak devlet kademelerini sektörel sorunlar hakkında bilgilendirmek

4. Uygulama: Politikaların uygulanmasını izlemek ve hatalarını gidermek

İş konularının sınıflandırılmasında ise,

- Hemen yapılması gerekenler,
- Yapmak için çok zaman olmayanlar,
- Yapılması gerekiyor (orta ve uzun vade) olanlar,
- Yapılması gerekenler

belirlenmiştir.

1.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Kümelenme temelli rekabetçilik gücü araştırmaları önemli ölçüde sosyo-ekonomik bir özellik taşıdığından dolayı, sektörel ekosistemdeki ilişkiler ve paydaşların davranış biçimleri oldukça önemli olup nitel araştırma tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Kırtasiye pazarında rakiplerin ve sektörde faaliyet gösteren firmaların nasıl davrandığı betimsel istatistik yöntemleri ile trendlere bakılarak ölçülebilirken niçin sorusuna cevap verebilmek için araştırmalarda nitel (qualitative) araştırma tekniklerini kullanmaya ihtiyaç vardır.

Kırtasiye sektörüne ilişkin yapılan bilimsel araştırmalar ve araştırma için kullanılması düşünülen mevcut veriler oldukça yetersizdir. Bu durum doğal olarak yapılan araştırmanın analiz sonuç-

larını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, bu araştırma için nitel araştırma teknikleri vasıtası ile elde edilen veriler birden fazla veri toplama tekniği birlikte kullanılarak bu tekniklerle elde edilen veriler birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bir araştırma kapsamında birden fazla veri toplama tekniğinin birlikte kullanılmasına çeşitleme (triangulation) denilmektedir. Bu teknikler genellikle sayısal ölçümlere izin veren anket uygulamaları, yüz yüze görüşmeler, odak grup toplantıları, kurultay ve çalıştay düzenleme ve doküman incelemesidir. Bir araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinin yanında nicel veri toplama yöntemlerinin de kullanılması, toplanan verilerin ve yapılan açıklamaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artırılması açısından önem kazanmaktadır. Bu çalışma kapsamında da birden fazla veri toplama tekniği kullanılmış olup çeşitleme de (triangulation) gerçekleştirilmiştir.

1.2. Araştırmada Kullanılan İkincil Veri Toplama Yöntemi

İkincil veri toplama yöntemi olarak, Türkiye’de ve Dünya’da kırtasiye sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren firmalar ile ilgili yazılı (gazete ve dergi yazıları, bilimsel yayınlar ve kitaplar, sektörel yayınlar, sivil toplum kuruluşlarının dergileri, veri tabanları ve ilgili internet kaynakları vs.) dokümanlar araştırılmış ve incelenmiştir.

İkincil veri toplama çerçevesinde, Gelir İdaresi Başkanlığı, Euro Monitor veri tabanı, sektör derneklerine ait yayınlara, UNSD veri tabanı, İTO yayınları vb. kamu ve sektörel sivil toplum kuruluşlarının verilerinin (rapor, yazı, inceleme vs.) yanı sıra ulusal ve uluslararası gazete haberleri ve yüksek lisans çalışmaları ve diğer süreli yayınlara müracaat edilmiştir.

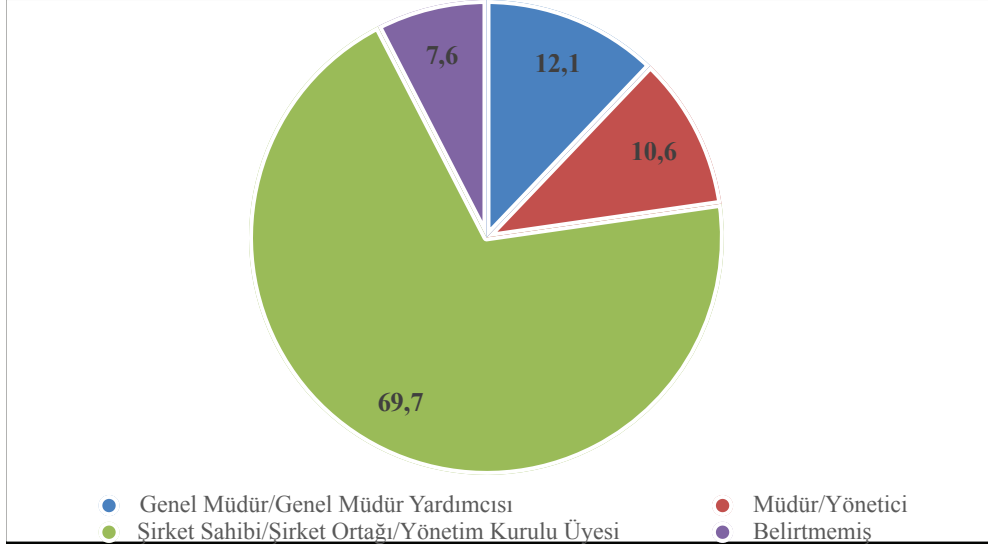
1.3. Araştırmada Kullanılan Birincil Veri Toplama Teknikleri

İkincil verilerden toplanan dokümanlar ve veriler ışığında, araştırmanın amacına da uygun olarak, İstanbul genelinde kırtasiyenin alt sektörlerinden üretici, ithalatçı, toptancı ve perakendeci temsilcilerinin katılımı ile bir odak grup toplantısı, iki çalıştay ve bir kurultay organizasyonunda yüz yüze görüşme yoluyla kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren 66 firmanın üst düzey yöneticileri ile yapılandırılmış anket olarak birincil veri toplama tekniklerine müracaat edilmiştir.

Bu bağlamda, değer zincirinde bulunan paydaşların sorunları, bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin belirlenmesi ve kümelenme temelli rekabetçilik gücünü belirleme yaklaşımı çerçevesinde bir stratejik plan ortaya konulabilmesi için araştırmanın verilerinin toplanmasında anket yöntemi en önemli teknik olarak görülmüştür. Anket, değer zinciri analizine, Porter’ın beş güç rekabetçilik modeline ve mezo düzey stratejik plana uygun yarı-yapılandırılmış (semi-structured questionnaire) sorularla tasarlanmıştır.

Düzenlenen grup toplantılarından, kurultay ve çalıştaylardan çıkan sonuçlarla örtüşen anket soruları, Tüm Kırtasiyeciler Derneği (TÜKİD) üyesi ve Türkiye’nin değişik illerinde faaliyet gösteren kırtasiye sektöründeki 66 firmasına yöneltilmiştir.

Grafik 1. İstanbul Kırtasiye Sektöründeki Firmalardan Anket Araştırmasına Katılanların Unvanları (%)



Kaynak: Euromonitor

Kırtasiye sektöründe anket araştırmasına katılan 66 firmadan anket sorularını cevaplayanların %69,7'si firmanın şirket sahibi, şirket ortağı veya yönetim kurulu üyesi, %12,1'i firmanın genel müdürü veya genel müdür yardımcısı, %10,6'sı ise firmanın yöneticisi veya müdürü konumundadır.

Çalışmada sektörel analiz dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada sektör tanımlanmış ve kırtasiye ürünleri bir sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. İkinci aşamada kırtasiye sektörünün Dünya'daki ve Türkiye'deki durumu değerlendirilerek bugünkü ve gelecekteki projeksiyonları incelenmiştir. Üçüncü aşamada odak grup, çalıştay, kurultay sonuçları ve anket çalışması ile sektörün sorunları ve çözüm önerileri ile ilgili değerlendirmeler değer zinciri analizinde yer almaktadır. Son aşamada Dünya'daki ve Türkiye'deki kırtasiye sektörüne ilişkin veri tabanlarından elde edilen veriler ışığında kırtasiye sektörünün 2012-2016 yılları arasındaki uluslararası rekabet gücü Porter'ın beş güç rekabetçilik gücü analizi yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Sonuç olarak ise yapılan tüm çalışmaların ışığında sektörle ilgili bir değerlendirme ve sektörün gelişmesine ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunabilecek bir kümelenme modeli önerisi yapılmıştır.

Bu araştırmanın, kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve sektörün diğer sivil örgütlerinin katılımı ve katkısı ile yapılmış olması, sektörle ilgili literatür bilgilerinin ve verilerin ortaya konulması ile çalışmanın bilimsel bir teorik temele dayandırılmasının yanı sıra sektör ile doğrudan odak grup toplantısı, kurultaylar, çalıştay, anket ve yüz yüze görüşmeler çerçevesinde geniş bir saha çalışmasını içermesi, sektörün küresel rekabet gücünün belirlenmesi konusunda veritabanlarından alınan dünya verileri ile betimsel istatistik yöntemlerinin kullanılarak sonuçlarının ortaya konulması çalışmanın kırtasiye sektörü ile ilgili olarak yapılan diğer çalışmalar gibi sektöre katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

2. Kırtasiye Sektörünün Tanımı

Arapça kökenli bir kelime olan kırtasiye, Arapça'da kâğıtla yapılan işler anlamına gelmektedir. Defter, kâğıt, kalem, mürekkep vb. direkt olarak yazmaya yarayan araç gereçler ile yazma faaliyetini desteklemeye yönelik tüm ekipmanlar olan kırtasiyenin tanımı, yaşam şartlarının ve teknolojinin değişmesi hem de insanların refah düzeylerinin iyileşmesi ile birlikte değişmekte ve genişlemektedir.

Kırtasiye sektöründe fonksiyonel açıdan daha çok kullanım alanı bulunması, üretilen ürün yelpazesinin genişlemesi ve dağıtım kanallarının çeşitliliği nedeniyle sektörün tanımı karmaşık hale gelmiştir. Bugün kırtasiye sektöründe çok geniş bir ürün gamı bulunmaktadır.

Ürünler baz alınarak, kırtasiye baskı malzemeleri ve dolun ürünleri, postalama malzemeleri, yazı ve işaretleme cihazları, kâğıt bazlı kırtasiye ürünleri, parti mallarına ayrılabilir. Baskı malzemeleri ve dolun ürünleri alt kırılımında mürekkep ve tonerler, mürekkepli şeritler, karbon ve şablon kâğıtları yer alabilir. Postalama malzemeleri alt kırılımında mühürleme bantları, kâğıt bazlı zarflar ve dolgulu zarflar yer alabilir. İşaretleme cihazları alt kırılımında şablon ve el damgaları, markerler/kalemler, şablonlar, el pulları, sanat ürünleri ve kurşun kalemler yer alabilir. Kâğıt bazlı kırtasiye ürünleri alt kırılımında baskı/yazı/fotokopi kâğıdı, defter yazma, hurda kitapları, organizatör defterleri, mesaj notları, egzersiz kitapları, işletme formları ve kitapları yer alabilir. Parti malları alt kırılımında süsleme malzemeleri belirtilebilir. Kırtasiye ürün bazında sınıflandırıldıktan sonra her ürün sınıfı ithalat, ihracat, üretim, toptan satış ve perakende satış olarak dağıtım kanalı bakımından da sınıflandırılabilir.

Kırtasiye sektörünün ne Dünya'da ne de Türkiye'de kesin çizgilerle belirlenmiş net bir sektör tanımı olmadığı için firmalar faaliyet alanlarını belirlemede zorluklar yaşamaktadır. Bunun yanında kırtasiye ürünlerinin bütüncül bir sınıflandırmasının olmaması sektörün büyüklüğü, pazar payı, cirosu, firma sayısı, envanteri, tüketici eğilimleri, arz-talep durumu ve dış ticarete ilişkin verilerinin toplanmasını ve bir veri tabanı oluşturulmasını engellemektedir. Sektörün tanımlanması teşvikler bakımından da büyük önem taşımaktadır. Genellikle bölgesel olan devlet teşvikleri aynı zamanda sektörel de olmalıdır. Şu an belli stratejik sektörler diye bir tanımlamanın olması, sektörlerin tanımının önemini vurgulamaktadır. Tam ve net bir sektör tanımının olmaması firmaların faaliyet alanlarını belirlemelerinde tereddüt yaşamalarına neden olmaktadır. Bu yüzden firmalar hangi teşviklere başvuracaklarını da tam olarak bilememektedirler. Firma faaliyetleri NACE kodları bakımından birden fazla kalemin altında tanımlanabilirken bazen de firmalar faaliyet alanlarını tanımlayabilmek için ek bir sınıflandırmaya ihtiyaç duyabilmektedirler.

NACE sınıflandırma sistemlerinde açık bir şekilde bir sektör olarak tanımlanmayan kırtasiye, üretimde kâğıt ve mukavva imalatının altında toptan ticarete büro makine ve ekipmanlarının toptan ticareti altında ve perakende ticaretinde ise kırtasiye, kitap ve dergi perakende satışı altında dağınık bir şekilde yer almaktadır.

NACE kodunun sınıflandırılmasının adım adım açıklanarak ve alt kırılmaları da detaylı bir şekilde verilerek yapılması, yatırımcıların planlamalarında ve projeksiyonlarında sektör hakkında veri toplarken onlara yardımcı olabilir. Bunun yanında devlet de destek ve teşviklerini NACE kodlarına göre vermektedir. Nace-2 Rev 6'lı 18 faaliyet kollarına göre aşağıda verilmiştir. (TOBB, 2018; Gelir İdaresi Başkanlığı, 2018). NACE kodları üretim ve dağıtım kanallarına göre düzenlenmiştir.

Kırtasiye'nin NACE kodları 17. (üretim) başlayarak 46. (toptan ticaret) ve 47. (perakende ticareti) sınıfların altında yer almıştır. E-ticaret kanalı da 47. sınıfın altında yer almaktadır. Kırtasiye sektörünün NACE kodları italik ile gösterilmiştir.

17. Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı: Bu bölüm, kâğıt hamuru, kâğıt ve dönüştürülmüş kâğıt ürünleri imalatını kapsamaktadır. Bu tür ürünler dikey entegrasyon işlemi oluşturduğundan, bunların imalatı bir arada değerlendirilmiştir. Genellikle tek bir birim tarafından birden fazla faaliyet yürütülmektedir. Buradaki temel olarak üç faaliyet; kâğıt hamuru imalatı, odundan selüloz liflerinin ayrıştırılması, kullanılmış kâğıdın hamurlaştırılmasını ve mürekkebinin alınması ile liflerin bağlarının güçlendirilmesi için az miktarda ayıraçlarla karıştırılmasını kapsamaktadır. Kâğıt imalatı, bu liflerin kâğıt tabakalara dönüştürülmesini kapsamaktadır. Dönüştürülmüş kâğıt ürünleri, çeşitli tekniklerle kâğıttan ve diğer materyallerden elde edilmektedir. Asıl amaç bilginin basılması olmadığı sürece, kâğıt ürünler (örneğin duvar kâğıtları, süslü hediye ambalaj kâğıdı) basılı olabilirler. Kırtasiye ürünleri imalatı işlenmiş kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı sınıfına girmektedir.

17.2. Kâğıt ve mukavva ürünleri imalatı

17.23. Kâğıt kırtasiye ürünleri imalatı: Bu sınıf kullanıma hazır basım ve yazım kâğıdı imalatı, bilgisayar çıktısı için kullanılacak kâğıt imalatı, kullanıma hazır kopya kâğıdı imalatı, kullanıma hazır karbon kâğıdı, mumlu teksir kâğıdı imalatı, kullanıma hazır zamlı ya da yapışkan kâğıt imalatı, zarf ve kartpostal imalatı, ana niteliği bilgi içermeyen, eğitim ve ticari kırtasiye malzemeleri (defterler, dosyalar, klasörler, kayıt defterleri, muhasebe defterleri, iş formları vb.) imalatı, kâğıt kırtasiye ürünlerinden kutu, poşet, portföy ve bir kâğıt kırtasiye ürünü içeren yazı seti imalatı faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırılmalarında;

17.23.04. Kullanıma hazır karbon kâğıdı, kendinden kopyalı kâğıt ve diğer kopyalama veya transfer kâğıtları, mumlu teksir kâğıdı, kâğıttan ofset tabakalar ile tutkallı veya yapışkanlı kâğıtların imalatı

17.23.06. Kâğıt veya mukavvadan ana niteliği bilgi içermeyen eğitim ve ticari kırtasiye malzemeleri imalatı (ajandalar, defterler, sicil defterleri, muhasebe defterleri, ciltler, kayıt formları ve diğer benzeri kırtasiye ürünleri)

17.23.07. Kâğıt veya mukavvadan dosya, portföy dosya, klasör ve benzerlerinin imalatı

17.23.08. Kullanıma hazır basım ve yazım kâğıdı ile diğer kâğıt ve mukavvaların imalatı (basılı olanlar hariç)

17.23.09. Baskısız zarf, mektup kartı, yazışma kartı ve benzerlerinin imalatı bulunur.

46. Toptan ticaret: Bu bölüm, uluslararası toptan ticaret (ithalat/ihracat) de dahil ülke içi toptan ticaret ile ilgili kendi hesabına veya bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak (komisyon ticareti) yapılan toptan ticareti kapsamaktadır.

46.1. Bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak yapılan toptan ticaret: Bu grup kendi hesabına ve diğerlerinin adına ticaret yapan komisyoncuların, mal simsarlarının ve diğer tüm toptancıların faaliyetleri ile internet üzerinden olanlar da dahil olmak üzere, satıcıları ve alıcıları bir araya getirenlerin veya işverenlerin adına ticari işleri yürütenlerin faaliyetlerini kapsamaktadır.

46.18. Belirli alanlardaki ürünlerin satışı ile uzmanlaşmış araçlar: Kendi adına toptan ticaret, mağaza dışında komisyoncular tarafından yapılan perakende satış, sigorta acentelerinin faaliyetleri ve emlakçılarının faaliyetleri bu sınıflandırmada kapsam dışıdır.

Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

46.18.01. Oyun ve oyuncak, spor malzemesi, bisiklet, kitap, gazete, dergi, kırtasiye ürünleri, müzik aleti, saat ve mücevher ile fotoğrafçılıkla ilgili ve optik aletlerin bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak toptan satışını yapan araçlar

46.18.04. Kâğıt ve karton (mukavva) ile ilgili belirli ürünlerin bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak toptan satışını yapan araçlar bulunur.

46.4. Ev eşyalarının toptan ticareti: Bu grup, tekstil ürünleri de dahil, ev eşyalarının toptan ticaretini kapsamaktadır.

46.49. Diğer ev eşyalarının toptan ticareti: Kırtasiye ürünlerinin toptan ticareti, kırtasiye malzemeleri, kitaplar, dergiler ve gazetelerin toptan ticaretini de kapsayan ahşap eşyalar, hasır eşyalar, mantar eşyalar ve benzeri eşyaların toptan ticareti, bisikletler ve bisiklet parçaları ile aksesuarlarının toptan ticareti, deri eşyalarının ve seyahat eşyalarının toptan ticareti, müzik enstrümanlarının toptan ticareti, oyunlar ve oyuncakların toptan ticareti, kayak botları gibi özel spor ayakkabıları da dahil, spor eşyalarının toptan ticaret grubunun içinde yer almaktadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

46.49.03. Kırtasiye ürünleri toptan ticareti

46.49.11. Kitap, dergi ve gazete toptan ticareti

Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

46.6. Diğer makine, ekipman, aksam ve parçaları ile büro mobilyalarının toptan ticareti: Bu grup, her çeşit endüstri ve genel amaçlı makineler için özel makine, ekipman, aksam ve parçalarının toptan ticaretini kapsamaktadır.

46.66. Diğer büro makine ve ekipmanlarının toptan ticareti: Bu sınıf bilgisayarlar ve bilgisayar çevre birimleri hariç büro makine ve ekipmanının toptan ticaretini kapsamaktadır. Bilgisayar ve bilgisayar çevre birimleri toptan ticareti ve elektronik parçalar ile telefonun ve iletişim ekipmanının toptan ticareti bu sınıfın kapsamı dışındadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

46.66.01. Diğer büro makine ve ekipmanlarının toptan ticareti (bilgisayar ve bilgisayar çevre donanımları hariç) (hesap makinesi, daktilo, yazarkasa, fotokopi makinesi, stenografi makinesi, kalemtıraş, büro tipi zımba, delgi aleti vb.) bulunur.

47. Perakende ticaret: Bu bölüm; dükkanlar, büyük mağazalar, tezgahlar, posta ile satış yapan dükkanlar, kapıdan kapıya satış yapan kişiler, gezgin satıcılar, sokak satıcıları, tüketici kooperatifleri ve benzerleri tarafından kişisel olarak veya evde tüketimi veya faydası için genel kamuya yeni ve kullanılmış malların perakende satışını (üzerinde değişiklik yapılmadan satış) kapsamaktadır. Perakende ticaret, mağazalardaki perakende ticaret ve mağaza dışında yapılan perakende ticaret olmak üzere ilk olarak satış yerinin türüne göre sınıflandırılmaktadır (Mağazalardaki perakende ticaret,

kullanılmış malların perakende satışını da kapsamaktadır.) Mağazalar vasıtasıyla yapılmayan satış, ticaret tiplerine göre, örneğin tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla ve posta siparişi, kapıdan kapıya, satış makineleri ile yapılan diğer mağaza dışı perakende satış vasıtasıyla yapılan perakende satış gibi, alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümde satılan mallar, genellikle tüketici malları veya perakende ticaret malları olarak belirtilen mallarla sınırlıdır. Bu nedenle normal olarak perakende ticarete girmeyen, tahıllar, cevherler, endüstri makineleri vb. gibi mallar hariç tutulmaktadır. Bu bölüm ayrıca, vitrin mallarının, kişisel bilgisayarlar, kırtasiye malzemesi, boya veya kereste gibi ürünlerin temel olarak genel halka satışıyla uğraşan birimleri (bu ürünler kişisel olarak veya evde kullanıma yönelik olmamasına rağmen) kapsamaktadır. Ticarete alışlagelmiş olan bazı malların işlenmesinde sıralama, ayırma, karıştırma ve paketleme ticareti yapılan malın temel niteliğini etkilemediği için bu sınıflandırmaya dahil edilmiştir. Bu bölüm aynı zamanda komisyoncular tarafından yapılan perakende satışı ve perakende müzayede salonlarının faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bunun aksine çiftçiler tarafından çiftlik ürünlerinin satışı, imalatçılık olarak sınıflandırılan malların üretimi ve satışı, motorlu taşıtların, motosikletlerin ve bunların parçalarının satışı, tahıllar, cevherler, ham petrol, sanayi kimyasalları, demir ve çelik ile sanayi makineleri ve teçhizatı ticareti ve işyerinde tüketime yönelik yiyecek ve içeceklerin satışı ve gıdaların ayak üstü alınıp tüketildiği yerlerdeki gıdaların satışı ve kişisel ve ev eşyalarının genel halka kiralanması bu sınıfın kapsamı dışındadır.

47.6. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kültür ve eğlence mallarının perakende ticareti: Bu grup, belirli mala tahsis edilmiş mağazalarda kitaplar, gazeteler, müzik ve video kayıtları, spor aletleri, oyunlar ve oyuncaklar gibi kültürel ve eğlence mallarının perakende ticaretini kapsamaktadır.

47.61. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kitapların perakende ticareti: Bu sınıf her çeşit kitabın perakende ticaretini kapsamaktadır. İkinci el veya antika kitapların perakende ticareti bu sınıfın kapsamı dışındadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

47.61.01. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kitap perakende ticareti (kitap, ansiklopedi, rehber vb. ile cd ve dvd ortamındaki kitaplar vb.) bulunur.

47.62. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gazeteler ve kırtasiye ürünlerinin perakende ticareti: Ayrıca bu sınıf kalem, kurşun kalem, kâğıt vb. büro malzemelerinin perakende ticaretini kapsamaktadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

47.62.01. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kırtasiye ürünlerinin perakende ticareti

47.62.03. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gazete ve dergilerin perakende ticareti

bulunur.

47.7. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer malların perakende ticareti: Bu grup, giyim eşyası, ayakkabı ve deri eşyalar ile eczacılık ürünleri ve tıbbi ürünler, saatler, hatıra eşyalar, temizleme maddeleri, silahlar, çiçekler ve ev hayvanları ve diğer ürünler gibi bu sınıflamanın diğer bölümlerine dahil edilmemiş ürünlerin belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki satışını kapsamaktadır. Ayrıca, belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki kullanılmış malların perakende satışı da bu sınıfta kapsamaktadır.

47.78. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer yeni malların perakende ticareti: Bu fotografik, optik ve hassas aletlerin perakende ticareti, gözlükçülerin faaliyetleri, hediyelik eşyalar, eliş ürünler ve dini eşyaların perakende ticareti, ticari sanat galerileri faaliyetleri, evde kullanılan fuel oil, tüp gaz, kömür ve yakacak odun perakende ticareti, silahlar ve mühimmat perakende ticareti, pullar ve madeni paraların perakende ticareti, ticari sanat galerileri perakende ticaret hizmetleri ve başka yerde sınıflandırılmamış gıda dışı ürünlerin perakende ticaretini kapsamaktadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

47.78.01. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda pul ve jeton perakende ticareti (özel günlerde çıkarılan pul ve paraların perakende ticareti dâhil) kapsamaktadır.

47.78.08. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda büro makine ve ekipmanlarının perakende ticareti (hesaplama makineleri, daktilolar, fotokopi makineleri, tarama ve faks cihazları, çizim masaları vb.)

bulunur.

47.79. Kullanılmış malların satıldığı mağazalardaki perakende ticaret: Bu sınıf ikinci el kitapların perakende ticareti, diğer ikinci el malların perakende ticareti, antika eşyaların perakende ticareti ve müzayede salonlarının perakende faaliyetlerini kapsamaktadır. İkinci el motorlu taşıtların perakende ticareti, internet müzayedeleri ve diğer mağaza dışı müzayedelerin perakende faaliyetleri ve rehin karşılığında borç para verilmesi bu sınıfın kapsamı dışındadır.

Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

47.79.03. Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ikinci el kitapların perakende ticareti (sahafların faaliyetleri)

bulunur.

47.8. Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla yapılan perakende ticaret: Bu grup, bir yol boyunca ya da sabit bir pazarda genellikle taşınabilen bir tezgâhta her çeşit yeni veya ikinci el ürünlerin perakende ticaretini kapsamaktadır.

47.89. Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla diğer malların perakende ticareti: Bu sınıf tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla halı ve kilimler, kitaplar, oyunlar ve oyuncaklar, ev aletleri ve elektronik aletler, müzik ve video bantlarının satışını kapsamaktadır. Bu sınıfın kırtasiye ile ilgili olan alt kırımlarında;

47.89.15. Tezgahlar ve pazar yerleri vasıtasıyla kitap perakende ticareti (seyyar satıcılar hariç)

bulunur.

47.9. Mağazalar, tezgahlar ve pazar yerleri dışında yapılan perakende ticaret: Bu grup posta yoluyla, internet üzerinden, kapı kapı dolaşarak, otomatik satış makineleri vasıtasıyla yapılan perakende ticaret faaliyetlerini kapsamaktadır.

47.91. Posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan perakende ticaret: Bu sınıf, posta ile satış yapan evler veya internet yoluyla perakende satış faaliyetlerini, yani alıcının reklamlara,

kataloglara, bir web sitesinden sağlanan bilgiye, modellere ve diğer reklam araçlarına dayalı olarak seçimini yaptığı ve siparişini posta, telefon veya internet üzerinden (genellikle bir web sitesi tarafından sağlanan özel araçlar vasıtasıyla) verdiği perakende satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Satın alınan ürünler ya doğrudan internetten yüklenebilmekte ya da fiziki olarak müşteriye ulaştırılmaktadır. Bu sınıf posta siparişi yoluyla her çeşit ürünün perakende ticaretini ve internet üzerinden her çeşit ürünün perakende ticaretini kapsamaktadır. Fakat internet üzerinden motorlu taşıtların ve motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının perakende satışı ve internet üzerinden motosikletlerin ve motosiklet parçalarının ve aksesuarlarının perakende satışı bu sınıfın kapsamı dışındadır.

Gümrük tarifesi sınıflandırmasında da kırtasiyenin tanımları karmaşıktır. Örneğin, yurtiçinde üretim olanakları olan kırtasiye malları ithalat kaleminde yer almaktadır. İthalattan üretime geçmek isteyen veya dışarıda ürettiği malzemeyi Türkiye'ye ithal etmek isteyen bir ithalatçı üretici firmalar destek ve teşvikler, vergilendirme ve mevzuat konusunda zorluklar yaşayabilmektedir. Gümrük tarifelerindeki kırtasiye sınıflandırması ile Nace sınıflandırmasının kodları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Kırtasiye pek çok alt kalemden oluştuğu için belli başlı kırtasiye ürünleri ve GTPI ürün kodları aşağıda verilmiştir (ITO, 2007; 2017).

321590: Yazı, çizim mürekkepleri, diğer mürekkepler

392610: Plastikten büro ve okul eşyası

401692: Yazı için silgiler

481710: Zarflar

481720: Mektup kartları, resimsiz kartpostallar, haberleşme kartları

481730: Kâğıt-karton kutu poşet vb.

481960: Kâğıt karton esaslı evrak tasnif kutuları vb. eşya

482030: Ciltler, Klasörler, dosya gömlekleri

402040: Çok yüzlü iş formları, karbonla ikinci kopyası çıkarılan defterler

482050: Örnek koleksiyon albümleri

482090: Kâğıt karton esaslı diğer kırtasiye eşyası

482110: Kâğıt kartondan baskılı etiketler

482190: Kâğıt kartondan baskılı olmayan etiketler

490700: Tedavülde bulunan posta pulları, damgalı kâğıt, kıymetli evrak

490810: Cam üstüne uygulanabilen çıkartmalar

490890: Diğer çıkartmalar

490900: Basılı resimli karpotallar, tebrik kartları davetiyeler

- 491000:** Basılı her türlü takvim
- 830400:** Adi metalden (Dosya, fiş, kalem vb.) kutular, büro malzemeleri
- 830510:** Dosya klasör ciltleri için kâğıt takılabilen mekanizmalar
- 830520:** Şerit halinde zımba telleri
- 830590:** Kâğıt raptiyeleri, köşebentleri, fihrist etiketi ve büro eşyası
- 847010:** Elektronik hesap makineleri
- 847021:** Elektronik hesap makineleri yazma tertibatı olan
- 847029:** Elektronik hesap makineleri yazma tertibatı olmayan
- 847030:** Diğer hesap makineleri
- 847040:** Muhasebe makineleri
- 847321:** Elektronik hesap makineleri parçaları
- 960810:** Bilye uçlu kalemler
- 960820:** Keçe uçlu, gözenek uçlu diğer yazı ve işaret makineleri
- 960831:** Çini mürekkebi ile çizim yapan stilolar-mürekkepli kalemler
- 960839:** Diğer şekilde dolma kalemler, stilolar-mürekkepli kalemler,
- 960840:** Dolma kurşun kalemler
- 960850:** Kalem takımları
- 960860:** Bilye uçlu kalemlerin yedek içleri, dolma kalem kartuşları
- 960891:** Yazı kalem uçları ve uç burunları
- 960899:** Kalem sapları, kalemlerin aksam parçaları
- 960910:** Kurşun kalemler, kurşun boya kalemleri
- 960920:** Kurşun kalem içleri- renkli ve siyah
- 960990:** Pasteller, kömür kalemler, yazı-çizim tebeşiri, terzi tebeşiri
- 961000:** Kaygan taşından yazı resim tahtaları
- 961100:** Elle kullanılan mühür-kaşeler, numaratorler, harfler vb.
- 961210:** Yazı makinesi şeritleri
- 961220:** Istampalar

USND'ye göre ise SITC rev4 sınıflandırmasına göre ise kırtasiyeyi dış ticaret anlamında tanımlayan kodlar aşağıda verilmiştir:

533.2: Mürekkep Yazdırma

533.21: Siyah

533.29: Diğer

641.2: Kâğıt ve mukavvalar, kaplanmamış, yazı yazmada kullanılan türden, baskı veya diğer grafik amaçlı ve delinmemiş delgi kartları ve yumruk bant kâğıtları, rulo veya tabaka halinde (kâğıt hariç)

641.21: El yapımı kâğıt ve mukavva

641.22: Bir tabaka olarak kullanılan kâğıt ve mukavvalar ışığa duyarlı, ısıya hassas veya elektrosensitife kâğıt veya mukavva

641.3: Kâğıt, mukavva, yazı, baskı ya da diğer grafik amaçlı, kaplanmış, emprenye edilmiş, yüzey renklendirilmiş, yüzeyi süslenmiş veya baskılı Grup 892'de basılı materyal, rulo veya tabaka halinde

641.31: Karbon kâğıdı, kendi kopya kâğıt ve diğer kopyalama veya aktarma kâğıtlar (çoğaltıcı için kaplanmış veya emdirilmiş kâğıt dahil şablonlar veya ofset plakalar) çarşafklar

641.32: Yazı yazmak, yazdırmak ya da yazmak için kullanılan kâğıt ve mukavvalar diğer grafik amaçları için, mekanik veya kimyasal mekanik işlem veya toplam lif içeriğinin ağırlığının %10'undan fazla olanlar

641.34: Yazı yazmak, yazdırmak veya yazmak için kullanılan türden kâğıt ve mukavvalar ağırlıkça %10'dan fazla olan diğer grafik amaçlı toplam fiber içeriği, bir mekanik veya kimyasal mekanik işlem

642.1: Karton, kutu, çanta, çanta ve diğer ambalaj kapları kâğıt, mukavva, selüloz vatka veya selüloz ağları elyaflar; kutu dosyaları, mektup tepsileri ve benzeri eşyalar, kâğıt veya bürolarda, dükkanlarda veya benzerlerinde kullanılan türden mukavvalar

642.11: Oluklu mukavva veya kartondan kutu ve kutular

642.12: Katlanmayan karton, kutu ve kutular, oluklu olmayan kâğıt veya karton

642.16: Kutu dosyaları, mektup tepsileri, saklama kutuları ve benzeri eşyalar ofislerde, dükkanlarda veya benzerlerinde kullanılan tür

642.2: Zarflar, mektup kartları, düz kartpostallar ve yazışma kartları, kâğıt veya mukavvadan yapılmış kartlar; kutular, torbalar, cüzdanlar ve kâğıt veya mukavvadan yazılı kompozisyonlar çeşitli kırtasiye malzemeleri

642.21: Zarflar

642.22: Mektup kartı, düz kartpostal ve yazışma kartları

642.23: Kâğıt kutuları, torbalar, cüzdanlar ve yazı özetleri veya kâğıt mendil, çeşitli kâğıt kırtasiyeleri içeren.

642.3: Kayıtlar, hesap defterleri, defterler, sipariş defterleri, makbuz kitaplar, mektup panoları, muhtıralar, günlükler ve benzeri makaleler, egzersiz kitapları, lekeleme pedleri, bağlayıcılar (gevşek yapraklı veya diğer), klasörler, dosya kapakları, manifold iş formları, birbirine karıştırılmış karbon setleri ve diğer kırtasiye eşyaları kâğıt veya mukavvadan; örnekler veya koleksiyonlar için albümler, kâğıt ve mukavvadan kitap kapakları

642.31: Kayıtlar, hesap defterleri, defterler, sipariş defterleri, makbuz kitaplar, mektup panoları, muhtıralar, günlükler ve benzeri makaleler

642.32: Egzersiz kitapları

642.33: Bağlayıcılar (kitap kapakları hariç), klasörler ve dosya kapakları

642.34: Manifold iş formları ve aralıklı karbon setleri

642.35: Numuneler veya koleksiyonlar için albümler

642.39: Kitap kapakları; lekeleme pedleri ve diğer kırtasiye eşyaları, vd.

642.4: Boyut veya şekle göre kesilmiş kâğıt ve mukavvalar

642.42: Karbon kâğıdı, kopya kâğıt ve diğer kopyalama veya aktarma kâğıtlar (641.31'den olanlar hariç), teksir şablonları ve kâğıt ve kartondan diğer ambalaj kutuları

696.51: Böcek bıçakları, mektup açıcılar, silme bıçakları, kalemle keskinleştiriciler

751: Ofis Makinesi

751.1: 751.1 726.5, 726.6 alt gruplarının yazıcıları dışındaki daktilolar 751,9; kelime işleme makineleri

751.2: Makinelerin hesaplanması ve cep boyutunda veri kaydı, hesaplama ile makineleri çoğaltma ve gösterme fonksiyonları; muhasebe makineleri, bilet veren makineler ve benzeri makineler hesaplama cihazı; yazarkasalar

751.21: Harici olmadan çalışabilen elektronik hesap makineleri elektrik enerjisi kaynağı ve cep boyutunda veri kaydı, hesaplama ile makineleri çoğaltma ve gösterme

751.22: Diğer hesap makinaları

751.24: Yazarkasa

751.28: Muhasebe makineleri, posta ücreti alma, bilet verme ve hesap makineleri içeren benzer makineler

751.9: Diğer ofis makineleri (ör., hektografik veya şablon çoğaltma makineler, adresleme ma-

kineleri, otomatik banknot dağıtıcılar, madeni para ayırma makineleri, madeni para sayma veya sarma makineler, kalem-bileme makineleri, delme veya zımbalama makineleri); diğer yazıcılar, kopyalama makineleri ve fakslar kombine olup olmamış makineler

751.91: Kopyalama makineleri

751.93: Postaları / zarfları / bantları posta girmek için ayırma / katlama makineleri, açma, kapatma / kapatma makineleri ve posta pullarını ilişirtmek / iptal etmek için kullanılan makineler

874.2: Çizim, işaretleme veya matematik hesaplama aletleri (örneğin, çekim makineleri, pantograflar, iletkenler, çizim setleri, kayma kuralları, disk hesaplayıcıları); için araçlar ölçme uzunluğu, elle kullanım için (örn., ölçüm çubukları ve kasetler, mikrometreler, kaliperler), ölçme veya ölçme kontrol aletleri, cihazları ve makineleri; profil projeksiyon, bunların parçaları ve aksesuarları

874.22: Tabloların ve makinelerin hazırlanması (otomatik olmasın) diğer çizim, işaretleme veya matematiksel hesaplama enstrümanları

892: Basılı Metaryeller

892.1: Kitaplar, broşürler, haritalar ve küreler, basılı reklam materyali

892.12: Çocukların resim, çizim veya boyama kitabı

892.13: Kitap formundaki haritalar ve çizelgeler

892.14: Her tür haritalar ve hidrografik veya benzeri grafikler (duvar haritaları, topografik planlar ve küreler dahil), baskılı, kitapta değil

892.15: Basılı kitaplar, broşürler, broşürler ve benzeri basılı malzemeler, tek kat halinde, katlanmış olsun olmasın

892.16: Sözlükler ve ansiklopediler ve seri taksitler tekli yaprakta değil

892.19: Başka kitaplar, broşürler ve benzeri basılı materyaller, tek yaprak.

892.2: Gazeteler, dergiler ve süreli yayınlar (olsun veya olmasın resimli veya reklam malzemesi içeren.)

892.21: Haftada en az dört kez basılan

892.29: Diğer

892.4: Kartpostallar, kişisel selamlama, mesaj veya ilan kartları ve transferler, herhangi bir işlemle basılmıştır

892.41: Transferler

892.42: Basılı veya resimli kartpostal; kişisel taşıyan basılı kartlar selamlar, mesajlar veya duyurular resimli, zarf veya zarf ile veya zararsız olarak.

892.8: Basılı materyal

892.81: Her türlü kâğıt veya karton etiket, baskılı olsun olmasın

892.82: Mimari, mühendislik, endüstri, ticari, topografik veya benzeri amaçlarla elle çizilen orijinaler; el yazısı metinler, fotografik hassaslaştırılmış kâğıda kopyalar

892.83: Kullanılmayan posta, gelir veya benzeri mevcut veya yeni pullar sahip oldukları veya sahip olacakları ülkede yayın yapmak tanınmış yüz değeri; damgalı baskılı kâğıt, banknot; kontrol formları, hisse senetleri, hisse senetleri veya bonolar sertifikaları ve benzeri unvan belgeleri

892.84: Her tür takvim, basılı (takvim blokları dahil)

892.85: Basılı veya el yazması ile yükümlü olsun olmasın müzik resimli

892.86: Ticari reklam malzemeleri, ticari kataloglar

892.87: Resimler, tasarımlar ve fotoğraflar

892.89: Baskılı madde.

893.9: Plastik eşyalar

893.94: Büro veya okul malzemeleri

895: Ofis ve kırtasiye malzemeleri

895.1: Baz metalden büro ve kırtasiye malzemeleri

895.11: Dökme dolaplar, kart dizin dolapları, kâğıt tepsileri, kâğıt raflar, kalem tepsileri, büro damgaları ve benzeri büro / büro teçhizatı (ana metalden (grup 821 ofis mobilyaları hariç))

895.12: Taban metali gevşek yaprak bağlayıcılar veya dosyalar, mektup kelepçeleri, mektup köşeleri, kâğıt klipsleri, indeksleme etiketleri ve benzeri büro eşyaları için bağlantı parçaları; şeritler halinde zımba teli (ör. ofisler, döşeme, ambalaj), ana metal. Gevşek yaprak bağlayıcılar veya dosyalar için mafsal klipsleri, mektup köşeleri, kâğıt klipsleri, indeksleme etiketleri ve benzeri büro eşyaları; şeritler halinde zımba teli (ör. ofisler, döşeme, paketlenme için)

895.2: Kalem, kalem ve dolma kalemler

895.21: Bilyalı kalemler; keçe uçlu veya diğer gözenekli kalemler ve markerleri; dolma kalemler, kalem kalemleri ve diğer kalemler; çoğaltıcı stilolar, kurşun kalemleri itmek veya kaydırabilirsiniz; kalemlik, kalem sahipleri ve benzerleri; parçalar (kapaklar ve kapaklar dahil) klipsler (başlıktaki eşyalar hariç) (895.22 veya 895.23 pozisyonundaki eşyalar hariç)

895.22: Pen kalemleri ve zincir noktaları

895.23: Kurşun kalemler (895.21 pozisyonundaki kalemler hariç), kalem boyaları, kalem kurşun, pastel, çizim kömürü, yazı veya çizim tebeşirleri ve diğer malzemeler

895.9: Diğer ofis ve kırtasiye malzemeleri

895.91: Mürekkep ve diğer mürekkeplerin (mürekkep baskı hariç) yazılması / çizilmesi (yoğunlaştırılmış / katılaştırılmış olsun / olmasın)

895.92: Kayrak ve levhalar, yazılı veya çizilmiş yüzeyli (çerçevesi olsun olmasın)

895.93: Elle çalıştırmak üzere tasarlanmış tarih, mühür / numaralandırma pulları ve benzeri (baskı / kabartma etiketler için cihazlar da dahil olmak üzere); elle kullanılan kompozisyonlar ve bu kompozisyonları içeren el baskı setleri

895.94: Daktilo / benzer şeritler, mürekkep /baskı yapmak için hazırlanan mürekkep püskürtme tabancaları / kartuşlar; mürekkep püskürtmeli mürekkep pedi

896.1: Elle boyalı veya elle süslenmiş imalat eşyaları hariç 892.82 pozisyonundaki çizimlerin dışında tamamen elle kullanılan resim, çizim ve pastel; kolajlar ve benzeri dekoratif plaklar

896.11: Resimler, çizimler ve pasteller

896.12: Kolajlar ve benzeri dekoratif plaklar

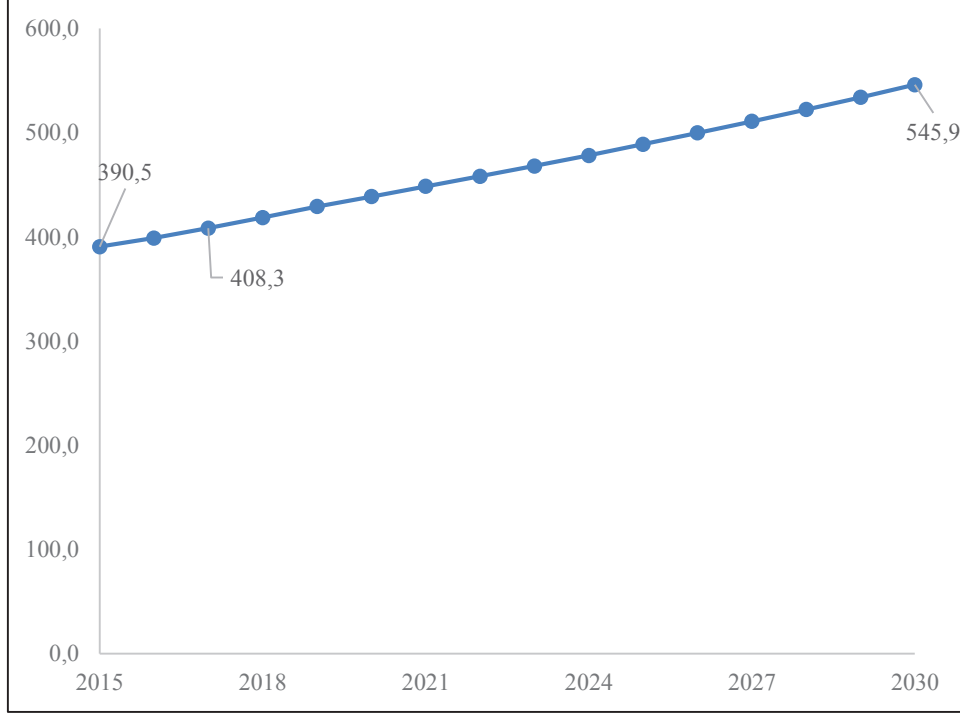
896.2: Orijinal gravürler, baskılar ve litografiler

896.4: Posta / gelir damgaları, damga-işaretleri, birinci günlük kapaklar, posta kutusu (damgalı kâğıt)

3. Dünya Kırtasiye Sektörüne Bakış

Kırtasiye harcaması ülkelerin okur-yazarlık düzeyini ve gelişmişlik düzeyini gösteren bir göstergedir.

Grafik 2. Dünya Dergi, Kitap, Gazete ve Kırtasiye Harcaması (Milyar \$)

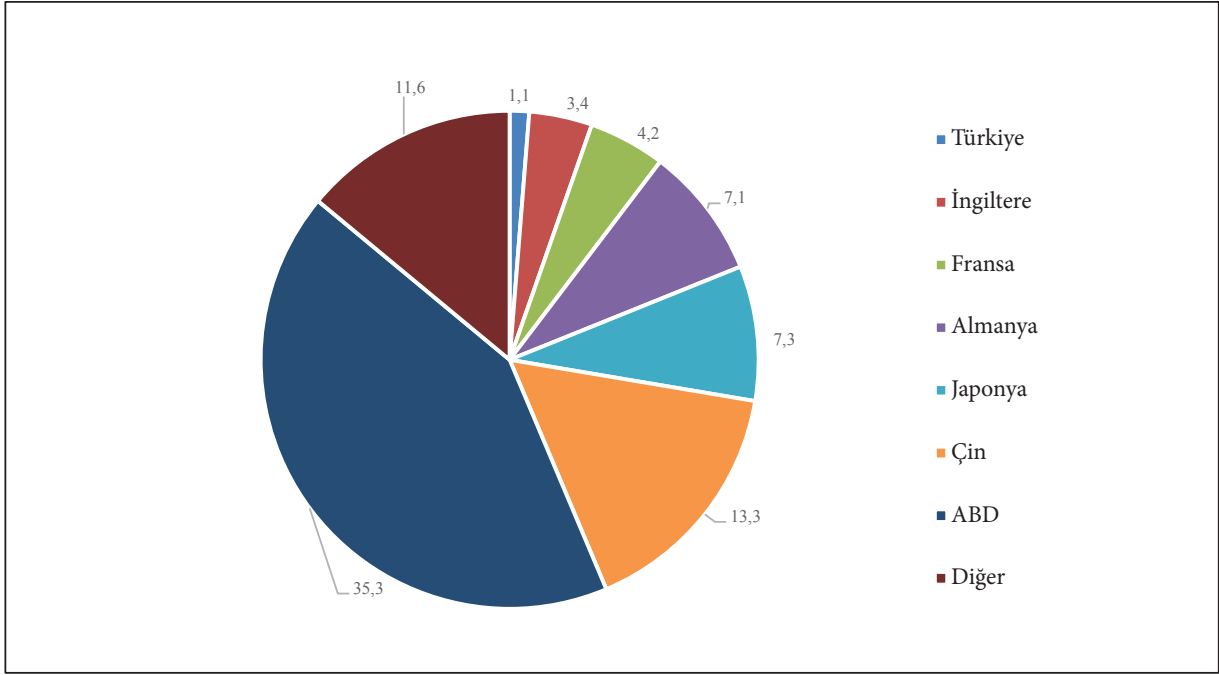


Kaynak: Euromonitor

Dünya dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının 2015'den bu yana %4,6 arttığı görülmektedir. 2017 yılında 408,3 milyar \$ olan dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının 2030 yılında %33,7 daha artarak 545,9 milyar \$'a ulaşması beklenmektedir.

2017 yılında dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının ülkeler bazında dağılımına bakıldığında ise en fazla harcamayı ABD'nin yaptığı onu sırasıyla Çin, Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere'nin izlediği görülmektedir.

Grafik 3. Dünya Magazin, Gazete, Kitap ve Kırtasiye Harcamalarının Ülkeler Bazında Dağılımı (%- 2017)

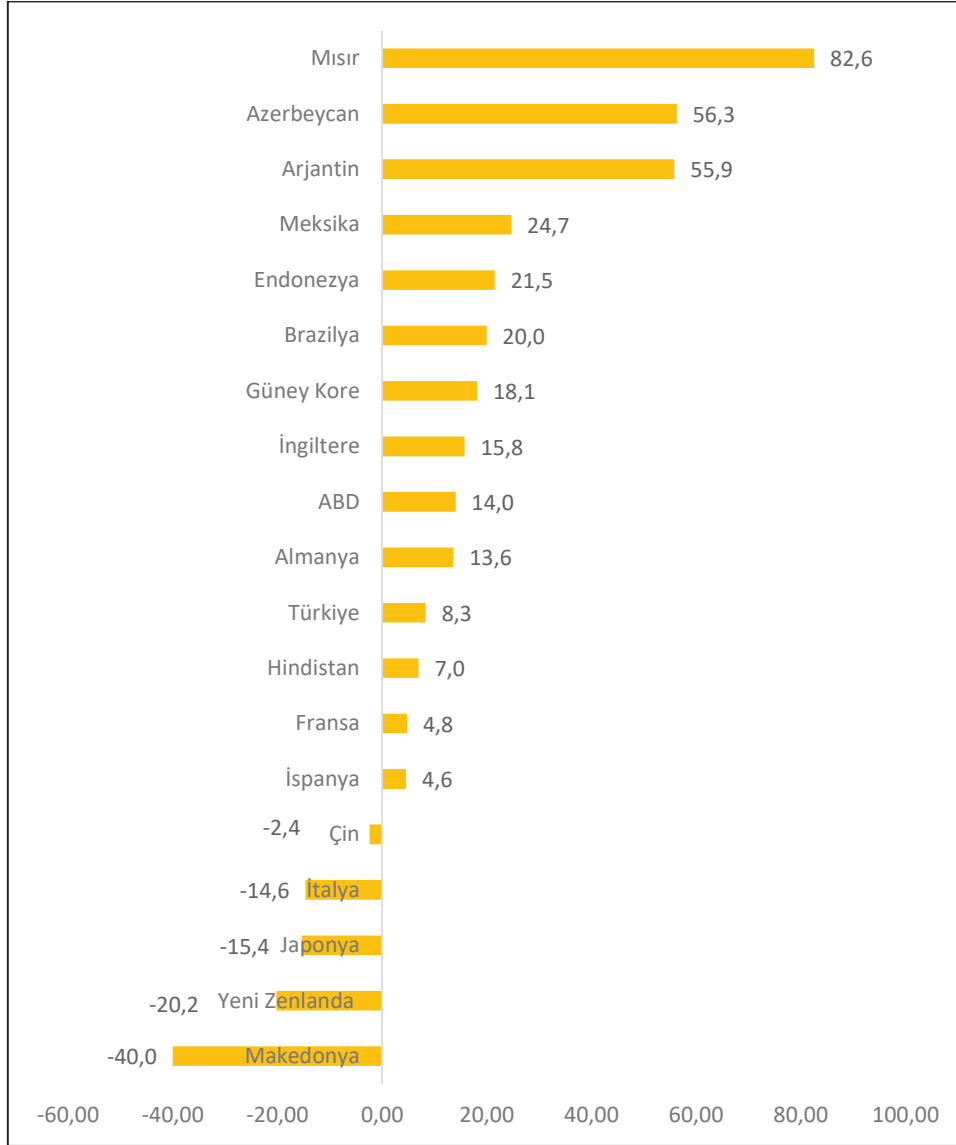


Kaynak: Euromonitor

2017 yılında dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının %35,3'ünü ABD, %13,3'ünü Çin, %7,3'ünü Japonya, %7,1'ini Almanya, %4,2'sini Fransa ve %3,4'ünü ise İngiltere meydana getirmiştir.

Dünya dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamaları bakımından ülkeler sıralandığında Türkiye bu sıralamada %1,1 payla 14. sırada yer almaktadır. 2030 yılında dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının ABD için %4, Almanya için %1,3, Japonya için %2,3 ve İngiltere için %0,6 azalması beklenirken Türkiye için %0,08, Çin için %7, Hindistan için %2,1 artması beklenmektedir.

Grafik 4. 2015-2017 Yılları Arasında Dünya Yılında Dergi, Gazete, Kitap ve Kırtasiye Fiyatlarındaki Değişim Oranı (%- 2015-2017)



Kaynak: Euromonitor

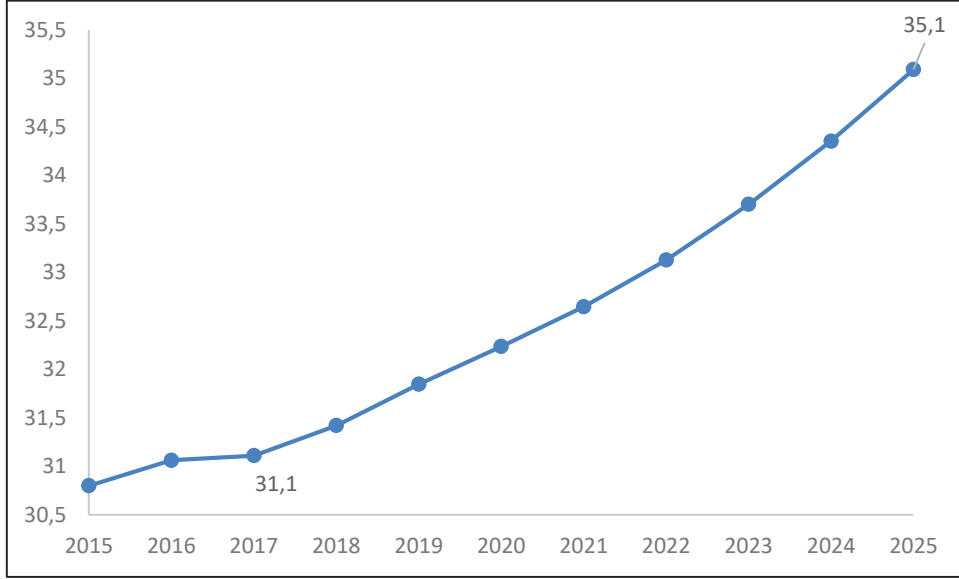
2015-2017 yılları arasında Dünya dergi, gazete, kitap ve kırtasiye fiyatlarında en fazla artış Mısır (%82,6), Azerbaycan (%56,3) ve Arjantin’de (%55,9) görülmektedir. ABD’de son iki yılda dergi, gazete, kitap ve kırtasiye fiyatları %14 oranında artarken Türkiye’de %8,3 oranında artmıştır. Çin’de ise 2015-2017 yılında dergi, gazete, kitap ve kırtasiye fiyatlarında %2,4 oranında düşüş yaşanırken İtalya’da %14,6, Japonya’da ise %15,4 oranında düşüş yaşanmıştır. Fiyatlardaki en fazla düşüş ise Makedonya (%40) ve Yeni Zelanda (%20,2)’da yaşanmıştır.

Dünya “Kırtasiye Sektörü”nün durumu “Kâğıt-Kırtasiye, Yazma Araçları ve Mürekkep Endüstrisi” olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmiştir.

3.1. Dünyada Kâğıt Kırtasiye Sektörü

Dünya kâğıt kırtasiye sanayisinin ciro bazlı pazar büyüklüğü ele alındığında 2017 yılında pazar büyüklüğünün 31,1 milyar \$ olduğu görülmektedir. 2025 yılına gelindiğinde ise %13,9 artarak 35,1 milyar \$'a ulaşması beklenmektedir.

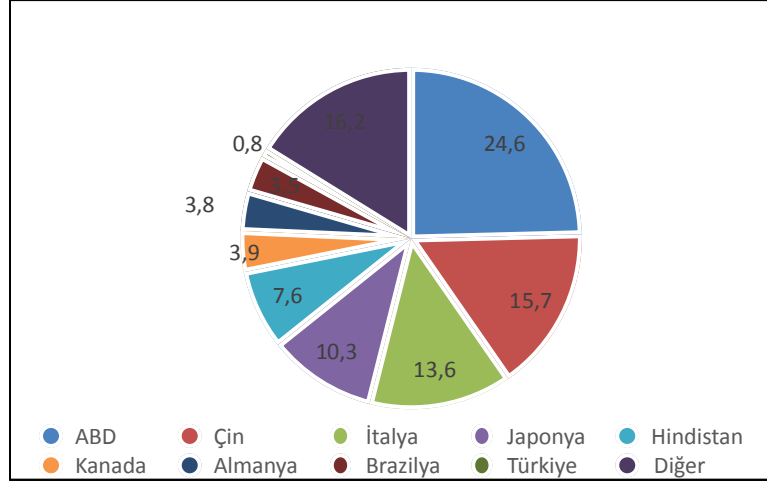
Grafik 5. Ciro Bazlı Kâğıt-Kırtasiye Sanayisinin 10 Yıllık Projeksiyonu (Milyar \$)



Kaynak: Euromonitor

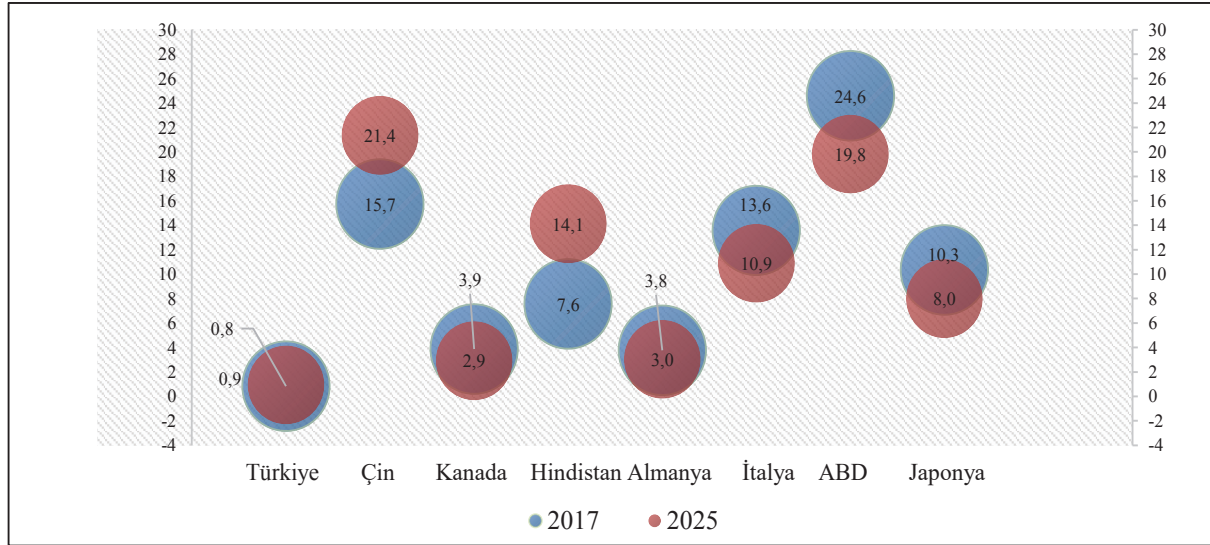
Kâğıt-Kırtasiye sektörü teknolojinin ilerlemesine rağmen büyüyen bir sektördür. Teknoloji ile birlikte okuma ve yazma eylemi dijitalleşmeye doğru gitse de nüfus artışı, okullaşma artışı, ofislerin artışı ve teknolojik cihazların gereklilikleri kâğıt bazlı üretimin yönünü değiştirecektir. Örneğin, bilgisayar çıktısı almak için farklı şekilde kâğıtlar üretilecektir ya da mürekkep yerini tonere bırakacaktır. Mail veya sosyal medyada artan iletişim ve ülkelerin yönetim sistemlerinin e-devlete geçişi kırtasiyeyi azaltsa da kartpostallar, zarflar ve pullar hediyelik eşya kategorisine kayarak satılmaya devam edilecektir.

Ülkeler bazında pazar paylarına bakıldığında en büyük pazar payının ABD'ye ait olduğu görülmektedir. Sektörde büyük ölçüde onsekiz ülke üretim yapmaktadır.

Grafik 6. Dünya Kâğıt-Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Pazar Payları (%- 2017)

Kaynak: Euromonitor

ABD'nin pazar payı %24,6'dır. ABD'yi %15,7 ile Çin, %13,6 ile İtalya, %10,3 ile Japonya, %7,6 ile Hindistan, %3,9 ile Kanada, %3,8 ile Almanya ve %3,5 ile Brezilya izlemektedir. Diğer yandan Türkiye'nin pazar payı ise %0,8'dür. Diğer ülkelerin pazar payları da %3'ten daha azdır.

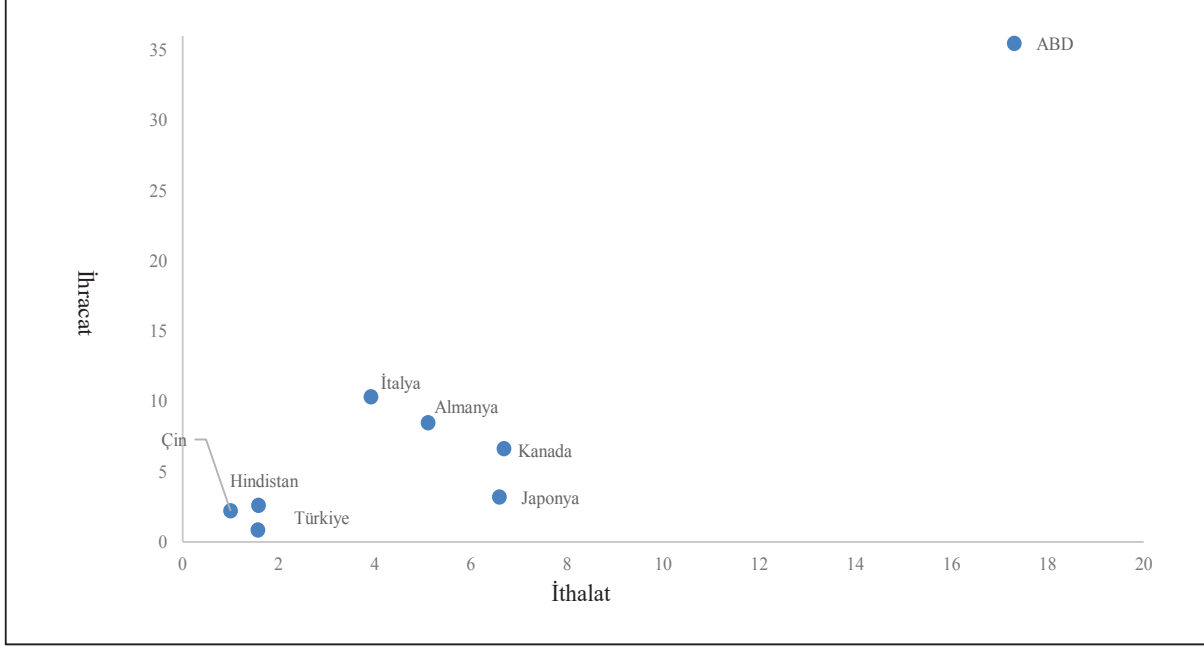
Grafik 7. Dünya Kâğıt-Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Ciro Bazında Pazar Paylarının Projeksiyonu (%)

Kaynak: Euromonitor

Kâğıt-Kırtasiye Sektörünün 8 yıllık projeksiyonunda Çin'in ciro bazında üretimini artırarak ABD'den daha geniş bir pazara hitap edeceği beklenmektedir. Batı'daki ülkelerin pazarları gelecekte daralırken Çin, Hindistan gibi ülkelerin ciro bazında üretimleri artacak ve pazarları büyüyecektir. Japonya'da maliyetler yüksek olduğu için üretimini girdi ve işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu yerlere taşımaktadır.

Türkiye'nin de 2017 yılındaki 0,8'lik pazar payı 2025'te 0,9'a yükseleceği öngörülmektedir. Kâğıt kırtasiye sektöründe dünyada 18 ülkenin ihracat ve ithalat yaptığı görülmektedir.

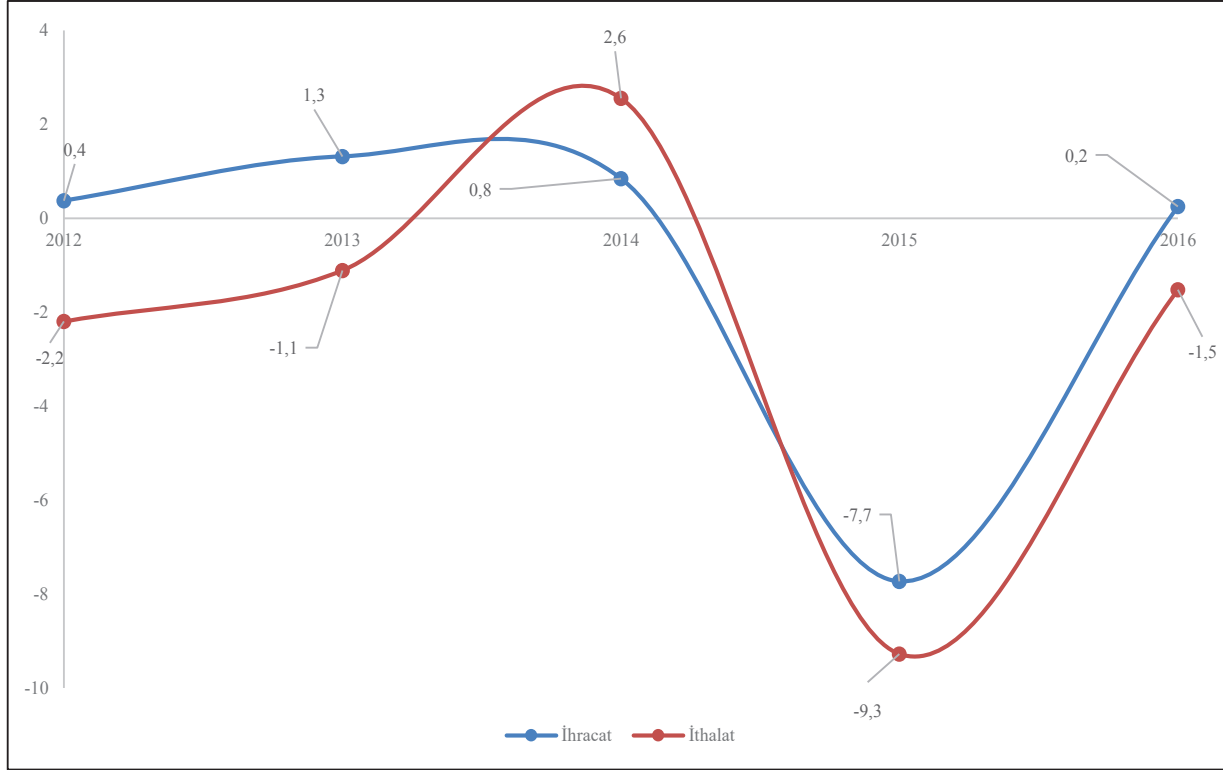
Grafik 8. Dünya Kâğıt Kırtasiye Sektörü İthalat ve İhracat Payları (%- 2017)



Kaynak: Euromonitor

2016 yılı kâğıt kırtasiye toplam ithalat tutarı 3,8 milyar \$ ve ihracat tutarı ise 4,2 milyar \$'dır. 2016 yılı itibariyle kâğıt kırtasiye alanında en fazla ithalatı yapanın ABD olduğu görülmektedir. ABD'yi, İtalya, Almanya ve Kanada izlemektedir.

Grafik'te dikey eksene bakıldığında 2016 yılı itibariyle kâğıt kırtasiye alanında en fazla ihracat yapan ülkenin yine ABD olduğu görülmektedir. 2016 yılı kâğıt kırtasiye sanayisinde ABD'yi, Kanada, Japonya, Almanya ve İtalya izlemektedir.

Grafik 9. Dünya Kâğıt Kırtasiye İthalat ve İhracatın Yıllık Büyüme Hızı (%)

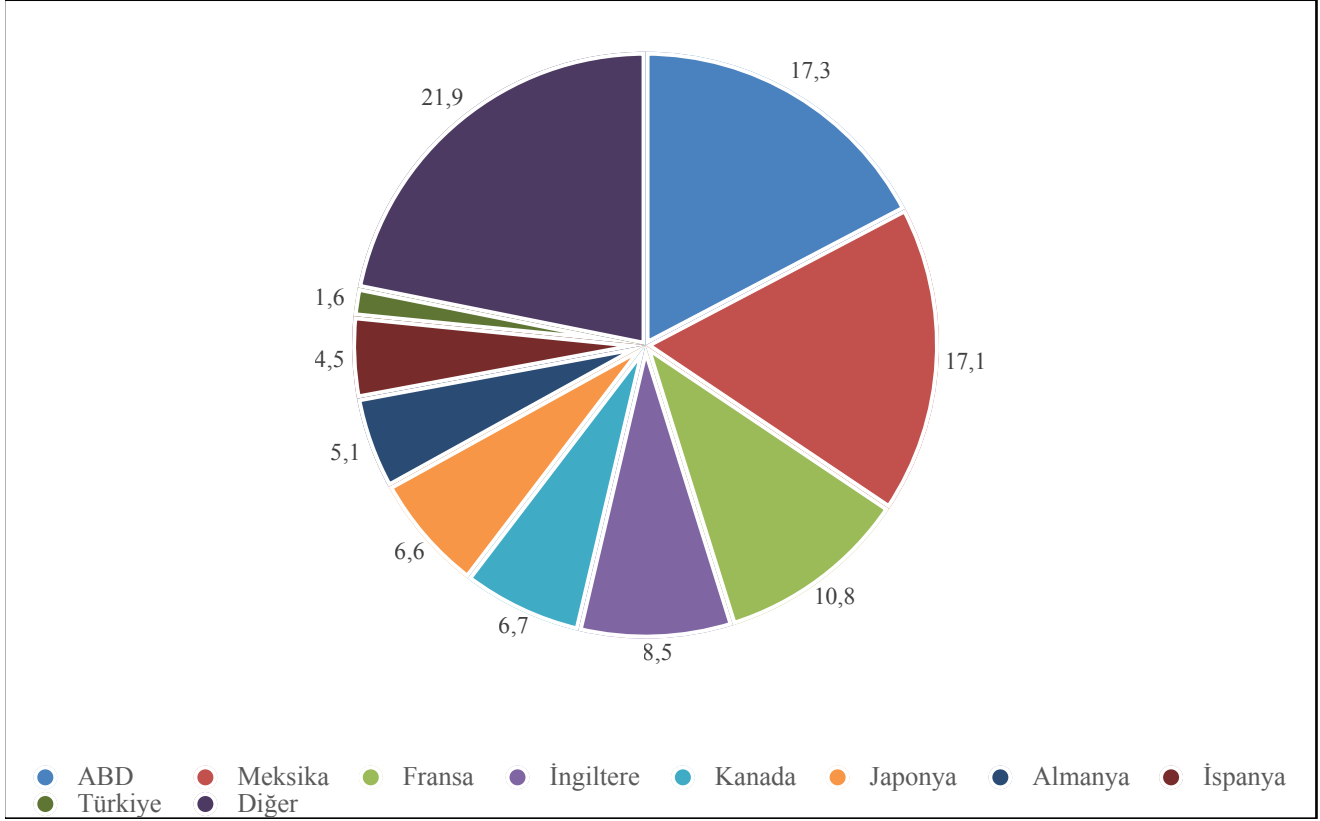
Kaynak: Euromonitor

2012 yılında dünya kâğıt kırtasiye ithalatı %2,2 azalmış ve daha sonra 2014 yılında ise %2,6 oranında artmıştır. 2015 yılında ise %9,3 oranında azalan ithalat 2016 yılında da %1,5 oranında azalmıştır. Toplamda 2012'den bu yana dünyadaki kâğıt kırtasiye ithalatı %11,4 oranında azalmıştır.

2012 yılında dünya kâğıt kırtasiye ihracatı ise %0,4 artmış ve 2014 yılına kadar artış göstermeyi sürdürmüştür.

2015 yılında keskin bir düşüş yaşayan ihracat %7,7 oranında azalmıştır. 2016 yılına gelindiğinde ise tekrar artarak %0,3 artış göstermiştir. Toplamda 2012'den bu yana dünyadaki kâğıt kırtasiye ihracatı %5,1 oranında azalmıştır.

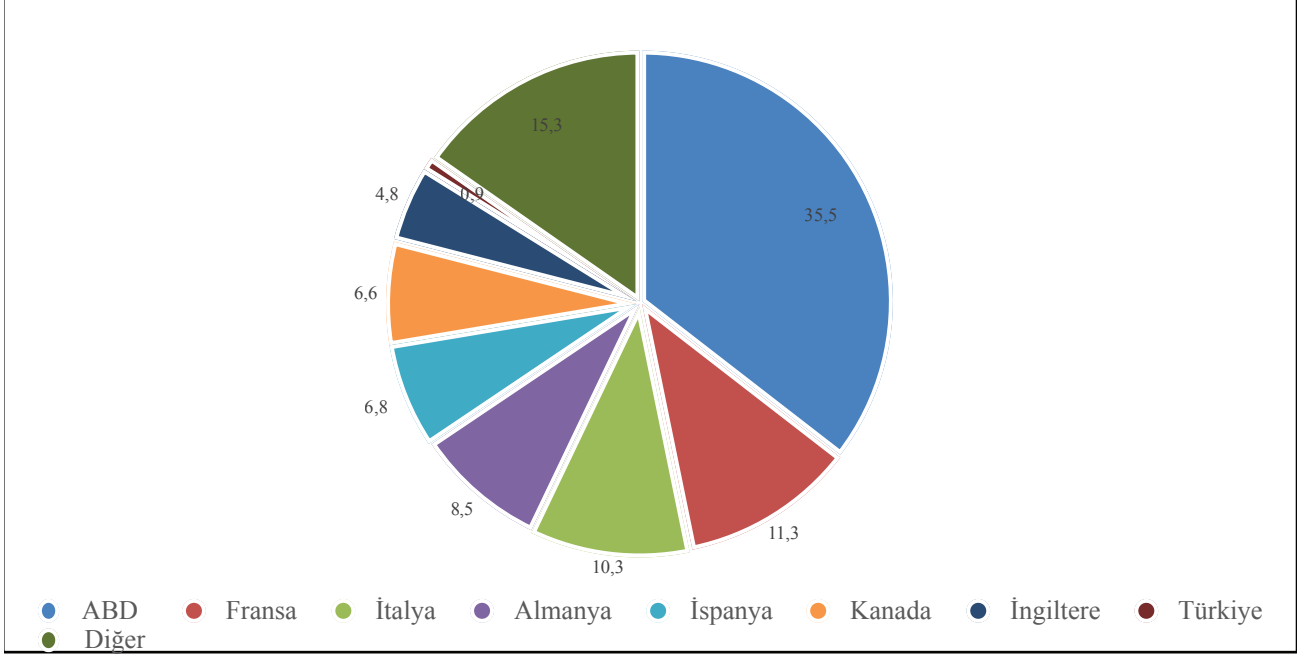
2016 yılında ülkelerin ithalattaki paylarına bakıldığında en fazla ithalat yapan ülkenin %17,3 pay ile ABD olduğu görülmektedir.

Grafik 10. Dünya Kâğıt Kırtasiye İthalatında Ülke Payları (%- 2016)

Kaynak: Euromonitor

2016 yılında kâğıt kırtasiye ithalatında ABD'yi %17,1 pay ile Meksika, %10,8 pay ile Fransa, %8,5 pay ile İngiltere, %6,7 pay ile Kanada, %6,6 pay ile Japonya, %5,1 pay ile Almanya ve %4,5 pay ile İtalya izlemektedir. Türkiye'nin kâğıt kırtasiye ithalatındaki payı ise %1,6'dır.

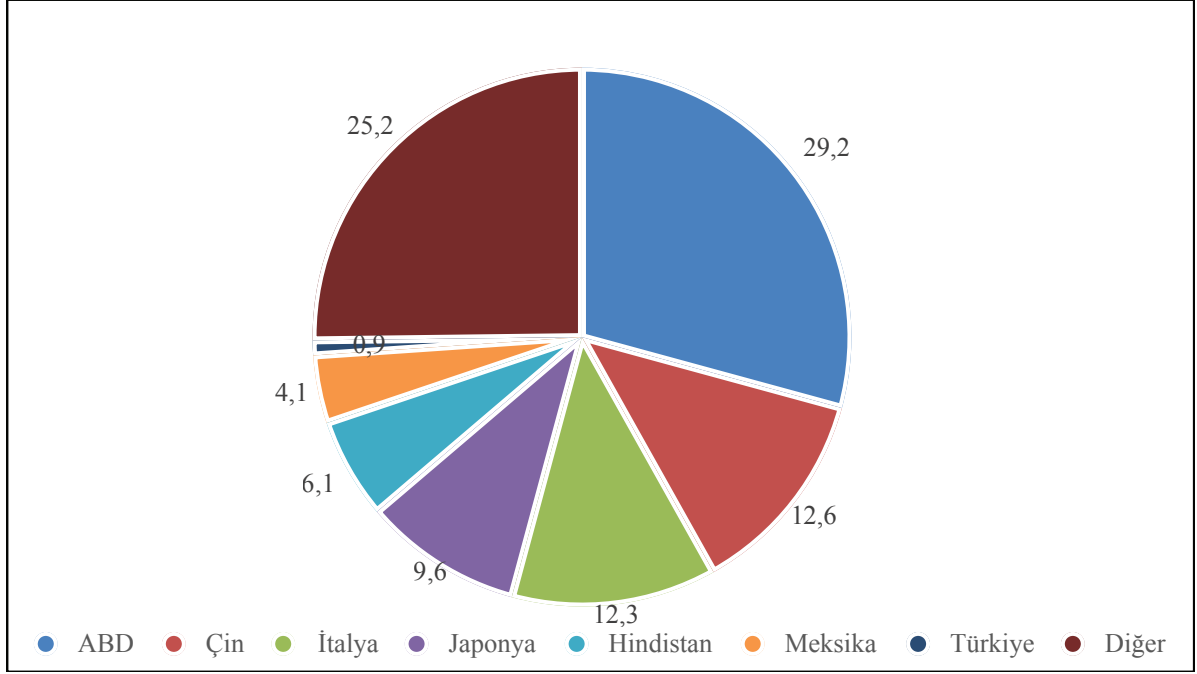
2016 yılında ülkelerin ihracattaki paylarına bakıldığında ise en fazla ihracat yapan ülkenin %35,5 pay ile ABD olduğu görülmektedir.

Grafik 11. Dünya Kâğıt Kırtasiye İhracatında Ülke Payları (%- 2016)

Kaynak: Euromonitor

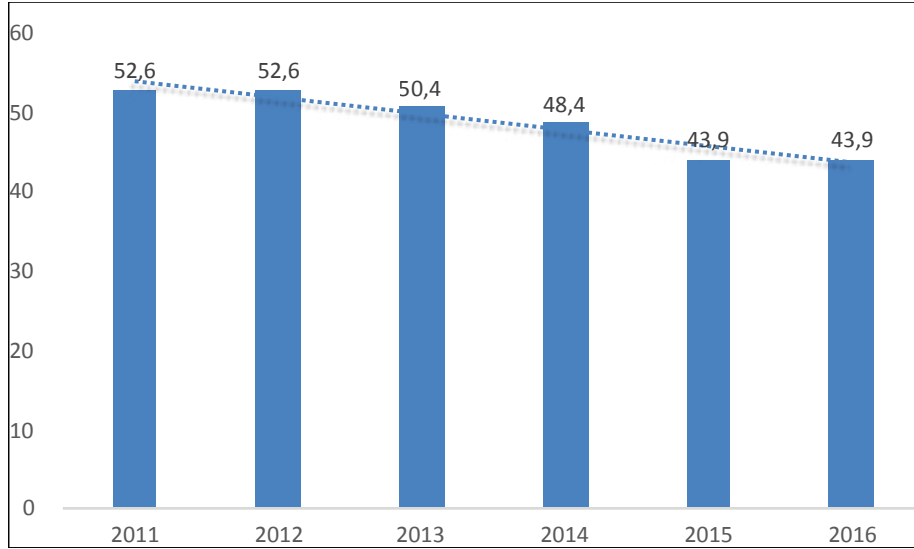
2016 yılında kâğıt kırtasiye ihracatında ABD'yi %11,3 pay ile Fransa, %10,3 pay ile İtalya, %8,5 pay ile Almanya, %6,8 pay ile İspanya, %6,6 pay ile Kanada, %4,8 pay ile İngiltere izlemektedir. Türkiye'nin kâğıt kırtasiye ihracatındaki payı ise %0,9'dur.

2016 yılında kâğıt kırtasiyesinde fiyat bazlı toplam pazar büyüklüğü 43,9 milyar \$'dır

Grafik 12. Dünya Kâğıt Kırtasiye Sektöründe Ülkelerin Pazar Payları (%-2016)

Kaynak: Euromonitor

Kâğıt kırtasiye sektörünün fiyatlar bazında toplam pazar büyüklüğü içinde en büyük pazar payını %29,2 pay ile ABD almaktadır. ABD'yi, %12,6 pay ile Çin, %12,3 pay ile İtalya, %9,6 pay ile Japonya, %6,1 pay ile Hindistan ve %4,1 pay ile Meksika izlemektedir. Türkiye'nin kâğıt kırtasiye sektörü fiyat bazlı pazar büyüklüğündeki pazar payı ise %0,9'dır.

Grafik 13. Dünya Kâğıt Kırtasiye Dış Ticaretinin Toplam Pazar Büyüklüğü (Milyar \$)

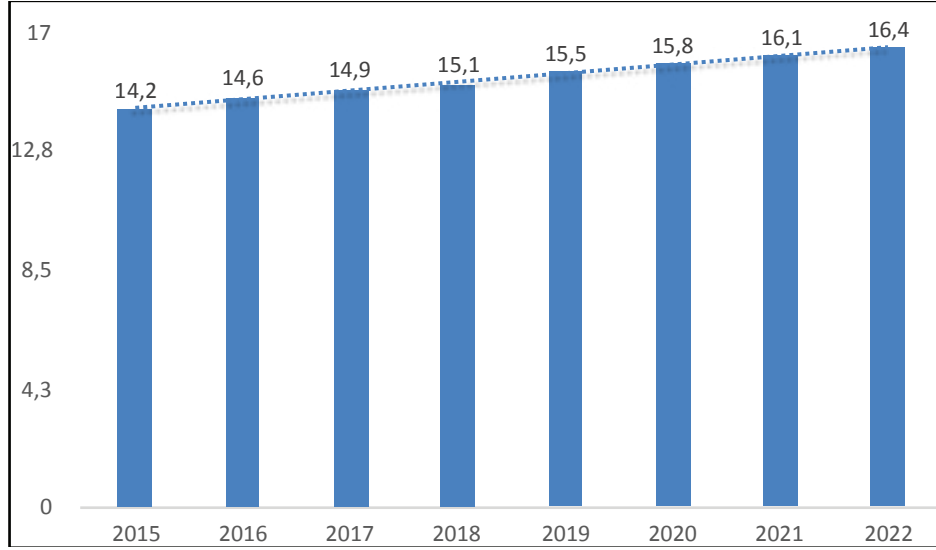
Kaynak: Euromonitor

2011'den bu yana kâğıt kırtasiye dış ticaret pazarının %19,1 küçüldüğü görülmektedir.

3.2 Yazma Araçları Sektörü

2017 yılında dünyada yazma araçları sektörü pazarının satış değeri bazında toplam büyüklüğü 14,9 milyar \$'dır.

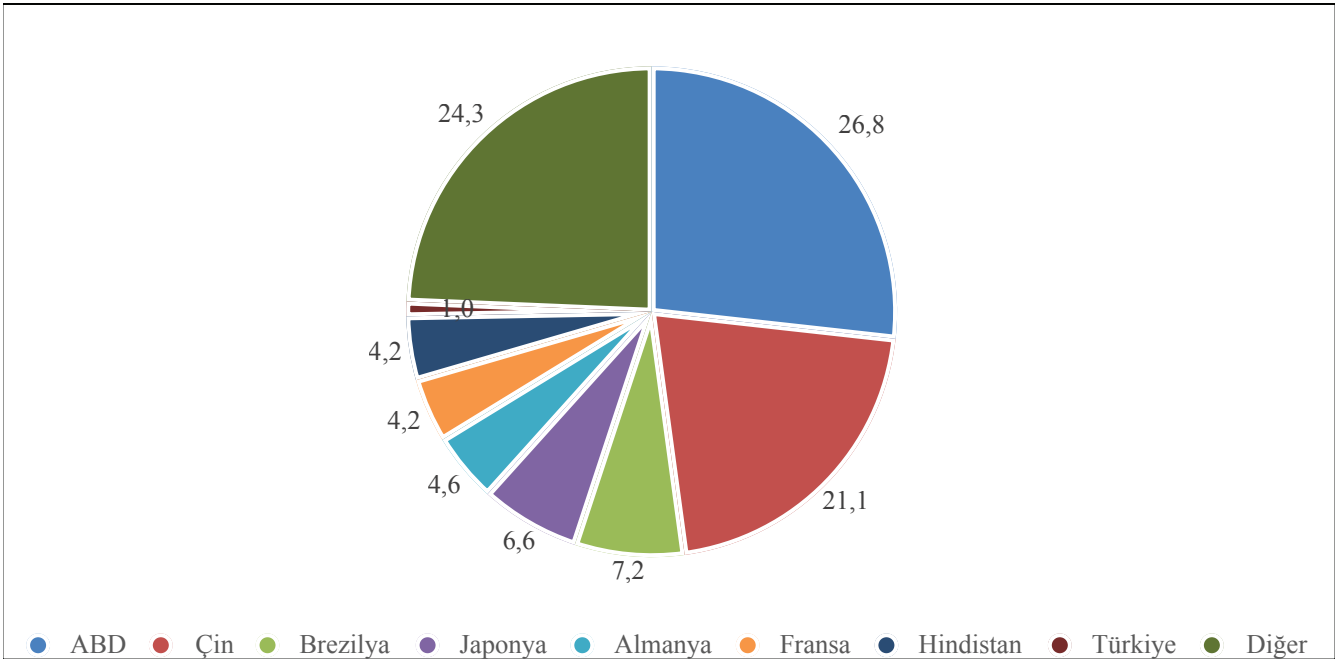
Grafik 14. Dünya Yazma Araçları Satış Değeri (Milyar \$)



Kaynak: Euromonitor

Orta vadede sektörün 5 yıllık projeksiyonu değerlendirildiğinde %10,5 oranında büyümesi öngörülmektedir. Ülkeler bazında kalem, işaretleme ve yazma araçları sektörünün pazar büyüklüklerine bakıldığında pazar liderinin ABD olduğu görülmektedir.

Grafik 15. Dünya Yazma Araçları Sektöründe Satış Değeri Bazlı Ülkelerin Pazar Payları (%-2017)



Kaynak: Euromonitor

Yazma araçları sektöründe satış değeri bazlı ülkelerin pazar paylarına bakıldığında ABD'nin %26,75 pazar payı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

ABD'yi %21,1 pazar payı ile Çin, %7,2 pazar payı ile Brezilya, %6,6 pazar payı ile Japonya, %4,6 pazar payı ile Almanya, %4,2 pazar payı ile Fransa ve %4,2 pazar payı ile Hindistan izlemektedir.

Türkiye'nin bu sektördeki pazar payının ise %1 olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Dünya Kalem, İşaretleyici ve Yazma Araçları Sektöründe Satış Değeri Bazlı Ülkelerin Pazar Payı Büyüme Projeksiyonu (%)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ABD	0.17	0.26	0.12	0.07	0.02	-0.06
Çin	0.60	0.47	0.49	0.43	0.46	0.49
Brezilya	-0.34	-0.31	-0.20	-0.15	-0.11	-0.07
Japonya	-0.01	-0.02	-0.04	-0.01	-0.06	-0.06
Almanya	-0.12	-0.10	-0.11	-0.12	-0.11	-0.12
Fransa	-0.07	-0.06	-0.05	-0.05	-0.04	-0.04
Hindistan	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Türkiye	-0.07	-0.03	-0.02	-0.01	-0.02	-0.02

Kaynak: Euromonitor

Yazma araçları sektörünün orta vadede tüm ülkeler açısından daraldığı görülmektedir. Bu daralma ortalama %0,1 civarındadır. ABD, Çin ve Hindistan sektördeki satış değeri bazlı büyümelelerini arttırırken Brezilya, Japonya, Almanya, Fransa ve Türkiye'de sektörün az da olsa küçüldüğü görülmektedir.

Yazma araçları sektörünün öncü firmalarına bakıldığında ilk sırayı Sté Bic SA firmasının aldığı görülmektedir. Bu firma en fazla Arjantin, Kanada, Fransa, İsveç, Polonya ve Meksika pazarlarında etkindir. 1953 yılında tükenmez kalem üretmek için Fransa'da kurulan Bic firması 2016 yılında 18,9 milyon kırtasiye ürünü üretirken 729,288 milyon Avro net satış gerçekleştirmiştir. 14 adet kırtasiye ürünü üreten fabrika bulunmaktadır. Dünyadaki ikinci büyük kalem firması ile Pilot'tur. 1918 yılında Japonya'da kurulan firma ilk pilot mekanik kurşun kalem üretimi ve pazarlanmasına 1927'de başlamıştır. 2016 yılında 98,4 milyar Yen satış gerçekleştirmiştir. Dünya çapında 2.522 çalışanı bulunmaktadır. En fazla Japonya, Polonya, Singapur ve İsveç pazarında payı bulunmaktadır. Üçüncü sırada 1903 yılında New York'ta kurulan Newell ve Rubbermaid firması teknoloji ve ürün geliştirme üzerine odaklanmıştır. 2016 yılında Jarden firması ile anlaşma yaparak yıllık 15 milyar \$'lık satış cirosuna ulaşmıştır. Newell Brands isimindeki yeni şirketin dünya çapında 45.000 çalışanı bulunmaktadır. Firma en fazla Amerika, Kanada, Meksika ve Hollanda ülkelerindeki kırtasiye pazarlarında paya sahiptir. En büyük beş firma arasında dördüncü sırada Faber Castell firması yer almaktadır. 1730 yılında Almanya'da kurşun kalem üretimine başlamıştır. İlk dış şube 1849 yılında New York'ta açılmıştır. İlk kurşun kalem üretim fabrikası ise 1758 yılında Stein'de açılmıştır.

2015-2016 döneminde firmanın satışları 631 milyon Avro'ya ulaşmıştır. Firmada dünya genelinde 7000 çalışanı bulunmaktadır. Yazma araçları sektöründe dünyanın en iyi 5. firması ise Schwanhäußer Industrie Holding GmbH & Co KG firmasıdır. Bu firmanın kökeni 1855 yılına dayanmaktadır. Großberger adıyla kurulan firma ilk kurulduğu dönemlerde kurşun kalem üretmeye başlamıştır. 1865 yılında Schwanhäußer tarafından devralınan firma kurşun kalemin yanında 1875 yılında kopyalama kalem, 1925 yılında renkli kalem 1927 yılında işaretleme aracı olarak ameliyatlarda kullanılan kaş kalemini ve 1971 yılında ise vurgulayıcı keçeli kalem üretimine geçmiştir. 2017 yılı ortasında dünya çapında 5.019 çalışanı bulunan şirket 713,5 milyon Avro satış gerçekleştirmiştir. Büyük oranda Malezya, Hollanda ve Güney Kore pazarına hakimdir. Yazma araçları sektöründe yerli piyasada veya dünya çapında söz sahibi olan yaklaşık 165 firmanın 167 markası bulunmaktadır.

Tablo 2. Dünya'da Yazma Araçları Sanayisinde Ülkelerdeki Marka Sayısı ve Şirket Sayısı (2016)

	Marka Sayısı	Şirket Sayısı	Marka Sayısı/Şirket Sayısı
Hollanda	25	17	1.5
İspanya	23	15	1.5
Hindistan	19	18	1.1
İtalya	18	11	1.6
İsviçre	18	12	1.5
Güney Kore	17	10	1.7
Fransa	16	9	1.8
Almanya	16	9	1.8
Türkiye	16	10	1.6
ABD	14	7	2.0
Çin	10	10	1.0
Brezilya	12	5	2.4
Japonya	12	5	2.4

Kaynak: Euromonitor

Yazma araçları sektöründe faaliyet gösteren en fazla şirket sayısı Hindistan, İspanya ve Hollanda'da bulunmaktadır. En fazla marka ise Hollanda, İspanya ve Hindistan'da bulunmaktadır. Ülkelerdeki marka sayıları şirket sayılarına oranlandığında en büyük oranın Brezilya'da ve Japonya'da 2,4 iken ABD'de 2 iken Türkiye'de 1,6 ve Çin'de ise 1'dir. Yazma araçları sanayisinde ülkeler bazında lider firmaların marka değerleri karşılaştırıldığında dünyada en fazla değere Bic firmasının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Dünya’da Yazma Araçları Sanayisinde En Büyük 5 Firmanın Dünya’daki Pazar Payları (%-2016)

	Ste Bic SA	Pilot Corp	Newell Rubbermaid Inc	Faber Castel	Schwanhauser Industrie Holding GmbH&Co KG
Arjantin	24.5		6	6.2	0.1
Brezilya	11	5.6	0.5	13.3	-
Kanada	21.9	2.6	24.2	-	-
Çin	-	1.3	1.4	0.3	
Fransa	21.3	2.4	4.3	1.3	7.3
Almanya	8.3	6.7	2.8	-	6.4
Hindistan		0.7	1.3	3.7	
Endonezya	-	7.2	1.1	14.6	4.8
İtalya	10.6	5.1	5.6	8.2	3.2
Japonya	0.8	19.1	1.8	0.4	-
Malezya	1.4	9.6	2.4	16.8	16.5
Meksika	17.4	1.4	20.5	2.6	-
Hollanda	7.1	7.4	18.7	2.9	8.9
Polonya	18.8	18.2	9.1	1.1	7.7
Rusya	2.2	2.6	3.4	2.5	3.6
Singapur	0.8	17.9	-	3.8	6.3
Güney Afrika	12.3	5.3	2.8	3.5	7.7
Güney Kore	9.9	8.2	4.8	0.5	8.3
İspanya	12.4	6.8	4.6	1.9	2.9
İsveç	19.8	13.9	6.4	13.7	6.9
İsviçre	6.2	7.5	9.1	11.2	-
Tayvan	-	7.9	1.9	0.4	-
Türkiye	0.7	1.3	3.3	23.5	1
Ukrayna	5.9	7.2	4.6	0.1	0.7
BAE	4.4	3.1	0.6	7.3	0.7
İngiltere	7.2	4.1	9.6	2.2	1.7
ABD	12.4	7.5	29.5	4.1	-

Kaynak: Euromonito

Arjantin’de satılan markaların %23,5’ini, Kanada’da %21,9’unu, İsveç’de %19,5’unu, Polonya’da %18,4’ünü Bic oluşturmaktadır.

İkinci sırada Pilot markası gelmektedir. Japonya’da satılan markaların %19,1’ini, Polonya’da %18,2’sini, Singapur’da %17,9’unu, İsveç’te %13,9’unu Pilot oluşturmaktadır.

En fazla pazar payına sahip ilk beş dünya markası sıralamasında Faber Castell markası üçüncü sırada gelmektedir. Türkiye’de satılan markaların %23,5’ini, Malezya’da %16,8’ini, Endonezya’da %14,6’sını, Brezilya’da %13,3’ünü Faber Castell oluşturmaktadır.

Dördüncü sırada Staedtler markası bulunmaktadır. İspanya’da satılan markaların %13,1’ini ve Fransa’da satılan markaların %12,4’ünü Staedtler oluşturmaktadır.

Beşinci sırada ise Stabilo yer almaktadır. Malezya’da satılan markaların %16,5’unu Stabilo oluşturmaktadır.

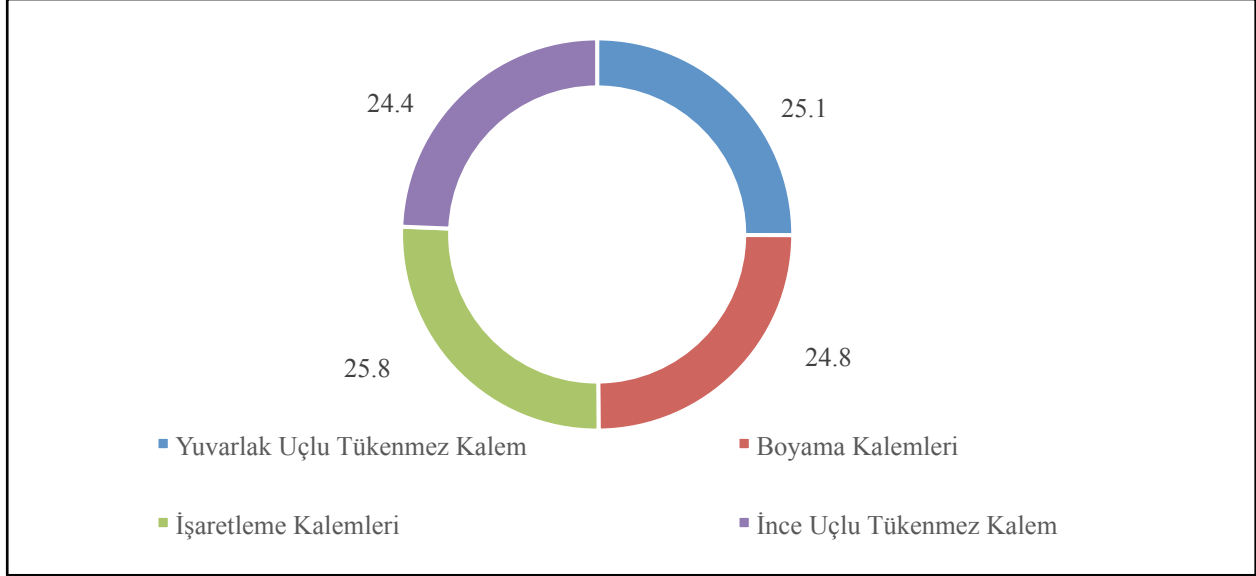
Tablo 4. Yazma Araçları Sektöründe En Büyük Beş Markanın Ülkelerde Satılan Tüm Markalar İçindeki Satış Payları (%-2016)

	Bic	Pilot	Faber Castell	Staedtler	Stabilo
Arjantin	24.5		6.2	0.2	0.1
BAE	4.4	3.1	7.3	8.5	
Brezilya	11	5.6	13.3		
Kanada	21.9	2.6		1.3	
Çin		1.3	0.3	0.1	
Endonezya		7.2	14.6	7.8	4.8
Fransa	17.6	1.7	1.3	12.4	7.3
Almanya	8.3	6.7	11.7	5.4	6.4
Güney Afrika	11.1	5.3	2.5	7.6	6.7
Güney Kore	9.9	8.2	0.5	0.9	
İspanya	11.7	6.8	1.9	13.1	8.3
İsveç	19.8	13.9	12.8	5.9	2.9
İsviçre	6.2	7.5	11.2	6.1	6.9
Tayvan		7.9	0.4	5.1	
Türkiye	0.7	1.3	23.5		1
Ukrayna	5.9	7.2	0.1		0.7
ABD	12.4	7.5	4.1		
Rusya	2.2	2.6	2.5	0.3	3.6

Kaynak: Euromonitor

Ürün bazında yazma araçları sanayisinde yuvarlak uçlu tükenmez kalem, boyama kalemi, işaretleyiciler ve ince uçlu tükenmez kalem olmak üzere 4 farklı tipte ürün üretilmektedir.

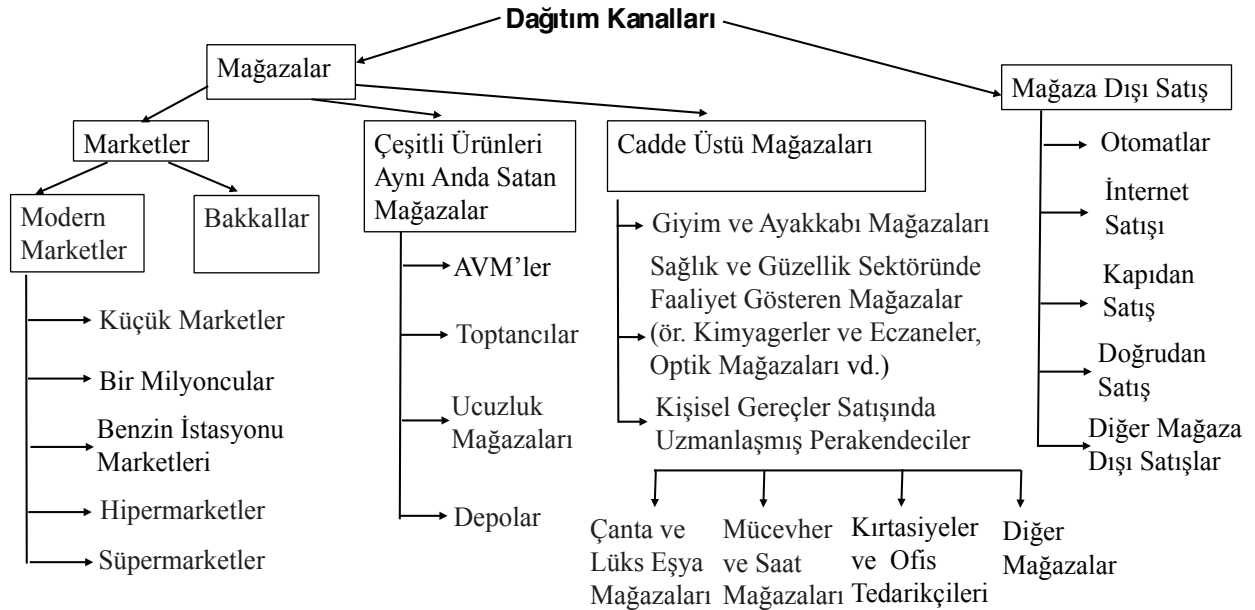
Grafik 16. Yazma Araçları Türleri (% , 2017)



Kaynak: Euromonitor

Dünya’da yazma araçları sektöründe %24,4 oranında ince uçlu tükenmez kalem, %24,8 oranında boyama kalemi, %25,1 oranında yuvarlak uçlu tükenmez kalem ve %25,8 oranında işaretleyici kalem üretilmektedir. Bunun yanında üretilen yazma araçları mağazalardan ya da mağaza dışı dağıtım kanalından piyasaya sunulmaktadır.

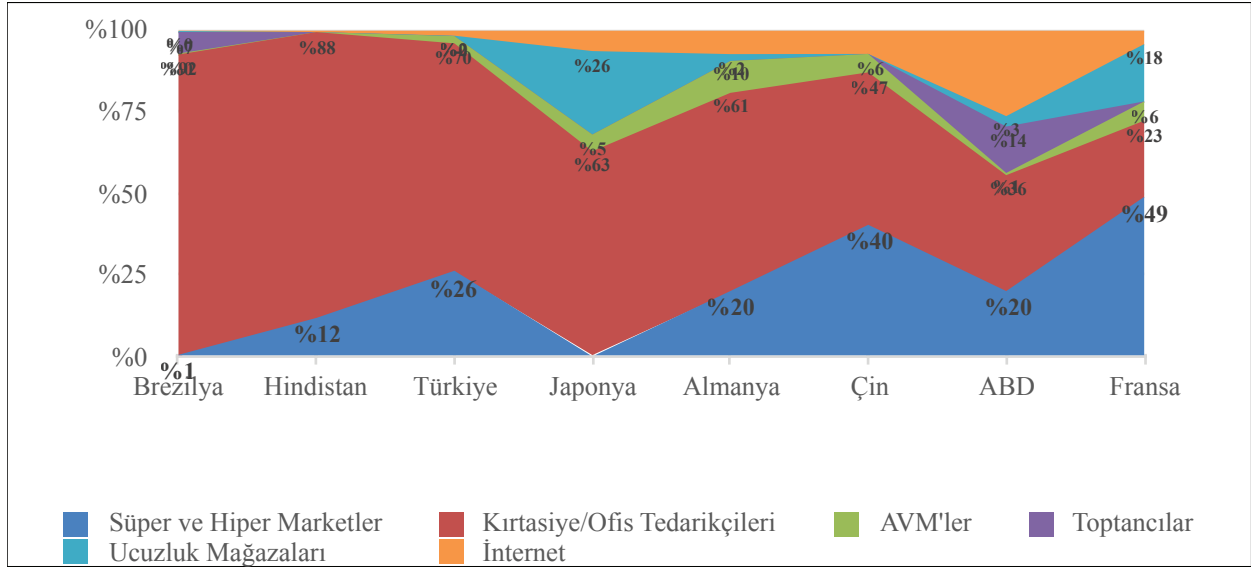
Şekil 1. Yazma Araçları Sektöründeki Dağıtım Kanalları



Dağıtım kanalları mağazalar açısından marketler, market dışı cadde üstü mağazalar ve karışık perakendeciler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Marketler ise modern marketler ve bakkallar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıftaki modern marketler arasında küçük marketler, bir milyoncular, benzinlikçi marketleri, süper ve hipermarketler yer almaktadır.

Market dışı cadde üstü mağazalar sınıfında giyim ve ayakkabı mağazaları, sağlık ve güzellik sektöründe faaliyet gösteren mağazalar (kimyagerler ve eczaneler, optik mağazaları ve diğer sağlık ve güzellik uzmanı perakendecileri) ve kişisel gereçler satışında uzman perakendecileri ve diğer market dışı belirli bir alanda uzmanlaşmış perakendeciler yer almaktadır. Kırtasiyeler ve ofis tedarikçileri kişisel gereçlerin satışında uzmanlaşmış perakendeciler sınıfında yer almaktadır. Bu sınıfta kırtasiyeler ve ofis tedarikçilerinin yanı sıra çanta ve lüks eşya satan mağazalar, mücevher ve saat satan mağazalar ve diğer kişisel gereçler satışında uzman perakendeciler yer almaktadır. Karışık perakendeciler sınıfında ise toptancılar, depolar, AVM'ler ve ucuzluk mağazaları bulunmaktadır. Mağaza dışı dağıtım kanallarını ise doğrudan satış, kapıdan satış, internet satışı ve otomatlar oluşturmaktadır.

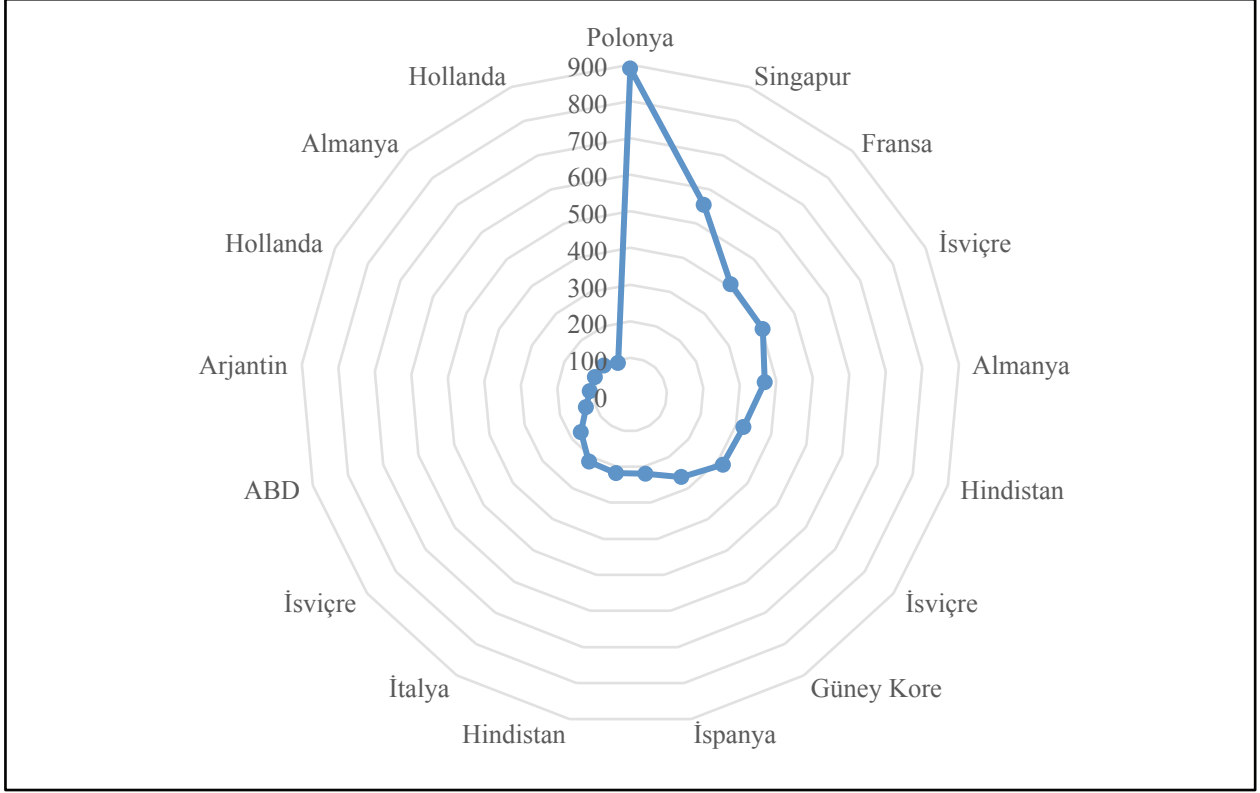
Dünyada yazma araçları endüstrisinde ABD dışında Brezilya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Japonya gibi pazar payı yüksek olan ülkelerin mağazaya dayanan dağıtım kanallarından yaptıkları satışların yüksek olduğu görülmektedir.

Grafik 17. Yazma Araçlarının Dünya'daki Satış Kanalları (%-2017)

Kaynak: Euromonitor

Brezilya'da %99,9, Çin'de %92,9, Fransa'da %95,9, Almanya'da %91,1, Hindistan'da %98,4, Japonya'da %91,5, ABD'de %75,24 oranında mağazaya dayalı satış yapılmaktadır. Türkiye'de de yazma araçları satışı %98,5 oranında mağazaya dayalıdır. ABD'de ise mağazaya dayalı satış oranını %75,4'tür. ABD'de internet satışının dağıtım kanallarındaki payı %1,1 iken %23'ü otomatlar (otomatik ürün satış makineleri) ile yapılmaktadır. Brezilya'da yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %92,2, süper veya hipermarketlerden satış oranı %0,5, AVM'lerden %0,3, internet satışı ise %0,1'dir. Çin'de yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %38,1, süper veya hipermarketlerden satış oranı %32,9, AVM'lerden satış oranı %4,6 ve internetten satış oranı ise %5,8'dir. Fransa'da yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %22,2, süper veya hipermarketlerden satış oranı %46,5, AVM'lerden satış oranı %5,6 ve internetten satış oranı ise %3,9'dur. Almanya'da yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %49,1, süper veya hipermarketlerden satış oranı %16,2, AVM'lerden satış oranı %7,9 ve internetten satış oranı ise %5,8'dir. Hindistan'da yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %83,1, süper veya hipermarketlerden satış oranı %11,2 ve internetten satış oranı ise %0,4'dür. Japonya'da yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %61,5, AVM'lerden satış oranı %5, ucuzluk mağazalarından satış oranı %25 ve internetten satış oranı ise %6,1'dir. ABD'de yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %31,2, süper veya hipermarketlerden satış oranı %17,6, toptancılardan satış oranı %12,5, ucuzluk mağazalarından satış oranı %2,8 ve internetten satış oranı ise %23'dür. Türkiye'de yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %68,2, süper veya hipermarketlerden satış oranı %25,7, AVM'lerden satış oranı %2,2, ucuzluk mağazalarından satış oranı %0,1 ve internetten satış oranı ise %1,5'dur.

Brezilya'da, Hindistan'da ve Türkiye'de yazma araçları büyük ölçüde kırtasiyelerde satılırken Fransa'da süpermarket ve hipermarkette satılmaktadır. Japonya'da yazma araçları kırtasiyelerden sonra büyük oranda internetten satılmaktadır. Çin'de, Almanya'da, Türkiye'de ve Hindistan'da yazma araçları büyük oranda kırtasiyelerden sonra süper market ve hiper marketlerde satılmaktadır. ABD'de yazma araçları kırtasiyelerden sonra büyük oranda internetten satılmaktadır.

Grafik 18. Lüks Kategorisindeki Yazma Araçları Birim Fiyatları (\$/Adet- 2017)

Kaynak: Euromonitor

Lüks kategorisindeki yazma araçlarını yuvarlak uçlu tükenmez kalemler ile ince uçlu tükenmez kalemler oluşturmaktadır. Yüksek fiyatlı yazma araçları farklı dağıtım kanalları yoluyla nihai müşterilere ulaştırılmaktadır. Yüksek fiyatlı yazma araçları genellikle Singapur, Fransa, İtalya, İsviçre ve ABD’de kırtasiye ve ofis tedarikçilerinde, Güney Kore’de çanta ve lüks eşya mağazalarında, Polonya ve Arjantin’de internette, Hollanda’da AVM’lerde, Hindistan, İsviçre ve İspanya’da mücevher ve saat mağazalarında ve Almanya’da ucuzluk mağazalarında satılmaktadır.

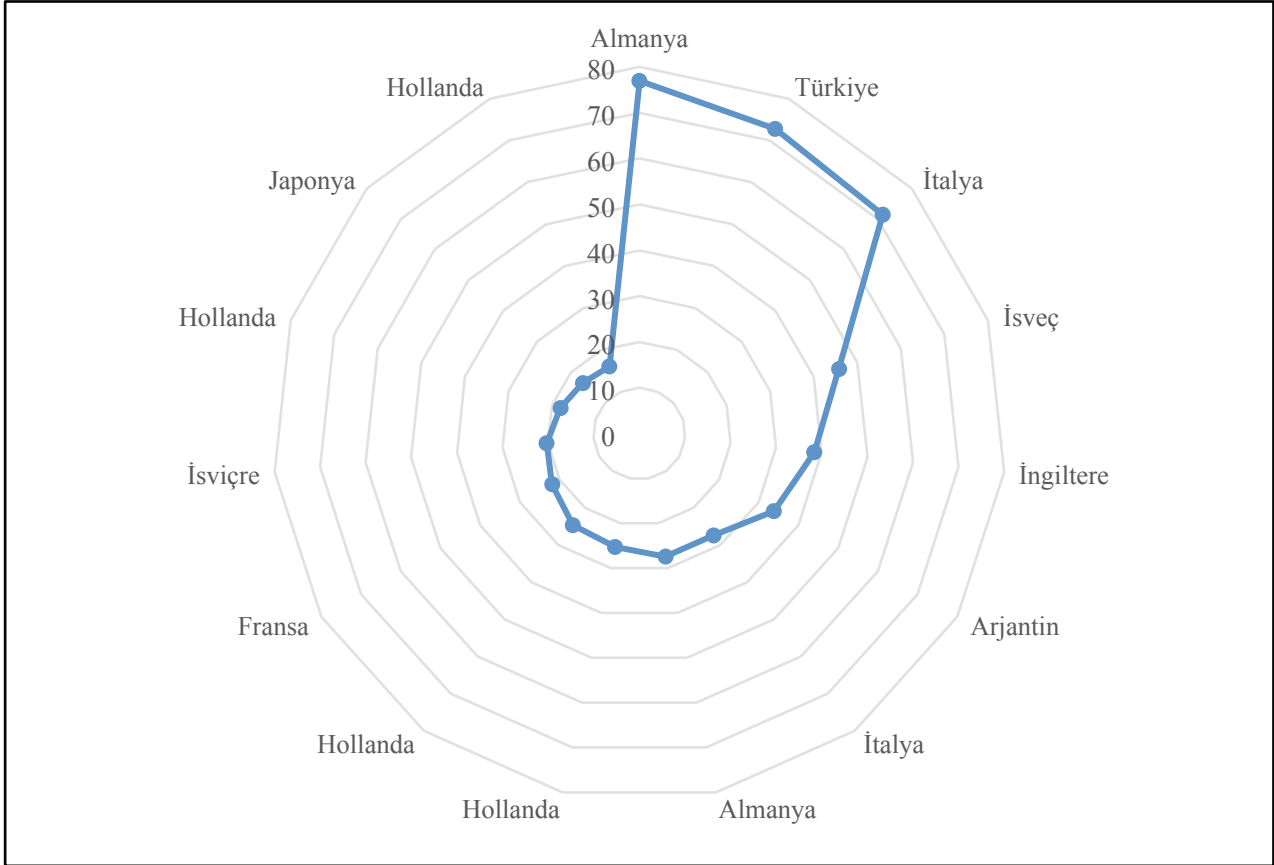
Tablo 5. Yüksek Fiyatlı Yazma Araçlarının Dağıtım Kanalları ve Birim Fiyatları (\$-2017)

Ülke	Çeşit	Dağıtım Kanalı	Birim Fiyat (\$)
Singapur	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	554.65
Fransa	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	406.52
İtalya	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	214.25
İsviçre	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	168.27
ABD	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	125.69
Güney Kore	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Çanta ve lüks eşya mağaza	264,47
Hollanda	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	AVM	107,67
Hollanda	İnce uçlu tükenmez kalem	AVM	93,39
Polonya	İnce uçlu tükenmez kalem	İnternet	889,42
Arjantin	İnce uçlu tükenmez kalem	İnternet	110,98
Hindistan	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Mücevher ve saat mağazası	321,44
Hindistan	İnce uçlu tükenmez kalem	Mücevher ve saat mağazası	216,75
İsviçre	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Mücevher ve saat mağazası	316,13
İsviçre	İnce uçlu tükenmez kalem	Mücevher ve saat mağazası	402,82
İspanya	İnce uçlu tükenmez kalem	Mücevher ve saat mağazası	219,74
Almanya	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Ucuzluk Mağazaları	368,06
Almanya	İnce uçlu tükenmez kalem	Ucuzluk Mağazaları	107,67

Kaynak: Euromonitor

Orta düzey fiyatlı yazma araçlarında yuvarlak uçlu kalemlerin ortalama fiyatı 50 \$/adettir. İnce uçlu tükenmez kalemlerin ortalama fiyatı 35\$/adettir. Boyama kalemlerinin ortalama fiyatı ise 20.02 \$/adettir. Orta düzey fiyatlı yazma araçları Türkiye’de, İtalya’da, Japonya’da, Hollanda’da, İngiltere’de, Arjantin’de, İsviçre’de, Fransa’da ve Almanya’da yer almaktadır.

Grafik 19. Orta Düzey Fiyatlı Yazma Araçları (\$/Adet-2017)



Kaynak: Euromonitor

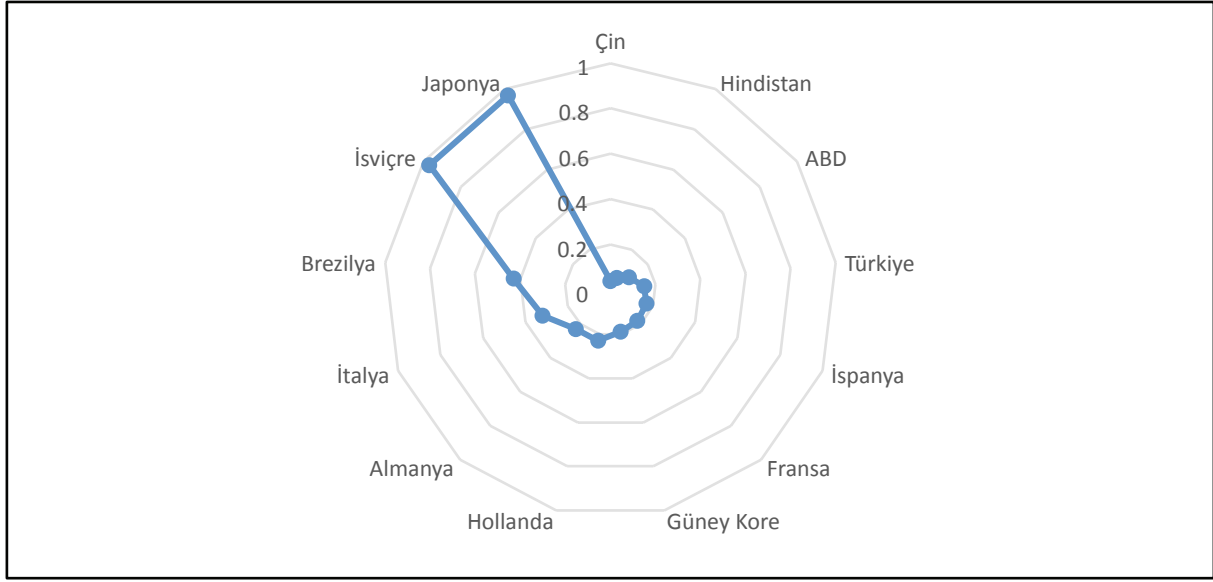
Yazma araçlarının dolar bazında orta düzey birim fiyatları Almanya’da yuvarlak uçlu tükenmez kalemler için 27,4 \$ ve ince uçlu tükenmez kalemler için 76,9 \$, Türkiye’de yuvarlak uçlu tükenmez kalemler için 72,8 \$, İtalya’da yuvarlak uçlu tükenmez kalemler için 71,4 \$ ve boyama kalemleri için 27,4 \$, İsveç’te ince uçlu tükenmez kalemler için 45,8 \$ ve İngiltere’de ince uçlu tükenmez kalemler için 38,3 \$’dır. Fiyatları orta düzeyde olan yazma araçları büyük oranda kırtasiye ve ofis tedarikçilerinde satıldığı görülmektedir. Diğer dağıtım kanalları ise internet, diğer kişisel ürün satan mağazalarda ve ucuzluk mağazalarıdır.

Tablo 6. Orta Düzey Fiyat Kategorisinde Yer Alan Yazma Araçlarının Dağıtım Kanalları ve Birim Fiyatları (\$-2017)

Ülke	Çeşit	Dağıtım Kanalı	Birim Fiyat (\$)
Türkiye	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	72,82
İtalya	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	71,42
Japonya	Boyama Kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	16,54
Hollanda	Boyama Kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	16,06
İngiltere	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	38,33
Arjantin	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	33,91
İsviçre	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	20,29
Hollanda	İnce uçlu tükenmez kalem	Kırtasiye ve ofis tedarikçileri	18,08
Hollanda	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	AVM	24,68
İsveç	İnce uçlu tükenmez kalem	AVM	45,77
Hollanda	İnce uçlu tükenmez kalem	AVM	25,22
İtalya	Boyama kalem	İnternet	27,46
Fransa	İnce uçlu tükenmez kalem	Diğer Kişisel Ürün Satan Mağazalar	21,95
Almanya	Yuvarlak uçlu tükenmez kalem	Ucuzluk Mağazaları	27,41
Almanya	İnce uçlu tükenmez kalem	Ucuzluk Mağazaları	76,91

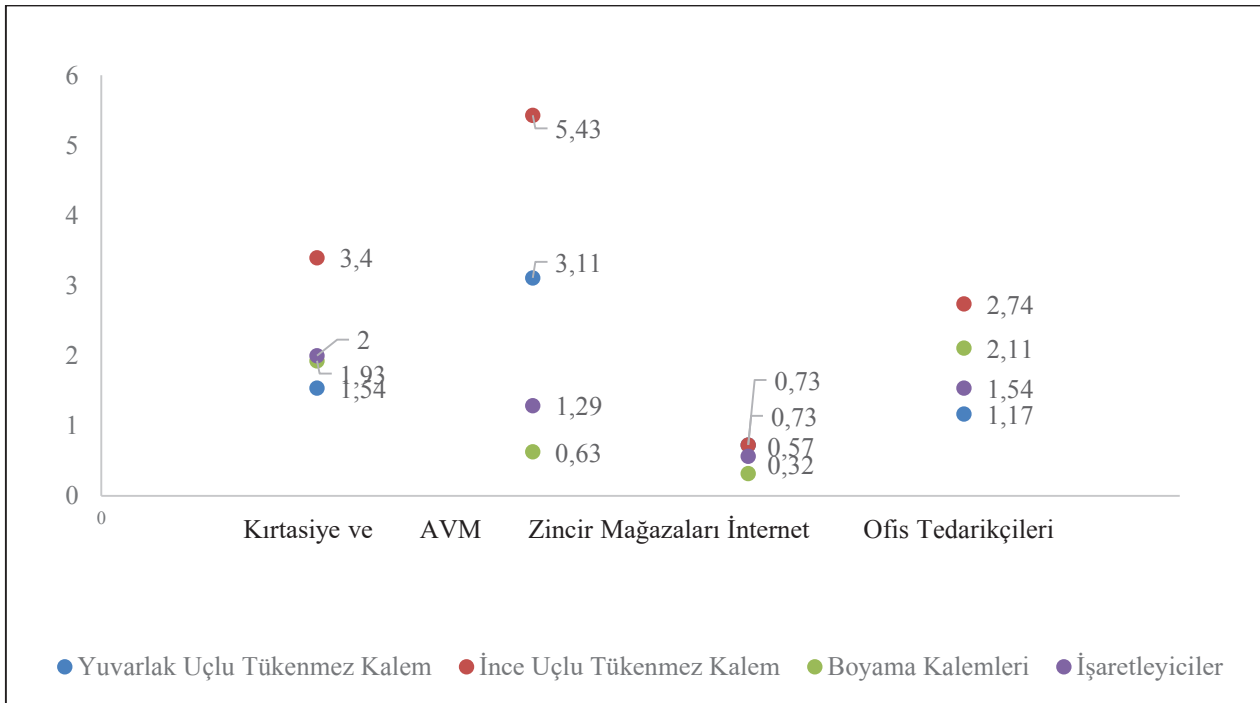
Kaynak: Euromonitor

Düşük fiyatlı yazma araçları ise genellikle boyama ve işaretleme kalemleridir. Bu kategorideki yazma araçlarının dağıtım kanalları hipermarketlerdir. En düşük fiyatlı yazma araçları Çin, Hindistan, ABD, Türkiye, İspanya, Fransa ve Güney Kore’de yer almaktadır.

Grafik 20. Düşük Fiyatlı Yazma Araçları (\$/Adet,2017)

Kaynak: Euromonitor

Yazma araçlarının dolar bazında en düşük birim fiyatları Çin’de 0,04\$ civarında, Hindistan’da 0,06 \$ civarında, ABD’de 0,1 \$, Türkiye’de 0,15 \$ civarındadır.

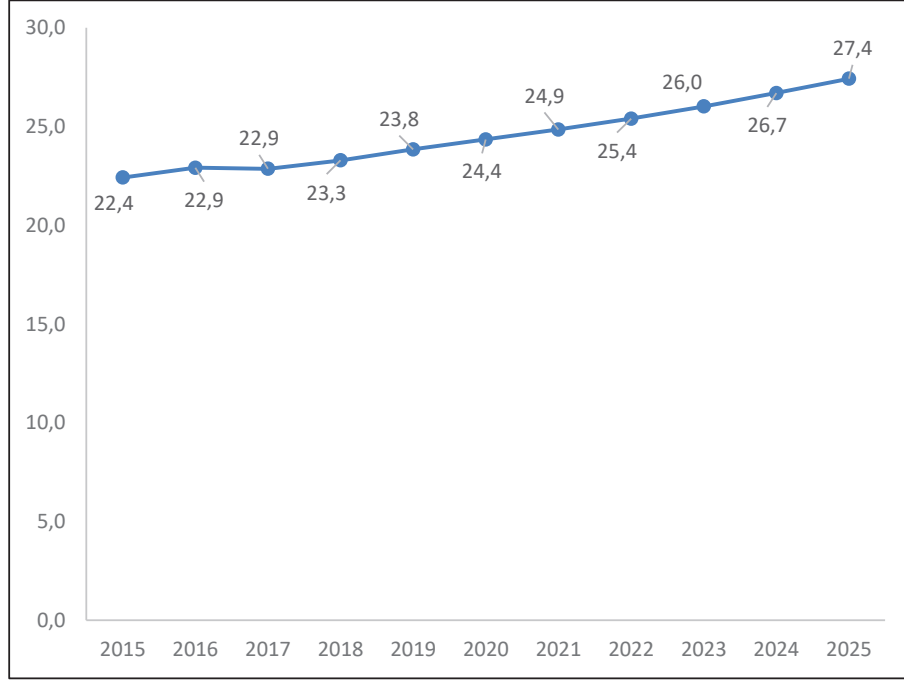
Grafik 21. Yazma Araçlarının Dağıtım Kanallarına Göre Fiyat Karşılaştırması (\$/Adet, 2017)

Kaynak: Euromonitor

3.3 Mürekkep Sanayisi

Kırtasiye sektörünün alt sektörlerinden biri de dolum ürünleridir. 2017 yılında dünyada mürekkep sanayisinin ciro değeri bazında toplam büyüklüğü 22,9 milyar \$'dır.

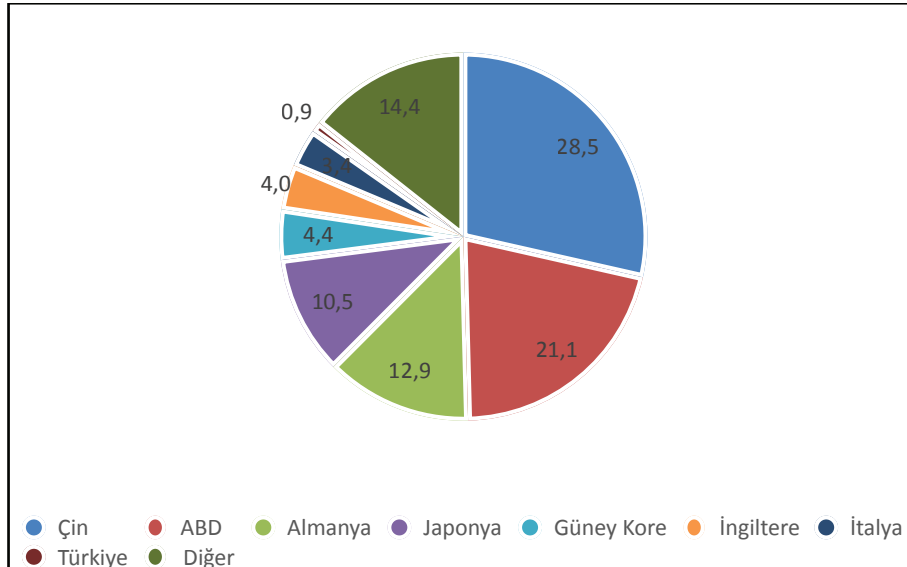
Grafik 22. Dünya Mürekkep Sanayisi Ciro Değeri (Milyar \$)



Kaynak: Euromonitor

Uzun vadede mürekkep sanayisinin 8 yıllık projeksiyonu değerlendirildiğinde sektörün %20 oranında büyümesi öngörülmektedir. Ciro bazında mürekkep sanayisinde ülkelerin pazar büyüklüklerine bakıldığında pazar liderinin Çin olduğu görülmektedir.

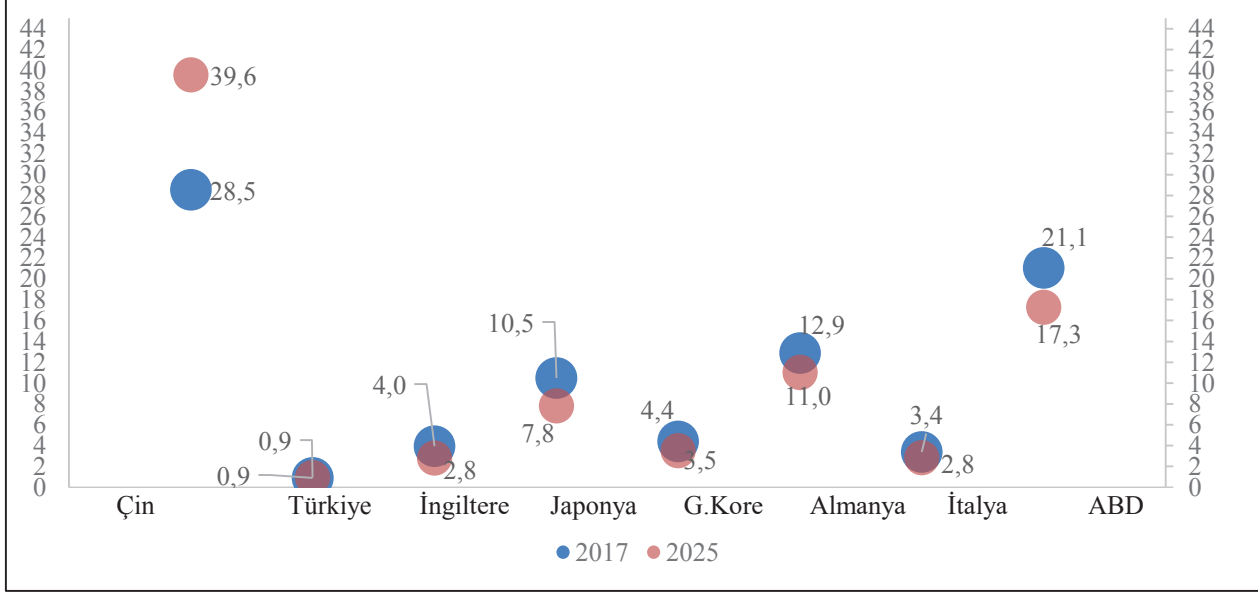
Grafik 23. Dünya Mürekkep Sanayisi Ciro Bazlı Ülkelerin Pazar Payı (%-2017)



Kaynak: Euromonitor

Mürekkep sanayisinde ciro bazlı ülkelerin pazar paylarına bakıldığında Çin'in %28,5 pazar payı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Çin'i %21,1 pazar payı ile ABD, %12,9 pazar payı ile Almanya, %10,5 pazar payı ile Japonya, %4,4 pazar payı ile Güney Kore izlemektedir. Türkiye'nin bu sektördeki pazar payının ise %0,9 olduğu görülmektedir.

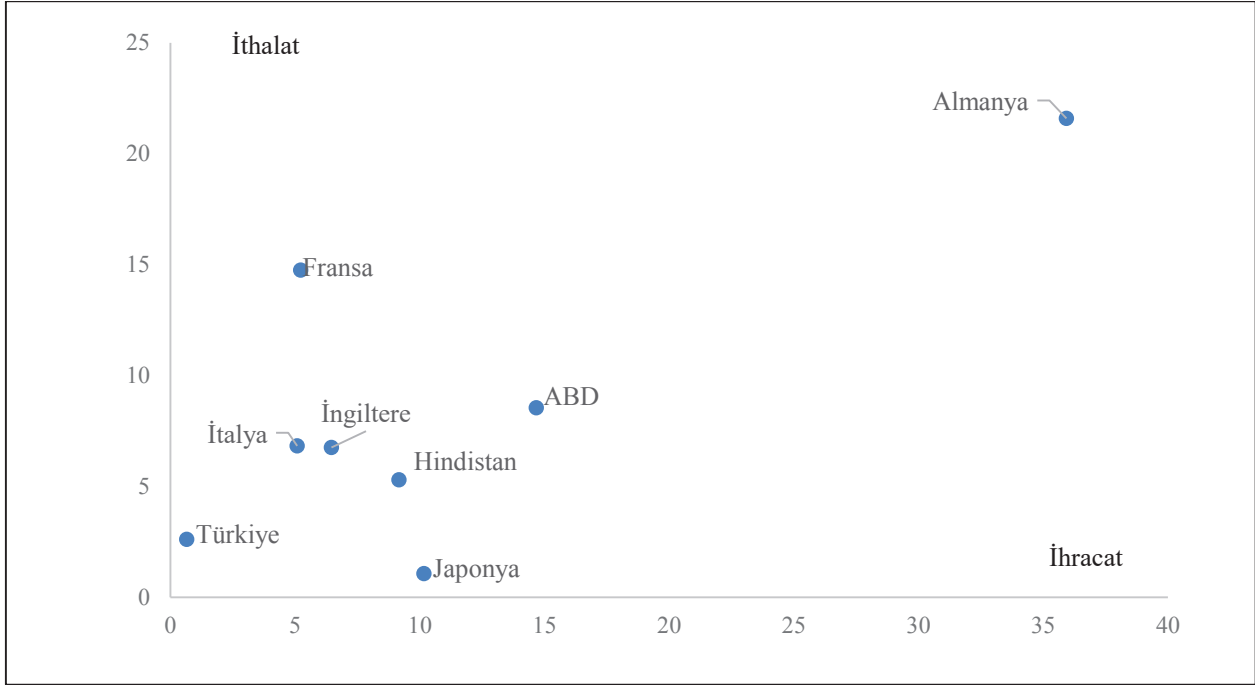
Grafik 24. Mürekkep Sanayisinde Ciro Bazlı Ülkelerin Pazar Payı Büyüme Projeksiyonu (%)



Kaynak: Euromonitor

Mürekkep sanayisinde orta vadede ABD'nin %3,8 oranında, Japonya'nın %2,7 oranında, Güney Kore'nin %0,9 oranında, İngiltere'nin %1,1 oranında, Almanya'nın %1,9 oranında ve İtalya'nın %0,6 oranında ciro bazlı pazar paylarının küçüldüğü; buna karşın Çin'in %11,3 oranında ve Türkiye'nin %0,03 oranında ciro bazlı pazar paylarının arttığı görülmektedir.

Kâğıt kirtasiye sektöründe dünyada 18 ülkenin ihracat ve ithalat yaptığı görülmektedir.

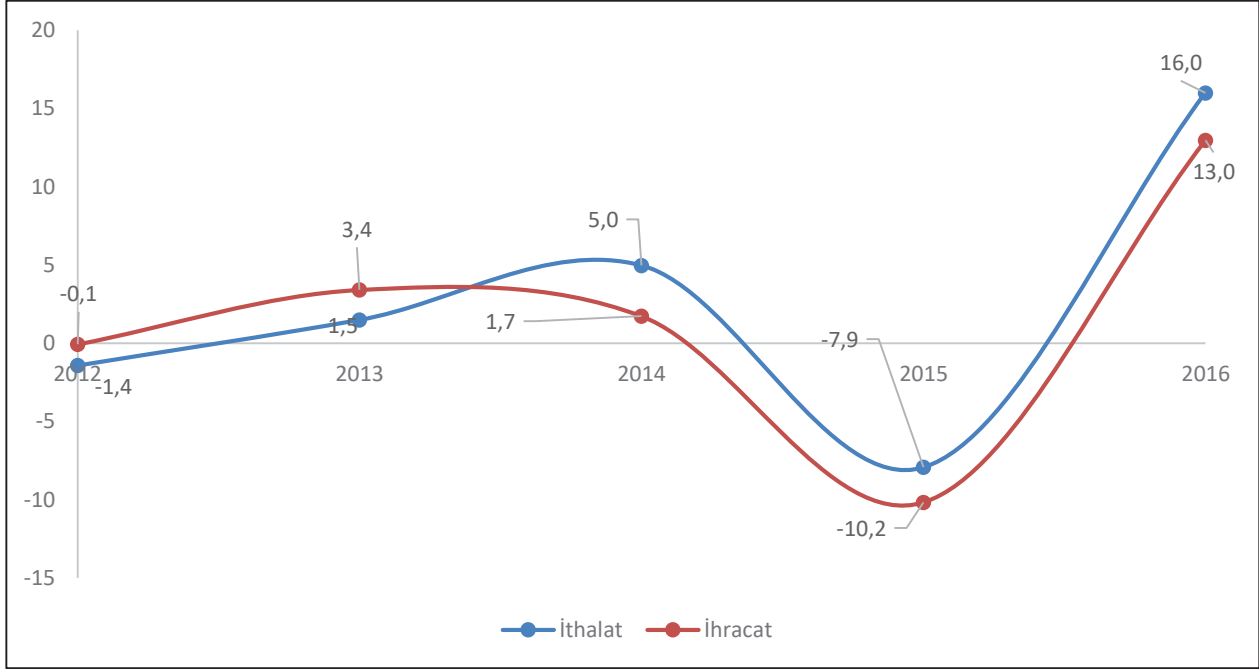
Grafik 25. Dünya Mürekkep Sanayi İthalat ve İhracat Payları (%-2016)

Kaynak: Euromonitor

2106 yılı mürekkep toplam ithalat tutarı 5 milyar \$ ve toplam ihracat tutarı ise 6,3 milyar \$'dır. Grafik'te dikey eksene bakıldığında 2016 yılı itibariyle mürekkepte en fazla ithalatı yapanın Almanya olduğu görülmektedir.

Almanya'yı, Fransa, ABD, İtalya, İngiltere, Hindistan, Türkiye ve Japonya izlemektedir. Grafik'te yatay eksene bakıldığında 2016 yılı itibariyle mürekkep alanında en fazla ihracat yapan ülkenin ise yine Almanya olduğu görülmektedir.

2016 yılı mürekkep alanında Almanya'yı, ABD, Japonya, Hindistan, İngiltere, Fransa, İtalya ve Türkiye izlemektedir.

Grafik 26. Mürekkep Sanayisinde Dünya İthalat ve İhracatın Yıllık Büyüme Hızı (%)

Kaynak: Euromonitor

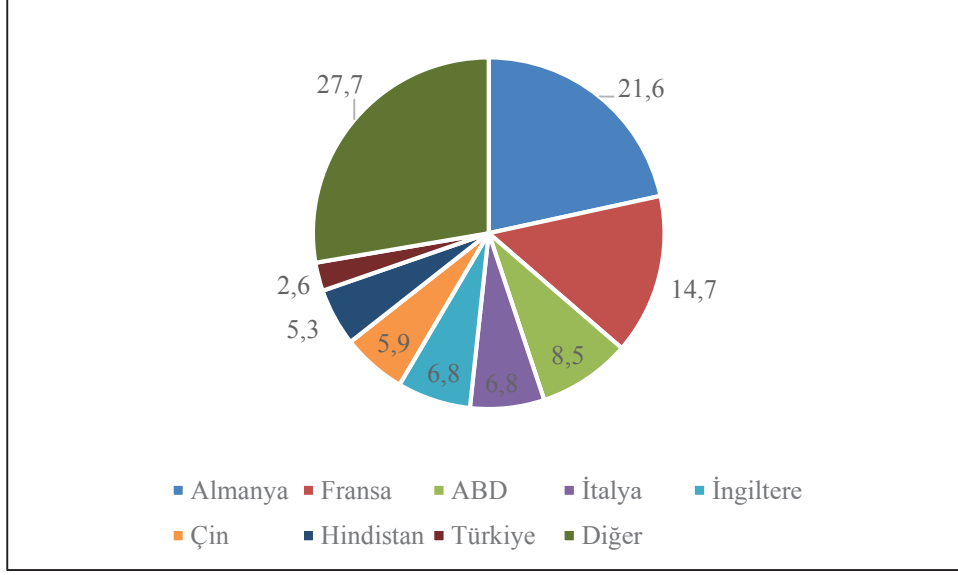
2012 yılında dünya mürekkep ihracatı %0,07 azalmış ve 2013 yılında %3,4 büyümüştür. 2014 yılında bu büyüme yavaşlamış ve 2015 yılına gelindiğinde ihracat %10,2 oranında azalmıştır. İhracattaki bu keskin düşüşün ardından 2016 yılında mürekkep ihracatı %13 oranında artış göstermiştir.

Toplamda 2011'den bu yana ihracat %6,7 oranında artış göstermiştir.

2012'den bu yana dünya mürekkep ithalatı da ihracat gibi dalgalı bir seyir göstermiştir. 2012 yılında %1,4 azalan ithalat 2013 yılında %1,4 oranında artış göstermiştir. 2014 yılına kadar ithalattaki büyüme devam etmiş 2015 yılında ise keskin bir düşüşle %7,9 oranında azalmıştır.

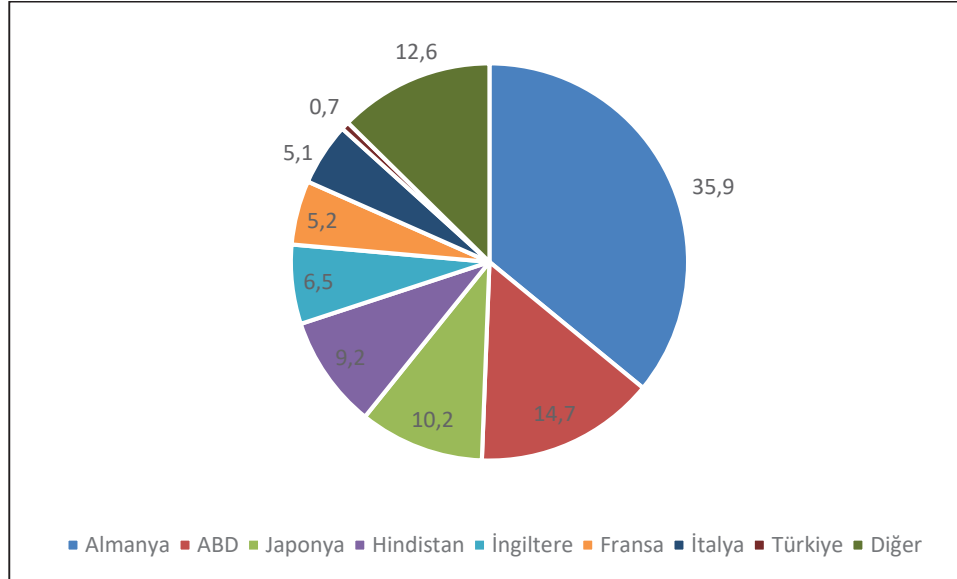
2016 yılında ise %16 oranında tekrar artmıştır. 2012 yılında ihracat lehine olan dış ticaret dengesi 2016 yılında ithalat lehine dönmüştür.

Toplamda 2011'den bu yana dünyadaki ithalat %12,2 oranında artmıştır. 2016 yılında ülkelerin ithalattaki paylarına bakıldığında en fazla ithalat yapan ülkenin %21,6 pay ile Almanya olduğu görülmektedir.

Grafik 27. Dünya Mürekkep İthalatında Ülke Payları (%- 2016)

Kaynak: Euromonitor

2016 yılında Dünya mürekkep ithalatında %21,6 payı olan Almanya'yı %14,7 pay ile Fransa, %8,5 pay ile ABD, %6,8 pay ile İtalya, %6,8 pay ile İngiltere, %5,9 pay ile Çin, %5,3 pay ile Hindistan izlemektedir. Türkiye'nin mürekkep ithalatındaki payı ise %2,6'dır. 2016 yılında ülkelerin ihracattaki paylarına bakıldığında ise en fazla ihracat yapan ülkenin %35,9 pay ile Almanya olduğu görülmektedir.

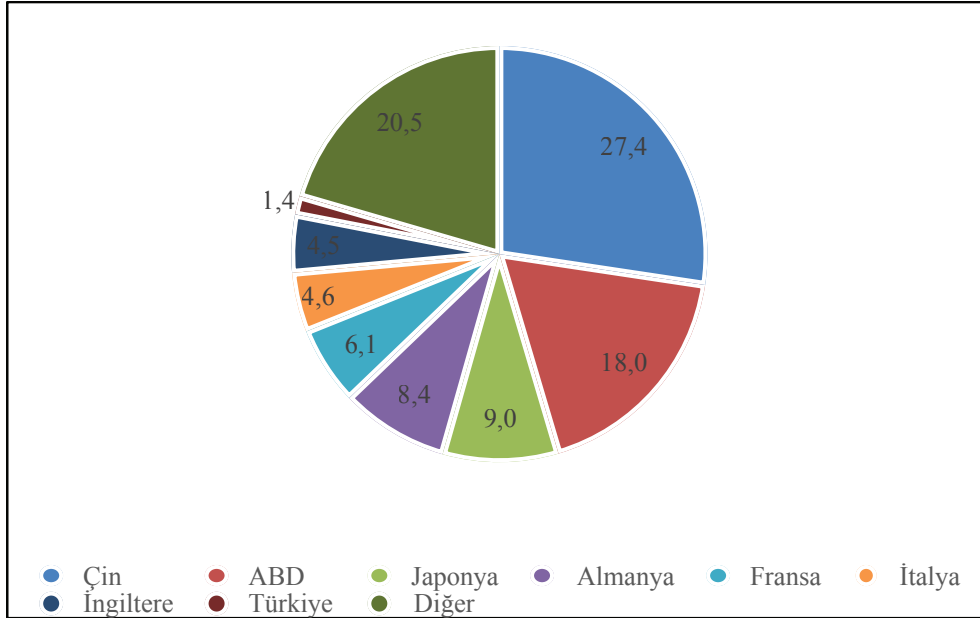
Grafik 28. Dünya Mürekkep İhracatında Ülke Payları (%-2016)

Kaynak: Euromonitor

2016 yılında Dünya mürekkep ihracatında %35,9 payı olan Almanya'yı %14,7 pay ile ABD, %10,2 pay ile Japonya, %9,2 pay ile Hindistan, %6,5 pay ile İngiltere, %5,2 pay ile Fransa, %5,1 pay ile İtalya izlemektedir. Türkiye'nin mürekkep ihracatındaki payı ise %0,7'dir.

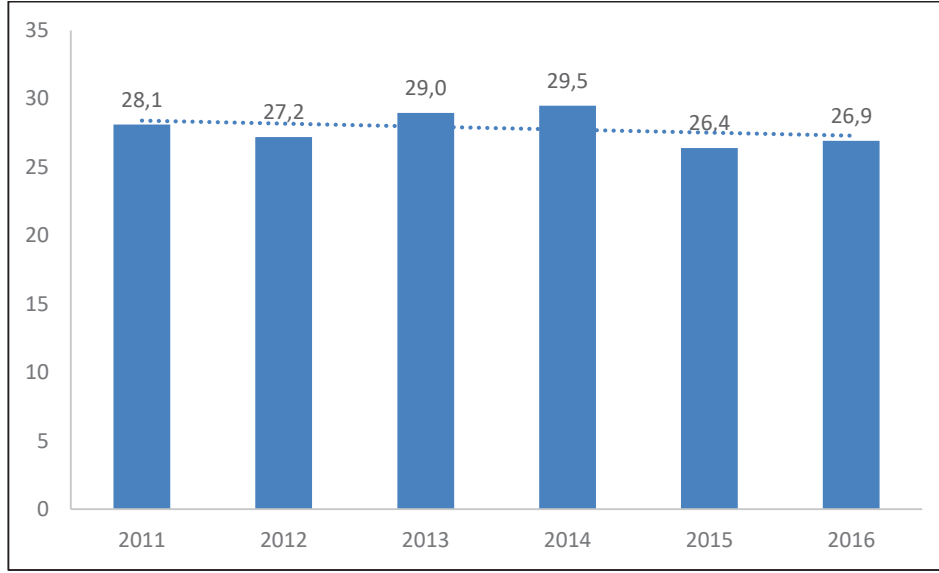
2016 yılında mürekkep sanayisinin fiyatlar bazında dünya toplam pazar büyüklüğü 26,9 milyar \$'dır.

Grafik 29. Dünya Mürekkep Sanayisinde Ülkelerin Pazar Büyüklükleri (%-2016)



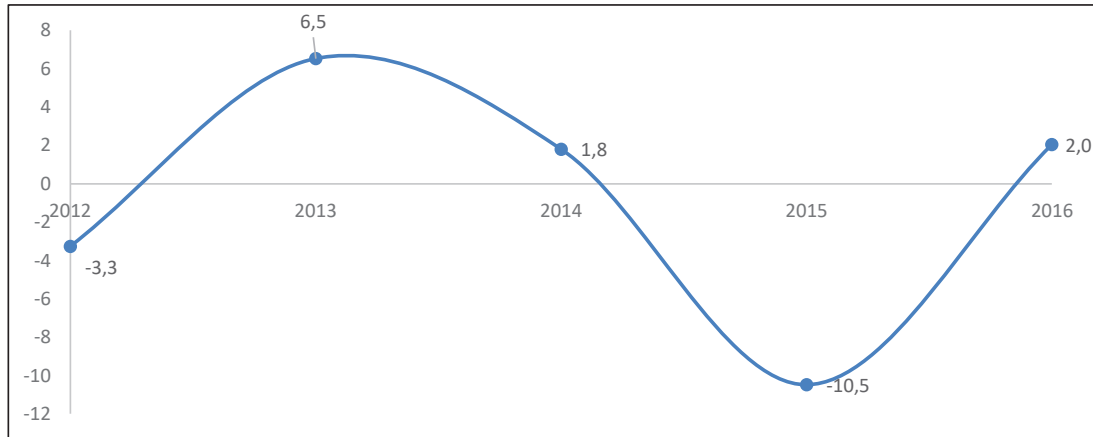
Kaynak: Euromonitor

Mürekkep pazarında pazar büyüklüğü en fazla olan ülke %27,4 oranla Çin'dir. Çin'i, %18 pay ile ABD, %9 pay ile Japonya, %8,4 ile Almanya ve %6,1 ile Fransa izlemektedir. Türkiye'nin pazar payı ise %1,4'dür.

Grafik 30. Dünya Toplam Pazar Büyüklüğü (Milyar \$)

Kaynak: Euromonitor

2011'den bu yana mürekkep sanayisinin toplam pazar büyüklüğünün %4,18 küçüldüğü görülmektedir.

Grafik 31. Dünya Mürekkep Sanayisi Pazar Büyüklüğünün Yıllık Değişim Hızı (%)

Kaynak: Euromonitor

2012 yılından bu yana dünya mürekkep sanayisi fiyatlar bazında toplam pazar büyüklüğünün yıllık değişim hızı dalgalı bir seyir göstermiştir.

2012 yılında %3,2 oranında küçülen pazar büyüklüğü, 2013 yılında %6,5 büyümüş 2014 yılında büyümeye devam etmesine rağmen 2015 yılında %10,5 küçülmüş ve 2016 yılında tekrar %2 oranında büyümüştür. Toplamda 2012'den bu yana toplam mürekkep pazarı %4,2 oranında küçülmüştür.

Hindistan'da kırtasiye sektörü hızla büyüyen bir sektördür. Hindistan'da birkaç büyük oyuncu hariç olmak üzere kırtasiye sektörü tamamen örgütsüz kesime bırakılmıştır. Yerel pazardaki taleplerin çoğunu yerel üreticiler karşılamaktadır. Geniş bir koleksiyona sahip olan kâğıt alt sektöründe

egzersiz kitapları, defterler, dikiş, tutkallı ve bantlı pedler, dolun pedleri, pedler üzerindeki flep, konu kitapları, plastik kapak kitapları vb. ürünler bulunmaktadır. Bu alanda lider olduğunu iddia edebilecek tek bir oyuncu bulunmamaktadır. Sektörün endüstrisi oldukça dağınık ve büyük oranda örgütsüzdür. Modern üretim tesislerinin eksikliği, işleyişin örgütsüz olması, marjinal talepler, hükümet politikaları ve uluslararası rekabet gibi faktörler örgütlü işletmelerin yavaş büyümesine neden olmaktadır. Hindistan’da kırtasiye endüstrisi özellikle Çin ve Endonezya’ya kıyasla daha az kaliteli ürünler tedarik edebilmektedir (Sundaram, 2015-2016 Annual Report).

Hindistan kırtasiye sektörünün bir alt sektörü olan yazma araçları sektörü yılda 1600 ile 2400 milyon parça arasında bir üretim yapmaktadır. Yazma ve işaretleme pazarının toplamı yaklaşık olarak 22 Milyar Rupı olmakla birlikte sektörün büyüme hızı yılda yaklaşık %8 ile %10 arasında değişmektedir. Örgütsüz kesimin üretiminin sektöre olan katkısı yıllık 6,6 Milyar Rupı’dır ve toplam pazarın %30’unu örgütsüz üreticilerin yaptığı üretim oluşturmaktadır. Yazma araçları sektörü gelirlerinin %60’ını tükenmez kalemler sağlamaktadır. Piyasada genellikle düşük-orta düzey fiyat olan tükenmez kalemler satılmaktadır. Hindistan’da bir tüketici bir kalem almak istediğinde ilk önem verdiği özellik kalemin mürekkebinin rengidir. Fiyat ise ikinci sırada gelmektedir. Üçüncü sırada marka, dördüncü sırada ise ürünün dış görünüşü gelmektedir. Tüketicinin marka sadakati azdır.

Hindistan’daki yazma araçları sektöründeki ana oyuncular Linc kalem ve plastik, GM kalemleri ve Uluslararası Flair kalemdir. Rotomac kalem, Add Kalem, Schefield, Stic Kalem, Cello Luxar ve Montex ve Lexidir. Tükenmez kalem piyasasında ise Cello, Lexi, Reynolds, Luxor, Flair, Montex, Today’s, Linc vb. en önemli oyunculardır. Çello, Lexi ve Reynolds en çok pazar payına sahip olan Hintli lider firmalardır. Cello her çeşit tüketicinin ihtiyaçlarına hitap eden geniş bir kalem serisine sahiptir. Bunların içinde en çok satan ürünü, Çello Gripper ‘dır. Bu ürünü Maxwriter. Teknotip, Pinpoint, Finegrip, Trica, vb. takip etmektedir. Lexi 5’de Lexi’den en çok satan markadır. Cello, Lexi ve Reynolds müşteri tarafından en çok bilinen üç Hintli kalem markasıdır. Reynolds ise tüketicinin en çok tercih ettiği markalardandır. Parker, Mont Blanc, Cartier gibi markalar küçük ve mütevazı dükkanlarda satılmaktadır. Düşük fiyatlı kalemlerin pazardaki payı %60, orta fiyattaki kalemlerin pazar payı %25 ve pahalı kalemlerin pazar payı da %15’dir. Hindistan’ın dünyadaki pazar payı sadece %4 iken Çin’in pazar payı %10 kadardır.

Fransa, Tayvan, Çin, Uruguay ve ABD’de fabrikaları bulunan ve 104 ülkeye kalem ihraç eden Japonya’nın Pentel markası ile teknik iş birliğine giden Rotomac %50-%50 ortak olmuşlardır. Bu iki firma orta fiyat aralığı 15 ve 115 Rupı arası olan kalemleri Pentel Markası altında üretmişlerdir. Japonya’da üretim maliyetleri çok yüksek olduğu için Pentel maliyeti düşük üretim yapabilmek için ilk defa Japonya dışından bir firma ile ortaklık anlaşmasına gitmiş ve Flair kalemlerini üretmiştir.

Parker kalemlerine sahip olan Gillette de Luxar’a üretim primi vererek Waterman kalemlerini Hindistan’da üretmiştir. Daha sonra Luxar yazı ve işaretleme araçlarında sahip olduğu %50 hissesini Newell Rubbermaid’e satmıştır. Newell Rubbermaid, Gillette’in sahip olduğu iki küçük üreticinin (LP kalemleri ve Hi-Line kalemleri) hisse paylarını da satın almıştır. Luxar ve Gillette arasındaki ortak girişim birçok uluslararası markayı bir araya getirmiştir. Hindistan’da lüks yazı aletlerinin imalatı için %50 ihracat zorunluluğu bulunmaktadır. Linc, bu anlamda her çeyrekte en az bir yeni ürün çıkartarak ve diğer ürünlerde var olanları izleyerek dağıtım kanallarını ve kapasite genişletme yoluyla ihracat imkânlarını daha fazla artırmaya çalışmıştır. Alman Markası Mont Blanc ise Hindistan’da dağıtım için Rajkot merkezli Entrakum grubu ile anlaşmıştır. Ravissant Boutique ise Cartier ile özel bir lisans anlaşması yaparak Mumbai’de üretim yapmaya başlayarak diğer bölgelere yayıl-

mak istemektedir. Bir İsveç Markası olan Carab D'Ache ise Mumbai'de bulunan Sigem alışveriş evi ile pazarlama anlaşması yapmıştır.

Bunun yanında Hindistan'daki üreticiler hedefledikleri satış hedeflerine ulaşabilmek için hem perakendecilere hem de dağıtıcılarına %10 iskonto, çeşitli hediyeler veya Uniball gibi dağıtıcılarına sertifikalar vermektedirler. Linc firması maliyetlerini düşürmek için üretim makinelerini %25 daha az maliyetle İsviçre'den ithal etmektedir (Oswal, 2014).

Hong Kong'da ise kırtasiye üreticileri kâğıt, plastik ofis veya okul ürünlerinden mürekkep, yazma malzemeleri, zımba, boyalı kalem, mektup açıcısı, kalem kutuları, tebeşir tahtaları, not kutuları, dosya halkaları, itme pimleri ve yapıştırıcılar olmak üzere çok çeşitli kırtasiye malzemeleri üretmektedirler. Hazırlanan yapıştırıcılar ve diğer yapıştırıcılar ihracat odaklı üretilmektedir. Bununla birlikte kâğıt kırtasiyede Hong Kong'un önemli ihracat kalemlerinden bir tanesidir. Bu kategori egzersiz kitaplarını, albümleri, not defterlerini, defterleri, makbuz kitaplarını, hesap defterlerini, hediye kutularını, alışveriş çantalarını, nakliye çantalarını ve hediye sarma malzemelerini içerir. Üreticiler veya perakendeciler için yapılan hediye kutuları ve alışveriş çantaları, genellikle şirket adlarını, logolarını veya reklamlarını taşır. Genel olarak Hong Kong'da üretilen tükenmez kalem, seçkin bir pazara yönelik üretilmektedir. Birçok üretici ithal mürekkep, kartuş, pirinç bilye noktaları ve mürekkep kapları üretmektedir. Çok az sayıdaki firma kendi kartuşlarını üretmektedir. Çeşitli parçalar daha sonra şirket içinde monte edilir. Bazı üreticiler kendi markalarını yalnızca OEM (Orijinal Ekipman Üreticisi) müşterilerine ihraç ederler. Bazı Hong Kong firmaları ise tedarikçilerden gelen tasarım gerektiren ODM (Orijinal Dizayn Üretim) siparişlerini kabul ederler.

Hong Kong'un kırtasiye ürünleri ihracatında 2015'te %9'luk düşüşten sonra 2016'da %1 ve 2017 yılının ilk on ayında ise %4'lük bir artış görülmüştür. En büyük pazar payına sahip Çin Ocak-Ekim 2017'de toplam pazarın %52,1'ine sahipti. Pazar payının %22,3'ü ise ABD ve Avrupa'ya aittir. Son iki yıl içerisinde ASEAN'a (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği) yapılan satışlar Hong Kong'un pazar payını %7'den %8,5'a çıkarmıştır. SITC sınıflandırmasında 59229 kodunun altında olan hazır yapıştırıcı ve diğer yapıştırıcı bantlar Hong Kong'un ana ihracat kalemini oluşturmuştur. 2017 yılında toplam ihracatın %47,1'ini oluştururken ihracat artış oranı da %20 olarak gerçekleşmiştir. Diğer önemli ihraç ettiği kırtasiye malzemeleri kalemlerden, işaretçilerden, ince uçlu tükenmez kalem ve tutuculardan oluşmaktadır. SITC (Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması) 89521 sınıfındaki bu ürünlerin ihracatı toplam ihracatın %8,8'ini ve SITC 64223 sınıflandırması altındaki kâğıt kutular ve dosyaların ihracatı ise toplam ihracatın %7,8'ini meydana getirmektedir.

Ürünler çoğunlukla doğrudan üreticiler tarafından ihraç edilirken, bir kısım ürün de diğer ürün çeşitlerini de ilgilendirebilen genel ticaret firmaları tarafından ihraç edilmektedir. Hong Kong'un iç piyasasında, ürünler Japon markaları yüksek fiyatlı iken ithal Çin markaları ise düşük fiyatlıdır. Climax International gibi Hong Kong kırtasiye üreticileri Çin Ankarasına ve Güneydoğu Asya ülkelerinin perakende dağıtım sektörüne doğru genişlemektedir.

Hong Kong'da kırtasiye sektöründeki firmalar pazarlama ve tanıtım için genellikle ilgili endüstriyel yayınlarda reklam yayınlayarak sergilere katılmaktadır. İş ağlarını genişletmek, pazar fırsatlarını keşfetmek ve ürün imajını ve markalarını yurtdışında tanıtmak için Hong Kong kırtasiye üreticileri, iyi organize edilmiş ve etkili uluslararası ticaret fuarlarına katılmaktadırlar. Kırtasiye malzemeleri genellikle hediyelik eşyalar gibi görüldüğü için kırtasiye üreticileri ve tüccarlar fuarlarda genellikle hediye ve prim verirler.

Teknolojik gelişmeler ile birlikte bilgisayarlar için toner, mürekkep ve özel kâğıt talebi artmıştır. Bu gelişmeler geleneksel kırtasiye işini etkilese de üreticiler ürünlerde tasarıma giderek ürünlerini daha şık hale getirerek ve renklendirerek satmaktadırlar. Kısacası teknolojik gelişmeler kırtasiye sektörünü bir konsept dahilinde özelleştirilmiş ürün üretimi yapmaya zorlamaktadır. Benzer ürünlerin seri üretimi ve fiyat indirilmesi şirketlerin ana stratejisi olmuştur. Şirketler düşük maliyetli üretim üslerine taşınmak gibi maliyet azaltma önlemlerinin yanı sıra tedarikçiler de yeniliklerle, çarpıcı tasarımlarla ve çekici renklerle fiyat azaltma baskısına karşı koymak ve kendilerine yeni hedef grupları yaratmaya çalışmaktadırlar.

Hong Kong'da popüler TV şovlarının, çizgi filmlerinin, filmlerin ve hatta mobil oyunların lisanslı karakterlerini içeren kırtasiye ürünlerine sürekli bir talep bulunmaktadır. Bu tür ürünlerin üretiminde kullanılacak karakterlerin lisansları Uluslararası Lisanslama Endüstrisi Ticaret Acenteleri Birliği (LIMA) tarafından verilmektedir. Bu birlik eğlence/ karakter lisansı bakımından dünya lisans pazarının %45'ini oluşturmaktadır ve bu birlik en yüksek lisans mülkiyetini veren kuruluşlardan biridir. Bunun yanında Hong Kong'da uluslararası lisanslı malların perakende satışı 2016 yılında geçen yılın aynı dönemine göre %4,4 artışla 262,9 milyar \$ seviyesinde gerçekleşmiştir.

Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte Hong Kong bilgisayar teknolojilerini kırtasiye ürünlerine entegre ederek yeniliklere ve çok işlevli öğelere odaklanmaya başlamıştır. Örneğin, üreticiler büyüteç gözlükleri, dijital saat, LCD ışığı veya USB bellek çubuklarını içeren çok işlevli tükenmez kalem üretmeye başlamışlardır. Birçok üretici, ürünlerine kaliteli bir görünüm vermek için plastik kullanmak yerine orijinal deri kullanarak lüks ürün kategorisinde ürün üretmeye başlamıştır.

Üreticinin maliyetini düşüren teknoloji ve üretim süreçlerindeki iyileşmeler sayesinde geri dönüşümlü kâğıt, kalem, yazıcı kartuşları ve ofis mobilyaları dahil olmak üzere yeşil ofis ürünleri ve geri dönüşümlü ürünler özellikle gelişmiş ülkelerde kırtasiye için önemli bir trend haline gelmiştir. Hong Kong'daki kırtasiye sektörü örneğinde, "Orman Yardımı" ile onaylanan kağıtların artan bir kullanımı vardır. Konsey (MGK) FSC sertifikası ile kağıtların üretilen bu ormanlardan gelmesini sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar ormanlara karşı çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini de artırmaktadır.

Anakara ve Hong Kong'un Yakın Ekonomik Ortaklık Düzenlemesi (CEPA) ile birlikte, 1 Ocak 2006'dan başlayarak menşe kriterleri tekrar belirlenmiştir. Bu düzenleme ile birlikte mevcut CEPA menşe kuralları bulunmayan ülkelere ürün girişinde Anakara ve Hong Kong kökenli kırtasiye ürünleri ile tarife dışı ürünleri içerecek şekilde tüm ürünler için tarife ücreti kaldırılmıştır. Hong Kong dışındaki kırtasiye ürünleri de Hong Kong'a girerken %25'e kadar tarife fiyatlarına tabi tutulmuştur. Bu uygulama kâğıttan ve benzerinden imal edilen kırtasiye için şekillendirme, kurutma, takvimleme ve kaplama vb. üretim sürecinde gerekli tüm işlemlerin Hong Kong'da yapılmasının önünü açmıştır. Çin anakarasından çıkan bazı kırtasiye malzemeleri ise ABD ve AB'den anti-damping vergileri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin, kılıflı kalemler, boya fırçaları, ataç kâğıdı ve astarlı kâğıt ve katlanır hediye kutuları gibi bazı kâğıt ürünlere konulan anti-damping vergilerinin çoğu Çin anakarasında üretime başlayan Hong Kong şirketlerini etkilemektedir (HKTDC Research, 2017).

Almanya'ya bakıldığında, şu andaki kırtasiye endüstrisinin iyi konumlandırılmış durumda olduğu görülmektedir. Ofis Malzemeleri ve Yazı Malzemeleri Ticaret Birliği (HBS) uyarınca, tüm sanayinin toplam cirosu yılda 148 milyar Euro'dan fazla olup, kişi başına düşen yıllık kırtasiye harcaması 182 € civarındadır. Bu harcamanın 35.2 €'si sadece yazma araçlarına aittir.

2014-15 döneminde Almanya'nın kırtasiye endüstrisinin toplam cirosu yaklaşık %3,5 oranında artmıştır. Bu artış %2,5'luk yurtiçi talebinin artışı ile %5'lik yurt dışı talep artışının bir sonucudur.

Alman kırtasiye markaları pazar paylarını geniş bir yelpazede farklı ürünler geliştirebildiği yazma araçları ve özel etiketler ile kazanmıştır. Almanya'daki kırtasiye toptancılarının sayısı şirket birleşmeleri ve piyasadan çıkan şirketler nedeniyle azalmaktadır. Şu anda Almanya da 2.200 toptancı faaliyet göstermektedir. Son yıllarda toptancılar doğrudan satış stratejisi geliştirerek nihai müşteriye ulaşmakta perakendecileri aradan çıkarmaya çalışmaktadırlar. Almanya'daki kırtasiye pazarında bulunan yaklaşık 5.500 perakendecinin çoğu 250.000 Avro 'dan daha az bir net ciroya sahiptir. Bu kırtasiyeler kendilerine HBS tarafından verilen resmi kırtasiye etiketlerini kullanmakta ve kaliteli ürünler satmaktadırlar. Almanya'da kırtasiyelerin dışında hipermarketler, süper marketler ve internet kanalıyla da kırtasiye ürünü satılmaktadır. Almanya'daki internet kanalı kırtasiye pazarının %17'den fazlasına sahiptir ve hızla payını arttırmaya devam etmektedir. Almanya'nın endüstrisini geliştirmesine en büyük katkıyı koyduğu ihracat kotası yapmıştır. Almanya kırtasiye sektöründe faaliyet gösteren firmalar yeni pazar taleplerini karşılayabilmek için ve sürekli değişen iş ortamıyla baş edebilmek için yeniliğe odaklanmışlardır (Schmidt, 2015).

Malezya'daki kırtasiye sanayisi bir ailenin kurduğu, ilgi duyduğu bir iş alanını modern ve sistematik bir işletme faaliyetine dönüştürmesiyle ortaya çıkmış ve bir sanayiye dönüşmüştür. Malezya'daki kırtasiye endüstrisi, değişen iş ortamında gelişmiştir. İlk günlerde, kırtasiye ürünleri çoğunlukla geleneksel olarak perakende satış mağazalarında, mini marketlerde hatta Çin "tıp salonlarında" satılırdı. Son yirmi yılda kırtasiye ürünlerinin satıldığı geleneksel olmayan hipermarket, süpermarket, hediyelik eşya dükkanları, sanat ve zanaat mağazaları, internet gibi dağıtım kanalları da ortaya çıktı. Kırtasiye sektörü ürün çeşitliliği açısından da önemli ölçüde büyüdü ve tüketiciler, ürün çeşitleri, tasarım çeşitleri ve renk seçeneklerini de göz önünde bulundurarak ürünü satın almaya başladı. Artık kırtasiye işlevsel bir gereksinim olmaktan çıkarak insanların kendilerini iyi hissetmelerini de sağlayacak bir araca dönüştü. Malezya da ailelerin artan refah seviyeleri ve eğitime verdikleri önemle, kırtasiye endüstrisi kısa zamanda gelişme gösterdi. Her ne kadar dünya dijitalleşme yolunda ilerlese de grafit kalemler, renkli kurşun kalemler, keçeli kalemler ve benzerleri yazmak ve çizmek için her zaman önemini koruyacaktır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde nüfusun ve okullaşmanın hızla artması ve yetişkinlerin boyama gibi sanatsal hobilerinin artması kırtasiyeyi her zaman ayakta tutacaktır. Almanya ve Malezya karşılaştırıldığında kırtasiye ürünlerini kullanma ve tüketim alışkanlıkları bakımından farklılıklar göstermektedir. Örneğin Almanya'da yazma araçlarında keçeli kalem daha çok tercih edilirken Malezya'da tükenmez kalem veya jel kalemler daha popülerdir. Grafit kalemler için Almanya'da HB kurşun kalem tercih edilirken Malezya'da 2B kurşun kalem kullanılır. Almanya'da kurşun kalemin yanında kalemıraş ve silgi kullanma alışkanlığı da Malezya'dakilerden daha fazladır.

Sadece Malezya'da değil tüm dünyadaki kırtasiye sanayisinin karşılaştığı temel güçlük büyük markaların da pazar paylarını azaltan sektörün kendi içindeki yoğun rekabetidir. Buna ek olarak, çok iyi tanınmış ürünlerin mülkiyet hakları yerel veya bölgesel bazda üreticiler tarafından kopyalama nedeniyle sürekli aşındırılmaktadır. Bu üreticiler talebin çok olduğu ürünleri kopyalayarak hızlı büyümeyi hedeflemektedirler. Özellikle Malezya için, 2015 yılında GST'nin uygulanması müşterilerin kırtasiyeye gitmelerinin azalmasının bir nedeni olarak görülmektedir. Bu gibi zorlukları aşmak için büyük markalar sürekli yeniliğe yönelmişlerdir.

Malezya’da kırtasiye sektörü KOBİ niteliğindeki 800 firmadan oluşmaktadır. Kâğıt ve baskı kategorisi altında ise yaklaşık 1000 şirket baskı imalatı ile uğraşmaktadır. Büyük şehirlerdeki aile şirketleri kalem ve kâğıttan başlayan işlerini yüksek teknolojiye uyum sağlamış baskı ve tasarım işine dönüştürmüşlerdir. Kırtasiye sektörünün Malezya’da ivme kazanabilmesi küresel düzeyde yaratıcı teknolojilerin gelişmesi, uluslararası ölçekte büyük alıcılarının olması ve tabandaki eğitim olanaklarının gelişmesinin katkısı bulunmaktadır. Malezya’da kırtasiye ürünleri dosyalar, saklama ürünleri, not defterleri gibi kâğıt bazlı kalem, ofis ve büro aksesuarları, sunum ve planlama malzemeleri ile yazı ve çizim araçları dünyadaki 100 farklı noktaya ihraç edilmektedir. Malezya’daki kırtasiye şirketlerinin bazıları uluslararası ortaklıklar edinerek, işletmelerini daha iyi konumlandırmışlardır.

Malezya’da kâğıt üreticileri yeşile ve çevreye saygılı kâğıt üretimi yapabilmek için ormancılıkta yasal olarak çevresel ve sosyal standartlara bağlı kalarak orman yönetimi şirketleri ile Avrupa’da yürürlükte olan FLEGT (Ormancılık Yasası Uygulama Yönetişimi ve Ticareti) adlı bir lisans sistemi çerçevesinde lisans edinebilmek için Gönüllü Ortaklık Anlaşmaları (VPA) imzalamaktadır. Malezya’da çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için 2012’de My Carbon adında bir uygulama başlatmıştır. Bu program sürdürülebilirlik raporlamasının farkındalığını göstermek için Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Malezya iş birliği içinde, Doğal Kaynaklar ve Çevre Bakanlığı’nın başlatmış olduğu bir Ulusal Karbon Saydamlık Programı girişimidir. Avrupa’da, şirketler, bu tür raporlama sistemlerinin yaygınlaşması için karbon offset ticareti ve vergi muafiyetlerinden yararlanılabildikleri ortak bir sistem kurmuşlardır. Gönüllülük esasına dayanan bu programın yaygınlaşması için en önemlisi sera gazı envanterinin hazırlanmasında yardıma ihtiyacı olan KOBİ şirketlerinin, ilgili kaynaklara erişiminin sağlanmasıdır. Operasyon masraflarını azaltmak için KOBİ’lere basitleştirilmiş yöntemler öğretilmektedir. Sınai görünürlükleri olan şirketler bu sistemde finansman şemalarını ve ihale tekliflerini sürekli güncelleştirilmektedir. Bu gibi sistemler KOBİ’lerin uluslararası uyumunu ölçmek için de yardımcı olmaktadır. Kırtasiye sektöründe çevre performansı, günümüzde işletme yönetiminin kilit bir bileşenini oluşturmaktadır (Devi, 2015).

Kırtasiye sektöründe kalite denildiğinde her ne kadar ürüne odaklanılsa da mağazalara gelen nihai müşterinin memnuniyeti ve talepleri üretici için çok daha önemlidir. Üreticilerin uluslararası piyasalarda rekabetçilik güçlerini arttırabilmeleri için tüm kalite memnuniyetini ele almaları ve bunu ölçebilen bir araç geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönteminde en ideal yöntemlerden biri 80/20 ilkesidir. Bu girdilerin minimum maliyetle elde edilmesini ve üründe en iyi iyileştirmeye gitmeye olanak sağlar. Kano’nun geliştirdiği iki boyutlu kalite modeline göre birinci eksene yeterli ürün kalite özellikleri ile diğer eksene ise müşteri memnuniyetleri yerleştirildiğinde müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünün hangi kalite türüne göre iyileştirilmesi gerektiği de ortaya çıkmış olur. Yenilik odaklı bir üretim için öncelikle kalite özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Kalite özellikleri tanınmış ve en çok tercih edilen markalar üzerinde müşterilerin ihtiyaçlarına göre belirlenir. Bu ürünlerde kaliteyi iyileştirebilmek için rakiplerin sahip olduğu kalite özelliklerine bakılır ve onlarda olmayan bir özellik eklenir. Örneğin kalemde mürekkep özellikleri veya kalem ucu dizaynı gibi. Son aşamada ise müşterinin dikkat etmediği özellikler üründen çıkartılarak maliyetlerin azaltılması ve ürün fiyatında rekabetçilik sağlanır. Örneğin, kalemde ağırlık ve görünüş müşteri için çok önemli değilse bu özelliklere ait daha az girdi ile daha az maliyetli bir kalem dizaynı gerçekleştirilir (Chen, Chang ve Huang, 2009).

Türkiye’de ise bugün kırtasiye giderek gelişmekte olan sektörel bir yapı haline gelmiştir. Türkiye’de kırtasiyenin bir meslek haline gelmesi Osmanlı’nın büyüme dönemine kadar uzanır. Os-

manlı'nın büyüme döneminde ilmi faaliyetlerin artması ile özellikle mürekkepli kalemler ve bunların ustalığını yapan bir meslek ortaya çıkmıştır. Yapısal olarak oldukça farklı olan o dönemin kalemlerinin bugün bildiğimiz ve kullandığımız kalem halini alması 1800'leri bulmuştur. Osmanlı döneminde 1800'lerden sonra tamamen el işçiliğine dayalı atölye tipi üretime geçilerek bir takım temel kırtasiye malzemeleri üretimi yapılmıştır. Türkiye'de kırtasiyenin ilk sanayileşmesi ise 1969 yılında Adel ile gerçekleşmiştir. Kâğıt sanayisinde ise ilk elle imalat yapılan kâğıt fabrikası 1453'te İstanbul'da Kâğıthane'de kurulmuştur. Kâğıt sanayisinin gelişimi ise 1938'de Cumhuriyet'in ilanından sonraki ilk kâğıt fabrikasının kurulması ile başlamıştır; fakat uzun yıllar kâğıt üretimi faaliyeti dış dünyadan uzak bir şekilde gelişimini devam ettirmiştir. (İTO, 2007).

Kırtasiye satış anlamında Cumhuriyet'in ilk yıllarında Anadolu'da kâğıt, defter, kalem ve silgiden ibaret olmak üzere bakkalarda satılırdı. İstanbul'da ise Karaköy, Babıali ve Beyoğlu gibi birkaç yerde tütüncülerde satılırdı. 1970'li yıllara kadar 25-30 civarında toptancı sadece Tahtakale'de kırtasiye satışı yaparken 1970-80 yılları arasında Ankara ve İzmir'de 1980 sonrası ise Türkiye'nin tüm kentlerinde toptancılar tarafından kırtasiye satışı yapılmaya başlanmıştır (Akçalı, 2001). Sanayi geliştikçe özellikle 1950'lerden sonra işletmelerin daha fazla sayıda ve çeşitte ofis malzemeleri ve donanımına ihtiyaçlarının olmaya başlamasıyla ofis kırtasiye malzemeleri çeşitlendi. 2000 yıllardan itibaren teknik, sanat ve hobi çalışmalarının artmasıyla da kırtasiye sektörü ürünleri daha da çeşitlenmiştir. Türkiye'de kırtasiye sektörüne ilişkin istihdam, işletme sayısı, ürünlerden elde edilen gelirler gibi farklı konularda güvenilir ve diğer ülkelerle karşılaştırılabilir verilere ulaşmakta güçlük çekilmektedir. Örneğin, veritabanları olan ve bu kırtasiye alanında bilimsel veya sektörler araştırmaların yapılması nedeniyle ABD ve kısmen Avrupa ülkeleri için gerekli bilgilere ulaşabilmek daha kolaydır.

Tablo 7. Dünya Kırtasiye Sektörü Verileri

		Ofis Kırtasiye Toptancı	Ofis Kırtasiye Üretim	Perakende Kırtasiye	Kâğıt Toptancı	Mürekkep Üretimi	Plastik Kâğıt Çanta Süsleme Malzemesi Toptancı	Gazete Dergi Kitap Toptan	Kâğıt Üretim
ABD	Gelir	43milyar \$	6 milyar \$	8 milyar \$	29 milyar \$	5 milyar \$	82 milyar \$	16 milyar \$	5 milyar \$
	Büyüme	-0.1	-3	-1.1	0	-0.5	1.2	-8.8	-2
	Çalışan	67307	17547	1,9 milyon	11522	10.725	71249	42.817	14921
	İşyeri Sayısı	4908	383	62469	591	579	6287	1302	340
Çin	Gelir		16 milyar \$	5 milyar \$					97 milyar \$
	Büyüme		8.7	8.7					9.5
	Çalışan		218732	108630					552816
	İşyeri Sayısı		1366	12489					4774
İngiltere	Gelir			3 milyar \$					401 milyon \$
	Büyüme			-3.3					-7.2
	Çalışan			51638					3.513
	İşyeri Sayısı			4105					300
Kanada	Gelir	5 milyar \$	345 milyon \$	2 milyar \$			2 milyon \$	1 milyon \$	
	Büyüme	1.2	-2.2	-5			1.8	-3.8	
	Çalışan	7.531	1808	10.344			20473	11928	
	İşyeri Sayısı	577	74	625			4676	1056	
Avustralya	Gelir			750milyon \$	7 milyar \$		283 milyon \$	1 milyar \$	782 milyon \$
	Büyüme			-2.6	-1.8		0.7	-3.9	-2.9
	Çalışan			3613	15725		1238	3.146	1930
	İşyeri Sayısı			685	1128		241	405	205

Kaynak: ibisworld Industry Reports, 2017

Ülkemizin; genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip olması ve bunun önemli bir kısmının tüketici tipi öğrenci olan bir pazar olması nedeni ile pazarın kişi başına kırtasiye tüketimi ve kırtasiye sektörünün ürün sunduğu ürün gamlarında pazar payı ve ciro büyümesi arttırılabilir bir potansiyele sahiptir. Sektörde e-ticaret, zincir mağazalar ve perakendeler gibi farklı satış kanalları oluştuğu gelecekte sektörde sadece çok büyük ölçekteki şirketlerin veya işini iyi yapan uzman kırtasiyelerin ayakta kalabileceğine dair bir görüş hakimdir.

1990’larda 2000’lere kadar düşen kırtasiye perakendecilerinin sayısı AVM’ler, süper marketler ve hipermarketler ile birlikte kırtasiye satıcılarının sayısı 10.000’leri bulmuştur. Gelecekte internet gibi farklı kanalların sektöre girişi ile birlikte toptancıların ve kırtasiye perakendecilerinin sayısının azalacağı ve sayılarının 3.000- 4.000 civarına ineceği öngörülmektedir.

Kırtasiye sektörü; dünyadaki trendlerin incelendiği ve perakendeci, toptancı, ithalatçı ya da üretici olarak global düzeyde ürün geliştirme yapıldığı ve müşteri yelpazesinin genişletildiği sürece gelişebilir. Dünyaya da sektöre ilişkin trendleri genelde büyük firmalar belirlemektedir. Önemli olan müşterilerin tüketim alışkanlıkları değişirken sektörün kendini nasıl güncel tutabildiğidir. Bu da üreticiden perakendeciye her seviyedeki sektör oyuncusunun eğitilmesi ve her birine vizyon kazandırılmasıyla mümkündür.

Bugün Amazon’un Amerika Birleşik Devletleri’ndeki toplam e-ticaret işlem hacmi 160 milyar dolar iken Türkiye’deki toplam e-ticaret işlem hacmi 7 milyar \$ seviyelerindedir. Zaten dünyada neredeyse her şey e-ticaret yoluyla alınmaya başlandığı için bir süre sonra Türkiye’deki şirketlerde satış noktalarını dijitalleştirmek yoluna gidecektir. Sektörün varlığı ise işin kaliteli bir biçimde yapılması ve işte uzmanlaşmaya gidilerek korunabilir.

Ülkede pazarı büyütme kadar ihracat kapasitesini de arttırmak da büyük önem taşımaktadır. Fakat Türkiye’nin genel anlamda dışarıya hammadde bağımlılığı vardır. Dolayısıyla üretim maliyetleri de dolara endekslidir. Bu dışa bağımlılık Türkiye’de kırtasiye sektörünün en büyük rakibi olan Çin karşısında rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Maliyetlere ilişkin olarak sektörün yaşadığı diğer bir sorun da ithalatta artan gözetim ve vergi yüküdür. Çünkü bazı ürünlerin Türkiye’de üretimi bulunmamaktadır.

Ağır vergi yükü ve döviz kurlarının yükselmesi raf fiyatlarını da arttırdığı için sürekli ürünleri vergilendirmek bir anlamda tüketicinin ürüne erişimini de engellemektedir. Maliyetler anlamında Çin pazarı incelendiğinde Çin’in başarısı sanılanın aksine düşük maliyetlerden gelmemektedir. Çin başarıyı planlama ve çok uluslu şirketlerden Ar-Ge ve teknoloji transferi sağlayabilecek yatırımlar yapmasına ve stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecek şirket evlilikleri ve ikili anlaşmalar yaparak sağlayabilmiştir.

Bunun yanında Çin “akademi ve sanayi bağı” hiç koparmamıştır. Sadece üretim alanında değil pazarlama alanında da yurtdışına yönelerek girişimcilerin oralarda showroom açmalarını desteklemiştir.

Türkiye’de kırtasiye pazarını büyütmenin alternatif yolları da vardır. Fon oluşturarak ya da sponsorlar bularak perakendecilerin vitrin, tabela gibi çalışmalarını desteklenebilir. Böylece bu ortak fona şirketler KBS barkod otomasyon programı için de kaynak aktarımı yapabilirler.

Ürün bazlı ayrıştığında kırtasiyenin elde ettiği satış miktarı ve ciro belirlenebilir. Üretim kanadında akıllı kasalar ve perakende kanadında her ürünün bir barkodu bulunmaktadır. Devlet bu kanallarla üreticinin ne ürettiğini görebilecek durumdadır. Perakende satış noktalarında pos kasaların-

dan bakılarak ve çıkışlardan sektörün büyüklüğüne ilişkin veriler elde edilebilir. Sonuçta kırtasiye yerli üreticiler, ithalat, e-ticaret (Amazon veya Alibaba vb.) gibi farklı kanallardan şekil değiştirerek satış yapmaya devam etmektedir.

Bir başka deyişle, perakendeci bazı noktalarda zayıflamakta ve büyük mağazalar artmaktadır. Kırtasiye sektör olarak büyüyor ama sektördeki oyuncuların pazar payları değişmektedir. Yani kırtasiye sektöründe zemin değiştikçe her grubun (üretici, ithalatçı, ihracatçı, perakendeci, dijital ortam) sorunları kendi içinde farklılaşmaktadır.

4. Analiz

Kırtasiye sektörü eğitim, iş dünyası ve sanat alanlarına araç sağladığı için ve kırtasiye tüketiminin ülkelerin gelişmişlik ve refah düzeylerinin birer göstergesi olduğu için kırtasiye sektörü makro anlamda ülke için katma değer yaratmaktadır.

Kırtasiye sektörünün rekabetçilik gücü belirlenirken birbirini destekleyen iki yöntem kullanılmıştır. Bu analizlerden biri değer zinciri analizi ve diğeri ise Michael Porter'ın geliştirdiği beş güç rekabetçilik analizidir.

Değer zinciri analizi ile sektörde faaliyet gösteren firmaların sorunları ele alınarak destekleyici kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri belirlenmiştir. Böylece hem sektör yapısı, güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmuş olup hem de sektörün rekabetçilik faktörleri belirlenmiştir.

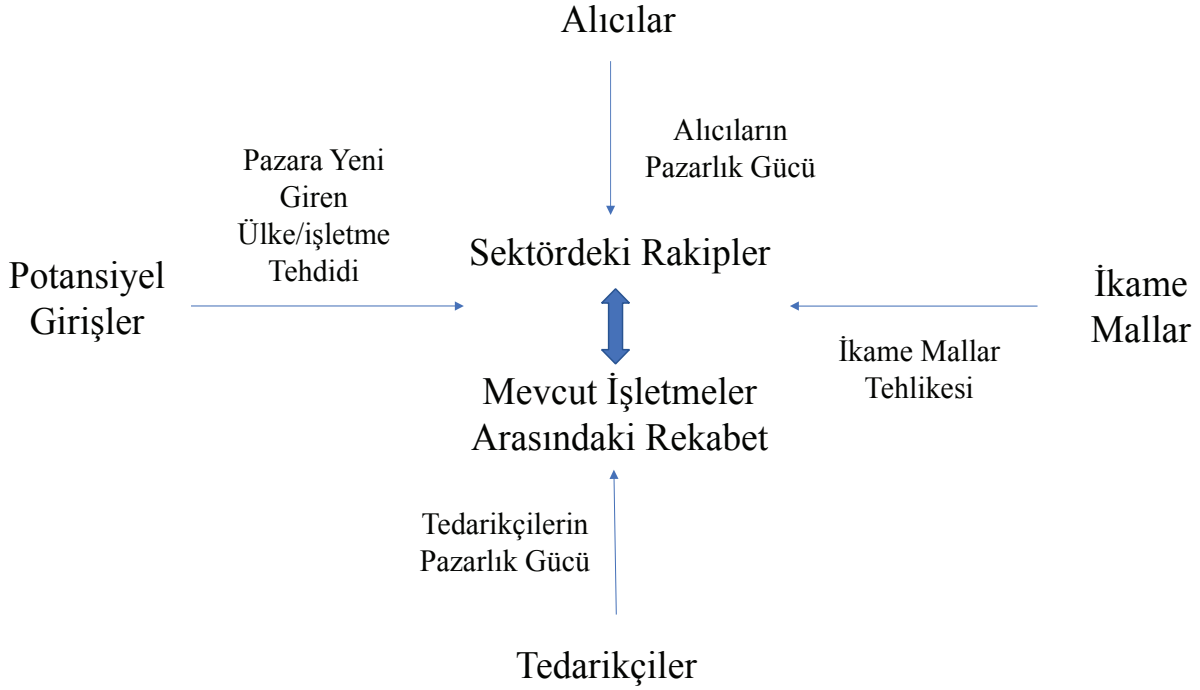
Sektör yapısı rekabeti ve karlılığı harekete geçiren bir unsurdur. Kırtasiye sektörünün en önemli özelliği yoğun rekabete sahip olmasıdır. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte sektör küçülmeye gitmesine rağmen özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki okul çağındaki genç nüfus yoğunluğu ve ülkelerin büyüyen ekonomileri sektörü ayakta tutan iki unsurdur. Sektör yapısı orta-uzun vadede karlılığı belirlediği için ilk aşamada incelenmesi gereken bir unsurdur.

Değer zinciri rekabet stratejilerinin ortaya çıkarılması ve uygulanması açısından kullanılan etkin yöntemlerden bir tanesidir. Değer zinciri analizi sektördeki oyuncuların rolü ve sektörü etkileme dereceleri dikkate alınarak yapılan bir analizdir.

Sektör içindeki oyuncuların önem dereceleri birbirinden farklılıklar gösterdiği için bu yaklaşımda ana hedef sektörde faaliyet gösteren oyuncuların ihtiyaçlarını anlamak ve rekabetçilik faktörlerinin de sektörün güçlü ve zayıf yönleri çerçevesinde belirlemektir.

Yapılan ikinci analizde sektördeki rekabeti şekillendiren kuvvetleri anlamak, strateji geliştirmenin başlangıç noktasını belirlemektedir. Michael Porter'ın ortaya attığı beş kuvvet sektör karlılığının neden düşük olduğunu ortaya koyar.

Bu kuvvetlerin sektör yapısını nasıl şekillendirdiğini anlamak sektör koşullarını ve rekabet ortamının en önemli yönlerini sektörlerin stratejilerine dahil etmesine olanak sağlar. Michael Porter'ın beş güç modeli sektörün tedarikçiler, yeni girişimciler, rakipler ve ikame ürünler karşısında nerede durduğunu açıkça ortaya konulmasına olanak sağlar.

Şekil 2. Michael Porter'ın Beş Güç Rekabetçilik Modeli

Kaynak: Porter, M. (2008) Rekabetçilik Üzerine, (Çvr. Kıvanç Tanrıyar) HBS, İstanbul.

Bu analize göre rekabet faktörlerinin güçlü olması işletmenin istediği ölçüde fiyatlandırma yapamamasından dolayı bir tehdit oluşturarak karlılığının düşmesi anlamına gelmektedir. Bu faktörlerin zayıf olması ise işletmenin istediği gibi fiyatları arttırma kabiliyetini olumlu yönde etkileyerek sektörün kar etmesini sağlamaktadır. Sektörün rekabetçiliğini etkileyen ana faktör mevcut işletmeler arasındaki rekabettir. Sektör içi rekabeti belirleyen ana faktörler ise rakip sayısı, arz ve talep dengesi, sektörün büyüme hızı, maliyetler ve maliyetlerde meydana gelen artışlar, kapasite kullanım oranı, ürün farklılıkları ve sektörden çıkış engelleri, dağıtım kanallarının yapısı, pazar büyüme yapısıdır. Sektörün rekabetçiliğini etkileyen diğer bir faktör ise potansiyel giriş tehdididir. Sektör içerisinde tehdit yaratan mevcut rakipler dışında giriş engeli olmayan sektöre girme olasılığı bulunan potansiyel rakiplerde gelecekte sektördeki rekabeti yoğunlaşarak kâr marjını düşürür. Bu kuvvetin ölçümü sektördeki mevcut rakip sayısı, mevcut arz ve talep dengesi, mevcut rekabet yapısı, devletin koyduğu giriş bariyerleri, işgücünün ve teknolojinin durumu ve markalaşma ile yapılabilir. Michael Porter'ın rekabetçilik gücünü belirlemede kullandığı kuvvetlerden diğeri ikame malların tehdididir. İkame tehdidi ikame ürünlerin fiyatları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan eğilimleri ile belirlenir. Bunun yanında dördüncü kuvvet alıcıların pazarlık gücüdür. Alıcının sayısının azalması ve talepleri karşılayacak firmaların sektörde çoğalması alıcıların pazarlık gücünü arttırıcı bir unsurdur. Alıcının pazarlık gücünü etkileyen diğer unsurlar alıcıların tek bir sipariştan yüksek alımlar yapması, bir üreticinin üretimini çoğunluğunu tek bir müşteri tarafından satın alınması, alıcının üreticiyi istediği zaman herhangi bir zorluk yaşamadan kolayca değiştirebilmesi olarak sıralanabilir. Alıcıların pazarlık gücü ne kadar yüksek olursa o derece fiyatlar üzerinde baskı oluşur ve sektördeki rekabet artar. Son kuvvet de tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Porter'a göre tedarikçileri güçlü olan sektörlerde rekabet daha yoğundur. Tedarikçiler sektördeki işletmeler için önem arz eden bulunması zor ve ikamesi mümkün olmayan ürün ve hizmet üretiyorsa ve sektördeki

işletmeler için tedarikçi değiştirmek maliyetli olacaksa ve tedarikçiler sanayide yatay bütünleşmeye gidebilecek durumdaysalar tedarik maliyetleri yükseleceğinden sektördeki işletmelerin rekabet gücü azalacaktır. Bunun tersi durumunda da tedarikçilerden mal alan işletmeler dikey bütünleşmeye gidemediklerinde, sektör bu tedarikçiler için vazgeçilmez bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat ve kalite baskısına maruz kalmıyorlarsa üreticilerin girdi maliyetlerini düşürme fırsatları kalmayacağı için yoğun rekabetle mücadele etmek zorunda kalacaklardır. Sonuç olarak söylenebilir ki sektördeki rekabet yoğunluğu arttıkça sektördeki kâr marjı da düşecektir. Dolayısıyla sektörün rekabetçilik gücünün artırılabilmesi ve sektörde büyüme sağlanabilmesi için bu kuvvetlerin sektör üzerindeki etkisinin azaltacak önlemlerin alınması gerekmektedir.

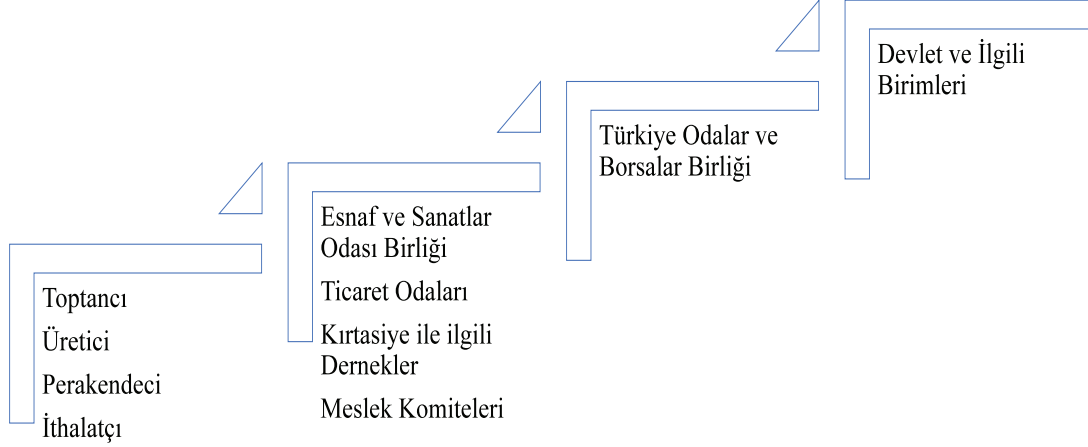
5. Kırtasiye Sektörünün Değer Zincirindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kırtasiye Sektöründe faaliyet gösteren firmaların karmaşık ve rekabetçi iç ve dış çevrelerinde varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerini iyi anlamalı ve analiz etmelidirler. Tüm sektör başta mevcut pazardaki etkinliğini arttırmak istemektedir. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında sektörün ayakta kalmasını sağlayacak faktörlerden biri yeni teknolojiler edinmektir. Böylece ileriye yönelik projeksiyonlar çizilebilir ve en büyük sorunlarından biri olan arz fazlalığı problemi çözülebilir. Büyüme odaklı olan sektör için bir diğer önemli faktör de istenen kalitede düşük maliyetli üretim imkanları sağlamaktır. Teknoloji ile bağlantılı olarak artan satış kanalları ile sektör kendine yeni pazarlar bulmalıdır. Kırtasiye sektörü genel yapı itibariyle KOBİ niteliğindedir ve en büyük sorunlarından biri de sermaye yetersizliği çekmesidir. Bu sorun çerçevesinde finansman kaynağı yaratabilmek bu sektörün önem vermesi gereken konulardan bir tanesidir. Çünkü firmaların büyük bir çoğunluğu mekanlarını büyütme, fiziki, beşerî ve teknolojik altyapılarını güçlendirmek ve dünya piyasasının trendlerini takip etmek için hep kendi imkanlarını ve kendi kaynaklarını kullanmaktadırlar. Fakat sermayelerinin büyük bir bölümünü altyapıya, mekân yaratma ve dizaynına harcayan sektör üretim yapmaya veya yenilikçi marka yaratarak pazarda rekabet güçlerini arttıracak ve yatırımlarını gerçekleştirecek fon kaynağı bulamamaktadır. Bir sektörün yapısı gereği her şeyi kendisini üretmesi mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla kırtasiye sektörünün bazı hammadde, makine ve ürünler bakımından dışa bağımlı bir yapısı vardır. Sektörün çektiği sermaye yetersizliği özellikle de ülkede ekonomik istikrarsızlığın, enflasyonun ve döviz kurlarındaki belirsizliğin arttığı zamanlarda firmaların hammadde ve makine alımlarında, üretimde, tasarımda, Ar-Ge çalışmalarında yatırım yapmaktan vazgeçmelerine veya yatırımlarını ertelemelerine neden olmaktadır. Bu yüzden sektördeki firmalar üretimi bırakıp ithalata yönelmekte ve sektörde güçlü zincir mağazaları, marketler, e-ticaret gibi satış noktaları gibi irili ufaklı birçok firmanın sektöre kolay girişi nedeniyle ortaya çıkan arz fazlasından kaynaklanan kısır döngüsünde uzun vadeli tahsilatlar ve üzerlerine binen vergi yükleri ile birlikte ayakta kalmaları güçleşmektedir. Değer zinciri analizi bu bakımdan kırtasiye sektörü işletmelerinin sorunlarına teorik bir bakış açısı sağlayacak bir araç niteliğindedir. Buna ek olarak sektör tanımının revize edilmesi, rekabetçilik durumunun ortaya çıkarılması ve sektördeki üretici, toptancı, ithalatçı, ihracatçı ve perakendeci grupların kısacası her kırtasiye işletmesinin değer zinciri içerisindeki yerini ve bağlantılarını iyi bir şekilde yönetebilmesi için sektörün sorun ve çözüm önerilerinin değer zinciri analizi üzerinden giderek belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Sektördeki işletmelere ortaklaşa rekabetin benimsetilmesi ve iç piyasadaki çekişmelerden ziyade güçlü bir kümelenme yapısı oluşturularak uluslararası rekabet gücünü arttıracak planlamaların yapılması konusunda önemli görevler düşmektedir. Devlet vereceği destek ve teşviklerde katma değeri yüksek veya gelişme potansiyeli yüksek güçlü kümelenme-

lere ve güçlü temsilcileri olan büyük sektörlerle öncelik tanımaktadır. Yani devletin teşviklerini ve desteklerini milli gelire sağladığı katkı ve sektör büyüklüğüne göre verdiği söylenebilir. Kırtasiye sektörünün ise milli gelire katkısı toplam içinde %1-%2 seviyelerindedir. Sektörün hem büyüklüğü hem de milli gelir içindeki payı turizm, emlak ve hizmet sektörü ile karşılaştırıldığında düşük düzeylerde. Bu yüzden bu sektörün talepleri en son değerlendirmeye alınmaktadır. Bunun yanında sektörün devletten destek, teşvik ve vergi indirimi talep edebilmesi için devlete hukuksal, altyapısal ve finansal sorunlarını, yatırımlarını, projelerini, dilek ve isteklerini en etkili biçimde iletebilecek ve sorunlarını hızlı bir şekilde çözüme ulaştırabilecek iletişim kanallarının etkin kullanılması önem taşımaktadır. Bu anlamda belirtilebilecek kurumlar arasında Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği ve sektörel dernek ve kuruluşlar belirtilebilir.

Kırtasiye sektörü İstanbul Ticaret Odası altındaki 81 meslek komitesi ile sektörel sorunlarını belli periyotlarla zaten tartışmaktadır. TÜKİD 267 üye ile yola çıkan bir dernek olarak 2017 yılında bu sayıya toplamda 116 yeni üye katarak net 351 üye sayısına ulaşmıştır. 2018 yılı sonunda üye sayısını 450'ye çıkarmayı hedeflemektedir.

Şekil 3. Kırtasiye Sektörü ile Kamu Arasındaki Muhtemel İletişim Kanalları



5.1. Kırtasiye Sektörünün Değer Zinciri

Kırtasiye sektöründeki işletmelerin rekabetçilik avantajlarını görebilmeleri ve bunu sürdürbilmeleri açısından sektörün yaşadığı sorunlar ve çözüm önerileri değer zinciri analizi kapsamında genel bir çerçevede ele alınmıştır.

İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri kavramı, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerin kaynaklarını anlamak için işletmeyi hammadde tedarikinden ürünün son tüketiciye ulaşmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbiriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır. Değer zincirinde bir sektördeki işletmelerin stratejik rekabette güçlü ve zayıf olduğu noktaları belirlenebilir. Bir sektörün değer zinciri hammadde tedarikçilerinin değer zinciri ile başlar; oradan üretim işletmelerine geçilir ve daha sonra da burada üretilen ürünlerin dağıtım kanalları vasıtasıyla son müşterilere ulaşmasıyla son bulur. Tüm bu bağlantılar işletmelerin sektör içindeki durumunu belirleyen koşulları ortaya koyar.

Değer zinciri analizi, işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır. Aynı zamanda bu analiz, işletmenin tedarikçileri, müşte-

rileri ve sektördeki diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak rekabetçi durumunu görmesini sağlamaktadır.

Şekil 4. Kırtasiye Sektörünün Değer Zinciri



Şekil 4'te de görüldüğü üzere değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetleri temel (birincil) faaliyetler ve destek (yardımcı) faaliyetler olmak üzere iki genel başlık altında toplanmıştır. Değer zincirindeki bu iki ana gruptaki faaliyetlerdeki sorunların incelenmesiyle sektöre rekabet avantajı kazandıracak çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Değer zincirindeki temel faaliyetler; üretimle ilgili hammadde temininden, ürünün üretim süreci ve ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetlerini de içeren faaliyetlerdir:

- **İçe Doğru Lojistik:** Üretilen ürünle ilgili hammaddenin, makine ve teçhizatın veya ürünün satın alınması veya ithal edilmesi, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Kırtasiye sektöründe her ürün veya makine teçhizat ülke içinde üretilebilecek durumda değildir. Bunun yanında bazı hammaddelerin de dışarıdan ithal edilmesi mecburidir. İthal edilen hammadde, yarı mamül ile makine ve teçhizat maliyetleri döviz kuru kaynaklı olmak üzere sürekli artış göstermektedir. Depolama ve dağıtım konusunda da sektörde birtakım sıkıntılar mevcuttur. Bu anlamda sektör özellikle ithal ettiği ürünleri koyabilmek için antrepolara ihtiyaç duymaktadır. İthalatta yabancı firmalar belli bir kotanın altında ürün satmaması üreticiyi hem girdi alımlarının maliyetleri hem de alınan girdilerin depolanması konusunda zorlamaktadır.

- **Üretim:** Girdilerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır. Kırtasiye sektörünün geleceğinde var olan potansiyelini kullanabilmesi için ihracata yönelik üretim yapabilmesi büyük önem taşımaktadır. Operasyonel anlamda üretimin ilk aşaması Ar-Ge ve ürün tasarımıdır. Daha sonra üretim süreçleri işlemektedir ve emek yoğun bir sektör olduğu için üretim verimliliğini etkileyen işçilik de büyük önem taşımaktadır. Avrupa, Hindistan, Malezya, Çin ve Uzakdoğudaki uluslararası üretici rakipler yoğun bir üretim gamı ile dünya pazarında daha fazla pay alabilmek için büyük ölçekli üretimler yaparak pazar yapısının bozulmasına neden olmaktadır. Üreticilerin en

büyük sorunları arasında sermaye yetersizliği, makine teçhizat ve teknolojinin pahalılığı, üretime uygun mekân bulamama, arazi bedelleri, enerji pahalılığı, plansız üretim, nitelikli işçi bulamama ve çalışanların verimsizliği bulunmaktadır. Sermaye yetersizliği üretici firmaların yatırımlarını gerçekleştirme önündeki en büyük engeldir. Bunun yanında gerçekleştirilmek istenen pek çok projenin de hayata geçirilmesi gecikmektedir. Üretici özellikle üretim mekânı bulma sorunu yaşamaktadır. Üretime uygun olan arazilerin sahipleri bu mekanları depolara kiralamayı tercih etmektedir. Üretim yoğunlaştığı alanlarda arazi veya mekân fiyatları pahalılaşmaktadır. Merdiven altı üreticiler ile de savaşmak zorunda kalan üreticilerin Ar-Ge çalışmaları taklit ürünler nedeniyle sonuç alamama riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Trend adı altında herkesin aynı ürünü üretmesi de arz talep dengesini bozmaktadır.

• **Dışa Doğru Lojistik:** Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, tarifeleme, ürünün müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Sektörde büyük ölçüde ithalat kaynaklı arz fazlası sorunu vardır. Üreticiler stoklarını eritmeden yeni üretim için planlamaya geçmekte zorlanmaktadır. Bunun yanında sipariş alındığında vergiler ve fonlar nedeniyle siparişlerin belli bir bölümü antrepolardan belli bir bölümü ise üreticilerin stoklarından gönderildiği için alıcıya iki farklı fiyatta ürün gitmektedir bu da üreticinin dış rakiplerine olan itibarını sarsmaktadır. Bunun yanında aynı ürün için verilen sipariş tekrarlandığı takdirde üreticinin bu siparişi gönderememe riski artmaktadır.

• **Pazarlama ve Satış:** Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış sürelerini içermektedir. Sektör çoğunlukla eğitim sezonuna hitap etse de son yıllarda satışlarda sezonsallıktan kısmen de olsa kurtulmayı başarabilmiştir. Sektörün serbest piyasa mantığıyla işlemesine rağmen Türkiye'deki kırtasiye sektörü oligopol bir yapıya dönüşmektedir. Bir başka deyişle sektörün her kesimi fiyatlama anlamında serbest piyasa fiyatları ile yüksek maliyetler, satış kanallarının çokluğu, irili ufaklı çok sayıdaki rakip, sık olarak yapılan eğitim ve sınav sistemi değişiklikleri, üretici primleri ve iskontolar arasında sıkışmış durumdadır. Tüm bu sorunlar tahsilat sorununu ve uzun vadeli satış sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Yüksek perakendeci sayısı sektörde uzmanlaşmayı ve yoğunlaşmayı zorlaştırmaktadır. Uzmanlaşma yerine perakendeciler kar marjları daha yüksek çanta, hediyelik eşya, oyuncak, bilgisayar sarf malzemeleri gibi ürün satışına yönelmiştir. Değer yaratacak markaların taklit ürünlerinin hızlıca ve kolayca piyasaya girmesiyle fiyatlar aşağıya düşmektedir. Taklit ürünlerin önlenmesinde ise hukukun yavaş işleme sektörün aleyhine olacak şekilde haksız rekabet yaratmaktadır. Satış kanallarının hızla çoğalması markalaşmanın önemini arttırmaktadır. Fakat perakendeciler, markalaşmaya gitmelerini sağlayacak raf düzeni veya stok yönetimi vb. yazılımları yüksek maliyetleri nedeniyle kullanmayı tercih etmemektedir. Bu tür yazılımlar göreceli pahalı olduğu için sektörün tümüne yönelik olarak bu yazılımları tedarik edecek aynı zamanda barkodları, ürün içeriğini ve ürün kalitesini denetleyecek mekanizma ve modellere ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca sektörde pazarlama ve satış konusunda müşteri memnuniyetini arttıracak, hizmet kalitesi yüksek ve sektörel bilgiye hâkim istihdam açığı vardır. Bunun yanında sektörel verilerin yetersiz olması marka üretimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Ürün tanıtımında dış piyasalara yönelik faaliyetler sınırlı sayıdadır. Bu anlamda perakendecilerin çok fazla bölgesel veya ulusal fuarlara gitmesi hem maliyetlerini arttırmakta hem de bütçe dengelerini zorlayacak seviyede alımlar yapmalarına neden olmaktadır. Hem fuar sayısının çokluğu hem de tedarikçi konumundaki toptancılar ile aralarındaki ilişkileri, asıl önemli olan uluslararası rekabetçilik güçlerini zayıflatabilmektedir.

Perakendeciler e-ticareti, sektördeki dönüşümün gerçekleşebilmesi için tetikleyici bir unsur olarak görürken zincir mağazalarını ve ticarete başlayan okulları kendilerine karşı bir rakip unsur

olarak algılamaktadırlar. Perakendecilerin ders kitabı gücünün ellerinden alınmasıyla öğrencilerde kırtasiye ihtiyaçlarını AVM'lerden veya marketlerden karşılamaya başlamıştır. Kaynak kitaplar için de aynı durum söz konusudur. Sınav sisteminin sezon ortasında değiştirilmesi perakendecilerin cirolarını düşürmektedir. Çünkü gerek ders kitabı olsun gerek kaynak kitap olsun öğrenciler kitaplarını perakendecilerden satın alırken ihtiyaçları olan kırtasiye malzemelerini de almaktadırlar. Kırtasiyecilerin elinden bu potansiyel AVM'lere ve zincir mağazalarına kaymaktadır.

- **Satış Sonrası Hizmetler:** Satılan ürün ile ilgili müşteri tatmini sağlamak amacıyla satış sonrasındaki bakım, tamir, onarım ve hizmetlerini içermektedir.

Destek faaliyetleri ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır:

- **İşletme Altyapısı:** İşletme altyapısı, işletmedeki tüm yönetim işlevleriyle, planlama, muhasebe, hukuk ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemekte olup; önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.

Sektördeki pek çok şirket ya mal alamadığı için ya da çok malı olduğu için kapanma noktasına gelebilmektedir. Sektörde çok sayıda ürün çeşidi bulunduğu dikkate alındığında sektördeki ithalatçıların ve imalatçıların hem müşteriden hem perakendeciden talebin gelebileceği kendilerine özgü yeterli bir teknolojik altyapıya ihtiyaçları vardır. Doğru ürün alma, ürün tedariki, bunun matematiksel takibi, bunların hepsi aslında sistem alt yapısına dayalı işlerdir. Bu anlamda firmaların KBS sistemine entegre olması sağlanarak sektörün altyapısı güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

- **Tedarik:** Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler, gereçler ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklar da olabilir. Satın alma işlevi işletmenin tüm temel ve destek faaliyetlerinin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunmaktadır ve sadece tedarikten sorumlu birim tarafından değil de işletme genelinde yapılan bir faaliyettir.

Toptancılar market ve perakendeciler ile satış ve iadenin yapılmasında, peşin evrakların kademeli alınmasında, primlerin fatura altından düşürülmesinde aynı şartlarda muamele görmeyi istemektedirler. Bunun yanında üreticilerin satıştan verdikleri primlerin daha erken ve düzenli ödemesi de istekleri arasındadır.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, geliştirme ve ücretlendirme gibi personel ile ilgili tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması da önemli işlevlerden birisidir.

Sektörün muhasebe ve finansman, satış ve pazarlama, stok yönetimi, yazılım, yönetim ve organizasyon, mağaza dizaynı alanlarında eğitimli personele ihtiyacı vardır. Böylece kırtasiyede sunulan ortamı ve hizmeti gören müşteri marketleri değil kırtasiyeleri tercih edebilecektir.

Kırtasiye sektörünün omurgasını oluşturan perakendecilerin personel sıkıntısı çekmesinin nedenleri arasında insanların sektörü temel bir meslek olarak görmemesi de yer almaktadır. Perakende satış elemanlarının önünde genelde kariyer seçenekleri sınırlıdır. Bu yüzden sektörün personel kaybı ve sirkülasyonu yüksektir.

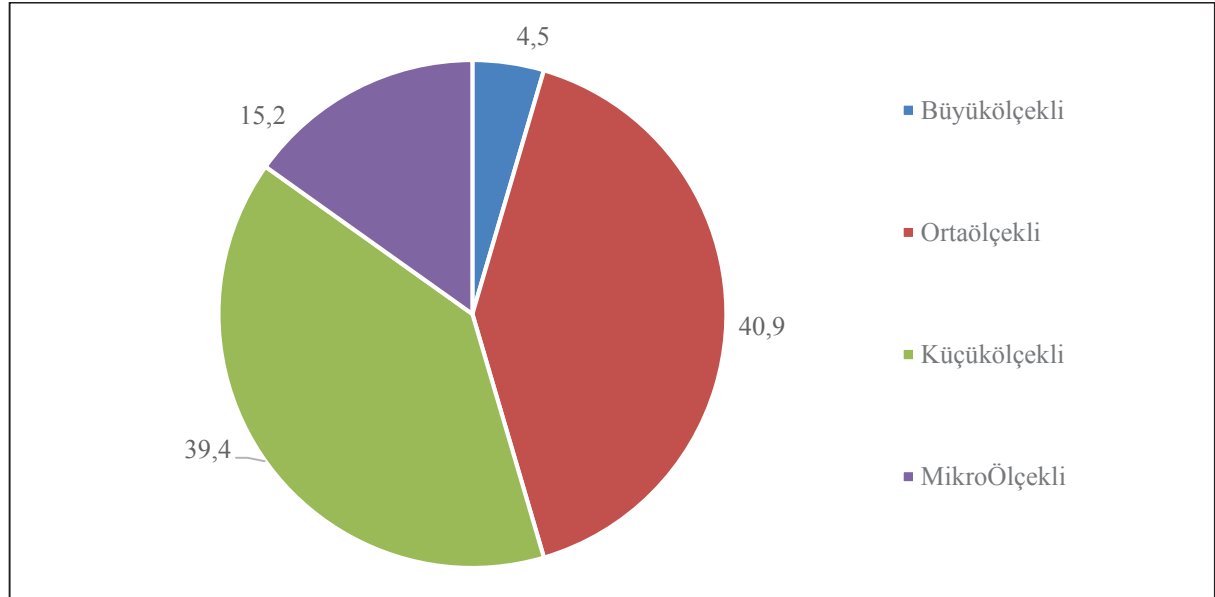
- **Teknoloji:** Teknoloji, uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak diğer tüm değer zinciri faaliyetleri içerisinde ve ortaya çıkan ürünün kendisinde yer almaktadır. Araştırma geliştirme faa-

liyetini de içeren teknoloji, rekabetçi avantaj elde etmede önemli olmakla birlikte özellikle kırtasiye sektöründe rekabetçi avantajının başlıca kaynağıdır. Tüm işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan her türlü teknoloji ile tüm bu faaliyetlerin yapılmasında ve uyumlaştırılmasında kullanılan bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilebilir ve günümüzde artık önemli bir rekabet avantajı olarak kabul görmektedir.

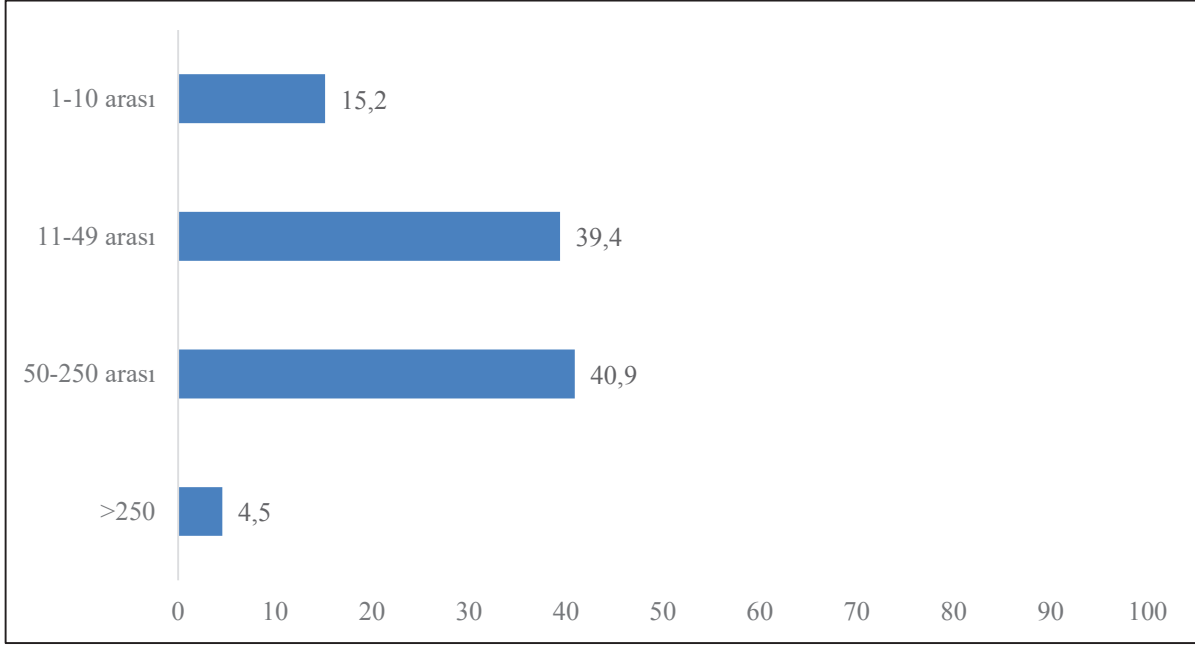
5.1.1. Değer Zincirindeki Sorunlar

Sektörün çok heterojen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de sektör içi menfaat çatışmasının yoğun olmasıdır. Örneğin tahsilatta bir kesim vadenin kısa olmasından yanayken diğer kesim ise vadelerinin uzaması taraftarıdır. Ya da bir kesim için sezonun Eylül'de açılması daha karlı iken bir diğer kesim için ise Ocak'ta açılması daha karlı olabilmektedir. O yüzden sorunlar incelenirken sektördeki şirketler hem büyüklüklerine hem de şirketlerin ne tür faaliyet gösterdiğine göre ayrıma gidilebilir.

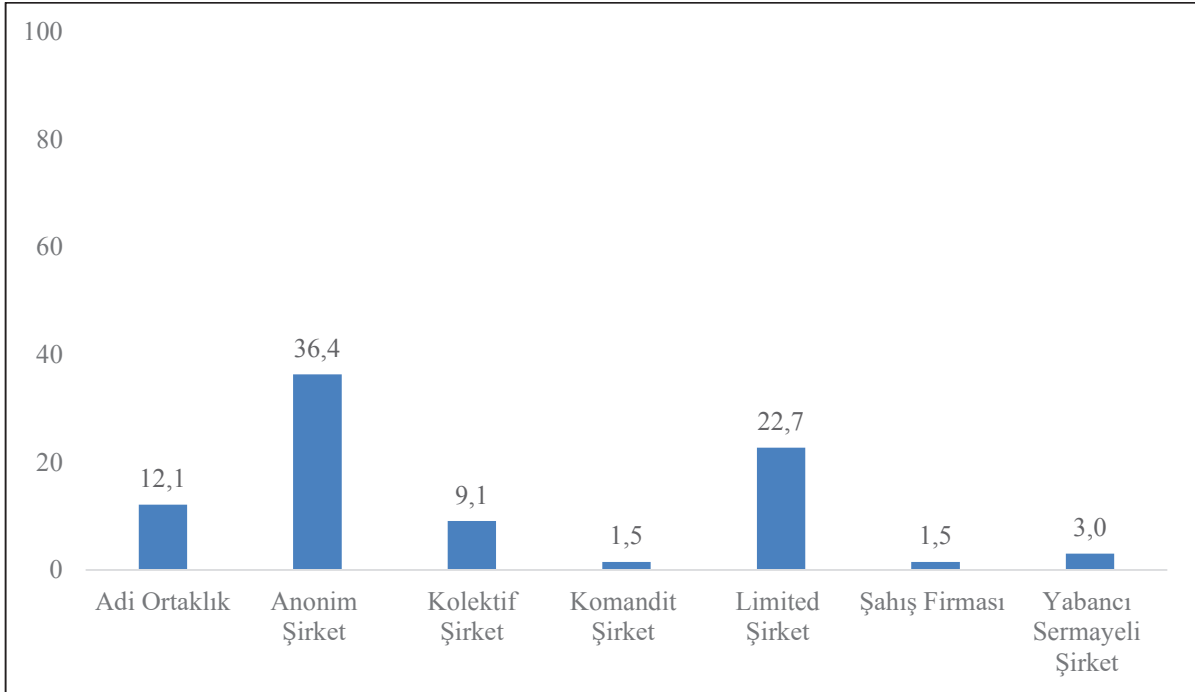
Grafik 32. Kırtasiye Sektöründeki Şirketlerin Büyüklükleri (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %4,5'ü büyük ölçekli, %40,9'u orta ölçekli, %39,4'ü küçük ölçekli ve %15,2'si ise mikro ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Yukarıda yer alan grafiğe bakarak kırtasiye sektöründeki şirketlerin KOBİ niteliğinde oldukları söylenebilir.

Grafik 33. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı (%-2017)

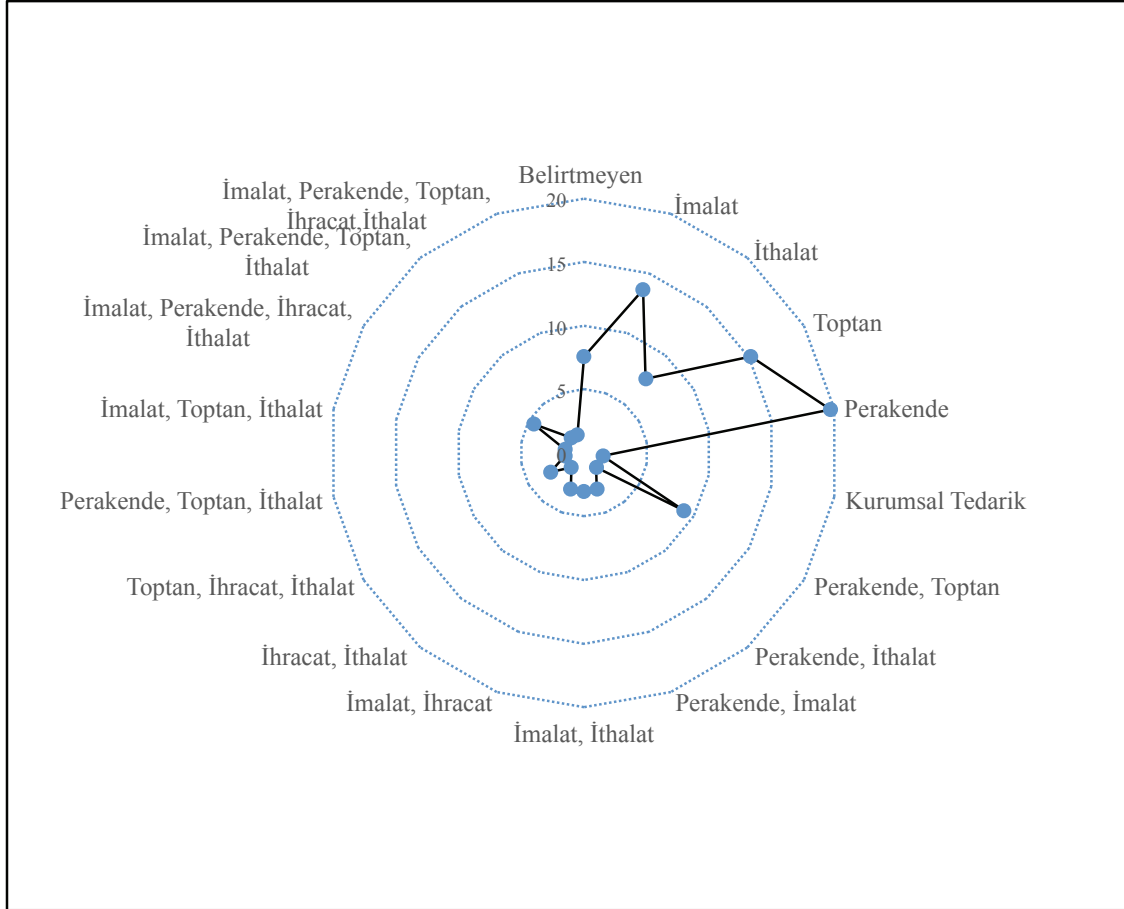
Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %4,5'ü 250'den fazla çalışana, %40,9'u 50-250 arası çalışana, %39,4'ü 11-49 arası çalışana ve %15,2'si ise 1-10 arası çalışana sahiptir.

Grafik 34. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Hukuki Yapıları (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %12,1'i adi ortaklık, %36,4'ü anonim şirket, %9,1'i kolektif şirket, %1,5'u komandit şirket, %22,7'si limited şirket, %1,5'u şahıs firması ve %3'ü ise yabancı sermayeli şirket hukuki statüsüne sahiptir.

Sektördeki her firma aynı anda hem ithalatçı hem üretici hem de toptancı hem de perakendeci konumunda bulunabildiği bu grupları birbirinden kesin çizgiler ile ayırmak da mümkün olmamaktadır. Yapılan anket analizleri sonucuna göre sektörün omurgasını perakendeciler oluşturmaktadır.

Grafik 35. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Faaliyet Alanları (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %19,7'si perakendecidir. %15,2'si toptancı, %13,6'sı imalatçı, %9,7'si perakendeci ve toptancı, %7,6'sı ithalatçı, %3'ü hem perakendeci hem imalatçı veya hem %3'ü hem ihracat yapan imalatçı veya hem imalatçı hem ithalatçı, %4,5'i ithalatı, imalatı, ihracatı ve perakendeciliği aynı anda yapmaktadır. %1,5'i ise kurumsal tedarikçi konumda iken diğer %1,5'u ise toptancılığı, imalatı, perakendeciliği, ihracatı ve ithalatı aynı anda yapmaktadır. Bunun yanında her ölçekteki şirketin sorunlarına verdiği önem ve öncelik derecesi de değişmektedir. Örneğin, büyük ölçekli işletmeler için birinci derecede önemi ve önceliği olan sorun vergi yükü ve kalifiye eleman iken mikro ölçekteki şirketler veya KOBİ'ler %36 oranında tahsilat ve %21 oranında finansman sorunu yaşamaktadır. Tahsilat sorunu ise büyük ölçekli şirketler için sadece %9,68 oranında önem taşımaktadır.

5.1.1.1. Temel Faaliyetlere İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kırtasiye Sektörünün değer zincirinde temel faaliyetleri içe doğru lojistik, üretim, dışa doğru lojistik, pazarlama ve satış ile satış sonrası hizmetler oluşturmaktadır.

5.1.1.1.1. İçeride Doğru Lojistik

Kırtasiye üretiminde hammadde girdisi olarak büyük ölçüde plastik, kâğıt ve metal kullanılmaktadır. Plastik kullanan firmalar dış ticaret politikalarındaki ithal girdi maliyetleri yüksek olduğu için fiyatlandırma konusunda zorlanmaktadır. Kamu tarafından ithal ticari mallar ile ithal yarı mamul malların düzenlenmesine aynı gözle bakılmamalıdır. Dolayısıyla üretimde girdi maliyetlerinin fazla yükselmemesi önem taşımaktadır. Kâğıt alanında hammadde olarak selüloz ithal eden bir sektör firması Finlandiya'da yapılan bir projeden esinlenerek okalıptüs ağaçlarını kendisi üretmek istemiş ama kamu yönetiminden bu ağaçlardan kâğıt üretmek için onay alamamıştır. Çünkü kamu tarafından proje kapsamında dikilen ağaçların bir orman oluşturmuş olması gerekçesiyle ağaçlandırılan alan kamulaştırılmıştır.

Kâğıt aynı zamanda kaplama malzemesi ve mukavva yapımında da hammadde olarak kullanılmaktadır. Kâğıt alanında Türkiye'nin çok büyük bir sıkıntısı bulunmamaktadır. İç piyasadan da dış piyasalardan da kâğıt yeterli ölçüde temin edilebilmektedir. Cilt kaplama malzemelerinde de Türkiye'deki yerli üretim, son yıllarda önemli nitelik ve kalite yükseltmelerini başarmışlardır.

Türkiye'de bazı yerli imalat ve ihracat için ihtiyaç duyulan yarı mamul üretimi yapılamamaktadır. Çünkü adet olarak yeterli satış miktarlarına henüz ulaşamamaktadır. Dolayısıyla yarı mamuller ithal edilmek zorunda kalınmaktadır. Bilhassa ihracat amaçlı gerçekleştirilen ithalatlarda fon bedelleri ağır mali yük getirebilmekte ve firmaların üretim maliyetlerini doğrudan etkileyerek kar marjlarını aşağıya çekmektedir. Bu yüzden üreticiler gerekli yatırımlarını da yapamayabilmektedir. Döviz ile iş yapan firmalarda döviz kurları yükseldiğinde bir anda maliyetleri önemli ölçüde yükseltebilmektedir.

Her ne kadar ithalat üzerinden alınan vergiler devlet nezdinde ithalata karşı üreticiyi desteklemek amacıyla bir önlem stratejisi olsa da yarı mamul ithalatının vergiler ile değil sıkı denetimler ile kontrol altına alınması düşünülebilir.

Kırtasiye üreticisini destekleyecek şekilde üretimde kullanılan makineleri ithal etmektense makinenin kaliteli yerli üretimi sağlanabilir. Bu anlamda bir denge kurabilmek için sektörün uluslararası karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü analizi yapılabilir ve üreticinin verimliliğini arttıracak politikalar üretilebilir. Bu politikalar doğrultusunda yerli üretimi mümkün olan makine üretimi de yeterli şekilde desteklenmelidir.

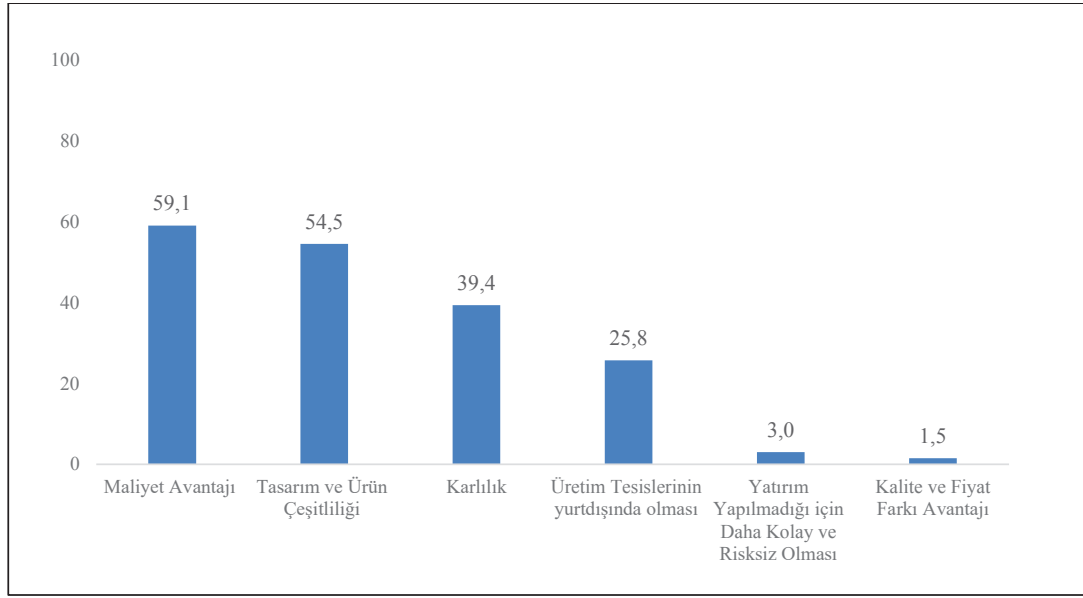
Kırtasiye sektöründe her ürün kategorisinde makine üretimi yapılmasına da gerek olmayabilir. Örneğin, az sayıda makine ile Türkiye'nin tüm defter talep ihtiyacı karşılanabilirse bu alanda ilave makine yatırımına gerek kalmayabilir.

İthalatta yabancı firmaların belli bir kotanın altında ürün satmaması hem girdi alımlarının maliyetlerini hem de alınan girdilerin depo maliyetlerini artırmaktadır. Özellikle İstanbul ve çevresinde depo maliyetleri oldukça yüksektir. Çözüm için hammadde veya yarı mamul ithalatında kolektif antrepo depo sayısı artırılabilir ya da serbest bölge gibi malları toplamaya yarayan bir sistem kurulabilir.

5.1.1.1.2. Üretim

Türkiye'deki kırtasiye sektöründe üreticiler aynı zamanda ithalata da yönelmişlerdir. Örneğin, üretim yapan bazı büyük ölçekli firmaların üretimi %10 - %50 seviyelerine kadar gerilemiştir. İhracat yapan üreticilerin bir kısmı sonradan ithalata dönmüşlerdir. Bu, belli bir planlama dahilinde sektörün bir sisteme oturtulamamış olmasına bağlanabilir. Yatırım yapmak isteyen firmalar neye yatırım yapmaları gerektiğinde kararsız kalmaktadırlar. Yatırımcılar örneğin kalem yaptırmak istese Türkiye'de zaten %50 kapasite ile çalışan fabrikalar bulunmaktadır. Kâğıt veya defter üretimi yatırımına yönelseler yine yeterli kapasitede çalışan firmaların olduğunu görmektedirler.

Grafik 36. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların İthalata Yönelme Nedenleri (%- 2017)



Kırtasiye sektöründeki 66 firmanın katıldığı anket araştırmasında firmaların %59,1'nin maliyet avantajı nedeniyle, %39,4'ünün karlılık ve %1,5'inin ise kalite ve fiyat farkı avantajı nedeniyle ithalata yöneldiği görülmektedir. Bir başka deyişle sektördeki firmalar konjonktüre göre fayda-kar açısından bakıldığında dünyada trendleri takip etmektedirler. İthalat karlı hale geldiğinde firmalar ithalat yapmaya yönelmekte, maliyetler arttığında ise tekrardan üretime geri dönüş yapılmaktadır. Firmaların ithalata yönelmesinin bir diğer nedeni de tasarım ve ürün çeşitliliğidir. Araştırmadan firmaların %54,5'unun tasarım ve ürün çeşitliliği nedeniyle ithalata yöneldiği görülmektedir. Fakat ürün bazında da trendlerden hareket etmek her zaman geçerli olmayabilir. Örneğin, pazardaki trend poşet dosya ve klasör üretimi ise bir büyük işletmenin makine parkuru yarı zamanlı çalışsa bile Türkiye'nin 3 katı üretim yapacak kapasiteye sahip ise bu alana girmek stok fazlalığı yaratacaktır. Firmaların bir kısmının ithalata yönelmelerinin bir diğer nedeni de üretim tesislerinin yurtdışında olmasıdır. Araştırmaya katılan firmaların %25,8'inin üretim tesislerinin yurtdışında olduğu gözlenmektedir. Firmaların %3'ü ise daha kolay ve risksiz olması nedeniyle ithalata yöneldiklerini belirtmişlerdir. Yatırımların sektörün ihtiyaçlarına yönelik olarak ulusal bir yatırım politikası çerçevesinde hedefler önceden konularak bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır.

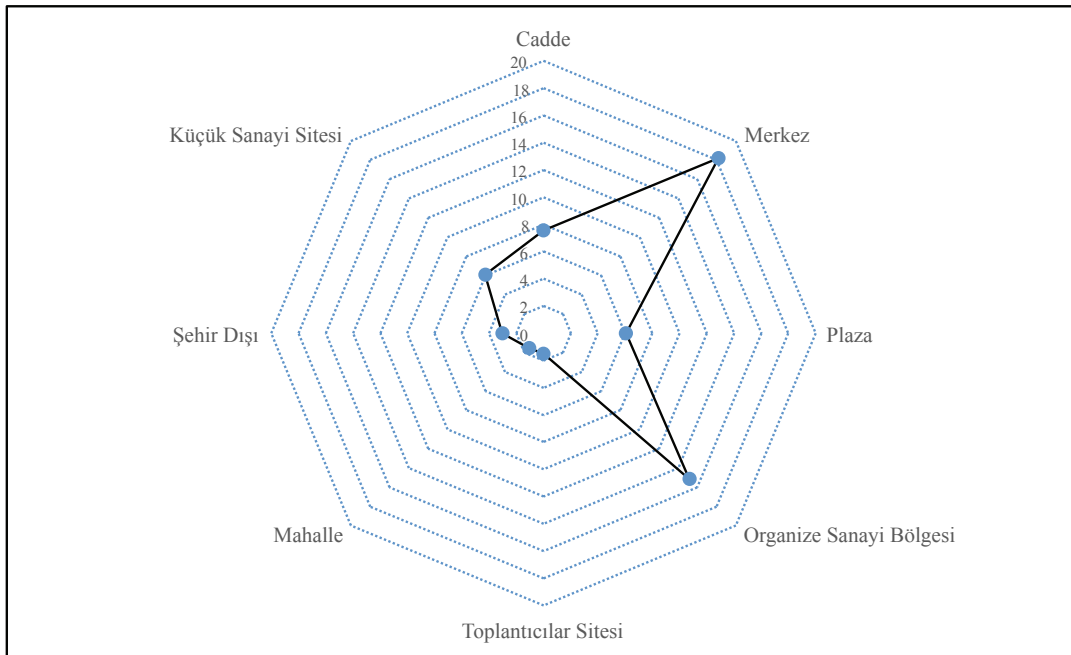
Sektörde yoğun bir ürün çeşitliliği bulunmaktadır; çünkü firmalar cirolarını arttırmak için kendi branşlarının dışındaki ürünlere de girebilmektedirler. Örneğin, çantacı defter, defterci kalem, kağıtçı kırtasiye, kırtasiyeci kalem çantası, oyuncak ve hikâye kitabı ürünlerine girebilmektedir. Bu durum arz, talep dengesini de önemli şekilde etkilemektedir.

Kırtasiye sektörü işgücü açısından değerlendirildiğinde anket araştırmasına katılan 66 firmanın %45,5'i ustaya, %22,7'si mühendise ve %27,8'si ise bilgisayar operatörüne ihtiyaç duymakta olduğu görülmektedir.

Mekân: Üretim için gerekli olan ilk girdi mekândır. Fakat zaten sermaye sıkıntısı çeken herhangi bir küçük üreticinin İstanbul'da talep edeceği bir arsanın asgari değeri önemli tutarlardadır. Malatya, Diyarbakır, Ş. Urfa, Erzurum vb. gibi 26 il için destek ve teşvikler tanınmış durumdadır; fakat hammadde, matbaa, ambalaj, teknik malzeme, servis ve lojistik merkezi İstanbul'dadır. İstanbul'da da sektör kuruluşları aracılığıyla Hadımköy, Çorlu, Gebze veya Şekerpınar civarlarında üretim tesisleri için kamudan uygun maliyetli arsa istenebilir. Mekân darlığı halen üretim yapan ve ithal ettikleri mallarında üretimine geçmek isteyen firmaların gelişimini güçleştirmektedir. Yatırım maliyeti ucuzlatılmadığı sürece sektörün gelişmesi üretim yönünden zorlaşmaktadır.

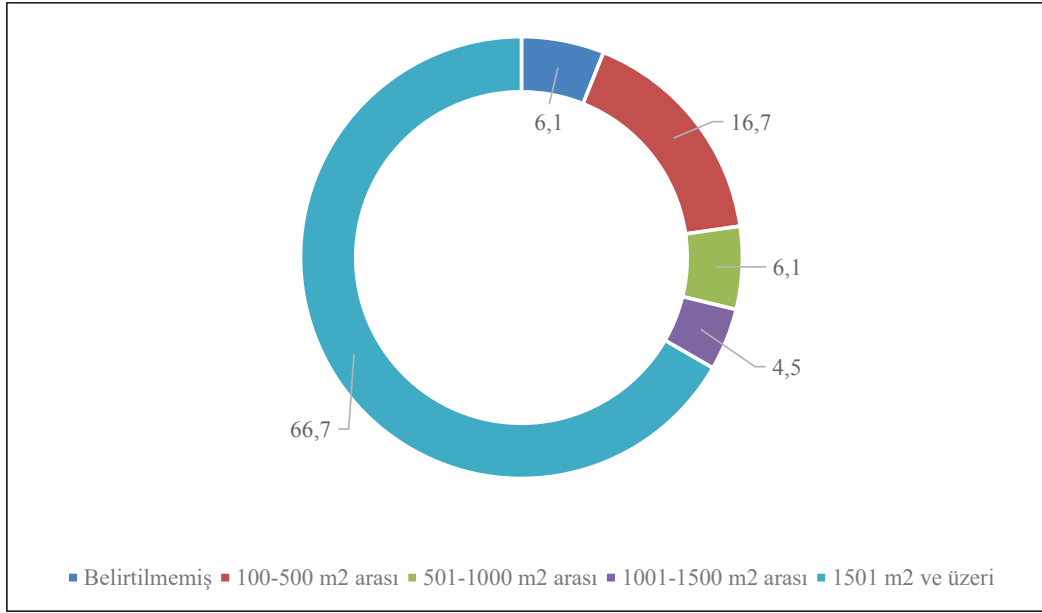
Özellikle İstanbul'da faaliyet gösteren firmalar yatırım teşviki bulsalar bile yer tahsisi ve inşaatlar, binalar ve kiralar konusunda önemli güçlükler yaşamaktadırlar. Organize sanayi sitelerinde arazilerin metrekaşe fiyatı yüksek seviyelerdedir. Üreticilerin ihracata yönelik üretim yatırımı projelerini doğru veriler ile birlikte sektör kuruluşları aracılığıyla kamuya iletip arsa ve yatırım desteğini realize etmeye çalışması yararlı görülmektedir. Ayrıca teşviklerin yürürlük süresi önemlidir ve yatırımcıya ulaşana kadar teşvikler yürürlükten kaldırılabilen ve yatırımcılar maliyetlerle tek başına mücadele etmek zorunda kalmakta ya da işletmeleri kapanmaktadır. Örneğin hem kendi üretimi olan markayı hem de ithal ofis ürünlerini yaklaşık 37 ülkeye satan bir firma yatırım teşviki kapsamında Hadımköy Ömerli mevkiinde 25 bin metrekaşelik bir alanda fabrika binası yapmaya başlamış fakat 2008'de yatırım teşvikinin kaldırılmasıyla yüksek maliyetlerle o binayı kendi imkanları ile bitirmek zorunda kalmıştır. Bugün Çin'in üretimini artırmasındaki en büyük etkenlerden biri devletin üretim yapacaklara arsa ve elektriği ücretsiz veya sübvansiyonlu vermesidir. Bunun yanında OSB'lerde yatırımcının arsasının iskanını, imarını çıkarttığı, binasının inşaatını bitirdiği, çalışma iznini aldığı ve işler vaziyete getirdiği fabrikasını ortadan bölüp yerel yönetimlere gelir sağlamak için kamulaştırıp yatırım yapılan araziye kültürel alan ilan etme örnekleriyle de karşılaşılabilmektedir.

Grafik 38. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Mekansal Olarak Yerleşimleri (%-2017)



Anket araştırmasında katılan 66 firmanın %7,6'sı cadde üzerinde, %18,2'si merkezde, %6,1'i plazalarda, %15,2'si Organize Sanayi Bölgelerinde, %1,5'u toptancılar sitesinde, %1,5'u mahallelerde, %3'ü ise şehir dışında ve %6,1'i ise küçük sanayi sitesinde yer almaktadır. Kırtasiye sektöründe başta büyük illerdeki üreticilerin bir organize sanayi bölgesinde kümelenmeleri sektör açısından pek çok yararı barındırmaktadır. Çözüm olarak sektöre ait alt komiteler oluşturularak üreticilerin mekân sorunları ticaret odalarına, oradan da devlete iletilmesi faydalı olacaktır. Üretimde dağınık bir yapı mevcuttur. Sektörde bir kümelenme yaratılabilirse sektör olmanın artısından da yararlanılarak organize teşviklerden daha hızlı yararlanılabilir.

Grafik 39. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Mekânsal Büyüklükleri (%-2017)

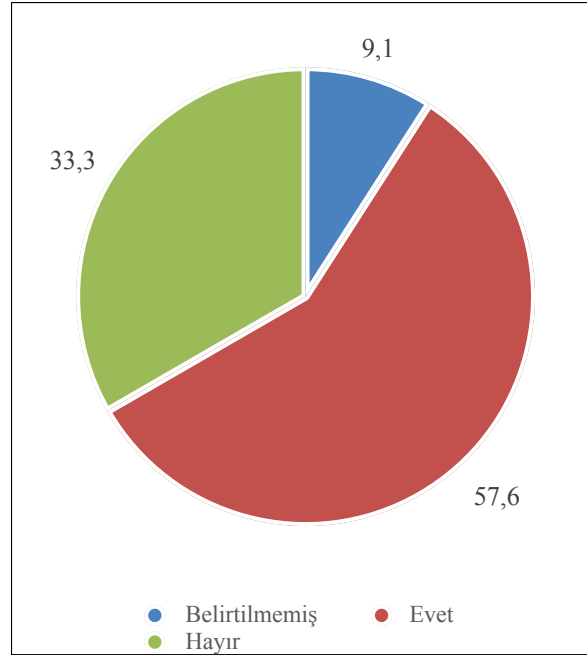


Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %66,7'sinin mekânsal büyüklükleri 1501 m²'nin üzerinde %4,5'inin mekânsal büyüklüğü 1001-1500 m² arasında, %6,1'inin mekânsal büyüklüğü 501-1000 m² arasında ve 16,7'sinin ise mekânsal büyüklüğü 100-500 m² arasındadır.

Üreticilere verilen destekler genelde NACE koduna göre verilmektedir ve üretim yapmak isteyen firmaların bir kısmı da bu NACE koduna göre ithalatçı grubunda gözükmemektedir. NACE kodundan dolayı sektörde üretim yapmak isteyen firmaların bir kısmı bu teşviklerden faydalanamamaktadır. Bu tür teşvikler düzenlenirken ilgili sektör kuruluşlarıyla ve sivil toplum örgütleri ile daha fazla diyalog halinde olunması teşviklerden yararlanım düzeyini artıracaktır.

Devlet teşviklerinden yararlanma daha kolay hale getirilmelidir. Örneğin, çeşitli illere verilen teşviklerin belirli kriterlerle sanayinin asıl merkezi olan İstanbul'a da verilmesi düşünülebilir. İstanbul'da 500-1000-3000 m²'lik alanlara sahip firmalar ithal ettikleri malları üretmek için makine üretmek veya almak istediklerinde İstanbul'da oldukları için teşvik ve desteklerden yeterince yararlanamamaktadırlar.

İhracatçıların da işyeri sorunu bulunmaktadır. Üç dört senede bir yer değiştirmek zorunda kalan işletmeler sermayelerini yer tahsisine ve iş yeri yapmaya harcadıkları için kalan sermayeleri üretim yapmaya veya ürün getirmeye yetmemektedir. Bu durumda yüksek faizlerle bankalardan kredi çekmek zorunda kalmaktadırlar.

Grafik 40. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Banka Kredisi Kullanma Oranları (%-2017)

Anket Araştırmasına katılan 66 firmanın %57,6'sının banka kredisi kullandığı görülmektedir.

İmalatçılar ve ithalatçılar işyeri sorunlarını çözebilmek, altyapı ve arsaya çok yüksek paralar ödememek için devlet desteği istemekte ve kooperatifleşmenin önemine vurgu yapmaktadırlar. Son 1 yıldır, devletin verdiği makine, arsa ve imar teşvikleri ise yoğunluklu olarak Doğu ve Güneydoğu bölgesine yöneliktir. Fakat hem üretici hem ithalatçı hem de toptancının yoğunluğu İstanbul'dadır ve İstanbul'da yerleşik bir düzeni olan firmaların da Doğu'ya taşınması güç görülmektedir. En azından sıfır yatırımlar hariç İstanbul gibi merkezler de benzer teşvikler kapsamına alınabilir.

Aşırı rekabet ortamında kırtasiyeciler AVM'lerde çok yüksek kiralara yerler tutmaktadırlar fakat altlarında benzer ürünleri de satan devasa marketler bulunmaktadır. AVM'lerdeki kiralara yönelik olarak AVM Mevzuatı tekrar gözden geçirilebilir. Örneğin Hong Kong'daki AVM'lerde kültür hizmeti veren, kitap ve kırtasiyeciler mevcut kira fiyatların dörtte birini ödemeleri konusunda yasalarla korunmaktadırlar.

Hammadde ve Enerji: Türkiye'nin genel anlamda dışarıya olan hammadde bağımlılığı üretim maliyetlerini de artırmaktadır. Çünkü ithal malların fiyatları dolara endekslidir. Bu dışa bağımlılık Türkiye'de kırtasiye sektörünün en büyük rakibi olan Çin karşısında rekabet gücünü de zayıflatmaktadır.

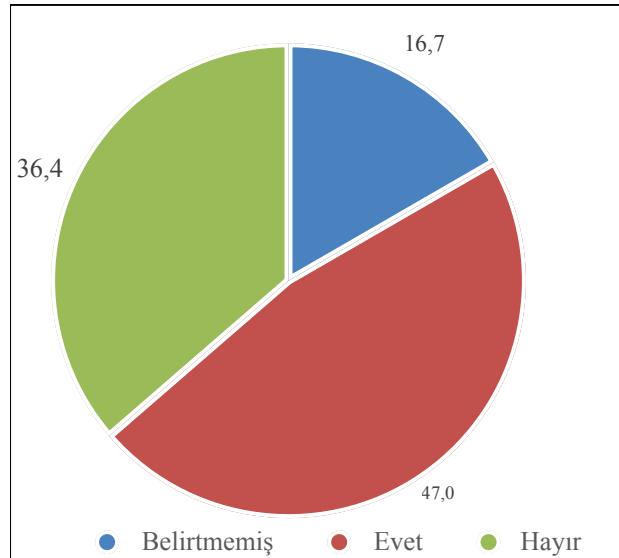
Kırtasiye sektörünün kullandığı hammaddeler üzerinden %18 KDV alınmasına rağmen bazı kırtasiye ürünleri %8 üzerinden hesaplanmaktadır. Bu da KDV yüklenilmesine neden olmaktadır.

Örneğin, hammadde alınırken %18 KDV ödenirken hammadde ürün haline getirilip satıldığında %8 KDV üzerinden satılmaktadır. KKDF oranları belli ürünlerde yüksek seviyelerde olabilmektedir. Bunun yanında anti dumping vergilerinin de yerli üreticiyi desteklemediği görülmektedir. Dolayısıyla ithalatı azaltıp üretimi arttıracak ilave enstrümanlar geliştirilmelidir. Hammadde ithalatında kolaylıklar sağlanmalıdır.

İmalatçıların enerji vb. konularda rekabet güçlerini etkileyen konularda devletin gözetim tedbirleri getirmesine yönelik talepleri bulunmaktadır. Akaryakıt vb. sektör girdileri ortak satın alma ile elde edilebilir.

Makine, Teçhizat ve Teknoloji: Üretim yapan firmaların ithalata yönelmesi üretim makinesi yapımını da azaltmaktadır. Firmaların toplam kalite yönetimi uygulayarak makine takip sistemi kullanmaları çok sayıda işçinin yapabileceği bir işi tek bir makineye yaptırmalarını mümkün kılmaktadır. Benzer şekilde büyük ölçekli sektör firmaları makine ve teçhizatlarını geliştirmek amacıyla makine takip sistemine yatırım yapmaktadırlar. Bu firmalar bir taraftan dışardan makine ithal ederken Türkiye’de yapılması mümkün olan makineleri de kendi bünyesinde bulunan mühendislerine ve teknikerlerine yaptırmaktadırlar. Devletin sözkonusu firmalar gibi girdi maliyetlerini azaltmak için yatırım yapmak isteyen bilgili ve tecrübeli üretici firmalara makine üretim parkuru yapımı ve teknoloji geliştirmede yatırım desteği vermesi önem taşımaktadır.

Grafik 41. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Son Beş Yılda Yeni Olan Bir Ürün, Hizmet, Makine, Malzeme, Üretim Tekniği veya Yazılım Uygulaması Vb. Geliştirmesi (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %47’si son beş yılda sektöre yönelik yeni olan bir ürün, hizmet, makine, malzeme, üretim tekniği, yazılım uygulaması vb. geliştirmiştir.

Sermaye: Sektörde önemli ölçüde sermaye yetersizliği bulunmaktadır. Sektör üretim sürecinde faaliyetleri için yüksek oranda kendi öz kaynaklarını kullanmaktadır. Kırtasiye sektöründe üretim kapasitesi artırılarak pazarın geliştirilebilmesi için öncelikle firmaların sermaye birikimi yapmaları önem taşımaktadır. Üretime geçmek isteyen şirketler daha başlangıçta arsa, bina, proje gibi altyapı kurma faaliyetlerine var olan sermayelerinin büyük bir kısmını harcamaktadırlar. Yatırımlarını da genellikle kendi öz sermayelerinden sağladıkları için sektörün en önemli sorunlarından biri de şirketin faaliyetlerini güçleştirici olmayan teminatlarla finansman kaynağı bulabilmektir.

Bu anlamda sektörün talepleri arasında yatırım yapan şirketler için arsa, arazi ve altyapılarının devlet destekli olması ve sağlanacak finansmanların da teminatsız ya da sübvanseli şekilde düşük faizlerle hatta sıfır faizle yatırımlarını ve ihracatlarını destekler hale getirilmesidir. Örneğin TOKİ uygulamalarına benzer şekilde teminatı kendi olacak olan devlet arsayı ve tesisi yatırımcıya kirala-

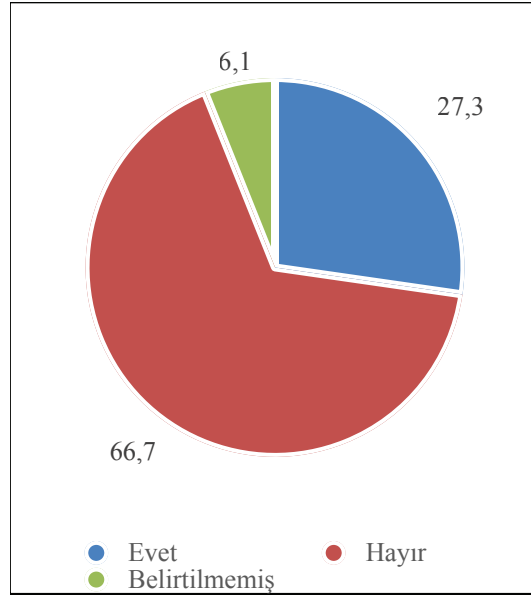
ma (leasing) ile yatırımcının sermayesini hammaddeye ve makineye yatırmasını sağlayabilir.

Tasarım ve Ar-Ge: Kırtasiye sektöründe üretimin ilk adımı tasarımdır. Tasarım anlamında kırtasiye ürünü olarak kalem vs. bütün ürünlerin birbirleri ile büyük ölçüde benzer olduğu görülmektedir. Farklılaşma genellikle ürün isimlerinde meydana gelmektedir.

Kendilerine özgü ürünleri olmazsa ayakta kalmayacaklarını gören bir sektör firması endüstriyel tasarıma yönelmiştir ve endüstriyel tasarımda üretim yapabilmesi mümkün hangi ürün varsa o ürüne odaklanmıştır. Bu sayede üretim bantlarını da büyütürük üretimini %45'lere çıkarmayı başarmıştır. Bu örnekte tasarımın sektör için kritik başarı faktörlerinden biri olduğunu bize göstermektedir. Özellikle küçük firmalar tasarımın kendileri için ana ihtiyaç olduğunu çok fazla farkında değildir. Bu farkındalığı yaratmakta kümelenmelerin oluşturulması ile başarılabilir.

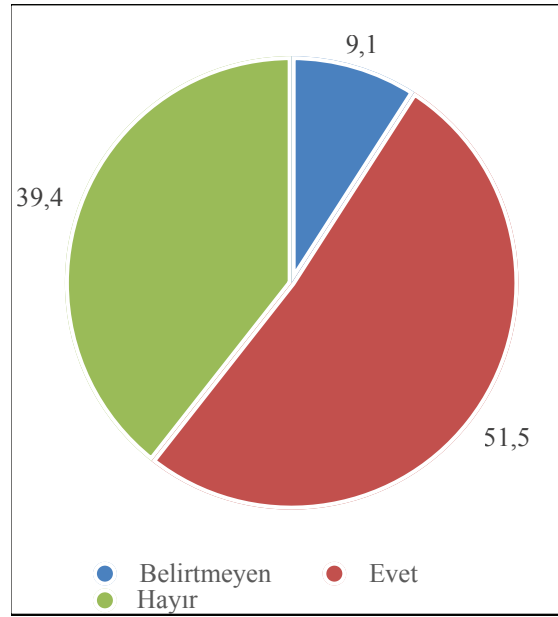
Kırtasiye sektöründe ihracatı artırma noktasında sadece Türkiye'yi düşünmeyerek Dünya'nın neye ihtiyacı var diye sorulduğunda hem pazar büyümüş olacaktır hem de kırtasiye sektörünün resmi daha açık çizilebilecektir.

Grafik 42. Kırtasiye Sektöründe Ürün Tasarımının Yeterliliği (%-2017)



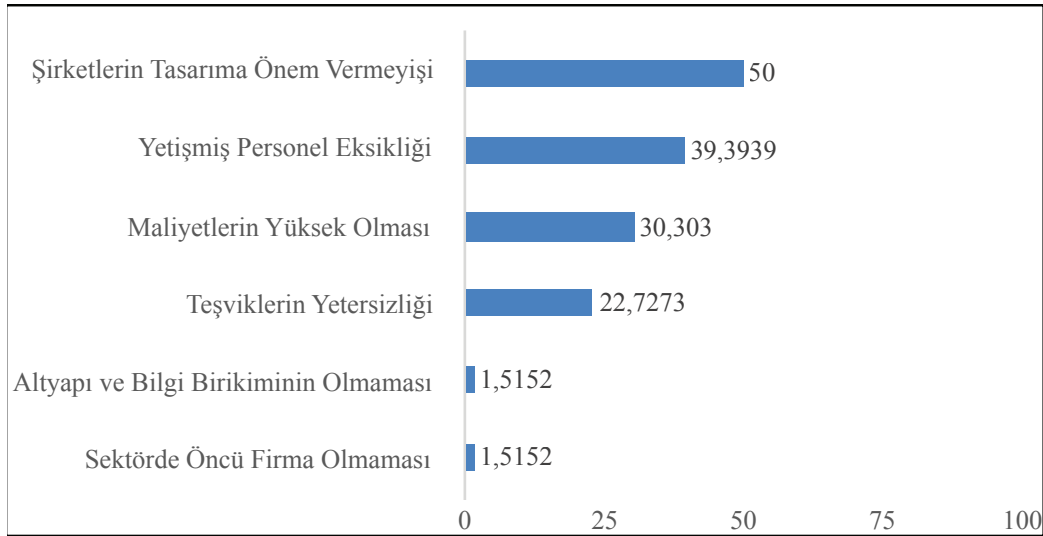
Anket araştırmasına katılan 66 firmadan %66,7'si sektördeki ürün tasarımının yeterli olmadığını düşünmektedir.

Grafik 43. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Patent, Endüstriyel Tasarım ve Faydalı Model Sahipliği (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %51,5'i en az bir patente, endüstriyel tasarıma veya faydalı modele sahiptir. %39,4'ünün ise herhangi bir patenti, endüstriyel tasarımı veya faydalı modeli bulunmamaktadır.

Grafik 44. Kırtasiye Sektöründeki Tasarım Zayıflığının Nedenleri (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %50'si sektördeki tasarım zayıflığını şirketlerin tasarıma önem vermemesine, %39,4'ü ise yetişmiş personel eksikliğine, %30,3'ü maliyetlerin yüksekliğine, %22,7'si teşviklerin yetersizliğine, %1,5'u altyapı ve bilgi birikiminin olmamasına ve diğer %1,5'u ise sektörde öncü firmaların olmamasına bağlamaktadır.

Üretim yapanların sermaye sorunu olduğu için firmaların çok az kısmının Ar-Ge ve tasarıma kaynak ayıracak imkanları vardır. Devlet teşvik uygulamalarında genelde firmaların 30 çalışanlı bir

Ar-Ge birimlerinin olmasını şart koşmaktadır. En azından sektörün ortak Ar-Ge yapabilmesi için ilgili desteklerin artırılması ve teşvik verilmesi için araştırma merkezleri kapasitesi önkoşulunun 30'dan aşağıya çekilmesi düşünülebilir. Bir diğer alternatif de devlet bu teşviki vereceği firmalara üniversitelerin, ilgili bölümlerinden mezun olmuş kişileri belli süreler için istihdam ettirmede çalışanların ücretleri için belli bir bütçe ayırabilir. Teşvikleri alabilmede şirketlerin karşılaştıkları diğer bir sorunda bürokratik işlemlerin fazlalığıdır. Teşviklere başvurmak bile başlı başına önemli bir güçlük haline gelebilmektedir.

Sektörün büyük ölçekli bazı firmaları Ar-Ge'ye önem vermekte ve belli tasarımlar yapmaktadır. Her ne kadar istendiğinde TSE'nin laboratuvarları kullanılabilir olsa da Ar-Ge ve tasarım adına sektörün tam teşekküllü bir laboratuvarı bulunmamaktadır. Bunun yanında mevcut laboratuvar kapasitesi de geliştirilmelidir. Bu anlamda KOSGEB imkanları iyi değerlendirilmelidir. KOSGEB sadece makine veya kalıp yapımına yönelik teşvikler vermemektedir. Aynı zamanda kırtasiye sektörünü ilgilendiren yönetici eğitimleri de mevcuttur. Bu anlamda bu eğitimler ve teşvikler sektör geneline yaygınlaştırılabilir.

Kırtasiye sektöründe yatırım yapılabilmesi ve tasarım ihtiyaçları için de ayrıca bir araştırma geliştirme yapılması gerekir. Fakat şirketlerin elinde şirket içi verilerden başka ihtiyaçlara, tüketici eğilimlerine, ürün trendlerine, pazar paylarına ve uluslararası piyasalara yönelik sektörel veri bulunmamaktadır. Şirketler ticari işletme ve rekabet kaygılarından ötürü kendine ait verileri ortak bir paydada kullanılması için vermemekte veya bir veri tabanına yüklemekten kaçınmaktadırlar. Sektörel düzeyde bir ölçümleme yapılamamaktadır. Dolayısıyla şirketlerin hangi alanlarda tam olarak ne yaptığı ölçümlenememektedir ve bir ön araştırma yapılmadığı için sektörün neye ihtiyacı olduğu belirlenememektedir. Sektöre de kurumsal katkı sağlayacak yatırımların yapılabilmesi için veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Firmaların kazandıklarının belli bir oranını araştırma geliştirmeye ve veriye harcanması önem taşımaktadır. Tasarıma ve markalaşmaya yatırım yapılamamasının nedeninin temelinde veri eksikliği ve sektörel verilerin ölçümlenememesi gelmektedir. Veri eksikliği yanlış ürün stoklanmasına ve nakit akışının düzensizliğine sebep olarak firmaların ödeme gücüne düşmelerinin temel sebeplerinden birini teşkil etmektedir.

Kırtasiye sektöründe özellikle de tasarım anlamında ortaya çıkarılan birtakım yenilikler bazen kolay bir şekilde taklit edilebilmektedir. Birçok sektör temsilcisi tasarım süreçleri için belli bir bedel ödeyerek yeni tasarımlar ortaya çıkarmaktadır. Fakat herhangi bir bedel ödemek istemeyen kimi firmalar benzerlik politikası ile yenilikçi firmaların tasarımlarını küçük rötuşlarla taklit etme yönüne gidebilmektedirler. Bu bedelleri ödeyerek yıllara dayanan çalışmalar gerçekleştiren firmalar tam kar edecekleri zaman bu taklitçi firmalar etik olmayan bir şekilde önemli yatırım yapmış olan firmaların ürünlerini kopyalayabilmektedirler. Fikri mülkiyet hakların korunması bu anlamda büyük önem kazanmaktadır. Taklit, sahte ve kaçak ürünler ile devlet nezdinde hukuki mücadeleye etkin şekilde devam edilmesi kritik önemdedir.

5.1.1.1.3. Dışa Doğru Lojistik

Kırtasiye sektöründe toptancılar hem tedarikçi hem de üretim sonrası ürünleri perakendecilere ve nihai tüketiciye dağıtıcı konumundadır. Toptancılar genelde ofis depo haline dönüşmüşlerdir. İlerleyen süreçte de üretici ve ithalatçı güçlenip toptancı gibi hareket etmeye başladıklarında toptancılar olumsuz etkilenebilecektir. Örneğin, şu an AVM'ler sektörde hem perakendeciler hem de ithalatçı imalatçılar için önemli rekabet riski yaratmaktadır. Çünkü AVM'ler üreticilerin ve toptancıların verdiği mallarla ölçümleme yapabilmektedirler. Ölçümleme ile pazar analizleri yaparak üretici ve toptancıları aradan çıkarıp kendileri mal ithal edebilmektedirler. Bu yüzden ithalatçı üretici

ve toptancıların stokları ellerinde kalmakta ve sektördeki arz fazlası artmaktadır. Bütün dünyada üretim yaptırtan uluslararası sektör şirketlerinin, Türkiye'ye daha yoğun şekilde gelmeleri halinde, bu şirketlerin kapasiteleri yüksek ve çeşitli mallardan da büyük miktarlarda alım yapabilmeleri nedeniyle, Türkiye'deki KOBİ niteliğindeki firmaların bu gibi güçlü rakiplerle rekabet edebilmesi güç olabilecektir.

Kırtasiye alanında Türkiye'de üretilmeyen bazı ürünlerin telifleri alınarak yurtdışında üretimi yapılabilir. Bu tür ürünler millileşmiş mal niteliğinde, yurtiçinde üretilmeyen, ama başka bir yerde Türkiye'nin ürettiği mal şeklindedir. Millileşmiş stoktan gönderilen mal üzerinden vergi alındığından, ihracatta rekabetçi fiyatlamalarda zorluklarla karşılaşılabilir. Bu anlamda kırtasiye ile ilgili küçük üreticiye özel bir antrepo yani gümrükleşmeden, millileşmeden malı orada tutma olanağı verilmesi gündeme getirilebilir. Böylece üretici malı orada tutup oradan ihracat yapma şansı elde edebilir.

Toptancılar perakendecilerin uzun vadelerle aldıkları ürünler yüzünden risk altına girerken toptancıların müşteri yapıları da değişmektedir. Toptancıların yeni müşterileri arasında internet üzerinden faaliyet gösteren firmalar da yer almaktadır. Dolayısıyla toptancılar branş işleri yaptıklarında sektörde pazar payını e-ticaret daha fazla artırsa bile toptancılara ve dağıtım kanallarına daha çok ihtiyaç olacaktır.

E-ticaret gibi toptancılar da bugün marka ürünlerin satışına önem vermektedir. Tüketici de kırtasiye ürünlerde markalaşmış ürünleri tercih etmektedir. Bu durumda mağazalar sadece birer lojistikçi ve finansman desteği sağlayan firmalar haline gelmeye başlamıştır.

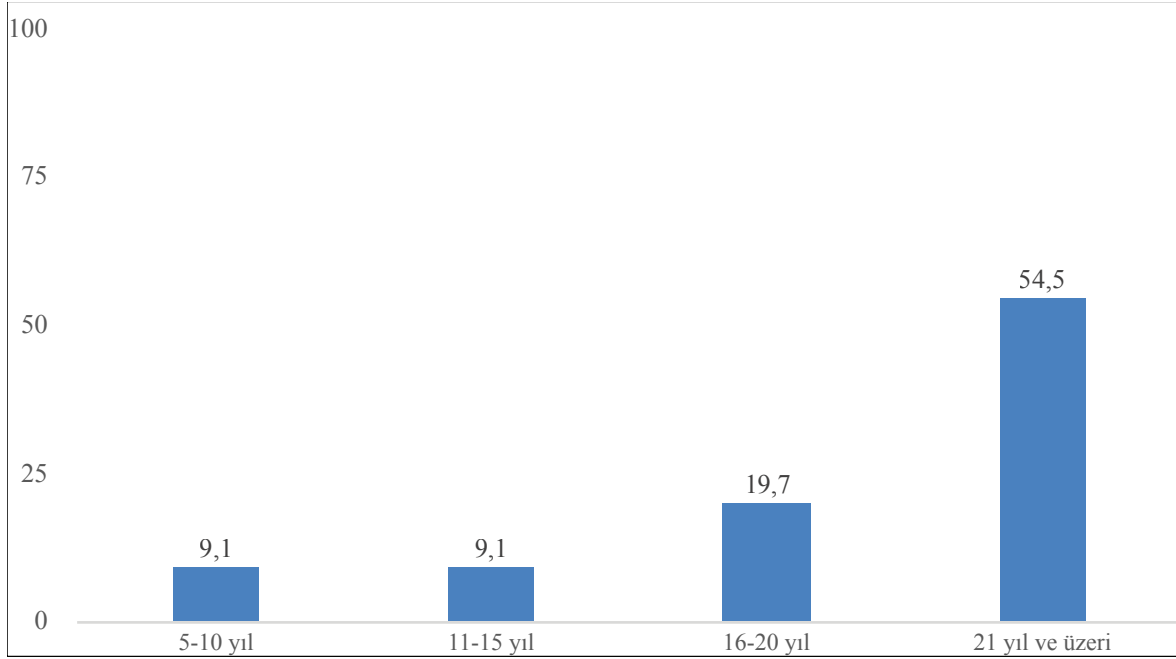
Kırtasiye ürünlerinin kolay taklit edilmesi arz talep dengelerini bozarak üreticilerin orijinal ürünlerini nihai tüketiciye ulaştırmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin orijinal bir ürüne olan talep yılda 1 milyonsa taklitleri ile birlikte ürün arzı birden 3 milyona çıkabilmektedir. Stok fazlası oluşan şirketler ürünü ellerinden çıkarabilmek için fiyatları aşağıya çekmek durumunda kalmaktadırlar. Zaten yüksek olan depo maliyetleri ile satılamayan ürünler firmaların finansal darboğaza girip sektörden çekilebilmesine neden olabilmektedir.

Sektörün stok yönetiminde stok yönetim yazılımları yardımcı olabilir. Programların içeriği ve stok yönetimi hakkında düzenli eğitim seminerler düzenlenerek sözkonusu programların kullanımı kolaylaştırılabilir. Stok yazılımları üretimle lojistik ağını birleştiren yazılımlardır. Bu tür yazılımlar sektörün ihtiyacı olan veri eksiliğinin giderilmesine de yardımcı olabilir. Firmalar Ar-Ge ihtiyaçlarını daha net ortaya koyabilecekler ve yatırımlarını da o ilgili ürüne yönlendirebileceklerdir. Bu türden yazılımlar Odalar kanalı ile ve meslek kuruluşlarının desteğiyle tüm sektöre yayılabilir.

5.1.1.1.4. Pazarlama ve Satış

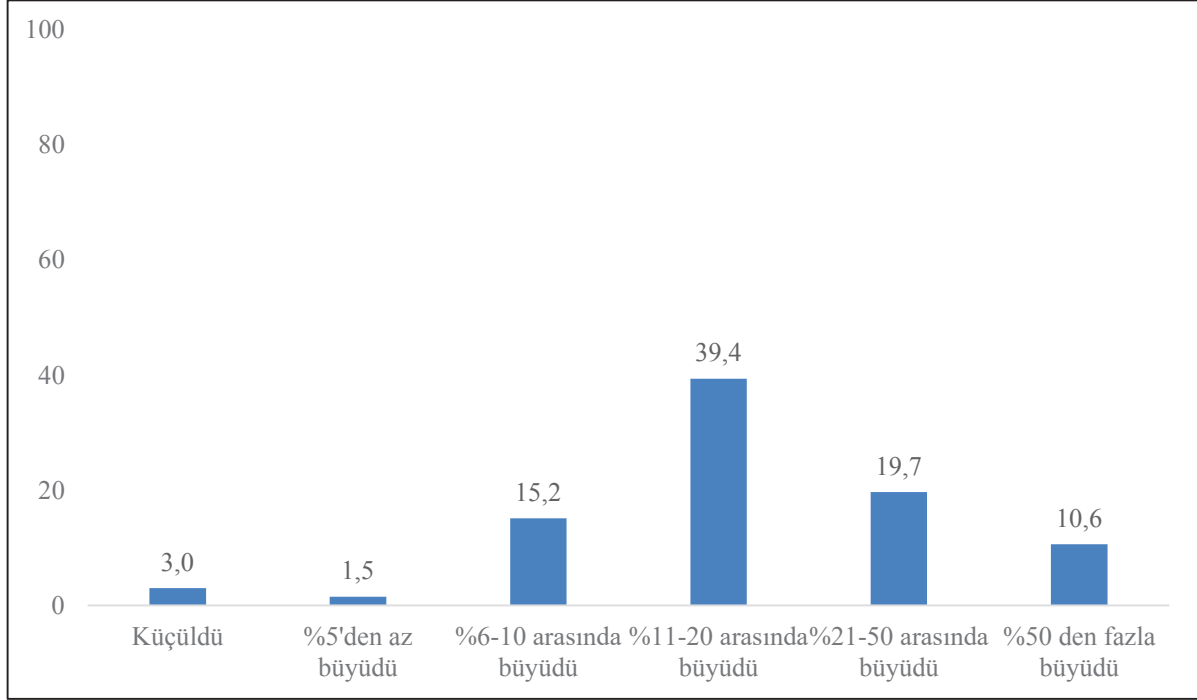
Kırtasiye sektörünün pazarlama ve satışla ilgili sorunları ve çözüm önerileri pazar yapısı, pazarlama kanalları, markalaşma, satış, finansman ve tahsilat sorunu, e-ticaret ve dış ticaret çerçevesinde ele alınmıştır.

Pazar Yapısı: Türkiye'deki kırtasiye pazarının gelişimi Avrupa'dan biraz farklı seyretmektedir. İspanya'da kırtasiye perakende ağırlıklı olarak 20 senede bugünkü noktasına gelebilmiştir. Türkiye'de ise toptancı ağırlıklı olarak başlayan ticari faaliyetlerin bugüne gelmesi 50 yılı bulmuştur.

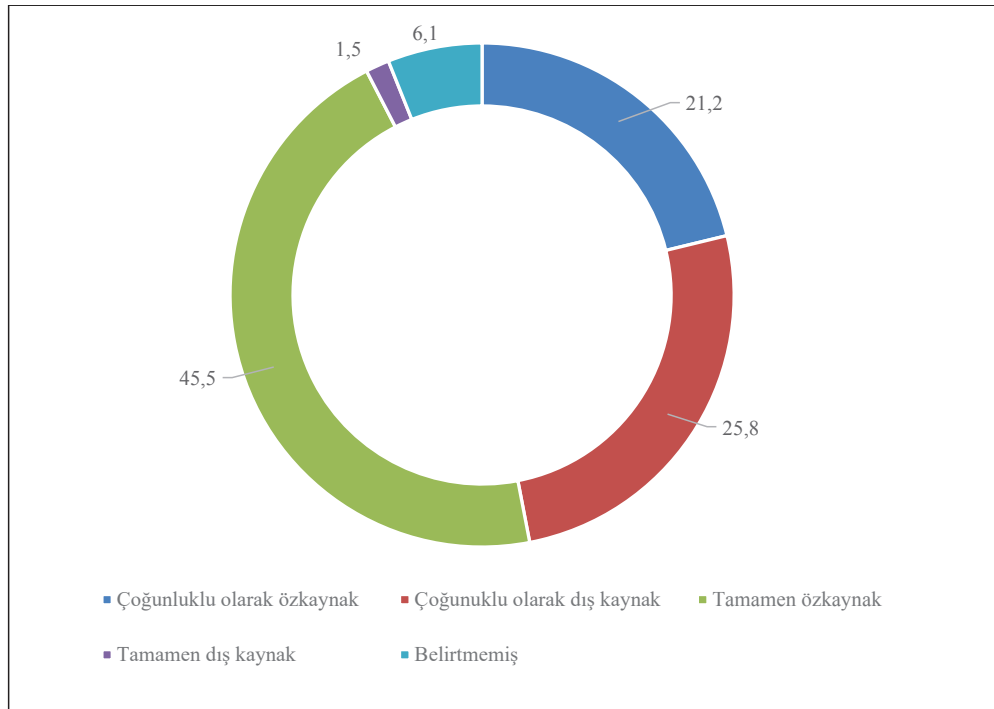
Grafik 45. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yaşları (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %9,1'i 5-10 yıl, %9,1'i 11-15 yıl, %19,7'si 16-20 yıl ve %54,6'sı ise 21 ve üzeri yıl önce kurulmuştur.

Avrupa'da sektör "stabilo, pilot" vb. gibi tasarım ürünlerin üretimi ile büyüme gösterirken Türkiye'de sektör artık sadece ürün satışıyla büyümede güçlük yaşamaktadır. Bunu aşmak için kırtasiye içine yayın, oyuncak, ofise yönelik makinelerin satışını dahil etmeye yönelinmiştir. Kırtasiye çeşitli sorunlar yaşamakla birlikte meslek gruplarından sıyrılıp bir sektör haline gelmeyi başarmıştır. Örneğin çeşitli illerde 4.000 m²'ye varan işyerleri açılabilmiştir. Kırtasiye sektöründe perakende sayısı azalsa da halen büyüyen bir sektör olarak gelecekte varlığını sürdürmeye devam edecektir. Kırtasiye sektöründe teknolojinin etkisiyle ihtiyaçlar da sürekli değişiklik göstermeye başlamıştır. Teknolojinin etkisiyle akıllı tabletlerin çıkmasıyla fihrist satışının azalması örneğinde olduğu gibi üretim şekil değiştirmektedir. Uzun vadede sektörde büyük fabrika yapıları ve bu yapıların sonucunda da daha az çalışan ayrıca da kendi işinde uzmanlaşmış daha küçük gruplar olacağı tahmin edilmektedir. Defter üretimi artık doğum defteri, ölüm defteri, şeref defteri, hatıra defteri vb. olmak üzere şekil değiştirerek devam etmektedir. Yenilikçi ve farklılaştırılmış ürünler ile pazar genişlemeye devam edecektir. Refah düzeyi arttıkça kırtasiye sektörü de Türkiye'de ayakta kalmaya ve büyümeye devam edecektir.

Grafik 46. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Son 3 Yıllık Büyüme Performansları (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %3'ü son üç yılda küçülmüş, %1,5'u son 3 yılda %5 ve daha az oranda büyümüş, %15,2'si %6-10 oranında büyümüş, %39,4'ü son 3 yılda %11-20 oranında büyümüş, %19,7'si son üç yılda %21-50 oranında büyümüş, %10,6'sı ise son 3 yılda %50 veya daha fazla oranda büyüme göstermiştir.

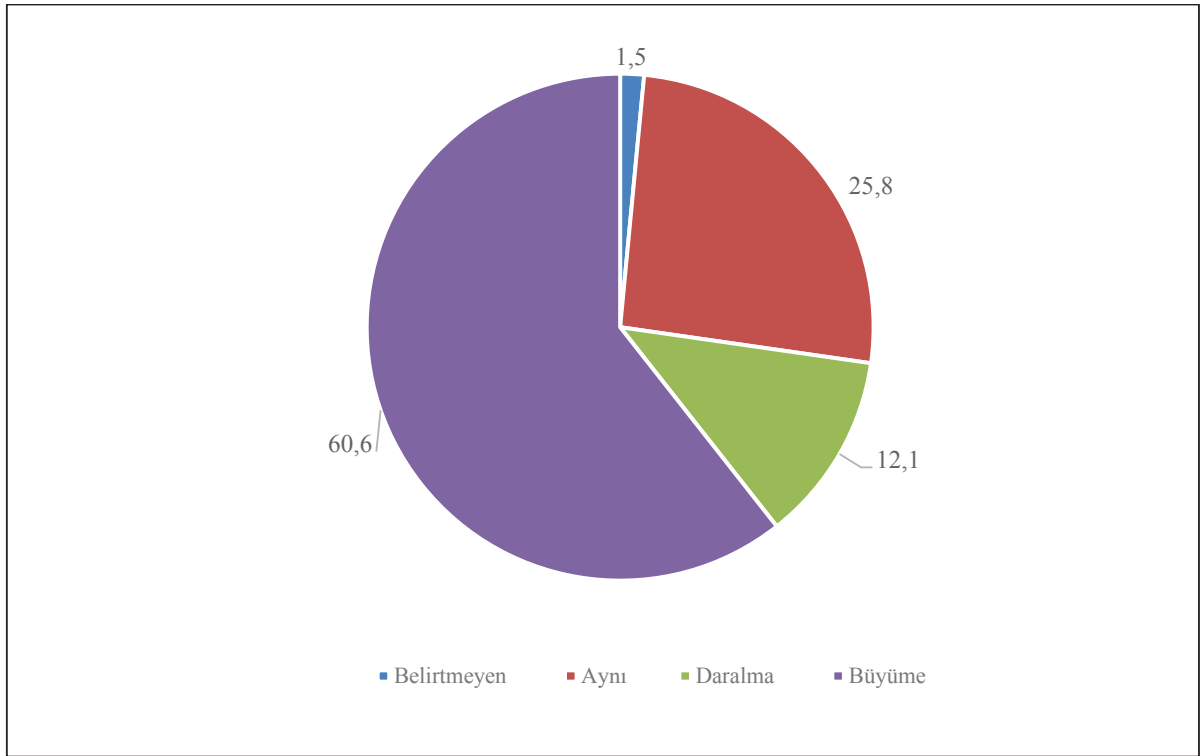
Grafik 47. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Büyüme Kaynakları (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %21,2'si çoğunlukla kendi öz kaynaklarını, %25,8'i çoğunluklu olarak dış kaynakları, %45,5'i tamamen kendi öz kaynaklarını, %1,5'u tamamen dış kaynakları büyüme için finansman kaynağı olarak kullanmıştır.

Türkiye'de kırtasiye pazarını kişi başına kırtasiye kullanımı ya da kırtasiye diye tanımlanan ürünlerin tamamının kullanımı arttırılarak da büyütülebilir. Sektörde e-ticaret, zincir mağazalar ve perakendeler gibi farklı satış kanalları oluştuğunda gelecekte sektörde sadece çok büyük ölçekteki şirketlerin veya işini iyi yapan uzman kırtasiyelerin ayakta kalabileceğine dair bir görüş hakimdir. Kırtasiye sektörü, dünyadaki trendlerin incelendiği ve perakendeci, toptancı, ithalatçı ya da üretici olarak global düzeyde ürün geliştirme yapıldığı ve müşteri yelpazesinin genişletildiği sürece gelişebilir. Dünyada sektöre ilişkin trendleri genelde büyük firmalar belirlemektedir. Önemli olan müşterilerin tüketim alışkanlıkları değişirken sektörün kendini nasıl güncel tutabildiğidir.

Ürün bazlı ayrıştırıldığında kırtasiyenin elde ettiği satış miktarı ve ciro daha net belirlenebilir. Üretim kanadında akıllı kasalar ve perakende kanadında her ürünün bir barkodu bulunmaktadır. Devlet bu kanallarla üreticinin ne ürettiğini görebilecek durumdadır. Perakende satış noktalarında pos kasalarından bakılarak ve çıkışlardan sektörün büyüklüğüne ilişkin veriler elde edilebilir. Sonuçta kırtasiye yerli üreticiler, ithalat, e-ticaret (Amazon veya Alibaba vb.) gibi farklı kanallardan şekil değiştirerek satış yapmaya devam etmektedir. Bir başka deyişle, perakendeci bazı noktalarda zayıflamakta ve büyük mağazalar artmaktadır. Kırtasiye sektörü olarak büyümekle birlikte, sektördeki oyuncuların pazar payları değişmektedir. Yani kırtasiye sektöründe zemin değiştiğince her grubun (üretici, ithalatçı, ihracatçı, perakendeci, dijital ortam) sorunları kendi içinde farklılaşmaktadır.

Grafik 48. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların 1 Yıl İçindeki Büyüme Beklentisi (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %60,6'sı bir yıl içerisinde büyüme, %25,8'i bir yıl içerisinde aynı ölçekte kalma, %12,1'i ise bir yıl içerisinde daralma beklentisi içerisinde.

Kırtasiye sektörü aslında son satış noktası olduğu için perakendecinin gelişimine odaklanmış bir yapı arz etmektedir. Bir başka deyişle perakendeci gelişirse sektör de gelişecektir. Sektörün orta vadede büyük ölçekli bir yapılanmaya doğru gittiği gözlenmektedir. Böyle bir dönüşüm içinde perakendecilerin sektörü daha iyi algılayabilmesi için sektöre yatırımlar da dahil olmak üzere uluslararası e-ticaret sitelerinin sektöre olası etkilerine kadar pazarlama, finans yönetimi, stratejik yönetim ve dünya trendleri hakkında Odalar ve mesleki kuruluşların desteğiyle eğitim programlarının düzenlenmesi önem taşımaktadır.

Pazarlama Kanalı: Büyük bölümü KOBİ niteliği gösteren kırtasiye sektöründe toptan, perakende, üretim ve ithalat olmak üzere tüm faaliyet alanlarındaki sektöre ilişkin veri eksikliği nedeniyle kırtasiye sektörüne yönelik rakip analizi yapılabilmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Türkiye’de pazarlama faaliyetleri direkt olarak nihai tüketiciden ziyade toptancı ya da perakendeciye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bir başka deyişle direkt olarak nihai tüketicinin kırtasiyeye yönelik algısı net değildir. Televizyon kanalları pahalıya geldiği için nihai tüketiciye doğrudan ulaşılan kanal sosyal medyadır. Sektörde özellikle dış piyasalara karşı ortaklaşa rekabet anlayışı yürütülmesinde zorluklar bulunmaktadır.

Sektör pazarlama kanalı olarak sıklıkla fuarları kullanmaktadır. Kırtasiye sektörü daha çok eğitim sektörüne hitap ettiği için tanıtım faaliyetlerini de dönemselsel olarak yapmaktadır. Örneğin, Ocak-Şubat ayında satış temsilcilerine yönelik olan tanıtımlar başlarken, Mart-Nisan aylarında perakendecilere, Eylül-Ekim ayı gibi de okullara yönelik tanıtım faaliyetleri yürütülmektedir. Sektördeki firmaların yıl içinde birçok farklı yerel ve bölgesel fuarlara katılımı tanıtımların birim fiyatlarını yükseltebilmektedir. Tüketici taleplerini tam olarak tespit edemeden mal satın almak perakendeciler için aşırı stoktan kaynaklı riskleri taşımaktadır. Sektördeki arz fazlasının önemli nedenlerinden biri de yıl içinde çok sayıda fuar düzenlenmesidir. Dolayısıyla kırtasiyecilerin desteklenmesi ve bilgi anlamında gelişmesi, sektörün doğru temsil edilerek yeterli farkındalığı taşıması ve ürünlerin doğru şekilde anlatılması amacıyla yerel ve bölgesel fuarlar gözden geçirilebilir. Yurtiçinde fuar düzenlenmesi yanında yurtdışındaki önemli fuarlara gidilebilir. Böylece hem trendler hem de farklı ürünler takip edilebilir ve dış pazar analizleri de yapılabilir.

Fuarların dışında kampanyalar da sektör için pazarlama faaliyeti olarak görülebilir. Örneğin, e-ticaret sitelerinin “Efsane Cuma” olarak isimlendirdiği çalışmada çok ciddi cirolara ulaşılabilmektedir. Bu gibi faaliyetler internetten alışveriş yapma alışkanlığı olmayan kitlenin de internet sitesine girip alacağı ürünlerdeki indirimleri takip etmelerini sağlamaktadır. Tüketicinin bu fiyat takipleri zamanla alışveriş etme alışkanlığına dönüşmektedir. Tüketicinin perakendeciye ilgiyi artıracak düzenli kampanyaların yönetimi önem taşımaktadır.

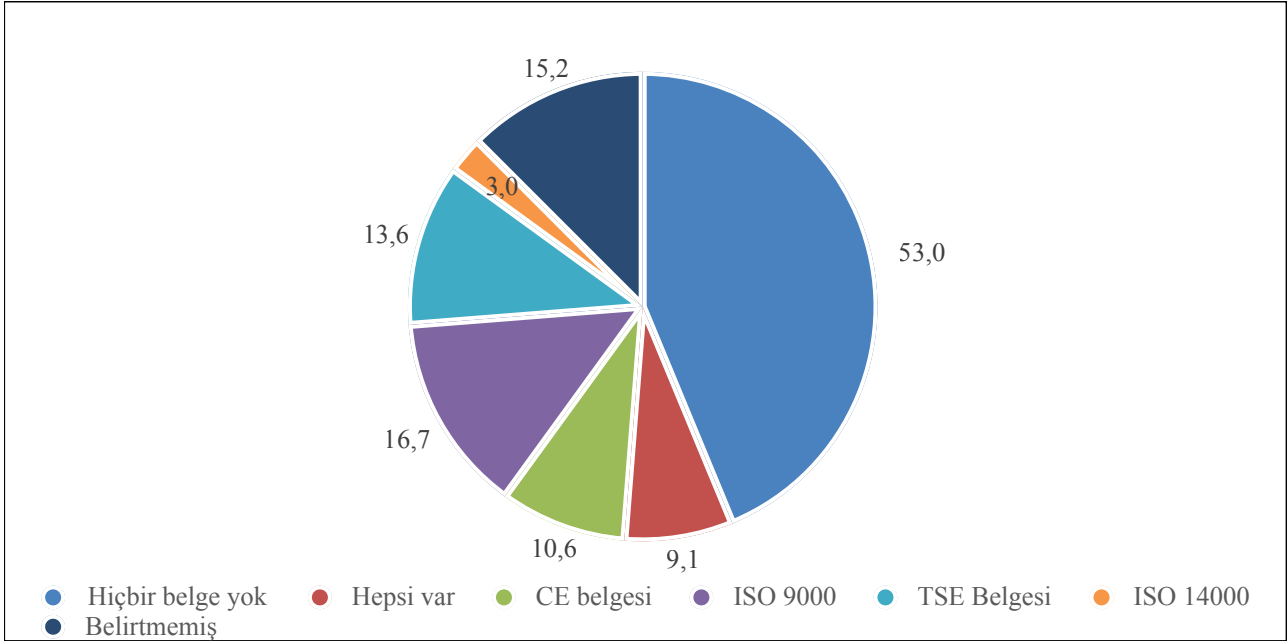
Sektör genel olarak KOBİ niteliğinde olduğu için firmalar kendilerinde pazarlama ve tanıtım için bütçe ayıracak gücü genelde bulamamaktadırlar. Sektörde pazarlama faaliyeti yapan büyük ölçekli firmalar kurumsallaşmış, markalaşmış ve başka büyük kurumsal firmaların güçlü finansman kaynağı sağladığı büyük ölçekli firmalardır. Sektörel düzeyde Ticaret Odaları, kırtasiye ile ilgili sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmış ve tecrübe sahibi büyük firmalar ile üniversiteler bir araya gelerek ortak bir pazarlama stratejisi çerçevesinde pazarlama faaliyetlerini projelendirerek ortak bir bütçe yaratabilirler.

Markalaşma: Sektöre katma değer genelde marka yaratmakla sağlanmaktadır. Markalaşma üretim aşamasından, pazarlamadan, müşteri hizmetlerine kadar bir bütündür. Bir markanın değeri sahip olduğu sertifikalara göre de belirlenebilmektedir. Örneğin, bir markanın son kullanıcıya, do-

ğaya, sürdürülebilir ekonomiye ve çevreye zararsız olduğunu gösteren sertifikalara sahip olması değerini artırır. Ürün standartları konusunda gerekli standartların dışında kalan ürünler merdiven altı olarak tabir edilmektedir. Bu standartların dışında Türkiye'ye bir ürün girmesi veya ürün üretilmesinin söz konusu olmaması gerekir. Ürün kontrolü konusunda ithalattan gelen malın kontrolünde büyük ölçüde hedefe varılmış durumdadır. Yerli üretimde ise merdiven altı üretimde kontrol henüz arzu edilen seviyede değildir. Ürün içeriklerinin analizi maliyetlerini azaltmak için sektör temsilcileri bünyesinde test laboratuvarları kurulabilir ve tüketicinin sadece bu test laboratuvarlarından onay almış firmaların ve markaların ürünlerini almaları sağlanabilir. Bu testten geçemeyen ithal veya yerli ürünler pazara sokulmaz. Bu konuda eğitimler ve tanıtımlar internet ve TV üzerinden yapılabilir. Ürün analizi laboratuvarlarının kurulması Türkiye'de ihtisas noktalarının da oluşmasını sağlar.

Marka yaratmak yeterli kaynak tahsisi ile mümkün olabilecek bir iştir. Sektörde ürün analizlerinin maliyeti yüksektir. Bu noktada kırtasiye ürünlerini satan firmaların ve mağazaların ürün içeriklerini belirten logoları olması önemlidir. Satılan kırtasiye ürünlerin geri dönüşümlü olduğu, zararsız gıda boyası içerdiği, sağlığa zararlı olmayan maddelerden yapıldığı, yeşile ve çevreye saygılı olduğu vurgulanırsa sektörde bir dönüşüm yaratılabilir. Markalaşabilmek için Turquality gibi dünyanın her yerinde geçerli olan kalite belgeleri alınabilir. Fakat bu tür kalite belgelerini almakta ciddi kaynaklar gerektirmektedir.

Grafik 49. Kırtasiye Sektöründe Firmaların Sahip Olduğu Kalite Belgeleri (%-2017)



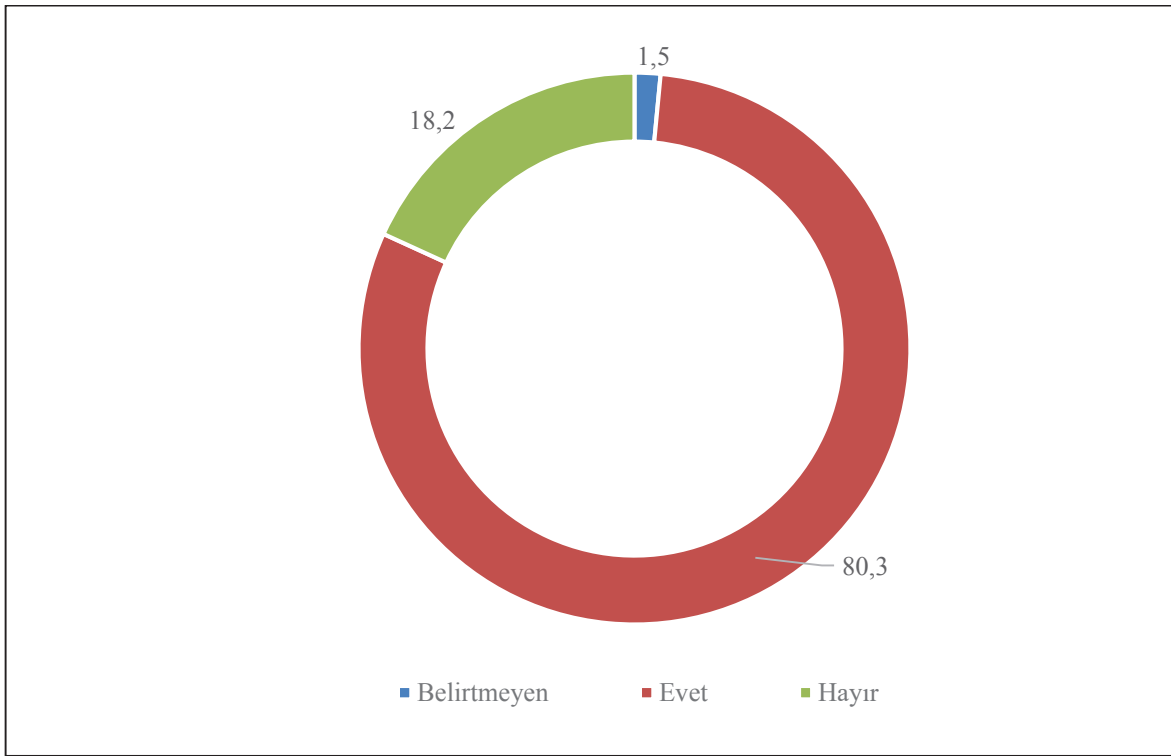
Anket araştırmasına katılan 66 firmadan %53'ü hiçbir kalite belgesine sahip değildir. Firmaların %9,1'i tüm kalite belgelerine sahip iken %13,6'sı TSE belgesine, %3'ü ISO 14000 belgesine, %10,6'sı CE belgesine, %16,7'si ise ISO 9000 belgesine sahiptir.

Markalaşmak için önemli bir konu Türkiye piyasasını iyi analiz etmekten geçmektedir. Sektör öncelikle uluslararası hedeflerini iyi belirlemelidir. Hedef ülkelerdeki ürünlerin cirosu bilinmelidir. Markaların fiyat politikaları belirlenirken sektörün büyüklüğünün, kategori bazlı ürünün pazar payının, trendinin, fiyat rekabet-durumunun belirlenmesi gerekmektedir.

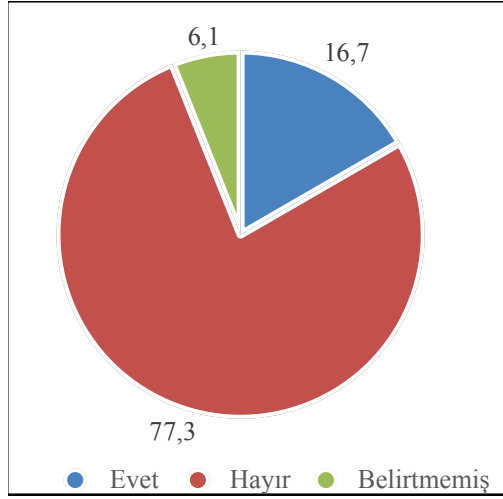
Global ölçekte mağazalarda firma markalarının tanıtımı için metrekarelerine göre kategori kap-tanlığı denilen bir uygulama yapılmaktadır. Bir mağazada 10 büyük marka varsa her marka kendi-ni satabilmek için logosunu koyabilir, ayrıçların içlerine kendi ürünlerinin resmini yerleştirebilir. Metrekare anlamında perakendecilerin mekanlarını büyütmesi fazla stoğu bir yerlere sığdırmak için değil ürün geliştirmeye bağlı olarak yapılmalıdır.

Markalaşmak için Ar-Ge çalışmaları yapmak kaçınılmazdır. Yeni bir ürün belki bir iki yıl içe-risinde ortaya çıkarılabilir. Bu marka için bir fiyat belirlenip pazarda tutundurulabilmesi için ortaya çıkarılan yenilikçi ürünün toplum tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Ar-Ge yatırımı kapsa-mında büyük ölçekli firmalar üniversiteler ile Ar-Ge birliği kurabilir. Teknoparklarda ortak çalış-malar yapılabilir.

Grafik 50. Kırtasiye Sektöründe Tescilli Markası Olan Firmalar (%-2017)

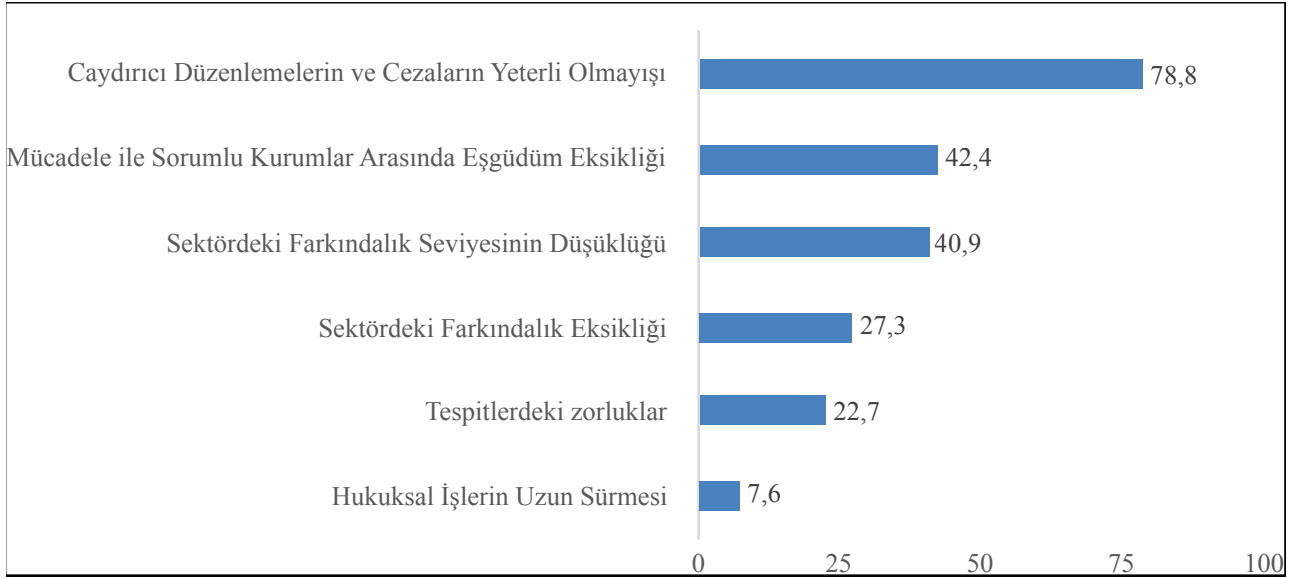


Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %80,3'ünün tescilli markaları bulunmaktadır. Asıl so-run markalar tescillendikten sonra onun fikri mülkiyet haklarını koruyabilmektir. Türkiye'de mar-kaları koruma işlemleri çok yavaş işlemektedir. Bir başkası yeni bir ürünü taklit ettiğinde hakların sahiplerine çabuk tazmin edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak açılan mahkemelerin hızlı karar verebilmelerine bağlıdır.

Grafik 51. Kırtasiye Sektöründe Taklit Ürünlerle Mücadelenin Yeterliliği (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %77,3'ü taklit ile mücadelede yetersiz kaldığını düşünmektedir.

Markalaşma sürecine girmiş olan firmalar taklitçi firmaların etik değerlere aykırı iş yapış biçimlerinden etkilenip inovasyondan vazgeçebilmektedir.

Grafik 52. Taklit Ürünlerle Mücadelede Zorluk Yaratan Sebepler (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %78,8'i taklit ürünlerle mücadele etmede zorluk çekilmesini caydırıcı düzenlemelerin ve cezaların yeterli olmayışına bağlamaktadır. Firmaların %42,4'ü ile taklit ürünler ile mücadeleden sorumlu kurumlar arasında eşgüdüm eksikliği olduğunu düşünmektedir. Firmaların %40,9'u sektörde taklitçilikle mücadelede çekilen zorlukları sektördeki farkındalık seviyesinin düşük olmasına bağlamaktadır. Firmaların %7,6'sı ise hukuksal işlerin uzun sürmesinin taklitçilik ile mücadeleyi zorlaştırdığına inanmaktadır.

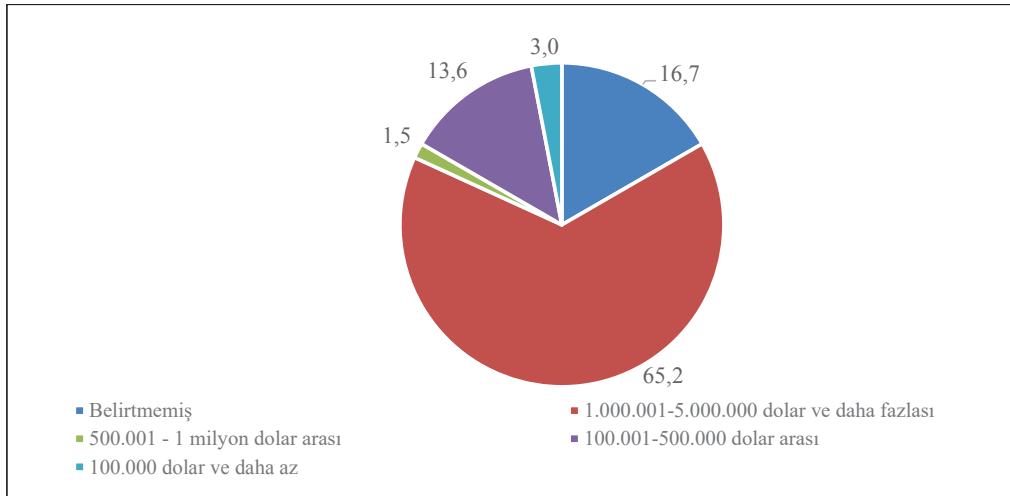
Sektörde marka olabilmek için neler yapılması gerektiği, yöntemi ve markalaşmak için ne tür bir sektörel yapılanma gerektiği üzerinde önemle durulmalıdır. Ayrıca bu bağlamda kullanılan yöntemler de geleceğe dönük değildir. Bu sorunun çözümüne yönelik sektörde markalaşmanın alt yapısını oluşturacak çalıştaylar düzenlenerek sektörel bazda markalaşma konusundaki zorluklar karşılaştırmalı ve değerlendirme ile giderilmeye çalışılmalıdır. Marka bilinci perakendecilerin organize edilerek satış mantığı ve ürüne değer verme mantığı küçük ölçekli kırtasiye işletmelerinden başlayarak eğitim verilerek yerleştirilmelidir.

Markalaşmada sektörün yönünü ithalattan ihracata çevirebilmek için stok yönetimin iyi yapılması önem taşımaktadır. Bu kapsamda stok yazılımlarından yararlanılabilir. Söz konusu programlar veriler girildiğinde rafta hangi ürünün ne kadar sürede durması gerektiğini, nerede durması gerektiğini ortaya koymaktadır. Tüm veriler yazılıma girildiğinde, program satışların nereden geldiğini ve karlılığın nereden elde edildiğini gösterebilmektedir. Bu tür yazılımların kullanılması sektörde büyüme ve işletmenin tüm şubeleri açısından raflarda belli bir standart yakalanmasını sağlayacaktır.

Satış: Kırtasiye sektöründeki geleneksel satış yapısının perakendecilikten tek mağaza ile başlayıp çoğalanlara, zincir mağaza olarak çalışma sistemi kuranlara ve online hizmet verenlere doğru evrildiği görülmektedir. Kırtasiye sektöründe ürün çeşitliliği oldukça fazladır. Türkiye’de kırtasiye sektörü okul sezonu satışlarından çıkıp 12 ay iş yapabilen hale gelmiştir. Sektörde gelecek görmeyenler daha çok geleneksel kanalı kullananlar olup işine yatırım yapanlar ise büyümeyi hedeflemektedir. Orta vadede büyümeyi sağlayacak unsur ise trendleri takip ederek sezonlarda ürün çeşitliliğini sağlayarak gelirlerin artırılmasıdır.

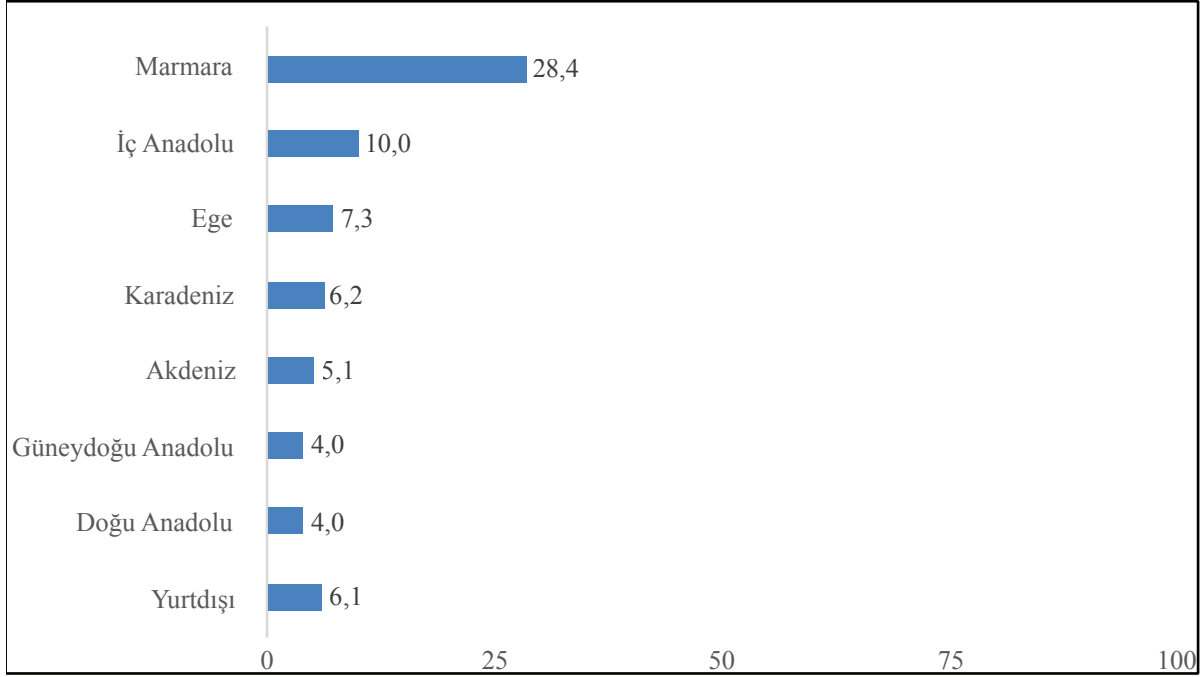
Perakendeciler yapı olarak küçük ölçekteki perakende noktaları ile orta ölçekte sayılabilecek mağazalardan oluşmaktadır. Yoğun rekabet ortamında cirolar ancak uzmanlaşma, mağazalar metre-kare açısından büyütülerek ve kümelenme ile artırılabilir.

Grafik 53. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yıllık Toplam Ciroları (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %65,2’sinin yıllık toplam cirosu 1 milyon \$ ile 5 milyon \$ arasında, %1,5’unun toplam yıllık cirosu 500.001 \$ ile 1 milyon \$ arasında, %13,6’sının yıllık toplam cirosu 100.001 \$ ile 500.000 \$ arasında ve %3’ünün toplam yıllık cirosu ise 100.000 \$ veya 100.000 \$’dan daha azdır.

Grafik 54. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Toplam Yıllık Cirolarının Bölgelere Göre Dağılımı (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın toplam yıllık cirolarının bölgelere göre dağılımı incelendiğinde firmalar cirolarının %28,4'ünü Marmara bölgesinden, %10'unu İç Anadolu Bölgesinden, %7,3'ünü Ege Bölgesinden, %6,2'sini Karadeniz Bölgesinden, %5,2'sini Akdeniz Bölgesinden, %4'ünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinden ve %4'ünü Doğu Anadolu Bölgesinden, %6,1'ini ise yurt dışındaki ülkelerden elde ettikleri görülmektedir.

Gelecek dönemlerde sektördeki perakendeci sayısı zincir mağazaları da dahil olmak üzere yaklaşık %50 oranında azalacak olsa bile sektör cirosu düşüş göstermeyebilecektir. Sadece satış kanalları farklılaşacaktır. Sektör için en büyük rekabet risklerinden biri pazar payının büyük bir bölümünü büyüyen ucuz ürün satan mağazaları vb. rakip zincir mağazalarına kaptırmak olarak gözlenmektedir.

Perakendecilerin pek çoğu küçük metrekareli dükkânlarda çalışarak işe başlamışlardır. İzleyen yıllarda sektöre girişin kolay olması nedeniyle kırtasiye sektöründeki perakendeci sayısı hızla büyüme kaydetmiştir. Bugün Avrupa'da perakendeci sayısı 3.000-5.000 arasında değişmekte iken Türkiye'de perakendeci sayısı bu rakamın 3 ile 4 katı seviyesini bulmuştur. Bu kapsam içinde merdiven altı denilen küçük oluşumlarda; kırtasiye dışında başka ürün segmentlerini de satan firmalar da vardır. Kırtasiye sektörüne bakıldığında ürün gamlarının farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Perakende ürünlerinin bazıları hobi ağırlıklı bazıları konsept ağırlıklı bazıları ise hedef kitleye yönelik ürünlerdir. Kısacası, kırtasiye sektöründe perakendeciler tüm trend ürünleri de kapsayan çok geniş ve sürekli büyüyen bir ürün yelpazesine sahiptirler. Bugün sektörde yaklaşık 150 bin kalem üzerinde ürün olduğu ifade edilmektedir. Fakat trendler sürekli değiştiği için ne kadar büyük alanlarda hizmet verilirse verilsin bir süre sonra o alanlarda yine yetersiz kalınmaya başlanmaktadır.

Son yıllarda Türkiye'de çok hızlı bir dönüşüm yaşanmıştır. Hayatımıza kredi kartının girmesiyle birlikte kredi kartıyla yapılan satışlar %70'lere çıkmıştır. Stok programları gibi yazılımlar

geliştirilmeye başlanmıştır. Firmalar yeni sezona girerken yaptıkları satışa, karlılığa göre büyüme hedeflerine göre cirolarının artışına göre beklentiler içine girmektedirler. Bu tür analizlerin detaylı ve istikrarlı bir şekilde yapılması önem taşımaktadır.

Perakendecilerin yaşadığı hızlı dönüşüm e-ticaretle daha da hızlı bir şekilde devam etmektedir. Amazon ve diğer uluslararası e-ticaret sitelerinin Türkiye’de kırtasiye sektörüne girmesi sektördeki değişimin hızını artırabilir. E-ticaretle birlikte sektörün ne yöne ağırlık vermesi gerektiğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Öncelikle makro bazda ihracatçı bir üretim anlayışı benimsenmelidir. Gerekli tedbirlerin alınması ile kalite ve rekabetçi niteliği arttırmak adına ithalat gözden geçirilmelidir. Son olarak yetenekler doğrultusunda rekabet anlayışı ortaya konmalıdır. Yetenek ve rekabet anlayışı kâğıtta farklı, kalemde farklı, ofis ekipmanlarında farklı düzeyde olabilir. Amazon vb. e-ticaret şirketlerinin Türkiye’ye gelişi kısa vadede pazarda ani bir şok etkisi yaratmayacak olsa bile, uzun vadede tüm yapıyı değiştirebilecek bir olgu da olabilir.

Perakendeciler e-ticareti sektördeki dönüşümün gerçekleşebilmesi için tetikleyici bir unsur olarak görürken zincir mağazalarını ve ticarete başlayan okulları rekabet ve kendilerine karşı bir risk unsuru olarak algılamaktadırlar. Perakendecilerin elindeki ders kitabı gücünün ilgili kamu kurumlarınca elinden alınması ile öğrencilerde kırtasiye ihtiyaçlarını AVM’lerden veya marketlerden karşılamaya başlamıştır. Kaynak kitaplar için de aynı durum söz konusudur. Sınav sisteminin sezon ortasında değiştirilmesi perakendecilerin cirolarını önemli ölçüde düşürmektedir. Çünkü gerek ders kitabı olsun gerek kaynak kitap olsun öğrenciler kitap almak için kırtasiyeye gittikleri zaman ihtiyaçları olan kırtasiye malzemelerini de almaktadırlar. Bunun yanında okulların da ticaret yapmaya başlamasıyla perakendecilerin satış oranları ve buna bağlı olarak da karlılıkları düşüş göstermektedir. Perakende halkasında tüketiciyi perakendecinin raflarına getirecek araçlardan biri kaynak kitaplardır. Okullar bu alanda bayilik usulü satış yapmaya başladığından itibaren perakendecilerin satışları önemli ölçüde düşmeler göstermektedir.

Sadece büyük illerdeki perakendecilerin değil diğer illerde büyük ölçekli alanlara sahip perakendecilerin sorunları da benzerdir. Bir diğer zorluk ürünlerin sürekli listesinin değişmesi ile müşterinin reyondan kasaya gelene kadar ürünün fiyatının değişmesidir. Diğer bir güçlük ise bir cadde üzerinde açılan mağazanın yanına hızla başka benzer mağazaların açılmasıdır. Bu mağazalar kısa bir zaman sonra genelde kapanmaktadır. Bu sorunun çözümü için aynı cadde üzerinde çok sayıda küçük mağaza açmak yine büyük ölçekli bir mağazayı ortak olarak açmak yöntemi olabilir.

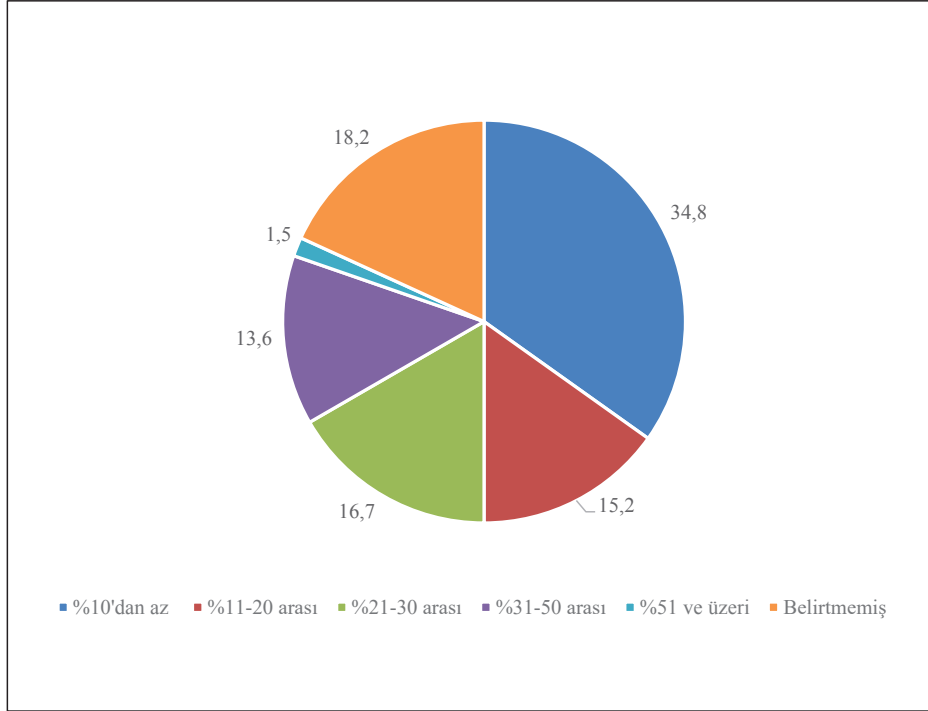
Perakendeciyi ayakta tutabilmenin yollarından biri finansman yönetimi, pazarlama yönetimi, ofis yönetimi, iş yerinin yönetimi, raf düzeni ve çalıştırdığı eleman açısından belli bir standardı yakalamış firmaların sektöre giriş yapmasına izin verilmesi olabilir. Bu anlamda son 30 sene içinde perakendecilikte yol kat edilmiş olmasına rağmen özellikle teknolojinin dünya trendlerini, satış kanallarını ve iş yapma biçimini çok hızlı bir şekilde değiştirmesi ile sektördeki riskler de artmaya devam etmektedir. Orta vadede perakendeciler işlerini birleştirerek büyük bir kırtasiye haline gelmeleri beklenebilir. Perakendecileri yatırım yapacak hale getirebilmek için KOSGEB ve il kalkınma ajanslarından destek ve teşvik alabilmek için ölçülebilir veri toplamaları önem taşımaktadır.

Finansman ve Tahsilat Sorunu: Şirketlerin ödeme güçlüğüne düşmelerini başında finansmanı yönetememeleri ya da kontrolsüz bir şekilde çok hızlı büyümeleri gelmektedir. Her sektörde olduğu gibi kırtasiye sektöründe de uygun maliyetli ve vadeli finans erişim önemlidir. Sektörde nakit paranın dönmemesi, üreticinin hammadde alamamasına ve fiyatların yükselmesine neden olmaktadır. Fiyatların yükselmesine bağlı olarak zaten uzun olan vadelerin daha da uzaması finans-

man ihtiyacı yüksek olan sektörü kısır bir döngüye sokmaktadır.

Finansal olarak sektörün en büyük talepleri arasında yerli sanayiciye ucuz finansman sağlanması, vadelerin gözden geçirilmesi ve bankalarca istenen teminatların azaltılmasıdır. Kırtasiye sektörü genellikle KOBİ tarzı işletmelerden oluştuğu için sermayeleri düşüktür. Ancak uzun yıllar ardından belli bir sermayeye erişebilmektedirler. Tahsilat sorunu daha çok mikro ölçekli işletmelerin veya KOBİ'lerin öncelikli sorunudur. Büyük işletmelerde ise vergi yükü diğer sorunlara göre çok daha öncelikli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grafik 55. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Toplam Borçlarının Toplam Varlıklarına Oranı (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın toplam borçlarının toplam varlıklarına oranı ele alındığında, firmalarının %34,8'inin borçlarının varlıklarına oranının %10'dan az olduğu, %15,2'sinin borçlarının varlıklarına oranının %11-20 arasında olduğu, %16,7'sinin borçlarının varlıklarına oranının %21-30 arasında olduğu, %13,6'sının borçlarının varlıklarına oranının %31-50 arasında olduğu ve %1,5'inin ise borçlarının varlıklarına oranının %50'den fazla olduğu görülmektedir.

Mikro açıdan bakıldığında kırtasiye ürünleri ve diğer satılan ürünlerin (örneğin oyuncak) cirolarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Fakat kırtasiye firmalarının taşıdığı stok yükü %85 iken diğer sektörlerde bu oran %15'lerde kalabilmektedir. Bu stok fazlası kurumsal firmaların her sene satış hedeflerini büyütmesinden ve ithalatçı/üreticilerin belli bir miktarın altında ürün satmamasından kaynaklanmaktadır. Perakendeciler yoğun stokları olduğu halde büyük ölçekli firmaların markalarını satmak için uğraşmaktadır. Yüksek rekabet ortamında firmalar da her sene satış hedeflerini büyütme zorunda kalmaktadırlar. Bu da vade sorununu ortaya çıkarmaktadır. Fuar sayısının çok fazla olması da sorunu giderek çözümü daha zor hale getirmektedir. Belli bir miktarın üzerinde mal alma zorunluluğu ve iskontolar vadeleri hem uzatmakta hem de satıcıların bu vadelere uymasını zorlaştırmaktadır. Stokları eritebilmek için üretici ve ithalatçılar toptancıya ve perakendeciye uzun vadeli ürün satmak zorunda kalmaktadırlar.

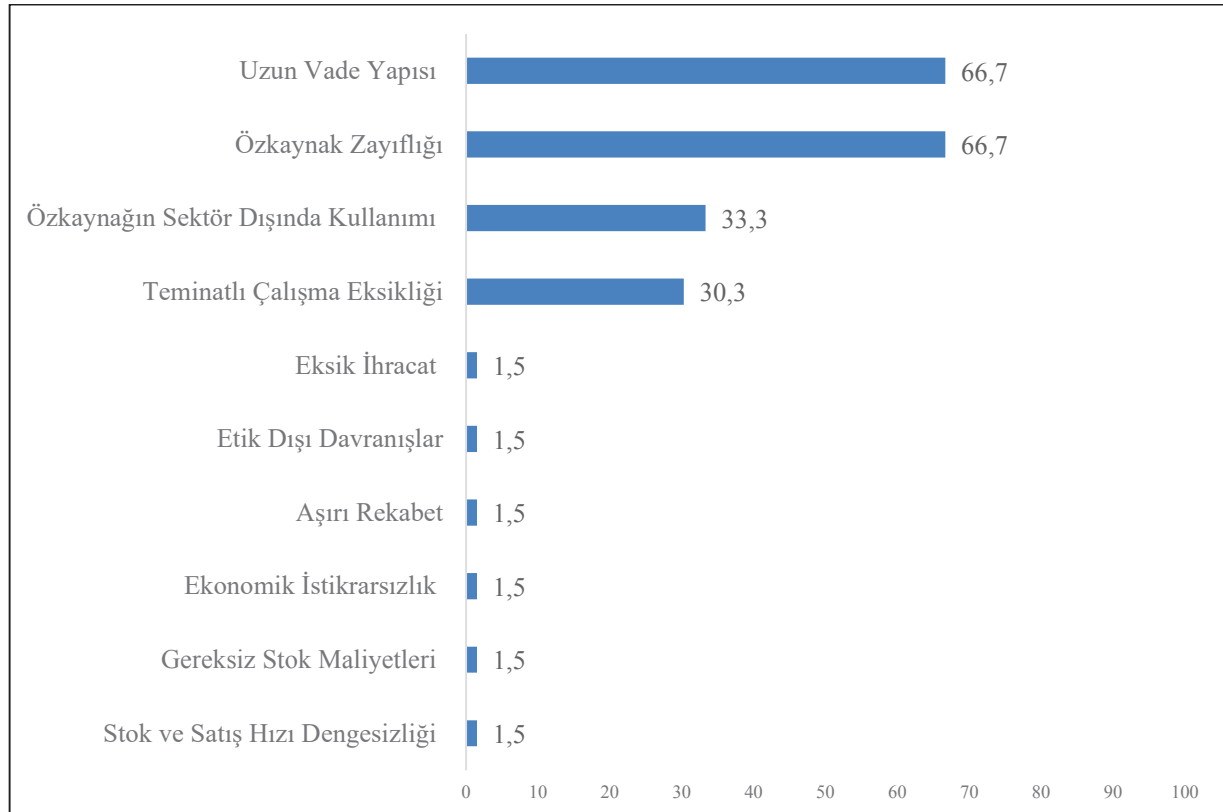
Vade uzunluğunun bir diğer nedeni de üreticilerin verdiği ciro primleridir. Üreticilerin verdiği bu ciro priminin arkasında şirketlerin ulaşmak istedikleri bir büyüme hedefi vardır. Büyüme hedefleri gerçekleştikçe kazanılan cironun belli bir oranı paydaşlara dağıtılır. Ciro primi esasta üreticinin yıllık planlamasının bir parçasıdır. Üretici firmalar bu ciro primine göre bağlı olarak kendi fabrikasındaki, işçi, hammadde, kapasite planlamasını yapmaktadır. Bu üretimin verimliliğini etkileyen bir araçtır. Üreticiler firmalara ciro primi vermeye devam ettiği sürece, toptancı firmalar da ciro primini almak üzere üretici firmaları zorladığı sürece, bu stok fazlası sorunu da devam edecektir. Çünkü üretici firmalar daha çok mal satmak için ciro primi vermeye devam edecekler, toptancılar da ciro primini alabilmek için özellikle yıl sonlarına doğru stoklarını arttırmaya devam edeceklerdir.

Ciro primlerinin yanı sıra toptancılar ve mağazacılar üreticiden mal alacakları zaman yüksek oranda iskonto talep etmektedirler. Tedarikte e-ticaret şirketlerinde bir marka sadakati yaratılabilirse fotokopi, defter, kalem, vb. ürünleri kendileri yaptırırsalar bile belli markaları yine Türkiye'deki firmalardan almaya devam edebileceklerdir.

Sektörde stok fazlası olan Türkiye'de pek çok perakendeci dış kaynakla mal getirdiği için satamadığı malların ödemesini yapabilmek için sürekli vadeyi uzatmak zorunda kalmaktadır. Uzun vadelerle çalışmak zorunda kalan ve vadesinde tahsilat yapamayan kırtasiye sektörü de küçülmeye ve üretimini daraltmaya gidebilecektir. Üreticiler bir nevi finansman sağlayan konumuna gelmiş olan toptancılara ürünlerini devretmiş durumdadırlar. Amazon ve Alibaba gibi uluslararası e-ticaret kanalları da sektöre eklendiğinde sektör dengeleri değişebilecektir.

Türkiye'de kırtasiye sektöründe, fiyatları ve vadelerin uzunluğunu daha ziyade büyük oyuncular belirlemektedirler. Bazen de vadeler sektör liderleri tarafından rakiplerini güçlendirmemek için bilinçli bir şekilde uzatılabilmektedir. Örneğin, sektörün liderleri yani büyük cirolara sahip firmalar birinci ayda bir sonraki sezon için vadeli ürün verebilmektedirler.

Grafik 56. Kırtasiye Sektöründe Firmaların Tahsilat ve Finansman Sorunu (%-2017)



Anket araştırmasına katılan firmaların %66,7'sinin uzun vade yapısından, %66,7'sinin öz kaynak zayıflığından, %33,3'ünün öz kaynağın sektör dışında kullanımından, %30,3'ünün teminatlı çalışma eksikliğinden, %1,5'unun eksik ihracattan, %1,5'unun etik davranışlardan, %1,5'unun aşırı rekabetten, %1,5'unun ekonomik istikrarsızlıktan, %1,5'unun gereksiz stok maliyetlerinden ve %1,5'unun da stok ve satış hızı dengesizliğinden kaynaklanan tahsilat ve finansman sorunları yaşadığı görülmektedir.

Türkiye ölçeğinde kırtasiye sektörünün diğer ülkelerle olan rekabetinden ziyade iç piyasada kendi aralarındaki rekabetin daha ön plana çıktığı görülmektedir. Tedarikçilerin ve sektörün belirleyicilerinin söylemlerinden orta vadede Türkiye'deki perakendecilerin 10.000'lere varan sayısının Avrupa'da olduğu gibi 3.000'lere kadar azalacağı öngörülmektedir. Perakendecilerin güçlü bir rekabet gücüne sahip olabilmesi için metrekarelerin büyümesi ve rafların güncellenme sıklığı yani trendlerin takibi bir finansman modeli ile desteklenmelidir. Perakendeci noktasında toptancılar ve üreticiler ekosistemi güçlendirecek, yatırım yapanı destekleyecek bütüncül bir model kurmalıdır. Örneğin, Amazon e-ticaret firmasının Türkiye'ye gelmesi bir fırsat olabilirse de Türkiye'de tekel yaratma riskine engel olunmalıdır. Amazon gibi uluslararası e-ticaret şirketleri ürün alırken yüksek iskontolarla çalışmaktadırlar. İskonto taleplerinin çok yüksek oranlara ulaşması durumunda sektörün olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilecektir. Sektörde yatırım yaparak büyüme potansiyeli olan perakendeci desteklenmelidir. Finans, pazarlama, yurtdışı piyasaları gibi eksik olduğu konularda bilinçlendirilmeli ve bilgi aktarılmalıdır.

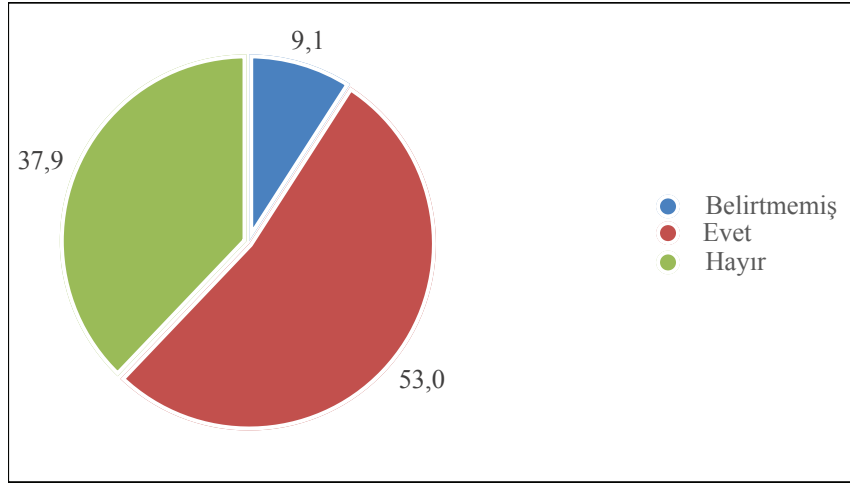
E-ticaret: E-ticaretin başarısı daha ziyade marka satmaktan geçmektedir. Bir pazarda e-ticaretin güçlenmesi markaların hayata devam etmesi demektir. Fakat e-ticaret markaların kar marjlarını da oldukça düşürmektedir. E-ticarette rekabet edebilmenin yolu perakendeyi güçlendirmekten, doğru noktada doğru pazar analizleri yapmaktan ve riskleri doğru ölçmekten geçmektedir.

Amazon'un Türkiye'ye gelişi ilk aşamada yerel e-ticaret şirketlerini etkileyecektir. Amazon ithalatçı ve imalatçı firmalardan ürün aldığı gibi diğer e-ticaret firmalarından da ürün almaktadır. Türkiye için Amazon'un piyasaya girişi pazarı da genişletebilir. Amazon İngiliz ve Alman pazarına girdiğinde, "cadde mağazacılığı" yönünde fazla bir etki yaratamamıştır. Avrupadaki tüketiciler hala AVM'lerden ve alışveriş merkezlerinden alışverişlerine devam etmektedirler ve cadde mağazacılığı da yükselerek devam etmektedirler. Bu durum dünyada değişmediği sürece kısa-orta vadede Türkiye'deki kırtasiye sektörüne de önemli bir etkisi olmayabilecektir. Geleneksel satış kanallarının zarar görmemesi için uzmanlaşmaya gidilmelidir. Dünya'daki ve Türkiye'deki kırtasiye sektörünün pazar yapısı çok iyi bilinmelidir ve tüm bunların yanında kaynaklar doğru kullanılmalıdır.

Bugün Amazon'un Amerika'daki toplam e-ticaret işlem hacmi 160 milyar \$ iken Türkiye'deki toplam e-ticaret işlem hacmi 7 milyar \$ seviyesindedir. Bu durum Türkiye'ye Alibaba veya Amazon gibi büyük e-ticaret firmalarının gelişinin sektörü olumsuz yönde etkileyeceği endişesine rağmen aslında tüketiciler kırtasiyeyi almak için tamamen e-ticarete yönelmeyebilecektir.

Dünya'da dijitalleşme yaygınlaştıkça ve teknoloji gelişme gösterdiği sürece zaten bir süre sonra Türkiye'deki şirketlerde satış noktalarını dijital ortama taşıma yoluna gideceklerdir. Sektörün varlığı ise işin kaliteli bir biçimde yapılması ve işte uzmanlaşmaya gidilerek korunabilir. Ülkede pazarı büyütme kadar ihracat kapasitesini de arttırmak da büyük önem taşımaktadır.

Grafik 57. Kırtasiye Sektöründeki E-Ticaret Üzerinde Satış Kanalı Bulunan Firmalar (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %53'ünün e-ticaret üzerinde satış kanalı bulunmaktadır.

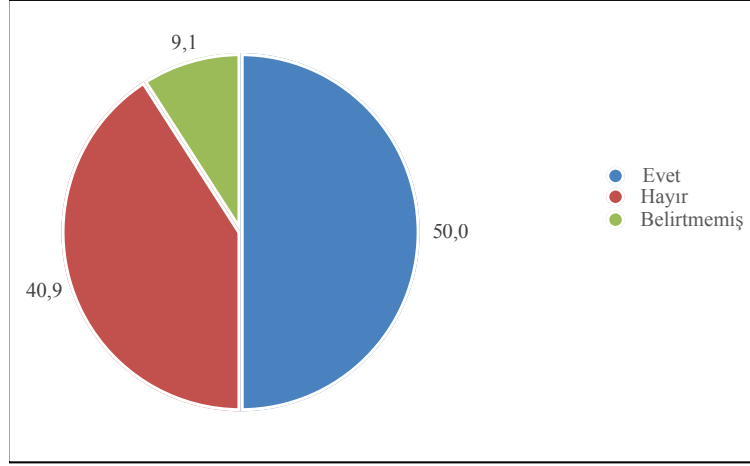
Kırtasiye sektöründe yurtdışına markalı ihracat yapılmak istendiğinde bir ürünün giriş maliyeti, vergisi genelde bildiği için Amazon vs. şirketlere verilecek fiyatlar zaten global yapıyı bozacak nitelikte değildir.

Kırtasiye sektörünün vizyonu dünyanın her yerine ihracat yapabilmekse bugün Türkiye'de oluşturulan fiyatlar birkaç yıl sonra tüm dünyada onları etkileyecek hale gelebilecektir. Tüketicilerin halen %85'i geleneksel kanaldan kırtasiye satın aldığı gözlenmektedir. Dolayısıyla elde edilen ciroda da aynı oran bulunmaktadır. Diğer çağdaş kanalların iş yapabilme oranı %15 olmasına rağmen etkisi %95'lere çıkarabilmektedir. Teknolojik ilerlemeler sayesinde çeşitli satış kanalları ortaya çıkması geleneksel perakendeci sayısını azaltacak olsa da sektörde uzmanlaşmaya gidilmesi kırtasiye sektörünü ayakta tutacak olan strateji niteliğinde olacaktır.

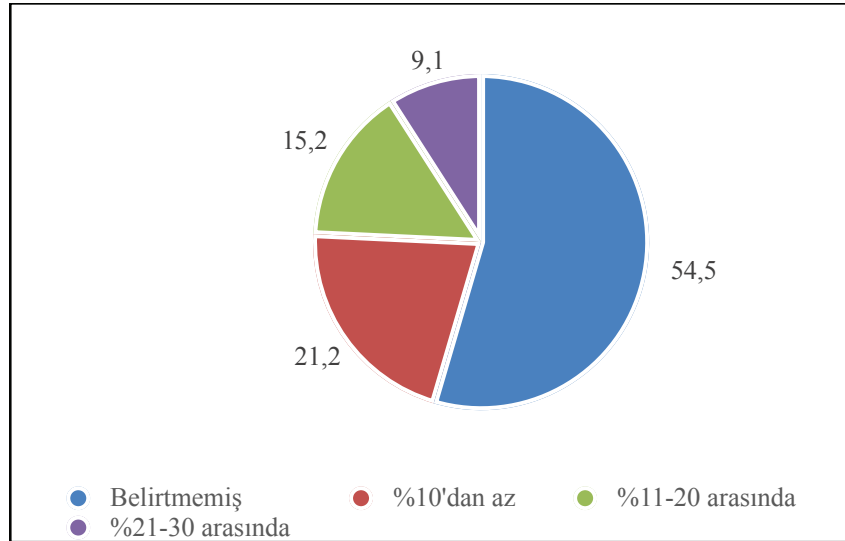
İç piyasada üretici, perakendeci ve toptancı arasında bir süreç ve sonuçları zinciri yer almaktadır. Toptancı malı üreticiden peşin aldığı ama perakendeci çok uzun vade teklif ettiği için zorlanabilmektedir. Perakendeci ise arz fazlasından ve marketlerle rekabet edemediklerinden şikâyet etmektedir. Eğer toptancı ve perakendeci ayakta kalamazsa üreticilerin marketlerin fason üreticisi olma riski ve endişesi bulunmaktadır. Bu sorunların çözümü üreticinin marka ürünler ortaya çıkarabilmek için Ar-Ge yapması, toptancının satamayacağı ürünü almaması ve vadelerin aşırı şekilde uzamaması gerekir. Bu mantıkla eğer iç pazarda ürün satılmıyorsa o zaman ihracata yönelmelidir.

Dış Ticaret: TÜİK raporlarına bakıldığında Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonlarına göre sektörün 2015'teki ithalatı 179 milyon \$'dır. 2016'da bu rakam 195 milyon \$'a çıkmıştır. İhracatı ise 2015'te 83 milyon \$ iken 2016'da 89 milyon \$ olmuştur. Fakat bu rakamlar plastik ve diğer hammaddeleri de içerdiği için tam olarak kırtasiyeye ait dış ticaret verileri değildir. Bu rakamlara göre dış ticaretin %40'ı-%50'si ihracattır.

Örneğin kâğıt alanında bazı büyük ölçekli şirketlerin ihracatı 16 \$/kg iken Türkiye genelindeki ihracat ortalama 2 \$/kg'dır.

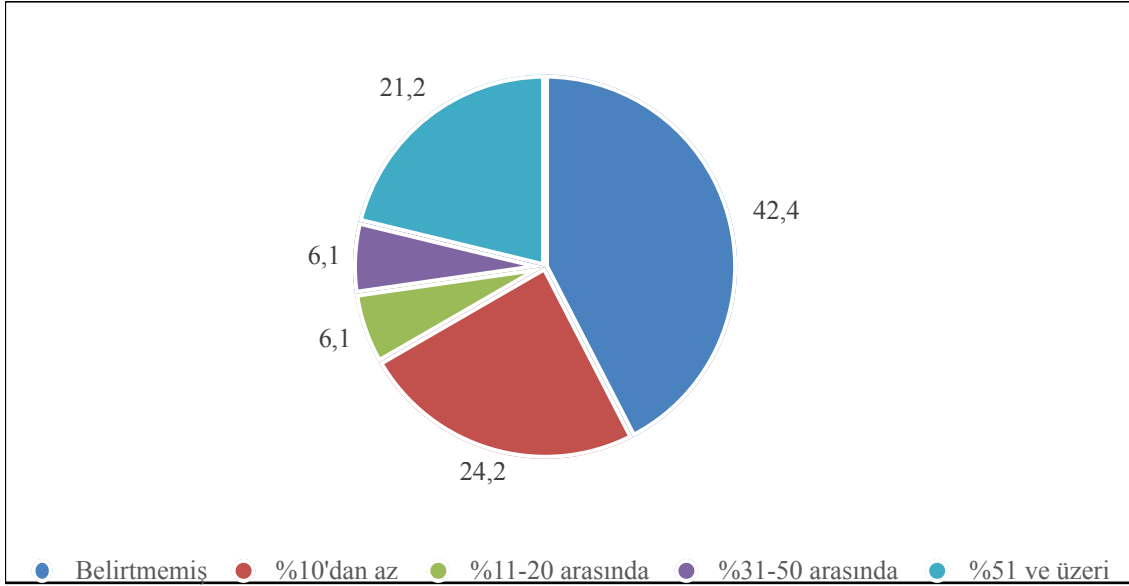
Grafik 58. Kırtasiye Sektöründe Ürün İhracatı Yapan Firmalar (%-2017)

66 firmanın %50'si ürün ihracatı yaptığını belirtmiştir. Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %40,9'u ürün ihracatı yapmamaktadır.

Grafik 59. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Gerçekleştirdiği İhracatın Satışlar İçindeki Payı (%-2017)

Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %21,2'sinin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %10'dan daha az, %15,2'sinin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %11-20 arasında ve %9,1'inin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %21-30 arasındadır.

Grafik 60. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Gerçekleştirdiği İthalatın Satış İçindeki Payı (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %24,2'sinin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %10'dan daha az, %6,1'inin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %11-20 arasında ve %6,1'inin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %31-50 arasında ve %21,2'sinin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %50 ve üzerindedir.

Kırtasiye sektörü genel itibari ile %20 üretim ve %80 ithalat bazlı çalışmaktadır. Bunun doğru bir yöntem olmamasından dolayı, üretim arttırılırken küresel rekabetin sektörü yok etmemesi için ihracat yapan firmalara yönelik koruyucu önlemler alınması gereklidir. Devlet ihracatçı üreticiyi korumak için birtakım tedbirler almıştır. Fakat bu koruma tedbirlerinden biri olan devlet fonları nedeniyle firmaların yaptığı ihracat firmaların toplam cirosunun %5-7'sini geçmemektedir. Bunun yanında fabrikalaşarak sanayi üretimi yapan yer de yok denecek kadar azalmıştır. Küresel düzeyde rekabeteç olunabilmesi için ihracata dönük sanayi üretimi artırılmalıdır.

Sektörde 13.000 iskontolu ürün satan zincir marketler ve aynı sayıda büyük ölçekli market zincirleri olunca istediğini ithal edebilen sektörden daha büyük bir grup ortaya çıkmıştır. Bu konu da sektörde arz fazlalığı yaratmaktadır. Strateji olarak bu arz fazlalığını düşürebilmek için sektör ihracat odaklı üretime yönelmeyi hedeflemelidir. Sektördeki arz fazlasını önleyebilmek için %80-%20 olan ithalat-ihracat dengesinin ihracat lehine değişmesi gerekmektedir. Bunun için alternatiflerden biri üretici sayısı az bile olsa kümelenme ile fabrikaların ihraç amaçlı üretim kapasitelerinin arttırılmasıdır. Bir diğer zorluk iç piyasadaki rekabetin üreticileri azaltmasıdır. Bu sorunu aşmak için sektörde uzmanlaşmaya gidilmelidir. Fabrikaların âtil üretim kapasiteleri aktifleştirilmelidir. Devlet destekleri bu yönde verilebilir. Devlet arsa sağladığı, elektrik maliyetlerini karşıladığı ve ihracata yönelik üreticiyi korumak amacıyla ithalata piyasa gözetim vergisi gibi ek vergiler koyduğunda sektördeki yatırımlar artabilir, kümelenme ve uzmanlaşma ile sektör ihracat odaklı büyüebilir.

Bugün kırtasiye sektörünün 40-50 ülkeye ihracat yapabileme potansiyeli bulunmaktadır. İthal edilen bazı ürünler Türkiye'de de imal edilebiliyorsa makine için verilecek teşvikler ile yapılabilen ürünler üretilerek ithalatının önüne geçebilmek mümkün olacaktır. Şu ana kadar yurtdışı patentler,

kalıplar, vb. yatırımlar için KOSGEB'in verdiği teşvikler sektör için yeterli görülmemektedir. Kamunun kırtasiye sektörünün envanteri, sahip olduğu makineleri, üretim parkları, altyapısı, üretim kapasitesi, üretim hacmi, üretim maliyetleri hakkında bilgi düzeyi yeterli hale getirilmelidir.

İlerleyen dönemlerde üretici ve ithalatçılar güçlendikçe ve toptancı yerine hareket etmeye başladıklarında toptancıların bir kısmının piyasadan çekilme riski söz konusudur. Üreticinin markaya ve kaliteli ürüne yatırım yapması teşvik mekanizmasını çalıştıran bir araç olacaktır. Üretim artık sadece yurt içinde değil yurt dışındaki başka ülkelere de kayabilecektir. Orta vadede yerli ürün üretimin yerini milli ürün alacaktır. Bu anlamda teşviklerin devamlılığını sağlayacak olan unsur ihracat olacaktır. Gelecek beş yıl içerisinde üreticiler iç pazarda kazandıkları deneyimlerini kullanarak tasarımları da tamamen kendilerine ait olan yurtdışındaki milli üretimlerini markalaştırdıkları takdirde teşvik alabilmeleri önem taşımaktadır.

Sektörün yaşadığı diğer bir konu da ithalatta vergilemenin Türkiye'de üretimi bulunmayan ürünleri de kapsamı nedeniyle, bu durumun vergi yükünün aşırı artmasına yol açmasıdır. Döviz kurlarının yükselmesi de raf fiyatlarını da aşırı artırmaktadır ki, Türkiye'deki ekonomik durum ve gelir düzeyi baz alınırsa sürekli ürünün vergilendirilmesi kişilerin istedikleri markada istedikleri kırtasiye ürünlerine erişimini zorlaştırmaktadır. İthalat süreçlerinin uzaması nedeniyle mal çekme süresinin 45 günlere kadar çıkması maliyetleri ve dolayısıyla mal fiyatlarını da artırmaktadır.

5.1.1.1.5. Satış Sonrası Hizmet

Kırtasiye sektöründe üründen hizmete doğru giden bir satış sistemi bulunmaktadır. Verilen hizmetler ve satış sonrasındaki ürün bilgilendirmeleri fiyatlar göreceli yüksek olsa bile verilen hizmet iyi ise müşterileri kırtasiyeye çekecektir. Ürün satışından ziyade müşterinin ürünü kırtasiye ortamında deneyimleyerek alması, satış sonrasında neyle karşılaşacağını bilmesini ve bakım, onarım gereksinimini ve kullanım talimatlarını birebir kırtasiyede öğrenmesini sağlayacaktır.

Sektör uzmanlaşan yani ürün yönetimi yapan ve müşterisine iyi hizmet veren, müşterilere yardımcı olan perakendecilere ihtiyacı bulunmaktadır. Aslında sektör spesifik bir alan olan eğitime ürün sağlamaktadır. Örneğin okul öncesi eğitim oyuncağı gibi eğitime yönelik her ürün her yerde satılmamaktadır ve ürünler o kadar çeşitlenmiştir ki boyalar, kağıtlar ya da kullanılan malzemelerde bir uzmanlık ihtiyacı doğmuştur.

Sektör tüketicilerin değişiklikleri deneme arzularını canlı tutarak büyümesi sürdürebilecektir. Kısacası kırtasiyede satış yapılan üründen ziyade ürünü alacak kişilere sunulan hizmet ön plana çıkmaktadır. Kırtasiye sektörü ihtisaslaşma gerektiren ve hizmet sunan bir sektör olduğu hiç unutulmamalıdır.

Ürün memnuniyetine veya şikayetlerine ilişkin sosyal medya ve web sitesi gibi alanlarda ürüne yönelik müşteri yorumları ve bilgilendirmeler yapılabilir.

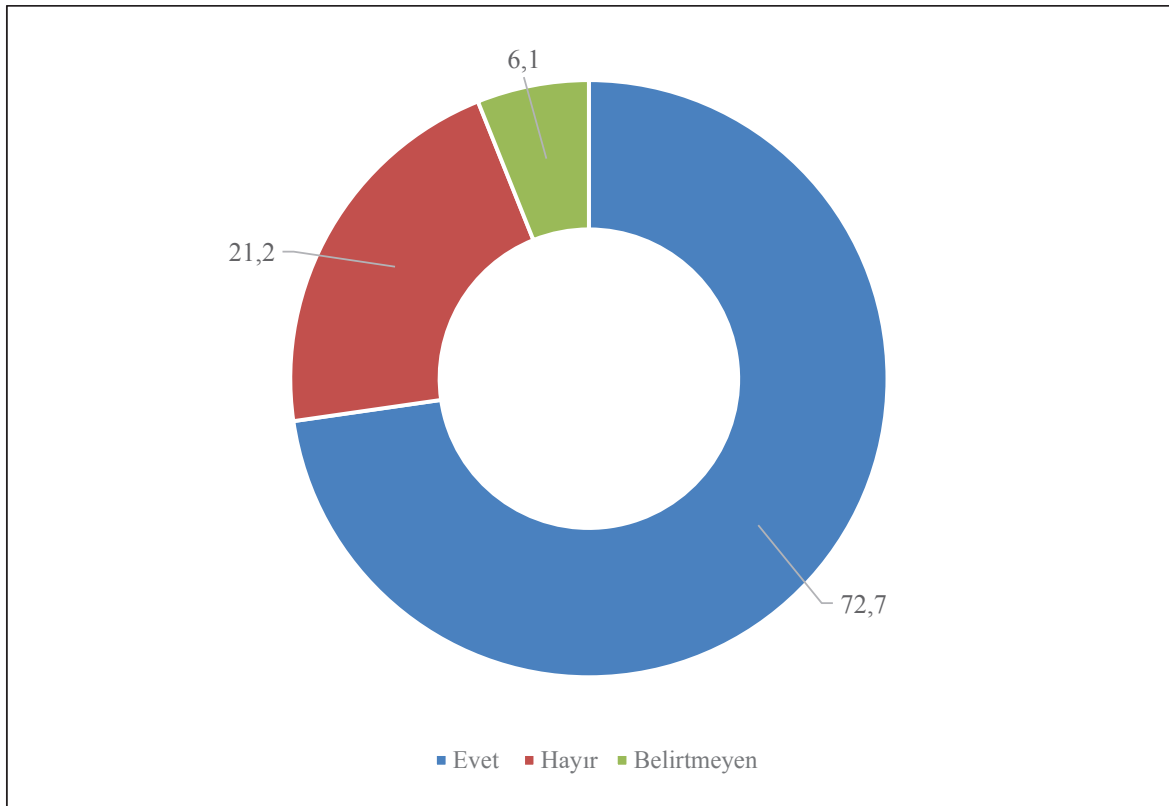
5.1.1.2. Destek Faaliyetlerine İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kırtasiye Sektörünün değer zincirinde destek faaliyetleri işletme altyapısı, tedarik, teknoloji ve insan kaynaklarından oluşmaktadır.

5.1.1.2.1. İşletme Altyapısı

Sektör Tanımı: Kırtasiye sektörü için ne Dünya’da ne de Türkiye’de kesin çizgilerle belirlenmiş net bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü sektördeki gruplar birbirlerinin alanına girmişlerdir. Bunun yanında her grup kendi alanı dışında ürünlere de yönelmiştir. Sektörün tanımlanması teşvikler bakımından da önem taşımaktadır. Belli stratejik sektörlerin devletin ilgili birimleri ile güçlü bir iletişim içerisinde olabilmeleri ve teşvik ve desteklerle büyümeleri sektörlerinin tam olarak tanımlanması sayesinde. Sektör tanımlarında kırtasiye sektörünün dağınık bir şekilde bu sınıflandırmalarda yer aldığı görülmektedir. Sektörün belirgin bir tanımı olmayınca sektörün büyüklüğü, pazar payı, cirosu, firma sayısı, envanteri, tüketici eğilimleri, arz-talep durumu ve dış ticarete ilişkin verilerin toplanmasında ve veri tabanı oluşturulmasında birtakım sıkıntılar yaşanmaktadır.

Grafik 61. Kırtasiye Sektörünün Yeniden Tanımlanma İhtiyacı (%-2017)



Bu anlamda anket araştırmasına katılan firmaların %72,7’si kırtasiye sektörünün yeniden tanımlanması taraftarıdır.

Veri Toplama Sistemi Altyapısı: Sektörün geliştirilmesi gereken taraflarından biri, her kesimin içine kapanık bir yapının daha dışa dönük bir yapıya dönüştürülmesidir. Bu içine kapanıklık sektör açısından dünyada hangi alanlarda farklı olunması gerektiğini saptamayı ve güçlü bir rekabet ve pazar payı için nelerin yapılması gerektiğine dair firmaların holistik bir bakış açısı geliştirmesini engellemektedir. Yani sektördeki önemli eksikliklerden biri bütüncül bir yapının oluşturulmamasıdır. Bunun nedeni de ölçülebilir sektörel verilerin toplanamamasıdır. Her kesimin içine kapanık olması veri paylaşımını da engellemektedir. Veri olmayınca orta vadede sektörün nereye geleceğinin de, önem ve önceliklerinin neler olmasının gerektiğinin de analizi yeterince yapılamamaktadır.

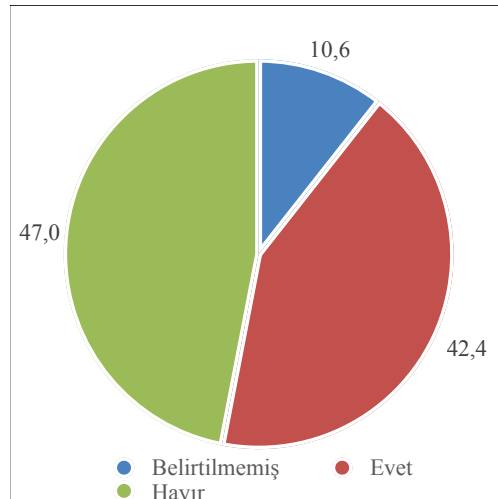
Kırtasiye sektöründeki üreticilerin hem Ar-Ge'ye hem de taleplere yönelik verilere ulaşamaması üretimi ve yatırımları olumsuz yönde etkilemektedir. Üretici için asıl önemli olan ürettiği ürünün satılmasıdır. Yeni ürünün satılabilmesi ise stoklardaki ürünlerin satılmasına bağlıdır. Fakat toptancı ile çalışan üretici son tüketiciye ulaşamadığından ne satıldığı hakkında bilgi sahibi olması güçleşmektedir. Son tüketicinin ne istediğine dair bilgilere ulaşmak zordur. Sektörel verilerin ortaya çıkarılması ve doğru zamanda doğru hedef için üretim yapılabilmesi ortaklaşa rekabetten geçmektedir. Sektördeki her kesimin üretim aşamasından önce, araştırma geliştirme için veri toplamaı birlikte yaparak sonra rakip olmaları sektörü arz-talep dengesizliğinden, düşük karlılıktan ve taklitçilikten korumasına yardımcı olacaktır.

Sektördeki pek çok şirket ya mal alamadığı için ya da stoğunda aşırı malı olduğu için finansal güçlük içine düşme noktasına gelmektedir. Sonuç olarak ithalatçıların ve imalatçıların hem müşteriden hem perakendeciden talebin gelebileceği kendilerine özgü bir yapı inşa etmeye ihtiyaçları vardır. Doğru ürün alma, ürün tedariki, bunun matematiksel takibi, bunların hepsi aslında sistem alt yapısına dayalı işlerdir. Bu anlamda firmaların KBS sistemine entegre olması sağlanarak sektörün altyapısı güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

Teknolojinin önemi arttıkça oluşturulan sektörel veri tabanlarının da önemi artmaktadır. Örneğin, KBS sistemi barkod, ürün adı, ürün kodu, KDV oranı, psf, ürün grubu, ürün markası, ürün tedarikçisi, ihracat kategorisi, ürün özellikleri ve görsellerini barındıran internet üzerinden erişim sağlanan online bir veri tabanıdır. Sektörün ortak dilini oluşturmak ve tüm verilere doğru bir şekilde ulaşabilmesi adına bu veri tabanı geliştirilmiştir. KBS sisteminde bilgi aktaran firmaların sıklıkla güncelledikleri adet bazında fiyat listeleri, ürün için tavsiye edilen psf fiyatları, minimum satış miktarları ve ürün görselleri yer almaktadır. KBS'nin bugün 1.492 kullanıcısı ve 115.464 ürün sayısı ile 81 ile hizmet eden bir veri tabanı haline gelmiştir. Programın tüm üyelere ulaşabilmesi için 3 grup 3 farklı fiyatta setler hazırlanmıştır. KBS V2.0'in yeni hedefi ihracat odaklı bir portal oluşturmaktır. Böylece yurtdışı satış yapmak isteyenler için bir kolaylık sağlanmış olacaktır. Bu portalın dili tamamen İngilizce olması hedeflenmiştir. Ayrıca en yakındaki kırtasiye modülü eklenerek daha sonra da bir internet arama motoru ile bağlanması planlanmaktadır.

Stratejik Planlama: Yabancı ortaklı büyük şirketler planlama yaparak ticari faaliyetlerini sürdürmektedirler. Planlama yapmayanlar, hayatın akışına kendilerini bırakanlar ya zarar etmekte ya da kapanmaktadır.

Grafik 62. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Yazılı Stratejik Planları (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmanın %47'sinin yazılı bir stratejik planı bulunmamaktadır.

Gelecek dönemde yurtdışından uluslararası firmalar Türkiye kırtasiye pazarına girdiği zaman bilgi birikimleri ve sistemleri ile birlikte geleceklerdir. Türkiye'ye gelen her firma da öncelikle 5 yıllık plan yapmaktadır ve 5 yıllık bu planlarına zarar bütçesini de ekleyerek gelmektedirler. Zarar bütçesi koyduğu için yerli rakip firmaları zarar ettirene kadar bekleyebilmekte ve daha sonra bu yerli firmaları satın almakta ve sonra kâra geçmektedir. Pazara bu tür girişleri önlemek için stratejiler geliştirilebilir.

Yabancı sermayeli büyük firmalar 1994 ve 2001 olmak üzere hep kriz dönemlerinde Türkiye'deki kırtasiye pazarına girerek bu kriz dönemlerini kendileri için birer fırsata çevirmişlerdir. Diğer yandan yerel büyük bir sektör şirketi Amerikalı bir grup tarafından devralınmıştır ve firma 2 milyar \$'lık sektörün bir oyuncusu haline gelmiştir. Kırtasiye sektörü içinde New York Borsası'na kote olmuş bir gruba bağlı yabancı bir şirket de bulunmaktadır. Bu şirketler sektör için birer değerdir ve değerlendirilmelidir.

Teşvik ve Destekler: Devlet teşvik ve desteklerinde yönetimler değişse bile temel projelerin devamlılığı sağlanmalıdır. Örneğin özel ormancılığın (kâğıt üretimi için selüloz orman üretimi) desteklenmesi kapsamında Okalıptüs Orman Projesi tekrar ele alınabilir.

Kitapkent olarak Güney Kore Paju'daki kompleksinin aynısı Kültürkent Projesi olarak 3. havalanı bölgesinde İGA'nın tahsis edebileceği bir alanda kurulabilmesi halinde sektörde önemli bir kümelenme imkânı gerçekleşmiş olacaktır. Bu tür büyük ölçekli projelerde alternatif projelerin de olması yararlı olacaktır. Örneğin kırtasiye sektörüne yönelik olarak organize sanayi sitesi kurulması gibi bir B planı da düşünülebilir. Bir başka deyişle organize sanayi sitesi mantığında bir kümelenme modeli ortaya çıkarılabilir. Bu tür kümelenmelere en iyi örnek olarak İstanbul Teknopark çıkışlı olan ve İTO ile İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin ortak olduğu Savunma Sanayi Sektörü verilebilir. Ticaret odaları ve sektör temsilcisi kuruluşlar bir araya gelerek kırtasiye sektörü için savunma sanayisine benzer bir kümelenme modeli geliştirilebilir.

Gelecekte kırtasiye sektörünü tehdit etme ihtimali olan risklerin bugünden önlem alınması gibi çok önemli bir misyona sahip olan "(K) Belgeli Kırtasiye Projesi" kırtasiye sektörünün farklı gruplarına intibak ettirilmesinde sorunlar yaşansa da bu proje kurumsal yapıyı ve yönetimi desteklemesi açısından önemlidir.

Tam uyum kapsamında yeni bir proje ile ürün testi sisteminde yeni bir yöntem olarak iris yöntemi getirilmiştir. Bu yeni yöntemle aynı tür ürünlerin birden fazla teste gönderilmesi engellenmiştir. Bu proje ile test sürelerin kısılması ve gümrük memurunun inisiyatifinin ortadan kaldırılması hedeflenmiştir. Fakat gümrük laboratuvarlarına getirilen bu yeni test sisteminde ödenmesi gereken test masrafları artmıştır. Yeni sistemde muayene esnasında mal tanımları tam yapılamamakta, eksik veya hatalı yapılabilmektedir. Bu sorunların giderilmesi için bu sistemde iyileştirmeler yapılmalıdır. Bunun yanında üretici firmaların ürünleri için aldıkları veya alacakları test belgeleri tutarları ve faaliyet desteklerinin artırılması için teşvikler yeniden değerlendirilmelidir.

Gerçekleştirdikleri projeler kapsamında üreticiler verilen teşvikleri zamanında alamamaktadırlar. Bu teşviklerin ödemelerinin de hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

İş Yapma Kültürü: Kırtasiye sektöründe ortak iş yapma kültürü daha da geliştirilerek orta vadede iş evlilikleri yapma ihtiyacı doğabilecektir. Üretici ve zincir mağazaları birlikte ya alım yapacak ya da beraber ortak bir işe yatırım yaparak ortak olacaklardır. Orta vadede bu gibi güç

birlikleri bir sonraki adımda iş evliliklerine veya ortaklıklara dönüşebilir. Avrupalı şirketler grup üreticiyi, perakendeyi, ithalatçıyı, toptancıyı ve ihracatçıyı sosyo ekonomik yapılarına bakarak bir araya getirip bir sinerji oluşturmaktadır.

Kırtasiye sektörünün ihtisaslaşma gerektiren, hizmet sunan bir sektör olduğu unutulmamalı ve Türkiye'ye gelmesiyle farklı yapıları ve durumları ortaya çıkarabilecek Amazon vb. büyük ölçekli e-ticaret firmaları ile ortaklaşa rekabet anlayışıyla oluşabilecek fırsatlar ve olanaklar değerlendirilebilir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu sektörün temel direğini iletişimin meydana getirdiği unutulmamalıdır.

İletişim Mekanizmaları: Kırtasiye sektörü eğitime yönelik olduğu halde ülkeye sağladığı katma değer düşük düzeylerde kaldığı için hala stratejik bir sektör olarak görülmemektedir. Bu yüzden sanayi politikalarının yapımından sektöre yönelik yatırımların gerçekleştirilmesine kadar devlet nezdinde kırtasiye sektörünün eğitimle ilişkisi ön planda tutulmalıdır.

Bu anlamda Ankara ve İstanbul gibi büyük şehirlerde kurulan kalkınma ajansları kuruldukları illerde bir ajans olarak kentlerin sorunlarına çare olabilecek projelerin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

Bütün sektörler kendilerini daha iyi anlatabilmek için kendilerine lobi oluşturmalıdır. Üreticiyi destekleyerek sektörü büyütme için ithal etmektense ürünün ve makinenin kaliteli yerli üretimi sağlanması gereği yaygın bir düşüncedir.

Mevzuat ve Denetim: İmalatçıların enerji vb. rekabet güçlerini etkileyen konularda devletin gözetim getirmesine yönelik talepleri bulunmaktadır. 2011 ve 2012 yıllarında mevzuat değişiklikleri oldukça ani şekilde gerçekleştirilmiştir. Gözetim ve fonlarla ilgili kanunlar vs. yürürlüğe girmeden önce, sektör temsilcilerine ve meslek kuruluşlarına danışılması ve fikir alışverişinde bulunulması geçiş sürecinin sorunsuz gerçekleşmesine hizmet edecektir.

İl sağlık ve ilçe sağlık tarafından yapılan denetimlerde, denetmenlerin kırtasiye ürünlerine ilişkin yeterince uzmanlaşamamaları ve farklı dönemlerde gelen benzer denetimler önemli iş süresi kaybına sebep olabilmektedir. İthalatçılar aynı malı getirdiğinde aynı seri numaralı mallar birden fazla sayıda laboratuvara gönderilebilmektedir. Bunun yanında sektörde yeni olan ve sektör bilgisi yeterli olmayan firmalar da her ürünü test için laboratuvarlara gönderebilmektedir. Bu tür yoğunluklardan dolayı bir ürünün test süresi bazen 1 hafta veya 10 günü bulabilmektedir. Muayene esnasında mal tanımları tam yapılmamakta, eksik veya hatalı yapılabilmektedir.

T.C. Ekonomi Bakanlığı ihracat ve ithalat ürünlerinin güvenlik, kalite ve standartlara uygunluk açısından tüketiciyi ve üreticiyi korumak amaçlı yapılan denetimlerin risk esaslı olarak yapılmasına imkân veren web tabanlı T.C. Ekonomi Bakanlığı Elektronik İmza Uygulamaları (TAREKS) sistemini geliştirmiştir. Zaman zaman bu sistemde sorunlar yaşanabilmektedir. Maliyet ve zaman kaybının önlenmesi açısından bu sistemsel sorunlara çözüm getirilmelidir. Ekonomi Bakanlığı ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Denetmenleri arasında zaman zaman görüş farklılıkları olabilmektedir. Odalar öncülüğünde kurulacak bir komite ile bu konu Bakanlık seviyesine taşınarak en kısa zamanda çözüm getirilebilir.

5.1.1.2.2. Tedarik

Kâğıt, plastik ve metal üretimi konusunda Çin’le rekabet edebilecek düzeydeyken makine yazılımı üretmemeye, arıza giderme ve bakım, çoklu makine üretimi yapamama, makineyi çalıştıracak eğitimli işgücünü bulamama, dışa bağımlılık gibi sorunları nedeniyle sektörün önü tıkanmaktadır. Uzun vadeli leasing, ortak teknoloji kullanımı, ortak satın alma ve ortak tasarım ile sanayinin makineleşmesine katkı sağlanabilir. Hizmet alımları ile ilgili meslek kuruluşları bünyesinde bir havuz oluşturulup bir havuza dahil olabilecek firmalar belirlenebilir. Bu konulardan faydalanma noktasında ortak bir fayda sağlanabilir. Ortak yakıt alımı ve kargo anlaşmaları yapılabilir.

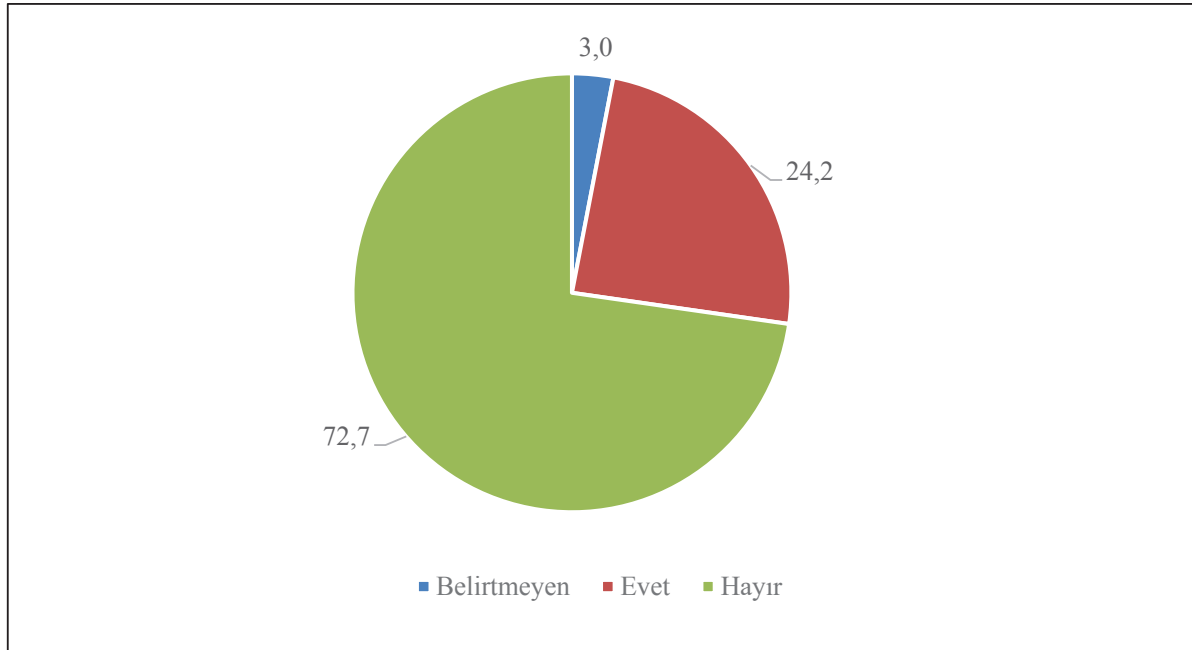
5.1.1.2.3. Teknoloji

Kırtasiye sektörü açısından hassasiyet gerektiren ve katma değer yaratacak teknoloji üretiminde Türkiye diğer ülkelere göre henüz arzu edilen seviyelerde değildir. Örneğin, barkod kullanımında yeterince hassas olunamadığından müşterilerin güvenini kazanmada sıkıntılar yaşanmaktadır. Kâğıt ürünleri açısından teknoloji değerlendirildiğinde oldukça pahalı olan matbaa sektörünün değişik aparatları, değişik makineleri, kırma baskısı ve bıçağı vardır. Bu sektörde lider ülke Almanya'dır. İtalya ve İsviçre'de de matbaa sektörünün geliştiği söylenebilir.

Kırtasiye sektörü sermayesi çok uzun yıllarda birikebilen küçük ölçekli teknolojik gelişmelerle rekabetçiliğin yüksek olduğu bir sektördür. Bu yoğun rekabet ortamında ticari yaşamı sürdürebilmek için sektörün Ar-Ge'ye yatırım yapması kritik önemdedir. Ar-Ge'ye dayalı üretim ile farklılaşma stratejisi kırtasiye sektörünün rekabetçilik gücünü arttıracak en önemli unsurdur.

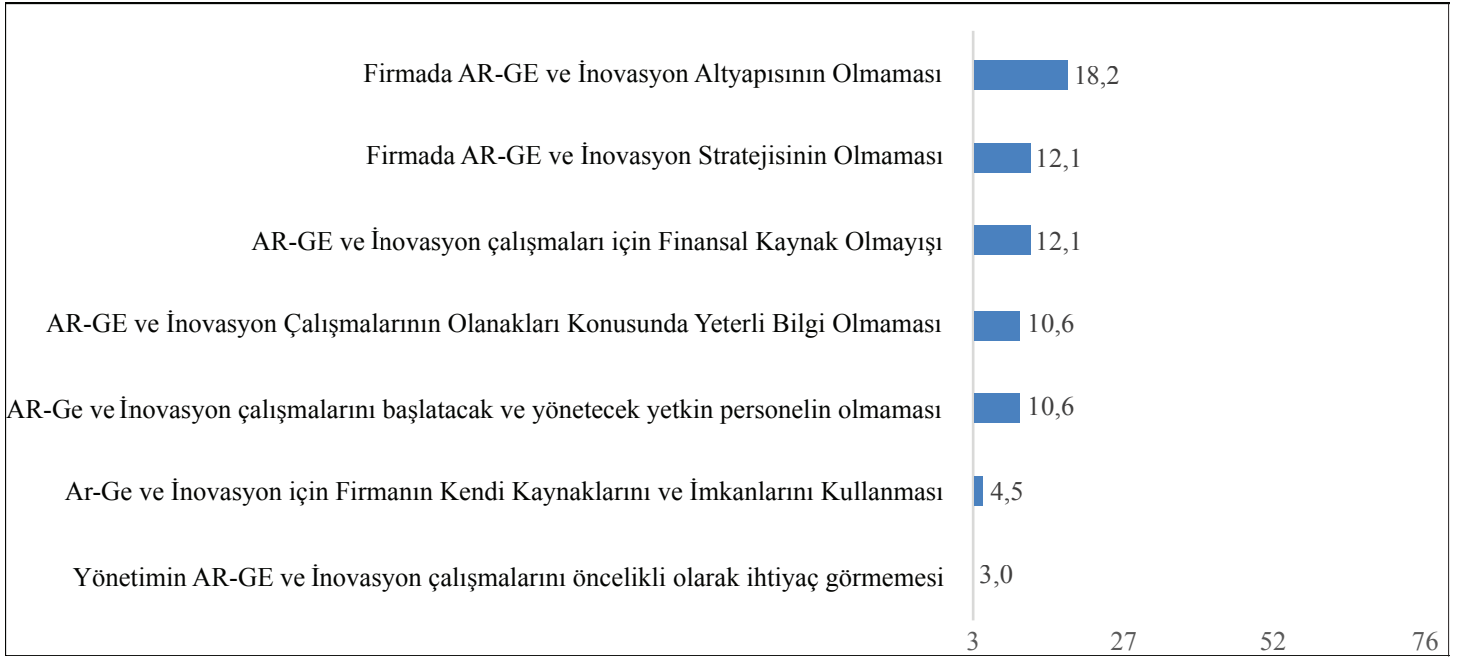
AR-GE: Kırtasiye sektöründe ürün kategorilerinin hepsi çok küçük olmasına rağmen rekabet çok yoğundur. Dünyadaki trendlere bakıldığında bir ürünün geliştirilmesi en az iki üç yıl almaktadır. Kırtasiye pazarı konsolide olmadığı için sektörün en büyüklerinin pazar payları bile kategorilere göre küçük seviyelerde kalmaktadır. Yoğun rekabetten dolayı her yıl bir yeniliği pazara sunma ihtiyacı oluşmaktadır. Dolayısıyla firmaların çok hızlı hareket ederek bir sezon biterken öbür sezonun ürünlerine başlamaları gerekmektedir. Dünya geneline göre Türkiye'deki sezon başlangıç zamanları farklılaşmaktadır. Bu zaman farklılığı kategori analizi, rekabet analizi, ürün tasarımı, pazarlama Ar-Ge'si, hangi üründe neyin farklılaştırılabileceği gibi Ar-Ge yapmak için Türkiye'ye fırsat yaratmaktadır. Fakat Türkiye'de kırtasiye sektöründeki firmaların pek çoğu karşılaştıkları çeşitli zorluklardan dolayı Ar-Ge yapmamaktadır veya bünyelerinde bir Ar-Ge birimi bulunmamaktadır.

Grafik 63. Kırtasiye Sektöründeki Firmalarda Ar- Ge Biriminin Varlığı (%-2017)



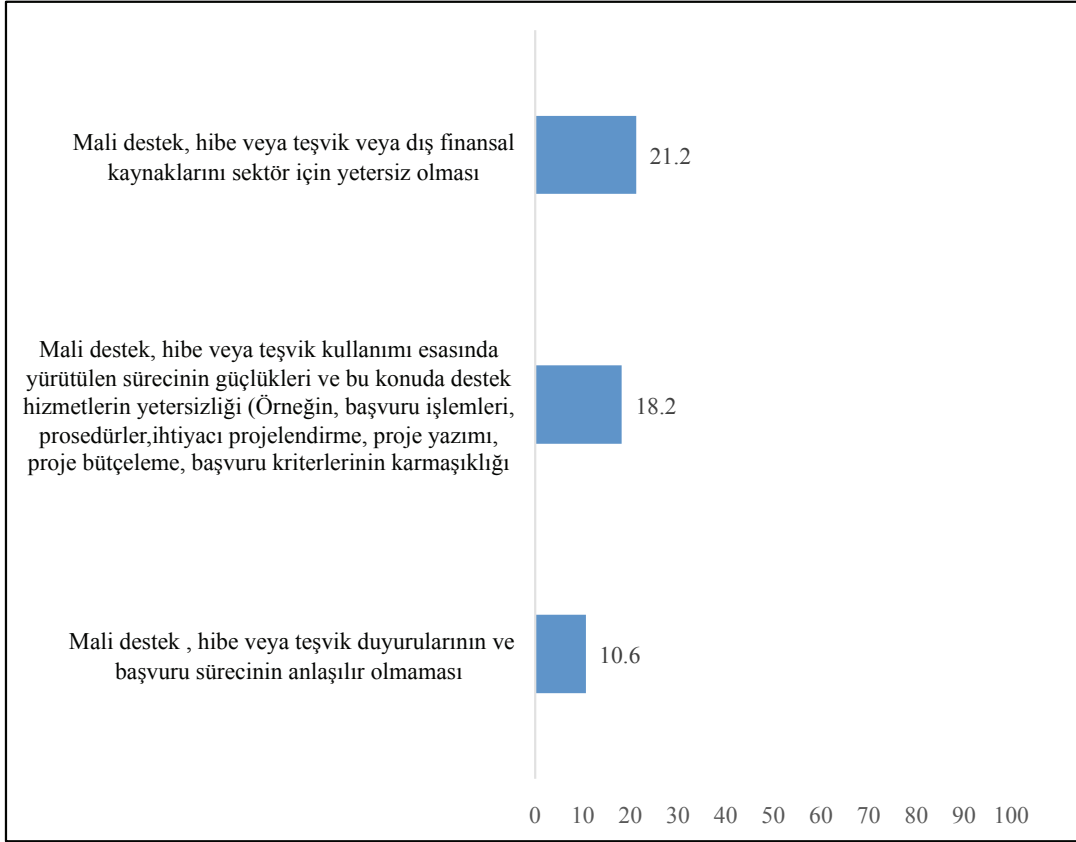
Anket araştırmasına katılan 66 firmadan %72,7'sinde Ar-Ge biriminin olmadığı görülmektedir.

Grafik 64. Kırtasiye Sektöründe Bugüne Kadar Hiç Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmasında Bulunmayan Firmaları Engellenen İç Faktörler (%-2017)



Anket araştırmasına katılan firmalardan %18,2'si firmalarının bünyelerinde Ar-Ge ve inovasyon altyapısının olmaması, %12,1'i firmalarının Ar-Ge ve inovasyon stratejisinin olmaması, %12,1'i Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları için finansal kaynak olmayışı, %10,6'sı Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının olanakları konusunda yeterli bilgi olmaması, %10,6'sı Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını başlatacak ve yönetecek yetkin personelin olmaması, %4,6'sı Ar-Ge ve inovasyon için kendi kaynaklarının ve imkanlarının yeterli olmaması ve %3,1'i yönetimin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını öncelikli olarak ihtiyaç görmemesi nedeniyle bu güne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmamışlardır.

Grafik 65. Kırtasiye Sektöründe Bugüne Kadar Hiç Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmasında Bulunmayan Firmaları Engelleyen Dış Faktörler (%-2017)



Anket araştırmasına katılan firmalardan %21,2'si mali destek, hibe, teşvik veya dış finansal kaynakların sektör için yetersiz olması, %18,2'si mali destek, hibe veya teşvik kullanımı esnasında yürütülen sürecin güçlükleri ve bu konuda destek hizmetlerin yetersizliği (örn. başvuru işlemleri, prosedürler, ihtiyaç projelendirme, proje yazımı, proje bütçeleme kriterlerinin karmaşıklığı vb.) ve %10,6'sı mali destek, hibe ve teşvik duyuruları ile başvuru sürecinin anlaşılır olmaması nedeniyle bugüne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmamışlardır.

Ar-Ge sadece üretimde ürün tasarımından ibaret değildir. Kırtasiye sektörünün pazarlama ve yönetim anlamında da Ar-Ge'ye ihtiyacı vardır. Pazarlama Ar-Ge'si kırtasiye sektörü için genel olarak bayi toplantıları, perakendeci ziyareti ve okul ziyaretleri anlamına gelmektedir. Kâğıt ve defter olarak Ar-Ge ile yeni bir ürün piyasaya çıkarmak isteyen bir firma pazar payı araştırması ve tüketicinin marka algısı ölçümü yapmak istediğinde mevcut verilerle (TÜİK veya Frekans Dergisi) kendi araştırma sonuçlarının tutarsız olduğunu görebilmektedir. Sektöre ilişkin verinin olmaması veya veri tabanlarına ulaşılamaması Ar-Ge yatırımları için önemli problemlerden bir tanesidir. Bir firmanın pazarlama Ar-Ge'si yapılabilmesi için üreticiden son tüketiciye kadar gerekli olan verilere ulaşabilmesi gerekmektedir. Veri toplamak için çalışılan firmalar araştırma için yüksek fiyatlar isterken ulaşılmak istenen tüm noktalara da ulaşamamaktadır. Bunun yanında her verisi alınan birimde sadece kendi alanına ilişkin bilgiyi verebilmekte ve sadece Türkiye'nin belli başlı bölgelerinden veri sağlanabilmektedir. Bazı firmalar araştırma firmalarının yüksek fiyatlar istemesi nedeniyle kendi araştırmalarını kendileri yapmak zorunda kalmaktadır. Firmalar büyük ve küçük olsun Ar-Ge

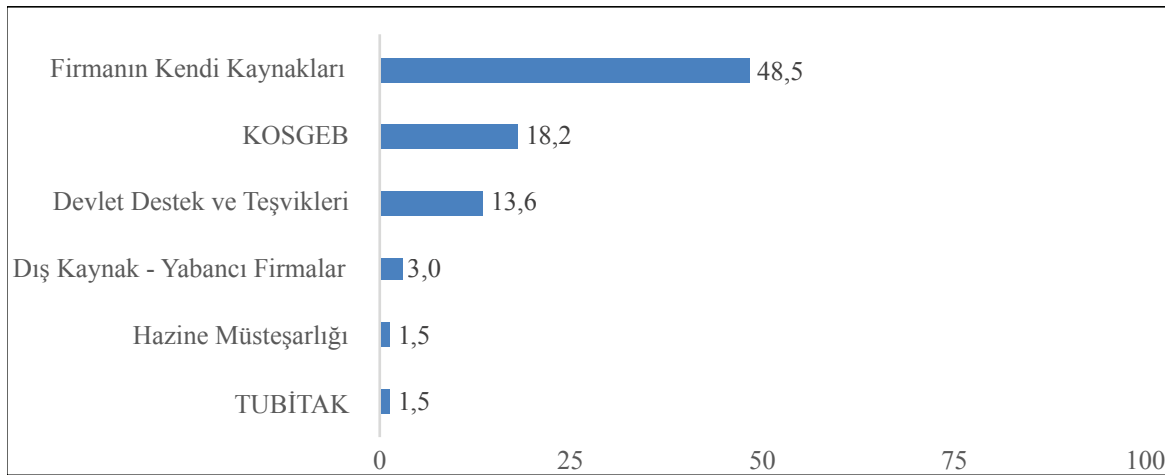
için bilgi toplamaya ihtiyaç duyduklarında ya önlerine bütçelerini aşan araştırma şirketleri çıkmakta ya da istenilen düzeyde sağlıklı veri bulamamaktadırlar. Veriye ulaşamayan firmalar kendi çabaları ile araştırmalarını sürdürmekte ve en sonunda pek çoğu Ar-Ge yapmaktan vazgeçmektedir.

Bir fırsat yakalayarak bütçe ayırıp tasarım gerçekleştiren ve markasını tescil ettiren bir firmanın fikri hakların korunmasındaki eksiklik yüzünden ürününün taklit edilip kısa sürede piyasaya yayılma riski yüksektir. Böyle bir durumda firmanın tüm Ar-Ge yatırımı boşa da gidebilmektedir. Ürün sıfırdan üretilip pazara sunulduğu zaman hem üretim tarafında hem de pazar ve satış tarafında ürünü takip etmek daha kolay olabilmektedir.

Sektör şirketleri ölçeğinin küçüklüğünden dolayı Ar-Ge yatırımına her şirket bünyesinde kaynak ayıramamaktadır. Sektörün küçüklüğü sektörün daha ziyade sezonsal olmasından kaynaklanabilir. Kırtasiye sektörü genelde okula dönüşe ağırlıklı olan bir sektördür. Hep belli bir döneme odaklanmakla beraber bütün üretim, ithalat, dağıtım, pazarlama faaliyetleri sezonsallığa dayanan bir sistem üzerine kurulmuştur. Bu sorunu aşabilmek için radikal bir sektörel dönüşüme ihtiyaç vardır. Kırtasiye sektörünün 12 ay boyunca ürün satabilen bir yapıya kavuşması gerekmektedir.

Hem ithalatçı hem de global ölçekte üretim yapan firmalar pazarı çok küçük ve bölünmüş bulmaktadır. Çok fazla ürün çeşidi olması global ölçekteki firmaların ürün geliştirme anlamında anlamlı bir Ar-Ge yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Çünkü bu büyük firmaların global ölçekte Ar-Ge yaparak yenilik anlamında ürün geliştirebilecek bütçeleri bulunmaktadır. Genel ölçekte üretim yapan yerli firmaların yaptıkları Ar-Ge kendi üretim sistemlerinde geliştirme yapmaktan öteye geçememektedir. İç pazardan ziyade ihracat için üretime dönülebilmesi için sektörün politikalarını belirlenmesi ve sektörel stratejik yol haritasını çizilmesi önem taşımaktadır.

Grafik 66. Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmaları Yapan Firmaların Finansman Kaynakları (%-2017)



Anket araştırmasına katılan 66 firmadan Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yapanların %48,5'u kendi kaynaklarını, %18,2'si KOSGEB'i, %13,6'sı devlet destek ve teşviklerini, %3'ü dış kaynakları ve yabancı firmaları %1,5'u Hazine Müsteşarlığı'nı, %1,5'u ise TÜBİTAK'ı finansman kaynağı olarak kullanmaktadırlar.

Kırtasiye sektöründe Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları için tam anlamıyla etkin bir şekilde işleyen bir mekanizma veya kırtasiye firmalarına yol gösteren bir mekanizma bulunmamaktadır. Asıl sorunlardan biri şirketlerin finans, üretim ve gümrük ile uğraşmaktan Ar-Ge'ye ve tasarıma ayıra-

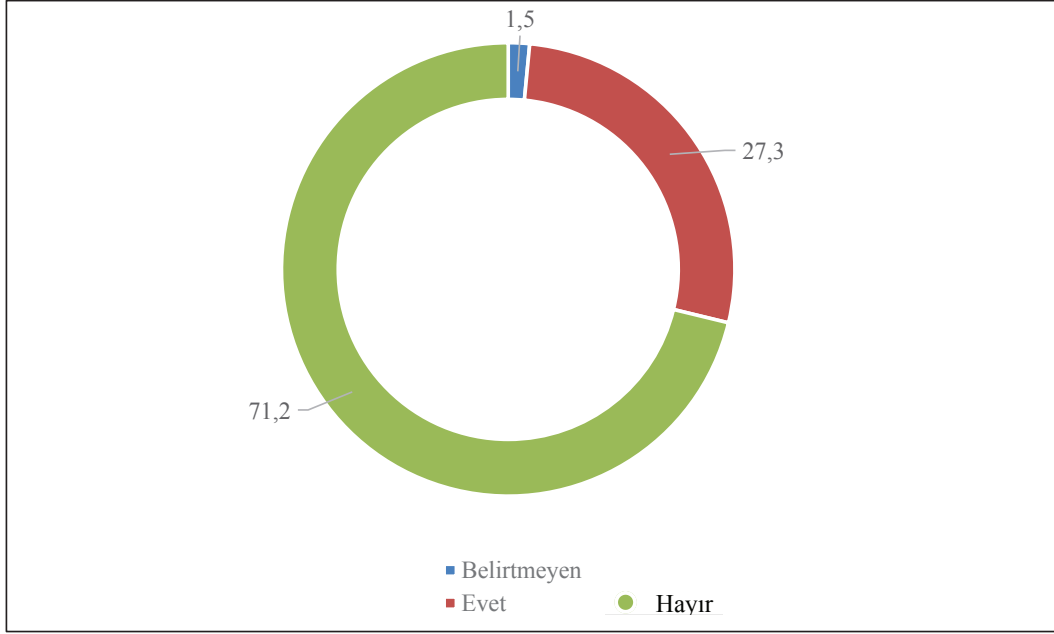
çak zamanı ve gücü bulamamasıdır. Bu yüzden sektördeki yapılan Ar-Ge çalışmaları yavaş ilerlemektedir. Bu anlamda, sektör Ar-Ge'yi yönlendirecek, veri sağlayacak, finansmanda yardımcı olacak ve çıkan markaların fikri mülkiyet haklarını koruyacak kurum ve kuruluşların itici gücüne ihtiyacı bulunmaktadır.

Teknolojinin çok hızlı ilerlediği günümüzde elektronik bazlı işlemler çoğaldıkça, kırtasiye ihtiyaçları ne yönde gelişeceği önem taşımaktadır. Sektörün gelecek gelişimi incelendiğinde dünya genelinde bu sektör nereye doğru gitmektedir? Her zaman Ar-Ge'ye yatırım yapmak mantıklı mıdır? Bunun yanında Ar-Ge denildiğinde tasarım odaklı mı, fonksiyonel odaklı mı yoksa hammadde odaklı mı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Sektörün gelişen teknolojiye karşın ayakta kalabilmesi için sektördeki yenilik fikirlerinin ortaya konulabildiği İstanbul Düşünce Akademisi gibi bir merkez ile iş dünyası, ticaret odaları ve üniversiteler iş birliği ile dünyaya pazarlanması bu anlamda bir çözüm olabilir.

Üniversitelerle AR-GE İş birliği: Bir imalatçı olarak ve ihracata yönelik hamleler yapmak isteyen firmaların bugün en temel problemlerinden biri Ar-Ge'dir. Türkiye'de kırtasiye sektöründeki imalatçılar Ar-Ge altyapıları olmadığı için farklı ürünler üretmekte zorlanmaktadır. Çünkü bir firmanın tam teşekküllü bir laboratuvar kurması oldukça maliyetlidir. Firmalar bu laboratuvarları kursalar bile gereken araştırmaların yapabilmesi için yetkin araştırmacıların istihdamı gereklidir. Fakat üniversiteler ve laboratuvarları imalatçıların bu problemine çözüm getirebilir. Ar-Ge araştırmalarının fonunu devletin ve özel sektörün karşılayacağı üniversite Ar-Ge iş birliği ile üniversitelerin stajyerlik programları, doktora tezleri ve ortak projeleri kullanılarak yenilikçi ürünler ortaya çıkarılabilir. Örneğin, kolayca kurumayan, hiç yapışmayan, kurduğunda hiç formunu bozmayan bir oyun hamuru gibi.

Üniversitelerin teknoparkları ve teknoloji transfer ofisleri bulunmaktadır. Bu teknoparklarda sektörel olarak bir inovasyon sağlanması amacıyla kırtasiye sektörü temsilcileri ile bir anlaşma sağlanabilir. Ayrıca AR-GE anlamında Odalar üzerinden, üniversitelerin ilgili bölümleri ile proje bazında ilişkiler kurulup çalışmalar yapılabilir. Bu konudaki farkındalığın oluşturulması amacıyla ayrıca bir AR-GE Kurultayı oluşturulabilir ve bu bilinç tüm sektör temsilcilerine aktarılabilir.

Grafik 67. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların Üniversite veya Araştırma Merkezleri ile İş Birliği Yapma Oranı (%-2017)

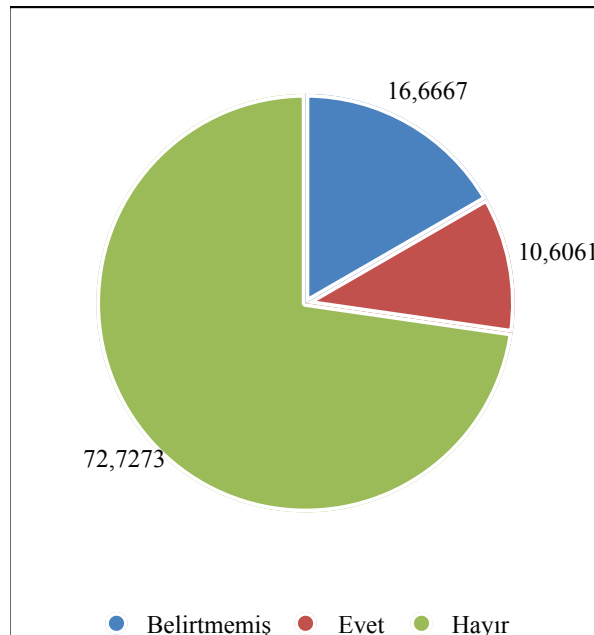


Anket araştırmasına katılan firmaların sadece %27,3'ünün üniversite veya araştırma merkezleri ile iş birliği yaptığı görülmektedir.

5.1.1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Türkiye'de önemli ölçüdeki genç nesil varlığına rağmen üniversitelerde kırtasiye sektörüne yönelik kalifiye eleman yetiştirilmemektedir. Sektörün ihtiyacına göre eleman yetiştiren bir eğitim planlaması maalesef bulunmamaktadır.

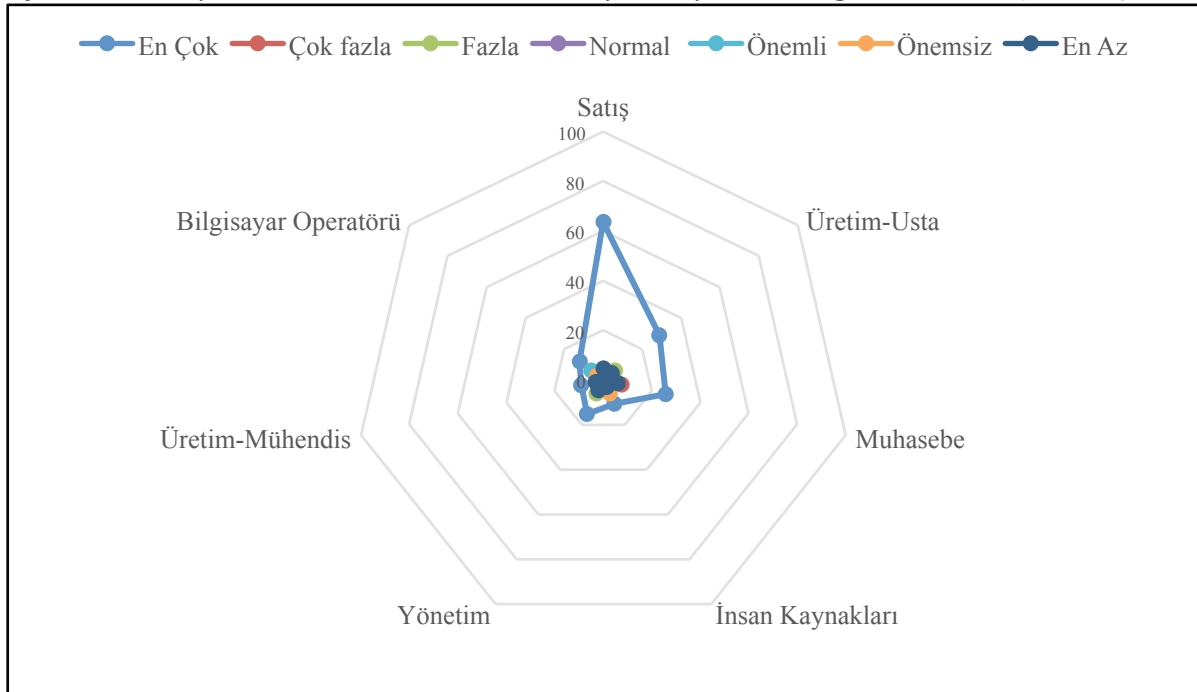
Grafik 68. Kırtasiye Sektöründe Kalifiye Eleman Bulabilme Kolaylığı (%-2017)



Anket araştırmasına katılan firmaların %72,7'sinin kırtasiye sektöründe çalışmak üzere kalifiye eleman bulmada zorlandığı görülmektedir. Sektörde ara elemanın yetişmemesi nedeniyle sanayi bunun sıkıntısını bugün ciddi anlamda yaşamaktadır. Kırtasiye sektörüne yönelik olarak matbaa meslek yüksekokulları ve 4 yıllık bir fakülte bulunmaktadır. Hem bu fakülte öğrencileri hem de matbaa meslek yüksek okullarındaki öğrenciler yeterli uygulama becerilerini kazanamadan üniversiteden mezun olmaktadır. Örneğin; matbaacılık eğitimi veren üniversitelerin hiçbirinde modern ofset baskı makinesi bulunmamaktadır.

Her ne kadar kırtasiye için özel bir bölüm açılmayacak da olsa fakültelerin makine imalatı, satış ve pazarlama ve finans bölümlerinden ve meslek liselerinin teknik bölümlerinden öğrencilere bu iş alanı cazip hale getirebilir. Hatta T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Odalar, dernekler ve üniversiteler ile ortak hazırlanacak programlarla kırtasiyeciliğe yönelik yetkin eleman yetiştirebilir. Örneğin, Amerika'da bir öğrencinin bir yılı bölümüne göre sanayide geçebilmektedir. Bu konuda Ticaret Odalarındaki Kırtasiye Meslek Komiteleri ve kırtasiye ilgili dernekler ile iş birliği yapılabilir. Bu amaçla Odalar vasıtasıyla proje kapsamına alınıp danışmanlar vasıtasıyla bu eğitim konusu devlet nezdinde değerlendirilmesi için çalışmalar gerçekleştirilebilir. Sektörü yetiştirilecek elemanlar açısından cazip hale getirecek faktörlerden bir diğeri kurumsal imajdır. Dolayısıyla firmalar öncelikle kurumsal altyapılarını geliştirmeye önem vermelidirler. Ayrıca bir "Kariyer Portalı" oluşturularak ortak bir havuz içinde ihtiyaç duyulan personel için danışman şirketlerle sektöre yönelik iş birlikleri gerçekleştirilebilir ve firmaların ihtiyaçlarına göre bu havuzdan faydalanılabilir. Sektörün muhasebe ve finansman, stok yönetimi, yazılım ve yönetim ve organizasyon anlamında eğitimli personele ihtiyacı vardır. Daha sonrasında bu eğitime mağaza dizaynı gibi farklı uygulama modelleri getirilebilir.

Grafik 69. Kırtasiye Sektöründeki Firmaların İhtiyaç Duydukları İşgücü Alanları (%-2017)



Anket araştırmasına katılan firmaların %63,6'sı en fazla satış elemanına, %28,8'i en fazla üretim ustasına, %25,8'i en fazla muhasebe elemanına, %10,6'sı en fazla insan kaynakları alanında

çalışacak elemana, %15,2'si en fazla yöneticiye, %9,1'i en fazla üretim mühendisine, %12,1'i ise en fazla bilgisayar operatörüne ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Sektörde en fazla ihtiyaç olan satış temsilcilerine e-ticaret, vergilendirme ve fonlar ile ilgili bilgi paylaşımı yapılmalıdır. Satış temsilcilerinin eğitimine önem verilmelidir. Sektörde eğitimli pazarlama elemanları aynı zamanda e-ticarete yatkın olmalıdır. Dışa bağımlılıktan kurtulmak ve rekabeti güçlendirmek için firmalarda mühendis çalıştırma desteklenebilir.

Nitelikli eleman açığını kapatabilmek için Odaların meslek komiteleri veya meslek kuruluşları çatısı altında bir özgeçmiş portalı oluşturulabilir. Sonuçta kırtasiye sektörü her zaman ve her kademeden-satış, pazarlama, üretim, dağıtım, sevkiyat vb.- nitelikli elemana ihtiyacı olan bir sektördür.

Genellikle eleman istihdamı için bir internet sitesi ile anlaşarak kısa vadede çözümler yaratılmaya çalışılmaktadır. Bir firmanın her altı ayda bir internet sitesi ile anlaşma yenilediği kabul edilirse ticaret odaları ve meslek kuruluşları bünyesinde bir özgeçmiş portalının oluşturularak üyelerin ihtiyaçlarına yönelik bir elektronik posta haberleşme sistemi oluşturulması firmalar için maliyetlerde ciddi bir tasarruf sağlayabilir.

Çalışan açısından bakıldığında ise işverenler ya da yöneticiler olarak çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenilmeli ve çalışan memnuniyeti de ölçümlenmelidir. İş güvenliği, çalışan ortamı ve sağlık konularına dikkat edilmelidir. Fakat yetiştirilen çalışanların devamlılığı sözleşmeyle iyi bir maaş vererek değil işi sevdirek ve iş memnuniyeti artırılarak sağlanabilir.

Türkiye'de kırtasiye sektörüne yönelik spesifik bir eğitim kurumu bulunmamaktadır. Kırtasiye sektörünün iş temposu özellikle okulların açılma sezonunda artmakta ve firmalar da bu dönemlerde daha fazla işgücünde problem yaşamaktadırlar. Yani normal standart dönemlerde, planlamalarına ve bütçelerine uygun insan kaynağı problemi yaşamamaktadırlar. Bu dönemlerde eğitimlerle, insan yetiştirerek daha sonraları da bu yetiştirdikleri personelleri işe almaktadırlar. Çünkü hem firmalar için sezonluk işçi almak zor olmakta hem de sektörde kayıt dışı işsizlik gibi haksız rekabete neden olacak bir istihdam şekli ortaya çıkmaktadır. Sektör firmaları üretim bölümünde çalışan mavi yakalıların eğitimlerini kendi şirket bünyelerindeki akademide vermektedirler. Buna ilave olarak, genelde bağlı oldukları holdinglerinde de zaman zaman eğitimlerinden yararlandıkları bir akademisi bulunmaktadır.

Eğitim ve Personel anlamında kırtasiye sektörü için İTO'nun önemli payının olduğu İstanbul Teknopark'ta özellikle Ar-Ge'ye yönelik eğitim seminerleri verilebilir. Bunun yanında sektör meslek komiteleri ve kırtasiye ile ilgili dernekler ile birlikte İstanbul Ticaret Üniversitesi ile iş birliğine giderek İstanbul Ticaret Üniversitesinin Kariyer Portalı'ndan yararlanabilirler.

Üniversiteler ile meslek komiteleri ve kırtasiye ile ilgili dernekler iş birliği içerisinde verilecek uzman perakendeci sertifikaları sürekli hale dönüştürülebilir. Böylece personel kalitesi de artırılmış olur. Örneğin büyük ölçekli bir sektör firmasının günlük olarak çalışanlarının iş tatminini arttırmak için verdiği sertifikalı eğitimler vardır.

Bu tür uygulamalar bir adım daha ileri götürerek yılda 3 ya da 5 firmanın eğitim sertifikasını alan personele Odalar veya kırtasiye ilgili dernekler tarafından çok daha özel bir sertifika verilebilir. Bu sertifikalı eğitimlere satış elemanlarına A'dan Z'ye neler yapacağını, müşteri ile ilişkisinin nasıl olması gerektiğini vb. konularda çok basit bir şekilde kısa hikayeler ile anlatan bir el kitapçığı vermekle başlanabilir.

Sektörde teknik eğitime ilişkin sorunlar eğitimde uygulamanın artırılması ile çözülebilir. Yani eğitimler sanayici ile paralel yürütülmelidir. Yani öğlene kadar okul varsa öğleden sonra da özel sektörde çalışmak zorunlu olabilir. Çünkü okullarda yeterli matbaa makinesi bulunmamaktadır ya da çok eski teknoloji ile yapılan uygulamalar yetersiz kalmaktadır. Staj gibi günlük uygulamalarla öğrenciler yeni teknolojileri de takip etmiş olurlar. Belli özel üniversiteler bu uygulamayı yapmaktadır. Örneğin üniversite eğitimini 5 sene ise öğrencinin en az bir dönemi gerçek zamanlı ve profesyonel olarak sanayide geçmektedir. Üniversite makine getiremese de öğrenciyi makineye götürmüş olmaktadır.

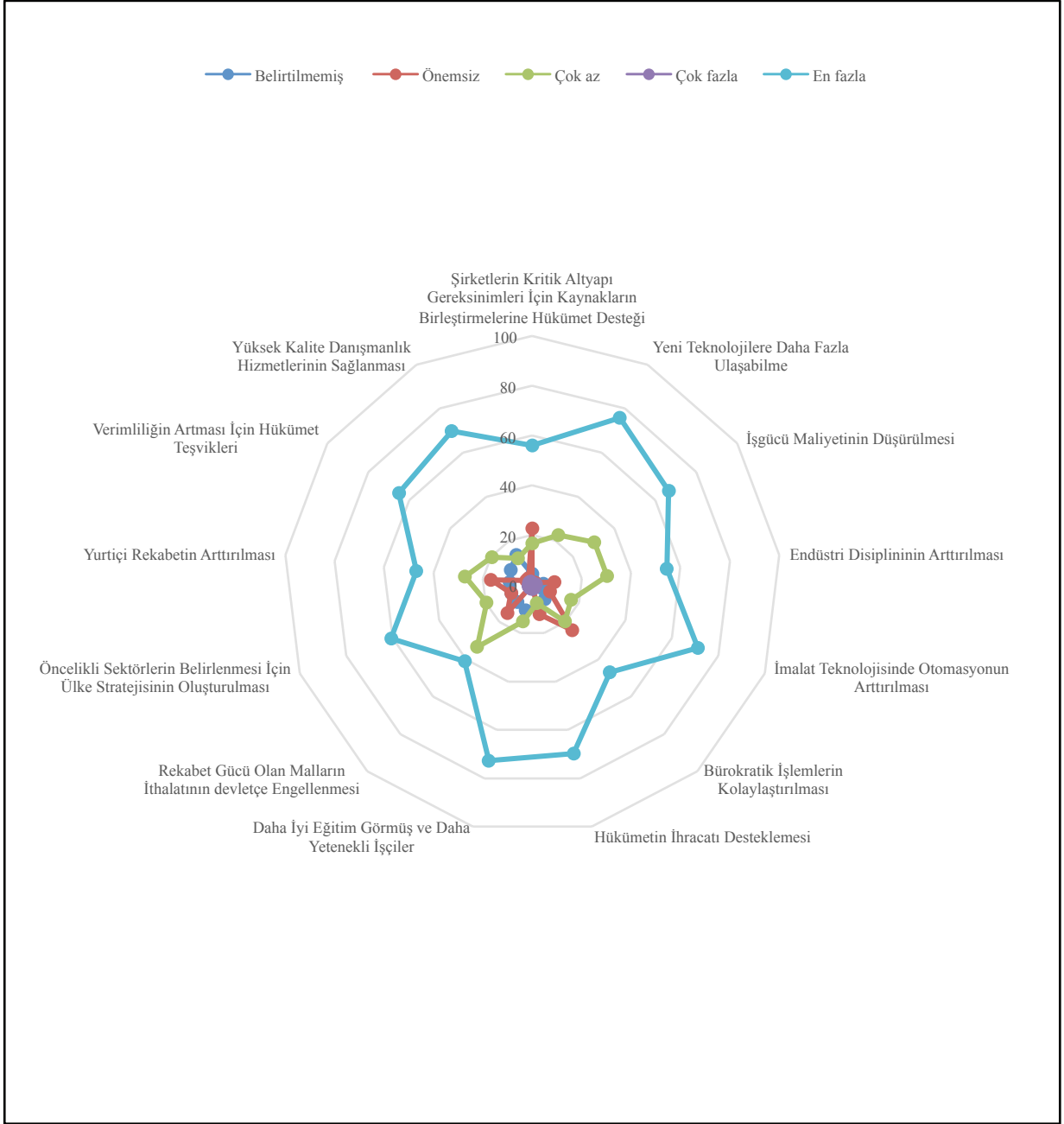
Değer zinciri analizi sonucunda ortaya çıkan rekabetçilik faktörleri önem ve öncelik sırasına göre sıralandığında birinci derecede önemli olan faktörlerin üretimle ilgili olan faktörler olduğu görülmektedir. Örneğin, ilk sırada %75,8 oranla yeni teknolojiye daha fazla ulaşabilme imkânı yer almaktadır. Daha sonra %72,7 oranla daha iyi eğitim almış ve daha yetenekli işçiler gelmektedir. Daha sonra da %71,2 oranla imalat teknolojisinde otomasyonun artırılması, %69,7 ile devletin ihracatı desteklemesi ve yüksek kalite danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, %66,7 oranla işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması için devler teşviklerinin oluşturulması ve öncelikli sektörlerin belirlenmesi için ülke stratejisinin oluşturulması gelmektedir.

Burada önceliği kısa vadede çözüm üretilebilecek faktörler almaktadır. Örneğin, kısa vadede daha iyi eğitim görmüş ve daha yetenekli işçiler sektörde istihdam edilebilir. İkinci öncelikli olarak imalat teknolojisinin artırılması gerçekleştirilebilir. Üçüncü olarak ise işgücü maliyetleri düşürülmelidir.

Orta vadede yeni teknolojilere daha fazla ulaşabilme imkânı sağlama, verimliliği arttırmaya yönelik devlet desteklerinin oluşturulması, devletin ihracatı daha etkin desteklemesi ve yüksek kalite danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, uzun vadede ise öncelikli sektörlerin belirlenmesi için ülke stratejisinin oluşturulması gelmektedir.

İkinci derecede önemli rekabetçilik faktörlerini ise %56,1 oranla şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için kaynakların birleştirilmesine devlet desteğinin verilmesi, %54,5 oranla endüstri disiplininin artırılması, %47 oranla yurtiçi rekabetinin artırılması, %47 oranla bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması ve son olarak %40,9 oranla rekabet gücü olan malların ithalatının devletçe engellenmesi gelmektedir.

Burada kısa vadede şirketlerin kritik altyapı gereksinimleri için kaynakların birleştirilmesine hükümet desteği verilmeli ve rekabet gücü olan malların ithalatı devletçe engellenmelidir. Orta vadede endüstri disiplini artırılmalı ve bürokratik işlemler kolaylaştırılmalıdır.

Grafik 70. Kırtasiye Sektöründe Rekabetçilik Faktörlerinin Önem Derecesine Göre Sıralanması

6. KIRTASIYE SEKTÖRÜNÜN MICHAEL PORTER'İN BEŞ GÜÇ REKABETÇİLİK MODELİ İLE ANALİZİ

Rekabet, bir sektörün yapısını tanımlar ve sektördeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirir. Sektörün yapısı rekabetçiliği ve kârlılığı harekete geçirir. Sektör kârlılığı kısa vadede binlerce faktörden etkilenebilir ama orta ve uzun vadede beş güçle ortaya konan sektör yapısıyla belirlenir. Sektör yapısı gelir ve maliyet arasındaki uçurumu tanımlar. Örneğin, yoğun rekabetin olduğu bir ortamda fiyatlar düşerken pazarlama, Ar-Ge veya müşteri hizmeti giderleri yükselir. Sonuç olarak kâr marjı düşmüş olur. Güçlü tedarikçiler girdi maliyetlerini yükseltirken alıcı gücü fiyatları düşürür ya da alıcının taleplerini karşılamak için stok bulundurma veya finansman sağlama maliyetlerini yukarı çeker. Sektöre giriş engellerinin az ya da ikamelerin yakın olması sürdürülebilir fiyatların seviyesini sınırlar.

Sektör rekabetini ve kârlılığını anlamak için sektör yapısını beş güç açısından tanımlamak gerekir. Bu güçlerin sektör üzerindeki etkisi düşükse sektörün karlı olduğu anlaşılır. Güçlerin sektör üzerindeki etkisi yüksek ise sektörde rekabetçilik artacağı için cazip yatırım getirileri olsa bile yüksek kârlılık yaratılamaz. Bir rekabet kuvvetinde meydana gelebilecek bir değişikliğin diğer kuvvetlere olan etkisinin belirlenmesi uzun vadede sektörün karşılaşılabileceği riskler ile tehditlerin analiz edilmesine imkân vermesi ve bu risk ve tehditlere karşı önlem alınabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

6.1. Kırtasiye Sektöründe Mevcut Firmalar Arası Rekabet

Kırtasiye sektöründeki ithalatçılar, toptancılar ve perakendeciler arasındaki yoğun rekabet firmaların birlikte hareket etmesini zorlaştıran unsurlardan biridir. Sektörde küçük ve mikro ölçekte organize olamamış ve dağınık yapıda pek çok üretici ve ithalatçı bulunmaktadır. Sektörde bu kadar çok oyuncunun olması sektör içi rekabeti yoğunlaştırmaktadır. Sektörün nüfus, eğitim seviyesi, ofis stoğu ve ülke vatandaşlarının refah seviyesi gibi makro dinamikler sayesinde dünyadaki pazar payı giderek artsa da sektörde çok fazla sayıda firma olması ve sektöre giriş bariyerlerinin düşük olması sektörün kârlılığını, büyüme hızını ve kalitesini olumsuz etkilemektedir. Kırtasiye sektörünün teknolojik altyapısının da güçlendirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu sektöre ilişkin veri tabanlarının oluşturulmasını kolaylaştıracaktır.

Tablo 8. 2016 Yılı Türkiye Yazma Araçları Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar ve Pazar Payları (%)

Firma	Marka	2016
Faber Castell AG	Faber-Castell	23.5
Adel Kalemcilik Tic. Ve San A.Ş.	Adel	8.9
Mitsubishi Pencil Co Ltd.	Uni-ball	6.7
Etafelt SRL	Hi-Text	6.1
Pensan Kalem ve Kağıt San ve Tic. A.Ş.	Pensan	2.5
	Atlas	0.1
	Fatih	1.1
Newell Rubbermaid Inc.	Rotring	2.8
	Parker	0.3
	Paper Mate	0.2
AT Cross Co.	Cross	2.6
Scrikss Kalem Kırtasiye ve Ofis Mlz San A.Ş.	Scrikss	2.1
Edding AG	Edding	1.8
Tombow Pencil Co. Ltd.	Tombow	1.5
Mon Ami Co. Ltd.	Monami	1.4
Pilot Corp	Pilot	1.3
Pelikan International Corp. Bhd.	Pelikan	1.2
Derya Büro Mlz. San. Ve Ticaret A.Ş.	Noki	1
Schwanhauber Industrie Holding GmbH & Co. KG	Stabilo	1
Henkel AG & Co. KGaA	Pritt	0.7
Ste Bic SA	Bic	0.7
Dong-a Pencil Co. Ltd	Dong-a	0.6
Pentel Co. Ltd.	Pentel	0.6
Rubenis Kırtasiye	Rubenis	0.2
Diğerleri	Diğerleri	31.1

Kaynak: EuroMonitor

Örneğin, yazma araçları sektöründe Türkiye’de en fazla pazar payına sahip olan firmanın %23 payla Faber Castel olduğu görülmektedir. Diğer irili ufaklı firmaların pazar payı ise %31,1’dir.

Kırtasiye sektöründe yüksek rekabet yoğunluğu bulunmaktadır. Bu husus; sektörün karlılığını sınırlandırmaktadır. Rakiplerin çoğu aynı ihtiyaçları aynı özellikler üzerinden karşılayarak rekabet etmektedir. Bu da sektörde bir arz fazlası yaratmaktadır. Örneğin, yazma araçları sektöründe firmaların stok fazlalığı olmasına rağmen en çok satan markaları da bulundurmak için alım yapmaya devam etmektedirler. Her firmada benzer ürünler olduğu için bir firmanın kazancı diğer firmanın kaybı olmaktadır. Bu da karlılığı düşürmektedir. Kırtasiye sektöründe üreticilerin verdiği ciro primleri ve promosyonlar, iskontolar, kira ve enerji maliyetleri, işçi ücretleri de firmaların kar marjlarını etkileyen hususlar arasındadır. Kırtasiye Sektöründe işleri sürdürülebilir büyütme ancak farklılaşmış ürünlerle, markalaşmaya gitmekle ve kaliteli hizmetle mümkündür. Özellikle büyük şehirlerde yaşanan işyeri bulma sorunları, stoklama maliyetleri ve toplam maliyetlerin yüksekliği kırtasiye sektöründe büyümeyi sınırlandıran unsurlar arasındadır.

Grafik 71. Kırtasiye Sektöründe Mevcut Firmalar Arası Rekabet (1= Zayıf, 5= Güçlü)



Sektörde mevcut firmalar arası rekabetin yüksek olduğu görülmektedir.

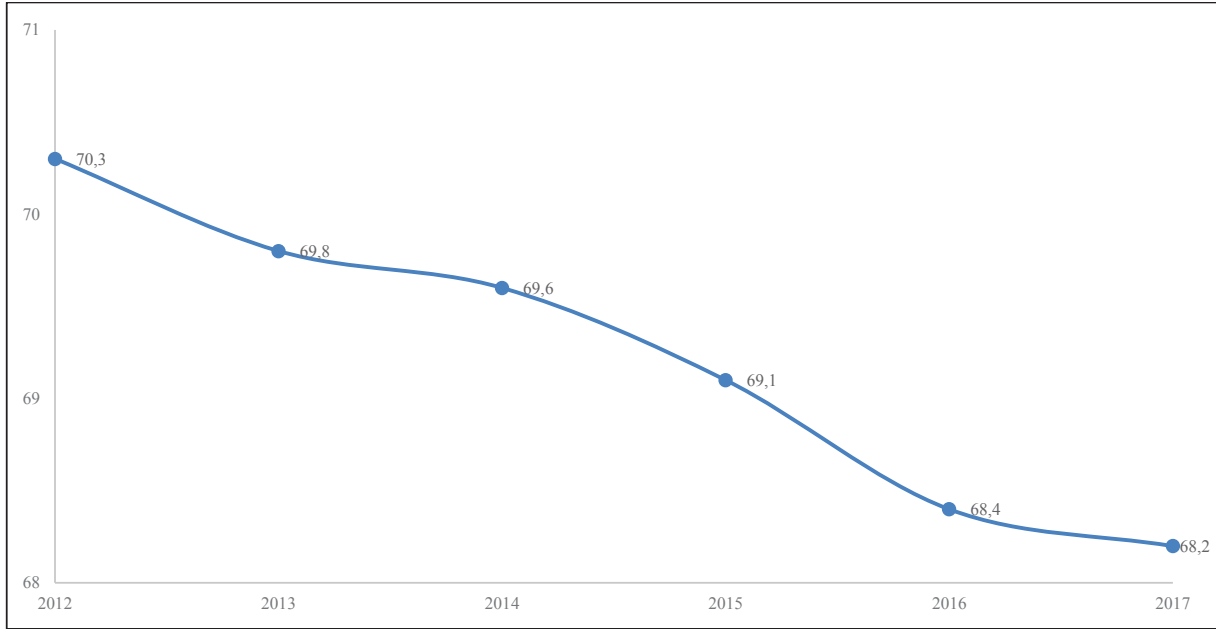
6.2. Sektöre Yeni Girişler

Sektöre yeni girişler, mevcut giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin sektördeki mevcut firmaların yaklaşımlarına göre değişebilir. Eğer giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler yerleşik rakiplerden çok az tepki bekliyorsa, giriş tehdidi yüksektir ve sektör karlılığı düşüktür. Karlılığı aşağıda tutan yeni girişim olup olmamasından ziyade yeni girişim tehdididir.

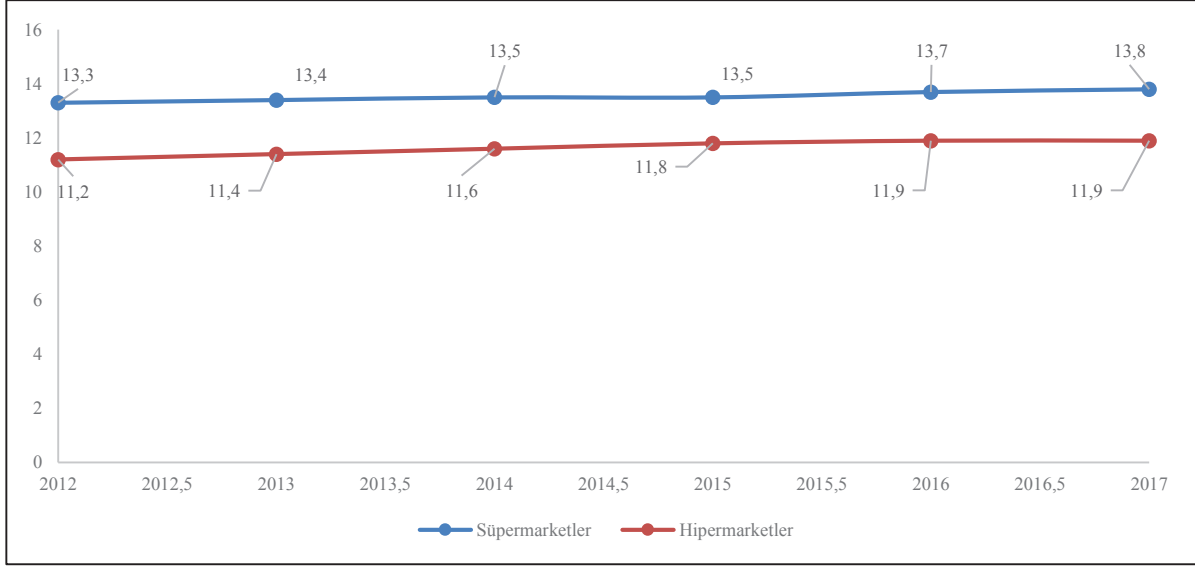
Giriş engelleri, sektördeki mevcut firmaların yeni girişimcilere oranla sahip olduğu avantajlardır. Ana hatlarıyla giriş engelleri; sektörel kar marjının düşük olması, sektörel talep yapısı, sektörde mevcut yoğun rekabet yapısı (sektördeki mevcut işletme sayısının fazlalığı, kamu uygulamalarının etkisi, emek maliyetleri), ilk giriş için gerekli yüksek yatırım sermayesi veya yüksek teknoloji, ölçek ekonomileri, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları (markalı ürünlerin varlığı, marka bağlılığının yüksek olması, hammaddeye ulaşmadaki zorluk, sektörel deneyim, vb.), dağıtım kanallarına kolay ulaşılabilmesi olarak sıralanabilir.

Kırtasiye sektöründe dağıtım kanalına erişim kolaydır. Dağıtım kanalları, kırtasiye ve ofis tedarikçilerin dışında oldukça çeşitlenmiştir. Örneğin Türkiye’deki yazma araçlarının dağıtım kanallarını hipermarketler, süpermarketler, mücevher ve saat mağazaları, diğer kişisel araçların satıldığı mağazalar, AVM’ler, ucuzluk mağazaları ve internet oluşturmaktadır.

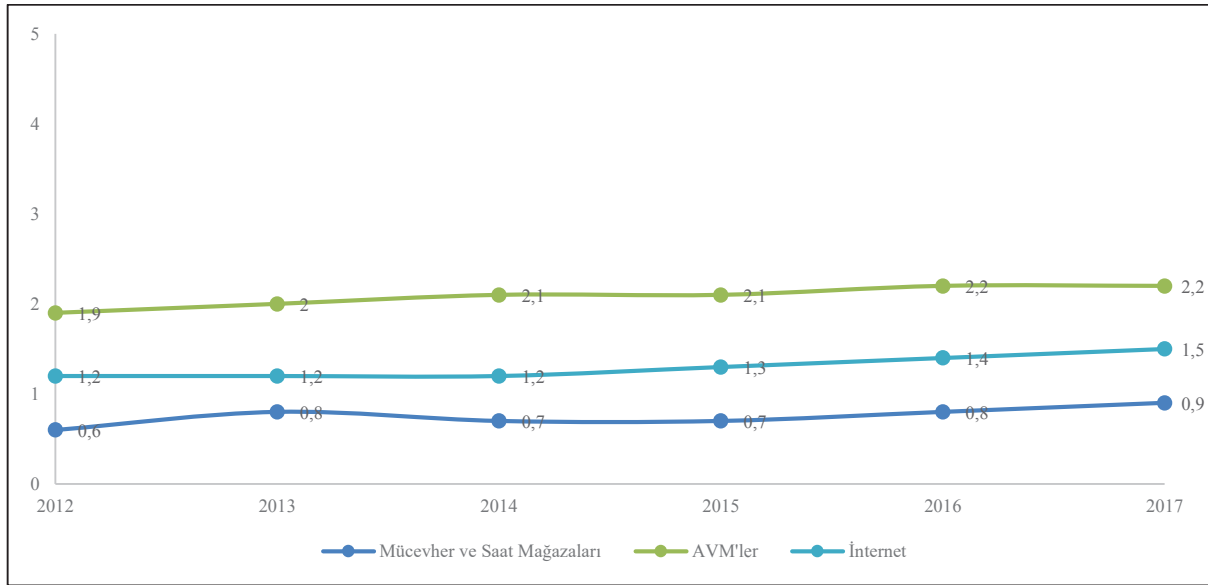
Grafik 72. Türkiye’de Yazma Araçlarının Kırtasiye ve Ofis Tedarikçilerinden Satış Oranı (%)



Türkiye’de 2012’den bu yana yazma araçlarının kırtasiyelerden satış oranı %2,1 oranında azalmıştır. Buna karşın diğer kanallardan yapılan satışların arttığı görülmektedir.

Grafik 73. Türkiye’de Yazma Araçlarının Zincir Mağazalarından Satış Oranı (%)

Türkiye’de 2012’den bu yana yazma araçlarının hipermarketlerden satışı %0,7 oranında artarken süpermarketlerden satış oranı ise %0,5 oranında artmıştır. Kırtasiye perakendecilerinin sektöre kolayca giriş yapan süper marketler ve hipermarketler ile rekabette güçlük yaşayabilecekleri gözlenmektedir.

Grafik 74. Türkiye’de Yazma Araçlarının AVM’lerden, İnternette ve Diğer Mağazalardan Satış Oranı (%)

Türkiye’de 2012’den günümüze kadar yazma araçlarının AVM’lerden, internette ve mücevher ve saat mağazalarından satışının %0,3 oranında arttığı görülmektedir. Sektördeki firmaların alternatif satış kanallarına yöneldikleri görülmektedir.

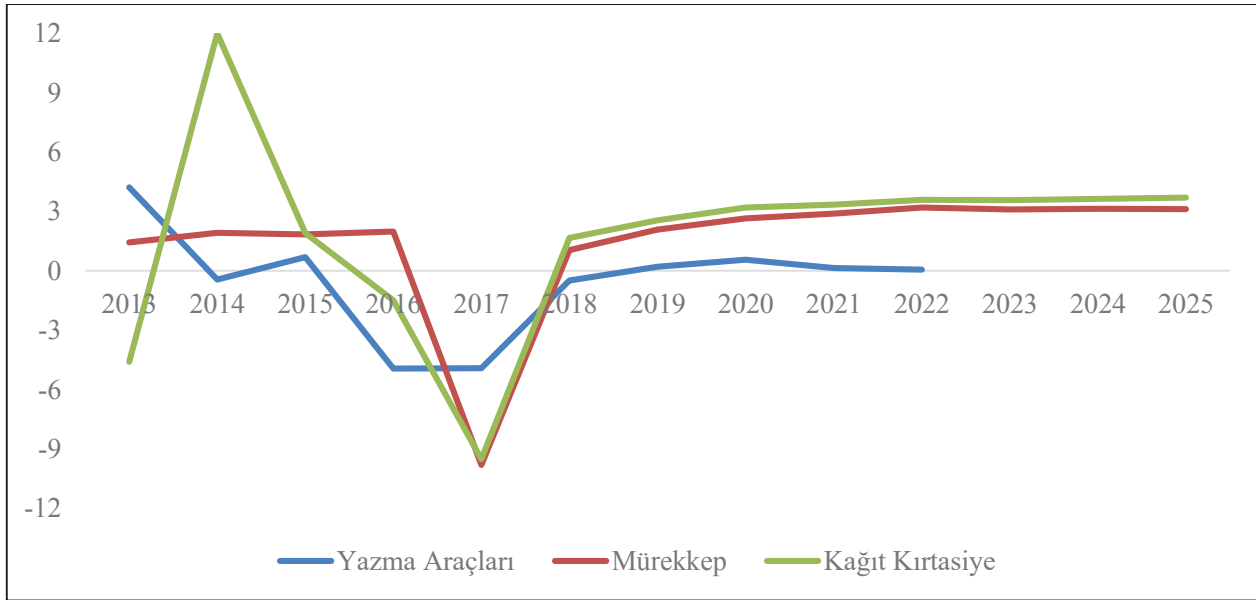
İthalatçı, imalatçı, toptancı firmaların hem perakendeciye ve kurumsal çalışan firmalara ürün verip hem de aynı ürünleri son kullanıcıya ulaşıp kendileri de pazarlamaktadırlar. Dolayısıyla sektördeki mevcut firmaların yeni oyuncularını kabul etme oranı yüksektir.

Sektördeki “IP koruma seviyesi”nin yükseltilmesi önem taşımaktadır. Tescilli kırtasiye ürünü markalarının taklidi yapıldığında telif haklarının ihlaline ilişkin sorunların mahkemelerde çözümü oldukça uzun sürmektedir.

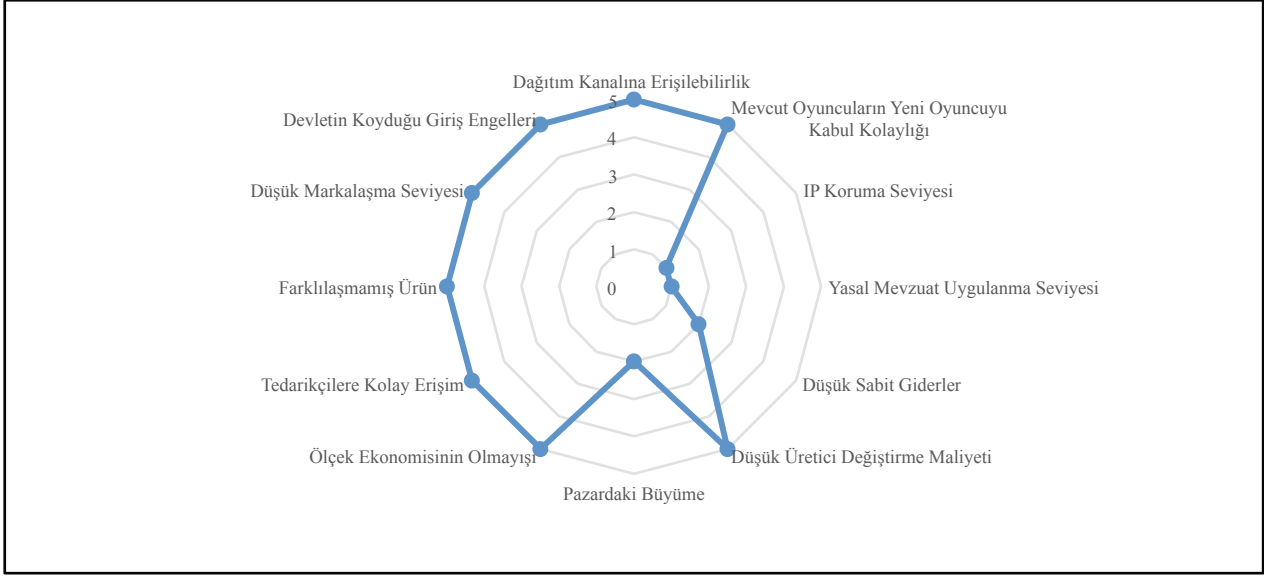
Firmalar rekabet edebilme amacıyla maliyetlerini düşürmek için kalite açısından sorunlu ucuz kırtasiye ürünleri üretmeye yönelebilmektedirler. Sektörde kaliteli ürün karşısında kalitesi sorunlu ancak ucuz ürün ile fiyat rekabeti yaygınlaşmaya başlamıştır. Çok fazla sayıda yerel ve bölgesel fuarların olması firmaların üretici değiştirme maliyetlerini ve tedarikçilere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Sektörde çok sayıda firma olması ve arz fazlasının olması sektörde ölçek ekonomisinden yararlanma imkanını azaltmaktadır.

Sektöre yeni giriş yapan firmaların sabit giderleri önceki dönemlere göre daha yüksek seviyelerdedir. Ödemelerde vadelerin uzun olması risk kontrolü yapamayan yeni firmalar için finansal risk yaratmaktadır. Sermaye ve öz kaynak yetersizliği, karşılıksız çıkan çekler ve alınan banka kredilerinin maliyetleri, imalatçı ve ithalatçıların kendi ödeme programlarına göre koydukları satış hedefleri ve peşin çek uygulamaları, yüksek kira bedelleri ve iş yeri maliyetleri sabit giderleri yükselttiği için sektöre giriş engellerini yükseltmektedir.

Grafik 75. Kırtasiye Sektörü Pazar Payı Büyüme Hızı (%)



Ciro bazlı bakıldığında pazar büyüme hızının mürekkep ve kâğıt kırtasiye sektöründe 2025'e kadar %3 seviyesinde olacağı tahmin edilmektedir. Pazar büyümesi yanısıra sektörde ölçek ekonomisi olmadığı sürece pazarın büyümesi birim maliyetleri düşürmeye yetmeyecektir. Yazma araçları sektörüne bakıldığında büyüme hızının daha düşük seviyelerde olduğu görülmektedir.

Grafik 76. Kırtasiye Sektöründe Pazara Yeni Girişlerin Oluşturduğu Tehditler

Kırtasiye sektöründe yeni giriş olasılığının yüksek olduğu görülmektedir.

6.3. Tedarikçilerin Gücü

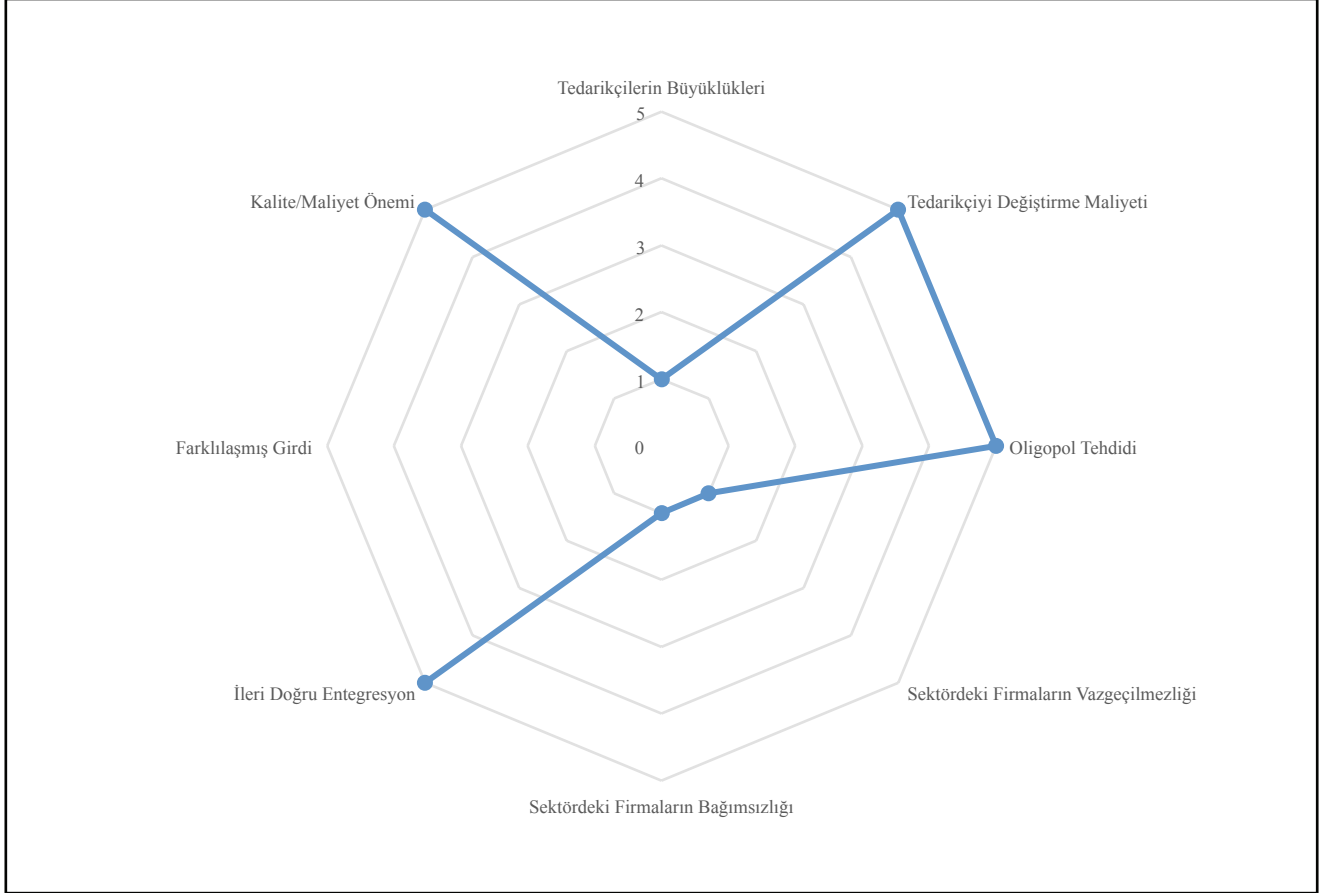
Sektörde hammadde sağlayıcıları, makine ve teçhizat tedarikçileri, kalıp tedarikçileri, ithalatçılar ve toptancılar (dağıtıcılar) tedarikçi konumundadır. Sektörün yurtdışına olan hammadde bağımlılığı yükselen döviz kuru kalite/maliyet oranını olumsuz yönde etkilemektedir. Döviz kurunda meydana gelen ani artışlar hammaddenin fiyatını önemli ölçüde artırabilmektedir.

Perakendeci sayısına oranla tedarikçi sayısı düşüktür. Tedarikçi sayısı göreceli az olduğu için üreticinin tedarikçisini değiştirme maliyeti yüksektir. Sektörde satış kanalları ihtisaslaşmaya gitmediği için haksız rekabete yol açan uygulamalarla karşılaşma riski mevcuttur. KOBİ niteliğinde olan üreticiler ülke içerisinde üretilebilecek olan makine-teçhizat, kalıp, çeşitli yazılımları üretmek için çalışmaktadırlar. Fakat özellikle hammaddeleri ülke içinde bulmak zorluk taşıyabilmektedir. Stratejik planlama, satış, üretim, pazarlama, tüketici davranışları, markalar, rakip şirketlere ilişkin sayısal veriler, analizler olmadığı için talep arz dengesi sağlanamamaktadır. Firmalar bu tür verileri danışmanlık şirketlerinden tedarik etmek istediklerinde ise yüksek araştırma maliyetleri ile karşılaşmaktadırlar. Üretim, pazarlama, satış, yazılım ve donanım gibi alanlarda yetişmiş elemanı tedarik edebilecek kurum sayısı yeterli değildir. Bunun için satış kanadında sektör kendi içindeki eğitimlerle veya üniversiteler ile iş birliğine giderek sertifika programları ile insan kaynağını kendisi yetiştirmeye çalışmaktadır. Bu sertifika programlarında satış elemanlarına sektör bilgisi, hizmet bilgisi ve iş geliştirme bilgileri verilmektedir.

Üretim kanadında sektör AR-Ge yapabilmek için yeterli donanıma sahip mühendislere ihtiyaç duymaktadır. Üretim kanadında işgücü tedariki bakımından eğitim kurumları ile etkin iş birliği büyük önem taşımaktadır. Yönetim kanadında ise sektörün yönetim becerileri yüksek orta-uzun vadeli pazar payını arttırmaya yönelik stratejik planlama yapabilecek, Türkiye'nin stratejik konumunu ihracat odaklı yatırımlar için değerlendirebilecek, yerli veya yabancı sermaye ile ortak iş geliştirebilecek, yenilikçi ve vizyoner yapıdaki yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının

istihdam alanında sektörün ihtiyaç duyduğu tedariki sağlamakta iş birliği imkanları artırılmalıdır. Sektörün finansal kanadında ise finansal ve risk yönetimi eğitim programları düzenlenmesi yararlı olacaktır. Kariyer imkanların da fazla olmadığı sektörde çalışanların sürekli istihdamının sağlanmasında sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Sektörde tedarikçilerin ileri entegrasyona giderek kendileri mağaza açıp sektöre giriş yapmakta olduğu gözlenmektedir.

Grafik 77. Kırtasiye Sektöründe Tedarikçilerin Gücü (1= Zayıf, 5= Güçlü)

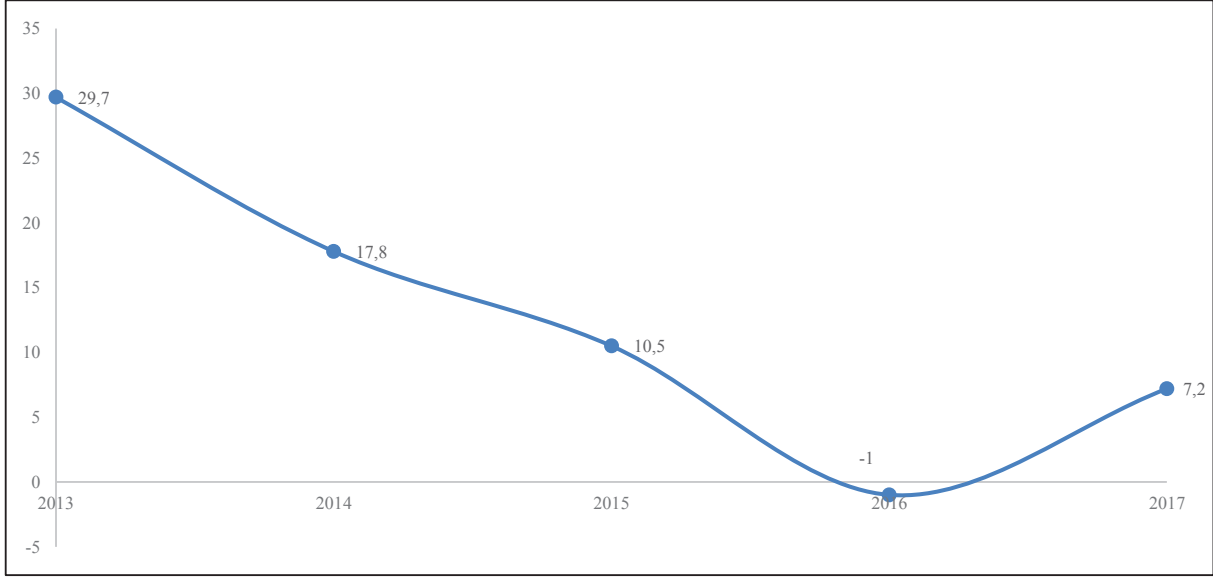


Sonuç olarak kırtasiye sektöründe tedarikçilerin gücünün yüksek olduğu görülmektedir.

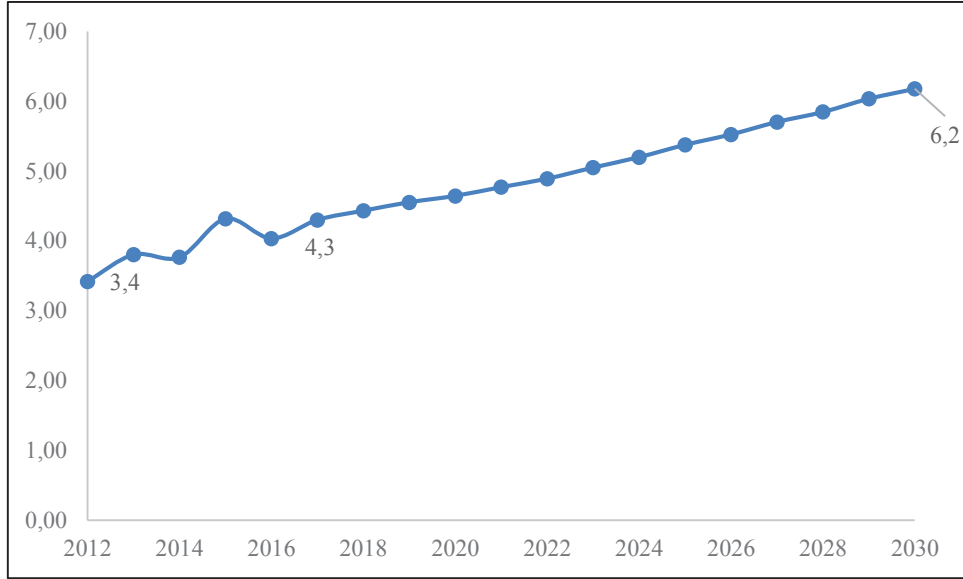
6.4. Alıcıların Gücü

Güçlü müşteriler fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak, daha yüksek kalite ya da daha çok hizmet talep ederek değer elde ederler. Bunu yaparken sektör karlılığını düşürebilirler. Alıcıların gücü fiyat hassasiyetleri, mali güçleri, büyüklükleri, sayıları, bağımsızlıkları, daha düşük fiyatlı ürünlerle değiştirme eğilimleri veya iade imkanları, marka bağımlılıkları, geriye doğru entegrasyon ve yenilikçi ürün ihtiyaçları ile belirlenmektedir.

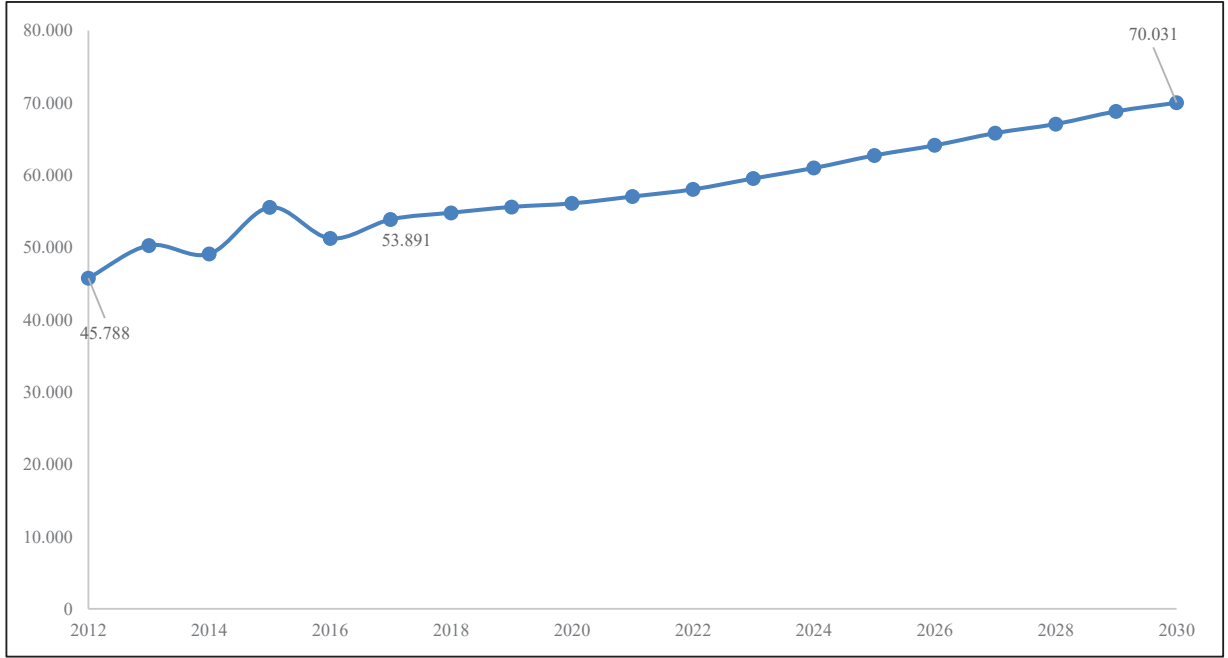
Bilgisayar, sosyal medya, elektronik posta, ofis programları ve yazılımlar gibi bilgi, iletişim ve donanım gibi teknolojilerin gelişmesi ile teknolojinin gerektirdiği ihtiyaçlar kırtasiyenin konseptini farklılaştırmıştır.

Grafik 78. Türkiye’de Gazete, Dergi, Kitap, Kâğıt Ve Kırtasiye Tüketimi (%)

2013’den bu yana gazete, dergi, kitap, kâğıt ve kırtasiye tüketimi %21,5 oranında azalma göstermiştir. Türkiye’de yıldan yıla hem refah seviyesinin yükselmesine hem de genç nüfus potansiyelinin okullaşmayı arttırmasına paralel olarak kırtasiye harcamaları da artmaya devam etmektedir.

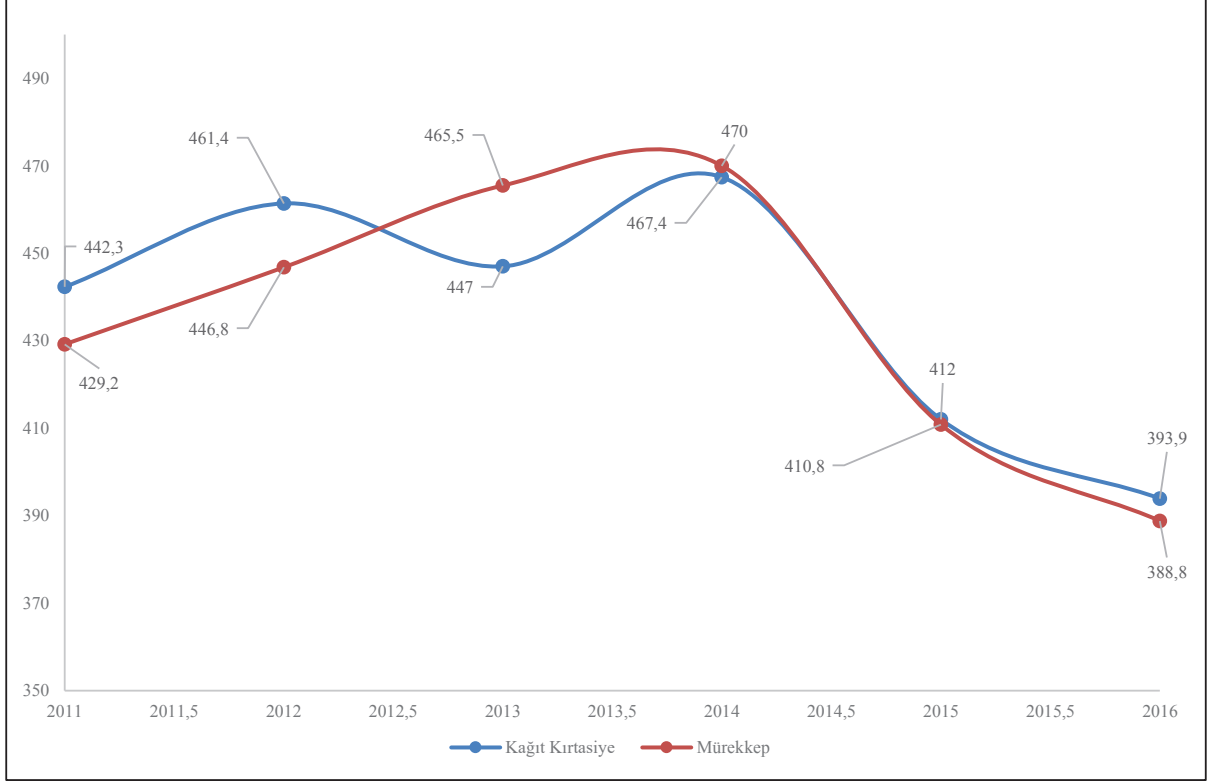
Grafik 79. Türkiye’de Kırtasiye Harcamaları Projeksiyonu (Milyar \$)

Türkiye’de 2012’den bu yana kırtasiye harcamalarındaki artış %25,7 olarak gerçekleşmiştir. 2017’den itibaren 13 yıllık uzun dönem projeksiyonunda %43,6 daha artması beklenmektedir.

Grafik 80. Türkiye’de Kırtasiye Harcamaları Projeksiyonu (\$/1000 Kişi)

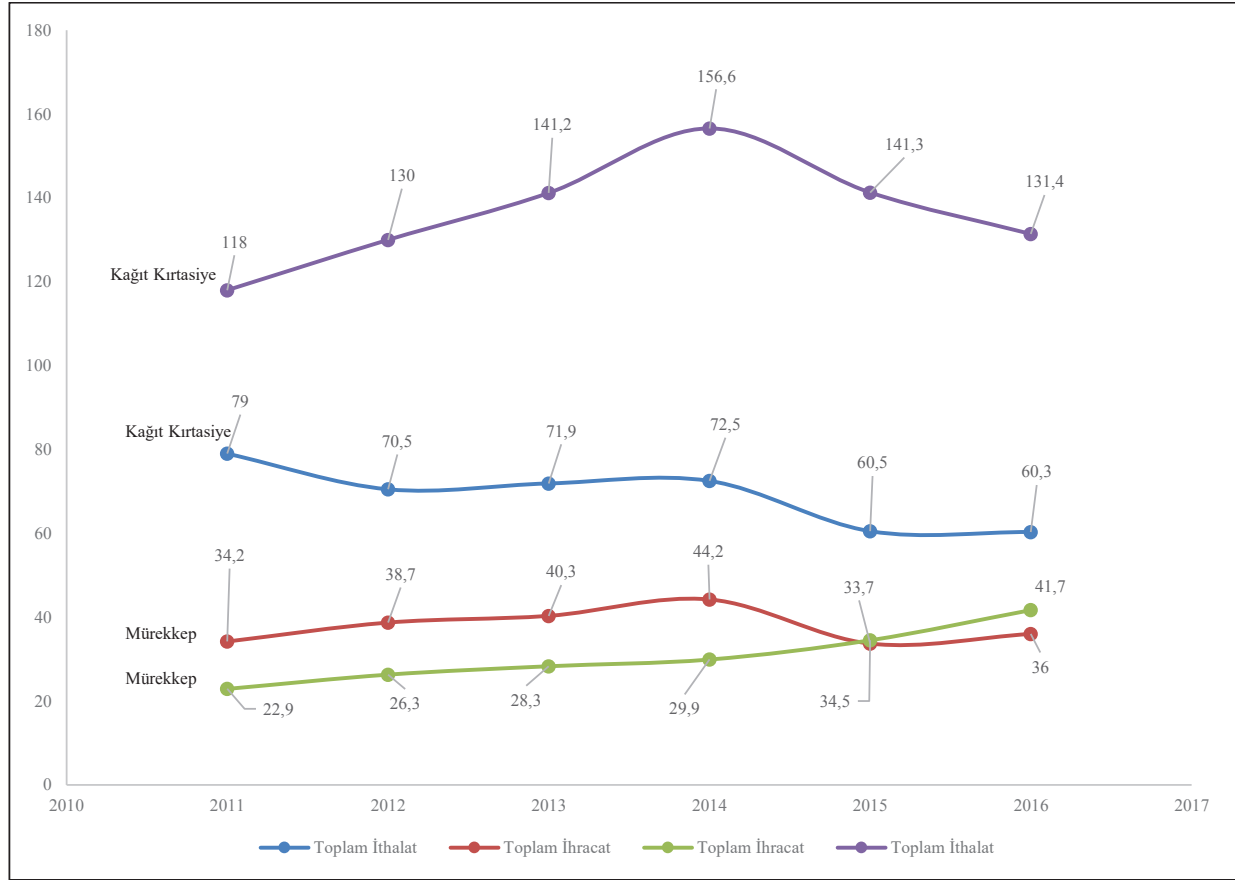
Türkiye’de 2017 yılında her 1.000 kişi başına düşen kırtasiye harcaması 53.890 Amerikan Dolarıdır. 2030 yılında bu harcamanın %29,95 oranında artarak 70.030 Amerikan Dolarına ulaşması beklenmektedir.

Zincir mağazalarının yüksek alım gücünün olması ve perakendecilere göre çok daha ucuza ürün temin edip bu fiyatları müşteriye yansıtması ayrıca internet üzerinden satış yapan büyük ölçekli firmalar da ekonomik güçlerini kullanarak çeşitli kampanyalar düzenlemesi ve perakendecilerin ciro kaybı yaşamamasına neden olabilmektedir.

Grafik 81. Türkiye’de Kırtasiye Sektörünün Fiyat Bazlı Toplam Pazar Büyüklüğü

Kırtasiye sektörünün fiyatlar bazında toplam pazar büyüklüğünün 2014’den bu yana küçüldüğü gözlenmektedir. Üretim ve ithalat dengesizliği sektörde arz fazlasına neden olmaktadır. İthalattan gelen ürünlerin Türkiye’de yeterli şekilde test yapılmadan pazara sürülmesi de müşterilerin marka bağımlılıklarını azaltabilmektedir.

Yenilikçilikten uzak birbirini takip eden ürünlerin fazlalığı ise kırtasiye kavramının tüketicilerin belli ürünlere odaklanmasına neden olmaktadır.

Grafik 82. Kâğıt Kırtasiye Ve Mürekkep Endüstrisinde Dış Ticaret (Milyon \$)

Sektördeki pazarlama faaliyetlerinin yeterli düzeye yükseltilmesi önemlidir. Firmalar, dönemsel olarak Eylül ve Kasım ayında yoğun satış gerçekleştirmektedirler. Sektördeki kâr marjının gıda, giyim vb. sektörlerle oranla daha düşük olduğu gözlenmektedir. Perakendeciler sektörde ticari faaliyetlerini sürdürebilmek için çareyi ucuz ürün satmakta bulabilmektedirler. Sektörde stok fazlası bulunmasına rağmen firmalar yurtdışı pazarlara açılmadıkları gözlenmektedir. İç piyasada ise satışlar sadece fiyat avantajı ve uzun vade fırsatı ile yapılabilmektedir. Zincir mağazalar ve market kanallarında yapılan kampanyalar müşterinin fiyat hassasiyetlerini yükseltmektedir. Eğitim kurumları kırtasiye sektörünün nihai müşterisi niteliğinde iken kitapları kendileri de dağıtmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra eğitim ve sınav sistemindeki sürekli değişiklikler nihai müşterilerin ya da alıcıların gücünü arttırıcı bir unsurdur. E-ticaretin de sektöre giriş yapması ile birlikte kırtasiye sektöründeki işletmelerin ticari yaşamlarını sürdürülebilir kılmalarını sağlayabilecek en önemli yol farklılaşmış ürün yaratmaktan, markalaşmaya gitmekten ve uzmanlaşmış satış elemanları ile satış sırasında ya da satış sonrası kaliteli hizmet vermektir ve ihracat odaklı üretimden geçmektedir.

Tablo 9. 2016 Yılı Türkiye Yazma Araçları Sektöründe Faaliyet Gösteren Bazı Markalar

Firma	Ürün Kategorisi	Marka	Dağıtım Kanalı
Adel Kalemcilik Tic ve San AS	Boyama Kalem	Adel Adeland Colour Pencils	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
		Faber-Castell Bicolor	İnternet
	İşaretleyici	Faber-Castell Textliner	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
	Yuvarlak Uçlu Tükenmez Kalem	Faber-Castell Grip 2011 Ball Point Pen	Diğer Kişisel Araçların Satıldığı Mağazalar
Derya Büro Malz San ve Tic AS	İşaretleyici	Hi-text Permanent Marker	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
	Yuvarlak Uçlu Tükenmez Kalem	Hi-text 660 Ball Point Pen	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
Edding Ofis ve Kırtasiye Ürünleri tic Ltd Sti	İşaretleyici	Edding 500 Permanent Marker	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
Halsa Kırtasiye Matbaacılık San ve Tic Ltd Sti	İnce Uçlu Tükenmez Kalem	Dong-a Any Ball 1.6 mm Pen	İnternet
Sarkgüllü Kırtasiye Tic Ve San AS	Boyama Kalem	Monami Metallic Color Pencils	İnternet
Scrikss Kalem Kırtasiye ve Ofis Mlz San AS	Yuvarlak Uçlu Tükenmez Kalem	Cross Tech3 Multifunction Pen with Stylus	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
Türk Henkel Kimya San ve Tic AS	Boyama Kalem	Pritt Coloured Pencil	Kırtasiye/Ofis Tedarikçileri
Tursan Kırtasiyecilik San ve Tic AS	İnce Uçlu Tükenmez Kalem	Pentel BK77 SuperB Roller Ball Pen	İnternet
Umur Basım Ve Kırtasiye San ve Tic AS	İnce Uçlu Tükenmez Kalem	Pilot V7 Hi-Techpoint Roller Ball Pen	Diğer Kişisel Araçların Satıldığı Mağazalar
Uni Yazı Gereçleri Kırtasiye ve San Tic AS	İşaretleyici	Uni-ball PC-8K-Posca Market 8.0	İnternet
	Yuvarlak Uçlu Tükenmez Kalem	Uni-ball Lakuba Ball Point Pen 0.7	İnternet
	İnce Uçlu Tükenmez Kalem	Uni-ball Signo 207 Roller Ball Pen	İnternet

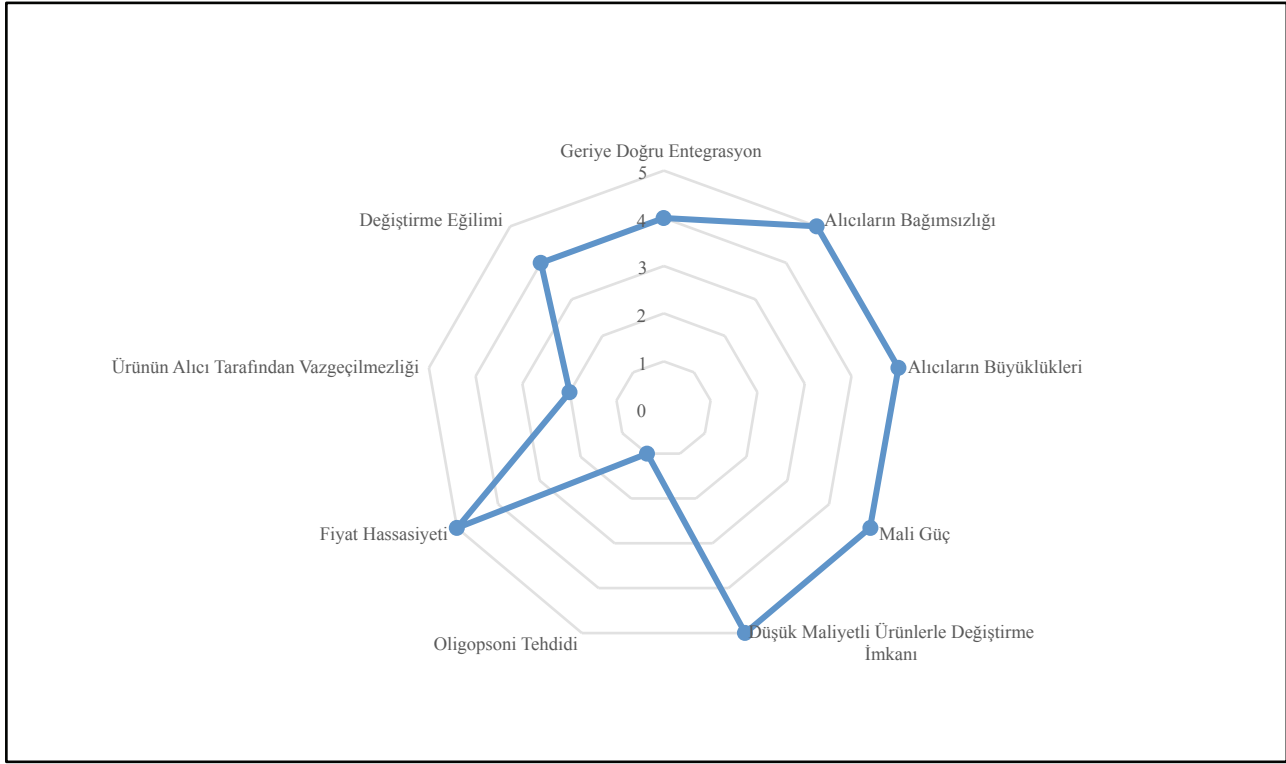
Kaynak: EuroMonitor

Türkiye’de yazma araçlarının dağıtım kanalları değerlendirildiğinde kırtasiye ve ofis tedarikçileri ile internetin satışlarda önemli olduğu görülmektedir. Kişisel ihtiyaçların karşılandığı mağazalar ise genellikle lüks kırtasiye ürünlerinin satıldığı dağıtım kanallarıdır. İnternetteki birim fiyatların

kırtasiye ve ofis tedarikçilerindeki fiyatlara nazaran daha düşük seviyelerde olduğu görülebilmektedir.

Alıcıların kırtasiye sektörü üzerinde etkisi önemlidir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte kırtasiye uzun dönemde yazma araçları, kâğıt kırtasiye gibi alanlarda hediyeleşik eşya niteliği de kazanabilir. Kırtasiye ürünlerinin birim fiyatlarının düşük olması ve alıcıların mali güçlerinin giderek artması alıcıların pazar hakimiyetini arttırmaktadır. Alıcıların fiyat hassasiyetinin yüksek olması dağıtım kanallarının çeşitlenmesinden kaynaklanmaktadır. En büyük kırtasiye alıcılarından biri olan okulların kendi kırtasiye ürünlerini şirketlerle anlaşarak kendilerinin yapması geriye doğru entegrasyonun güçlü olduğunu göstermektedir. Tüketicinin kırtasiye sektörü kapsamındaki ihtiyaçlarını bilgisayar teknolojileri ile değiştirme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla bu durumda alıcıların gücünü arttırdığı görülmektedir. Sektörde büyük oranda ürün farklılıkları görülmektedir. Bu durum sektördeki alıcıları ucuz ürünleri tercih etmeye yöneltebildiğinden alıcıların fiyat hassasiyetlerini yükseltmekte ve alıcıların hâkimiyetini arttırmaktadır.

Grafik 83. Kırtasiye Sektöründe Alıcıların Gücü (1= Zayıf, 5= Güçlü)



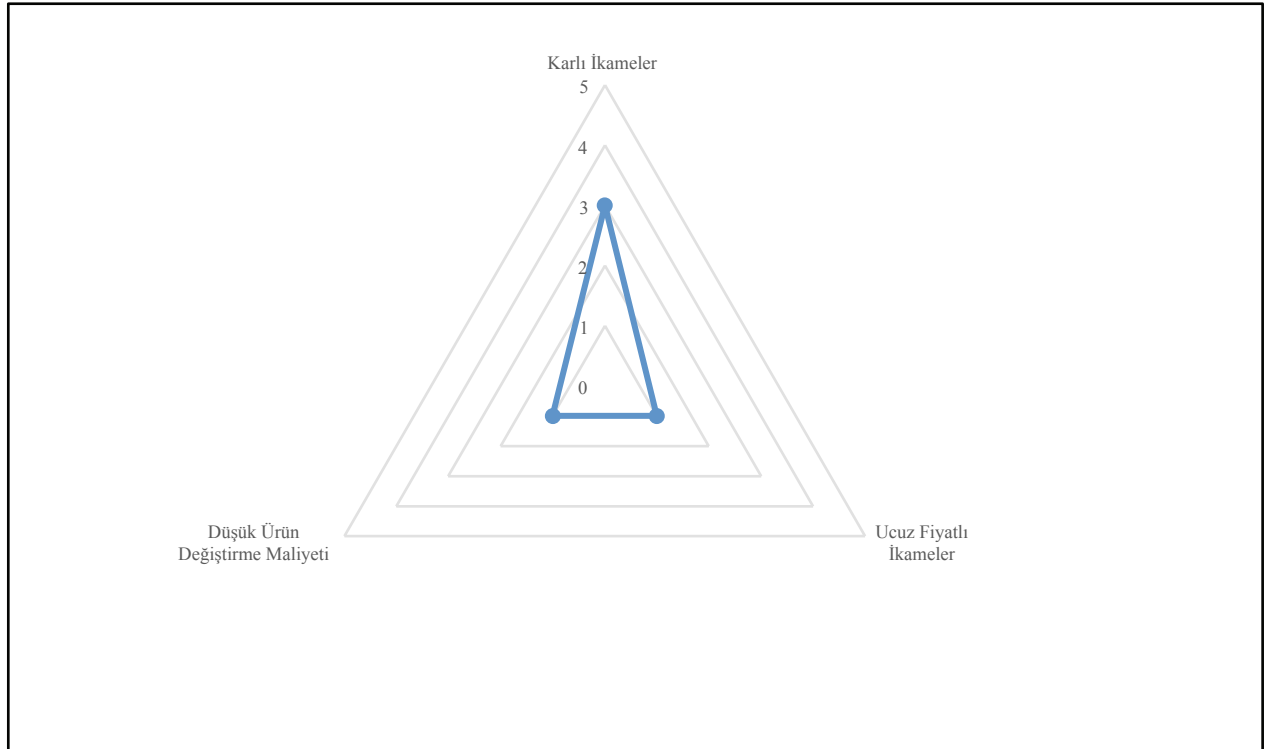
Sonuç olarak kırtasiye sektöründe alıcıların gücü yüksek çıkmıştır.

6.5. İkame Ürün Tehdidi

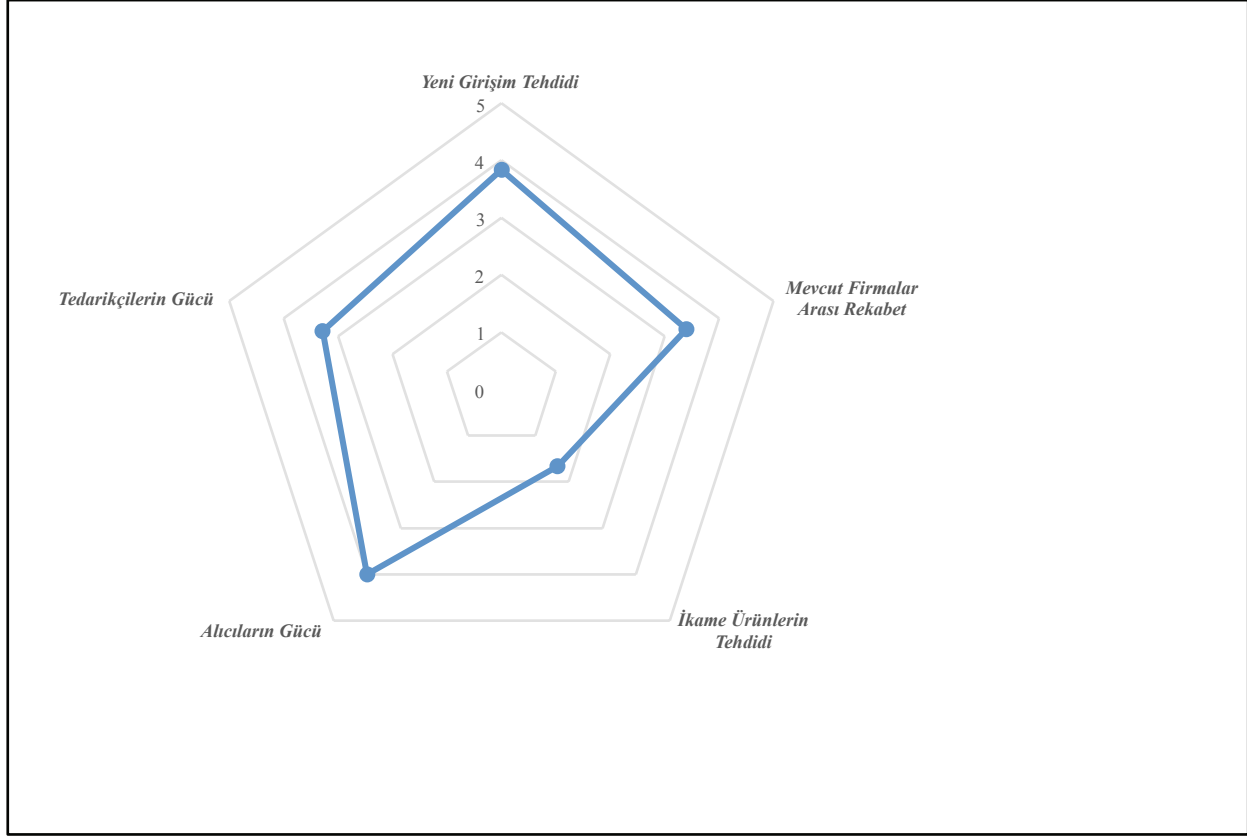
Dijitalleşme ile birlikte kırtasiye sektöründe dolum ürünleri olarak mürekkebin yerini toner, kopyalama kâğıtlarının yerini çoğaltma makineleri, postalama malzemeleri olarak zarfların yerini e-mail, sosyal medya araçları, mühürleme bandının yerini e-imza, yazım ve işaretleme araçlarının yerini bilgisayar klavyeleri, ipadlar, dokunmatik telefonlar, kâğıt bazlı kırtasiye ürünlerinin yerini ise e-yazılımlar, paket programlar almaktadır. Her ne kadar teknolojinin etkisi kırtasiye kullanımı-

nı hacimsel olarak azaltsa da kırtasiye harcamalarının yıldan yıla artmaya devam etmesi kırtasiye ürünlerinin de fonksiyonel olarak farklılaşarak satılmaya devam edeceğini göstermektedir. Örneğin kâğıdın yerini yazıcı ve baskı için kullanılan kağıtlar, kalemlerin yerini teknolojiyle geliştirilmiş çok fonksiyonlu kalemler, mürekkebin yerini kartuşlar, defterlerin yerini hediyelik eşya niyetine kullanılan hatıra defterleri vb. kırtasiye ürünleri alabilmektedir. Bunun yanında geleneksel ve düşük fiyat kategorisindeki ürünlerin tüketimi azalsa da bu ürünler tasarım açısından geliştirilerek ve birer aksesuar fonksiyonelliği kazanarak daha lüks kategorideki ürünler içerisine dahil olabilirler. Okulların öğrencilere ipad dağıtımı yapmasıyla defter, kalem veya kitap kullanımı azalsa da kırtasiye sektörü de hedef kitlesini değiştirerek okul öncesi eğitime yönelik oyun hamurları, süsleme eşyaları, boyama kalemleri, boyama kitaplarına yönelebilmektedir. Bu durumda ikame ürünlerinin tehdidinin sektör için orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca tüketiciler için ikame ürünlere geçiş maliyeti de yüksek olmaktadır.

Grafik 84. Kırtasiye Sektöründe İkame Ürünlerin Tehdidi (1= Zayıf, 5= Güçlü)



Türkiye’de kırtasiye sektörü için yapılan Beş Güç Analizi sonucunda sektörün rekabet gücünün düşük olduğu gözlenmiştir. Önemli giriş engelleri olmayan sektöre yeni girişlerin yarattığı tehdit sektörü büyük ölçüde etkilemektedir. Sektördeki mevcut firmalar arasındaki rekabet ve alıcıların sektördeki hakimiyetleri sektörün kâr marjını azaltırken ikame malların tehdidi ise sektör üzerinde orta düzeyde etkilidir. Kısa ve orta vadede ikame malların tehdidinin sektördeki rekabeti artırıcı etki yaratmadığı gözlenmektedir. Diğer yandan sektörün KOBİ niteliğinde olması ve sermaye yetersizliği yaşaması tedarikçilerin etkisini daha önemli hale getirmektedir. Çünkü tedarikçilerin önemli ölçüde ileri entegrasyon eğilimi bulunmaktadır. Alıcıların etkisi de en az tedarikçilerin etkisi kadar büyük önem taşımaktadır. Dağıtım kanallarının çeşitlenmesi müşteri sadakatini azaltırken alıcıların bağımsızlığı giderek artmaktadır.

Grafik 85. Kırtasiye Sektörünün Beş Güç Analizi Sonuçları (1= Zayıf, 5= Güçlü)

Sektördeki yeni tedarik, dağıtım ve stok kontrolü teknolojilerinin benimsenmesine yönelik yapılan yatırımlar ölçek ekonomisi yaratabileceği için daha küçük perakendecilerin sektöre girişlerini zorlaştırmakta ve rekabet yoğunluğu yaratan irili ufaklı pek çok firmanın sektörden çıkmasına neden olmaktadır. Tedarikçiler, ithalatçılar ve üreticiler üzerinde pazarlık gücü perakendecilere göre yüksek olan zincir mağazalarının ve e-ticaretin kırtasiye pazarına girişi KOBİ niteliğindeki perakendecilerin üzerinde bir baskı yaratmıştır. Farklılaşmanın neredeyse zorunlu olduğu sektörde kalite, denetim ve markalaşmayı zorunlu hale getirmektedir.

Kırtasiye sektöründe rekabetin alternatif yolları, yeni yetkinlikler kazanılması ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için şirket birleşmeleri ile satın almalar ile değişebilir. Teknolojik yenilikler rekabeti yeniden şekillendirecektir. Dağıtım kanalları bakımından internetin yükselişi marjinal maliyetleri düşürüp farklılaşmayı azaltarak iskonto ve fiyatlarda geçmiştekinden daha yoğun bir rekabeti tetikleyebilir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Kırtasiye sektörü olarak çok geniş bir ürün yelpazesi ile çok geniş bir kitleye hitap etmektedir. Düünden bugüne kırtasiye anlayışının değişerek çok farklı noktalara geldiği görülmektedir.

İstanbul Ticaret Odası İstanbul Düşünce Akademisi'nin İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden "Kırtasiye Sektörü ve Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi Raporu" talebi çerçevesinde, "Üniversite ve İş Dünyası" iş birliği içinde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; Dünya'da ve Türkiye'de Kırtasiye sektörünü inceleyerek sektörün ülkemizdeki mevcut durumunu ve yapısını, karşılaşılan problemleri belirlemek ve bulguların ışığında sektörün gelişimine ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunacak hususların tespit edilerek politika ve uygulama önerileri geliştirmektir.

Dünya dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının 2015'den bu yana %4,56 arttığı görülmektedir. 2017 yılında 408,3 milyar \$ olan dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının 2030 yılında %33,71 daha artarak 545,9 milyar \$'a ulaşması beklenmektedir.

2017 yılında dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamalarının %35,3'ünü ABD, %13,3'ünü Çin, %7,3'ünü Japonya, %7,1'ini Almanya, %4,1'ini Fransa ve %3,4'ünü ise İngiltere meydana getirmiştir.

Dergi, gazete, kitap ve kırtasiye harcamaları bakımından dünya ülkeleri sıralandığında Türkiye bu sıralamada %1,1 payla 14. sırada yer almaktadır.

Dünya kâğıt kırtasiye sanayisinin ciro bazlı pazar büyüklüğü ele alındığında ise 2017 yılında pazar büyüklüğünün 31,1 milyar \$ olduğu görülmektedir. 2025 yılına gelindiğinde ise bu rakamın %13,93 artarak 35,1 milyar \$'a ulaşması beklenmektedir.

Kâğıt-Kırtasiye Sektörü, teknolojinin ilerlemesine rağmen büyüyen bir sektördür. Teknoloji ile birlikte okuma ve yazma eylemi dijitalleşmeye doğru gitse de nüfus artışı, okullaşma artışı, ofislerin artışı ve teknolojik cihazların gereklilikleri kâğıt bazlı üretimin yönünü değiştirecektir.

Ülkeler bazında pazar paylarına bakıldığında ise en büyük pazar payının ABD'ye ait olduğu görülmektedir. Sektörde üretim yapan 18 ülke bulunmaktadır. ABD'nin pazar payı %24,6'dır. ABD'yi %15,8 ile Çin, %13,6 ile İtalya, %10,4 ile Japonya, %7,6 ile Hindistan, %3,9 ile Kanada, %3,8 ile Almanya ve %3,5 ile Brezilya izlemektedir.

Kâğıt-Kırtasiye Sektörünün 8 yıllık projeksiyonu incelendiğinde Çin'in ciro bazında üretimini artırarak ABD'den daha geniş bir pazara hitap edeceği beklenmektedir. Batıdaki ülkelerin pazarları gelecekte daralırken Çin, Hindistan gibi ülkelerin ciro bazında üretimleri artacak ve pazarları büyüyecektir. Japonya'da maliyetler yüksek olduğu için üretimini girdi ve işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu yerlere taşımaktadır. Türkiye'nin de 2017 yılındaki %0,8'lik pazar payı 2025'te %0,9'a yükseleceği öngörülmektedir.

2016 yılı kâğıt kırtasiye toplam ithalat tutarı 3,8 milyar \$ ve ihracat tutarı ise 4,2 milyar \$'dır. 2016 yılı itibarıyla kâğıt kırtasiye alanında en fazla ithalatı yapanın ABD olduğu görülmektedir. ABD'yi, İtalya, Almanya ve Kanada izlemektedir.

2016 yılında kâğıt kırtasiye ihracatında ABD'yi %11,3 pay ile Fransa, %10,3 pay ile İtalya, %8,5 pay ile Almanya, %6,8 pay ile İspanya, %6,6 pay ile Kanada, %4,9 pay ile İngiltere izlemektedir. Türkiye'nin kâğıt kırtasiye ihracatındaki payı ise %0,9'dur.

2016 yılında kâğıt kırtasiye sektöründe fiyat bazlı toplam pazar büyüklüğü 43,9 milyar \$'dır.

Kâğıt kırtasiye sektörünün fiyatlar bazında toplam pazar büyüklüğü içinde en büyük pazar payını %29,2 pay ile ABD almaktadır. ABD'yi, %12,6 pay ile Çin, %12,3 pay ile İtalya, %9,6 pay ile Japonya, %6,1 pay ile Hindistan ve %4,1 pay ile Meksika izlemektedir. Türkiye'nin kâğıt kırtasiye sektörü fiyat bazlı pazar büyüklüğündeki pazar payı ise %0,9'dur.

2011'den bu yana kâğıt kırtasiye dış ticaret pazarının %19,1 küçüldüğü görülmektedir. 2017 yılında dünyada yazma araçları sektörü pazarının satış değeri bazında toplam büyüklüğü 14,9 milyar \$'dır. Sektörün 5 yıllık projeksiyonu değerlendirildiğinde orta vadede sektörün %10,5 oranında büyümesi öngörülmektedir. Ülkeler bazında kalem, işaretleme ve yazma araçları sektörünün pazar büyüklüklerine bakıldığında pazar liderinin ABD olduğu görülmektedir.

Yazma araçları sektöründe satış değeri bazlı ülkelerin pazar paylarına bakıldığında ABD'nin %26,8 pazar payı ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. ABD'yi %21,1 pazar payı ile Çin, %7,2 pazar payı ile Brezilya, %6,6 pazar payı ile Japonya, %4,6 pazar payı ile Almanya, %4,2 pazar payı ile Fransa ve %4,2 pazar payı ile Hindistan izlemektedir. Türkiye'nin bu sektördeki pazar payının ise %1 olduğu görülmektedir.

Dünya'da yazma araçları sektöründe %24,8 oranında ince uçlu tükenmez kalem, %24,8 oranında boyama kalem, %25,1 oranında yuvarlak uçlu tükenmez kalem ve %25,8 oranında işaretleyici kalem üretilmektedir. Bunun yanında üretilen yazma araçları mağazalardan ya da mağaza dışı dağıtım kanalından piyasaya sunulmaktadır.

Dağıtım kanalları mağazalar açısından marketler, market dışı cadde üstü mağazalar ve karışık perakendeciler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Dünyada yazma araçları endüstrisinde ABD dışında Brezilya, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan ve Japonya gibi pazar payı yüksek olan ülkelerin mağazaya dayanan dağıtım kanallarından yaptıkları satışların yüksek olduğu görülmektedir. Brezilya'da, Hindistan'da ve Türkiye'de yazma araçları büyük ölçüde kırtasiyelerde satılırken Fransa'da süpermarket ve hipermarketten satılmaktadır. Japonya'da yazma araçları kırtasiyelerden sonra büyük oranda internetten satılmaktadır.

Kırtasiye sektörünün alt sektörlerinden biri de dolmuş ürünleridir. 2017 yılında dünyada mürekkep sanayisinin ciro değeri bazında toplam büyüklüğü 22,9 milyar \$'dır. Uzun vadede mürekkep sanayisinin 8 yıllık projeksiyonu değerlendirildiğinde sektörün %20 oranında büyümesi öngörülmektedir. Ciro bazında mürekkep sanayisinde ülkelerin pazar büyüklüklerine bakıldığında pazar liderinin Çin olduğu görülmektedir.

2016 yılı itibariyle mürekkepte en fazla ithalatı yapanın Almanya olduğu görülmektedir. Almanya'yı, Fransa, ABD, İtalya, İngiltere, Hindistan, Türkiye ve Japonya izlemektedir. 2016 yılı itibariyle mürekkep alanında en fazla ihracat yapan ülkenin ise yine Almanya olduğu görülmektedir. 2016 yılı mürekkep alanında Almanya'yı, ABD, Japonya, Hindistan, İngiltere, Fransa, İtalya ve Türkiye izlemektedir. Türkiye'nin mürekkep ihracatındaki payı ise %0,7'dir.

2016 yılında mürekkep sanayisinin fiyatlar bazında dünya toplam pazar büyüklüğü 26,9 milyar \$'dır.

Teknolojik gelişmeler ile birlikte bilgisayarlar için toner, mürekkep ve özel kâğıt talebi artmıştır. Bu gelişmeler geleneksel kırtasiye işini etkilese de üreticiler ürünlerde tasarıma giderek ürünlerini daha şık hale getirerek ve renklendirerek satmaktadırlar. Kısacası teknolojik gelişmeler kırtasiye sektörünü bir konsept dahilinde özelleştirilmiş ürün üretimi yapmaya zorlamaktadır. Benzer ürünlerin seri üretimi ve fiyat indirilmesi şirketlerin ana stratejisi olmuştur. Şirketler düşük

maliyetli üretim üslerine taşınmak gibi maliyet azaltma önlemlerinin yanı sıra tedarikçiler de yeniliklerle, çarpıcı tasarımlarla ve çekici renklerle fiyat azaltma baskısına karşı koymak ve kendilerine yeni hedef grupları yaratmaya çalışmaktadırlar. Üreticinin maliyetini düşüren teknoloji ve üretim süreçlerindeki iyileşmeler sayesinde geri dönüşümlü kâğıt, kalem, yazıcı kartuşları ve ofis mobilyaları dahil olmak üzere yeşil ofis ürünleri ve geri dönüşümlü ürünler özellikle gelişmiş ülkelerde kırtasiye için önemli bir trend haline gelmiştir. Artık kırtasiye işlevsel bir gereksinim olmaktan çıkarak insanların kendilerini iyi hissetmelerini de sağlayacak bir araca dönüşmüştür. Her ne kadar dünya dijitalleşme yolunda ilerlese de grafit kalemler, renkli kurşun kalemler, keçeli kalemler ve benzerleri yazmak ve çizmek için önemini koruyacaktır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde nüfusun ve okullaşmanın hızla artması ve yetişkinlerin boyama gibi sanatsal hobilerinin artması kırtasiyeyi ayakta tutacaktır.

Ülkemizin genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip olduğu ve bunun önemli bir kısmının tüketici tipi öğrenci olan bir pazar olması nedeni ile pazarın kişi başına kırtasiye tüketimi ve kırtasiye sektörünün ürün sunduğu ürün gamlarında pazar payı ve ciro büyümesi arttırılabilir bir potansiyele sahiptir. Sektörde e-ticaret, zincir mağazalar ve perakendeler gibi farklı satış kanalları oluştuğça gelecekte sektörde sadece çok büyük ölçekteki şirketlerin veya işini iyi yapan uzman kırtasiyelerin ayakta kalabileceğine dair bir görüş hakimdir. Dünyada sektöre ilişkin trendleri genelde büyük firmalar belirlemektedir. Önemli olan müşterilerin tüketim alışkanlıkları değişirken sektörün kendini nasıl güncel tutabildiğidir. Bu da üreticiden perakendeciye her seviyedeki sektör oyuncusunun eğitilmesi ve her birine vizyon kazandırılmasıyla mümkündür.

Türkiye kırtasiye sektörü ve rekabet gücünün değerlendirilmesi çalışması kapsamında, İstanbul Ticaret Odası Kâğıt ve Kırtasiye Meslek Komitesi'nin daveti ile iki çalıştay ve odak grup toplantıları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca her iki senede bir düzenlenen TÜKİD Kırtasiye Kurultayı'na katılım sağlanarak bu Kurultay'ın çıktı ve sonuçlarından yararlanılmıştır. Diğer yandan, sektör işletmelerine yönelik olarak bir anket çalışması hazırlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen anket sonuçları detaylı olarak çalışma içerisinde analiz edilmiş olup başlıca tespit ve öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Söz konusu anket firmaların sahibi, ortağı ve yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticileri tarafından doldurularak sektörün mevcut durumu, sorunları ve gelecek dönem yaklaşımları konusunda önemli ve güncel bir veri seti sağlamaktadır.
2. Anket sonuçlarından kırtasiye sektörü işletmelerinin Türkiye'deki işletme yapısına benzer şekilde %95'in üzerinde KOBİ niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.
3. İstihdam açısından anket araştırmasına katılan 66 firmanın %4,5'u 250'den fazla çalışana, %40,9'u 50-250 arası çalışana, %39,4'ü 11-49 arası çalışana ve %15,2'si ise 1-10 arası çalışana sahiptir.
4. Anket araştırmasına katılan firmaların şirket yapısı incelendiğinde, büyük kısmının anonim veya limited şirket olduğu gözlemlenmektedir. Şirket tipi dağılımları incelendiğinde firmaların %12,1'i adi ortaklık, %36,4'ü anonim şirket, %9,1'i kolektif şirket, %1,5'u komandit şirket, %22,7'si limited şirket, %1,5'u şahıs firması ve %3'ü ise yabancı sermayeli şirket hukuki statüsüne sahiptir.

5. Firmaların faaliyet alanları sınıflaması açısından, anket araştırmasına katılan firmaların %19,7'si perakendeci, %15,2'si toptancı, %13,6'sı imalatçı, %9,7'si perakendeci ve toptancı, %7,6'sı ithalatçı, %3'ü perakendeci-imalatçı veya %3'ü ihracatçı-imalatçı veya imalatçı-ithalatçı, %4,5'i ithalatı, imalatı, ihracatı ve perakendeciliği aynı anda yapmaktadır.
6. Kırtasiye sektöründeki firmaların katıldığı anket araştırmasında firmaların %59,1'nin maliyet avantajı nedeniyle, %39,4'ünün karlılık ve %1,5'inin ise kalite ve fiyat farkı avantajı nedeniyle ithalata yöneldiği görülmektedir.
7. Kırtasiye sektöründe firmaların üretim alanında işgücü talebi açısından değerlendirildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %45,5'i ustaya, %22,7'si mühendise ve %27,3'ü ise bilgisayar operatörüne ihtiyaç duymaktadır.
8. Kırtasiye sektöründeki firmaların mekansal olarak yerleşimleri açısından analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %7,6'sı cadde üzerinde, %18,2'si merkezde, %6,1'i plazalarda, %15,2'si Organize Sanayi Bölgelerinde, %1,5'u toptancılar sitesinde, %1,5'u mahallelerde, %3'ü ise şehir dışında ve %6,1'i ise Küçük Sanayi Sitesinde yer almaktadır.
9. Kırtasiye sektöründeki firmaların mekânsal büyüklükleri analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %66,7'sinin mekânsal büyüklükleri 1501 m²'nin üzerinde %4,6'sının mekânsal büyüklüğü 1001-1500 m² arasında, %6,1'inin mekânsal büyüklüğü 501-1000 m² arasında ve %16,7'sinin ise mekânsal büyüklüğü 100-500 m² arasındadır.
10. Kırtasiye sektöründeki firmaların finansman tercihleri irdelendiğinde banka kredisi kullanma oranları açısından anket araştırmasına katılan firmaların %57,6'sının banka kredisi kullandığı görülmektedir.
11. Kırtasiye sektöründeki firmaların son beş yılda yeni olan bir ürün, hizmet, makine, malzeme, üretim tekniği veya yazılım uygulaması vb. bir alanda geliştirmesi irdelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %47'si son beş yılda sektöre yönelik yeni olan bir ürün, hizmet, makine, malzeme, üretim tekniği, yazılım uygulaması vb. geliştirdiği belirtilmiştir.
12. Kırtasiye sektöründe ürün tasarımının yeterliliği analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %66,7'si sektördeki ürün tasarımının yeterli olmadığını belirtmiştir.
13. Kırtasiye sektöründeki firmaların patent, endüstriyel tasarım ve faydalı model sahipliği irdelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %51,5'i en az bir patente, endüstriyel tasarıma veya faydalı modele sahiptir. %39,4'ünün ise herhangi bir patenti, endüstriyel tasarımı veya faydalı modeli bulunmadığı tespit edilmektedir.
14. Kırtasiye sektöründeki tasarım zayıflığının nedenleri analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %50'si sektördeki tasarım zayıflığını şirketlerin tasarıma önem vermemesine, %39,4'ü ise yetişmiş personel eksikliğine, %30,3'ü maliyetlerin yüksekliğine, %22,7'si teşviklerin yetersizliğine, %1,5'u altyapı ve bilgi birikiminin olamamasına ve diğer %1,5'u ise sektörde öncü firmaların olmamasına bağlamaktadır.

15. Kırtasiye sektöründeki firmaların yaşları analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %9,1'i 5-10 yıl, %9,1'i 11-15 yıl, %19,7'si 16-20 yıl ve %54,6'sı ise 21 yıl ve öncesinde kurulmuştur.
16. Kırtasiye sektöründeki firmaların son 3 yıllık büyüme performansları analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %3'ü son üç yılda küçüldüğü, %1,5'unun son 3 yılda %5 ve daha az oranda büyüdüğü, %15,2'sinin %6-10 oranında büyüdüğü, %39,4'ünün son 3 yılda %11-20 oranında büyüdüğü, %19,7'sinin son üç yılda %21-50 oranında büyüdüğü, %10,6'sının ise son 3 yılda %50 veya daha fazla oranda büyüme kaydettiği gözlemlenmektedir.
17. Kırtasiye sektöründeki firmaların büyüme kaynakları analiz edildiğinde söz konusu firmaların %21,2'sinin çoğunlukla kendi öz kaynaklarını, %25,8'inin çoğunluklu olarak dış kaynakları, %45,5'inin tamamen kendi öz kaynaklarını, %1,5'unun tamamen dış kaynakları büyümek için finansman kaynağı olarak kullandığı görülmektedir.
18. Kırtasiye sektöründeki firmaların 1 yıl içindeki büyüme beklentisi anket araştırmasına katılan firmaların %60,6'sının bir yıl içerisinde büyüme, %25,8'inin bir yıl içerisinde aynı ölçekte kalma, %12,1'inin ise bir yıl içerisinde daralma beklentisi içerisinde oldukları görülmektedir.
19. Kırtasiye sektöründe firmaların sahip olduğu "Kalite Belgeleri" açısından değerlendirildiğinde anket araştırmasına katılan firmalardan %53,3'ü hiçbir kalite belgesine sahip değildir. Firmaların %9,1'i tüm kalite belgelerine sahip iken %13,6'sı TSE belgesine, %3'ü ISO-14000 belgesine, %10,6'sı CE belgesine, %16,7'si ise ISO-9000 belgesine sahiptir.
20. Kırtasiye sektöründe tescilli markası olan firmalar irdelendiğinde anket araştırmasına katılan firmalardan %80,3'ünün tescilli markalarının bulunduğu görülmektedir.
21. Kırtasiye sektöründe taklit ürünlerle mücadelenin yeterliliğinde, anket araştırmasına katılan firmaların %77,3'ü taklit ile mücadelede yetersiz kaldığını düşünmektedir.
22. Taklit ürünlerle mücadelede zorluk yaratan sebepler anket araştırmasına katılan firmaların %78,8'i taklit ürünlerle mücadele etmede zorluk çekilmesini caydırıcı düzenlemelerin ve cezaların yeterli olmayışına bağlamaktadır. Firmaların %42,4'ü ile taklit ürünler ile mücadeleden sorumlu kurumlar arasında eşgüdüm eksikliği olduğunu düşünmektedir. Firmaların %40,9'u sektörde taklitçilikle mücadelede çekilen zorlukları sektördeki farkındalık seviyesinin düşük olmasına bağlamaktadır. Firmaların %7,6'sı ise hukuksal işlerin uzun sürmesinin taklitçilik ile mücadeleyi zorlaştırdığına inanmaktadır.
23. Kırtasiye sektöründeki firmaların yıllık toplam ciroları analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %65,2'sinin yıllık toplam cirosu 1 milyon \$ ile 5 milyon \$ arasında, %1,5'unun toplam yıllık cirosu 500.001 \$ ile 1 milyon \$ arasında, %13,6'sının yıllık toplam cirosu 100.001 \$ ile 500.000 \$ arasında ve %3'ünün toplam yıllık cirosu ise 100.000 \$ veya 100.000 \$'dan daha azdır.
24. Kırtasiye sektöründeki firmaların toplam yıllık cirolarının bölgelere göre dağılımı incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların cirolarının %28,4'ünü Marmara bölgesinden, %10'unu İç Anadolu Bölgesinden, %7,3'ünü Ege Bölgesinden, %6,2'sini Kara-

deniz Bölgesinden, %5,2'sini Akdeniz Bölgesinden, %4'ünü Güneydoğu Anadolu Bölgesinden ve %4'ünü Doğu Anadolu Bölgesinden, %6,1'ini ise yurt dışındaki ülkelerden elde ettikleri görülmektedir.

25. Kırtasiye sektöründeki firmaların toplam borçlarının toplam varlıklarına oranı açısından analiz edildiğinde ankete katılan firmalarının %34,9'unun borçlarının varlıklarına oranının %10'dan az olduğu, %15,2'sinin borçlarının varlıklarına oranının %11-20 arasında olduğu, %16,7'sinin borçlarının varlıklarına oranının %21-30 arasında olduğu, %13,6'sının borçlarının varlıklarına oranının %31-50 arasında olduğu ve %1,52'sinin ise borçlarının varlıklarına oranının %50'den fazla olduğu görülmektedir.
26. Kırtasiye sektöründe firmaların tahsilat ve finansman sorunu değerlendirildiğinde ankete katılan firmaların %66,7'sinin uzun vade yapısından, %66,7'sinin öz kaynak zayıflığından, %33,3'ünün öz kaynağın sektör dışında kullanımından, %30,3'ünün teminatlı çalışma eksikliğinden, %1,5'unun eksik ihracattan, %1,5'unun etik davranışlardan, %1,5'unun aşırı rekabetten, %1,5'unun ekonomik istikrarsızlıktan, %1,5'unun gereksiz stok maliyetlerinden ve %1,5'unun da stok ve satış hızı dengesizliğinden kaynaklanan tahsilat ve finansman sorunları yaşadığı görülmektedir.
27. Kırtasiye Sektöründeki E-ticaret üzerinde satış kanalı bulunan firmalar analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %53'ünün "E-Ticaret" üzerinde satış kanalı bulunduğu görülmektedir.
28. Kırtasiye sektöründe ürün ihracatı yapan firmalar olarak analiz edildiğinde ankete katılan firmalardan %50'sinin ürün ihracatı yaptığı gözlemlenmektedir.
29. Kırtasiye sektöründeki firmaların gerçekleştirdiği ihracatın satışlar içindeki payı olarak incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %21,2'sinin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %10'dan daha az, %15,2'sinin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %11-20 arasında ve %9,1'inin yaptığı ihracatın satış içindeki oranı %21-30 arasında olduğu görülmektedir.
30. Kırtasiye sektöründeki firmaların gerçekleştirdiği ithalatın satışlar içindeki payı açısından incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %24,2'sinin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %10'dan daha az, %6,1'inin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %11-20 arasında ve %6,1'inin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %31-50 arasında ve %21,2'sinin yaptığı ithalatın satış içindeki oranı %50 ve üzerinde olduğu gözlemlenmektedir.
31. Kırtasiye sektörünün yeniden tanımlanma ihtiyacı açısından değerlendirildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %72,7'sinin kırtasiye sektörünün yeniden tanımlanması taraftarı olduğu görülmektedir.
32. Kırtasiye sektöründeki firmaların yazılı stratejik planları açısından irdelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %47'sinin yazılı bir stratejik planı bulunmadığı tespit edilmektedir.
33. Kırtasiye sektöründeki firmalarda Ar- Ge biriminin varlığı açısından analiz edildiğinde anket araştırmasına katılan firmalardan %72,7'sinde Ar-Ge biriminin olmadığı görülmektedir.

34. Kırtasiye sektöründe bugüne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmayan firmaları engelleyen iç faktörler açısından incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %18,2'si kendi bünyelerinde Ar-Ge ve inovasyon altyapısının olmaması, %12,1'i firmalarının Ar-Ge ve inovasyon stratejisinin olmaması, %12,1'i Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları için finansal kaynak olmayışı, %10,6'sı Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının olanakları konusunda yeterli bilgi olmaması, %10,6'sı Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını başlatacak ve yönetecek yetkin personelin olmaması, %4,6'sı Ar-Ge ve inovasyon için kendi kaynaklarının ve imkanlarının yeterli olmaması ve %3'ü yönetimin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını öncelikli olarak ihtiyaç görmemesi nedeniyle bugüne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmadıkları tespit edilmiştir.
35. Kırtasiye sektöründe bugüne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmayan firmaları engelleyen dış faktörler incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %21,2'si mali destek, hibe, teşvik veya dış finansal kaynakların sektör için yetersiz olması, %18,2'si mali destek, hibe veya teşvik kullanımı esasında yürütülen sürecin güçlükleri ve bu konuda destek hizmetlerin yetersizliği (örn; başvuru işlemleri, prosedürler, ihtiyaç projelendirme, proje yazımı, proje bütçeleme kriterlerinin karmaşıklığı vb.) ve %10,6'sı mali destek, hibe ve teşvik duyuruları ile başvuru sürecinin anlaşılır olmaması nedeniyle bugüne kadar hiç Ar-Ge ve inovasyon çalışmasında bulunmadıkları gözlemlenmiştir.
36. Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yapan firmaların finansman kaynakları ankete katılan firmaların Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yapanların %48,5'inin kendi kaynaklarını, %18,2'sinin KOSGEB'i, %13,6'sının devlet destek ve teşviklerini, %3'ünün dış kaynakları ve yabancı firmaları %1,5'inin T.C Hazine Müsteşarlığı'nı, %1,5'inin ise TÜBİTAK'ı finansman kaynağı olarak kullandığı görülmektedir.
37. Kırtasiye sektöründeki firmaların üniversite veya araştırma merkezleri ile iş birliği yapma oranı açısından değerlendirildiğinde ankete katılan firmaların sadece %27,3'ünün üniversite veya araştırma merkezleri ile iş birliği yaptığı görülmektedir.
38. Kırtasiye sektöründe kalifiye eleman bulabilme kolaylığı açısından incelendiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %72,7'sinin kırtasiye sektöründe çalışmak üzere kalifiye eleman bulmada zorlandığı görülmektedir.
39. Kırtasiye sektöründeki firmaların ihtiyaç duydukları işgücü alanları kapsamında değerlendirildiğinde anket araştırmasına katılan firmaların %63,6'sının en fazla satış elemanına, %28,8'inin en fazla üretim ustasına, %25,8'inin en fazla muhasebe elemanına, %10,6'sının en fazla insan kaynakları alanında çalışacak elemana, %15,2'sinin en fazla yöneticiye, %9,1'inin en fazla üretim mühendisine, %12,1'inin ise en fazla bilgisayar operatörüne ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Türkiye'de kırtasiyenin bir meslek grubu olmaktan çıkarak sektör haline dönüşmesi son elli yıl içerisinde gerçekleşebilmesine rağmen, dünya liderleri olan ABD, Çin, Almanya, Fransa, İtalya, Hindistan ve Japonya ile karşılaştırıldığında Türkiye'nin kırtasiye pazar payının henüz %1'i geçmediği görülmektedir. Sekiz yıllık projeksiyonlar; gelişmiş ülkelerin kırtasiye pazar paylarının düşeceğini öngörürken Türkiye'nin ve diğer gelişmekte olan ülkelerin pazar payının artacağını göstermektedir. ABD ve Japonya gibi girdi maliyetleri yükselen ülkeler üretim tesislerini hammaddeye

daha yakın olan, girdi maliyetlerinin daha düşük olduğu ve ihracatlarını kolaylaştıracak ülkelere taşımaktadırlar. Çin ABD ile rekabet edebilmek için stratejik ortaklıklar yoluyla teknoloji transferine ve insan kaynaklarının eğitime odaklanmıştır.

Kırtasiye sektöründeki dünya liderleri ihracatçı üretici kategorisinde yer alırken Türkiye hala ithalatçı grubunda yer almaktadır. Türkiye’de sektördeki KOBİ niteliğindeki firmalar gerek sermaye yetersizliğinden gerekse Ar-Ge zayıflığından dolayı tasarım ve ürün yeniliğinde henüz istenilen aşamada değildir. Birbirinin ürünlerini taklit etmekten kaynaklanan arz fazlası sorunu da önemli bir diğer konudur. Bunun yanında sektör, geleneksel pazar yapısını olumsuz etkileyen iskonto piyasası ve AVM’ler ile zincir mağazalarının varlığını da kabul etmiştir. Türkiye’deki kırtasiye sektöründe ürün kategorileri küçük olmasına rağmen bu kategorilerin altındaki ürün çeşitliliği fazladır. Sektör içi rekabet çok yoğundur. Rekabetin bu derece yoğun olması sektörün uluslararası rekabetçilik gücünü zayıflatmaktadır. Dünya’da kırtasiye sektöründe ürün kalitesi ve güvenliği ön plana çıkmaktadır. Dünya trendlerini kırtasiyenin bölgesel olarak genel kullanım alanlarını saptayarak belirlemektedir. Teknolojik gelişmeler hedef kitleyi okul öncesi eğitime ve sanatla uğraşan yetişkinlere kaydırmaya başlamıştır. Bunun yanında ofislerdeki değişim de kırtasiyeyi kâğıt, dosyalama ve şirket defterlerinden bilgisayar sarf malzemelerine kaydırmıştır. Teknolojik ilerlemeyle birlikte kırtasiye her zaman form değiştirerek ve daha özgün niş alanlara kayarak var olmayı sürdürecektir. Gelişmekte olan ülkelerde teknolojinin sektörü daraltıcı etkisinin daha yavaş olduğu görülmektedir. Bu da rekabetçilik gücünün markalaşma, yenilik, farklılaşma ve bayilik ağının geliştirilmesiyle artırılabilceğine işaret etmektedir.

Türkiye’de kırtasiye sektörünün her grubun birbirinin faaliyet alanına girmesinden dolayı karmaşık ve dağınık bir yapısı bulunmaktadır. Üretici, toptancı ve perakendeci birbirine sıkı bir bağımlılık göstermesine rağmen zincir mağazacılığı veya e-ticaret gibi farklı satış kanalları nedeniyle bu bağımlılık bir menfaat çatışmasına dönüşmekte ve bu yüzden sektörde bir kümelenme yapısı ortaya çıkarılamamaktadır. Dijitalleşme ile birlikte ticaretin yönü e-ticarete doğru kaymaktadır. Ticaret artık bölge ve ülkelerden çok tüm dünyayı kapsayan bir şekil almaktadır. Türkiye’de ise üreticinin ithalata dönmesinin aşırı boyutlara varmasını önlemek amacıyla, devlet üretimi teşvik etmek için ithalata fon uygulamasını getirmiştir. Kamuyla olan ilişkilerinde temsil gücü seviyesinin yükseltilmesi ve sektörün KDV oranları, ek vergiler, gözetim vergileri, ithalata getirilen fonlar, destekler ve teşvikler gibi konularda sıkıntılarını devletin ilgili kurumlarına bildirilmesi önem taşımaktadır.

Orta vadeli gelecekte serbest piyasa koşullarında sektördeki küçük perakendecilerin giderek azalacağı eğer ihracata geçişin düşük seviyelerde kalması durumunda, sektörün küçülme riski öngörülmektedir. Sektör güçlü bir kümelenme yapısı oluşturamazsa kendi iç piyasasında bile rekabetçilik gücünü kaybedebilecektir. Kümelenmenin önündeki en büyük engeller ise mekân sorunu, kalifiye eleman eksikliği ve kümelenmeyi ayakta tutacak bir üst çatı kuruluşunun olmayışıdır. Sektörün büyümesi için önem taşıyan konulardan biri perakendecinin mekânsal olarak satış alanlarını büyütmesidir. Fakat sürekli yön değiştiren dünya trendlerini takip etmede ve ticaretin gelişiminde tamamıyla devlet korumasına ve devlet teşviklerine bağımlı bir yapı sürdürülemez. Sektör tanımını net yapılmadıkça ve ihtisaslaşmaya gidilmedikçe verilen teşvikler ancak kısa vadeli gereksinimlerin karşılanması ile sınırlı kalacaktır. Devlet desteği fikri mülkiyet haklarının güvence altına alınması, kalite şartlarına uyulmaması durumunda caydırıcı cezai yaptırımların geciktirilmemesi, AVM’lere yönelik yasal düzenlemeler, kalifiye eleman yetiştirme, üreticiye mekân sağlama, vergi düzenlemeleri, sektörel kalkınma politikalarının belirlenmesi, bürokrasinin azaltılması ve Ar-Ge için laboratuvar imkanlarının geliştirilmesi çerçevesinde düşünülmelidir. Makine teçhizat, yazılım, eğitim ve Ar-Ge konularında KOSGEB gibi proje bazlı destek mekanizmaları da daha etkin işler

hale getirilmelidir.

Sektörün global stardartlarda kabul gören kalite sertifikasyonlarını alarak ve ithal mallarda etkin kalite kontrolünü getirerek arz fazlasının önüne geçip ortak rekabetçilik anlayışı tercih edilebilir. Bu anlayış sektördeki veri eksikliği sorununu da kendiliğinden ortadan kaldıracak ve sektörün önünü açacaktır. Finansman sorunları yaşayan firmalar stratejik ortaklıklar, şirket birleşme ve evlilikleri yapabilirler, belli bir ölçüğe ulaşmaları halinde halka açılma yoluna gidebilirler. Sektörde yer alan ve ürün tedarigi yapan firmalar ithalat yapmaktan çok ihracata yönelmelidir. Fakat ihraç edilen ürünlere millileşmiş gibi vergi yüklenmesi sektörün rekabetçiliği için gerekli olan ihracatın performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle e-ticarette rekabet avantajı elde edebilmek için markalaşmaya gidilmelidir. Algı yönetimi ile müşterilerde marka bağımlılıkları yaratılabilir. Dolayısıyla Türk firmaları inovasyona ve ihtisaslaşmaya gereken önemi vermelidir. Kırtasiye sektöründe yapılan analizlerde, işe doğru sayısal verilerin toplanarak başlanması gerekmektedir. Sayısal verilerin toplanmasında KBS, stok yönetimi, raf yönetimi gibi yazılımların kullanılması hem veri toplanmasında hem de sektörün gelişip büyümesinde etkili birer araç olabilirler. Bunun yanında sektörün organizasyonunun ticaret odaları altında toplanması hem kümelenmenin hızlanmasını hem de sorunların ilgili devlet kademelerine daha kolay ulaşmasını sağlayabilir. Ticaret Odaları altında her kesimin bir araya toplanması, etkinlik, eğitim, yarışma, planlama, yayın vb. konularda çalışmalar yapılması sektörün kümelenmeyi başarabilmesi ve birlikte hareket ederek sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasında etkili bir faktör olacaktır. Günümüzde e-ticaret Türk kırtasiye sektörüne entegre edildiğinde bir tehdit olmaktan çıkarak bir avantaj haline dönüşebilir. Bu da farklılaşma ile mümkün olabilir.

Kırtasiye sektörünün gelişmesine yönelik öneriler sektörün tanımı, envanter analizi, kurumsallaşma, stratejik planlama, ortaklaşa rekabet, destekler ve teşvikler, danışmanlık hizmetleri, pazarlama ve satış, eğitim ve mevzuat başlıkları altında toplanabilir.

Sektörün Tanımı: Kırtasiye sektöründe firmaların rekabet ettikleri sektörü tanımlamaları ve sınırlarını doğru çizebilmeleri, karlılığı hangi stratejinin getirdiğini belirlemeye yaramaktadır. Sektördeki her kesimin kendine özgü bir rekabet stratejisi belirleyebilmesi için sektör tanımı net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Sektör tanımındaki belirsizliklerin giderilmesi uluslararası rekabet gücü elde etmek ve stratejik konumlar belirlemek için fırsatlar yaratmaktadır. Sektör yapısının ayrıntılı olarak ortaya konması sektördeki gruplar arası farklılıkların belirlenmesi ve birbirini tamamlayıcı yönlerinin ortaya konması sektörün üstün performans sağlayabileceği ortaklaşa rekabetin önünü açmaktadır. Sürekli rekabetin ve değişimin egemen olduğu dünyada sektör yapısını anlamak sektörün çekici olup olmadığını ve yatırımcıların sektör yapısındaki değişimleri öngörmesini de sağlar. Böylece sektördeki gruplar ve yatırımcılar rekabet ortamında gereksiz moral kaybına ya da fazla iyimserliğe kapılmazlar. İyi tanımlı bir sektörde yatırımcılar yatırım analizlerini finansal tahminlere ve dünya trendlerine göre yaparak karlılık fırsatlarını yakalayabilirler.

Envanter Analizi: Kırtasiye sektörünün tüm gruplarına yönelik envanter çıkarılmalıdır. Bu amaç için geliştirilen KBS sistemi desteklenmelidir. Sektörün geliştirilebilmesi için fiyatlar, pazar büyüklüğü, satış miktarları, cirolar, maliyetler, mekânsal yerleşim büyüklükleri ve haritası, istihdam rakamları, üretim hacmi, üretim primi miktarı, iskontolar, cirolar, ithalat ve ihracat ürünleri, mal grupları, fiyat ve sayı bazında hedef ülkeler, üretimde kullanılan ithal hammaddenin çeşitleri ve miktarları ve ithal edilen ülkeye göre miktarlar ve fiyatları, yurtiçinde üretilen hammaddelerin üretim miktarı, enerji harcamaları, makine-teçhizat sayısı ve çeşidi, ithal ve yerli kalıp sayısı, çeşitleri ve miktarları, depoların stok durumu, marka sayısı, endüstriyel tasarım sayısı, işletme sayısı ve gelirleri, karlılık oranları, yarı mamuller, hedef grupların sayısı, müşteri memnuniyetini sağlayacak

ürün özellikleri ve ihtiyaçları karşılama öncelikleri belirlenmelidir.

Kurumsallaşma: Sektör yapısı ve tanımı ithalatçı olmaktan çıkarılarak ihracatçı üretici hale getirilmelidir. Bu da kurumsallaşmanın sağlanmasıyla mümkün olabilir. Kurumsallaşma kırtasiye sektörünün yurtiçinde saygınlık kazanarak ihtiyaç duyduğu teşvik ve destekleri elde etmesinde ve kâr marjını arttırarak büyümesinde önem kazanmaktadır. Şu anda sektör ithalatçı grubun içinde yer almaktadır. Sektördeki ticari marjlar ithalat nedeni ile bozulabilmektedir. Devlet satın almalarında, üretici-imalatçı-toptancı-ithalatçının kırtasiyeler, marketler ve e-ticaret olmak üzere farklı kanallara farklı şartlar ile ürün satmaları söz konusudur. Bu da sektörde rekabette olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Kurumsallaşma ve sektörün etkin işleyişi ile vade ve tahsilat sorununun azalmasıyla birlikte ürün ve hizmet kalitesi de artabilir. Kurumsallaşma ile birlikte kırtasiye işi yapacak kurumların belli standartlara sahip olması (özellikle kalite belgeleri) şartı getirilebilir. Perakende mağazacılık standartlarını uygulamaya yönelik modeller oluşturulabilir ve başta perakendeci işletmelere olmak üzere vade uyumu ve borç maliyeti uygun koşullarda finansman desteği sağlanabilir. Bu sağlanan destekler de perakendecilerin stok yönetimine olumlu yansımaya, denetimi kolay ve envanter takibini hızlandırıcı yazılımlar almaya veya geliştirmeye harcanabilir. Sektör işletmelerinin teknolojik altyapıları geliştirilmeli ve KBS sistemine her firmanın giriş yapması sektör standardı haline gelebilmelidir.

Stratejik Planlama: Sektördeki tüm grupların bir araya gelerek orta-uzun vadede stratejik hedeflerini ve beklentilerini belirterek sektörel bir stratejik planlama önem taşımaktadır. Ulusal düzeyde stratejik sektörler belirlenirken eğitim sektörü gibi stratejik alanlara olan katkısı düşünülerek ulusal stratejilerde kırtasiye sektörüne de yer verilmelidir. Stratejik planlama ihracat odaklı üretimi, Ar-Ge yapmayı, çevreye duyarlı üretimi, yeniliği, farklılaşmayı ve markalaşmayı hedeflemelidir. Sektör yöneticileri sektörün gelişmesi için teknolojinin de etkisini düşünerek vizyoner stratejik planlamalar yapmalıdır. Sektörün gelişmesi ve büyümesi markalaşmaya dayandığı için stratejik planlamalar Ar-Ge odaklı olmalıdır. KOBİ niteliğinde olan sektör özellikle sermaye sıkıntısı çektiği için kendilerine stratejik ortaklar bularak rekabet ortamında güçlerini arttırmalıdır. Rekabet gücü olan malların ithalatının, sektör ve sektör oyuncularını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde düzenlenmelidir. Bunun yanında sektörün finansal modellemeye de ihtiyacı bulunmaktadır.

Ortaklaşa Rekabet: Kırtasiye sektöründe rekabetin temellerinin oluşturulmasında sektör bünyesindeki alt grupların kendi aralarındaki menfaat çatışmalarına değil de iş birliği ile uluslararası rekabete odaklanmaları gerekmektedir. Sektörün rekabetçilik gücünün artırılabilmesi için aynı zamanda lobi oluşturmaları önem taşımaktadır. Sektörde sürekli fikir alışverişlerinde bulunularak ortak bir yol haritası çizilmelidir. Önem arz eden teşvik konularının sektör temsilcilerinin üzerinde mutabık kalacakları ortak bir öneri seti ile Türkiye’de sanayinin gelişmesi için reel, kantitatif ve gerçek faydayı sunabilecek teşvik talepleri halinde bir araya getirilip devlet nezdinde görüşülmelidir. Devlet ve kurumlarının sektöre yönelik olarak yapılması gerekenler sektör gündemine alınarak konu başlıklarına göre her grup sonuç odaklı öneriler üzerinde mutabakat sağlamalıdır. Bunun için her üretim ve satış halkasının ayrı ayrı analizleri yapılarak problemler çözümlenmelidir. Sektörün ticaret ve sanayi odaları, mesleki dayanışma kuruluşları aracılığı ile kamuyla iletişim sağlaması sektörün etkinliğini arttıracaktır. Devlet desteklerini ve teşviklerini sektörün gücüne ve stratejik önceliğine göre vermeyi tercih etmektedir. Sektörün gücü ise GSMH’ya sağladığı katkı, ölçek büyüklüğü, sektör temsilcilerinin kaç firmayı temsil ettiği ve talep yapısı ile belirlenmektedir. Sektörün eğitim sektörüne yönelik çalışma avantajı iyi değerlendirilmelidir.

Destekler ve Teşvikler: Sektörün mekânsal gelişim, girdi maliyetleri, istihdam, eğitim, denetim, Ar-Ge, fon, altyapı, verimlilik, bürokrasi, ihracat bakımından desteklenmesi önemlidir. Büyük

şehirlerde destek sağlanarak kırtasiye ihtisas organize sitelerinin kurulması ve devletin büyükşehirlerde altyapı, arsa, makine-teçhizat ve enerji gideri desteği vermesi sektörün kısıtlı sermayesini Ar-Ge ve inovasyona yönlendirmesini sağlayabilir. Böylece kırtasiye sektöründeki üretici firmaların tedarikçilerine ve dağıtım kanallarına daha kolay erişimi sağlanabilir. Bunun yanında bu kümelenme içerisinde sektöre yeni hammadde üretimlerini teşvik edecek düşük faizli krediler sağlanabilir. Kümelenme ile birlikte satış kanalları da ihtisaslaşmalıdır. Branşlaşma ile sektördeki firma sayısı uzmanlaşma neticesinde azalarak sektördeki rekabet yoğunluğu da düzenlenebilir. Sektör içinde kümelenme ile oluşturulacak sinerji ile üretim ve verimliliği artırırken ithalatın olumsuz etkilerinin azalması sağlanabilir. Kümelenmelerin başarılı olmasında en önemli etkenlerden biri de nitelikli elemandır. Meslek liseleri ve üniversite öğrencilerinin firmalara yönlendirilerek öğrencilerin hem uygulamalı eğitim almaları hem de sektörün ihtiyaç duyduğu istihdamı yaratması sağlanabilir. Oluşturulan kümelenme yapısı ile sektörün rekabetçilik gücünü artırmasında etkili olan pozitif ölçek ekonomisi yaratılabilir. Destek ve teşviklerde veri tabanı oluşturma, firmaların web sitesi dizaynı, pazar araştırmaları, reklam yayınları, hammadde üretimi, makine teçhizat yapımı, üretim donanımı ve yazılım geliştirme ve satın alma, tasarım kalıbı yapma, ürün güvenliğini sağlama, iş ağı oluşturma, sertifika ve eğitim programları düzenleme, ürün tahlilleri için laboratuvar açma, Ar-Ge birimleri oluşturma, sosyal sorumluluk projeleri yapma gibi konularda proje bazlı yenilikler için KOSGEB gibi farklı teşvik ve destek sistemlerinin oluşturulması ve etkinleştirilmesi gerekmektedir.

Danışmanlık Hizmetleri: Sektörün gelişmesinin, büyümesinin ve doğru stratejilerin belirlenmesinin önündeki en büyük engellerden biri de veri eksikliğidir. Özellikle son müşteriye erişemeyen üreticiler perakendecilerin ve toptancıların verdiği bilgiler el yordamıyla belirlemeye çalışmaktadır. Veri eksikliği Ar-Ge ve inovasyonu, tasarım yeniliğini ve niş piyasaların ortaya çıkarılmasını engellemekte ve sektörde büyük bir arz fazlasının oluşmasını sağlamaktadır. Sektördeki veri eksikliğinin giderilmesi etkin kayıt dışı denetimi yapılmasına da yardımcı olmaktadır. Bu da kalite sorunlarının önüne geçecektir. Veri eksikliğinin giderilmesi aynı zamanda ortaklaşa rekabeti de güçlendirecek bir faktördür. Perakendecilerin ortak bilgi sistemi, ortak pazarlama planları, ortak finansman modelleri oluşturularak kümelenme temelli rekabetçilik gücü artırılabilir. Elde edilen sektör verilerinin de bağımsız bir kurumda toplanması ve sonuçların da toplu olarak sektördeki her firmanın kolayca erişim sağlayabileceği şekilde yayınlanması sağlanabilir. Sermaye yönetimi problemine ilişkin sektör yatırımlarında sektöre özel finansal modelleme çalışmaları yapılabilir.

Pazarlama ve Satış: Sektördeki stok fazlasının oluşmasının önemli nedenlerinden biri sık şekilde farklı yerlerde düzenlenen yerel ve bölgesel fuarlardır. Bu fuarlar tek bir veya birkaç ulusal fuar altında birleştirilebilir ve belirlenen dönemlerde belirlenen illerde yapılabilir. Uluslararası satışa yönelmek için gruplar pazarlama stratejilerini yurtdışına yönlendirmelidir. Yurtdışı fuarlarına daha çok önem vermeli ve yurtdışı fuarlara katılımlar arttırılmalıdır. Bu anlamda ihracat ve fuarlara yönelik devlet destek ve teşvikleri önem taşımaktadır. Son tüketiciye kaliteli ürünün ulaştırılabilmesi önemsenmelidir. Bunun için ambalaj ve barkod dahil tüm bileşenler titizlikle irdelenmelidir. Geniş alanlarda kaliteli ve kurumsal hizmet verecek firmalara hem devlet hem de sivil toplum kuruluşları ve sektörün her kesimi destek vermelidir.

Eğitim: Kırtasiye sektörü, yetişmiş ve yetişmek isteyen yeterli nitelikte eleman bulamamaktadır. Mevcut elemanların çalışma şartları iyileştirilerek sektörde çalışma daha çekici hale getirilebilir. Perakende ve sektörün diğer işletmeleri, üniversitelerle iş birliği yaparak sertifikalı satış eğitimleri düzenleyebilirler.

Yöneticilere, Ar-Ge birimlerinde çalışan yazılımcılara, pazarlamacılara, mühendislere ve tasarımcılara üniversitelerle iş birliği halinde gerek teknik ve gerekse yönetsel bazda eğitim almaları

sağlanabilir ve desteklenebilir. Ticaret Odalarının ve sektörle ilgili mesleki dayanışma kuruluşlarının koordinasyonu altında personel yetiştirilebilir. Firmaları birbirini takip eden kopyalama zihniyetten uzaklaştırabilmek için markalaşma bilinci firmalara yerleştirilmelidir. Markalaşma, stratejik yönetim, vizyonel planlama, katma değerli ürün kavramının kırtasiye sektöründeki önemini belirten eğitimler üniversitelerle iş birliği içinde firmalar bazında verilebilir. Ayrıca üniversiteler kanalıyla bu kültür inşa edilebilir. Sektör çalışanlarına finansman ve pazarlama faaliyetleri alanında eğitimler verilmesi ayrıca önem taşımaktadır. Toptancı ve perakendecilere vadeler ve finansal risk konusunda eğitimler verilmeli ayrıca alternatif finans uygulamaları konusunda da eğitim programları düzenlenmelidir. Müşteri memnuniyeti için kalitenin öneminin ve uzmanlaşmış hizmet anlayışı vurgusu yapılmalıdır. Üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri şirket yönetimi ve işletme sermayesi yönetimi eğitimi almalı ve alternatif eğitim olanaklarına ilişkin bilgilendirme yapılmalıdır. Sektör dinamiklerinin uzmanlaşma ve hizmet kalitesi ile işler hale geldiği günümüzde perakendecilerde çalışan satış elemanlarına hem kendi ürünleri hakkında hem de pazarlama alanında yeterli eğitim verilmelidir.

Mevzuat: Kırtasiye sektöründe firmaların yarısından fazlası yatırımları için yüksek faizli banka kredileri kullanmaktadır. Satışlardaki vade uzunluğu ve tahsilat zorluğu nedeniyle yüksek faizli banka kredileri ödenememe riskiyle karşılaşılabilen ve verilen çekler karşılıksız çıkabilmektedir. Alacak Sigortası imkanları da henüz istenen yaygınlığa kavuşmamıştır. Alacak sigortası mevzuatında vade kısıtlarının yeniden gözden geçirilmesinin gündeme getirilmesi yararlı olabilir. Sektörde dövizle borçlanma alternatifleri dikkatli kullanılmalıdır. Devletin kırtasiye sektöründe yerli üretimi koruma adına getirdiği vergi ve fonların, gözetim tedbirlerinin sektöre orta ve uzun vadeli etkileri analiz edilmelidir. Okul ürünlerinde KDV ve diğer vergi düzenlemeleri gözden geçirilebilir. Taklit ürünler ve merdiven altı üretimlerin önüne geçilebilmesi için caydırıcı cezai yaptırımlar uygulanmalı ve cezalar mahkemelerin etkinliği artırılarak geciktirilmeden uygulanmaya konulmalıdır. Mevzuat ve eğitim sistemindeki değişiklik kararları ani şekilde alınmamalı; sektör gruplarının görüşleri alınarak yapılmalıdır.

Kaynakça

- Akçalı, İlkay (2001) Kırtasiye Sektör Araştırması, İstanbul Ticaret Odası, Eylül, İstanbul.
- Chen, S.C.; Chang L.; Huang T. H. (2009) Applying Six-Sigma Methodology in the Kano Quality Model: An Example of the Stationery Industry, Total Quality Management, Volume: 20, Number:2, p. 153-170.
- Devi, Sunita (2016) Sustainable Stationery Business, MGCC Perspectives: Developments, Trends and Potentials in the Stationery Market – Malaysia and Germany, , Volume: 22, Number: 2, p. 20-21.
- Euromonitor Veritabanı, 2018.
- Gelir İdaresi Başkanlığı, 2018 Faaliyet Kodları, gib.gov.tr
- HKTDC (2017) Stationery Industry in Hong Kong, www.hktdc.com/Research
- Ibisworld Industry Reports, 2017, ibisworld.com
- İTO (2007) Kırtasiye Sektörü ve Çin Mallarıyla Rekabet Gücü, Yayın No: 2007-23, İstanbul
- Oswal, Sunny (2014) Industry Analysis of the Stationery Sector in India: A Market Acceptance Study, Business and Economics Journal, Volume: 5, Number.3, p. 1-11.
- Porter, Michael (2008) Rekabet Üzerine, (Çvr.Kıvanç Tanrıyar), Harvard Business School, İstanbul.
- Schmidt, Thorsten (2016) Germany – A Potential Stationery Market, MGCC Perspectives: Developments, Trends and Potentials in the Stationery Market – Malaysia and Germany, , Volume: 22, Number: 2, p. 7-8.
- Sundaram Annual Report 2015-16, Management Discussion&Analysis Report, India, p.36-38.
- Süer, Ümit (2012) Çağdaş Depo Tasarımı Kırtasiye Sektöründe Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TOBB, Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu, 2013 Dış Ticaret Tarife Kodları, sanayi.tobb.org.tr
- United Nations (2006) Standard International Trade Classification Revision 4, Statistical Papers Series M No. 34/Rev. 4.

(Elektronik)
ISBN 978-605-137-672-1



Reşadiye Cad. 34112 Eminönü / İstanbul / TÜRKİYE

ito.org.tr |     /itokurumsal



**İSTANBUL
TİCARET
ODASI** 1882