



Adıyaman Mermer Endüstrisi Potansiyelinin Harekete Geçirilmesi Projesi

ADİYAMAN MERMER ENDÜSTRİSİ REKABETÇİLİK ANALİZİ ve STRATEJİK YOL HARİTASI

Haktan Sevsay

**S.M.A.R.T Danışmanlık tarafından Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası için
hazırlanılmıştır.**

**Bu proje 2013 yılı Doğrudan Faaliyet Programı kapsamında İpekyolu
Kalkınma Ajansı tarafından desteklenmektedir.**

İçindekiler

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

ADİYAMAN MERMER ENDÜSTRİSİ REKABETÇİLİK ANALİZİ

1. Dünya'da ve Türkiye'de Mermercilik Sektörü

1.1. Dünya'da Mermer Sektörü

1.2. Türkiye'de Mermer Sektörü

1.2.1 Mermer Çeşitliliği ve Çıkarım Yapılan Bölgeler

1.2.1 Mermer Sektöründe İşletmeler ve Bölgesel Yoğunlaşmalar

1.2.2 Dış Ticaret

1.2.3 Rekabetçilik ve Katma Değer

2. Adıyaman İli Mermer Endüstrisinin Mevcut Durumu

2.1. Genel Değerlendirme: Üretim, İstihdam, İhracat ve İl Ekonomisine Yansımalar

2.2 Adıyaman Özelinde Mermer (İşleme) Endüstrisinin Gelişimi İçin Kritik Faktörler

2.2.1 Hammadeye Ulaşabilirlik ve Hammadde Kalitesi

2.2.2 İşletme Kuruluş Yeri

2.2.3 Sermaye Malları ve İşgücüne Erişim

2.2.4 Lojistik

2.3. Değer Zinciri Analizi: Katma Değeri Nasıl Arttırabiliriz?

2.4. Yakın Bölgeler ile Kıyaslamalı Analiz: Boşluk (Gap) Analizi

İKİNCİ BÖLÜM

ADİYAMAN MERMER ENDÜSTRİSİ STRATEJİK YOL HARİTASI

- 1. Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditlerin Birlikte Değerlendirilmesi: SWOT Analizi**
- 2. Gelişme Stratejileri ve Faaliyet/Projeler**

GİRİŞ

Mermer kullanımı antik çağlara dayanan çok eski bir yapı ve sanat malzemesidir. Anadolu'daki zengin mermer yatakları bu bölgeyi yerleşim edinen tüm medeniyetler tarafından kullanılmıştır. Anadolu'da, Hititler dönemine ait kabartma ve heykeller, Eski Yunan ve Roma devrine ait amfiler ve diğer Milattan önceki devirlerde inşa edilmiş birçok eserde mermer kullanımına sıklıkla rastlanmaktadır. Özellikle M.Ö. 6 ve M.S. 7. yüzyıllar arasındaki dönem Anadolu'da mermerin altın çağını yaşamıştır. Bunlardan Adıyaman ili sınırları içerisinde bulunan Nemrut Dağı'ndaki Kommagene Krallığı dönemine ait heykeller taş işlemeciliğinin en güzel örneğidir¹.

Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde de mermer oldukça yaygın kullanılan bir malzemedir. Selçuklular devrine ait saray, hamam, kervansaray, cami ve medreseler, Osmanlı devrine ait cami, minare, hamam ve çeşmeler bu dönem mermerciliğinden numuneler barındırmaktadır. Osmanlı döneminde Marmara Adası, Afyon- İscehisar ve Ege adalarındaki ocaklar başta olmak üzere çıkarılan mermerler Mimar Sinan'ın eserleri ve diğer dönem eserlerinde birçok başyapıtın yapımında kullanılmıştır. Bunlardan özellikle Süleymaniye Camii ve Edirne'deki Selimiye Camii ve Külliyesi Osmanlı'daki mermer-taş işleme sanatının en güzel numunelerini teşkil etmektedir.²

Mermer tarihin eski zamanlarından bu yana Anadolu'da çıkartılan ve oldukça fazla kullanılan bir üründür. Anadolu topraklarında yaşamış

¹ İKA 2013 Adıyaman Maden ve Enerji Kaynakları Raporu s. 9

² (<http://www.marbleport.com/:19-10.2012>)

birçok eski medeniyet mermerden faydalanarak çok önemli eserlere hayat vermişlerdir.

Mermerin jeolojik tanımına göre, başkalaşım süreci geçiren ve yüksek sıcaklık ve basınç altında ortaya çıkan başkalaşımın izlerini taşıyan kalker dolomit gibi karbonat bileşimli kayalara mermer adı verilmektedir³. Bu haliyle mermer, yüksek oranda kalsiyum içerirken, daha az oranda da karbonat ve farklı metal oksitler içerisinde barındırmakta saf olduğunda, yarı saydam ve beyaz renkli olan mermerler bir takım fiziksel ve kimyasal çözülme süreçleri sonucunda ilginç renkler kazanmaktadır. Ayrıca yer hareketleri ile mermer bloğunun kırılması ve bu kırıkların kalsitle dolması sonucunda damarlar ortaya çıkabilir ve bunlar oldukça hoş görünümler ortaya çıkartabilirler. Mermer sertlik derecesi orta olan bir taş türüdür.

Mermerin endüstriyel tanımı ise, ticari standartlara uygun boyutlarda blok verebilen, kesilip parlatılan ve taş özellikleri kaplama taşları normlarına uygun olan her türlü taştır. Bu nedenle kolaylıkla cilalanabilen parlatılabilen, ticari bir değeri olan taşlara mermer denilmektedir.

Mermerin başlıca tüketim alanları ; inşaat sektörü, güzel sanatlar alanı ve dekorasyondur. Bunlardan en geniş kullanım alanı ise inşaat sektörüdür. Binaların iç ve dış kaplamaları, merdiven basamakları, sütunlar, şömine, mutfak tezgahları ve banyolar inşaat sektörünün başlıca kullanım alanlarını oluşturmaktadır. İç dekorasyon malzemesi olarak da ; vazo, masa sehpa olarak hediyelik eşya ve el sanatları dalında satranç

³ Çetin Turhan (2003), “Türkiye’de Mermer Potansiyeli, Üretimi ve İhracatı”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, s.244

taşları, şekerlik, kalemlik, kulluk, abajur, isimlik, çakmak heykel vb. yapımında mermer kullanılmaktadır. İç kaplamada kullanılacak mermerlerdeki en önemli özellik dekoratif görünüş sağlamakta ve bu amaçla beyaz ve güzel renkli olan her çeşit mermer kaplama olarak kullanılmaktadır. Mezar taşları da mermerin bir diğer kullanım alanıdır⁴.

Reşik mermerler, serpantinler ve travertenler duvar kolon ve giriş kaplamaları için uygun iken merdivenlerde, basamaklarda ve döşemelerde aşınmaya karşı dayanıklı ve kristalleşme derecesi yüksek olan diyabaz ve sağlam kalkerler kullanılır. Mermerin kullanımında belirleyici olan özellikler sertlik, su emme, birim hacim ağırlığı, porozite, aşınma kaybı, basınç dayanımı, renk, saydamlık ve cila tutma gibi özelliklerdir.⁵ Öte yandan, aşınmaya daha az dirençli olması ve yumuşak olması dolayısıyla cilasını uzun süre koruyamaması nedeniyle dış kaplamada traverten ve granit mermere kıyasla daha yaygındır. Bu özelliklerinden dolayı mermer hızlı yıpranacağı dış mekanlarda daha az tercih edilmektedir⁶

Adıyaman 1.001.300 ton tahmini rezerviyle Türkiye'deki en önemli doğaltaş potansiyeline sahip illerden biridir. Adıyaman'ın bir diğer özelliği ise bu rezervlerin çoğunun modası geçmeyen her türlü ekonomik konjktür de ve tasarım trendlerine göre talebi değişmeyen koyu ve açık emperodor cinsinde olmasıdır. Bu büyük potansiyeline karşın Adıyaman da mermer işleme endüstrisinin yetersiz olması nedeniyle ilin sektörden elde edilebileceği gelir ve istihdam artışı kısıtlı bir düzeyde gerçekleşmektedir. İlde çıkarılabilecek mermeri işleyebilen (biri 2013

⁴ <http://www.mermertr.com/mermerlerin-kullanim-alanlari>

⁵ (<http://www.inspectstone.com/>)

⁶ <http://www.marbleport.com/>)

yılında faaliyete giren) yalnızca üç adet tesis bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmamızda Dünya'da ve Türkiye'de ki doğaltaş-mermer sektöründeki gelişmeler ışığında, Adıyaman da mermercilik endüstrisinin ilde gelir, katma değer ve istihdam artışı sağlayabilecek şekilde gelişimi için gerekli hususlar tespit edilerek politika önerileri geliştirilmek hedeflenmiştir. Çalışma da sektörün mevcut durumu ve gelişme stratejilerini tespit etmek amacıyla, iki türlü veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle ikincil seviye verilerin toplanması amacı ile yapılan literatür çalışması yapılmıştır. Bölgesel/ulusal/uluslar arası alanda, sektörle ilgili raporlar , bu raporlardaki veriler ve istatistikler tespit edilmiştir. . İkinci aşama da açık uçlu sorularla sektörde rekabetçilik ve katma değerinin mevcut durumu bunların hangi strateji ve politikalarla geliştirilebileceğini tespit etmek üzere açık uçlu sorulara dayanan, derinlemesine görüşme tekniğiyle anket yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle, toplanan ikincil seviye bilgiler ve istatistiki veriler yorumlanarak küresel,ulusal, bölgesel, yerel düzeyde mermercilik sektörünün pazar durumu ve rekabetçilik unsurları değerlendirilmiştir. Daha litaratür taraması ve uzmanlarla yapılan mülakatlar ışığında Adıyaman da sektörün mevcut durumu ve daha fazla katma değerinin ilde kalmasını sağlayacak kritik faktörler belirlenerek açıklanmıştır. Bu aşama da literatür de kabul gören sektörel analiz/değerlendirme yöntemlerinden değer zinciri analizi ve boşluk analizi yöntemleri kullanılmıştır.

İkinci bölümde, S.W.O.T analizi yöntemiyle, birinci bölümde yapılan tespitlerden faydalanılarak Adıyaman Mermercilik Endüstrisinin

gelişmesine yönelik stratejiler ve bu stratejilere matuf faaliyetler başlıklar ve kısa açıklamalarla birlikte belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ADİYAMAN MERMERCİLİK ENDÜSTRİSİ REKABETÇİLİK ANALİZİ

1. Dünya'da ve Türkiye'de Mermercilik Sektörü

1.1 Dünya'da Mermercilik Sektörü

Dünya genelinde doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlanması dünya genelinde mermerin üretiminin ve tüketiminin artmasına neden olmuştur. Özellikle son on yılda tüketimde görülen artış, mermerin kazanım ve işleme teknolojisindeki önemli gelişmelere ilişkilidir. Bu gelişmeler, mermerin daha kolay ve ekonomik olarak elde edilip kullanıma sunulmasına imkan vermiştir.

Tablo-1 Dünya Mermer Tüketimi

Ülke	Tüketim Miktarı (Bin Ton)				Pay (%)			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Çin	6.136	6.287	6.368	6.401	12,9	12,5	12,0	11,4
ABD	4.277	4.755	4.750	4.700	8,9	9,5	8,9	8,4
İtalya	3.454	3.366	3.450	3.580	7,2	6,7	6,5	6,4
Hindistan	2.890	2.985	3.050	3.320	6	5,9	5,7	5,9
İspanya	2.791	2.803	2.918	3.003	5,8	5,6	5,5	5,4
G. Kore	2.200	2.163	2.210	2.400	4,6	4,3	4,1	4,3
Japonya	1.765	1.847	1.925	2.112	3,7	3,7	3,6	3,8
Almanya	1.765	1.756	1.780	1.780	3,7	3,5	3,3	3,2
Fransa	1.422	1.567	1.670	1.700	3	3,1	3,1	3,0
Tayvan	1.328	1.409	1.490	1.500	2,8	2,8	2,8	2,7
Brezilya	942	979	985	995	1,9	1,9	1,8	1,8
İngiltere	885	963	973	980	1,8	1,9	1,8	1,7
Yunanistan	803	821	835	840	1,7	1,6	1,6	1,5
Belçika	632	770	790	795	1,3	1,5	1,5	1,4
S. Arabistan	788	760	768	789	1,6	1,5	1,4	1,4
Hollanda	459	727	758	763	1	1,4	1,4	1,4
İsviçre	588	614	631	645	1,2	1,2	1,2	1,2
Portekiz	626	586	594	619	1,3	1,2	1,1	1,1
Diğer	13.528	15.138	17.324	19.132	28,2	30,1	32,5	34,1
Toplam	38.350	50.297	53.269	56.056	100	100	100	100

Doğal taştan elde edilen malzemelerin mimar ve tasarımcılar tarafından daha fazla tercih edilmesi dünyadaki tüketimin artmasının önemli nedenlerinden biridir. Gelişen işleme teknikleriyle, önemli ölçüde düşen piyasa fiyatları, ekolojik ve estetik görünümlü malzemelere olan ilginin artması da tüketimin artmasına yardımcı olmuştur. Gelecek yıllarda bu gelişme trendinin artarak süreceği tahmin edilmektedir⁷.

Dünyada mermer tüketiminin gelişimi tablo-1 de görüldüğü üzere hızla artmaktadır. Çin, ABD, İtalya ve Hindistan tüketimin en yüksek olduğu ülkeler arasındadır.

Tablo-2 Dünya Ham Mermer ve Traverten İthalatında İlk 20 Ülke

Sıra	Ülke	Değer (\$)	Türkiye İhracatı (\$)	Türkiye Payı
1	Çin	846.723.133	332.262.985	39,24%
2	Hindistan	104.244.401	36.979.177	35,47%
3	İtalya	95.895.335	13.416.251	13,99%
4	Yunanistan	32.412.146	10.909.787	33,66%
5	Singapur	26.500.301	2.986.694	11,27%
6	Suriye	26.058.901	19.072.516	73,19%
7	Libya	24.965.736	1.990.220	7,97%
8	Britanya	24.065.532	6.090.414	25,31%
9	Cezayir	21.538.613	220.452	1,02%
10	Lübnan	19.234.127	1.679.375	8,73%
11	Mısır	17.935.589	3.812.242	21,26%
12	İspanya	14.843.167	3.038.093	20,47%
13	Almanya	14.813.000	1.333.000	9,00%
14	Fransa	14.391.724	1.489.278	10,35%
15	Ürdün	13.092.380	6.916.836	52,83%
16	BAE	12.194.189	753.589	6,18%
17	Portekiz	11.980.344	1.180.151	9,85%
18	Hollanda	11.087.848	318.031	2,87%
19	Venezüella	10.904.007	3.331.592	30,55%
20	Belçika	10.805.396	396.268	3,67%
	Toplam	1.482.599.437	424.675.583	37,41%

Kaynak: MMIB (2010). "Pazara Giriş Subesi Doğal Tas Sektörü Strateji Çalışması" Aktaran: F.K.A Elazığ Mermer Raporu

⁷ T.K.B (2004) Blok Mermer ve Mermer İşleme Sektörü, http://www.kalkinma.com.tr/data/file/raporlar/ESA/SA/2004-SA/SA-04-06-27_Blok_Mermer_ve_Mermer_Isleme_Sektoru.pdf Erişim Tarihi 03.11.2013 s.18

Dünya ham mermer ithalatında ön plana çıkan ülkeler tablo-2 de ham mermer ihracatında yirmi ülke ise tablo-3'te verilmiştir. Ham mermer ithalatında Çin Hindistan ve İtalya ilk sıralarda yer alırken ham mermer ihracatında Türkiye, İtalya ve Portekiz öne çıkmaktadır.

Tablo-3 2009 Dünya Ham Mermer İhracatı

Ülke	Değer (\$)	Net Ağırlık(kg)	Fiyat (\$/ton)	Değer Payı	Miktar Payı
Türkiye	424.675.583	2.929.773.851	145 \$	37,41%	39,93%
İtalya	284.626.595	1.073.015.865	265 \$	25,07%	14,62%
Portekiz	57.971.931	298.677.637	194 \$	5,11%	4,07%
Yunanistan	51.907.303	232.631.739	223 \$	4,57%	3,17%
Suriye	26.058.901	619.705.792	42 \$	2,30%	8,45%
Libya	24.965.736	204.996.652	122 \$	2,20%	2,79%
Hindistan	24.728.111	164.436.828	150 \$	2,18%	2,24%
Makedonya	19.310.561	57.957.988	333 \$	1,70%	0,79%
Mısır	17.935.589	149.775.406	120 \$	1,58%	2,04%
Endonezya	16.871.988	106.720.960	158 \$	1,49%	1,45%
Umman	16.242.633	106.462.470	153 \$	1,43%	1,45%
Pakistan	15.829.773	61.589.000	257 \$	1,39%	0,84%
İspanya	14.843.167	47.147.734	315 \$	1,31%	0,64%
Almanya	12.812.000	67.560.600	190 \$	1,13%	0,92%
Tunus	12.212.122	100.721.004	121 \$	1,08%	1,37%
BAE	12.194.189	21.868.510	558 \$	1,07%	0,30%
Çin	9.439.097	62.106.383	152 \$	0,83%	0,85%
Meksika	7.820.077	34.585.087	226 \$	0,69%	0,47%
Hollanda	7.634.986	16.340.005	467 \$	0,67%	0,22%
Fas	7.373.870	45.540.024	162 \$	0,65%	0,62%
Diğerleri	69.686.905	936.359.355	74 \$	6,14%	12,77%
Toplam	1.135.141.117	7.337.972.890	155 \$	100%	100%

Kaynak: MMIB a.g.e(2010).

Tablo-4 ve Tablo-5 te işlenmiş mermer ihracatı istatistikleri ülkelere göre yer almaktadır. Dünya işlenmiş ve ham mermer dış ticareti verileri birlikte gözden geçirildiğinde İtalya ve Çin'in ham mermer ithalatında hem de işlenmiş mermer ihracatında ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu durum söz konusu ülkelerin ham olarak mermer ithal edip işledikten sonra dünya pazarlarına arz ettiğini göstermektedir. Öte yandan aynı zamanda

kendisi kaliteli ve özellikli mermer rezervlerine sahip İtalya ham mermer ihracatı da yapmaktadır.

İşlenmiş mermer ithalatında ise daha çok yeterince mermer rezervlerine sahip olmayan gelişmiş ülkeler ön plana çıkmaktadır. A.B.D, G. Kore, S. Arabistan, B.A.E gibi ülkeler işlenmiş mermer ithalatında ilk sıralardadır.

Tablo-4 2009 İşlenmiş Mermer İhracatı

Ülke	Değer (\$)	Net Ağırlık(kg)	Fiyat (\$/ton)	Değer Payı	Miktar Payı	Olası İhracat Değeri (\$)	Fark (\$)
Çin	866.526.746	1.371.483.160	632 \$	26,89%	29,35%	879.949.957	-179.617.326
İtalya	732.534.783	591.734.670	1.238 \$	22,73%	12,66%	1.724.120.904	-1.023.788.273
Türkiye	700.332.631	1.392.728.561	503 \$	21,73%	29,80%	700.332.631	0
İspanya	188.318.599	240.345.923	784 \$	5,84%	5,14%	1.091.246.684	-390.914.053
Yunanistan	126.890.798	98.760.864	1.285 \$	3,94%	2,11%	1.789.417.704	-1.089.085.073
Portekiz	99.889.908	143.831.510	694 \$	3,10%	3,08%	967.239.570	-266.906.939
Umman	89.802.388	166.182.688	540 \$	2,79%	3,56%	752.607.580	-52.274.949
Meksika	56.194.292	62.204.770	903 \$	1,74%	1,33%	1.258.157.460	-557.824.829
Mısır	52.020.008	119.313.465	436 \$	1,61%	2,55%	607.221.917	93.110.714
Hindistan	34.453.156	84.607.843	407 \$	1,07%	1,81%	567.132.936	133.199.695
Diğerleri	275.314.139	402.001.212	685 \$	8,56%	8,61%	953.822.658	-253.490.027
Toplam	3.222.277.448	4.673.194.666	690 \$	100%	100%	960.319.044	-259.986.413

Kaynak: MMIB a.g.e(2010).

Tablo-5 2009 Yılı Ülkelere Göre İşlenmiş Mermer İthalatı

Sıra	Ülke	Değer (\$)	Net Ağırlık(kg)	Fiyat (\$/ton)	Değer Payı	Miktar Payı
1	ABD	686.211.706	751.948.000	913 \$	15,71%	6,25%
2	G. Kore	214.619.978	323.812.575	663 \$	4,91%	2,69%
3	S. Arabistan	162.525.142	323.472.199	502 \$	3,72%	2,69%
4	BAE	146.929.958	202.360.881	726 \$	3,36%	1,68%
5	Britanya	90.113.628	88.426.616	1.019 \$	2,06%	0,73%
6	Kanada	90.058.705	103.958.841	866 \$	2,06%	0,86%
7	Fransa	76.290.434	75.522.133	1.010 \$	1,75%	0,63%
8	Hindistan	58.363.679	66.487.962	878 \$	1,34%	0,55%
9	Almanya	56.205.000	53.941.275	1.042 \$	1,29%	0,45%
10	Hong Kong	52.575.376	81.196.198	648 \$	1,20%	0,67%
11	Singapur	48.229.704	41.516.080	1.162 \$	1,10%	0,34%
12	Fas	47.984.518	137.242.059	350 \$	1,10%	1,14%
13	Özbekistan	47.424.304	7.951.675	5.964 \$	1,09%	0,07%
14	Rusya	46.571.122	61.487.193	757 \$	1,07%	0,51%
15	Libya	42.176.039	96.619.568	437 \$	0,97%	0,80%
16	İspanya	42.002.916	65.217.868	644 \$	0,96%	0,54%
17	Avustralya	40.750.034	47.523.608	857 \$	0,93%	0,39%
18	İsrail	39.360.000	58.683.924	671 \$	0,90%	0,49%
19	Kuveyt	38.764.986	86.772.134	447 \$	0,89%	0,72%
20	Meksika	35.127.717	54.094.060	649 \$	0,80%	0,45%
21	Vietnam	35.097.060	59.002.471	595 \$	0,80%	0,49%
22	İsviçre	33.990.830	17.685.779	1.922 \$	0,78%	0,15%
23	Irak	33.660.135	93.997.469	358 \$	0,77%	0,78%
24	Belçika	33.115.997	82.498.369	401 \$	0,76%	0,69%
25	Japonya	32.365.090	31.884.235	1.015 \$	0,74%	0,26%

Kaynak: MMIB a.g.e(2010).

1.2-Türkiye'de Mermercilik Sektörü

1.2.1 Mermer Çeşitliliği ve Çıkarım Yapılan Bölgeler

Türkiye dünyanın en zengin mermer yataklarının bulunduğu Alp kuşağında yer almaktadır. Ülkemizin mermer rezervi 5,1 milyar m³-13,9 milyar ton olarak tahmin edilmektedir. Bu şekilde 15 milyar m³ olduğu tahmin edilen dünya rezerv toplamının % 33' ünün ülkemizde bulunduğu hesaplanmaktadır. Ülkemiz doğal taş sektörü, çeşit ve rezerv zenginliği, sektör deneyimi, ham madde bolluğu, denizden nakliyenin mümkün

Anadolu, Karadeniz ve Akdeniz Bölge'si %31 şeklindedir¹⁰. Harita-1'de Türkiye'de mermer çıkarımı yapılan yöreler kırmızı nokta ile gösterilmiştir.

1.2.2 Mermercilik Sektöründe İşletmeler ve Bölgesel Yoğunlaşmalar

Ülkemizde mermercilik sektöründe yaklaşık 1.500 adet doğal taş ocağı, fabrika ölçeğinde faaliyet gösteren 2.000 kadar tesis, orta ve küçük ölçekli 9.000 atölye faaliyet göstermektedir. İstihdam edilen kişi sayısı 300.000 civarındadır. Üretimin en fazla olduğu iller; Balıkesir, Afyon, Bilecik, Denizli ve Muğla'dır. Bu bölgelerdeki üretim, tüm üretimin % 65'ini oluşturmaktadır. Ekonomik mermer yataklarının bulunduğu diğer iller ise; Bursa, Kırşehir, Çankırı, Çorum, Kastamonu, Niğde, Kayseri, Artvin, Bitlis, Erzincan, Bayburt, Sivas, Tokat, Denizli, Kütahya, Eskişehir, Diyarbakır, Elazığ, Çanakkale, Konya, İstanbul ve Manisa'dır¹¹.

Üretimin tamamına yakın kısmı özel sektör tarafından yapılmaktadır. Türkiye'de yıllık doğal taş üretimi 11,5 milyon ton civarında olup işleme tesislerinin toplam plaka üretim kapasitesi 6,5 milyon m2 civarındadır.

Sektör; yüksek ihracat potansiyeli, iç piyasa tüketimi, doğal taş makineleri üretimi ve ihracatı ile Türkiye ekonomisine önemli bir katkı sağlamaktadır. Özellikle son dönemde mermer üretiminde, klasik mermer üretim yöntemlerinin değişmeye başlaması, nitelikli işgücü ve ileri teknolojiye dayanan modern üretim yöntemlerinin daha çok kullanılmaya başlanması, büyük firmaların yapmış oldukları yatırımlarla birlikte

¹⁰ EKONOMİ BAKANLIĞI, (2012) **Doğal Taş Sektörü**, Sektör Raporu
http://www.ibp.gov.tr/pg/sectorpdf/sanayi/Dogal_Taslar.pdf Erişim Tarihi 23.10.2013

¹¹ EKONOMİ BAKANLIĞI, a.g.e, s.1

bütünleşmiş üretim yapan tesislerin de devreye girmesiyle işlenmiş mermer üretiminde büyük artış kaydedilmiştir. Uygulanmaya başlanan modern ocak üretim yöntemleri ve son teknikler sayesinde rekabetin çok yoğun olduğu dünya doğal taş pazarına uygun üretim ve pazarlama yapabilecek ürünler hazırlayan tesis sayımız artmıştır¹². Türkiye dünya doğal taş üretiminde lider ülkelerden biri haline gelmiştir.

Resim-1 Adıyaman'da Bir Mermer Ocağı



1.2.3 Dış Ticaret

Türkiye’de mermer üretimi, diğer doğal taş üretimlerinde olduğu gibi 1980’li yılların ortalarından itibaren gerçekleşmiştir. 1980 yılında çıkartılan ve 24 Ocak kararları olarak bilinen düzenlemenin bunda oldukça fazla

¹² Eraslan H, İpçioğlu H., Hakit G., Erşehan B., (2008), Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Cilt-5, Sayı:10 s.201

etkisi olmuştur. Çünkü bu tarihten sonra ancak mermer sektörü endüstrileşmeye başlayabilmiştir. Ayrıca bu sektörde devrim niteliğinde bir gelişme olan “elmas tel ile kesme” teknolojisi de tüm dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de yaygınlaşmaya başlamış ve bu durum üretim üzerinde oldukça önemli etkide bulunmuştur¹³

Son yıllarda Türkiye'nin mermer üretim ve ihracatındaki artış baş döndürücü bir hızla gelişmiştir. 1980'li yıllarda 2 milyon dolar olan ihracatımız, 2000 yılında 187 milyon, 2001 yılında 224 milyon, 2002 yılında 304 milyon ve 2003 yılında 431 milyon, 2008 yılında 439 milyon dolar ve 2012 yılında da 928 milyon dolar seviyesine yükselmiştir. Zengin doğal kaynaklarının miktar ve çeşitliliğinden dolayı Türkiye mermer endüstrisi, gerek yerli, gerekse yabancı yatırımlar açısından kârlı ve verimli bir gelecek sunmaktadır

2000 li yıllara değin ihracat yaptığımız başlıca ülkeler A.B.D., İsrail, Suudi Arabistan, İtalya, Almanya ve İspanya olmuştur. Günümüzde Çin, Hindistan, Britanya, Singapur, Yunanistan gibi ülkeler en önemli ihracat partnerlerimiz haline gelmiştir.

Türkiye 2012 yılında, Mermer ve Traverten (Blok kalın dilimler şeklinde kesilmiş) ürün grubunda, toplam 650 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmiştir. Türkiye, 2012 yılında bu ürün grubunda 176 bin dolar ithalat gerçekleştirmiş olması sebebiyle bu ürün grubunda net ihracatçı konumunda olmuştur.

2012 yılında dünya genelinde gerçekleştirilen 1,4 milyar dolarlık ihracatın yaklaşık %46,5'ini gerçekleştiren Türkiye dünyanın en büyük mermer ihracatçısı haline gelmiştir. Bilhassa 2008-2012 yılları arasında

¹³ Ulu Mustafa. İlker (2008), **Dünya Doğal Taş Ticaretinde Türkiye'nin Konumu**, İMMİB, 1. Baskı, İstanbul. s.58

dünya mermer pazarındaki toplam ithalat yılda ortalama % 14 artarken, Türkiye ihracatı ortalama % 69 ile dünya ortalamasının üzerinde artış göstererek pazar payını büyültmüştür. Söz konusu dönemde Türkiye'nin pazar payındaki büyüme tablo-6'da gösterilmiştir¹⁴.

Tablo-6 Global Mermer Pazarında Türkiye

	2009	2010	2011	2012
Dünya İthalatı (000\$)	1.050.537	1.478.252	1.590.672	1.783.787
Dünya İhracatı (000\$)	1.009,442	851,679	1067,905	1.390.850
Türkiye İhracatı (000\$)	106,723	278,724	443,967	649,991
Türkiye İthalatı (000\$)	257	254	274	176

Ülkemizdeki ihracat artışına kaynaklık eden en önemli unsur Çin'in büyüyen mermer talebidir. Türkiye'de hemen tüm mermer ocakları Çin'le ticari ilişki içerisinde. Son üç yıldır sektörün en büyük pazarı haline gelen Çin'e mermer ve doğaltaş ihracatı, her yıl ortalama yüzde 20

¹⁴ ISO, a.g.e, s.2

artmaktadır. Çinlilerin renk ve çeşitlilik açısından zengin olan Türk mermerine büyük ilgi duymaları nedeniyle Türk mermeri artık Çin'de bir marka haline gelmiştir. Türkiye'den ihraç edilen doğaltaş ürünlerinin yüzde 95'i, Çin'in iç piyasasında tüketilmektedir.

2012 yılında Mermer ve Traverten (Blok kalın dilimler şeklinde kesilmiş) ürün grubunun sektörü dünyada toplam 1,7 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne sahiptir. Bu ürün grubunda en çok ithalat gerçekleştiren ülkeler incelendiğinde, en büyük ithalatçıların sırasıyla, 1,1 milyar dolar ile Çin, 203 milyon dolar ile Hindistan'dır. Son yıllarda Hindistan da Türkiye için önemli bir pazar haline gelmiştir. Fakat Hindistan'daki Türk pazarının büyümesi için kotaları kaldırması gerekmektedir. Hindistan'da kotaların kalkmasıyla Mermer ve Traverten (Blok kalın dilimler şeklinde kesilmiş) ürün grubunun pazar büyümesinin çok hızlı olacağı değerlendirilmektedir. İthalat pazar payı 2011-2012 arası en fazla büyüyen diğer ülkeler ise % 116 ile Srilanka, % 78 ile Tayvan , % 61 ile Suudi Arabistan'dır¹⁵.

¹⁵ ISO, Mermer ve Traverten Ürün Analizi, http://www.aia-istanbul.org/files/bilgibankasi/pazarlar/itc/251512_mermer_ve_traverten.pdf Erişim Tarihi 20.10.2013 s.3-4

Tablo-7 Türkiye'nin Mermer İhracatında Ülke Bazında Değişmeler

İthalatçılar	2012 İhracat Değeri (000\$)	Pay (%)	2012 İhracat Miktarı (Ton)	Birim Fiyat (\$/Ton)	2008-2012 arası yıllık değer artışı (%)	2011-2012 arası yıllık miktar artışı (%)	2011-2012 arası yıllık değer artışı (%)	Dünya İthalatın daki Sıra Laması	Dünya İthalatındaki Payı (%)	2008 - 2012 arası Partner Ülkelerin İthalat Değerindeki Artış
Dünya	649.991	100	3.716.265	175	69	79	46		100	14
Çin	560.163	86.2	3.001.546	187	81	83	51	1	65.4	30
Hindistan	32.157	4.9	118.331	272	75	69	67	2	11.4	28
Tayvan	13.016	2	59.654	218	72	66	104	5	1.3	24
Suriye	7.036	1.1	274.486	26	106	179	-52	19	0.4	31
Endonezya	4.083	0.6	19.233	212	61	73	52	6	1.3	13
İtalya	4.060	0.6	15.701	259	4	1	3	11	0.9	-14
Hong Kong	3.575	0.6	17.750	201	128	109	34	30	0.2	0
Lübnan	3.296	0.5	23.564	140	39	42	95	4	1.6	12
Brezilya	3.093	0.5	6.469	478	6	3	-22	15	0.7	16
Yunanistan	2.377	0.4	26.733	89	-2	28	-30	41	0.1	-43
Mısır	2.123	0.3	28.462	75	56	64	76	46	0.1	-21
Tayland	1.809	0.3	6.875	263	37	28	30	14	0.7	10
Ürdün	1.760	0.3	57.169	31	271	346	15	28	0.3	9
Viet Nam	1.244	0.2	5.498	226		140	195	34	0.1	25
İspanya	879	0.1	3.850	228	-18	-29	-7	17	0.5	-33
Malezya	839	0.1	3.134	268	137	35	330	29	0.2	2
Almanya	811	0.1	3.116	260	-3	17	16	21	0.4	-15

Kaynak: MMIB (2010). "Pazara Giriş Subesi Doğal Tas Sektörü Strateji Çalışması" Aktaran: F.K.A Elazığ Mermer Raporu

Dünyanın 3.büyük işlenmiş mermer ithalatçısı olan Suudi Arabistan pazarında, Türkiye ciddi bir Pazar payına sahip değildir. Pazarın sadece 0,4'üne sahip olan Türkiye için Suudi Arabistan büyük potansiyel teşkil etmektedir. Ayrıca pazarın 2011-2012 yılları arası % 61 büyüme gösterdiği görülmektedir. Suudi Arabistan, bu ürün grubunda Türkiye'nin birim fiyatından (175 USD/UNIT) daha üst bir fiyata alım yapmaktadır. Ülkenin yakınlığı da göz önüne alındığında, Suudi Arabistan'a daha çok ağırlık verilmesi gerektiğini söylemek yanlış olmaz.

Dünya'nın 12.büyük ithalatçısı olan Katar pazarında, Türkiye'nin payı yok denecek kadar azdır. Pazarın 2011-2012 yıllarında % 48'lik büyüme sergilediği görülmektedir. Birim fiyatı da Türkiye'nin oldukça üzerindedir. Pazar yakınlığı ve ülkedeki inşaat sektöründeki gelişmeler göz önüne alındığında, Katar'ın potansiyel bir pazar olduğu görülmektedir. Liste incelendiğinde, Türkiye pazarının Libya ve Lübnan'da çok fazla olmadığı görülmektedir. Lübnan'daki birim fiyatın düşüklüğü ve pazarın 2011-2012 yılları arası daralmasını da göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Libya ise birim fiyatı iyi düzeyde olmakla birlikte, ülkenin yeni siyasi yapılanması ile birlikte şartların biraz sıkıntılı durumdadır¹⁶.

1.2.4 Rekabetçilik ve Katma Değer

Türkiye Çin ve Hindistan'dan kaynaklanan talep artışıyla global mermer pazarının bir numaralı aktörü haline gelmesine karşın, sektör de istenilen katma değer düzeyine ulaşamamıştır. Türkiye'de mermer çıkarma ve işleme teknolojisindeki gelişime karşın işlenmiş mermer üretiminde henüz alacağı mesafe bulunmaktadır. Tablo-2 'de gösterildiği üzere Türkiye mermer ihracatında ton başına 145 USD elde ederken bu rakam İtalya'da 235 Yunanistan'da ise 220 USD'dir.

Mermer üretiminde katma değerın önemi aşağıdaki tablo-8'de verilen blok ve işlenmiş mermer'den elde edilen gelirden de anlaşılabilir. Türkiye 4.4 milyon ton mermer satışından 688 milyon dolar gelir elde ederken 1.6 milyon mermer dış satımından 813 milyon dolar gelir elde etmiştir. Bir başka ifade ile 1 birim mermerin işlenerek satışından elde edilen gelir, ham halde satışından elde edilen gelirden

¹⁶ ISO, a.g.e, s.4-5

yaklaşık dört kez fazladır. Bu durum, bir önceki bölümde değinilen, esasen S. Arabistan ve Katar gibi işlenmiş ürün talep eden pazarlara yeterince varlık gösteremediğimizi de açıklamaktadır.

Tablo-8 Türkiye'de İşlenmiş ve Ham Mermer İhracatı

Ürünler	2009		2010		2011	
	Miktar	Değer	Miktar	Değer	Miktar	Değer
Blok mermer	2.931.546	424.815	4.259.704	642.603	4.466.682	688.393
İşlenmiş mermer	1.392.664	700.365	1.589.045	771.618	1.684.611	813.896
Blok granit	143.173	10.226	187.969	9.800	441.744	14.939
İşlenmiş granit	12.660	7.786	5.930	4.594	7.604	5.958
Diğerleri	381.279	89.179	572.544	131.590	611.968	140.551
Toplam	4.861.322	1.232.371	6.615.193	1.560.204	7.212.609	1.663.736

Kaynak: TÜİK, Ekonomi Bakanlığı, a.g.e, s.3

Mermerin işlenmesi süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada ocaktan alınan mermer işletmeye taşınmaktadır. Burada mermerin blok halinde parçalanma ve çatlamalara mahal vermeden çıkarımı ve işleme yerine taşınması önem arz etmektedir.

İkinci aşamada elde edilmek istenen ebatlara göre katran veya S/T makinesi ile faaliyetinde mermerin ilk kesim işlemi gerçekleştirilmektedir. Baş kesme makinesinde ise uçlardaki bozukluklar alınmaktadır. Bu makine oluşan bozuklukları keserek düzleştirmek için kullanılmaktadır. Daha sonra yarma makinesinde mermer ikiye yarılmaktadır

Resim-2 S&T Makinası Kuruluş Aşamasında



Yarma makinesi genellikle 2.9-3.1cm kalınlığındaki mermeri 1.1cm'lik iki parçaya ayırmak amacıyla kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada silim makinesinde parlatılmakta, trimming makinesinde ebatları düzeltilmekte ve ürün müşteriye teslim edilmektedir. Bu aşamada Mermer üzerindeki pürüzlerin en alt seviyeye indirilmesiyle cila işlemi gerçekleştirilmektedir. Silim makinesi, mat bir görünüme sahip olan mermerin parlatılmasında kullanılmaktadır. Bazı müşteriler sonradan parlatılabilen mermer çeşitlerinde parlatılmamış mermer talep etmekteyse de genellikle cilalanmış mermer satışı gerçekleştirilmektedir¹⁷.

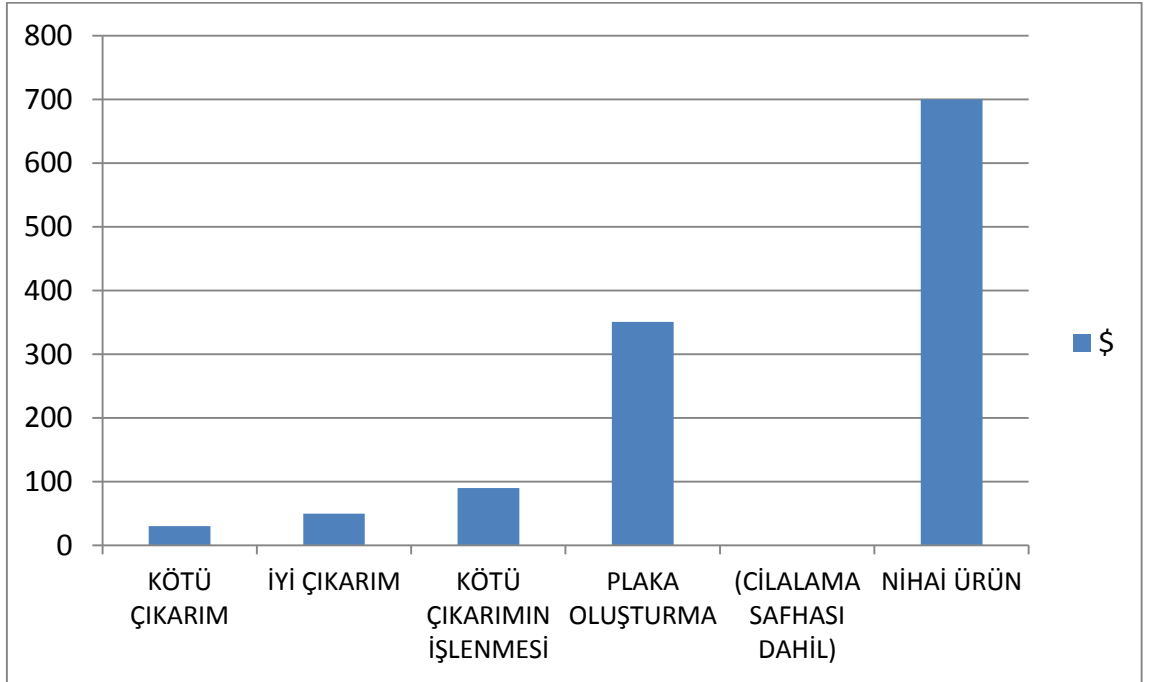
¹⁷ Ögünç Harun (2010), **Hedef Maliyetleme Sisteminin Mermer Sektöründe Uygulanması** , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi s.41-42

Tablo-9 Veri Mermer İçin İşleme Safhalarına Göre Fiyat

MERMERİN İŞLEME SAFHALARI	TON FİYATI
KÖTÜ ÇIKARIM	30
İYİ ÇIKARIM	50
KÖTÜ ÇIKARIMIN İŞLENMESİ	90
PLAKA OLUŐTURMA (CİLALAMA SAFHASI DAHİL)	351
NİHAİ ÜRÜN	700

Kaynak: Çalışma için geliőtirilmiőtir.

Grafik-1 Veri Mermer Cinsi İçin İşleme Safhalarına Göre Fiyat



Kaynak: Çalışma için geliőtirilmiőtir.

Yukarıdaki safhaların gerçekleőtirilmesine göre üründen elde edilen fiyat ve dolayısıyla katma değer deėiŐebilmektedir. Bu safhaların

uygulanması ve uygulanma sürecinin kalitesi mermer ürünlerinin fiyatını, karlılığını ve dolayısıyla katma değeri belirlemektedir. Sektör temsilcileri ile yapılan mülakatlarla elde edilen bilgilerle düşük kaliteli bir cins mermer için mermerin işlenmesi süreci ve katma değer ilişkisi aşağıdaki tablo-9'da sunulmuştur.

Görüldüğü gibi bir mermer işlendikçe fiyatı kar marjı ve katma değeri yükselmekte çıkarım sahasının ve işletmenin bulunduğu bölgeye dışsallığı da artmaktadır.

Resim-3 Katrak Makinesi



2. ADIYAMAN 'DA MERMER ENDÜSTRİSİNİN MEVCUT DURUMU

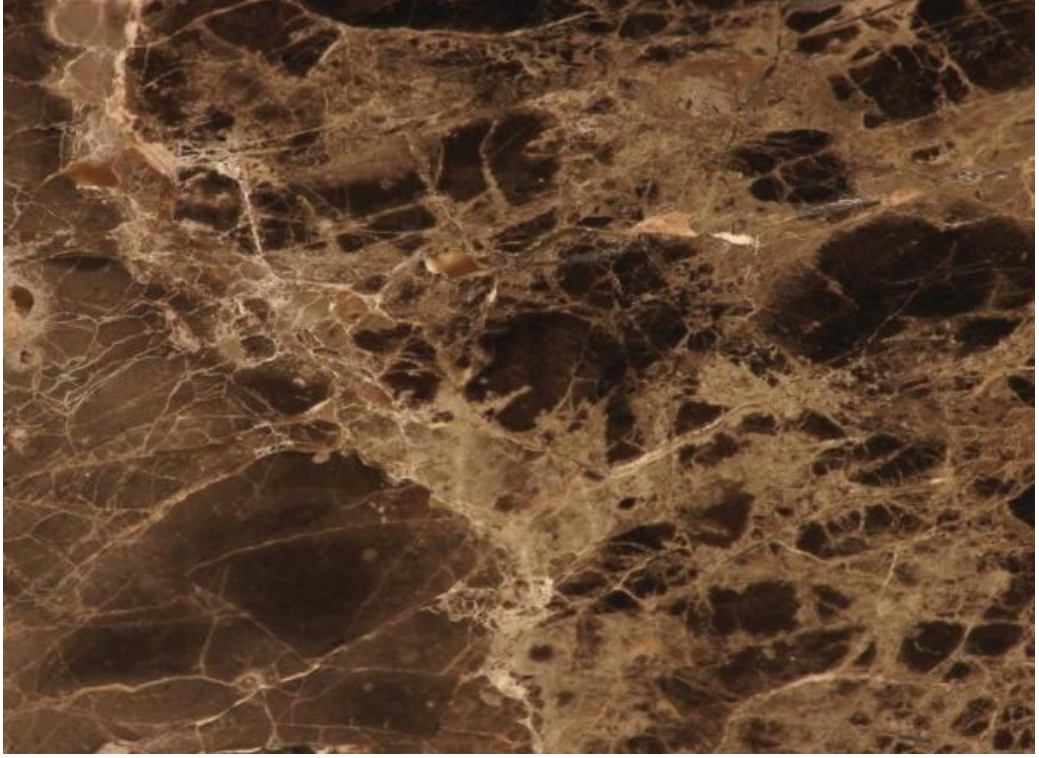
2.1 Genel Değerlendirme: Üretim, İstihdam, İhracat ve İl Ekonomisine Yansımalar

Adıyaman ilinde mermer çıkarımı, 2006 yılında bir madencilik firmasının merkez Kaşköy koyu mevkiinde yaptığı çalışma sonucunda başlamıştır. Bu tarihten itibaren mermer sektöründe hızla gelişen Adıyaman'da 2013 yılı itibariyle 15 mermer ocağı ve 3 adet mermer fabrikası faaliyet halindedir. (Mermer ocaklarının üçünde S&T makinesi ile küçük ebatlı plakalar çıkarılmaktadır. Bu işleme faaliyetini de fabrika olarak değerlendirirsek beş işleme tesisi olduğu kabul edilebilir). Sektörün yaklaşık istihdam sayısının 500 civarında olduğu belirtilmektedir.

Adıyaman'daki mermer rezervi ilin mermer endüstrisinin gelişimi için çok yüksek bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. İlde Türkiye'deki toplam mermer rezervinin %15'i oranında olduğu tahmin edilmektedir. Bu oran yaklaşık 2 milyar ton mermer anlamına gelmektedir. Adıyaman da dark emperador ve light emperador olarak bilinen mermer taşı üretilmektedir. Desen ve renk çeşitliliğinin geniş olmasından dolayı dünya genelinde de emperador taşına yoğun ilgi bulunmaktadır. İlde % 98 oranından fazla kahverengi üzerinde beyaz-sarı damarlar bulunan "Adıyaman Emperador" türünün çıkarımı yapılmaktadır. Adıyaman Emperadoru dışında oldukça düşük miktarda "Bej" olarak tanımlanan

türlerde çıkmaktadır. Bej mermerin türünün ekonomil değerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir¹⁸.

Resim-4 Dark Emperador



Adıyaman'daki 2011 yılı toplam mermer üretimi yaklaşık 300 bin tondur. Üretilen mermerin %95'inden fazlası başta Çin olmak üzere Hindistan, Taylan gibi çeşitli ülkelere ihraç edilmektedir. Öte yandan Çıkarılan bu mermer büyük oranda bloklar halinde piyasaya arz edilmekte ancak küçük bir kısmı işlenebilmektedir. 2013 yılına kadar Adıyaman'da bir mermer fabrikası faaliyetteyken, söz konusu yılda tamamı Adıyamanlı girişimcilerin katılımıyla çok ortaklı bir şirket yapılanmasına gidilerek bir fabrika daha kurulmuştur. Söz konusu fabrikalar blok mermer kare veya dikdörtgen şeklindeki plakalara haline getirerek, ağırlıklı olarak Ortadoğu

¹⁸ İPEKYOLU KALKINMA AJANSI (2013) Adıyaman Maden ve Enerji Kaynakları Raporu, s.12

lkelerine ihraç etmektedirler. Şu anda 500'e yakın kiŐinin istihdam edildiği sektörde istihdam edilmektedir.

Resim-5 Light Emperador



Mermer sektörü bir diğer özelliği itibariyle de nakliye faaliyetinin önem taŐımasıdır. İlde çıkartılan mermerin % 95'den fazlası ihraç İlde Adıyaman da mermercilik sektörünün gelişimi ilde pek çok sektörün harekete geçmesine neden olmuştur. Bu sektörler arasından kara nakliye, ve ocak ile fabrikaların makine torna tamir-bakım ile ilgili sektörler gösterilebilir. Bilhassa kara taşımacılığı alanda çoğunluğu kendi kamyonlarını iŐleten 300 civarında Adıyamanlıya yeni bir kazanç alanı doĐurmuŐtur. mermer sektörünün gelişimi ile birlikte iŐlerin sıklık dönemine göre 350-400 arası kamyon bu alanda faaliyet göstermeye başlamıştır.

Adıyaman da mermerin üretilen mermerin kesin rakamı bilinmemekle birlikte 2012 yılı için 300.000 ton olduğu tahmin edilmiştir. Aynı yıl yapılan ihracat ise 77.340.000 USD tir. Tamamına yakını ihraç edildiği için söz konusu ihracatı toplam hasılat olarak değerlendirdiğimizde ton başına elde edilen gelir 257.81 dolar olarak bulunmaktadır..

Tablo-10 Adıyaman Mermer İhracatı

YILLAR	İHRACAT DEĞERİ (Bin \$)
2002	8.097
2003	12.079
2004	20.978
2005	22.207
2006	24.336
2007	29.346
2008	59.103
2009	58.091
2010	71.509
2011	61.223
2012 (Ocak- Ekim)	77.344

Kaynak: İpekyolu Kalkınma Ajansı "Adıyaman İli Mermer Sektörü Araştırma Raporu

Adıyaman da ki mermercilik sektörünün pazar sorunu bulunmamaktadır. Kendine özgü desen ve renkleri Adıyaman Emperador mermerinin giderek büyüyen doğaltaş ticaretindeki konumunu

sağlamlaştırmaktadır. **Bu nedenle temel soru(n) Adıyaman'ın mermercilik sektöründen elde ettiği gelirin il ekonomisine katkı yapacak şekilde nasıl maksimize edileceğidir**

Mermer kaynaklarının ilde daha fazla katma değer yaratarak Adıyaman'ın sosyo-ekonomik gelişimine katkıda bulunabilmesi için, sektörün değer zincirindeki eksik halkaların tamamlanması gerekmektedir. Bugün itibarıyla Adıyaman Mermeri blok halinde çıkarıp doğrudan ihraç eden bir görünümdeydir. Mermerin kurulacak fabrikalarla farklı ebatlarda kesilmesi, tıraşlanması ve cilalanması ile ilçedeki 200-260 dolar aralığındaki satış/ton fiyatı 1000 doların üzerine çıkabilecektir.

Adıyaman da mermercilik den elde ettiği gelirin artırılması için en azından bir kısmının Adıyaman da işlenmesi gerekmektedir. İl içinden ve il dışından yerli ya da yabancı yatırımcıların Adıyaman da işleme tesisi kurmasını sağlamaya yönelik nasıl politikalar geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle Adıyaman da ve dışarıda faaliyet gösteren mermer endüstrisi mensuplarıyla mülakat yapılmış elde edile bilgiler aşağıda sunulmuştur.

2.2 Adıyaman Özelinde Mermer (İşleme) Endüstrisinin Gelişimi İçin Kritik Faktörler

2.2.1 Hammaddeye Ulaşabilirlik ve Hammadde Kalitesi

Bir mermer işletme tesisi yatırımcısının ilk ve öncelikli değerlendirdiği husus yatırım yapan şirketin hammaddeye erişimin mümkün kolay ve ucuz olmasıdır. Bu noktada yatırımcılar kendilerini güvence altına alabilmek bakımından mermer çıkarım sahasına sahip olmayı istemektedirler.

Mermer çıkarımı belirli analizlere özellikle sondaj çalışmalarına dayalı yapılması gereken bir iştir. Söz konusu analizlere dayanmadan yapılacak faaliyetler işletmenin zaman ve para kaybı anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle jeolojik analiz saha da ki rezervler hakkında yatırımcıya gerekli bilgiyi üreterek doğru karar vermesine yardımcı olmaktadır. Öte yandan böyle bir analizi yaptırmak oldukça maliyetlidir.

Yeterli ve gerekli rezervlere sahip, bir sahanın bulunmasından sonra çıkarılan ürünlerin taşınabilmesi için yol olması gerekmektedir. Yol açma işlemi yatırımcılar için oldukça maliyetli olabilmektedir. Çıkarım için diğer gerekli hususlar elektrik ve suya erişimdir. Voltajı yeterli bir şekilde elektrik şebekesine bağlanmak ve artezyen kuyusu ya da başka bir şekilde su elde edebilmek maliyetleri etkilemektedir. Susuz bir bölgede ocak açılması halinde suyu taşıma maliyeti ilave gider kalemi oluşturacaktır.

Bu ekonomik faktörler dışında yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi de oldukça uzun zaman olabilmektedir ve ek külfetlere yol açabilmektedir. Bir mermer ocağı açmak için, Maden İşleri Genel Müdürlüğüne (MİGEM) başvuruda bulunulması, Çevresel Etki Değerlendirmesi raporu hazırlatılıp onaylanması, Gayri Sıhhi Müessese Ruhsatının ve orman iznine ilave olarak maden işletme ruhsatlarının alınması gerekmektedir Bu süreç ise en az bir yıl sürmektedir.

Ancak tüm bu risk ve maliyetlerine karşın kendi sahasına sahip olmak her işleme tesisi için önemli bir husustur. Yatırımcı için saha açmak dan daha uygun bir alternatif rezervi kanıtlanmış doğru bir şekilde açılmış sahayı satın almaktır.

Hammaddeye ulaşılabilirlik Adıyaman ölçeğinde değerlendirildiğinde daha önce de değinildiği üzere ilde büyük bir rezerv olduğu bilinmekle birlikte bu rezervin, mermer sahalarına ilişkin desen ve jeo-mekanik özelliklerini içeren bir envanter çalışması yapılmamıştır. Böyle bir çalışma ocak açmak isteyen işletmelerin karar verilmesini kolaylaştıracaktır.

Ocaklara giden yollar öncelikle köy yolları daha sonra işletme sahipleri kendi olanakları ile yaptıkları yollar üzerinden sağlanmaktadır. Köy yolları üzerinden geçen ağır tonajlı mermer blokları taşıyan kamyonlar köy yollarına zarar vermekte bu durum köy halkıyla işletmeler arasında sorunlara yol açmaktadır. Öte yandan çoğunlukla köy yolları sahaya ulaşmamakta köy yolundan sahaya olan kısım işletmelerce yapılmaktadır. Doğal olarak bu durum işletmeler için ilave bir masraf oluşturmaktadır. Mermer ocaklarına çıkan köy yollarının sağlamlaştırılması ihtilafları azaltacak yatırımların ulaştırma problemlerinin çözüme katkıda bulunacaktır.

Mermer ocaklarının diğer bir ihtiyacı olan su ise mermer ocaklarının bulunduğu alanın jeolojik özellikleri itibariyle ancak 500 metre civarında elde edilebilmektedir. Bu derinlikte su sondaj çalışması ilave maliyetlere yol açmaktadır. Yaz döneminde su temini yetersiz olduğunda ise işletmelerinde mermerin bloklar halinde kesiminin yapılması işleminde elmas tele su verilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Diğer önemli bir üretim faktörü ve değişken maliyet olan elektrik ise sanayi işletmelerini işletecek kapasite olmayan hatlardan elde edildiğinden, sık sık kesinti yaşanmakta bu durum önemli zaman ve maliyet kayıplarına yol

açmaktadır. Bu durumu telafi etmek üzere kurulan jeneratör ve elektrik sistemi enerji maliyetlerini arttırmaktadır.

Öte yandan mermer ocakları Adıyaman kent merkezine 20-35 kilometre mesafede bulunmakta bu durum ulaştırma ve işgücü temini bakımından işletmelere avantaj sunmaktadır.

Resim-6 Adıyaman'da S&T Makinesi İle Küçük Plakalar Üreten Bir İşletme



2.2.2 Endüstriyel Altyapı (İşletme Kuruluş Yeri)

Adıyaman da çıkarılan mermerin Adıyaman'da işlenebilmesi için işleme tesisinin kurulabileceği uygun fiziki altyapıya ile enerji ve çevre altyapısına sahip, işgücüne ve karayollarına bağlantılı arazi üretilmesi önem arz etmektedir. Özellikle mermer blokların elmas tel ile kesimi sırasında su kullanılmak durumundadır. Bu nedenle işletmelerin atıksu

arıtma ihtiyacını da karşılayabilecek yatırım alanları üretilmek durumundadır. Öte yandan Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi'nin tahsisleri yapıldığı için böyle bir ihtiyacı karşılamaya matuf şu anda Adıyaman da mermer endüstrisinin büyüyebileceği alan bulunmamaktadır. **Bir başka ifade ile bugün Adıyaman'a Mermer Fabrikası kurmak için gelecek bir yatırımcı için tesis kurmaya uygun altyapısı tamam bir arsa bulunmamaktadır.**

2.2.3 Sermaye Malları ve İşgücüne Erişim

Ülkemizde mermer sanayinde makine ve teçhizat yönünden de olumlu ilerlemeler kaydedilmiştir. Yakın zamana kadar, ocak işletmelerinden, fabrikada plaka ve fayans üretimine ve atölyelerde mermer islenilmesine yarayan makinelere kadar her şeyi dışarıdan ithal eden Türkiye, bu cihazları ve sarf malzemelerini artık kendisi üretir hale gelmiş, hatta, teknoloji ihraç eder duruma ulaşmıştır¹⁹. Yatırımlarca yapılan mülakatlarda mermercilik sektörü için gerekli yatırım mallarının ülke içinden elde edilebildi gerekli rutin bakım ve tamirlerin büyük ölçüde Adıyaman içerisinde yapılabildiği Adıyaman'dan temin edilemeyen parça ve tamir hizmetlerinin hızla karşılanabildiği anlaşılmıştır

Adıyaman da zahmetli ve ağır işgücü gerektiren mermer endüstrisi için de vasıfsız işgücü temininde -diğer yörelerin aksine- zorluk yaşanmamaktadır. Ancak nitelikli eleman temininde problem olmasına karşın yine de daha yüksek maliyetlere katlanmak kaydıyla temin edilebilmektedir.

¹⁹ Erdogan, B., ve Yavuz, A.B., 2003. Güneydogu Anadolu'nun Miyosen Paleocografyası ile Mermer Yataklarının İlişkisi, Meslek İçi Eğitim Semineri, 13-19 Ocak, Ankara, ss: 1-13. Aktaran: Eraslan v. d, a.g.e s.199

2.2.4 Lojistik

Adıyaman büyük kısmı bölünmüş yollar ile Mersin Limanına bağlanmaktadır. İlde mermer taşımacılığı ile uğraşan 500 kamyon bulunmaktadır. Karayolu ulaştırma olanakları bu şekilde mümkün olmasına karşın demiryolu ulaşımına göre oldukça pahalıdır. Bu nedenle demiryolu bağlantısı bulunmayan Adıyaman il merkezin de bu bağlantının kurulması düşürülmesi bakımından işletmecilerin ulaştırma maliyetlerinin önem arz etmektedir.

Adıyaman da lojistiğin mermercilik endüstrisini bu şekilde orta düzeyde desteklemesi, aslında bir açıdan da avantaj teşkil etmektedir. Adıyaman dışında işlenen blok Adıyaman mermerinin daha çok Bilecik ve Afyon da işlendiği görülmüştür.

Resim-7 Adıyaman Mermeri Mersin Limanına Nakledilirken



Adıyaman da bir adet hava limanı bulunmakta ve haftada altı gün sefer yapılmaktadır. Bu şekilde Ankara üzerinden Türkiye'deki ve dünyadaki bir çok şehre Adıyaman bağlanabilmektedir. Hava seferlerinin sağladığı hızlı ulaşılabilirlik özellikle il dışından yatırımcıların yatırım kararını olumlu etkileyen bir husus olduğu değerlendirilmektedir.

2.3 Değer Zinciri Analizi: Katma Değeri Nasıl Arttırabiliriz?

Değer zinciri analizi, bir firmanın ya da sektörün sunduğu hizmet veya ürünlere yönelik olarak belirli bir sırayla uyguladığı operasyonları, bu sırayı bir değer zinciri olarak gören ve zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri sistematik olarak belirlemek ve değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemidir. Bu itibarla model, bir firmanın ya da sektörün ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır.

Değer zinciri çerçevesinin amacı maliyetleri *en az düzeye* indirirken değer sunumunu *en yüksek düzeye* yükseltebilmektir. Bu anlamda Porter marj (*margin*) kelimesini, *toplam değer* ile *değer operasyonlarının* maliyeti arasındaki fark için kullanmaktadır. Burada değer bir hizmet veya mal için müşterinin ödemek isteyeceği fiyat olarak nitelendirilmektedir. Literatürde marj yerine katma değer kavramını da kullanmaktadır. Kâr marjı kavramı bir organizasyonun değer zincirindeki tüm operasyonlarının maliyetlerinin toplamı ile müşterinin ödemek isteyeceği fiyat arasındaki farka yani kâra işaret etmektedir. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm

operasyonları (*üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim gibi*) tanımlamaktadır²⁰.

Rekabet üstünlüğü firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır. Birçok sanayide görülen, firmaların ürün tasarımından, yedek parça üretimine, son montajdan nihai kullanıcıya teslimine kadar tüm operasyonları tek başlarına gerçekleştirmedikleridir. Firma, değeri bir grup operasyonu olarak gerçekleştirmekte, kendi değer sunan operasyonlarının yanı sıra, yukarı doğru tedarikçilerinin ve aşağıya doğru kanal üyelerinin yer aldığı dikey operasyonlardan meydana gelen bir değer sistemi içerisinde de faaliyet göstermektedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, işletmenin kendi iç süreçleri; yanında işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün ve sektörde işletme faaliyetlerini etkileyen tüm aktörler de dikkate alınmalıdır.²¹

Bu nedenle değer zinciri makro ve mikro olmak üzere iki seviyede ele alınabilir. Birincisi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri çerçevesinin ortaya konulması; ikincisi ise işletmenin kendi içindeki süreçlerin tanımlanmasıdır. Hammaddede tedarikçilerinin değer zinciri ile baslar; oradan üretim işletmelerine ve daha sonra burada üretilen ürünlerin dağıtım kanalları vasıtasıyla son müşterilerin değer zincirlerine

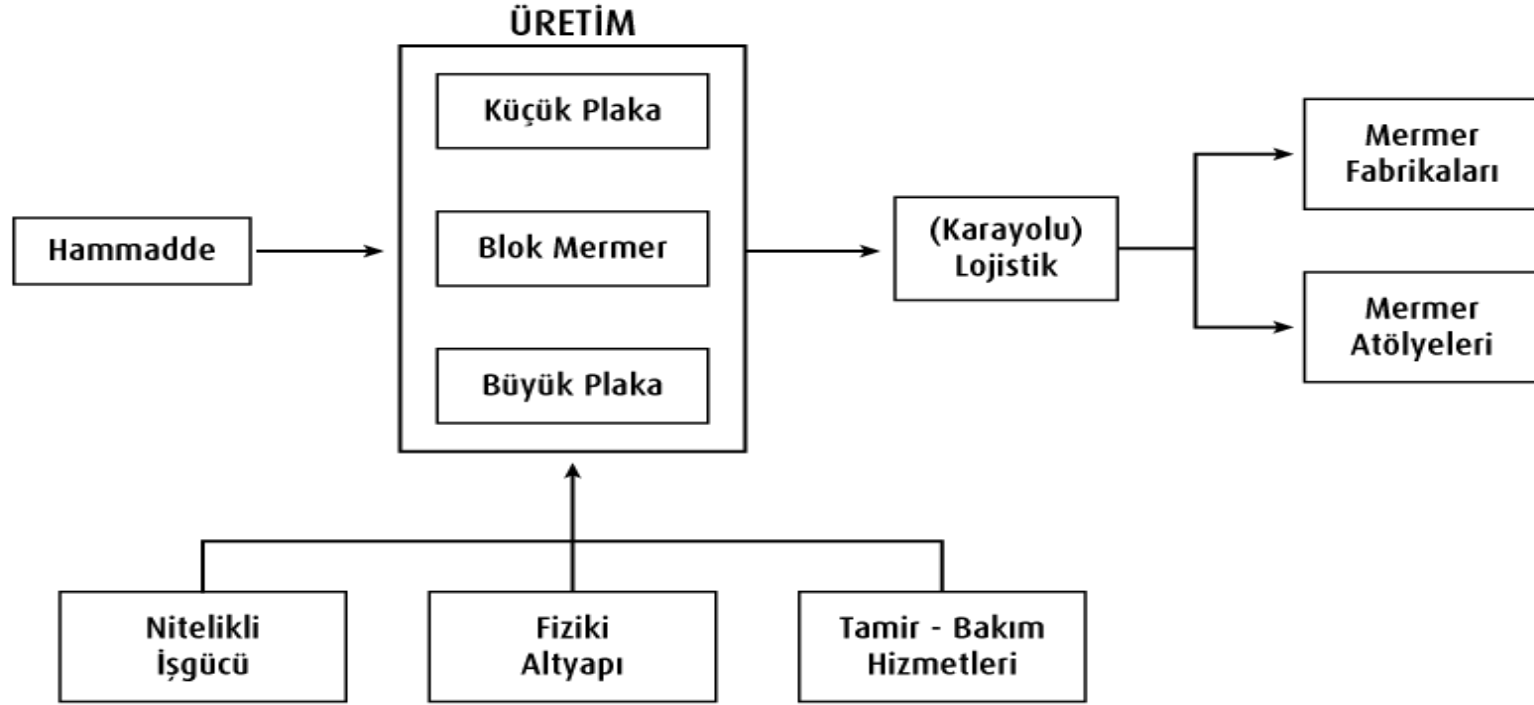
²⁰ Eraslan H., Kuyucu D. Bakan İ. (2008)“*Değer Zinciri Yöntemiyle Türk Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi*” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi s.315

²¹ Rainbird, M., (2004). “A Framework for Operations Management: The Value Chain,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 337-345. Aktaran: Kuyucak, F., Şengür, Y., 2009. “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, *KMU IIBF Dergisi*, 11(16). S.134

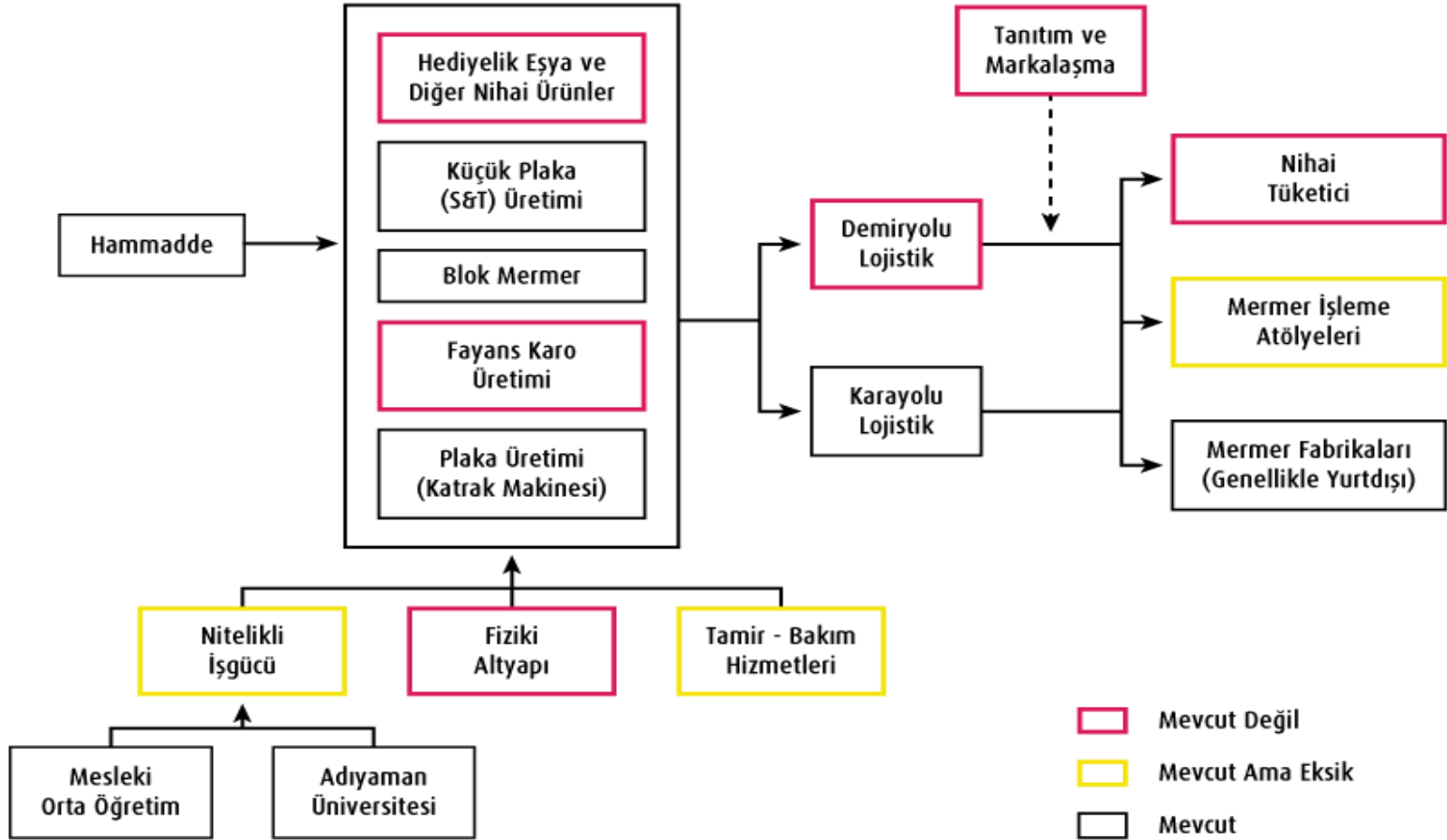
ulaşmasıyla son bulur. Tüm bu bağlantılar işletmelerin endüstri içindeki durumunu belirleyen koşulları ortaya koyar. Belirli bir coğrafyadaki ele alınan sektörün işlenmesi amacıyla bakıldığında ise o coğrafya da değeri oluşturan hangi operasyonların eksik olduğunu ortaya konmuş olur. Bu şekilde bir coğrafya da ki sektörel kümenin değer zincirindeki eksik halkalar nelerdir? ya da katma değeri arttırabilmek için hangi operasyonların durumunun iyileştirilmesi gerekir gibi sorulara cevap üretilebilmektedir. Çalışmamızda Adıyaman Mermercilik sektörünün değer zinciri hem mikro/işletme düzeyinde değil, makro düzeyde analiz edilecektir.

Bu anlamda çalışmamızda mermercilik sektöründe faaliyet gösteren veya sektörü etkileyen aktörlerin faaliyetlerinin ve rekabet gücünü etkileyen diğer koşulların birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi şeklinde bir analiz yapılmıştır.

Analizde öncelikle Adıyaman'da henüz filizlenme aşamasındaki mermer endüstrisinin mevcut değeri şekilsel olarak belirlenmiş, daha sonra hem sektördeki firmalara hem de Adıyaman'a daha fazla katma değer bırakabilecek bir sektörel değer zincirinin nasıl olması gerektiği şematize edilmiştir. Bu ikinci şekilde ideal -arzulanan- değer zinciri yapılanması unsurlarının mevcut, mevcut ama eksik ve mevcut olamayan unsurları da gösterilmiştir. Söz konusu şekiller aşağıda sunulmuştur.



Şekil-1 Adıyaman Mermer Endüstrisi Mevcut Durum



Şekil-2 Adıyaman Mermer Endüstrisi İdeal Durum ve Eksik Unsurlar

Değer zinciri işletmelere makro ve mikro olmak üzere iki seviyede etki etmektedir. Birincisi, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri çerçevesinin ortaya konulması; ikincisi ise işletmenin kendi içindeki süreçlerin tanımlanmasıdır. Endüstri değer zinciri, hammadde tedarikçilerinin değer zinciri ile başlar; oradan üretim işletmelerine ve daha sonra burada üretilen ürünlerin dağıtım kanalları vasıtasıyla son müşterilerin değer zincirlerine ulaşmasıyla son bulur. Endüstri çevresi firmanın kendi değer sunan operasyonlarının yanı sıra, yukarı doğru tedarikçilerinin ve aşağıya doğru kanal üyelerinin yer aldığı dikey operasyonlardan meydana gelen bir değer sistemi içerisinde de faaliyet göstermesinden dolayı önemlidir.

Adıyaman mermercilik endüstrisinin değer zinciri incelendiğinde zengin hammadde kaynakları, emperodor mermerinin özgünlüğü nedeniyle blok ve plakalar halinde güçlü talep ve küçük ölçekli plaka üretimindeki yetkinlik en güçlü yanını oluşturmaktadır. Öte yandan, üretim ayağında fayans, karo, hediyelik eşya, gibi satış fiyatı ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimi hiç yoktur ya da yetersiz durumdadır. Adıyaman mermercilik sektörünün ve genel olarak il ekonomisinin mermercilik potansiyelinden yeterince yararlanamamasının sebebini bu durum oluşturmaktadır. Değer zincirinin bu unsurlarının geliştirilmesi ildeki mermer firmalarının güçlenmesini sağlayacağı gibi önemli sayıda istihdam artışına da kaynaklık edebilecektir.

Mermer işleme boyutuyla üretimin gelişmesi ancak yeni yatırımların yapılarak değer zincirindeki boşlukların doldurulması ile mümkündür. **Burada akla gelen soru zengin, özgün, pazar sorunu olmayan ve**

şehir merkezine 20-35 km. arasında uzaklıkta maden yatakları olan ilde yeni yatırımların neden gerçekleşmediğidir?

Sorunun cevabı üretim sürecini çevreleyen dış şartlara bakıldığında kolayca anlaşılabilir. Sektörün alt yapısının unsurlarından kalifiye insan kaynakları ve fiziki altyapı zayıf durumdadır. Sektöre yatırım için gelen firmalar Adıyaman O.S.B'de yer bulamaktadır. Kalifiye işgücü havuzu henüz oluşmamıştır. Mermer işletmelerindeki makinelerin tamir ve bakım hizmetleri Adıyaman da yeterince gelişmemiştir. Buna karşın, genel olarak ülkemizin mermer işlemeye yönelik makine yapımında yeterli olması ve büyük bir sanayi merkezi olan Gaziantep'e yakınlık bu durumun büyük bir eksiklik haline gelmesini engellemektedir. Bu nedenle Adıyaman da fiziki altyapısı uygun yatırım alanlarının ve kalifiye işgücünün üretilmesi sektörün ve Adıyaman'ın gelişmesini sağlayacak mermer yatırımlarının gelmesi için hayati önem arz etmektedir.

Söz konusu engeller nedeniyle, Adıyaman'a yatırım yapmayı düşünen firmaların Tarsus, Diyarbakır gibi yörelerde yatırım yaptıkları, ürün çeşitliliği açısından emperador mermerini ürün gamında bulundurmamak durumunda olan firmalarında Adıyaman da tesis kuramamaları nedeniyle Bilecik, Diyarbakır gibi yerlerdeki tesislerine blok taşımayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Mermerin işlenmesi hususundaki aksaklıklar değer zincirinin ucunda, müşteri ayağın da da sektörün geleceği açısından önemli sorunlara sebebiyet vermektedir. Mermer nihai ürün (hediyelik eşya, korniş vb.) ya da küçük ya da büyük plakalar halinde ihraç edilemediğinden ağırlıklı olarak blok halinde ihraç edilmekte bu durum başta A.B.D olmak üzere işlenmiş ürün talep eden ülke pazarlarının

iskalanmasına yol açmaktadır. Emperador mermerini blok halinde ithal eden Çin gibi ülkeler ise söz konusu ülkelerdeki nihai ürün ithal eden inşaat firmalarıyla ve siparişe göre plaka keserek nihai ürün hazırlayan işlenmiş ürün ithalatçısı firmalarla güçlü iş bağları oluşturmaktadır.

Son olarak gerek iç gerekse dış piyasa da emperador mermerinin pazar sorunu olmasa da hem tüketici talebini güçlü tutmak hem de yerli ve yabancı firmaların Adıyaman da mermer fabrikası yatırımı yapmayı özendirmek adına maliyet-etkin yöntemlerle emperador mermerinin tanınırlığını arttırmak ve Adıyaman da ki firmaları gelişmiş ülkelerdeki işlenmiş ürün ithalatçılarla network kurmasını sağlamak önem arz eden diğer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4 Elazığ ve Diyarbakır ile Kıyaslamalı Analiz: Boşluk (Gap) Analizi

Adıyaman Mermer Endüstrisi için yapılmış olan boşluk analizinde kritik başarı unsurları ışığında (hammaddeye erişim, fabrika kuruluş yeri altyapısı, hammadde kalitesi, işlenmiş ürün kalitesi, fiyat, lojistik imkânları, nitelikli işgücü, üretim teknolojisi, makine bakımı ve yedek parça tedariki) rakip mermer üretilen bölgelerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Kritik başarı unsurlarının belirlenebilmesi noktasında sektör temsilcileri ile derinlemesine mülakatlar yapılmış ve mülakat sonuçlarına göre belirtilmiş olan bu dokuz kritik başarı unsuru çerçevesinde Adıyaman'daki henüz filizlenme aşamasındaki mermer endüstrisinin başka bölgelerle kıyaslamalı değerlendirilmesi yapılmaya çalışmıştır.

Adıyaman ve Diyarbakır karşılaştırıldığında, pazara yakınlık ve fiyat olarak Adıyaman' daha üstün durumdayken nitelikli işgücü ve altyapısı hazır tesis yeri temini bakımından Diyarbakır daha üstün değerlere sahip olmuştur. Elazığ bu faktörlere ilave olarak üretim teknolojisi ve insan kaynakları bakımından da Adıyaman dan daha iyi durumda olduğu değerlendirilmiştir. Elazığ ayrıca mermercilik alanında eğitim veren meslek lisesi ve yüksek okula sahip olması hasebiyle nitelikli işgücü kaynakları bakımından iyi durumdadır.

Tablo 11- Adıyaman ve Diyarbakır Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

Kritik Başarı Unsurları	Diyarbakır,	Adıyaman	Boşluk
1. Hammaddeye Erişim	5	5	0
2. Fiyat	4	5	1
3. Lojistik İmkânları	3	3	0
4. Fabrika kuruluş yeri altyapısı	4	2	-2
5. Nitelikli İşgücü	4	2	-2
6. Üretim Teknolojisi	3	3	0
7. Pazara Yakınlık	3	4	1
8. İşlenmiş ürün kalitesi	3	3	0
9. Tamir bakım tedarik hizmetleri	4	3	-1

Uzmanlar tarafından yapılan değerlendirmelerde Diyarbakır'ın mermercilik endüstrisine girişinin daha eski tarihlere dayanması nedeniyle nitelikli işgücünün daha bol olduğu altyapısının görel olarak daha iyi olduğu, ancak buna karşın Gazi Antep, Şanlı Urfa, Malatya, Kahramanmaraş ve ihracat için önemli Mersin Limanına yakın olan Adıyaman'ın lojistik ve pazara yakınlık kriterleri bakımından daha yüksek puan aldığı görülmektedir.

Tablo-12 Adıyaman ve Diyarbakır Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

Kritik Başarı Unsurları	Elazığ	Adıyaman	Boşluk
1. Hammaddeye Erişim	5	5	0
2. Fiyat	4	5	1
3. Lojistik İmkânları	2	3	1
4. Fabrika kuruluş yeri altyapısı	5	2	-3
5. Nitelikli İşgücü	4	2	-2
6. Üretim Teknolojisi	4	3	-1
7. Pazara Yakınlık	2	4	2
8. İşlenmiş ürün kalitesi	3	3	1
9. Tamir bakım tedarik hizmetleri	4	3	-1

Hem Elazığ hem de Diyarbakır'ın demiryolu bağlantısı bulunmakta ancak etkin olarak kullanılamamaktadır. Adıyaman merkezine ise hat uzanmamakta ancak Gölbaşı'na kadar ulaşabilmektedir. Gelecekte bu illerin demiryolunu etkin olarak kullanmaları halinde Adıyaman'ın

mermercilik endüstrisindeki gelişim sınırlanabilecektir. Bu nedenle Adıyaman mermercilik endüstrisi mekansal olarak planlanırken bu durum göz önüne alınmalıdır.

Resim-8 Adıyaman da Bir Mermer Atölyesi



İKİNCİ BÖLÜM

ADYAMAN MERMERCİLİK ENDÜSTRİSİ STRATEJİK YOL HARİTASI

1. Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditlerin Birlikte Değerlendirilmesi: SWOT Analizi

Bir şirketin ya da bir sektörel kümenin stratejik yaklaşımla planlanması sürecinde, sektör ile çevresi arasındaki ilişki bakımından iki noktada yoğunlaşmaktadır: çevre şartları ve sektörün yetenek ve kapasitesi. Çevre şartlarındaki sürekli değişme nedeniyle endüstriler devamlı olarak yeni fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Öte yandan her kümenin kaynak ve kabiliyetlerine göre güçlü yönleri bulunmaktadır. Bir sanayi endüstri kümesinin çevredeki değişme sonucu önüne çıkan bir fırsatı değerlendirmesi, bu fırsatın değerlendirilmesine yönelik organizasyon kapasitesinin güçlü ve örgütün hazırlıklı olmasına bağlıdır. Keza olası bir tehdit, eğer örgütün zayıf olduğu bir alana yönelik ise tehdidin örgüt üzerindeki olumsuz etkisi, büyük olacaktır. Stratejik planlamanın temel amacı dışından gelen tehdit ve fırsatlarla örgütün güçlü ve zayıf yönleri arasında uyum sağlamaktır. Çünkü bir sektörel kümenin doğup gelişimini sağlayacak hususların gerçekleştirilmesi bu uyum sürecine bağlıdır²².

Sektörün bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanarak bunların çevre şartları ile uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi adı verilmektedir²³. SWOT Strengths: Güçlü, Weaknesses: Zayıf, Opportunities: Fırsatlar,

²² Dinçer, Ömer (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul s.142

²³ Dinçer, a.g.e., s.142

Threats: Tehditler kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesi ile oluşturmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin durum analizi aşamasında, dış çevre analizi sonucunda tespit ettiği fırsatlar ve tehditleri, sektör içi analiz neticesinde de sektörün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmaktadır. Tehdit ve fırsatlar güçlü ve zayıf yönlerle ilişkilendirilerek stratejik konular belirlenmektedir.

Sektörün güçlü-zayıf yönleriyle çevreden gelen fırsat-tehditleri eşleştirmesi sonucu SWOT matrisi ortaya çıkmaktadır. SWOT matrisiyle izlenmesi gereken politikalar şematik olarak kolay bir şekilde gözlenebilmektedir. SWOT matrisi sektör stratejileri belirlenirken, izlenecek seçenekleri makro bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri için oldukça yararlıdır. Çalışmada matris iki boyutlu ele alınmış Güçlü Yönler-Tehditler (G-T Stratejileri) ile Zayıf Yönler Fırsatlar (Z-F Stratejileri) ile karşılaştırılarak stratejik hedefler belirlenmiştir.

Sektör temsilcileri ile gerçekleştirilen mülakatlarda; SWOT analizi için, Adıyaman Mermercilik Endüstrisinin, güçlü, zayıf yanlarını ayrıca söz konusu sektöre ilişkin tehdit ve fırsatlar değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan Adıyaman Mermercilik sektörüne yönelik güçlü ve zayıf yanlar ile fırsatlar ve tehditler **Tablo- 13**'te gösterilmektedir. Tablo 14'te ise G-T ve G-F stratejilerine yer verilmiş sonuçta Adıyaman'da Mermercilik Endüstrisinin gelişimi için beş ana strateji belirlenmiştir.

Tablo-13 Adıyaman Mermercilik Endüstrisi SWOT Tablosu

<p>GÜÇLÜ YÖNLER</p> <p>-Dönemsel trendlerden etkilenmeyip her dönemde popüler, ve sadece Adıyaman'da bulunan Emperador cinsi mermer rezervi</p> <p>-Adıyaman'ın kara ve hava temel ulaşım alt-yapılarının yeterli olması</p> <p>-Valilik ve stk'ların sektöre ilgisi</p> <p>-Brezilya'dan, Çin ve Rusya'ya kadar çok geniş bir pazar yelpazesi</p> <p>-Elazığ ve Diyarbakır'a göre limana ve Gaziantep, Adana gibi önemli iç talep merkezlerine yakınlık</p>	<p>ZAYIF YÖNLER</p> <p>-Endüstriyel altyapısı tamamlanmış yatırım alanlarından yoksunluk</p> <p>-Mermer işleyebilecek fabrika ve tesislerin az sayıda oluşu</p> <p>-Kalifiye işgücü sıkıntısı</p> <p>-Demiryolu ulaşımının olmaması</p> <p>-İldeki mermer rezervlerinin ve çeşitlerinin envanterinin çıkarılmamış olması</p>
<p>FIRSATLAR</p> <p>-Dünyada doğal taş talebinin hızla büyümekte olması</p> <p>- Yakın bölgelerdeki şehirlerde inşaat sektöründe büyüme potansiyeli</p> <p>-Yatırımcıların emperador mermerine artan ilgisi</p> <p>-Adıyaman Üniversitesinin varlığı</p>	<p>TEHDİTLER</p> <p>-Mermerin ham madde olarak satışı nedeniyle, işlenmiş ürün piyasasının Çin gibi ülkeler kaptırılma riski</p> <p>-Irak başta olmak üzere gelişmekte olan ülkelere kalitesiz ürün satabilmenin mümkün olması nedeniyle marka imajının zamanla yara alması</p>

Tablo-14 SWOT Analizi

<u>GF STRATEJİLERİ</u>	<u>ZF STRATEJİLERİ</u>
<i>Güçlü Yönlerimizden Faydalanarak Tehditleri Nasıl Bertaraf Edebiliriz?</i>	<i>Fırsatları Kullanarak Zayıf Yönlerimizi Nasıl Kuvvetlendirebiliriz?</i>
<i>- İşlenmiş ürün talep eden ülkelerdeki firmalarla Adıyaman'daki mermer firmaları arasında network kurulması</i> <i>- İç Pazara Yönelik Tanıtım Faaliyetlerinin Yapılması</i>	<i>- Mermer fabrikaları için gerekli altyapıya sahip ihtisas sanayi bölgesinin kurulması</i> <i>- Yeni mermer ocaklarının açılmasını ve işletilmesinin kolaylaştırılması</i> <i>--Sektörün ihtiyacını karşılacak kalifiye işgücünün yetiştirilmesi</i>

2. Adıyaman Mermercilik Sektörü Gelişme Stratejileri ve Faaliyetler

Vizyon:		
Adıyaman'ın sahip olduğu mermer potansiyelini, ilde katma değer, gelir ve istihdam artışı sağlayacak rekabet gücü yüksek bir mermer endüstrisi geliştirmek suretiyle harekete geçirmek.		
Strateji	Proje / Faaliyet	Proje No
Strateji-1 Mermer fabrikaları için gerekli altyapıya sahip ihtisas sanayi bölgesinin kurulması	Mermer İhtisas Organize Sanayi Bölgesinin Kurulması	1
Strateji-2 Sektörün ihtiyacını karşılayacak kalifiye işgücünün yetiştirilmesi	Adıyaman Üniversitesi bünyesinde Mermer işleme ve çıkarımı konusunda uzman teknik personelin yetiştirilmesine yönelik bölüm açılması	2
	İş-kur ve diğer kurumların işbirliği ile meslek edindirme kursları açılması	3
Strateji-3 Yeni mermer ocaklarının açılmasını ve işletilmesinin kolaylaştırılması	Adıyaman İli Mermer Envanterinin Çıkarılması	4
	Mermer Ocaklarına Ulaşımı Sağlayan Köy Yollarının ve Enerji Nakil Hatlarının Güçlendirilmesi	5
Strateji-4 İşlenmiş ürün talep eden ülkelerdeki firmalarla Adıyaman'daki mermer firmaları arasında network kurulması	Sektörel Fuarlara ortak katılım sağlanması	6
	Yurtdışından alım heyetlerinin Adıyaman'a getirilmesi	7
Strateji-5 İç Pazara Yönelik Tanıtım Faaliyetlerinin Yapılması	Maliyet Etkin Yöntemlerle İç Piyasa da Emperador mermerinin tüketiminin arttırılmasına yönelik tanıtım etkinliklerinin düzenlenmesi	8

<p>Proje/Faaliyet-1: Mermer İhtisas Organize Sanayi Bölgesinin Kurulması</p>	<p>Amaç: Gerekli fiziki altyapıların oluşturularak il dışından ve il içinden mermer fabrikası yatırımcıları için cazip kılınması</p>
<p>Açıklama</p> <p>Adıyaman da Mermer İhtisas O.S.B' nin kurulması, ile yeni yatırımların önündeki en büyük engel teşkil eden fiziki altyapısı uygun yatırım yeri sorunu çözülmüş olacaktır. Söz konusu O.S.B'nin mermercilik sektörüne tahsis edilmesi özellikle buradaki çevresel ve diğer altyapının sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmasını sağlayacaktır.</p> <p>Kurulacak ihtisas O.S.B sadece büyük parsellerden oluşmamalı orta ve küçük ölçekli işletmelerin de faaliyete girmesini kolaylaştıracak şekilde yapılandırılmalıdır. Zira katraş makinesi ile mermer plaka yapabilen büyük ölçekli fabrikaların artıklarını değerlendirebilen küçük-orta ölçekli firmalar büyük firmaların moloz-takoz diye tabir edilen düşük değerli artıkları için pazar oluşmasını sağlayacaktır. Böylece büyük firmaların maliyetleri azaltacak hem de az sermaye ile kurabilen yüzlerce istihdam sahası açabilecek 10x60 30x60 ebatında mermer plaka çıkaran mermer işletmeleri kurulabilecektir.</p> <p>Katraş ve S&T makinesi ile çalışan, işletmelerin etrafında bunların artıklarını kullanan el sanatları, mozaik, dekoratif taş üreten atölye bazlı işletmeler kümelenecektir. Bu şekilde sektörde birbirini güçlendiren ve birbirinden beslenen bir ağ tipi küme yapısı ortaya çıkacak bu durum rekabet gücü yüksek bir endüstriyel yapının oluşmasına hizmet edecek ayrıca önemli sayıda istihdam oluşturulacaktır.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Adıyaman da daha çok mermer işleme tesisi kurdurmak suretiyle toplam satışlar içinde işlenmiş ürün payını arttırmak bu suretler ilde yeni istihdam alanları oluşturmak</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>Mermer Fabrikaları, Sektöre yeni girecek yatırımcılar</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>Adıyaman Valiliği, Adıyaman Belediyesi, İl Özel İdaresi, ATSO ve B.T.S.B</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>İpekyolu Kalkınma Ajansı</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Sektöre yeni yatırım yapacaklar için uygun yatırım yeri bulunmamaktadır.</p>	<p>Risk Faktörleri</p> <p>Bürokratik süreçlerin uzaması</p>

<p>Proje/Faaliyet-2: Adıyaman Üniversitesi bünyesinde Mermer işleme ve çıkarımı konusunda uzman teknik personelin yetiştirilmesine yönelik bölüm açılması</p>	<p>Amaç: Sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman sıkıntısının karşılanması</p>
<p>Açıklama</p> <p>Adıyaman Üniversitesi'nde açılacak Mermer ve Taş Teknikerliği programı kalifiye eleman sıkıntısının giderilmesinde önemli katkı yapacaktır. Böyle bir program üniversitenin bünyesinde sektör hakkında uzmanlığı olan öğretim elemanlarının istihdamına yol açarak ar-ge tabanlı üniversite-sanayi işbirliğine imkan tanıyacaktır.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanması</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>Mermer Fabrikaları, Sektöre yeni girecek yatırımcılar</p> <p>Adıyaman Üniversitesi</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>ATSO</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>İpekyolu Kalkınma Ajansı</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Hali hazırda sektöre yönelik bir eğitim programı bulunmamaktadır.</p>	<p>Risk Faktörleri</p> <p>Bürokratik süreçlerin uzaması</p>

Proje/Faaliyet-3: İş-kur ve diğer kurumların işbirliği ile meslek edindirme kursları açılması	Amaç: Sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman sıkıntısının karşılanması
Açıklama İşsizliğin yüksek olduğu Adıyaman ilinde meslek edindirme kursları ile hızlı bir şekilde sektörün kalifiye eleman ihtiyacı karşılanabilecektir.	
Beklenen Sonuçlar -Kalifiye eleman ihtiyacının karşılanması	Hedef Gruplar Mermer Fabrikaları, Sektöre yeni girecek yatırımcılar
Olası Paydaşlar İş Kur, KOSGEB, ATSO	Katkı Sağlayabilecek Kurumlar İpekyolu Kalkınma Ajansı
Mevcut Durum Hali hazırda sektöre yönelik bir meslek edindirme eğitim programı bulunmamaktadır.	Risk Faktörleri Kursun eğitim kalitesinin işveren ihtiyaçlarını karşılamaması

<p>Proje/Faaliyet-4: Adıyaman İli Mermer Envanterinin Çıkarılması</p>	<p>Amaç: Mermer çeşitliliğinin artırılması, maden arama faaliyetlerinin maliyetlerinin düşülerek ocak sayısının artması</p>
<p>Açıklama</p> <p>Adıyaman'ın mermer rezervlerine ilişkin yeterli veri bugüne değin üretilmemiştir. İlde zengin mermer sahaları bulunmasına rağmen, rezerv tespitine ilişkin bir çalışma bulunmamakta bu durum, Adıyaman da mermer ocağı açmak isteyen işletmelerde tereddütlere yol açabilmektedir. Çünkü ocak açma teşebbüsü oldukça maliyetli bir iş olup yeterli rezerv bulunmazsa harcanan kaynaklar boşa gidebilmektedir. Bu nedenle ocakların açılması konusunda risk düzeyini azaltmak üzere mermer sahalarına ilişkin desen ve jeo-mekanik özelliklerini içeren bir envanter çalışması gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Mermer ocağı sayısının artması, maden arama maliyetlerinin düşürülmesi, bu suretle işleme tesislerinin hammaddeye erişimi bakımından Adıyaman'ın yatırım cazibesinin artırılması</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>Mermer Fabrikaları, Sektöre yeni girecek yatırımcılar</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>M.T.A</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>Adıyaman Valiliği</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Hali hazırda mermer rezervlerine ilişkin yeterli veri bugüne değin üretilmemiştir.</p>	<p>Risk Faktörleri</p> <p>Bürokratik sürecin yavaş ilerlemesi</p>

<p>Proje/Faaliyet-5: Mermer Ocaklarına Ulaşımı Sağlayan Köy Yollarının ve Enerji Nakil Hatlarının Güçlendirilmesi</p>	<p>Amaç: Maden arama faaliyetlerinin maliyetlerinin düşülerek ocak sayısının artması</p>
<p>Açıklama</p> <p>Mermer ocaklarının sayısının artması hem istihdamı hem de fabrika ve atölyelerin hammadde arz güvenliğini arttıracaktır. Öte yandan mermer fabrikalarının sayısının artması bozuk nitelikli blokların değerlendirilmesini ve genel olarak yerel talebi arttıracığından mermer ocakları içinde iyi bir durumdur. Dolayısıyla mermer ocakları ve fabrikalar arasında da birbirini besleyen bir ilişkiden söz edilebilir. Bu noktada ocakçılık faaliyetinin önemli sorunlarından biri olan ve köylerde yaşayan yurttaşların şikayetlerine neden olan yol bozulmalarını önlemek üzere gerekli köylerin yol altyapısının ve elektrik şebekesinin güçlendirilmesi mermer ocaklarının sayısının artmasına katkıda bulunacaktır.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Mermer ocağı sayısının artması, maden arama maliyetlerinin düşürülmesi, bu suretle işleme tesislerinin hammaddeye erişimi bakımından Adıyaman'ın yatırım cazibesinin artırılması</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>Mermer Fabrikaları, Sektöre yeni girecek yatırımcılar, Ocak İşletmecileri</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>Elektirik Dağıtım Firmaları, İl Özel İdaresi</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>Adıyaman Valiliği</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Hali hazırda ocakların elektrik ve yol altyapısı yetersizdir.</p>	<p>Risk Faktörleri</p> <p>Maliyetin yüksek bulunması</p>

<p>Proje/Faaliyet-6: Sektörel Fuarlara ortak katılım sağlanması</p> <p>Proje Faaliyet-7 Yurtdışından alım heyetlerinin Adıyaman'a getirilmesi</p>	<p>Amaç: Çin dışında özellikle işlenmiş mermer talep eden ülkelerdeki potansiyel müşteri ve yatırımcılarla Adıyaman'daki mermer firmaları arasında iletişim kurulması</p>
<p>Açıklama</p> <p>Adıyaman Mermercilik Endüstrisindeki firmaların ferdi veya Ekonomi Bakanlığının Ur-ge Programı çerçevesinde bir araya gelerek doğaltaş fuarlarına katılmaları bu şekilde Adıyaman Emperador mermerinin tanıtılmasına ve Adıyaman la özdeşleşmesinin sağlanması önem arz etmektedir. Zira Çin blok halinde aldığı mermeri işleyerek ihraç etmek suretiyle işlenmiş ürün talep eden pazarlarda konumunu sağlamlaştırmakta kalıcı ticari ilişkiler kurmaktadır. Firma yetkililerinden alınan bilgilere göre Malezya Endonezya Avustralya Yeni Zelanda gibi pazarlara emperador mermeri artık sadece Çin üzerinden girmektedir. Bu durumun yaygınlık kazanmaması için uluslar arası fuarlara katılmak suretiyle Adıyaman firmaları ile işlenmiş mermer talep eden yurtdışındaki firmalar arasında doğrudan bağ kurulabilmelidir.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Adıyaman'dan işlenmiş ürün talebinin artması, yurtdışından yatırımcıların Adıyaman da yatırım yapma hususunda ilgilerinin artması</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>İşlenmiş ürün talep eden ülkelerdeki firmalar</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>İpekyolu Kalkınma Ajansı, Adıyaman Valiliği,</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>Adıyaman Valiliği</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Hali hazırda yeteri kadar ve düzenli tanıtım ve yatırım promosyon faaliyeti bulunmamaktadır.</p>	<p>Risk Faktörleri</p>

Proje/Faaliyet-8: İç Pazara Yönelik Tanıtım Faaliyetlerinin Yapılması	Amaç: Maliyet Etkin Yöntemlerle İç Piyasa da Emperador mermerinin tüketiminin artırılması
<p>Açıklama</p> <p>Adıyaman K.Maraş, Ş. Urfa G. Antep gibi inşaat sektörünün hızla büyüdüğü merkezlere yakın bir coğrafi konumdadır. Bu merkezler dışında ülkemizde konut sayısının ve bu konutlarda doğal taş kullanımının arttığı bilinen bir gerçektir. Adıyaman emperador mermerinin ülkemiz de de etkin yöntemlerle tanıtılması bu mermere olan iç talebi arttıracaktır. Bu durum toplam satışların artması yanında mermer firmalarının daha sakin bir şekilde yurt dışında ürünlerini pazarlamalarına olanak verecektir.</p>	
<p>Beklenen Sonuçlar</p> <p>-Adıyaman'dan çevre iller başta olmak üzere iç piyasadan işlenmiş ürün talebinin artması,</p>	<p>Hedef Gruplar</p> <p>Nihai Tüketiciler, İç Mimarlar, İnşaat Firmaları</p>
<p>Olası Paydaşlar</p> <p>İpekyolu Kalkınma Ajansı, Adıyaman Valiliği,</p>	<p>Katkı Sağlayabilecek Kurumlar</p> <p>Adıyaman Valiliği</p>
<p>Mevcut Durum</p> <p>Hali hazırda yeteri kadar ve düzenli tanıtım ve yatırım promosyon faaliyeti bulunmamaktadır.</p>	<p>Risk Faktörleri</p>

"İpekyolu Kalkınma Ajansı 2013 Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği İpekyolu Kalkınma Ajansı ve/veya Kalkınma Bakanlığının görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odasına aittir."

