

Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama

Mustafa Atilla ARICIOĞLU*
Şükran GÖKÇE**
Muhittin KORAŞ***

ÖZET

1980'li yıllardan itibaren rekabet ve kümelenme konusunda küresel ölçekte yaşanan gelişmeler, 2000li yıllar ile birlikte ülkemizde de karşılık aramaya başlamıştır. Gerek rekabet gerekse kümelenmenin varlığı üzerine yapılan tartışmalarda, rekabetin ölçülmesi ve kümelenme ile ilgili bulguların analiz edilmesi, uygulama sürecinde de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, Konya Döküm Kümesinin rekabet analizi yapılmış, sektördeki firmaların kümelenme eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 175 firma ile anket yapılmış, ayrıca firmalar ile workshop kullanılarak SWOT analizi yapılmış, nihayetinde döküm sektörünün değer zinciri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar döküm kümesinin yol haritası için küme yöneticilerine sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, GZTF, Kümelenme, Konya, Döküm

Çalışmanın Türü: Araştırma

An Application to Clustering and Competitive Analysis

ABSTRACT

In today's world, globalization reshapes the social, economic and political spheres. In a changing world while economic beliefs and paradigms are changing, the pattern of competition is transforming in business scale as well. Thus, traditional cost based competition patterns replace with quality and innovation based patterns. Until 1990's cost based theories such as comparative advantage have dominated the competition theory in both international context and inter-firm level. However since 1990's quality and innovation oriented theories has complemented the cost oriented models. Porter (1990) emphasizes that geographical proximity is a key factor in gaining competitive advantage through cost advantages. Geographic proximity includes several advantages for firms and industries. Firstly, geographical proximity provides a face to face interaction among firms and between firms and organizations. Second it facilitates the creation of social capital, common language and common culture. Thirdly, flow of information and exchange of tacit knowledge becomes easier by means of geographic proximity. In addition, diffusion of knowledge spillovers and academic research is easier when firms are close to academic organizations. Thus inter-firm or inter-organization cooperation is important besides the competition between them. In the proposed new competitive models, cooperation is seen more productive than rivalry. Cluster theory is coined to explain advantages of geographical proximity in case of collaboration and sufficient factor endowment. Beyond possessing physical resources and assets, firms should manage the cooperative process in order to survive and operate in business sphere (Raco, 1999:951-968). In other words, firms must learn cooperating while they are competing against each other. This kind of cooperation is a strategic factor because it enables benefit from main business activities, product lines and technological diversity (Garcia, Cristina vd., 2000;1-10). A vast of studies carried on competition literature has attempted to explain pattern of competition in micro, mezzo or macro levels. Despite various applying methods and tools, there have been no consensuses on the concept of competition (Çivi, 2001;21-38). Clustering has been commonly accepted as a method, a tool and approach to competition since the beginning of 1990s. Although there are many definitions of clusters, most comprehensive one is Porter's definition. Porter (2000) defines clusters: "Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards Agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate. "(Porter, 2000:15). First point in this definition is geographic concentration of companies and their relations with each other and non-firm institutions. Firms have connections either horizontal (supplier and provider) or vertical (related industries and associated institutions.) Second emphasis is the cooperation of competing firms. Thirdly, companies in a particular field (specific market or industry) should concentrate. Studies on clustering mostly focus on qualified workforce, information providers, physical infrastructures and sustainability. They concluded that these components would attract international companies to the region and provide region a competitive advantage. (Avnimelech, vd. 2007;779-802, Haan, 2008;79-97, Parto,2008, Brenner vd.; 2006;1315-1328., Lazonick,2008., Narula,vd.,2005).In the clustering literature, Porter's works shed light to other studies which emphasized

* Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi

** Arş. Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi

*** Konya Sanayi Odası

on aspects above. It has been known that the coined approach was widely attracted attention in international context. This study aims to analyze Konya Foundry Cluster in the context of competition and measure the firms' clustering tendency. For this purpose a survey conducted with 175 firms as well as SWOT analysis has been carried out. Finally the value chain of Foundry sector has been determined and results have been presented to cluster managers as a roadmap. Based on the cluster analysis findings and cluster activities to date the cluster Working Group agreed on the **cluster mission of**: "Planning the future of foundry to become the headquarters.". In turn the cluster Working Group identified to the cluster strategy that would progress achievement of the **vision as**" Innovation and R & D focused on producing a cluster of institutionalization process to be successful and environmentally sensitive projects. " – or ensuring a transition from traditional to modern auto-parts suppliers. The cluster Working Group identified some six Key Success Factors that were required for the cluster vision and strategy to succeed:

Konya foundry cluster development: the foundry cluster is in a developing stage, there is the need to build on the existing cluster structures to ensure that it can undertake the transformation from a developing cluster to a mature cluster;

Environmental Management Systems: a format that requires all businesses to comply. First, to ISO 14001, you need to acquire other quality assurance systems and recycling properties.

Encouraging innovation & R and D take up: ensuring cluster partner take up of product or process innovation, (and the integration of technology transfer), together with the necessary innovative approach to the cluster's business model; as with innovation take up, the acquisition of the ability to undertake R and D is considered to be necessary for the cluster to become and remain competitive, whilst staying ahead in the market to supply the all OEMs;

Attaining quality assurance standards: ensuring that cluster partners are able to acquire quality automotive quality assurance standards such as ISO 14001;

Ensuring cost effectiveness: driven by the OEMs demand that auto-parts suppliers provide "costing models" for the foundry parts, sub assemblies or services provided to them;

Supply chain productivity: ensuring that the Konya foundry sub industry cluster is in a position to successfully bargain or negotiate with the all OEMs.

These six Key Success Factors form the basis of the Konya Foundry five Cluster Actions – those of encouraging innovation take up and encouraging R and D take up are combined. The Diamond Analysis is a framework that seeks to understand the economic, political and business environment, in which a cluster operates and how this environment impacts on that cluster's competitiveness; this is analysed through four determinants: factor conditions, local demand conditions, context for firm strategy and rivalry, together with related and supporting institutions. It is also influential in its work and representational activities; it is however currently weak on resources gathered – an impressive achievement for an organisation less than one year old. The following two points should be noted: firstly, limited interaction between actors in innovation systems: at present in Konya there is limited interaction between cluster partners on matters of innovation, in part because the Konya cluster is in the developing stage, in part because there is not a recognised innovations actor promoting such interaction. The lack of interaction on innovation, together with technology transfer and R and D, is recognised as a potential weakness of the cluster and is addressed in the Konya Foundry cluster's second Cluster Action – Innovation and R and D Take Up. And, cluster identity and awareness, there is the necessity for the Konya Foundry industry cluster to develop a positive image or identity, as the Factor Conditions illustrate this not so much for the cluster itself, where the Konya Foundry industry cluster enjoys general acceptance and a recognised identity amongst the Foundry sector. Finally, also use the cluster structure and cluster actions to improve the dynamics of cluster companies / partners, especially attracting technical and management staff (part of the company institutionalisation process) and ensuring that cluster partners were able to achieve the necessary transition from the after market to supplying OEMs through the attainment of the necessary quality systems, especially ISO14001, and to develop the collective or individual capacity to undertake R and D actions and institute innovation processes.

Keywords: Competition, SWOT, Clustering, Konya, Foundry

The type of research: Research

GİRİŞ

Temel yetkinliklerin öğrenilmesi, büyümenin ve gelişmenin koşutluğu, firmaların nitelik değiştirerek kriz geçişlerinde politika üretmeyi öğrenme çabasına sahip olması, bölgelerin-ülkelerin-firmaların ve sektörlerin sürdürülebilirlik üzerine araç ve yöntem arayışları ile nihayetinde rekabetin yeniden öğrenilmesinde işbirliğinin nasıl bir yer tuttuğu; üstünlükle ilgili akıl yürütme adımlarından bazıları karşımıza çıkmaktadır. Kümelenme politikaları, kümelerde rekabet gücünün ölçülmesi ile ilişkilendirilerek uygulanmaya konulan/konulmaya çalışılan bir araç olarak ülkemizde de son dönemde kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle kriz aralıklarının sıklaşmasının yanı sıra, krizlerin küresel yapıdaki etkisinin artık bölgesel ve firma düzeyinde daha doğru/açık biçimde hissedilmesi ile çözüm arayışları belirgin biçimde artmaktadır. Kümelenmenin Türkiye için bir karşılık olup olmayacağı ise doğru uygulamalar ve elde edilen sonuçlarla görülecektir. Bu bağlamda ve öncelikle rekabetin öğrenilerek analiz edilmesi, kümenin bir araç olarak nasıl kullanılacağına bilinmesi ve nihayetinde karşılaşılan engeller ile yeni bir sürecin kendine özgün koşullarda yönetilmesi; firmalar, bölgeler, sektörler kadar ülke açısından da önemli bir çıktı olarak değerlendirilmelidir.

1.Rekabet Yönetimi ve Kümelenme

Rekabet kavramı ölçeklendirildiği yapıya göre farklılık göstermekte olup, ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet mikro, bölgeler/sektörler arasındaki rekabet mezzo ve ülkeler arasındaki rekabet ise makro düzey olarak kabul edilmektedir. Adı geçen her aktör küresel boyuttaki bu rekabet düzenine etkin bir biçimde yöneterek, rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışır ki, burada rekabet gücünü kullanabilme becerisi önem kazanır. Rekabet gücü işletme/endüstri/bölge/ülkelerin pazardaki etkinliğini anlatmak biçiminde kullanılabilir gibi verimlilik ve etkililik kavramlarını karşılamak amacı ile de kullanılmaktadır (Öz,1999;12-16,Cho,Moon,2002;26-28). Küresel deneyimin sağlamış olduğu birikim ile elde edilen rekabet gücü ise, rekabette üstünlük sağlama adına sadece yerel, ulusal boyutta değil aynı zamanda uluslararası boyutta da öğrenilen ve kullanılan bir unsur olarak ölçeklendirilmektedir. Uluslararası rekabet gücü denince genelde ilk olarak akla ülke seviyesinde rekabet gücü gelmesine rağmen, aslında firma veya sektörel temelde rekabet gücü çalışmaları yapılmasının daha anlamlı olabileceği tartışılmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası piyasalarda rekabet edenin de ülkeler değil, firmalar olduğuna dikkat çekilmektedir. Bir diğer deyişle, uluslararası rekabet baskısı altında olan ülkeler değil, şirketlerdir (Porter 1990a; 33). O halde şirketler, her geçen gün küresel rekabette yetkinliğini artırmak zorundadır. Ülke koşulları, firmalarının uluslararası rekabetçi üstünlükler elde edebileceği uygun bir ortamı yaratmak açısından oldukça önemlidir, ancak bu fırsatları değerlendirmek şirketlerin yetkinliğine ve uygulayacağı stratejilere bağlıdır (Porter,1990a; 45-48; 1990b; 4-14; 2004;39-56) Porter, rekabetçi gücün ülkelerin mevcut kaynaklarını optimum kullanarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanlar seçmesi gerektiğini ve kurulacak kümelerle de sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir (Porter,1998: 77-89). Rekabet gücünün öğrenilmesi için de yeni bir model önerilmektedir. Elmas Modeli olarak adlandırılan bu yapının unsurları şunlardır: Faktör (girdi) Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destek Sektörler, Şirket Stratejileri ve Rekabet (iş) Ortamı, Devlet (Kamu), İşbirliği Yapılan Kurumlar (Porter, 1990b: 70-82). Porter tarafından literatürde dile getirilen ve önemli bir araç olarak kullanılan küme/kümelenme kavramı da bu üstünlük arayışının bir aracı/yöntemi olarak ortaya çıkmış olup, rekabet üstünlüğü ile ilgili yaptığı çalışmaların ortaya çıkmasından bugüne değin kümelenmenin kavram olarak ele alınması ve analizi, ulusal ve bölgesel ekonomilerin yenilikçi özelliklerinin ve rekabetçi güçlerinin belirlenmesinde popüler bir araç haline gelmiştir (Peeters, 2006;39-56) . Nitekim 1970, 1980 ve 1990'lar boyunca, endüstriyel kümelenmenin oluşumunu açıklamaya ve analiz etmeye yönelik verilen araştırma çabalarında dikkat çekici bir artış görülmüştür. Özellikle 1980'ler "post-fordizm" tartışmasının yoğun olduğu ve endüstriyel bölgeler kavramına olan ilginin arttığı dönemlerdir. 1990'ların başlarından itibaren de Porter'ın yeni önermeleri ile kümelenme dinamiklerinde gelişmeler yaşanmıştır (Malmberg ve Maskel, 2002;429-449). Bu gelişmeler kümelenme ile rekabet arasındaki ilişkinin irdelenmesi konusunda da yeni açılımlar kazandırmaktadır. Kümelenme, işletmeler arası bağlantılar ile kümelenmenin dış unsurlarının yapılandırıldığı ve birbirinden tamamen farklı işletmelerin birbirleriyle etkileşiminden rekabet avantajı kazandığı bir süreç olarak benimsenmekte ve kümelenme süreci rekabeti üç biçimde etkilemektedir (Benneworth ve Hospers, 2007;779-802):

- Küme içinde yer alan firmaların verimliliğini arttırarak,
- Gelecekte verimliliğin artmasını destekleyen yeniliklerin yönünü ve hızını etkileyerek,
- Kümenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş oluşumlarını destekleyerek.

Bu durum beraberinde kümelenme yaklaşımının; ekonomilerin bölgesel kalkınma, rekabet algısını öğrenme ve ölçme, şirketlerin rekabet güçlerinin artması, ülkelerin yetkinliklerinin ve rekabet değerlerinin öğrenilmesi için kullanılmasını sağlamıştır.

Özellikle 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de de kümelenme çalışmalarının giderek artan oranda ortaya çıkması ve gerek kalkınma planında, gerek bakanlık* programlarında ve gerekse de yerel programlarda** kendisine yer bulması (<http://www.ekonomi.gov.tr/>, <http://www.sanayi.gov.tr/>) anılan gelişmenin belirgin örnekleridir. Bu örneklerde de görüleceği üzere kümelenme bir politika olarak önemsenmekte ve yürürlükteki çalışmalar sektörel bağlamda rekabetçiliğin gelişmesini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla Ekonomi Bakanlığının Türkiye Kümelenme Haritalama çalışması ile potansiyelleri ve örnekleri oluşturma çabasıdan Kalkınma Ajanslarının bir görev olarak belirledikleri kümelenme destek çalışmalarına, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının yürüttüğü Kümelenme için politika üretme

çabalarından yine yerelde Odalar bünyesinde yürütülmeye çalışılan örneklere kadar ortaya konulan çabalar politika üretmede zaman zaman karmaşıklığa neden olmaktadır. Nitekim çalışmaların bazılarında kümelerin kurulması ile rekabet gücünün tanımlanması arasında ilişki kurulmayarak sürece başlanmakta veya kurgulanan plan uygulama sürecinde gözden kaçırılmakta, bilgi eksikliği nedeni ile belirlenememekte ya da bu konuda yapılan çalışmalar yol haritası için yeterince kullanılmamaktadır. Bu durum beraberinde kümelerin amaçları ve rekabet güçleri hakkında bilgi eksikliğinin doğmasına neden olmaktadır. Saha çalışmalarının yeterli olmaması, çalışmaların gerçekçiliğe ve katılıma dair beklenen girdilere sahip olmaması veya süreci yürütecek olanların önerilen kavram ve modellerle ilgili kavrama eksiklikleri gibi gerekçeler uygulamada bir takım önemli eksikliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2. Konya Döküm Kümesinin Elmas Modeli Yaklaşımı ile Rekabet Analizi

2.1. Amaç ve Yöntem:

Çalışmanın amacı Konya Döküm Kümesinin Rekabet gücünü ölçerek, yol haritasına ilişkin temel oluşturmaktır. Bu amaç için M.Porter tarafından geliştirilmiş olan Elmas Modeli kullanılmıştır. Konya sanayisinde faaliyet gösteren döküm işletmeleri işbirliği ve rekabetçi avantaj sağlama amacı ile 2010 yılında dernek çatısı altında toplanarak kümelenme çalışmalarını başlatmıştır. Döküm sektöründe çalışan firmalar kümelenmenin üyesi olmakla birlikte dernekdeki firma sayısı daha azdır. Döküm Kümelenme Derneğinin örgütlenmesi ile başlayan süreçte yol haritasının talep edilmesi yeni bir boyut kazanmıştır. Bu bağlamda ele alınan çalışmanın amacı Konya Döküm Kümesinin rekabet gücü ve kümelenme yapısını analiz etmektir. Çalışmanın adımları üç boyuttan oluşmakta olup, bunlar: *a- Döküm kümesinin stratejisini belirlemek amacı ile SWOT analizini yapmak, b-Konya Döküm Kümesine İlişkin Stratejik Başarı Faktörleri ve Değer Zincirini ortaya çıkarmak ve c- Konya Döküm Kümesinin rekabet gücünü belirlemek adına rekabet analizi yaparak, rekabet için kümelenme eğiliminin ne olduğunu ortaya koymaktır.* Amacı gerçekleştirmek adına Döküm Kümesi toplantıları çerçevesinde: İlk oturumda sektör temsilcileri, ikinci oturumda tedarikçiler ve müşteriler, üçüncü oturumda ise paydaşlar; STK'lar, üniversiteler ve sektöre ait danışmanlık hizmeti veren firma temsilcileri yer almıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan SWOT sonuçları ve yapılması gerekenler sektör temsilcileri ile paylaşılarak, katılımları sağlanmış ve yol haritası için veri olarak sunulmuştur. İkinci adım için birincil ve ikincil veriler kullanılarak sektörün yapısal durumu için önem taşıyan değer zinciri ve stratejik başarı faktörleri ortaya konulmuştur. Bunun için yine sektör temsilcilerinin toplantılarından yararlanılmış olup, öncelikle Dernek/Küme için misyon ve vizyon tanımlanmıştır. Daha sonra sektörün değer zinciri ve SWOT analizinin yanı sıra, misyon-vizyon çalışmasındaki görüşler dikkate alınarak yol haritasına girdi sağlamak amacı ile stratejik başarı faktörleri tanımlanarak sektör temsilcileri ile paylaşılmış ve olumlu bir geri dönüşüm alınmıştır. Bu çerçevede son aşamada ise Porter Elmas Modeli esas alınarak sektör temsilcileri ve paydaşlar esas alınmak kaydı ile anket çalışması yürütülmüştür. Konya Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren Döküm İşletmeleri üzerinde yapılan anket çalışmasına 175 firma katılmış olup, bu sayı bu alanda Konya Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 310 işletmenin %64,50'sini kapsamaktadır. Yapılan çalışmada tanımlayıcı niteliğe sahip frekans analizinin yanı sıra yargıların niteliğine bağlı olarak t testi uygulanarak bulgulara ulaşılmıştır. Yürütülen diğer anket ile kümenin işbirliği yapısı ve kümelenmeye ilişkin eğilim ölçülmeye çalışılmıştır.

2.2.Döküm Sektörünün Genel ve Yerel Değerlendirmesi:

Küresel açıdan değerlendirildiğinde, Türk döküm sektörünün dünya döküm sektöründen ayrıldığı nokta hizmet verdiği sektörlerdeki dağılım farklılığıdır. Türk döküm sanayi için en büyük sıkıntı sektörün otomotiv ağırlıklı büyümesidir. 2010 yılında üretimin %60'ı otomotiv ve ilişkili sanayi için yapılmıştır. Bu durum kriz zamanlarında sektörde derin etkiler yaratmaktadır. Üretiminin %60'ını otomotiv ve ilişkili sektörlerle satan döküm sektörü, bu müşterileri ve diğer pazarlarda yaşanan daralmadan direkt etkilenerek %30-40 arası küçülme yaşamaktadır. Bu daralma, birçok küçük ölçekli döküm fabrikasının kapanmasına, orta ve büyük ölçekli fabrikalarda ise önemli sayıda personel azaltılmasına neden olmaktadır. İhracattaki bu artış, Çek Cumhuriyeti ve Polonya'nın yanı sıra Hindistan, Çin ve İran'lı üreticilerin sübvansiyonlu ve/veya dumpingli fiyatlar ile Avrupa pazarlarına girmesi üzerine azalma göstermiştir. Bunun yanı sıra beraber uygulanmakta olan kur politikaları, tüm ihracat yapan sektörlerde olduğu gibi, döküm sektörünün de

yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü azaltan bir unsur olmaktadır. Demir dışı döküm sektöründe, alüminyum döküm ağırlıklı olmak üzere yaklaşık 372 kuruluş 150.000 ton üretim yapmış; 650 milyon Euro değerindeki üretimin yaklaşık 495 milyar Euro'luk tutarı ihraç edilmiştir. Sektör 5.500 kişiye istihdam yaratmıştır. 2010 yılında, demir-çelik döküm sanayinde 699 kuruluş, demir dışı döküm sektöründe ise 372 kuruluş faaliyet göstermektedir. Alüminyum dökümde faaliyet gösteren 164 firma bulunmaktadır. Bunlardan 42 tanesi KOBİ olup bünyelerinde 30 ile 100 kişi arasında işçi çalıştırmaktadır. Bu işletmelerin yanı sıra, 100'ü aşkın küçük atölye şeklinde aile işletmesi mevcuttur. Zamak dökümde faaliyet gösteren 185 işletmenin büyük çoğunluğu (156 tane) mikro işletmelerden oluşmaktadır, 24 tanesi de KOBİ ölçeklidir. Coğrafi dağılım itibariyle, özel sektöre ait fabrikaların büyük kısmı İstanbul, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Bilecik, İzmir, Ankara ve Samsun yörelerinde bulunmaktadır. Küçük atölyeler ise, başta İstanbul, Bursa, Eskişehir, Ankara, Konya ve Gaziantep olmak üzere, tüm illerimize dağılmış durumdadır. Döküm sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden 5 tanesi (Çelik Granül, Componenta, Hayes Lammerz, Federal Mogul, Mahle (Mopisan) ve Schweiser ESO) yabancı sermayelidir. Döküm sektörüne tesis, ekipman ve/veya hammadde sağlayan uluslararası tedarikçi kuruluşların son yıllarda Türk pazarına ilgisinde artış gözlenmektedir. Bu eğilim tedarikçi kuruluşlardaki yabancı sermayeli firma sayısında da artışa neden olmuştur. Inductotherm, Foseco, Laviosa, SüdChemie, Hüttenes Albertus, Amcol ve Magma firmalarının yatırımlarına ek olarak, raporun hazırlandığı tarihlerde edinilen bilgilere göre, bu alanda Türkiye'deki mevcut yatırım ve faaliyetlerine yatırım yapmayı planlayan yabancı kuruluşlar Furtenbach, Ashland, Dubai, Alcan olarak duyurulmuştur (TÜDOKSAD, 2012). Konya'da döküm sanayine bakıldığında ise; Konya ortalama olarak yıllık 180,000 ton (ulusal döküm çıktısının %15'i) döküm parçası üretmektedir. Türkiye'deki dökümhanelerin % 25'i bu bölgede yerleşiktir. Konya'daki üretimin % 65'i demir, % 25'i, çelik ve % 10'u demir dışı metaller dökümdür. Teknik ve kalite yeterliliği açısından küme satışlarının %80'den fazlası yerel pazara yöneliktir. Bu, ya doğrudan müşteriye ulaşarak (yani imalatçılar), ya da daha az rastlanmakla beraber bayiler, dağıtıcılar, ithalatçılar gibi araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bölge ulusal ortalamanın daha altında demir, fakat daha üstünde çelik üretmektedir. Konya dökümhanelerinde üretilen ürünler makine parçaları (yani bölgesel ihracatın % 37'si) ve otomotiv parçalarıdır. Konya, ana pazarın otomotiv parçaları değil makine sanayi olması, ulusal ortalamadan farklı bir tablo göstermektedir. Konya'daki 310 dökümhanede (%60 demir, %25 çelik ve %15 diğerleri) 300–350 indüksiyon, 75 döküm ocağı ve 65 potalı ocak çalışmaktadır. Yaklaşık 7.000 kişi istihdam edilmektedir ve her demir dökümhanesi başına işçi ortalaması 21'dir. Dökümhanelere ek olarak, bölgede ayrıca 170 tedarikçi ve en az 725 müşteri bulunmaktadır. Bu da, Konya'daki işletmelerin %40'ından fazlasının döküm ve dökümle ilgili firmalar olduğunu göstermektedir. Konya'nın döküm ihracatı bölgenin toplam ihracatının %63'üne denk gelmektedir. Döküm için ana pazar, tüm döküm ihracatının %48'inin yapıldığı Avrupa'dır. En büyük müşteriler İtalya (%11), Yunanistan (%10) ve Almanya (%6)'dır. Diğer önemli ihracat pazarları ise İran (%6), Rusya (%6) ve Irak (%4)'tür. Ulaşılan sonuç, kümelenme içinde ihracat faaliyetlerinde odaklanma eksikliği olduğunu göstermektedir (ABİGEM, 2009;14-88 Arıcıoğlu ve Koraş, 2011;24). Konya Döküm sektörünün iç pazar için çıktı sağladığı sektörlerle bakıldığında bunlar ana hatları ile üç gruptan oluşmaktadır:

- Tarımsal ve genel makine parçaları (~%37).
- Otomotiv Parçaları (~%33).
- İnşaat ve inşaat mühendisliği (~%30)

Konya'daki dökümhanelerin dış pazar bağlamında ilişkili olduğu sektörler ise şu şekildedir:

- Madencilik makineleri ve ekipmanı (ör. Kazma makineleri).
- Gemi yapımı, gemi yapımı makineleri ve nakliye ekipmanları.
- Demiryolları ve tren makineleri ve ekipmanı (ör. Frikasyon disk frenleri, motor parçaları, ray döşeme teçhizatı).
- Dizel, elektrik, güneş ve rüzgâr gücü (ör. Motor ve türbin parçaları).

Küçük dökümhanelerde satış neredeyse tamamen firmanın sahibi tarafından yapılır ve kişisel yakınlıklar satışları önemli ölçüde etkiler. Satış ekipleri sadece orta-büyük ölçekli dökümhaneler ile büyük ölçekli olanlar tarafından istihdam edilmektedir. Küme çıktısının %20'den azı ihraç edilir ve ana pazar Avrupa'dır. Ürün çok özel olmadığı ve bu yüzden orta ölçekli firmaların da ihraç yapabildikleri durumlar dışında,

çoğunlukla orta-büyük ölçekli ve büyük ölçekli firmalar ihracatı gerçekleştirmektedir. Neredeyse tüm dökümhaneler hem yerel pazarın hem de ihrac pazarlarının etkilendiği küresel kriz yüzünden önemli düşüşler yaşamakla birlikte, kriz sonrasında talebin önemli ölçüde arttığı ancak girdi maliyetlerinde karşılıklı artış ile birlikte maliyet yönetiminin öneminin bir kez daha anlaşıldığı görülmüştür. Pazarın gelişimine bakıldığında: Son beş yılda yerel pazar istikrarlı bir şekilde büyürken son on iki ayda çok az da olsa düşüşe geçmiştir; ihrac pazarı ise son beş yılda önemli ölçüde büyümüşken son yılda önemli ölçüde gerilemiştir. Otomotiv ve inşaat sektöründeki pazarlarda yaşanan gerilemeler bu süreçte rol oynamıştır. Daha küçük dökümhaneler, eğer bu sanayilere çok fazla odaklanmışlarsa, genellikle satışlarında düşüş yaşamaktadır, ancak çoğu işlem hacmini/ürün çeşitlerini ayarlayabilecek ve alternatif pazarları tespit edip ürün sağlayabilecek (ör. Vanalar, gemicilik, Demiryolları) kadar esnek yapıya sahiptir. Bunlar ayrıca bir ya da birkaç pazarda özelleşmiş ve işlemlerini/ya da hedef pazarlarını kolaylıkla değiştiremeyen daha büyük dökümhanelerden yüzde olarak daha az düşüş yaşamaktadır. Bunlara ilaveten, birçok mikro, küçük ve bazı orta ölçekli dökümhaneler için en büyük pazar olan tarımsal makine ve donanım sanayisi çok büyük bir sorun yaşamıyor ve talepler oldukça iyi düzeyde bulunuyor. Yapılan çalışmalarda dökümhanelerin %30'unun satışlarının üçte birinden fazlasının tek bir müşteriye ait olduğu görülmektedir. Pazarlama konusundaki zayıflıkları riski arttıran bir faktör olup, dökümhaneler tarafından gerçekleştirilen çok az pazarlama faaliyeti bulunmaktadır. Bunun yerine müşterilerin kendilerini bulmaları ya da araçların pazarlama faaliyetlerinden yararlanmayı beklemektedirler. Bu da dağıtım zincirinin dağıtıcılar ve toptancılar temelinde şekillenmesine yol açmıştır. Nadiren, bazı müşteriler, sipariş üzerine üretime bağlı olarak müşteriler tarafından yönlendirilmektedir. Pazar sürecinin bu biçimde işleminde iç pazarın üretim için öncelikli olmasının da önemli bir etkisi bulunmaktadır (ABİGEM, 2009;16-18, Arıcıoğlu ve Koraş, 2011;13-16).

2.3.Konya Döküm Kümesinin SWOT Analizi

Konya Döküm Sektörünün SWOT Analizine yönelik gerçekleştirilen çalışma üç oturumdan oluşmuştur. İlk oturumda sektör temsilcileri, ikinci oturumda tedarikçiler ve müşteriler, üçüncü oturumda ise paydaşlar; STK'lar, üniversiteler ve sektöre ait danışmanlık hizmeti veren firma temsilcileri yer almıştır.

Tablo 1. Konya Döküm Sektörü/Kümesi SWOT Analizi

Üstün Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> -Firmaların Ölçekleri İtibariyle Esnek Yapıya Sahip Olması -Konya'nın Merkezi Yapısı Nedeni ile İç Pazara Yakın Olmasına Bağlı Olarak Lojistik Avantajı Sağlaması -Metal İmalat Sanayinin Güçlü Bir Tarihsel Geçmişi ve Altyapısı olması -Tedarikçi Zincirinin Oluşması -Sektörün Türkiye'deki İmajı ve Pazarın Algısının Olumluluk Arz Etmesi -Sektörde Faaliyet Gösteren Firmalar Arası Etkileşimin Güçlü ve Çarpan Etkisinin Yüksek Olması -Sektörün Küresel ve Ulusal Gelişimine İlişkin Yeterli Bilgi Bulunması -Bölgenin Döküm Sektöründeki Üretim Süreç ve Teknolojisine İlişkin Yeterli Bilgi Donanımının Bulunması -Bölgede ve Sektörde Sanayicilik Kültürünün Oluşmuş olması -Yeni Lojistik Gelişmelere Bağlı Olarak Dış Pazara Ulaşım Kolay Olması -İç Pazarda Konya'nın Rekabet Avantajına Sahip Olması -Firmaların Kendi Tezgâh ve Teçhizata İlişkin Bakım ve Revizyon İşlemlerini Yapabilme Becerisine Sahip Olması -Sektörde ve Bölgede Lobicilik Yapabilme Gücüne Sahip Olması -Proje Bilincinin Gelişmiş Olması -Uluslararası Bilgi Akışını Sağlamada Gerekli Bilgi Kaynağına Ulaşabilme Becerisinin Bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> -Mesleki Eğitime İlişkin Firmaların Ortaklaşa ve Bağımsız Olarak Yeterli Yatırımı Yapmaması -Katma Değeri Yüksek Ürün Üretememek -Maliyet Yönetimi ve Analizi Yapamamak -Kalite Yetersizliği ve Sertifikasyon Eksikliği -Pazar Yapısı Analizi Yapmada Eksiklik ve Bu Eksikliğin Pazarlama Becerisine Yansımaları - Fiyat Temelli Rekabet Anlayışına Dayalı Bir Strateji İzlenmesi - Kurumsallaşma Açısından Firmaların Yetersizliği - Sektörün Konumlanmasının Yeterince Tanımlanmaması - Sektörde Ağırlıklı Olarak KOBİ'lerin Yer Alması - İhracatta Termin ve Pazar Yapısına Uygun Hareket Edilmemesi - Firmalar Arası Nitelikli Eleman Sirkülasyonunu Engelleme Konusunda İstekliliğin Bulunmaması - Girdilere İlişkin Satın Almada Miktarların Düşük Olması Dolayısıyla Pahalı Alınması - Yavrulama (Çıkraktan Patrona Doğru Hızlı Bir Yayılım) - Sektörün Değer Zincirinin Tamamlanmamış Olması -Rekabetçi Danışman Firma Yetersizliği/Güvensizliği -Yetersiz AR-GE - Ulusal ve Uluslararası Ölçekte Sağlanan Bilginin Yeterince ve Doğru Biçimde Uygulanamaması -Fason Üreticilerin Kalitesinin Düşük Olması
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> -Rekabete Yatkınlık ve Yeni Pazar Yapılarının Ortaya Çıkması -Vasıfsız Eleman Sayısının Fazlalığı -Üretici Çeşitliliğinin Fazla Olması -Türk Malının Kalite İmajının Giderek Artması -İmalat Sanayiine Yönelik Çeşit Fazlalığı -Dış Pazar (Avrupa) Tarafından Konya'nın Döküm Alanında Nitelikli Bir Üretim Merkezi Olarak Görülmesi -Ülke Ekonomisindeki Makro Gelişmelerin Bölgede Yer Alan Diğer Ülkelere Göre Avantaj Sağlaması -İkame Ürünlerin Yapı Değiştirilmesine Bağlı Olarak Her Sektörde Yeni Ürün Tiplerinin Geliştirilmesi -Yeni Hibe Kaynaklarının Ortaya Çıkıyor Olması 	<ul style="list-style-type: none"> -Mesleki Eğitim Konusunda Merkezi --Yönetimin Yeterince Hızlı ve Etkin Davranmaması -Finansman Kaynaklarının Yetersizliği -Yatırım Teknolojisinin Yüksek Maliyette Olması -Çevresel Mevzuatların Hızla Uygulamaya Girmesi -Dışa Bağımlı Hammadde Girdileri -Silis Kumu İle İlgili Çevresel Sorunlar -Enerji Girdi Maliyetlerindeki Artış -Lojistik Maliyetlerinin Artışı -Hindistan, Çin, Doğu Avrupa Ülkelerindeki Rakiplerin Pazarda Etkinliklerini Arttırmaları

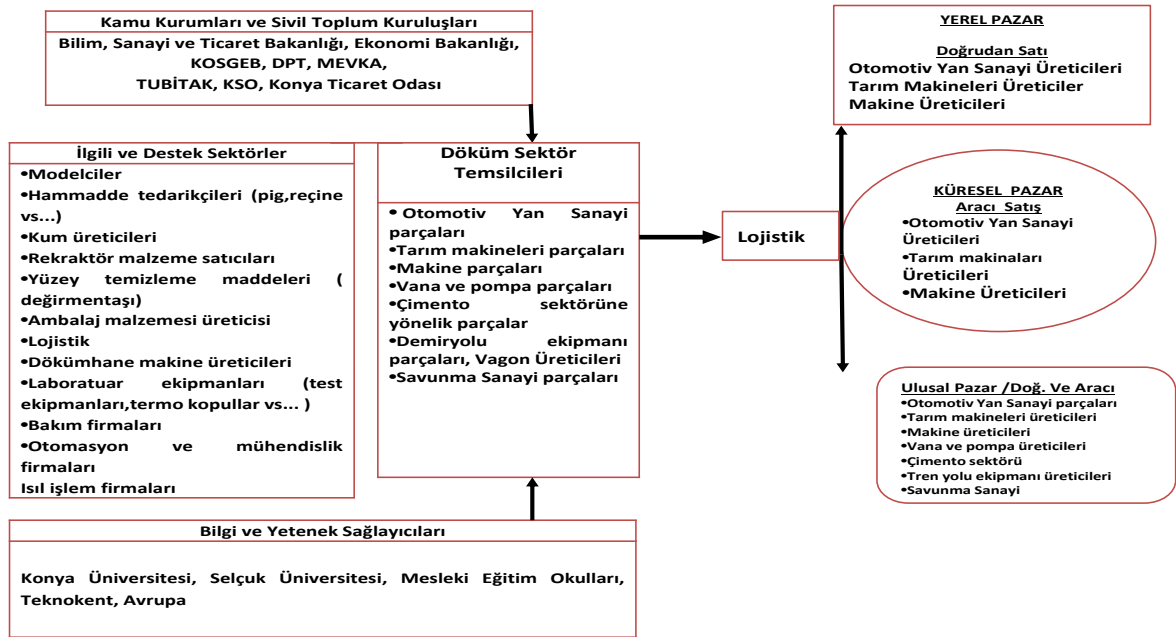
Tablodan da görüldüğü gibi, sosyal ilişkilere verilen önem ve sektör temsilcileri arasında güçlü bir iletişim ağının olması, özellikle işbirlikçi yapının güçlü kılınması yönünde bir avantaj sağlamaktadır. Diğer taraftan; kurumsallaşmadan uzak kalmak ve maliyet başta olmak üzere kalite yönetimi konusunda işletmelerin gerekli ilerlemeyi kaydetmemesi, rekabeti fiyata dayalı bir süreç olarak algılayıp, sadece Konya'daki rakiplere yönelik çalışma yapmaları ve daha da önemlisi Ar-Ge yatırımları için gerekli fonların ayrılmaması sektörün dezavantajları olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgiye verilen önem dikkat çekici bir gelişme olmakla birlikte bunun elde edilmesi için istenilen çabanın sarf edilmemesi ve bilgi paylaşımına özen gösterilmemesi rekabette üstünlük amacı için önemli engellerdir. Rekabetin artık yerel bir değer ötesine taşınarak küresel bir olgu olarak değerlendirilmesi, süreç yönetimine yapılacak yatırımların etkili bir biçimde seçilmesi ve uygun bir işletmecilik anlayışının hedeflenmesi her iki çalışmanın ortak önerileri olarak sıralanabilir.

2.4.Konya Döküm Kümesine İlişkin Stratejik Başarı Faktörleri ve Değer Zinciri

Konya'nın her geçen gün büyüyen bir ulaştırma ağının merkezinde olması küme oyuncularının pazar ve kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Sanayi altyapısı güçlü ve geniş bir iş gücü havuzuna sahiptir. Bölge üniversiteleşme sürecinde niceliksel ve niteliksel olarak önemli bir ivme yakalamıştır. Ancak, küme ortaklarının inovasyon, teknoloji transferinin (ve daha uzun vadede ARGE'nin) gerçekleştirilmesini teşvik

eden ve özendirilen mekanizmalar ve kurumlar dâhil olmak üzere daha gelişmiş faktör şartlarına erişimi bulunmamaktadır. Pazar temelli rekabet olgusu bağlamında sektörün hizmet ettiği müşteri farklılığı dikkate alındığında; fiyat temelli rekabette Ar-Ge ve İnovasyon temelli üstünlüğe ulaşmak, yönetim uygulamaları (geleneksel tedarikçi uygulamaları) ile bağlantılı olumsuz imajı (gerçek ya da algılanan) ortadan kaldırmak isteyen bir küme için faktör şartlarına erişimin sağlanması önemlidir. Bu bağlamda kümenin faaliyette bulunduğu yapının değer zinciri şu şekildedir:

Şekil 1. Konya Döküm Kümesi Değer Zinciri



Küme ortakları dinamiktir ve işbirliği projelerinde çalışabilme arzusu göstermektedir. Ayrıca yenilikçilik ve Ar-Ge'yi benimseme, ortak bilgi havuzu oluşturarak gelişmeleri paylaşmaya ve ortak çıkarların korunduğu tedarik ağını kurma konusunda isteklidirler. Ancak küme oyuncularını arasında var olan rekabet şekli bu durumu pekiştirici nitelikte değildir. Firmalar fiyat üzerinden rekabet etmektedir. Bu rekabet şekli küme ürünlerinin zayıf olan imajının geliştirilmesine yardımcı olmayacağı gibi, sürdürülebilir de değildir.

Konya'da etkin faaliyet gösteren ve varlığı sektör açısından katkı sağlayacak bir ana sanayinin olmaması; kıyaslama, pazar bilgisi, insan kaynaklarının geliştirilmesi (mesleki eğitim ve öğretim vb.) vb. fırsatları sağlayabilecek yeni imkânların geliştirilmesine yeterince katkı sağlanmasını zayıflatmaktadır. "Konya Döküm Kümesi" bazı önemli zorluklar ile karşı karşıyadır ve ele alınması gereken belirli konular söz konusudur. Bu konular; kümenin ürünlerine ilişkin imajın güçlendirilmesi, etkin bir inovasyon ve teknoloji transferi altyapısının (Ar-Ge altyapısı ile birlikte) olmayışı, çevre mevzuatı ile ilgili gelişmeler, sektör firmalarının coğrafi birlikte olma avantajını henüz sağlamış olmaması ve yönetim uzmanlığı seviyesinin düşük olması biçiminde sıralanabilir.

Küme ortakları fırsatların ve kazanç kaynaklarının Ar-Ge temelli yatırım, yeni üretim teknolojilerinin kullanımı ve etkin bir tedarik ağı yönetimi ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Çin, Hindistan ve fiyat konusunda rekabet eden diğer ülkelerden gelen ağırlıklı tedarikçiler dikkate alındığında geleneksel rekabetçi yapı yerine Ar-Ge ve İnovatif yapının daha tercih edilir olduğu gerçeği burada da karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda özellikle doğru maliyetlendirme ve etkin maliyet yönetimi önemini arttırmaktadır. Bu

prosedür ve süreçlerin anlaşılmasının ve kabul edilmesinin sağlanması, inovasyona giden hamle olması nedeniyle küme girişiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Küme ortakları ve paydaşları bu ihtiyacın farkındadır. Bu nedenle, ana sanayi/müşteri taleplerini ele alan gerekli süreç ve prosedürler, özellikle Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının başlaması, sektörün ihtiyaç duyduğu kalite güvence belgesinin alınması, etkin maliyetlendirme ve fiyatlandırma yapılarının geliştirilmesi ve tedarik zincirinin üretkenliği “Konya Döküm Kümesi” için önerilen faaliyetler arasındadır. Küme girişimi için önemli avantajlardan birisi bölgenin konu ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi olmasıdır. Nitekim ilişkili sektör olarak otomotiv yan sanayi bağlamında yaklaşık 4 yılı aşkın süredir yürütülen Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi'nin sahip olduğu deneyim ve birikim bu girişimi destekler niteliğe sahiptir. Potansiyel 310 firma içerisinde 25 firma süreçte aktif rol oynamakta olup, büyüme potansiyeline sahiptir. Girişim ayrıca, başta Konya Sanayi Odası olmak üzere paydaş kurum ve kuruluşlardan destek görmektedir.

Küme analizi çalışmaları ile elde edilen sonuçlar ve gerçekleştirilen Çalışma Grubu Toplantıları ışığında “Konya Döküm Kümesi” için “*Küresel sanayi üretimi için geleceği planlayan döküm üssü haline gelmek*” misyonu, “Yenilik ve Ar-Ge odaklı, kurumsallaşma sürecinde başarılı ve çevreye duyarlı projeler üreten bir küme olmak” vizyonu ile bütünleşmektedir. Bu vizyonun yakalanabilmesi için geliştirilen strateji : “Döküm teknolojilerinde öncü, katma değeri yüksek ürünler üreten, yüksek işbirliği anlayışı ile yenilikçiliğe yatırım yapan ve nitelikli rekabeti bölgeye öğreten” olup, Çalışma Grubu tarafından “Konya Döküm Kümesi” için belirlenen ana başarı unsurları ise;

- Konya Döküm Kümesini Geliştirmek: Konya Döküm Kümesi gelişme aşaması içindedir. Mevcut olan küme yapısının üzerine, gelişmemiş küme yapısından olgun bir küme yapısına geçmek için, yapılanmaya ihtiyaç vardır. Bu dönüşüm var olan sosyal sermayeyi, var olan işbirliği ve yürütülen faaliyetleri yapılandırmaya devam etme kabiliyetini gerektirir. Yenilik ve rekabetçi faaliyetlerde bulunmaya cesaretlendirmek özellikle döküm kümesi ve partnerlerinin üzerinde pozitif bir imaj oluşturmayı gerektirir. Küme gelişmesi kümenin büyümesini sağlayacak yönetim yapısı ve personel için finansal bir güvence sağlanmasını gerektirir.

- Yeniliğe ve Ar-Ge'ye Yatırım Yapmak:Yeniliklerde yer alarak ve Ar-Ge üstlenme kabiliyeti kümenin rekabetçi olması ve rekabetçi kalması için gereklidir. Yenilik yapma ve Ar Ge yatırımı, üründen sürece değin geniş bir alanı kapsar. Bu durum fiyat odaklı iç rekabet ve yönetimsiz maliyet yerine, bilinç–niteliği yüksek rekabeti cesaretlendirir.

- Çevre Yönetim Sistemlerinin Kullanılması: Yeniliklerde yer almanın en önemli özelliklerinden birisi de sektörün hem yerel hem de küresel bağlamda önemli unsurlardan birisi olan çevre faktörüne yatırım yapmaktır. Gerek rekabet gerekse maliyet unsurları üzerinde önemli bir baskı aracı olan çevre, sektörün ilerlemesinin yanı sıra imajı için de oldukça önemlidir. Özellikle orta ve uzun vadeli bir bakış açısı için değişen üretim teknolojileri ve geri dönüşümde kat edilen yol küme için izlenmesi gereken bir yatırım portföyü oluşturmaktadır.

- Kalite Güvence Standartlarını Uygulamak: Dökümde ulusal ve küresel ölçekte bölgenin aşama kaydetmesi için kalitenin süreç ve ürün odaklı olarak tanımlanması gerekmektedir. Uygulama ile sağlanacak önemli çıktılardan birisi de kurumsallaşma olup, kurumsallaşmanın şeffaflık/yetki-sorumluluk denkliği ve devir basamakları bu süreçte planlanmış olacaktır. Bunun yanı sıra ilişkide bulunulan sektörlerin ilgili standartları ile çevre standartları aracılığı ile hedeflenen kalite güvence çalışmaları anlamlı bir biçimde yürütülmüş olacaktır.

- Maliyet Yönetiminde Etkin Olmak: Fiyatın belirlendiği piyasada doğal olarak maliyete ilişkin etkin bir ölçüm, yönetilebilir bir model oluşturulmalıdır. Eğer böyle bir model gerçekleştirilmezse, maliyet modeli ve fiyatları tedarikçiler ile müşterilere kabul ettirmede zorluklar ortaya çıkacaktır. Rekabetçilik ve verimlilik ölçüsü olarak maliyetler ve alakalı fiyatlar oluşturmak ve öngörmek anlayışına sahip olmak bunları geliştirmek küme ve partnerlerinin önemli bir ihtiyacıdır.

- Katma Değeri Yüksek Ürünler Üretebilmek: Konya Döküm Kümesi geleneksel teknoloji, üretim sistemleri ve ürünlerin üretilmesinin ötesine geçmek ile karşı karşıyadır. Yapacağı tercih ile ya geleneksel döküm üreticisi olarak belli bir süre daha sektörde varlığını sürdürecektir, ya da yenilikçi döküm üreticisi olarak rekabet üstünlüğü için pazarda varlığını sürdürecektir. Bu bağlamda ürünün niteliği sürecin niteliği ile örtüşerek ortaya çıkacak ve geleneksel ürünlerin ötesinde katma değeri yüksek ürünler anılan üstünlüğün

ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Hedeflenen durum ile ilgili olarak döküm kümesinin üyeleri, özel üretim faaliyetlerinde ustalığa ulaşmak ve mümkün olan uygun bir şekilde şirketlerinin kurumsallaşma sürecini üstlenmek zorundadır.

Bu altı ana başarı unsuru, Konya Döküm Kümesinin Kümelenme Faaliyetinin temelini oluşturur.

2.5.Konya Döküm Kümesinin Rekabet Analizi

Konya Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren Döküm İşletmeleri üzerinde yapılan anket çalışmasına 175 firma katılmıştır. Kullanılan anket ve çalışma Türkiye Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesinde kullanılan yöntem ve araçlardır. Bu amaçla öncelikle kümenin resmi/biçimsel olarak tanınmış olmasının ötesinde fiili olarak kümelenme ve işbirliği eğilimi/potansiyelinin ne olduğu belirlenmeye, ardından da Porter Elmas Modeli ile rekabet yapısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan analize göre; çalışmaya katılan firmaların en genci 1 yaşında, en yaşlısı 44 yaşında olup; ortalama faaliyet süresi 13,15 yıl olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2. Firmaların Yapısal Niteliği

Yargılar	Sayı	Yüzde
Aile işletmesi	149	85,1
Ortaklık (Aile işletmesi dışında)	25	14,3
Bir Holding Kuruluşu veya Büyük Bir İşletmenin Alt Kolu	1	,6
Toplam	175	100,0

Saha araştırmasına katılan firmaların %85'i bölgedeki sanayi işletmelerinin temel özelliklerinden birisi olan aile işletmesi olup, aile dışındaki ortaklık yapısına sahip işletme sayısı %14 oranındadır

Tablo 3. Firmaların Hukuki Yapısı

Yargılar	Sayı	Yüzde
Şahıs İşletmesi	61	34,9
LTD	96	54,9
A.Ş.	18	10,3
Toplam	175	100,0

Diğer taraftan tüzel kişilikler açısından tasnif edildiğinde kurucuların ya da işletme sahiplerinin ağırlıklı olarak (%55'inin) limited şirketi tercih ettikleri, anonim şirket tercihinin ise azınlıkta olduğu (%10,3) ve pazardaki firmaların içerisinde önemli ölçüde (%35 civarında) şahıs işletmesinin bulunduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Kümelenme ve İşbirliği Eğilimi

Yargılar	Ort.	S. S.
İş kümesindeki aktör sayısı (yeni firmalar, destek kuruluşlar vb.) artmalı	5,82	2,90
Aktörler arasındaki işbirliği şekillerini (Ortak Ar-Ge, Ortak Satın alma, vb.) çeşitlendirmemiz lazım	8,58	1,38
İş kümesine yurtdışından yatırımcı çekmemiz lazım	6,91	3,04
İş kümesine yurtiçinden yatırımcı çekmemiz lazım	7,37	2,64
İş kümesi için Ar-Ge, inovasyon vb. destek merkezlerinin kurulması lazım	8,86	1,11
Alt, orta ve üst düzey teknik eleman (usta, ustabaşı, operatör vb.) sayısının artırılması lazım	9,49	1,13
Kalite sertifikasyonu ile ilgili destek sağlanması lazım	8,88	0,89
İlgili sektör/kümelere (makine, oto, sağlık v.b) işbirliği imkanlarını arttırmamız lazım	9,04	0,94
Küme için bir online portal (tanıtım, bilgi paylaşımı, işe alımlar vb.) kurulması lazım	9,30	1,31
Finansman sağlayıcılarla iş kümesinin ilişkileri geliştirilmeli	8,73	1,10
İş kümesinde yer alan firmaların kurumsallaşma yönünde çalışmalarını arttırmaları lazım	8,90	0,79
Uluslararası iş kümeleri ile ilişki seviyesinin ve bilgi paylaşımının artırılması lazım	9,13	0,85
Mühendis istihdamının artırılması lazım	9,01	0,90
İş kümesi içerisinde bilgi paylaşımını arttırmaya yönelik aktiviteler yapılması lazım	9,00	1,08
Eğitim programları hem küme üyeleri hem de üye olmayan firmalara yönelik düzenlenmeli ve sayısı arttırılmalı	8,95	0,91
Benzer iş kümeleri ile rekabet karşılaştırılması yapılması ve bilgi paylaşımına yönelik faaliyetler lazım.	8,98	0,91
İş kümesinin odaklanacağı alan tedarik zinciri bağlamında Ana Sanayi ve/veya Ana Yan Sanayi olmalıdır.	8,94	1,15
İş kümesinin odaklanacağı alan ulusal ve uluslararası pazarda “After Market” (yenileme pazarı) olmalıdır.	9,05	1,05
İş kümelerine yönelik teşvik ve destek politikaları belirlenmeli ve arttırılmalıdır.	9,15	1,01
Küme üyeleri arasında güven arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır	9,18	1,00

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 en önemsiz ve 10 en önemli anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Konya Döküm Kümesi firmalarının kümelenme eğilimleri ve işbirliği yapabilme istekliliği ele alındığında şu bulgulara ulaşıldığı görülmektedir: Öncelikle iş kümesinin üyeleri kümenin sayısını yeterli görmektedirler. Ancak küme aktörleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesi yönünde beklentiyi açıkça ortaya koymaktadırlar. Küme aktörleri arasındaki işbirliği şekillerini arttırmak ve ortaklaşa iş yapma kültürünün geliştirilmesi yönündeki güçlü inanç bunun göstergesidir. Kümenin gelişmesine yönelik yeni yatırımların yurt içi ve dışından getirilmesi isteğine ise temkinli bir iyimser beklenti bulunmaktadır. Bunun dışında diğer yargılarla ilgili tutumlara bakıldığında ise birbirine yakın değerlerin ortaya çıktığı görülmektedir. En önemli eksiklik olarak ısrarla vurgulanan “insan kaynakları” ile ilgili iyileştirmenin olabilmesi yönündeki istek mevcut yargılar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan sektöre ulusal ve uluslararası anlamda önemli katkı sağlayacak, katma değeri yüksek ürünler konusunda ışık tutacak ve farkındalık için sistem ve/veya ürün gelişimini gerçekleştirecek, Ar-Ge-inovasyon merkezinin kurulması ısrarla istenmektedir. Bunun yanı sıra üretim ve pazar açısından ortak hareket etme becerisine katkı sağlayacak ve rekabetçi gücü arttıracak olan, kalitenin belgelendirilmesi, mevcut portalın geliştirilmesi ve finansman kaynaklarına erişim ile ilgili yargılar da yüksek düzeyde öneme sahiptir. Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir bilginin varlığından söz etmek gerekmektedir. Özellikle küme üyelerinin bir takım yargılara ilişkin taleplerinde bu bilgi önemlidir. Bölgede varlığını sürdüren otomotiv yan sanayi kümesi, bölgede olduğu kadar ülke genelinde de dikkat çekici bir konumdadır. Dört yılı aşkın bir süre deneyime sahip olan kümenin uluslararası fon kaynaklarından kredi sağlanmasından uluslararası ağ kurma becerisine değin birçok deneyimi ve başarısı bulunmaktadır. Döküm kümesi de aslında bu kümeden doğmuş olup, sınırlı sayıda da olsa her iki kümeye de üye olan firmalar bulunmaktadır. Bu durum döküm kümesi üyelerinin finansman sağlama, uluslararası platforma açılma, bilgi paylaşımını etkin olarak kullanma gibi yargılara yüksek oranda sahip çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan kurulacak ilişkiler ve sağlanacak bilgi akışları ile kurumsallaşma, mühendis istihdamı, bilgi paylaşımı, bilginin etkin kullanımı gibi konulardaki çarpan etkisinin varlığından da yararlanma imkânı doğacaktır. Bu imkân aslında küme üyeleri arasındaki bilgi akışı ve örnek çalışmalar aracılığı ile de sağlanabilecektir. Bu konudaki yüksek kabul ve istek bunun göstergesidir. Küme üyelerinin yüksek bir kabul ile ortaya koydukları nihâi karar ise hedef müşterilerin özellikle OEM ve Ana tedarikçiler, hedef pazarın ise bu müşterilerin bulunduğu ulusal ve uluslararası pazar olduğudur. Son olarak kümenin beklediği ise yeni kurulan birçok kümenin beklentisinde görüldüğü gibi teşvik ve destek politikaları ile sağlanacak ilerlemedir.

Modelin Döküm sektörünün rekabet gücünü ölçmedeki karşılığına bakıldığında yapılan çalışma ise şu biçimdedir:

Tablo 5. Faktör Koşul ve Piyasaları

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,934)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
İhtisaslaşmış beyin gücü (Ar-Ge, inovasyon, yönetim, pazarlama vb.)	2,72	0,99	4,43	0,53
Nitelikli işgücü	3,29	1,00	4,64	0,54
Küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi	2,74	1,00	4,40	0,58
Yeni pazar, müşteri ve iş imkânları ile ilgili bilgi	3,31	1,05	4,72	0,52
Kamusal fonlarla (Türkiye ve/veya AB) uygulanan Ar-Ge ve Teknoloji Transferi programları hakkında bilgi	2,66	0,98	4,29	0,60
İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim	2,66	0,96	4,54	3,18

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 5'den izlenebileceği gibi, faktör koşullarına ilişkin sektör temsilcilerine sunulan tutumların/yargıların tümü yüksek düzeyde önemsenmekle birlikte iki yargı dışında diğerlerinin mevcut durumda düşük düzeyde kabul gördüğü ifade edilmektedir. Döküm işletmeleri, nitelikli işgücü ve yeni pazar/müşteri/iş için orta düzeyde bir avantaja sahip olduklarını, ancak önem düzeyi bakımından öne çıkan bu iki faktör koşulun istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra birbirini tamamlayan iki koşul olarak kabul edilen küresel teknoloji bağlamında stratejik bilgi ve beyin gücünün yüksek öneme sahip olmasına rağmen, fiili olarak aynı durumda olmadıklarını vurgulamaktadır. Ulaşılan sonuç insan kaynağı ile ilgili olarak nitelikli işgören ihtiyacını ortaya koyan SWOT analizi bulgusunu destekler niteliktedir. Diğer taraftan Döküm Kümesinin kendisini yetersiz gördüğü iki alan; kamusal fonların desteklediği teknoloji transfer programları ve ihtisaslaşmış mali kaynaklara erişme imkânıdır. Yine yüksek düzeyde önemli olduğuna inanılan bu iki koşulun gerçekleşmesindeki yetersizlik, bu iki faktör ile ilgili uluslararası fonların varlığından daha çok bunlara erişme düzeyi ve bilgi edinmedeki yetersizliktir. Nitekim daha önce bölgedeki otomotiv yan sanayi kümesi için yapılan bir çalışma sonucunda, uluslararası fonlardan sağlanan ve aslına döküm firmalarının da yararlanabileceği kredi fonları bunun örneği olarak gösterilebilir. Bu örnekteki erişim sorunu, teknoloji transfer merkezleri ile ilgili diğer iller (İzmir, Ankara) üzerinden yürütülen teknoloji transfer çalışmaları içinde geçerlidir (Konya Teknokent tarafından yürütülen teknoloji transfer projesi çalışmanın yürütüldüğü dönemden sonra başlamamıştır). Sonuç olarak küme için her faktör koşulunun ve piyasaların yüksek önem düzeyine sahip olduğu güçlü bir inanç olarak ortaya konulmakla birlikte, uygulamada bu inancın karşılığının bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 6. İlgili ve Destek Sektörler

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,926)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
İş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb.) hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	2,91	0,90	4,29	0,59
AR-GE ve inovasyon konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar.	2,65	1,01	4,31	0,57
Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	2,74	0,91	4,24	0,53
"Tasarım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	2,92	0,96	4,80	3,92
"Pazarlama ve Tanıtım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	3,23	0,95	4,64	0,49

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Elmasın bir önceki unsuruna ilişkin yargı bulgularına benzer bir sonuç ilgili ve destek sektörleri için de karşımıza çıkmaktadır. Beş yargının içerisine "Pazarlama ve Tanıtım" için mevcut durum ortalama düzeyde, iş geliştirme firmaları ve tasarım firmaları ile ilgili uygulamalar ise ortalamaya yakın düzeydedir. Ancak verilen önemin yüksek olduğu dikkate alındığında elde edilen bulguların istenilenin altında olduğu açıktır.

Nitekim pazarlama konusundaki sonuç, daha çok bölgenin döküm konusundaki bilinirliğinin etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan kümeye ve sektöre farklılaşma konusunda değer katacak olan Ar-Ge ve eğitim çalışmaları ise oldukça düşük seviyededir. Bu durum sektörün rekabetçi gücünü olumsuz etkilemekte ve katma değeri yüksek ürünler yerine miktarı yüksek, kâr marjı daha düşük bir üretim anlayışını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan özellikle mesleki eğitim ve firmaların iç eğitim hizmetlerinin yeterli olmaması hem yerel hem de ulusal ve uluslararası rekabet için olumsuz bir baskı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüldüğü üzere ilgili ve destek veren sektörel yapı içerisinde yer alan yargılar önemsenmekte, ancak mevcut durum beklenenin oldukça altındadır. Ancak önemli olan bu sürecin iyileştirilmesi ve rekabetçi yapının güçlendirilmesi için neler yapılacağıdır. Stratejik yol haritası için aranacak bu cevap, yapılacak çalışmalarla ve mevcut bilgilerden yararlanmak suretiyle ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Tablo 7. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,887)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog	3,71	0,74	4,05	0,59
Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar	3,07	0,81	3,99	0,63
Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel “iş ağları” oluşturma konusunda destek	2,81	0,85	4,09	0,66
Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek	2,72	0,83	4,00	0,63
Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar	2,58	0,87	4,01	0,64
Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler	2,67	0,92	4,05	0,62
“Kritik kütle” (Kümeye yeterli sayıda firma bulunması)	3,43	0,84	4,02	0,69

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Saha araştırması ve SWOT analizi ile yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar bu çalışmada elde edilen bulgularla paralel bir görünüm arz etmekte, aktörler arasında iletişimin önemsendiği değer ile mevcut arasında dikkat çekici bir yakınlık görülmektedir. Nitekim döküm firmaları rekabet ve işbirliği konusunda kritik külenin önemli olduğuna inanmakla birlikte mevcut durumun bunu karşıladığı konusunda da benzer bir tutuma sahiptirler. Küme derneği üyeleri SWOT çalışma toplantılarında da sayısal çokluktan çok dernek için önemli olanın nitelikli çoğunluk olduğunu vurgulamışlardır. Döküm kümesinin tüm firmaları kapsamakla birlikte derneğin böyle bir strateji izlemesi gerektiği yönünde güçlü bir irade bulunmaktadır. Benimsenen yaklaşım derneğin üye yapısında da açıkça görülmektedir; dernek herkese açık olmasına karşın sektörün bölgedeki öncü firmaları dernekte yer alarak yapıyı güçlendirmektedirler. Diğer taraftan bu unsura ait yargılar yüksek düzeyde seyretmekle birlikte diğerlerindeki kadar yüksek bir istek görülmediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Aylık toplantılar, ortak fuar organizasyonları, ortak portal üzerinde haberleşme, geçmişe dayalı iş yapma kültürü gibi durumlar ilk iki yargıdaki mevcut durum ile önem düzeyi arasındaki yakınlığı açıklamaktadır. Firmaların ortak iş üretme ve ürün geliştirmeye ilişkin yargılara ait beklentilerinin yüksek olmasına rağmen yeni kurulmuş olmalarının gerekçesini de dikkate aldığımızda mevcut durumun düşük düzeyde olması doğaldır. Küme üyesi firmalar, iş ağları yoluyla uluslararası alana açılma yolundaki işbirliğini yeterli görmemektedir. Buna ilişkin DTM tarafından desteklenen ihracat projesine başlanmış, ancak daha çok sayıda firma katılımı beklenmesine rağmen daha az sayıda firma olması mevcut durumu düşük göstermektedir. Bu iki durum hem yerel hem de ulusal düzeyde rekabet algısının genelde bölgedeki firmaları kapsadığını ve bu bölgedeki firmaların ortak iş yapma konusunda henüz istenilen düzeye ulaşmamasını ortaya koymaktadır. Yerel rekabette fiyat temelli bir anlayış olması SWOT analizinde de belirtilmiş olup, bunun ulusal ve uluslararası alanda da kullanılması bölgesel rekabet gücünün yetersiz kalmasına neden olacaktır. İşbirliği anlayışı içerisinde ortak iş yapma kültürünün gelişmesi ve güven kavramının bu bağlamda içselleştirilmesi süre, deneyim ve ortak projelerin üretilme sıklığı ile sağlanacaktır.

Tablo 8. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,852)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yerel talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	3,33	0,88	4,29	0,60
Ulusal talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	3,16	0,96	4,30	0,61
Kamu ihalelerine “ayrıcılık” erişim	2,44	1,00	4,12	0,70

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Ortalama bir düzeyde yerel ve ulusal talebe sahip olduğu görülen döküm kümesi, kamu ihalelerinde ise ortalama bile erişememiştir. Ulaşılan sonuç bir taraftan yerelde rekabetin daha üst düzeyde olduğunu ve döküm firmalarının daha çok Konya sanayisindeki firmalara girdi sağladığını/tedarikçi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer bir sonuç ulusal pazardaki talep için de geçerlidir SWOT analizindeki bulgularla örtüşen bu durum bölgedeki otomotiv yan sanayi ve makine imalat firmalarına ilişkin değer zincirindeki pozisyonla ilişkili olarak gelişmektedir. Diğer taraftan kamu talebi önemli bir Pazar görülmeyle birlikte küme ya da bölge ayrıcalığı ile bu pazardan yeterince pay sahibi olunmadığı görülmektedir. İşbirliğinin artması ve ortak iş yapma özelliğinin kazanılması ile birlikte bu pazardaki payın artması beklenir. Sorgulanan yargılarda olmamakla birlikte küme üyelerinin ya da kümenin uluslararası pazara erişmede veya uluslararası pazardaki talebi karşılamada da beklenenin altında olduğu, belli bir ölçüğe erişmiş firmaların doğrudan ve dolaylı bir ihracat yapabildiği görülmektedir. Bu firmaların birikimini çevreleri ile paylaşması, Ar-Ge/inovasyon faaliyetleri ile sürece katkı sağlamaları sonucunda bu pazardan da pay almaları mümkün gözükmektedir. Kümelenme faaliyeti bu bağlamda önemli bir araç olarak görülebilir. Ancak önemli olan bir önceki unsurda tartışılan işbirliği anlayışının gelişmesi ve güven sağlayıcı unsurlarla bölgedeki firmaların katma değeri yüksek ürünler üretilme gücünü geliştirerek bunu ortak çıkar için kullanabilecekleri hale gelmeleridir. Talebi karşılamada ve rekabetçi üstünlük sağlamada maliyet yönetimini kazanmaları, profesyonelleşme çabalarının artması ve kurumsallaşma yönündeki iradelerini eyleme dönüştürerek bunun çarpan etkisini çevreleri ile paylaşmaları önemli adımlar olarak görülecektir.

Tablo 9. İşbirliği Kurumları

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,949)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Üniversite – sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler	2,69	0,94	4,30	0,62
Teknoloji transferi için destek	3,11	0,89	4,46	0,56
İhtisaslaşmış işgücü geliştirme ve/veya çekme programları	2,80	0,89	4,42	0,59
İhtisaslaşmış beyin gücü geliştirme ve/veya çekme programları	2,81	0,95	4,44	0,56
Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek	2,77	0,99	4,36	0,64

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Teknoloji transferi konusunda işbirliği kurumları ile ortalama düzeyde ilişki kuran firmalar bunun yüksek düzeyde önem arz ettiğinin bilincindedirler. İhtisaslaşmış işgücü ve tersine beyin göçünün çok önemli olduğu vurgulanmakla birlikte buna dair mevcut çabanın/durumun iyi olmadığı görülmekte, bunun yanı sıra kurumsal bağlamda üniversitelerden yeterli destek sağlanmadığı ve üniversite-sanayi işbirliğinin de yeterli düzeyde olmadığı ifade edilmektedir. Oysaki bilginin üretilmesi, yenilikçilik ve etkin yönetim değerleri ile strateji üretmede üniversitelerle kurumsal işbirliklerinin çok önemli olduğu açıkça belirtilmektedir. Kümenin bölge üniversitelerindeki alanları ile ilgili program mezunlarının yeterli niteliğe sahip mezun beklentilerini karşılayamadığı, artan rekabet için ihtiyaç duyulan orta kademe yönetici ve mavi yakalı çalışan için yeterince işgücü tedarikinin sağlanamadığı, nihayetinde proje temelli ortak çalışmalar yapılmakla birlikte bireysel yararlanmalardan daha çok kurumsal ölçekte işbirliği beklendikleri ifade edilmektedir.

Tablo 10. Kamu Kurumları

Yargılar	Mevcut Durum (C-alpha=0,931)		Önem Durumu	
	Ort.	S.S	Ort.	S.S.
İş kümesini tanıyan ve destekleyen kamu kurumları	2,81	0,88	4,13	0,52
Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği...	2,38	0,91	4,00	0,50
İdari (bürokratik vb.) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen destek	2,37	0,94	4,02	0,57
Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için verilen destek	2,38	0,95	4,11	0,65

Notlar: (i) n=175, (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre mevcut durum için; $p < 0,005$ ve önem durumu için; $p < 0,005$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Kamu kurumları kaynaklı sektörel uygulamaların yetersiz kaldığı konusundaki inanç anketi cevaplayanlar açısından ortak bir anlayışı içermektedir. Desteklerden bürokratik yapıya kadar sürece yeterli katkı sağlanamadığı ifade edilmekte, oysaki ele alınan yargıların çok önemli olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. Ancak Bakanlıklar düzeyinde yeni çalışmaların varlığı, bu çalışmalar sonucunda kümelere yönelik destek çabaları ve teşvik hazırlıkları özellikle ilk iki yargının mevcut durumunu arttırmaya katkı sağlayacak niteliktedir. Otomotiv iş kümesinde özellikle yerel bürokratik yapının ve merkezdeki yönetim unsurlarının yerel temsilcilerinin vermiş olduğu destek bu küme tarafından da önemsenmekte, beklenmektedir. Diğer taraftan kamu desteğinin önemli olmasına rağmen kümelerin hayat eğrilerini tümüyle kamuya dayalı hale getirmeleri önemli bir engel ve hayatı sürdürmede özgünlükten yoksunluk-bağımlılık gerekçesi olarak görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Konya Döküm Kümesinin rekabet yapısından yola çıkılarak ortaya konulan rekabet analizi ve kümelenme eğilimi ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında; öncelikli olarak, sahip oldukları sorunların ve kendilerinden kaynaklanan zayıflıkların farkında oldukları, sektörün yapısı ve uygulamadaki engellerin neler olduğu ve Türk döküm sanayinin, son yıllarda ulaştığı büyüklüğü sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek ve Avrupa ve dünya sıralamalarında daha yüksek seviyelere çıkabilmek için geliştirdiği sektörel vizyon aşağıdaki temel unsurlarla özetlenebilir (ABİGEM.2009;8):

1. Rekabet gücünün gelişmiş ülkelerdeki rakiplerin seviyesine ulaştırılması,
2. Müşteri ve pazarın “tüm dünya”da olduğu bilinci ile küresel oyuncu olunması,
3. Yüksek katma değerli ürünlere yönelme ve bunun gerektirdiği teknolojilerin kurulması,
4. Döküm ürünlerini, rakip ürünler karşısında avantajlı kılacak fonksiyona uygun en hafif parçanın üretilmesi için teknolojik araştırma ve yatırım yapılması,
5. Hızlı ürün devreye sokma ve dizayn yeteneği edinilmesi,
6. Nihâi alıcı, döküm üreticisi ve ham ve yardımcı madde tedarikçilerinin ortak çalışma yürütmeleri,
7. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve bu gelişmelere öncülük edilmesi,
8. Kalite ve kalite güvenilirliğine her kademede önem verilmesi,
9. Rekabet gücünü korumak için ömrünü tamamlamış teçhizatın yenilenmesi,
10. E-iş enstrümanlarının ve internetin tüm süreçlere entegre edilmesi,
11. Firmalar arası iletişim ve işbirliklerinin artırılması,
12. Ar-Ge çalışmalarının artırılması,
13. Ekolojik gereklere uygun, çevreye saygılı üretim sistemlerinin kurulması,
14. Toplam kalite anlayışının benimsenmesi ve uluslararası kabul görmüş üretim standartlarına uyum sağlanması,
15. Sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışan haklarına duyarlı olunması,
16. İnsan kaynaklarının korunması ve gelişiminin desteklenmesi,
17. Önümüzdeki dönemde sektörde kâr marjları azalacağından, yatırım ve işletme sermayesi için alternatif kaynak yaratma yollarının aranması.

Bu bilgilerden de yararlanarak Konya Döküm Kümesinin rekabet ve kümelenme eğiliminin analizini ele aldığımızda, amaç mevcut yapının niteliğini belirleyerek gelecek için yol haritası oluşumuna katkı sağlamaktır. Bu bağlamda süreç incelendiğinde döküm kümesi kurulalı 1 yılı aşkın olmasına rağmen, Konya Sanayi Odasının desteği ve Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesinin birikimi ile sürecin olumlu bir

biçimde ilerlediği görülmektedir. Konya döküm kümesi anlam içermeyen ve göstermelik işlerden olabildiğince uzak durmayı hedeflemektedir. Bu nedenle; kümelenmenin misyonu, vizyonu ve stratejisi, yenilikçi üretim anlayışı üzerinde durmaktadır. Geleneksel pazarlardan öteye geçerek, Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa ile benzeri ülkelerin de içinde olduğu yoğun rekabet ortamı ile başa çıkabilmek, fırsatların ve nakit akışının cazip hale geldiği niş pazarlarda pay sahibi olmak için üretici olmak önemli bir hedef haline gelmektedir. Bunun yanı sıra Türkiye'deki müşterilerin talepleri doğrultusunda yerel ve küresel kaynakları kullanarak yeni ortaklar, fırsatlar ve imkânlar sağlamaktadır. Kümenin stratejisi içerisinde de bunlardan yararlanarak güncel üretime ve yönetime dair yeni teknikler geliştirmek, farklılaşan stratejilerine uyum sağlamak amaçlanmaktadır. Özellikle maliyet yönetimi, niş pazarlara ulaşma ve teknoloji konusunda yetkinliğe ulaşmalı, kurumsallaşmış yöntemleri kullanarak avantaj sağlanmalıdır. Sağlanan unsurlar ve süreçlerin, kümelenmedeki sektörel yenilik, gelişme ve rekabetin zorunlu birer parçası olduğu bilinmelidir. Süreç ve çıktılar, özellikle Ar-Ge ile birlikte, kalite güvencesi kazanımı, maliyet gelişimi ve katma değeri yüksek ürünlerle rekabeti sağlama ve çevre yönetim sistemlerine sahip olma kümelenmenin başlıca gereksinimleridir. Uzun ve kısa vadeli bu hareketler, finansal ve diğer alanlarda hedeflerini gerçekleştirmek isteyen her kümelenmenin sorumluluğudur. Kümelenme ayrıca kendi gücünü ve pozisyonunu da pazara ispat ederek bölgeyi diğer kümeler ile birlikte temsil edebilmelidir. Bu bağlamda firmaların yani kümedeki üreticilerin eğilimleri ve rekabet algılarına bakıldığında SWOT analizi ile saha araştırma bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Rekabet için Ar Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinin önemli olduğu, bu yaklaşım ile katma değeri yüksek ürünler üreterek rekabette üstünlük sağlanacağına farkına varıldığı da aynı çalışmanın sonuçlarıdır. Üretimde ürün ve yöntem olarak farklılaşmaya gidilmesi gerektiği, yeni pazar fırsatları için üretim kapasitesine sahip olduğu ve nitelikli insan kaynağı ile bu kapasitenin daha etkin-verimli kullanılacağı da vurgulanmaktadır. İşbirliği, ortak eylem planlarının hazırlanarak uygulanması ve büyüyen pazar için güç birliği ile hareket etmede üniversiteler başta olmak üzere kamunun desteğinin önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak uygulamada bölgedeki firmaların birbirleriyle rekabet ettiği görülmektedir. Rekabet düzeyindeki farklılaşmanın sağlanabilmesi için, ortak projelerin hazırlanarak kısa süreli hedeflerle uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu konuda ortak satın almalar, ortak fuar faaliyetleri, ihracat için ortak danışmanlık satın alma ve ortak fon tedarik edilmesi gibi projeler motivasyon sağlayacak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Orta ve uzun vadeli hedefleri göz ardı etmeden yapılacak olan bu çalışma ile somut sonuçlar ortaya konulacak, elde edilen başarı ile yeni işbirlikleri daha kolay sağlanacaktır. Bu durum aslında zihinsel ve duygusal engellerin aşılması açısından da önemlidir. Bölgedeki firmaların ürün yelpazelerini farklılaştırmaları ve sektörel dağılımı riski de dağıtacak biçimde oluşturmaları planlanmalıdır. Sektörle ilgili olarak üst çatı kuruluşu olan TÜDOKSAD'ın kümelenme çalışmalarına ilgi duyması ve destek vermesi önemli bir avantaj olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir. Bölgesel yapı dikkate alındığında ve küme üyelerinin çalışma konusundaki çabalarının yanı sıra belirlenen yol haritasına bağlı olarak, tanımlanan faaliyetin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda profesyonel yapı, üyelerden fon sağlanması ve faaliyetlerin izlenmesi önemlidir. Kümelenme sürecinde farklı sektörlerden olmakla birlikte, öncü ve izci çalışmalar Döküm kümesi açısından sinerji sağlanması konusunda önemlidir. Özellikle otomotiv sektörü bağlamda paydaş olması ve öncü olması çalışmaların yürütülmesinde bilgi ve deneyim paylaşımı açısından katkı sağlayacaktır. Bu işbirliği uluslararasılaşma açısından da katkı sağlayıcı bir öneri olarak değerlendirilmelidir. Diğer taraftan kümelenme çabasının rekabette avantaj sağlayabilmesi için şu üç kurumsal öneri sunulabilir: a-Konya'daki 310 adet döküm üreticisinin de sürece katılması kümelenmenin uzun vadeli gelişimi açısından yavaşlatıcı unsur olabilir. Ancak kümelenme ile ilgili temsilci olabilecek kalitede ve sektörü etkileyen role sahip olanlardan üyeler seçilebilir. Orta vadede, örneğin 3 yılda, Konya döküm kümelenmesi ortak üye sayısının 80-100'e çıkması önerilebilir. Bu üyeler, temsilcilik ve etkileyici fonksiyonlarıyla kümelenmenin şeklini olumlu yönde etkileyecektir. b-Kümelenmenin yönetim ve tanıtımını güçlendirecek bir yapı alt komisyonlar ile mümkün olmaktadır. Bununla ilgili küme gerekli çalışmaları yapmış olmakla birlikte bunların aktif ve verimli biçimde çalıştırılmaları gerekmektedir. Konya'ya orta vadede tavsiye edilebilecek olan; sadece ana yönetime yardımcı olması için değil, kümelenme ortakları ve hissedarları arasındaki iletişim ve işbirliğini de sağlayacak alt-komiteler giderek önemsenmelidir. c-Konya döküm sektörü imajını geliştirmeye çalışırken kümeyi ve iş ortaklarını güvenilir ve saygı duyulur hale getirmektedir. Bu süreç Konya sanayisini pozitif yönde geliştiren ve burayı iş yapmak, ilgi duyulan bir

bölge haline getirmek için geniş bir pazar inisiyatifi sağlamaktadır. Sosyal ilişkilere verilen önem ve sektör temsilcileri arasında güçlü bir iletişim ağının olması, özellikle işbirlikçi yapının güçlü kılınması yönünde bir avantaj sağlarken; kurumsallaşmadan uzak kalmak ve maliyet başta olmak üzere kalite yönetimi konusunda işletmelerin gerekli ilerlemeyi kaydetmemesi, sektörün dezavantajları olarak ortaya çıkmaktadır. Yerel hibe kaynaklarının öncelenmesi, ulusal kaynaklar için işbirliği anlayışının geliştirilmesi ve kullanılan kaynakların etkin kullanım ile rekabet için doğru hale getirilmesi önemlidir. Nihayetinde rekabetin artık yerel bir değer ötesine taşınarak küresel bir olgu olarak değerlendirilmesi, süreç yönetime yapılacak yatırımların etkili bir biçimde seçilmesi ve uygun bir işletmecilik anlayışının hedeflenmesi ortak değer olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Arıcıoğlu, M.A, Koras, M , 2011, **Konya Döküm Sektör Raporu**, Konya, KSO Yayınları.
- Avnimelech, G.. & Schwartz, D. & Bar-El, R., (2007). “Entrepreneurial High-tech Cluster Development: Israel’s Experience with Venture Capital and Technological Incubators,” **European Planning Studies**, 1469-5944, Volume 15, Issue 9, 2007, Pages 1181 – 1198.
- Benneworth P.& Hospers G-J.(2007). "Theneweconomicgeography of oldindustrialregions: universities as global-localpipelines" **Environment and Planning C: GovernmentandPolicy**, 25(6), 779–802.
- Brenner, T. & Gildner, A. ;(2006). **The Long-term Implications of Local Industrial Clusters**, Papers on Economics and Evolution 2006-08”, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, European Planning Studies, Vol. 14, No. 9, October 2006, 1315-1328
- Cho, D-S., Moon H-C, **From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory**, (Asia-Pacific Business Series Volume 2),Singapur, 2002.
- Çivi, E.(2001). “.Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Yıl 2001, C 8, Sayı 2, s.21-38.
- Garcia, Cristina Q. ve Velasco, Carlos A. B; (2002). “Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry”, **The European Academy of Management**, 2nd. Annual Conference on Innovative Research in Management May 9-11, Track: Coopetition Strategy: Towards A New Kind of Interfirm Dynamics, Stockholm, Sweden.1-10.
- Haan, U. De. ; (2008). “A Hotbed For Entrepreneurship and Innovation Looking for success factors in Israel’s High-Tech ClustersLooking for success factors in Israel’s high-Tech Clusters”, **Springer**, 79-97, http://library.wur.nl/frontis/research_triangles/04_de_haan.pdf
- Malmberg, A. , Maskell P.,(2002), Theelusiveconcept of localizationeconomies: towards a knowledge-basedtheory of spatialclustering.” **Environment and Planning A**, 34, 429–449.
- Peeters L., Tiri M., (2001). **Identification of Techno-economicClusters Using Input-Output Data: Application toFlandersandSwitzerland, InnovativeClusters: Drivers of NationalInnovationSystems**, OECD
- Porter, M.E., 2004, **BuildingtheMicroeconomicFoundations of Prosperity: Findingsfromthe Business Competitiveness Index, Global Competitiveness Report 2003-2004**, World Economic Forum,39-56.
- Porter, Michael E. ; (2000).”Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy”, **Economic Development Quarterly**, 14 (1), 15-34
- Porter, M.E., (1998), “Cluster andthe New Economics of Competition”, **Harvard Business Review**,November-December,, 77-90.
- Porter, Michael .E., . **The Competitive Advantages of Nations**, The Macmillian Press Ltd., London and Basingstoke.1990
- Porter, M.E., (1990b), “New Global StrategiesforCompetitive Advantage”, **Planning Review**,May/June, 4-14.

Lazonick, William; (2008) **Entrepreneurial Ventures and the Developmental State Lessons from the Advanced Economies**, Discussion Paper No. 2008/01, http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/discussion-papers/2008/en_GB/dp2008-01/_files/78805634425684379/default/dp2008-01.pdf

Narula, Rajnees ve Marin, Anabel; (2005). **Exploring the relationship between direct and indirect spillovers from FDI in Argentina**, Research Memoranda , Maastricht : MERIT, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, <http://ideas.repec.org/p/dgr/umamer/2005024.html>

Öz, Özlem, **The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey: Assessing Porter's Framework for National Advantage** , Ashgate,1999.

Parto, Saeed; (2008).”Innovation and Economic Activity: An Institutional Analysis of the Role of Clusters in Industrializing Economies, Journal of Economic Issues, Available at http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-36151980_ITM.

Raco, M. (1999), “Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development”, **Urban Studies**, 36 (5-6): 951-968.

TÜDOKSAD (2012), **Türkiye Döküm Derneği Raporu**, 2012 Yılına Girerken Mevcut Durum, , İstanbul, Mart.

<http://www.ekonomi.gov.tr/>(Erişim tarihi, 10 Mart 2013).

<http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=185&catID=322&lng=tr>(Erişim tarihi, 10 Mart 2013).