

PORTER'IN "KARO" MODELİNİN ISPARTA ORMAN ÜRÜNLERİ ENDÜSTRİSİNE UYGULANMASI

Hidayet KESKİN*
Hakan DEMİRGİL**

ÖZET

Kümelenme yaklaşımı son yıllarda ilişkili sektörleri değerlendirmesi ile bölgesel kalkınma ve rekabetçi üstünlüğün temel itici güçleri arasında kabul edilmeye başlanmıştır. Kümelenme yaklaşımları içerisinde farklı analiz biçimleri bulunmakla birlikte M. Porter'ın "Karo" modeli akademik çevrelerde ve bölgesel politika yapıcılarında en fazla kabul gören kümelenme modeli olarak yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı kümelenme yaklaşımının temelini oluşturan Porter'ın "Karo" modelinin Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi(I.O.Ü.E.) kümelenmesine uygulanması ve iş kümelenmesi analizinin yapılmasıdır. Araştırma sonucunda iş kümelenmesinin rekabet yapısının; faktör şartları ve ilgili ve destekleyici sektörler açısından güçlü, talep şartları açısından orta, firma stratejisi ve rekabet şartlarında özellikle düşük işbirliği nedeniyle göreceli olarak zayıf olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak kümelenmenin rekabet yapısının ortalama seviyede yer aldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Porter'ın "Karo" Modeli, İş Kümelenmesi Analizi, Rekabet Gücü Analizi

AN IMPLEMENTATION OF PORTER'S "DIAMOND" MODEL ON THE FOREST PRODUCT INDUSTRY OF ISPARTA

ABSTRACT

In recent years clustering approach, has begun to be accepted among the basic driving forces of the regional development and competitive advantage though the systematic analysis of sectors. Although there are different forms of analysis in

* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Isparta, Türkiye, hunlu@iibf.sdu.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, Isparta, Türkiye, demirgil@iibf.sdu.edu.tr

the clustering approaches, M. Porter's "Diamond" model is the most accepted clustering model in academic circles and among regional policy makers. The purpose of this study is to implement the Porter's "Diamond" model on the forest product industry clustering of Isparta and to make business clustering analysis. According to research results, business clusters competitiveness structure was determined at strong level in terms of factor conditions and related and supportive sectors, middle level in term of demand conditions and weak in terms of firm strategy and competitiveness conditions especially because of low cooperation (collaboration). To sum up competitive structure of the cluster was determined at average level.

Key Words: Porter's "Diamond" Model, Business Clusters Analysis, Competitive Advantage Analysis

1. Giriş: Rekabet Gücü ve Kümelenme

Değişen üretim biçimleri ve ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi ile iş dünyasındaki aynı ve/veya ilişkili sektörlerdeki firmaların yakın fiziksel mesafede faaliyet gösterme ve yerleşme eğilimleri, ekonomik kalkınmayı şekillendiren baskın güçler konumuna gelmektedir.¹ Günümüzde endüstrilerin ve şirketlerin küreselleşme eğilimi doğrultusunda yerel ekonomilerin öneminin ve ayırt edici özelliklerinin azalması beklenirken, tam tersi yönde kimi endüstrilerin ve ekonomik faaliyetlerin yerelleşmesi eğilimi de eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır.² Küresel bir ekonomide sürdürülebilir rekabetçi avantajlar, gittikçe artan bir biçimde uzaktaki rakiplerin elde edemeyeceği yerel faktörlere bağlı hale gelmektedir.³ Birçok ülkede politika yapıcılar, hem ulusal hem bölgesel seviyede kümelenmeler yaratmanın ve desteklemenin küresel yarışta rekabetçi olmak ve kazanan konumuna gelmek için temel bir seçenek olduğuna inanmaktadır.⁴

Son yirmi yıldır birçok gözlemciye göre uzmanlaşan endüstriyel yığınlaşmaların üretim sistemlerinin yeni ve belirli yerlerde ortaya çıkması ve oluşması, bölgelerin ve şehirlerin ekonomik büyümenin ve yönetişimin çağdaş yerler olarak yeniden önem kazanmasını kanıtlamıştır. Bu durum Michael Porter

¹ OECD, "Enhancing SME Competitiveness", The OECD Bologna Ministerial Conference, Enterprise, Industry and Services, 2001, s. 103.

² ENRIGHT, M. J., "The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering", Paper Presented at the Workshop on the Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development University of Strathclyde Glasgow, Scotland, May 15-16, 1998, s.2.

³ PORTER, M. E., "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, November-December 1998, ss. 77-90, s.77.

⁴ KARLSSON C., "Clusters, Functional Regions and Cluster Policies", CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 84, March 2007, ss. 1-24, s. 16, 17.

tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: "Hızlı ulaşım, yüksek hızlı iletişim ve ulaşılabilir piyasalara sahip olan küresel bir ekonomide, yerleşim yerinin öneminin azalması beklenebilir fakat tam tersi doğrudur. Küresel bir ekonomide sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sıklıkla yoğun şekilde belirli bölgelerle sınırlıdır. Bu sürdürülebilir rekabetçi avantajlar; yüksek uzmanlaşmış yeteneklerin, bilginin, kurumların, rakiplerin, ilişkili-bağlantılı işletmelerin ve sofistike müşterilerin yoğunlaşması sayesinde ortaya çıkmaktadır."⁵ Bu süreçte yaşanan artan rekabet olgusu değişen koşullara uyum yeteneği yüksek ve esnek yapılarıyla KOBİ'leri, yeni sanayi odaklarını, küçük ve orta boy kentleri ön plana çıkarmıştır. Bu süreçle paralel olarak yerel kurumların, organizasyon yapılarının ve dayanışmanın önemi artmaktadır.⁶

Kümelenme yaklaşımının son yıllarda giderek popülerlik kazanmasının temelinde fordist üretim biçiminden post-fordist üretim biçimine geçilmesi ve küreselleşme ile rekabetçi avantajın daha önemli hale gelmesi bulunmaktadır. Kümelenme eğilimlerinin artmasındaki en önemli unsur kümelenmelerin yarattığı öğrenme süreci ve düşen işlem maliyetleri dışsallıklarıdır. Temeli Marshall'ın "endüstriyel bölgeler"⁷ kavramına dayanan kümelenme yaklaşımı ile ilgili endüstriyel kümelenmenin oluşumunu açıklamaya ve analiz etmeye yönelik araştırma çabalarında 1970, 1980 ve 1990'lar boyunca yoğun bir artış gerçekleşmiştir. Marshall ile başlayan endüstri bölgelerine ilgi, 1980'lerde yoğun "post-fordizm" tartışmasının uyanışını takip ederek oldukça artmış ve kümelenme dinamiklerinde bir yenilenme yaşanmıştır.⁸

2. Kümelenme Kavramı

Kümelenme ile ilgili ilk çalışma Marshall'a aittir. Marshall, İktisadın İlkeleri adlı kitabında kümelenmelerden "endüstriyel yoğunlaşmalar" olarak bahsetmektedir. Marshall, endüstriyel yoğunlaşmaları incelemiş ve yoğunlaşmaların bölgedeki firmalar açısından özellikle işçi bulma konusunda avantaj yarattığını belirtmiştir.⁹

⁵ ASHEIM, B., P. COOKE ve R. MARTIN, 'The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: A Critical Assessment', Clusters and Regional Development, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006, s.1, 2.

⁶ ELVAN, L., N. SORGUÇ, L.B. KAZANCIK ve A. ÖZTÜRK, 'Bölgesel Gelişme ve Sektör-Bölge Yığınlaşmaları', Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2005, s. 1.

⁷ MARSHALL, A., Principles of Economics, Mcmillan, London, 1890'dan aktaran: Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, The Rise of the Cluster Concept In Regional Analysis and Policy A Critical Assessment, Clusters and Regional Development, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006, s. 5.

⁸ KARATAŞ, N., Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği, PLANLAMA 2006/3, ss. 47-57, s. 49.

⁹ MARSHALL, A., a.g.e., s. 5.

Marshall'ın endüstriyel yoğunlaşmalar ve endüstriyel bölgeler kavramı; küçük ve orta ölçekli firmaların yığılmış kümelenmelerini anlamak için dışsal ekonomilerin önemi üzerine kurulmuş ve ekonomik aktivite sürecinde aktörlerin yakın yerleşmesinden kaynaklanan dışsal ekonomilerin faydaları üzerine odaklanmıştır.¹⁰

Kümelenme ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaktadır.¹¹ Bu kümelenme tanımlarında yer alan ortak özellikler network, işbirliği, işbirliği içinde rekabet ve sektörel/bölgesel/coğrafi yoğunlaşmadır. Porter, ise kümelenmeyi; “belirli bir alandaki birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan karşılıklı ilişkili firmaların, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki firmaların, ilişkili kurumların (örneğin üniversiteler, standart kuruluşları ve ticaret birlikleri) coğrafi yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır.¹²

Porter'a göre kümelenme oluşma sebebi coğrafi yakınlığın şekillendirdiği paylaşılan kültür ve düşen işlem maliyetleridir. Bu yakınlık ileri, geri ve yatay fayda akımları yaratmaktadır. Şöyle ki, AR-GE faaliyetlerinin karşılıklı değişimi ve aktörlerin problem çözmeye katılımı daha hızlı ve daha etkin çözümler üretilmesine yol açar. Tedarikçiler de firmadan firmaya inovasyon ve bilginin iletimi için aracı olma eğilimi içindedir. Bu süreç boyunca mevcut ulusal endüstri içindeki inovasyonun ivmesi artar. Tüm bu faydalar eğer tedarikçiler firmalara yakın yerleşmişse iletişim kanallarını kısaltarak ortaya çıkar ve gelişir. Bu süreçle birlikte kümelenmeler de gelişmeye devam eder. Gelişen kümelenmeler, kümelenmeyi daha da güçlendirecek insanları ve fikirleri kendine çeker. Çünkü gelişen bir kümelenme eğitilmiş insanlara daha büyük fırsatlar sunar.¹³ Porter'a göre kümelenmeler içindeki grupları birbirine bağlayan “sosyal yapılandırıcı”, önemli kaynaklara ve bilgilere erişimi de

¹⁰ BELUSSI F., “In Search Of A Useful Theory Of Spatial Clustering: Agglomeration Versus Active Clustering” içinde *Clusters and Regional Development*, (Editörler: Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron MARTIN), Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006, ss.69-89, s.72.

¹¹ Kümelenme tanımlamaları ile ilgili çalışmalar için Bakınız: ÇAĞLAR, E., Türkiye’de Yerleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri, Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar, TEPAV, 13 Eylül 2006, ss.305-315, s. 308; MALMBERG, A. ve D. POWER, ‘True Clusters A Severe Case of Conceptual Headache’, *Clusters and Regional Development*, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006, s. 55.; EUROPEAN COMMISSION, *Regional Clusters In Europe*, Observatory of European SMEs 2002, No. 3, s.14.

¹² ASHEIM, B., P. COOKE ve R. MARTIN, a.g.e., s. 2.

¹³ MASKELL, P. ve L. KEBIR, ‘What Qualifies As A Cluster Theory?’, *Clusters and Regional Development*, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006, s. 35, 36.

kolaylaştırmaktadır.¹⁴ Benzer şekilde POWELL, çalışmasında, firmaların izole bir şekilde yaşayamayacağını aksine diğer firmalarla iletişim ve işbirliği içinde olması gerektiğini belirtmiştir.¹⁵ Andrea LARSON, network oluşturma sürecini ele almış ve firmalar arasındaki network yapısının dikey entegrasyonu yatırım yapmadan sağladığını ve bu durumun da firma açısından rekabet avantajı yarattığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁶

Kümelenmeler, rekabet için önemli olan bir takım bağlantılı sanayileri ve bazı birimleri içermektedir. Örneğin; özel girdilerin tedarikçilerini (parça, makine ve hizmet gibi) ve özel altyapı hizmeti sunan firmaları kapsamaktadır. Kümelenmeler müşterilere ve tamamlayıcı ürün üretenlere ve ustalık, teknoloji veya genel girdiler ile ilgili sanayilere doğru yayılan geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Ayrıca bir çok kümelenmeye üniversiteler, beyin takımı, araştırma kurumları, standart koyucu kurumlar, mesleki eğitim sunan kuruluşlar ve sendikalar, özel öğretim, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan kamu kurumları ve diğer kurumlar da dahildir. Bu tip kümelenmelerin en iyi örneklerden birisi California şarap kümelenmesidir.¹⁷

Porter, endüstriyel kümelenmelerin motivasyon, informal öğrenme ve örtük bilgi gibi yerel nitelikte küçük ve sürekli yeniliklerin kaynağı olan, daha sonra da birikimsel etkileri nedeniyle içsel teknolojik gelişmeleri yaratan unsurları da beraberinde getireceğini özellikle vurgulamıştır.¹⁸ Örtük bilgi ve bilgi transferi, endüstri kümelenmelerinin küresel rekabetçiliğine öncüllük eden anahtar belirleyici faktörlerdir.¹⁹

3. Porter'ın Karo Modeli

Michael Porter, 1990 yılında yayınlanan "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü(Competitive Advantage of Nations)" adlı kitabında kümelenme kavramıyla bağlantılı küme elemanlarını açıklayan "Karo Modeli"ni geliştirmiştir. Porter, işletmelerin rekabet gücü ve bunu yaratan faktörlerin analiz edilmesine odaklanmıştır. Porter'a göre; uluslararası başarılı

¹⁴ MERCAN, B., N. S. HALICI ve N. BALTACI, 'Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının(Clusters) Oluşumu ve Gelişimi, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, ss. 167-176, s. 172.

¹⁵ POWELL, W.W., "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", 1990, Research in Organizational Behavior, Vol.12, ss. 295-336.

¹⁶ LARSON, A., "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", 1992, Administrative Science Quarterly, 37, ss. 76-104.

¹⁷ PORTER, M. E., "Clusters and The New Economics of Competition", s.78,79.

¹⁸ KARATAŞ, N., a.g.e., s. 49.

¹⁹ DAYASINDHU, N., "Embeddedness, Knowledge Transfer, Industry Clusters and Global Competitiveness: A Case Study of The Indian Software Industry", Technovation 22, 2002, ss. 551-560, s.551.

endüstrilerdeki firmaların coğrafi yoğunlaşmaları genelde karo modelindeki bireysel faktörlerin özelliklerinin etkisi ile ortaya çıkar ve bu endüstrilerin bir ulus içinde karşılıklı güçlendirilmeleri coğrafi yakınlık ile sağlanır. Dolayısıyla Porter'a göre kümelenmeler fonksiyonel olarak ilişkili endüstrilerdir. Porter'a göre coğrafi yoğunlaşma, kümelenme tanımının bir kısmını oluşturmaktadır.²⁰

Karo modeli, işletmelerin rekabet gücü ve bunu yaratan faktörlerin analiz edilmesine odaklanmıştır. Porter'a göre bir ülkenin rekabet gücünün temelini dört ana özellik oluşturmaktadır. Bunlar; (i) Faktör şartları, (ii) Talep şartları, (iii) Firma stratejileri ve rekabet ortamı ve (iv) İlgili ve destekleyici sektörlerdir. Bu özellikler ayrı ayrı veya bir sistem olarak karo modelini, yani her ülkenin kendi sektörleri için kurduğu ve işlettiği oyun alanını oluşturmaktadır.²¹

Faktör şartları; ülkenin vasıflı işçilik veya altyapı gibi, belirli bir sektörde rekabet edebilmesi için gereken üretim faktörlerinin durumudur. (Özelleşmiş girdiler, işgücünün niteliği, sermaye, fiziki altyapı, bilgi altyapısı, bilim-teknoloji altyapısı, tedarikçiler, ara mallar, hammaddeler v.s.). Talep şartları; sektörün ürettiği ürün veya hizmet için talep durumudur.

Firma stratejileri ve rekabet ortamı; firmaların nasıl yaratıldığını, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen koşullar ile yurt içi rekabetin yapısıdır. İlgili alanlarda yerel tedarikçilerin ve rakip şirketlerin etkin varlığı, birbirinden izole endüstriler yerine birbiri ile güçlü bağlantıları olan firmalar bunlara örnektir. İlgili ve destekleyici sektörler; uluslar arası rekabet gücüne sahip yan sanayilerin ve ilgili sektörlerin varlığı veya yokluğu durumudur.²²

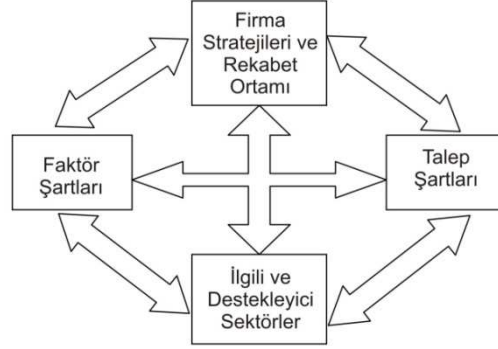
Kümelenmeler rekabeti üç şekilde etkilemektedir: birincisi, bölgede kurulmuş firmaların üretkenliğini artırarak; ikincisi, gelecek üretkenlik artışını güçlendirecek olan inovasyonun yönünü ve hızını saptayarak; üçüncüsü, kümelenmeyi genişletecek ve güçlendirecek olan yeni işlerin açılmasını sağlayarak. Bir kümelenme her bir üyesinin sanki daha geniş bir ölçeğe sahipmiş gibi veya sanki resmi olarak diğerleri ile birleşmiş gibi – esnekliğini kaybetmeden – fayda elde etmesini sağlamaktadır.²³

²⁰ PORTER, M. E., "Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, March-April 1990, ss. 73-79.

²¹ WOODWARD, D., "Porter's Cluster Strategy Versus Industrial Targeting", Based a Presentation at the ICIT Workshop, Orlando, Florida December 3, 2004, s. 9.

²² PORTER, M. E., The Competitive Advantage of Nations, Free Pres, New York, 1998, s.73,130.

²³ PORTER, M. E., "Clusters and The New Economics of Competition", s.80.



Şekil 1. Ulusal Avantajın Belirleyici Faktörleri/ Karo Modeli

Kaynak: Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1998, s.72.

Kümelenme gelişim programlarının yerel ekonomiye ve sosyal gerçekliğe uygun olması sağlanmalıdır. Bunun için yerel kümelenmeler tüm boyutları ile dikkatli bir şekilde tanımlanmalı, nitelendirilmeli ve ihtiyaçların tanımı açık olmalıdır. Programlar açık bir biçimde özel piyasa başarısızlıklarını hedef almalıdır. Kısacası kümelenme gelişim programları küreselleşen-yerelleşen bir dünyada politika yapıcılar için kendi ekonomilerinin potansiyelini maksimize etmek için kullanışlı bir araçtır.²⁴

4. Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi İş Kümelenmesi Analizi

Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi (I.O.Ü.E.) kümelenmesi, coğrafi ve iklim özelliklerinin ön plana çıkması ile oluşmuştur. I.O.Ü.E. kümelenmesi, bölgede uzun bir geçmişi bulunan, yıllarca bölgeye katma değer sağlamış, istihdamın büyük bir kısmını içerisinde barındıran ve bölgeyle özdeşleşmiş bir endüstridir.²⁵ Bu nedenle çalışma konusu olarak bu coğrafya ve söz konusu sektör ele alınmaktadır. Bölge için Orman Ürünleri Endüstrisi (OÜE), imalat sanayisi içinde işyeri sayısı ve çalışan sayısı açısından dokuma giyim eşyası ve deri sanayisinden sonra ikinci sırada yer almakta ve yöre ekonomisinin en önemli öğelerinden birini oluşturmaktadır.²⁶ DPT'nin hazırladığı "İllerde öne

²⁴ ENRIGHT, M. J., a.g.e., s. 8.

²⁵ DULUPÇU, M. A., G. ÖZDAMAR, A. SEZGİN, "Geçmişten Geleceğe Isparta Ekonomisi", içinde Geçmişten Günümüze Isparta (Editorler: Hüseyin GÜL ve Songül BOYBEYİ), Atatürk Kültür Merkezi Yayını: 330, Araştırma ve İnceleme Dizisi: 66, Ankara, 2009, ss. 115-135.

²⁶ ITSO, Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Sektörünün Araştırılması, Isparta, 2008, s. 39.

Çıkan Sanayi Sektörleri” raporunda Isparta ili için bu sektörün, TÜİK 2002 Genel Sanayi İşyerleri Sayımı(GSİS) il içi yüzde ve yoğunlaşma, özel sektör işgücü verimliliği ve ihracat yoğunlaşma göstergelerinde ön planda yer aldığı belirtilmiştir.²⁷

I.O.Ü.E.’de merkez ilçede yaklaşık 295 tane işletme faaliyette bulunmakta ve genellikle inşaatlık, rabıta, lambri ve doğrama imalatları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca iki firma da Melamin, Yonga Levha ile Dipçik ve kabza imalatında bulunmaktadır.²⁸ I.O.Ü.E.’de il merkezi sınırları içinde faaliyette bulunan, Isparta Ticaret ve Sanayi Odası, Isparta Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği ve Isparta Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü’nün veri tabanlarında kayıtlı bulunan firmalar arasından, rassal olmayan örnekleme yöntemi kullanılarak hangi firmalara anket yapılacağı belirlenmiştir. Örneklem olarak belirlenen firma sayısı ise 64’dür.

Çalışmanın bu kısmında iş kümelenmesi analiz edilmekte ve iş kümelenmesinin rekabetçiliğine ilişkin değerlendirmeler sunulmaktadır. Rekabet gücü (rekabetçilik) analizi daha önce de belirtildiği gibi Michael Porter’ın “Karo” modelini temel alarak uygulanmıştır. Bu çerçevede iş kümelenmesinin rekabet gücü avantajları ve dezavantajları açısından değerlendirilmiş ve dört ana, iki yan parametre kullanarak iş kümelenmesinin rekabet gücü incelenmiştir. Aşağıda verilen parametrelerden ilk dördü ana parametreler, son ikisi yan parametrelerdir. Bunlar:

- Faktör(girdi) şartları
- Firma stratejileri ve rekabet (iş) ortamı
- Talep şartları
- İlgili ve destekleyici sektörler
- Kamu kurumları
- İşbirliği yapılan kurumlardır.

İş kümelenmelerinin rekabet güçlerini değerlendirmek amacıyla başka yöntemlerin de kullanılması mümkündür. Ancak uzun yıllardır kullanılan “Karo” modeli iş kümelenmelerinin rekabet güçlerini analiz etmekte iyi kurgulanmış bir araç olarak itibar görmektedir.

Tematik yaklaşıma göre, kümelenme dinamiklerinin geliştirilmesi AR-GE faaliyetlerinin, inovasyonun ve girişimciliğin teşvik edilmesini, aktörler arası iş ağlarının güçlendirilmesini ve küme oluşturma faaliyetlerinin

²⁷ DPT, İllerde Öne Çıkan Sanayi Sektörleri, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, , Yayın No: 2693, Ankara, Ağustos 2006, s.259.

²⁸ İSPARTA VALİLİĞİ, Sanayi ve İstihdam Komisyonu Raporu, Isparta, Haziran 2009, s.11.

kolaylaştırılmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla bu spesifik amaçtan ortaya çıkan üç tema "inovasyon ve girişimcilik", "aktörler arası iş ağlarının oluşturulması" ve "kümelenme oluşumu"dur.²⁹

4.1. Faktör Şartları

Kümelenme rekabet gücü çerçevesinde "faktör şartları" nitelikli işgücü, özellikle hammaddelerin varlığı, doğal kaynaklar, fiziksel altyapı, finansman imkanları gibi girdilerin varlığına atıfta bulunmaktadır. Burada analizin ana hedefi faktör şartlarının mevcut olmasının veya olmamasının analizi yapılan iş kümelenmesinin rekabet gücü üzerinde etkili olup olmadığının anlaşılmasıdır. Kümelenme teorisi, iş kümelenmesinde verimliliğin artırılması için faktör girdilerinin etkinliğini, kaliteyi ve uzmanlaşmayı arttırmak gerektiğini öne sürmektedir. I.O.Ü.E. kümelenmesini etkileyen en önemli koşullar, bu bölümde Isparta'nın konumu, fiziksel kaynakların varlığı ve kalitesi, insan kaynakları, bilgiye ulaşımın kolaylığı, altyapı koşulları ve maddi olanaklar açısından incelenmektedir.

4.1.1. Yer

Bir firmanın bulunduğu yer o firmanın rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Kümelenme yaklaşımına göre rekabet gücü önemli derece firmaların buldukları yerle hatta alt birimlerinin buldukları yerle ilgidir. İş kümelenmesinin yeri pazar ve kaynaklara erişim açısından iş kümelenmesine önemli avantajlar sağlayabiliyorsa iş kümelenmesinin rekabet gücünü olumlu etkilemektedir.

- Isparta ili coğrafi konumu itibariyle, Akdeniz Bölgesinin batı bölümünde ve iç kesimde yer almaktadır. "Göller Bölgesi" olarak adlandırılan bölgenin merkezi konumundadır. Ayrıca konumu itibariye Batı Akdeniz bölgesi karayollarının düğüm noktasıdır. İç kesimlere karayolu bağlantısı nedeniyle en fonksiyonel odak noktalarından birisidir. Isparta hava limanı bulunmaktadır. Ayrıca Isparta, Antalya iline karayolu ile bir saat uzaklıktadır ve Antalya limanına yakınlığı bir diğer avantajdır. Kısacası Isparta ili pazara ve kaynaklara erişim açısından avantajlı durumdadır ve bu durum rekabetçi gücünü olumlu etkilemektedir.

- Orman ürünleri açısından değerlendirildiğinde doğal kurutma için iklim koşulları elverişlidir ve bu önemli bir avantajdır. Isparta iklimi, hava sıcaklığı, hava hareketi ve rutubeti açılarından ahşabın doğal kurutma yöntemi ile daha kısa sürede kurutulmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum kurutma kusurlarını da en aza indirmektedir. Aynı zamanda firmalar açık hava ortamlarını stok alanı

²⁹ Beyaz Kitap Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi, 2008, s. 17, <www.clusterturkey.com> (16.08.2009)

olarak değerlendirebilmekte ve bu sayede sezonsal fiyat değişimlerinden karlı çıkabilmektedirler.

4.1.2. Fiziksel Kaynaklar ve Altyapı Olanakları

- Sektörün temel girdisi olan kızılçam ağacı bölgede yetişmektedir. Hammadde kaynaklarına yakınlık önemli bir avantajdır. Ayrıca kızılçam ürününü ekonomikliğinden kaynaklanan fiyat avantajı bulunmaktadır.
- Isparta'da Organize Sanayi Bölgesi ve Küçük Sanayi Sitesi bulunmaktadır. Ulaşım olanakları yeterlidir. KOBİ'lerin kurulması ve sürdürülebilmeleri için gerekli fiziksel alt yapı vardır. Fiziki altyapı ve ulaşım olanakları açısından Isparta oldukça elverişli bir konumdadır. Bu olanaklar iş ortamını ve iş kümelenmesini destekleyici bir etki yaratmaktadır.

4.1.3. İnsan kaynakları

- Çalışma kapsamında yapılan anketlere göre üretim bölümünde çalışanlar çiraklıktan sektör içinde yetişmektedir. Çalışan profillerine göre değerlendirildiğinde, ölçek büyüdükçe mühendisin, ustanın, teknisyenin ve idari personelin deneyimi artarken, işçinin deneyiminin azaldığı görülmektedir.
- Çalışma kapsamında anket uygulanan firmaların ortalama çalışan sayısı 16 olarak belirlenmiştir. Anket uygulanan firmalardan sadece bir firma 200'den fazla işçi çalıştırmaktadır. Bu değer³⁰ kümelenmedeki firmaların büyük oranda küçük ölçekli işletmelerden oluştuğunu göstermektedir.
- Isparta'da bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi eğitim-öğretime 1992 yılında başlamıştır. Fakültede Orman Mühendisliği, Orman Endüstri Mühendisliği ve Peyzaj Mimarlığı bölümleri bulunmaktadır.
- İşgücü ihtiyacı ağırlıklı olarak üretimde yoğunlaşmaktadır. Bu sektörün üretim departmanı ise ara eleman olarak tanımlanan kişilerden oluşmaktadır. En fazla işgücü açığı meslek lisesi çıkışlı ara elemanlarda yaşanmaktadır. Isparta'da Ahşap Teknolojisi bölümü bulunan biri Isparta merkezde diğeri de Senirkent ilçesinde olmak üzere iki tane meslek lisesi vardır.³¹

4.1.4. Bilgi Kaynakları

- Üniversite ve KOBİ'ler arasında etkin ve aktif bir işbirliği eksikliği bulunmaktadır. Aynı işbirliği eksikliği orman ürünleri endüstrisi ile üniversite arasında da bulunmaktadır. Üniversite özel anlamda orman ürünleri endüstrisi kümelenmesi ile doğrudan işbirliği içinde olmasa da, sektörün temsilcisi olan Isparta Ticaret ve Sanayi Odası ile işbirliği yapmaktadır.

³⁰ DPT, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009), Ankara, Ocak 2007, s.22.

³¹ <<http://www.ahsapteknolojisi.com/bolum-lise-ic.html>> (18.01.2010)

- Isparta'da Göller Bölgesi Teknoloji Gelişme Bölgesi 2004 yılında kurulmuştur. Ayrıca TEKNOKENT bünyesinde Üniversite Girişimci İşbirliği Koordinatörlüğü de 2004 yılından bu yana faaliyet göstermektedir.
- Merkezi Afyonkarahisar'da bulunan Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) Afyonkarahisar'ın yanı sıra Batı Akdeniz bölgesindeki illere; Antalya, Burdur ve Isparta'ya hizmet vermektedir. Bu merkez KOBİ'lere idari ve işlevsel bilgi alanında yardımcı olmaktadır.³²
- Sonuç olarak Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi kümelenmesi bilgi kaynakları açısından zengindir. Ancak her ne kadar iş kümelenmesini ilgilendirecek alanlarda çalışma yapan kurumlar ve üniversite bünyesinde de konu ile ilgili fakülte bulunsa da, firmalar ile iletişim eksikliği, yapılan çalışmalardan her iki tarafın da yeteri kadar faydalanamadığını ortaya koymaktadır.

4.1.5. Sermaye İmkânları

- Isparta'da KOBİ'ler başlangıç sermayelerini çoğu zaman firma sahiplerinin ya da onların yakın çevresinin kişisel tasarrufundan sağlamaktadır. Genelde kısıtlı karlarla çalışan KOBİ'lerin büyüme dönemlerinde ise en önemli kaynaklarının bünyelerinde bırakılan karlardan oluşmaktadır. İkinci önemli kaynağı da banka kredileridir. Fakat KOBİ'ler bankalara başvurduklarında kredi formalitelerinin ağırlığı, kısa vadeler, yüksek faiz oranları, ağır ödeme koşulları, teminat sorunları ve alternatif araçların olmamasından kaynaklanan problemler yaşamaktadır.
- Kullanılan kredilerin türleri incelendiğinde işletme kredilerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun yanında özellikle mobilya firmaları açısından Esnaf Kefalet Kooperatifi Kredileri ağırlıklı olarak tercih edilmektedir. Kısacası firmalar aldıkları kredileri işletme sermayesi olarak kullanmakta, yeni yatırımlara kaynak ayırmakta zorluk çekmektedir.
- Isparta'daki Kredi/mevduat oranı bölgedeki en düşük değere sahiptir. Kredi/mevduat oranı Isparta için % 41.9, Burdur için % 61.2, Antalya için % 62.9'dur.³³ Bu durum genel girişimcilik kültürünün zayıflığını ve sermaye temininde bölge firmalarının çekingen davrandığını göstermektedir.

4.2. Firma Stratejileri ve Rekabet

Kümelenme teorisi lokalizasyonunun en önemli boyutlarından biri firmalar arası rekabeti desteklemektir. Birkaç istisna dışında yapılan son ampirik

³² <<http://www.abigem.gen.tr>, (20.01.2010)

³³ <http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Istatistiki_Veriler/Istatistiki_Veriler.aspx> (11.12.2009)

çalışmalar, iş kümelenmelerinde bilginin artan ve yoğunlaşan rekabet ile üretildiğini ortaya koymaktadır.

Bu parametrenin incelediği bir diğer unsur da yeni işletmelerin kurulmasına yöneliktir. Bu parametre iş ortamının yeni işletmelerin kuruluşuna yönelik düzenlemeler açısından elverişliliği konusunda aydınlatıcı olmaktadır. Örneğin iş kümesine yeni girişlerin çok düşük seviyelerde olduğu durumlarda iş kümelenmesindeki iş ortamının girişimciliği desteklemediği anlaşılabilmektedir. Nitekim I.O.Ü.E. kümelenmedeki firmaların yaş ortalaması 21'dir ve bu oldukça yüksek bir yaş ortalamasıdır. Bu durum kümelenmedeki firmaların rekabetçi gücü olduğunu gösterirken, diğer taraftan iş ortamı açısından girişimciliğin desteklenmediğini göstermektedir.

Kümelenme teorisi iş kümelenmelerinin bilginin yerel hareketlilik ve kişiler arasındaki sosyal ilişkiler aracılığı ile ortaya çıkan yayılma etkisi ile yaratıldığını belirtmektedir. Bu noktada iş kümelenmesindeki firmaların stratejileri ve rekabet halindeyken işbirliğine karşı yaklaşımları kritik unsurlardır. Eğer kümelenme içindeki işletmeler birbirleri ile sürekli rekabet içindeyse bu durumun işletmeye yararı şu şekilde olmaktadır; böyle bir ortamda işletmeler sürekli olarak yenilenme ve kendilerini rakipleri arasında farklılaştırma konusunda motivasyonlarını ve dinamik yapılarını koruyabilecektir. Bununla bağlantılı olarak firma stratejileri ve rekabet, bölgesel rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır. Firma stratejileri ve rekabetin değerlendirilmesinde rekabetin yapısı, yeni iş oluşumu, firma stratejileri ve firma yapısı kullanılan önemli parametrelerdir.

4.2.1. Rekabet

- I.O.Ü.E. kümelenmesinde rekabet daha çok fiyat üzerinden yapılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi üretilen ürünün aynı veya benzer olması, ürün farklılaştırılması olmamasıdır.
- Firmaların rekabet edilebilirliğini zayıflatan bir faktör, kalifiye personelin yetersiz olması, çıraklıktan yetişen personelin teknik alt yapısının olmamasıdır. Örneklemedeki firmaların büyük kısmında AR-GE çalışmaları yoktur. Bu durum imalat sanayi için bir dezavantajdır.
- I.O.Ü.E. kümelenmesinde üretim sırasında ortaya çıkan atıkların değerlendirilebilmesi firmalara ürün maliyetini azaltarak rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Üretim sırasında ortaya çıkan ağaç talaşı, ağaç kırıkları, yonga gibi atıklar kümelenmede bulunan suntalam imal eden fabrikaya satılarak değerlendirilmektedir.
- Yerli ham ağacı kullanarak yapılan imalat, ithal ürünle rekabet edebilmektedir. Bölgede yetişen kızılçam ağacı hammadde olarak en fazla

tercih edilen ağaç türüdür. Kızılçam, kaliteli ve dayanıklı olması nedeniyle bölgedeki orman ürünleri işletmelerine rekabet avantajı yaratmaktadır.

4.2.2. Yeni Firma Oluşumu

- Bölgede az sayıda yeni firma açılmaktadır. Açılanların da tamamına yakını yerli sermaye ile kurulmuş firmalardır. Kurulan firmalar talepte değişiklik yaratmamakta, genelde kuruluşun önce bir pazar araştırması yapmamakta ve işletme sermayesi yetersizliği çekmektedir. Yeni firma oluşumunda zayıf performans gözlenmektedir. Sektördeki mevcut firmaların sahipleri bölge halkıdır.

4.2.3. Firma Stratejileri

- Sektördeki firmaların büyük kısmı profesyonel yönetici ile çalışmamakta ve kurumsallaşamama problemleri bulunmaktadır. Bu firmalar genelde insan kaynaklarına yatırım yapmamaktadır. Bu faktörler firmaların zayıf yönlerini oluşturmaktadır.
- Anket çalışmasında firmalar fiyat rekabetinin yanı sıra kaliteleri ile de rekabet ettiklerini ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle firmalar ürünlerinin kalitesine güvenmektedir.
- Mülakat çalışması sonucunda firmaların uzun dönemli bir stratejik planlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Anket uygulanan firmaların çoğunluğu firmalar arasında bir ilişki olmadığını veya çok düşük seviyede olduğunu belirtmiştir.

4.2.4. Firma Yapısı

- Sektörde firma yapısı olarak şahıs ve aile işletmeleri çoğunlukta bulunmaktadır. Sektörün şahıs ve aile işletmelerinin ağırlıklı olduğu bir yapıya sahip olması, kısa vadede karar alma kolaylığı ve kararları uygulama hızı açısından sektöre faydalı olabilecektir. Uzun vadede ise profesyonel yöneticilere ihtiyacı ortaya çıkmakta ve sektörün firma yapısı kurumsallaşamama sorununun en büyük göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Akrabaların ağırlıkta olduğu bu işletmelerde uzun vadede sürdürülebilirlik sorunu ortaya çıkabilmekte, parçalanma/bölünme tehditleri ile karşı karşılaşabilmektedir. Firmaların tamamının merkezi Isparta'da yer almaktadır.
- Sektördeki firmalar genel olarak aile işletmesi ve şahıs şirketi şeklinde olduklarından ne yerli ne de yabancı ortağa sıcak bakmamaktadır.

4.3. Talep Şartları

"Karo" modeli talep şartları parametresi altında yerel pazarın yapısı incelenmektedir. Yerel talebin kümelenme rekabet gücünü etkileyen üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar; yerel talebin yapısı, yerel talebin büyüklüğü ve büyüme potansiyeli ve yerel tercihlerin ihracat pazarlarına yansıtılış

mekanizmalarıdır. Anket çalışması sırasındaki gözlemlere ve anket cevaplarının analizine göre iş kümesinde üç ayrı talep tipi bulunmaktadır. Birincisi hammadde ihtiyacı duyan ağaç kullanan üreticilerin yarattığı talep, ikicisi ara mal ihtiyacı duyan ağaç kullanan üreticilerin yarattığı talep, üçüncüsü de son kullanıcının yarattığı taleptir.

- İş kümesi yoğun olarak iç talep kaynaklı çalışmaktadır. İç talebin bir bölümü özellikle mobilya firmalarının ürünlerine olan talep yerel ölçekte taleptir. Kereste firmalarının ürünlerine olan talep ise büyük oranda ulusal ölçekte taleptir.
- Sektörde faaliyette bulunan kereste firmaları, ürettikleri ürünlerin büyük bölümünü başta Karadeniz bölgesi ve İstanbul olmak üzere bölge dışına pazarlamakta ve satmaktadır. Mobilya sektörünün temel satış pazarını ise ağırlıklı olarak Isparta ili oluşturmakta ve bunu çevre bölge takip etmektedir. Kereste firmalarının İstanbul, Ankara gibi büyük pazarlara satış yapabilmelerine ek olarak Türkiye’de orman ürünleri endüstrisinde söz sahibi olan Karadeniz bölgesine de büyük miktarda satış gerçekleştirdikleri dikkat çeken bir noktadır. Bu bağlamda kereste firmalarının müşteri portföyleri oldukça geniş bir dağılım göstermektedir.
- Alt sektörler itibariyle ihracat yapan firmalar yonga levha işletmesi, tüfek dipçığı üreten firma ve sauna üreticileri olarak belirlenmiştir.
- Sektördeki firmaların ürünlerine olan talep, inşaat sektörüne benzer olarak mevsimsel talep özelliği göstermektedir. Talebin ve buna bağlı olarak firma üretimlerinin ilkbahar ve özellikle de yaz aylarında arttığı belirlenmiştir. Tüm talep türlerinin son kullanıcı tarafından tercih edilme nedenleri sıralamasında fiyat ve kalite ön plana çıkmaktadır.

4.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler

“Karo” modeli çerçevesinde ilgili ve destekleyici sektörlerin rekabetçi bir şekilde varlığı iş kümelenmesinin rekabet gücü için belirleyici unsurlardan birisidir. İlgili ve destekleyici sektörlerin varlığına ek olarak iş kümelenmesi ile bağlantılarının güçlü olması da ayrıca önemlidir.

Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi kümelenmesi ile ilgili ve destekleyici sektörlerde bulunan işletmeler 4 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar: hammadde üreticileri ve satıcıları, makine ve ekipman üreticileri, yardımcı malzeme üreticileri ve hizmet sağlayan firmalardır.

Çizelge 1 - İlgili ve Destekleyici Sektörler

	Bulduğu Yer Bölgede Bulunan	Bulduğu Yer Diğer Bölgelerde Bulunan	Türkiye'de Bulunmayan
Hammadde Üreticileri ve Satıcıları:			
Orman İşletme Müdürlükleri	×	×	
Yurtiçi Tomruk Satıcıları	×	×	
Yurtdışı Tomruk Satıcıları ve Üreticileri			×
İşletmenin Makine ve Ekipmanını Sağlayan Firmalar:			
Kereste İşleme Makineleri Üreticileri		×	×
Mobilya İşlerinde Kullanılan Makineleri Üreten Firmalar		×	
Diğer Makine Ekipman Üreticileri		×	×
İşletmenin Yardımcı Malzemelerini Sağlayan Firmalar:			
Mobilya Malzemesi Üreticileri	×	×	
Kimyevi Madde Üreticileri (boya, yapıştırıcı vb.)	×	×	
Kumaş, İplik, Sünger Üreticileri	×	×	
Sunta, Suntalam, MDF, Kontrplak, Kaplama gibi Levha Üreticileri	×	×	
İşletmeye Hizmet Sağlayan Firmalar:			
Taşıma Firmaları	×		
Makine Bakım Firmaları	×	×	
Tamir, Tadilat İşleri Yapan Firmalar	×		
Danışmanlık Firmaları		×	

Çizelge 1'de de görüldüğü gibi yerli hammadde üreticilerinin çoğu bölgede bulunmaktadır. Makine ve ekipman üreticileri bölge dışındadır. Makine ve ekipman uzun süre kullanıldığından bakım ihtiyacı haricinde bu firmalara sık

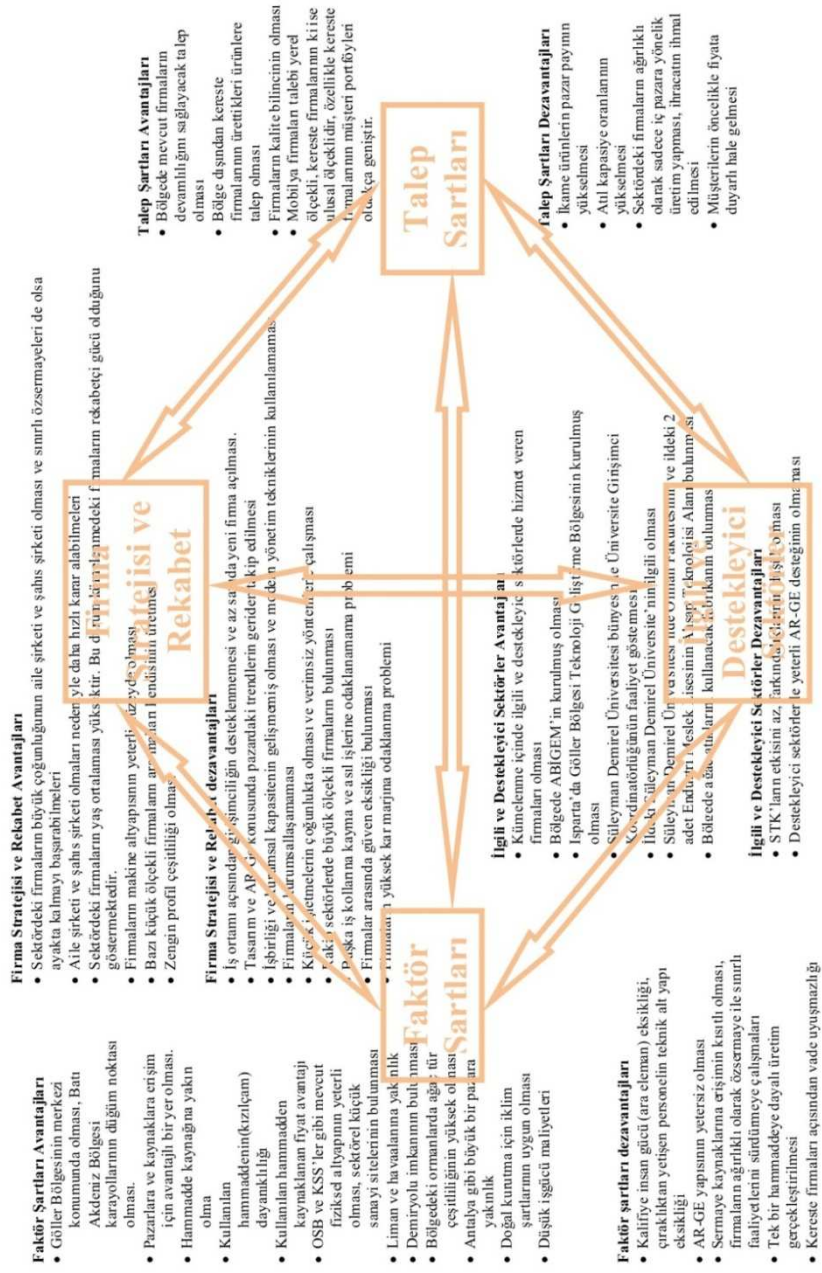
sık ihtiyaç olmamaktadır ve kümelenmedeki işletmelerin büyük çoğunluğu anket sorularına verdikleri cevaplarda bakım işlemlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerini, yedek parça ihtiyacını da yine büyük oranda küçük sanayi sitesinden karşıladıklarını belirtmiştir.

İlgili ve destekleyici sektörlerin büyük kısmı iş kümelenmesi içinde olması iş süreçlerinin ve talebin gerektirdiği hızda sipariş yetiştirilmesine imkan sağlamak ve avantaj yaratmaktadır. Ayrıca bu durum işlem maliyetlerini düşürerek pozitif dışsallıklar yaratmaktadır.

4.5. Kamu Kurumları ve İşbirliği Yapılan Kurumlar

- Kamu kurumları, Süleyman Demirel Üniversitesi, iş adamları dernekleri, diğer meslek odaları ve birlikleri, orman bölge müdürlükleri ve diğer bilgi kaynakları sağlayıcıları, iş kümelenmesinin aktörler arasında olmasına rağmen aktörler arasındaki iletişimin düşük seviyede olması olumsuz bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Isparta Ticaret ve Sanayi Odası ile iş kümelenmesinin daha etkin bir bağı olduğu görülmektedir.
- Sivil toplum kuruluşları içindeki işadamları derneklerinin genel olarak KOBİ'lerin rekabet edebilirliğini artırmaya yönelik bağımsız çalışmaları bulunmaktadır. Fakat kamu desteğinden ve üniversite desteğinden yoksun bu çalışmalar sürdürülebilir ve sonuç alınabilir değildir.

Şekil 2 - Karo Modeli



5. Sonuç

Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi iş kümelenmesi analizi açısından değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Faktör şartları açısından, mavi yakalı işgücü yetiştirilmesi önem verilmesi gereken konu olarak belirtilirken beyaz yakalı işgücünün önemi ve iş kümelenmesinde mevcut olduğu belirtilmiştir. Buna bağlı olarak ara eleman yetiştirmeye yönelik faaliyetlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kısacası iş gücünün kalitesinin artırılması için de ara eleman yetiştirilmesine ağırlık verilmelidir. Yine faktör şartları açısından değerlendirildiğinde; hammadde kaynaklarına yakınlık ve ilin ikliminin orman ürünleri açısından doğal kurutmaya elverişli olması rekabet avantajı yaratan unsurlardandır. Ayrıca kümelenmedeki firmaların makine altyapısı da yeterli düzeydedir.

Firma stratejisi ve rekabet açısından değerlendirildiğinde, kümelenmedeki firmaların hızlı karar alabildikleri, yaş ortalamasının yüksek olduğu, makine altyapısının yeterli olduğu ve dolayısıyla kümelenmedeki firmaların rekabetçi gücü olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan firmaların kurumsallaşamaması, işbirliği seviyesinin düşük olması ve firmalar arasında güven eksikliğinin bulunması rekabetçilik açısından kümelenmenin dezavantajlarıdır.

Talep şartları açısından değerlendirildiğinde; bölgede mevcut firmaların devamlılığını sağlayacak talep mevcuttur. Ayrıca bölge dışından kereste firmalarının ürettikleri ürünlere ulusal ölçekte talep mevcuttur. Mobilya firmaları talebi yerel ölçekli, kereste firmalarının ki ise ulusal ölçeklidir, özellikle kereste firmalarının müşteri portföyleri oldukça geniştir.

İlgili ve destekleyici sektörler açısından değerlendirildiğinde, bu sektörlerin büyük kısmı iş kümelenmesi içinde mevcut olduğu belirlenmiştir. Bu durum iş süreçlerinin ve talebin gerektirdiği hızda sipariş yetiştirilmesine imkan sağlamakta ve pozitif dışsallıklar yaratarak rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda iş kümelenmesinin rekabet yapısının faktör şartları ve ilgili ve destekleyici sektörler açısından güçlü, talep şartları açısından orta, firma stratejisi ve rekabet şartlarında özellikle düşük işbirliği nedeniyle göreceli olarak zayıf olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak I.O.Ü.E. kümelenmesinin rekabet yapısının ortalama seviyede yer aldığı belirlenmiştir.

I.O.Ü.E. kümelenmesinde işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. İşbirliğini teşvik eden kamu müdahaleleri olmadan piyasa mekanizmaları genelde firmalara işbirliği yapmaları için yeterli motivasyonu sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu yeterli motivasyon örneğin ortak projelere finansal teşvik sağlanması yolu ile kolaylıkla belirlenebilir olmalıdır. Ayrıca kümelenmedeki firmaların uygulamada “rekabet içinde işbirliği” anlayışını gözlerinde canlandırabilmeleri için uluslar arası ve ulusal çalışma turlarının düzenlenmesi gibi bir takım metotlar yardımcı olabilecektir. Güven ve

işbirliği eksikliğinin giderilmesi için sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları gibi yerel aktörlerin öncülüğünde ihracata dönük yeni bir stratejinin belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu amaçla kümelenmede endüstri lideri konumunda olan ve merkezde yer alan firmaların deneyimlerinden faydalanılması ve bu firmaların desteklenmesi gerekmektedir. Bölgede yer alan ekonomik aktörler arasında daha büyük bir network oluşumunu kolaylaştıracak araç ve platformlar ile desteklenen, iyi belirlenmiş mekanizmaların varlığına ihtiyaç vardır. Bu araçlar ekonomik aktörler tarafından yaygınlaştırılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

I.O.Ü.E. kümelenmesinin rekabet gücünün artırılabilmesi için bölgedeki kaynakların ve aktörlerin tamamının dikkate alındığı etkili bir planlamanın yapılması, bu planın hem kamu hem de özel sektör tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde bölgenin rekabet gücünün artması sağlanacaktır.

Kaynaklar

- ASHEIM, B., P. COOKE ve R. MARTIN, 'The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: A Critical Assessment', *Clusters and Regional Development*, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006.
- BELUSSI F., "In Search Of A Useful Theory Of Spatial Clustering: Agglomeration Versus Active Clustering" içinde *Clusters and Regional Development*, (Editörler: Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron MARTIN), Routledge Taylor&Francis Group, USA, ss.69-89, 2006.
- ÇAĞLAR, E., Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri, Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar, TEPAV, ss.305-315, 13 Eylül 2006.
- DAYASINDHU, N., "Embeddedness, Knowledge Transfer, Industry Clusters and Global Competitiveness: A Case Study of The Indian Software Industry", *Technovation* 22, ss. 551-560, 2002.
- DPT, İllerde Öne Çıkan Sanayi Sektörleri, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, , Yayın No: 2693, Ankara, Ağustos 2006.
- DPT, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009), Ankara, Ocak 2007.
- DULUPÇU, M. A., G. ÖZDAMAR, A. SEZGİN, "Geçmişten Geleceğe Isparta Ekonomisi", içinde *Geçmişten Günümüze Isparta* (Editorler: Hüseyin GÜL ve Songül BOYBEYİ), Atatürk Kültür Merkezi Yayını: 330, Araştırma ve İnceleme Dizisi: 66, Ankara, ss. 115-135, 2009.

- ELVAN, L., N. SORGUÇ, L.B. KAZANCIK ve A. ÖZTÜRK, ‘Bölgesel Gelişme ve Sektör-Bölge Yığınlaşmaları’, Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2005.
- ENRIGHT, M. J., “The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering”, Paper Presented at the Workshop on the Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development University of Strathclyde Glasgow, Scotland, May 15-16, 1998.
- EUROPEAN COMMISSION, Regional Clusters In Europe, Observatory of European SMEs, No. 3, 2002
- ISPARTA VALİLİĞİ, Sanayi ve İstihdam Komisyonu Raporu, Isparta, Haziran 2009.
- ITSO, Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Sektörünün Araştırılması, Isparta, 2008.
- KARATAŞ, N., Firma Kümelenme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma:İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği, PLANLAMA 2006/3, ss. 47-57, 2006.
- KARLSSON C., “Clusters, Functional Regions and Cluster Policies”, CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 84, ss. 1-24, 2007.
- LARSON, A., “Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships”, Administrative Science Quarterly, 37, ss. 76-104, 1992.
- MALMBERG, A. ve D. POWER, ‘True Clusters A Severe Case of Conceptual Headache’, Clusters and Regional Development, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, ss. 50-68, 2006.
- MARSHALL, A., Principles of Economics, Mcmillan, London, 1890’dan aktaran: Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, The Rise of the Cluster Concept In Regional Analysis and Policy A Critical Assessment, Clusters and Regional Development, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006.
- MASKELL, P. ve L. KEBIR, ‘What Qualifies As A Cluster Theory?’, Clusters and Regional Development, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006.
- MERCAN, B., N. S. HALICI ve N. BALTACI, ‘Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının(Clusters) Oluşumu ve Gelişimi, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, ss. 167-176, 25-26 Kasım 2004.

- OECD, "Enhancing SME Competitiveness", The OECD Bologna Ministerial Conference, Enterprise, Industry and Services, 2001.
- PORTER, M. E., "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, ss. 77-90, November-December 1998.
- PORTER, M. E., "Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, , ss. 73-79, March-April 1990.
- PORTER, M. E., The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1998.
- POWELL, W.W., "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", Research in Organizational Behavior, Vol.12, ss. 295-336, 1990.
- WOODWARD, D., "Porter's Cluster Strategy Versus Industrial Targeting", Based a Presentation at the ICIT Workshop, Orlando, Florida December 3, 2004.
- Beyaz Kitap Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi, 2008, s. 17, <www.clusterturkey.com> (Erişim Tarihi:16.08.2009).
- <<http://www.abigem.gen.tr>, (Erişim Tarihi:20.01.2010).
- <<http://www.ahsapteknolojisi.com/bolum-lise-ic.html>> (Erişim Tarihi:18.01.2010).
- <http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Istatistiki_Veriler/Istatistiki_Veriler.aspx> (Erişim Tarihi:11.12.2009).