

Araştırma Makalesi

**Türk İhracatçılarının Uluslararası Rekabetinin Geliştirilmesi Kapsamında
Kümelenme Yaklaşımının İhracatçı İşletmelerin Rekabet Performansına Etkisi:
Çorum İlinde Bir Uygulama**

*The Effect of Clustering Approach on The Competitive Performance of Exporting
Enterprises Within The Scope of Developing International Competition of Turkish
Exporters: An Application in Çorum*

Cemalettin AKTEPE Doç.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi cemalettin.aktepe@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5426-2530	Fatma Karşlı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ftmkarsli@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-0968-0503
---	---

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
26.08.2019	10.01.2020	30.01.2020

Öz

Bu çalışma UR-GE (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi) kapsamında uygulanan kümelenme yaklaşımının ihracatçı işletmelerin ihracat performansına, rekabetçiliğine etkisini araştırmaya yöneliktir. Çalışmada, Çorum ilinde faaliyet gösteren Tarımsal Gıda İşleme Makineleri üreten firmaların UR-GE projesiyle ulusal ve uluslararası rekabet düzeyine etkisi, bölge içi gelişmişlik düzeyine etkisi, ihracat artışına etkisi, ihracat teşviklerinin ihracat performansına etkisi araştırılmış ve değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda kümelenme yaklaşımı ile Çorum ilinde faaliyet gösteren “Tarımsal Gıda İşleme Makineleri” üreten firmalarla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirdiğimiz çalışma neticesinde aynı sektörde faaliyet gösteren ve birbirini tamamlayan firmaların, işbirliği içerisinde büyümeye, gelişmeye, uluslararası aşma yönünde uzmanlaşmaya yöneldiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda firmalar küresel pazarda kendilerini rakipleriyle kıyaslama imkânı bulmuş ve bünyesindeki eksikliklerin tespitine katkı sunduğu gözlemlenmiştir. Uygulanan bu proje sayesinde firmalar vizyonlarını geliştirebilme imkânı bulmuş, hem rekabet halinde olup hem de bir dayanışma ortamı yaratmışlardır.

Anahtar Kelimeler : İhracat Performansı, Rekabet, Kümelenme, Devlet Destekleri

Abstract

This study aims to investigate the effect of the cluster approach applied within the scope of UR-GE (Supporting the Development of International Competitiveness) on the export performance and competitiveness of exporting enterprises. In this study, the effects of companies producing "agricultural food processing machines" in Çorum province to national and international competition level, their effects on the intra-regional development level, the impact on export growth and export incentives on export performance were investigated and evaluated with UR-GE project. In this context, in-depth interviews were conducted with the companies producing "Agricultural Food Processing Machines" operating in Çorum

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Aktepe, C., Karşlı, F. 2020 Türk İhracatçılarının Uluslararası Rekabetinin Geliştirilmesi Kapsamında Kümelenme Yaklaşımının İhracatçı İşletmelerin Rekabet Performansına Etkisi: Çorum İlinde Bir Uygulama, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 211-235

by using the clustering approach. As a result of the study, it was found that the companies operating in the same sector and complementing each other tend to grow, develop and specialize in the direction of internationalization. At the same time, companies had the opportunity to compare themselves with their competitors in the global market and identified the deficiencies in their bodies. Thanks to this project, companies both had the opportunity to improve their visions and within competition created a beneficial solidarity environment.

Keywords: Export Performance, Competition, Clustering, Government Supports

1. Giriş

Küreselleşen dünyaya entegrasyon sürecinde makro ve mikro ölçekte alınan kararların mevcut durum ve ötesinin sağlıklı analizleri sonucu olumlu geri dönüşler yakalanacaktır. Mikro ölçekte firmaların uluslararası aşması için ön koşul teknoloji tabanlı rekabet üstünlüğünün yakalanmasıdır. Firmalar gün geçtikçe rekabet üstünlüğünü koruyabilmek için çok yönlü bir uğraş vermeye başlamışlardır. Artık ürün yaşam sürelerinin kısılması, tüketici tercihlerinin hızla değişebilmesi, küreselleşen firmaların rekabet ağı genişliği ve üstünlüğü elde tutma çabası, teknoloji destekli uygulamaların hızla çoğalması gibi rekabeti zorlayıcı unsurlar da çoğalmaktadır. Dolayısıyla yurtdışı pazarlara girmek her geçen gün daha çok zorlaşmakla birlikte, dış pazarlara giren firmaların tutundurma çabaları da gitgide zorlaşmaktadır. Bu nedenle gelenekçi anlayıştan uzak aynı zamanda gerçekçilikten uzaklaşmadan, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini arttırarak, rekabet gücünü arttırarak, ürün ve üretim kapasitelerinin geliştirilmesini destekleyerek bulunduğu konumu güçlendirme çalışmaları gerçekleştirmelidir.

Türkiye ekonomisinin 1980 yılında 24 Ocak Kararlarıyla dışa açık ekonomi haline gelmesiyle, İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi Türkiye ekonomisi açısından büyük önem arz etmeye başlamıştır. Artık işletmeler açısından uluslararası pazarda üstünlük sağlayabileceği sektörlerde ihracat performanslarını arttırmaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Küreselleşen dünya ekonomisinde ekonomik kalkınmaya tesir edecek en önemli faktörlerden biri de artık yüksek teknolojili (katma değeri yüksek) ürünlerin üretilmesi ve ihracatının gerçekleşmesi olmuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin de katma değeri yüksek ürünlerin ihracat faktörlerinin gelişmesi ihracat performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Günümüze değin ihracatı arttırmak amaçlı firmaların pek çok girişimi olmuş, şüphesiz ki bundan sonra da olmaya devam edecektir.

Ekonomik kalkınmanın önemli unsurlarından birisi olan ihracat, firmalar açısından da büyük önem taşımaktadır. Dünya pazarında meydana gelen hızlı değişimler sonucu üretimin de bu değişime ayak uydurabilmesi ve firmaların da uluslararasılaşması yönündeki çabalarının desteklenmesi adına için firmaların ihracatında ve ihracat performansında rekabet unsurlarını göz önünde bulundurarak firmaların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Ulusal ve uluslararası piyasada işletmelerin rakipleriyle rekabet üstünlüğü yakalayabilmesi ve sürdürülebilir bir ivme yakalayabilmesi ihracat performansına bağlıdır.

İhracat sürecinde işletmelerin performanslarını etkileyen bir önemli başlıkta markalaşma çalışmalarıdır. URGE kapsamında destek başlıklarından biri de markalaşma çalışmalarının desteklenmesidir ve büyük önem arz etmektedir.

Ürünlerin farklılaşmasında en önemli pazarlama stratejisi olan marka tüketiciler doğrultusunda doğru konumlandırılmalıdır. Tüketicilerle gerçekleşen verimli iletişim konumlandırmaya yardımcı olurken yapılacak stratejik hamlelere yön verebilecektir (Baş ve Göral, 2017: 852). Özellikle yeni girilen pazarlarda Türk malı veya Türkiye algısının doğru bir programla yürütülmesi gerekmektedir. Belki burada veya ilerleyen çalışmalarda da ayrıca ele alınması gereken Türk malı algısı için bir “marka kişiliği”nin oluşturulmasına çalışmak çözüm olacaktır. Baş ve Aksoy (2016), tam eşleşme olmamakla beraber örneğin Türkiye’de yatırım yapmış yabancı sermayeli GSM operatör firmalarının marka kişilikleri ile pazardaki performansları arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

İhracat performanslarına etkide bulunacak önemli etkilere biri olan kümelenme yapılanması ve beraberinde inovasyon ve Ar-Ge girişimlerinin firmaların ihracat performanslarına etkisi

kaçınılmazdır. Bu anlamada firmalara kurumsal değişim/gelişim anlamındaki etkilerinin bilimsel çalışmaya dökülmesinin yeni yaklaşımlar geliştireceği düşüncesiyle kümelenme yapılanmasında Ekonomi Bakanlığınca uygulanan desteklerden “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi”ni yakından incelemeye, etkinliğini ve verimliliğini ölçmeye karar verdik.

Bu çalışma ile, ulusal rekabetçilik ve kalkınma programlarında son derece etkin bir yaklaşım olarak benimsenen sektörel kümelenme faaliyetlerinin gelişim sürecini, devlet destekleriyle etkinliğini ve verimliliğini ölçmeyi amaçlamış bulunmaktayız. Kümelenme destek programları kapsamında, Tahıl Teknoloji Kümesi’nin uygulama alanı kabul edilen Çorum ilinde uygulanmış olan; Ekonomi Bakanlığı UR-Ge desteği kapsamında “Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi” ne dâhil olan ve üretim faaliyetlerine devam eden firmalarla devlet teşviklerinin ulusal ve uluslararası pazarlardaki etkinliği incelenmiştir. Bu anlamda projeye dâhil olan firmalarla derinlemesine mülakat yöntemi gerçekleştirilmiş, firmaların beklentileri ve ulaştıkları sonuçları anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Vaka çalışması çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlar ile nitel içerik analiz çalışması yapılmıştır.

2. Uluslararası Rekabet Gücü Kavramı

Küreselleşme ile birlikte artık benzer üretim teknolojilerinin dünyanın çok farklı noktalarındaki üreticiler tarafından kullanılabilme imkânı artmıştır. Dolayısıyla, bu durum tüketiciler için benzer özelliğe sahip ürünleri daha uygun fiyata ve daha kısa zamanda ulaşabilir duruma getirmiştir. Haliyle bu durum dünya genelinde rekabet ortamının daha yoğun hale gelmesine neden olmuştur (Ayar ve Erdil, 2018). Artık üretimde kullanılan hammadde, ara malı, teknoloji, sermaye, hatta işgücü ülke içinden değil, çeşitli ülke veya kaynaklardan temin edilmeye başlanmıştır. Bu durum ülkeleri dış ticarete, doğrudan yabancı sermaye yatırımları, teknoloji transferi ve sermaye hareketleri bakımından birbirine bağımlı hale getirmiştir. Üretim olanaklarını küreselleştiren bu ortam, dış ticaretin yapısını giderek endüstri içi özellik kazanmaya doğru itmektedir (Bedir, 2009: 1).

Bir ülkenin rekabet gücü, ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım ve güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeye gelmesiyle ölçülebilir (Kahveci, 2013). Dolayısıyla, bir ülkenin uluslararası rekabet gücü, endüstrisinin rekabet yapma ve kendi kapasitesini yükseltmesine bağlıdır (Porter, 1990). Rekabet avantajı ise, bir işletmenin kendisini rakip işletmelerden ayıran yetenekler, nitelikler, kaynaklar ve stratejiler olarak tanımlanabilir (Kahveci, 2013). Rekabet avantajı, üstün işletme performansının temelini oluşturmaktadır (Taşkın vd., 2011).

Uluslararası rekabet gücü üzerine ortak bir tanım birliğine ulaşılamamıştır. Çok yönlü bir durumu ifade eden uluslararası rekabet gücü kimilerine göre doğal kaynaklara sahipliğin veya düşük maliyette üretimin avantajını ifade ederken, kimilerine göre de ileri kümelenme yapılanmalarının varlığı, teknolojik gelişmişliği veya yüksek büyüme gibi ekonomik bir göstergesi öne çıkaran durumu ifade etmektedir (Bedir, 2009: 3). Genel bir tanıma indirgeyecek olursak uluslararası rekabet gücü; rekabet halinde olduğu yabancı firmalara kıyasla ürün fiyatı ve/veya ürün kalitesi, satış sonrası gerçekleştirilen servis ve zamanında teslimat konularında üstünlük sağlayabilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Çalış, 2000: 17).

Uluslararası rekabet gücü kavramı, iki temel faktöre dayandırılmaktadır. Bunlar; fiyata ve kaliteye dayanan uluslararası piyasalarda rekabet edebilme kabiliyeti ile daha düşük maliyet yapısıyla oluşturulan uzun dönemli rekabet avantajı yakalayabilme durumudur (Çoban ve Çoban, 2004).

Ülkeler küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için; uluslararası rekabet ortamında dış ticaretteki payını arttırmak, daha çok yabancı sermayenin ülkeye akışını sağlamak, marka yaratmak, patent ve inovasyon gibi rekabet olgularıyla güçlenmelidir (Alper, 2014: 90-91). Ulusal değerler, ekonomik yapı, kültür, tarihte meydana gelen değişimlerin tümü uluslararası rekabet başarısına katkıda bulunan etkenlerdir (Porter, 1990).

Uluslararası piyasada varlığı sürdürmenin en önemli ölçütü pazar içerisinde yer alabilmek için

ülkelerin birbirleriyle rekabet halinde olmaları aynı zamanda üstünlük sağlayabilmek için karşılaştırmalı üstünlüklere göre uzmanlık alanlarını küresel rekabet ortamına hazırlamalarıdır. Her ülkenin kendi dinamiğine göre rekabet edebileceği bir uzmanlık alanı mevcuttur.

3. Kümelenme

Kümelenme oluşumunun tarihsel gelişimine bakıldığında ilk etkileri Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi" ve David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" ile başladığı görülmektedir. Sonrasında da Alfred Marshall'ın "Bölgesel Yoğunlaşma Teorisi" ile kümelenme yaklaşımının temeli atılmıştır. Bu teoriler doğrultusunda 1990'lı yıllar itibarıyla sektörel örgütlenme modellerini irdeleyen Michael E. Porter teoride ve uygulamada kabul görmüş araştırmalara imza atmıştır (Duran, 2016).

Tarihsel gelişime bakıldığında 'Kümelenme yaklaşımının öncülü Amerika'dır.' diyebiliriz. Bilişim teknolojilerinin gelişmesinde başarılı olmuş Silikon Vadisi Amerika'da ortaya çıkmış, ilk kümelenme örneğidir (Gültekin, 2011). İngiltere-Londra ve ABD-Wall Street kümelenmesi, Hollywood'da medya kümelenmesi, Las Vegas'ta turizm kümelenmesi de başarılı örnekler arasında sıralanabilir (Songur vd., 2013: 21).

Günümüzde henüz kümelenme kavramı üzerine bir tanım birliği sağlanamamıştır. Son yılların önemsenen konuları arasında yer alan kümelenmeye ilişkin değinilen tanımlamalara kısaca yer verelim.

Kümelenme kavramının literatürde yer almasını sağlayan ve kümelenme konusunda öncü olan bilim adamı Micheal Porter'a göre kümelenme; Ortak bir endüstride yer alan birbirine bağlı şirketlerin, uzmanlaşmış tedarikçilerin, kaynak sağlayıcılarının ve rekabet halinde olan fakat aynı zamanda işbirliği halinde olan belirli alanlardaki ortak kuruluşların (örneğin üniversiteler, standart ajanslar, ticari kuruluşlar) coğrafi olarak bir araya toplanmasıdır (Erol ve Yıldırım, 2013). Kümeler rekabet üstünlüğü sağlayabilecek birbirlerine bağlı şirketlerin ve kuruluşların jeopolitik olarak konsantrasyonlarıdır. Bir kümenin sınırları bağlantı kurduğu firmalar ve bu firmalar arasındaki tamamlayıcılık unsuru tarafından belirlenir (Porter, 1998).

Storper'a göre kümelenme; bir bölgeye özgü bir ürününün uluslararası ticaret alanında, dünya ihracatından aldığı payın o bölgenin toplam ihracat payından fazla olmasının, bölgenin o ürün konusunda uzmanlık becerisine sahip olması ve birbiriyle bağlantılı kurumların bu doğrultuda işbirliği içinde bulunmasıdır (Duran, 2016).

Martin ve Sunley'a (2003) göre kümelenme; belirli bir coğrafi alana yerleşmiş ve ortak endüstriye sahip firma gruplarıdır (Duran, 2016).

Rosenfeld'e göre kümelenme; dışsallık oluşturmak için yeterli ölçeğe sahip firmaların ya da ilgili birimlerin coğrafi olarak bir bölgede yoğunlaşmasıdır (Rosenfeld, 2005).

Kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı birbirine bağımlı firmalardır. Aynı zamanda bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kümelenme, belirli bir sektörde, ortak yanları ve birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birbirine bağlı şirketler ve bu şirketlerle ilişkili kuruluşları kapsayan yapılanmalardır (Karayel, 2013: 6).

Kümeler, sektörel olarak uzmanlaşmış ve coğrafi olarak bir alanda yoğunlaşmış faaliyetlerden oluşan kritik kütlelerdir (Gültekin 2011). Aynı zamanda üretimin yeniden örgütlenmesi ile ortaya çıkan yeni esnek üretim biçiminin, mekândaki en önemli sonucu olarak değerlendirilmiştir (Erol ve Yıldırım, 2013).

Tüm bu tanımlamaların sonucunda kümelenme kavramını genel anlamda şöyle ifade edebiliriz; birbirine katma değer sağlayan, üretim zincirleri ile birbirlerine bağlı, ürünlerin/hizmetlerin üretilmesi amacıyla doğrudan/dolaylı etkin olan/olma potansiyeli olan birbirleriyle hem ilişkili hem de birbirine bağımlı kuruluşların (üreticiler, müşteriler, tedarikçiler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum/kuruluşları, medya, finansal kurumlar) belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşmasıdır (Aydemir ve Soydaş, 2014).

Kümelenme çalışmaları ekonomik kalkınma için büyük önem arz etmektedirler. Bölgesel kalkınmayı kuvvetlendirmek için kümelenme yapısı içerisindeki şirketler dışarda kalan aynı iş kolundaki diğer kümelerle göre daha güçlü büyümeli ve daha hızlı yenilikleri uygulamaya koymalıdır (Menzel ve Fornahl, 2007). Kümelenme yapısı ile pozitif dışsal ekonomiler yaratılarak, uygun koşulları tesis eden kamu politikaları üretkenliği arttıran, yeniliği teşvik eden akılcı bir temel üzerine kurulmalıdır (Bacak ve Altaş, 2011). Aynı zamanda bölgeye sağladıkları ekonomik kalkınmanın yanı sıra bulunduğu bölgenin cazibesini arttırmakta ve sosyal refahın arttırması yönünde de katkı sağlamaktadır (Erol ve Yıldırım, 2013).

Kümelenmeler, işletmelerin edindikleri teknolojileri, bilgi-donanımlarını paylaşarak bir sinerji oluşturup, firmalarla işbirliklerini kuvvetlendirmiş olurlar. Böylelikle firma bünyesindeki yetersiz gördüğü teknoloji bilgisi ve donanımı, pazar bilgisi, Ar-Ge, uluslararası uzmanlık vb. konularda eksikliklerini gidererek uluslararası rekabet edebilme potansiyelini geliştirebilir duruma gelir (Aydemir ve Soydaş, 2014). Kümeler hem rekabeti hem de işbirliğini tetikler. Güçlü bir rekabet ortamı olmadan kümelenme yapısının başarılı olması çok da mümkün değildir (Porter, 1998).

Kümelenmenin oluşması için birtakım gerekli ve yeterli koşullar mevcuttur. Gerekli koşullar; üretim sürecinin çeşitli aşamalara bölünmesi ve ürünlerin katma değer zinciri boyunca taşınmasıdır. Yeterli koşullar ise; son ürünü elde edene kadar geçen süreçte çok farklı ögenin koordinasyonunu sağlamak, kümelenme ağı içerisinde yer alan zincirlemeye firmaların birbirini tamamlayacak farklı teknik bilgi ve beceri ağlarının paylaşılması ve kümelenme işleyişini kolaylaştıran inovasyonların küme üyeleri ile paylaşılması şeklinde sıralanabilir (Gültekin, 2011). Kümelenme yapılanmasında firmalar kendi aralarındaki fırsatları en kısa zamanda, en iyi şekilde ve karşılıklı bağımlılık ilişkileriyle en düşük maliyetle yürüten bir mekanizmaya kavuşturmalıdır. Kümelenmeler oluşturdukları ağ yapılanması içerisindeki işleyiş kavramadan etkin bir kümelenme yapısı oluşturmak pek de mümkün değildir. Dolayısıyla firmaların birbirine bağımlılık ilişkileri içerisinde oluşturacakları öğrenme odaklı paylaşımlarının hızlı, etkili ve verimli bir şekilde sağlanmalıdır (Eraslan ve Dönmez, 2017).

Kümelenme oluşumunda önemli bir diğer husus ise, küme üyesi firmaların kullanacağı kaynakların erişilebilir olması ve tam fayda sağlıyor olması gerekmektedir. Kaynak denilince ilk akla gelen finansman, hammadde, makine-donanım vs. gelmekte ise de kümelenme için esas olan kaynak örgütlenme ve yönetme becerisidir (Eraslan ve Dönmez, 2017). Kümelenme yapılanmasında örgütlenme unsurlarındaki herhangi bir eksiklik gerekli diğer zincirlerin oluşumunu engelleyecektir. Dolayısıyla kümelenme için iyi bir yönetim ve sağlıklı bir organizasyon yapısı çok önemlidir.

3.1. Kümelenme ve Rekabet Gücü İlişkisi

Kümelenme algısıyla birlikte rekabetçilik kavramına da yeni bir bakış açısı getirilmiş oldu. Ülkeler kalkınma politikaları kapsamında kümelenmeyi önemli bir araç olarak görmeye başladılar. Kümelenmenin bölgesel kalkınmaya sağlayacağı katkılar ile rekabet avantajı elde etmeye vesile olacaktır. Aynı zamanda küme üyesi firmaların içinde bulundukları endüstrinin dış pazardaki rekabet konumu tespit edilirken, eksik kalan yönleri için rekabet stratejileri geliştirerek kümelenme vizyonuna uyum sağlamaktadırlar (Eraslan ve Dönmez, 2017).

Küreselleşme olgusunun kümelenme üzerindeki en belirgin etkisi uluslararası rekabettir (Karayel, 2013: 152). Kümelenme yapılanması küreselleşen rekabet fiyatları altında, rekabetin getirdiği başarı faktörü ile gelişmektedir. Aynı zamanda coğrafi yakınlık, güvene dayalı karşılıklı etkileşimler, ölçek ekonomilerinden faydalanan olmaları iş görme maliyetlerini azalacaktır. Yeni teknolojilerden faydalanma noktasında küme üyelerinin maliyeti paylaşabilmesi de söz konusudur. Kümelenmeyle birlikte gelen rekabet avantajı zamanla tüm bölgesel ekonomiye katkıda bulunur hale gelir (Timuçin, 2011).

Küresel düzeyde rekabet edilebilirlik ve bu rekabetin sürdürülebilirliği üzerine inşa edilen kümelenme yapılanması, bu bakış açısıyla ülkelerin rekabet üstünlüğünü ihracat oranlarına endekslemiştir. ‘İhracat oranları ne kadar artarsa rekabet üstünlüğü de o kadar gelişmiştir’ üzerine bir algı gelişmiştir. Dünya üzerinde hızla artan rekabet ortamı, hızla gelişen teknoloji, küresel

ticaretin değişen koşullarıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlarken bunu düşük maliyetle kaliteli ürün üretmek üzerine, aynı zamanda verimlilik ve inovatif yaklaşımlarla desteklemesi gerekmektedir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013). Değişimi yönetebilmek için sayılan tüm bu unsurları eş zamanlı ve kontrollü stratejiler üreterek uygulamak firmalara uzun vadeli rekabet avantajı sağlayacaktır.

Modern ürünler ve teknolojilerin son derece karmaşık bir yapıya ulaştığı günümüzde, yenilik yaratmak için şirketlerin araştırma enstitüleri, tedarikçiler, tüketiciler ve rekabet içerisinde oldukları diğer şirketlerle birlikte çalışabilecekleri kümelenme yapısına ihtiyaçları vardır. Kümelenmeler yoluyla firmalar da rekabetçi üstünlüklerini koruyabilecek ve üstünlüklerini sürdürebilecek fırsatlar yakalayacaklardır (Adıgüzel, 2011: 169-170).

Porter'a göre küresel veya yerel pazarda firma içi iyileştirme çalışmaları sonucu firmalar kümelenme çalışmalarına yönelmiş ve uluslararası rekabet gücüne birçok anlamda katkı sağlamıştır. Aynı zamanda firmalar kümelenme çalışmasıyla birlikte şirket dışındaki/çevresindeki hâlihazırda bulunan iş ortamından da yararlanabilecektir (Bedir,2009: 29). Porter kümelenme çalışmalarının uluslararası rekabette üstünlük sağlayabilmek için çok önemli bir çalışma olduğuna vurgu yapmaktadır. Porter ulusal rekabet gücünün araştırılmasında önce firmanın içinde bulunduğu endüstriyel yapının incelenmesi gerektiğini düşünmektedir. Dünya ile entegre olamamış endüstrilerin rekabetçi üstünlük sağlamalarının mümkün olamayacağını savunmaktadır (Adıgüzel, 2011: 170). Kümelenme çalışmalarıyla birlikte firmalar; hem firma düzeyinde rekabet gücünü arttırmakta hem endüstri hem de ülkenin küresel pazardaki rekabet gücünü arttırmaktadır.

Kümelenme oluşumlarının uluslararası rekabet gücüne etkilerine özetleyecek olursak;

- Küme içerisinde yer alan firmalar bir yandan birbirleriyle rekabet halinde olurken, diğer taraftan da birbirleriyle işbirliği imkânı geliştirebilmektedirler.
- Kümelenme çalışmaları işbirliği halinde olduğu firmaların ve endüstrilerin verimlilik düzeyini arttırmaktadır.
- Kümelenme sayesinde firmalar ve endüstriler için ihtiyaç duyulan inovasyon ve verimlilik artışı için uygun ortam yaratılıp, firmaların daha uzun ömürlü olmaları sağlanmaktadır.
- Kümelenme yapısı içerisindeki firmalar; ihtiyaç duydukları kurumlara ve tedarikçilere, işgücüne, bilgi ve teknolojiye küme dışında yer alan firmalara göre daha hızlı ve kolay ulaşabilme imkânına sahip olacaklardır (Adıgüzel, 2011: 170).

Türkiye'nin dış ticaretini artık klasik dış ticaret politikalarıyla dengede tutmak mümkün değildir. Bu anlamda Türkiye ekonomisinin dış ticaret politikalarında köklü bir dönüşüme ihtiyaç vardır. Dolayısıyla söz konusu bu kümelenme yapısı, yapısal dönüşüm bir parçası şeklinde düşünülebilir (Gültekin, 2011).

4. UR-GE Desteği ile Kümelenme Yaklaşımı

4.1. UR-GE Desteğinin Amacı ve Kapsamı

Bu desteğin amacı, Türkiye'de sınai ve/veya ticari faaliyette bulunan veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık giderleri ile İşbirliği Kuruluşlarının Müsteşarlıkça uygun görülen proje bazlı giderlerini Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu (DFİF)'ndan karşılamaktır (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği Hakkında Tebliğ, Sayı:2010:8, Madde:2).

Ur-Ge Desteği, Ekonomi Bakanlığı tarafından uluslararası alanda rekabet gücünü arttıracak projeler ortaya koymak amacıyla işletmeler, işbirliği kuruluşları ve Bakanlık tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler için geliştirilmiştir. "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" kapsamında sağlanan ve kümelenme anlayışını temel alan, proje bazlı hedef pazar ve hedef sektörler odaklanan bu devlet yardımı mekanizması, "iş birliği kuruluşları" öncülüğünde işletmelerin rekabet üçünü arttırmak, verimliliklerini yükseltmek ve bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek amaçlamıştır (Karadeniz ve Kulaksız, 2018). 2010 yılında yürürlüğe giren Ur-Ge, küme işletmeleri için ortak ihtiyaç analizi, ortak öğrenme, ortak pazarlama

gibi ihracata yönelik eylem ve faaliyetlerinin desteklenmesini içermektedir (Kocaoğlu, 2013: 233). Ur-Ge Desteği ile uluslararası platformlarda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla alınan eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlerden kaynaklanan masraflar belirli oranlarda devlet tarafından karşılanmaktadır (Avcı, 2015: 48).

Ur-Ge'nin yapıtaşları; kümelenme anlayışı, esnek, dinamik, bütüncül yaklaşım, ihracat odaklı anlayış ve işbirliği anlayışıdır. Kümelenme anlayışı ile firmaların, işbirliği kuruluşları önderliğinde ve bütüncül bir anlayış ile gerçekleştirilebilecek faaliyetler ile desteklenmesi amaçlanmaktadır. İşbirliği anlayışı ile kamu, işbirliği kurumları, danışmanlık hizmeti sağlayacak kuruluşlar ve firmalar kastedilmektedir. İşbirliği kuruluşları; İhracatçı Birlikler, Sanayi/Ticaret Odaları, TOBB, TİM, DEİK, Teknoloji geliştirme Bölgeleri, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Sektöre Üretici Dernekleri, Sektörel Dış ticaret Şirketleri (SDŞ), İmalatçıların kurduğu dernek-birlik veya kooperatifler olarak sıralanabilir. (Ekonomi Bakanlığı, 2016). Ur-Ge ile birlikte, ihracata yönelik faaliyetler desteklenirken kümelenme anlayışı benimsenerek işbirliği kuruluşlarına üye olan firmaların faaliyet unsurları desteklenirken bireysel değil birlikte hareket etme anlayışı benimsenmiş ve işbirliği kuruluşları aracılığıyla bürokratik sürecin azaltılması amaçlanmıştır.

Ur-Ge Projelerinde, proje hazırlık aşaması projenin başarı ile yürütülebilmesi için kritik öneme sahiptir. Ur-Ge projelerinde hedeflenen başarının yakalanabilmesi için, öncelikle doğru sektör belirlenmelidir. Bu sektörde yer alabilecek potansiyel kümenin önceliklerinin belirlenmesi, projede yer alabilecek doğru işletmelerin yer alabilmesi, proje vizyonunun belirlenmesi ve tüm bu süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Aşıkoğlu, 2015: 95).

Ur-Ge ile asıl amaç, ihracat faaliyeti içinde bulunan firmaların gerek ulusal gerekse uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırabilmek için firmanın ihtiyaçları doğrultusunda desteklenmesinin sağlanmasıdır. Aynı zamanda nitelikli ihracat konusuna firmaların özendirilerek ihracat yapan firma sayısının arttırılması da genel amaçlar içerisinde yer almaktadır. Buradaki en önemli husus firmaların kendilerine ulaşılabilir hedefler koymaları ve içinde bulunulan durumu tespit ederek bir plan belirlemeleridir.

Ur-Ge desteklerine talep oldukça yüksek olmuştur. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri işbirliği kuruluşlarıyla hareket etmek bürokrasiye takılan engelleri azaltmıştır. Bu destek sayesinde Türkiye'de birçok sanayi kuruluşu rekabet güçlerini istenilen düzeyde arttırmış, işletmeler verimliliklerini arttırmış, işletmeler dünya pazarına ihracat yapabilme güçlerini arttırmıştır. Ağırlıkça yüksek teknoloji ürünlerin üretilmesine yönelik uygulanan destek, istihdamı artırırken nitelikli işgücüne sahip firmalar oluşmaya başlamıştır.

5. Araştırma Metodolojisi

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Çorum ilinde Tarımsal Gıda İşleme Makineleri ihracatı gerçekleştiren firmaların ihracat teşviklerinden ne ölçüde yararlandığını ölçmek, firmalara sağladığı etkinliği ve verimliliği anlamaya yöneliktir. Çorum ilinde faaliyet gösteren ve Ur-Ge projesine dâhil olan firmalarla derinlemesine mülakat gerçekleştirmek üzere, proje kapsamında yer alan 14 firmayla irtibata geçilmiş ve kabul eden 5 firmayla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Çorum ilindeki "Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi" ne dâhil olan ve faaliyet göstermeye devam eden firmaların Ekonomi Bakanlığı'na gösterilen desteğin etkinliğini ölçmek amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Tarımsal Gıda Makineleri üreten sektör 1960'lı yıllarda tek makine üretimiyle çalışmaya başlamış, zamanla kapasite, çeşitlilik, teknoloji ve kalite gibi pek çok alanda yeniliklerle sektörün bugünkü konumu elde edilmiştir. Bugünkü şartlarda önemli bir deneyim ve uzmanlığa sahip olan sektör, dünyanın birçok ülkesine istenilen sayıda, sayısız anahtar teslim fabrika kurabilecek kapasiteye ulaşabilmiştir (KOBİ işbirliği ve Kümelenme Projesi, 2013: 9).

Ur-Ge Projesi uygulanmadan önce Türkiye'nin Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe dünya ticaretinden aldığı pay yaklaşık 238 Milyon Dolar ile % 8,9'luk bir paya sahipken, Dünya ülkeleri arasında 4. sırada yer alıyordu. Çorum ili payın % 26'lık kısmını karşılamaktaydı. Ur-Ge Projesinin uygulanmasından sonra 2016 yılında sektör dünya ticaretinden yaklaşık 257 Milyon Dolar ile % 11'lik bir paya sahip olmuştur. Dünya ülkeleri sıralamasında sektörün öncü ülkelerinden olan İsviçre'yi de geride bırakarak 2. sırada yerini almıştır. 2016 yılındaki bu payın % 36'lık kısmı Çorum ilinden karşılanmıştır. Çorum ilindeki Tarımsal Gıda Makineleri üretiminden elde edilen ihracat gelirleri 2012 yılında 54 milyon Dolar iken, proje uygulandıktan sonra 2016 yılında bu 93,5 Milyon Dolar'a yükselmiş, proje öncesine göre % 73'lük bir artış sağlanmıştır. Bu rakamsal veriler ışığında görülüyor ki, Çorum ili Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Türkiye'nin en önemli ili olmuştur.

5.3. Araştırmanın Yöntemi/Modeli

Araştırmanın ana kütlesi Çorum ilinde faaliyet gösteren "Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi" ne dâhil olan ve faaliyetlerine devam eden ihracatçı firmalardan oluşmaktadır. Ana kütleyi oluşturan toplamda 14 firmayla irtibata geçilmiş olup, görüşmeyi kabul eden firmalarla yüz yüze derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için ihtiyacımız olan veriler firma yöneticilerinden/yetkililerinden elde edilmiştir. İrtibata geçilen yetkililerden pazarlama, ihracat, uluslararası rekabet ve kümelenme yaklaşımı kapsamında UR-GE Destekleriyle ilgili genel bilgilere ve ihracat performansı ölçümüne ilişkin kişisel deneyimlerine ilişkin görüşlerinin paylaşılması istenmiştir.

Verilerin toplanması firma yöneticilerinin belirlediği adreste, uygun gördükleri tarih ve saatte, soruların cevaplayıcıya okunarak, alınan cevapların kaydedilmesiyle elde edilmiştir.

Araştırmanın mülakat formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özellikleri ve firmalar ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde firmanın ihracat performansını ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde işletmenin kümelenme modeli hakkında görüşlerine yönelik, dördüncü bölümde ise, Ur-Ge Projesine yönelik sorular yöneltilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmanın sunduğu analiz çeşitliliği, esneklik ve yaratıcılık faktörlerinden hareketle çalışmamıza farklı bakış açıları da kazandırmıştır. Çalışmamıza katılım gösteren firma yetkililerinin genelinin üst düzey yönetici kademesinde olmaları da mesleki tecrübe ve deneyimleri açısından zengin bir bakış açısıyla çalışmamıza katkı sağlamıştır.

Elde edilen veriler temel amaç doğrultusunda, önce katılımcılara kavramsallaştırarak açıklanmış olup, daha sonra da katılımcıların açıklamaları doğrultusunda mantıklı bir şekilde düzenleme gerçekleştirilerek sonuca ulaştıran saptamalarda bulunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmaya katılan firmalara kodlar verilmiş olup, bu kodlarla tarafımıza sundukları bilgilerin aktarımı sağlanmıştır.

5.4.1. Vaka-1

Vaka-1 değerlendirilmesinde yer alan firma yöneticisi ihracatını direkt ve endirekt şeklinde iki boyutlu bir organizasyonla gerçekleştirildiğini dile getiriyor. Toplam üretimin % 20'sinin direkt, % 70'inin aracı firmalara ürün tedariki sağlayarak endirekt şekilde gerçekleştiriyor. Toplamda üretilen ürünlerinin % 90'ı uluslararası pazarda yerini alıyor.

Firma 2009 yılı öncesinde iç pazarın daralmaya başladığını fark ettiği sırada dış pazara açılmaya karar veriyor ve 2009 yılı itibarıyla ihracat faaliyetlerine başlıyor. Dış pazarın olanaklarıyla firmanın ihracatta kar oranlarını artıracığı, firmanın büyümesine katkı sunacağı fikriyle küresel pazarda yerini alıyor. İhracat faaliyetlerine başlamasıyla birlikte dış pazardan beklentisinin üzerinde geri dönüşler alması üzerine talep artışlarını karşılayabilmek için ağını genişletmeye

karar veriyor. Yerel pazarda konumlandığı dönemde fiyatı aşağı çekmek isterken kalitenin de düştüğünü, teknolojiden ödün vermesi gerektiğini ve bu nedenle uluslararası pazarda yeteri kadar dikkat çekemediğini fark ediyor. Dolayısıyla firmalar tarafından fiyattan ziyade kalitenin ön planda olması gerektiğini düşünerek fiyat-kalite çitasını yükseltmeye karar veriyor. Aynı zamanda gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek için, firmanın kurumsallaşmaya yönelmesine, yatırımlarını arttırarak teknolojik gelişmelere uyum sağlama gayretine giriyor. Arttırılan yatırımlar neticesinde ürünlerinin kalitesinin arttığını, maliyet analizlerini de daha kontrollü gerçekleştirdiğinde bunun fiyatlara çok da yansımadağını tecrübe ediyor. Bu farkındalıkla fiyat-kalite uyumunu uluslararası standartlara uyumlu hale getiriyor. Uluslararası pazardaki rakiplerine uyguladığı fiyat politikasıyla da üstünlük sağladığını ve bunun ihracat oranlarını önemli ölçüde arttırdığını dile getiriyor. Zaman içerisinde müşteri memnuniyetinin ve taleplerin artmasıyla geri dönüşümlerini daha hızlı gerçekleştirebilmek için büyümeye gidiliyor.

Firma Çorum ilindeki Ticaret ve Sanayi Odası'nın bilgilendirme toplantısıyla birlikte "Grain Tech Cluster" adlı kümelenme yapılanmasıyla tanışmış oldu. 2013-2016 yılları arasında Ekonomi Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen "Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi" nde yer almasıyla birlikte kümelenme çalışmalarına başlanılmış oldu. Vaka-1 uygulanan proje sayesinde ihtiyaç analizi desteğiyle eksikliklerini tespit edebilme ve bunları giderebilme imkânı bulmuştur. Bu sayede firmanın içinde yer aldığı kümelenme potansiyeli ile uygulayacağı yenilikler ve ihracat potansiyelleri hakkında derinlemesine bir araştırma yapılmıştır. Yalın Üretimle tanışılmış olup, atölyenin içerisi, firmadaki standartlar araştırılmaya başlanınca üretim süreçleri disipline edilmeye başlanmıştır. Yalın Üretim Eğitimleri sayesinde ayakları yere sağlam basan, öngörülerini güçlenen ve daha sağlam hedefler belirleyebilen bir firma haline gelmiştir.

Vaka-1 Grain Tech Cluster içerisinde yerini aldıktan sonra gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde pazarın imkânlarıyla firmanın imkânlarının örtüştüğünü görmeye başladı. Dolayısıyla kümeye dâhil olunmasıyla birlikte;

- Bölge içi gelişmişlik farkları azalmaya başladı,
- Bölge kırsalında yaşamının canlanmasına katkı sağladı,
- İşbirliğinde önemli bir gelişme yaşandı. Örneğin firmalar birbirine makine teçhizat alıp-vermede, hammadde ve girdi alımında, yurtiçi-dışı fuarlara katılmada, yeni pazarlar bulmada, yeni ihracat bağlantıları bulma konularında gerçekleştirdikleri işbirlikleriyle hem bireysel olarak firmalarının, hem Çorum ilinde konumlanmış olan sektörün hem de küresel ölçekte Türkiye'nin rekabet gücünü olumlu yönde etkiliyor,
- İstihdam artışı sağlandı,
- Müşteri memnuniyetinde artış oldu,
- Ürün geliştirmeye katkısı oldu,
- Üretim miktarında artış oldu,
- Küme içerisinde yer alan firmaların uluslararası pazarı yakından tanıma fırsatı oldu,
- Gelişmiş teknolojiyi uygulayabilme imkânlarına sahip oldu,
- Üretimde verimlilik artışı sağlandı,
- Satış yapılan ülke sayısı arttı,
- Rekabet gücü iyileştirildi, rekabetteki agresiflikler yumuşadı ve rekabetin sertliği kırılmış oldu. Yurtdışı firmalarına karşı yerel düzeydeki firmalarla bir dayanışma gerçekleştirmeye başladı. Bu dayanışma yurtdışı firmalara karşı rekabet üstünlüğü oluşturulmasına vesile oldu,
- Küme aracılığıyla yurtdışından firmamıza talepler gelmeye başladı,
- Yatırım ortamı iyileştirilmiş oldu,
- Eğitimler neticesinde uzman personel kazanıldı,
- Yeni bir örgütlenme tarzı oluşturuldu.

Firma yöneticisi, kümelenme için yaşayan bir süreç olduğunu, bu çalışmaların ileriki dönemlerde firmaların sürdürülebilirliği açısından devam etmesi gerektiğini dile getiriyor. Şehirde, sanayide üretim yapıldığı sürece kümelenme yapılanmasının da devamının gelmesi gerektiğini vurguluyor.

Vaka-1 yöneticisine göre, *“Ticarette hayat gibi boşluk kabul etmiyor, bırakıldığı veya bir gevşeme yaşandığı takdirde işler tersine gidiyor. Küresel pazarda yüksek teknolojinin tetiklediği sıcak rekabet ortamında, ihracat oranlarını arttırabilmek için, üretime emek-zaman-kaynak ayırmanın üretim sürecini uzun vadede desteklemesi gerekiyor.”*

Ur-Ge Projesiyle birlikte;

- Yurtdışı fuarlarına katılarak, ulusal pazardaki rakiplerin üretimleri yakından gözlemlenebilmiş oldu,
- Yeni yatırımlar gerçekleşti (Yaklaşık 200 Bin Dolar değerinde CNC makinaları, kaynak robotları alındı),
- İşletme sermayesinde artış gerçekleşti, sermaye yapısı güçlendi,
- İnovasyonda artış gerçekleşti,
- Verimlilik artışı gerçekleşti,
- Girişimcilikte artış gerçekleşti,
- Ur-ge Projesi kümeye dâhil olan firmaları disipline etti.

Vaka-1, proje kapsamında gerçekleştirilen yurt dışı fuarlara katılımlarla küresel pazarı yakından gözlemlene imkânı buluyor. Bu sayede dünyanın tarımsal makine üretimi gerçekleştiren öncü firmalarıyla tanışma imkânına sahip oluyor. Gerçekleştirilen pazar araştırması nihayetinde ülkelerin ihtiyaçları tespit edilirken, içinde bulunulan sektörün potansiyeli de ortaya çıkarılmış oluyor. Bu sayede un fabrikasında anahtar teslimi yapan dünya üzerinde 5 ülke bulunduğu tespit edilmiş oluyor. Bunlardan ilki ve en önemlisi İsviçre, adını duyurduğu Bühler firmasıyla dünyadaki konumunu belirliyor. 2012 yılında Bühler firmasının tek başına gerçekleştirdiği üretim Türkiye genelinde gerçekleştirilen üretimden bile fazla olduğu fark edilince firmanın üretim olanakları araştırılıyor. Zamanla firmanın imkânlarını ve beklentilerini tespit eden Vaka-1 kendi firmasında gerçekleştirdiği üretim olanaklarını uluslararası standartlara uyum sağlama yolunda bir çalışma içerisine giriyor ve günümüze gelindiğinde Türkiye ve Çorum’da yer alan firmalar arasında Bühler’e ürün tedariki sağlayan tek firma konumuna geliyor. Üretiminin yaklaşık % 40-45’lik kısmını Bühler’e tedarik sağlayarak gerçekleştiriyor. Dünya üzerinde Tarımsal Gıda İşleme Makine Üretimi sektöründe adını duyuran diğer ülkeler ise, İtalya, Çin, Almanya ve çok az sayıda gerçekleştirmek üzere Japon firmaları yerini alıyor.

Firma ürünlerinin ithal girdisi yok denecek kadar az olduğu için yakın zamanda gerçekleşen döviz dalgalanmalarından olumsuz yönde değil, tam tersine firma lehine etkiler yaşadığını dile getiriyor. Zaman zaman müşteriler saç metallere Avrupalı menşeli olmasını isteyebiliyor. Bu gibi durumlarda ithal girdiye başvuruluyor, fakat genel anlamda yerli ara malı tercih ediliyor.

Vaka-1, Ur-Ge Projesiyle birlikte ihracatının tam olarak başladığını, ihracat oranlarının bu proje sayesinde önemli artışlar yakaladığını dile getiriyor. Ur-Ge sayesinde yurtdışı pazarının yakından tanındığını, firmanın ufkunun açıldığını dile getiriyor. Proje uygulanmadan önce aracı firmalarla tedarik sağlarken, şimdilerde hem tedarik ağını önemli ölçüde genişletebilmiş olduğunu hem de direkt ihracatta önemli bir başarı yakalamış olduğunu dile getiriyor. Vaka-1 günümüzde ağırlıklı olarak İsviçre’ye ihracatta bulunuyor.

Firma yöneticisi kümelenmenin Çorum kırsalında yerleşmesini değerlendirdiğinde, ulaşım imkânlarının dezavantaj yarattığını dile getiriyor. Havalimanı, demiryolu eksikliği ürün tedarikinde ve müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde ciddi problemler yarattığını dile getiriyor. Diğer ülkeler ile kıyaslandığında, İspanya, İtalya, Almanya bu anlamda bizim ülkemiz üreticilerinden daha avantajlı oluyor. Ülkemizde değirmen sektörü; Çorum, Gaziantep, Konya ve Eskişehir’de bulunuyor. Çorum dışındaki diğer iller demiryolu ulaşımına sahip olması sebebiyle sevkiyat konusunda Çorum’dan daha avantajlı olduğunu dile getiriyor. Çorum ili üreticileri diğer illerdeki üreticilere göre daha büyük bedeller ödeyerek ürünlerini limana ulaştırmak durumunda kalıyor. Bütün bunların haricinde Anadolu’nun ortasında ve önemli illere geçiş yolu üzerinde bulunması da avantaj sağlıyor diyebiliriz. Çorum ilindeki Tarımsal Gıda İşleme Makineleri sektörünün uzmanlığı diğer öncü illerdeki üretime göre altyapısı çok daha uzmanlaşmıştır

denilebilir. Bu anlamda firma yöneticisine göre firma başka bir ilde konumlanmış olsaydı aynı başarıyı yakalayamayacaklarını dile getiriyor.

Firma yöneticisi, firmanın bütün enerjisini, zamanını, finansmanını; fiyat, kalite ve sürdürülebilirlik üzerine yoğunlaşan bir bakış açısı geliştirmiş olduğunu, bunun kısa ve uzun vadede hedeflerine ulaşma noktasında büyük katkılar sunduğunu dile getiriyor. Firmanın bu bakış açısına gösterdiği sadakat ve zaman içerisinde gösterdiği sabır firmayı bugünkü konumuna taşıyor. Firma yöneticisi edindiği tecrübelerden yola çıkarak en iyi reklam stratejisinin müşteri memnuniyetinden geçtiğini dile getiriyor. Müşteri aldığı hizmetten memnun kaldığı taktirde, aldığı hizmet kalitesini ihtiyacı olan diğer firmalara duyurması, bizim gerçekleştirdiğimiz reklam ve tanıtım faaliyetlerinden daha etkili oluyor, diyor. Firmanın oluşturduğu vizyonda hedeflerine samimiyetle yaklaşması, eğitimle desteklemesi, firma bünyesindeki kurumsallaşma çalışmaları, üretim süreçlerinin disipline edilmesi, yalınlaştırılması, uluslararası üretim metotlarının takip edilmesi, teslimatın gerçekleştirilmesi ve sonrası da dâhil olmak üzere hiçbir ayrıntıyı gözden kaçırmadan, aynı zamanda bütün bunlara para, zaman ve emek harcanmasıyla bugünkü başarının yakalandığı dile getiriliyor.

5.4.2. Vaka-2

Firma ihracat faaliyetlerini kuruluş yılı olan 2000 yılı itibariyle gerçekleştirmeye başlamış olup, satışlarını iki türlü gerçekleştirmektedir. İlki tek makine satışları şeklinde gerçekleşirken, ikincisi anahtar teslim (proje bazlı) gerçekleştirmektedirler. Toplam üretimin % 75'ini ihraç eden firma, bu oranın 2019 yılında daha da artacağı kanaatini taşıyor.

Firma iç pazarda oluşan haksız rekabet ortamından duyduğu rahatsızlık nedeniyle dış pazara açılmaya karar veriyor. Dış pazar olanaklarını keşfedince geniş pazar ağından yararlanma yollarını arıyor. Aynı zamanda gelişen teknoloji imkânlarından yararlanmak (özellikle Almanya'nın üretim teknolojilerinden) ve teknik konularda firmanın vizyonunu genişletmek için enerjisini büyük oranda dış pazara yöneltmeye karar veriyor.

Vaka-2 değerlendirmemizde yer alan firma üretilen ürünlerinin 1 biriminde % 25-30 civarında ithal girdi kullanması sebebiyle, ihracatta karşılaştığı başlıca sorun olarak kur riskini dile getiriyor. Bu söz konusu riski minimize etmeyi amaçlayan firma, pazar değişikliğine giderek yeni pazar arayışları içerisinde olduklarını dile getiriyor. Bu anlamda hedefledikleri ülkeleri; Güney Amerika, Brezilya, Şili, Arjantin, Peru olarak sıralıyor.

Ayrıca, uluslararası bankacılık sisteminde Akreditif teyitlerinde yurtdışı firmaları kendilerini garantiye almak isterken, teyit aşamasında yüksek komisyon oranları talep etmesi firmayı biraz zorluyor. Türkiye'nin son yıllarda ekonomik ve bürokrasi anlamında içinde bulunduğu belirsizlik nedeniyle dış piyasanın ülke firmalarına karşı önyargılı olduğunu dile getiriyor. İçinde bulunduğumuz sektörde yer alan firmaların müşterilerle kurduğu birebir bağlantılarda, üretim kalitesiyle tanıştırdığında bu ön yargı kırılmış oluyor fakat bunun için ekstra zaman harcamak durumunda kaldıklarını dile getiriyor.

Firma üstünlük özelliklerinden bahsederken, sahip oldukları mühendislik donanımını dile getiriyor. Proje bazlı çalışan firma, teknik hesaplar konusunda dış pazara entegre bir uzmanlaşma yakaladığını dile getiriyor. Küresel pazara uyum sürecinde zayıf kalan yönlerini ise; pazarlama ve temsilcilik ağlarının yeterince geliştiremediklerinden, sektörde öncü firmalarla rekabette geri kaldıklarından söz ediyor. Temsilcilik ağı olmadığı için yedek parça tedarikinde sıkıntı yaşadıklarını, yurtdışı seyahatlerinde yaşadıkları sorunlar nedeniyle programlarının olması gerekenden yavaş ilerlediğini dile getiriyor. Sadece Özbekistan'da temsilcilerinin olduğunu, bunun dışında, Almanya, Fransa, İtalya, İsrail ve Ukrayna ülkeleriyle komisyon karşılığı çalışmalarının olduğunu da ilave ediyor.

Vaka-2 değerlendirmemize katılan firmanın henüz yurtdışı firmalarıyla bir ortaklık kurma durumunun olmadığını, fakat Almanya ve Ukrayna gibi ülkelerdeki firmalarla girişimleri olduğunu dile getiriyor. Aynı zamanda bir Avrupa firması ile ortak olmak ya da satın almak konusunda çalışmalarının da olduğunu ekliyor.

Firma yurtdışı rakiplerini değerlendirirken Çin'i günümüz için değilse bile ileriki vadede tehdit unsuru olarak görüyor. Kalite anlamında firma kendine Çin firmalarını rakip görmüyor, fakat fiyat rekabetinde avantajlı duruma geçmelerinden tedirginlik duyuyor.

Firma mevcut durumda 16 ülkeye ihracat gerçekleştiriyor. Bu ülkelerden bazıları; Almanya, İtalya, Fransa, İsrail, Cezayir, Özbekistan, Ukrayna, Rusya... Bu sayılan ülkelere özellikle Özbekistan ile yoğun çalıştıklarını ifade ediyor. Fakat ürünlerinin tedarikini sağlarken, tırlarını İran üzerinde geçiremediklerini, o nedenle Gürcistan üzerinden aktardıklarını dile getiriyor. Bu engellemenin firmaya tır başına ekstra 1.000\$ maliyet eklenmesine ve 5 günlük bir gecikmeye neden olduğunu söylüyor. Son 3 yıldır İran üzerinde yaşadığımız bu ambargo, firmamıza maliyet açısından ek yük olarak geri dönüyor.

Vaka-2 değerlendirmesine katılan firma da Çorum ilindeki Ticaret ve Sanayi Odası'nın bilgilendirme toplantısıyla birlikte "Grain Tech Cluster" adlı kümelenme yapısıyla tanışmış oldu. Kümelenme içerisinde yerini almaya karar verdikten sonra Ekonomi Bakanlığı'nın 2013-2019 yılları arasında uygulamaya koyduğu "Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi"ne dâhil olmaya karar veriyor.

Vaka-2 değerlendirmemize katılan firma küme dâhil olma sebeplerini şöyle sıralıyor;

- Maddi olanaklarını genişletebilecek imkânlar yakalamak,
- Gelişen teknoloji olanaklarını yakından takip ederek, firmanın üretim olanaklarını küresel pazara uyumlu hale getirmek,
- Danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilmek,
- Ticari anlamda yeni vizyon kazanabilmek,
- Ticari ilişkilerini genişletebilmek,
- Devletten teşvik alabilmek,
- Aynı sektördeki firmalarla bir arada bulunmanın fayda getireceğine inanmak,
- Ortak bir amaç ağı oluşturmanın performansı arttıracak düşüncesi.

Ur-ge Projesiyle dış pazara açılma imkânlarının artmasıyla birlikte, dış pazarda yer alan firmaları tanıdıkça firmaların kendi imkânlarının daha çok farkına vardığını, daha iyi üretim olanaklarına sahip olunacağı görülünce, üstün özellikler keşfedilince bunun firmalara bir özgüven kazandırdığını dile getiriyor. Tüm bu avantajlarla birlikte dezavantajlar da olduğunu söylüyor. Vaka-2 değerlendirmemize katılan firma yereldeki rakip firmalarından çok daha önce ihracata başladığını, şimdi irtibat halinde olunan firmaların önceden de müşterileri olduklarını söylüyor. Kümelenmeyle dış pazarı keşfeden yereldeki rakiplerinin uluslararası pazarda kendilerine rakip olarak katıldıklarını ve bir anlamda pazar ağlarının daraldığını dile getiriyor. Fakat firmasına dezavantaj olarak gördüğü bu durumu da memnuniyetle dile getiriyor. Nihayetinde ülke ekonomisini katkısı olacak ihracatın canlanması diğer firmaları olduğu kadar Vaka-2 firmasını da memnun ediyor.

Vaka-2 değerlendirmemize katılan firma yetkilisi kümelenme yaklaşımıyla birlikte elde ettiği kazanımları şöyle sıralıyor;

- Müşteri sayılarında ve satışlarda önemli ölçüde artışlar yaşandı.
- Fiyat rekabeti asgari seviyeye indirildi.
- Çorum ilindeki yapılanan Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörünü tanıyan uluslararası firmalar artık bu bölgeye gelip burada üretim gerçekleştirmek istiyorlar. Dolayısıyla bu durum bölge kırsalında yaşamın canlanmasına katkı sağlıyor.
- Yurtdışındaki firmalar, Çorum ilinde kümelenmiş firmaları atık çok iyi tanıyor. Makine parçalarında hangi parçayı kimden temin etmesi gerektiğini biliyor veya makinelerinin tadilata ihtiyacı olması halinde bizimle iletişime geçmesi gerektiğini biliyor. Nihayetinde bu süreçten birçok firma memnun kalmış ve bizimle çalışmaya devam etme isteğini belirtmiştir.

- Ürün geliştirmeye katkısı oldu. (Firma genel anlamda diğer firmalarda olduğu ürün çeşitlendirmeye çok sıcak bakmıyor. Bir ölçüye kadar çeşitlendirmeye gittiklerini ama köklü çeşitlendirmelerden kaçındıklarını dile getiriyor.)
- Yeni bir iş yapma biçimi ve örgütlenme tarzı oluşturma imkânı bulabildik. 5 yıl öncesinde irtibat halinde olduğumuz müşterilerimize bugün bizde meydana gelen gelişmeleri fark eder noktaya getirdik.
- Kapasite kullanım oranında artışlar yaşandı. Önceden daha dağınık çalışıyormuşuz ve bunun farkında değildik. Kümelenme yapılanmasıyla bunun farkına vardık.
- Kümelenme çalışmasıyla birlikte hem kapasite artışı gerçekleşmiş oldu hem de bu durum sürdürülebilir hale getirildi.

Vaka-2, projeye dâhil olduktan sonra Ekonomi Bakanlığı'nın proje bünyesinde verdiği İhtiyaç Analizi Desteğinden yararlanarak eksikliklerini tespit edebilme imkânına sahip olmuştur. Firma yöneticisi, Ur-Ge Projesiyle birlikte alınan Yalın Üretim Eğitimleriyle birlikte müşteriye etkileyebilecek donanımına sahip olduğunu dile getiriyor. Bu eğitimler sayesinde hedefledikleri vizyona sahip olduklarını ifade ediyor.

Firma yetkilisi Çorum yerinde konumlanmayla ilgili değerlendirmelerini sordumuzda; Tarımsal Makine Üretimi konusunda Türkiye'de 3 ilin öne çıktığını (Çorum, Konya, Gaziantep) dile getiriyor. Bu 3 ilden ulaşım konusunda en dezavantajlı konuma sahip olanın Çorum ili olduğunu dile getiriyor. Çorum ili hem havalimanı imkânından hem de demiryolu ulaşımında yoksun olması nedeniyle, müşteri bağlantıları kurmada ve ürün tedariki sağlamada ekstra maliyete katlanmak durumunda kalıyor. Demiryolu imkânına sahip olamayışımız nedeniyle navlun fiyatlarının yükselmesine neden oluyor. Örneğin sadece bu sebepten ötürü bir müşterinin Vaka-2'yi değil, Polonyalı bir firmayı tercih ettiğini dile getiriyor.

Yurtdışına ulaşım konusunda da havalimanı konusunda yetersizliğimiz dezavantaj doğuruyor. Çorum'a en yakın havalimanı Merzifon'da yer alıyor, fakat yurtdışı seferleri çok olmadığı için oradan da yararlanamıyoruz (10 uçuştan sadece 2 tanesi Merzifon'dan gerçekleşiyor), İstanbul'a ulaşım oradan yurtdışı seyahatlerimizi gerçekleştiriyoruz, diyor. Aynı şekilde yurtdışından firma yetkilileri de Çorum'a ulaşım sağlarken ulaşımın hem zaman olarak hem de maliyet açısından müşterinin üremesine neden oluyor. Bu dezavantajı müşteriye yaşatmamak için ulaşım olanaklarını biz sağlamaya çalışıyoruz, gerekirse müşteriyi İstanbul'a almaya gidiyoruz, ulaşım problemini müşteriye yansıtmamak için ekstra gayret gösteriyoruz, diyor.

Ur-Ge Projesinin uygulanmasıyla birlikte firmada yaşanan değişiklikleri ise;

- İhracatta hem rakamsal anlamda hem de kalitenin artmasında önemli faydalar sağlandı.
- Ur-Ge Projesi öncesinde yerel düzeyde yaklaşık 3-4 firmayla irtibat halindeyken şuan yaklaşık olarak 13-14 firmayla iletişim ve dayanışma halinde bir çalışma yürütülmeye başlandı.
- Üretimde oluşan problemler analiz edildi, eksiklikler tespit edildi ve çözüm arayışlarına gidildi.
- Ur-Ge Projesiyle alınan eğitimler sayesinde atıl kapasitenin farkına varıldı, üretimde verimlilik arttı ve elde edilen verimlilik ölçülebilir hale getirildi.
- Yeni pazarlara açılmamıza imkânlar sağlandı, ihracat yapılan ülke sayısında önemli ölçüde artışlar meydana geldi. Küresel pazar ağıımızı genişletebilme imkânına sahip olduk.
- Marka bilinirliği açısından önemli bir farkındalık yaratmış olduk. Bu sayede irtibat ağıımız genişledi.
- Bu proje süreci uluslararası pazara açılmaya cesareti olmayan firmaları da yüreklendirmiş oldu, şeklinde ifade ediyor.

Firma yetkilisi proje sürecini değerlendirirken, proje bilgilendirme aşamasında sunulan imkânlar ile yararlanılan imkânların son derece örtüştüğünü, bu anlamda projenin katkılarından çok

memnun kaldıklarını, beklentilerini karşılayacak verimi elde ettiklerini dile getiriyor. Aynı zamanda projelendirme sürecinin şeffaf ve adil olduğu kanaatini taşıyor.

Firma yetkilisi üretim sürecini ve pazar konumlanmasını değerlendirirken, inovasyon tabanlı gelişimi sürekli hale getirmenin öneminden bahsediyor. Aynı zamanda ürün fiyatlandırmasını maliyet analizi kontrolüyle ve müşteriye memnun edecek düzeye taşıdığına pazarın güzel sonuçlar verdiğini bu bakış açısıyla vermeye de devam edeceğini dile getiriyor. Bundan sonra gerçekleştirilecek projelerde içeriğin genişletilmesinin verimliliği daha da arttıracığı kanaatini taşıyor. Örneğin firmaların bütün departmanlarının iyileştirilmesi konusunda çalışmalar yapılabileceğinden bahsediyor. İç denetim kontrolünün artırılması noktasında çalışmaların firmalara katkı sağlayacağını düşünüyor. Satış-pazarlama stratejileri konusunda küresel pazara entegre çalışmalar yapılması gerektiğini de vurguluyor.

Projenin bu sektörde başarıyı yakalayabilmesini; fiyat kalite uyumunu sağlayabilmesine bağlıyor. Dünyanın öncü firmalarından olan Bühler (İsviçre) kalite anlamında dünyanın en önde gelen firmasıyken şuan kalite anlamında Çorum ilindeki üreticilerin de bu kaliteye yaklaştıklarını dile getiriyor. Bu anlamda dünyanın merkezlerinden birinin de Çorum olduğunu ifade ediyor. Uluslararası pazarda artık değirmen sektörü denilince akla İsviçre, Türkiye ve İtalya geliyor. Bu hem projenin büyük başarısı hem de projeye dâhil olan firmaların özverili çalışmalarının bir sonucudur. Son aşamada artık projeye dâhil olan firmalarla olmayan firmalar arasında bir uçurum olduğunu dile getiriyor.

5.4.3. Vaka-3

Vaka-3 değerlendirmemize katılan firma toplam satışlarının içerisinde yalnızca % 1’lik bir oranını yurtdışındaki firmaların ihtiyaç duymaları üzerine ihraç ederek gerçekleştirirken, satışlarının tamamına yakını yerel pazara tedarik sağlayarak gerçekleştirmektedir. Fakat satışlarının çoğunun dolaylı olarak uluslararası pazarda yer aldığını dile getiriyor.

Firma yöneticisi firmanın uluslararası pazara açılmak konusunda henüz uygulamaya dökülmemiş planları olduğunu dile getiriyor. Yakın zamanda Almanya konusunda çalışmalar gerçekleştirildiğini, fakat gerçekleşen döviz dalgalanmaları bu planın ertelenmesine neden olduğunu söylüyor. Aynı şekilde bir Japon firmasıyla bir ortak girişim fikri olduğunu, bu konu üzerine çalışmalarının devam ettiğini dile getiriyor.

Vaka-3 değerlendirmemize katılan firma da kümelenme çalışmasından Çorum ilindeki Ticaret ve Sanayi Odası’nın bilgilendirme toplantısıyla haberdar olduklarını dile getiriyor. Firma yetkilisi yerel pazardaki firmaların birçoğuna tedarik sağlayan pozisyonunda olduğu için firmaların genelini çok iyi tanıdığını söylüyor. Bu anlamda kümelenme çalışması konusunda zaman zaman çeşitli yönlendirmelerde bulunduğunu dile getiriyor. TSO bilgilendirmesiyle “Garin Tech Cluster” kümelenme yapısıyla tanışan firma, akabinde 2013-2016 yılları arasında Ekonomi Bakanlığı bünyesinde gerçekleşen “Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet gücünün artırılması Projesi”nde yer almaya karar veriyor.

Firma tedarik sağladığı firmaların çoğunun kümede yer almasıyla tamamlayıcı sektör olarak küme içerisindeki yerini almıştır. Firma yetkilisi, yıllardır aynı ilde ve aynı sektörle yer alan firmaların gerekli dayanışmayı sergileyemediklerini, bunu proje sayesinde gerçekleştirebildiklerini dile getiriyor. Küme yapılanmasının katkılarıyla küresel pazara hâkim olabilmek için bireysel değil, Çorum’da yer alan sektör adına bir birliktelik yakalanması gerektiği düşüncesine varılmış olduğunu da ekliyor. Firmaların ihracat performanslarının farkına varıp, kapasitelerinin arttırabilecekleri konusunda cesaretlendiklerini söylüyor. Proje başlangıç aşamasında firmalarda genel olarak sürecin işleyişi konusunda tedirginliklerinin olduğunu, fakat kısa zaman içinde projenin işleyişindeki kararlılık hissedilince bu tedirginliğin kırılmış olduğunu dile getiriyor. Kısaca proje sayesinde yeni iş ortaklıkları için bir sinerji yaratılmış olduğundan söz ediyor.

Firma yöneticisi, kümeye üyesi olan firmalarla birlikte yeni başarılar kazanacağı düşüncesiyle üye olduklarını dile getiriyor. Kümelenmenin oluşumunda; sektörün içinde bulunduğu faaliyetler,

bölgesel faktörlerle coğrafik yoğunlaşmanın gerçekleşmesi sonucu yakalanması hedeflenen rekabet avantajları büyük oranda etkili olmuştur.

Kümelenme yapılanmasıyla birlikte üye firmalar yurt dışı fuarlara katıldıklarında, kendini dünya pazarına kanıtlamış firmalarla kıyasladıklarında firmalarının üstün ve zayıf yönlerini fark edebilme imkânına sahip olmuşlardır. Bu süreç aynı zamanda firmaların zayıf yönlerini avantaja çevirebilme konusunda öğretici olmuştur. Firma yöneticisi katıldıkları ülkelerde kendilerini çok sıcak karşıladıklarını ve ticari ilişki kurmak konusunda istekli olduklarını hissettirdiklerini dile getiriyor. Bu durumun firmaları yurtdışında yatırım yapmaya teşvik edici bir unsur olduğunu da söylüyor. Firmaların yurtdışında açılması ve bu açılımı geliştirme çabaları firmaların vizyonlarının gelişmesine katkı sağlamıştır. Projenin sunduğu destek imkânları vaatleriyle son derece uyumlu oldu, bu da firmaların projeye olan güvenini arttırdı.

Kümelenme algısı firmaların birlikte iş yapabilme algılarına büyük katkı sağladı. Zamanla bir firmanın yapmadığı veya zaman kısıtı altında yetiştiremediği işi diğer firmaya yönlendirdi. Aynı zamanda birbirlerinin uzmanlık alanlarından da faydalanmaya başladılar. Dolayısıyla firmalar kendi eksikliklerini giderebilecek potansiyele sahip firmaların yakınında olduklarını da tecrübe etmiş oldular. Bu çalışma içerisinde keşfedilen bu tamamlayıcı faktör olma durumu firmaları genel anlamda bütünleştirdi. Bu durumun yurt dışı fuar gezilerinde daha çok hissedildiğini dile getiriyor. Örneğin; bir firmanın yabancı dili yetersizken diğerinin yabancı dil imkânından yararlanabilmiş oluyor. Firma yöneticisi projenin genel anlamda çok yeterli olduğunu fakat yurtdışı gezilerinde ayrılan sürenin kısıtlı olduğunu, daha fazla zaman ayırabilmemizin firmalara daha büyük katkılar sağlayabileceğini dile getiriyor.

Uygulanan proje sayesinde hem yereldeki firmalarla hem de küresel pazara hâkim olan firmalarla bağlantılarının arttığını, bağlantı halinde oldukları firmalarla ilişkilerinin kuvvetlendiğini dile getiriyor. Görüşmeler daha sıklaştı, haliyle bu durum da ticaretimizi pozitif yönde etkiledi. Örneğin, müşterilerimizin bizden temin etmediği ürünler de vardı. Bu ürünlerimizin kalitesinden haberdar değildi, hem ürünlerimizden hem de kalitelerinden haberdar olunca bizden temin etmeye karar verdiler. Proje kapsamında alınan teşvikler sayesinde firmaların üretimlerinde ve satışlarında; verimlilik, girişimcilik ve işbirliği konularında önemli artışlar yaşandı. Dolayısıyla gerçekleştirilen bu proje hem firmamızın hem de kümeye üye olan diğer firmaların ufkunu açan bir çalışma olmuştur.

Kümelenme yapılanmasının Çorum'da yer almasıyla ilgili firma yöneticisi, ulaşım imkânlarının yetersiz kaldığını dile getiriyor. Havalimanının, demiryolunun olmayışı firmaları zora sokuyor. Müşteri yurtdışından Çorum'a gelmek istediğinde veya Çorum'daki firmalar yurtdışına gitmek istediklerinde çok fazla aktarma yaparak, hem zaman açısından hem de maddi olarak ek külfete girerek ulaşımını sağlıyorlar. Çorum'a en yakın liman Samsun'da yer alıyor. Fakat Samsun'a ürün gönderebileceğimiz bir demiryolu mevcut değil. Bu da hem imalatçıyı hem de müşterileri ürküten bir durum oluyor. Dolayısıyla Çorum yerinde en büyük problemlerimiz; ulaşım ve lojistik ağının yetersiz kalmasıdır. Firma yetkilisi bu anlamda Çorum dışında ulaşım imkânlarına sahip başka bir ilde konumlanmış olsalardı, şimdiki duruma nazaran daha iyi sonuçlar alacakları kanaatini taşıyor. Örneğin, İstanbul'da yer alınsaydı mevcut duruma göre 4 kat büyüklüğe sahip olabileceklerini dile getiriyor.

Kümelenme yapılanmasının Çorum ilinde oluşturulmasını avantajlarını değerlendirirken, sektörün hareketlilik kazandığını, yatırım, ticaret olasılığımız karşısında nihayete erdirmeye noktasında, süreci yönetmek açısından firmaların geneli bilgi ve donanımlarını arttırdılar. Edindikleri donanım sayesinde firmalar ticaret yapabilme konusunda daha çok cesaretlendiler ve ticarete farklı açılardan bakabilmeyi öğrendiklerini dile getiriyor.

Kümelenme konusunda devletin teşvik sisteminde daha özverili olması gerektiğini dile getiriyor. Bundan sonraki süreç için Çorum ilinde ulaşım ve lojistik ağı problemlerinin giderilmesine yönelik çalışmaların artırılması gerektiğini vurguluyor. Hükümet yetkililerin desteğiyle yurtdışına açılmış olmanın uluslararası pazarda firmalara olan güveni arttırdığını, bu anlamda devlet desteğiyle projenin gerçekleştirilmiş olmasının ekstra faydası olduğunu dile getiriyor.

Ur-Ge projesini genel değerlendirmesinde bürokrasi işleyişinden dolayı zaman zaman sıkıntılar yaşandığını, özellikle finansal desteklerin geri dönüşümleri konusunda sürecin uzamasının firmaları olumsuz yönde etkilediğini dile getiriyor. Aradaki zamanın uzamasının paranın zaman değerini öldürdüğünü, dolayısıyla maddi olanaklardan yaralanmanın uzayan süreçlerden ötürü pek bir öneminin kalmadığını dile getiriyor. Destek kalemlerinin muallakta kaldığını bu anlamda daha keskin ifadelerle firmalara sunulması gerektiğini ifade ediyor. Genel anlamda uygulanan desteklerin şeffaf ve adil olduğunu dile getirirken daha iyi sonuçlar verilebilmesi adına çalışmaların devam etmesi gerektiğini düşünüyor.

Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörünün olması gereken başarı faktörlerini şöyle değerlendiriyor;

- 1- Fiyat-kalite entegrasyonu (Fiyat rekabetinde üstünlük sağlama çabasına giren firmaların kalitelerinde düşüş olduğunu, aynı zamanda fiyat rekabetinin haksız rekabet ortamına zemin hazırladığı düşünülüyor. Dolayısıyla kaliteden ödün vermeden optimum fiyat belirlenmesi gerektiği vurgulanıyor.)
- 2- İnovasyon,
- 3- Ar-Ge

Bu 3 başarı faktörünün uygulanması firmaları hedefledikleri başarıya götüreceği kanaatini taşıyor.

5.4.4. Vaka-4

Satış ve Pazarlama Departmanı Sorumlusu, firmanın ihracat faaliyetlerine 2015 yılı itibarıyla başladığını dile getirmekte ve toplam satış içerisindeki ihracat oranının % 25 olduğunu ifade etmektedir. Firma yetkilisi firmanın kuruluş yılının üzerinden 5 yıl geçtikten sonra küresel pazarı kendi işletme kültürüyle kıyasladığında, işletmesinin ihracat yapabilecek potansiyele sahip olduğunu düşünerek ihracat girişimlerine başlamıştır. Uluslararası pazarı gözlemlerken aynı zamanda, ihracat girişiminin işletmeye yüksek karlılık sağlayacağı, ödeme süreçlerinde rahatlık yaşanacağını düşünmesiyle birlikte uygun pazar imkânlarının keşfedilmesi ile ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlıyor.

Firma ihracat yapmaya başladığı zamandan itibaren diğer firmalarda olduğu gibi birtakım sorunlar yaşamıştır. Bunlar; pazar bilgisi eksikliği, profesyonellik eksikliği ve firmanın yeterince tanınmamış olması olarak sıralanmıştır. Bu anlamda firmanın ihracat performansında güçlü yönlerini; rakiplerine göre uygun fiyat politikası, yüksek kalite, mevcut kalifiye işçi, lojistik, esnek ve ulaşılabilir şirket yapılarının diğer firmalara üstünlük sağladığını ifade ediyor. Uzakdoğu ülkelere göre fiyat anlamında rekabet üstünlüğünün olduğunu dile getirirken, Avrupalı firmalarla kıyaslandığında da teknolojik yetersizliğin dezavantaj yarattığını söylüyor. Bu anlamda uzun vadede eğitilmiş, donanımlı personel istihdamıyla bu problemin de üstesinden gelecekleri kanaatini taşıyor. Bununla beraber firmanın küresel pazara uyum sağlama noktasında firmanın zayıf kaldığı yönlerin de olduğu dile getiriliyor. Firmanın kendinde tespit ettiği zayıf yönleri; dış pazarlarda yüksek karlılık barındıran olumsuz marka imajı, firmanın yeterince tanınmamış olması, ileri teknoloji gelişimine yeterince uyum sağlayamıyor olması noktasında zayıf kaldıklarını dile getiriyor.

Firma ürünlerini Cezayir, Romanya, Tanzanya ve Fransa'ya ihraç ediyor. İhracat yapmaya başladıkları günden itibaren belirledikleri stratejiler sayesinde ihracat oranlarında önemli artışlar kaydedildiği dile getiriliyor.

Firma 2013 yılında uygulamaya konulan Grain Tech Cluster kümelenme yapılanmasına dâhil oluyor. Vaka-4 değerlendirmemize katılan firma da diğer firmalarda olduğu gibi bu kümelenme yapılanmasından Ticaret Odası'nın bilgilendirme toplantısıyla bilgi sahibi olduklarını ve bilgilendirmenin ardından fayda sağlayacakları inancıyla kümeye dâhil olduklarını dile getiriyor. Kümeye dâhil olmak isterken, şirketin gelişmesine katkı sağlayacağı düşüncesi, firmanın küresel pazara entegre bir ihracat kültürü oluşturması, sektörel ortaklığı bulunan firmalarla bilgi alış-verişinde bulunmak niyetiyle küme dahil olunuyor.

Firma genel anlamda sektörel faaliyetlerin etkinliği ve coğrafik yoğunlaşmaların sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurularak üyesi olduğu kümelenme çalışmalarında yer alıyor. Firma üyesi olduğu Grain Tech Cluster adlı kümelenme yapılanmasının ülkenin ihracat hacmine önemli katkılar sunduğu kanaatini taşıyor. Aynı zamanda yereldeki firmaların küresel ölçeğe uyum sağlaması adına önemli katkıları olduğunu da ifade ediyor.

Firma kümelenme yapılanması ile ilgili üyesi oldukları kümenin faaliyet göstermiş olduğu endüstri yapısının ortak bir vizyon geliştirebilmesine büyük katkıların olduğunu, değirmen sektöründe ülke ve il olarak marka bilinirliğine önemli katkıların olduğunu altını çiziyor.

Firma kümeye üye olduktan sonra, öncesi durum ile bir kıyaslama yaptığında ürün geliştirme, vizyonunu genişletme ve şirket motivasyona katkıları açısından firmanın büyük değişim yaşadığını ifade ediyor. Aynı zamanda firmanın küresel ölçekte rekabet edebilir düzeye gelmesi açısından bir bakış açısı kazandırdığını, ihracat oranlarında önemli artışlar olduğunu, büyüme ve karlılıkta artışlar yaşandığını dile getiriyor.

Firma kümelenme yapılanmasının Çorum yerinde konumlanmasının ulaşım ağının yetersizliği nedeniyle bir dezavantaj yaşadığını, bu durumun sanayinin ve ihracatın gelişiminin potansiyelin altına ittiğini vurguluyor.

Firma kümelenme yapılanmasında bu denli faydalar sağlarken, küme bünyesinde Ekonomi Bakanlığı tarafından verilen Ur-Ge Desteğinden yararlanmayı tercih etmediklerini ifade ediyor. Devlet desteklerinin bürokrasi engelleriyle karşılaşacağı endişesiyle destekten yararlanmadıklarını dile getiriyor. Fakat buna rağmen projenin olumlu etkilerinin kendi firmalarına da sirayet ettiğini, satışlarını ve ihracat oranlarının artışına katkı sağladığını ifade ediyor. Firma devlet desteği almadan kendi imkânlarıyla fuar ve organizasyonlara kümelenme yapılanmasının birliktelik gücüne uyum sağlayarak katıldığını, kümedeki diğer firmalarla ortak hareket ettiklerini bu anlamda uluslararası çapta bir bakış açısı kazandıklarını ifade ediyor.

Firma Ur-Ge Projesi ve destekleri hakkında çok fazla prosedür olduğu gerekçesiyle katılmadıklarını fakat genel anlamda projenin başarılı olduğunu dile getirirken, daha fazla fayda sağlanabilmesi adına geliştirilebilir olduğunu ekliyor. Aynı zamanda Ur-Ge desteklerinin uygulanmasında şeffaf ve adil olduklarını, özverili uzmanlar tarafından yürütüldüğünü dile getiriyor.

Firma yetkilisi Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörünün başarısını arttırabilmesi için; ileri teknoloji uygulaması, uzmanlaşma ve marka bilirliliği ile hedeflenen başarının yakalanabileceği kanaatini taşıyor.

5.4.5. Vaka-5

Firma yöneticisi, ihracat faaliyetlerini kuruluş yılından beri gerçekleştirmekte olup, ihracatının toplam satış içindeki payının % 40 olduğunu belirtmektedir. Firma ihracat oranlarının artışını son zamanlarda daha yoğun olduğunu, firmanın kendini geliştirmesi yönünde attığı adımların ve devlet desteğinin büyük önemi olduğunu söylüyor.

Firma yabancı pazara açılırken, iç pazarın daralmaya başladığını, küresel pazar ölçeklerinin getirilerinin daha yüksek olduğunu fark ettiklerini, bu nedenle de son yıllarını özellikle ihracat odaklı bir çalışmaya ayırdıklarını ifade ediyor. Bu bakış açısıyla hem firmayı küresel pazara entegre hale getirerek potansiyelini arttırmayı, hem de firmayı hedefledikleri büyümeyi yakalamayı amaçladıklarını ifade ediyor. Fakat zaman zaman bürokratik engeller nedeniyle işlerinin aksadığını da dile getiriyorlar.

Firma yöneticisi satış sonrası hizmet kalitesi, nitelikli ekipman yönünden rakip firmalara üstünlük sağladıklarını, fakat aynı zamanda marka patentlerinin olmayışı, dağıtım kanalları konusunda yeterli ağı oluşturamadıkları ve internet satış kanalını geliştiremedikleri yönlerinin de rakiplerine kıyasla zayıf kaldığını ifade ediyor.

İhracat performanslarının ve rekabet üstünlüklerinin hedefledikleri noktaya gelebilmesi için uzun vadede iyileşmelere ihtiyaçları olduklarını, devletin bu kapsamda desteğini arttırması gerektiğini

düşünmekteler. Söz konusu bürokratik problemlerin müşterileriyle firmanın arasını açtığını, kopukluk yaşanmasına sebep olduğunu dile getiriyor. Bu anlamda küresel işleyişe odaklanma noktasında yeterli gayretlerinin olduğunu fakat ülke içindeki işleyişin yapıcı düzenlemeler bir düzene girmesi gerektiğini de ilave ediyor.

Firmanın Kazakistan'a bir firmayla ortaklığı mevcut olup, bu ortaklık sayesinde Kazakistan'da depolama imkânına da sahip olduklarını ifade ediyorlar. Yurtdışındaki müşterilerle ilişki kurmak bakımından zaman zaman köprü vazifesi gördüğünü bu anlamada büyük fayda sağladıklarını ifade ediyorlar.

Firma Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Suriye, İran, Filistin'in de içinde bulunduğu toplam 15 ülkeye ihracatta bulunduklarını ve bu ağı daha da genişletmek istediklerini söylüyor.

Firma 2013 yılında uygulamaya konulan Grain Tech Cluster adlı kümelenme yapılanmasına Ticaret Odası'nın bilgilendirme toplantısı sonucunda dâhil olmaya karar verdiklerini ifade ediyor. Firma kümelenme yapılanmasına dâhil olmak isterken; teknolojik ilerlemeleri daha yakından takip etmek, gelişmelerden anbean haberdar olabilmek, rakiplerin üretim süreçlerinden haberdar olabilmek ve vizyonlarının gelişimine katkıda bulunmak için yer aldıklarını ifade ediyorlar. Aynı zamanda rakiplerinin bilgi ve birikimlerinden de yararlanmak istediklerini, aynı sektörde yer alan firmaların yeri geldiğinde müşteri adayı olduğunun farkına vararak yakınlık kurma isteklerinin de olduğunu söylüyorlar.

Firma Grain Tech Cluster kümelenme yapılanmasına dâhil olduktan sonra;

- Bünyesinde gelişmiş teknoloji uygulayabilme imkânı yakaladığını,
- Yeni bir iş yapma biçimi, örgütlenme tarzı oluşturduklarını,
- Personelden yararlanma düzeyinde artış olduğunu, alınan eğitimler sayesinde personelinin daha kalifiye hale geldiğini,
- İhracat oranlarında önemli artışlar yaşadıklarını,
- Küresel pazara açılınca firmanın üretmediği ürünlere gösterilen rağbet sonrası ürün çeşitliliğine gitme karar verdiklerini,
- Satış yapılan ülke sayısında artış yaşandığını,
- Firmaların birbirleriyle ilişkilerinin ve dayanışmalarının arttığını, böylece sektörün birbirini tamamlayan bir bütün haline geldiğini dile getiriyor.

Firma kümeye dâhil olduktan sonraki çalışma düzeninden bahsederken, önceki durumla kıyasladığında önceden daha programsız ve dağınık çalıştıklarını söylerken artık daha düzenli ve disiplinli bir çalışma programına dâhil olduklarını ifade ediyor. Genel anlamda uygulanan bu kümelenme yapılanmasıyla firmaların ufkunun açıldığını, yeni pazarlar keşfettiklerini, hedef pazarının da genişlediğini ifade ediyor.

Firmaya göre Çorum ili sektöründe öncü hale gelmiş firmaların bulunduğu illere göre en dezavantajlı konuma sahiptir. Fakat buna rağmen sektörün gelişmiş girişimcilik yönü sayesinde bugün Türkiye'nin en fazla ihracat potansiyeline sahip hale gelebilmiştir, diyor.

Ur-Ge Projesi ile birlikte kümelenmenin sağladığı faydalar küresel ölçekte rekabet gücünün arttırılmasına olanak sağlamıştır. Dolayısıyla Ur-Ge ile birlikte firmanın kapasite artışı gerçekleşmiş, dış Pazar ağı genişlemeye başlamış, yurtdışı ortaklık ihtiyacı doğmuş, dağıtım kanallarındaki eksiklikler tespit edilerek yeni arayışlara girilmiştir. Firma Ur-Ge Projesinin şeffaf ve adil olduğunu fakat daha da geliştirilebilir olduğunu ifade ediyor.

Firmaya göre Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe en önemli başarı faktörlerinin; kalite, müşteri ağı ve maliyet olduğunu ifade ediyor.

5.4.6. Vakaların Genel Değerlendirmesi

Mülakat sonucu elde edilen bulgulara dayanarak gerçekleştirdiğimiz analiz sonucu ihracatta destek programları ve kümelenme yaklaşımının ihracatçı işletimler açısından rekabet düzeyini, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarını, eğitilmiş personel katılımını, ileri teknolojiye ulaşımı ve ihracat kültürünün oluşumunu olumlu yönde etkilemiştir.

Firmalar genel anlamda dış pazara açılma gerekçelerini iç pazarın daralmaya başladığı, dış pazarın olanakları ile kâr oranlarını arttıracak düşüncesi, iç pazarda oluşan haksız rekabet ortamı, gelişen teknoloji olanaklarından yararlanmak, şeklinde açıklıyorlar. Kümelenme çalışmalarıyla yoğunlaşan ihracat oranlarıyla yüzleşince, beklentilerinin üzerinde bir kârlılık ve büyüme oranı yakalanınca talep artışlarını karşılayabilme adına firmalar ağlarını genişletmeye karar veriyor.

Firmalar kümelenme yapılanmasına dâhil olmak istemelerinin en önemli sebepleri şöyle sıralanıyor;

- Kurumsallaşma ihtiyacı,
- Bireysel çalışmalarıyla hedeflenen ihracat oranlarını yakalayamamak.

Firmalar kümelenme yapılanmasıyla birlikte gerçekleştirdiği uluslararasılaşma çalışmaları neticesinde kendi yeteneklerinin farkına vararak uluslararası pazarda rakiplerinden üstün yönlerini keşfedilmiş oldular. Aynı zamanda katıldıkları yurtdışı fuar ziyaretlerinde Tarımsal Makine Üretimi gerçekleştiren ve küresel ölçekte önemli konuma sahip olan ülke endüstrilerini yakından gözlemlediklerinde firmalarında uygulayabilecekleri yeni teknolojileri de keşfetmiş oldular. Kümelenme çalışmasıyla birlikte bölge içi gelişmişlik farkları azalmaya başlamış, bölge kırsalında yaşam canlanmaya başlamıştır.

Firmalar genel anlamda kümelenme yapılanmasının Çorum ilinde oluşmasının ulaşım imkânları dâhilinde dezavantaj yarattığını dile getiriyor. Havalimanı ve demiryolu ulaşımının olmayışı firmaların ürünlerini ulaştırmasında ve müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde ciddi sıkıntılar yaşıyor. Firmalar bu durumu müşterilerine yansıtmamak için ek ulaşım maliyetlerine katlanıyorlar.

Ur-ge Projesi'nin firmalar üzerindeki genel etkilerini değerlendirecek olursak;

- Projeye dâhil olan firmaların genelinin ihracat oranlarında önemli artışlar meydana geldi. Firmalar satış sırasında ve sonrasında edindikleri tecrübeler sayesinde ihracat yapma konusunda daha çok profesyonelleştiler, daha kontrollü bir süreç izlemeleri gerektiğinin farkına vardılar. Bundan sonraki süreç için de daha fazla artış sağlanabilmesi adına pek çok yöntem de keşfedilmiş oldu.
- Ur-Ge Projesi sayesinde firmalar planlama ve organizasyon konusunda daha sağlıklı kararlar verebilir duruma gelmiş ve yeni örgütlenme tarzıyla uluslararası pazardaki firmalara örnek teşkil etmiştir. Proje kümeye dâhil olan firmaları küresel ölçeğe uyumlaştırarak disipline etmiştir.
- Ur-Ge Projesinin firmalara sağladığı fayda finansal destekten ziyade firmalara küresel ölçekte bir vizyon kazandırmıştır.
- Firmalar Ur-Ge Projesi ile aldıkları destekler sayesinde kısa zamanda fiyat-kalite-sürdürülebilirlik açısından küresel ölçekteki firmalara rekabet üstünlüğü sağlayabilmişlerdir.
- Sektöre ilişkin ileri teknolojiyi keşfedebilme ve kendi firmalarında uygulayabilme imkânlarına sahip oldular.
- Rekabet gücü genel anlamda iyileştirilmiş oldu. Firmaların kendi aralarındaki rekabette birbirlerine göstermiş oldukları sert tutumları kırılmış oldu. Uluslararası rekabette ise fiyat odaklı rekabet stratejisi terk edilerek kalite odaklı bir rekabet stratejisi belirlenmiştir. Bu anlamda küresel pazarda fiyat üstünlüğü sağlayan Çin'i genel anlamda firmalar kendilerine rakip görmüyorlar. Çünkü küresel pazarın kalite üstünlüğü sağlayan firmaları tercih ettiğini tecrübe ettiklerinden ve kendi üretimlerinin kalitelerine son derece güven duyduklarından dolayı rekabet standartlarını kalite noktasında belirlemeye yöneliyorlar.
- Kapasite kullanım oranlarında artışlar meydana geldi. Firmaların Yalın Üretim eğitimleriyle tanışmasıyla birlikte üretim sürecine ilişkin yeni takip sistemleri geliştirmeye başlamışlardır. Böylelikle malzeme akış sürecinde, ürün dönüşüm süresinde iyileştirmelere giderken atıl stok kullanımından uzaklaşarak üretim yerlerinde daha verimli kullanabilecekleri yeni alanlar yaratmış oldular. Böylelikle

firmalar üretim kalitesini arttırma faydasına erişirken süreç içinde uyguladıkları hataları da bertaraf edebilmiş oldular.

- Atıl kapasitenin farkına varan firmalar üretimde verimlilik artışı sağlamaya başladılar. Aynı zamanda elde edilen verimlilik ölçülebilir hale getirilerek, üretim süreçlerinin sağlıklı yönlendirilmesi sağlanmış oldu.
- Firmalar Ur-Ge projesinin uygulanmasıyla birlikte yatırımlarını önemli ölçüde arttırmış oldular.
- Proje sayesinde yeni bir vizyon kazandıkların söyleyen firmalar tek başlarına altından kalkamayacakları organizasyonların devlet kanalıyla profesyonel ekip yardımıyla kısa sürede etkili ve düşük maliyetlerle faydalandıklarını dile getiriyorlar. Küme içerisinde yer alıp da devlet desteklerinden faydalanma sürecine önyargılı yaklaşan firmalar da sürecin katkılarını gözlemleyince pişman olduklarını, bir sonraki projede yer almak istediklerini dile getiriyorlar.
- Projenin destekleri sayesinde ürün standartları yükseltilmiş oldu.
- Yerelde kendini kanıtlamış olan firmalar uluslararası pazara hâkim olan önemli firmalarla tanışma imkânı bulmuş olup, dış pazarı daha yakından tanıyabilme imkânına da kavuşmuştur. İhracat yapılan ülke sayısında artış olmuştur. Üretim kalitesinden haberdar olan yurtdışı firmalarının üretimi yerinde görmek isteği ile Çorum'a ziyaret talepleri olmuştur. Bu proje sayesinde Türkiye pazarına ve üretim stratejilerine olan önyargı kırılmış oldu.
- Hedef pazar tespitlerinde önemli kazanımlar yakalanmıştır.
- Yerelde birbirlerine rakip olan firmalar kümelenme ve bu proje sayesinde uluslararası pazara karşı bir dayanışma içine girerek, birbirlerinin eksikliklerini kapatmak noktasında önemli yardımlaşmalarda bulundular. Bu anlamda hem rakip olabilirken hem de bir dayanışma gerçekleştirebilmiş oldular. Bu durum Hem Çorum ilinin gelişmişliğine hem de Türkiye ekonomisinin kalkınmasına önemli katkılar sunmuştur.
- Yereldeki firmalar ortak projelerde yer olmak konusunda girişimleri arttı, aynı zamanda firmaların kendi aralarındaki ticaret hacmi artı gösterdi.
- Müşteri memnuniyetinde artışlar olmuştur.
- Girişimcilik arttı.

Firmalar genel anlamda verilen desteklerin şeffaf ve adil olduğu kanaatini taşıyor. Ur-Ge Projesine yöneltilen ve altı çizilen tek eleştiri konusu, finansal desteklerin geri dönüşüm sürelerinin oldukça uzun olduğu yönünde dile getiriliyor.

Firmaların genel anlamda kendilerine yönelttikleri özeleştirileri, küresel pazara uyum sürecinde pazarlama ve temsilcilik ağlarını yeterince geliştiremedikleri yönünde oluyor.

6. Sonuç

Dünya genelinde 1970'li yıllarda meydana gelen küresel krizler ülke ekonomilerin yeniden yapılanmaya itmiş ve krizler neticesinde kümeleme eğilimi görülmeye başlanmıştır. Avrupa'da 1980'li yıllarda kümelenme oluşumları başlarken, Türkiye'de ise 1990'lı yıllarda yapılaşmalar başlamıştır.

Küreselleşen dünyanın sunduğu pazar ortamında rekabetçiliği tek başına elde tutmanın ve sürdürülebilir olmanın mümkün olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla rekabet gücü kazanabilmek için kuruluşların ve işletmelerin işbirliği içerisinde verimlilik odaklı çalışmalar yapması bir zorunluluk halini almıştır.

Kümelenme yaklaşımıyla birlikte firmalar üstün rekabet gücüne sahip olurken, ekonomik kalkınmanın da temelini oluşturmaya büyük katkı sunmaktadır. Güç birliği oluşturmmanın bir yöntemi olmuş ve önemli başarılar kazanılmasına vesile olmuştur. Nitekim günümüzde artık birçok kalkınma programlarının temelini de oluşturmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı, uygulamış olduğu ihracat politikalarıyla ülkenin üretim, yatırım ve ihracat performansını arttırmayı amaçlarken diğer taraftan da yerli üretimin haksız rekabete yenik düşmemesi için uluslararası rekabetçiliği destekleyici önlemler de almaktadır. Bu kapsamda hem yerli yatırımcıyı teşviklerle güçlendirmek hem de yabancı yatırımcıyı ülkeye çekmek için gösterdiği çalışmalarla uluslararası alanda rekabetçiliği arttırmaya çalışmaktadır.

Ekonomik kalkınmaya devletin müdahale yöntemlerinden biri de uyguladığı teşviklerdir. Bu teşvikler sayesinde istikrarlı ekonomik büyümeye katkı sunmaktır. Bu amaçla bölgesel anlamda farklılıkların giderilmesi amacıyla oluşturulan kümelenme yapılarına Ekonomi Bakanlığı tarafından çeşitli başlıklar altında destekler verilmektedir. Bu anlamda verilen desteklerden bir tanesi de olan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteğidir.

Ekonomi Bakanlığının tarafından desteklenen Ur-Ge küresel dünyadaki gelişmelerin, ülkenin üretim teknolojilerine ve ağına katkı sağlaması, ülke içindeki potansiyel üretim yetenekleri de küresel pazarda üstünlük sağlayacak alanlarda avantaj yakalaması konusunda fırsatlar elde edebilmesini sağlamak amacındadır. Aynı zamanda dünya pazarında edindiği konumu korumak ve güçlendirmek niyetiyle desteklerdendir.

Çorum ili Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörü açısından hem Türkiye ihracatına sağladığı katkılar hem de bölge ekonomisine sağladığı çok kapsamlı faydalar nedeniyle önemli bir yere sahip olmuştur. Çorum ilindeki "Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektöründe Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi"ne dâhil olan ve faaliyetlerine devam eden firmalarla gerçekleştirdiğimiz derinlemesine mülakat çalışması neticesinde firmaların proje kapsamında elde ettikleri verimlilikler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Çorum ilindeki kümelenme yapılanmasında yer alan firmaların Ur-Ge Projesiyle birlikte kurumsal kimliği yenilenmiş oldu. Bu sayede küresel ölçekte kendini kanıtlayabilmiş firmalarla rekabet üstünlüğünü sağlamak konusunda önemli bir adım atılmış oldu.

Yurtdışı fuarları sayesinde dünyada 1 numaralı Tarımsal Gıda Makineleri Üreten Hindistan'a ziyarete gidildi ve üretim teknolojilerinin yerinde incelenme imkânı bulundu.

Projede yalınlaşmaya önem verildiği için Yalın Üretim Eğitimleriyle projeye yön verildi. Toplamda 185 gün süren Yalın Dönüşüm (Kurumsal Kimlik) Danışmanlığı alınmış oldu. Bu eğitimler sayesinde firmalar uluslararası rekabet gücüne büyük katkılar sağlayabildi. Çorum Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre ilk 70 günlük eğitim süreci sonucunda kullanılan alanda (m²) % 22 kazanç, malzeme yürüme yolunda (m) % 16 kazanç, son yerleşim düzeninde (m) % 57 kazanç, stok miktarında (ham malzeme) % 31 kazanç, stok miktarı (operasyonlar arası) % 64 kazanç, kişi başı üretim adedinde % 60 kazanç, fazla mesai durumunda (saat/kişi) % 82 kazanç, kişi başı ciroda (TL/aylık) % 56 kazanç ve devamsızlıkta % 73 kazanç elde edilmiştir.

Proje başlangıcında sektörün dünya ihracatından aldığı pay 208.833 (Bin\$) ile % 8,9 ile 4. sırada yer alırken, proje tamamlandıktan sonra sektörün dünya ihracatından aldığı pay 257.569 (Bin \$) ile % 11 oranında 2. sıraya yükselmiştir. Proje başlangıcında sektörün Çorum ili ihracat rakamı 54.000 (Bin \$) iken Türkiye ihracatından % 26'lık bir pay alırken, proje bitiminde 93.500 (Bin \$) ile Türkiye ihracatından % 36'lık bir pay alacak duruma gelmiştir. Görüldüğü üzere Çorum ilinin sektörün ihracatına sağladığı katkı nedeniyle Türkiye üzerindeki diğer illere göre özel bir öneme sahip olmuştur. Bu anlamda pilot il seçilen Çorum ilinde bulunan firmaların oluşturulacağı kümelenme yapılanması bünyesi verilen Ur-Ge Destekleri de büyük önem taşımaktadır.

Proje sonunda firmalar kapasite kullanımlarında ölçülebilir faydalar sağladığı gözlemlenmiştir. Örneğin Ekonomi Bakanlığı verilerine göre, tek hücrede yapılan çalışmalardan sonra elde edilen kazanç 254.565,00 TL, yıllık kazanç 127.489,00 TL, Üretim zamanından % 21 kazanç ve kullanılan alandan % 40 kazanç sağlanmıştır.

Tüm bu ölçülebilir değerlerin dışında firmalar genel anlamda proje öncesindeki kendilerinde yaratılan beklentileri büyük oranda karşılama imkânına sahip olmuştur. İhracat oranlarında önemli artışlar yakalanmış, firmaların vizyonlarına küresel ölçekte bakmaları sağlanmış, planlama-organizasyon-koordine yönetiminde uzmanlaşmış bir yapıya kavuşturulmuştur. Firmalar Kullandığı teknolojiyi geliştirebilecek imkânlar sağlayabilmişlerdir. Nihayetinde dünya

ölçeğinde Tarımsal Gıda İşleme Makineleri sektöründe önemli bir yere yükselmiş, dış pazarda üretim kalitesi açısından güvenilir bir imaj çizebilmiştir.

Kaynakça

- Adıgüzel, M. (2011). Uluslararası Rekabet Gücü Belirleyici Faktörler ve Ölçülmesi, Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alper, S. (2014). İhracat Performansı İle Uluslararası Rekabet Gücünün Yapısal Belirleyicileri Arasındaki İlişki: OECD ve BRIIC Ülkeleri Uygulaması, Doktora Tezi, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul.
- Aşıkoğlu, N.O. (2015). Tepe Yönetimin Niteliklerinin Kümelenme Stratejisine Etkileri: Afyonkarahisar Mermer Sektörü Örneği. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Avcı, İ. (2015). İhracatta Uygulanan Teşviklerin Uluslararası Pazarlamaya Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ayar, B., Erdil, T.S. (2018). ‘İnovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma’. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Sayı:49, Sayfa Aralığı: 45-68.
- Aydemir, B., Soydaş, M.E. (2014). ‘Denizli İli Kümelenme Potansiyeli’. Pamukkale Journal Of Eurasian Socioeconomic Studies, No: 2, pp: 13-26.
- Bacak, Ç., Altaş, F. (2011). ‘Kümelenme Politikaları ve Öneriler’. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 2, Sayfa Aralığı: 1-13.
- Baş, M., Aksoy, S. (2016). ‘Türkiye’de Faaliyet Gösteren GSM Operatörlerinin Marka Kişiliklerinin Karşılaştırılması Üzerine Ampirik Bir Çalışma’, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2), 509-538.
- Baş, M., Taşçı H. (2017). ‘Marka, Marka Değeri ve Değerleme Yöntemleri; Interbrand ile Brand Finance Yöntemleri ve 2017 En Değerli Dünya Marka Sıralamalarının Karşılaştırılması Analizi’, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 3(53), 852-854.
- Bedir, A. (2009). Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü ile Endüstri-İç Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Çalış, A. (2000). İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerine Etkisi. Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- Çoban, O., Çoban, S. (2004). ‘Globalleşme İndeksiyle Türkiye’nin Rekabet Gücünün Ölçülmesi: AB Ülkeleriyle Bir Karşılaştırma, 1970-2001’. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 10, Sayfa Aralığı: 163-174.
- Duran, G. (2016). ‘Kümelenme Düzeyi Üzerine Bir Araştırma: Bucak İlçesi Mermer Sektörü Örneği’. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, Sayfa Aralığı: 147-163.
- Eraslan, İ.H., Dönmez, C.Ç. (2017). ‘Endüstriyel Kümelenme Uygulamalarının Türkiye Geneline İncelenmesi: Sanayi, Tarım ve Hizmet Sektörleri Açısından Bir Değerlendirme’. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 61, Sayfa Aralığı: 325-368.
- Erol, D., Yıldırım, K. (2013). ‘Türkiye’de Kümelenme Yaşam Döngüsü: Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi Örneği’. Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, Sayfa Aralığı: 39-62.
- Gültekin, S. (2011). ‘Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet İçin Kümelenme Stratejisi: Türkiye’de Tarım Kümelenmesi Gerekliği’. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, Sayfa Aralığı: 29-40.

- Kahveci, E. (2013). ‘‘İhracat Performans Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler’’. Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Sayfa Aralığı: 43-74.
- Karadeniz, K., Kulaksız, S. (2018). ‘‘İşletmelerin Rekabet Gücüne Katkısı Açısından Kümelenme Modelinin Değerlendirilmesi: Çorum Tarımsal Gıda İşlemeleri Kümesi’’. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 4.
- Karayel, S. (2013). KOBİ’lerde Rekabet İçin Kümelenme. Konya: Aybil Yayınları.
- (2013). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, Çorum tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörü Strateji Geliştirme Raporu, Ekonomi Bakanlığı.
- Kocaoğlu, İ.U. (2013). Firma Rekabet Gücünü Arttıran Faktörler ve Kümelenme Yaklaşımı: Türkiye Doğal Taş Kümelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Menzel, M.P., Fornahl, D. (2007). ‘‘Cluster Life Cycles: Dimensions and Rationales Of Cluster Development’’. Jena Economic Research Papers, No: 76.
- Oğuztürk, B.S., Sarıçoban, K. (2013). ‘‘Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü’’. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Sayı: 1, Sayfa Aralığı: 94-104.
- Porter, M.E. (1990). ‘‘The Competitive Advange of Nations’’. Harvard Business Review. Sayı: 13, Sayfa Aralığı: 17-36.
- Porter, M.E. (1998). ‘‘Clusters And The New Economics Of Competition’’. Harvard Business Review.
- Songur, A. (2015). Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO 500 İhracatçı İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Rosenfeld, S. (2005). ‘‘Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy?’’. Journal Of New Business Ideas and Trends, No:2, pp: 4-13.
- Taşkın, E., Kayabaşı, A., Kiracı H. (2011). ‘‘Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl’de Faaliyet Gösteren ve İhracat Yapan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması’’. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Sayı: 8, Sayfa Aralığı: 105-122.
- Timurçin, D. (2011). ‘‘Kümelenme Karamı ve KOBİ’lerde Rekabet Gücüne Etkisi’’. Çankaya University Journal Of Humanities and Social Sciences, No: 8/1, pp: 21-56.
- 23.09.2010 Tarih ve 27708 Sayılı Resmi Gazete, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında 2010/8 Sayılı Tebliğ.

Research Article

**Türk İhracatçıların Uluslararası Rekabetinin Geliştirilmesi Kapsamında
Kümelenme Yaklaşımının İhracatçı İşletmelerin Rekabet Performansına Etkisi:
Çorum İlinde Bir Uygulama**

*The Effect of Clustering Approach on The Competitive Performance of Exporting
Enterprises Within The Scope of Developing International Competition of Turkish
Exporters: An Application in Çorum*

Cemalettin AKTEPE Doç.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi cemalettin.aktepe@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5426-2530	Fatma KARSLI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü ftmkarsli@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-0968-0503
---	---

Extensive summary

Export, which is one of the important elements of economic development, is also of great importance for firms. As a result of the rapid changes occurring in the world market, production will be able to keep up with this change and to support the efforts of the companies in the direction of internationalization, in order to support the efforts of companies in achieving their targets by considering the competitive elements in export and export performance. In the national and international market, the ability of enterprises to gain competitive advantage with their competitors and to achieve a sustainable acceleration depends on the export performance.

The impact of the cluster structure and innovation and R & D initiatives, which are one of the most important impacts on export performance, is inevitable. In this sense, we decided to take a closer look at 'Supporting the Development of International Competitiveness, and to measure its effectiveness and efficiency in the clustering structure with the thought that putting the effects of corporate change / development in the scientific study will develop new approaches.

Together with the clustering approach, companies have superior competitiveness and contribute to the foundation of economic development. It has been a method of unity and has led to significant achievements. As a matter of fact, it is now the basis of many development programs.

While the Ministry of Economy aims to increase the production, investment and export performance of the country with its export policies, it also takes measures to support international competitiveness to prevent domestic production from succumbing to unfair competition. In this context, it tries to increase the competitiveness in the international arena with its efforts to strengthen the domestic investors through incentives and to attract foreign investors to the country.

One of the state intervention methods for economic development is the incentives it implements. To contribute to stable economic growth through these incentives. To this end, the Ministry of Economy provides support to the clustering structures established to eliminate regional disparities

under various headings. In this sense, one of the supports given is the Support for the Development of International Competitiveness.

Ur-Ge, supported by the Ministry of Economy, aims to enable global developments to contribute to the country's production technology and network, and to create opportunities for potential production capabilities within the country to gain advantages in areas that will excel in the global market. At the same time, it is one of the supports with the intention to maintain and strengthen its position in the world market.

With this study, we aimed to measure the development process, efficiency and efficiency of sectoral clustering activities that are adopted as highly effective approaches in national competitiveness and development programs. Within the scope of clustering support programs, the application area of Grain Technology Cluster has been implemented in Çorum province. Within the scope of the R & D support of the Ministry of Economy, the effectiveness of the government incentives and firms involved in the 'Increasing International Competitiveness Project in the Agricultural Food Processing Machinery Sector ve and continuing their production activities in national and international markets were examined. In this sense, an in-depth interview method was conducted with the companies involved in the project and questions were asked to understand the expectations of the companies and their results. Qualitative content analysis was conducted through interviews conducted within the framework of the case study.

Corum Agricultural Food Processing Machinery contribution to Turkey in terms of both export sector that has been provided to both the region's economy has an important place because of the very comprehensive benefits. As a result of the in-depth interviews we conducted with the companies involved in the Uluslararası Increasing the Competitiveness of the Agricultural Food Processing Machinery Industry Project orum in Çorum province, the efficiency of the companies within the scope of the project was evaluated. In this context, the corporate identity of the companies involved in the cluster structure in Çorum was renewed with the Ur-Ge Project. In this way, an important step has been taken to provide competitive advantage with the companies that have proven themselves on a global scale.

At the beginning of the project, the share of the sector in world exports was 208.833 (Thousand \$), ranked 4th with 8.9%, while the share of the sector in world exports increased to 11% with 257.569 (Thousand \$). Corum province exports the beginning of the project sector 54,000 (\$ Thousand) while receiving a share of 26% of Turkey's exports, the end of the project 93,500 (in thousands of \$) 361k% from exports, Turkey has come to take a share of state. Corum As can be seen, the contribution of the export sector due to the province compared to other provinces on, Turkey has a special significance. In this sense, the Ur-Ge Supports given within the clustering structure in which the firms in Çorum, which is selected as a pilot province, will be formed, are also of great importance.

At the end of the project, it has been observed that firms provide measurable benefits in capacity utilization. For example, according to the data of the Ministry of Economy, the income obtained after the studies in a single cell 254,565,00 TL, annual earnings 127,489,00 TL, 21% of production time and 40% of the used area has been saved.

Apart from all these measurable values, companies have had the opportunity to meet the expectations created before them to a large extent. Significant increases in export rates have been achieved, companies have been able to look at their visions on a global scale and have gained a structure specialized in planning-organization-coordinated management. Companies have been able to provide opportunities to improve the technology they use. As a result, it has increased to an important place in the world agro-food processing machinery sector and has achieved a reliable image in terms of production quality in the foreign market.