

Konya Ayakkabıcılık Kümelenmesinin Rekabetçilik Analizi

Competitiveness Analysis of the Konya Footwear Cluster

Asst. Prof. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu (Necmettin Erbakan University, Turkey)

Muhittin Koraş (Konya Clustering Association, Turkey)

Ph. D. Candidate Mustafa Gömlüksüz (Necmettin Erbakan University, Turkey)

Abstract

Since the beginning of 1980's advancements in studies on competitiveness and clustering in global scale have also affected the manufacturing sector in Turkey at the beginning of 2000's. In several debates, it has been strongly emphasized that measurement of both competitiveness and clustering in regional level is a necessity for analyze and implementation processes. This study aims to investigate clustering tendency of footwear manufacturers and to analyze competition power of firms in Konya province in Turkey. For this purpose, footwear industry in the province is analyzed by Porter's Diamond Model. In addition to Porter's Model, effect of government factor was included in the analysis. Furthermore, a SWOT analyze was performed through workshops with manufacturers. In regard to competitiveness analysis of footwear industry in Konya, it is shown that the industry has an intermediate competition power. According to analysis, physical conditions of the industry is favorable in context of factor requirements, while lack of human resources is seen as a serious problem in labor-intensive sectors. Also, knowledge spillovers depending upon density and availability in conventional relationships are regarded as an important advantage.

1 Giriş

Sosyal, ekonomik ve politik alanları yeniden şekillendiren küreselleşme, ekonomik inanç ve paradigmaları değiştirerek dünyanın dönüşümüne gerekçe oluşturmaktadır. 1980 yılların sonundan Porter, rekabet üstünlükleri üzerine yaptığı çalışmalarda Marshall'dan bu yana süregelen tartışmalara yeni bir yön vererek, kümelenme kavramını rekabetçilik için önemli bir araç olarak ileri sürmüştür. Küme teorisi üzerine son 30 yıldan bu yana hem akademik hem de uygulamadaki çalışmalar giderek artan oranda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra bölgelerin rekabet gücü içinde bilgi sunmaya devam etmektedir. Özellikle Avrupa Birliğinin bölgesel kalkınma politikaları için önemli bir araç olan kümelenme diğer taraftan firma rekabetçiliği ve sektör yetkinliğinin anlaşılması ve ölçülmesi için de yaygın olarak kullanılmaktadır. Türkiye'deki örneklerde akademik ve kamu çalışmaları ilk adımda öne çıkmış daha sonra birkaç iyi uygulama ve başarılı proje yürütülmesi ile kullanılmaya başlanmıştır. Ancak kısa bir süre içerisinde ortaya çıkan yaygınlık aynı zamanda araç ve amaç niteliğinin karıştırılmasına neden olmuşsa da süreç içerisinde olumlu gelişmeler öngörülmektedir.

2 Rekabetin Değişimi ya da İşbirliği Örneği Olarak Kümelenme

Rekabet ve işbirliği üzerine yürütülen literatür çalışmaları firmalar, bölgeler, sektörler ve ülkeler açısından rekabet düzeyini mikro, mezzo ve makro düzeyde ele alarak açıklamaya çalışmaktadır. Bunun en önemli gerekçesi, rekabetin anlaşılmasında ve yönetilmesinde işletmelerin kendi başarılarına hareket etme yönünde inisiyatif kullanmaları ve işletmelerin fiziksel kaynaklar ile varlıklara sahip olmanın ötesinde hayatlarını sürdürmelerini sağlayan rakipleri ve paydaşlarıyla işbirliği sürecini yönetmek zorunda olmalarıdır (Raco, 1999: 951-968). Diğer bir deyişle, firmaların birbirleriyle rekabet ederken işbirliğini ne oranda öğrendikleri onların sürdürülebilir bir başarıya için sahip oldukları diğer başarı ölçütüdür. Çünkü bu durum işletmelerin temel yetkinlik, teknolojik gelişim, ürün yönetimi ve bilgi paylaşımı konusundaki becerilerini gösterir (Garcia ve Velasco, 2002: 8-10; Avrupa Komisyonu, 2000: 22-24). Rekabetin yapısal anlamda giderek farklılaşması ve yeni araçların kullanım biçimlerinin de bu farklılığı oluşturacak yeni argümanlara ihtiyaç duyması sektör ve sektör deki özellikle KOBİ'ler açısından dikkate alınması gereken önerilerdir. Çeşitli yöntem ve araçlar kullanılarak öğrenilmeye çalışılan rekabet ve işbirliği kavramları, farklı bakış açılarına rağmen ortak bir hareket alanı ya da ortak bir çıktı değeri olarak kümelenme kavramında kesişmektedirler. Bu da kümelenmenin özellikle 1990'ların başından beri yaygın bir kullanım alanına sahip olmasını sağlamaktadır (Çivi, 2001,21-38,Kostov ve Lingard, 2004: 12; Grootaert ve Bastelaer, 2002:6; Beddig ve Clarisse, 2008: 24-28). Kümelenme de özellikle son 30 yıl içerisinde öne çıkan önemli argümanların başında gelmektedir. Kümelenme ile hem işbirliği gücünü he de sektörel rekabet düzeyi öğrenme imkânı bulunmaktadır. Porter (2000: 15)'a göre kümelenme için ilk olarak birbirleriyle bağlantılı şirketler, özel tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili sektörlerde firmalar ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlukları çerçevesinde ve belirli bir alanda birbirleriyle rekabet ve işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu ilişki düzeyleri, yatay (tedarikçi ve sağlayıcı) veya dikey (ilgili sanayi ve ilgili kurumlar) biçimde karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak ele alınan bölgedeki firmaların rakip firmalarla işbirliği yapabilmesi gerekir. Üçüncü olarak da, firmaların belirli bir alanda (özel pazar veya endüstri) yoğunlaşmış olmalıdır. Gerek rekabet gerekse kümelenme süreci ile ilgili Porter (1996: 26-29, 1998: 80, 2000: 15-34)

tarafından yapılan çalışmalarda özellikle rekabet avantajının sağlanması ve üstünlük için önerilen stratejik araç olarak kümenin, farkındalık yaratmak ve maliyet odaklılık için önemli bir araç olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Porter tarafından geliştirilen ve kullanılan Elmas Modeli, mikro, mezzo ve makro düzeydeki rekabet analizleri için öncelikli ve açıklayıcı bir araç olarak kullanılmaktadır (Çivi, 2001).

3 Konya Ayakkabıcılık Sektörünün Rekabetçilik Analizi

Konya Ayakkabı üreticileri, Türkiye'deki erkek ayakkabı pazarında %20'lik paya sahiptir. Aykent Ayakkabıcılar Sanayi Sitesindeki firmalardan farklı ölçekteki 400 civarındaki firma üretici olup, diğerleri malzeme, yarı mamul ve mamul ürün satıcısıdır (Konya Sanayi Odası, 2011: 22). Yaklaşık 2 yıl önce bir proje kapsamında kümelenme çalışmasına başlayan Konya Ayakkabı Kümesi firmaları çalışma sonunda ulaşmak istedikleri hedef ve yöntem konusunda belirsizlik yaşamışlardır. Ortak marka, tedarik, eğitim gibi konularda çalışma başlatan ayakkabı kümesinin süreci konusunda da belirsizlik görülmektedir (Konya Ayakkabıcılar Odası, 2012; Shoecoll, 2011).

3.1 Amaç ve Yöntem

Çalışmanın amacı, Konya Ayakkabıcılık Sektörünün Rekabet gücünü ölçerek, geliştirilecek yol haritası için sektörün yapısını ortaya koyabilmektir. Bu amaçla analiz için Porter tarafından geliştirilmiş olan Elmas Modeli kullanılmıştır. Konya sanayisinde faaliyet gösteren ayakkabı üreten işletmeleri işbirliği ve rekabetçi avantaj sağlama amacı ile 2012 yılında yürütülen proje ile kümelenme çalışmalarını başlatmıştır. Ayakkabıcılık sektörünün rekabet gücü ve kümelenme yapısını analiz etmek olup, çalışmanın adımları üç boyuttan oluşmakta olup, bunlar: a- Ayakkabı kümesinin stratejisini belirlemek amacı ile SWOT analizini yapmak, b- Konya Ayakkabı Kümesine İlişkin Stratejik Başarı Faktörleri ve Değer Zincirini ortaya çıkarmak ve c- Konya Ayakkabı Kümesinin rekabet gücünü belirlemek adına Porter rekabet analizi yaparak, rekabet için kümelenme eğiliminin ne olduğunu ortaya koymaktır. Amacı gerçekleştirmek adına Ayakkabı Kümesi toplantıları çerçevesinde üreticiler, tedarikçiler, paydaşlar ve ilgili STK yöneticileri/temsilcileri katılmışlardır. Çalışmada sektörün analizi ve yapısal çözümlemesi için ikincil veriler de kullanılmıştır. Firmaların yapısal durumlarının analizi, misyon ve vizyonun belirlenmesi bu kapsamda ele alınmıştır. Çalışmada açık uçlu mülakat soruları kullanılarak birebir görüşmeler ve workshop tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla farklı ölçeklerdeki sektör temsilcileri, tedarikçiler ve diğer paydaşlar ile yapılan görüşmeler sonucunda (her bir çalışma katılımcı sayısı 15-60 civarında değişmekte olup, 6 farklı çalışma yapılmıştır) sektöre ilişkin misyon, vizyon, anahtar başarı faktörleri, değer zinciri çalışmaları yürütülmüş ve nihayetinde rekabet süreci ile ilgili toplanan veriler analiz edilmiştir. Porter elmas Modeli analizinde incelenen her bir unsur alt başlıklar çerçevesinde üç farklı ölçekte değerlendirilmiştir. Veri analizi sonucunda yüksek (+), orta (/) ve düşük (-) seviyelerin her biri faktör değerlendirilmesinde: Örneğin; yerel rekabet yüksek (+) ya da küresel rekabet (-) düşük olarak kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, modeli gösteren görsel çalışma üzerinde gösterilmiştir.

3.2 Konya Ayakkabıcılık Sektörü ve Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesi

Konya'da ayakkabı üretimi geleneksel bir üretim alanı olarak varlığına başlamış ve özellikle 1900'lü yıllardan itibaren belirgin bir biçimde örgütlenme sürecine girmiştir. İlk olarak 1930'larda resmi nitelikli bir çalışma süreci başlatılmış ve 1955'de ise bir çatı örgüt kurarak dernekleşmeyi gerçekleştirmişlerdir. Konya'nın çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren ayakkabıcılık ile ilgili faaliyet gösteren firmalar 2003 yılında birliklerini fiziksel mekâna taşıyarak AYKENT Ayakkabıcılar Sanayi Sitesinde toplanmışlardır. Söz konusu firmaların toplam 80 Milyon Çift/Yıl üretim kapasitesi bulunmakla birlikte, %45 kapasite (36 Milyon Çift/Yıl) ile çalışmaktadırlar. Sektörde 15.000 civarında çalışan bulunmaktadır (Konya Ayakkabıcılar Derneği, 2011; Konya Ayakkabıcılar Odası, 2012).

Sektörün gelişmesi için eğitime ciddi yatırım yaparken bu süreçte proje temelli çalışmalarının yanı sıra kamu ve üniversite ile ortaklaşa çalışmalar yürüterek, eğitim faaliyetlerinin kurumsal bir yapıya bürünmesi yönünde önemli adımlar atmışlardır. 2002-2003 eğitim ve öğretim sezonunda Konya Meram Atatürk Kız Teknik ve Anadolu Kız Meslek Lisesi bünyesinde Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi Bölümünün, ayrıca ayakkabıcılık meslek dalının üniversite seviyesinde bir eğitiminin olması için yapılan çalışmalar sonucunda Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Yüksek Okulu Bünyesinde Ayakkabıcılık Bölümü açılması hususunda YÖK'ten onay alınmış ve 2006-2007 Eğitim ve Öğretim sezonunda 30 kişilik kontenjan ayrılarak eğitim ve öğretime başlanılmıştır. Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu bünyesinde Ayakkabı Tasarım ve Üretim Programı ile sektörün eleman ihtiyacı giderilmeye çalışılırken, bölüm bazındaki işbirliği ile sektörün dinamikleri harekete geçirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim alanı ile ilgili oldukça önemli bir diğer gelişme ise Konya Büyükşehir Belediyesi, MEB ve Konya Ayakkabıcılar Odası arasındaki protokolle hayata geçirilen Ayakkabıcılık Mesleki Eğitim Merkezi'dir (Konya Sanayi Odası, 2011: 25; Konya Ayakkabıcılar Derneği, 2011; Konya Ayakkabıcılar Odası, 2012).

3.3 Konya Ayakkabı Kümesinin Elmas Modeli ile Rekabet Analizi

Konya Ayakkabıcılık sektörünün SWOT Analizine yönelik gerçekleştirilen çalışma üç oturumdan oluşmuştur. İlk oturumda sektör temsilcileri, ikinci oturumda tedarikçiler ve müşteriler, üçüncü oturumda ise paydaşlar;

STK'lar, üniversiteler ve sektöre ait danışmanlık hizmeti veren firma temsilcileri yer almıştır (İlgili analize ait sonuçlar çalışmanın Ek kısmında verilmiştir).

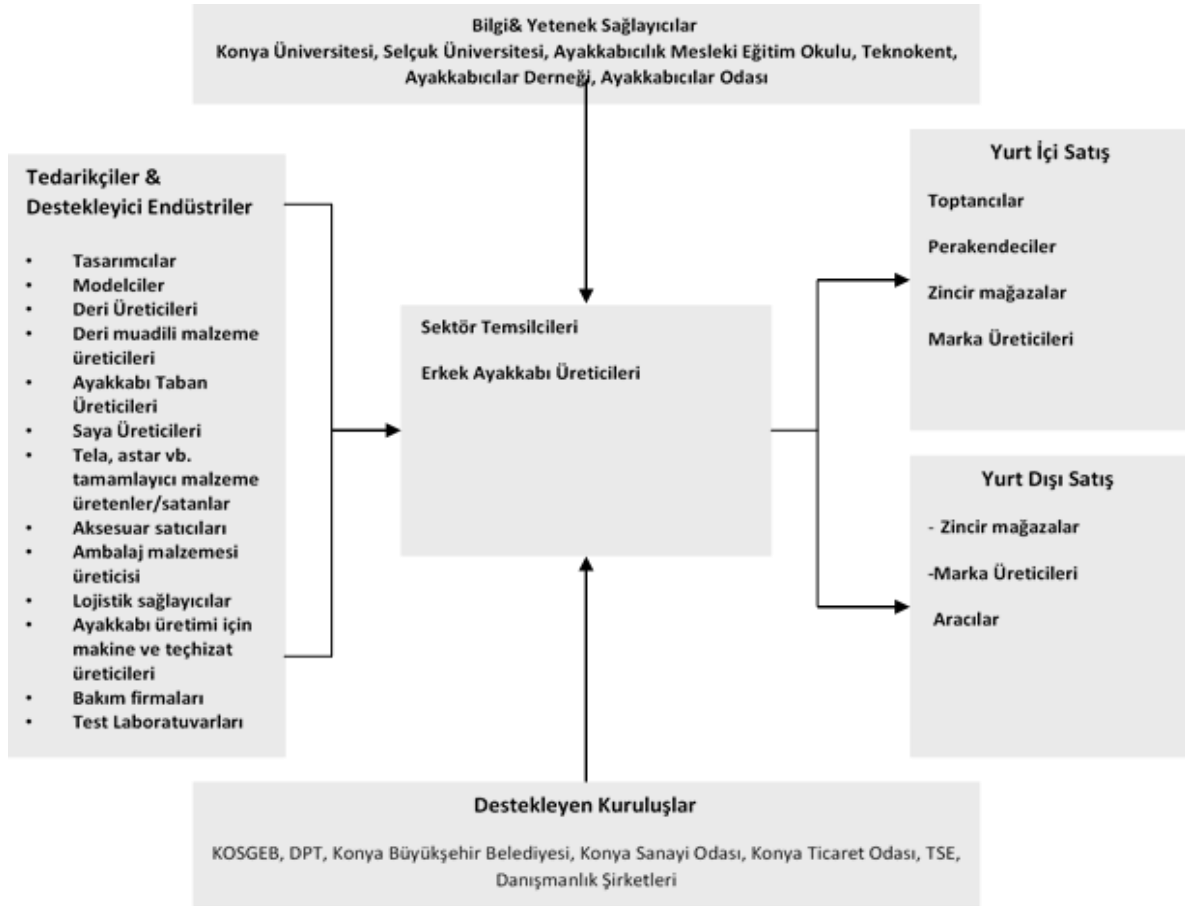
<p>Güçlü Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ayakkabı yapımında geleneğin olması -Aile işletmeleri/miras -Finansal kaynaklar/rezervler -Etkin girişimcilik tutumunun olması -Üretimde uzmanlık -Ürün odaklılık -Yerel toptancılar -Donanımlı fabrikalar -Marka adına üretim yapma yeteneği -Düşük stok ve girdilerin hızlı tedariki -İşletmelerin bilişim teknolojisi yatınlığı -İşletmeler arasında ağ bulunması -Yeterli yerel hizmet erişimi -Modern teknolojiye açıklık -Kanaat önderleri ve girişimcilerin bulunması -Temel gruplar arasında bilgi paylaşımının bulunması -Büyük markalara fason üretim yapmak 	<p>Zayıf Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Zayıf pazarlama bilgisi -Modanın yeterince izlenmemesi -Ürün gelişiminde tekdüzelik -Tasarım becerilerinin yetersizliği -Pazardan kopyalama yolu ile tasarım elde edilmesi -Düşük verimlilik -Tahsilat sürelerinin uzunluğu -Niteliksiz işgücü -Kalite güvencenin bulunmaması -Ar Ge Testlerine Ulaşmadaki güçlük -Teknolojik bilgi eksikliği -Üretim yönetimindeki zayıflık -Bayan işçilerin düşük istihdamı -Kayıt dışına kayma eğilimi -Yarı mamul birikimi -Makine bakımlarında yetersizlik -Uygulamada maliyet sisteminin bulunmaması -Fabrika teslim fiyatlarındaki yükseklik -Çok düşük ihracat -Yabancı dil yetersizliği -Bankacılık hizmetlerini yeterince ve etkin olarak kullanmama -Sektörde firma devir hızının yüksek olması
<p>Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coğrafi konumu -Geniş bir yerleşim yeri olması -Görelî düşük ücret ve işgücü maliyeti -Yerel nüfusun yoğunluğu -Standartların oluşumu -Artan tüketim eğilim -Destekleyici sanayi ve hizmetin bulunması -Marka oluşturma fırsatı -Otomatik deri kesim bulunması -AB Pazarına yakınlık -Arap Pazarına yakınlık -Rus pazarının eğilimi -Oda destekleri -Diğer sektörlerdeki iyi üretim uygulamalarından yararlanma -AB projelerinden yararlanma -Yerel bir eğitim merkezinin olması -Lojistik -Kümelenme destekleri -İklim 	<p>Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uzak Doğu'dan ithalat -Derinin döşemede kullanılması -Yüksek amortisman -Küçük yaşta çalışanlar -Zaman temelli ücretlendirme -Diğer sektörlerdeki ücret uygulamaları -Katı atık dönüşümü ve yok edilmesi -Ekonomik dalgalanma ve bunun pazara etkisi -Piyasaların Sertifika Talepleri ve Standart geliştirmeleri -Yeni neslin değişim istekliliğindeki hız -Mesleki eğitime yönelik uygulama ihtiyaçlarının giderek artması -AB deki atık madde yönetmeliklerinin değişmesi -Rekabet yapısındaki farklılaşma -Kurumsal ve profesyonel yönetim biçimine sahip işletme sayısının azlığı -Satış vadelerinin uzun olması

Tablo 1. Konya Aykent Ayakkabıcılık Sanayi Bölgesi SWOT Analizi

Konya'nın her geçen gün büyüyen bir ulaştırma ağının merkezinde olması küme oyuncularının pazar ve kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Sanayi altyapısı güçlü ve geniş bir iş gücü havuzuna sahiptir. Bölge üniversiteleşme sürecinde niceliksel ve niteliksel olarak önemli bir ivme yakalamıştır. Ancak, küme ortaklarının inovasyon, teknoloji transferinin (ve daha uzun vadede Ar-Ge'nin) gerçekleştirilmesini teşvik eden ve özendirilen mekanizmalar ve kurumlar dâhil olmak üzere daha gelişmiş faktör şartlarına erişimi bulunmamaktadır. Pazar temelli rekabet olgusu bağlamında sektörün hizmet ettiği müşteri farklılığı dikkate alındığında; fiyat temelli rekabetten Ar-Ge ve İnovasyon temelli üstünlüğe ulaşmak, yönetim uygulamaları (geleneksel tedarikçi uygulamaları) ile bağlantılı olumsuz imajı (gerçek ya da algılanan) ortadan kaldırmak isteyen bir küme için faktör şartlarına erişimin sağlanması önemlidir. Bu bağlamda kümenin faaliyet bulunduğu yapının değer zinciri de şu şekildedir:

İş kümelerinin rekabet güçlerinin analizi sırasında Porter'ın Rekabet Elması modelinden yararlanılmıştır. Aşağıda detayı verilen bu çerçeve; dört ana, iki yan parametre kullanarak iş kümesinin rekabet gücünü incelemektedir (Porter, 2010: 238-252).

Faktör (girdi) Koşulları: Faktör (girdi) Koşulları parametresi çerçevesinde [ihtisaslaşmış] işgücü, hammadde, bilgi kaynakları, fiziki altyapı, finansman gibi iş kümesinin rekabetçiliğini etkileyen unsurlar analiz edilmektedir.



Şekil 1. Konya Ayakkabıcılık Kümesi Değer Zinciri

Talep Koşulları: Rekabet Elması yaklaşımı, talep koşulları parametresi çerçevesinde yerel (ulusal veya bölgesel) talebin doğasını ve yapısını incelemektedir. Özellikle yerel talebin incelenmesinin nedeni yerel talebin bazı özelliklerinin iş kümeleri için rekabetçi üstünlükler sağlaması olarak özetlenebilir. Örneğin, yerel talebin sofistike (beklentisi yüksek) olması iş kümesindeki firmaların daha yenilikçi ürünler geliştirmesi yönünde baskı oluşturur ve küresel rekabet ortamında iş kümesi firmalarının bazı yönelimleri daha erken fark ederek önlem almalarını sağlayabilir. Yerel talebin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli de iş kümelerinin rekabetçi kapasiteleri üzerinde etkili olabilir.

İlgili ve Destek Sektörler: Bir iş kümesinin rekabet gücü o iş kümesi ile ilgili ve/veya destek sektörlerin rekabetçiliği ile doğrudan alakalıdır. Dünyanın en iyi otellerine sahip bir turizm iş kümesi, diğer hizmet sektörlerinin rekabetçi olmadığı bir coğrafyada faaliyet gösteriyorsa, söz konusu hizmet sektörlerinin rekabetçi olduğu turizm iş kümelerine göre daha dezavantajlı bir durumda olacaktır.

Şirket stratejileri ve rekabet (iş) ortamı: Rekabet elmasının bu boyutu iş kümesini oluşturan firmaların izledikleri stratejiler ve birbirleri ile nasıl bir rekabet içinde olduklarını incelemektedir. Yapıcı ve yoğun bir rekabet ortamı firmaların rekabetçiliklerini olumlu etkiler. Yerel iş ortamının kalitesi (girişimcilik seviyesi, yabancı sermaye vb.) de bu parametre altında incelenmektedir.

Devlet (kamu): İş kümelerinin rekabetçilikleri kamusal politikalarla ve kamusal kurumların (merkezi ve yerel) iş kümesinin ihtiyaçlarına duyarlılıkları ile yakından ilgilidir.

İşbirliği Yapılan Kurumlar: İş kümelerinde firmalara ve kamu kurumlarına ek olarak iş birliği yapılan kurumlar olarak ifade edilebilecek birçok kurum ve kuruluş yer almaktadır. Türkiye’de bu tür kurumların arasında üniversiteler, odalar, birlikler, dernekler, vakıflar, federasyonlar, organize sanayi bölgeleri, araştırma kurumları ve benzeri yapılar yer almaktadır.

Faktör Koşulları:

İnsan Kaynağı: Sektör emek yoğun bir çalışma biçimini benimsemişken, özellikle saya işçiliğinde bu durum daha ön plana çıkarken, nitelikli insan gücü bulma konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu konuda özellikle bayan işçilerin bulunamaması ve ayakkabı üretiminde usta çırak ilişkisine bağlı geleneğin sona ermesi, yetişmiş elemanların bölge tercihlerinde farklı illere yönelmesi anılan sorunun büyümesine neden olmaktadır.

Tasarımın sektör için fark oluşturan temel unsur olmasına karşılık bu konuda yeterli tasarımcı bulunmaması ya da bulundurulmaması bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücündeki sorunun özellikle pazarlama, satış

sorun yaşamadıklarını belirtmektedirler. Kalan %20,4 ise bu soruyu evet şeklinde cevaplamaktadırlar. Bu cevapların ışığı altında pazar yapısı ve dağıtım kanallarının fiziki durumu ele alındığında, sorun yaşamadıklarını belirten firmaların Konya içerisinde ve ulusal pazarda dağılımı yönlendirdikleri olasıdır. Bununla birlikte uluslararası pazara çıktı sağlayanların zaman zaman sorunla karşılaştıkları öngörülse bile hedef pazara ulaşmada tanımlanması zor güçlükler çekmedikleri görülmektedir. Bu da Konya merkezli olarak lojistik ile ilgili ileri sürülen sorunların kısmen de olsa aşıldığını ortaya koymaktadır. Konya'nın taşımacılık alt yapısını incelendiğinde bölge kara, hava ve demir yolu taşımacılığında önemli bir dezavantajlarla karşı karşıya bulunmamaktadır. Özellikle son yıllardaki demiryolu ve karayolu yatırımları coğrafi avantaja sahip bölgenin lojistik bakımdan ilerlemesine dikkat çeken bir katkı sağlamaktadır. İnsan taşımacılığının yanı sıra yük taşımacılığı açısından incelendiğinde çevre bağlantı yollarının genel anlamda nitelikli olduğu ve sorunlu olanların da düzenlenmeye devam edildiği görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi Mersin ve Antalya liman bağlantılarının karayolu aracılığı ile sağlanmaktadır. Demiryolu taşımacılığında ise yeterli derecede alt yapıya sahiptir ve özellikle geleceğe yönelik planlara baktığımızda demiryolu taşımacılığı daha avantajlı bir konuma geleceği görülmektedir.

Sermaye: Küçük ölçekli bir işletme için yüksek sermaye gereksinimi bulunmaması ve tedarik ağının oldukça geniş bir yan sanayi içermesi spin off sürecini kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan büyük işletme kurmak veya büyüyen işletmeler için sermaye gereksinimi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat temelli rekabetin benimsenmesi, tahsilat sürelerinin çok uzun olması (birebir görüşmelerde kimi firmalar 24 aya kadar uzadığını ifade etmektedirler), gecikmiş ya da ödenmeyecek alacakların artması, ithal ürün baskısı gibi nedenler güçlüğün ve sermaye birikimindeki engellerin nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi erişimi ve paylaşımı: Ayakkabıcılık sektöründe bilginin niteliği birçok sektöre göre farklılıklar içermektedir. Sektörde farkı ortaya koyacak en önemli unsurların başında gelen tasarımın üretmek yerine kopyalama ile üretilmesi, ürün genişliğinde taklit ve kopyalama yöntemlerinin dünyada yaygın olarak kullanılması bilginin niteliğini ve kullanımını değiştirmektedir. Bu bağlamda Aykent sanayi bölgesindeki firmalarda bu süreçten bağımsız ve kayıtsız olarak hareket etmemektedir. Ancak müşteri niteliği, sektördeki gelişimler ve uluslararası süreçle ilgili olarak firmaların dernekleşme yolu ile paylaşım platformu oluşturdukları bunun yanı sıra ülke genelindeki çatı kuruluş niteliğinde yer alan STK'lar yolu ile bilgiye eriştikleri, yerel ve ulusal üniversitelerle de bu konuda bilgi paylaşımına girdikleri görülmektedir. Özellikle mesleki eğitim konusundaki çabalar bilginin bu boyuttaki paylaşımını göstermektedir (Konya Ayakkabıcılar Odası, 2012).

Altyapı: Sitede ayakkabı tedarik sürecinde yer alan firmaların sayısı 974 olup, bu ayakkabı ve malzemesi üreten-satan firmaların yanı sıra yiyecek, içecek, vb. sosyal hizmet veren firmalar da bulunmaktadır. Aykent dışında ise 50 ayakkabı üreticisi ve 50 sayacı firma bulunmaktadır. Ayrıca şehrin toplamında 200 civarında ayakkabı satıcısı firma bulunduğu bilinmektedir.

Talep Koşulları:

Yerel ve Ulusal Talep: Konya ayakkabı üreticileri erkek ayakkabısı üzerine üretim yapmaktadırlar. Ülkedeki erkek ayakkabısı talebinin %20'sine yakının karşılayan bölge, markalara üretim yapmanın yanı sıra zincir mağazalara (FLO, Ayakkabı Dünyası, Adese vb. gibi) üretim yapmakta ve perakendecilere üretim yaparak nihai talebe ulaşmaya çalışan firmalar, talebin artmasına karşın tahsilat ve pazarlamada etkin tanıtım gibi nedenlerle yeterince pazar büyüklüğüne ulaşamamaktadırlar (Merve Kundura, 2011; MÜSİAD, 2009).

Küresel Talep: Konya ayakkabıcılık sektörü üretim değerleri açısından uluslararası ölçekte kendine bulabilecek kapasiteye sahip olmasına karşılık, yetkinlik ve yapısal anlamda rekabet edebilme gücüne henüz sahip görülmemektedir. Orta Doğu, Kuzey Afrika, Balkanlar ve Rusya alanında önemli bir pazar bulunmasına, Avrupa pazarı için mekânsal avantaj sağlayabilecek yapıya sahip olmasına karşılık kurumsal sorunların devam etmesi ve sürdürülebilir bir ihracat stratejisi geliştirilmediğinde dolayı bu avantajını yeterince kullanamamaktadır. Nitekim 2011 yılında 1.099 Milyon USD olan ihracat, 2012 yılında 1.067 USD olmuştur (Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2012).

Şirket Stratejisi ve Rekabet Ortamı:

KOBİ'ler ve Girişimcilik: Sektörde Kobi sayısının oldukça yaygın olduğu görülmekle birlikte, bunlar içerisinde özellikle küçük ve mikro işletmelerin yaygın olduğu dikkati çekmektedir. Diğer taraftan mikro işletme kurmada emek yoğun işletmelerin yer alması ve tedarik zincirindeki çeşitlilik yavrulama (spin off) sürecini arttırmaktadır. Bu da işletmelerin büyümek yerine yayılmasına ve girişimcilik kültürünün özellikle küçük işletmelerin kurulmasına yönelik artmasına neden olmaktadır. Ancak kurulduğu kadar sürdürülebilirliğinin sağlandığını söylemek ise o denli kolay değildir.

Yenilik ve Ar-Ge: Birçok sektörde olduğu gibi ayakkabıcılık sektöründe de rekabetçiliği yakalamanın en önemli unsurlarından birisi olan yenilikçilik ve ARGE çalışmaları olup, bu konuda ortak laboratuvar girişimi bilgi faktörünü yaratma konusunda ortaya konulan önemli ve somut bir adımdır. İlk aşamada ilgili kuruluşlar tarafından (TSE) karşılığını bulmasa da laboratuvar yönündeki talebin devam etmesi önemlidir. Laboratuvarın oluşumunda hedef kitle olarak sektördeki uluslararası standartların sanayi değerlerinin göz önüne alınması, bu alanda faaliyet gösteren firmaların rakip bölgeler ve firmalar karşısında da avantajlı bir konuma sahip olmalarına

imkân verecektir. Yeni ürün gelişimi ve marka yatırımında Ar Ge ve yenilikçilik yönündeki yatırımdan daha çok taklit ve benzeştirme yönünde eğilimin baskın olduğu, bunun da farklılık oluşturmada en çok iç pazar açısında katkı sağladığı görülmektedir (Konya Sanayi Odası, 2011: 14). Kümenin rekabetçilik anlayışını geliştirmede ve rakiplerini öğrenmede verilen eğitim programları ve işbirlikçi anlayış içerisinde firmaların elde ettikleri bilgileri kullanabilme becerisi gelişmesi umulmaktadır. Ancak kümelenme çalışmalarının sürdürülebilirliği ise belirsizliğini korumaktadır. Bu adımın kısa ve orta vadede artarak, gelişerek ve geri besleme süreci daha doğru bir biçimde denetlenerek sürdürülmesi, bir taraftan kümenin diğer yandan işletmelerin stratejik yol haritalarını belirlemede ve kullanmasında katkı sağlayacaktır.

İşletme Stratejileri: İç rekabetin yoğun olduğu sektörde, bu rekabetin fiyat odaklı olması yenilikçiliği engellemektedir. Büyük bir kısmının; aile işletmesi olması, kurumsallaşma yönünde istekli olmamaları, rekabette öne geçmek için kısa vadeli çözüm aramaları ya da yenilikçi/Ar Ge odaklı çalışmaları tercih etmemeleri, strateji üretme yerine kısmen taktiksel planlara ve Operasyonel çalışmalarla hayatlarını sürdürmeyi hedeflemeleri, aklın stratejik çalışması yerine pazarın kurnazlıklarından karlılık beklemeleri ve nihayetinde büyümek ile gelişmek arasındaki farklılığı göz ardı ederek büyüme planları yapmaları, hem iç pazarda ama daha da önemlisi uluslararası alanda rekabet gücü kazanmalarını engellemektedir.

Maliyet yönetimi: İşletmelerin hemen hemen tümünde maliyet yönetiminin bulunmadığı görülmektedir. Firmalar ürün ve hizmet oluşumu ile ilgili olarak bilimsel bir maliyet politikası yerine göreceli bir fiyat-maliyet ilişkisi ile süreci yönetmeye çalışmakta, fiyat odaklı rekabetin olduğu sektörde uzun vadeli tahsilatlar nedeni ile maliyetin belirlenme biçimi belirsizleşmektedir (ABİGEM, 2009: 18).

Ürün çeşitliliği: Rekabetteki önemli araçlardan birisi olan ürün çeşitliliği, sektör açısından fiyatlandırmaya hem de biçime/stile dayalı olarak tanımlanmaktadır. Sektörde bir diğer ayırım olan müşteri temelli ayırım açısından bakıldığında ise kadın ve çocuk ayakkabıları moda dayalı ürün yenilemesinin sıklığı, üretim maliyetinin daha yüksek olması gibi nedenlerle tercih edilmemekte, onun yerine erkek ayakkabısında üretim tercih edilmektedir. Rekabet açısından bu yoğunluk katkı sağlamaktadır. Ancak üründeki stil ve fiyat çeşitliliği açısından istenilen seviyeden uzak olunması; orta ve orta altı tercihi ile sınırlı sayıda stil üretimi dezavantaj olarak tanımlanabilir.

Marka ve Pazarlama: Firmalar kendi markalarına yaratmak yerine başka markalara üretim yapmayı tercih etmektedirler. Bunların önemli bir kısmı ulusal markalar olmakla birlikte, uluslararası markalarında bölgede üretildiği bilinmektedir (ABİGEM, 2009: 20). Pazarlama ve satış konusunda yatırım yapmaktan kaçınan ve sadece bazı (fabrika üretimi) firmaların bu konuyu sınırlı düzeyde de olsa ele almasında tedarikçilik rolünün öne çıktığı görülmektedir. Hedef pazarın ağırlıklı olarak yurt içi satışlar ve bölgesel dağılım olarak tanımlanması bu konudaki çalışmaların yetersiz düzeyde olduğunu göstermektedir.

İlgili ve Destekleyici Sektörler:

Hayvancılık: Türkiye’de sektörün yaşadığı kimi dalgalanmalar, yerli üretim ve ithalat gibi tercihlerin kullanılması, bölgesel özelliklere göre farklı hayvan tiplerinin yetiştiriciliği, teşviklerin son yıllarda artması gibi birçok unsur üzerinden yürütülen çalışmalar sektörün ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ayakkabı sektörünün varlığını doğrudan ve yüksek önem düzeyinde etkileyen sektörde, ülkemizde 1995 yılından sonra özel sektör firmaları tarafından damızlık hayvan yetiştiriciliği yapan işletmelerin sayıları her yıl artmaktadır. Bu işletme sayılarının artması ile ülkemizde aile işletmeciliği şeklinde sürdürülen hayvan yetiştiriciliği yerini daha profesyonel ve büyük kapasiteli işletmelere devretmeye başlamıştır. Bu olumlu gelişme ayakkabıcılık sektörü içinde önemli bir fırsat ve katkı haline dönüşecektir (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2012; Bayraç ve Çemrek, 2011:1-20). Bunların yanı sıra bölgeye yeni teşvik mevzuatına bağlı olarak çok sayıda hayvancılık yetiştirme tesisinin kurulmasının ötesinde Konya Şeker tarafından kurulan ve kapasite olarak ülkenin en yüksek kapasitesine sahip et işleme tesislerinden birisi olması da önemli bir faktör olarak görülmelidir (Konya Şeker, 2012).

Lojistik: Konya’nın karayolu ve demiryolu gelişiminin son yıllarda önemli bir gelişme göstermesinin yanı sıra lojistik köy kurma çalışmalarının başlaması bölgenin uluslararası entegrasyonu için önemli bir katkı sağlayacaktır. Ancak projelendirme sürecinin uygulamaya geçişle ilgili koordinasyonundaki belirsizlik katkının gecikmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra liman bağlantıları yönündeki yatırımlar 5 yıla kadar tamamlandığında Konya, dış ticaret açısından katma değer sağlayacak hale gelecektir.

İşbirliği Kurumları:

Üniversiteler: Bölgede ikisi kamu ve ikisi de vakıf olmak üzere 4-dört- adet üniversitesi bulunmaktadır. Bunlar içerisinde özellikle Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler MYO bünyesinde Ayakkabıcılık Bölümünün bulunması, bunun yanı sıra Konya Büyükşehir Belediyesi Ayakkabıcılık Mesleki Eğitim Merkezi ve Ayakkabıcılık Meslek Lisesi mesleki eğitim açısından olduğu kadar, sektörel bilgi ve gelişim açısından da önemli katkılar sağlamaktadır.

Ayakkabıcılar Odası ve Ayakkabıcılar Derneği: Sektör ile ilgili olarak iki meslek kuruluşunun bulunduğu ve bunların hem işletme sahipleri hem de üçüncü kurum ve kuruluşlar ile sektörün ilişkisini kurmada önemli bir işleve sahip oldukları görülmektedir. Ayakkabıcılar Odasının daha önce kurulduğu ve Dernek kuruluşu ile

birlikte sektör temsilcilerinin işbirliği eğilimlerinin artması beklendiği bilinmektedir. Nitekim kümelenme çalışmalarında bu iki kuruluşun ciddi desteği olmuş, süreçte aktif rol üstlenmişlerdir.

KSO ve KTO: Sektör temsilcilerinin belli ölçeğin üzerinde olanların üye oldukları iki önemli kuruluş KSO ve KTO olup, özellikle KSO kümelenme çalışmalarında destek sağlayan kuruluştur. Sektör sorunları ile ilgili olarak farklı biçimlerde destek sağlayan KSO, bölgede rekabet gücünün artırılması yönünde daha önce benzer proje deneyimlerine sahip bir kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kalite Güvence Belgelendirme Çalışmaları: Sektördeki son yıllarda en önemli farklılık oluşturan ve mevzuatlarla zorunlu hale gelmeye sağlayan önemli bir başka unsur kalite güvence belgeleridir. Hem kurumsal hem de ürün bağlamında belgelendirme sürecine başvuran firmaların yeterli olmadığı orta ve büyük ölçekte firmalar dışında bu çalışmaların yürütülmediği görülmektedir. Belgelendirme ile ilgili önemli bir diğer çalışma ise test laboratuvarları olup bölgedeki TSE yetkilileri ya da İstanbul TESEV aracılığı ile süreç yürütülmektedir (Konya Sanayi Odası, 2011: 10). Aykent'te bir laboratuvar kurulması girişiminde bulunulmuş, ancak olumlu sonuç alınamamıştır. Buna rağmen girişimlerin devam ettiği ifade edilmektedir.

Devlet Kurumları

Çevre Mevzuatı: Ayakkabı üretiminde kullanılan gerek atık malzeme gerekse yardımcı malzemenin çevre açısından tehdit arz eden malzemelere sahip olması ülkemizde de yeni düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. AB Uyum süreci içerisinde tümüyle geri dönüşümün üzerinde durulması ve taban da dâhil olmak üzere bazı aksesuar ve benzeri malzemelerin sanayi atığı olarak benimsenmesi görüşü, üretim sürecinde dikkate alınması gereken faktörler, giderek artan çevre duyarlılığı üreticileri daha dikkatli olmaya zorunlu kılmaktadır (Avrupa İşletmeler Ağı, 2011).

Çalışma Mevzuatı: Deri sektörü hem kayıt dışı işçilik hem de düşük ücret politikaları nedeni ile dünyada dikkat çekmektedir. Artan rekabet ile birlikte çocuk işçilikten yararlanarak maliyet düşürme, çalışma ortamının yetersiz kalması ve yabancı işçi çalıştırma politikaları bu sorunlara eklenen yeni başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde de benzer sorunlar yaşanmakla birlikte giderek artan iyileşmeye rağmen, hazırlanan raporla ve yapılan çalışmalar başta iş kazaları olmak üzere birçok yeni düzenleme ve yüksek denetimin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2006).

Yatırım Teşviki: Son dönemde teşvik sistemindeki olumlu değişikliklerle birlikte Konya'nın yatırım potansiyeli artmıştır. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı verilerine göre 2010 yılı Ocak-Ekim aylarını kapsayan dönemde Türkiye genelinde 3.152 adet yatırım teşvik belgesine toplam 44.690 milyon TL'lik teşvik verilirken, 2011 yılı Ocak-Ekim aylarını kapsayan dönemde 3.524 adet yatırım teşvik belgesine toplam 43.096 milyon TL'lik teşvik verilmiştir. Yatırım teşvik belge sayısı önceki yılın aynı dönemine göre %11,8 oranında artış gösterirken, yatırım tutarında aynı dönemde %3,6'lık bir azalış yaşanmıştır. 2010 yılı Ocak-Ekim döneminde 202 adet teşvik belgesi alan Konya, 2011 yılının aynı dönemi itibarıyla 177 adet teşvik belgesi almıştır. Söz konusu belgelere ilişkin azalış %12,4 düzeyindedir. Geçtiğimiz yılın ilk 10 aylık toplamına göre bu yıl sabit yatırım tutarı %14,6 oranında azalarak 829 milyon 243 bin 151 TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde istihdam edilen personel sayısı da önceki döneme göre %14 azalarak 4.722 kişi olmuştur (Konya Ticaret Odası, 2011).

4 Analiz Sonuçları

4.1 Faktör Koşul ve Piyasaları

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
1.1. İhtisaslaşmış beyin gücü (AR-GE, inovasyon, yönetim, pazarlama vb.)	3,36	1,31
1.2. Nitelikli işgücü	3,48	1,44
1.3. Küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi	3,08	1,18
1.4. Yeni pazar, müşteri ve iş imkânları ile ilgili bilgi	3,24	1,39
1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve/veya AB) uygulanan ARGE ve Teknoloji Transferi programları hakkında bilgi	3,12	1,26
1.6. İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim	3,16	1,21
Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
1.1. İhtisaslaşmış beyin gücü (AR-GE, inovasyon, yönetim, pazarlama vb.)	4,48	1,15
1.2. Nitelikli işgücü	4,28	1,17
1.3. Küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgi	3,80	1,22
1.4. Yeni pazar, müşteri ve iş imkânları ile ilgili bilgi	3,84	1,57
1.5. Kamusal fonlarla (Türkiye ve/veya AB) uygulanan ARGE ve Teknoloji Transferi programları hakkında bilgi	3,92	1,03
1.6. İhtisaslaşmış yatırım fonları ve/veya mali kaynaklara erişim	4,08	,70

Bu tablolarda kümelenme ve ortaklaşa rekabet açısından faktör koşul ve piyasaların durumu ve faktörlerin hangi seviyede olması istenildiği analiz edilmiştir. Buna göre ihtisaslaşmış beyin gücünün (AR-GE, inovasyon, yönetim, pazarlama vb.) sektördeki mevcut durumda (\bar{x} =3.36) yeterli düzeyde bulunduğu fakat mevcut durum

yeterli olsa da ayakkabıcılık sektörü için ihtisaslaşmış beyin gücünün çok önemli ($\bar{x}=4.48$) olduğu ortaya çıkmış ve artırılmasının sektöre büyük yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Nitelikli işgücünün de sektördeki düzeyi ($\bar{x}=3.48$) var olan gereksinimi karşılayabilmektedir. Bu konuda kümelenme açısından bir miktar artış olumlu ($\bar{x}=4.28$) etki yaratacaktır. Ayakkabıcılık sektöründe küresel teknoloji ve yönelimler ile ilgili stratejik bilgiler hakkında donanımlı olmak rekabet gücünü ve firmanın sürekliliğini artıracığı gibi sektöründe temellerini oluşturmaktadır. Bu nedenle aşırı olmasa da beklentiler karşılanmakta ($\bar{x}=3.08$) ve büyük bir artışa gereksinim duyulmamaktadır ($\bar{x}=3.80$). Yeni pazar, müşteri ve iş imkânları ile ilgili bilgi bu piyasada her firmanın kendi çapında gereğince sağlanabilmektedir ($\bar{x}=3.24$). Fakat bu bilgiye ihtiyaç sahip olunuşu, bilgi eksikliği durumunda ne gibi kayıpların oluşacağına farkındalığını azaltmış olabilir. Bu nedenle de bu konu sektörde artışının az olsa da istendiği ($\bar{x}=3.84$) bir noktadadır. Ayrıca kamusal fonlarla (Türkiye veya AB) uygulanan AR-GE ve Teknoloji Transferi programları hakkında bilginin sektörde var olduğu ($\bar{x}=3.12$) ve bu bilginin kümelenmeyi olumlu etkileyeceği saptanmıştır ($\bar{x}=3.92$). Son olarak ihtisaslaşmış yatırım fonları ve mali kaynaklara erişimin olumlu düzeyde olduğu ($\bar{x}=3.16$) ama bunun artışının önem durumunun yüksek olduğu görülmüştür ($\bar{x}=4.08$).

4.2 İlgili ve Destek Sektörler

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
2.1. İş geliştirme (danışmanlık, tavsiye vb.) hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	3,00	1,29
2.2. AR-GE ve inovasyon konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar.	2,92	1,15
2.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	2,60	1,11
2.4. "Tasarım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	2,96	1,27
2.5. "Pazarlama ve Tanıtım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	2,88	1,33

Bu kısımda kümelenmeyle ilgili ve destek olan sektörlerin var olan yapısal durumu ve olumlu etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. İş geliştirme (bilgilendirme, danışmanlık, tavsiye vb.) hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar ne çok ne de az durumdadır ($\bar{x}=3.00$) ve önem düzeyi yüksek seviyede olup kümelenme sürecine olumlu etki yapacağı düşünülmektedir ($\bar{x}=4.00$). AR-GE ve inovasyon konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar olumsuz seviyede bulunmuş ($\bar{x}=2.92$) ve bu kurum ve kuruluşların artışının yüksek seviyede beklentisi oluşmuştur ($\bar{x}=4.32$).

Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
2.1. İş geliştirme (danışmanlık, tavsiye vb.) hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	4,00	1,15
2.2. AR-GE ve inovasyon konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar.	4,32	,94
2.3. Eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar.	4,08	,90
2.4. "Tasarım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	4,08	,86
2.5. "Pazarlama ve Tanıtım" konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmalar	4,16	,89

Ayrıca eğitim hizmetleri veren kurum, kuruluş ve firmalar yetersiz seviyededir ($\bar{x}=2.60$) bu konunun kümelenmeye olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir ($\bar{x}=4.08$). Tasarım konusunda kurum, kuruluş ve firmalarında olumsuz düzeyde olduğu ($\bar{x}=2.96$) ve bunlarında artırımının kümelenme yaklaşımını geliştireceği görülmektedir ($\bar{x}=4.08$). Son olarak pazarlama ve tanıtım konusunda hizmet veren kurum, kuruluş ve firmaların yeterli bulunmadığı ($\bar{x}=2.88$) ve yine bu faktöründe olumlu etkisinin olacağına dikkat çekilmektedir ($\bar{x}=4.16$).

4.3 Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
3.1. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog	3,28	1,42
3.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar	3,24	1,45
3.3. Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma konusunda destek	3,00	1,41
3.4. Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek	3,00	1,35
3.5. Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar	2,72	1,42
3.6. Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler	2,76	1,36
3.7. "Kritik kütle" (Kümede yeterli sayıda firma bulunması)	3,08	1,382
Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
3.1. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog	4,40	,64
3.2. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar	4,20	1,11
3.3. Uluslararasılaşma ve ihracat için yerel "iş ağları" oluşturma konusunda destek	4,24	,77
3.4. Ortak tedarik (hizmet ve/veya ürün) girişimleri için destek	4,00	1,04
3.5. Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar	4,04	1,05
3.6. Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler	4,08	,86
3.7. "Kritik kütle" (Kümede yeterli sayıda firma bulunması)	4,04	,84

Yukarıdaki tablolarda kümelenme ve rekabetçi işbirliğine yatkınlık bakımından firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı değerlendirilmiştir. Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog bulunmaktadır ($\bar{x}=3.28$) gelişimi ise kümelenmeyi olumlu etkileyecektir ($\bar{x}=4.40$). Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalogu artıracak programlar mevcuttur ($\bar{x}=3.24$) bu programların kümelenmeye olumlu etkisi vardır ($\bar{x}=4.20$). uluslararasılaşma ve ihracat için yerel iş ağları oluşturma konusunda yeterli destek bulunmaktadır ($\bar{x}=3.00$) ve bu destek artırımı olumlu etkiye sebep olacaktır ($\bar{x}=4.24$). Ortak tedarik girişimleri için destek de var olan gereksinimi karşılamaktadır ($\bar{x}=3.00$) ve bu destek artışı da aynı şekilde olumlu etkiyi sağlayacaktır ($\bar{x}=4.00$). Kamu ihaleleri için işbirliği ve ortaklıklar istenilen seviyede değildir ($\bar{x}=2.72$) ama bunun olumlu etkisi dikkat çekmektedir ($\bar{x}=4.04$). Çok ortaklı proje ve girişimler için teşvik ve destekler sektörde az bulunabilmektedir ($\bar{x}=2.76$) bunun gereksinimi açıkça hissedilmektedir ($\bar{x}=4.08$). Kritik kütle (kümede yeterli sayıda firma bulunması) mevcuttur ($\bar{x}=3.08$) ve artışı olumlu etki yaratacaktır ($\bar{x}=4.04$).

4.4 Talep Koşulları ve Talebin Yapısı

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
4.1. Yerel talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	3,76	,87
4.2. Ulusal talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	3,16	1,51
4.3. Kamu ihalelerine "ayrıcılık" erişim	2,68	1,49
Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
4.1. Yerel talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	4,32	,97
4.2. Ulusal talep (tüketici ve/veya diğer sektörler)	4,04	1,36
4.3. Kamu ihalelerine "ayrıcılık" erişim	3,80	1,47

Bu kısımda talep koşulları ve talebin yapısının kümelenmeye etkisi incelenmiştir. Yerel talep tatmin edici düzeyde ($\bar{x}=3.76$) olmasına karşın artışı şiddetle istenmektedir ($\bar{x}=4.32$). Ulusal talep de olumlu izlenimler bırakmıştır ($\bar{x}=3.16$) ancak bu konuda artış önemli bir olumlu etki yaratacaktır ($\bar{x}=4.04$). Kamu ihalelerine ayrıcalıklı erişim yoktur ($\bar{x}=2.68$) bu durumda olumlu etkisi kaçınılmazdır ($\bar{x}=3.80$).

4.5 İşbirliği Kurumları

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
5.1. Üniversite – ayakkabıcılık işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler	3,36	1,28
5.2. Teknoloji transferi için destek	2,96	1,27
5.3. İhtisaslaşmış işgücü geliştirme ve/veya çekme programları	2,76	1,09
5.4. İhtisaslaşmış beyin gücü geliştirme ve/veya çekme programları	2,56	1,26
5.5. Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek	2,68	1,34
Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
5.1. Üniversite – sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler	4,48	,77
5.2. Teknoloji transferi için destek	4,08	1,11
5.3. İhtisaslaşmış işgücü geliştirme ve/veya çekme programları	4,16	,85
5.4. İhtisaslaşmış beyin gücü geliştirme ve/veya çekme programları	4,16	1,06
5.5. Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine verilen destek	4,48	,71

Bu tablolarda kümelenme ve ortaklaşa rekabetin işbirliği kurumlarının etkisi araştırılmıştır. Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için destek ve teşvikler yeterli düzeyde bulunmuştur ($\bar{x}=3.36$) kümelenmeye etkisi çok büyük önem teşkil etmektedir ($\bar{x}=4.48$). Teknoloji transferi için destekler istenilen seviyede değildir ancak ufak iyileştirmeler seviyeyi kabul edilebilir seviyeye çekebilecektir ($\bar{x}=2.96$) bunun yanında önem seviyesi olumlu etki yaratmaktadır ($\bar{x}=4.08$). İhtisaslaşmış işgücü geliştirme veya çekme programları olumsuz durumdadır ($\bar{x}=2.76$) ancak önem düzeyi yüksektir ($\bar{x}=4.16$). İhtisaslaşmış beyin gücü geliştirme veya çekme programları yoktur ($\bar{x}=2.56$) bunun sağlanabilmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır ($\bar{x}=4.16$). Yerel üniversiteler tarafından iş kümesine destek verilmemektedir ($\bar{x}=2.68$) ancak olumlu etkisi çok yüksek seviyededir.

4.6 Kamu Kurumları

Bu son tabloda da kamu kurumlarının kümelenme ve ortaklaşa rekabete etkileri incelenmiştir. İş kümesini tanıyan ve destekleyen kamu kurumları olumsuz seviyededir ($\bar{x}=2.88$) ama önem durumu çok yüksektir ($\bar{x}=4.20$). Cari mevzuatta iş kümesinin rekabetçiliği olumsuzdur ($\bar{x}=2.68$) olumlu etkileri ortak fikir olarak benimsenmiştir ($\bar{x}=3.32$). İdari işlemlere kamu kurumları tarafından destek verilmemektedir ($\bar{x}=2.68$) bu durum ayakkabıcılık firmalarınca tepkiye yol açmakta ve öneminin olumlu etkileri vurgulanmaktadır ($\bar{x}=4.08$). Son olarak kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için de destek verilmemektedir ($\bar{x}=2.72$) bu durumda tepki çekmekte ve olumlu etkilerinin görülmesi istenmektedir ($\bar{x}=4.20$).

Mevcut Durum	Ortalama	Standart Sapma
6.1. İş kümesini tanıyan ve destekleyen kamu kurumları	2,88	1,23
6.2. Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği...	2,68	1,24
6.3. İdari (bürokratik vb.) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen destek	2,68	1,18
6.4. Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için destek	2,72	1,27
Önem Durumu	Ortalama	Standart Sapma
6.1. İş kümesini tanıyan ve destekleyen kamu kurumları	4,20	,76
6.2. Cari mevzuat iş kümesinin rekabetçiliği...	3,32	1,21
6.3. İdari (bürokratik vb.) işlemlere kamu kurumları tarafından verilen destek	4,08	,81
6.4. Kamu kurumları tarafından iş kümesinin daha rekabetçi hale gelmesi için destek	4,20	1,00

5 Sonuç ve Öneriler

Konya Ayakkabıcılık sektörüne ilişkin yapılan rekabet analizine göre, sektörün orta düzeyde rekabet gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmaya göre Elmas Modelinde yer alan dört ana faktörün yanı sıra Devlet faktörünün sürece olan etkisi de dikkate alınmıştır. Yapılan çalışmaya göre sektör faktör şartları açısından fiziki şartlar olumlu görülmeyle birlikte emek yoğun olan sektörde insan kaynakları konusundaki yetersizlik ciddi bir problem olarak görülmektedir. Bunun dışında sektörün bölgesel yoğunluğa sahip olması ve geleneksel ilişkilerin bulunmasına bağlı bilgi akışının sağlanması önemli avantajlar olarak görülmektedir.

Talep koşulları açısından incelendiğinde ise erkek ayakkabısı konusundaki uzmanlık sektör firmalarının yerel ve ulusal pazarda etkin olduklarını ortaya koymaktadır. Pazardaki imajın olumlu hale gelmesi ile pazardaki etkinliklerinin artacağı ve diğer bölgelere göre ulusal talebi doyurmada avantaj sağlayacakları dikkat çekmektedir. Ancak uluslararası ölçekte aynı avantaja sahip değildir. Bu konuda kümelenme çalışmalarının yürütülmesi (projenin kapanış toplantısı yapılmıştır), daha öncesinde deneyimi yüksek olan bir Ayakkabıcılar Odasının bulunması ve Ayakkabıcılar Derneğinin kurulması bağlamında TC Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen URGE projesi bir fırsat olmakla birlikte bu projeye yeterince ilgi gösterilmemiş olması dikkat çekicidir.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar içerisinde hayvancılığın ülke ve bölge genelinde önemli bir ivme kazanması, bölgeye yapılan lojistik alt yapı ve üst yapı yatırımları bölgenin kısa vadede avantajlı orta ve uzun vadede ise rekabette üstünlük sağlayacak hale gelmesine neden olacaktır.

Sektörün en güçlü yanlarından birisi dışsal bir faktör olarak İşbirliği Yapılan Kurum/Kuruluşlardır. Özellikle Oda ve Derne başlıkları ile kurulmuş olan STK'lar ile KTO ve KSO gibi yerel ve güçlü yapıların destek olması dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra Büyükşehir Belediyesi ve Selçuk Üniversitesinin eğitim yapısının gelişmesine yönelik kurumsal katkıları önemlidir. Hem işgücü hem lobcilik hem de rekabet değerlerine ilişkin önemli bir unsur olan tasarımın üretilmesi yönündeki çabalar sektörün önemli avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra kalite güvence konusunda ağırlıklı olarak TSE belgesi ile yetinmeye çalışan firmaların bu konuda uluslararası standartları hedefleyerek bunu yaygınlaştırması gerekmektedir.

Sektörün en önemli eksikliği ise strateji üretme gücü ve rekabet için gerekli ortamın üretilmesidir. Fiyat temelle rekabete önem verilmesinin yanında özellikle Ar-Ge ve yenilikçiliğe ilişkin yatırım yapılmaması, taklit ve benzeşme yönündeki çabalar sektörün gelişmesine engel olduğu gibi farkındalık yaratılmasını ve rekabet avantajı sağlanmasını engellemektedir. Maliyet yönetimine önem verilmemesi ve bunun her ölçekteki firma için eksiklik olarak ortaya çıkmasının yanı sıra, bilgi birikiminin ve kalite değerlerinin yeterince kullanılmaması avantajın kaybolmasına neden olmaktadır. Nihayetinde pazarlama çalışmalarının daha profesyonel olarak yönetilmesi ve hatta bu konuda işbirliği yapılarak süreç için çaba sarf edilmesi sektörün öne çıkmasına katkı sağlayacaktır. Bir diğer ifade ile marka yatırımı ile bölgedeki üreticilerin fasonculuk stratejisinden zamanla vazgeçmesine neden olacaktır.

Dışsal bir faktör olarak devletin mevzuat ile ilgili rolüne bakıldığında hem iş-işçi güvenliği hem de çevre açısından önemli adımlar atılmış ve bu konuda sektördeki firmalara yönelik denetimler arttırılmıştır. Bu durum beraberinde kalitenin ve sorumluluğun içselleşmesine neden olacaktır. Yatırım teşviki konusunda Konya'nın eskiye göre dezavantajlı olmasına rağmen yapılan yatırımlarda ayakkabıcılık sektörünün etkili olmadığı görülmektedir. Girdi maliyetlerinin artması ve kur politikasına ilişkin devletin politikalarının tüm sektörleri etkilediği unutulmamalıdır. Bu bağlamda STK gücü dikkat çekici olan sektörün lobcilik gücünü kullanarak gerekli avantajlar için çaba sarf etmesi yarar getirecektir. Ayrıca:

- Hindistan, Pakistan ve Brezilya gibi önemli rakiplere karşı yerel avantajlarını kullanarak, özellikle de İtalya'nın daralan üretim yapısına bölgeye kaydırarak sağlanabilecek işbirliği sayesinde pazarda etkinliği arttırmak.
- Yenilikçilik yolu ile ürün işlevi konusunda (taban, saya ya da belirlenecek bir başka parçanın gelişimi) öne çıkacak yatırımlara yönelmek.

- Ortak bir marka ya da belli sayıda firmanın ortak bir marka yatırımı üzerine çaba sarf ederek, tedarik zincirindeki küçük firmaların belki de bir Uzak Doğu modeli gibi birlikteliğinin sağlanması (ki kümelenme çalışmalarında bu çaba ifade edilmekle birlikte proje sona ermiştir).
- Güven sağlayan etkinlikleri içsel ve dışsal faktörleri kullanarak gerçekleştirmek
- Dış ticaret ve küresel rekabet ile ilgili hedefler belirleyerek (yıllık olabilir) bunlara üzerine profesyonel işbirliklerine girmek, hedef ölçümü ve hedef pazar belirleyerek bu alanlara odaklanmak (bu konuda örneğin 10-15 firma hedef bir pazara odaklanarak süreci birlikte yönetebilir ki URGE projesi bu bağlamda devam eden bir fırsattır. Firmalar süreci başlatmıştır.).
- Niş pazarlar üzerine ortak çalışma gerçekleştirmek
- İtalya veya tasarım alanında uzmanlaşmış olan bölgelerle işbirliğine giderek uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlamak.
- Sürekli mavi yakalı işgücü eksikliğinden şikayet edilmesine karşın aslında başta pazarlama ve finansman olmak üzere bu konuda yabancı dil bilgisine ve mesleki yetkinliğe sahip istihdamı sağlamak/arttırmak veya bu konuda ortak girişimle ve outsourcing ile hizmet satın almak.
- Kısa vadeli taklitçi kazançlar yerine ortak paydaya dayanan kümelenme çalışması gibi çabalarla stratejik adımları doğru biçimde yönetmek
- İşbirlikçi yapının yüksek güven sağlanarak ve örnek işbirlikleri ile başarılı örnekler sağlanması, pazarlama açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.
- Kurumsallaşma konusunda bölgede faaliyet gösteren fabrikaların istekli olması çarpan etkisine bağlı olarak diğer işletmeleri de olumlu yönde etkileyecektir. Bu da stok yönetiminden finansman yönetimine, verimlilikten dağıtım kanalındaki etkinliğe değin birçok zayıflığın planlı bir biçimde giderilmesine neden olacaktır.
- Bölgedeki eğitim tesislerinin etkin bir biçimde çalıştırılarak gerek Oda bünyesinde gerekse Milli Eğitim ve Üniversite işbirliği ile işgücü konusundaki sorunun giderilmesine, tasarım ile ilgili gelişme sağlanmasına ve buna bağlı olarak ortaya çıkan marka fırsatının yakalanmasında önemli bir araç olarak bulunmaktadır.
- Rekabetin algı değişikliği yönündeki gelişmeler açısından firmaların teknolojiyi takip etmesinden bilgi paylaşımındaki tercihleri fırsatlardan yararlanma avantajının ötesinde zayıflıkları gidermek için çok güç bir araçtır. Ancak bu aracın kurumsal ve nitelikli biçimde sonuç odaklı olarak kullanılması gerekmektedir.
- Bölgeye uluslararası yatırımcı aracılığı ile yenilikçilik getirilerek, özellikle KOBİ'lerin bu bağlamda gelişimine katkı sağlanabilir.
- Bölge erkek ayakkabısı ve spor ayakkabı konusundaki tercihinde bu ilişkiler bağlamında yenilikçi bir politika ve strateji bağlamında işbirlikçi rekabete girdiği takdirde yetkinlik kazanmış bir bölge olarak uluslararası alanda önemsenme şansına sahiptir.

Kaynakça

- ABİGEM, 2009. Footwear Industry Cluster Development in Konya. ABİGEM, Konya.
- Avrupa İşletmeler Ağı, 2011. AB Uyum Sürecinde Sektör Rehberleri Deri ve Deri Ürünleri. İSO, İstanbul.
- Avrupa Komisyonu, 2000. Reforming the Commission, http://ec.europa.eu/reform/refdoc/index_en.htm
- Bayraç ve Çemrek, 2011. "AB Uyum Sürecinde Türkiye'de Hayvancılık Sektörünün Yapısal Analizi ve Geliştirmeye Yönelik Politikalar", Ekonomik Yaklaşım Kongreler Dizisi-VII, s. 1.
- Beddig ve Clarisse, 2008. Cluster Development Policy Rooted in the Collective Efficiency Approach: A Effective Poverty Alleviation Tool in the Indian Handloom Sector?, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/Cluster%20Development%20Policy%20in%20Indian%20Handloom%20Cl%20BeddigDec%202009.pdf
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2006. Ayakkabı, Saya, Saraciye ve Deri Konfeksiyon İmalatı Yapılan İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Proje Denetim Raporu, http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2006_11
- Çivi, 2001. ".Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Yönetim ve Ekonomi*, 8(2), s. 21.
- Garcia ve Carlos, 2002. "Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry", 2nd. Annual Conference on Innovative Research in Management, s. 1.
- Gaziantep Ticaret Odası, 2011. Ayakkabı Sektörü Araştırma Raporu, <http://www.gto.org.tr/uploads/ayakkabisektoru.pdf>

- Grootaert ve Bastelaer, 2002. "The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment", *Harvard Business Review*, 74(6), p. 61.
- Konya Ayakkabıcılar Derneği, 2011. Konya Ayakkabı Sektörü, <http://www.konayder.com/konya-ayakkabi-sektoru-16s.htm>.
- Konya Ayakkabıcılar Odası, 2012. Hakkımızda, <http://www.konyaayakkabicilarodasi.com/AboutUs.aspx>
- Konya Sanayi Odası, 2007. Konya Sanayi Odası Saha Araştırma Raporu. KSO, Konya.
- Konya Sanayi Odası, 2011. Ayakkabı Laboratuvar Raporu. KSO, Konya.
- Konya Şeker, 2012. Konya Şeker'den Dev Et Entegre Tesisi http://www.konyaseker.com.tr/konya_sekerden_dev_et_entegre_tesisi#
- Konya Ticaret Odası, 2011. Konya'da Bölgesel Yatırım Fırsatları, <http://www.kto.org.tr/konyada-bolgesel-yatirim-firsatlari-452s.htm>
- Kostov ve Lingard, 2003. "Risk management: a general framework for rural development", *Journal of Rural Studies*, 19, p. 463.
- Merve Kundura, 2011. Konya Ayakkabı İmalatçıları Markalara Üretiyor, <http://www.mervekundura.com/konya-ayakkabi-imalatcilari-markalara-uretiyor.html>
- MÜSİAD, 2009. Konya Ayakkabı Sektörünün Lideri Olmaya Aday, http://www.musiadkonya.org.tr/haber_detay.asp?ID=180
- Porter, 1990. "The Competitive Advantages of Nations", *Harvard Business Review*, March-April, p. 73.
- Porter, 1996. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, p. 61.
- Porter, 1998. "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, p. 77.
- Porter, 2000. "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, 14 (1), p. 15.
- Raco, 1999. "Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development", *Urban Studies*, 36 (5-6), p. 951.
- Shoecoll, 2011. Yeni Bir Kalkınma Modeli Olarak Kümelenme, http://www.shoecoll.com/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=68&lang=tr
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2012. Hayvancılık Sektör Raporu, <http://www.tigem.gov.tr/Sektrel%20Deerlendirme%20Raporlar/2012%20T%C4%B0GEM%20HAYVANCILIK%20SEKT%C3%96R%20RAPORU.pdf>
- Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2012. İhracat Rakamları, <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-tablolar.html>