

Merzifon Ankastre Kümelenmesi

MERZIFON ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ



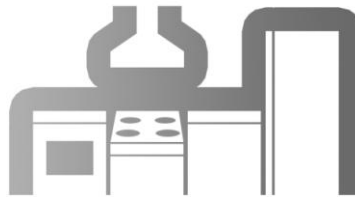
OKA
ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI
MIDDLE BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY



innoCentric

www.innocentric.com.tr

03124343366



MERZIFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ

Bu rapor Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından finanse edilen TR83/2010/DFD/01/59/02 referans numaralı Doğrudan Faaliyet Desteği programı kapsamında finanse edilmiştir.

Bu yayın Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın desteklediği Merzifon OSB'nin Ankastre Ürünler Sektöründe Kümelenme Projesi kapsamında hazırlanmıştır. İçerik ile ilgili tek sorumluluk Merzifon Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü ve innoCentric'e aittir ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın görüşlerini yansıtmaz.

İçindekiler

Tablolar Listesi	6
Kısaltmalar Listesi	7
Tanımlar.....	8
TEŞEKKÜR.....	9
YÖNETİCİ ÖZETİ	10
PROJE ALTYAPISI.....	11
Genel Amaçlar	12
Özel Amaçlar	12
Proje Hedefleri	12
Proje Zaman Çizelgesi.....	15
Proje Ekibi	16
KÜMELENME HAKKINDA	18
Kümelenme.....	18
Bölgesel rekabet gücü.....	18
Bölgesel rekabet gücünün artırılmasına yönelik proje modelleri	18
Rekabet analizi	19
Küme tanımındaki coğrafi sınırın büyüklüğü	20
Küme ağ haritası	21
Küme için optimum yığın büyüklüğü	21
Küme kurma metodolojisi	22
Kümenin sahipliği.....	23
Sıfır'dan küme kurulumu	23
Küme kurmak için gerekli finans.....	23
Küme için gerekli finansmanın temin kaynakları	24
KÜMENİN İNOVASYON KAPASİTESİ.....	25
İnovasyon Kapasitesi Bileşenleri.....	26
Merzifon Ankastre Kümesi Firmalarının Ortak Değerlendirme Sonuçları ve Yorumları	29

MERZİFON'DA FAALİYET GÖSTEREN ANKASTRE ÜRÜNLER SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ REKABET ANALİZİ.....	34
Detaylı Dağılım	35
Elmas Modeli Hakkında Bilgi	36
Porter'ın Elmas Modeli.....	36
Elmas Modeli Değişkenleri.....	36
Metodoloji	37
Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı (Zayıf)	39
Girdi Koşulları (Zayıf)	43
Talep Koşulları (Ortalama).....	46
İlgili Ve Destekleyici Kuruluşlar (Zayıf).....	48
Devlet (Ortalama).....	50
MERZİFON ANKASTRE KÜMESİ AĞ HARİTASI	52
KÜME ÜYESİ FİRMALAR VE ÜRÜN PORTFÖYLERİ	53
MERZİFON ANKASTRE KÜMESİ STRATEJİ DOKÜMANI	57
Strateji Dokümanı.....	57
Vizyon ve Misyon	57
Kümenin Yapısı	57
Küme Yönetim Kurulu.....	58
Küme Danışma Kurulu	59
Küme Koordinatörü	59
Küme Stratejisi	59
Bilgi ve İletişim Ağları	59
Tanıtım	60
Üyelerinin Rekabet Gücünü Artırıcı Faaliyetler	60
İzleme ve Değerlendirme.....	61
Küme Yönetimi.....	61
İnsan Kaynağı ve Finansman.....	61
KÜME GELİŞTİRME İŞ PLANI	62
KÜME TANITIM MATERYALLERİ	63
E-Bülten.....	63

Küme Logo Çalışmaları	66
Küme Web Sitesi Görselleri	70
Eğitim Notları.....	72

Tablolar Listesi

Tablo 1: Ortak inovasyon kapasitesi değerleri	29
Tablo 2: Ankastre Ürünler Sektörü Elmas Modeli Değerlendirmesi	34
Tablo 3 Ankastre Sektörü Elmas Analizi Detaylı Dağılımı	35
Tablo 4: Ankastre Sektörünün Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Değerlendirmesi	39
Tablo 5: Ankastre Sektörü Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Çarpanları.....	40
Tablo 6: Ankastre Sektörü Girdi Koşulları Değerlendirmesi	43
Tablo 7: Ankastre Sektörü Girdi Koşulları Rekabet Çarpanları	43
Tablo 8: Ankastre Sektörü Talep Koşulları Değerlendirmesi	46
Tablo 9: Ankastre Sektörü Talep Koşulları Rekabet Çarpanları	46
Tablo 10: Ankastre Sektörü İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Değerlendirmesi	48
Tablo 11: Ankastre Sektörü İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Rekabet Çarpanları	49
Tablo 12: Ankastre Sektörü Devlet Koşulları Değerlendirmesi.....	50
Tablo 13: Ankastre Sektörü Devlet Koşulları Rekabet Çarpanları	50
Tablo 14: Küme Ağ Haritası	52
Tablo 15: Merzifon Ankastre Kümesi Yönetim Yapısı.....	58

Kısaltmalar Listesi

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İGEME	T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OKA	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SWOT	Güçlü Yön-Zayıf Yön-Fırsatlar-Tehditler
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

Tanımlar

İnovasyon (yenilik)	Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.
Ürün yeniliği (inovasyonu)	Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.
Süreç yeniliği (inovasyonu)	Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.
Kümelenme	Küme, bir katma değer zinciri içerisinde yer alan bağımsız firmalar (uzmanlaşmış tedarikçiler dahil), bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma enstitüleri, mühendislik firmaları), aracı kuruluşlar (aracı kurum ve danışmanlık firmaları) ve müşterilerden oluşan bir üretim ağı olarak tanımlanabilir. Kümelenme yaklaşımı bu üretim ağı içerisinde yer alan aktörlerin ürün ve servis üretiminde ve inovasyon yaratılmasında birbirleri ile olan bağları ve bağımlılıklarına odaklanmaktadır. (OECD, 1999)
Kümelenme Girişimi	Kümelenme Girişimi, iş kümesinin gelişimini mevcut aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyerek ve/veya işbirliği potansiyelini güçlendirerek arttırmayı hedefleyen organize bir çabadır. (Ketels, Lindqvist, Sölvell, Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies, Stockholm, 2006)

TEŞEKKÜR

Ankastre sektörü araştırma ve saha çalışmalarını başta olmak üzere proje faaliyetlerinin koordinasyonunda özverili çalışmalar gösteren Merzifon Organize Sanayi Bölgesi yönetimi ve çalışanları, kümelenme vizyonunu bölgeye kazandıran ve *TR83 Bölgesi'nin ilk kümelenme projesinin* ortaya konulmasına öncü olan, izleme – değerlendirme faaliyetlerinde görüşleriyle destek olan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı yönetimi ve çalışanlarına, bilgi ve deneyimlerini Merzifon'u ankastre ürünler sektörü global pazarında cazibe merkezi haline getirmek için paylaşan sektör firmaları ve yöneticilerine teşekkür ederiz.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Merzifon OSB'nin Ankastre Sektöründe Kümelenmesi Projesi, Merzifon'da faaliyet gösteren ve ankastre mutfak ürünleri, özellikle de aspiratör ve davlumbaz üreticileri ve tedarikçilerince oluşturulan yığınlaşmanın rekabetçi yeteneklerinin profesyonelce geliştirilmesi, bölgesel kalkınma modelleri arasında sektör ve bölgeye uygun olan kümelenme modeliyle işbirliği ve ortaklaşa rekabet kültürünün yerleştirilmesi amacıyla ortaya konulmuş bir projedir.

Kümelenme yoluyla sektör firmalarının inovasyon ve rekabeti doğru yönetmelerinin sağlanması, ülkemizde kümelenme için sağlanan desteklerden yararlanabilmesi ve bu yolla bölgede eğitim, danışmanlık, pazar geliştirici faaliyetlerin artması hedefler arasındadır.

Ankastre ürünler, beyaz eşya sektörünün hızla gelişen bir segmentini oluşturmaktadır. Ülkemizde özellikle ankastre davlumbaz, aspiratör ve ocak üretimi Merzifon çevresinde yoğunlaşmıştır. Ana üreticilerin yanı sıra hızla değer zincirinin diğer unsurlarının da Merzifon bölgesinde yoğunlaşmaya başlaması bölgede hızlı, esnek ve yetenekli bir küme oluşmasının yolunu açmaktadır. Merzifon Ankastre Kümesi, 50'nin üzerinde ülkeye ankastre mutfak ürünleri ihraç eden, tasarım ve üretim yetenekleri oldukça yüksek, işbirliği ve yenilik kültürü gelişkin bir potansiyeli temsil etmektedir.

Merzifon Ankastre Kümesi, 1000'in üzerinde çalışan ve 30'un üzerinde mühendis istihdamı sağlayan, rekabet gücünü geliştirmek için ciddi atılımlara imza atan, ar-ge ve tasarım kabiliyetine sahip, uluslararası bağlantıları gelişkin bir kümedir.

Proje kapsamında altyapı, küme kurma ve küme geliştirme ana başlıkları altında faaliyetler gerçekleştirilmiş ve Merzifon OSB'de kapasite oluşturma amaçlı eğitimler düzenlenerek TR83 Bölgesinin ilk kümelenme çalışması başlatılmıştır. Sektör firmaları "*Merzifon'u ankastre ürünler küresel pazarındaki en önemli cazibe merkezlerinden biri haline getirmek*" vizyonu etrafında birleşmişlerdir.

PROJE ALTYAPISI

"Merzifon OSB'nin Ankastre Ürünler Sektöründe Kümelenmesi" Projesi, bölgesel rekabet gücünün geliştirilmesi ve inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi için Merzifon OSB'de ankastre sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin "ankastre kümesi" altında ortaklaşa rekabet ve bölgenin markalaşması, cazibe merkezi haline gelmesini amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda, Merzifon OSB'deki işletmeler tarafından üretimde daha güncel ve gelişmiş teknolojilerin kullanılmasının yaygınlaştırılması ve firmaların pazarlama ve ürün geliştirme konularındaki yetenek ve kabiliyetlerinin kümelenme yaklaşımı ile desteklenmesidir. Teknolojinin yaygınlaşması ve daha çok firmanın hedef pazarların gerektirdiği güncel ve gelişmiş teknolojiyi uygulamaya başlaması ile değer zincirinin kuvvetlendirilmesine büyük destek sağlanmış olacak, sektörün sürdürülebilir büyümesine, ihracatın ve istihdamın artmasına katkıda bulunulacaktır. Bu sayede her bir işletmenin, daha sonra da tüm sektörün satışları, ihracatı, gelirleri artacak ve istihdamın artırılması sağlanacaktır. Projede kümelenme yaklaşımının kullanılması sektör firmaları arasında işbirliğinin gelişmesi ve bölgenin cazibe merkezi haline gelmesi vizyonunun benimsenmesini sağlamak için önemli bir adımdır. Türkiye'nin diğer illerinde yerleşik bulunan tedarikçileri, müşterileri ve ilişkide buldukları diğer firma ve kurumların da projeden fayda görmesini sağlayacak ve tüm Bölge için yarar sağlayacaktır.

İşletmelerin pazarlama ve ürün geliştirme yetkinliklerinin desteklenmesi yurtiçi ve yurtdışı pazarları daha etkin bir şekilde izleyip analiz edebilmesini, bu pazarların gereksinimlerini saptayabilmesini ve bu gereksinimlere uygun ürün geliştirme faaliyetlerinin tam ve zamanında gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır.

GENEL AMAÇLAR

Kümelenme yoluyla ankastre sektöründe yenilik faaliyetleri desteklenerek, yeniliğin ticarileşmesini kolaylaştırılabilecek, verimlilik ve istihdamı artması ve "rekabet ve işbirliği" olanaklarının artırılması sağlanabilecektir.

ÖZEL AMAÇLAR

Merzifon OSB'de Ankastre ürünler sektöründe ve yan sanayinde faaliyet gösteren firmalardan, "Ankastre Ürünler Kümesi" kurması yoluyla, bölge ve firmalar orta ve uzun vadede aşağıdaki kazanımlara ulaşması hedeflenmektedir.

- Maliyet avantajı sağlanması,
- İşgücü ve ürün kalitesindeki artış,
- Verimlilik ve istihdamda artış,
- Tedarik avantajı,
- Yerel rakiplerle yarışmanın öğrenilmesi,
- Yeniliklerin yayılmasının kolaylaştırılması,
- Ar-Ge, pazarlama ve ihracat geliştirme amaçlı finansal kaynaklara daha etkin ulaşım,
- Taklit edilmesi güç rekabet avantajı ile bölgesel kalkınmanın desteklenmesi,
- Ortaklaşa rekabet ve işbirliğinin geliştirilmesi,
- Bölgenin yatırımcılar için ilgi merkezi haline getirilmesi,
- Üniversite / sanayi işbirliğinin desteklenmesi,
- Yeni iş ve girişim sayısını arttırması,
- Teşvik almanın kolaylaştırılması,
- Bölge ekonomisinin güçlendirilmesi.

Proje Hedefleri

- *Merzifon OSB'de faaliyet gösteren firmalar arasında ankastre ürünler konusunda küme kurulması*

Kümelenme yoluyla ankastre sektöründe yenilik faaliyetleri desteklenerek, yeniliğin ticarileşmesini kolaylaştırılabilecek, verimlilik ve istihdamı artması ve "rekabet ve işbirliği" olanaklarının artırılması sağlanabilecektir.

Küme çatısı altında ortaklaşa çalışma, ortak rekabet kültürünün geliştirilmesiyle beraber Merzifon'da yerleşik ankastre sektörüne iş yapan işletmeler özelleşmiş kaynaklar, hizmetler, bilgi, araştırma enstitüleri ile eğitim gibi genel ihtiyaçlara daha etkin erişim sağlayabilecekler, işletmeler arasında daha kolay koordinasyon ve işbirliği yapılmasını sağlanabilecek, iyi örneklerin yayılmasını hızlandırılarak ve rakipler arasında performans kıyaslaması yapılması gibi yollarla, verimlilik ve etkilik de gelişecektir.

- *Eğitimler ve işbaşı uygulamalarla Merzifon OSB'nin kümelenme konusunda uzmanlığı ve insan kaynaklarının geliştirilmesi,*

Merzifon OSB koordinasyonunda yürütülecek olan ankastre kümelenmesi projesinde proje sahibi ve personelinin, bunların yanında bölgede kümeye destek sunacak kurum ve kuruluşların temsilcilerinin kümelenme, rekabet yönetimi, bölgesel rekabet gücünün geliştirilmesi ve KOBİ-inovasyon hizmetleri konusunda kapasite kazanmaları amacıyla eğitimler gerçekleştirilecektir.

- *Bölgede kümelenme ve inovasyon bilinç ve kültürünün yaygınlaştırılması,*

Proje içinde gerçekleştirilecek genel katılıma açık etkinlikler, tanıtım ve duyuru faaliyetleriyle bölgede de kümelenme ve inovasyon bilinci gelişecektir. Özellikle internet, TV, gazete gibi kitlesel iletişim araçları değerlendirilecektir. Bunun yanında ankastre kümesinde yer alan işletmelere yönelik kümelenme ve inovasyon eğitimleri ile işletmelerin rekabet yönetimi kültürlerinin geliştirilmesine katkıda bulunulacaktır.

- *Merzifon OSB Yönetiminde kümelenme hizmeti kapasitesi oluşturulması*

Proje kapsamında sunulacak genel ve işbaşı eğitimleri ile kümelenme projelerinin yürütülmesi hizmetleri Merzifon OSB tarafından yürütülecek, bu konuda kurumun

Projede kümelenme yaklaşımının kullanılması sektör firmaları arasında işbirliğinin gelişmesi ve bölgenin cazibe merkezi haline gelmesi vizyonunun benimsenmesini sağlamak için önemli bir adımdır.

kapasitesi de geliŒecektir. Küme kurma, altyapı ve küme geliŒtirme faaliyetleri OSB personeli iŒbirliđiyle yürütüleceğinden bölgede ilk kez sunulacak kümelenme hizmetleri diğer OSBler için de örnek oluŒturacaktır.

- *Ankastre kümesinin kurulması ve iŒler hale getirilmesi*

Bir küme kurma ve geliŒtirme açısından gerekli ilk faaliyetlerin bölge iŒletmeleriyle gerekleŒtirilmesi, küme altyapısı ve küme geliŒtirme stratejilerinin tamamlanmasıyla ankastre kümesi iŒler hale gelecektir.

Proje Zaman Çizelgesi



Merzifon OSB tarafından gerçekleştirilen ihtiyaç analizi ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'na (OKA) proje sunulması



OKA tarafından projenin onaylanması



İhale süreci - Proje ekibinin atanması



OSB Personeline Kapasite Kazandırma Eğitimi (3 gün)



Merzifon Ankastre Kümelenmesi kurumsal kimlik geliştirilmesi



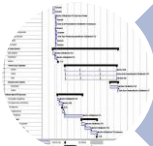
Saha çalışması, firma ziyaretleri, inovasyon kapasitelerinin ölçülmesi ve küme üyelerinin ve ağ yapısının oluşturulması



Küme üyesi firma ve destekleyici kurumlar katılımıyla ortak akıl çalışmayı ,
Küme üyesi firma yöneticilerine eğitim



Küme vizyonunun ortaya konulması, küme yönetim organlarının tasarımı



Küme geliştirme stratejisi ve yol haritasının hazırlanması

Proje Ekibi

Furkan Yavuz İLHAN

İTÜ Endüstri Mühendisliği Mezunudur, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Assan Alüminyum'da Üretim Planlama Uzmanı olarak çalışmasının ardından Yeşilirmak Havzası Kalkınma Birliği'nde KOBİ Bileşen Uzmanı olarak hizmet vermiştir. Proje Çevrim Yönetimi (PCM), 5S Sistemi, Çatışma Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Empatik-Doğru ve Etkili İletişim, Etkili Sunuş Teknikleri, ISO14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim sistemi, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, MS Office Programları, MS Project, Müzakere Teknikleri, NLP Eğitimi, OHSAS18000, Problem Çözme Teknikleri, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Temel Finans Bilgileri, Temel Satış Becerileri, TKY EFQM, TPM (Toplam Verimli Bakım), Verimlilik Artırma Teknikleri, Yaratıcılığın Geliştirilmesi, Zaman Yönetimi eğitimlerine katılmıştır. 2 yıldır Merzifon OSB Müdürü olarak çalışmaktadır.



Arife YILMAZ



Lisans ve yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. Özel sektörde dış ticaret deneyiminin ardından Türk Patent Enstitüsü'nde 8 yıl Patent Uzmanı ve "KOBİ ve Girişimciler Sorumlusu" olarak çalışan YILMAZ, inovasyon, kümelenme, girişimcilik, sınai haklar yönetimi ve KOBİ hizmetleri konularında uzmandır. DPT 9. Kalkınma Planı KOBİ İhtisas Grubu'nda çalışmıştır. Hollanda'da KOBİ ve Girişimci Danışmanlığı, İngiltere'de İnovasyon Destek Projesi Tasarımı programlarına katılmıştır. IP BASE, ip4inno, KOBİler için İnovasyon Yönetimi "Proje Hezarfen", Girişimci Akademisi, Yenilikçi Teknik Eleman Yetiştirilmesi, Kahramanmaraş Biberi İş Kümesi Projesi, Eğitimle Sinerji Yaratan KOBİler, Samsun Ekonomisine Yön Veren Sektörler Rekabet Analizi, KOBİler için Online Fikri Sınai Haklar Eğitimi Geliştirilmesi gibi projelerde yer almıştır. İnovasyon Derneği ve Yenileşim Derneği yönetim kurulu üyesidir.

O. Arda MUTLU



Arda MUTLU, TED Ankara Koleji ve Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümü mezunudur. Satış, müşteri ilişkileri ve halka ilişkiler konularında dört, Kalite Güvence ve Kontrol Sistemleri ve Hijyenik Akış Sistemleri konularında da sekiz senelik deneyime sahiptir. 2007 senesinde, İC Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri şirketini kurmuş ve halen bu firmada inovasyon, girişimcilik, iş planı ve fikir yarışmaları için konsept geliştirme konularında aynı zamanda Şirket Müdürü olarak görevine devam etmektedir. MUTLU birçok seminere konuşmacı olarak da katılmaktadır. Girişimci Akademisi, Yenilikçi Teknik Eleman Yetiştirilmesi, KOBİler için

Online Fikri Sınai Haklar Eğitimi Geliştirilmesi, Eğitimle Sinerji Yaratan KOBİler, Samsung Ekonomisine Yön Veren Sektörler Rekabet Analizi gibi projelerinde yer almıştır. Arda MUTLU Yenileşim Derneğinin kurucu üyesi ve yönetim kurulu üyesidir.

Barış Cihan BAŞER

Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünden mezun olan BAŞER, Eti Holding’de Mühendis ve Türk Patent Enstitüsü’nde Patent Uzmanı olarak toplam 8 sene kamuda çalışmıştır. Her ülkede bir otorite yetiştirmeyi amaçlayan ve iki sene süren “İnovasyon Destek Eğitim Programı”na Türkiye adına katılmıştır.



2005 yılında Avrupa Patent Akademisi’nin sözleşmeli eğitmeni olarak görev yapan BAŞER, 2005 yılından bu yana birçok projede görev almıştır. Patent, inovasyon, kümelenme, bölgesel kalkınma konularında 200’ün üzerinde eğitim vermiştir. Yenileşim Derneği ve Türkiye Küme Yöneticileri Kulübü’nün kurucuları arasındadır. Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi’nde Koordinatör olarak 4 yıl görev yapmıştır. Halen kurucu ortağı olduğu innoCentric firmasında İnovasyon ve Kümelenme Uzmanı, Türkiye Küme Yöneticileri Kulübü Başkanı olarak çalışmalarına devam etmektedir.

KÜMELENME HAKKINDA

Kümelenme

Belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların ve destekleyici kurumların ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetlerdir.

Bölgesel rekabet gücü

Bir bölgede yer alan firmaların, diğer bölgelere göre ulusal ve uluslararası piyasalarda talep edilen ürün ve hizmetleri üretebilme, satabilme, yenileyebilme yeteneğidir.



Bölgesel rekabet gücünün artırılmasına yönelik proje modelleri

Bölgesel rekabet gücünü artırıcı proje modelleri; "kümelenme", "inovasyon destek hizmetleri", "rehabilitasyon projeleri" dir. Ayrıca "bölgesel kalkınma planları" ve "master planlar" ile bunların uygulamaları da bölgesel rekabet gücünü artırıcı proje modelleri arasında yer alır.

Kümelenme, bölgesel rekabet gücünün artırılmasına yönelik proje modellerinden sadece bir tanesidir. Son yıllarda kümelenmenin bu kadar popüler olmasının sebeplerinden bir tanesi de bölgesel rekabet gücünü oluşturan her unsurun ve bunlara yönelik altyapının gelişmesini hızlandıracak bir platform oluşturmaktır. İyi bir kümelenme çalışması; firmaların üretebilme, satabilme ve yenileyebilme kabiliyetlerini artırırken aynı zamanda söz konusu kabiliyetleri artırıcı altyapı projelerinin de hayata geçmesini sağlar.

Rekabet analizi

Kümelenme projelerinin ilk basamağı, odaklanacak sektörün rekabetçilik düzeyinin belirlenmesidir. Bu aşama, sektörün güçlü ve zayıf yanlarının rekabet bağlamında ortaya konulmasını ve projenin gelecek aşamalarının nasıl şekilleneceğini de ortaya koyar. Bölgesel kalkınma projelerinin en yaygın şekli olan kümelenme de uluslararası rekabet gücü yüksek sektöre odaklanmak önemli bir başarı unsurudur.

Uluslararası rekabet analizleri konusunda en popüler analiz yöntemlerinden bir tanesi Porter'ın "Elmas Modeli"dir. Bu yöntemi geliştirirken Michael Porter 10 ülkedeki başarılı iş kümelenmelerini ve rekabet avantajı yaratılmış endüstrilerdeki dinamik süreçleri analiz etmiştir.

Porter'ın gerçekleştirdiği rekabet araştırmaları sonucunda uluslar arası rekabet analizi gerçekleştirilirken 6 ana faktörün analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün bu 6 ana faktör kapsamında göreceli olarak değerlendirilmesine dayanır. Tanımlanan 6 faktör sırasıyla:

Girdi koşulları; örneğin insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları vb.

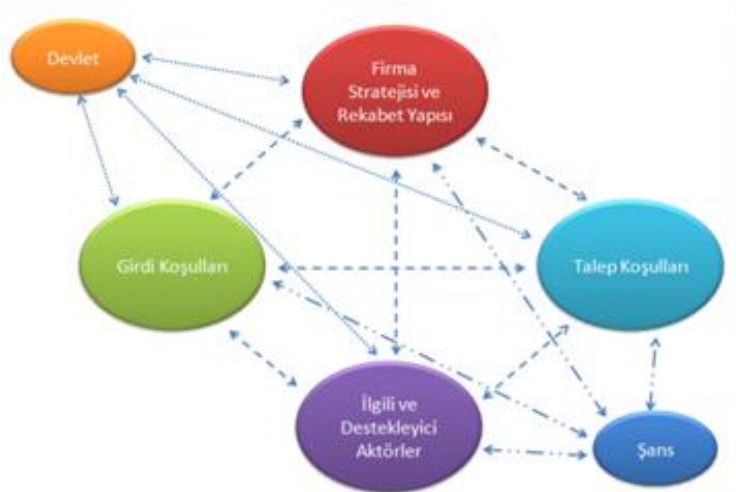
Talep koşulları; iç talep yada dış talep, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının(müşterinin) seçiciliği.

İlgili ve destekleyici aktörler; uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir.

Firma stratejisi, yapı ve rekabet faktörü; firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Buldukları çevrede "rekabet" olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir.

Devlet; yukarıda sayılan 4 koşulu da etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceği, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler.

Şans; işletmenin kontrolü altında gerçekleşen ve diğer faktörler altında değerlendirilemeyen unsurlar için bu faktör ayrılmıştır



Küme tanımındaki coğrafi sınırın büyüklüğü

Küme tanımındaki coğrafi sınır, bilgi, iletişim teknolojileri ve ulaşım imkanlarının gelişmesine paralel olarak arttığı bir gerçektir. En ideal olan coğrafi sınırın mümkün olduğunca dar tutulmasıdır. Mevcut kümelerle baktığımızda birçok değişik coğrafi sınır ortaya çıkmaktadır. Bazı kümelerin birkaç ülkeyi kapsayacak şekilde coğrafi alan oluşturulduğu bile görülmektedir. Bununla birlikte sadece bir organize sanayi bölgesini coğrafi alan olarak tanımlamış kümeler de mevcuttur.

Logo	Coğrafi Sınır:	Ekip:	Üye Sayısı:
	İsveç ve Danimarka	8 kişi	90+
	Hamburg	5 kişi	12
	Ostim ve İvedik OSB ile civarı	1 kişi	70
	Nürnberg	9 kişi	180+

Küme ağ haritası

Küme ağ haritaları genellikle kümenin kurma aşamasının önemli iş paketlerinden birisidir. Küme ağ haritası ile firmalar ve destekleyici kuruluşlar arasındaki işbirliği nitelik ve nicelik açısından ölçümlenir. Küme ağ haritası hazırlanmasının iki konuda büyük fayda sağlar.

- Oyuncular arasındaki ilişkiler vasıtası ile değer zincirini oluşturulur ve değer zincirindeki zayıf/eksik oyuncular tespit edilir.
- Oyuncular arasındaki işbirliği nitelik ve nicelik açısından ölçümlenir. Bu ölçümlemenin 1 senelik periyodlarla tekrarlanması ile kümelenme çalışmasının oyuncular arasındaki işbirliğine etkisi ölçümlenir.



Küme için optimum yığın büyüklüğü

Kümelenme girişimlerinde gerekli yığın büyüklüğünü ortaya koymak için herhangi bir yöntem bulunmamaktadır. Bununla birlikte hiç şüphesiz bir yığın olmadan kümelenme çalışması başlatmak mümkün değildir. Firma ölçeği büyüdükçe yığındaki firma sayısı azalabilir. Firma ölçekleri küçüldükçe ise yığındaki firma sayısı artmalıdır.

Örnek: Belirli bir coğrafi bölgedeki beş adet büyük ölçekli firma yığın olarak nitelendirilebilir. Ancak belirli bir coğrafi bölgedeki beş adet küçük ölçekli firma yığın değildir.

Örnek: Cerrahi el aletleri ve otomotiv sektörlerini ele alalım. Otomotiv sektörü, cerrahi el aletleri sektörüne göre birçok açıdan çok büyük bir sektördür. Cerrahi el aletleri sektörü için belirli bir coğrafi bölgedeki 20 küçük ölçekli firma yığın olarak nitelendirilebilir. Ancak Otomotiv sektörü için belirli bir coğrafi bölgedeki 20 küçük ölçekli firma yığın değildir.

Gerekli yığının bulunması durumunda ortaya başka bir kritik soru daha çıkmaktadır. Bir kümede ne kadar üye firma olmalıdır? Üye sayısı 5 firmadan 700 firmaya kadar değişen kümeler bulunmaktadır. Literatürde herkesçe kabul edilmiş bir hesap yöntemi bulunmamasına rağmen; 2009 yılında yaptığımız literatür araştırması, kümelenme projelerinden edindiğimiz deneyim ve Avrupa Küme Yöneticileri Kulübü üyeleri ile yaptığımız mülakatlar ışığında kümedeki üye sayısının aşağıdaki çarpanlarla orantılı olması gerektiği sonucuna vardık.

- Küme geliştirme ekibinin büyüklüğü (tam zamanlı),
- Finansman,
- Destekleyici kurum ve kuruluşların sayısı ve niteliği (finans, insan kaynağı vb somut destekler sunan kurum ve kuruluşlar destekleyici olarak sayılmalıdır).

Optimum oranın sağlanamaması durumunda küme üyesi firma başına yaratılan katma değer azalmakta ve kümelenmenin getirisi firmalar için önemsiz seviyelere düşebilmektedir. Bu durumdaki kümelerde üye firmaların motivasyonu bir süre sonra kaybolur ve küme sanallaşır.

Küme kurma metodolojisi

Bir kümelenme çalışması 3 temel iş paketinden oluşur:

- **Altyapı:** Kapasite oluşturma, rekabet analizi, bilgi ve iletişim ağlarının oluşturulması.
- **Küme kurma:** Ekip oluşturma, hedef & strateji, küme ağ haritası, kurumsal kimlik, iş planı, sahiplendirme, bölgesel ve ulusal paydaşlarla iletişim, küme yönetim sisteminin oluşturulması.

- **Küme geliştirme:** eksikliklerin ve gerekliliklerin tanımlanması, küme geliştirme iş planı, küme üyeleri arasındaki işbirliğinin artırılması, projelendirme ve finansman, ölçme & değerlendirme.

Kümenin sahipliği

Bu soruyu şu şekilde yanıtlamak doğru olacaktır: "herkes ve hiç kimse".

Herkes: Başta üye firmalar olmak üzere herkes kümenin sahibidir ve elinden gelen katkıyı sağlamalıdır. Kümelenmenin getirisi herkesin sahiplendiği oranda artar. Potansiyel ne kadar yüksek olursa olsun sahiplenmenin az olduğu kümeler başarıya ulaşamaz ve kısa zamanda yok olur.

Hiç kimse: Küme ortak akıl ile yönetilmelidir. Ülkemizdeki kümelenme çalışmaları genellikle bir kurum veya kuruluş tarafından başlatılmaktadır. Küme genellikle ortak akıl yerine kümelenme girişimini başlatan kuruluş tarafından yönetilmektedir. Küme üyesi firmaların önderliğinde oluşturulmayan bir ortak akıl ile yön verilen küme stratejisini firmalar hiçbir zaman sahiplenmez. Bu şekilde oluşturulan kümeler sanal kümeler olarak kalır.

Sıfır'dan küme kurulumu

Sıfırdan küme kurulur. Ancak bunu yapabilmek için bol sıfırlı finans kaynakları gerekir. Dolayısı ile ortada bir yığın yok iken küme kurmak sadece merkezi hükümetlerin iradesi ile söz konusu olabilir. Küme kurulması için en uygun olanı mevcuttaki bir yığını kümeye dönüştürmektir. Çünkü kullanılacak finans kaynakları sınırlıdır ve kümelenme projeleri ciddi finansman gerektiren projelerdir.

Küme kurmak için gerekli finans

Altyapı ve küme kurma aşamalarını yürütmek için aşağıdaki tabloda belirtilen rakamlar yeterli olacaktır. Küme geliştirme aşamasında ise herhangi bir üst limit söz konusu değildir. Finansman büyüdükçe uygulanacak küme geliştirme projelerinin niteliği ve niceliği artar. Avrupa'da senelik 15.000.000 EUR bütçelerle yönetilen kümeler mevcuttur. Bununla birlikte küme geliştirme aşaması için bir alt limitten bahsedilebilir.

Aşağıdaki tabloda bahsedilen miktar firmaların motivasyonunu devam ettirebilmek için birkaç ufak çağlı proje yürütülebilmesi sağlayacaktır.



Uyarı: Tablodaki miktarlara insan kaynağı maliyeti dahil değildir.

Küme için gerekli finansmanın temin kaynakları

Ülkemizde son birkaç yılda kümelerin finansmanı konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Mevcut durumda kümelerin finansal destek alabilecekleri üç kaynak vardır:

- Kalkınma Ajansları
- KOSGEB – Tematik
- DTM Desteği

KÜMENİN İNOVASYON KAPASİTESİ

Merzifon ankastre kümesi için gerçekleştirilen saha çalışmalarında firma görüşmeleri gerçekleştirilmiştir ve firmaların inovasyon kapasitelerinin değerlendirilmesi için bazı mülakatlar uygulanmıştır. Bu görüşmelerde amaç, işletmelerin inovasyon kapasiteleri hakkında değerlendirme yapmak üzere literatürde tanımlanan ana başlıklar konusunda firmaları incelemek ve Merzifon Ankastre Kümesi değer zincirinde yer alan firmaların ortalama performanslarını ortaya koymaktır. Bu analiz kümelenme projelerinin ilerleyen aşamalarında ortaya konulacak iyileştirme/geliştirme projeleri için de altyapı oluşturmaktadır.

İnovasyon temel taraması, firmanın inovasyon kapasitesini detaylı şekilde ölçümleyerek firma profilini çıkarır. Bu tarama firma yöneticisinin değerlendirme yapması için güçlü – zayıf yönleri hakkında fikir elde etmesini sağlar. Proje kapsamında bu analizler ortak değerlendirilerek küme adına veri oluşturulmuştur. İşletmelerin inovasyon kapasiteleri, kümenin yenilik yapma ve yönetme yeteneği hakkında veriler sunar ve rehabilitasyon projeleri için girdi sağlar.

Firmaların inovasyon kapasitesi, inovasyoncu gücü gibi de görülebilir. İnovasyon kapasitesi,

- Firmanın ve çalışanlarının **inovasyoncu davranışı** (yenilikçi ve yaratıcı çalışmaların desteklendiği ortamların sağlanması gibi) ve
- Stratejik ve yapısal destekler vererek **inovasyonu yönetmek ve teşvik etmek** hususlarının bir kombinasyonudur.

İşletmelerin inovasyon kapasiteleri değerlendirirken 8 ana başlıkta çalışılmıştır. Bu başlıklar ve başlıklar kapsamında değerlendirilen hususlar şöyledir:

İnovasyon Kapasitesi Bileşenleri

İnovasyon Stratejisi:

Geçerli bir inovasyon stratejisi yazmak için gereken unsurlar hakkında bilgi düzeyi

Yazılı hale getirilmiş inovasyon stratejisi

İnovasyon stratejisinin paylaşılması ve yönetimi

İnovasyon için iş planı yazılması ve uygulanması

Yap yada Al analizi

Sınai haklar konusunda bilgi seviyesi ve kullanımı

Piyasa Odaklılık:

Müşterilerden düzenli geri beslemeler almak, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmek

Piyasa bilgilerinin toplanması, incelenmesi ve paylaşılması

Yeni ürün veya süreç geliştirirken yapılabirlik analizi hazırlanması

Rakip analizleri

Planlanmış, belirli ve değerlendirilen müşteri katılımı

Piyasanın olgunluğu ile ilgili araştırmalar

İnsan Kaynakları / Kurum Kültürü:

Eğitim, bilgi yönetimi ve paylaşımı

Liderlik, koçluk ve yetkilendirme

Bilinçli kurum kültürü ve müşteri odaklılık

Takım çalışması ve grup dinamikleri

Risk üstlenme için açık fikirli olma

Kariyer yönetimi, liyakat

Ürün İnovasyonu:

Ürün teknolojilerinin izlenmesi
Firma dışı uzmanlarla işbirliği
Ürün geliştirmede tekniğin bilinen durumunun kullanımı
Ürün geliştirmede piyasada uygulanabilirliğin değerlendirilmesi
Ürün karakteristiklerinin değerlendirilmesi
Farklı birimlerin ihtiyaçlarının değerlendirilmesi

Süreç İnovasyonu:

Esneklik ve modüler otomasyon
Stok yönetimi
Entegre planlama metotları
Kalite güvence ve kontrol
Ürün farklılaştırması için optimum karar verme süresi
Üretim ekipmanları ve IT yatırımları
Süreç inovasyonu için teknoloji izleme

Uygulama ve Mekanizmalar:

Teknoloji yol haritası
İşbirliği ve karşılıklı etkileşim
Çokdisiplinli gelişme
İnovasyon sürecinin gözden geçirilmesi ve karar sistemi
Kalite yönetimi sistemi
Proje Yönetimi

Networkler

Network kullanımı

Uygun network yapıları elde etmek

Her seviyede iletişim ağı oluşturma

Networklerden gelen bilginin yönetimi

Kamunun networkleri teşvik eden hizmetlerinin kullanımı

Finans

Alternatif dış finans kaynakları ve teminatlar

Dış finans kaynaklarına ihtiyacın azaltılması

Optimum finansman kaynakları, süreler ve işbirlikleri

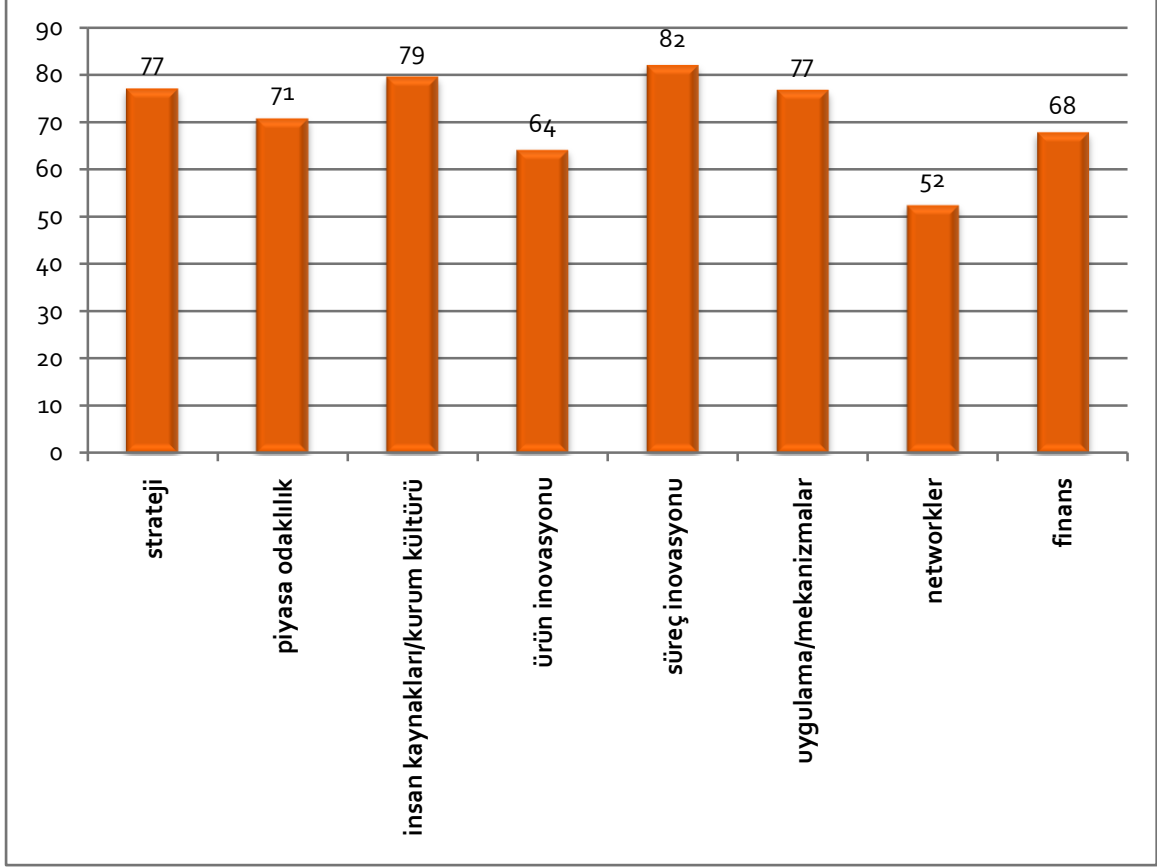
İş planının firma dışı kaynaklarca test edilmesi

İnovasyon için bütçe hazırlanması

Finansal destekler

Merzifon Ankastre Kümesi Firmalarının Ortak Değerlendirme Sonuçları ve Yorumları

Tablo 1: Ortak inovasyon kapasitesi değerleri



Yukarıdaki grafik incelendiğinde işletmelerin en düşük performans gösterdikleri konunun networkler "bilgi ve iletişim ağları" olduğu görülmektedir. Bilgi ve iletişim ağları, işletmeye ürün ve teknoloji geliştirme, rakip bilgileri, piyasa bilgisi ve hukuki konularda yaşanan gelişmeler konusunda haberdar edecek kritik unsurlardır. Bu analiz bölgede gerçekleştirilen kümelenme projesinin de doğru bir yöntem olduğunu desteklemektedir. Kümelenme projelerinde sektörün o bölgedeki değer zincirinin desteklenmesi, üretebilme, satabilme ve yenileyebilme yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla ar-ge, finans ve diğer destek sağlayıcılarca desteklenmesi hedeflenir. Bölgesel rekabet gücünün geliştirilmesi amacıyla cazibe merkezleri oluşturmak ve sayılan aktörleri küme eksenine çekerek işletmelerin inovasyon ve ihracat kabiliyetlerinin desteklenmesi ve markalaşma konusunda desteklerden daha profesyonelce yararlanması kümelenme projeleriyle gerçekleştirebilir. Bu yolla bölgede yaratılan

sinerji akademik çevreler, finans sağlayıcılar ve kamu kurumları tarafından daha rahat fark edilebilecek ve bölge cazibe merkezi haline gelebilecektir.

Networkler “bilgi ve iletişim ağları” ile bölgede işletmelere sağlanan inovasyon destek hizmetlerinin kullanımı ve kalitesi, kamu kurumlarınca işletmelere sağlanan hizmet ve yönlendirme, bölgede faaliyet gösteren Sanayi/Ticaret Odası ve OSB’nin işletmelere bilgi ve destek sağlayıcı faaliyetleri, üniversite ve akademisyenle çalışma kültürünün yaygınlık derecesi, meslek birlikleri ve odalarca sağlanan destekler ve işletmelerin dış kaynaklardan gelen bilgileri işletmede değerlendirecek sisteme sahip olup olmadıkları gibi konular incelenmiştir. Özellikle bu konunun en düşük performans gösterilen alan olması nedeniyle kümelenme çalışması küme geliştirme sürecinde bölgeye akademi ve kamu çevresinin ilgisinin daha yoğunlukla çekilmesini hedefleyen projelerle desteklenmelidir.

İşletmelerin en yüksek performans gösterdikleri alan süreç inovasyonu yeteneğidir. Türk işletmelerinin genel yapısı da bu yöndedir. Süreç inovasyonu yeteneği ile değerlendirilen aslında “incremental innovation (aşamalı inovasyon)” olarak değerlendirilebilecek ve çoğunlukla kayıt altına alınmayan küçük ölçekli süreç iyileştirmeleridir. Bu konuda işletmelerin tasarım değişikliklerine hızlı adaptasyonu, müşteriye özel ürün üretmek amaçlı olarak son dakika değişikliklerini hızla gerçekleştirebilmeleri, kalite belgelendirmesine haiz olmaları ve bu nedenle tanımlanmış süreçlere sahip olmaları, otomasyon derecesi, stok yönetimi sistemleri ve son yıllarda işletme içinde gerçekleştirilmiş süreç iyileştirmeleri değerlendirilmiştir. Bu unsurun geliştirilmesi için önerilen iyileştirmeler otomasyon seviyesinin artırılması, kalite belgelendirmesi olmayan işletmelerin bu belgeleri edinmek amaçlı girişimlerde bulunması ve insan kaynaklarından kaynaklanan hataların azaltılması konusunda hizmet içi eğitim çalışmaları gerçekleştirilmesidir.

İnsan kaynakları ve kurum kültürü başlığı altında yapılan değerlendirmede Merzifon Ankastre Kümesi firmaları iyi performans göstermişlerdir. Bu konu işletmelerde eğitim, bilgi yönetimi ve paylaşımı, firma hedef ve sonuçlarının çalışanlarca paylaşımı, ekip çalışması sistemi, başarının ödüllendirilmesi ve hataların tolere edilmesi gibi unsurların bileşimidir. Bu başlık için sergilenen performansın geliştirilmesi için önerilen proje türleri

ise firma yöneticilerine yönelik insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim verilmesi, kurumsallaşmaya yönelik projeler, çalışanlarca sunulacak iyileştirme fikirlerinin daha profesyonelce toplanması ve değerlendirilmesine yönelik fikir yönetim sistemleri kurulması, bilgi ve deneyimlerin pekiştirilmesi amacıyla bölgede genel eğitim programlarının düzenlenmesi ve çalışanların her yıl bir eğitime katılmaları yoluyla kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, terfi ve ödüllendirme sistemlerinin kurulması olarak sıralanabilir.

Strateji unsuru inovasyon kapasitesinin en önemli unsurlarındandır. İşletmelerin yenilenme konusunda yaptıkları çalışmaların ne ölçüde planlı olarak gerçekleştirdiği, vizyon-misyona sahip olup olmadıkları ve bu unsurların çalışanlarca paylaşılma-bilinme oranı, sektöre hakimlik, yerli-yabancı rakipler ve rakiplerce yürütülen projelere hakimlik, firmanın kendi avantaj ve dezavantajlarını doğru değerlendirebilmesi, danışman veya akademisyenle çalışmaya açıklık, fikri haklar konusunda bilgi seviyesi gibi konular strateji konusundaki performansı değerlendirmede kullanılmıştır. Bu konuda performansın geliştirilmesi için danışmanla çalışma kültürünün yaygınlaşması, sektör ve rakip bilgilerinin profesyonelce izlenmesi ve işletmenin hızlı tepki verebilmesi için sistem kurulması ve vizyon ve misyon gibi temel strateji unsurlarının güncellenmesi ve tüm seviyede çalışanlarca benimsenmesini sağlayacak faaliyetler gereklidir.

Uygulama/mekanizmalar bir nevi proje yönetme kapasitesi olarak da değerlendirilebilir. Ürün ve süreç geliştirme faaliyetlerine farklı bakış açılarının getirilmesi amacıyla tüm departmanların dahil edilmesi, fizibilite çalışmaları gerçekleştirilmesi ve proje yönetiminin profesyonelce gerçekleştirilmesi gibi uygulamalar bu başlık altında incelenmiştir. Merzifon Ankastre Kümesi firmalarında yapılan çalışmalarda özellikle sektörde ortaya çıkan teknolojik, sunum ve ürün iyileştirmelerinin piyasadan izlendiği ancak firma içinde kayıtlarının tutulmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında proje odaklı çalışma ve firmanın farklı birimlerinin ürün geliştirme için fikirleriyle katkıda bulunması yaygın değildir. İşletmede bilgi akışını hızlandıracak sosyal ortamlar yaratılması konusunda da faaliyetler oldukça azdır.

Piyasa odaklılık konusunda ortalamanın üzerine performans gösteren Merzifon Ankastre Kümesi firmaları özellikle rakip analizleri (rakiplerin izlenmesi üzerine sistemli

çalışma) konusunda profesyonelleşmeleri gerekmektedir. Piyasa odaklılık konusunda incelenen hususlar arasında piyasada ürün ve hizmetlerin değişme sıklığı, firmanın bu bilgileri hızla derleme ve stratejisini bu gelişmelere uyarlama yeteneği, müşteri odaklı çalışma kültürü ve müşterilerden firmaya iletilen fikirlerin değerlendirilmesi sistemi, profesyonel piyasa araştırmaları gibi faaliyetler yer almaktadır. Özellikle piyasa odaklı çalışmanın geliştirilebilmesi için dış uzmanlarla çalışma kültürü, rekabet algısının kuvvetlendirilmesi, profesyonel rakip analizi yöntem ve yazılımları gibi konularda bölge işletmelerine bilgilendirmeler gerçekleştirilmesi küme üyesi firmaların bu konudaki performanslarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

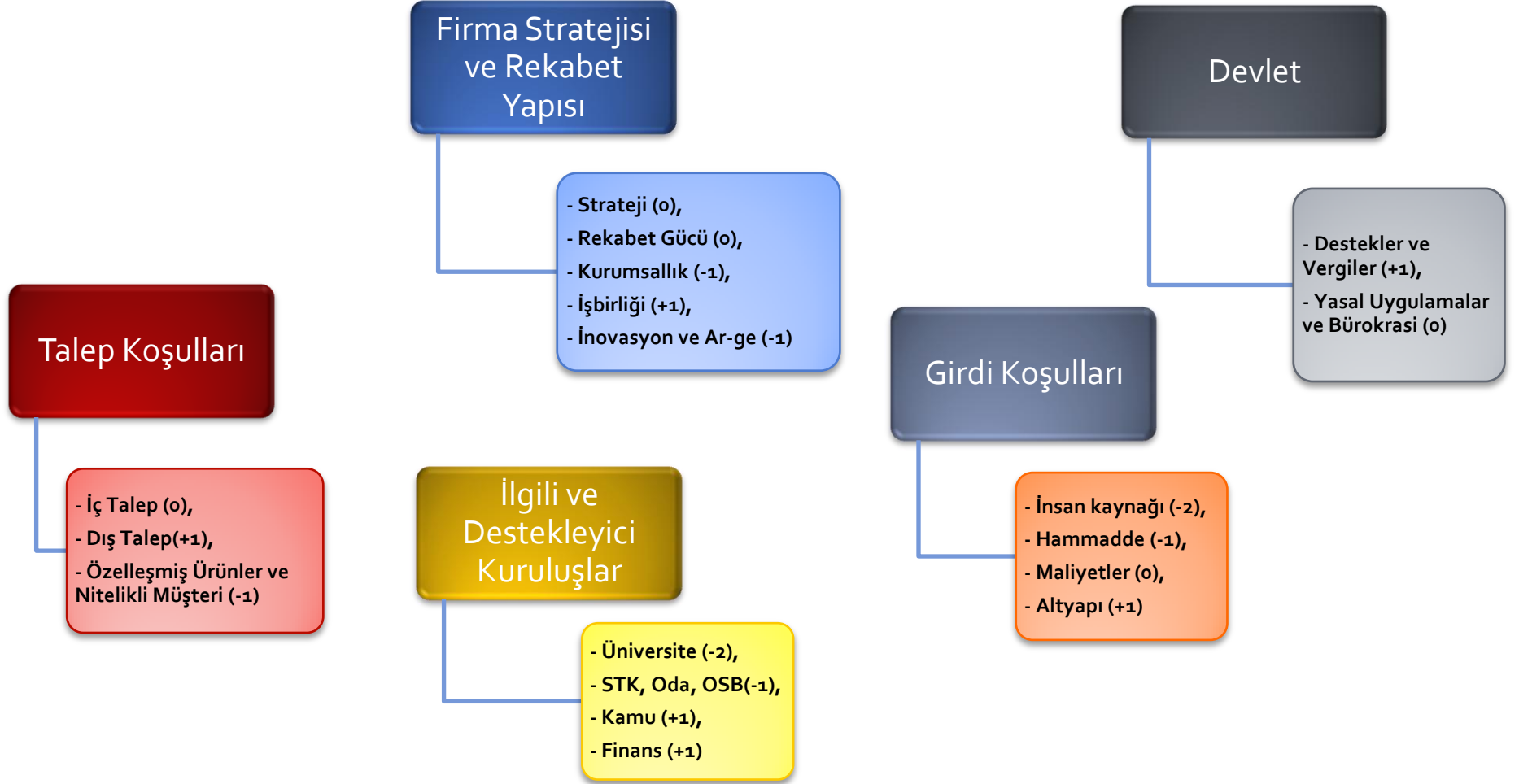
Finans konusunda, özellikle inovasyonla ilgili finans kaynakları hakkında işletmelerdeki bilgi seviyesi, bu fonların/kredilerin kullanım oranı gibi faaliyetler değerlendirilmiştir. İnovasyonla ilgili bütçe hazırlama ve gelecek yıl için ürün/hizmet/süreç yenileme planlaması yapan firma sayısı azdır. Bununla beraber bölge ve ülke çapında sağlanan fon ve inovasyon desteklerinden haberdar olmalarına rağmen, firmalar mali destek dışındaki destekleri hiç kullanmamakta, mali desteklerden ise oldukça azı yararlanmaktadır. Bu konuda son yıllarda gelişen sistem ve fonlar bilinmemektedir. Bölgede ar-ge ve inovasyon odaklı fonlar, çerçeve programları, Avrupa İşletmeler Ağı vb bölgesel çalışmalar konusunda bilgilendirmeler yapılması inovasyonun finansmanı konusunda firmaları daha yetenekli hale getirecektir. Aynı zamanda örnek oluşturması bakımından birkaç başarı hikayesinin bölge işletmelerinin yöneticileriyle paylaşılması bu konuya olan ilgiyi destekleyecektir.

Ürün inovasyonu konusu da firmaların öncelikle kendilerini geliştirmeleri gereken alanlar arasındadır. Sıklıkla yeni ürün ve teknolojinin gelişmediği firmalarca vurgulanmasına rağmen konut ve inşaat sektöründeki gelişmeler, sorun çözücü özel tasarımların günlük hayata girmiş olması, müşteri ve tüketici beklentilerinin hızla değişmesi de yenilenmeyi zorunlu kılmaktadır. Sektörde "izleyici" yerine standart belirleyici pozisyona ulaşılması için tasarım ve ürün geliştirme konusunda dış uzmanlarla çalışma, üniversite ve akademisyenlerle işbirliğinin geliştirilmesi gereklidir. Bunun yanında markalaşma ve yenilikçi pazarlama yöntemleri geliştirme konusunda işletmelerin yenilikçi yöntemlerle desteklenmesi gereklidir. Fikri hakların stratejik yönetimi, ar-ge birimlerinin güncel eğitimlerle yeteneklerinin geliştirilmesi, ortak ar-ge

projesi geliştirilebilmesi, yeni teknolojilerin firmaya profesyonelce uyarlanması konusunda danışmanlık ve eğitimlerle bölge firmalarının kısa sürede desteklenmeleri gereklidir. Bu konuda özellikle inovasyon sürecinin yönetimi konusunda yenilikçi projeler, iş başı koçluk/danışmanlık ve bölgesel bilgilendirme ile işletmelerin desteklenmesi gereklidir.

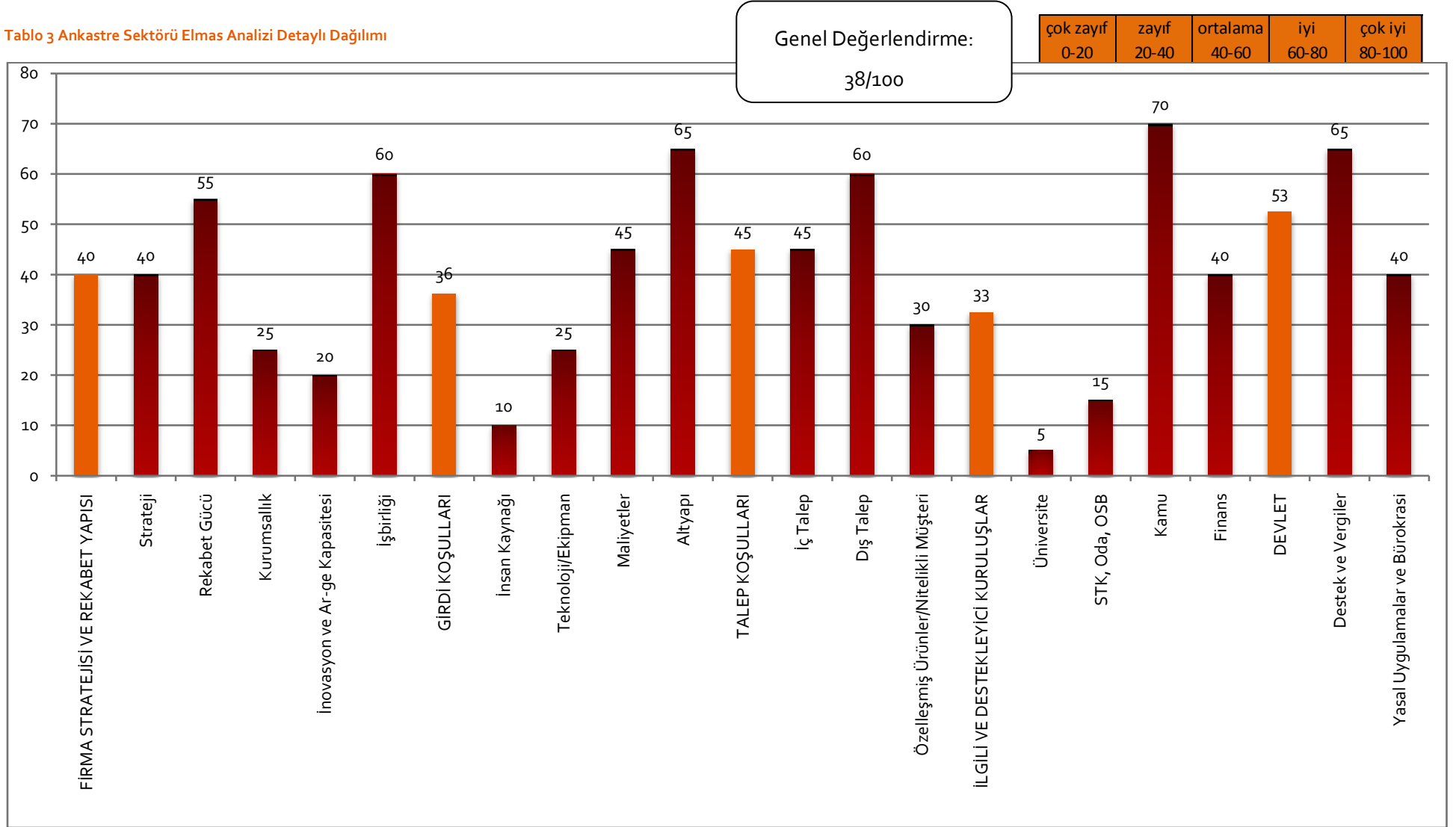
MERZİFON'DA FAALİYET GÖSTEREN ANKASTRE ÜRÜNLER SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ REKABET ANALİZİ

Tablo 2: Ankastre Ürünler Sektörü Elmas Modeli Değerlendirmesi



Detaylı Dağılım

Tablo 3 Ankastr Sektörü Elmas Analizi Detaylı Dağılımı



Elmas Modeli Hakkında Bilgi

Porter'ın Elmas Modeli

Ankastre mutfak ürünleri sektörünün uluslararası rekabetçilik pozisyonları analiz edilirken Michael Porter'ın elmas modeli kullanılmıştır. Bu yöntemi geliştirirken Michael Porter 10 ülkedeki başarılı iş kümelenmelerini ve rekabet avantajı yaratılmış endüstrilerdeki dinamik süreçleri analiz etmiştir. Rekabet işletme bazında irdelendiğinde, bir işletmenin rekabet gücünün sektöründeki diğer işletmelerin performansı ve değer zincirindeki diğer aktörlerin performansı ile ilgili olduğu görülmektedir.

ELMAS MODELİ DEĞİŞKENLERİ

Porter'ın gerçekleştirdiği rekabet araştırmaları sonucunda uluslararası rekabet analizi gerçekleştirilirken 6 ana faktörün analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün bu 6 ana faktör kapsamında *göreceli* olarak değerlendirilmesine dayanır. Tanımlanan 6 faktör sırasıyla:

1. **Girdi koşulları**; örneğin insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları vb,
2. **Talep koşulları**; iç talep ya da dış talep, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının(müşterinin) seçiciliği,
3. **İlgili ve destekleyici aktörler**; uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir,
4. **Firma stratejisi, yapı ve rekabet** faktörü; firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Buldukları çevrede "rekabet" olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer

firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir,

5. **Devlet**; yukarıda sayılan 4 koşulu da etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceği, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler,
6. **Şans**; işletmenin kontrolü altında gerçekleşen ve diğer faktörler altında değerlendirilemeyen unsurlar için bu faktör ayrılmıştır.

Metodoloji

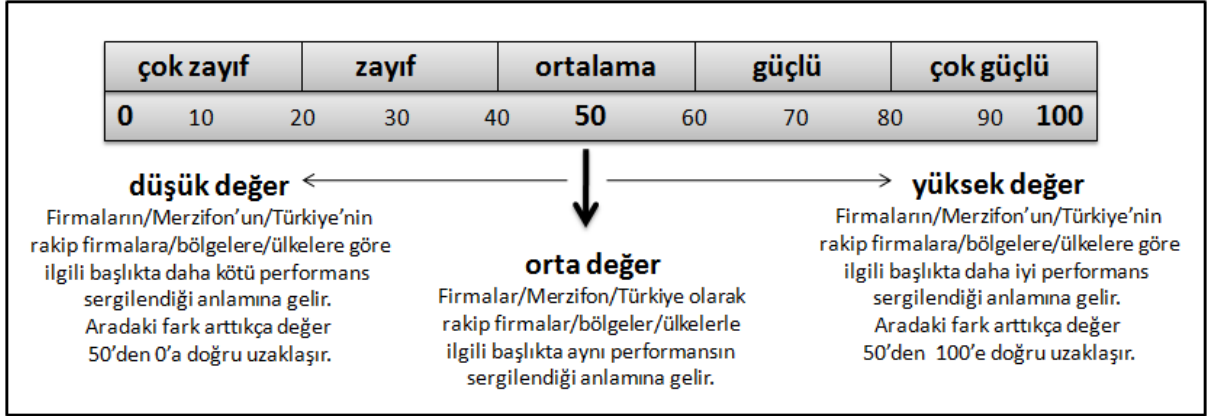
Merzifon Ankastre Mutfak ürünleri Sektöründe faaliyet gösteren firmalarla gerçekleştirilen ortak akıl çalışmasında firmaların temsilcileri, OSB temsilcileri ile gerçekleştirilen bir oturumla, ankastre ürünler sektörünün rekabet unsurları hakkında bilgiler ve yorumlar toplanmıştır. Toplantıya küme üyesi firmaların tümünün katılımı sağlandığından elde edilen görüşlerin tek bir firmaya ait olmamasına, diğer firmaların da yetenek ve rekabet koşulları hakkında yorumlarını paylaşmaları teşvik edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma rekabet unsurlarının SWOT analizi olarak değerlendirilebilir. Burada derinlemesine mülakat yerine odak grup çalışması gibi kümülatif veri derleme yöntemi kullanılmıştır. Sektörün girdi koşulları, talep dağılımı, inovasyon ve uluslararasılaşma konusunda bilgi ve destek sunan kuruluşlar, kamu kurumlarınca gerçekleştirilen faaliyetlerle rekabet yeteneklerinin desteklenme seviyesi, bölge işletmelerinin yapısal gerçekleri ve rekabet stratejileri hakkında bilgiler alınmıştır.

Küme üyesi firmaların yöneticileri, Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası ve Merzifon Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nün katılımı ile gerçekleştirilen Ortak Akıl Çalıştayı ile Elmas modelini oluşturan tüm başlıklar ve alt başlıklarda Merzifon'da ankastre sektöründe faaliyet gösteren firmaların, Merzifon Bölgesinin ve Türkiye'nin, rakip firmalara/bölgelere/ülkelere göre güçlü ve zayıf yönleri sorgulanmıştır. Çalıştayın moderasyonunu gerçekleştiren üç uzmanın da katılımıyla sektörel özelliklere göre, sorgulanan alt başlıkların çarpanları belirlenmiştir.

Tablo 4: Rekabet Alt Unsurları Çarpanları

Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	
Strateji	0,15
Rekabet Gücü	0,25
Kurumsallık	0,15
İnovasyon ve Ar-ge Kapasitesi	0,30
İşbirliği	0,15
Girdi Koşulları	
İnsan Kaynağı	0,45
Teknoloji/Ekipman	0,25
Maliyetler	0,20
Altyapı	0,10
Talep Koşulları	
İç Talep	0,15
Dış Talep	0,50
Özelleşmiş Ürünler/Nitelikli Müşteri	0,35
İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	
Üniversite	0,35
STK, Oda, OSB	0,25
Kamu	0,20
Finans	0,20
Devlet	
Destek ve Vergiler	0,50
Yasal Uygulamalar ve Bürokrasi	0,50

Değerlendirme skalası 0-100 olarak oluşturulmuştur. Rakip firmalar/bölgeler/ülkeler ile aynı düzeyde performans gösterilmesi orta değer olan 50 anlamına gelmektedir. İlgili alt başlıkta rakip firmalar/bölgeler/ülkelere göre düşük veya yüksek performans sergilenmesi durumunda, performanslar arasındaki farkların göreceli değerlendirilmesi yapılarak 0 veya 100 istikametine ilerlenmiştir.



Bu analizler ışığında Merzifon'da faaliyet gösteren Ankastre Mutfak Ürünleri Sektöründeki firmaların rekabet derecelendirmesi 38/100 puandır. Detaylı değerlendirme aşağıdaki gibidir:

FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI (ZAYIF)

Firma stratejisi ve rekabet yapısı firmaların mevcut yapılarında stratejik yönetim unsurlarını ne ölçüde benimsedikleri, kurumsallaşma seviyeleri, ar-ge ve inovasyona yaklaşımları, ortak çalışma ve işbirliği konularına açıklıkları, rakiplere ve teknolojik ilerlemelere hakimlikleri, alternatif stratejileri ve sektörlerindeki rekabet unsurları hakkında bilgi seviyeleri değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Ankastre Sektörünün Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Değerlendirmesi



Tablo 6: Ankastre Sektörü Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Çarpanları



Bu kapsamda yapılan ortak çalışmaya göre;

Strateji "Ortalama" düzeyde yetenek sergilenen bir alandır. Firmalar geçmiş yıllarda özellikle tasarım çeşitlendirmesi ve butik üretimle ankastre sektöründe aspiratör ve davlumbaza özelleşmeleri yoluyla firmalarda bir gelişme yaşandığını belirtmektedirler. Önümüzdeki dönemlerde ise özellikle son müşterinin kadın alıcılar olmasından kaynaklanan estetik ve görselliğin çok daha fazla öne çıkacağını bu nedenle endüstriyel tasarımcılarla çalışmaya başlanıldığını vurgulamaktadırlar. Ürün çeşitlendirme ve butik üretim diye tabir edilen özelleşmiş hizmet sunma yeteneklerinin önümüzdeki yıllarda da Merzifon'daki üreticilerin en önemli avantajı olacağı üreticilerle belirtilmektedir.

Firmalar eğitim ve danışmanlık gibi sistemleri son yıllarda özellikle de süreç iyileştirme ve verimlilik odaklı danışmanlıklar yoğunlukta olmak üzere kullanmaktadırlar. Gelecekte de özellikle ürün geliştirme, ar-ge yönetimi ve endüstriyel tasarım konularında danışmanlık ihtiyaçlarının artacağını belirtmektedirler.

Sektörün rekabet unsurlarının başında ise yeni ürün geliştirme süreçlerinde hızlilik, uzman tedarikçiye ulaşım, üretim esnekliği ve ürün çeşidi fazlalığının başlıca rekabet kriterleri olduğu sektör firmalarınca vurgulanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Merzifon'da ankastre ürünler sektöründe faaliyet gösteren firmalar "ortalama" performans göstermektedirler.

Rekabet Gücü “Ortalama” düzeyde yetenek sergilenen bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu performansın değerlendirilmesinde özellikle toplantıda katılımcılarla vurgulanan “Türkiye’den ihraç edilen aspiratör ve davlumbazın yarısının Merzifon’da üretilmiş ürünler” olduğu gerçeği olumlu katkı sağlamıştır. (2008, DTM¹)

Sektörün kapasite kullanım oranı %60ların üzerindedir ve diğer sektörlere göre yüksek olan bu oran yüksek ihracat rakamlarını da beraberinde getirmektedir. Türkiye’de üretim yapan ana rakipler İzmir ve İstanbul’da sektör devlerince kurulan üretim yerleridir. Ancak sektörde İtalya ve Polonya hakimiyeti özellikle AB pazarında hissedilmektedir. Bu kapsamda yapılan yorumlar ise AB sektöründe ankastre ürünler konusunda yaşanan doyumun Türkiye’nin pazarının da özellikle inşaat projelerindeki artışla yükselmesini, yabancı rakiplerin de Türk piyasasına daha fazla eğilmelerine neden olmuştur. Bu kapsamda Merzifonlu üreticilerin ana avantajı maliyet avantajıdır. Bunun yanında fason olarak hizmet sunulduğundan büyük üreticiler bu tür projelerinde bölge olarak da tanınmış hale gelen Merzifon’u, üretim yetenekleri ve kapasitelerini yakından izlemektedirler. Her sektörde önemli bir rakip olan Çinli işletmeler ise nakliye ve teslim zamanları konusundaki dezavantajları nedeniyle henüz önemli bir rakip haline gelmemiştir. Merzifon’da faaliyet gösteren işletmelerinin rekabet avantajlarının başında bölgede sektörde bir yığılma olması ve butik üretim yeteneklerinin yüksekliği gelmektedir.

Kurumsallık “Zayıf” performans sergilenen bir konudur. Sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmelerin yanı sıra son yıllarda kurulan işletmeler henüz kurumsallaşma konusunda yol katedememişlerdir. İnsan kaynağına yatırım, eğitimler, sosyal imkanlar açısından işletmelerin önemli bir yol almaları gerekmektedir. Bunun yanında çok ortaklılık, karar alma zamanlarının uzaması, terfi ve ödüllendirme sistemlerinin kurulmadığı işletmeler de ortalamanın düşmesine yol açmıştır. Yine müşteri ilişkileri yönetiminin profesyonelce gerçekleştirildiği işletme sayısı da azdır. Klasik anketler yoluyla müşteri görüşleri toplanmaktadır. Aile şirketi yapısının sürdürüldüğü, yetki ve sorumlulukların dağıtılmadığı işletmeler çoğunlukla lidere bağımlı tek adam şirketleri şeklinde görüntü vermektedirler. Aynı zamanda bölgenin sosyal şartlarının gelişmemiş

¹ Toplantıda Silverline Ankastre temsilcisi tarafından sunulan bilgi.

olması, maaşların genelde düşük oluşu eleman bulma ve elde tutma zorlukları getirmektedir.

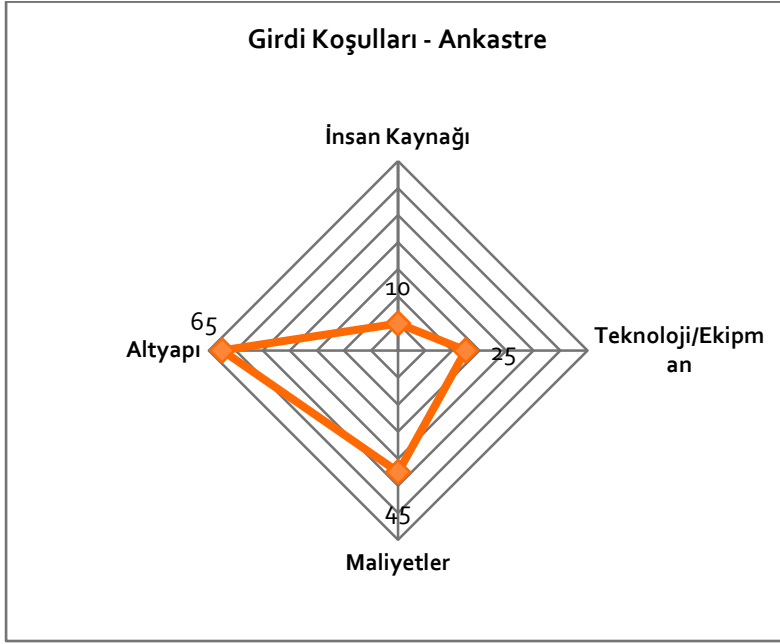
İnovasyon ve arge kapasitesi konusunda "Zayıf" performans gösterilmektedir. Bölge işletmelerinde fikri haklar yönetimi oldukça ilkel düzeydedir, çoğu işletme sahip olduğu yada potansiyel fikri haklarının farkında değildir. Bazı işletmelerde son yıllarda bir hareketlenme görüle bile genel değerlendirme yapıldığında yetersiz performans sergilenmektedir. Ar-ge ve inovasyon faaliyetleri sınırlıdır, müşteriden gelen tasarım değişikliği talepleri ar-ge olarak değerlendirilmektedir. En önemli rekabet kriterleri arasında sayılan estetik ve görselliğin geliştirilmesi amacıyla profesyonel tasarımcılarla çalışma oldukça azdır. Bunun yanında sektör sadece fuarlar yoluyla izlenmekte, bu nedenle değişmelere verilen tepki zamanları firmalarca iyi derece olarak yorumlansa bile gecikmelidir. Sektörde takipçi pozisyonunu değiştirmek için ciddi çabalar sergilenmemektedir, Bunun yanında sektör liderlerinin "standartları belirleyen"ler olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım değişikliğinin gerekliliği bilinmekte ancak gerekli adımların atılması gecikmektedir. Örneğin devlet destekli kapasite geliştirme projeleri tüm işletmelerde yaygın olarak uygulansa bile ar-ge ve inovasyon projeleri 2 taneyi geçmemektedir. Bu kapsamda üniversite-akademisyen bağının hiç gelişmemiş olması, ar-ge kavramının yanlış değerlendirilmesi de önemli bir açık oluşturmaktadır.

İşbirliği kültürü "İyi" seviyededir. Firma sayısının çok fazla olmaması, faaliyet gösterilen bölgenin yapısı ve çoğu firmanın diğer firmadan ayrılarak kurulmuş olmasından kaynaklanan bu işbirliğinin geliştirilmesi ve ortaklaşa rekabet kültürünün bölgede yerleşmesi konusunda önemli adımlar atılması gerekmektedir. Firmaların bugüne kadarki işbirliği konuları ise sadece tedarikçi ilişkisi şeklindedir. Ortak ar-ge, ortak pazarlama vb hususlarda kümelenme altında gerçekleştirilecek çalışmalar için sosyal ortamlar ve buluşmalar, kümelenmenin faydaları ve başarı hikayeleri konusunda bilgilendirmeler yoluyla işbirliği yaklaşımının geliştirilmesi kritik önem arz etmektedir.

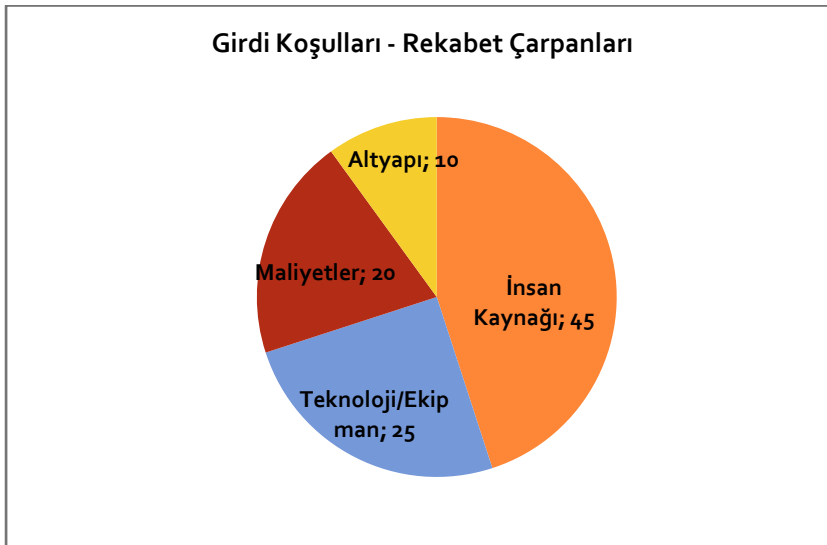
GİRDİ KOŞULLARI (ZAYIF)

Başta insan kaynağı olmak üzere sektöre özel girdiler, altyapı koşulları, kritik maliyet unsurları ve hammadde/malzeme tedarik koşulları hakkında gerçekleştirilen analizde en önemli sorun olarak tüm firmalarca "nitelikli insan kaynağına ulaşım" olarak vurgulanmıştır. Makine/ekipman, enerji, ulaşım, internet, teknoloji, bakım/yedek parça/tamir hizmetleri gibi oldukça farklı unsurlar da girdi koşulları altında değerlendirilmiştir.

Tablo 7: Ankastre Sektörü Girdi Koşulları Değerlendirmesi



Tablo 8: Ankastre Sektörü Girdi Koşulları Rekabet Çarpanları



İnsan kaynakları konusunda “Çok Zayıf” performans sergilenmektedir. Sektör firmaları en önemli sorunu bu alanda yaşadıklarını belirtmektedirler. Nitelikli işgücüne ulaşım ve çalışanların elde tutulması en önemli problem olarak vurgulanmaktadır. Merzifon ankastre ürünler sektöründe 10000 yakın çalışan istihdam edilmektedir, 30 mühendis ve 3000 yakın yabancı dil bilen personel de sektörün önemli insan kaynakları arasında yer almaktadır. Ancak ihtiyaç olarak belirtilen insan kaynağı ara eleman olarak nitelendirilen teknik elemanlardır. Kaynak, polisaj ve sac şekillendirme konusunda büyük açık belirten firmalar bu açığın doldurulması konusunda bölgedeki teknik liselerin yetersiz olduğu, eğitim kalitesinin düşük ve eğitim dallarının sektöre odaklı olmadığını belirtmektedirler. Bu nedenle işbaşı eğitimin önemi artmaktadır. Ancak işbaşı eğitimlerle geçirilen süre ve kişiye yapılan yatırım eleman sirkülasyonu nedeniyle zaman zaman boşa gitmektedir. Çalışanlarda ise firmaya bağlılık ve sahiplenme yüksektir, son yıllarda bölgede tarımdan sanayiye olan dönüşüm nedeniyle de iş kültüründe olumlu değişiklikler gözlemlenmektedir. İnsan kaynaklarında bir önemli fırsat da meslek yüksekokulunun açılmak üzere olması ve bölümlerin belirlenmesinde sektör temsilcilerinin görüşlerinin değerlendiriliyor olmasıdır.

Hammaddeye ulaşım konusu “Zayıf” performans alanıdır. Bölgenin ana tedarikçilere uzaklığı nedeniyle hammadde, yarı mamul teminlerinde zorluklar yaşanmaktadır. Bunun yanında sektöre özel üretimin zorlukları da cam imalatçılarının ankastre sektörüne yönelmemelerine neden olmaktadır. Sektörde ihtiyaç duyulan kalite ve görsellikte üretim yapmanın maliyeti de yüksek olduğundan cam tedariki konusunda tüm firmalarda ortak problem yaşanmaktadır. Bunun dışında ana tedarikçilere uzaklık nedeniyle stoklu çalışma gerekliliği maliyet dezavantajı yaratmaktadır. Son yıllarda tedarikçilerin Merzifon OSB’deki potansiyeli fark etmeleri ve bölgede yatırım yapmaya yönelmeleri, tedarik zincirinin bölgede kuvvetlenmesi gibi olumlu gelişmeler gözlemlenmektedir.

Maliyetler konusunda “Ortalama” performans gözlemlenmektedir. Hammadde ve malzeme kritik maliyet unsurlarıdır. Ancak önemli rakiplerle; örneğin İtalya, karşılaştırıldığında bölge işletmelerinin fiyat ve kalite avantajı bulunmaktadır. Makine ve ekipman konusunda ise ana teknolojilerin temininde bir olumsuzluk gözlemlenmemektedir, ancak bakım/yedek parça/tamir gibi unsurlar ana bölgelerde

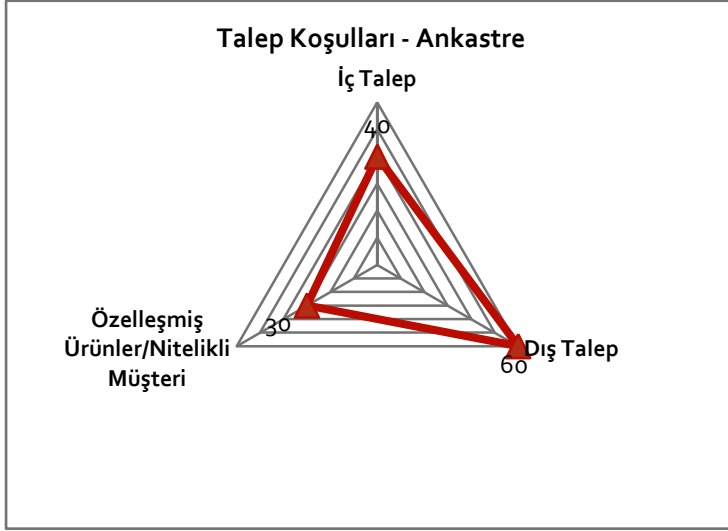
yoğunlaştığından işletmeler herhangi bir arıza durumunda büyük şehirlerdeki işletmelere göre dezavantajlı durumdadırlar. Bakım/onarım yetkililerinin bölgeye ulaşması ve müdahale etmesi 1 günü bulmaktadır, bu durumda makinelerin beklemesi ve sürecin aksaması gibi unsurlar nedeniyle büyük maliyet dezavantajı getirmektedir. Çoğu firma bakım onarım konusunda kendisini geliştirmekte, arızalar işletme içinde müdahale etmektedir. Aynı zamanda yedek parça konusunda da yedekli çalışmaktadırlar. Enerji konusunda ise dalgalanma yaşanması nedeniyle ana tezgahlar için UPS kullanılması şarttır, tüm fabrikalarda jeneratör kullanılmaktadır. OSBde olmanın enerji konusunda getirdiği maliyet avantajı, dalgalanmalardan kaynaklanan cihaz maliyetleri nedeniyle kaybolmaktadır. Ancak gerek bina ve arsa fiyatları gerekse insan kaynağı maliyetleri olarak Merzifon büyük şehirlere göre oldukça avantajlı konumdadır.

Altyapı konusu "İyi" performans gözlemlenen bir girdi alanıdır. Özellikle Merzifon'a havaalanının açılması ulaşım konusunda oldukça önemli bir avantaj sağlamıştır. OSB tarafından sağlanan imkanlar yeterli düzeydedir ve ulaşım, internet, servis vb sorunlar yaşanmamaktadır. Teknolojik altyapı olarak Merzifon firmaları değerlendirildiğinde ise teknoloji seviyesinin yeterli ve güncel olduğu belirtilmektedir. Bu konuda karşılaştırma bilgisi fuarlar ve müşterilerden iletilen verilerden çıkarılmaktadır. Sektörde sıklıkla yeni rakipler ortaya çıkmamaktadır, son 10 yılda sektöre girdiği halde iş yapamayan 10 firmanın bulunduğu bildirilmiştir. Sektörde kritik iş yapma unsuru sektör bilgisi, deneyim ve know-how'dır. Sektördeki finans kaynakları incelendiğinde en popülerinin krediler ardından da özkaynaklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında TR83 bölgesine özel olarak "elektrikli makineler" tanımını altında ankastre ürün üreticilerine yönelik teşvikler de bulunmaktadır.

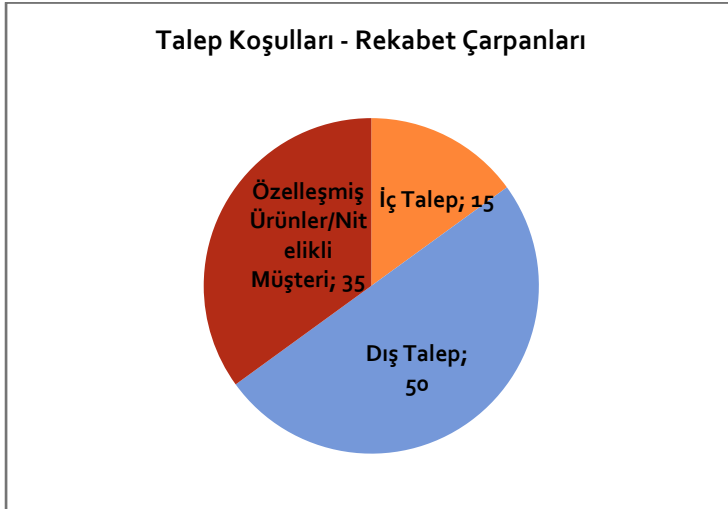
TALEP KOŞULLARI (ORTALAMA)

Sektörün talep koşullarının rekabet değerlendirilmesinde kullanılmasının nedeni talebin sayı ve ön şart gereksinimleri nedeniyle sektör firmalarını kalite yükseltme, yenilenme ve güncellemeye yöneltmesidir.

Tablo 9: Ankastre Sektörü Talep Koşulları Değerlendirmesi



Tablo 10: Ankastre Sektörü Talep Koşulları Rekabet Çarpanları



İç talep konusunda "Ortalama" performans gözlemlenmektedir. Firmaların cirolarında son yıllarda hep yükseliş yaşanmaktadır. İç talepte öncelikli müşteriler beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren köklü firmalardır. Merzifon'da faaliyet gösteren son ürün üreticileri çoğunlukla bu firmalara fason üretim yapmaktadırlar. Devlet alımı azdır, TOKİ projelerinin müteahhitleri yoluyla alım yapılmaktadır. Yurtiçi pazarda satış yapmanın önkoşulları arasında sertifikasyon yer almaktadır. Bunun yanında satış sonrası servis gibi

yan hizmetler de son yıllarda önemli bir kriter haline gelmiştir. Firmalar bayi ağını genişletmek, bilgi merkezleri açmak vb yollarla firmalar yurtiçi satış hizmetlerini geliştirme konusunda faaliyetler göstermektedirler. Bunun yanında yurtiçi pazara özellikle lüks segmentte yabancı firmalar da satış yaptığından ve bu markalar köklü, bilindik firmalara ait olduğundan rekabette sıkıntılar yaratmaktadırlar. Bu firmaların toplam pazar payı konusunda net veriler bulunmamaktadır.

Dış talep "İyi" performans sergilenen bir alandır. Sektör firmalarının kendilerini en güçlü gördükleri konuların başında gelmektedir. 50yi aşkın ülkeye ihracat yaptıkları, bu ülkeler arasında satış için önşartların yüksek olduğu Amerika gibi yüksek standart gerektiren ülkeler olduğu belirtilmektedir. Ana pazarlar sırasıyla Avrupa Birliği ülkeleri, Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri ve Rusya'dır. Özellikle Avrupa pazarının doyunluğa ulaşmasıyla yeni ve potansiyeli yüksek pazar alanları olarak da Kuzey Afrika, Güney Amerika ve ABD vurgulanmaktadır. Firmaların bu pazarlarda işlerini geliştirmek için fuarlara katılım yoluyla tanıtımlar gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Dış pazarda en önemli problem ise farklı sertifikasyon sistemleridir. Örneğin Amerika'nın gerektirdiği ön şartlar yüksektir ve bu belgelerin elde edilmesi için testler yaptırılması gerekmektedir. Bu tür testler için laboratuvarların Türkiye'de bulunmaması ve akreditasyon sorunu rekabet için dezavantaj olarak sunulmaktadır. Bunun yanı sıra İtalya ve Polonya gibi sektörde sözü geçen, markalaşmış ve köklü firmalara alternatif olarak sunulan ürünlerin piyasa şansı fiyat avantajıyla artırılmaktadır. Bu durum katma değer yaratımı açısından sorun yaratsa da düşük işçilik ve malzeme maliyetleri sayesinde piyasa geliştirme avantajı sağlamaktadır.

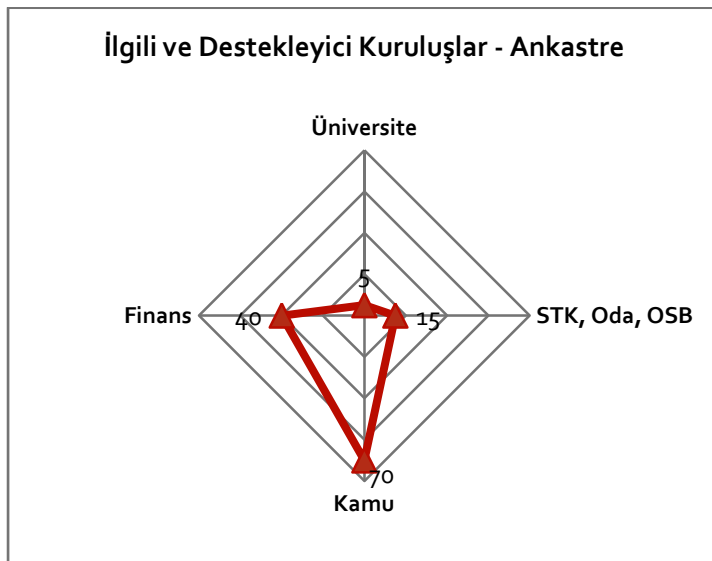
Özelleşmiş ürünler ve nitelikli müşteri konusunda "Zayıf" performans sergilenmektedir. Sektördeki müşteri bilinci, beklenti düzeyi ve müşterilerin sektörde ürün/hizmet geliştirme, süreç iyileştirme, kalite geliştirme, yetenek geliştirme gibi konularda ne ölçüde itici güç oluşturduğu araştırılmıştır. Özellikle son kullanıcıların kadın olması nedeniyle son yıllarda ürünlerde estetik unsurların öne çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca özel tasarımlar ve butik üretim yaygınlaşmış, yılda 10u aşkın model piyasaya sürülmeye başlanmıştır. Ancak bahsedilen değişiklikleri gerçekleştirmede çoğu firma yetersiz kalmakta, piyasa sinyallerinin toplanması ve yorumlanması yerine zorunluluk nedeniyle tasarım değişiklikleri gerçekleştirilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi de yenilikçi

yöntemler yerine klasik bayi/müşteri ilişkileri ile gerçekleştirilmekte, trend ve piyasa bilgileri firmalara geç iletilmektedir. Bu durum sektörde “takipçi” konumlandırmanın değişmesini engellemektedir. Bunun yanında trend bilgileri, piyasa gelişmelerinin kaydedilip değerlendirilmesi sistemine hiçbir işletmede rastlanılmamıştır.

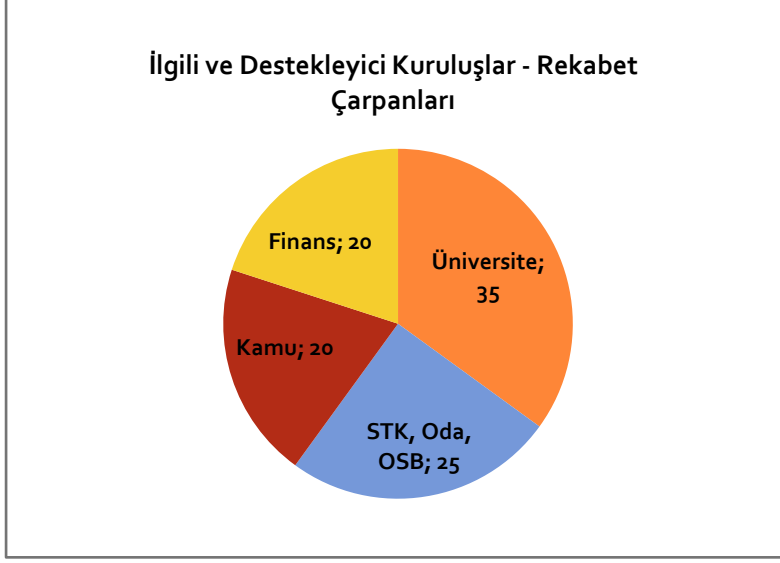
İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR (ZAYIF)

İlgili ve destekleyici kuruluşlar başlığı altında sektörde markalaşma inovasyon (ürün, hizmet, iş modeli yenileme gibi) ve uluslararasılaşma konularında destek sağlayan kurum ve kuruluşlar, meslek birlikleri, kamu kurumları, finans sağlayıcılar ve bu aktörlerin performansları, rekabet yeteneğini geliştirme konusunda işletmelere sağladığı destekler incelenmiştir. Bu kuruluşlar ve faaliyetlerinin sektörde rekabet gücünü artırmaya etkileri konusunda ağırlıklar da yine toplantı katılımcılarınca belirlenmiştir.

Tablo 11: Ankastre Sektörü İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Değerlendirmesi



Tablo 12: Ankastre Sektörü İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Rekabet Çarpanları



Üniversite konusunda “Çok zayıf” performans gözlemlenmektedir. Firmalara yapılan ziyaretler ve ortak çalıştayda birebir çalışılan üniversite ve akademisyen bildirilmemiştir. Bunu yanında sektör üniversiteden rekabetçi yeteneklerini geliştirici bilgi sağlama konusunda dezavantajlıdır çünkü çevre üniversite ve bölümlerdeki bilgi ve deneyimlerin sektör gerçeklerinin oldukça gerisinde olduğu belirtilmektedir. Sektör üniversiteyi desteklemekte, staj ve fabrika ziyaretlerine olanak sağlamaktadır. Ancak Merzifon’da önümüzdeki dönemde açılacak olan Meslek Yüksekokulu’nun bilgi ve destek sunmaktan öte, nitelikli personel sağlama yönünden avantaj sağlayacağı vurgulanmıştır. Sektör üniversiteyle olması gereken bağlarını sektör devlerinden ayrılmış uzman ve danışmanları çalıştırarak kapatmaktadır. Bunun yanında üniversite-sanayi işbirliğine dayalı proje tasarısı 1’dir ve TÜBİTAK desteği alınmadığından gerçekleştirilememiştir.

Sivil toplum kuruluşları açısından sektöre özel bir birlik bulunmamaktadır. Bu konuda “Çok zayıf” performans izlenmiştir. Firmalar müşterilerinin bulunduğu STKlara üye olarak kendilerini duyurma ve piyasa verisi toplama faaliyetleri göstermektedirler. STKlar teknoloji ve piyasa bilgisi sunmak konusunda yeterli değildir ve ankastre sektörüne özel çalışmalar oldukça azdır.

Kamu kurumlarınca sağlanan bilgi ve destekler konusunda “İyi” performans sergilenmektedir. Özellikle İGEME ve DTM en yaygın kullanılan destekler arasındadır. Bunun yanında KOSGEB de en bilinen kurumlar arasındadır. Sektöre özel denetim

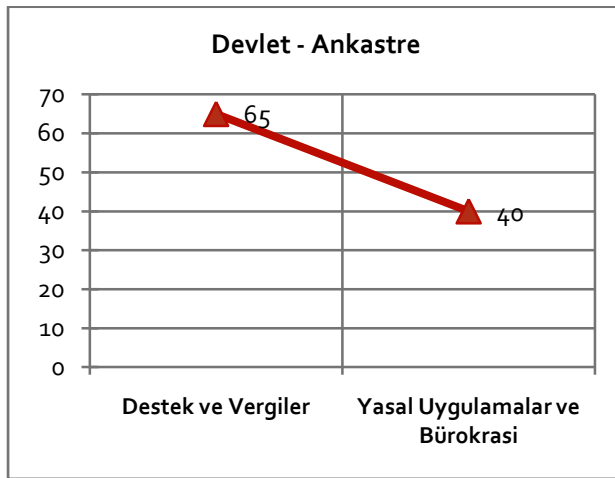
bulunmamakta, genel denetimler ise yapıcı ve iletişimci şekilde gerçekleşmektedir. Bilgi ve doğru kişiye ulaşım yüksektir.

Finans koşulları incelendiğinde ise sektöre özel uygulamalar olmamasına rağmen, sektör firmalarının yüksek iş potansiyeli nedeniyle finans kuruluşlarınca elde tutulması gereken müşteri olarak değerlendirildiği ve farklı finans alternatifleri ve bilgilendirmeler yoluyla iletişim gerçekleştiği bildirilmiştir. Devletin markalaşma, ihracat vb finansal destekleri ve hibeler kullanılmaktadır.

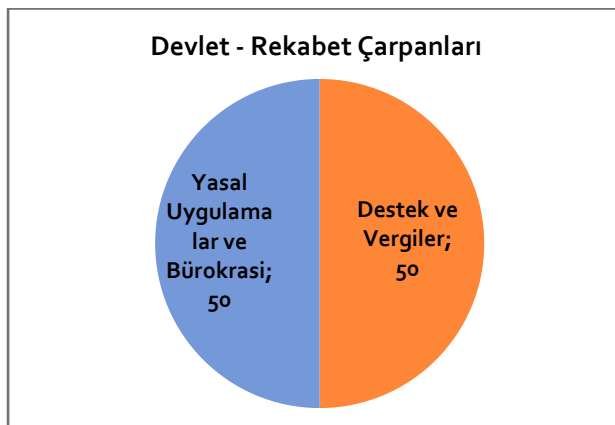
DEVLET (ORTALAMA)

Bu başlık altında sektöre özel vergiler, avantaj ve dezavantajları, yeni pazarlara açılmada sağlanan devlet destekleri, sektöre teşvik sağlayan kurumlardan sektör işletmelerinin ne ölçüde haberdar olduğu ve yararlı bulup bulmadığı, Avrupa Birliği adaylık süreci, bürokrasi ve kayıt dışılık ve rekabet gücüne etkileri konusu araştırılmıştır.

Tablo 13: Ankastre Sektörü Devlet Koşulları Değerlendirmesi



Tablo 14: Ankastre Sektörü Devlet Koşulları Rekabet Çarpanları

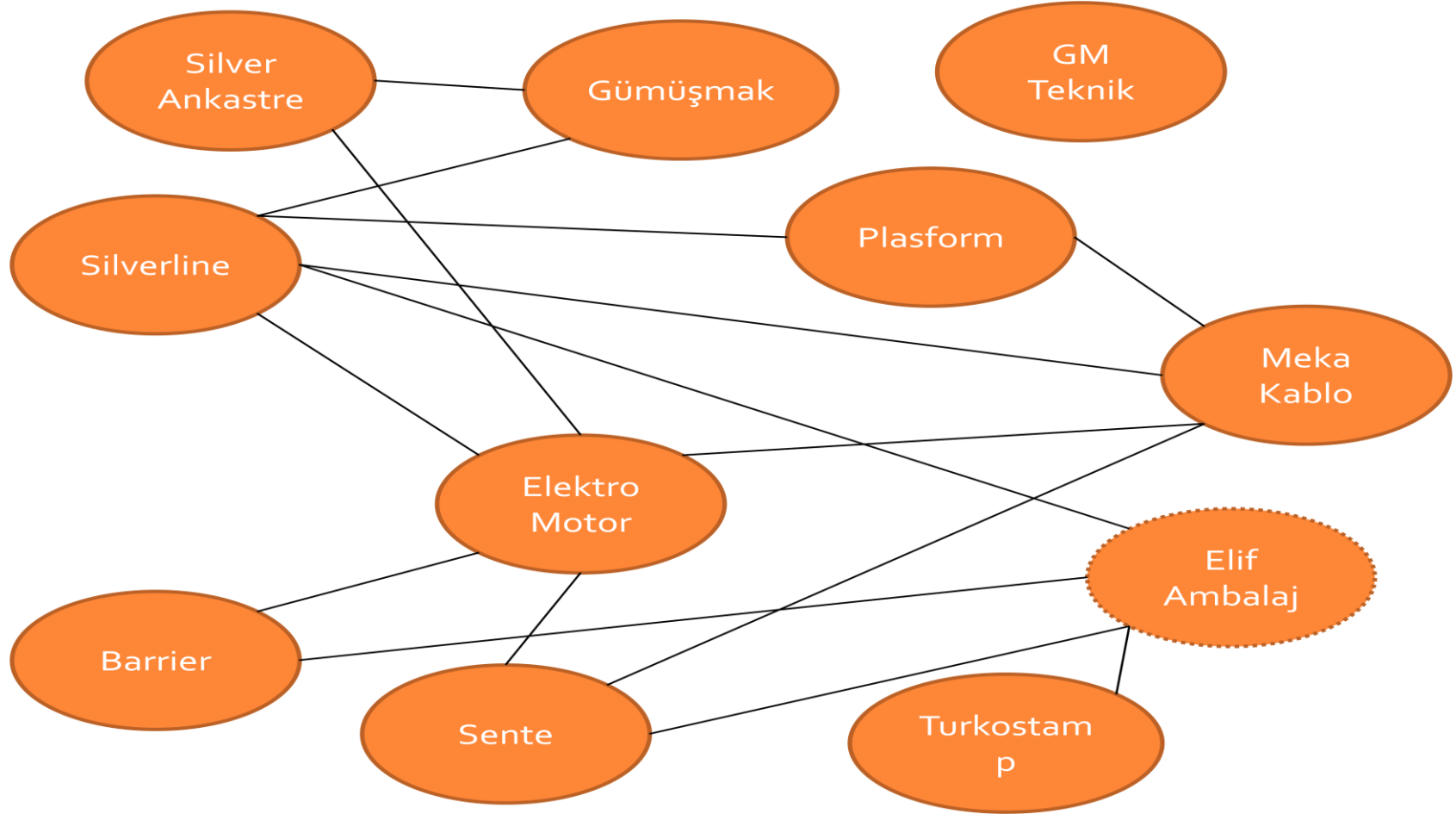


Destekler ve vergiler başlığı altında konusunda “İyi” performans gözlemlenmiştir. Bu başlık altında yapılan yorumlarda sektöre özel ayrı bir vergi yükü bulunmadığı, diğer sektörlerde eşit şartlarda faaliyet gösterildiği, sosyal güvenlik ödemelerinin önemli bir yük oluşturmadığı bildirilmiştir. Bunun yanı sıra destekler incelendiğinde teşvik ve destek sağlayan kurumların bilinirliği ve bu desteklerin kullanım oranı yüksektir. İGEME, DTM ve KOSGEB en yaygın kullanılan destek sunucularıdır.

Yasal uygulamalar ve bürokrasi konusunda “Ortalama” performans gözlemlenmiştir. Sektörde rutin işleri sırasında devlet kurumlarıyla görüşme sıklığı düşüktür, bürokrasi sektörü etkilememektedir. AB adaylık süreci sektörde köklü değişiklikler getirmemiştir ve önümüzdeki dönemde de büyük ölçekli bir değişim beklenmemektedir. Yine diğer sektörlerde önemli bir rakip olan Çin konusunda özel bir önlem beklentisi yoktur, termin zamanlarındaki kısıtlar ve lojistik maliyetlerindeki yükseklik nedeniyle önümüzdeki yıllarda Çin tehlikesi beklenmemektedir. Ancak kayıtdışılık unsuru da bu başlık altında incelenmiştir ve kayıtdışılık, merdiven altı üretimin sektörün iç pazardaki rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Faturasız çalışma ve faturadaki miktarla gerçek miktarın birbirini tutmaması şeklinde kayıtdışılık dezavantaj yaratmaktadır.

MERZİFON ANKASTRE KÜMESİ AĞ HARİTASI


Tablo 15: Küme Ağ Haritası



KÜME ÜYESİ FİRMALAR VE ÜRÜN PORTFÖYLERİ

	
Firma adı	Barrier Makina & Kalıp San. Tic. Ltd. Şti.
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi 05300 Merzifon - Amasya
Ürün/Hizmet Portföyü	Davlumbaz
Telefon	(0358) 514 90 03 - 4
Fax	(0358) 514 90 06
Web	http://www.barrierhood.com
E-mail	info@barrier.com.tr

	
Firma adı	Merzifon Elektro Motor Metal End. San. ve Tic. A.Ş.
Firma adresi	Merzifon OSB 2.Cadde no7 Merzifon - Amasya
Ürün portföyü	Motor
Telefon	(0358) 514 92 42
Fax	(0358) 514 92 40
Web	www.electro-motor.com
E-mail	info@electro-motor.com

	
Firma adı	Gümüş-Mak Endüstri ve Ticaret A.Ş.
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi / Merzifon-Amasya
Ürün portföyü	Makine İmalat Kalıp imalatı
Telefon	(0358) 514 93 50
Fax	(0358) 514 93 54

	
Firma adı	Meka Kablo Plastik İmalatı ve Estelasyon San. Tic. Ltd. Şti.
Firma adresi	Kümbet Hatun Mah. Havuzlu Sokak No 12/a Merzifon / Amasya
Ürün portföyü	Motor kablo grubu
Telefon	(0358) 505 00 54
Fax	(0358) 514 92 44
Web	www.mekakablo.com.tr
E-Mail	info@mekakablo.com.tr erdem.baykan@mekakablo.com.tr

	
Firma adı	Plasform Plastik ve Metal Endüstri Anonim Şirketi
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi Merzifon Amasya
Ürün portföyü	Cam tipi aspiratörler Alüminyum karbon filtreler Plastik ürünler Ankastre ocak
Telefon	(0358) 514 92 52-53 514 17 66-67
Fax	(0358) 514 92 44
Web	http://www.plas-form.com
E-Mail	info@plas-form.com

	
Firma adı	Sente Makine ve Kalıp San. ve Tic. A.Ş.
Firma adresi	Merzifon OSB 2.Bulvar No8
Ürün portföyü	Mutfak tipi davlumbaz Mutfak aspiratörü, hava perdesi
Telefon	(358) 514 9393
Fax	(358) 514 9392
Web	http://www.sente.com.tr/
E-Mail	hamdi.sen@sente.com.tr

	
Firma adı	Silver Ankastre Mutfak Ürünleri Sanayi Ticaret A.Ş.
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi / Merzifon-Amasya
Ürün portföyü	Metal Eşya Ankastre mutfak ürünleri
Telefon	(0358) 514 93 50
Fax	(0358) 514 93 54
Web	www.silverline.com.tr
E-Mail	huseyin.alis@silverline.com.tr

	
Firma adı	Silverline Endüstri Ve Ticaret A.Ş.
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi / Merzifon-Amasya
Ürün portföyü	Metal Eşya Ankastre mutfak ürünleri
Telefon	(0358) 514 93 50
Fax	(0358) 514 93 54
Web	www.silverline.com.tr
E-Mail	info@silverline.com.tr



Firma adı	Turkostamp
Firma adresi	Organize Sanayi Bölgesi / Merzifon-Amasya
Ürün portföyü	Davlumbaz
Telefon	(0358) 513 93 00
Fax	(0358) 514 93 00

MERZİFON ANKASTRE KÜMESİ STRATEJİ DOKÜMANI

Merzifon Ankastre Kümesi üye firmaları, Merzifon OSB yönetimi ve proje danışmanlarının katılımıyla Merzifon TSO'da gerçekleştirilen eğitim ve ardından uygulanan Ortak Akıl Çalıştayı sonucunda kümenin strateji dokümanı hazırlanmıştır. Bu dokümanla beraber küme yönetim organları, görev ve yetkileri ve küme tarafından 1 yıl içinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler de kararlaştırılmıştır. Toplantı sonuçları, firma görüşmelerinden elde edilen veriler ve Merzifon OSB ile gerçekleştirilen çalışmalarla strateji dokümanı son halini almıştır. Bu doküman *kümeye özeldir* ve sadece vizyon ve misyonun dış paydaşlarla paylaşılması kararlaştırılmıştır. Dış paydaşlarla paylaşılmaya uygun görülen bilgiler web sitesine aktarılmıştır.

Strateji Dokümanı

Vizyon ve Misyon

Vizyonumuz; Merzifon'u ankastre ürünler küresel pazarındaki en önemli cazibe merkezlerinden biri haline getirmektir.

Misyonumuz;

- Kümede ortaklaşa rekabet kültürünü geliştirmek;
- Küme üyesi firmaların uluslararası işbirliği ve ticaretini geliştirmek;
- Küme üyesi firmaların inovasyon kapasitesini artırmak;
- Ankastre ürünler konusunda bölgeyi markalaştırmaktır.

Kümenin Yapısı

Kümenin tüzel kişiliği platform'dur. Gerek OSB, gerekse Ticaret ve Sanayi Odası'nın tüzel kişilikleri yapılacak fon başvuruları için yeterlidir. Herhangi bir zorunluluk durumu ortaya çıkana kadar kümenin tüzel kişiliği platform olarak kalacaktır.

Tablo 16: Merzifon Ankastre Kumesi Yönetim Yapısı



Küme Yönetim Kurulu

Küme Yönetim Kurulu; üç ayda bir kez toplanır. İhtiyaç duyulması halinde daha sık toplanabilir. Kararlar, toplantıya katılan üye tam sayısının salt çoğunluğu ile alınır. Küme Yönetim Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşur:

- Küme Üyesi Firmaların Temsilcileri
- Merzifon Kaymakamı
- Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası Genel Sekreteri
- Merzifon OSB Müdürü

Küme Yönetim Kurulu'nun görevleri aşağıdaki gibidir:

- Küme strateji dokümanını hazırlamak ve revize etmek;
- Yıllık iş planını hazırlamak;
- İş planının uygulanması için insan kaynağı ve finansman bulmak;
- Kümeyi temsil etmek;

Küme Yönetim Kurulu, bir yıllık dönem için firma temsilcilerinin arasından bir başkan ve bir başkan yardımcısı seçer. Başkan ve başkan yardımcısı; yönetim/danışma kurulu

toplantılarını organize etmek, kümeyi temsil etmek ve iş planının uygulanmasından sorumludur.

Küme Danışma Kurulu

Küme Danışma Kurulu her yıl bir kez toplanır. Küme danışma kurulu toplantılarının amacı; kümenin tüm paydaşlarının iş planı hakkındaki görüşlerini almak ve katkılarını sağlamaktır. Küme Danışma Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşur:

- Küme Üyesi Firmalar
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- Devlet Planlama Teşkilatı
- Dış Ticaret Müsteşarlığı
- KOSGEB
- Üniversiteler
- Amasya Valiliği
- Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
- Merzifon Kaymakamlığı
- Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası
- Merzifon OSB
- Kümelenme ve Sektörle İlgili Diğer Kurum/Kuruluşlar

KÜME KOORDİNATÖRÜ

Küme koordinatörlüğü görevi Merzifon OSB Müdürü tarafından yürütülecektir. Küme Koordinatörü iş planının uygulayıcısıdır ve kümeyi temsil yetkisine sahiptir.

Küme Stratejisi

BİLGİ VE İLETİŞİM AĞLARI

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DPT, DTM ve Kalkınma Ajansı ile sıkı iletişim içerisinde olunacak, söz konusu paydaşların kümeyi sahiplenmesi sağlanacaktır.
- Kümelenme konusundaki ulusal etkinliklere katılım sağlanacaktır.

TANITIM

- Kümenin en önemli tanıtım araçlarından biri olan web sayfası güncel tutulacaktır. Özellikle firmalar bölümündeki bilgilerin güncel tutulmasına hassasiyet gösterilecektir.
- Uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi için küme web sayfasının İngilizce bölümü oluşturulacak ve güncel tutulacaktır. İngilizce web sayfası hem firmalara ticari işbirlikleri sağlamak hem de bölgeye yabancı yatırımcı çekmek amacı ile hazırlanacaktır.
- Bölgeye değer zincirinde eksik oyuncuları çekmek için ulusal ve uluslararası tanıtım materyallerinde bölgenin avantajları ve yatırımcıya sağlanan imkanlar vurgulanacaktır.
- Sektörel dergi ve yayınlarda kümenin ve faaliyetlerinin yer alması sağlanacaktır.
- Ulusal medya ile iletişim geliştirilecektir.
- İngilizce küme katalogu yaptırılacaktır.
- Küme üyesi firmalar da kümenin markalaşması için gerekli desteği sağlayacaktır. Yaptıkları sunumlarda, kurdukları iletişimlerde ve kendileri ile ilgili çıkan haberlerde üye oldukları kümenin kimliğini de vurgulayacaklardır. Küme üyeliği firmaların tanıtım materyallerinde ve web sayfalarında belirtilecektir.

ÜYELERİNİN REKABET GÜCÜNÜ ARTIRICI FAALİYETLER

- Üniversite – sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için yollar bulunacaktır.
- Firmaların mevcut ar-ge fonlarını kullanımının artırılması için faaliyetler planlanacaktır.
- Yurtdışı fuarlara küme olarak katılım sağlanacaktır.
- Küme üyesi firmaların uluslararası işbirliği ve ticaretini geliştirmek için eşleştirme, pazar analizleri, dış ticaret eğitimleri vb projeler üretilecektir.
- Küme üyesi firmaların inovasyon kabiliyetlerini artırıcı projeler geliştirilecek ve uygulanacaktır.
- Eğitim ihtiyaçları tespit edilerek özellikle nitelikli insan kaynağı yetiştirmek için eğitim programları uygulanacaktır.

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

- Bu strateji dokümanında yer alan tüm başlıklar için ölçülebilir göstergeler belirlenecek ve bunlar ışığında en az senede bir kere performans değerlendirmesi yapılacaktır.

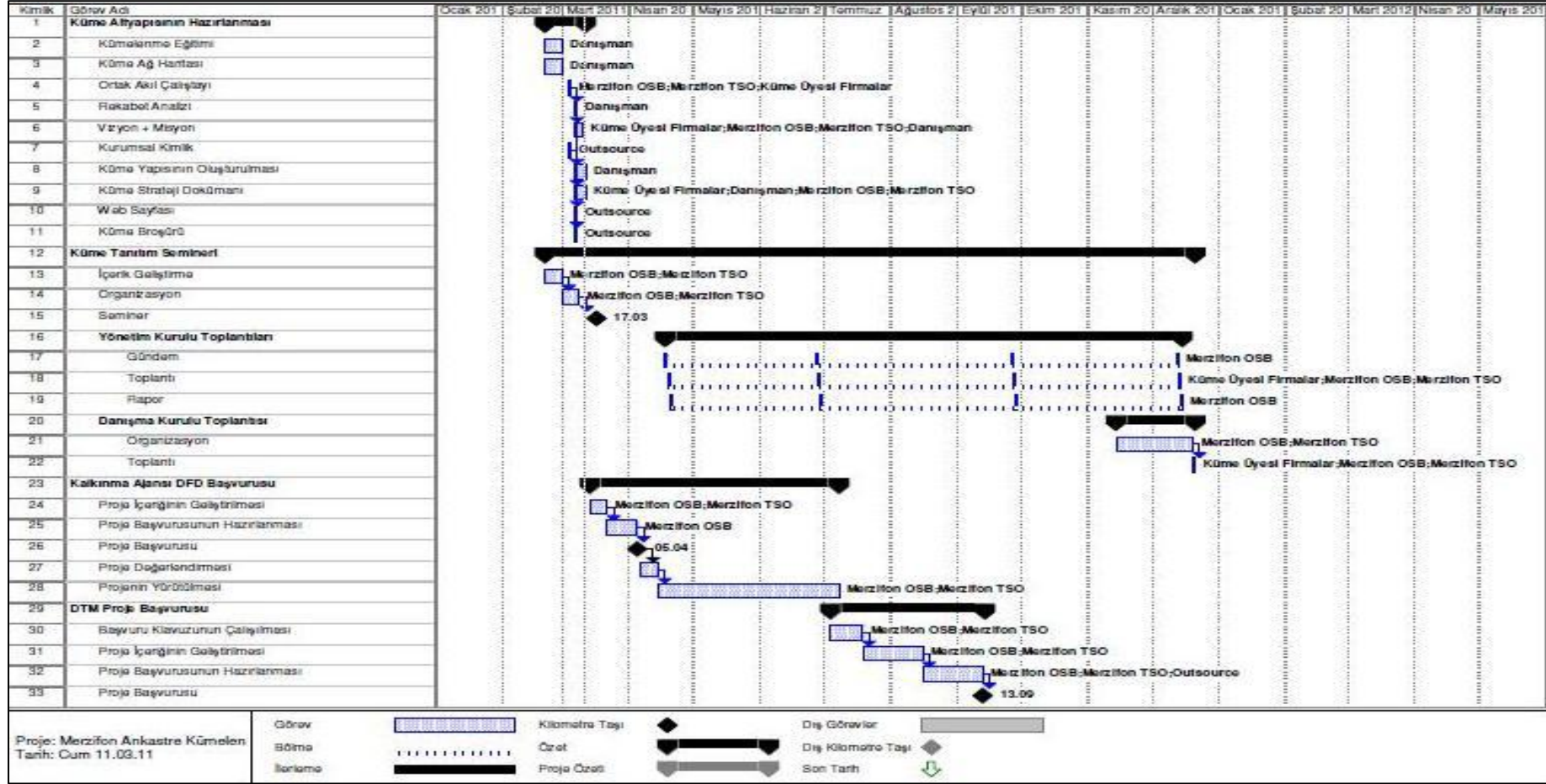
KÜME YÖNETİMİ

- Küme Yönetim Kurulu toplantıları düzenli olarak yapılacaktır.
- Küme Danışma Kurulu toplantıları düzenli olarak yapılacaktır.
- Küme yönetiminde rotasyon sağlanacaktır.

İNSAN KAYNAĞI VE FINANSMAN

- Küme faaliyetlerini daha profesyonel yürütebilmek için en az bir tam zamanlı insan kaynağı istihdam edilmelidir. Söz konusu insan kaynağının istihdamı için DTM proje başvurusu hazırlanacaktır.
- Başta DTM ve Kalkınma Ajansı olmak üzere tüm fon kaynaklarından azami derecede istifade edilecektir.

KÜME GELİŞTİRME İŞ PLANI



² MS Project olarak, faaliyetler, kaynak ve ekip revize edilebilir formatta teslim edilmiştir.

KÜME TANITIM MATERYALLERİ

E-Bülten

Merzifon Ankastre Kümeleşmesi
OSB Müdürlüğü Binası
Merzifon Organize Sanayi Bölgesi
Ankara Asfaltı 2. km
05300 Merzifon/Amasya

Tel: +90 (358) 5135050
www.merzifonankastre.org
furkan.ilhan@merzifonosb.org.tr



Merzifon Ankastre Kümeleşmesi Hakkında

Ankastre ürünler, beyaz eşya sektörünün hızla gelişen bir segmentini oluşturmaktadır. Ülkemizde özellikle ankastre davlumbaz, aspiratör ve ocak üretimi Merzifon çevresinde yoğunlaşmıştır. Ana üreticilerin yanı sıra hızla değer zincirinin diğer unsurlarının da Merzifon bölgesinde yoğunlaşmaya başlaması bölgede hızlı, esnek ve yetenekli bir küme oluşmasının yolunu

açmıştır. Merzifon Ankastre Kümesi, 50'nin üzerinde ülkeye ankastre mutfak ürünleri ihraç eden, tasarım ve üretim yetenekleri oldukça yüksek, işbirliği ve yenilik kültürü gelişkin bir potansiyeli temsil etmektedir.

Merzifon Ankastre Kümesi, 1000'in üzerinde çalışan ve 30'un üzerinde mühendis istihdamı sağlayan, rekabet gücünü geliştirmek için ciddi atılımlara imza

atan, ar-ge ve tasarım kabiliyetine sahip, uluslararası bağlantıları gelişkin bir kümedir.

Merzifon OSB tarafından ankastre mutfak ürünleri sektörünün değer zincirinde yer alan diğer unsurlar da bölgeye yatırım yapmak üzere davetlidir. Geniş bilgi için Küme Koordinatörü ve Merzifon OSB Müdürü **Furkan Yavuz İLHAN**'a ulaşabilirsiniz.

Uzman Gözüyle Merzifon Ankastre Kümeleşmesi



Merzifon'da ankastre ürünler sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet güçleri Arife YILMAZ tarafından ölçüldü. Daha önce Türkiye'de birçok rekabet analizi gerçekleştiren Arife YILMAZ, ankastre ürünler sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet güçlerini değerlendirdi:

Firma değerlendirmeleri gözden geçirdiğimizde özellikle son 2-3 yıldır firmaların kurumsallaşma ve süreç inovasyonu konularında büyük atılımlar yaptığı açık şekilde görülmektedir. Bu da firmaların vizyon ve strateji olarak çok iyi seviyede olduğunu gösteriyor. Bunun yanında düşük performans alanları incelendiğinde bilgi ve iletişim ağlarının etkin kullanılmaması öne çıkmaktadır. Sıklıkla yeni ürün ve modellerin ortaya konulduğu, estetik ve görselliğin birinci derecede rekabet avantajı olduğu sektörde bir diğer gelişme alanı da ürün iyileştirme ve tasarım yeniliğidir. Bu açıdan

kümenin tasarım odaklı işbirlikleriyle güçlendirilmesi diğer unsurlara göre değer yaratımını daha fazla tetikleyecektir.

Merzifon Ankastre Kümeleşmesinin, kurumsal kimlik, strateji geliştirme, yol haritası çalışmalarının danışmanlığını Banış Cihan BAŞER tarafından yapıldı. Türkiye Küme Yöneticileri Kulübü Başkanlığı'nı da yürüten BAŞER, Merzifon Ankastre Sektörünü kümeleşme potansiyeli açısından değerlendirdi.

"Ortak Akıl Çalıştayında" firmaların kümeleşme konusundaki motivasyonları açıkça görüldü. İşbirliğine çok açık bir yön. Ortaklaşa rekabetin küresel pazarda etkisinin farkındalar. Küme içindeki mevcut işbirliği ağlarının geliştirilmesi diğer kümelere göre daha kolay olacaktır.

Merzifon ankastre kümesinin üç tane önemli zayıflığı mevcut:

1. Nitelikli işgücünün bölgede bulunmaması. Özellikle orta ve alt kademelerde nitelikli işgücünün bulunmaması önemli bir sorun.
2. Değer zincirindeki birkaç kritik oyuncunun eksikliği. Cam ve ambalaj malzemesi konusunda bölgeye nitelikli yatırımcı çekmek gerekiyor.
3. Üniversite-sanayi işbirliği. Bölgede üniversite bulunmaması ve yakın çevredeki üniversitelerin mühendislik ve endüstriyel tasarım konularında yeterli know-how'a sahip olmaması.

Bu üç konu küme geliştirme faaliyetlerinin odak noktasını oluşturacak.

Genellikle diğer kümelere firmaların yenilikçi ürün geliştirmeleri ve dış ticaret hacminin artması için ciddi rehabilitasyon projeleri gerekir. Merzifon Ankastre Kümeleşmesinin böyle bir sorunu yok.

Ankastre sektörünün hacmini göz önüne aldığımızda Merzifon'daki ankastre üreticileri önemli büyüklükteki bir yığını temsil ediyorlar. OSB'deki firmaların 1/3'ü ankastre sektöründe. Dolayısı ile gerek OSB gerekse Ticaret Sanayi Odasının en fazla önem verdiği sektör.

Sonuç olarak daha önceki tecrübelerime dayanarak, Merzifon Ankastre Kümeleşmesi'nin önümüzdeki birkaç yıl içinde, kümeleşme konusunda Türkiye'nin başarı hikayelerinden biri haline geleceğine inanıyorum.

Barrier Makina & Kalıp



www.barrierhood.com
info@barrier.com.tr
(0358) 5149003

2004 yılında kurulan ve bugün üretiminin %99'unu ihraç eden Barrier, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere Orta Doğu ülkelerine, Rusya, Gürcistan, İran, Ukrayna, Suriye, Suudi Arabistan ve Polonya'ya davlumbaz ihraç etmektedir.

Merzifon OSB'de faaliyet gösteren firma

kümenin son ürün üreten güçlü oyuncularındandır.

Barrier, Almanya'daki endüstriyel tasarım ekibi ve güçlü mühendislik ve üretim kadrosuyla Merzifon olmak üzere ülkemiz için de büyük değer yaratan ihracat odaklı üreticilerinden biridir.

Elektro Motor Metal Endüstri

Merzifon Elektro Motor 1999'da kurulmuştur. Üretim ve mühendislik yetenekleriyle ankastre ürünler sektörünün önemli tedarikçilerinden biri haline gelen Elektro Motor son yıllarda ihracata da yönelmiştir.

Her yıl yükselen üretim yeteneği ve iş hacmi ile Elektro Motor Merzifon Ankastre

re Sektörünün değer zincirindeki güçlü tedarikçilerden birisidir.

Orta Doğu ülkeleri, özellikle İran'la güçlü iş bağlantıları bulunan ve üretiminin %20'sini ihraç eden Elektro Motor, Polonya, İtalya ve Almanya ile de bu potansiyeli geliştirmek amaçlı çalışmalar gerçekleştirmektedir.



www.elektro-motor.com
info@elektro-motor.com
(0358) 514 92 42

Meka Kablo Plastik İmalatı



www.mekakablo.com
ordem.baykan@mekakablo.com.tr
(0358) 5050054

Merzifon'da yerleşik Ankastre sektörü firmaların motor kablo gruplarını imal etmek üzerine kurulan Meka Kablo sektörde oldukça yeni olmasına rağmen müşteri portföyünü bölge dışı şirketlerle güçlendirmektedir.

Meka Kablo Elektronik, Haberleşme ve

Otomasyon Teknikeri bir girişimci olan Erdem BAYKAN tarafından kurulmuştur.

Merzifon Ankastre Kümesinin üyelerinden biri olan firma cirosunun tamamına yakını ankastre ürünler sektöründe elde etmektedir. Önümüzdeki dönemde Merzifon OSB'ye taşınmayı planlamaktadır.

Plasform Plastik ve Metal Endüstri

1994 yılından beri ankastre ürünler sektörüne plastik enjektör ve motor grupları konusunda tedarikçi olarak iş yapan Plasform son yıllarda ankastre ocak üretimine başlayarak son ürün de üretmeye başlamıştır.

Ankastre ocak haricinde alüminyum filtre, cam tipi aspiratör, davlumbaz ve aspiratörlerin motorlarının elektrik bağlantılarında da üretim yapan Plasform Merzifon Ankastre Kümesinin güçlü oyuncular arasında yer almaktadır. Tescilli tasarımları

n ve markalarıyla Merzifon Ankastre Kümesinin yenilikçi üyelerinden biridir.

Son 3 yıldır iş hacmi hızla büyüyen Plasform, son 1 yıldır da direkt ihracata başlamıştır.

İran, Rusya, Azerbaycan ve Ukrayna başta olmak üzere ihracat potansiyelini yeni ülkelerle geliştirmek üzere çalışmalar yürütmektedir.



www.plas-form.com
info@plas-form.com
(0358) 5149252



(0358) 5139300

Turkostamp, yüksek mühendislik yetenekleriyle Merzifon Ankastre Kümesi'nin en önemli oyuncularındandır. 2011 yılında önemli bir yeniden yapılanma geçirmekte olan firma davlumbaz üretmektedir. Turkostamp Merzifon OSB'de faaliyet göstermektedir.

Sente Makine ve Kalıp



www.sente.com.tr
hamdi.sen@sente.com.tr
(0358) 5149393

Sente Makine ve Kalıp San. ve Tic. A.Ş. 1999 yılında kurulmuştur. Merzifon OSB'de yer alan firma Almanya kaynaklı tasarımlarla üretim gerçekleştirmektedir.

Yüksek ihracat rakamları, patent ve tasarımlarıyla sektörün yenilikçi firmaları arasında yerini alan Sente üretiminin

tamamına yakını (%99) ihraç etmektedir.

Davlumbaz üreticisi olan Sente, sektörde stratejik işbirlikleri gerçekleştirmiştir. Avrupa ülkeleri, Orta Doğu ülkelerine, Rusya, Gürcistan, İran, Ukrayna, Suriye, Suudi Arabistan ve Polonya'ya ihracat yapan firma Merzifon Ankastre Kümesi üyesidir.

Gümüş-Mak Endüstri

2004 yılında kurulan ve oldukça yeni olmasına rağmen her yıl büyüyen cirosuyla Merzifon Ankastre Kümesi'nin değerli üyeleri arasında yer alan Gümüş-Mak Endüstri ve Ticaret Anonim Şirketi sektörün güçlü tedarikçilerinden biridir.

Makine ve kalıp imalatı gerçekleştiren Gümüş-Mak, özel çözümler, butik üretim yeteneği ve mühendislik kabiliyetiyle müşteri portföyünü bölge dışına da geliştirmek amaçlıdır.

Gümüş-Mak Endüstri Merzifon OSB'de faaliyet göstermektedir.



(0358) 5149350

Silver Ankastre Mutfak Ürünleri



www.silverline.com.tr
husseyin.alis@silverline.com.tr
(358) 5149350

2008 yılında kurulmuş olmasına rağmen üretiminin %47'sini ihraç eden, iş hacmi her yıl büyüyen Silver Ankastre Mutfak Ürünleri Merzifon OSB'de faaliyet göstermektedir.

Kurumsallaşmış firma, sürekli eğitim ve danışmanlıklarıyla kendini geliştiren, verimlilik ve kalite odaklı bir işletmedir.

Metal eşya ve ankastre mutfak ürünleri üreten firma tedarikçileriyle güçlü işbirlikleri kurarak yenilikçi yeteneklerini geliştirmeyi ve maliyet avantajını korumayı hedeflemektedir.

Müşteri portföyü 50'ye yakın ülkeyi içerecek düzeyde geniştir.

Silverline Endüstri

Ülkemizin ankastre ürünler sektöründe güçlü markalarından biri olan Silverline 1994 yılında kurulmuştur.

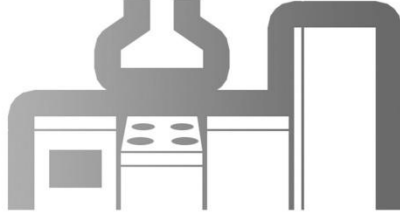
Tasarım yetenekleri, üretim esnekliği ve geniş ürün portföyüyle yurtiçi pazarda oldukça güçlü bir konum elde eden firma, yurtdışı pazarda da oldukça etkindir. Güçlü pazarlama ve satış ağıyla

50'nin üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiren Silverline, Merzifon OSB'de yer alır ve Ankastre Kümesi'nin güçlü oyuncularından biridir.

Silverline bölgesel rekabet gücünün geliştirilmesi amaçlı projelerde aktif yer almaktadır.



www.silverline.com.tr
info@silverline.com.tr
(0358) 5149350



MERZİFON ANKASTRE KÜMELENMESİ

Merzifon OSB Hakkında

Merzifon Organize Sanayi Bölgesi 1987 yılında Amasya İli Özel İdaresi (% 44), Merzifon Belediyesi (% 40), Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası (% 10), Merzifon Esnaf Kredi Kefalet Kooperatifi (% 6) iştiraki ile kurulmuştur. 1991 yılı DPT yatırım programında yer alıp, bölge iç yolları, kanalizasyon ve yağmursuyu şebekesi, yol drenajları, içme suyu şebekesi, deşarj hattı AG_OG elektrik şebekesi ve enerji nakil hattı işlerini kapsayan Alt Yapı İnşaatları 1995 yılında ihale edilerek yapımına başlanmıştır. 2000 yılında çıkarılan 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu gereği Kuruluş Protokolümüz Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca onaylanıp, tüzel kişiliğimiz iktisap ettirilmiştir. 2002 yılında Altyapı inşaatlarımız tamamlanarak işletmeye geçilmiştir.

Bölgemizin mevcut alanı 112 Ha. olup, bölgenin kuzeyinde Sanayi Ticaret Bakanlığınca yer seçimi onaylanmış, 1/1000 ölçekli uygulama imar planları bulunan,

kamulaştırma ve altyapı inşaatları yapılacak yaklaşık 45 Ha. OSB genişleme alanı ile bölgenin güneyinde yaklaşık 185 Ha. Alan 1/100 ölçekli İl Çevre Düzeni Planlarına OSB tevzi alanı olarak lekelenmiştir.

Bölgemizde, her türlü altyapısı tamamlanmış 47 sanayi parseli bulunmaktadır. Bunlardan 32 sinde üretime geçilmiş, 8 inşaat ve 4 ü proje halinde olmak üzere toplam 44 parsel yatırımcılara tahsis edilmiştir. Bölgemizde 3 sanayi parseli ise boş durumdadır. Organize Sanayi Bölgemizde yaklaşık 2400 kişi çalışmaktadır. Sadece Merzifon değil, civar il ve ilçelerde yaşayan kişiler de, bölgemizde istihdam edilmektedir.

Bölgemiz, kalkınmada öncelikli yörede ve coğrafi konumu itibarıyla Karadeniz Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesinin, Ankara-İstanbul yol güzergahı üzerinde bulunmaktadır. Karayolu taşımacılığında ana

kavşak üzerinde olması, denizyolu taşımacılığında Samsun limanına 110 Km, demiryoluna 25 Km ve Merzifon Havaalanına 5 km mesafede yer alması nedeni ile Karadeniz'in gözde ticaret ve sanayi merkezi konumundadır.

Bölgemizde, elektrikli makineler sektöründe faaliyet gösteren firmalar ağırlıkta olup, bunu plastik, mobilya ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar takip etmektedir. Merzifon OSB'de özellikle ankastre ürünlerin üretimi konusunda doğal bir kümelenme mevcuttur. Bölgemiz, yakın gelecekte Türkiye'nin ankastre ürünler üretim üssü olmayı, daha sonra ise Avrupa'nın sayılan ankastre ürünler üretim üssü olmayı hedeflemektedir.



Küme Logo Çalışmaları



MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ

MAK

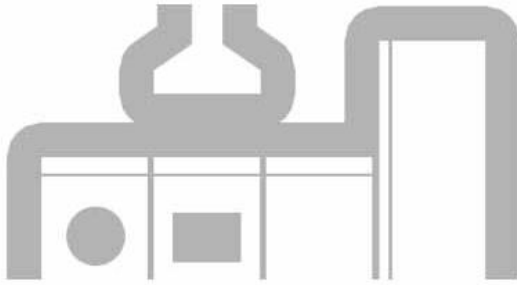
MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



MERZİFON

ANKASTRE

KÜMELENMESİ



MERZİFON

ANKASTRE

KÜMELENMESİ



MERZİFON

ANKASTRE

KÜMELENMESİ



MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



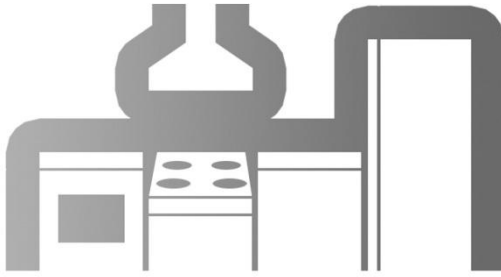
MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



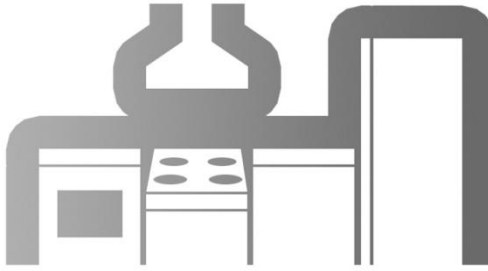
MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ



MERZİFON
ANKASTRE
KÜMELENMESİ

Küme Web Sitesi Görselleri



HAKKIMIZDA	HABERLER	KÜMELENME HAKKINDA	KÜME ÜYELERİ	BİZE ULAŞIN
------------	----------	--------------------	--------------	-------------

ANASAYFA

KÜMELENME HAKKINDA

Merzifon Ankastre Kümelenmesi



Destekleyici Kuruluşlar



Anketler

Ankastre ürünler ne tür

Küme Firmalarımız



Haberler

6 :: **Küme Ekibi**
Küme Koordinatörü: Furkan Y ...
0 ★★★★★

5 :: **E-Bülten**
E-Bültenimize ulaşmak için ...
0 ★★★★★

6 :: **Küme Vizyonumuz**
Vizyonumuz; Merzifon'u kü ...
0 ★★★★★

Son Haberler

- [E-Bülten](#)
- [Küme Vizyonumuz](#)
- [En Popüler Kalkınma Modeli : Kümelenme](#)
- [Ortak Akıl Çalıştayı Gerçekleştirildi](#)
- [Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme](#)

En Sevilenler

- [Kümelenme Hakkında Temel Bilgiler](#)
- [Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme](#)
- [Kümelenme Yol Haritası](#)
- [Ortak Akıl Çalıştayı Gerçekleştirildi](#)
- [Kümelenme](#)

Ortak Akıl Çalıştayı Gerçekleştirildi

5 Mart 2011 tarihinde Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası'nda gerçekleştirilen Ortak Akıl Çalıştayıyla Merzifon Ankastr Kümelenmesi üye firmaları, destekleyici kuruluş temsilcileri biraraya gelerek küme vizyonu, misyonu ve strateji belgeleri konusunda çalışmalar gerçekleştirdiler.

Küme Koordinatörü Furkan İlhan YAVUZ ve Danışman Barış Cihan BAŞER tarafından modere edilen çalıştayda küme çatısı altında bu yıl gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ve destekleyici kurumların küme yönetimindeki rolleri de tartışıldı. Küme altyapısı ve küme kurma çalışmalarının hızlandırılması ve 17 Mart 2011'de gerçekleştirilecek ulusal etkinlik konusunda program ve içerik hazırlandı.

Destekleyici Kuruluşlar



Ankastr Kümelenmesi Ortak Akıl Çalıştayı

Merzifon Ankastr Kümelenmesi üye firmalar ve ilgili kuruluşların katılımıyla 5 Mart 2011 tarihinde Merzifon TSO'da bir ortak akıl çalıştayı gerçekleştirilecektir. Ortak akıl çalıştayında küme üyesi işletmeler kümelenme vizyonu belirleyerek ankastr ürünler sektöründe fırsatlar, uluslararası rekabet unsurları ve Merzifon'da ortak iş yapmayı sağlayacak avantajları değerlendirecek, Merzifon Ankastr Kümelenmesi için ortaklaşa bir gelecek vizyonu tespit edeceklerdir.

Küme Yöneticileri Kulübü Toplantısı

Merzifon Ankastr Kümelenmesi Koordinatörü Furkan Yavuz İLHAN, Samsun'da gerçekleştirilen Küme Yöneticileri Kulübü toplantısına katıldı.

Küme Yöneticileri Kulübü

- Küme yöneticiliğinin profesyonel bir iş türü haline gelmesini sağlamak
- Kümelenme profesyonelleri arasında iletişim platformu oluşturarak bilgi paylaşımını ve işbirliklerini hızlandırmak

... ..



HAKKIMIZDA	HABERLER	KÜMELENME HAKKINDA	KÜME ÜYELERİ	BİZE ULAŞIN
------------	----------	--------------------	--------------	-------------

ANASAYFA → BİZE ULAŞIN

Merzifon Ankastr Kümelenmesi



Ankara Asfaltı 2.ikm

Merzifon

Amasya

Türkiye

05300

+90 358 513 5050



Destekleyici Kuruluşlar



HAKKIMIZDA	HABERLER	KÜMELENME HAKKINDA	KÜME ÜYELERİ	BİZE ULAŞIN
------------	----------	--------------------	--------------	-------------

ANASAYFA → KÜMELENME HAKKINDA

KÜMELENME HAKKINDA BİLGİLER

- 1 [En Popüler Kalkınma Modeli : Kümelenme](#)
- 2 [Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme](#)
- 3 [Kümelenme Yol Haritası](#)
- 4 [Kümelenme](#)
- 5 [Kümelenme Hakkında Temel Bilgiler](#)

Arda MUTLU
Arife YILMAZ
Barış Cihan BAŞER
Administrator
Barış Cihan BAŞER

Destekleyici Kuruluşlar



Küme Firmalarımız



Haberler

6 [Küme Vizyonumuz](#)
Vizyonumuz, Merzifon'u kü ...

0 [Görüntü](#)

9 [En Popüler Kalkınma Modeli : Kümelenme](#)

Eğitim Notları³

KÜMELENME EĞİTİMİ

innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

KISACA iC

- ✓ KOBİ – İnovasyon
- ✓ İnovasyon Destek Hizmetleri
- ✓ Bölgesel Kalkınma
- ✓ Kümeleme
- ✓ Sınai Mülkiyet Hakları
- ✓ Yeniden Yapılanma

innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

İçerik

1. Bölgesel Rekabet Gücünün Artırılmasına Yönelik Proje Formatları
2. Kümeleme ve Kümeleme ile İlgili Sınai Kavramlar
3. Kümeleme Gücü
4. Küme Akademi Proje Formatları
5. Küme Kurma
 - Ekip
 - İş Planı
 - Model ve Ürün
 - Kurumsal Ürün
 - Performans Göstergeleri
 - Satış (Pazarlama) Kanalları
 - Bölgesel ve Ulusal Pazarlama Kanalları
 - Küme Organizasyonu
6. Küme Değerlendirme
7. Başarıların Analizleri
8. Özet ve Değerlendirme

innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Bölgesel Rekabet Gücünün Artırılmasına Yönelik Proje Formatları

innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Rekabet Gücü

Mikro • Finansın bölünmesi ve her etrebi için sahip olduğu kapasite

Bölgesel • Bir bölgede yer alan firmaların diğer bölgelere göre ulusal ve uluslararası piyasalarda talep edilen ürün ve hizmetleri üretme/yararlanma/yeniden üretilme yeteneği

Macro • Bir ülkenin uluslararası piyasalarda talep edilen ürün ve hizmetleri üretip satabilmesi ve buna paralel olarak uluslararası ve ulusal geliştirmeye yeteneği

innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Bölgesel Rekabet Gücünün Artırılması

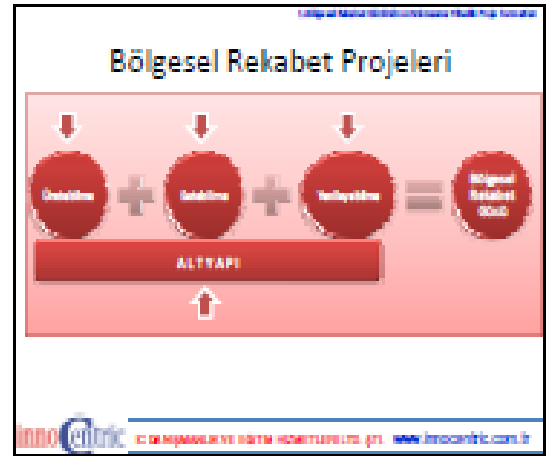
innoCentric İÇ DENETİM VE İZLENİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

³ Dinleyici notları çıktısı olarak teslim edilmiştir.

Bölgesel Rekabet Gücünün Ölçülmesi

Açılım	İçerik kapsamı	Ölçülebilirler
Ekonomik Güç Sosyal Güç Çevre Güç İnsan Güçü Bilimsel Güç Kültürel Güç Yaratıcı Güç Kurumsal Güç Sosyal Güç Çevre Güç İnsan Güçü Bilimsel Güç Kültürel Güç Yaratıcı Güç	Ekonomik Güçler Sosyal Güçler (Güç) Çevre Güçleri İnsan Güçleri (Beyin Gücü) Bilimsel Güçler Kültürel Güçler Yaratıcı Güçler	Ekonomik Güçler Sosyal Güçler (Güç) Çevre Güçleri İnsan Güçleri (Beyin Gücü) Bilimsel Güçler Kültürel Güçler Yaratıcı Güçler Kurumsal Güçler Sosyal Güçler Çevre Güçleri İnsan Güçleri (Beyin Gücü) Bilimsel Güçler Kültürel Güçler Yaratıcı Güçler Kurumsal Güçler Sosyal Güçler Çevre Güçleri İnsan Güçleri (Beyin Gücü) Bilimsel Güçler Kültürel Güçler Yaratıcı Güçler

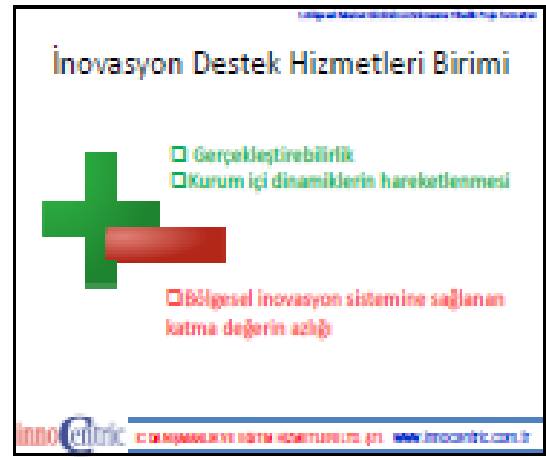
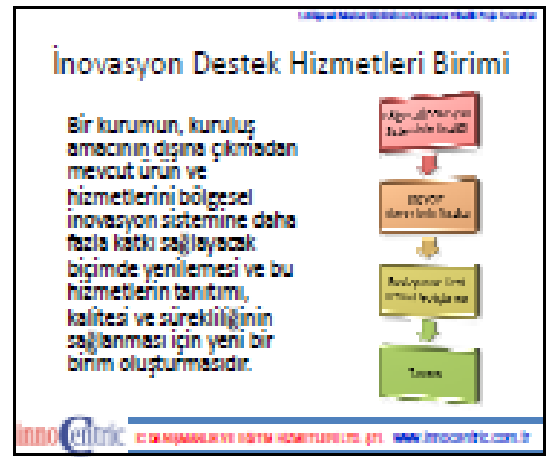
innocentric | C: 03062661616 | M: 0312 444 1111 | www.innocentric.com.tr



Proje Formatları

Proje Formatı	Özellikler
Innovation Support Services İnovasyon Destek Hizmetleri	İnovasyon Destek Hizmetleri Birimi
Regional Innovation/Development Strategy Bölgesel İnovasyon/Kalkınma Stratejisi	RİMentor
Regional Rehabilitation Projects Bölgesel Rehabilitasyon Projeleri	Hızlı İnovasyon İP İKATİK
Clustering Kümeleme	Odalar Kurulması ve Hızlı Kümeleme OSSA

innocentric | C: 03062661616 | M: 0312 444 1111 | www.innocentric.com.tr



Bölgesel İnovasyon Stratejisi

Bölgesel İnovasyon Stratejisi'nin amacı, bölgenin özel koşullarını dikkate alarak, inovasyon kapasitesinin ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik strateji geliştirilmesidir.

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

Bölgesel İnovasyon Stratejisi

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

Bölgesel İnovasyon Stratejisi

SAHAİPLENME VE KATILIM

VERİMSİZLİK

- Uygulamaya geçme sürecinin uzunluğu ve bu süreçte bölgesel ve bölge dışı dinamiklerin değişmesi
- Uzun süreç ve fazla insan kaynağı nedeniyle yüksek maliyetler

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

Bölgesel İnovasyon Stratejisi

RIS MERSİN

İÇ PAKETLERİ

- Proje ekibinin oluşturulması
- Proje metodolojisinin tanımlanması
- Kamuyu oluşturmak
- Ortak bölgelerle işbirliği oluşturmak
- Farkındalık bilincini arttırmak ve iletişim stratejisi tanımlamak
- Bölgesel talebi analiz etmek: işletmelerin ihtiyaçları
- Bölgesel arzı analiz etmek: İnovasyon altyapısı
- Dilemleri deneyen stratejik perspektif geliştirilmesi
- Pilot projelerin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi
- İnovasyonun teygidi için ulusal işbirliği oluşturmak

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

Bölgesel İnovasyon Stratejisi

RIS MERSİN

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr


Bölgesel İnovasyon Stratejisi

Geçmişte RIS

İNNOCENTRIC | C. OSMANGAZI KÜLTÜR VE İHTİŞAN KAVRAMLARI LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

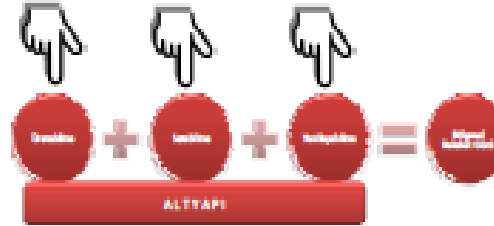
Rehabilitasyon Projeleri

İçerisinde barındırdığı ürün ve hizmetlerle (genellikle eğitim ve danışmanlık) firmaların (özellikle üretim yapan KOBİ'lerin) üretebilme ve/veya satabilme ve/veya yenileyebilme kapasitelerini artırmayı amaçlayan projelerdir.




innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Rehabilitasyon Projeleri



innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Rehabilitasyon Projeleri



□ DİREK ETKİ ve KATMA DEĞER

□ PROFESYONEL UZMANLIK GEREKSİNİMİ

innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

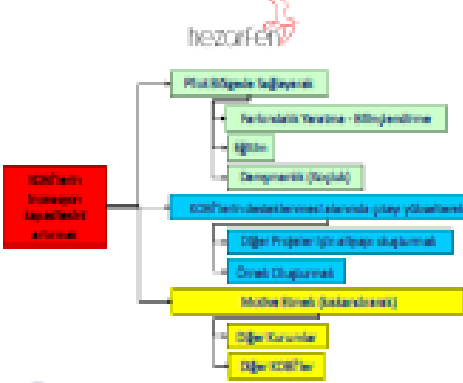
innoCentric

İŞ PAKETLERİ

- Dinle, anla, analiz et (6 ay)
- Strateji oluştur (1 ay)
- Projeyi kaynaklarına göre planla (1 ay)
- Ürün ve hizmetleri oluştur (6 ay)
- Ürün ve hizmetleri test et (2 hafta)
- İnsan kaynağını eği (1,5 ay)
- Uygula (firmanın ihtiyacına göre esnet) (10 ay)
- Çıktıları paylaş, diğer çalışmalar için altyapı oluştur (1 ay)

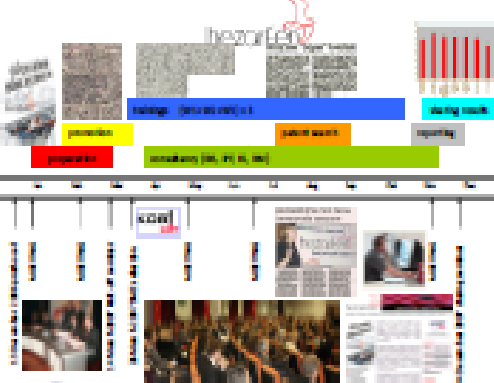
innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

innoCentric



innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

innoCentric



innoCentric İÇ DANIŞMANLIK VE YATIM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Lütfen bu belgeyi sadece kişisel kullanımınız için kullanınız.

hezorfen

teori ve uygulama

uygulama

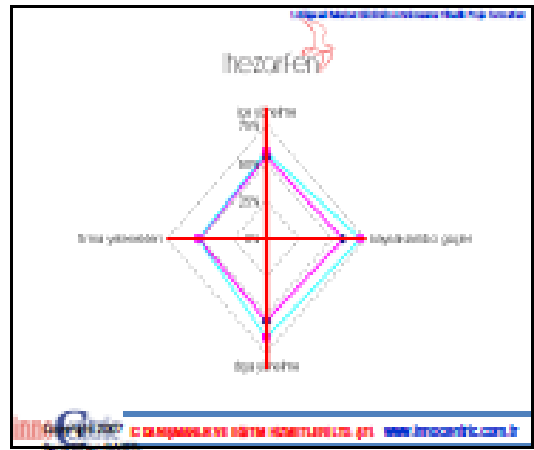
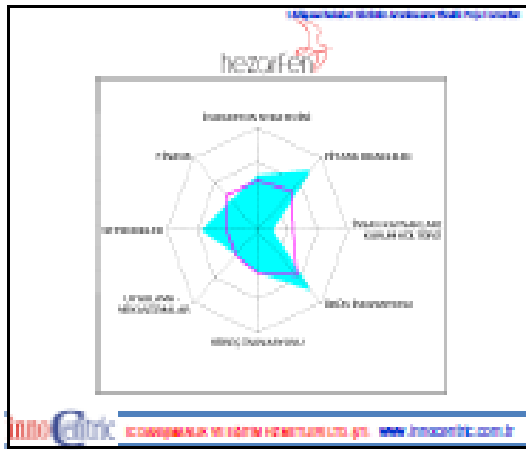
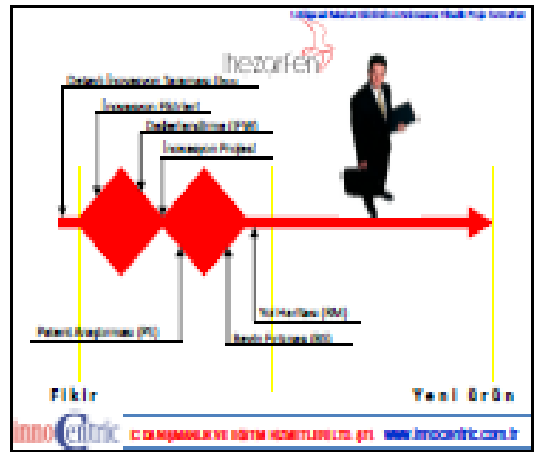
teorik değerlendirilme

} x 3

Teori + Pratik (çoklu grafikler – max 25)

Eğitimsel çıkarımları kolaylıkla kullanabilecekleri ve değer yaratan uygulamalar

İTMO Centric C DAĞILIMLIK İNTERNET HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.hezorfen.com.tr

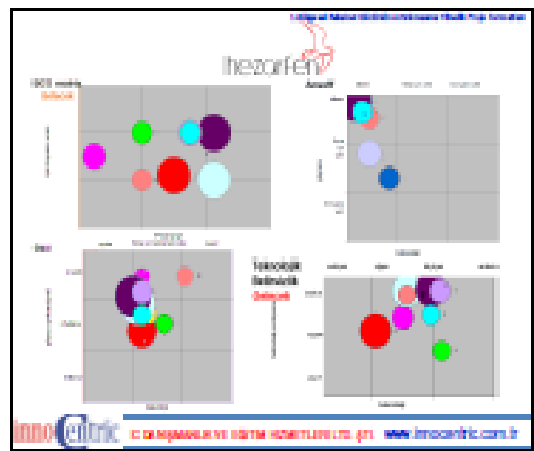


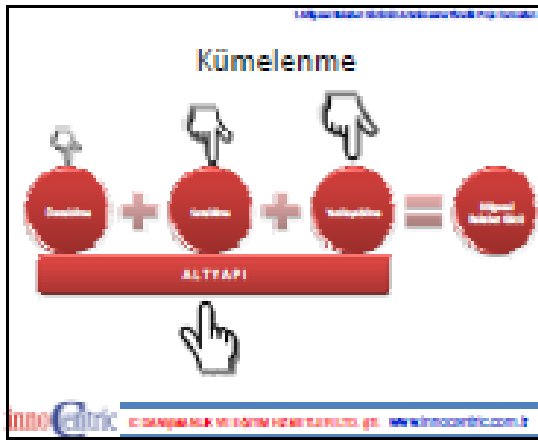
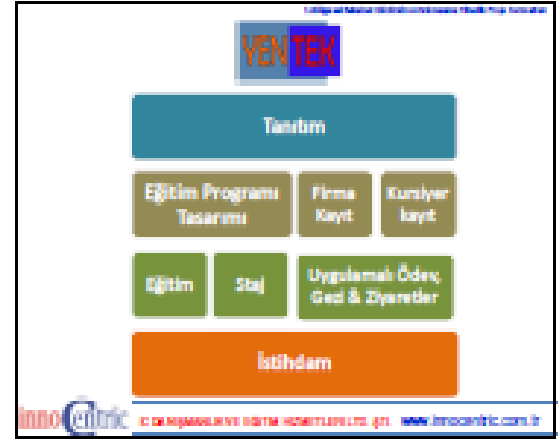
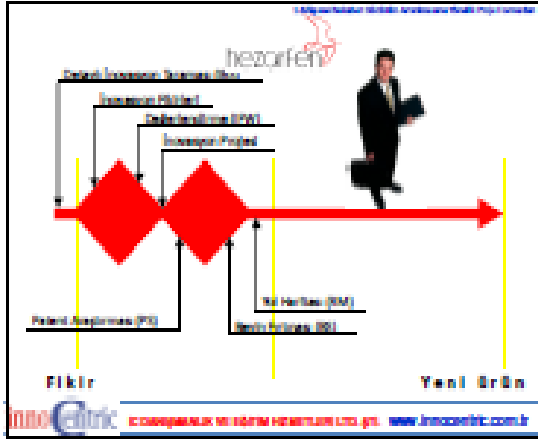
Lütfen bu belgeyi sadece kişisel kullanımınız için kullanınız.

hezorfen

Görev	Görev	Görev	Görev	Görev	Görev	Görev	Görev	Görev	Görev
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

İTMO Centric C DAĞILIMLIK İNTERNET HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.hezorfen.com.tr





Kümelenme



OSSA
OSMANLI SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI
OSMANLI SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI



MTE
MÜHÜR TİCARETİ



KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞ KÖRESİ



KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞ KÖRESİ

İTİFAK

İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr



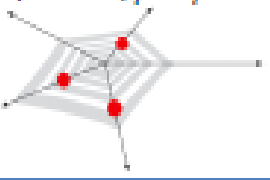
Kümelenme ve Kümelenme İle İlgili Genel Kavramlar

İTİFAK

İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr

Bölgesel Rekabet Gücü

Bir bölgede yer alan firmaların diğer bölgelere göre ulusal ve uluslararası piyasalarda talep edilen ürün ve hizmetleri üretebilme/satabilme/yenileyebilme yeteneği



İTİFAK

İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr

Kümelenme

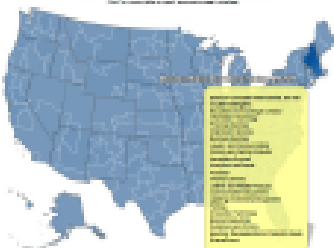
Aynı sektörde faaliyet gösteren, yatay/dikey bağlantılı işletmelerin ve destekleyici kurumsal yapıların belirli bir coğrafi bölgedeki örgütlü yoğunlaşmasıdır.



İTİFAK

İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr

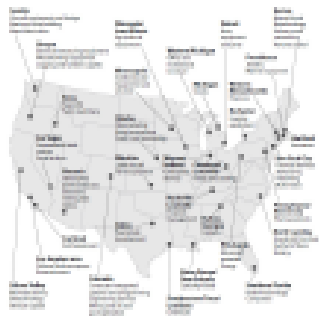
Amerika Birleşik Devletleri



İTİFAK

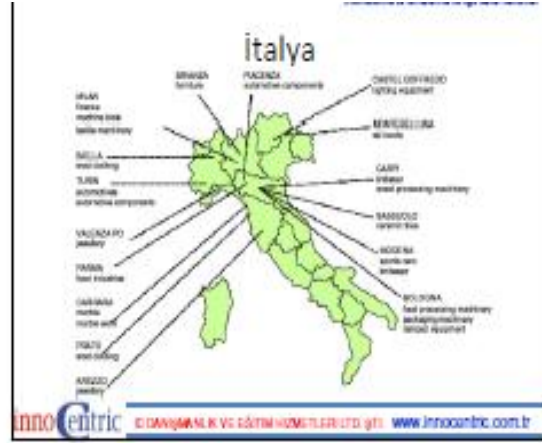
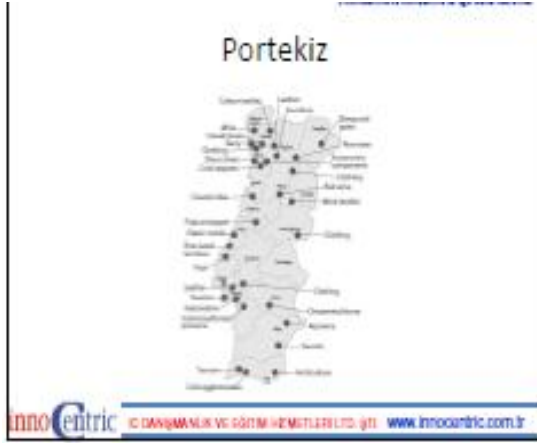
İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr

Amerika Birleşik Devletleri



İTİFAK

İTİFAK A.Ş. | İTİFAK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. | www.itifak.com.tr

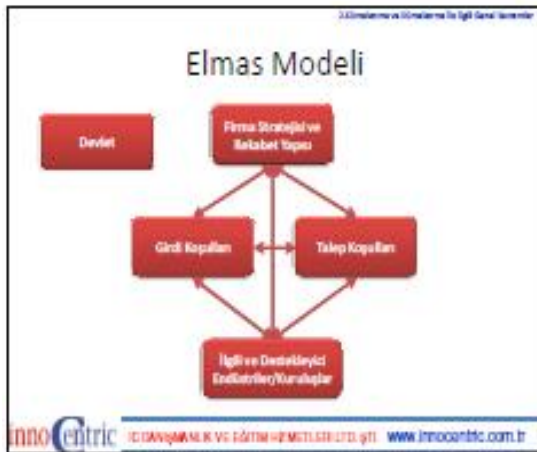


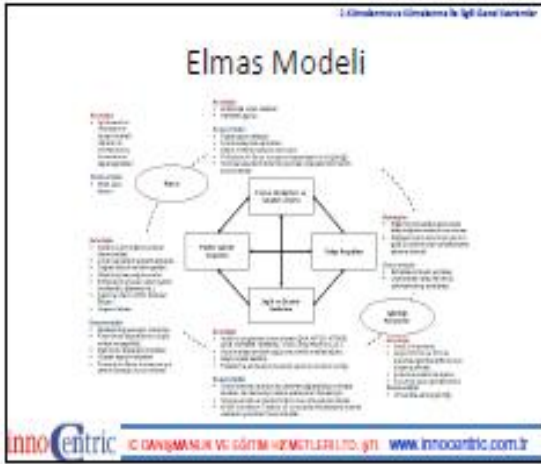
Elmas Modeli

Prof. Michael E. PORTER
Harvard Business School

1990 yılında Harvard Business School'den Michael E. PORTER tarafından geliştirilen ve saha uygulamaları yapılan Elmas Modeli (Diamond Model), günümüzde sektörlerin rekabet düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Model dört temel faktör ile ifade edildiğinden dolayı "elmas" benzetimi ve "Elmas Modeli" olarak anılmaya başlanmıştır.

innocentric İÇ DANIŞMANLIK VE GİRİTİM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr





2. Güncellenen ve Güncellenen De İgfl Genel Yönetim

Küme Yönetim Rehberi

cioe

The 'Küme Yönetim Rehberi' (Cluster Management Handbook) is authored by six experts: Erol Çelikkaya, Ludmila Pagan, Günaydın Yılmaz, İbrahim Tuncel, Mustafa Boş, and Ayşe Nurhan. The handbook is published by cioe (Cluster Innovation Observatory of Ege). The authors' names and headshots are displayed in a 2x3 grid.

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE ÇÖZÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

2. Güncellenen ve Güncellenen De İgfl Genel Yönetim

Küme Yönetim Rehberi

cioe

The cover of the 'Küme Yönetim Rehberi' (Cluster Management Handbook) features the title 'Küme Yönetim Rehberi' and the subtitle 'Cluster Management Guide - Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives'. The cover also displays the cioe logo and a list of authors.

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE ÇÖZÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr



2. Güncellenen ve Güncellenen De İgfl Genel Yönetim

Merkez Oyuncu

Küme'de; diğer oyunculara göre gerek nitelik gerekse nicelik bakımından daha fazla değer yaratan oyuncudur.

The 'Merkez Oyuncu' (Central Player) is defined as the player in a cluster who creates more value than other players, either in terms of quality or quantity. A photograph of a soccer player celebrating on the field is used to illustrate this concept.

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE ÇÖZÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

2. Kümeleme ve Kümeleme Değerlendirme

Merkez Oyuncu

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

2. Kümeleme ve Kümeleme Değerlendirme

Neden Kümelenme?

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

3. Kümeleme ve Kümeleme Değerlendirme

Neden Kümelenme?

PRİMALAR	ÜNİVERSİTE	EMEK
<ul style="list-style-type: none"> •Ortak teknoloji •Ortak beceriler •Ortak pazar için projeler •Ortak finansman •Ortak altyapı •Ortak yönetim •Ortak pazar için 	<ul style="list-style-type: none"> •Ortak teknoloji •Ortak beceriler •Ortak pazar için projeler •Ortak finansman •Ortak altyapı •Ortak yönetim •Ortak pazar için 	<ul style="list-style-type: none"> •Ortak teknoloji •Ortak beceriler •Ortak pazar için projeler •Ortak finansman •Ortak altyapı •Ortak yönetim •Ortak pazar için

Ortak beceriler, ortak beceriler, ortak beceriler, ortak beceriler, ortak beceriler

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

3. Kümeleme ve Kümeleme Değerlendirme

Kümelenme Süreci

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

3. Kümeleme Süreci

Kümelenme Süreci

- 1 • Küme Altyapısı
- 2 • Küme Kurma
- 3 • Küme Geliştirme

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

3. Kümeleme Süreci

Küme Altyapısının Oluşturulması

- 1
 - Kümeleme ihtiyacının tanımlanması
 - Kapasite oluşturma
 - Bölgenin rekabet analizi
 - Uluslararası rekabet gücüne sahip veya potansiyel olan sektörün seçimi
 - Bilgi ve iletişim ağlarının oluşturulması

innoCentric | © DANIŞMANLIK VE DÖNÜM HİZMETLERİ LTD. ŞTİ. | www.innocentric.com.tr

Küme Kurma

2

- Ekip
- İş Planı
- Hedef ve Strateji
- Kurumsal Kimlik
- Performans ve Sahiplenilme
- Saha Çalışması ve Gözetim Akademi
- Bölgesel ve Ulusal Pazarlama Strajisi
- Küme Organizasyonunun Oluşturulması


İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Küme Geliştirme

3

- Kurumların ve Üst Düzeylerin İncelenmesi
- Önyüzdelemeler, Sorunlar ve İhtiyaçların Belirlenmesi
- Projelendirme
- Eğitim
- Araştırmaların Oluşturulması
- Projelerin uygulanmaya geçirilmesi
- Ölçme ve Değerlendirme

İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr



Küme Altyapısının Oluşturulması

İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Kümelenme İhtiyacının Tanımlanması

Neden Kümelenme????????????

- Popülerlik ??????????
- Kıskançlık ??????????
- Sağlanan fonlar ??????????
- Diğer ??????????????

Neden Bu Sektör?

Bölgede başka sektör mü yok??????

Kötünün iyisi bu mu ??????????

Tepedeki karar vericiler öyle mi uygun gördü??

İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Kümelenme İhtiyacının Tanımlanması

Neden Kümelenme?

- Kıtlık kaynaklar nedeni ile verilen hizmetlerin yetersiz ve kalitesiz olması
- Ortaklaşa rekabet kültürü zorunluluğu
- Sektörel organizasyonsuzluk
- Önceki araştırmalar ve projelerin çıktıları

Neden Bu Sektör?

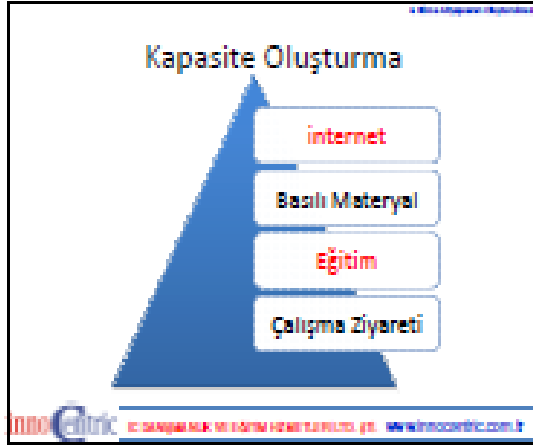
- Uluslararası rekabet gücü analizi
- Bölgede yapılan diğer araştırmalar izlenet ediyor
- Devlet politikaları (destek, teşvik vb)

İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr

Kümelenme İhtiyacının Tanımlanması



İNOCENTRIC C. DAĞARCAKLIK VE İZMİR HESAR TURİZM LTD. ŞTİ. www.innocentric.com.tr





Hedef ve Strateji

- Firmalar, bölgesel paydaşlar ve ulusal paydaşlarla iletişime geçilmeden önce ilk yapılması gereken herkesin katkı yaparak geliştireceği taslak hedef ve strateji belirlemektir.
- Her görüşmede alınan katkılarla taslak hedef ve strateji geliştirilmeli ve küme yönetim organlarında nihai hali verilmelidir.

Hedef ve Strateji

- Ana Hedef (her paydaşın bakış açısı ile uyumlu olmalıdır)
- Alt Hedefler (her paydaşın vizyonuna uygun aynı aynı alt hedefler belirlenmeli ve belirlenen alt hedefler ana hedefin kapsamı içerisinde yer almalıdır)

Kurumsal Kimlik

- Logo
- Marka
- Kartvizit
- Web Sayfası
- Küme Tanıtım Broşürü
- Küme Rehberi
- Promosyon Matbamesi
- Roll Up
- Stand



Saha Çalışması



Küme Müdürü tarafından yapılır.
Veri toplamak için form doldurulmalıdır.
En az 10 kişi için ayrılmalıdır.

İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr

İletişim Rehberi ve Veri Havuzu



İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr

Verileri Analiz Et

Kategori	Değer
Yeni Üye	100
Çıkış Yapmış	500
Geçmiş Üye	1000
Mevcut Üye	100
Yeni Üye	100

Küme Müdürü ile Birlikte
Yapılmalıdır



İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr

Ağ Haritası



İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr

Bölgesel ve Ulusal Paydaşlarla İletişim



Yürütülecek kümeleme
çalışması ile ilgili bilgi notu
hazırlamadan bölgesel
paydaşlarla iletişime geçme !!!

Küme profilini çıkarmadan
ulusal paydaşlarla iletişime
geçme!!!

İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr

Bölgesel ve Ulusal Paydaşlarla İletişim

- İletişim stratejisi hedefler üzerine kurulmalıdır.
- Her paydaşın vizyonuna uygun aynı aynı iletişim stratejisi belirlenmelidir.



İTİB **Centric** C. DANIŞMANLIK VE YATIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. www.itibcentric.com.tr



Özellikler ve Özellikler	Özellikler ve Özellikler
yerli üretim kapasitesi	savunma sanayiye faaliyet alanları
teknik kapasite ve üretim kapasitesi	teknik kapasite ve üretim kapasitesi
finansal kaynaklar ve üretim kapasitesi	finansal kaynaklar ve üretim kapasitesi
üretim kapasitesi ve üretim kapasitesi	üretim kapasitesi ve üretim kapasitesi
teknik kapasite ve üretim kapasitesi	teknik kapasite ve üretim kapasitesi

www.incostruc.com.tr



Ana Hedef

Ordumuzun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve savunma sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmek.

www.incostruc.com.tr



- ### Başarının Anahtarı
- Küme yönetimi 12-18 aylık süreçte küme üyesi firmaların eline geçmelidir.
 - Kümenin başarısı küme yöneticisinin başarısıyla doğru orantılıdır. Yanlış seçilmiş bir küme yöneticisi, kümelenme potansiyeli bölge ve sektöre bile başarı sağlamaz.
 - Akademisyenler, yeterli vakitleri olmadığından küme koordinatörü/yöneticisi yapılmamalıdır. Ancak gerektiği yerde danışman olarak görev alabilirler.
- www.incostruc.com.tr

Başarının Anahtarı

- Küme kurma aşamasında paydaşları ve firmaları etkilemek için büyük hedefler konulmamalıdır. Özellikle firmalar sabırsızdır. Kısa sürede söylediklerinizi yerine getirmenizi isterler.
- Küme yönetiminde iş planında olmayan işlere iş planında olan işlere göre daha fazla zaman harcanır. İnsan kaynağını iyi planlamak gerekir.
- Sabit bir iş planına takılı kalmamak gerekir. Kümeleme elastik bir süreçtir.

Başarının Anahtarı

- Altyapı Aşaması hiçbir oyuncuyu ve firmayı dahil etmeden tamamlanmalıdır. Küme kurma aşamasında önce firmalar sonra destekleyici kurumlar dahil edilmelidir.
- Firmalara direkt katkı değer yaratmayan çalışmalar (örn: akademik araştırmalar vb) ikinci planda tutulmalıdır. Bu tip çalışmalar firmaları yorar ve heyecanı söndürür.
- Çalışmanın başından itibaren küme müdürü seçilmeli ve her aşamada firmalarla iletişim içinde olmalıdır.

Sahayı Temiz Tut



İlk adımı atmak için çok beklerseniz, gideceğiniz yere sizden önce başkaları varır.

Örnek Olay Çalışması

Arife YILMAZ

InnoCentric

E-posta: arife@innocentric.com.tr

Tel: 312 4343366

Faks: 312 4351353

Mithatpaşa Cad. 48/11
Kızılay / ANKARA