

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK**  
**"KÜMELENME" İLE İŞLETME PERFORMANSI**  
**İLİŞKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Selçuk KARAYEL**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya- 2010**

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK**  
**"KÜMELENME" İLE İŞLETME PERFORMANSI**  
**İLİŞKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Selçuk KARAYEL**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından  
10103016 nolu Doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

**Konya- 2010**

**Ek- 1: Bilimsel Etik Sayfası**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı  
Selçuk KARAYEL

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Selçuk Karayel'.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Selçuk KARAYEL tarafından hazırlanan YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK "KÜMELENME" İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışma ..13..../..12..../..2010... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Adem ÖĞÜT

Danışman

Prof.Dr.M.Şerif ŞİMŞEK

Üye

Doç. Dr. Ahmet DİKEN

Üye

Doç.Dr. Rifat IRAZ

Üye

Yrd.Doç.Dr.Murat ÇETİNKAYA

Üye

*[Handwritten signatures of the jury members]*

## ÖNSÖZ

Dünya’da kümelenme ile ilgili çalışmaların oldukça eski bir geçmişi olmasına karşılık, ülkemizde kümelenme oldukça yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Doktora çalışmamızın uygulama alanı olarak belirlenen ayakkabı sektörü ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle doktora çalışmamız bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Araştırmacıların ayakkabı sektöründe bundan sonra gerçekleştirecekleri kümelenme çalışmalarına bir temel taşıyacağına inanılan doktora çalışması uzun ve yorucu bir çalışma sürecinin sonunda tamamlanmıştır.

Oldukça karmaşık olan ve uzun bir araştırma sürecini kapsayan bu zorlu çalışma sürecinde, yılmadan ve heyecanla çalışmamı tamamlamamda beni sürekli cesaretlendiren, görüş ve eleştirileri ile çalışmama yön veren ve ışık tutan danışman hocam Prof. Dr. Adem ÖĞÜT’e verdiği destekler için çok teşekkür ederim. Bilgi ve deneyimleri ile her zaman çalışmama destek olan, görüş ve düşünceleriyle çalışmamın şekillenmesine yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK’e ve akademik hayatta öğrencisi olduğum Prof.Dr.Tahir AKGEMCI’ye teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca anketlerin kısa sürede ve yüksek oranda geri dönüşünün sağlanmasında desteklerini esirgemeyen Konya Ayakkabıcılar Odası çalışanlarına şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

### YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK "KÜMELENME" İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Selçuk KARAYEL**

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı  
Doktora Tezi, 365 sayfa, Aralık 2010  
Danışman: Prof.Dr. Adem ÖĞÜT

Ayakkabıcılık sektöründe kümelenme faaliyetlerine yönelik yürütülen bu çalışmanın teorik ve uygulama olmak üzere iki temel amacı bulunmaktadır. Teorik çalışmanın amacı, kümelenme kavramının literatürdeki gelişimini ve işletmelerin performansına etkisini ortaya koymaktır. Bu alan da oluşan bilimsel bilginin toplanması, analiz edilmesi ve uygulama örnekleri araştırılmıştır. Saha araştırmasının amacı ise literatür taramasıyla elde edilen bilgilerin ayakkabıcılık sektöründeki uygulama sonuçlarını belirlemektir. Ayrıca kümeleme faaliyetleriyle işbirliği yeteneği kazanmalarının işletme performansları üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada, kümelenme ile işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığı ve eğer varsa bu ilişkinin nasıl ve hangi yönde ayakkabı işletmelerinin yeteneklerini etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kümelenme ve ilgili temel kavramların literatür incelemesi yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde örgütlenme modelleri incelenmiştir.

İkinci bölümde bir örgütlenme modeli olarak kümelenme çalışmaları yer almıştır. Kümelenmenin gelişim süreci, dünya ve Türkiye uygulamaları bulunmaktadır. Yeni başlayanlar için rehber niteliğinde küme oluşturma yöntemi önerilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Konya’da yer alan ayakkabıcılık sektöründeki 336 işletme ile yapılan anket metoduna dayalı araştırma bulunmaktadır. Araştırmada birincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veriler yüz yüze görüşme ve geliştirilen anket aracılığı ile elde edilmiştir. Anket metoduyla elde edilen veriler SPSS 18 istatistik programı kullanılarak elde edilmiştir. Bu bulgulara göre hipotezler test edilmiş sonuçlar yorumlanmıştır. Başlangıçta ortaya konulan teorik model ve hipotezler geliştirilen çoklu regresyon modelinden yararlanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, Kümelenme ile Performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kümelenme, İşbirliği, Ayakkabı Sektörü, Elmas Modeli, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, Yenilik, Rekabet, İşletme Performansı, İhracat

**ABSTRACT****“THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CLUSTERING AS AN INNOVATIVE ORGANIZATION MODEL AND THE BUSINESS PERFORMANCE : THE PRACTICE OF THE SHOE SECTOR”****Selçuk KARAYEL**

Selçuk University, Institute of Social Sciences, Graduate School of Business  
Administration, Turkey  
PhD. Dissertation, 365 pages, December 2010  
Advisor: Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Our study based on two structures one of them is theoretical, the other is application. The aim of the theoretical study is underlining the development of the term of clustering in literature and its impact over the companies. The collecting and the analyzing of the scientific accumulation and the application samples were examined. The aim of the field research is revealing the application results of the information obtained by the literature review at the shoe sector. The other aim of the field research is revealing the impacts of obtaining of the cooperation ability by means of the clustering activities over the company performance. We try to analyze if there is a relation or not between the clustering and the company performance, then if the relation is confirmed, how and which direction will the relation affect the shoe industries' abilities.

Our study consists of three parts. The first part covers the clustering and the literature analyzing of the related basic terms. Also the models of the organization are examined in this part.

The second part covers the clustering activities as an organization model. The development process of the clustering and its application in Turkey and in the world are put in this part. The model of clustering is advised as guidance for the new beginners.



In the third part there is a research based on questionnaire carried out in 336 companies at the shoe sector. The primary data is used in the research. The primary data has been obtained by face to face communication and the questionnaire that is prepared for this research. The data obtained through the questionnaire has been obtained by the SPSS 18 statistical programme. According to these findings the hypostesis are regarded as the tested results. The theoretical model and the hypostesis that are presented in the beginning have examined by means of the multiple regression analysis.

As a result of the research, it is observed that there is a positive direction between the clustering and the company performace.

**Key Words:** Clustering, Collaboration, Diamond Model, Ex-Trading Companies, Industry-Specific Foreign Trade Companies, Innovation, Competition, Enterprise Performance, Exporting Shoe Maker Sector

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GRAFİK VE HARİTALAR LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KÜMELENME VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kümelenme .....	5
1.1.1 Kümelenmenin Tanımı .....	5
1.1.2 Kümelenmenin İçeriği .....	11
1.1.2.1 Porter Elmas Model .....	15
1.1.2.1.1. Girdi (Faktör) Koşulları .....	17
1.1.2.1.2. Talep Koşulları .....	19
1.1.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler .....	20
1.1.2.1.4. Firma Stratejisi, Rekabet Yapısı .....	20
1.1.2.1.5. Fırsatlar ve Şanslar.....	21
1.1.2.1.6. Devlet ve Uyguladığı Politikalar .....	21
1.1.2.2. Küme Oluşturma Nedenleri .....	22
1.1.3. Kümelenmenin Türleri .....	27
1.1.4. Kümelenmenin Tarihsel Geçmişi .....	29
1.1.5. Kümelenmenin Önemi .....	35
1.2. Kümelenme ile Bağlantılı Temel Kavramlar.....	42
1.2.1 KOBİ Kavramı ve Kümelenme.....	43
1.2.2 Örgütlenme Modelleri ve Kümelenme .....	54
1.2.2.1. Dünyada Uygulanan Benzer Örgütlenme Modelleri .....	55
1.2.2.1.1. A.B.D.- Web Pommerene Birlikleri .....	57
1.2.2.1.2.Japonya Genel Ticaret Şirketleri .....	57
1.2.2.1.3.Güney Kore - Genel Ticaret Şirketleri .....	58
1.2.2.1.4.Hindistan - Genel Ticaret Şirketleri.....	59
1.2.2.1.5. Kanada Örgütlenme Modelleri .....	59
1.2.2.1.5.1. Kanada Özel Ticaret Şirketleri.....	60
1.2.2.1.5.2. Kanada Devlet Ticaret Şirketi.....	60
1.2.2.1.6. İtalya'da Örgütlenme Modelleri .....	61

1.2.2.1.6.1. İhracat Birlikleri.....	61
1.2.2.1.6.2. İtalya - Federexport.....	62
1.2.2.1.7. Brezilya - Genel Ticaret Şirketleri.....	64
1.2.2.2. Türkiye’de Uygulanan Örgütlenme Modelleri.....	65
1.2.2.2.1. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri .....	67
1.2.2.2.2. Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri .....	69
1.2.2.2.3. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri .....	71
1.2.3. Yenilik ve Kümelenme .....	83
1.2.4. Rekabet Yeteneği ve Kümelenme.....	97
1.2.5. İhracat Yeteneği ve Kümelenme.....	109
1.2.6. İşletme Performansı ve Kümelenme .....	117
1.2.7. Küreselleşme ve Kümelenme.....	124

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK KÜMELENME

2.1. Küme Elemanları .....	135
2.2. Kümelerin Yaşam Eğrileri .....	138
2.3. Kümelerin Korunmasına Yönelik Geliştirilebilecek Stratejiler.....	147
2.4. Kümelenmelerin Başarısına Etki Eden Faktörler .....	152
2.5. Kümelenmenin Faydaları.....	154
2.6. Kümelenmenin Başarısızlık Sebepleri Ve Olumsuz Yönleri .....	164
2.7. Dünyadan Başarılı Kümelenme Uygulamaları .....	167
2.7.1. Avrupa Birliği’nde Başarılı Kümelenme Uygulamaları .....	168
2.7.1.1. İtalya’da Kümelenme Uygulaması .....	168
2.7.1.1.1. Bologna Paketleme Makineleri Kümesi .....	172
2.7.1.1.2. Emilia Romagna Carpi Kümesi .....	173
2.7.1.2. Almanya Başarılı Küme Uygulaması.....	173
2.7.1.3. Avusturya Başarılı Küme Uygulaması.....	175
2.7.2. ABD Başarılı Kümelenme Uygulaması .....	177
2.7.3. Hindistan’da Başarılı Kümelenme Uygulaması.....	178
2.7.4. Çin’de Başarılı Kümelenme Uygulaması.....	180
2.8. Türkiye’de Kümelenmeye Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	182
2.8.1. Kümelenmeye Yönelik Politik Kararlılık .....	182
2.8.1.1. Devlet Planlama Teşkilatı Tarafından Yapılan Çalışmalar .....	183
2.8.1.2. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Tarafından Yapılan Çalışmalar .....	187
2.8.1.3. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Tarafından Yapılan Çalışmalar .....	188
2.8.2. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları .....	189
2.8.3. Türkiye’de Başarılı Küme Uygulama Örnekleri.....	194
2.8.3.1. Bursa Tekstil İş Kümesi .....	194
2.8.3.2. OSTİM Savunma Yan Sanayisi İş Kümesi .....	198
2.8.3.3. Adıyaman Tekstil Kümesi.....	200
2.8.3.4. Sultanahmet Turizm Kümelenmesi .....	203

2.9. Küme Oluşturma Yöntemi.....	206
2.9.1. Kümeleme Fizibilite Çalışması.....	208
2.9.1.1. Yol Haritasının Oluşturulması.....	209
2.9.1.2. Aktörler Arası İş Ağlarının Oluşturulması.....	211
2.9.1.3. Uygun Coğrafyada Donanımlı İnsan Kaynağı Sağlanması.....	211
2.9.1.4. Proje Ekibinin Kurulması.....	212
2.9.1.5. Finansman Kaynağının Bulunması.....	213
2.9.2. Kümelenemenin Başlatılması.....	214
2.9.2.1. Küme Faaliyetlerinin Organize Edilmesi.....	214
2.9.2.2. Bilgi ve İletişimin Koordinasyonu.....	215
2.9.2.3. İhtiyaç Analizi ve Eğitim Planlaması ve Uygulaması.....	216
2.9.2.4. İşbirliğinin Geliştirilmesi.....	217
2.9.2.5. Pazarlama ve Halkla İlişkiler.....	218
2.9.2.6. Uluslararası Nitelik Kazanma.....	219

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KONYA AYAKKABI SEKTÖRÜ FİRMALARIN**  
**YAPISI, EKONOMİK- SEKTÖREL ANALİZLER VE KÜMELEŞME**  
**EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

3.1 Ayakkabı Sektörü İle İlgili Genel Bilgiler.....	221
3.1.1. Dünya’da Ayakkabı Sektörü.....	222
3.1.2. Türkiye’de Ayakkabı Sektörü.....	224
3.1.3. Konya’da Ayakkabı Sektörü.....	228
3.1.4. Uygulama Alanı Olarak Ayakkabı Sektörünü Seçme Gerekçesi.....	232
3.2. Araştırmanın Amacı.....	234
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	236
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	237
3.5. Çalışmanın Yöntemi.....	240
3.6. Verilerin Analizi.....	246
3.6.1. İşletmelerin Genel Özelliklerine İlişkin Veriler.....	246
3.6.1.1. İşletmelerin Kuruluş Tarihleri.....	246
3.6.1.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	247
3.6.1.3. İşletmelerin Nitelikleri.....	247
3.6.1.4. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları.....	248
3.6.1.5. İşletmelerin Yıllık Satış Rakamları.....	249
3.6.1.6. İşletmelerin Yenilik Yatırımları.....	249
3.6.1.7. İşletmelerin İşbirliği ve Kümeleneleme ile İlgili Görüşleri.....	250
3.6.2. Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	251
3.6.2.1. Kümeleneleme ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki.....	252
3.6.2.1.1. İhracat Yeteneği – Kümeleneleme.....	253
3.6.2.1.2. Markalaşma – Kümeleneleme.....	254
3.6.2.1.3. Yenilik Üretme Yeteneği – Kümeleneleme.....	255

3.6.2.1.4. Rekabet Yeteneği – Kümelenme .....	257
3.6.2.1.5. Üretim Yeteneği – Kümelenme .....	258
3.6.2.1.6. Performans – Kümelenme .....	259
3.6.2.2. İşletme Performansı ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişkisi.....	261
3.6.2.2.1. İhracat Yeteneği – İşletme Performansı İlişkisi .....	261
3.6.2.2.2. Markalaşma Eğilimi – İşletme Performansı İlişkisi .....	263
3.6.2.2.3. Yenilik Üretme – İşletme Performansı İlişkisi .....	264
3.6.2.2.4. Rekabet Yeteneği – İşletme Performansı İlişkisi .....	266
3.6.2.2.5. Üretim Yeteneği - İşletme Performansı İlişkisi .....	267
3.6.2.3. İşletme Performansı, Yetenekleri ve Kümelenme Arasındaki Çoklu İlişki .....	269
3.6.3. Kümelenme ile İlgili Çeşitli Hipotezlerin Analiz Edilmesi .....	271
3.6.3.1. İşletme Niteliği Açısından İşletme Yeteneklerinin Değerlendirmesi	271
3.6.3.2. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları ile Piyasada Buldukları Konumun Değerlendirmesi .....	274
3.6.3.3. İşletmelerin Piyasadaki Konumları ile İhracat Durumunun Değerlendirmesi .....	275
3.6.3.4. İşletmelerin Piyasadaki Konumları ile Kümelenmeye Katılma İsteklerinin Değerlendirmesi .....	276
3.6.3.5. İşletmelerin İhracat için İşbirliğine İnanmaları ile Kümelenmeye Katılma İstekleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirmesi .....	277
3.6.3.6. İşletmenin Hissettiği Rekabet Seviyesine Göre Performansının Değerlendirmesi .....	278
3.6.3.6.1. Yerel Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi .....	278
3.6.3.6.2. Ülke Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi.....	280
3.6.3.6.3. Uluslar arası Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi .....	281
3.6.3.7. İşletmelerin Yenilik Yatırımlarına Ayırdıkları Pay ile Teknolojik Yenilikleri Kullanma Durumu .....	282
3.6.3.8. İşletmelerin Yenilik Yatırımlarına Ayırdıkları Pay ile Kapasite Kullanım Oranları Değerlendirmesi .....	284
3.6.3.9. İşletmelerin Ciroları İle Çalıştırdıkları Tasarımcı Sayıları Değerlendirmesi .....	285
3.6.3.10. İşletmelerin Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri İle Çalıştırdıkları Tasarımcı Sayılarının Değerlendirmesi .....	287
3.6.3.11. İşletmelerin Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri İle İhracat Yetenekleri Değerlendirmesi .....	288
3.6.3.12. İşletmelerin Hissettikleri Rekabet Seviyelerine Göre Kümelenmeye Katılma İsteklerinin Değerlendirmesi .....	289
3.6.3.12.1. Yerel Piyasa Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve Kümelenme Değerlendirmesi .....	290
3.6.3.12.2. Ülke Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve Kümelenme Değerlendirmesi .....	291
3.6.3.12.3. Uluslar arası Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve	

Kümelenme Değerlendirmesi .....	292
3.6.3.13. İşletmelerin Ciroları ve Kümelenme Değerlendirmesi .....	293
3.6.3.14. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları ve Kümelenme Değerlendirmesi .....	294
3.6.3.15. İşletmelerin Yenilik Yatırımları ve Kümelenme Değerlendirmesi ...	295
3.6.3.16. İşletmelerin Uluslar arası Düzeyde Hissettikleri Rekabet Düzeyi ve İhracat Yeteneği Değerlendirmesi .....	296
3.6.3.17. İşletmelerin İhracat Durumları ile İhracat Yapabilmek İçin İşbirliğine İnanmalarının Değerlendirmesi .....	297
3.6.3.18. İşletmelerin Markalaşma Eğilimleri ve Kümelenme İsteklerinin Değerlendirmesi .....	298
3.6.3.18.1. İşletmelerin Sahip Oldukları Ulusal Markaları ve Kümelenme İsteklerinin Değerlendirmesi .....	299
3.6.3.18.2. İşletmelerin Sahip Oldukları Uluslar arası Markaları ve Kümelenme İstekleri.....	299
3.6.4. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi .....	300
3.7. Sonuç ve Öneriler .....	305
Kaynakça .....	311
Ekler.....	336
Ek 1. Anket Formu.....	336
Ek 2. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Listesi.....	342
Ek 3. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Listesi .....	344
Ek 4. Aykent Ayakkabıcılar Sitesi Yerleşim Planı .....	345

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Küme Tipolojisi.....	28
Tablo 1.2: AB ve Türkiye’deki KOBİ Tanımı .....	44
Tablo 1.3: Bazı Ülkelerin KOBİ Tanımları .....	45
Tablo 1.4: Türkiye’deki İşletme İstatistikleri .....	48
Tablo 1.5: Dünyada İşbirliğine Dayalı Örgütlenme Modelleri.....	56
Tablo 1.6: Türkiyede’ki Örgütlenme Modelleri .....	67
Tablo 1.7: SDŞ’lerin Kurulma Esasları .....	74
Tablo 2.1: Kümelerin İlk 10 Yıllık Gelişim Süreçleri .....	146
Tablo 2.2: Kendiliğinden Oluşan Kümelerin Performans Değerlemesi .....	151
Tablo 2.3: Yukarı Avusturya Küme Performansları.....	177
Tablo 2.4: Bursa Tekstil İş Kümesi – Rekabetçilik Analizi .....	197
Tablo 2.5: OSTİM Savunma Yan Sanayi İş Kümesi – Rekabetçilik Analizi.....	199
Tablo 3.1: Dünya Ayakkabı İhracatı.....	222
Tablo 3.2: Dünya Ayakkabı İthalatı .....	224
Tablo 3.3 : 1990-2010 Dış Ticaret İstatistikleri.....	226
Tablo 3.4: 2003-2007 Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam ve Bazı Temel Göstergeler .....	227
Tablo 3.5: Konya Ayakkabı Sektörünün GZTF Analizi.....	230
Tablo 3.6: Konya Ayakkabı Sektörünün Sorunları .....	231
Tablo 3.7: İşletmelerin Kümelenme İle İlgili Görüşleri .....	250
Tablo 3.8: Anket Sorularının Çeşitli Öbeklere Ayrılması .....	252
Tablo 3.9: Regresyon Tablosu (İhracat Yeteneği- Kümelenme) .....	253
Tablo 3.10: Katsayılar Tablosu (İhracat Yeteneği- Kümelenme).....	254
Tablo 3.11: Regresyon Tablosu ( Markalaşma- Kümelenme).....	255
Tablo 3.12: Katsayılar Tablosu ( Markalaşma- Kümelenme) .....	256
Tablo 3.13: Regresyon Tablosu ( Yenilik Üretme- Kümelenme) .....	256
Tablo 3.14: Katsayılar Tablosu ( Yenilik Üretme - Kümelenme) .....	256

Tablo 3.15: Regresyon Tablosu ( Rekabet Yeteneği - Kümelenme).....	257
Tablo 3.16: Katsayılar Tablosu (Rekabet Yeteneği - Kümelenme).....	258
Tablo 3.17: Regresyon Tablosu ( Üretim Yeteneği - Kümelenme).....	259
Tablo 3.18: Katsayılar Tablosu (Üretim Yeteneği - Kümelenme) .....	259
Tablo 3.19: Regresyon Tablosu ( Performans - Kümelenme) .....	260
Tablo 3.20: Katsayılar Tablosu (Performans - Kümelenme).....	260
Tablo 3.21: Kümelenme ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki .....	261
Tablo 3.22: Regresyon Tablosu ( İhracat Yeteneği – İşletme Performansı) .....	262
Tablo 3.23: Katsayılar Tablosu (İhracat Yeteneği – İşletme Performansı) .....	263
Tablo 3.24: Regresyon Tablosu ( Markalaşma – İşletme Performansı) .....	264
Tablo 3.25: Katsayılar Tablosu (Markalaşma – İşletme Performansı).....	264
Tablo 3.26: Regresyon Tablosu ( Yenilik Üretme – İşletme Performansı) .....	265
Tablo 3.27: Katsayılar Tablosu (Yenilik Üretme – İşletme Performansı).....	265
Tablo 3.28: Regresyon Tablosu ( Rekabet Yeteneği – İşletme Performansı) .....	266
Tablo 3.29: Katsayılar Tablosu (Rekabet Yeteneği – İşletme Performansı) .....	267
Tablo 3.30: Regresyon Tablosu ( Üretim Yeteneği – İşletme Performansı) .....	268
Tablo 3.31: Katsayılar Tablosu (Üretim Yeteneği – İşletme Performansı).....	268
Tablo 3.32: İşletme Performansı ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki .....	269
Tablo 3.33: İşletme Yetenekleri Parametreleri .....	270
Tablo 3.34: Varyansların Homojenliği Testi .....	271
Tablo 3.35: ANOVA Tablosu .....	272
Tablo 3.36: Karşılaştırma Tablosu.....	274
Tablo 3.37: Karşılaştırma Tablosu.....	275
Tablo 3.38: Karşılaştırma Tablosu.....	276
Tablo 3.39: Karşılaştırma Tablosu.....	277
Tablo 3.40: Tukey HSD .....	280
Tablo 3.41: Tukey HSD .....	281
Tablo 3.42: Karşılaştırma Tablosu.....	283
Tablo 3.43: Karşılaştırma Tablosu.....	284



Tablo 3.44: Karşılaştırma Tablosu.....	286
Tablo 3.45: Karşılaştırma Tablosu.....	287
Tablo 3.46: Bağımsız İki Örneklem t Testi .....	288
Tablo 3.47: Karşılaştırma Tablosu.....	289
Tablo 3.48: Karşılaştırma Tablosu.....	290
Tablo 3.49: Karşılaştırma Tablosu.....	291
Tablo 3.50: Karşılaştırma Tablosu.....	292
Tablo 3.51: Karşılaştırma Tablosu.....	293
Tablo 3.52: Karşılaştırma Tablosu.....	295
Tablo 3.53: Karşılaştırma Tablosu.....	296
Tablo 3.54: Karşılaştırma Tablosu.....	298
Tablo 3.55: Bağımsız İki Örneklem t Testi .....	299
Tablo 3.56: Bağımsız İki Örneklem t Testi .....	300

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: ODTÜ Teknokent Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kümelenmesi.....	10
Şekil 1.2: Kümelenmenin Yatay ve Dikey İlişkiler.....	13
Şekil 1.3: Elmas Modeli.....	16
Şekil 1.4: Kümelenme Çeşitleri.....	29
Şekil 1.5 : Sanayi Bölgelerinin Gelişimi .....	34
Şekil 1.6: İşletme İle İlgili Çıkar Grupları.....	51
Şekil 1.7: İnovasyon Sistemleri - Küme İlişkisi .....	92
Şekil 1.8: Rekabet Avantajı Modeli.....	99
Şekil 1.9: İtalyan Deri Modası Kümesi .....	101
Şekil 1.10: İhracat Organizasyon İş Akışı .....	112
Şekil 1.11: Küreselleşme – Yerelleşme İlişkisi .....	133
Şekil 2.1:Küme Elemanları.....	136
Şekil 2.2: Bölgelerin Formasyonundaki Faktörler.....	148
Şekil 2.3: Kümeleme Faaliyetlerinin Başlatılmasından Önceki Süreç .....	154
Şekil 2.4: Adıyaman Tekstil Kümesi Ağ Haritası .....	203
Şekil 2.5: Sultanahmet Kümelenme Diagramı .....	206
Şekil 2.6: Küme Oluşturma Diagramı .....	207
Şekil 2.7: Küme Oluşumunun İlk Aşamasında Gerekli Olan Unsurlar.....	209
Şekil 3.1: Çalışmanın Modeli .....	238
Şekil 3.2: Ekonomik Kalkınmışlık Düzeyleri.....	306

**GRAFİKLER VE HARİTALAR LİSTESİ**

Grafik 1.1: Norveç Kümelenmesinin Diğer Sektörlerle Karşılaştırılması.....	88
Grafik 3.1: 1990-2010 Dış Ticaret İstatistikleri.....	226
Grafik 3.2: 2003-2007 Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam ve Bazı Temel Göstergeler .....	228
Grafik 3.3: 2002 Yılı İşyeri İstihdamının Sektörel Oranları.....	234
Grafik 3.4 İşletmelerin Kuruluş Yılları.....	246
Grafik 3.5 İşletmelerin Faaliyet Alanları .....	247
Grafik 3.6 İşletmelerin Niteliği.....	248
Grafik 3.7 İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları .....	248
Grafik 3.8 İşletmelerin Yıllık Satış Rakamları .....	249
Grafik 3.9 İşletmelerin Yenilik Yatırımlarına Ayırdıkları Pay.....	250
Harita 2.1:İtalya Kümelenme Haritası .....	171
Harita 2.2: Hindistan’da Bilişim ve Hazır Giyim Havzaları .....	179
Harita 2.3: Çin’de Yer Alan Tekstil Kümelenmeleri.....	181
Harita 3.1: Türkiye’de Ayakkabı Sektörünün Kümelenme Haritası .....	233

**KISALTMALAR LİSTESİ**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BM	: Birleşmiş Milletler
ÇOŞ	: Çok Ortaklı Şirket
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DTSS	: Dış Ticaret Sermaye Şirketi
GIDEM	: Girişimci Destekleme Merkezi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GTŞ	: Genel Ticaret Şirketi
ILO	: International Labor Organization
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KDV	: Katma Değer Vergisi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Organisation For Economic Co-Operation And Development
ss.	: sayfalar arası
SDŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
pp.	: sayfalar arası
R.G.	: Resmi Gazete
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
t.y	: tarih yok
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜSİAD	: Türk Sanayi ve İşadamları Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Teşkilatı
URAK	: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu
vd.	: ve diğerleri

## Giriş

Geleneksel kalkınma anlayışından tamamen farklı bir ekonomik kalkınma yaklaşımı olan kümelenme ile bölgelerin rekabet gücünü arttırmaya odaklanan yeni bir paradigma geliştirilmiştir. Birçok gelişmiş ülkede resmi kalkınma politikası olarak görülmekte olan kümelenme olgusu genel anlayışın aksine, yalnızca yerel birliktelik değil içeriğinde rekabet edebilirlik, işbirlikçi aktiviteler, öğrenme, yenilik üretimi, karşılıklı etkileşimi de barındırmaktadır.

İktisadi gelişmenin temeli, birbiri ile ilişkili sanayi dallarının ve ilgili kurumların mekânsal yakınlığı ile bağlantılıdır. Bu görüş, Alfred Marshall'ın sanayi kümeleri kavramına kadar uzanmaktadır. Sanayi firmalarının belirli coğrafi bölgelerde yoğunlaşmasının, bilginin üretim faktörü olarak ortaya çıkmasına ve işletmelerin işbirliği ağları ile rekabet gücü kazanarak performanslarını artırmalarına yol açmaktadır.

Hızla farklılaşan rekabet ortamı mekânın yeniden organize edilmesi sonucunu doğurmuştur. Özellikle KOBİ'lerin rekabet güçlerinin ve verimliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar uzun yıllardır yapılmaktadır. Bu amaçla yenilik süreçlerinin belirlenmesi ve rekabet koşullarının oluşturulması, gelişen ağlarla birlikte yeni bölgesel kalkınma anlayışında ve mekânın örgütlenmesinde çok önemli rol oynamaya başlamıştır.

Kümelenme anlayışındaki rekabet içinde işbirliğini ulusal ligdeki futbol takımlarının içerideki rekabetleri ile mili maçlardaki iş birliklerine benzetilebilir. Zira bugün dünya futbolunda başarılı olan ülkelere bakıldığında, o ülkelerin liglerinde çok ciddi bir rekabet olduğu görülür. Yani, yerel düzeyde rekabet, küresel ölçekte rekabet yeteneği kazanmanın ve başarının ön şartıdır.

Kümeler yenilik yapma yeteneklerinin devamlılığı sayesinde hayatlarını sürdürürlerken çarpıcı bir şekilde gelişirler. İyi bilenmiş yenilik yeteneği, kümelerin genişlemesine, ürünleri ile pazarlarını çeşitlendirebilmesine ve mevcut olgunlaşmış ve doyuma ulaşmış ürünlerini yenileri ile değiştirmek suretiyle ticarileştirebilmelerine imkân sağlar. Örneğin, Silikon Vadisi kümelerinin merkez yoğunluğu zaman içinde yarı iletkenlerden, elektronik, biyo-teknoloji, nano-teknoloji ve bilgisayar teknolojisinin kesişimiyle birlikte entegre devrelere, yazılıma, web

tabanlı servislere, biyo-informatik, zengin yeni teknolojik gelişmelere kaymıştır.

20 yılı aşkın bir süredir ekonomistlerin ve politika yapıcıların bölgesel sanayi kümelenmeleri ve uzmanlaşmaları üzerine artan bir ilgileri mevcuttur. Birçok fikir ve kavram özellikle Micheal Porter'ın "Kümelenme" üzerine çalışmalarından etkilenecek ortaya çıkmıştır. Onun çalışması ile bu alanda standartlar ortaya koyularak; ulusal, bölgesel ve yerel rekabetçiliğin, yeniliğin ve gelişimin sağlanabilmesinde kümelenmenin bir araç olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Bu açıklamalar ışığında; Türkiye'de farklı sektörlerde uygulanmaya başlanan ve sonuçlarının ortaya çıkmaya başladığı kümelenme çalışmalarının henüz ayakkabı sektöründe kapsamlı bir şekilde uygulanmadığı dikkat çekmektedir. Mekânsal yakınlığın, işletmelerin rekabet güçlerine olumlu etkisi olduğu ve kümelenme örgütlenme modeliyle de bu yakınlığın avantaja dönüştürülerek yenilikçi bir ağ örgütünün kurulacağına yönelik hipotezimizi sınamak için yapılan bu çalışma kapsamında ayakkabı sektöründe bir uygulama yapılmıştır. Bu çalışma ile aşağıdaki amaçlara ulaşılması hedeflenmiştir:

1. Türkiye'de henüz oldukça yeni bir kavram olan kümelenmenin gelişimindeki projelere katkıda bulunma isteği, bu çalışmayı ortaya çıkarmıştır.
2. Kümelenmenin KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik eldeki bilgiler ışığında mevcut örgütlenme modelleri arasındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır.
3. İşletmelerin yenilik üretme yetenekleri onların rekabet güçlerini artırırken, performanslarının da olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kümelenmenin bu üç bileşen ile ilişkisi ortaya konulacaktır.
4. Uluslararasılaşma, işletme performanslarını artırıcı bir unsurdur. KOBİ'lerin uluslar arası pazarda sürekli boy gösterebilmeleri için birçok yeteneklerinin olması gerekir. Kümelenmenin işletmeleri bu yönüyle güçlü kıldığına yönelik çalışmaların incelenmesi suretiyle bilinilirliğini artırmak amaçlanmıştır.

Kurumsal kısımda aktarılan kümelenmeye ilişkin kavramların somut veriler ile desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla seçilen ayakkabı sektörü birçok yönüyle

incelenecek, ayakkabı sektörünün bir resmi ortaya konulacaktır. Elde edilen veriler çalışmanın üçüncü bölümünde analiz edilecektir.

Çalışma ile işletme performansı üzerinde etken olan faktörleri bir sektör uygulaması ile birlikte görme imkânı ortaya çıkacaktır. Bu amaçla Türkiye’de üçüncü büyük ayakkabı üretim üssü konumundaki Konya Aykent Ayakkabı sitesi içinden sınırlı sayıda örnek almaktansa, tam sayım yapmak suretiyle çalışma yolu yeğlenmiştir.

Türk ayakkabı sektörünün dünya pazarlarında rekabet gücünün yükselmesi sadece ayakkabı sektörünün geleceği açısından değil, Türk ihracatının ve buna bağlı Türk ekonomisinin geleceği açısından da son derece önemlidir. Önemli oranda istihdam yaratan sektörün güçlendirilmesi için kullanılabilir araçlardan biri de kümelenme örgütlenme modelidir. Kümelenme modeli ve bu modele bağlı olarak gerçekleştirilecek politikaların ve stratejilerin göz ardı edilmemesi gereklidir. Kümelenme modelinin uygulanması ile sektörün hem mevcut sorunları hem de küresel krizden dolayı ortaya çıkan rekabet dezavantajı ortadan kalkabilecektir. Bu çerçevede sektörün kümelenme hakkındaki farkındalığının artırılması amaçlanmıştır.

Çalışma kurumsal ve görgül olmak üzere iki temel kısımdan oluşmaktadır. İlk iki bölümde kümelenme ile ilgili literatür taramasından elde edilen kurumsal veriler bütünleştirilip analiz edilirken, üçüncü bölüm saha çalışması bulgularının irdelenmesiyle sonuçlanmaktadır.

Detaylı incelendiğinde, birinci bölümde kümelenme ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Bu bölüm takip eden diğer kuramsal ağırlıklı bölümler için bir başlangıç niteliğindedir. Bu bölümde kümelenme kavramını, içeriğini, türlerini, tarihsel geçmişi ve kümelenmenin öneminden bahsedilecektir. Ayrıca Türkiye’de ve dünyada benzer örgütlenme modellerini örnekleri verilirken karşılaştırmalar yapmak suretiyle konunun daha iyi anlaşılması sağlanacaktır. Kümelenme ile birlikte kullanılan, karşılıklı etkileşimin olduğu yenilik, rekabet yeteneği, ihracat yeteneği, işletme performansı ve küreselleşme kavramlarını kümelenme ile ilişkilendirmek suretiyle açıklanacaktır.

İkinci bölümde Kümelenme kavramı hakkında detaylı bir sunum yapılacaktır. Dünyada Kümelenmenin tarihsel seyri, dayandığı temel ilkeler, yaşam eğrileri,



avantajları ve başarısızlık sebepleri üzerinde durulacak, dünyada ve Türkiye’de başarılı küme uygulamaları hakkında bilgiler verilecektir. Türkiye’de gerçekleştirilmiş ve halen çalışmaları devam etmekte olan politik seviyedeki oluşumlar hakkında bilgiler aktarılacaktır. Bu bölümde son olarak da işletmelerin Kümelenme çalışmalarını nasıl başlatacakları ile ilgili stratejiler ve uygulama yönergeleri verilmeye çalışılmıştır. Bu kısımda bir anlamda kümelenme rehberi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde Konya ayakkabı sektöründe kümelenme çalışmasının yapılmasına yönelik farkındalık alan çalışması yapılacaktır. Bu çalışma iki aşamalı olarak planlanmıştır. İlk aşamasında, dünyada, Türkiye’de ve Konya ilindeki ayakkabı sektörünün gelişimi hakkında literatür taramasından elde edilen güncel bilgiler karşılaştırmalı olarak verilecektir. Böylelikle sektör hakkında genel anlamda bilgi sahibi olunacaktır. İkinci aşamada ise, yapılan anket çalışmasıyla elde edilen verilerin istatistikî yöntemlerle değerlendirilmesi ve bu bağlamda, alanda yer alan firmaların mevcut durumları, sorunları, ihtiyaç analizleri yapılacaktır. Sonuçta saha çalışmasından kümelenme alt yapısı hakkında bilgiler sağlanırken, mevcut mekansal birlikteliği kümelenme perspektifinden inceleme imkânı bulunulacaktır. İşletmelerin ağ yapılarının sağladığı avantajlar irdelenirken, firmaların rekabet edebilirlik özelliklerini taşıyıp taşımadıklarını görmemizi sağlayan yenilik üretimi, teknoloji kullanımı vb. ilişkiler farklı çapraz tablolarla incelenerek ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu bölümün sonunda elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilecektir.

**Aralık- 2010**  
**Konya**

**Selçuk KARAYEL**

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜMELENME VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

#### **1.1. Kümelenme Kavramı**

Onlarca kümelenme tanımlarından seçilen bir kaçı incelendiğinde aslında kümelenme kavramının oldukça eski olmasına rağmen üzerinde mutabık kalınan analitik ve kesin bir tanımının bulunmadığını söyleyebiliriz. Yapılan tanımlar daha çok kavramın içinin nasıl doldurulacağı üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu durumda benzer kavramlar arasında anlam kaymasının olduğunu da söylenebilir.

##### **1.1.1. Kümelenmenin Tanımı**

Kümelenme kavramını açıklamadan önce “Küme” kelimesinin sözlük anlamına bakmak gerekir. Küme Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre “Birbirine benzer veya aynı cinsten olan şeylerin oluşturduğu bütün, takım, öbek, grup” (Türk Dil Kurumu,2009) olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık “küme” kavramının orijinal kaynaklardaki İngilizce karşılığı “cluster” dır.

Araştırmada küme kavramı yerine kullanılan ve aynı kavramsal karşılığı bulunan “İş kümesi”, “Sanayi Odağı”, “Endüstri Kümesi” , “Sınaî Küme” kavramlarıyla da karşılaşılmıştır. Çalışmada bu kavramlardan sadece birini seçmek yerine, faydalanılan kaynakçanın özgünlüğünü bozmamak ve zenginlik katmak adına yer aldığı şekliyle kullanılması tercih edilmiştir.

Genel olarak “küme”ler uzmanlaşmış tedarikçilerinde yer aldığı, değer katan üretim zinciri ile birbirlerine bağlı ve birbirinden tamamen bağımsız, işletmelerin oluşturduğu üretim ağı olarak tanımlanabilir. Bazı durumlarda; kümeler, üniversiteler, araştırma enstitüleri, danışma şirketleri, aracı kurumlar ve müşteriler ile stratejik işbirliklerini de kapsar(OECD,1999:10).

Porter’a göre endüstri kümesi, ortak bir endüstride faaliyette bulunan birbirleriyle bağlantılı şirket ve kurumların belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşması ile ortaya çıkan dinamik bir yapıdır. Endüstri kümesi kavramı, bulunduğu endüstriyi destekleyen bölgedeki firmalar arasında işbirliğini özendirici uzmanlaşmış altyapı içeren bir düzeni nitelerek için de kullanılmaktadır.

Sınaî küme modeli iktisadi anlamda sadece sınaî kümeyi oluşturan firmalar arasındaki dinamik ilişkiyi ve ağı(network) değil, aynı zamanda hükümet ile diğer destekleyici, eğitim, sivil toplum örgütleri arasındaki etkileşimi de temsil etmektedir. Günümüzde sınaî küme içerisinde yer almayan şirketlerle karşılaştırıldığında, buldukları bölgeye uluslararası alanda rekabetçi avantajları ve yüksek refah düzeyini yakalamalarında önemli katkılar sağlayan birçok başarılı sınaî küme oluşturulduğunu görmekteyiz (Kayasü ve Yaşar, 2004:6-28).

Kümelenmelerin bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan oyuncuların ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklindeki tanımı kabul görmektedir (Eraslan vd.,2008:3).

Kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kümelenme, belirli bir ekonomik faaliyet alanında, ortak yanları ve birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birbirine bağlı şirketler ve bu şirketlerle ilişkili kuruluşları kapsamaktadır(DPT,2007a:166). Bunlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir;

1. Nihai ürün sanayii üreticileri,
2. Girdi üreticileri ve özelleşmiş tedarikçileri,
3. Ham madde üreticileri,
4. Özelleşmiş hizmet sağlayıcıları,
5. Bağlantılı sanayiler (önemli ortak faaliyetleri, teknolojileri, dağıtım kanallarını, müşteri ilişkilerini kullanan endüstriler),
6. Mali kurumlar,
7. Altyapı sağlayıcıları,
8. Lojistik şirketleri,
9. Bilgi üreten kurumlar (eğitim, araştırma ve standart belirleyici kuruluşlar,
10. Diyalog mekanizmaları kuran STK'lar (odalar, sektör dernekleri vb.),

Bu tanımların ışığında kümelenme, birbirlerine karşılıklı bağımlı firma ve

organizasyonların coğrafik bir bölgede yoğunlaşmaları olarak tanımlanabilir. Bu yoğunlaşmalar ilgili endüstriler ve rekabette önemli diğer oyuncular ile sağlanmıştır. Bunlar makine, servis, altyapı sağlayan tedarikçiler, vb. oyunculardır. Kümelenmeler dikey olarak müşterilere ve yatay olarak da teknoloji, işgücü gibi ortak girdileri olan benzeri ürün üreten firmalara kadar uzanır. Birçok kümelenme devlet kuruluşlarını ve üniversite, standart koyucu ajanslar, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim kuruluşları ve ticaret kuruluşlarını da kapsamaktadır (Porter,1998a).

Kümelenme kavramı ve nedenleri üzerine son dönem literatürlerinde oldukça fazla tanımlamalar yapılmış ve farklı teoriler ortaya atılmıştır. Fakat kümelenme tanımlamasının temel açıklaması daha önce de değindiğimiz gibi Porter'a dayanmaktadır (Karataş, 2006:70).

Porter kümelenmeyi şu şekilde tanımlamıştır: *“İlgili sanayilerde coğrafik yoğunlaşma ile birbirine bağlanmış şirketlerin, firmaların, uzmanlaşmış tedarikçilerin, servis sağlayıcılarının ve rekabet eden, fakat işbirliği yapan belirli alanlardaki ortak kuruluşların (örneğin üniversiteler, standart ajanslar, ticari kuruluşlar) coğrafi olarak toplanmasıdır.”* (Porter,1998b).

Porter, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlamaktadır (Porter,1998a:78 ).

Kısaca Porter kümelenmeyi, belirli bir alanda bir firma grubunun ve ilgili kurumların coğrafi yakınlığı olarak tanımlamış, ortaklıklar ve tamamlayıcılarla birbirine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Porter'ın tanımlamasında iki önemli özellik vardır: Birincisi, küme halindeki firmaların bir şekilde birbirine bağlı olmasıdır. Endüstriyel kümeler, birleşmiş kurumlar ve birbirine bağlı firmalar tarafından oluşmuştur. Bağlantılar hem dikey (satis ve satın alma) hem de yataydır (tamamlayıcı ürünler ve servisler, benzer uzmanlaşmış girdilerin kullanımı, teknolojiler ya da kurumlar ve diğer bağlantılar). Üstelik bu bağlantıların çoğu,

Porter'in ifadesiyle sosyal ilişkileri ve ağları içerir ki bunlar firmalarla ilişkili olarak gerekli faydaları üretir. "Kümelenme coğrafi bir lokasyon içinde oluşan ve ortaklığın belirli formlarına sahip firmaların ve kurumların bir araya gelmeleriyle oluşan bir ağ formudur ve bu da etkileşim özelliğini artırır." İkinci önemli özellik ise, endüstriyel kümelerin birbirine bağlı firma gruplarının coğrafi olarak yakınlığının olmasıdır.

Porter oluşum, performans ve kümelenme tanımlamasında 'coğrafi yakınlığın' kritik rolünü vurgulamıştır. "Kümelenme işletmelerin ve endüstrilerin tedarikçi alıcı bağları, rekabetçi etkileşimleri, ortak teknolojilerin kullanımı, alıcılar veya kanallar şeklinde ortaya çıkan coğrafik yoğunlukları" ifade eder (Enright, 2003).

Coğrafi yoğunluk genelde bir şehir olarak algılanırken bazen bir bölge, ülke geneli hatta yakın komşu ülke endüstrilerini içine alacak şekilde sınır ötesi bir ilişkiler ağı olarak da ortaya çıkabilir.

Nitekim Avrupa ekolünden olan Roelandt ve Hertog (1999), OECD için hazırladıkları çalışmada kümelenmeyi, birbirine güçlüce bağımlı firmaların (özelleşmiş tedarikçiler dâhil), bilgi üreten kurumların (üniversiteler, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri), bağlantı sağlayan kuruluşların (aracılar, danışmanlar) ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ olarak ifade etmektedirler.

Kümelenme kavramına yönelik oldukça farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu durumun kavramın anlaşılmasını oldukça karışık bir hale getirdiğini söyleyebiliriz. Küme tanımına yönelik literatürde geçen tanımlamaları daha anlaşılır olması açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Porter(1990); 'Bir kümelenme, coğrafi olarak birbiriyle ilişkili firmaların ve ilgili kurumların belirli bir alanda grup oluşturması, ortaklıklar ve bütünleyiciliklerle birbirine bağlanmasıdır'.

Rosenfeld(2003:359);"Küme kavramı basit bir şekilde sinerji üretebilen firmaların toplanmasını göstermek için kullanılır. İşletmelerin coğrafi yakınlığı ve karşılıklı dayanışma becerileri, yine aynı işletmelerin sahip oldukları istihdam ölçeğinin belirsiz ve önemsiz olmasının ötesinde bir önem taşımamaktadır" şeklinde tanımlamıştır.

Prevezer; kümelenmeyi bir endüstri koluna ait firmaların belirli bir bölgede bir

araya gelmesi şeklinde tanımlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken kesinlikle birçok farklı sektörden firmanın sadece belirli bir coğrafyada bir araya gelmesi anlaşılması gerektiğidir (Prevezer, 1997:255).

James (2002:50); ‘Kümeleme, birbiriyle ilişkili sanayi firmalarının, yüksek ortaklık düzeyine sahip olarak, tipik tedarik zinciri yoluyla, aynı pazar koşulları altında çalışmak gayesiyle bir araya gelmesidir.

Roelandt ve den Hertag(1999); ‘Kümelenme güçlü bir şekilde birbirine bağlı üreticilerin ağları olarak nitelenebilir, bir katma değer üretim zincirinde birbirine bağlanmıştır.’

Enright; ‘Bir bölgesel küme, üye firmaların birbiriyle büyük bir yakınlık içinde olduğu endüstriyel bir kümedir.’ (Enright, 2003: 385).

Potter and Miranda(2009:25); küme, bir katma değer zinciri<sup>1</sup> içerisinde yer alan bağımsız firmalar (uzmanlaşmış tedarikçiler dâhil), 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.

DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planında kümelenme tanımı şu şekilde yapılmaktadır: kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağlardır. Başka bir deyişle, kümelenme, belirli bir ekonomik faaliyet alanında, ortak yanları ve birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birbirine bağlı şirketler ve bu şirketlerle ilişkili kuruluşları kapsamaktadır(DPT,2007a:165).

Yukarıdaki tanımlamalara göre Şekil 1.1 iyi bir örnek olabilir. Şekil dikkatlice incelendiğinde tanımlamayı kapsayan unsurları görebiliriz. Şekilde görsel olarak ifade edilmeye çalışılan ODTÜ Teknokent Bilgi ve İletişim Teknolojileri kümelemesinde küme tanımına uygun olarak bilişim firmalarının ilişkiler ağını dereceleriyle birlikte görmek mümkündür. Bu ilişkiler ağında Finans Kurumları,

---

<sup>1</sup> **Değer zinciri (value chain):** Nihai ürün üretilmesi sürecindeki faaliyetler zinciridir.



bunların coğrafi bir alanda yoğunlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak kümelenmeyi aynı endüstride yer alan hem birbirlerine bağlı hem de birbirlerinden bağımsız işletmelerin aynı zamanda destekleyici kuruluşları da kapsayan rekabet gücü kazanabilmek için oluşturdukları bir işbirliği olarak tanımlayabiliriz.

### 1.1.2. Kümelenmenin İçeriği

Kümelenmenin içeriğini onu oluşturan özellikler belirtilmektedir. Kümelenme modelinin kendisine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler daha çok kümelerin çevreleriyle kurdukları ilişkilerin yönü ve niteliği ile ilgilidir.

Kümelenmenin özelliklerini Özaslan (2004) şu şekilde özetlemiştir; “KOBİ’lerin yaygınlığı ve ortak bir coğrafyada kümelenme, sektör hatta ürün bazında uzmanlaşma, firmalar arası yoğun ağ-şebeke tarzı ilişkilere dayalı olarak yatay entegrasyon, rekabet ve işbirliğinin ortak çıkarlar temelinde dengelenmesi, ortak mekânın da biçimlediği paylaşılan bir sosyo-kültürel kimlik, iktisadi mübadele tarzları ile sosyal ilişki ve etkileşimlerin iç içe geçtiği bir sosyo-endüstriyel sistem, ortak hizmetleri sağlayan sanayi destek birimleri, aktif yerel yönetimler ile genel anlamda yerel bazda dışsallıkların ve kapsam ekonomilerinin olduğu dinamik bir ortamdır”. Genel anlamda kümeler, ekonomik, sosyal ve mekânsal faktörlerin yoğun bir biçimde iç içe geçtiği bir bütün olarak nitelendirilmektedir. Kümelerin ortaya çıkışındaki ana neden üretim örgütlenmesindeki değişimdir.

Kümelerin karakteri ve organizasyon biçimleri, sanayi kümelerini klasik sanayi bölgelerinden ayıran en önemli özellikleridir. Firmalardan oluşan ve firma gibi davranan sanayi kümeleri bu yönüyle sanayi bölgelerinden ayrılır. Ayrıca kümeyi oluşturan tüm yapılar arasındaki işbirliği ve işbölümü sanayi bölgelerine göre daha kuramsaldır. Daha da önemlisi kümeler, yaşayan, öğrenen ve değişen çevre koşullarına adapte olabilen organizasyonlardır (Taşdemir, 2004).

Birçok ekonomist kümelenmelerde iki tip ilişkinin varlığından söz etmektedirler. Bunlar yatay ve dikey ilişkidir. Aşağıda bu iki boyut kısaca açıklanmaktadır.

**Kümelenmenin Yatay Boyutu:** Kümelenme içindeki ilişki türlerinden birisi “yatay” ilişkidir. Firmalar bu ilişki kapsamında, ortak çıkarlarını ilgilendiren



alanlarda, hem rekabet, hem de işbirliğinin gerektirdiği ikili amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Bu ilişkiler zaman içerisinde karşılıklı menfaat sağlamak için, ortak faaliyetleri yürütme aşamasına kadar gidebilir. Bu düşünce, işletmelerin anlayış ve görüş farklılıklarına ve benzer olmayan tutumlara sahip olduğu temeline dayanmaktadır. Yatay kümelenme, yeni teknoloji ve farklı sektörlerde işçi yeteneklerinin ilgili endüstrilerde uygulanması olarak ortaya çıkar (Yılmaz, 2005).

Birçok başarılı ve çok bilinen sanayi yığınları kümelenmenin yatay boyutunda görülmektedir. Çünkü birçok işletme aynı sanayi dalında faaliyette bulunmaktadır. Genellikle sanayiler çıktılarının benzerlikleri ile tanımlanırlar. Örneğin, aynı çeşit ürünü veya hizmeti veren işletmeler aynı sanayide yer alırlar. Temel prensip olarak aynı çıktıyı üreten firmalar aynı pazarda rekabet halindedirler. Kümelenmenin dikey boyutunda yer alan işletmelere iş ortağı olurlarken, yatay boyutta birçok rakip yer alır (Malmberg and Maskell, 2001:11).

Buna göre; aynı üretim veya hizmet alanında faaliyette bulunan ve birbirine rakip olan firmaların aynı kümelenme içinde yer alması söz konusudur (Çağlar, 2006:308).

Gerçek hayatta işletmelerin birbirlerine teknik problemlerin çözümünde veya ödünç vererek veya atıl kapasitelerini sunarak veya bilgi değişiminde bulunarak destek olmak zorunda değillerken, kümelenmenin yatay boyutunda yer almaları nedeniyle bu tür ilişkileri gözlemlenebilir (Malmberg and Maskell, 2001:12).

**Kümelenmenin Dikey Boyutu:** Küme içinde, birbiriyle rekabet halinde olan firmalar, tedarikçiler ve müşteriler, destek veren kuruluşlar, eğitim kuruluşları ve kamu kuruluşları gibi aktörler, birbirleriyle aynı zamanda etkileşim halindedirler. Dikey olarak adlandırılan bu ilişkiler ya yüzeysel ya da bilgi paylaşımı ve karşılıklı güvene dayanan gerçek “ortaklık” ilişkileri olabilir. Kümelenmenin dikey boyutu, girdi/çıktı ilişkileri ile birbirine bağlı firmaların oluşumudur.

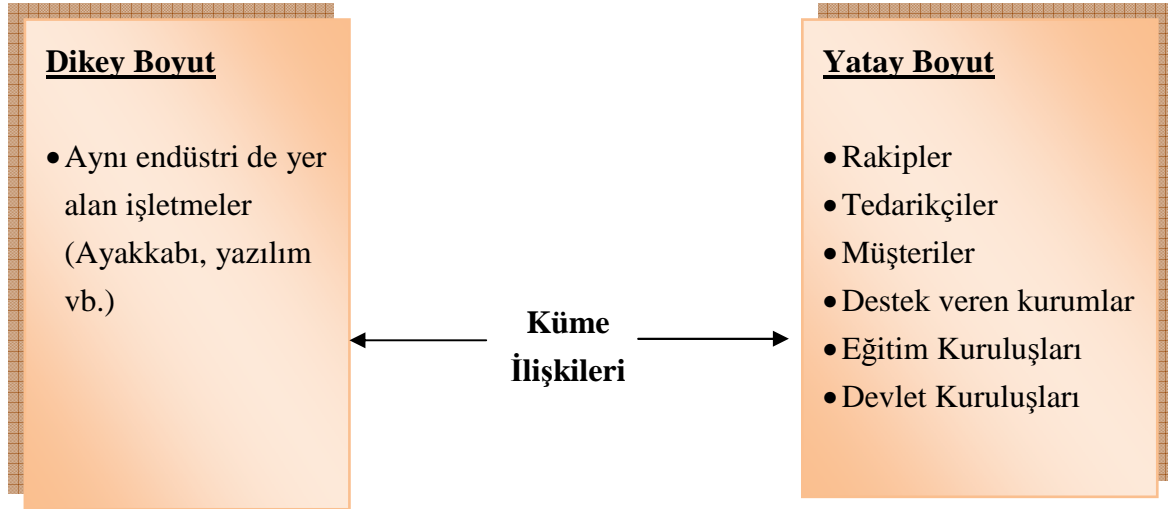
Küme içinde birçok bilgi değişimi oluşturulmasını, kümenin dikey boyutu olarak pazar ilişkileri takip eder fakat daha fazlası belki de kümenin yatay boyutunda aynı yetenekte ve benzer faaliyetleri olan firmaların arasında yaratılır (Maskell and Lorenzen, 2004 : 996).

Artırılmış dikey entegrasyon, uzmanlaşmış ve yeteneklerine göre ayrılmış işgücü ve niş pazarların yeni firmalar tarafından doldurulabilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır(Kumar, 2005:11). Buna Hindistan’da birçok şehirdeki iş takibi kaynak kullanımı (business process outsourcing) ve çağrı merkezleri dikey bütünleşmeye örnek gösterilebilir.

Birçok analizin amacı sanayi içinde işletmeleri geleneksel olarak gruplandırmanın ötesinde, dikey boyut kullanılarak işgücü ve tamamlayıcılık farklılaştırılmasıyla kümelenmeyi dikey anlamda sunmaktır. Üretim birçok aşaması kümelenmenin dikey boyutunu beraberinde taşır, bu boyutta ilginç olan bir işletmenin çıktısının bir başka işletme için girdi olma özelliğidir. Bu boyutta bununla birlikte belki de işletmelerin uzmanlaşma durumuna göre görev dağılımı (task-partitioning) gelişebilir (Malmberg and Maskell, 2001:11,12). Bilginin içsel gelişimiyle, yeni ekonomik aktiviteler mümkün hale gelebilmektedir.

Aşağıdaki Şekil 1.2 de kümelerin sahip oldukları yatay, dikey ilişki ile bu ilişki çerçevesinde karşılaşılabilecek taraflar hakkında bilgi verilmektedir.

**Şekil 1.2: Kümelenmenin Yatay ve Dikey İlişkileri**



**Kaynak:** (Malmberg and Maskell,2001:10-12)

Literatürde, yatay ve dikey boyuttan farklı olarak işletmelerin içinde buldukları durum ve faaliyet yapılarına bağlı olarak değişik boyutları olduğu ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Örneğin; Colgan ve Baker; kümelenmenin gelişiminde

önemli olan sekiz farklı boyuttan söz etmektedir. Bu boyutları: yenilik, bölgesel iş fonksiyonları, girişimci hedefi, finansman, ilişkiler, lokasyonel avantaj, pazar potansiyeli, lider sanayi grup gelişimi şeklinde sıralamıştır. Bu boyutların içeriği aşağıda açıklanmaktadır(Colgan, Baker, 2003).

**1. Yenilik:** Firmalar hayatta kalabilmek için yenilik yapmak zorundadırlar, fakat yenilikçi aktivitelerinin türü firmadan firmaya değişebilir. Firma yeni bir ürün ya da yeni bir üretim sürecini yaratarak yenilik yapabilir. Genelde bir küme içindeki firmalar, rekabetçi baskılar ve pazar koşulları nedeniyle hem ürün hem de üretim sürecinde yenilikçi olmaya zorlanırlar.

**2. Bölgesel İş Fonksiyonları:** Kümelerin önemli bir özelliği bölge içinde yüklenilen bir isin rutin aktivitelerinin büyük bir parçası olmasıdır. Burada iş kârının fonksiyonları araştırmayı, ürün gelişimini, üretim ve pazar çabalarını içerir. Bazı firmalar kendi organizasyonu içinde birçok fonksiyonları yerine getirebilirken, diğerleri getiremeyebilmektedir. Bu nedenle diğer organizasyonlardan onları satın almak zorunda kalabilirler. Bölge içinde bu fonksiyonların tümünü yüklenilecek birçok firma olmalıdır. Aslında bu bilinen, bölgesel girdi-çıktı ilişkilerinin yeniden ifade edilmesidir.

**3. Girişimci Hedefi:** Firmaların üretim ve pazar konularında belirli hedefleri vardır. Bu hedefler firmanın dayandığı strateji üzerine kurulur. Normalde iş sahipleri ve yöneticiler kârını maksimize etmek için kendi firmasının ölçeğini geliştirme yollarını araştırırlar.

**4. Finansman:** İş finansmanı ekonomik gelişim için en büyük sorundur. Bu kaynak ya işletmelerin kendi ürettiklerinin pazarlanmasından sağlanır ki asıl olan budur ya da yabancı kaynaklardan sağlanması yoluna gidilir. Bu özellikle küçük firmalar için önemlidir. Sahip olunan sermayeye dayalı bir firma göreceli olarak güvencede olacaktır. Fakat gelişim potansiyeli sınırlı kalacaktır. Yabancı kaynak ile gelişim stratejisi izleyen bir firma daha yüksek bir risk alacaktır. Fakat bölgesel ekonomi üzerine daha büyük bir etkiye sahip olacak ve daha hızlı gelişebilecektir.

**5. İlişkiler:** Porter(1998) bir bölge içindeki ilgili ve destekleyici sanayilerin önemine vurgu yapmıştır. Ona göre çeşitli tipteki ilişkiler önemlidir. Birincisi, diğer

firmalarla olandır. Hem düşey (tedarikçiler ve müşteri) hem de yatay (işbirlikçi ve rekabetçi) güçlü ilişkiler vardır. Kümeler aynı zamanda güçlü bir ortak işgücü havuzunu geliştirir ve kullanır.

İşletmelerin dışında, kurumlarla ilişkiler de önemlidir. Bunlar bölge içindeki üniversiteleri ve araştırma organizasyonlarını da kapsar. Fakat aynı zamanda bölge dışındaki ilişkileri de içerir. Bir küme içinde firmalar arasında kurulmuş ve devam eden ilişkiler için önemli bir araç sanayinin varlığı ve gücüdür. Ar-Ge kuruluşları ve organizasyonlar bölge içinde yenilik yaratmada potansiyel bir güçtür.

**6. Mekan Avantajı:** Belirli bölgede mekândan kaynaklanan iki rekabetçi avantaj kaynağı vardır. Bunlardan birincisi; orman, tarımsal arazi ve deniz gibi doğal kaynakların varlığı, ikincisi ise; firma etkileşimleri ve diğer organizasyonlar ve başarılı yeni ürünlerin yaratımıyla ortaya çıkan bölgedeki kümülatif bilgidir. Öğrenen bölgelerin oluşturulabilmesi için mevcut coğrafi avantajı kullanarak bilgi temelli lokasyonel avantaj yakalanmalıdır(Bekar and Lipsey, 2001: 5).

**7. Pazar Potansiyeli:** Porter (1998) rekabetçiliğin bir kaynağı olarak güçlü yerel talebi tanımlamıştır. Pazar payı bir işletmenin ürettiği ürünlerin satışının, aynı endüstri alanında üretilen ürünlerin satışı içindeki payıdır. Bu nedenle kümelerin kurulma amaçlarından biri de pazar potansiyelini realize ederek pazardan aldığı payı büyütmektir.

**8. Lider Sanayi Grup Gelişimi:** Her küme için bir sanayi grubu lider rolünü üstlenir. Lider işletmelerin kümelenme içine dâhil edilmesi oldukça önemlidir. Küme performansının ve veriminin istenen düzeyde gerçekleşmesi için lider sanayilerin kümeler içinde geliştirilmesi gerekir (Bekar and Lipsey, 2001: 5).

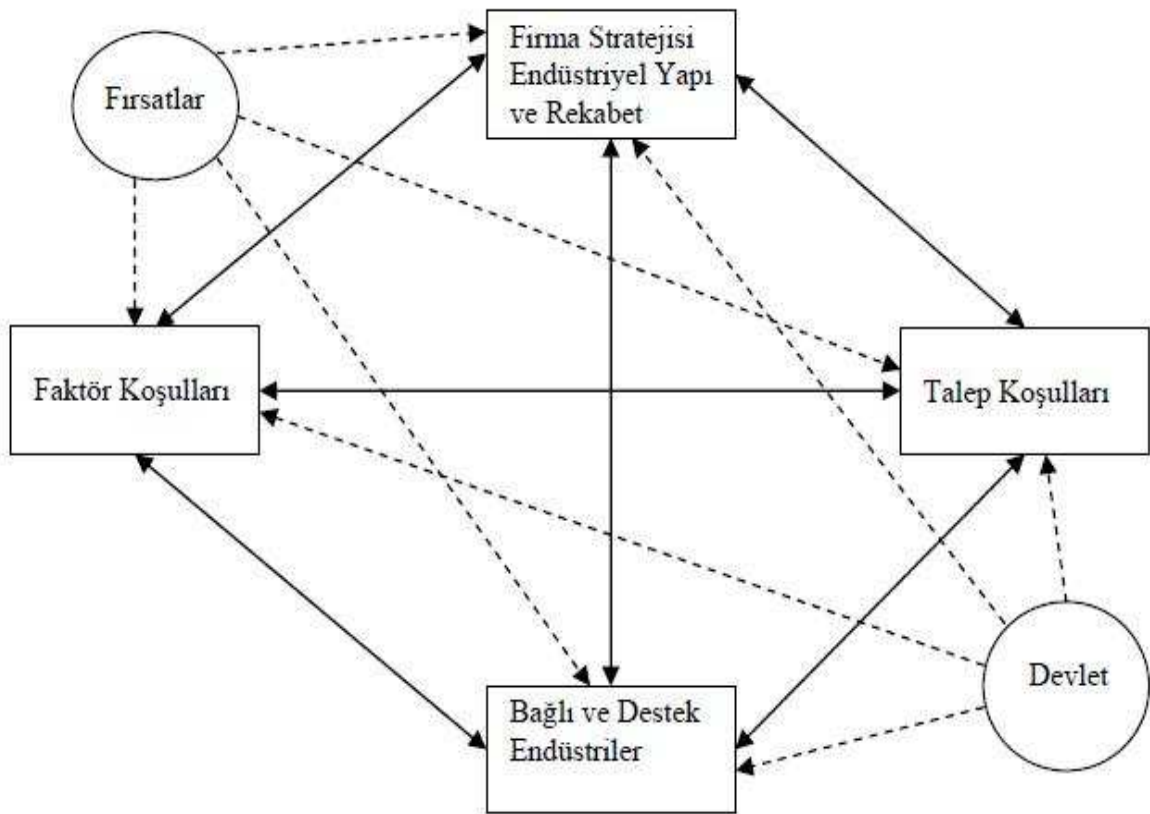
#### **1.1.2.1. Porter Elmas Modeli**

Porter 1990 yılında yazdığı, Ulusların Rekabet Avantajları (The Competitive Advantage of Nations) adlı kitabında, ulusal rekabet avantajlarının belirleyenlerini; Elmas (diamond) Modeli adıyla küresel rekabeti bir sistem yaklaşımı içinde açıklamıştır(Porter, 1990).

Bilgi; sermaye ve toprak gibi birbirine tamamlayan üretim faktörleri değil; aksine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür. Bilgi ekonomisi ise,

noktadan ağ sistemine genişleyen bakış açısı, çoklu etkileşim mantığını getirirken, politik uygulamanın çok boyutluluğuna daha yakın düşen yaklaşımlar oluşturmaktadır. Bilgi ekonomisinin temelinde, bilgi teknolojileri ve bunların işleyiş süreçleri yatar (Erkan H. ve Erkan C.,2004). Bilgi toplumunun yapısına paralel olarak, ekonomik alan da yeniden yapılanıp; yeni bir örgütlenme ve işleyiş sürecinin başladığını söyleyebiliriz.

**Şekil 1.3: Elmas Modeli**



**Kaynak:** (Erkan H. ve Erkan C.,2004:360)

Elmas Modeli'nde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir.

Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olmaktadır.

Elmas Modelindeki her nokta ve Elmas Modeli'nin bütünü ulusal nispi

avantajlara götürecektür dört bileşeni etkiler. Bunlar; kaynaklara ve becerilere erişim; kuruluşun, bu kaynaklarla ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararı; birimlerin hedefleri; kuruluşlar üzerindeki yenilik ve yatırım baskısıdır (Erkan H. ve Erkan C.,2004:356).

Porter, bu model ile firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip dört faktörü modellemektedir. Şekil 1.3 de gösterilen bu Elmas'ın dört köşesinde "girdi koşulları (faktör koşulları)", "talep koşulları", "firma stratejisi ve rekabet yapısı" ve "ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı" vardır. Porter, bu elmas modelini hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmekte kullanmıştır. İlgili ve destekleyici endüstrilerin önemi, kümelenmelere olan ilgiyi teşvik etmiştir. Bu dörtlünün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak; "Devlet ve Uyguladığı Politikalar" ile karşılaşılan "Fırsatlar ve Şanslar" eklenmiştir. Bu model ülkelerin endüstrileri için kurabileceği alanları temsil etmektedir (Porter, 1990).

Rekabet avantajlarının içsel dört değişkeni ile dışsal iki belirleyeni hepsi birlikte karşılıklı etkileşim içinde ve birlikte evrimleşip gelişerek belirlemektedir. Rekabet avantajını belirleyen Elmas Model'i bir sistem oluşturmakta; bu yüzden nedenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedir.

Porter, orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır. Elmas Modeli'ni oluşturan unsurları tek tek şu şekilde açıklayabiliriz.

#### **1.1.2.1.1 Girdi (Faktör) Koşulları**

Kısaca girdi koşulları, "bir ülke kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini yaratabilir" ve "bölgesel girdi dezavantajları kuruluşları ulusal nispi avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metodlar geliştirmeye zorlar" şeklinde iki temel unsur üzerine yoğunlaşır.

İşgücü, sermaye, doğal kaynaklar ile altyapı girdileri, rekabet avantajı yaratmakta etkindirler. Uzak doğudaki ucuz işgücü bir avantaj yaratmakla birlikte, etkin strateji ve yeniliklerle birlikte Japonya gibi, faktör avantajsızlığını avantaja

dönüştürmek de mümkündür.

Faktör koşullarını şu alt gruplara ayırmak mümkündür:

- a. Beşeri Kaynaklar;** işgücü sayısı, niteliği, iş etiği.
- b. Fiziki Kaynaklar;** arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi.
- c. Bilgi Kaynakları;** mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi ile piyasa bilgisi.
- d. Sermaye Kaynakları;** yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası.
- e. Altyapı;** çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Rekabet avantajı yaratmak için bu unsurların nitel ve nicel özellikleri ile verimliliği artırıcı olarak devreye girmesi önemlidir (sistem unsurları arasında pozitif sinerji oluşturulmalıdır). Ayrıca, doğal kaynak, iklim, kuruluş yeri ve niteliksiz işgücü gibi temel faktörler (pasif faktörler) ile yatırımlarla ileri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, Ar-Ge, mühendislik becerisi gibi (aktif faktörler) unsurlar birbirinden ayrılmaktadır. Rekabet avantajı yaratmada daha çok kurumsal olan temel ve genel faktörler yerine; ileri düzeyde ve uzmanlığa dayalı; özel sektöre görev yükleyen faktörler önem kazanmaktadır. Bu nedenle özel sektörün faktör geliştirme programlarına ihtiyaç vardır (Erkan H. ve Erkan C.,2004:359).

Klasik uluslararası ticaret teorileri, nispi avantajların, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği faktör havuzlarında yattığını söylemektedir. Bu faktör havuzları; ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi kavramları içine alır. Porter ise, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürer (Porter, 1990).

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

### 1.1.2.1.2. Talep Koşulları

Burada, ülke içi talebin yarattığı, ölçek ekonomilerine dayalı statik avantajlar yerine, talebin dinamik etkileri dikkate alınmaktadır.

İç talebin yapı ve bileşimi (niteliği); iç talebin genişliği ve büyüme kalıbı; iç talepteki tercih yapısının dış piyasalara yansıma mekanizmaları rekabet avantajı yaratmak açısından talebin niteliği belirleyicidir. Tüketici ihtiyaçlarının firmalarca algılanması bu unsuru belirler. Firmanın rekabet avantajı yaratmada iç talepten kaynaklanan baskılar, dışarıdan gelen baskılardan daha önceliklidir. Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlardaki talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha çok önem verirler.

Ulusal rekabet avantajı yaratmada talebin bileşim ve niteliğinin belirlenmesinde; talebin dağılım yapısı; alıcı taleplerinin niteliği (nitelikli talebi karşılama), beklentileri önceden görme ve erken davranmak belirleyici olmaktadır. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir.

Örneğin faktör koşullarındaki gelişme ve iyileşmeler gerek iç; gerekse dış talebin nitelik, yapı, bileşim ve gelişmesinde etkilidirler. Bu nedenle talep koşulları diğer belirleyenlerle bir sistem oluşturmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç ise; daha talepkar iç pazarın, rekabet avantajı doğuracağı ve güçlü ve değişimleri takip eden pazarın, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlayacağı gerçeğidir (Bulu vd.,2004: 147).

Rekabet Elması yaklaşımı, talep koşulları parametresi çerçevesinde yerel (ulusal veya bölgesel) talebin doğasını ve yapısını incelemektedir. Özellikle yerel talebin incelenmesinin nedeni yerel talebin bazı özelliklerinin iş kümeleri için rekabetçi üstünlükler sağlaması olarak özetlenebilir. Örneğin, yerel talebin sofistike (beklentisi yüksek) olması iş kümesindeki firmaların daha yenilikçi ürünler geliştirmesi yönünde baskı oluşturur ve küresel rekabet ortamında iş kümesi firmalarının bazı yönelimleri daha erken fark ederek önlem almalarını sağlayabilir. Yerel talebin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli de iş kümelerinin rekabetçi kapasiteleri üzerinde etkili olabilmektedir (DTM, 2009:11).



### **1.1.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

Bir firmanın uluslararası rekabet avantajı yakalaması ve korumasında, bir firma ile bağlantı içindeki, yan sanayi ve destek endüstriler önemlidir. Gerek girdi temini gerekse yeniliklerin uygulanması ve faaliyetin uluslararası ortama taşınmasında, bağlı ve destek endüstrilerin durumu belirleyicidir. Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında güçlenir.

Destek endüstriler; etkin bir destek ağı içinde firmaya etkinlik, hız, önderlik ve maliyet avantajı kazandırır. Bilgi ağı ve kültürel yakınlık sayesinde bağlı ve destek endüstrilerden kaynaklanan uyarıcı etkiler devreye girmektedir. Bağlı ve destek endüstrilere olan ihtiyaç, gelişmiş faktör koşulları ve talep koşullarına paralel olarak geliştiği için; bunun da sistem bütünü içinde düşünülmesi gerekir.

Bir iş kümesinin rekabet gücü o iş kümesi ile ilgili ve/veya destek sektörlerin rekabetçiliği ile doğrudan alakalıdır. Dünyanın en iyi otellerine sahip bir turizm iş kümesi, diğer hizmet sektörlerinin rekabetçi olmadığı bir coğrafyada faaliyet gösteriyorsa, söz konusu hizmet sektörlerinin rekabetçi olduğu turizm iş kümelerine göre daha dezavantajlı bir durumda olacaktır (Bulu vd.,2004:147).

### **1.1.2.1.4. Firma Stratejisi, Rekabet Yapısı**

Uluslararası rekabet avantajı yaratmada dördüncü belirleyen, firma faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri ile rekabet durumu ve buna uygun olarak firmanın belirleyeceği stratejiye bağlıdır. Firma stratejisinin belirlediği yönetim ve koordinasyon stili, küresel rekabet için belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü, yakalanan ulusal prestij imaj ile iç rekabetin yarattığı rekabet ortam ve kültürü, küresel rekabet için önemli olmaktadır. İç rekabet ulusal şampiyonu belirleyip küresel rekabete hazırlar. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılar. Bu açıdan bakıldığında firmalar düşük rekabeti tercih ederler fakat bölgesel rekabet firmaları yeniliğe ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurur. Bölgesel rekabet, firmaların temel avantajlardan öteye gitmeye zorlar.

Rekabet Elması'nın bu boyutu iş kümesini oluşturan firmaların izledikleri

stratejiler ve birbirleri ile nasıl bir rekabet içinde olduklarını incelemektedir. Yapıcı ve yoğun bir rekabet ortamı firmaların rekabetçiliklerini olumlu etkiler. Yerel iş ortamının kalitesi (girişimcilik seviyesi, yabancı sermaye vb.) de bu parametre altında incelenmektedir (Erkan H. ve Erkan C.,2004:358-359).

#### **1.1.2.1.5. Fırsatlar ve Şanslar**

Küresel rekabetin dolaylı belirleyeni olan fırsatlar genellikle: yenilikler; temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji); girdi maliyetlerinde ani değişimler (petrol); finans piyasasındaki değişimler; dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar; dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar (Erkan H. ve Erkan C.,2004:359).

#### **1.1.2.1.6. Devlet ve Uyguladığı Politikalar**

Devletin izlediği politikalar ise pozitif ve negatif etkenler olarak girebilirler. Devletin bir piyasa tarafı veya piyasa yönlendiricisi olarak devreye girmesi firmaların küresel rekabet şansını etkiler. Kamunun üzerine düşen görevler ise iş kümelerinin rekabetçilikleri kamusal politikalarla ve kamusal kurumların (merkezi ve yerel) iş kümesinin ihtiyaçlarına duyarlılıkları ile yakından ilgilidir(Bulu vd.,2004:147).

1. Geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek,
2. Talep görece ürünlerin önceden tespit edip modellemek,
3. Özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak,
4. Bölgesel rekabeti engelleyecek direkt birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

Gerek fırsatlar, gerekse devlet politikaları sistem bütünü içinde, yine karşılıklı etkileşim şeklinde, küresel rekabetin belirlenmesinde etkin olur.

Porter Modelinde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin olduğu bir süreçtir. Bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan

etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenir. Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması, sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlıdır. Tek bir etken, genelde yetersiz kalırken; yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajı yaratmaktadır (Erkan H. ve Erkan C.,2004:360).

### 1.1.2.2 Küme Oluşturma Nedenleri

Çalışmanın “Kümelere tarihsel geçmişi” bölümünde detaylandırılmaya çalışılacak olan birkaç hususu bu bölümün başlangıcında vermekte fayda olduğunu kanaatindeyiz. Kümelene, 1900’lü yıllarda Marshall ile başlayıp çeşitli evrimler geçirdikten sonra Porter ile son şeklini alan ve günümüzde politika yapıcılarının tercih ettiği ve sanayilerin kalkınması yolunda işletmelerin aralarında bir ağ kurmaları yönünde teşvik edildiği bir modeldir.

Endüstriyel kümeler yoğun olarak, 1970’li yıllarda dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte görüldü. Küresel rekabet, karşılaştırmalı üstünlükler temelinde yerel uzmanlaşma sürecini hızlandırırken, sanayi işletmelerinin yoğunlaşma eğilimlerini artırmış ve iktisadi bir faktör olarak “mekân” önem kazanmıştır. Firmalar açısından mekânın yakınlık ve dışsallıklar sağlama gibi iktisadi boyutları yanında, mekânı canlı bir organizmaya dönüştüren “ekonomik olmayan”, sosyal, kültürel, kurumsal ve siyasal boyutları da önem kazanmıştır.

Bununla birlikte tüm bu faktörlerin dolaşıma girmesine zemin hazırlayan başlıca neden, küresel rekabet ortamında sanayinin örgütlenmesinde meydana gelen değişimlerdir. Bunların başında, büyük ölçeğe ve kitlesel üretime dayalı bir üretim modülünden, esnek ve küçük ölçekli üretim modüllerine geçiş gelmektedir. Rekabet; hiyerarşik yapılarıyla ölçek ekonomileri mantığı üzerine kurulu büyük işletmeleri, anlık talep değişimleri ve dalgalanmaları karşısında zorlarken; esnek üretim süreçleri ve teknolojileri temelinde yapılanmış KOBİ’ler, avantajlı konuma gelmiştir. Diğer yandan, küresel dinamikler kadar, yerel birimlerin geçmiş birikimleri, sosyal ve kurumsal dokuları gibi niteliksel boyutlarda sanayi odağı olarak ortaya çıkmalarında etkili olmuştur (Karataş, 2006:75).

Yeni sanayi odaklarının ortaya çıkışında ve başarısındaki faktörler sıralanırken genelde üretim örgütlenmesi, uzmanlaşma düzeyi, belirli konularda bilgi birikimi, yaratıcılık gücü ve teknoloji geliştirme kapasitesi gibi bölgelerin üretim ve birikim koşulları tanımlanmaktadır (Eraydın, 2002).

Kümelenme ile KOBİ'lerin kullanıcılar ve imalatçılar arasında, bilgi üretim sektörü (üniversiteler, araştırma kurumları) ile emtia ve hizmet sektörleri arasında geniş yerel bağlar kurduğuna ve öğrenme ile yeniliği teşvik ettiği için eşsiz bir fırsat sunduğuna inanılır (Mytelka and Farinelli, 2000:8). Bu yeni kavramsal çerçeveye göre yeni üretim örgütlenmesinin geçmiş dönemde öne çıkan yöre ve merkezler dışında yeni mekân arayışları söz konusu olup, bu yeni üretim mekânlarından biri sanayi kümeleridir.

OECD'nin Tokyo'da düzenlediği KOBİ'lerin değer zinciri içindeki rolünün güçlendirilmesi konferansında önerilen politikalardan bir kaçı aşağıdaki gibidir (OECD, 2007:3). Tespit edilen bu politika başlıkları KOBİ'lerin neden kümeleme yoluyla güçlendirilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

1. İşbirliği ve kollektif faaliyet yolu ile küresel değer zincirlerine katılımının artırılması,
2. Bölgesel, bölge ötesi veya sınır ötesi sanayi kümelenmelerinin kurulması ve geliştirilmesinin desteklenmesi,
3. KOBİ'lerin küresel değer zinciri içindeki katılımının üniversiteler, araştırma kurumları, laboratuvarlar ve KOBİ lerin arasındaki bağların oluşturulması ve güçlendirilmesi suretiyle geliştirilmesi için kümelerin teşvik edilmesi,
4. Özellikle bilgi yoğun ve ihracat odaklı pazarlara çalışan ve önemli potansiyeli olan önceden belirlenmiş hedef kümelerin desteklenmesi,

Kümelerin büyük ölçüde yerel içsel faktörlere dayalı olarak geliştiği yargısı, bu tür bir yerel gelişme modelinin yerel ekonomik gelişme ve yerel yeniden-yapılanma (regeneration) politikaları kapsamında önemini daha da artırmaktadır. Yeni sanayi odakları tarzı yerel gelişme modeli gelişmiş ülkelerde gerileyen sanayi bölgelerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak önerilirken, azgelişmiş ülkelerde de sanayi gelişmenin başlatılması açısından değerlendirilmektedir. Yeni sanayi odakları

küreselleşme ortamında KOBİ'ler ile küçük ve orta boy kentleri gelişme sürecine katabildiği için bölgeler ve kesimler arasında daha adil bir gelir dağılımı da sağlayabilmekte ve böylece talep edilirliliği artmaktadır (Cooke vd., 2002:20).

Ayrıca Philip Cooke'un 2004 yılında Ankara'da "Clusters and Regional Development" konferansında "Clusters, Innovation and Regional Growth " konulu sunumunda: "Yeni sanayi odakları içinde buldukları ülke ekonomilerini dışa açarak, küreselleşme doğrultusunda bütünleştirici ve yapısal dönüşümü hızlandırıcı bir işlevi de yerine getirmektedirler" şeklindeki açıklaması kümelenme modelinin tercih edilme sebeplerindedir. Bu nitelikleri de özellikle yeniden yapılanma aşamasında olan ülkeler açısından bir gelişme modeli olarak ilgi çekmelerine neden olmaktadır.

Kümelenme çalışmalarının ortaya çıkmasına etki eden bir faktör ise 1970'li yılların başlarında yaşanan ekonomik kriz olabilir. 1973 yılındaki petrol fiyatlarındaki aşırı yükselişle ortaya çıkan dünya ekonomik krizi ilk başlarda petrol fiyatlarındaki aşırı yükselişe bağlandıysa da gerçek nedenin üretim sistemlerindeki dönüşüm ile açıklanmıştır. Bir başka açıdan, fordist kitle üretim sisteminin sınırlarına ulaşılmıştır. Kitleli üretim, standart ürünlerin niteliksiz işgücü ve özel amaçlı makineler kullanılarak büyük ölçekli üretimi olarak tanımlanırken, mikro-elektronik teknolojisindeki gelişme ile birlikte sayısal kontrollü takım tezgâhların üretim süreçlerine girmesi post-fordist, diğer deyişle esnek uzmanlaşmayı ortaya çıkarmıştır (Taymaz, 1997: 9).

Kümelenmenin nedenselliği üzerine İspanya-Basque bölgesinde bulunan enerji sektörü kümelenmesi örnek olarak verilebilir.

Ekonomisi büyük oranda demir çelik gibi ağır sanayiye dayanan Basque bölgesi 1980'lerden itibaren gelişmekte olan ülkelerin sebep olduğu rekabet karşısında yeni politikalara yönelmiş, 1990'lı yıllarda Porter'ın geliştirerek ortaya koyduğu model ışığında kümelenme politikası ile yeniden yapılanmaya gitmiştir (Cluster de Energia, 1996).

İspanya'nın kuzeyinde yer alan Basque bölgesindeki enerji kümelenmesi, yerel yönetimin bölgedeki enerji sektörüne ait potansiyelin farkına varmasıyla 1990'lı yıllarında ortalarında "Cluster de Energia" adıyla hayata geçmiştir. Yerel yönetimi

kümelenme politikasına iten başlıca sebep ise o dönemde yaşanan derin ekonomik krizdir (European Monitoring Centre on Change, 2008:6).

Politika yapıcılar, 1990 yılında, kuzey İspanya'nın rekabet avantajını tamamen yitirmesiyle girilen krizden çıkabilmesi için çeşitli tedbirler düşündüler. Bu tedbirlerden biri de işbirliğini, yeniliği ve rekabet gücünü geliştirebilmek amacıyla kümelenme modelinin teşvik edilmesiydi. Basque bölgesi kümelenme politika yapıcılarının yapılan çalışmalar ve nedenselliği ile ilgili görüşü şu şekildedir. “ Biz çok açık bir şekilde kümelenme girişimlerinin bölgesel kalkınma için anahtar rol oynadığını gördük. 1990'lı yıllardaki istihdam ve ekonomik gelişimde çok büyük rol oynamıştır. Ekonomik gelişim aynı zamanda firmalarımızın net satışlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bizim felsefemiz eğer tedarikçilerimiz ve müşterilerimizin işleri tıkırında olursa, bizim işlerimizde yolunda gider. Kümelenme aynı zamanda bizim tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz ile olan ilişkilerimizi de güçlendirdi” şeklinde aslında kümelenme ile ulaşılması arzu edilen hedeflerden bahsetmektedir(Cangel, 2009:47).

Bu politika çerçevesinde kurulan Cluster de Energia'nın 2008'deki üye sayısı 84'e kadar yükselmiş, 2007 yılına gelindiğinde ise 27,000 kişiye istihdamın sağlandığı kümelenmede, toplam ihracat 2 milyar doları bulmuştur. Günümüzde enerji sektörü Basque bölgesinin en önemli ihracat kalemlerinden biridir.

Yine kümelenmenin ortaya çıkış nedenselliği ile ilgili olarak bu örnek bağlamında söylenebilecek bir başka önemli nokta ise; enerji yatırımlarında küme içinde yer alan farklı işletmelerin geleneksel işbirliğinin kompleks projelerin yerine getirilmesinde avantaj sağlıyor olmasıdır (European Monitoring Centre on Change, 2008).

“Cluster de Energia” kümelenmesi içindeki oluşumlara biraz daha yakından bakarsak; sektörün değer zincirinin farklı bölümlerinde faaliyet gösteren üyeleri arasında son kullanıcılar, danışmanlık ve mühendislik firmaları, ana müteahhitler, mekânîk ve termo mekânîk mal tedarikçileri, elektromekânîk mal tedarikçileri, teçhizat ve kontrol araçları tedarikçileri, diğer mal ve hizmet sağlayıcıları ve bankalar vardır. Kümelenmede kamu, Basque Enerji Kurulu ve Basque Sanayi, Ticaret ve Turizm Müdürlüğü seviyesinde temsil edilirken, Basque Bölgesi

Üniversitesi ve bölgedeki teknoloji merkezleri başta inovasyon ve geliştirme projeleri olmak üzere kümelenme faaliyetlerine destek vermektedir(Cangel, 2009:48).

Türkiye’de uygulanmış/uygulanmakta olan sanayileşme politikalarından kümelenmenin temel farkları ortaya konulduğunda ülkemiz açısından kümelenmenin önemi de açıklanmış olacaktır.

DPT tarafından yayımlanan 9. Kalkınma Planı, Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda yer alan Kümelenmelerin Önemi ve Sanayi Politikası” başlığı altında kümelenme yaklaşımı ile ilgili açıklamada; “Kümelenme yaklaşımı ekonomi, rekabet gücü ve yenilikçiliğin kaynakları konusunda yeni bir düşünce biçimidir. Diğer yaklaşımlardan ayıran temel fark, şirketler ve endüstriler arasındaki teknoloji, işgücü, bilgi, müşteri ihtiyaçları, pazarlama gibi konulardaki bağlantıları kapsıyor olmasıdır. Bu tür bağlantılar verimliliğe ve yenilik yapabilme kapasitesine temel teşkil etmektedir.” Kümelenmeye dayalı sanayi politikalarının geçmişte uygulanmış olan politikalara oranla birçok avantajı olacaktır. Öncelikle şöyle bir saptamadan başlanabilir. Hem Türkiye’nin tecrübesi hem de uluslararası tecrübeler göstermiştir ki makro politikalar rekabet gücü için çok genel olurken, mikro seviyedeki müdahaleler ise çoğu zaman etkisiz olmakta ve kaynak israfına yol açmaktadır”. Kümelenmeye dayalı politikalar makro ve mikronun ortasındadır. Özellikleri şöyle sıralanabilir (DPT,2007a:54):

1. Sanayi politikalarını ve bu alanda geliştirilecek faaliyetleri yeniden düzenler,
2. Sanayinin rekabet gücü konusunda, devletin, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin rollerini yeniden biçimler,
3. İş dünyası ve hükümet arasında yapıcı bir diyalog mekanizması yaratır,
4. Her büyüklükte firmayı bir araya getirir,
5. Genel sorunların ötesine giderek, rekabet gücünün önündeki dar boğazlara çözümler üretebilir,
6. Kümelenme tartışmalarında sadece sorunlara değil, fırsatlara da odaklanılmasını gerektirir,

Yukarıda maddeler halinde sıralanan nedensellikler, son dönemde kümelenme

kavramının cazibe merkezi olmasını açıklamaktadır.

### 1.1.3. Kümelenmenin Türleri

Kümelenme türlerini literatürde araştırmacılar farklı şekilde yorumlamışlar ve kategorize etmişlerdir. Porter kümelerin çeşitli büyüklükte ve genişlikte olabileceğini söyler. Aynı zamanda kümelenme tipleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin üniversite merkezli kümeler, üniversite bağlantısı olmayan kümeler, geleneksel sanayi kümeleri veya yüksek teknoloji kümeleri gibi değişik ayrımlar yapılabilirken; kümelerin yaşam eğrileri dikkate alındığında henüz yeni kurulan, gelişmeye başlayan ve düşme eğiliminde olan kümeler de vardır.

Kümelenme tanımlarının hemen hepsinde firmalar arasındaki karşılıklı bağlılık ve birliktelikler için özünü teşkil etmektedir. Endüstriyel kümelenmeler birkaç tabakadan oluşurlar. Bunlar; ana endüstriler (hizmet sunucular ve üreticiler gibi), destekleyici endüstriler ve taşımacılık, hizmetler gibi diğer ekonomik altyapı aktörleridir. Bu nedenle, kümelenme anlayışının odağında tedarikçiler, müşteriler, tamamlayıcı işletmeler ve üniversiteler, araştırma kurumları, kamu kuruluşları gibi farklı oyuncular yer almaktadır (Eraslan vd., 2008:3).

Colgan ve Baker ise kümeleri 4 farklı boyutta ele almıştır. Bunlar; "yıldız", "potansiyel yıldız", "ana üs", "doğrudan araştırmacı" olarak sıralanmıştır (Colgan, Baker, 2003:364) :

**1. Yıldızlar (Stars):** Yerelde ve dış pazarlarda güçlü ekonomik performans ve pazar potansiyeliyle birlikte çok sayıda küme karakteristiğine sahiptirler.

**2. Potansiyel yıldızlar(Potential stars):** İyi bir performansa ve potansiyele sahiptirler. Fakat henüz yeteri derecede güçlü bir şekilde küme özellikleriyle karakterize edilmemiştir. İyi performansını lider sanayi gruplarından oluşan firmalardan ve sanayilerden sağlar. Fakat güçlü küme özelliklerinin eksikliği nedeniyle, güçlü kümelere sahip olan diğer alanlarla rekabette saldırıya açıktır.

**3. Ana Üs (The Base):** Güçlü küme özelliklerine sahip olmakla birlikte zayıf ekonomik performansa sahiptir.

**4. Doğrudan araştırmacı, Araştırma yönlü( Seeking Direction):** Barındırdığı firma grubu ne güçlü küme özelliklerine, ne de güçlü gelişen performansa ya da



potansiyele sahiptir. Küme olarak kendi gelişmişliği çok belirsizdir. Daha çok araştırma yönlüdür.

Aşağıdaki Tablo 1.1’de küme tipolojisine bağlı olarak küme dayanıklılığı ile pazar potansiyelinin karşılaştırılması amacıyla hazırlanmıştır.

**Tablo 1.1: Küme Tipolojisi**

Pazar Potansiyeli	Küme Dayanıklılığı	
	Düşük	Yüksek
Düşük	Araştırma Yönlü	Ana Üs
Yüksek	Potansiyel Yıldızlar	Yıldızlar

**Kaynak:** (Colgan, Baker, 2003:365)

Tablo 1.1 de küme tipolojisine göre “araştırma yönlü” kümelerin hem dayanıklılık hem de pazar potansiyeli açısından en zayıf olduğu bununla birlikte “yıldız” olarak adlandırılan kümelerin her iki kritere göre de en yüksek performansı gösterdikleri görülmektedir. “Ana üs “ olarak adlandırılan kümeler işletmeler arası güçlü işbirliğinden kaynaklanan yüksek dayanıklılığa karşılık pazar potansiyelleri düşüktür. Bu durum bu tip kümelerin uzun vadede yıpranmalarına ve hatta düşüşe geçmelerine sebebiyet verecektir. “Potansiyel yıldız” kümelerinde ise pazar potansiyelinin yüksek olmasına rağmen, küme dayanıklılıkları zayıftır. Pazarda yaşanabilecek dalgalanmalardan çok kolay etkilenip, kümenin yaşam evresinin son bulması tehlikesi her zaman mevcuttur.

Kümelenmeyi Philip Cooke ise 5 ‘e ayırmıştır (Cook vd., 2007:82). Bunlar:

- 1. Yatay çeşitlilik (horizontally diversified)** – yüksek kalitede ve tasarıma sahip son moda ürünlerin küçük firmalar tarafından geleneksel sektör olan giyim, sermaik ve kuyumculuk ürünlerinin üretildiği “İtalya’da üretildi - bölgeleri” (Made in Italy – districts) kümelenme çeşidi.
- 2. Dikey dağılım (vertically disintegrated)** – “İtalya’da üretildi” kümelenme

çeşidinden farklı olarak “Smithian “ çeşidinde, yerleşmiş tedarik zincirinde işgücü bölümlendirmesi, uzmanlaşmış yerel girdiler, çıktı bağlantıları ve kullanıcı üretici bilgi değişimi yapılır. Bu bölgelerde genellikle ayakkabı, tekstil ve bazı giyim ürünleri üretildiği bölgelerdir.

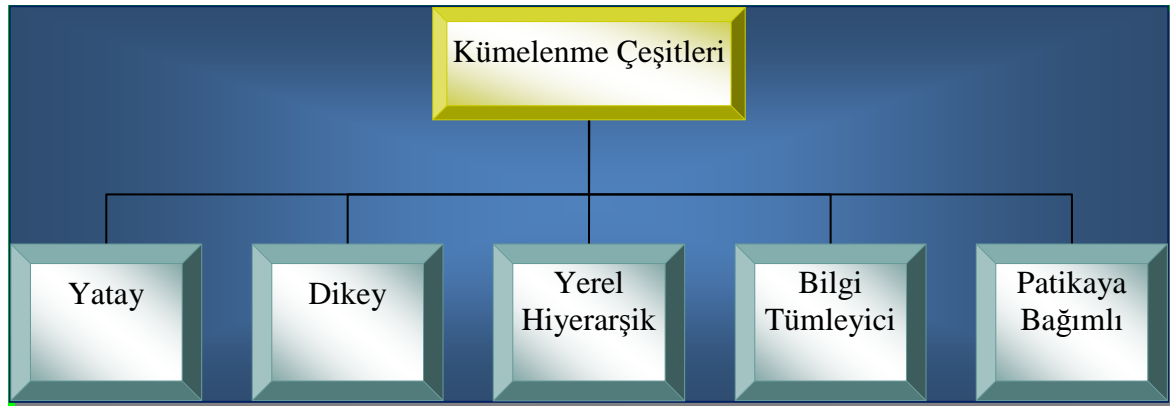
**3. Yerel hiyerarşik yapı (local hierarchical)** – oligopolistik esas “oligopolistic core” alt yüklenici ağları ile bağlıdır. Örneğin ulaşım ekipmanlarında ve beyaz eşyalarda olduğu gibi.

**4. Bilgi tümleyicileri (knowledge complementarities)** – Silikon Vadisinde ve biyoteknolojik kümelerde olduğu gibi fen ve mühendislikte kullanılan kümelenme çeşididir.

**5. Patikaya Bağımlı (path dependent)** – Detroit otomotiv kümelenmesinde olduğu gibi geçmişte izlenen yolun bir devamı şeklinde gidilecek yolun planlanmasıdır.

Yukarıda Philip Cooke(2007) tarafından sıralanan kümelenme çeşitleri aşağıdaki Şekil 1.4 yer verilmiştir.

**Şekil 1.4: Kümelenme Çeşitleri**



#### 1.1.4. Kümelenmenin Tarihsel Geçmişi

Literatürde kümelenmenin tarihsel geçmişi ile ilgili araştırmada; kümelenmenin isim olarak ortaya çıktığı andan itibaren değil de kavramsal olarak ortaya çıkış zamanını göz önüne alındığı söylenebilir. Böylelikle aslında Adam Smith’den başlayarak, Marshall, Porter’a kadar uzanan bir akım ortaya konulmaya çalışıldı.

A.Smith'in “ Akşam yemeğimiz için umudumuzu kasabın, bakkalın ya da fırıncının iyi niyetine değil, onların kendi çıkarlarını gözetiyor olmasına bağlarız” ifadesi ile yaygın kanının aksine Smith bireyi kendi başına bir varlık olarak değil, amacı daha iyi bir toplum yaratmak olan bir toplumun üyesi olarak tasvir emektedir. Smith daha iyi olma yolunda “bağlantıların ve bağlılıkların” gücüne inanır. Girişimcileri “büyük bir organizmanın tek bir hücresi” olarak görür. Dahası “uygar bir toplumda insan her zaman büyük çoğunlukların işbirliğine ve yardımına gereksinim duyar.” (Mercan, 2004:169).

Kümelenme kavramının temelleri 1900'lu yılların başına kadar uzanmaktadır. Endüstriyel bölgelerin oluşturulma aşamalarındaki gözlemleri sonucunda Marshall(1920) “19. yüzyılda İngiltere'deki endüstriyel bölgelere bakarak lokalizasyonun fiziksel olmayan boyutlarının farkına varan ve endüstriyel lokalizasyonun önemini vurgulayan” ilk ekonomisttir. 19. Yüzyılın sonlarına doğru İngiliz iktisatçı Alfred Marshall'ın ekonomik büyümede önemli bir araç olarak ortaya koyduğu, kısaca sektörlerin coğrafi yoğunlaşmalarını ifade eden “kümelenme modeli” bundan yaklaşık yüzyıl sonra, 90'lı yıllarda ABD'de Harvard Üniversitesi İşletme Okulu profesörlerinden Michael Porter tarafından uluslar arası rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi kapsamında yeniden gündeme getirilen ve pek çok ülke tarafından ekonomik kalkınmada kullanılan bir yöntemdir (Malmberg and Maskell, 2001).

Kümelenmenin avantajlar sağladığı görüşü yeni bir görüş olmayıp, endüstriyel ekonomide daha önceleri önemi vurgulanan bir konudur. Nitekim kümelenmenin kökenleri İngiliz İktisatçı Alfred Marshall'ın İngiltere'de, endüstriyel bölgelerde yaptığı incelemelerine dayandırılmaktadır. Marshall, Ekonominin Temelleri (Principles of Economics– ilk baskısı 1890'da yapılmıştır) isimli kitabında, birbirlerine benzer karakterde olan firmaların özel bölgelerde bir araya geldikleri ve bunun sonucunda bazı kazanımlar elde ettiklerine vurgu yapmıştır. Elde edilen bu kazanımları dışsal ekonomiler (external economies) olarak isimlendirmiştir. Porter'ın uzmanlaşmış endüstriyel politikası oldukça yenidir. Alfred Marshall Kitabının 10. bölümünü “belirli yerlerde uzmanlaşmış sanayinin toplanması” konusuna ayırmıştır. Marshall uzmanlaşmış faaliyetlerin yerel toplanmasını dışsal ekonomilerin basit bir

üçlüsü şeklinde ortaya atmıştır (Kayalar, 2005): Bu üçlü;

1. Nitelikli işgücünün hazır olarak elde edilmesi,
2. Destekleyici ve yardımcı sanayilerin gelişimi,
3. Üretimin farklı aşamalarında ve dallarında farklı firmaların uzmanlaşması şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca Marshall dışsal ekonomilere şu soruların yanıtlarını bulmak için vurgu yapmıştır:

1. Bir endüstrinin kuruluş yeri niçin ve nasıl önemlidir?
2. Küçük firmalar niçin ve nasıl daha etkili ve rekabetçi kılınabilir?

Mekânın önemine vurgu yapan Marshall, KOBİ'lerin yaşam sürelerini uzatabilmek ve küreselleşen dünyada rekabet gücüne sahip olabilmeleri için izlemeleri gereken yöntem hakkında çeşitli önerilerde bulunmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde Marshall birbirine bezer firmaların aynı coğrafik alanda bir araya gelmelerini kümelenme olarak isimlendirmemiş olsa da, "endüstriyel bölgeler" (industrial districts) olarak isimlendirdiği bu bölgeler aslında bugün bilinen kümelenmeleri işaret etmektedir (Humphrey and Schmitz, 2000:7).

Kümelenmelere hükümetlerin ilgisi daha çok 1970 li yıllardan itibaren başlamıştır (Best, 1990:230). Sanayileşmiş ülkelerde hükümetler bölgesel avantajlarını kalkınma için çok kritik önemi olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle endüstriyel bölgeler kavramı da hükümetlerin politikaları haline gelmiştir.

1970'li yılların sonu 1980'li yılların başında dünyada yaşanan ekonomik buhran dönemi mevcut kalkınma modellerinin tartışılmasına ve alternatif modellerin denenmesine yol açmıştır. Fordist üretim sistemi olarak da adlandırılan ve homojen malın kitlesel üretimi, stoklama, üretim sonrası kalite kontrolü, kaynak yönlendirici üretim, dikey bütünleşme gibi esasların dikkate alındığı sistemden farklılaştırılmış ürünlerin esnek, küçük ölçeklerde üretimi, sıfır stok, üretim aşamasında kalite kontrolü, talep yönlendirici üretim ve düşey ayrışma, tam zamanında üretim, gibi özellikleri barındıran çok daha esnek bir üretim modeli olan post-fordist üretim sistemi genel kabul görmeye başlamıştır. Bu geçiş beraberinde bir çok farklı bakışı

da ortaya çıkarmıştır (Karaçay ve Erden, 2005: 113).

Bu noktada rekabet gücünü artırabilmek için KOBİ'lerin ağ örgütlenmeleri sistemine geçerek daha dinamik bir yapıya dönüşmeleri amaçlanmıştır.

Post-fordist üretim sisteminde (Kayasü ve Yaşar, 2004:20);

1. Üretim faktörlerinin tam istihdamına yönelik olarak kapasite kullanım oranını sürekli arttırmaya gerek kalmamakta,
2. İşçiler üzerindeki baskı hafiflediğinden verimlilikleri artmakta ve üretim süreçleriyle ilgili iyileştirmeler hakkında düşünmeye vakit bulabilmekte,
3. Üretim miktarı yüksek olduğu ölçüde birim maliyetlerin düşük olması anlamındaki ölçek ekonomilerinin önemini geri plana atacak biçimde küçük ölçekli işletmeler de uluslararası rekabette başarılı olmakta,
4. Aynı ve benzer girdilerin kullanılacağı birden fazla ürün modeli, firmanın pazarlama bölümünden tüketici tercihleriyle ilgili olarak gelen talep tahminleri doğrultusunda, fabrika içindeki çok küçük değişikliklerle ve çok az zaman kaybıyla üretilmekte,
5. Verimlilikleri artan işçilere daha yüksek ücretler ödenebilmekte ve bütün bunlar olurken, hammadde, ara malları ve nihai ürünler için stoklama gereksinimi azalacağından, maliyet tasarrufları sağlanmaktadır.

Kısacası “Fordist kitle üretim sisteminin” aksine “esnek üretim sistemlerinde” üretilen malların kalitesi yükselirken maliyetlerde bir düşüş sağlanabilmektedir. Bu gelişmeler günümüzdeki anlamıyla KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalarla yurtiçi ve yurtdışında rekabet edebilmelerinin ve aralarında ürün farklılaştırmasına ve network ağına dayalı sınaî kümeler oluşturabilmelerinin kapısını aralamıştır.

Ekonominin yeniden yapılanma süreci üretim ve istihdamın coğrafyasını da etkilerken ulusal ve ulus-altı mekânsal işbölümündede önemli değişikliklere sebep olmuştur (Özaslan, 2004:27). II. Dünya savaşı-sonrası dönemin temel yapıtaşları olan dikey olarak örgütlenmiş hiyerarşik firma yapıları, küresel rekabet ortamında düşey ayrışma ve esnek uzmanlaşma süreci yaşamışlardır. Düşey ayrışma olgusu, esnek KOBİ'lerin ve aralarındaki ilişkilerinin artmasına neden olurken, daha da önemli bir sonucu ise yerel düzeyde kümelenme ihtiyacını doğurmuştur. Nitekim sanayi

örgütlenmelerinde ve firma yapılarında meydana gelen değişim sonucunda sanayinin coğrafi dağılımı değişirken, küresel düzeyde yeni bir mekânsal işbölümü oluşmaya başlamıştır (Kavrakoğlu vd., 2002:35-37).

1970 li ve 1980 li yıllardan sonra dünyada teknoloji, üretim ve yönetim gibi alanlardaki hızlı değişim sonucunda ulus altı ölçeklerde tanımlanan bölgelerin önemi artmıştır. Bu bağlamda ekonomik ve sosyal yapıların temel ögesi olarak bölgeyi gören yaklaşımların vurgulanması önem kazanmıştır. Bölgenin genel kabul görmüş anlamı değişirken bölgesel politikalarındaki yaklaşımların da dünyadaki değişimlere paralel olarak yeniden şekillendiği ve değiştiği de bir gerçektir (Kayasü ve Yaşar, 2004:348). Bu tarihsel çerçevede kümeleme faaliyetleri de hız kazanmıştır.

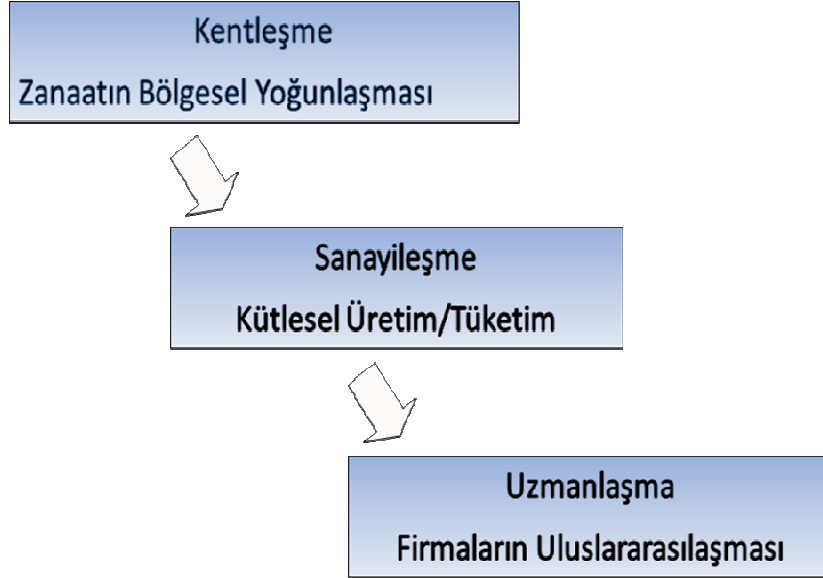
Aktarılmaya çalışılan gelişmeler ile doğrultusunda dünya ekonomisinde kümelenmeye geçiş süreci özetle şu şekilde gerçekleşmiştir;

Marshall'dan yaklaşık yüzyıl sonra Porter'ın neo-Marshallian Kümelenme kavramı 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında sahneye çıkmıştır. Ulusal rekabetçi avantaj ve uluslar arası rekabetçilige dayanır. Ele aldığı konu, bir ulusun ihracat firmalarının başarısını açıklayan 'Rekabetçi Elmas'ı kavramına bağlıdır. Bu kavram "faktör koşulları", "talep koşulları", "firma stratejisi ve rekabet yapısı" ve "ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı" olarak sıralanabilir. Bu dört faktör arasında ne kadar çok gelişmiş ve yoğun etkileşim olursa o kadar büyük firma üretkenliğinin olacağını savunmuştur (Kayalar, 2005).

Küreselleşme ve yerelleşme süreçleri bölgesel gelişme anlayışlarını kökten değişime uğratmıştır. Bu süreçler, dünya sistemiyle doğrudan etkileşime girmeye başlayan bölgesel ve yerel ekonomilerin küresel ölçekte rekabet eden birer aktör haline gelmesine neden olmuş, yerel potansiyelin ve dinamiklerin kalkınma sürecine katkısını ve katılımını zorunlu hale getirmiş; yerel yönetimlere ve yerel kalkınmaya verilen önemi artırmıştır. Bu kapsamda, yerel ekonomilerin, ulusal öncelikler çerçevesinde, küresel ölçekte rekabet koşullarına ayak uydurma yeteneklerini artırmak ve kendi gelişimlerini sürdürürken ulusal kalkınma hedefine de katkıda bulunmalarını sağlamak için, yeni bölgesel gelişme politikaları ve araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir (DPT, 2009b:62). Böylece küreselleşmenin başlaması da tarihsel süreç içinde kümelenmeye katkıda bulunmuştur. Şekil 1.5 de sanayi

bölgelerinin gelişme sürecinde kentleşme, sanayileşme ve firmaların uluslararasılaşmasını kapsayan uzmanlaşma sürecini göstermektedir.

**Şekil 1.5 : Sanayi Bölgelerinin Gelişimi**



**Kaynak:** (Erdil,2006:9)

Bu tip örgütlenme biçimi, merkezi-hiyerarşik ve büyük ölçekli yapılanmalardan daha küçük ölçekli esnek firma veya idari-kurumsal örgütlenmelere geçiş yaşandığına işaret etmektedir. Firmalar bazında meydana gelen değişim “düşey ayrışma” süreciyle ortaya çıkarken; yerel idari yapılanmalarda meydana gelen yeni örgütlenme biçimleri “yerelleşme” ve “âdem-i merkezileşme” süreciyle gündeme gelmekte ve her ikisi de yerel düzeyde işbirliği, dayanışma ve ağ-şebeke (network) tarzı ilişkiler zemininde yatay düzlemlerle yeniden-yapılanma biçimi olarak görünürlük kazanmaktadır. Her iki örgütlenme tarzı küreselleşme sürecinde ekonomik bir faktör olarak mekanın veya yeni bir düzenleme birimi olarak yerel birimin (territory) önem kazandığını ortaya koymakta ve hem sanayi hem de idari-kurumsal yapılarda olmak üzere yerel düzeyde bir yatay entegrasyon sürecinin yaşandığına işaret etmektedir (Marin, 2004:66).

Günümüzde, Kaliforniya’daki Silikon Vadisi’nde binlerce ilişkili ileri teknoloji firmalarının bir araya gelmiş olması belki de modern zamanların en güzel kümelenme örneğini oluşturmaktadır. Ancak, kümelenme temelli ekonomik

kalkınma anlayışı, özellikle Porter'ın 1990'da basılan *The Competitive Advantage of Nations* çalışması ile hız kazanmıştır. Porter, bu çalışmasında, herhangi bir bölgedeki öncü endüstrilerin genel eğilimleri, belirli bir coğrafik alanda gruplaşmış olmaları, bir başka ifadeyle rekabetçi kümelenmeler içerisinde yer almalarıdır (Porter, 1990).

Rekabet; hiyerarşik yapılarıyla ölçek ekonomileri mantığı üzerine kurulu büyük işletmeleri, anlık talep değişimleri ve dalgalanmaları karşısında zorlarken, esnek üretim süreçleri ve teknolojileri temelinde yapılanmış KOBİ'ler, avantajlı konuma gelmiştir. Bu tür bir sanayi örgütlenme modeline "esnek uzmanlaşma" denilmekte ve yerel kalkınma literatüründe önemle üzerinde durulmaktadır. Esnek uzmanlaşma, kitlesel üretimin aksine nitelikli emek ve esnek biçimde, genel amaçlı makineler kullanılarak gerçekleştirilen çeşitli ürünlerin küçük ölçekli imalatıdır (Kumar, 2005: 13).

Son araştırmalar kümelerin ekonomik gelişim sürecindeki önemini vurgulamaktadır. Birçok ekonomide sanayi belki doğal bir kaynak, pazar, ihtiyaç ya da yöresel beceri etrafında ortaya çıkmaktadır. Sanayinin gelişmesi beraberinde girdi ve hizmet sağlamak için yeni şirketlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Mercan, 2004: 168).

Sonuç olarak kümelenmenin temellerinin 1900'lü yıllarda Alfred Marshall tarafından atıldığını daha sonra üretim sistemlerindeki değişim, dünyada yaşanan ekonomik krizler, küreselleşme ve hükümetlerin bakış açılarındaki değişim ile birlikte Micheal Porter'un 1980 lerin sonu 1990 ların başındaki yorumuyla günümüzdeki halini aldığını söyleyebiliriz.

### **1.1.5 Kümelenmenin Önemi**

Kümelenme faaliyetleri temel olarak rekabet üstünlüğü sağlama, bölgesel kalkınmadaki rolü ve farkındalık yaratma konularında önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Kümelenmenin neden önemli olduğu konusunda Enright(2001) kısaca “ İşletmelerin var olması ve ekonominin ancak onlarla kalkınacak olması gerçeği, politika karar alıcılarının bunun önemini kavraması ve KOBİ'lerin gelişiminde etkin ve başarılı bir süreç yaratmasından dolayı önemli olduğunu belirtmektedir. Bu



ifadeyle kümelenme kavramının daha uzunca bir süre literatürde yer alacak bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

Endüstriyel kümelerin nedenselliği ve bölgesel kalkınma ve mekânın önemine yönelik literatürde son zamanlarda ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Küreselleşme ile birlikte ulus-ötesi bir bakış açısının mevcudiyetinden söz edilse bile halen mekân seçimi oldukça önemli bir konudur. Başarılı şirket toplanmaları, beraberinde getirdiği avantajlar firmaların yer seçimine daha özen göstermeleri gereğini ortaya koymuştur. 1980 li yıllardaki “post-fordizm” tartışmaları ve 1990 ların başlarında Porter’ın kümelenme dinamiklerini ortaya koymasıyla yerleşimi konusu yeni bir mecraya girmiştir (Malmberg and Maskell, 2001).

Kümelenmelerin işletmeler tarafından farkındalıklarının sağlanma sürecine kısaca bakacak olursak:

İlkönce, ortak mekânda mevcut bulunan işletmeler, doğrudan ve dolaylı olarak önemli işler üretirler. Mali bağlantılarında içinde olduğu birçok bağlantı ortaya koyarlar. Çok başarılı kümeler yüzlerce firmayı kuşatırlar ve önemli yerel ekonomik kaynaklara ulaşırlar. İkinci olarak, kümelenmiş işletmeler esas itibariyle rekabetçi çevre içinde yüksek derecede ağ oluştururlar. Bununla birlikte göreceli olarak kümeler verimliliği canlandırırlar, belirli ürün ve servislerde rekabet avantajına sahip olarak kendi başına sürdürülebilir sonuçta dinamizm kazandırır. Üçüncü olarak yenilikçi kümeler mevcut ürünlerine olan talebin yön değiştirmesi durumunda ürünlerini çeşitlendirmeyi veya kapasitelerini artırmayı başarabilirler. Bu kısaca üç maddeyle sınırlandırılan cezbedici unsurlar birçok işletme tarafından algılanması ve kümelenme popülasyonunun hızlı bir şekilde artması beklenmektedir(The World Bank, 2003: 2).

Michael Porter(1990) bölgesel ekonomilerin göz ardı edilemeyeceğine vurgu yaparak “Hızlı ulaşım, çok daha hızlı iletişim ve ulaşılabilir pazarlarla övünen küresel ekonomide yer seçimin öneminin azaldığı düşünülmektedir. Hâlbuki bunun tam aksi doğrudur. Küresel ekonomi içinde sürekli rekabetçi avantajlar oldukça uzmanlaşmış becerilerin, bilginin, kurumların, rakipliğin, ilgili işlerin ve sofistike müşterilerin toplanmasıyla yer seçimi giderek önem kazanmıştır.” Şeklinde ifade etmiştir.

Endüstriyel kümelerin ciddi bir şekilde ele alınmasının iki nedenini Malmberg ve Maskel (2001) şu şekilde sıralanmaktadır: birincisi; kümelenme ekonomik coğrafyada<sup>2</sup> araştırılan her şeyin merkezindedir. Endüstriyel kümelenme analizi, yakınlık, mekân, çevre gibi temel kavramları ve ekonomik coğrafyadaki faaliyetler için tüm odaksal noktaları içermektedir. İkincisi, OECD ülkeleri içinde son yıllarda kümelenme temelli politikalar giderek endüstriler ve bölgesel politika alanında temel opsiyon olarak görülmektedir. Bunun sonucunda kaçınılmaz olarak kümelenmeye yönelim artmıştır.

Küresel ekonomik entegrasyon, bölgesel ve yerel uzmanlaşmanın geliştirilmesini teşvik eder. Düşük ulaşım masraflarında dâhil olduğu bir çok mekânsal avantajdan faydalanmak için benzer firmalar toplanmaktadır. ‘Bölgesel ekonomilerin yeniden ortaya çıkışı’, ‘dünya ekonomisinin lokalizasyonu’ ve ‘bölgesel ekonomilerde küresel mozağinin’ artması gibi kavramların belirli politik ve akademik çevrelerde moda olduğunu görmekteyiz (Karataş, 2006:56).

Birçok araştırmacının esnek uzmanlık (flexible specialization) üzerindeki çalışmalarından sonra politika önerilerinde ve çalışma yörüngelerinde değişiklikler gözlemlenmiştir. Şimdilerde özellikle vurgu yapılan alan KOBİ’lerce kurulan ağ yapıları ve kümelenme olarak tespit edilmiştir. UNIDO, ILO, UNCTAD gibi uluslararası organizasyonlar ağ (network) girişimlerini ve endüstriyel bölge çalışmalarını desteklemektedirler (Taymaz ve Kılıçaslan, 2002:6).

Kümeleme faaliyetlerinin diğer bir önemi de yığılma ekonomilerinde görülmektedir. Yığılma ekonomilerinin iki temel kategorisi kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi, sanayilerin ve servislerin coğrafi yakınlığından toplananlardır, genelde ‘kentleşme ekonomileri’ olarak tanımlanır. İkinci kategori genellikle ‘yerleşme teorileri’ olarak bilinir ve ilişkili ekonomik aktivitelerin coğrafi yığılmalarından çıkan ekonomileri içerir (Karataş, 2006). Özellikle son yıllarda bu tür kümelenmeler öğrenme süreçlerini geliştirme, bölgesel gruplar oluşturma ve farklı disiplinlerdeki uzmanları bir araya getirme noktasındaki aracılıklarıyla önemleri gittikçe artmıştır.

---

<sup>2</sup>**Ekonomik Coğrafya:** İnsanların geçimini temin etmek için yaptıkları faaliyetleri (tarım, hayvancılık ve sanayi), ulaşım durumunu, madencilik faaliyetlerini incelemektedir.

İşletmelerin neden kümelenmeleri gerektiğine yönelik Bekar ve Lipsey(2001)'in yaptığı çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

**1.** Piyasası oluşmaksızın firmalar arasında alım satım faaliyetleri kümelenme neticesinde bir araya gelen işletmeler için olağandır. Bu tip bir ilişki için herhangi önceden yazılmış bir kurallar zincirine ihtiyaç yoktur.

**2.** Kümelerde benzer problemler karşısında çeşitli savunma sistemlerinin geliştirildiği görülür. Kümeler yeni teknolojik gelişmeleri en kısa zamanda bünyelerine katarlar. Kümelenme dışında kalan işletmeler için aynı bilgiye ulaşmak zordur. Kümeler içindeki işletmeler başarı ya da başarısızlıkları ortak birbirlerinden öğrenirler. Bu bilginin işletmeler arasında yatay yayılımı olarak da düşünülür ve değer zinciri içinde aynı safhada işletmeler arasında paylaşılır.

**3.** Dağılmayı (yayılmayı) kolaylaştırmak kümelenme ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Örneğin; Amerikan otomobil endüstrisinin Detroit'te elde ettiği başarının başlangıçta yanlış bölge seçiminden dolayı sürpriz olarak değerlendirildiğini belirtilir. Bu başarının altında yatan gerçeğin ise otomobil sektörüne bağlı birçok yan sanayinin ve bu sanayilerde gelişmiş insan gücü ve bilgi birikiminin ortak kullanımının getirdiği güçtür.

**4.** Firmalar arasında değer zincirinin farklı aşamalarında bilgi yayılımının kolaylaşması kümelenmenin getirdiği önemli sonuçlardan biridir. İşletmelerin yenilik üretme sürecinde kümelenmenin meydana getirdiği yakınlık (çalışanlar arasında, kullanıcılar ile üreticiler arasında, işletmeler arasında) olumlu etkilenerek başarılı bir yenilik ortaya koyabilir.

Michael Porter ekonomik lokalizasyonun önemini vurgularken endüstriyel ve iş 'kümeleri' fikrini de alanında standart kavram haline getirmiştir. Üstelik Porter, yalnızca 'kümeler' fikrini geliştirmekle kalmamış, aynı zamanda temel bir politika aracı olarak da kullanmıştır. OECD ve Dünya Bankasından ulusal hükümetlere, bölgesel kalkınma ajanslarına, yerel ve şehir yönetimlerine kadar politikacılar tüm seviyelerde yerel iş kümelerini geliştirmeye uğraşmışlardır. Endüstriyel kümeler, bir çeşit akademik ve politik bir öge olarak dünya çapında görülmeye başlanmıştır.

Firmaların aynı sanayi içinde coğrafi olarak yığılmaları dünya çapında çarpıcı

oranda yaygın hale gelmiştir. Onun net bir şekilde ileri sürdüğü, bir ulusun küresel olarak çok daha rekabetçi sanayileri aynı zamanda o ulus içinde ‘coğrafi olarak kümelenmiş’ olduğudur. Porter’a göre ‘Kümelenme süreci’ ve küme içindeki sanayiler arasında değiş tokuş, coğrafi olarak yığılmış sanayilerin olduğu yerde çok daha başarılı çalışır. Porter’ın şematik yerel iş kümelerinin oluşumunun ‘Rekabetçi Elmas’ı ve Marshall’ın endüstriyel lokalizasyonunun dışsal ekonomilerinin üçlüsü ile yakın bir bağ vardır (Belussi, 2006: 72).

Fakat Porter’ın kümelenme nosyonu Marshall’inkinin yeniden keşfi ya da buluşu değildir. Son yıllarda, özellikle de yaklaşık 20 yıldır ya da daha fazla bir süredir onun yerini almıştır. Son yirmi yıldan fazladır ekonomik coğrafyacılar yerel endüstriyel uzmanlaşma, mekânsal ekonomik yığılma ve bölgesel kalkınma çalışmalarına ağırlık vermiş ve ekonomik, sosyal ve kurumsal süreçlerin içeriğinde tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar ‘endüstriyel bölgeler’, ‘yeni endüstriyel mekânlar’, ‘bölgesel üretim kompleksleri’, ‘neo-Marshallian çekirdekler’, ‘bölgesel yenilik çevreleri’, ‘ağ bölgeleri’ ve ‘öğrenen bölgeleri’ olarak isimlendirilir. Buna rağmen Porter’ın çalışması popüler olmuş ve ekonomik coğrafyacılar zamanla kümelenme terminolojisini kullanmaya başlamıştır (Martin and Sunley, 2003:25-26).

Porter (1998a) kendi kümelenme kavramını “rekabetçilik” belirteçleri üzerine bir kemer oluşturacak şekilde odaklayarak kökleştirmiş ve geliştirmiştir. Bunun nedeni, ilk olarak, Porter firmalara, şehirlere, bölgelere ve uluslara dünya üzerinde nasıl hareket edeceklerine yönelik bilgi vermeyi amaçlamıştır. Yeniliği, arttırıcı politik zorunluluklarla ve mikro ekonomik arz yanlı müdahalelerle beraber geçerli bir önkoşul olarak ortaya koymuştur.

İkinci bir neden ise Porter’ın kümelenme fikrini yaymış olmasıdır. Onun tartışması doğrudan “İş stratejileri” ekonomileri açısından, - “post-fordizm”, “esnek uzmanlaşma”, “düzenleme modları” gibi ekonomik coğrafyada bulunduğu daha genel teorik tartışma ve kavram türleri açısından değildir. Aksine Porter’ın amacı rekabeti anlamak için kesin ve gerekli ana yapıyı geliştirmektir, yani etkin bir şekilde teori ve pratik arasındaki boşluğa köprü kurmaktır. Kümelenme teorisi, onun tartıştığı üzere, “sadece yöneticiler için bir araç” değildir, aynı zamanda hükümetler için ekonomik kalkınmada mikro ekonomik temelli bir yaklaşımdır, yani “gerçek

rekabete” oldukça bağlıdır (Martin and Sunley, 2003:26).

Porter’ın kavramının kabulünün üçüncü bir nedeni de “Kümelenme kavramının” kendisinin çok doğal olmasıdır. Kümelenme teorisi bir model yada teori olmaktan ziyade ulusal ekonomi hakkında geçerli ve anlamlı “bir düşünme tarzı” olarak büyük oranda kabul görmüştür. Ayrıca rekabetçiliği ve yeniliğin ilerlemesi anlayışındaki amaçlar için farklı endüstriyel coğrafi kurumlar içindeki ekonomiyi çürüterek bir sablon yada prosedür olarak kabul görmüştür. Kümelenme kavramının tanımsal eksikliğinin çok olması popüler olması için önemli bir nedendir. Bununla beraber, kümelenme kavramının tanımsal ve kavramsal elastikiyeti pozitif bir boyut olarak görülmesine rağmen, geniş çaplı örneklerle ve yorumlara izin vermesinden ötürü bir problem olarak düşünülebilmektedir (Colgan, Baker, 2003).

Kümelenme aslında oldukça eski bir fenomendir. Eski çağlarda şehir insanları tek bir sanata yönelimle birlikte sonuçta belli bir bölgede kümelenmeyi meydana getirmişlerdir. Daha modern zamanlarda ise kümelenmeleri birçok geleneksel üretimlerde örneğin, İngiliz çömlekçiliği ve çatal bıçak üretimi, İtalyan ayakkabı ve moda ürünleri, Alman dayanıklı tüketim malları gibi görmekteyiz.

20. yüzyıl başlarında Alfred Marshall kümelenme için üç önemli sebep ileri sürmüştür (Bekar and Lipsey, 2001:2). Bunlar:

1. İşletmelerin yerel uzmanlaşmış işgücüne ulaşımı,
2. İşletmelerin paylaşılmış altyapı yatırımlarına yakın olmaları,
3. Yeni fikirlerin üretilmesi ve paylaşılması,

Günümüz araştırmacıları bu listeyi genişletmektedirler. Örneğin kümeye girmek için bazı teşvik unsurlarını ileri sürmüşlerdir. Bunlar: Tamamlayıcı teknolojiye ulaşım, sinerji, riskin paylaşılması, stratejik işbirliklerinin tedrikçiler ve kullanıcılar tarafından desteklenmesi, düşük işlem maliyeti, ticari engellerin aşılması gibi unsurlarında kümelenme için önemli sebeple arasında gösterilmesi gerektiğini belirtmektedirler (Roelandt vd., 2000).

Kümelenmeye “açık sistem” (open system) adını veren Micheal Best ve Hao Xie (2006) işletmelerin ve kurumların gerek piyasa içinde gerekse piyasa dışında bir araya gelmesi ve bilgi paylaşımının kolaylaştırılması suretiyle teknolojik ve

organizasyonel seviyede, merkezi olmayan, yayılmış, geniş katılımlı tamamlayıcı yeteneklerin bulunduğu girişimlerin oluşturdukları bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Yeni ürünlerin hızla keşfedildiği bölgesel yetenekler, teknolojik farklılıkların ortaya çıkması, yeni niş pazarların<sup>3</sup> yaratılması, yeni sanayi kollarının keşfi açık sistemlerin bir sonucudur(Best ve Xie, 2006). Dolayısıyla kümeler de açık sistem olmalarının sağladığı avantajla birlikte diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlayacaklardır.

Kümelenme geleneksel sanayilerin rekabet yeteneklerini koruyabilmelerinde kritik bir eleman olarak görülmektedir. Geleneksel sektörler gelişmekte olan ülkeler tarafından taşınan önemli potansiyele sahip alanlardır ve mutlaka korunmaları ve hatta desteklenmeleri gerekir. Ancak politika yapımcılar daha geniş bir perspektifte öğrenme ve yenilik fırsatlarını bu sektörlerle adapte etmelidirler (Mytelka and Farinelli, 2000:27-28). Kümelenme faaliyetlerinin bu iki unsuru bir arada sağlamada önemli roller üstlendiği söylenebilir.

Küresel açık pazarların varlığı, hızlı ulaşım ve iletişim olanaklarının ortaya çıkması, firmaların istedikleri zaman gereksinim duydukları her türlü kaynağa kolayca erişim olanağı tanımaktadır. Buna rağmen, firmaların sınırlı bir coğrafik alanda faaliyette bulunuyor olmaları, pratikte kuruluş yerinin rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olarak varlığını sürdürmesine neden olmaktadır (Eraslan vd., 2008:4).

Kümelenme anlayışı, endüstrilerin, diğer bölgelerin aksine belirli bölgelerde gelişmelerinin sebebinin yalnızca ekonomik faktörlerle açıklanamayacağına işaret etmektedir. Bu bağlamda, kümelenme yaklaşımı, bölgesel odaklanmaların nedenleri arasında araştırma ve inovasyonun yanı sıra nitelikli işgücü, kaliteli eğitim ve yatırım kapitalinden söz etmektedir. Benzer firmaların bulunduğu bir coğrafik alanda kurulan yeni firma, daha önce oluşturulmuş olan altyapı olanaklarından yararlanır, olaylara bakış açılarını olumlu yönde değiştirecek bir çevre içerisinde yer almış olur, nitelikli personel istihdam etmesi kolaylaşır ve üniversite gibi bölgesel bilgi üreten

---

<sup>3</sup>**Niş Pazar(niche market):** Gereksinimleri tam olarak karşılanamayan küçük bir müşteri grubunun isteklerini daha iyi karşılayabilmek için belirlenen çok dar kapsamlı, fakat karlı pazar bölümleridir.

kurumlarla yakın ilişkiler kurabilir. Kümelenmeler ayrıca alıcılar ile onların en yakın tedarikçileri arasında uzmanlaşmış ve oldukça yoğunlaşmış ilişkilerin gelişmesine de yol açar.

Kümelenmeler, ilgili endüstriler ile rekabet etmede önemli olan diğer unsurları çevreleyen bir sınır çizmektedir. Örneğin, parça, makine, hizmet gibi özelleşmiş girdi tedarikçileri, özelleşmiş altyapı sağlayıcıları kümelenmenin üyeleridir. Kümelenmeler, daha sonra dağıtım kanallarını ve müşterileri kapsayacak şekilde genişler ve daha sonra da tamamlayıcı ürün üreticileri ile beceri, teknoloji ya da genel girdileri sağlayan endüstrilerdeki şirketlere doğru genişler. Son olarak birçok kümelenme, kamu kuruluşları ile üniversiteler, standart belirleyici kurumlar, sivil toplum kuruluşları, mesleki eğitim kurumları ve özelleşmiş eğitim ve öğretim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan ticari birlikler gibi diğer kurumları kapsarlar (Eraslan, 2009: 24).

Sonuç, olarak kümelenme KOBİ türü işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlamada, bölgesel ekonomilerini daha rekabetçi olmaları açısından; küresel, bölgesel ve yerel entegrasyonun sağlanmasında politika yapıcıların iş stratejileri açısından bir düşünce becerisi oluşturmasında giderek artan bir öneme sahip olduğunu makro bir bakışla söylenebilir. Ayrıca kümeleme içerisinde yer alan işletmeler için ise doğru yer seçimi, tecrübe ve bilgi paylaşımı yenilik yapabilme becerisi, sinerji yaratma, riskin paylaşılması, nitelikli işgücü, tedarikçiler ve tüketiciler için bir merkez olma açılarından önemli olduğu görülmektedir.

## **1.2. Kümelenme ile Bağlantılı Temel Kavramlar**

Bu bölümde küme kavramıyla birlikte kullanılan KOBİ, Türkiye’de örgütlenme modelleri ışığında Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, Çok Ortaklı Şirketler ve Dış Ticaret Sermaye şirketleri açıklanarak, dünyada halen uygulanmakta olan benzer örgütlenme modellerinin açılımı yapılacaktır. Yenilik, rekabet, ihracat yeteneği, işletme performansı, müşterek öğrenme, coğrafik yoğunlaşma kavramlarının kümelenme ile olan ilişkisi ve birbirlerine etkileri hakkında bilgiler verilirken aynı zamanda üçüncü bölümde ayakkabı sektörü üzerinde gerçekleştirilen uygulama ve neticesinde ortaya konulan modelin teorik altyapısı da oluşturulacaktır.

### 1.2.1. KOBİ Kavramı ve Kümelenme

Bu bölümde genel tanımlar yapıldıktan sonra kümelenme ile KOBİ'ler arasındaki ilişki açıklamaya çalışılacaktır.

KOBİ tanımı üzerinde tam olarak anlaşılmış bir tanımlamanın mevcut olmaması nedeniyle literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Esas olarak Kümelenme-KOBİ ilişkisinin inceleneceği çalışmada ülkemizde kullanılan diğer tanımlamalara girmenin çalışmanın özünden uzaklaştıracağı endişesiyle, faydalanılan kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan Tablo 1.2 de özetlenen KOBİ tanımı esas alınmıştır.

Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler çalışan sayısı ile yıllık ciroları veya bilançolarına göre tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği'nde 1996 yılında belirlenen "KOBİ Tanımı" 2003 yılında yapılan yeni tanımın 01 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesiyle değişmiş olup, tüm üye ülkeler ve aday ülkelerin KOBİ tanımlarını AB tanımına uyumlaştırmaları gerekmektedir (DPT, 2006b:20-22).

AB'nin KOBİ tanımına uyumun sağlanması hususu; Türkiye'nin, AB'ye adaylık sürecinde Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanarak ülkemize sunulan İlerleme Raporlarında ve 2003 yılında Türkiye için hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesinin kısa vadeli tedbirleri arasında da vurgulanmaktadır. KOBİ'lere ilişkin tüm uygulamalarda AB'ye uyumlu bir tanımın kullanılması amacıyla gerekli yasal düzenlemenin gerçekleştirilmesine yönelik olarak bu çalışmalar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmüş ve 16 Nisan 2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren '5331 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesine İlişkin Kanun' çerçevesinde tanımın belirlenmesine yönelik hukuki altyapı oluşturulmuştur. Bu kanuna istinaden yürütülen "KOBİ Tanımı" uyum çalışmaları çerçevesinde hazırlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ekinde 18 Kasım 2005 ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2005).

Yönetmeliğin amacı, KOBİ'lerin tanımının belirlenmesi ve bu tanımın tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasının sağlanmasıdır.



Yönetmelikle birlikte KOBİ'lerin fonlardan yararlanmak için yapacakları başvurularda dolduracakları model beyannameler ve başvuru formları da AB uygulamalarına uyumlu olarak hazırlanmıştır. Böylece AB sürecinde KOBİ'ler alanının öncelikleri arasında yer alan KOBİ tanımının AB tanımı ile uyumlaştırılması yükümlülüğü gerçekleşmiş bulunmaktadır. “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” kapsamında olan işletmeler; ölçeklerine, mali bilançolarına ve türlerine göre sınıflandırılmışlardır.

**Tablo 1.2: AB ve Türkiye'deki KOBİ Tanımı**  
(Tüm Sektörler İtibariyle)

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
<b>AB</b>	Çalışan Sayısı	≤10	≤50	≤250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro
<b>TÜRKİYE</b>	Çalışan Sayısı	0–9	10–49	50–249
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon TL (606,000 Avro)	≤5 Milyon TL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon TL 15.15 Milyon Avro)
	Yıllık Mali Bilançosu	≤1 Milyon TL (606,000 Avro)	≤5 Milyon TL (3 Milyon Avro)	≤25 Milyon TL 15.15 Milyon Avro)

KOBİ'ler az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri olan ve ucuz üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ ve Serin, 1990:14).

Günümüzde küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen

işletmelerdir (Erkan, 1990: 23).

Erçel (2000:16) KOBİ'lerin dünya genelinde önem kazanmasında başlıca faktörlerin “Büyük ölçekli işletmelerin yapısal hantallıkları, teknolojik yeniliklerin bu şirketlere adaptasyonunun güçlüğü, ekonomik ve konjektörel dalgalanmalara karşı esnekliklerinin olmayışı” olarak sıralamıştır. Buna karşılık ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin dünya genelinde öneminin daha da artmakta olduğunu belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, tüm ülkelerce genel kabul görmüş tek bir KOBİ tanımı olmadığı gibi, ülke genelinde de tüm sektörlerin üzerinde anlaştıkları bir KOBİ tanımı bulunmadığı görülmüştür. Ancak, amaca ya da duruma göre belirlenmiş birden çok KOBİ tanımının mevcut olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ile diğer ülkelere ilişkin başlıca kriterlere göre KOBİ tanımlarına Tablo 1.3'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.3: Bazı Ülkelerin KOBİ Tanımları**

Ülkeler	İşçi Sayısı	Yatırılan Sermaye	Satış Miktarı
<b>A.B.D.</b> (Küçük, 2005: 224) <b>Küçük (İmalat Sektörü)</b>	$x < 500-1000$		$x < 3.5-13.51$ milyon USD
<b>Japonya</b> (Yıldızeli,2000:29) <b>Küçük</b> <b>Orta</b>	$x < 300$	$x < 100$ milyon Yen $x < 1$ milyon Yen	
<b>Hindistan</b> <b>Küçük</b> <b>Orta</b>	$x < 500$	$x < 3.5$ milyon Rupı	
<b>Kolombiya</b> <b>Küçük</b> <b>Orta</b>	$x < 50$ $x < 100$		
<b>Güney Kore</b> <b>Küçük</b> <b>Orta</b>	$x < 100$ $100 < x < 300$		

**Kaynak:** (Sarıaslan, 1996:5)

Ülkelerde yapılan tanımların birbirini tutmaması ve de çokluğundan dolayı uluslararası kuruluşlar kendi KOBİ tanımlarını yapmışlardır.

**Dünya Bankası'nın KOBİ Tanımı:** Dünya Bankası'na 1989 yılında

hazırlanan 7546 no'lu “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Gelişimi ile İstihdam Yaratma Eğilimi ve Umutları” adlı rapora göre KOBİ 1-50 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 51-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli, 200’den çok işçi çalıştıranlar ise büyük ölçekli olarak tanımlanmıştır (Küçük, 2005: 104-105).

**BM’nin KOBİ Tanımı:** Birleşmiş Milletlerin 1958 yılında yayımladığı Türkiye’yi kapsayan raporda sanayi sektöründe 10 kişinin altında işçi çalıştıran işletmelere küçük işletmeler denilmiştir (Küçük, 2005:104).

**OECD’nin KOBİ Tanımı:** 1-19 arası işçiye istihdam sağlayan kuruluşlar küçük işletmeler, 20-29 arası işçiye istihdam sağlayan kuruluşlar ise orta ölçekli işletmeler olarak ifade edilmiştir. Yani OECD’ye göre 1-29 arası işçi istihdam eden işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır (Akdemir, 1990: 216).

KOBİ’lerin önemi, istikrarlı büyüme, işsizliğin azaltılması, yeni istihdam alanları oluşturması ve sosyal kalkınmanın ülke sathına yayılması konularına yaptığı katkılardan dolayı her geçen gün artmaktadır.

KOBİ’ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü, önemli ve vazgeçilmez bir ögesini teşkil etmektedir. Üretim sistemindeki esnekliği ve talep değişmelerine kolay uyumu nedeniyle, küresel şoklara ve iktisadi krizlere karşı daha başarılı olan KOBİ’ler, son yıllarda pek çok sanayileşmiş ülkenin önemli bir ekonomik birimi haline gelmiştir (Çelik ve Akgemci, 2007:148).

KOBİ’ler dünya ve Türkiye ekonomisinde son yıllarda önemli roller üstlenmişlerdir. Sanayi Devrimi’nin başladığı 18. Yüzyılın ikinci yarısından, 1970’li yıllara kadar olan süreçte üretim teknolojisi, sosyal, politik ve ekonomik alanlardaki değişiklikler işletmeleri çeşitli rekabet sorunlarıyla baş başa bırakmıştır. Dünya genelindeki bu değişimler büyük işletmelerin esneklik gücünün yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirmiştir. Bu büyük işletmelerin yerine teknolojik değişmelere uymada daha başarılı olan, sosyal yapıdaki istikrarın sağlanmasına ve sürekliliğine büyük katkısı olduğu vurgulanan KOBİ’ler önem kazanmaya başlamıştır. Türkiye’ye bakıldığında, Osmanlı Devleti döneminden itibaren el sanatları ağırlıklı üretim faaliyetleri görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti kurulduğunda özel sektörün geliştirilmesi yönünde tedbirler alınmış ve Kamu

İktisadi Kuruluşları kurulmuştur. 1980'li yılların başından beri uygulanan liberal ve ihracatçı politikalar sonucunda KOBİ'lere verilen önem ve destekleme politikaları artmıştır (Çamkerten, 2002: 101).

Bu destek politikalarına bağlı olarak şu an Türkiye'de KOBİ'ler tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır. Ayrıca yaratılan istihdamın %76,7'sini, yatırımların %26,5'ini, katma değerinin %38'ini, ihracatın %10'unu karşılamaktadır (DPT Elektronik Kütüphanesi, 2001).

II. Dünya savaşı sırasında savaş sanayisi ve teknolojisi büyük bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme ise, savaş sonrası dayanıklı tüketim malları üretiminde kullanılan teknolojilerin hızla gelişmesine yol açmıştır. Ancak, 1960'lı yılların ikinci yarısında batı ülkelerinin hayat standardının yüksek seviyeye ulaşması ile ortaya çıkan yeni taleplere, büyük işletmeler hantallıkları yüzünden cevap verememişlerdir. Diğer taraftan, 1970'li yılların başında hammadde fiyatlarının hızla artması ve özellikle 1973 yılında petrol fiyatlarındaki 4 kat artış, büyük işletmelerin uyum sağlamalarını büyük ölçüde güçleştirmiştir. KOBİ'ler esnek üretim yapılarından dolayı, ortaya çıkan bu ekonomik krizden fazla etkilenmedikleri gibi, iç ve dış ekonomik şartlara ve yeni taleplere kolayca uyum sağladıkları için, birçok ülkede devlet tarafından desteklenmeye başlanmıştır. KOBİ'ler büyük işletmelerin rakibi değil, tamamlayıcılarıdır (Moldibi, 2000: 77-78).

Genel olarak KOBİ'ler girişimcilik kabiliyetini, esnekliği, değişimi, sürekli yeniden yapılanmayı ve en önemlisi de risk alabilmeyi ifade etse de (Tanrıku, 2000: 8) KOBİ'ler için her ülke ve kuruluşun ayrı tanımlar yaptığı görülmektedir. Genelde bu tanımlamalardaki sınırlamalar ülke ekonomisinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir (Şimşek, 2002: 1).

Geniş istihdam yaratma imkânı ve kısıtlı sermaye ile üretimi gerçekleştirebilmeleri, değişen tüketici tercihlerine kısa sürede uyum sağlayabilmeleri nedeniyle, sosyal refahın yükselmesinde ve dengeli gelir dağılımının sağlanmasında KOBİ'lerin çok önemli bir gücü vardır (Conkar, 1990: 48-49).

İşsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının yaratılmasında oynadıkları rolleri, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine yaptıkları olumlu katkıları ve piyasa koşullarında meydana gelen değişmelere hızlı

uyum sağlayabilen esnek bir üretim yapısına sahip olmaları, KOBİ'leri günümüz dünyasında daha önemli bir konuma getirmektedir. Esnek ve sürdürülebilir yapıları ile ekonomik değerleri göz önünde bulundurulduğunda taşıdıkları önem dolayısıyla başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen bütün ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunması için uygun ortamı hazırlayacak politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır (DPT, 2006b:23).

Ülkemizdeki işletme sayısı 2007 yılı TÜİK verilerine göre 1.720.598 olup, işletmelerin sektörel dağılımlarına Tablo 1.4'e bakıldığında en büyük payı % 46,19 ile ticaret sektörünün oluşturduğu görülmektedir. İmalat sektöründe ise toplam girişimlerin % 14,35'ini oluşturan 246.899 firma yer almaktadır.

**Tablo 1.4: Türkiye'deki İşletme İstatistikleri**

Sektörler	İşletme Sayısı	%	Çalışan Sayısı	%
Ticaret	794.715	46,19	2.048.2644	32,38
İmalat	246.899	14,35	2.043.815	32,31
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	244.490	14,21	500.104	7,91
Otel ve Lokantalar	163.112	9,48	526.845	8,33
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	90.919	5,28	213.400	3,37
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	90.473	5,26	325.697	5,15
İnşaat	35.702	2,07	229.400	3,63
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	31.546	1,83	99.966	1,58
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	13.538	0,79	123.178	1,95
Eğitim Hizmetleri	5.692	0,33	76.435	1,21
Madencilik ve Taşocakçılığı	1.809	0,11	80.341	1,27
Elektrik, Gaz, Su Dağıtım	1.703	0,10	57.591	0,91
<b>Toplam</b>	<b>1.720.598</b>	<b>100,00</b>	<b>6.325.036</b>	<b>100,00</b>

Kaynak : (www.tuik.gov.tr)

TÜİK verilerine göre, KOBİ'ler toplam istihdamın %76,7'sini, toplam yatırımların %26,5'ini, toplam katma değerinin %38'ini oluşturmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin toplam ihracatın %10'unu oluşturdukları, toplam kredi hacminden %25'lik bir pay aldıkları tahmin edilmektedir (DPT, 2006b:24).

Küçük işletmelerin birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan en

önemlilerine aşağıda kısaca değinilmektedir:

1. Küçük işletme girişimcileri çalıştıkları yerel pazarı daha iyi tanır ve pazarın gereksinimlerini ve özelliklerini daha iyi görebilirler. Pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler kurabilirler. Müşteriyle olan bu yakın ilişki ise küçük işletmelere çok büyük avantaj sağlar. Çalışan sayısının azlığından dolayı işletme, personeliyle daha yakın ilişkiler içerisinde olabilmektedir (Alpugan, 1994: 41).
2. Üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelere kıyasla daha esneklerdir. Büyüyen ekonomilerde gelir ve nüfus artışı küçük işletmeler için yeni olanaklar hazırlar. Geliri artan kişiler yeni mallar talep ederler. Küçük işletmeler esneklikleri sayesinde bu yeni talebe daha çabuk adapte olurlar.
3. Küçük işletmelerde girişimci kârını işletme veya kendi yaşam seviyesini yükseltmek için kullanabilir. Çünkü küçük işletmelerde büyük işletmelerdeki gibi bürokrasi yoktur. Kararları almada ve uygulamada büyük esneklik vardır.
4. Küçük işletmelerin işgücü yoğunluğu, sermaye yoğunluğundan fazladır. Bu yüzden büyük işletmelere göre daha az sermayeye ihtiyaç duyarlar.

KOBİ'ler bütün Dünya ekonomilerinde bu kadar önemli rol oynamalarına rağmen bir takım zayıf yönleri bulunmaktadır. KOBİ'lerin uluslar arası pazarda, küçük olmalarından kaynaklanan bazı engeller vardır. OECD ye göre Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi KOBİ'leri iki yönden etkilemiştir. Bu durum bazı KOBİ'ler için yeni fırsatlar ortaya çıkararak dış büyümeyi tetiklerken, daha büyük bir kısmı için ise içe dönük küreselleşme açısından yeni rekabetçi tavırlar almalarına sebep oldu. (OECD, 2000c).

Herkesin bildiği gibi KOBİ'lerin uluslar arası pazarda büyük ölçekli firmalar karşısında başarılı olabilmeleri oldukça güçtür. Globalleşen dünyada rekabet edebilmek için güçlü olmak gerekir. Küçük işletmeler diğerlerinden farklı olarak çok daha özel engeller ile karşılaşır (Harvie vd.,2008:112).

KOBİ'lerle ilgili sorunların yatırımdan üretime, yönetimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletme yönetimi fonksiyonlarına göre bir gruplandırması aşağıda sıralanan şekilde sorunları bulunmaktadır. En başta KOBİ'lerin sorunlarının kaynağını eski üretim yöntemleri oluşturmaktadır. Ayrıca teknolojiye, vasıflı

işgücüne, kredi kaynaklarına erişim konusunda da güçlükler bulunmaktadır (Şahin, 2000: 4).

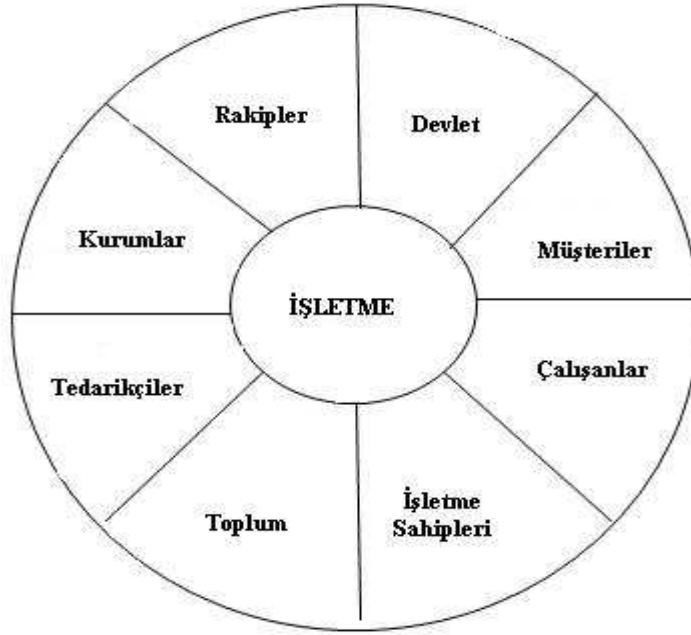
Bu güçlükler yüzünden üretimde ve pazarlamada da sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar maddeler halinde aşağıda verilmiştir:

1. Yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar,
2. Finansman, kredi ve teminat sorunları,
3. Pazarlama sorunları,
4. Personel ile ilgili sorunlar ,
5. Yatırım, üretim, tedarik ve teknoloji ile ilgili sorunlar,
6. Enformasyon sorunları,
7. İhracat, pazarlama ve tutundurma sorunları,
8. KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası düzeydeki sorunları,

Uygulamada bunlara kısaca “KOBİ’lerin Kısır Döngüsü de denilen bu sorunlar birbirleriyle iç içedir. Eğer bir şirketin yönetim sorunu var ise değer faaliyetlerini de etkileyecektir, şayet finansman sorunu var ise, aynı şekilde şirketin yönetimi, üretimi ve pazarlamasını da etkileyecektir (Oktav vd., 1992: 19) .

Birçok küçük işletme, büyük işletmeler ile karşılaştırıldığında uluslararasılaşma sürecinde yüksek sabit ücret ödemek zorunda kalırlar. Hedef pazar araştırması yapmak, hukuki danışmanlık hizmeti almak, dokümanların çevirisi, ürünün yurt dışında tutundurulması, seyahat masraflarıyla birlikte taşınmak zorunda kalınan finansal riskler de bulunmaktadır. Bunun yanında işletmeler aşağıdaki Şekil 1.6 da görüldüğü gibi birçok ilişkiyi de yürütmek zorundadırlar. İşletmeler ekonomik sistem içinde işlevlerini yerine getirmeye çalışırken çıkarları, amaçları ve beklentileri birbirinden farklı çok sayıda grupta etkileşim halinde bulunurlar (Şimşek, 2005: 46).

**Şekil 1.6: İşletme İle İlgili Çıkar Grupları**



**Kaynak:** (Şimşek, 2005: 47 )

Küçük işletmeler için bir diğer engel ise başka pazarlara giriş bilgisidir. Uluslar arası pazarda bilgi ve tecrübe eksikliği küçük işletmelerin karşılaştıkları en büyük problemdir. En son OECD ve APEC raporlarında KOBİ'lerin uluslar arası pazara girişte en önemli dört probleminden üçünün denizaşırı pazarları anlamak olduğu belirtilmiştir. Küçük işletmelerin hedef pazar iş fırsatlarını yakalamasında; kısıtlı bilgilerin ve yetersiz pazar analizlerinin ve deniz aşırı potansiyel müşteriler ile iletişime geçme güçlüğü bulunmaktadır (OECD, 2000c: 3-4).

Yabancı pazarların uzaklığı küçük firmaların uluslararasılaşmasında bir başka engeldir. Bununla birlikte haberleşme teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler bir anlamda mesafeleri kısaltmıştır. Dünya ticaret hacmine baktığımızda Avustralya'nın toplam ticaretinde Yeni Zelanda ve Güneydoğu Asya ülkeleri arasında yaptığını bununla birlikte birçok Avrupa ülkesinin de hedef pazar olarak yine Avrupa ülkelerini tercih ettiğini görüyoruz.

Bununla birlikte, KOBİ'lerin değer zincirlerine dâhil olmaları, yönetim ve finansal kaynaklara olan ihtiyaçlarının büyümesine, yeteneklerini geliştirmelerine ve yenilik yapmaları için baskı unsuru oluşturur. KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetleri, personel eğitimi ve sürekli ilerleyen üretim kalite standartlarını



karşılıyacak yetenekleri de sınırlıdır. KOBİ'lerin teknolojilerini ve servislerini geliştirme yeteneklerine sahip olmalarına karşılık, çalışma sermayesi yetersizliği ve nakit akım sorunları KOBİ'lerin değer zincirlerine dâhil olmaları yönündeki bir başka engeldir. Bunlara ilave olarak değer zinciri içindeki konumların geliştirilebilmesi için, küçük firmaların üstesinden gelmeleri gereken büyük ve oldukça karışık görevleri vardır. Bunlar: ürün ortaya koymak veya servis sağlamak için ürün geliştirme sürecine dâhil olmak, alt sağlayıcıların organizasyonu ve kontrol altında tutulmaları, kalite standartlarına uygun üretim için iç denetim mekanizmasının kurulması ve sağlıklı çalışmasının temini, dağıtım kanallarını kurmak ve rekabetçi fiyatlar sunabilmek şeklinde sıralanabilir. KOBİ'lerin uluslararası ticaretteki rolü gün geçtikçe artmaktadır. Bazı uluslararası kuruluşların yaptığı analizlere göre, KOBİ'ler, endüstriyel ülkelerin çoğunda önemli bir paya sahiptir. Ancak, bu ülkelerin çok azı uluslararası işletmelerin ihracattaki etkisi hakkında bilgi sahibidir (Knight, 2001: 155).

Ülkelerin ihracata yönelik faaliyetlerinde özellikle KOBİ'lerin ihracata yönelmelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli modeller benimsenmekte ve örgütlenme biçimlerine gidilmektedir. Bu amaca ulaşmak için kurulan “Ortaklaşa İhracat Şirketleri”, firmaların ihracata yönelik faaliyetlerinde gönüllü olarak sermayelerini, bilgilerini, üretimlerini ve tecrübelerini bir araya getirerek ölçek ekonomisi<sup>4</sup>nin sağladığı avantajlara sahip olunmasını destekleyici çeşitli modeller ortaya çıkmaktadır. Farklı ülkelerde değişik uygulamalarına rastlanan bu modelin esas itibariyle amacı aynı olup, bu da özellikle KOBİ'lerin ihracata yöneltilmesi ve böylece daha fazla ihracat imkânı yaratılmasıdır (Çelik, 1998: 116).

Elbette hükümet politikalarının yanında, KOBİ dediğimiz işletmelerin de yeni döneme yönelik hazırlıklarını en üst ve etkin düzeyde gerçekleştirmeleri için belli başlı kriterleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Zira global ekonomik tehdit ve fırsatları bir an önce fark edip şirketlerini bu yeni döneme hazırlayacak olan işletmeler önce ayakta kalmayı başarabilecekler, ardından da uzmanlaşıcı yeni yaklaşımlarıyla bölgesel olarak pozitif rekabet gücü kazanacaklardır. Kısacası,

---

<sup>4</sup>**Ölçek Ekonomisi:** Üretim ölçeğinde meydana gelen değişmeler karşısında verimlilikte ortaya çıkan değişmelerdir.

KOBİ'ler değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Artık “küçük güzeldir” anlayışı geçerli değildir. Küçük işletmelerin gelişebilmesi ve ülke ekonomisinin büyümesi için güçlü ortaklıklar kurmaktan başka alternatifleri yoktur (Harvie vd.,2008:114).

Kümelenme ile KOBİ'lerin karşılaştıkları problemlere bir çözüm üretmek mümkündür. Kümelenmiş sektörlerde gözlemlenen bir ilişkiler ağıdır ve bir firma aynı anda pek çok firma ile çeşitli konularda ortaklığa gidebileceği gibi, aynı coğrafyada yer alan Ar-Ge laboratuvarları ve üniversiteler gibi eğitim kurumları ile de bir ilişkiler ağı içerisinde olacaktır. İşte bu ilişkiler ağı zaten aynı coğrafi bölgede koşullanmış firmaların ve bulunan coğrafik bölgenin, verimliliğini ve inovasyon yetisini artıracaktır.

Ayrıca, kümelenme, yeni firma oluşumunu ve önemli uluslararası firmaları yani yabancı sermayeyi bölgeye çekmeyi başarır. Verimlilik resmi veya resmi olmayan ilişkiler ağının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Zira bu ilişkiler ağı firmaların yan pazarlara girmelerini sağlar. Ar-Ge sürecindeki belirsizlikleri azaltır. Firmaların gerekli hammaddeye ulaşma sürecini kısaltır. İhracat olasılıklarını artırır. Ortaklıkların, birbirine coğrafi açıdan yakın firmalar ve kuruluşlar arasında olması aşağıdaki durumlara yol açar(Harvie vd.,2008:116):

1. Bilgi alışverişi maliyetinin düşmesine yol açar. Pek çok teknik bilgi ve fikir yüz yüze görüşmeler aracılığı ile iletilir. Dolayısı ile aynı coğrafi bölgede bulunmak bu paylaşımın maliyetini azaltır.
2. İnsan gücüne erişimi kolaylaştırır. Pek çok değişik sektörlerde yer alan firmalar yığınının gerekli beceri ve bilgiye sahip elemana kolayca erişimini sağlar.
3. Hammadde maliyetlerinin düşmesine yol açar. Coğrafi yakınlıkta olan firmalar arası hammadde alışverişi firma faaliyetlerini olumlu yönde etkiler.

Yukarıda da açıklandığı gibi kümelenme, bu yapıya dâhil olan işletmelerin rekabet gücünü temel olarak üç şekilde etkiler(Porter, 1990):

- 1.Var olan firma veya endüstrilerin verimliliğini artırır.
- 2.Bu firmaların inovasyon kapasitesini ve dolayısı ile verimliliklerinin artışı sağlar.
- 3.Yeni firma oluşumunu güdüler ve var olan kümeyi genişletir. Yani küme bütünlüğü kendini oluşturan aktörlerin toplamından daha büyük olan birbiri ile ilişkili firmalar

ve kuruluşlar sistemidir.

### **1.2.2. Örgütlenme Modelleri ve Kümelenme**

Politika yapıcılar karşılaşılan sorunları etkin ve hızlı çözmek için çeşitli şekillerde sektörel örgütlenme seçenekleri ortaya koymuşlardır. Özellikle sektörel uzmanlaşma ve yerel çıkar birliği; yerel kurumlar arasında da fiili (de facto) veya yasal (de jure) zeminlerde olmak üzere, işbirliği, dayanışma ve ortaklıklar kurma yoluyla yakınlaşma eğilimlerini artırmaktadır. Bu durum yerel düzeyde yeni “yerel düzenleme tarzları”, “yönetişim biçimleri” ve “yerel rejimler” in oluşumunu hızlandırırken yerel birimler küresel ekonomi içerisinde yeni birer ekonomik aktör olarak ortaya çıkmaktadırlar (Becattini, 2002: 487).

Sektörel araştırma enstitülerinin sektörlere yönelik politika tasarım kapasitesinin artırılması, son yıllarda dünyada pek çok ülkenin uygulamakta olduğu kümelenmelere dayalı sanayi politikalarının tasarımına da katkıda bulunmaktadır. Kümelenmeye dayalı bir yaklaşım, rekabet gücünü ele alırken, belirli bir coğrafi alanda ve belirli bir iktisadi faaliyette bulunan şirketleri ve ilgili muhtelif kurumsal yapılanmaları (üniversiteler, kalkınma ajansları, sektörel dernekler, araştırma merkezleri vb.) birbirinden izole oyuncular olarak değil, birbirleriyle bağlantıları olan birimler olarak incelemektedir. Kümelenme yaklaşımı, analiz ve değerlendirmelerin sonucunda hem oyuncular arasındaki bağlantıları hem de oyuncuların kapasitelerini güçlendirmeye yönelik öneriler yapmaktadır. Bu yaklaşım değer zinciri analizleri ile desteklenerek maliyetlerin yüksekliğinin hangi aşamalardan, hangi oyuncuların verimsizliğinden ve hangi politika yanlışlıklarından kaynaklandığı gibi sorular yanıtlanıp, kümelenmedeki oyuncularının kapasitelerini ve performanslarını arttırmaya yönelik tedbirler alınabilmektedir. Dolayısıyla, politika öncelikleri belirlenebilmekte ve bu sayede kaynaklar daha etkin kullanılmaktadır (DPT,2007a: 82). Böylelikle ortaya yeni örgütlenme modelleri çıkmaktadır. Bu modellerin dünyadaki uygulamaları aşağıda açıklanacaktır.

Dünyadaki başarılı uygulamalar göz önüne alındığında Türkiye’deki benzer örgütlenme modellerinin ortaya çıkma sebeplerini kısaca şu şekilde sıralanabilir (Süer, 2000: 35):

1. Üretimde sınırlı ölçek ekonomilerinin bulunması,
2. Pazarlama ve dağıtımda daha büyük ölçek ekonomilerine ulaşılması,
3. Ortak dış tehditlere karşı koyma ihtiyacı,
4. İşbirliği konusunda, düşünce ve davranışlarda olumlu gelişmeler,
5. İşbirliğini kolaylaştıran ve kurumsal yapılaşmaları teşvik eden tarihi olaylar,
6. İşbirliği için kamu politikalarının etkisi ve baskısı,

Bu sıralananlar aslında Türkiye'ye özgü sebepler değildir. Gelişmiş ülkelerde benzer süreçlerden geçerek bugünkü modellerine ulaşmışlardır. Belki de tek fark bu sürecin uygulanmasında kullanılan metodolojidir.

#### **1.2.2.1. Dünyada Uygulanan Benzer Örgütlenme Modelleri**

Bu bölümde, özellikle gelişmiş bazı ülkelerde işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları kümelenme benzeri organizasyonlar ile ilgili örnekler verilecektir. Esasen dünyada çok sayıda uygulama bulunmakla birlikte çerçevesini çalışma konumuzda belirlediğimiz esaslara uygun olarak sınırlandırdık. Böylelikle ilk bakışta kümelenme benzeri bir örgütlenme gibi görünen ancak kümelenmenin niteliklerini taşımayan, aslında karşılıklı bir işbirliğinden çok bağımsız bir işletme görünümünde olan örnekleri çalışmaya dâhil etmedik. Ayrıca örnekleme dâhil edeceğimiz ülkeleri de Japonya, Güney Kore, A.B.D. Hindistan, Kanada ve İtalya ile sınırlandırdık. Böylece bilgi kirliliğine yer vermeden konunun daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

Araştırmada gelişmiş ülkelerde kurulan benzer örgütlenmelerin ağırlıklı olarak ihracat odaklı oldukları gözlemlenmiştir. Kümelenmenin amaçları arasında yer alan ihracatın artırılmasına yönelik işbirliği hedefi, araştırılan şirketlerde birincil ve birçoğunda da tek hedef olarak karşımıza çıkmıştır. Benzer durum Türkiye'deki mevcut örgüt yapılarında da vardır.

Çalışmada bu tip şirketlerin dünyada benzer fonksiyonları yerine getirmelerine karşın çok farklı adlar verildiğini gözlemledik. Örneğin ABD'de bu işletmeler için "İhracat Yönetim Şirketleri" ve "İhracat Ticaret Şirketleri" adları kullanılırken, Avrupa'da sıklıkla "Ticaret Evleri" ve "İhracat Tüccarı" adları kullanılmaktadır. Japonya'da ve Güneydoğu Asya'da ise, "Genel Ticaret Şirketleri" (Sogo Şoşa) ve

“Uzman Ticaret Şirketleri” sözcükleri kullanılmaktadır (Balabanis, 2000: 97).

Öte yandan söz konusu ülke uygulamalarına ilişkin bilgiler ilgili literatür taranmak suretiyle özet olarak Tablo 1.5’deki gibi oluşturulmuştur.

**Tablo 1.5: Dünyada İşbirliğine Dayalı Örgütlenme Modelleri**

Ülke	İhracat Şirk. Türü	Krış. Yılı	Faaliyet Alanları	Devlet Destekleri
ABD	Web Pommerene Birlik	1982	İhracat giderleri azaltıcı faaliyetleri Komisyoncu-temsilci distribütör hizmetleri	-
JAPONYA	Sogo-Sosho	1876	-Aracılık, Finans, Bilgi Toplama, Hammadde Ted. Dağıtım Kanalları oluşturmak. -İthalat-ihracatta Aracılık, Fuarlara Katılmak, Yabancı Ziyaretçiler, Sınai Teknolojik İşbirliği, Karşılıklı Anlayışın Geliştirilmesi, Araştırma-Bilgi Toplamak, Personel Değişim	-
G.KORE	Genel Ticaret Şirketleri	1975	Ulusal Sanayi Geliştirme, Fuarlara Katılım, Ticari Enformasyon, Dış Yatırımları Destekleme, Teknoloji-Ortak Örgütlenme	Devlet ihalelerinde anılan Hammadde ithalinde imkânlar ihracatta finansman Nihai ürün stok giderlerine karşılar. Deniz aşırı ülkelerde ofis açma otel kredi imkânı
HİNDİSTAN	Genel Ticaret Şirketleri	1960	İhracatın artırılması, KOBİ’lerin ihracatını ve işbirliklerini desteklemek	Pazar Geliştirme yardımı Üçüncü ülkeden ithalata izin verme Kredi-Finans Danışmanlık komiteleri üyeliği
KANADA	Kanada Özel Ticaret Şirketleri	1984	İhracat bağlantılarını üyelerine dağıtma (Devlet firmasıdır) üyelerinin ihracatında ödemelerini garantiler KOBİ’lere finans desteği sağlar.	Karlarını ortaklarına dağıtır. Devlet bütçesinden ödenek tahsis edilir. Gelir Vergisi ödememektedirler.
	Kanada Devlet Ticaret Şirketleri	1946		
İTALYA	Konsorsuyumlar	1960	Fuarlara katılmak, Yabancı ülke misyonlarında temsil Pazar araştırması, Kataloglar-broşürler Enformasyon-yabancı gazete yönetici ziyaretleri. İş bağlantılarına yardımcı olmak, Üyelerinin ürünlerini pazarlamak Hammadde temini, Mal bedelinin ödenmesinde garantörlük, Ürün kalitesi ve markalaşmada yardım, üyesi imalatçının sorumluluklarını üstlenmek	Pazar Araştırması Reklam harcamaları, Fuar ve Sergilere katılım, Personel giderleri, Danışmanlık Bina, büro giderleri Tercümanlık ve diğer hizmetler, Karları vergiye tabi değildir.
	Federexport	1974		
BREZİLYA	Genel Ticaret Şirketleri	1972	Üretici KOBİ üyeleri arasında koordinasyon, İhracatın artırılması	Sübvansiyonlar, Vergi Muafiyetleri, Finansal Destekler

#### 1.2.2.1.1. A.B.D.- Web Pommerene Birlikleri

ABD’de firmalar arasındaki rekabeti azaltıcı faaliyetlere girişmeyi önlemek ve birlik üyelerine satış ve kota tahsisi, distribütör seçimi, pazar paylaşımı gibi konularda yardımcı olmak üzere 1918’de çıkarılan bir kanunla kurulan birliklerdir. 1978’de 27 birlik aktif olarak faaliyettedir ve ABD’nin toplam ihracatının % 2’sinden daha azını gerçekleştirmektedirler. Bu birlikler KOBİ’ler arasında kurulmaktan ziyade belli endüstri dallarında büyük firmalar arasında kurulmuş olup,

dış ticarete fazla etkin oldukları söylenememektedir (Oktav vd., 1992:71; Melemen, 2001:118-119).

Web Pommerene'lerin firmalara aşağıdaki faydaları sağlamaktadırlar:

1. İhracat giderlerinin azaltılması,
2. Talebin genişletilmesi,
3. Ticari engellerin azaltılması,
4. Ticaret koşullarının pazarlık yoluyla iyileştirilmesi,

#### **1.2.2.1.2. Japonya - Sogo-Shosha'lar (Genel Ticaret Şirketleri)**

Japonya, dış ticaretini ticaret şirketleri ile yürüten ilk ülkedir. Bu şirketlerin Japon ekonomisinde önemli rol oynaması Güney Kore, ABD, Brezilya, Hindistan, Tayvan, Filipinler ve Endonezya'nın da bu modele ilgi göstermesine ve bu modeli ülkelerine taşımalarına yol açmıştır. Türkiye'de de 1980'lerde uygulamaya konulan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modeli için Japon modeli örnek alınmıştır.

Japonya'da Ticaret ve Endüstri Bakanlığı'nın 1985 yılı istatistiklerine göre 8.700 kadar Ticaret Şirketi mevcuttur. Genellikle bunların sadece en büyük dokuzuna "Genel Ticaret Şirketi" yani "Sogo-Shosha" denmektedir (Geveci ve Beşeli, 1986: 1).

Japon Genel Ticaret Şirketlerinin başlangıcı 1870'lere kadar gitmektedir. Bu şirketler ülkenin özellikle pamuk gibi tarımsal ürünler ile demir cevheri ithalatı için aracı rolü üstlenmiştir. Japon Hükümetinin bu şirketleri destekleyici politikaları bu şirketlere ticarete önemli olanaklar yaratmış ve toplumda saygın bir imaj sağlamıştır. Ticarete yabancılara bağımlı olan Japonlar çok kısa bir sürede dış ülkelerde iş ağı kurmayı ve deneme yanılma yolu ile ticarete gerekli becerileri öğrenmeyi başarmıştır. Örneğin, 1880'de ihracatın % 86'sı yabancılar tarafından gerçekleştirilirken bu oran 1911'de % 50'nin altına düşmüştür (Oktav vd., 1992: 87). Bu şirketlerin ihracat ve ithalattaki etkinlikleri artarak devam etmiş, 1982'de Japonya'nın ihracatında Sogo Sosha'ların payı % 52,7'ye, ithalatta ise % 62,2'ye ulaşmıştır. 9 büyük Sogo Sosha'nın toplam ticaret hacmi 1982 yılında dünya ticaret hacminin % 10'dur (Geveci ve Beşeli, 1986: 7).

Japon Genel Ticaret Şirketleri aşağıda özetlenen 6 temel fonksiyonu

gerçekleştirmektedir. Bunlar:

1. Ticarete firmalara aracılık yapmak,
2. Finansman sağlamak,
3. Bilgi toplamak,
4. Hammadde tedariki ve kaynak geliştirmek,
5. Üçüncü ülkelerle ticaretin geliştirilmesini sağlamak,
6. Dağıtım kanallarının oluşturulmasında görev almak.

Japon genel ticaret şirketlerinin (sogo shosha)en önemli özelliği; mal, ülke ve fonksiyon bazında çeşitlemelere giderek dünyadaki tüm ülkelerle ticari ilişkiye (mal ve hizmet ihracatı, ithalatı, takas, danışmanlık, pazarlama, finansman sağlama vb.) girebilmesidir. Ayrıca değişen konjunktürlere kolayca uyum sağlamaları, uluslararası bir haberleşme ağına sahip oldukları için anında bilgi aktarımının olması, nitelikli ve profesyonel elemanları istihdam etmeleri de diğer önemli özellikleridir (Aşkan, 1985: 21).

#### **1.2.2.1.3.Güney Kore - Genel Ticaret Şirketleri**

Japonya'nın Genel Ticaret Şirketleriyle yakaladığı başarılı performans G. Kore tarafından değerlendirilip, Japon Sogo Shosha'lardan kuruluş amacı ve devlet desteği bakımından farklı olarak yeni bir örgütlenme oluşturulmuştur. Birinci olarak, G.Kore genel ticaret şirketleri ihracatın artırılması amacıyla kurulmuştur. İkincisi G. Kore'de işletmeler veya şirketler arası eşitlik dengelerini aşırı bozmamak şartıyla genel ticaret şirketleri lehine destekler artmıştır. Genel Ticaret Şirketlerinin iki önemli işlevi vardır. Bunlardan birincisi, şirketlerin ticari işlemlere yönelik işlevleri diğeri ise devletin yürüttüğü politikalar olarak sınıflandırılabilir.

Şirketlerin ticari işlemlere yönelik faaliyetleri şu şekildedir (Karalar, 1996: 65):

1. Ulusal endüstri ve ürünlerin tanıtılması,
2. Ticari bilgilerin toplanması ve analizi,
3. Ortak örgütlenmelerin sayısını artırmasıdır.

Kore GTŞ'leri ihracatta önemli bir yere sahip olmuşlar, 1984'de dokuz GTŞ'nin payı %50,1 olmuştur. Bu şirketlerin 300 deniz aşırı şubesi bulunmaktadır.

Bu şubelerde 1989 verilerine göre 2200 personel istihdam edilmektedir.

#### **1.2.2.1.4. Hindistan - Genel Ticaret Şirketleri**

Hindistan da Japon “Sogo-Shosha” modelini uygulayan ülkelerden biridir. 1960’larda belirlenen kriterlere göre belli bir ihracat hacmi, büyüme oranı, ürün çeşitliliği ve asgari bir düzeyde KOBİ’lerden ihracat yapmayı kapsamaktadır. Bu kriterleri yerine getirdikten sonra kurulan ve ihracat şirketi olarak kabul edilen firmalar destek ve yardımlardan yararlanabilmektedir (Melemen, 2001: 121-122).

Takip eden otuz yıl boyunca teşviklerin yanında kriterlerde de bazı değişiklikler yapılmıştır. Temel olarak iki gelişme olmuştur. Bir taraftan kriterler yumuşatılarak, daha fazla firmanın ihracat şirketi olarak kabul edilmesi imkânı yaratılmış, diğer taraftan yeni organizasyon kategorileri getirilmiştir. Yeni kategorilerin kriterleri daha zor, ancak aldıkları destek daha fazladır. Böylece 1960’da ihracat şirketleri, 1981’de ticaret şirketleri, 1990’da yıldız ticaret şirketleri, 1994’de süper yıldız ticaret şirketleri modelleri uygulamaya konulmuştur. 1996 yılı itibarıyla 9 süper yıldız ticaret şirketi, 48 yıldız ticaret şirketi, 438 ticaret şirketi ve 2706 ihracat şirketi mevcuttur. Bu şirketler Profesyonel İhracat Şirketleri (PEC- Professional Export Companies) adı altında bir araya getirilmiştir. Bunlar ihracatın önemli bir bölümünü gerçekleştirmektedirler (ICPS, 1997: 79).

Zamanla kriterler sadece ihracat yapabilme yönünde gevşetilerek KOBİ’lerce üretilen ürünlerin belli bir ciroya sahip olması kriteri de düşürülmüştür. Bununla beraber devlet, İhracatı Geliştirme Şirketleri ve KOBİ işbirliğini desteklemeye, KOBİ’lerce üretilen malların ihracatına ek bir ağırlık vererek devam etmektedir.

Hindistan Ticaret Şirketleri 50 yıllık bir geçmişe sahip olmalarına rağmen hâla dünya çapında güçlü bir imaj yaratamamışlardır. Hindistan Ticaret Şirketlerinin üretici KOBİ’lerle yakın ilişki kuramadığı kanısı yaygındır. Çoğu şirket ihracat pazarına odaklanmış bir ticaret şirketi olmak yerine, bizzat kendi ürünlerini ihraç eden yapılar şeklindedir (ICPS, 1997: 79).

#### **1.2.2.1.5. Kanada Örgütlenme Modelleri**

Kanada’da iki çeşit örgütlenme modeli görülmektedir. Bunlar; Kanada Özel



Ticaret Şirketleri ve Kanada Devlet Ticaret Şirketleridir.

#### **1.2.2.1.5.1. Kanada Özel Ticaret Şirketleri**

Kanada Ticaret Şirketlerinin geçmişi 16. - 17.yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bu dönemde bu şirketler çiftçilerin günlük ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra kürk ticareti ile ilgilenmişlerdir. 19. yüzyılın ortalarından itibaren ülkeye gelen göçmen dalgaları çok sayıda yeni ticari yapının doğmasına yol açmıştır. Anılan ticaret şirketleri geldikleri ülke ile bağlantılarını kullanarak küçük ve orta ölçekli ithalat ve ihracat yapan göçmenler tarafından kurulmuştur.

Söz konusu ticaret şirketleri giderek gelişmiş ve devlet tarafından şirketlerin sorunları ve imkânlarını incelemek, bu şirketlerin ihracata yaptığı katkıyı daha yukarı çekebilmek amacıyla 1984'de Ticaret Şirketleri Kurumu oluşturulmuştur. Bunu, 1985 yılında Kanada Ticaret Şirketleri Konseyi'nin kurulması izlemiştir. Tüm ülkede bugün çok sayıda Bölgesel Ticaret Şirketi Birlikleri kurulmuştur (ICPS, 1997: 69).

Kanada Ticaret Şirketleri, gelişimlerini tamamen evrimsel bir süreçle sağlamış, devletten herhangi bir destek almamıştır. Devletten aldıkları tek şey, KOBİ ve Ticaret Şirketlerinin birlikte çalışmalarını destekleme amacını güden eğitim programları ve Birlikler etrafında örgütlenmeyi teşvik edici desteklerdir.

#### **1.2.2.1.5.2. Kanada Devlet Ticaret Şirketi**

##### **(CCC – The Canadian Commercial Corporation)**

Kanada Ticaret Şirketi (CCC), 1946'da devlet tarafından bir yasa ile devletin ihracat ve ithalatını geliştirmek amacıyla kurulmuştur. 1950'de CCC, Kanada'nın savunma ve askeri ihtiyaçlarının karşılanmasını da üstlenmiştir. Sonraki yıllarda da CCC'ler büyük bir Ticaret Şirketine dönüşmüştür.

Kanada deneyimi, birbirini tamamlayan iki stratejiden oluşmaktadır. Bir taraftan hükümet özel ticaret şirketlerini doğrudan fonlamaktan ve teşvik etmekten kaçınırken, kendi rolünü KOBİ ile Ticaret Şirketi etkileşimini sağlamaya çalışan bir aracı olarak yerine getirmektedir. Diğer taraftan CCC'nin gelişimi, özel sektörün tek başına karşılayamayacağı hizmetleri yerine getiren etkili kamu Ticaret Şirketi veya İhracatı Geliştirme Şirketi düzeyine ulaşması sağlanmıştır (Baykal, 1998) .

### **1.2.2.1.6. İtalya'da Örgütlenme Modelleri**

İtalya'da iki çeşit örgütlenme modeli görülmektedir. Bunlar; İhracat Birlikleri ve Federexport'tur.

#### **1.2.2.1.6.1. İhracat Birlikleri (Konsorsyumlar)**

İtalyan ekonomisi, AB'de faaliyet gösteren ve %99.9'u KOBİ kapsamına giren 17 milyon işletmenin %22'si gibi büyük bir kısmını barındıran bir yapıya sahiptir (KOS-DER, 1996: 7). KOBİ'lerin İtalyan sanayi sisteminin önemli ve ayrılmaz bir parçası olması nedeniyle bu işletmelerin kurulması, geliştirilmesi ve aleyhine olan durumların ortadan kaldırılmasını desteklemek için bir çok tedbirler alınmıştır.

İtalyan hükümetlerince, KOBİ'lere verilen desteklerde beş ana amaç ön plana çıkmıştır(KOS-DER, 1996: 8). Bunlar:

1. Üretim yatırımların desteklenmesi,
2. Araştırma ve teknolojik yeniliklerin geliştirilmesi,
3. İhracatı artırma ve uluslararası işlemlere katılma,
4. İşletmeler arası işbirliğini destekleme,
5. Geri kalmış bölgeleri sanayileştirme,

İtalyan yasalarındaki KOBİ tanımına uyan en az sekiz işletme bir araya gelerek bir birlik oluşturabilmektedir (Baykal, 1996: 6). Konsorsiyumların faaliyet alanları veya hizmetleri aşağıdaki 14 madde ile belirtilmiştir (KOS-DER, 1996: 11).

1. Diğer ülkelerdeki veya dış pazarlara yönelik uluslararası ticari gösteri ve fuarlara toplu olarak katılmak ve birlik üyeleri arasında paylaşılacak iş ve siparişleri üstlenmek,
2. Birliğe üye şirketlerin, İtalya'nın yabancı ülkelerdeki ekonomik misyonlarına katılmasını sağlamak,
3. Yabancı ülkelerle ilgili pazar araştırmalarını ve çalışmalarını gerçekleştirmek,
4. İhracatı teşvik edecek reklam çalışmalarını gerçekleştirmek, ihracat için toplu kataloglar hazırlamak,
5. İhracatı teşvik etmek amacıyla, müşterilerle ilgili haberleri toplama ve üye şirketler arasında haber ve bilgi alışverişinde bulunulmasını sağlamak,

6. Yabancı yönetici, gazeteci ve propagandacıların ziyaretlerini teşvik ve organize etmek,
7. İhracatı mümkün kılmak, desteklemek veya artırmak ve üye şirketlerin yabancı şirketlerle yaptığı iş anlaşmalarına ve bireysel ihracat girişimlerine yardımcı olmak amacıyla gereken her türlü faaliyeti gerçekleştirmek,
8. Üye şirketlerin ürünlerini dış pazarlara sokmak,
9. Talep edildiğinde, üyelere gereken hammadde ve yarı mamullerin ithalatında toplu alımları teşvik etmek,
10. Bir garanti anlaşması aracılığıyla, yabancı ülkelere satılan malın ödemeleri konusunda üye şirkete garanti vermek,
11. Üye şirketlerin birlik aracılığıyla ihraç ettikleri ürünlerin dışarıda belirlenmesini ve sınıflandırılmasını hedefleyen kaliteli markaları grup halinde belirlemek ve bunları iletmek,
12. Malı ihraç eden şirket tarafından üstlenilen sorumlulukları yerine getirerek birlik olarak herhangi bir itiraza karşı kalite garantisi vermek,
13. İhracatla ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek,
14. Kredi sağlanan kuruluş ve şirketlerle gereken tüm ticari, mali işlemleri ve menkul ve gayrimenkul işlemlerini yerine getirmek; kamu malları üzerinde ipotek yapmak ve birlik hedefi doğrultusunda, yukarıda belirtilen faaliyetlerle yakından ilgili olan işlemleri gerçekleştirmek olarak ifade edilebilir (ICPS, 1997: 30-35).

Görüldüğü gibi ihracat odaklı bir yapı olan Konsorsyumların devlet tarafından desteklenme yöntemleri ancak yukarıda sıralanan alanlarda faaliyet göstermeleri şartıyla mümkündür.

#### **1.2.2.1.6.2. İtalya - İhracat Birlikleri Federasyonu (Federexport)**

Ortaklaşa ihracatın en başarılı şeklidir. KOBİ'leri ihracata özendirmek amacıyla kurulmuştur. İtalyan hükümeti yayınladığı kanun ve kararnamelerle KOBİ'lerin bir araya gelerek kurdukları birliklerin, pazar araştırmaları, reklam harcamaları, uluslararası fuar ve sergilere katılmaları gibi faaliyetleri içeren programların finansmanını karşılayacak olan döner fonların kurulmasını

desteklemiştir. İtalya özellikle ayakkabı ve hazır giyim sektöründe bu tip organizasyonlar kurarak Avrupa pazarında güçlü yer edinmektedir (Melemen, 2001: 123). Federexport, İtalyan firmaların tanıtımıyla iştigal eden İtalyan Ulusal Dış Ticaret Enstitüsü (ICE), Dış Ticaret Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, bölgesel hükümetler ve Ticaret Odalarında bünyesindeki ihracat konsorsiyumlarının temsilcisi konumunda bulunmaktadır. Federexport ağına ait olan bölgesel ihracat konsorsiyumları federasyonları (Federexportlar) Lombardy, Venedik, Piedmont, Calabria ve Sicilya bölgelerinde kurulmuştur (Confindustria, t.y).

İtalyan hükümeti, yayınladığı bir kararname ile KOBİ'lerin bir araya gelerek kurdukları örgütlerin, pazar araştırmaları reklam harcamaları, uluslararası fuar ve sergilere katılmaları gibi faaliyetleri kapsayan programların finansmanını karşılayacak fonların kurulmasını desteklemiştir (BIS, 1993: 30).

Bu destekler ve ihracata yönelik diğer sigorta, kredi, garanti gibi araçların sağlanmasında getirilen kolaylıklar küçük firmaların konsorsiyumlar içerisinde yer almasını cazip hale getirmektedir (İdris, 1996: 10).

Sonuç olarak bu birlikler, içlerine dâhil ettikleri küçük sanayi kolları için pazar araştırması yapmakta, bir taraftan alıcıları ile temas ederken diğer taraftan sipariş için gerekli olan hammadde ve yardımcı maddeleri temin etmektedir. Başlangıçta İtalyan KOBİ'lerinin tereddütle baktıkları bu oluşum, zaman içerisinde işletmeler arası işbirliğini artırması, coğrafi alanda sektörlerin toplanmasının sağlanması, sağlanan kolaylıklar ve dış pazardaki üstün performansı sayesinde önce işletmeleri konsorsiyumlar altında, daha sonra da Federexport çatısı altında toplamayı başarmıştır. Örneğin İtalya, hazır giyim, ayakkabı ve seramik sektöründeki bu tür örgütler sayesinde uluslararası pazarda söz sahibi olmuşlardır (Baykal, 1996: 76).

Türkiye'de 26.12.1996 yılından beri yapılan değişiklikler ile birlikte bu ad altında halen mevzuatımızda yer alan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri için esin kaynağı olan Federexport faaliyetlerini daha yakinen incelemek yerinde olur (Confindustria, t.y.) . Bu faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

**1.**Bünyesinde bulunan konsorsiyumların, İtalyan firmalarının uluslararasılaşmasını teşvik eden İtalya Uluslararası Ticaret Bakanlığı, ICE(İtalyan Ulusal Dış Ticaret Enstitüsü) ve bölgesel otoritelerle vb. ilişkilerini temsil etmek,

2. Mevzuat, hukuk, finansman ve pazar araştırmaları konularında teknik seminerlerin organize edilmesi,
3. Üyelerine vergi ve hukuk konularında danışmanlık hizmeti sağlamak,
4. Büyük bankalardan kredi limitleriyle ilgili müzakerelerde bulunmak, otel, havayolu şirketleri ve ticaretle ilgili diğer benzeri hizmet sektörleri kuruluşları ile anlaşmalar yapmak,
5. Finansal konularda üyelerine günlük bilgi sağlamak ve ulaştırmak, ihale duyurularını, mevzuat düzenlemelerini ve iş fırsatlarını bildirmek,
- 6.İhracat Konsorsiyumlarına bölgesel federasyonların oluşturulması aşamasında destekte bulunmak,
7. İtalya’da ve diğer ülkelerde konsorsiyum modelini özendirmek ve yaymak ayrıca İtalya’nın birleşik bulunduğu program UNIDO( Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı) programı kapsamında bu oluşumu teşvik etmek,
- 8.Uluslararası sergi ve fuarlar düzenlemek, düzenlenenlere üyelerinin katılımını sağlamak,
- 9.İtalya ve yurtdışında ticaret misyonları düzenlemek, pazar araştırmaları yapmak
10. İşbirliği, kontrat ve lojistik konularında üyelerine danışmanlık desteği vermek,
11. Potansiyel ortaklar konusunda araştırma yapmak,
12. Firmaların tanıtıcı katalog, broşür, video katalogu ve web sitesi oluşturma aşamalarında desteklenmesi gibi faalievler yürütmektedir.

#### **1.2.2.1.7. Brezilya - Genel Ticaret şirketleri**

Brezilya, ihracatın artırılması amacıyla üretici firmaların koordineli çalışmasını sağlamak ve üretilen malların uluslararası pazarlarda satılmasını sağlamak amacıyla 1970 yılında Genel Ticaret şirketlerinin kuruluşunu sağlayan kanunu çıkarmıştır. Bu yasa çıktıktan sonra 1971 yılında COBEC ve 1976 yılında INTERBRAS adı altında iki yerli şirket ve birçok yabancı şirket kurulmuştur. Brezilya hükümeti yerli genel ticaret şirketleri ile yabancı imalatçı ve ticaret şirketlerinin ayırımını kesin çizgilerle yaparak bu şirketlerin hangi grup malları üreteceğini ve ihraç edeceğini ortaya koymuştur. Bu ayırımı göre yerli ticaret şirketleri; geleneksel ihraç ürünlerinin oluşturduğu ayakkabı, kereste, kakao, soya fasulyesi, demir, boya, vb. malların

ticaretini yapmaya, yabancı şirketler ise daha çok daha özel uzmanlık isteyen malların üretimi ve pazarlamasını yapabilmelerine izin verilmiştir (Baykal, 1996: 80).

Sonuç olarak yukarıdaki açıklamalar ışığında, dünyada gelişmiş ülkeler tarafından uygulanan öne çıkmış örgütlenme modelleri incelendiğinde geçmişi 1870 lere dayanan Sogo-Shosho ların yerinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye dâhil bir çok ülkenin taklit ettiği ancak arzu edilen hedeflere ulaşamadığı sistemin çok daha derinlemesine incelenmesi ülke şartlarına uygun bir modelin geliştirilmesinde referans olarak kullanılmasının gerektiğine inanıyoruz.

#### **1.2.2.2. Türkiye’de Uygulanan Örgütlenme Modelleri**

Dünya ekonomisinin küreselleşme ile ulaştığı tek ve büyük bir pazara dönüşme aşaması, öncelikle kendisini, kurulan Gümrük Birlikleri, Serbest Ticaret Bölgeleri ve Bölgesel Ekonomik İşbirliğiyle göstermiştir.

Küreselleşen günümüz iş dünyasında önemli bir dinamik olarak kabul edilen KOBİ’lerin, ihracata yönlendirilmelerine ilişkin stratejilerinin başında, öncelikle “organize” olmalarını sağlamaya yönelik ortamların hazırlanması gelmektedir. Bu amaçla, 1980’den sonra uygulamaya konan “dışa açık büyüme modeli” çerçevesinde, istikrar ve sürekliliğin sağlanması için, ülke ekonomisinin rekabet gücünün uluslararası piyasaların rekabet ortamına hazır olmasını temin etmek büyümenin lokomotif gücü olan ihracat açısından çok önemlidir (Çelik, 1998: 116 ).

Hızlı büyüme, riskleri azaltma, pazar payını artırma ve coğrafi genişleme zorunluluğu altında; işbirliği, ittifak ve rekabet kavramları 1980’den itibaren dışa açık ve ihracata dayalı büyümeyi hedeflemiş olan ülkemizde de vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir. Döviz kurları, faiz hadleri ve dış ticareti belirleyen etkenlerin, serbest piyasa kuralları çerçevesinde belirlenmesi, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapılarını da zorlamış ve sanayinin yeni tip organizasyonlara yönelmesine yol açmıştır (Özdoğan, 2000: 36 ). Bu örgütlenme modelleri hem küresel hem de yerel ekonomiler üzerinde etkili olmuşlardır. Türkiye ekonomisi içinde bu örgütlenme modellerinden bazıları kullanılmıştır.

1980’li yıllarda Türkiye’nin liberal sisteme geçmesi ile birlikte dışa açılmanın

önemi artmış ve dışa açılmak için kullanılacak model arayışları başlamıştır. Daha çok, gelişmiş ülkelerde uygulanan modeller Türkiye'ye uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu modellerin ilki, tüm dünyada uygulanan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) modelidir. Bu modelde daha çok büyük ölçekli işletmeler hedef olarak seçilmiştir(Gövdere, 1999: 32). Ancak bu model, gereğince işleyememiş ve daha çok, sermaye problemi çekmeyen, ancak, vergi iadesinden yararlanmak isteyen şirketlerce rağbet görmüş ve vergi iadesinin kalkmasıyla modele olan rağbette azalmıştır (Melemen, 2001: 82-84).

DTSS modelinin yetersiz olduğu anlaşıldıktan sonra yeni bir model arayışına gidilmiş ve Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri (ÇOŞ) ortaya çıkmıştır. 1992 yılında DTM'nın yayımladığı tebliğ ile farklı sektörlerdeki sanayi işletmelerinin belli miktardaki sermayeyi getirmeleri ve belli bir ihracat limitini bulmaları halinde bu şirketlere ÇOŞ unvanı verilmiştir. Bu modelin şartlarından olan sermaye ve de ihracat limiti yüzünden bu model yeterince işleyememiş ve gelişmemiştir. ÇOS' un da başarısızlığa uğramasıyla ihracatta KOBİ'lerden faydalanmak için Sektörel Dış Ticaret Şirketleri modeli araç olarak seçilmiştir. Birinci dönemde amaç büyük ölçekli işletmelerin dışa açılması iken, ikinci dönemde KOBİ'lerin dışa açılması olmuştur (Gövdere,1999:32).

Çalışma konumuza uygun olması açısından, SDŞ'leri ve DTSS'lerinin kuruluş yapıları, sağlanan avantajlar, hukuki ve vergisel mevzuatları gibi konular hakkında çok detaylı bilgi verilmemiştir. Kaldı ki incelenen mevzuatlarda “oranların, limitlerin” çok sık değiştiklerine de rastlanmıştır. Bu durumda genel çerçevesi ile mevzuat bilgilerinin verilmesi ancak KOBİ'lerin işbirliklerini yasal bir çerçeveye sokan bu modelleri kümelenme tabanlı olarak incelenmesi düşünülmüştür.

Aşağıdaki Tablo 1.6 ilerleyen bölümlerde ele alınan üç farklı modeli kısaca özetlemesi açısından oluşturulmuştur.

**Tablo 1.6: Türkiye'deki Örgütlenme Modelleri**

Örgütlenme Modelleri	Kuruluş Yılları	Dünyada Örnek Alınan Model	Hedef Kitle	Kayıtlı İşletme Sayısı (2010)
Dış Ticaret Sermaye Şirketleri	18.07.1980	Sogo- Shosha	Büyük İşletmeler	50
Çok Ortaklı Şirketler	14.02.1992-29.04.1994(Son)	İtalyan Modeller	Büyük İşletmeler	-
Sektörel Dış Ticaret Şirketleri	26.12.1996	Federexport	KOBİ	11

### 1.2.2.2.1. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri

DTSS'lerinin hukuki dayanağını ve tanımı, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Hakkında 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kararı'nın 3"üncü maddesinin (k) bendi uyarınca yürürlüğe konulan "İhracat 2004/12" sayılı Dış Ticaret Sermaye Şirketi Statüsüne İlişkin Tebliğde yer almaktadır. Bu tanıma göre, "Ödenmiş sermayeleri en az 2 milyon TL olan ve bir önceki takvim yılında gümrük beyannamesi bazında, FOB tutarı en az 100 milyon ABD doları veya eş değerdeki fiili ihracatı (transit ve bedelsiz ihracat hariç) gerçekleştiren anonim şirketlerdir. Bu şirketlere, her yılın Ocak ayının son gününe kadar Tebliğdeki diğer şartlara uygun olarak başvurmak kaydıyla "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" statüsü verilmekte veya hâlihazırda DTSS statüsüne haiz firmalar için söz konusu statü yenilenmektedir" .“EK 2”ye bakıldığında, 20 Temmuz 2010 tarihi itibarıyla 50 adet DTSS faaliyettedir. DTSS'lerden 32 tanesi İstanbul'da, 3 tanesi İzmir ve Ankara'da, 2 şer tanesi Bursa, Kocaeli ve Denizli'de ve 1'er tane de Manisa, Gaziantep, Adana, Hatay, Zonguldak ve Kayseri kurulmuştur (<http://www.dtm.gov.tr>,10.07.2010).

24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleriyle birlikte ihracata dayalı büyüme modelinin uygulanmaya başladığı Türkiye'de söz konusu tedbirler çerçevesinde ihracatı artırmak amacıyla ihracat yapan firmalara birtakım teşvikler getirilmiştir. Yine aynı dönemde Japon dış ticaret şirketleri "Shogho-Sosha"lar örnek alınarak belirli bir seviyede ihracat gerçekleştiren firmalara DTSS statüsü verilmesi uygulamasına gidilmiştir.

İhracata yönelik örgütlenme biçimi olarak Türkiye'de ilk önce "DTSS" bir model olarak benimsenmiş ve 1980 yılında resmi olarak uygulamaya konularak



devlet tarafından desteklenmiştir. DTSS'lerin ilk şekli olan "İhracatçı Sermaye Şirketlerin" tanımı 18.07.1980 tarih ve 17051 nolu R.G. de yayımlanan "İhracatçı Şirketleri Teşvik Kararı" ile imalatçı olmayan fakat dış pazarlamada uzmanlaşmış ihracatçı sermaye şirketleri tarafından ihracatın geliştirilmesi ve artırılması amaçlanmıştır. DTSS Modeliyle Türkiye ekonomisinde başlıca iki amaç hedeflenmiştir. Birincisi ülkenin toplam ihracatını artırmak, ikincisi de ihracatta kurumsal oluşumlar yaratmaktır (www.mevzuat.net, 05.08.2010).

Türkiye'de DTSS'ler karma bir yapıya sahiptirler. Önemli bir kısmı yalnızca başkalarının ürettiklerini pazarlamaya çalışan aracı kurumlar niteliğinde olanlar ki kriz döneminde ilk havlu atanlar bunlar olmuştur. Özellikle sektörde vergi iadesi ve prim alınması nedeniyle, şirketler arasında dış pazarlarda kıyasıya bir rekabetin başlaması neden olmuş, bunun sonucunda firmalar ihracat fiyatlarını aşağıya çekerek dış ticaret hadlerinin Türkiye'nin aleyhine dönmesine yol açmıştır.

Diğer taraftan, bu dönemde getirilen ihracatta vergi iadesinden, ihracat performanslı pazarlama primlerine, teşvik fonu priminden kurumlar vergisi muafiyetine, kaynak kullanımını destekleme fonundan prim ödemesine kadar DTSS'lere sağlanan bu avantajlardan yararlanabilmek için KOBİ'ler de ihracatlarını anılan firmalar üzerinden geçirmeye başlamışlardır. Ayrıca 1980'li yılların sonlarına doğru hayali ihracatların bu tür şirketler kullanılarak yapılması nedeniyle ve özellikle hükümette DTSS'lerin başarısız oldukları düşüncesinin hâkim olması sonucunda söz konusu şirketlere sağlanan parasal teşviklerin kaldırılması yoluna gidilmiştir.

Ülke kaynaklarından sağlanan mali kaynaklardan dolayı DTSS sayıları hızla artmıştır. Her ne kadar malı üreten, pazarı bulan KOBİ ihracatçıları da olsa, by-pass denilen sistem sayesinde Uzak Doğu'daki gibi "Dış Ticaret Kaplanları" yaratılmış ama mali kaynaklar kesilince bekleneni verememişlerdir (Çelik, 1998: 119).

Her şeye rağmen DTSS halen devam etmekte olup, DTSS'lerine vergi mevzuatı, Eximbank kredileri, gümrük mevzuatı ve ihracat mevzuatı başlıklarında çok çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu teşvikleri şu şekilde sıralanabilir.

***KDV Kanununun 11/1-c maddesi, KDV iadelerinde 84 Seri No.lu KDV Genel Tebliğinde:***

**1.** İmalatçı olmayan firmaların DTSS'lerine ihraç kaydıyla yaptıkları teslimlerde

“tecil-terkin” uygulama imkânı,

2. İhracattan kaynaklanan KDV iadelerinin alımında sağlanan kolaylık,
3. Eximbank tarafından sağlanan Kısa Vadeli TL ve Döviz Kredileri Programından piyasa faiz hadlerinden daha düşük faiz oranı ile kredi kullandırılması,

*23/12/2003 tarih ve 25325 sayılı R.G’de yayımlanmış bulunan 1 Seri No’lu Gümrük Genel Tebliğinde:*

4. “Onaylanmış Kişi Statüsü”<sup>5</sup> için genel ve özel koşullar değerlendirilirken, DTSS’ler için istisnalar getirilmiş,

*İhracat 2005/1 sayılı Tebliğ gereğince:*

5. Dahilde İşleme Rejimi<sup>6</sup> çerçevesinde gümrük idarelerine verecekleri teminata indirim sağlanır.
6. İhracata Yönelik Devlet Yardımlarından öncelikli olarak ve daha yüksek destek oranlarında yararlanırlar.

Bu bölümde anlatılanlar incelendiğinde aslında DTSS’lerinin tam bir kümelenme olmadıkları sadece ihracatın artırılmasına yönelik dünyada benzeri bulunan örgüt yapıları da dikkate alınmak suretiyle oluşturulan özellikli bir şirket yapısı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında DTSS’ nin çalışmada yer almasının amacı ülkemizde henüz emekleme devresini yaşayan kümelenme örgütlenme faaliyetlerinde referans alınabilecek özelliklerine dikkati çekmek olarak değerlendirilmiştir.

#### **1.2.2.2.2. Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri**

Türkiye ‘de Dış Ticaret şirketlerinin yapılanmasına ikinci örnek ‘Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri(ÇOŞ)’ dir. Uluslararası dış ticaret dinamik bir yapıya sahiptir ve

<sup>5</sup> Onaylanmış Kişi Statüsü (Gümrük Genel Tebliği, Seri No:30, 23.01.2004/ 25355 s R.G.) ile tanımlanmıştır.

<sup>6</sup> 31 Aralık 1999, 23923 sayılı R.G. Karar No: Karar No: 99/13819 da belirtildiği şekliyle Türkiye’de ihracat teşvik mevzuatının omurgasını oluşturur.

küresel ekonomide rekabet gittikçe zorlaşmaktadır. Ülkemizde ve dış piyasalarda her gün ortaya çıkan yeni gelişmeler dış ticarete yönelik imalat yapan sanayicilerimizin süratli ve sağlıklı kararlar almalarını zorlaştırmaktadır. Öte yandan, artan üretimimiz için de dış pazarlarda kalıcı ve yeni pazarlar bulunması gerekmektedir. Bu pazarlara ulaşılması için gerekli finansman imkânları ise son derece kısıtlıdır. KOBİ'ler tek başlarına finansmana ve pazarlamaya ilişkin bu sorunların üstesinden gelememektedirler. Böyle bir ortamda, KOBİ'lerin imalatçı-ihracatçıları İtalya örneğindeki gibi bir araya gelerek "Çok Ortaklı Dış Ticaret" (ÇOŞ) şirketlerini kurarak, bu sorunların aşılmasında ve çözümünde kurumsal bir düzenlemeye gidilmiştir (BIS, 1993)

ÇOŞ'ların tanımı 14.2.1992 tarihli ve 21142 sayılı R.G. de yayımlanan 'İhracat 92/9' sayılı tebliğ ile yapılmıştır. Söz konusu tebliğde yapılan tanım, en az 10 imalatçı/imalatçı-ihracatçı firmanın her birinin payının en fazla %10 ile sınırlı olması koşuluyla asgari 1 milyar TL ödenmiş sermayeyle bir araya gelmeleriyle sınırlı kalıp uygulama esaslarını ve ÇOŞ'ların kurulmasındaki amaçları içermiştir.

Oysa bunların kurulmasının ana amacı 29.4.1994 tarih ve 21919 sayılı R.G. de yayımlanan SDS'lerine ilişkin 'İhracat 94/5' sayılı tebliğ ile aynı olup KOBİ'lerin ihracat sektörü için de bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu suretle de daha etkin faaliyet göstermeleridir. Fakat bu tebliğle sadece İzmir'de EGS Dış Ticaret A.Ş. ÇOŞ unvanını alabilmiştir (Çelik, 1998: 118). Tebliğ içerisinde söz konusu tanıma yer verilmezken, bunların ihracata yönelik teşviklerin hangilerinden yararlanacağına ilişkin bir açıklık da getirilmemiştir. Ancak Bakanlar Kurulu Kararları ile ÇOŞ'lerin lehine bir takım ihracat destekleri verilmiştir. Söz konusu tebliğ yaklaşık 2 yıl yürürlükte kalmış ve bu süre içinde çok ortaklı dış ticaret şirketlerinin kurulmasının amaçları, uygulama esasları, ihracatın bunlar aracılığıyla teşvik edilmesine ilişkin olarak gözlenen eksiklerin giderilmesi amacıyla yeni bir düzenlemeye gidilmesi ihtiyacı doğmuş ve çok ortaklı dış ticaret şirketlerin SDS'leri olarak yapılanmasına gidilmiştir (Yalçın, 1997:7).

Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketlerini Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinden ayıran en önemli özellik geçmiş performans baz alınarak verilen bir statü yerine geleceğe

yönelik ihracat taahhüdü ile bir araya gelmek olarak tanımlanabilir.

Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, aynı üretim dalında faaliyet gösteren KOBİ'leri bir organizasyon altında toplayarak, dış pazarlara açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu sayede daha etkin bir faaliyet göstermeleri amacıyla 29.04.1994 tarih ve 21919 sayılı R.G. de ihracat 94/5 sayılı tebliğ yayımlamış ve aynı gün yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ ile 14.02.1992 yılında R.G. de yayımlanan ÇOŞ ile ilgili tebliğ ortadan kalkmıştır (Melemen, 2001: 85)

ÇOŞ'lar sektörel dış ticaret şirketleri için bir ön çalışma zemini yaratmış olup, ülkemizde altyapı çalışmaları halen devam eden kümelenmeye en çok benzeyen ilk örgütlenme modeli olması açısından önemlidir.

#### **1.2.2.2.3.Sektörel Dış Ticaret Şirketleri**

Türkiye'de halen uygulanmakta olan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulamasını; KOBİ'lerin oluşturdukları işbirlikleri yani kümeleme kavramı çerçevesinde anlatma yolu seçilmiştir.

Türkiye 1980 sonrasında ihracata dayalı bir gelişme stratejisi benimsemiştir. Bununla birlikte, özellikle KOBİ'lerin dış pazarlara açılmalarını sağlamak, ihracata ivme kazandırmak ve ülkenin uluslararası ticarete, ekonomik ve siyasi büyüklüğüyle orantılı bir pay alabilmesini temin etmek amacıyla, genel ihracat stratejisinin bir parçası olarak, çeşitli teşvik ve destekleme politika ve programları geliştirilmiştir. Böylelikle KOBİ'leri ihracata yönlendirirken diğer taraftan da bu amaca dönük şirket modelleri oluşturulması yoluna gidilmiştir (<http://www.dtm.gov.tr>, 10.07.2010).

SDŞ'lerinde KOBİ'lerin bir çatı altında toplanarak güçlerini birleştirmesi ve ihracatta karşılıklarına çıkabilecek zorlukları aşmaları amaçlanmaktadır. Türkiye'de yıllar itibariyle sanayi ürünlerinin payında olumlu bir artış gözlenmektedir. Ancak, bu sektördeki ihracatın %50'sinden fazlasını dokuma, hazır giyim, demir ve çelik gibi geleneksel ürünler oluşturmaktadır. Bu ürünler Avrupa Birliği'ne pazarlanmaktadır. Yani tek bir pazara bağımlılık söz konusudur. SDŞ Modeli ile ihracatın tüm ülkeye yayılması, geleneksel ürünler ve pazarlar dışına taşarak pazar ve ürün çeşitlendirmesine gidilmesi sağlanacaktır (Süer, 2000: 31-32).

Diğer taraftan, ülkemizin Dünya Ticaret Örgütü anlaşmasına taraf olması ve

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği sürecine girilmesiyle birlikte rekabetin Şiddeti artmıştır. Bunun sonucuna Türkiye'de faaliyet gösteren ve dış ticaret ile kredilerdeki payları son derece düşük olan KOBİ'lerin finansman, üretim, pazarlama, altyapı, teknoloji, personel v.b. sorunlarının daha da ađırlaŐmasına yol açmıştır.

Sektörlerde çok sayıda KOBİ'lerin varlığı, ihracat pazarlamasında bilgi eksikliğinin giderilmesi, dış pazarların takip edilmesi amacıyla ofis açma ihtiyaı, ortak pazarlama stratejisi geliştirme, tanıtım ve finansman ihtiyaı, vb. ihtiyaçlar, SDŞ'lerin oluşmasına neden olmuştur (Ekonomik Forum, 2001:20-29).

Günümüzde işletmelerin ihracatta başarılı olabilmeleri için; artık yeterli sayıda ve kaliteli mal üretmelerinin yanında, modern pazarlama yöntem ve tekniklerinden de yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir. Doğal olarak bu yöntem ve tekniklerin kullanımı özellikle KOBİ'ler açısından maliyeti artırıcı bir unsur olarak yer almakta, sermaye yetersizliğinden dolayı zor durumda bırakmaktadır. Bu yüzden KOBİ'ler güçlerini birleŐtirip organize olmak suretiyle basarı Őanslarını arttırabilecek yollar aramaya başlamışlardır (TOBB, 1997: 32).

SDŞ ihracat Modeli işte bu arayıŐın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda DTSS'leri olarak başlayan ve halen devam eden dış ticaret modelleri, 1992 yılında başlayıp 1994 yılında son bulan OŐ modeli denemesinden sonra 1996 yılında SDŞ uygulamasına geçilmiŐtir. Günümüzde ihracat odaklı örgütlenme modelleri DTSS ve SDŞ olmak üzere iki model üzerinde iŐlemektedir (MÜSİAD, 2000).

SDŞ'lerinin tanımı, önemi, avantajları ve sağlanan destekleri açıklamadan önce ihracat mevzuatı içinde geçen SDŞ'lerin aynı mevzuattaki yerini belirlemek gerekir:

SDŞ'leri statüsüne ilişkin (İhracat 2004/4) (02.07.2004 t. 25510 s. R.G.) sayılı tebliğ ile bu tebliğden önce yayımlanan 26/12/1996 tarihli ve 22859 sayılı R.G. de yayımlanan, "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin İhracat 96/39 sayılı Tebliğ", yürürlükten kaldırılmıŐtır (www.mevzuat.net: 22.07.2010).

2004/4 sayılı tebliğ ile 22/12/1995 tarih ve 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kararı'nın 3'üncü maddesinin (k) bendinde Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre, "KOBİ'lerin ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili

konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, DTM tarafından "Sektörel Dış Ticaret Şirketi" denilmektedir (www.mevzuat.net:22.07.2010).

Sanayinin omurgasını oluşturan KOBİ'lerin artan rekabet ile birlikte çoğalan sorunlarına çözüm getirilebilmesini teminen, aynı üretim dalında faaliyet gösteren firmaların çok ortaklı dış ticaret şirketleri şeklinde örgütlenmeleri sağlanmıştır. İşletmelerin ihracata yönlendirilebilmesi amacıyla, "Sektörel Dış Ticaret Şirketi" modeli geliştirilmiştir (SDŞ Statüsüne İlişkin Tebliğ, 1996).

İhracatta kalıcı bir başarı elde edilebilmesinin, iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim, sermaye ve kadro gerektirmektedir. Bu gerçekten hareketle, SDŞ modelinin aksayan yönlerinin, uygulamadan kaynaklanan sorunlarının giderilmesi, tüm SDŞ'lerin, güçlü sermaye yapıları ile ortağı KOBİ'lerin ihracatında daha etkin pazarlama faaliyeti gerçekleştirmelerini teminen DTM tarafından yapının daha güçlü hale gelmesi için sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Ülkemiz işletmelerinin %99'unu ve toplam istihdamın önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları sektörel dış ticaret şirketleri, rekabetin gittikçe artmakta olduğu günümüzde, münferit küçük işletmelerin tek başına üstesinden gelemeyecekleri pek çok sorunu çözebilecek yapılanmalardır. Bu model ile nihai olarak amaçlanan ise ölçek ekonomisine ulaşılması ve rekabet gücünün artırılması yoluyla ülke ihracatının artırılmasıdır (<http://www.igeme.org.tr>, 03.04.2010).

SDŞ'lerin kuruluş, pazarlama ve ihracat performanslarına ilişkin hükümler aşağıdaki Tablo 1.7'de özetlenmiştir. Burada belirtilen hususların detayları ile ilgili mevzuattan bilgi alınması gerekir.

**Tablo 1.7: SDŞ'lerin Kurulma Esasları**

	Şirket Kuruluşuna İlişkin Esaslar		İhracat Performansına İlişkin Esaslar	Pazarlama Performansına İlişkin Esaslar
	İşletme Sayısı	Asgari Sermaye Tutarı		
<b>Normal Yörelere</b>	Aynı üretim dalında 10 KOBİ	500 milyar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruldukları yıl: taahhüt yok</li> <li>• Müteakip yıl asgari 1 milyon\$</li> <li>• Takip eden yıllarda 1 milyon\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuarlara katılım</li> <li>• Yurtdışında KOBİ'ler arası işbirliği organizasyonlarına katılım</li> <li>• Yurtdışı Pazar araştırması yürütmek</li> <li>• Ticaret Heyeti programlarına katılım</li> <li>• Dış Ticaret eğitim programı düzenlemek</li> <li>• Yurtdışı ofis/mağaza/şube/ temsilcilik açmak</li> </ul>
<b>Kalkınmada Öncelikli Yörelere</b>	Aynı/Ayrı üretim dalında 5 KOBİ	250 milyar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruldukları yıl: taahhüt yok</li> <li>• Müteakip yıl asgari 250 bin\$</li> <li>• Takip eden yıllarda 500 bin\$</li> </ul>	
<b>Üretici Dernekleri ve Birlikler</b>	Aynı üretim dalında	500 milyar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruldukları yıl: taahhüt yok</li> <li>• Müteakip yıl asgari 250 bin\$</li> <li>• Takip eden yıllarda 500 bin\$</li> </ul>	

**Kaynak:** (www.mevzuat.net:22.07.2010)

KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasında örgütlenme modeli olan SDŞ'leri; uluslararası pazarlama, finansman, teknik ve ihracat işlemleri olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür (Gövdere, 1999: 35):

**1. Pazarlama Fonksiyonu;** SDŞ'lerin en önde gelen işlevi, KOBİ'lerin ürünlerinin uluslararası pazarlara sunulmasıdır. Bu fonksiyon sayesinde KOBİ'ler daha az uzman personel istihdamıyla tüm ortakların ürünlerinin uluslararası pazarlamasını diğer sabit maliyetleri de düşürmek suretiyle etkin bir şekilde yapabilmektedirler. Diğer taraftan SDŞ'ler sadece yurtdışı pazarlar hakkında kısa süreli araştırmalar yerine, yurtdışında temsilcilik ve doğrudan pazarlama amaçlı şirketler kurarak bu fonksiyonu yerine getirmeleri mümkün bulunmaktadır.

KOBİ'ler ihracata genellikle kısa vadeli bir perspektiften yaklaşırken, SDŞ'ler profesyonel bir eğilime sahiptirler. Bu nedenle gerek yeni pazar bulunmasına, gerekse de mevcut pazarlarda ihraç ürünlerinin pazar payının artırılmasına ve tutundurmaya yönelik faaliyetleri daha bilinçli olarak yerine getirebilmektedirler.

**2. Finansman Fonksiyonu;** SDŞ'lerin finansman işlevi ile başlıca iki unsur; üreticinin ve yurtdışındaki müşterinin finanse edilmesi ifade edilmektedir.

İmalatçının finansmanı, hem işletme faaliyetleri, hem de ihracat işlemlerine yöneliktir. SDŞ'ler bankalardan, özellikle de Eximbank'tan daha uygun koşullarda kredi temin ederek bunları ortaklarına kullandırmaktadırlar. Ayrıca SDŞ'ler ortakları olan çok sayıda işletmenin ihracat işlemlerini tek elden yürüttüğü için söz konusu sabit maliyetlerde azalma olmaktadır. Bu durum da ihracatın finansmanı sorununda hissedilir bir rahatlama meydana getirebilmektedir.

**3. İhracat İşlemleri Fonksiyonu;** ihracatla ilgili hammadde tedariki, nakliye ve sigortası, gümrük işlemleri ve ürünün depolanması, paketlenmesi, vb kapsamaktadır. Bu işlemlerin toplam maliyet içindeki payı, birçok işletmenin ihtiyaçlarının tek elden yapılması ile önemli ölçüde azalmaktadır.

SDŞ'leri ortaklarını aktif ve pasif olmak üzere iki farklı şekilde ihracata yönlendirmektedir.

**a. Aktif İhracat:** SDŞ'leri ortaklarına sadece üretim üzerinde yoğunlaşmaları imkânını sağlamaktadır. Ortakların ürününün pazarlanması ile ilgili olarak zaman ayırmalarına ve çaba sarf etmelerine gerek kalmamaktadır. Bu oluşumun sağlıklı yürüyebilmesi için öncelikle belirlenmesi gereken hususlar bulunmaktadır:

- i.** Talebin ortaklar arasında dağıtım şekli,
- ii.** İhracata yönelik öncelikli pazarların tespiti,
- iii.** Kalite ve standart açısından dış piyasalara mal arzında istikrarın sağlanması,
- iv.** İhracata yönelik üretimde gerekli ürün adaptasyonunun sağlanması,

**b. Pasif İhracat:** Pasif ihracata yönelmiş olan SDŞ'lerinin ortakları fiilen alıcı bulmak ve dış pazar araştırması yürütmek gibi faaliyetleri kendi şirketleri bünyesinde gerçekleştirmektedir. Pasif ihracat modelinde SDŞ'ler özellikle bağlantı yapıldıktan sonraki aşamaya ilişkin ihracata yönelik bürokratik konularda çeşitli hizmetleri ortaklara sunmaktadırlar (IGEME, 1997: 11).

**4. Teknik Fonksiyonu;** SDŞ'ler mevcut ve yeni pazarlarla ilgili mevzuatları ve



Türkiye'deki mevzuatı uzmanları ile daha yakından izleme olanağına sahiptirler.

Bir örgütlenme modeli olarak SDŞ statüsü alan KOBİ'lere vergi mevzuatı, Eximbank kredileri ihracat mevzuatı başlıklarında çok çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu sağlanan destekler özet şeklinde aşağıda listelenmiştir:

***İhracat 2000/4 sayılı Tebliğ ile;***

1. Dahilde İşleme Rejimi çerçevesinde gümrük idarelerine verecekleri teminata indirim sağlanır.

94/6401 Sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları”na ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı'na dayanılarak uygulamaya konulan Devlet Yardımları Tebliğinde;

2. Pazar Araştırması Yardımı,
3. Eğitim Yardımı,
4. İstihdam Yardımı,
5. Marka Yardımı,
6. Yurt Dışı Fuar ve Sergilere Katılım Yardımı,
7. Yurt Dışı Ofis/Mağaza Yardımı sağlanmaktadır.

***Vergi Mevzuatı Yönünden:***

8. Damga vergisi ve harç istisnası,
9. İmalatçı olmayan firmaların DTSS'lerine ihraç kaydıyla yaptıkları teslimlerde “tecil-terkin” uygulama imkânı,
10. İhracat istisnasından doğan katma değer vergisi iade talepleri % 4 teminat karşılığı yerine getirilmesi uygulaması, buna karşılık nakden iade talebinde %100 oranında teminat vermeleri halinde (diğer firmalar için bu oran %200 şeklinde uygulanmaktadır) talepleri yerine getirilmektedir.

***Eximbank Kredileri Yönünden:***

11. Eximbank tarafından sağlanan Kısa Vadeli İhracat Kredisi ve Sevk Öncesi İhracat Kredisi programlarından piyasa faiz hadlerinden daha düşük faiz oranı ile kredi kullanılması,

İhracatta oluşturulan bu modeller (DTSS, ÇOŞ ve SDŞ) bir amaç değil, ihracatımızın artırılmasına yönelik birer araçtır. Esas amaç, kısa ve uzun vadede ihracatımızın artırılmasıdır. Kullanılan araç ise dünyada geçerliliği ispatlanmış KOBİ işbirliğinden geçmektedir (Gövdere, 1999: 30-61). DTSS, büyük şirketlerden oluşmakta ve ortaklarında üretim yapma şartı aranmamakta olup, SDŞ'leri ise, üretim faaliyetleri aynı olan KOBİ'lerden oluşması gerekmektedir. Model, EGS modeli olarak tanınmaktadır. SDŞ'lerin ilk kez gündeme gelmesi, İzmir'deki KOBİ'lerin kurduğu EGS Dış Ticaret A.Ş'nin ortak faaliyet girişimi ile olmuştur (Ekonomik Forum, 2001: 20-29). Aynı dönemde EGS'nin yanında Anadolu Tekstil Giyim ve Deri Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (ATGS) faaliyete geçmiştir (Tekstil Sektörü, 2000).

EGS ve ATGS sektörel dış ticaret şirketlerinin 2001 yılına kadar gerçekleştirdikleri inanılmaz performansları ile birlikte SDŞ'lerin sayısında artış kaydedilmiştir. EGS'nin ortaklarına, A.B. kotalarının dağıtımından, hammaddenin tedariki, ulaştırma, sigorta, bankacılık, leasing, faktöring, EXIM Bank kredilerinin teminine kadar çeşitli hizmetleri sağlamasıyla ortaya çıkan maliyet avantajları sayesinde ortaklarınca elde edilen rekabet gücüyle 1996 yılından 2001 yılına kadar Türkiye'nin ihracatında süreklilik arz eden bir gelişme trendini yakalamış olması, SDŞ modelinin Türkiye'de tanıtılmasında ve yayılmasında çok büyük rol oynamıştır.

Ancak yukarıda ismi geçen SDŞ'lerinin bugün itibariyle hayatlarına devam etmediklerini biliyoruz. Bu iki şirketin çalışma konumuz kapsamında SDŞ ünvanlarıyla gerçekleştirdikleri performanslarına ve kendi ağızlarından iflas sebeplerini kısaca belirtirsek:

Ege Giyim Sanayicileri (EGS) Grubu çoğu 1993 yılında İzmir'de faaliyet gösteren tekstil ihracatçısı 99 işadaminin bir araya gelerek kurdukları bir sektörel dış ticaret firmasıdır. 1995 yılında bünyesinde kurulan EGS Bank'ın 2001'de TMSF'ye devredilmesiyle varlığı son bulmuştur. 403 KOBİ'nin ortak olduğu EGS, 1993-2002 döneminde toplam 4,9 milyar dolar ihracat yapmış ve Eximbank'tan toplam 445 milyon dolar kredi kullanmıştır. Türkiye'nin en yüksek ihracat yapan şirketleri arasında yer almıştır. Yıllarca EGS Holding'de üst düzey yöneticilik yapmış Mehmet Kaya, Dünya Gazetesi ile yaptığı bir mülakatta "EGS'nin batışının en büyük zararı

birlikte olma fikrini de batırmış olması” şeklinde özetlemiştir (<http://www.dunyagazetesi.com.tr>, 10.06.2009).

Anadolu Tekstil Giyim ve Deri Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş. (ATGS) 1996 yılında İstanbul, Denizli ve Bursa` da toplam 33 KOBİ tarafından 300 milyar TL sermaye ile kurulmuş bir sektörel dış ticaret şirkettir. Üye sayısı 200'ü bulan ATGS` nin 1997'de 13 milyon dolar, 1998'de 85 milyon, 1999'da 145 milyon ve 2000 yılında da 200 milyon dolarlık ihracat hacmi gerçekleştirmiştir (Tekstil Sektörü, 2000).

2001 Şubat kriziyle birlikte varlığı son bulmuştur. ATGS Genel Müdürü Bülent Sunay 11.03.2002 tarihinde yaptığı bir mülakatta batış sebebi olarak “ 170 imalatçı firmalarına ait ihracat istisnasından doğan 3,5 trilyon TL(5.500.000 USD) tahsil edemediklerini söylemiş” (<http://www.tumgazeteler.com>, 21.07.2010).

Sektörel Dış Ticaretleri uygulamasının faydaları genel olarak şöyle sıralanabilir:

SDŞ'in amacı KOBİ'leri bir araya toplayarak, ortaklarına büyük güç sağlamaktır (Öğüt,1996: 9). Daha detaylı bakarsak, SDŞ ihracat Modeli'nin yararları, ülke ekonomisine ve üyelere sağlayacağı yararlar olmak üzere 2 grupta incelenmiş ve aşağıda belirtilmiştir.

Türkiye'de ve diğer ülkelerde uygulanan, birbiriyle benzerlik gösteren ihracat modelleri incelendiğinde, bu modellerin ülke ekonomisine yapmış olduğu katkıların önemli olduğu çok açık gözükmektedir. Bu katkıları kısaca özetlersek (Süer, 2000:36-37; Gürsoy, 2000: 14-16):

1. Uzmanlaşmış ve sektörü çok iyi tanıyan şirketler birleştiğinden ihracatta başarı sağlanarak döviz gelirlerinde artış olacaktır.
2. İhracatı arttırma düşüncesiyle ürün çeşitlendirmesine gidilecek ve bu sayede SDŞ, geleneksel ürün ve geleneksel pazarların dışına çıkma konusunda ülkeye bir dinamizm getirecektir.
3. Tek başlarına siparişleri karşılayamayan işletmeler, birleştikleri için tüm siparişleri zamanında karşılayabilecek ve ülke düzeyinde üretim hacmini arttıracaklardır ([www.mevzuat.net](http://www.mevzuat.net), 04.10.2009).
4. Üretim hacmindeki gelişmeler sayesinde iş gücüne ihtiyaç artacak ve bunun doğrultusunda istihdamda bir artış yaşanacaktır.

5. İhracata atılan işletmeler, birbiriyle geçmiş deneyimlerini ve tecrübelerini paylaşımları sonucunda yeterince bilgi birikimine sahip olacaklar, yani teknik bilgi (know-how) oluşumu en yüksek seviyeye taşınacaktır.
6. İhracata yönelen işletmeler, rekabet koşullarında avantaj sağlayabilmek için ürün ve üretim kalitesini arttırmak zorunda kalacaktır. Bunun neticesinde kaliteli kontrol sistemi, işi bilen eleman ve ambalaj sistemine sahip olacaklardır. SDŞ' ne katılmayan diğer firmalar da yerel pazarlarda rekabeti devam ettirmek amacıyla kaliteli ürün üretimine geçeceklerdir (Süer, 2000: 36-39).
7. İstenilen hedeflere ulaşıldığında devlet, desteklerinin yerine ulaştığını görecektir, bundan sonra işletmelerin önündeki engelleri kaldırıp bu desteğini sürdürecektir veya daha da arttıracaktır. Yani hedeflere ulaşılmasıyla devlet ve sanayi arası ilişkiler gelişecektir. Bu şekilde devlet teşviklerinin artmasıyla diğer sanayi grupları da SDŞ kurma yoluna gidecektir.
8. İşletmelerin ihracata yönelmesiyle yeni kurumların oluşmasına zemin hazırlanmış olacaktır (Kredi Garanti Fonu gibi) ve ihracat modeli daha işler hale gelecektir.
9. SDŞ modeli sayesinde ihracatçı, ana sanayi ve yan sanayi bütünleşecektir.
10. Olumlu bir "Türk Malı" imajı yaratılacak ve Türk mallarının tanıtımı yapılacaktır.

KOBİ'lerin temel sorunları incelenirken, ihracatta tek başlarına etkin olamadıkları belirtilmişti. SDŞ ihracat Modeli'nin üye işletmelerin üretim, pazarlama, finansman, mevzuat, ihracat gibi sorunlarına çözüm bulmasının dışında daha başka yararları da vardır. Bunlar (Süer, 2000: 36-39; Gürtekin, 1997:12):

1. İşletmeler SDŞ modelinde yer alarak güç oluşturmakta ve kolayca pazarlara girebilecek, mevcut pazarların devamlılığını sağlanabilecektir.
2. İhraç edilecek ürün üzerindeki değişiklikler ihracat örgütünün uzmanlarınca, en doğru şekilde belirlenecek, kaliteli ve çevreye duyarlı standart üretime yönelmeyi teşvik edecek ve işletmeler, bu sayede çok daha fazla alıcıya ulaşacaktır.
3. SDŞ' nin üyeleri zorlukları aştıktan sonra güçlü bir yapıya sahip olacak ve güven ortamı sağlanacak bu sayede iç pazarda da itibar sahibi olacaklardır.
4. SDŞ dış pazarda rekabet edebilmek amacıyla modern işletme teknikleri

kullanacaktır (Oktav vd., 1992: 99).

**5.** SDŞ üyeleri ortak bir amaç doğrultusunda birleştiğinden koordine edilmiş bir işletme politikası sağlayacaklardır.

**6.** Büyüklüğün sağladığı avantajla iç ve dış pazardaki faaliyetleri etkinleştirecek ve fırsatlar daha iyi değerlendirilebilecektir. Büyük miktarda olan siparişlerin şirket aracılığı ile daha ucuz ve kolaylıkla karşılanabilmesi imkânını yaratabilecektir.

**7.** İşletmeler tek başlarına, sorunlarını ilgili yerlere ulaştırmada zorlanırken SDŞ şeklindeki işletmeler, sektördeki ağırlığından dolayı daha kolay şekilde sorunlarını ilgili yerlere ulaştırabilecektir.

**8.** Ortak sayısının çok olmasından dolayı karşılaşılan riskler paylaşılacaktır.

**9.** Hammadde alımlarını toptan ve ucuza yapabileceklerdir.

**10.** Herhangi bir KOBİ ihracat faaliyetleri için sabit ve değişken maliyetleri üstlenmek durumundadır. SDŞ'ler bu yükümlülükleri üstlenerek aynı anda birçok KOBİ'nin ihracat işlerini daha düşük maliyetle gerçekleştirecektir (www.gozlemgazetesi.com,10.04.2008).

**11.** İhracatçı firmalar arasındaki fiyat rekabetini önleyecektir.

**12.** SDŞ'ler sayesinde, KOBİ'lerin tek başlarına ihracat yapmaları halinde karşılaştıkları kimi teknik ve bürokratik zorluklardan kurtulabilmektedirler. Bu sayede KOBİ'ler enerjilerini bu konular için harcamadan, doğrudan pazarlama ve rekabete aktarmaları mümkün olacaktır.

**13.** KOBİ'lerin SDŞ modeli bünyesinde ihracat faaliyetlerine girmeleri, ihracat mevzuatı konusunda profesyonelleşmiş uzman kadrolar sayesinde, gümrükleme, nakliye, sigorta gibi faaliyetlerin daha etkin olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca her KOBİ'nin uzman bir dış ticaret çalışanı bulması ve istihdam etmesi mümkün olmayacağı için, KOBİ'lerin tek bir çatı altında bu faaliyetleri yürüten kadrolar istihdam etmesi verimlilik açısından da büyük avantaj sağlamaktadır (Baykal, 1996: 2-3).

**14.** SDŞ'ler sadece üye firmaların ihracat işlemlerini üstlenmek ve onları bu işlemlerin getireceği yükümlülüklerden kurtarmakla kalmaz, üye firmalar için yurtdışında yeni rekabet ve pazar alanları bulmaya yardımcı olur, uluslararası fuar ve etkinliklerde onlar adına tanıtım faaliyetlerine girer, bu işlerin takibini üstlenir.

15. Sermaye birikiminin oluşmasını ve kullanılmasını sağlanabilecektir.
16. SDŞ üye firmaların yakınlığından ve ortak bir amaca hizmet edeceklerinden dolayı daha sağlıklı bilgi akışı sağlanacaktır.
17. Türkiye’de de örnekleri görüldüğü gibi( EGS) ortak markalar yaratılabilecektir.
18. Yabancı sermaye işbirliğinde kolaylık sağlayacaktır (Pazarcık ve Gülmez, 1987).

SDŞ’ lerinin kuruluş amacı, karşılaşılan sorunların üstesinden gelinerek, ortadaki engellerin kaldırılmasıdır. Ancak uygulamalara bakıldığında SDŞ’ nin gerçekte bazı sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu sorunları iki ana başlıkta toplamak doğru olacaktır. Birinci sorun, dış pazarda karşılaştıkları sorunlar, ikinci sorun ise yurt içinden kaynaklanan sorunlardır. SDŞ’lerinin karşısına çıkan sorunlar en çok ihraç ettikleri ürünlerden kaynaklanmaktadır. Rekabetin başlıca unsurları olan fiyat, kalite ve marka konusunda duyarlı hale gelmeyen SDŞ’ nin ortakları sorunlarla karşılaşmaktadır. Diğer bir sorun ise yurt dışında bağlantı halinde bulunan müşterilerin SDŞ yerine doğrudan ihracatçı firma ile çalışmak istemesi ve bazı ülkelerde uygulanan kotalardır. Ancak bu iki sorun sadece SDŞ’ ne has sorunlar değildir, diğer ihracat organizasyonlarının karşısına da çıkabilecek türden sorunlardır (Gövdere, 1999: 56-57).

Yapılan düzenlemelere rağmen yurt içinde SDŞ’ nin karşısına bazı sorunlar çıkabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidirler (Gövdere, 1999: 57-58):

1. SDŞ olarak tek bir çatı altında toplanan firmaların, pazarlama ve dış ticaret faaliyetleri konusunda bağımsızlıklarını yitirmek istememeleri,
2. Üye firmalar arasındaki iç rekabet, kalite, büyüklük ve yönetim farklılıkları ve benzeri çatışma ya da uyumsuzluk durumları,
3. SDŞ yönetimi için etkin ve profesyonel dış ticaret yöneticilerinin bulunması sorunu, bulunsa bile üye firma yöneticileri ile SDŞ yönetim kadrosu arasında olası fikir çatışmaları, uygulama ve yaklaşımlardaki anlaşmazlıklar, yönetim müdahale alanının belirsizleşmesi,
4. Sipariş dağılımı, finansman, karar ve yönetim süreci gibi etkin paylaşım gerektiren konularda uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar,
5. Büyük firmaların ya da SDŞ bünyesindeki daha büyük firmaların SDŞ

yönetiminde söz ve karar sahibi konumuna gelmesi ve küçük firmaların yönetimde devre dışı kalma tehlikesi,

**6.** Ülke ekonomisindeki olumsuzluklar (enflasyon artışı, kur politikalarında dengesizlik, döviz deki olumsuz gelişmeler),

**7.** Ülkenin gümrük ve ihracat mevzuatındaki gelişmeler, navlun ve gümrük vergilerinin, KDV iade oranlarındaki olumsuz gelişmeler,

**8.** Üye firmaların sermaye, finansman gibi konularda üstelenmeleri gereken yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirmemeleri,

**9.**SDŞ'leri ile ilgili düzenlemenin tebliğlerle yapılıyor olması mevzuatta karışıklıklara sebep olması şeklinde sıralanabilir.

Türkiye'de SDŞ'leri uygulamasına baktığımızda, aslında bu şirketlerin bir semsiye şirket görünümünde oldukları anlaşılmaktadır. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin (İhracat 2004/4) (02.07.2004 t. 25510 s. R.G.) sayılı Tebliğ gereğince yurtiçi ve yurtdışı ortak faaliyetlerde bulunulması gerektiği halde SDŞ'lerin üyesi olan KOBİ'ler ile bu tip çalışmaların yapılmadığını veya yetersiz düzeyde yapıldığı bilinmektedir. İsmi geçen tebliğde belirtilen, yapılması istenilen faaliyetlerin birer zorunluluk olmadığı, tebliğde bu faaliyetlerin yapılmadığı takdirde herhangi bir yaptırımın öngörülmediği anlaşılmaktadır. Durum böyle olunca sektörel dış ticaret şirketlerinin aracılık yapan bir dış ticaret firmasından öteye geçmemekte, fiiliyatta bu modelin asıl amacına uygun yürümediğini göstermektedir. Ek 3'de görüleceği gibi Türkiye'de SDŞ uygulaması yeterli ilgiyi görmemiş, yıllar içinde SDŞ ünvanına sahip şirket sayısı azalmış ve 2010 yılı Mayıs ayı itibarıyla 11 adet şirketin bu ünvana sahip olduğu görülmektedir.

Konya ilinde kurulmuş ve şu an bu ünvana sahip olmayan iki SDŞ ile yapılan görüşmede de aynı sonuca ulaşılmıştır. 23.03.1999 / 23648 sayılı R.G. ile kurulan ve 08.07.2005 /25869 sayılı R.G. ile ünvanı geri alınan KSP Ipek Yolu Otomotiv Yan Sanayicileri Dış Ticaret A.Ş.'nin o dönemde üst düzey yöneticiliğini yapan şirket yöneticisi ile yapılan mülakatta öne çıkan hususlar şu şekildedir:

**1.** SDŞ modeline uygun olarak ortaklıkları daha önce hiç ihracat yapmamış ancak üretim kabiliyetine sahip 20 KOBİ'yi dâhil ederek 1999 yılında kurulmuştur.

2. KSP'nin önceliği uluslar arası pazara uygun ürün üretmek ve pazarlamak olarak belirlenmiş.
3. Bu amaç için yeterli olmayan ortaklık sermayesine destek amacıyla Eximbank kaynaklarına başvurmuşlar ancak burada karşılarına çıkan bir takım bürokratik engeller dolayısıyla bu kaynaktan da faydalanamamışlar.
4. Finansman güçlüğü nedeniyle faaliyetlerine devam edemedikleri için DTM 'lığı 2005 yılında SDŞ ünvanlarını geri almış. Bugün itibariyle KSP faaliyetlerine anonim şirket olarak devam etmektedir.

Konya'da görüştüğümüz bir diğer SDŞ yöneticisi ise 03.06.1998/23361 sayılı R.G. ile kurulan ve 27.09.2002/24889 sayılı R.G. ile ünvanı geri alınan Konya Ayakkabı Sanayicileri Dış Tic. A.Ş.(Kaysan) dir. Şu an için faaliyetlerine tamamen son veren şirketin karşılaştığı problemler de yukarıda belirtilenlerden farklı değildir. Şirket yöneticisi sadece KDV iadesini daha kolay alabilmek ve devlet desteklerinden faydalanabilmek için kurulan SDŞ'lerin hiç birinin bugün faaliyetlerine devam etmediklerini belirtmesi de bu sistemin geleceği açısından önemlidir.

SDŞ'ler ile küme arasındaki farkı açıklamak için küme yapılarının amaçlarını tekrar gözden geçirmekte fayda var. Kümelerin amaçları temel olarak:

1. İnovasyon gücünü artırmak,
2. Birlikte teknoloji geliştirmek,
3. Birbirinden öğrenmek,
4. Deneyim paylaşmak,
5. İşbirliklerini geliştirmek olarak sayılabilir.

Bununla birlikte SDŞ'ler üyelerinin ürünlerini yurtdışına pazarlanması gayesiyle kurulmuş, ihracat odaklı bir yapıdır.

### **1.2.3. Yenilik ve Kümelenme**

Yenilik; yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak veya o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı endüstriye ilk kez sunmak olarak ifade edilebilir. Yenilik kavramı bir yandan yeni bir mal/hizmet veya



süreç üretimini kapsarken öte yandan daha önce tasarlanmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999: 167).

Günümüzde yenilik kavramı yerine “inovasyon” kelimesi kullanılmaktadır. İngilizce “Innovation” kelimesinden türetilen inovasyon anlamı “yeni fikir veya method” olarak çevrilmiştir (<http://dictionary.cambridge.org>, 04.10.2009).

İnovasyon bilim ve teknoloji dünyasının son yıllarıda en güncel sözcüklerinden biridir. Anlamını karşılayacak tam bir Türkçe sözcük olmadığı için zaman zaman “yenilik” olarak adlandırılan, ancak bu durumda sadece eksik değil, yanlış da anlaşılabilen bir terimdir. İnovasyon, "yeni ve değişik birşey yapmak" anlamındaki Latince "innovare" kökünden türetilmiştir. İnovasyon “bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelmektedir. Türkçe karşılığı olarak kullanılan “yenilik” sözcüğü inovasyonun ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir. İnovasyon denilince, bilim ve teknolojiyi kullanırken, çıktılarında ekonomi ve topluma yönelik yarar yaratması da özellikle vurgulanır. Tanımlamaya bakıldığında bilim ve teknoloji politikalarındaki kısa ve uzun vadeli hedeflerin de inovasyon ile aynı olduğu düşünülebilir.

Howel (2006)’un inovasyon ile ilgili olarak “inovasyon, geleceği yönlendiren bir faaliyettir ve zihinsel olarak geleceğin rekabet senaryolarını, günümüzdeki yenilik yapma planları oluşturacaktır” (Howels, 2006:3) şeklinde düşüncesiyle inovasyonun bugünden yarına basit bir kavram olmadığını, bilakis geleceğimiz için ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir.

‘İnovasyon’, kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, yenilik, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (European Commission Report, 2010).

Oslo Manual ise “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel

yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Oslo, 2005:32).

‘İnovasyonla’ ekonomik büyüme ilişkisine ilk değinen ise Marx olmuştur. Daha sonra neo-Schumpeterianların ekonomik büyüme teorisi üzerine yaptıkları çalışmalarla yeni bir endüstrinin doğuşunun altında üretim süreçlerinde yapılan radikal yeniliklerin olduğu savunulmuştur (Swedberg, 2002: 53).

Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri irdelemek ve AB'nin inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında inovasyonun yaşamsal önemini şu cümlelerle vurgulamaktadır: "İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: her yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler tümü ülkeler içinde geçerlidir. Ülkelerin ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmeleri için yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar."(Göker, 2001: 5 ; European Commission Report, 2010).

Piyasa lideri konumundaki firmalara bakıldığında en önemli özelliklerinin yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek olduğu görülmektedir. Yeniliğin ekonomik büyüme konusundaki önemine en geniş değinen ekonomist Schumpeter(1939) olmuştur. Schumpeter yeniliği en basit şekliyle üretim fonksiyonlarının oluşturulması olarak tanımlamış (Schumpeter, 1939: 84) ve yeniliği, aşağıdaki beş noktada toplamıştır:

1. Yeni bir mamulün üretilmesi, (tüketicilerin alışkın olmadıkları veya daha farklı bir konseptte )
2. Yeni bir üretim veya satış yönteminin kullanılmaya başlanması, (daha önce denenmemiş veya ticarileştirilmemiş bir method ile)
3. Daha önce denenmemiş ülke içinde bir pazara yönelmesi,
4. Daha önce keşfedilmemiş yeni bir hammadde veya yarı mamulün kullanılabilir olması,
5. Herhangi bir sektörde yeni bir organizasyon modelinin uygulanıyor olması

şeklinde sıralamıştır.

Porter(1990)'in 'rekabet edebilirlik' kavramını 'verimliliği yükseltebilme becerisi' olarak tanımladığı "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" adlı eserinde verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar ise, "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ek özellikler / ayırt edici özellikler kazandırabilme", "üretimde verimliliği yükseltebilme" ve "yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme" yetenekleridir. Sayılan bu yetenek kategorilerini, aslında, tek bir kavramla ifade etmek mümkündür: 'İnovasyonda yetkinlik kazanma'.

Yüzyılın son çeyreğinden itibaren emek-yoğun teknolojilerin yerini, bilgi-yoğun teknolojilerin almaya başlaması, küresel ticarete köklü değişim ve dönüşüm yapmaya sürüklemiştir. Bu yeni gelişmenin ana eksenini hızlı teknolojik gelişme ve yeni bilgi türevleri tabanına oturan yenilik (inovasyon) olgusudur. Yenilik, planlı programlı ve bilinçli bir takım sosyal girişimlerin sonucu olarak ortaya çıkar; amaç sosyal bir fayda sağlamaktır. Yenilik, o güne kadar yaşanmamış orijinal bir değişim sürecidir. Aynı zamanda ilgili sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (<http://ec.europa.eu:12.03.2010>).

Bütün ileri sanayi ülkeleri ve Uzak Doğu'nun yeni sanayileşen ülkeleri inovasyonda yetkinliğin, uluslararası rekabet üstünlüğü yarışının keskin ucu hâline geldiğinin farkındalar. Onun içindir ki, bütün ülkeler, inovasyonda yetkinlik kazanma ya da var olan yeteneklerini devam ettirmek zorunda olduklarını gösteren Komisyon Raporuna önem vermektedirler. Bu raporda AB ülkelerinin konuyu ne ölçüde ciddiye aldıklarını ortaya koyan "Üye Devletlerde İnovasyon Politikalarındaki Eğilimler" başlığı altında mevcut durumu ve gelecekte yapılması gerekenleri iki aşamada göstermektedir (Commission of the European Communities, 2000):

*Birinci aşama:* "Üye Devletler aşağıdaki konularda desteklerini devam ettireceklerdir:

1. Şirketlerce yürütülen araştırmaların teşviki,
2. İnovasyon finansmanının geliştirilmesi,

3. Teknolojiyi özümseme ve inovasyon yönetimi konusunda KOBİ'lerin özendirilmesi.

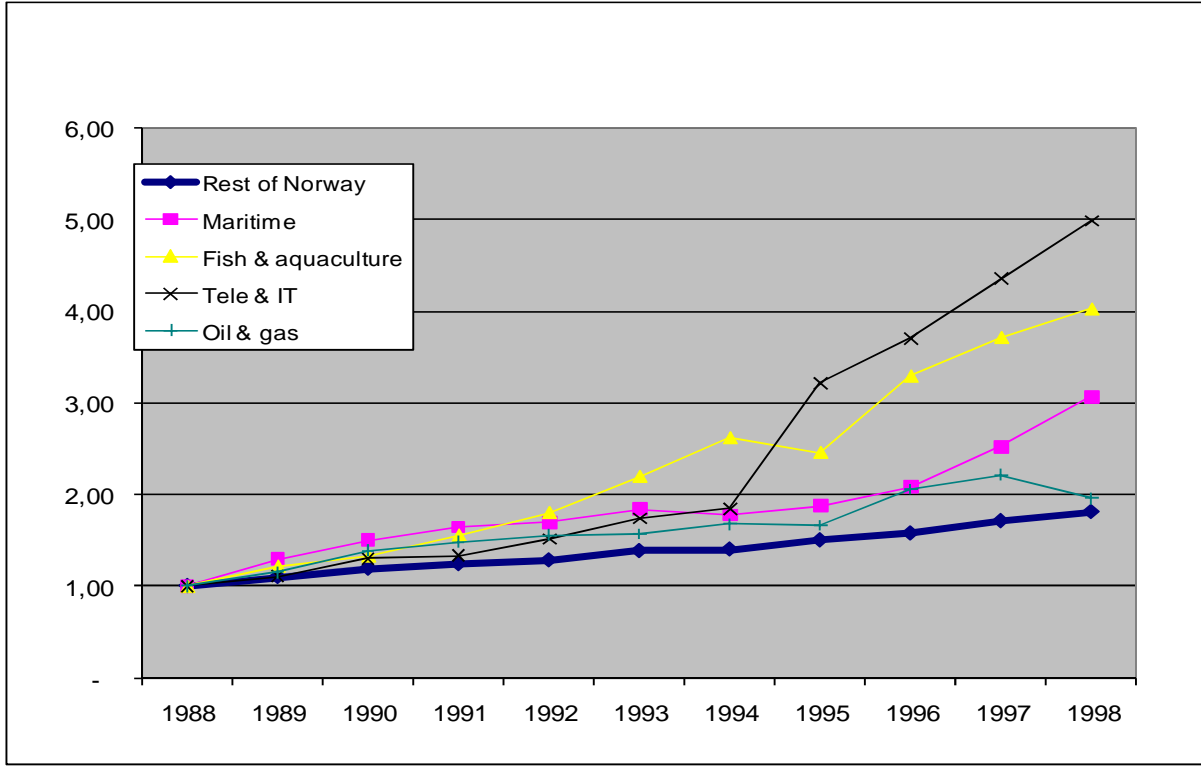
*İkinci aşama:*“Yukarıdakilere ek olarak şu önceliklere de gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir:

4. Araştırma kurumları, üniversite ve şirketler arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi,
5. İnovasyon sürecinde yer alan şirketler ve diğer organizasyonlar arasındaki kümelenmelerin ve diğer işbirliği biçimlerinin teşviki,
6. Teknoloji tabanlı şirket kurmanın teşvik edilmesi.

Komisyon Raporunun stratejik öncelik olarak belirlediği anahtar kavramlar arasında hem inovasyon organlarının oluşturulması hem de kümelenme eğilimlerinin güçlendirilmesi üzerinde durulmuş ki, bu hususlar oldukça dikkat çekicidir.

Gelecekte, ana yetenekleri “bilginin elde edilmesi, özümsemesi ve bir üst düzeyde kullanarak yenilikçi üretim süreçlerine yansıtılabilmesini becerebilen işletmelerin başarılı olmaları beklenmektedir (European Commission Report, 2008: 8). Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan “KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının desteklenmesi adlı çalışmada sunulan başarılı örneklerden biri de Norveç'tir. Aslında birçok gelişmiş ülkede olması muhtemel yenilik ve uluslararasılaşma arasındaki ciddi bağın olduğu ve her ikisinin de rekabetçiliğin olumlu yönde etkileyen temel unsurlardan olduğu hususu Norveç kümelenmesinde belirgindir. Aşağıdaki Grafik 1.1'de Norveç kümelenmesi ile ülkede yer alan diğer sanayiler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu grafikte Tele&IT kümelenmesi, diğer sanayilerden çok daha hızlı büyümüştür (European Commission Report, 2007: 20).

**Grafik 1.1: Norveç Kümelenmesinin Diğer Sektörlerle Karşılaştırılması  
1988-1998 Yılları Arasında Cirodaki Değişim**



**Kaynak:** (European Commission Report, 2007: 20)

Firmalar artık günümüzde, düşük maliyetle ürün üretme, katı organizasyon yapıları ve emir komuta yönetim şekilleri yerine kendilerini, yenilik ve esneklik ile birlikte müşteri değeri yaratmaya sevk etmektedirler (Prastacos vd.,2002:15).

Ürün yaşam sürelerinin kısalması tüketici istek ve gereksinimlerinin değişmesi, teknolojik ilerlemeler yeniliğin önemini artırmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonlarına uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yenilikleri sunan veya yenilikleri uygulayan işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada önemli fırsatlar elde etmektedir (Tekin vd., 2003: 148).

Rekabet üstünlüğü temel olarak gelişme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır. Birçok işletme için üstesinden gelinmesi gereken, gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini artırmaktır (Tekin vd., 2003: 273).

Bugünün işletmeleri yüksek düzeylerde rekabet, hızla değişen pazar ihtiyaçları, daha yüksek düzeylerde teknolojik eskime, daha kısa ürün hayat eğrileri, sayıları artan kültürlü müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamanın artan önemi sebebiyle önemli baskılar yaşamaktadırlar.

Yenilikçi fırsatları az olan, yenilik yapma etkinliklerini ve becerilerinden yoksun işletmelerin mevcut pazarda bulunan yenilikleri taklit etmek suretiyle yeniden pazara sunan işletmelerin geleceğin rekabetçi ortamını tayin etmeleri imkânsızdır. Yapılacak yeniliğin müşteri değeri yaratması için, ilke olarak var olan bir ürün veya hizmetin tüketici için alışılmış müşteri değerinden daha yüksek ve farklı derecelerde olması gerekir. Var olanın yerine konulacak yenilik eğer yeterince farklı teknoloji içeriyorsa, yeniliği yapan işletmenin aynı pazarda faaliyet gösteren işletmelerden çekinmesine gerek kalmayacaktır. Zira pazarda var olan ve ciddi rakip olarak görülen işletmeler, köklü bir teknolojik yeniliğe cevap verebilmeleri için gerekli olan yetenekten yoksundurlar. Firma içi ve dışı etkenlerin yenilik yapmaya yönelik baskıları yanı sıra, öteki etkenler de yenilik unsuruna odaklanmaya neden olmaktadır. Firmaların rekabet şartlarını oluşturma ve mevcut yasalara uyum sağlama çabaları çerçevesinde ele alındığından, teknolojik yeniliğin başlıca nedenleri aşağıdaki başlıklar altında verilebilir (Howels, 2006: 3-4):

1. Ürün kalitesini geliştirmek,
2. Yeni pazarlara açılmak,
3. Birim işçi ücretlerini düşürmek,
4. Ürün yelpazesini genişletmek,
5. Dış ülkelerde yeni pazarlar bulmak,
6. Standartlara ve yönetmeliklere uymak,
7. Üretim esnekliğini geliştirmek,
8. Enerji tüketimini azaltmak,
9. Çevre dostu ürünler geliştirmek,
10. Malzeme tüketimini azaltmak.

Günümüzde yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firmalar gösterilmektedir. Bu görüşün arkasında, üretim faaliyeti sayesinde gerçekleşen

öğrenme ve birikim sonucunda firmanın, pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşın istikrarlı bir teknoloji yetkinliğine sahip olabilmesi gerçeği bulunmaktadır. Bu yeni yaklaşımda, üretimin firma içindeki organizasyonu ve teknik işbölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme esas alınmaktadır. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedeni haline gelmiştir.

Bir işletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zamanının ve çevrenin gerektirdiği şartlara uymakta güçlük çekecek, değişim ve uyum yeteneği az olacak ve dolayısıyla, gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Böylece, yenilik yapma bir firmanın yeni ihtiyaçlara ve çevre şartlarına uyabilmesinin en önemli ölçüsü olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999: 167).

Dünya ekonomisindeki yüksek büyüme döneminin en sürükleyici güçleri bilimsel ve teknolojik gelişme ve ekonomilerin küreselleşmesi olmuştur. Bu ortamda gerek ekonomik gerekse sosyal alanda bilgi ekonomisine dönüşüm bakımından hızlı bir ilerleme sağlayan ülkeler ve şirketler aynı zamanda genel performansları açısından da daha başarılı olmuşlardır (DTM, 2009: 77).

Hindistan ve Brezilya da bu açıdan önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bu kapsamda, Brezilya, Çin ve Hindistan'ın dünya ticaret hacmi içerisindeki payları 2000 yılındaki sırasıyla %2, %3,7 ve %1,5 seviyelerinden, 2006 yılında sırasıyla %2,2, %5,5 ve %1,8 seviyelerine ulaşmıştır. Bu ülke ekonomilerindeki yüksek büyüme döneminin en sürükleyici güçleri bilimsel ve teknolojik gelişmeye verdikleri önem ve ekonomilerin küreselleşmesi olarak açıklanmaktadır(DTM, 2009: 8).

Ekonomilerin küreselleşmesi, ülkelerin üretim sistemlerini olduğu kadar inovasyon sistemlerini de birbirlerine bağımlı hale getirmektedir. Küreselleşmeyle birlikte artan pazar rekabeti ve bilim ve teknolojiye giderek hızlanan değişim, firmaları, daha hızlı inovasyona zorlamaktadır. Kaynak sıkıntısının giderek arttığı ve küreselleşmenin bazı ulusal politika araçlarının kullanılmasını sınırladığı bir zamanda, inovasyon sistemlerini güçlendirmek birinci derecede önem kazanmaktadır.

KOBİ'ler küresel pazarlarda rekabet güçlerini artırabilmek için kümelere dâhil olurlar. Kümelenme stratejisinde coğrafik yakınlığa sahip diğer işletmeler ile ilişkiler

kurarak daha iyi, yeni fikirler ve bilgiler elde ederek avantaj elde ederler. Bu strateji özellikle yeni sanayiler için çok önemlidir. Yeniliğin teşvik edildiği yerde bilgi yığınının (knowledge spill-over) önemi şüphesiz büyüktür (OECD, 2000b: 17).

Yenilik yönetimi, firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) yeniliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu nedenle, yenilikteki başarı iki faktöre bağlıdır: Teknik kaynaklar (insan, donanım, bilgi, para, vb.) ve işletmenin bunları yönetme becerisi. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için ise hem stratejik hem de organizasyonel becerilere sahip olmalı veya bu beceriler edinilmeli ve geliştirilmelidir. İşletmelerde uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme yeteneği, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, toplanan bu bilgileri işleme ve özümseme yeteneği varsa stratejik becerilere sahip olduğu kabul edilmektedir. İşletmenin stratejik becerilere sahip olup olmadığını, riskleri belirleme ve yönetme yeteneğine, operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyine, araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan işbirliklerine ve insan kaynaklarına yapılan yatırımın düzeyi ve kalitesi sorgulanarak anlaşılabilir.

Yenilik faaliyeti açısından temel birim firmanın kendisidir. Yenilik yeteneklerinin ana taşıyıcısı olan firma, sistem dinamiklerini yenilik başarısına dönüştüren temel işlevi nedeniyle sistemin odağında yer almaktadır. Kendi yenilik faaliyetleri yanında, firma sistemin diğer aktörleriyle birlikte değişik yenilik yapılarını oluşturmakta; rekabetçi stratejisini işbirlikçi stratejilerle güçlendirmektedir. Peter Drucker bununla birlikte işletmelerin performansı bütçelerinin büyüklüğüne, kârlılıklarına, yenilik yapma yeteneklerine göre ölçmenin mümkün olduğunu söylemektedir (Cook vd., 2007: 4).

Uluslararası deneyimler ülkelerin yenilik yapabilme kapasitelerinin doğrusal bir süreçten (lineer inovasyon modeli) oluşmadığını; yani temel araştırma, uygulamalı araştırma, geliştirme, ticarileştirme şeklinde giden bir kompartmanlar dizisi yerine, iyi işleyen bir sistemin varlığına dayalı olarak geliştiğini göstermektedir. Yani, ne kadar fazla Ar-Ge harcaması yapılırsa, o kadar fazla yenilik kazanılacağı anlamına gelmemektedir. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sistem,



kurumsal ve yasal düzenlemeler, kültürel ve sosyal şartlar, fiziki ve teknolojik altyapı gibi unsurlar belirleyicidir. Şirketlerin kendi aralarındaki bağlantıları, şirketlerin ve kuruluşların öğrenme kapasiteleri, işgücünün öğrenme kapasitesi ve becerileri bir ekonominin yenilik yapma kapasitesini, dolayısıyla da rekabet gücünü etkilemektedir (DPT,2007a: 123).

Aşağıdaki Şekil 1.7 bir inovasyon sisteminin hangi unsurları içermesi gerektiğini göstermektedir.

**Şekil 1.7: İnovasyon Sistemleri - Küme İlişkisi**



**Kaynak:** (Erdil, 2006:9)

İnovasyon performansı, yalnızca belirli aktörlerin (örneğin, firmaların, araştırma kurumlarının, üniversitelerin) nasıl hareket ettiklerine değil aynı zamanda, inovasyon sisteminin elemanları olarak, yerel, ulusal ve uluslar arası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine de bağlıdır. İnovasyon sisteminin etkinliği, kişileri ve firmaları öğrenmeye teşvik eden şartlara, finansman sisteminin etkinliğine, düzenleyici kurallara vb. daha pek çok unsura dayanır. İnovasyon sürecinin ulusal ekonomiye olumlu katkıda bulunabilmesinin önkoşullarından birisi, bilimsel araştırma kurumları (üniversiteler ve kamu araştırma kurumlarının oluşturduğu sistem) ile iş dünyası arasındaki etkileşimin iyi işlemesidir. Bu çok boyutlu süreçte hükümetlere önemli görevler düşmektedir (DTM, 2009).

İşletmenin dış çevresinde yer alan müşterileri, tedarikçileri ve hatta rakipleri

birer kaynaktır. Bunların tümünün işletmenin inovasyon stratejisinin geliştirilmesine katkıları olur. Özellikle akıntı yönünde yer alan müşteriler, firmadan yeni ürünler talep ederek veya mevcut bir ürünün yeni bir tasarımını isteyerek bu sürece katılırken, tedarikçiler de firmanın inovasyon stratejisini benzer şekilde etkileyecektir (Gellatly vd., 1999: 2).

İşletmelerde uygulanabilecek yenilik süreçlerinde dış kuruluşlar ile iki tür etkileşim görülmektedir. Bunlardan ilki; müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar arasındaki ilişkidir. Bu ilişkiyi daha çok arz-talep koşulları belirlerken, ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama aşamaları da bundan etkilenecektir.

İkinci tür etkileşim de ise, firmanın teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kalması durumunda, dış çevresinde yer alan bilim ve teknoloji sisteminden yararlanmasını sağlayacaktır (Kavrakoğlu vd., 2002: 128).

İşletmelerde yenilik denildiği zaman akla ilk gelen kavramlardan bir tanesi de teknoloji olmaktadır. Çünkü teknoloji yenilik yaparak bilinmeyeni keşfetmek, bilinenleri ise geliştirip yeni tasarımlarda ve süreçlerde kullanmakla ilgilidir. İşletmeler de sosyal gelişmeleri ve bunlardan doğacak müstakbel ihtiyaçların nitelik ve zamanını belirleyip yeniliklerin kaynaklanacağı teknolojiyi veya bilgi hazinesini ve onun sağlayacağı imkânları anlamak zorundadır (Dinçer ve Fidan, 1999: 168).

Ticari hayatta yer alan KOBİ'lerin günümüzün "olmazsa olmaz" ön şartı haline gelen yenilik dalgalarına karşı direnebilmeleri, hayatlarını devam ettirebilmeleri, rekabet gücü kazanmaları, büyüme ve kârlılığın anahtarı; sürekli olarak yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir (Kırım, 2006:5).

KOBİ'ler için yenilik atmosferinin yaratılması zordur, ancak imkânsız değildir. Bunun için, birbirleriyle fikir alışverişi yapan firmaların ilişki ağlarını kurma ve yürütme yeteneklerinin gelişmesi; daha büyük çapta ortak bilginin doğuşuna zemin hazırlar ve her birinin tek başına gerçekleştiremediği yenilik hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlayacaktır (Ayhan, 2002:260).

Kullanıcılar ve imalatçılar arasında istikrarlı dikey ilişkiler (vertical relationship) bilgi ve iletişim maliyetlerini düşürür, yeni ürün riskini azaltır, yeniliğin laboratuvar veya tasarım masasından markete kadar geçecek süreyi kısaltır. Aynı sektörde yer alan KOBİ'ler arasındaki yatay işbirliği (horizontal collaboration) geçiş

maliyetlerini azaltması, problem çözümüne yönelik yeniliklere ivme kazandırması, daha büyük pazarlara girişi sağlaması açısından kolektif verimlilik (collective efficiency) olarak tanımlanır (Mytelka and Farinelli, 2000: 9).

Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin inovasyon becerilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Silikon Vadisinde bulunan bilgisayar şirketleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle kıyaslanmayacak derecede hızlı bir şekilde karşılamaktadır. Kümelenme, KOBİ'lere kümelenme içinde faaliyet gösteren diğer oyuncularla, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilmekte; yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dâhil olabilmekte, bu müşterilerin gereksinimlerini daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır (Mytelka and Farinelli, 2000: 10).

Yenilik konusunda önemli olan bir kavramda yeniliğin yayılmasıdır. Yayılma, yeniliklerin belirli kanallar vasıtasıyla sosyal sistemin üyeleri arasında iletimi olarak tanımlanabilir. Yeniliklerin yayılmasında dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar yenilik (yeniliğin karakteristik özellikleri), iletişim kanalı (yenilikle ilgili bilgilerin aktarıldığı iletişim kanalı), zaman (yayılma süreci için gerekli olan zaman) ve sosyal sistemdir (yenilikle ilgili bilginin yayıldığı sosyal sistem). Yeniliklerin yayılması, yeniliğin ne derecede benimsendiği ile alakalıdır (Tekin vd., 2003: 139).

Bu unsurlar ile aslında ilk olarak ortaya çıkan yeniliğin kullanılması ile yeni ihtiyaçların doğmasının önü açılmakta böylelikle yeniliğin sürekliliği sağlanırken, ikinci olarak yeniliğin ortaya çıkmasında kullanılan teknoloji veya sürecin dış çevredeki diğer işletmelerce kullanılması yani bilgi yığınının paylaşımıyla ilerleme sağlanmaktadır. Bu ilerleme ne kadar hızlı olursa toplumun dolayısıyla ülkelerin kalkınması da o derece hızlı olacaktır. İşletmeler arasında sağlanacak güçlü işbirlikleri bu yayılmanın ivmesini de artıracaktır.

Bilginin bir üretim girdisi olarak katma değer yaratma gücünün, özellikle yenilikçi ürünlerin geliştirilmesindeki rolünün giderek daha fazla anlaşılması ve yenilikçilik süreçlerinin pazarla ilişkisinin yakınlaşmasının yarattığı ilişkiler ağının giderek gelişmesi ve çok taraflı olması üretim ve hizmet süreçlerinde "Bilgi

Yönetimi”nin önemini daha da arttırmaktadır. Rekabetçi pazarlardaki firmalar için bilgi yönetiminin, vizyonlarının ve stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olması varlık nedenleri durumuna gelmiştir (European Commission Report, 2008: 8).

Teknoloji geliştirme ve yenilikçilik konuları çoğu zaman birden fazla kurum ve kuruluşun ortak girişimiyle hayata geçmektedir. Sanayi politikasının temel yaklaşımlarından biri, şirketleri birbirinden izole oyuncular olarak görmek değil, birbirleriyle olan bağlantılarına da odaklanmak olmalıdır. Bir ülke sanayinin rekabet gücü, şirket kapasiteleriyle bağlantılı olduğu kadar, şirketlerin birbirleri ve onlara destek veren kuruluşlarla aralarındaki bağlantıların güçlü olmasına da bağlıdır. Bu unsurlar, kamu-özel sektörleri arasındaki diyalog mekanizmalarının ve sektörel araştırma enstitülerinin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Teknolojik gelişim dolayısıyla, sektörel, bölgesel ağların güçlendirilmesine, kümelenmelerin güçlendirilmesine de bağlıdır (DPT,2007a).

Hükümetler yenilik için gerekli şartları sağlamak zorundadırlar. Bunun için sanayi ve bilim parkları, kuluçka merkezleri, ihracat odaklı bölgeler ve teknoparkların kurulmasını teşvik ederler. Ancak son zamanlarda gelişme yolundaki ülkelerde hükümetler bu politikalar ile birlikte kümelenmenin önemini kavradılar ve kümelenmeye daha fazla önem vermeye başladılar. Bu arada bütün kümelerin yenilikçi olduklarını söylemek de hata olur. Örneğin, Norveç gıda kümeleri, Danimarka’da ağaç mobilya kümeleri hem geleneksel hem de düşük teknoloji kullanılmasına rağmen, 1990’dan beri üretim çıktılarını ve ihracatlarını arttırmaktadırlar (Mytelka and Farinelli, 2000: 10).

Hükümetler, teknoloji ve inovasyon politikasını, bütün bir ekonomi politikasının tamamlayıcı bir parçası haline getirerek, ülke ekonomisinin bütününe kapsayacak etkin bir bilgi yönetim sistemi kurulmasında rol almak zorundadırlar. Bu rol kapsamında inovasyon için gerekli şartların sağlanması önem kazanmaktadır. Bu şartların sağlanması için aşağıdaki politikalara başvurulabilir (European Commission Report, 2007: 8) :

1. İnovasyon üzerine yoğunlaşmış rekabeti teşvik eden; aynı zamanda ortak araştırmayı kolaylaştıran rekabet politikası (rekabet içinde işbirliği politikası),
2. Beşeri sermayenin oluşmasına katkıda bulunan öğretim ve eğitim politikası,

3. Bürokratik engelleri ve kurumsal tıkanıklıkları aşmaya yönelik idari- mali reform politikası,
4. Küçük firmalara sermaye akışını kolaylaştıran finansman ve maliye politikası,
5. Emek piyasasında esnekliği artırmaya yönelik işgücü politikası,
6. Enformasyonun yayılmasını en üst düzeye çıkaran ve elektronik ağların yaygınlaşması ile mümkün kılan bir iletişim politikası,
7. Küresel düzeyde oluşturulan teknolojinin ulusal sınırlar içinde yayılımını güçlendiren bir yabancı sermaye ve ticaret politikası,
8. Yabancı Ar-Ge yatırımlarını ve yabancı araştırmacıları cezbetmek için, yerel, yenilikçi firma kümelenmelerini ve uzmanlık merkezlerinin oluşmasını teşvik etme politikası,
9. Uluslar arası Ar-Ge işbirliğinin artırılması politikası sayılabilir (European Commission Report, 2007: 11).

İnovasyon için hükümetlerin uygulayabilecekleri politikalar incelendiğinde, başarının sağlanabilmesi için inovasyonu bizzat gerçekleştirecek KOBİ'lerin birçok yönden becerilerinin artırılması gerektiği anlaşılır. Türkiye'deki mevcut KOBİ'ler incelendiğinde organizasyon yapıları, mali güçleri, insan kaynakları ve becerilerinin çok sınırlı olduğu görülür. Bu kısıtları aşabilmek için de KOBİ'ler arası işbirliği bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, yenilik ve kümelenme arasındaki ilişki küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki artış ve hükümetlerin yeniliği destekleme politikalarıyla açıklanabilir. Ayrıca KOBİ'lerin uluslar arası nitelikte ürün üretebilmesi, ürün yaşam sürelerinin artırılması, teknolojiden ortak yararlanma imkânı yaratması, yenilik kültürü oluşturulması, yeniliğin yaygınlaştırılması, katma değer yaratılması, politika yapıcılarının Ar-Ge'yi önemsemesi ve ekonomik öncelikler arasında değerlendirmesi, KOBİ'lerin birbirinden ayrı değil, birlikte daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlaması yönünden yeni bir örgütlenme modeli olan kümeleme faaliyetleri önem arz etmektedir.

#### 1.2.4. Rekabet Yeteneği ve Kümelenme

Rekabet ve rekabet avantajı kavramları günümüzde oldukça sık kullanılan ancak tanımları ve kaynakları üzerinde henüz tam bir fikir birliğinin olmadığı, değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2002:104).

Çok genel ve en yalın anlamı ile yaşamın mücadelesi olarak tanımlanan rekabet kavramı, iki veya daha fazla kişi veya tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları şeklinde de ifade edilebilir. Ancak, rekabet halinde bulunan tarafların mücadele ettiği amaçlar bazen çok farklılık göstermektedir. Örneğin, bir spor müsabakasında insanlar veya takımlar bir şampiyonluk veya madalya için mücadele verirken, firmalar pazar paylarını artırmak ve kârlarını yükseltmek, ülkeler ulusal refah düzeyini iyileştirmek ve devamlı hale getirmek veya politik güç elde etmek için uğraş verirler. Rekabetçilik ise, en basit şekliyle, rekabet edebilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:126).

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ortalamasının üzerinde kârlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletmenin rekabet avantajına sahip olduğu söylenir. Pek çok iş geliştirme stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet avantajı, maliyet ve farklılık olmak üzere iki temel boyutta açıklanır (Bulu vd.,2004: 144).

Bir işletme rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde, maliyet avantajı ve rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde ise farklılık avantajı ortaya çıkmaktadır. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kâr yaratmasını sağlar. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet ya da farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından pozisyon avantajları olarak da bilinir (Eraslan vd., 2008:7).

Rekabet avantajı yaklaşımında bir diğer boyut ise kaynak temelli bakıştır. Bu yaklaşıma göre bir işletme, rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarından ve yeteneklerinden faydalanır (Porter,1990).

Kaynak temelli bakışa göre, rekabet avantajı geliştirmek için rakiplerinden üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olunmalıdır. Bu üstünlük olmadan,

kuruluşların yaptıkları, rakipleri tarafından kolayca kopyalanabilir ve sonuçta elde edilebilecek rekabet avantajı yok olur. Kaynaklar, maliyet veya farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az rakibin ulaşabileceği kuruluşa has özelliklerdir (Bulu vd.,2004:145). Örneğin, patent ve marka, bilgi birikimi, düzenlenmiş müşteri ilişkisi, işletmenin bilinirliği, marka değeri, entelektüel sermaye, örgüt kültürü işletmenin sahip olabileceği kaynaklardandır.

Firmalar için rekabet edebilirlik ölçütleri, önceleri sermayeye kolay ulaşım, üstün teknolojilere sahip olma ve ucuz üretim girdileri iken, dönüşüm süreciyle birlikte rekabet, yeni pazarlara erişebilmek, yeni stratejiler kurabilmek, yeni teknolojilere adapte olabilecek ve geliştirebilecek üstün nitelikli insan gücüne sahip olabilmekle ölçülmeye başlanmıştır (Tiryakioğlu, 2005: 504).

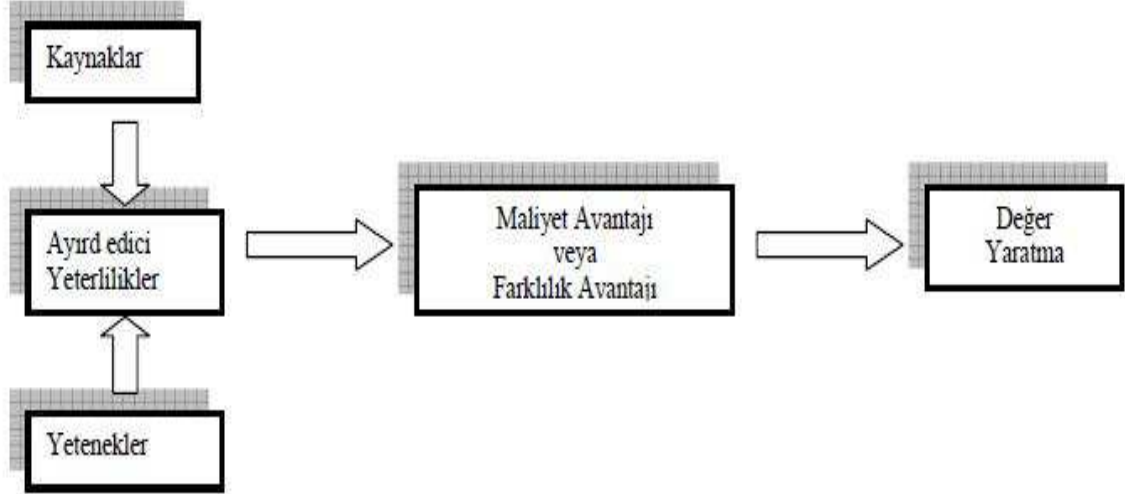
Yetenekler, işletmenin sahip olduğu kaynaklar yardımıyla verimliliğin optimizasyonudur. Tam zamanlı üretim, esnek üretim kabiliyeti, sahip olunabilecek yeteneklere örnektir. Bu yetenekler işletme rutinlerinin içinde gizlidir ve üretim prosedürleri kadar kolayca yazıya dökülemez dolayısıyla rakipler tarafından taklit edilmesi zordur. İşletme kaynakları ve yetenekleri beraberce işletme ayırt edici yeterliliklerini oluşturur. Bu özellikler, maliyet veya farklılık avantajı yaratabilmek için başlangıç noktası olabilecek; yenilikçiliğin, verimliliğin, kalite ve müşteri sorumluluğunun oluşmasını mümkün kılar. Öte yandan rekabet avantajı, kaynakların ve yeteneklerin kullanılarak daha düşük maliyet yapısına veya farklı ürün oluşturmakla yaratılır. Bir işletmenin sektördeki yerini düşük maliyet ya da farklılık kararı belirler. Bu karar, kuruluşun rekabet stratejisinin merkezi bileşenidir. Diğer önemli bir kararda ne kadar geniş ya da dar pazar diliminin hedeflendiğidir (Bulu vd.,2004: 145).

Porter, bir kuruluşun rekabet avantajı yaratması ve sürdürebilmesinde geniş kapsamlı stratejileri tanımlamak için maliyet avantajı, farklılık avantajı ve dar ya da geniş pazar odağını kullanmıştır (Porter, 1998).

Aşağıdaki Şekil 1.8’de, Porter işletmelerin “Değer Yaratabilme”leri için gerekli unsurları sembolize etmiştir. Yukarıda da açıklandığı gibi işletmelerin rekabet avantajına sahip olmaları onların aynı zamanda değer yaratabilmeleri için ön koşuldur. İşletmelerin kaynaklara, ayırt edici yeterlilik ve yeteneklere sahip olmaları

onları maliyet avantajına ve farklılık avantajına sahip olmaları için gereklidir.

**Şekil 1.8: Rekabet Avantajı Modeli**



**Kaynak:** (Bulu vd.,2004:3)

Rekabetçilik kavramı ekonomik açıdan incelendiğinde birçok değişkeni bünyesinde barındırmaktadır. Kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanan rekabet, makro, mezo ve mikro olmak üzere üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır (Depperu and Cerrato, 2005: 32). Bu kategorilerde, makro: ulusal, mezo: bölgesel veya sektörel, mikro: firma (büyük veya KOBİ tarzı şirketler) bazında rekabeti temsil etmektedir. Ancak, makro, mezo ve mikro düzey rekabetçilik tamamen göreceli kavramlardır. Bazen makro düzeyde bir rekabetçilik, aslında mikro veya mezo anlamında da değerlendirilebilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, günümüzde artık dünya ticareti, “makro, mezo veya mikro” düzey oyuncuların belirli mal ve/ veya hizmetleri üretmekte sahip oldukları rekabet avantajı ile şekillenmektedir. Yani, bir ülkenin rekabet avantajı dünya ekonomik dengelerini kolaylıkla değiştirebilmektedir (Eraslan vd., 2008:6).

OECD, KOBİ’ ler için altı temel rekabet stratejisi tanımlamıştır. Bunlar: yenilik stratejisi, bilgi teknolojileri stratejisi, niş strateji, ağ stratejisi, kümelenme stratejisi ve doğrudan yabancı yatırım stratejisi. Ondokuz Avrupa ülkesinde yapılan araştırmalarda KOBİ’lerin rekabetçiliklerini optimum noktaya taşımak için, değer



zinciri içinde yeni iş fırsatları kovalamaları, kuşatıcı ticaret, sınır ötesi kümelenme, sınır ötesi işbirlikleri, ittifaklar kurmaları ve şubeler, ofisler ve yurt dışı “joint venture” lar kurduklarını görüyoruz (OECD, 2000b: 10-18).

Paradoks gibi görünse de rekabet ve ekonomik faaliyetlerin globalleşmesine rağmen rekabet avantajı için yerelleşme zorunluluğu bir realitedir. Rekabeti yoğunlaştıran unsurların tüm dünyada egemen olmaya başlaması, ülkeleri yenilenebilir daha esnek politikalar geliştirmeye itmiştir. Küreselleşme süreci ile artan bu yoğun rekabet döneminde firmaların rekabet gücünü arttırmaları konusu en önemli gündem maddesi haline gelmiştir (Enright, 2003: 99).

OECD (2000b) KOBİ’lerin rekabet güçlerini artırabilmek için birtakım önerilerde bulunmuştur(OECD, 2000b: 3):

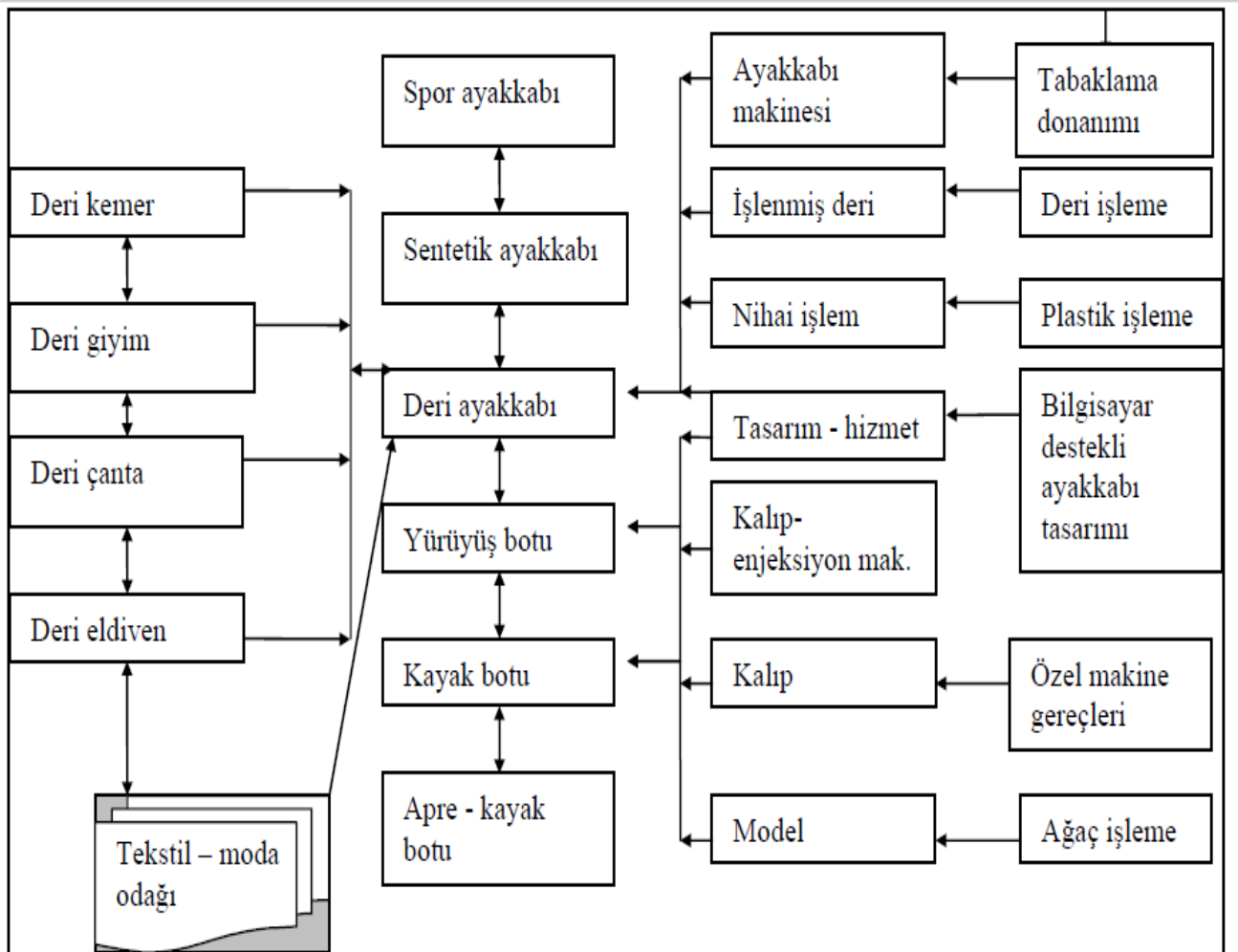
1. Yeni bilgi ve iletişim teknolojisi küresel ulaşımı kolaylaştırır ve küçük firmaların karşılaştıkları ölçek ekonomisinin dezavantajlarının düşürülmesinde yardımcı olur.
2. Esnek uzmanlaşmanın sanayi organizasyonları için başarılı bir model olduğu ispatlanmıştır. Ani pazar dalgalanmalarına hızlı bir şekilde cevap vermek için KOBİ’lerin birbirleriyle yakın ilişki içinde olmaları bir avantajdır.
3. Ekonomik küreselleşme ve bilginin hızlı ve ucuz aktarımının yapılabiliyor olmasına rağmen, coğrafik sınırlar halen devam eden bir sorundur. Kümeler yeni fikirlerin ve sözsüz bilgilerin kazanılmasında özellikle yeni genç sanayiler için oldukça önemlidir.
4. Niş marketlerde uzmanlaşmak küçük ölçekli işletmelerin bazı dezavantajlarını ortadan kaldırır.
5. Küçük işletmeler için piyasa ile ilişkiye geçerken üstesinden gelinecek birçok güçlükler vardır. Ancak yeni pazarlara girişte bilgi yığını inanılmaz büyüktür.

Kendi iç kaynaklarına yoğunlaşan firmaların rekabet gücündeki ilerleme ancak belirli bir noktaya kadar olmakta; bununla birlikte çevresindeki firmalarla, araştırma kurumlarıyla ve üniversitelerle işbirliği yaparak daha fazla rekabet gücüne sahip olunabilmektedir. Nitekim firmaların çevresindeki aktörlerle işbirliği ve iletişim halinde olması firmaların iş görmelerini kolaylaştırarak, hızlarını artırmakta, bilgiyi daha etkin kullanmalarını sağlamakta ve sonuçta rekabet güçlerini arttırmalarına

neden olmaktadır (Tiryakioğlu, 2005:504).

Kümelenme, rekabet gücüne getirilen ve bir sistemin varlığına ve işlerliğine odaklanan bir yaklaşımdır. Kümelenmeler ulusal yenilik sisteminin alt kümeleri olarak da düşünülebilir. Öğrenme süreci için şirketler arasındaki bağlantılar ve karşılıklı bağımlılık ilişkileri gereklidir. Şirketlerin bir bölgede kümelenerek yoğunlaşması, talep durumu, şirketlerin birbirleriyle yatay ve dikey bağlantıları, özelleşmiş tedarikçilerin yetenekleri, özelleşmiş işgücü, fiziki altyapı gibi birçok unsura bağlıdır. Bu unsurların var olması ise şirketlerin rekabet güçleri için hayati öneme sahiptir (Harvie and Chye, 2005:12).

**Şekil 1.9: İtalyan Deri Modası Kümesi**



**Kaynak:** (Porter,1998a:80)

Yukarıdaki Şekil 1.9 da görülen İtalyan Deri Moda Kümesinin ilişki içinde bulunduğu işletmeleri ve akış diagramı görülmektedir. Bu diagramı konumuz ile ilgili olarak şu şekilde okumamız gerekir. Nihai ürün olarak çıkan ayakkabı ve deri giyim ürünleri kümeye dâhil olan farklı iş kolundaki işletmelerin ortak çalışmaları neticesinde hem verimliliklerini, üretim yeteneklerini geliştirmelerine yol açmış hem de tek başlarına düşünüp tasarlayamayacakları farklılıkları geliştirme imkânına kavuşmuşlardır. Sonuçta ortaya çıkan ürünlerin pazarlanarak ticarileştirilmesi de sağlanmıştır. İtalyan Deri Moda Kümesi dünyadaki en başarılı küme uygulamaları arasında gösterilmektedir.

Belirli bir bölge içinde görülen ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kümeler ile birlikte bilginin yayılımı hızlanır. Mekânsal yakınlığın önemi bu noktada ortaya çıkacaktır. Bölgesel ve yerel ölçekli endüstriyel yapılanmalar, yerel dinamiklerin kullanıldığı kurumsal örgütlenmeler ile birlikte ekonomik kalkınmanın sağlandığı küresel ölçekli endüstriyel yapılanmalara dönüşür (DPT,2007a: 166).

Porter, endüstriyel kümelerin örtük bilgi, motivasyon ve gayri remi öğrenme gibi yerel nitelikte küçük ve sürekli yeniliklerin kaynağı olan, daha sonra da birikimsel etkileri nedeniyle içsel teknolojik gelişmeleri yaratan unsurları da beraberinde getireceğini belirtmiştir. Böylece sahip olduğu endüstriyel kümeleri destekleyerek onları geliştiren bölgeler diğer bölgelere nazaran rekabetçi avantajlar yaratma sürecinde önemli avantaj sağlayacaklardır. Yaratılan ağ(network) sayesinde çevresindeki iktisadi sorunlar ve bunların nedenleri ile ilgili daha sağlıklı bilgiler edinen kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve diğer destekleyici kuruluşlar hizmetlerini daha etkin bir şekilde sürdürebileceklerdir.

Şirketler arasındaki bağlantılar şirketlerin iş görmelerini kolaylaştırır, hızlarını artırır ve bilgiyi daha etkin kullanabilmelerini sağlar. Kümelenmeler, içinde bulunan şirketlerin rekabet gücünü üç ana yoldan etkiler. Birincisi kümeler işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır, ikincisi kümeler yenilikçiliği ateşler ve geliştirir. Son olarak kümeler ticarileştirme sürecini hızlandırır(DPT,2007a: 167; Humphrey ve Schmitz, 1995: 77-90). Daha detaylı olarak incelemek gerekirse:

**1. İşletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır:**

**a. Özelleşmiş girdilere, hizmetlere, işgücüne, bilgiye olan erişimi güçlendirir,**

- b.** Şirketler arası koordinasyonu kolaylaştırır,
- c.** İşlem maliyetlerini (transaction costs) düşürür,
- d.** En iyi uygulamaların şirketlere hızlı difüzyonunu sağlar,
- e.** Sürekli olarak performans mukayesesi sağlar.

Kümelenme yaklaşımının temelinde sektörel rekabetçilik yatmaktadır. Uluslararası literatür göz önüne alındığında rekabetçiliğin iki temel unsuru olduğu müşahede edilmektedir: verimlilik ve inovasyon. Kümelenme yöntemi uluslararası rekabetçiliği elde etmek için kullanılmakta, rekabetçiliğin altında ise verimlilik ve inovasyon yatmaktadır. Kümelenme yaklaşımı verimlilik ve inovasyon ile birlikte oyuncuların işlem maliyetlerini de düşürmektedir. Makro düzeyde değerlendirildiğinde, rekabetçi olan sektörler kümelenme çalışmaları ile geliştirilmekte, bununla bölgesel ve ulusal rekabetçilik sağlanmaktadır (Bulu vd.,2004: 146).

Bu arada kümenin rekabetçiliğini inovasyona, öğrenmeye ve ticari olmayan dayanışmaya bağlayan bir başka görüş, neden bazı kümelerin yenilikçi kimliğe kavuşurken veya ticari olmayan dayanışmayla kalkınırken bazılarının bunu başaramadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Porter, 1998a).

## **2.Yenilikçiliği ateşler ve geliştirir:**

- a.** Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak fırsatları algılamayı kolaylaştırır,
- b.** Şirketlerin birbirleriyle olan iletişimleri (çoğu zaman gayri resmi) sektörün ihtiyaçlarını ve eğilimleri yakından ve daha önceden görmelerini sağlar,
- c.** Birçok tedarikçinin ve kuruluşun varlığı, bilgi üretimine yardımcı olur,
- d.** Yerel kaynakların göreceli bolluğu yeni ürün ve denemelerin maliyetini düşürür.

Rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin aynı mekânda buluşması, verimlilik ve uzmanlaşmayı destekler. Daha da önemlisi, gelişim ve yenilik üzerine coğrafi toplanmanın etkisi büyüktür. Bir sanayinin coğrafi toplanması, yetenekli insanları ve diğer faktörleri çekmede güçlü bir mıknatıs etkisi yaratır. Bu nedenle yan kuruluşlar

orijinal firmanın yanında yer seçme eğiliminde olurlar (Porter, 1990).

Coğrafi yakınlık ulusal sanayi içindeki bilgi akış hızını ve yeniliklerin yayılma oranını artırır. Aynı zamanda, dışarıdaki bilginin yayılımını sınırlandırma eğilimindedir. Coğrafi yakınlık rekabetçi oluşumun görünürlüğünü artırırken, aynı zamanda karşılıklı gelişimleri anlama şansı doğurur. Endüstriyel kümelenme süreci ve küme içinde yer alan sanayiler arasındaki değişim, firmaların coğrafi yakınlığından dolayı en iyi şekilde çalışır. Yakınlık, yararlanılan ya da belirtilen küme içindeki dengesizliklerin, ihtiyaçların ya da kısıtlamaların önceden keşfini sağlar (Karataş, 2006: 49).

### 3. Ticarileştirme sürecini hızlandırır:

- a. Kümelenmeler, kendilerini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik eder
- b. Mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni ürünleri ticarileştirmek ve yeni şirketleri kurmak kolaylaşır.

Küme uygulamalarından beklenen faydaları arttırmak anlamında kümelenme anlayışının rekabet gücünü hangi yollardan etkilediğini analiz etmek gerekir.

Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, özelleşmiş girdilere, işgücüne, hizmetlere, bilgiye etkin ve kolay ulaşma, firmalar arası iletişimi kolaylaştırma, işlem maliyetlerini düşürme yoluyla firmaların üretkenliğini ve verimliliğini artırır. Diğer taraftan, kümeler kendilerini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek, mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni ürünleri piyasaya sunarak ve yeni şirketlerin kurulmasını kolaylaştırarak ticarileştirme sürecini hızlandırır (Tiryakioğlu, 2005: 504).

Mekânın yeniden keşfedilmesiyle birlikte sanayi yatırımlarının bölgesel değişim sürecinde aktif rol aldığı görülmektedir. Yeni sanayi bölgelerinin oluşturulması, üretimin yeniden örgütlenmesiyle ortaya çıkan esnek üretim biçimi, mekânın önem kazanmasına bağlıdır. Esneklik üzerine kurgulanan kuramsal çerçeve, üretim ve örgütlenmenin mekânsal boyutlarını bir araya getirmeyi başarmıştır. Bu yaklaşımda mekânsal ilişkiler üretim sistemlerinin bütünleşmesi açısından önem kazanırken, yeni sanayi bölgeleri tartışması üretimin örgütlenmesi ile mekânın

örgütlenmesi kavramlarını bir araya getirmiştir (DPT,2007a: 166).

Günümüzde, ülke ekonomileri ve bu ekonomilerin en rekabetçi sektörleri incelendiğinde, bir coğrafi yoğunlukta rekabet içinde işbirliği yapan firmalar topluluğu görülür. Yerel rekabet oldukça motive edicidir. Benzer şirketlere olan yakınlığın oluşturduğu baskı, rekabetçi olmayan ya da doğrudan rekabet etmeyen şirketler arasında olmaya nazaran rekabetçi bir baskı oluşturur. Nitekim ABD denilince silikon vadisi, bilişim sektörü; Almanya denilince otomotiv sektörü, Türkiye denilince tekstil sektörü akla gelmektedir. Bu ülkelerin girdi maliyetleri noktasında mukayeseli avantaja sahip olmamalarına rağmen, bu sektörlerdeki rekabet güçlerini devam ettirmelerinin sebebi, kümelenme anlayışıdır. Bu çerçevede artık günümüzde kümelerin rekabet ettiği bir döneme girildiğini söyleyebiliriz (Tiryakioğlu, 2005: 504).

Silikon Vadisi'nde olduğu gibi kümelenme içindeki karşılıklı iletişim, genelde rekabette yeni yöntemleri sağlarken yeni fırsatlara da önderlik eder, insanlar ve fikirler yeni yöntemlerle birleşir (Porter, 1990). Ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri başta gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuştur (Eraslan vd., 2008:2).

Kümelenmelerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücünü artırıcı etkilere sahip olduğu kabul edilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ve sektör yelpazesinde, kümelenme anlayışının uygulanmaya başladığını göstermektedirler (Eraslan vd., 2008:7).

Küreselleşen dünyamızda işletmelerin tek başlarına rekabet güçlerini koruyabilmeleri çok zordur. Bunun için işletmelerin içinde bulunduğu değer zincirindeki diğer aktörlerle dinamik ilişkiler geliştirebilmesi gerekir. Günümüzde bir ürünün girdilerden en son kullanıcılarla buluşmasına kadarki geçen süreç karmaşık bir üretim ve hizmetler zincirini kapsamaktadır. Üretim, iç ve dış lojistik faaliyetleri, pazarlama ve satış, diğer katma değer yaratan hizmetler değer zincirinin önemli unsurlarıdır. Değer zincirindeki her oyuncunun verimliliği ve üretkenliği nihai ürünün rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Örneğin; bir tekstil kümelenmesinde, değer zincirinin içinde yer alan aktörler şunlardır: Tekstil ve hazır

giyim üreticileri, iplik üreticileri, boyama faaliyetleri, makine üreticileri, tasarım ve lojistikle ilgili oyuncular, yerli ve yabancı toptancılar/perakendeciler, tekstil ile ilgili bölümleri olan üniversiteler, yüksek okullar, firmalar arasında iletişimi, işbirliğini sağlayan ihracatçı birlikleri, ticaret ve sanayi odaları, meslek örgütleri (Tiryakioğlu, 2005).

Kümelenme içinde bulunan işletmeler üretkenliklerini artırmak suretiyle verimliliklerini yükseltirler, yeni ürünlerin oluşmasını sağlarlar ve böylelikle büyüyerek güçlenirler. Ayrıca yeni iş imkânlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek, rekabetçi avantaj elde ederler. Kümelenme içindeki işletmeler girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede, gelişimi ölçmede oldukça verimli çalışma imkânı bulurlar(Mercan, 2004: 171).

Kümelerin rekabetçiliğinin yapılan işin tabiatı ile ilgili bir başka boyutu ise rekabet ve çalışanlar arasında çok yakın bir ilişkinin mevcudiyetidir. Sonuç olarak birbirini zıt yönlü çeken güçlerin dağılımı mutlaka hesaba katılmalıdır. Her bir mantıksal gerekçe şüphesiz kümelerin rekabetçiliğini anlamamızı kolaylaştırmasına rağmen, hiçbiri tek başına bazı kümelerin rekabetçi olmayı başarırken bazılarının bunu başaramadığını açıklayamaz. Aksine, esnek uzmanlık çerçevesinden incelersek, esnek uzmanlık gücüne sahip olmayanların rekabetçi olduğu buna karşılık esnek uzmanlık gücüne sahip olanların ise rekabetçi olmadığını gördüğümüz kümeler de mevcuttur (Öz,2003:2).

Çivi (2008), ülkelerin rekabet güç analizlerinin yapıldığı eserinde, Avusturya ekonomisi içinde yer alan işletme kümelerinde yaşanan bölgesel yoğunlaşma sonucu işletmeler arası iş birliğinin arttığını, diğer tedarikçiler ile arasında yoğun rekabet yaşanmasına yol açtığını, bunun da sektörün kalitesini arttırdığını belirtmektedir. Ancak bununla birlikte çeşitli işletme kümelerinde tek işletmenin hakim olmasının, diğer işletmelerle olan iletişimde problemlere neden olduğu da gözlemlenmiştir (Çivi ve Erol, 2008: 103).

Bahsedilen bu durum 3.İtalya'daki başarılı kümeler için bir örnek teşkil ederken Silikon Vadisindeki başarıyı bu gerekçeyle açıklamak mümkün görünmemektedir Sonuç olarak, literatürde kümelerin ekonomik faaliyetleri ile ilgili

bilgimizi geliştiren oldukça çeşitli yaklaşımların bulunmasına rağmen, kümelerin rekabetini bir bütün olarak ele alan kapsamlı bir teorinin eksikliği bulunmaktadır (z,2003: 2) .

Kümelenme, gerek küçük gerekse büyük firmalar ve bölgeler düzeyinde rekabetçi yapılar oluşturulmasını sağlayan ve ağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması noktasında yerel yönetimleri, kamu otoritelerini, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncularını bir araya getirmektedir. Böylece planlamalar ve uygulamalar, merkezietilikten çıkıp yerel oyuncuların katılımını ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte, rekabetçi gücü yüksek sektör ve/veya sektörlerin seçilip, eksik oyuncularının tamamlanıp, aralarındaki iletişimin sağlanması amaçlanmakta, nihai hedef olarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına ve sürekli hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Eraslan vd., 2008:6).

Yüksek verimlilik ve yenilikçilik için kümelenme ve değer zinciri konuları rekabetin olmazsa olmaz koşulları olan son derece önemli yaklaşımlardır. Şirketlerin rekabet gücü makroekonomik politikalara (kur, faiz vb) olduğu kadar, Şirketler kesiminin davranışlarını stratejik biçimde etkileyebilecek (maliyetlerin düşürülmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesi) mikro ekonomik önlemlere de bağlıdır. Verimlilik ve yenilikçilik rekabet gücünün temel unsurlarını oluştururken, bunları etkileyecek yeni politika araçlarına ihtiyaç duyulduğu da açıktır. Kümelenmelere yönelik yaklaşımlar mikro seviyede olduğu için büyük önem taşımaktadırlar; çünkü kümelenme yoluyla bir araya gelen işletmeler hem büyüyen ihracatta itici gücü oluşturmakta, hem de yabancı sermaye için cazibe merkezi oluşturmaktadır (DTM, 2007).

Günümüzde bölgeler ve bölgesel Şirketler, küresel pazardan kaynaklanan zorluklarla karşı karşıyadır. Bir bölgenin rekabet gücü Şirketlerin tek başına faaliyetlerinden ziyade, diğer tüm sanayilerin ve işkollarının toplu yenilikçi faaliyetleri ile belirlenmektedir. Bu nedenle, bölgesel rekabet gücü, Avrupa Birliği ve ye ülkelerin ekonomi ve teknoloji politikalarının en önemli gündemi olmuştur. Bu politikaların başlıca amaçları Şunlardır([www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org), 06.07.2009).



1. Yeniliği Teşvik Etmek: Yenilikçi girişimler genel olarak bölgelerin ve özelde de sanayinin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde ekonomik küreselleşmenin yükselişi ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması yenilikçi süreçlerin hızlanmasında itici güç olmuştur.
2. İşbirliğini Teşvik Etmek: İşbirliği, sanayi ve özellikle de KOBİ'ler, araştırma kurumları ile üniversiteler arasında dayanışmayı teşvik etmek demektir. İşbirliği projelerinin desteklenmesi, yenilikçi faaliyetlerin artmasına ve Ar-Ge kurumları ile üniversitelerden sanayiye teknoloji transferinin sağlanmasına olanak verir.
3. Uluslar arası Faaliyeti Teşvik Etmek: Özellikle KOBİ'ler yeni pazarlara girebilmek için yeterli kaynaklara ve teknik bilgiye sahip değildir. Bu nedenle, uluslararası faaliyet, küresel rekabet ortamında başarılı olma noktasında şirketler ve bölgeler için önemli bir unsur olmuştur.

Bu amaçlara ulaşmada kümelenme faaliyetleri uygun bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz.

1990'larda Avrupa Birliğindeki pek çok ülke, sanayide yeniliğin ve ulusal rekabet gücünün artması için küme merkezli önlemler almaya başlamıştır. Yeniliği destekleyen araçlar geliştirme çerçevesinde, sanayi, Ar-Ge merkezleri ve üniversiteler arasında işbirliği oluşturmak, bu tip faaliyetlerin başarıya ulaşmasında büyük rol oynar ([www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org), 06.07.2009).

Şirketlerin rekabet gücünü geniş bir perspektiften ele alan kümelenme yaklaşımı, sanayi politikasının çok boyutlu ve yatay yapısını kapsayabilen bir yaklaşım olduğu için günümüzde sanayi politikalarının şekillendirilmesinde yol gösterici niteliğe sahiptir (DPT,2007a: 166).

Michael Porter (1990) "rekabet küme gelişiminin itici gücüdür" demiştir. Kümelenme dinamik bir süreçtir ve bir rekabetçi firma gibi gelişir, ilgili değer endüstriler için taleplerde bulunur. Küme büyüdükçe sistemini sağlamlaştırarak faydanın bulunduğu yer her nerede (küme içindeki endüstrinin içine veya dışına doğru) ise oraya doğru akar (Kumar, 2005:14).

Kümelenme, rekabetçi gelişimi ve yeni girişimleri yavaşlatan ve engelleyen, rakipler arasındaki ataleti, diyalogsuzluğu ve kargaşayı yok eden bir modeldir.

Kümelenme bilgi akışının artmasına, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına imkân tanır. Rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan düşük maliyet ve yüksek kalitedir. Kümeler rekabet avantajını bu noktalardan etkiler (Karataş, 2006:50).

### **1.2.5. İhracat Yeteneği ve Kümelenme**

Bu bölümde ilkönce ihracatın tanımı, önemi ve karşılaşılan riskler ile ilgili bilgiler verildikten sonra, kümelenme bağlamında ihracat yeteneği üzerinde durulacaktır.

06.06.2006/26190 sayılı resmi gazetede yayımlanan İhracat Yönetmeliği'ne göre; İhracat: Bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını veyahut Müsteşarlıkça ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemleri kapsamaktadır (www.mevzuat.net, 05.01.2010).

İşletmelerin ve hatta ülkelerin neden ihracat yapmalarının gerektiği aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Bu maddeler incelendiğinde aslında neden ihracat konusuna bir devlet politikası olarak yaklaşıldığını, neden sadece bu konuyla ilgili bir bakanlığın oluşturulduğunu, neden çok ciddi teşviklerin sadece ihracat yapanlar için tahsis edildiğini anlamak kolaylaşmaktadır:(www.igeme.org.tr, 07.11.2009)

İşletmelerin ihracat yapma sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Satış ve kârları artırmak,
2. Dünya pazarlarından pay almak,
3. İç pazara olan bağımlılığı azaltmak,
4. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak,
5. Fazla üretim kapasitesini satmak,
6. Rekabet gücünü artırmak,
7. İstihdam yaratmak,
8. Dış Ticaret açığının azalmasına yardımcı olmak için ihracat yapılmaktadır.

İhracatın firmalara sağlayacağı faydalar aşağıda yer almaktadır:

1. Pazar payını genişletmesi,
2. Atıl kapasiteyi kullanma,

3. İç pazara olan bağımlılığı azaltması,
4. Dış pazarlara girerek iç pazardaki rekabeti yayma imkânı tanınması,
5. Uluslar arası pazarda yaşanan yoğun rekabet neticesinde ürünlerin pazarın ihtiyaçlarına göre uyarlamak için teşvik etmesi, böylece teknolojik know-how düzeyinde gelişme sağlanması şeklinde sıralanabilir.

Günümüzde artık işletmeler talebin esnek yapısına bağlı olarak sadece satmak için değil, aynı zamanda müşteri isteklerine göre mal üretmek, pazara uygun ürünleri araştırmak, bulmak, ürünleri tanıtmak ve satışını yapmak zorundadırlar. Bu da üretim ve pazarlama fonksiyonunun birlikte çalışmasını yani, koordinasyonunu gerektirmektedir.

Tüm ekonomilerde KOBİ'lerin gerek üretim, gerekse istihdam açısından ekonomik önemleri kabul edilmekle beraber günümüzde KOBİ'lerin uluslararası pazarlara yönelmelerini sağlayarak ihracatın artırılması hedeflenmektedir (DTM, 1996: 4).

KOBİ'leri ihracat yetenekleri açısından iki gruba ayırmak mümkündür. Birincisi; üretimini iç piyasaya yönelik olarak yapan, ihracata henüz yönelmemiş olan KOBİ'ler. İkincisi; ihracata yönelmek isteyen yani ihracata istekli KOBİ'ler. Bu ikinci grubu da ikiye ayırabiliriz: Birincisi; dış pazara açılmaya istekli firmalar. İkincisi; ihracata hazır hale gelmiş olan firmalar. Sonuç olarak, ihracata ister istekli olsun, ister hazır olsun bu firmaların ihracatçı olmaları, Ocak/1996'da yürürlüğe giren İhracat Rejimi ile mümkün kılınmıştır. Türk Ticaret Kanunu'na göre tacirliğe haiz olan firmalar ihracatçı firma sıfatını alırken, 1996'dan sonra üretim faaliyetlerinde bulunan esnaf ve sanatkârlara da bu imkân sağlanmıştır (Moldibi, 2000: 80).

KOBİ'lerin ihracatta başarılı olabilmeleri için modern pazarlama yöntem ve tekniklerinden de faydalanmaları zorunlu hale gelmiştir. Bununla birlikte ihracat yapabilmek için; yeterli sermaye, iyi bir organizasyon, bilgi, deneyim ve iyi yetişmiş bir ekip ister (DTM, 1996: 4). Buna, "Denizli Tekstik Kümesi" örnek olarak gösterebilir.

Öz (2003), Denizli kümelenmesinin Türkiye'nin toplam tekstil ihracatının 10%

unun Denizli ilinden gerçekleştiğini, Denizli'nin Türkiye'nin toplam tekstil üretiminin %70'ini tek başına karşıladığını, İhracatlarının çoğunlukla Avrupa Birliği ülkelerine ve ABD'ne yaptığını, olgunlaşmış endüstrisi ve yüksek ihracat kabiliyeti ile 3.İtalya kümelenmelerine benzerlik gösterdiğini söylemektedir.

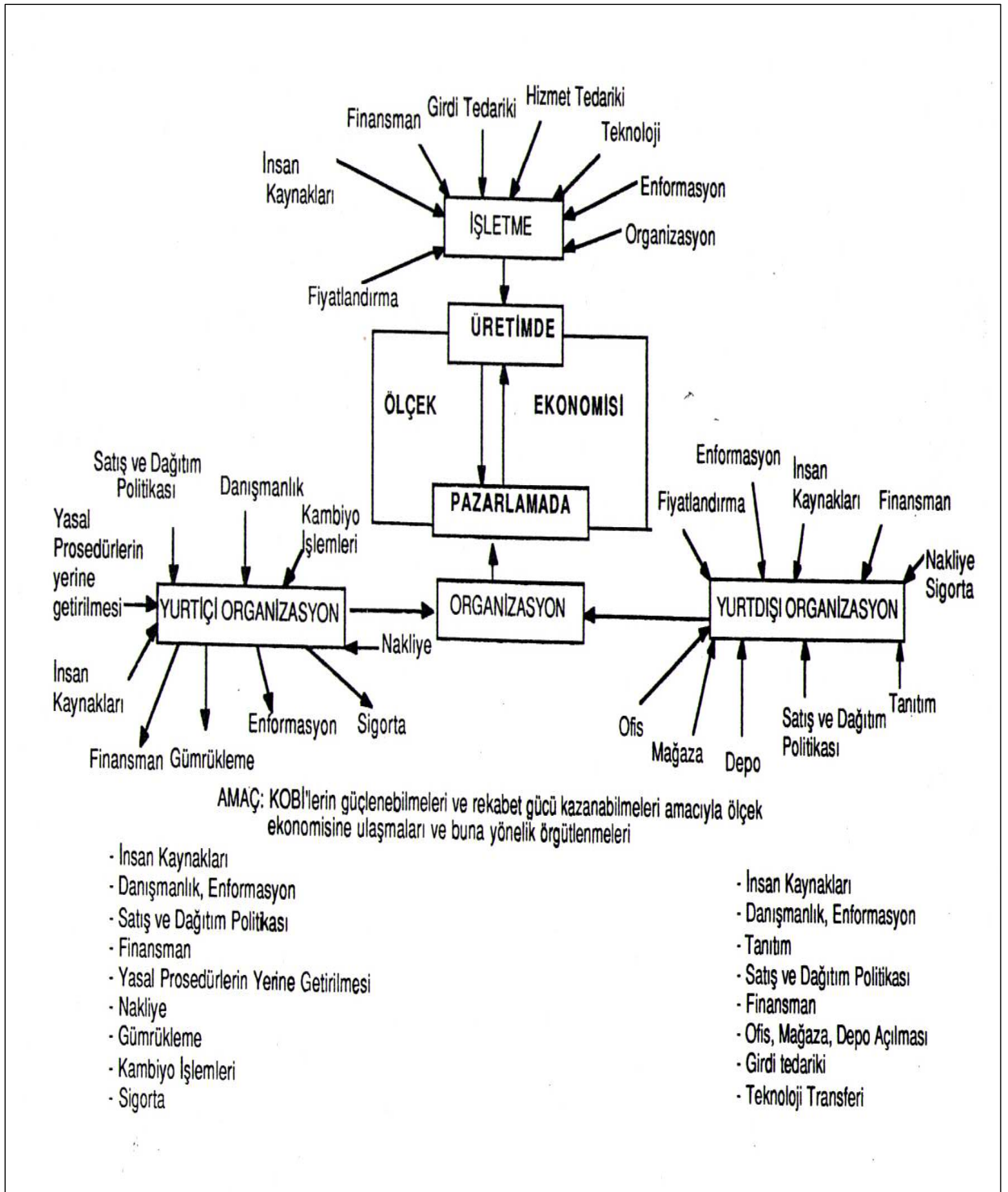
Tekstil sektörünün Denizli'de yer edinmeye başlamasının tarihçesi bundan 2000 yıl öncesine kadar dayanır. Ancak kümelenme sürecinde en önemli ivmenin 1980'li yıllardaki Türkiye'nin liberalleşmesi ile devletin sağladığı teşvikler başlatmıştır. Bu arada hammaddenin ülke içinden temin edilebilmesi, yetişmiş insan gücü, elektrik maliyetini gelişmiş ülkelere göre ucuz ancak önemli Çin, Hindistan gibi ülkelere göre pahalı olmasının da rekabet avantajı sağladığı ve kümelenmeyi güçlü kıldığını unutmamak gerekir (Öz,2003: 4).

Şekil 1.10'da görüldüğü gibi, ihracat yapmak isteyen KOBİ'lerin birtakım yeni hizmet ve araçlarla desteklenmesi gerekir. İşte böyle bir yapının oluşturulmasında "örgütlenme" çözümleyici bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlenme ile işletmelerin ölçek ekonomisine ulaşmaları, sadece rekabet gücü kazanmaları ve ihracat başarılarının artırma ile sonuçlanmayıp, aynı zamanda ülke ölçeğinde hedeflere ulaşılmasını da sağlayabilmektedir (Gündüz ve Ergün, 1997: 3).

KOBİ'lerin özellikle ulusal risklerden korunabilmesi için üretimlerinin bir kısmını mutlaka uluslararası pazara sunabilmeleri gerekir. KOBİ'lerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için çok önemli olan bu ekonomik faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için mutlaka rekabet avantajına sahip olması gerekir aksi takdirde bu açılımı gerçekleştirilmesi güçleşir.

Aşağıdaki Şekil 1.10'da ihracat yapmak isteyen işletmelerin sahip olmaları gereken donanım ile ilgili görsel bir açıklama yapılmıştır. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi KOBİ'lerin bu araçların tümüne birden sahip olmaları hem ekonomik imkânlarının yetersiz olması hem de işletme kültürünün buna müsaade etmemesi nedeniyle çok güçtür. İşte bu yüzden halen ülkemizde uygulanmakta olan SDS modelini veya çalışmamızın konusunu oluşturan kümelenme modelini bir çözüm yolu olarak önerebiliriz.

Şekil 1.10: İhracat Organizasyon İş Akışı



Kaynak: (IGEME,2005:5)

Çok genel bir tanım olarak, eğer bir mal veya hizmeti ihraç edebiliyorsanız, o ürün'de rekabet edebiliyorsunuz, yani, rekabet avantajına sahipsiniz demektir. Doğal olarak rekabet avantajı elde etmek ihracatın temel dinamiğini oluşturmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek için ise düşük fiyat ve yüksek kalite adı verilen iki temel koşul ön plana çıkmaktadır. Bu sayılan vasıflara sahip işletmelerin yani rekabet avantajına sahip işletmelerin dahi bir takım riskler ile karşılaşması da doğaldır. Bu riskler şu şekilde sıralamak mümkündür (Harvie and Chye, 2005: 10):

1. Hedef pazarda rekabet çok yoğun olabilir,
2. Müşteriler ödeme yapmada gecikebilir,
3. Hedef ülkeden ihracat gelirlerinin geri çıkışı kısıtlanmış veya yasaklanmış olabilir,
4. Döviz kurlarındaki dalgalanmaların olumsuz etkisiyle kur zararları oluşabilir,
5. Hedef pazardaki siyasi veya ekonomik istikrarsızlıklar neticesinde belirsizler ile karşılaşılabilir.

Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı ülkemizde ihracatın büyük bir çoğunluğu büyük işletmelerce yapılmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerin ihracattaki payları çok küçüktür. Bu yüzden KOBİ'lerin etkinliklerinin artırılması gerekmektedir. Fakat KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi, yukarıda sıralanan finansman, pazarlama gibi sorunlarını çözmesi ile mümkündür. Ülkemizdeki KOBİ'lerin, ihracattaki payları, diğer ülkelerdeki KOBİ'lerle karşılaştırıldıklarında, çok düşük olmasının sebeplerinden biri de KOBİ'leri ihracata yönlerecek ve mevcut sorunları çözümünde katkıda bulunacak bir organizasyonun eksikliğidir (Süer, 2000: 35).

KOBİ'lerin ihracatta kalıcı başarı sağlamaları ve uluslar arası ticarete ölçek avantajları elde edebilmeleri nitelikli bir organizasyon, bilgi deneyim, sermaye ve kadroya sahip olmalarına bire bir bağlıdır. Bu bağlamda Fransa'da BETA, Avusturya'da ETA, İtalya'da Federexport, İsviçre'de Delta, Kolombiya'da Consexport örneklerinde olduğu gibi SDŞ biçiminde stratejik birlikler kurulmaktadır (Öğüt, 2001: 100).

KOBİ'lerin ayakları üzerinde durmaları ihracat yapabilme kabiliyetlerine de bağlıdır. Bir işletme yurt dışına dolaylı ve direk olmak üzere iki farklı şekilde

açılabilir. Birçok işletme dünya pazarında büyük işletmelerin tedarikçisi veya alt yüklenicisi olurlar. Böylelikle deniz aşırı pazarlara açılarak küresel üretim zincirinde yer alırlar. Uluslar arası pazarda rekabet avantajına sahip olabilmek için tam zamanında teslim ve esnek üretim hattına sahip olabilmek önemlidir. Bununla birlikte işletmelerin direk ihracatçı olabilmeleri ve uluslar arası pazarda rekabet edebilmeleri için sanayi temelli kümelenme içinde bulunmaları onların uzun süreli ve kalıcı bir ihracatçı olabilmeleri için oldukça önemlidir (Harvie vd.,2008: 121).

Yoğun rekabette söz sahibi olmak isteyen KOBİ'ler kümelenmek suretiyle, rakibini iş ortağı olarak görmeye başlayacaklardır. Günümüz ekonomisinin gerçeği olan küresel rekabet; Çin ve Hindistan gibi ülkelerin sahip olduğu ucuz işgücü avantajları nedeniyle, özellikle emek yoğun sektörlerde, dünya ekonomisi üzerinde ciddi bir baskı unsuru oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin kendi coğrafyalarında olduğu kadar bölgesel ve uluslararası pazarlarda da rekabet avantajı yakalayabilmeleri için pek çok unsurun bir arada olması gerekir. Bunların arasında, fark yaratan katma değerli projelere imza atmak, şeffaf bir yönetim ve icra stratejisi belirlemek, çağa ayak uydurmak, bilişim teknolojilerini bünyeye katmak gibi pek çok koşul sayılabilir. Hızlı balığın, yavaş balığı yuttuğu günümüzde; çevik ve sektörünün dinamiklerini iyi analiz edebilen işletmeler hayatta kalabilir. Bunun tek yolu da güç birliği yapmaktan geçer (Mytelka and Farinelli, 2000: 10)

Rakipleri, müşterileri ve tedarikçileriyle karşılıklı bir iş dayanışmasının olduğu kümelerde, önemli bir ölçeğe, hızlı gelişim deneyimine sahip, ihracat odaklı yapılar olmaktadır. Kümelerin amacı genellikle bireysel olarak elde edilmesi güç olan, ekonomik aktiviteyi arttırmak, ticari işleri kolaylaştırmak ve gelişim için fırsatlar sağlamaktır.

Geçmişte geleneksel sanayilerde bilimsel tabanlı veya bilgi yoğun bir üretimden ve hatta yenilikten söz edilemezdi. En azından bu işletmelerde o dönemde yapılan araştırma geliştirme için yapılan harcamalar bunu göstermektedir. Ancak bu işletmelerdeki rekabet şartlarının değişmesiyle birlikte sürdürülebilir ihracat büyümesi ancak bu kümelerin sürekli yenilik yapmaları ile mümkün olabileceği anlaşıldı. Bu şartlar altında, kümelerin ihracat döngüsü içinde yer edinmeleri

işletmeleri yenilik yapmaları için yeterli fırsatı sağlamıştır. Kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat cirolarının büyümesi üzerinde birçok yönden etkili olduğunu gösteren birçok örnek bulunmaktadır (<http://www.intech.unu.edu>: 1.05.2010). Bunlardan biri Hindistan'da bulunan kümelerdir.

Hindistan'da KOBİ'lerin oluşturduğu kümelerinin gelişimi büyük oranda eyaletlerdeki endüstrileşme çabalarının bir sonucudur. Hindistan ekonomisine üretim, ihracat ve istihdam açılarından önemli katkıları olan kümelerin 2001-2002 yılları arasında ülkedeki toplam endüstri üretiminden daha fazla bir üretim yaparak çok iyi bir gelişim göstermişlerdir. Hindistan'da KOBİ'ler tahminen toplam 8000 kalemin üzerinde 3,6 milyon birim üretim yapmışlar ve %40 lık istihdam payı ile 20 milyon insana iş imkânı sağlamış olmaları da KOBİ kümelerinin devamlı işgücü imkânı yaratmada ne denli önemli bir potansiyele olduklarının bir göstergesidir. KOBİ lerin en temel önemi ise endüstri içinde %39'luk bir katma değere sahip olmaları ve toplam ihracat içinde %35'lik bir hacminin olmasıdır. Hindistan'da tahminen 2000 civarında KOBİ'nin oluşturduğu 350 adet küme mevcuttur. %40'lık bir istihdama sahiptirler. Dikkat çekici bir başka nokta ise bazı kümelerin belirli ürünlerde toplam üretimin %90'ını kendi başlarına sağladıklarının görülmesidir. Örneğin, Ludhiane'deki yün triko kümeleri toplam ülke üretimin %95'ini, dokuma makinelerinin %85'ini, ülkedeki toplam bisiklet ve aksesuarlarının ise %60'ını üretmektedirler. Hindistan'daki meşhur bir başka küme ise Tirupur (Tamil Nadu) kümesi olup, toplam dokuma ihracatının %80 ini gerçekleştirmektedir (Kumar, 2005: 10).

Kümelerin ihracat ciroları üzerindeki etkilerini gösteren bir diğer örnek ise; Malezya da bulunan elektronik sanayi kümelenmesidir. Bu küme toplam Malezya ihracatın yarısını, sanayideki toplam işgücünün de ¼ ünü istihdam etmektedir. 1970-1995 yılları arasında imalat ihracatı büyüme oranı %25 den daha fazladır. Elektronik sektörüncü yaşanan uzmanlaşma birçok OECD ülkesinden çok daha iyidir. İhracat gücü Malezya'ya başta elektronik olmak üzere birçok sektörde yenilikçilik değeri kazandırmıştır (Tiryakioğlu, 2005: 163).

Bir diğer örneğimiz de İrlanda'dan. İrlanda'nın bilgisayar yazılım ve donanım konusunda dikkate değer ihracat hamlesi gerçekleştirmesinde en büyük rol ağırlık



olarak Greater Dublin bölgesindeki kümelenmeleridir. Bu başarının altında yatan gerçek ise mekânın niteliği, düşük işbirliği vergileri, yetenekli işgücünün bir araya gelmesi, hükümetin desteği sayılabilir (www.clusterforum.org, 06.07.2009).

Uluslararası pazarda tercih edilebilir olabilmek için bir takım farklılıkların ortaya koyulması gerekir. Bu farklılıklardan biri de maliyet avantajıdır. İşletmeler küme bilinciyle hareket ettikleri takdirde, maliyetlerini düşürmeleri karşılığında kârlılıklarında bir değişme olmayacağını bilirler. Çünkü işletmeler girdilerinin maliyetlerini düşürebildikleri kadar kâr marjlarında iyileştirme olacağı bilinciyle, tedarikçilerden tek bir işletme olarak değil de bir küme bilinciyle hareket etmelerinin avantajını görürler. İşte bu noktada kümelenmeler rekabet avantajını işletmelerin ürün çeşitliliğine yapacağı katkıyla sağlarken hem yatay hem de düşey entegrasyonlarla birbirine bağlanmış KOBİ'lerin ham maddeye, bilgiye, teknolojiye, finansmana çok kısa zamanda ulaşarak rakiplerine üstünlük sağlamasına imkân tanıyacaktır (Harvie and Chye, 2005: 10).

Bir ağ içinde küçük işletmelerin işbirliği yapmaları, kümelere dâhil olmaları pazar fırsatlarını yakalamalarında kolaylık sağlayacaktır. KOBİ'ler bireysel olarak katılamadıkları fuar organizasyonlarına kümeler ile katılarak, müşteriler ve imalatçılar ile çok daha verimli iletişim kurabileceklerdir. Böylelikle yeteneklerini test etme imkânına kavuşurlarken, teknolojik eksikliklerini de giderebileceklerdir. Uluslar arası pazarda rekabet edebilmek için gerekli olan standartlara ulaşmak için itici güç olan kümeler günümüz küresel pazarların tehditlerinin üstesinden geleceklerdir (Harvie vd.,2008: 121).

Ekonominin küresel ölçekte rekabet edebilirlik düzeyinin yükseltilmesine yönelik mikro tedbirler içinde kümelenmeler, ülkemizin ihracat potansiyelini artırmaları ve yabancı yatırımlar için somut adresler ortaya koymaları bağlamında büyük önem taşımaktadır. Fakat ülkemiz, kümelenme ve bu paraleldeki değer zinciri yaklaşımlarının sağlayacağı katkılara son döneme kadar genel itibariyle kayıtsız kalmıştır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yayımlanan (2010-2014) Stratejik Plan, kümelenme çalışmasının KOBİ'lere kazandıracığı katma değer boyutları hakkında bilgi vermektedir. "Kümelenmeler, firmaların altyapı ve lojistik gereksinimlerini

daha kolay ve ucuz şekilde gidermelerine yönelik olarak oluşturulan sanayi bölgeleri ve sanayi sitelerinden çok daha fazlasını vaat etmektedir. Kümelenme çalışmalarının temel farklılığı, ülke sanayi stratejisinin uygulamaya konmasında öncelikli araç olmasından ve makro politikalarla mikro önlemler arasında köprü niteliği taşımasından kaynaklanmaktadır. Türkiye Sanayi Stratejisi çerçevesinde belirlenecek sektörel ve bölgesel öncelikleri yaşama geçirme noktasında da, yine kümelenme çalışmaları öncelikli rol oynayacaktır” (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 43; T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 38).

İhracat yeteneği aynı zamanda bir sanayileşme modelidir. İhracat potansiyelinin artmasında birçok avantajlar sağlayan kümelenme faaliyetleri KOBİ'ler için önemli bir örgütlenme modeli olup, stratejik bir yol olarak tercih edilmesi gerekmektedir.

### **1.2.6. İşletme Performansı ve Kümelenme**

Bu bölümde performans kavramı açıklandıktan sonra, kümelerin işletme performansı üzerine etkileri hakkında açıklamalar yer almaktadır. Çalışmamızın konusu dışında yer alan performansın ölçüm teknikleri, performans yöntemleri ve uygulamalarına yer verilmemiştir.

Performans, yabancı kökenli bir kavramdır. Sözlük anlamı “yerine getirme, yapma, çalışma, işleme” şeklinde ifade edilmektedir (Redhouse, 1990: 769). Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da 'performans' daha yoğun olarak kullanılmaktadır (Çalık, 2003: 7). Performans, başarı, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri gerçekleştirme oranıdır (Bingöl, 2003: 214).

“Performans” için kesin bir tanım yapmak zordur. Farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve etki eden pek çok faktör vardır. Fakat en genel anlamda performans; görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilir. Bu nedendir ki sonuç mutlak veya göreceli olarak ortaya konulabilir (Akal, 2000: 1). Performans kelimesi bir işi yerine getirirken gerekli olan hassasiyeti gösterecek

layıkıyla yapabilmeyi ifade etmektedir (Karaman, 2008: 64).

İşletme performansını nitelik olarak tanımladığınızda, bununla ilgili veri toplanması ve sonucun finanssal bir değer ile ilişkilendirilmesi zor olmaktadır. Nicelik olarak tanımlandığında ise, genel olarak finansal bir veri kullanılmaktadır. En çok kullanılan pazar değeri, pazar/defter değeri oranı, nakit akışı, kârlılık gibi verilerdir. Ancak bu veriler de birçok etkenden etkilenmektedir (Bozbura ve Toraman, 2004).

Akal(2003) performansı, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni mutlak ya da göreceli, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram şeklinde tanımlanmıştır. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre bir işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu ise düzey ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenmektedir.

İşletmeler üretim ya da hizmet alanları ne kadar farklı olursa olsun, belirli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmektir. İşletmelerin küresel pazarda rekabet edebilmeleri için ürünlerini artan çeşitlilikle birlikte yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa sürede üretmesi gerekmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilmesi, kıyaslama (benchmarking) yapılarak diğer işletmeler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi, işletme içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilmesi için performansın ölçülmesi önemlidir (Zerenler, 2003: 191- 192).

Lattimer (2003) organizasyonların mevcut performanslarının anlaşılması ve duruma göre başarılı yöntem veya faaliyetler yolu ile ıslah edilmelerinin zorunlu olduğunu belirtmektedir. Bugünün hedefinin iyi şeyler yapmaktan çok doğru şeyler yapmak olması gerektiğini belirtirken, organizasyonların “değerin” önemine gereken özeni göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. İşletmelerin yetersiz performans değerlerinin ortaya çıkması her zaman açık seçik olmayabileceği için dikkat çekmeyebilir fakat bu durumla mutlaka yüzleşilir. Birkaç müşterinin ürünlerinizden veya hizmetlerinizden memnun kalmaması başlangıçta işletmeyi batırmaz ancak içsel ve dışsal olumsuz faktörlerin yığılması ve üstüne üstlük işletmenin körleşmesi

sonucunda istenilmeyen noktalara ulaşılabilir (Lattimer, 2003: 2-3). Bundan dolayı işletme yöneticilerinin performanslarını sürekli takip etmeleri önemlidir.

Ulusal ve küresel pazarların genişlemesi ve bu pazarların hacim olarak artması, büyük işletmelere olduğu kadar KOBİ'lere de önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar artık sadece seri üretimden kaynaklanan düşük maliyet avantajından ziyade, farklı, kaliteli ve müşterinin birçok beklentisini karşılayabilen kısaca müşteri istek ve beklentilerinin temel alındığı bir üretim anlayışının yerleşmesine neden olmaktadır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasiteleri işletme performansı üzerinde önemli etkiler yapmakta, bu kapasiteyi artıran işletmeler sürekli gelişmekte ve büyümektedirler. Araştırmacılar yüksek performans gösteren işletmelerin birtakım özellikler göstermesi gerektiği hususunda hem fikirdirler (Long and Vickers, 1995: 7-22). Günümüzde organizasyon yapılarının hayatta kalabilmeleri Lattimer (2003) önerdiği temel işletme performans kriterleri aşağıdaki gibidir (Lattimer, 2003: 5):

1. Yüksek kalitede ürün ve servisin sağlanması,
2. Muhtemel müşterilere hızlı ve efektif olarak servisin sağlanması,
3. İlk seferde sorumluluğu doğru yapmak,
4. Geniş ve daha karışık görevleri yerine getirebilmek,
5. Denetim ve kalite kontrol masraflarını düşürmek,
6. Gerektiğinde önemli ve sürekli politik ve süreç değişiklikleri yapabilmek,
7. Yeterli performans seviyesine hızlı ulaşabilmek ve bu seviyeyi muhafaza edebilmek,
8. Birçok ürün ve servis alanında yeterli olmak,
9. Daha küçük muhtelif işgücü ile verimliliği sürdürebilmek,
10. Bilgi tufanıyla sürekli ilişki içinde olmak şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan işgücü performanslarının KOBİ'ler tarafından sağlanabilmesi için destek alması gerekir. Politika üreticilerinin firmalar arası ağlar ve kümeler ile ilgilenme sebebi, kümelerin ve ağların üyesi olan işletmelerin verimliliğinin, yenilik oranının ve rekabet performansının artırıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Kümeler ve ağlar küçük firmaların küçük çaptaki menfaatlerini, büyük ölçekli işletmeler ile birleştirmesine izin verir. Kümeler ekonomik fayda

sağladıkları sürece varlıklarını devam ettirirler (OECD, 2000c).

Ekonomi için oldukça önemli olan kümelerin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri üç temel noktada bulunmaktadır:

1. İşletmeler; yüksek verimlilik ile çalışmalarına imkan tanırken, daha uzmanlaşmış değerler olurlar ve soyutlanmış durumlarına kıyasla çok daha kısa zamanda süreçlere adapte olabilirler.
2. Mevcut işletmeler ve araştırma enstitüleri daha yüksek seviyelere ulaşmayı başarırlar. Bilgi yoğunudur, müşteriler ve diğer işletmeler ile yakın ilişki yeni fikirlerin doğmasına yol açar. Kümelenmelerin dış çevresi ile yakın ilişkileri neticesinde, tecrübe maliyetinin düşmesi kümeleri yoğun bir yenilik yapma baskısı oluşturur.
3. İşletmeler daha yüksek performans sahibi olmaya yönelirler. Kümeler başarısızlığın maliyetini düşürürlerken, küme içinde bulunan işletmeler çok daha güvenilir tedarikçi ve hatta ortak olurlar (Ketels, 2003: 6).

Bir başka açıdan küme yapılarının firmaların performanslarına sağladığı etki, verimlilik- etkinlik- esneklik üçlüsüyle açıklanabilir. Verimlilik, firmaların girdilere ulaşma kabiliyeti veya üretim hacmi değil; nasıl rekabet ettiği. Kümeler firmalara sofistike üretim metotları, gelişmiş teknoloji, özgün ürün/hizmet üretme, esnek organizasyon ve karar alma süreçlerini geliştirerek verimliliğe dayalı rekabeti öğretir. Firmalar arasında toplam verimliliğin artışı gelişimin hızını ve yönünü belirler; yeni iş ve sektörlerin oluşmasını sağlar. Deneyimli ve vasıflı iş gücüne kolay ulaşım, özel ürün bilgisine erişim ve küme içindeki tamamlayıcı firmaların birbirine bağlı başarısı işletmelerin performansı üzerinde olumlu etki yaratacaktır (www.clusterforum.org, 06.07.2009).

Firmalar ve kurumlar arası ağ bağlantıları bilgi edinme, öğrenme ve yenilikçi aktivitelerde önemli bir yer tutarken, benzer sektörlerde yer alan firmaların aynı mekân üzerinde yoğunlaşması bu bağlantıları güçlendirir. Aynı zamanda işbirlikçi aktivitelerin oluşumunu da arttırmaktadır. Karşılıklı etkileşim, yüz yüze ilişkilerin yarattığı avantajlar ve giriş bariyerlerindeki azalmalar firmaların bir arada toplanmalarını teşvik etmektedir. Firma performansını ve rekabetçilik özelliğini

artıran bu avantajların bölgesel gelişimin sağlanmasında önemli bir yer tuttuğu göz önüne alındığında firma kümelenmeleri için daha büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Karataş, 2006: 230-231).

Küme felsefesinin altında yatan gerçek, benzer sanayi içindeki küçük ve büyük firmaların birlikte çalışarak bireysel olarak yapacağından daha çok şeyi başarmasıdır. Kümeler ihracat yönelimlidirler, önemli bir ölçeğe, hızlı gelişim deneyimine sahiptir. Ulusal ortalamadan çok daha yüksek bir bölgesel yoğunlaşmaya, rakipleriyle, alıcılarla ve tedarikçilerle karşılıklı bir iş dayanışmasına sahiptirler.

Gelişmiş sektörel kümelenme yapılarında (örneğin, Norveç Deniz Taşımacılığı Kümelenmesi, İtalya Mermercilik Kümelenmesi, Amerika Film Kümelenmesi gibi), hem fiziksel altyapı, hem de eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, KOBİ'lerin performanslarını geliştirmektedir (Eraslan, 2009: 5).

KOBİ'ler, yaptıkları işbirliği sayesinde çevresel belirsizlikleri azaltır ve böylece performanslarını iyileştirebilir, önemli avantajlar elde edebilirler. İşbirliği ile küçük ölçekten kaynaklanan yüksek maliyetlerini düşürebilir, alan ekonomisinden yararlanabilir, üretim, pazarlama ve yönetimde mevcut bulunan zayıf uzmanlık durumunun veya zayıf finansal konumun getirdiği problemlerin bir kısmını çözmeye yararlanabilir, yenilikçi kabiliyet ve teknolojik yeteneği oluşturmak için kullanabilirler (Aytekin vd., 2006: 8).

Kümelenme yaklaşımı, hem birçok yatay politika alanına hem de işletmeler arasındaki bağlantılara odaklı olduğundan, son yıllarda pek çok ülkedeki ulusal ve yerel kalkınma planları kümelenme yaklaşımı göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Küresel değer zincirinde yerel işletmelerin nasıl konumlandırılmaları gerekir, üniversite gibi kurumlar rekabet gücüne nasıl katkıda bulunur ve hükümet işletmelerin performansını nasıl arttırabilir gibi konulara hâkim geleneksel düşünce biçimlerine yeni bir yol sunmuştur(DPT,2007a).

Kümelenme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkileyecektir. Yine, altyapı ya da eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirebilir. İşe alınan çalışanların yerel programlarda

eğitilmeleri, eğitim maliyetlerini düşürecektir. Sadece hükümetin değil, özel sektör içindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlarda kümelenme içindeki diğer işletmelerin performanslarını artıracaktır (Bulu vd.,2004: 156)

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili işletmeleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Kümeler işletmelerin rekabet performanslarını üç yoldan etkilerler:

- 1.Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak,
- 2.Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek,
- 3.Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek.

Porter'in çalışmalarında işletmelerin coğrafik konumlarının stratejileri ve performansları üzerinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Porter, 1998a). Aynı ürünleri üreten üreticilerin aynı coğrafik alanda bir araya gelmeleri onların uzmanlaşmalarına yola açarken, tedarikçileri ve satıcıları için bir cazibe merkezi olacaktır.

Ayrıca uzman işçi havuzunun oluşumuna katkı sağlayan kümelenme dışsal ekonomiler yaratır. Rabellotti' nin ifade ettiği gibi, dışsal ekonomiler, üretim girdilerine kolaylıkla ulaşabilme gibi durağan kazanımlardan, inovasyonun nasıl sağlanacağına ilişkin yeni görüşlerin hızlıca yayılması gibi dinamik kazanımlara kadar geniş bir alanı kapsar. Aynı sektörde ve coğrafyada bulunmak müşterek etkinlikleri de kolaylaştırır. Bu etkinlikler, yerel üreticileri devletle yaşayabilecekleri anlaşmazlıklarda koruyacak derneklerin oluşumu gibi statik konulardan, yeni pazarlar bulabilmek amacıyla bir grup üreticinin dış ticaret fuarlarına katılımının sağlanması gibi dinamik konulara kadar geniş bir alanı içine alır (Pietrobelli and Rabellotti, 2004: 14).

Kümelenmeye dayalı bir yaklaşım, işletme politikalarının gerçekleştirme performanslarına etki etmektedir. Kümelenme rekabet gücünü ele alırken, işletmeleri

birbirleriyle bağlantıları olan aktörler olarak incelemekte ve bu bağlantıları güçlendirmeye yönelik öneriler yapmaktadır. Bu yaklaşım değer zinciri analizleri ile desteklenerek maliyetlerin yüksekliğinin hangi aşamalardan, hangi oyuncuların verimsizliğinden ve hangi politika yanlışlıklarından kaynaklandığı gibi soruları yanıtlayıp, kümelenmedeki oyuncularının kapasitelerini ve performanslarını arttırmaya yönelik tedbirler alınabilmektedir. Dolayısıyla, politika öncelikleri belirlenebilmekte ve bu sayede kaynaklar daha etkin kullanılmaktadır. Bu işbirliği ve diyalog ortamı verimliliği artıracak, ölçek ekonomisi bağlamında sabit maliyetlerin azaltılmasını sağlayacaktır (DPT,2007a: 167).

Kümelenmeler ayrıca, işletme performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırır. Yerel rakipler, benzer işgücü maliyetleri ve yerel pazarlara erişim imkânı gibi genel koşullara sahiptirler ve kümelenme içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Kümelenme içindeki işletmeler tipik olarak kendi tedarikçilerinin maliyetleri konusunda ayrıntılı bilgilere de sahiptirler. Yöneticiler diğer yerel işletmeler ile maliyetlerini ve çalışanlarının performanslarını karşılaştırabilir. Ek olarak finansal kurumlar performansı takip etmede kullanılacak kümelenme ile ilgili bilgileri toplayabilirler. Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin yenilikçilik becerilerinde de önemli bir rol oynarlar. Örneğin, Silikon Vadisinde ve Austin'de bulunan bilgisayar işletmeleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan işletmelerle karşılaştırılmayacak derecede hızlı bir şekilde karşılarlar. Kümelenme, içindeki işletmelere ve kurumlara, teknoloji geliştirme, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir. Kümelenmeler, yenilikleri görünür yapan fırsatlardan daha fazlasını sunarlar. Hızla hareket etmeyi sağlayan esnekliği ve kapasiteyi de sağlarlar. Kümelenme içindeki bir işletme genellikle yenilikçi çalışmalarında kullanacağı bir kaynağı hızlı bir şekilde elde edebilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dâhil olabilirler, bu müşterilerin gereksinimlerini daha iyi karşılanmasını sağlayacaktır. Aksine kümelenme dışındaki bir işletme uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlar ile koordine edeceği faaliyetlerde önemli zorluklar ile karşılaşacaktır (Bulu vd.,2004: 56).



İşletme performansı aslında kümelerin performanslarıyla karşılıklı bir ilişki içindedir. Kümenin başarısı işletmenin başarısını artıracaktır. Dolayısı ile başarılı küme faaliyetleri işletme faaliyetlerinin başarısının önemli bir önkoşuludur. Kümelerin performansı, küme içinde yer alan bireysel firmalar arasında yer alan işbirliğinin boyutu ile yakından alakalıdır (Karataş, 2006:59).

Rekabetçi oluşum ve çatışmalar varlıklarını sürdürmeye devam ederken, aynı zamanda işbirliği ve yardımlaşma neredeyse bütün sektörlerde kabul gören bir anlayış biçimi haline gelmiştir. Birbirleriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan endüstriler ve firmalar aynı coğrafik bölgede bir araya gelerek, birlikteliğin yarattığı sinerjik etkiden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Gelişmiş sektörel kümelenme yapılarında (örneğin, Norveç Deniz Taşımacılığı Kümelenmesi, İtalya Mermercilik Kümelenmesi, Amerika Film Kümelenmesi gibi), hem fiziksel altyapı, hem de eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, KOBİ'lerin performanslarını geliştirmektedir (Eraslan, 2009: 26).

### **1.2.7. Küreselleşme ve Kümelenme**

Bu bölümde küreselleşme kavramına açıklık getirilerek, kümelenme ile küreselleşme ilişkisi açıklanacaktır. Küreselleşmenin tarihsel gelişimi, nedenleri, ekonomik-sosyal boyutları, özellikleri, vb. konulara çalışma çerçevesinin dışında kaldıkları için girilmeyecektir.

Küresel (global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile “Küreselleşme“(globalization), oldukça yenidir. İlk olarak 1960'larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı, 1980'lerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır.1990'lara gelindiğinde de, bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir. Günümüzde küreselleşme konusunda çok geniş bir literatür oluşmuştur (Bozkurt, 2000).

Alvin Tofler, bugüne kadar insanlığın iki büyük değişiklik dalgası geçirdiğinden bahsetmektedir. Tofler' e göre, birinci değişiklik dalgası; on bin yıl önce tarımın bulunmasıyla başlayan tarım devrimidir. Bu dalga 1650-1750 yıllarına kadar yeryüzüne tek başına egemen olmuştur. İkinci değişiklik dalgası; 17. yüzyılın sonlarına gelindiğinde Avrupa' da başlayan sanayi devrimidir. Ancak Tofler' e göre bu süreç devam ederken, bir başka ve çok daha da, önemli yeni bir süreç başlamış

bulunmaktadır. İkinci Dünya savaşından sonraki on, on beş yıl içinde sanayileşme dalgasının ulaşabileceği en yüksek noktaya vardığı sırada yeryüzünde değdiği her şeyi değiştiren ama ne olduğu henüz iyice anlaşılammış olan üçüncü dalga başlamış ve "küreselleşme" dediğimiz bir olguyu yaşamımıza sokmuştur (Güzelcik,1999:14-15).

Küreselleşme, son yıllarda çeşitli platformlarda farklı boyutlarıyla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Teknolojik değişim, artan rekabet ve uluslararası faaliyet gösteren işletmeler ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik anlamda küreselleşmeyi fiili bir gerçeklik olarak günlük hayata yerleştirmişlerdir. Özellikle bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerleyerek tüm dünyayı birey ve kurumların hızla birbirinden haberdar olmalarına imkân verecek şekilde kuşatmaları, içinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan küreselleşme kavramının günümüzde artık tamamen hakim bir olgu haline gelmesine sebep olmuştur (Akin, 2006:56).

1970'li yıllar ve sonrası, dünya ekonomisinde ve kalkınma coğrafyasında önemli yapısal değişimlerin meydana geldiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde gözlenen değişimin en belirgin özelliği üretim, ticaret ve finansal piyasalar başta olmak üzere dünya ekonomisinde artan küreselleşme eğilimleridir (Castells, 1997).

İmalat sanayinde, küresel fabrika fenomeninin ortaya çıkması küreselleşmiş bir üretim biçiminin ilk habercisi olurken bir dizi mal ve hizmetlerin üretimi, dünya genelinde mekândan mekâna göç ederken, sermaye, bilgi ve emeğin hareketliliğinde de bir hızlanma eğilimi görülebilmektedir. Bu süreçte, coğrafya veya mekân ortadan kalkmadığı gibi, uzmanlık gücünün giderek ön plana çıkması da küreselleşen bir dünya ekonomisinde daha da önem kazanmaktadır (Marin, 2004: 28 ).

Değişim ile birlikte farklı mekânlarda ve uluslararası boyutta karşılıklı bağımlılığın arttığını, böylelikle ulusal boyutta düşünülen ve stratejiler geliştirilen ekonominin boyutlarının da genişlediği görülmüştür. Dünya ticaretinde hareket alanı genişleyen uluslararası işletmelerin gücü üretimin mekânsal dağılımını yönlendirecek dereceye gelmiştir. 1970'lere kadar göreceli olarak ekonomilerin yönetiminde etkin olan ulus-devletler, 1970'lerden sonra ekonomi yönetimindeki etkinliğini büyük ölçüde yitirmeye başlamışlardır (Özaslan, 2004:43)

Küreselleşmeyi, dünya ülkeleri arasında ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel ilişkilerin yaygınlaştığı, maddi ve manevi değerlerin bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslararası bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Yüksel, 2001: 13).

İktisatçı Richard Lipsey bir ekonominin küreselleşmesini "birçok bireysel ülke ekonomisindeki finansal ve üretim sektörlerinin artan ölçülerde bütünleşmesi" olarak tanımlamaktadır. Dünyanın değişik ülkelerindeki fabrikalarından temin edilen parçaların nihai montaj için bir başka ülkede toplanması ve üretim sürecinin değişik aşamalarındaki finansmanın çeşitli ülkelerin sermaye piyasalarının sağlanması bu tanıma uygun bir örnek teşkil etmektedir (Akın, 2006:61).

En geniş tanımıyla küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet ve sermaye akımları ile teknolojik bilginin hızlı bir şekilde yayılması ve bunlar sonucu ortaya çıkan yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. Küreselleşme; sermaye ile mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar ötesinde serbest dolaşımını içeren ve ulus-ötesi piyasa güçlerinin yer aldığı bir dünyayı tasvir etmektedir (The World Bank, 2009; International Monetary Fund, 2009).

Küreselleşme, sınırlar yerine pazarları ve üretim alanlarını önde tutan, bilgi, sermaye mal, hizmetlerin sınır tanımadan dünyamızın her tarafına belirli kurallara bağlı olarak sorunsuz bir şekilde dağılabildiği bir süreçtir. Küreselleşme, elektronik bilimin geliştirilmesi sonucu bilginin iletişimle tüm dünyaya anında yayılabilmesi anlamına gelir (Garih, 2000: 40-41).

Küreselleşmenin geldiği ekonomik boyutu göstermesi açısından şu örnek dikkat çekicidir. "Bir Amerikalı General Motors dan Potiac Le Mants satın aldığı anda farkında olmaksızın uluslararası bir işlemler bütününe girmiş olur. Araba için GM ye ödenen 20,000 doların 6000 doları rutin işçilik ve montaj giderleri karşılığı olarak Güney Kore'ye 3500 doları gelişmiş parçaların temin edildiği Japonya ya 1500 doları tasarım mühendisliği için Almanya ya 800 doları küçük parçalar için Tayvan ve Singapur a 500 doları reklam için İngiltere ye 100 doları bilgi işlem için İrlanda ya kalan 8000 doları da Detroit'teki stratejistler, New York'taki banker, avukatlar, Washington'daki lobi faaliyetleri yürütenler ülke genelindeki sigortacı ve çoğu ülke dışında yaşayan hisse senedi sahipleri tarafından paylaşılır (Akın, 2006:59).

Bilgi çağında, bilişim ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde

ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve hukuksal etkinlikler küreselleşme eğilimine girmiş, telekomünikasyon sistemlerinin ülke sınırlarının önemini ortadan kaldırması ile birlikte, bölgesel gruplara dayalı bütünleşme eğilimleri gündeme gelmiştir. Küreselleşme sürecinde, girdilerin temini ve çıktılarının pazarlanması için yeni oluşturulan piyasalar artık dünya çapında tasarlanmakta ve gerçekleşmektedir (Tekin vd., 2003: 17). Bilgi çağında yaşanan küresel ve yıkıcı rekabet koşulları, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında stratejik birlikler oluşturulmasını gerekli kılmıştır (Öğüt, 2001: 98).

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetsel ve "örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşanmasına neden olmaktadır. Bugün yaşamakta olduğumuz küresel değişim sürecine çeşitli açılardan etki eden birçok faktör vardır ve bunların en başta geleni dünya ekonomisinde üretim faktörleri boyutunda yaşanan yapısal değişimlerdir (Tutar, 1999: 26).

Küreselleşmeyi dünya gündemine oturtan nedenleri, başka bir ifadeyle küreselleşmeyi doğuran temel faktörleri özetlersek:

1. Kitle iletişim araçlarında ve ulaşım araçlarında yaşanan baş döndürücü gelişmeler,
2. Gelişmiş ülkelerde yığılan sermayenin riski dağıtma isteği,
3. Gelişmiş ülkelerde pazar doyumunun yeni pazarlar oluşmasını zorunlu kılması,
4. Gelişmiş ülkelerde yatırımların maliyetinin sürekli artması ve kârlılığın düşmesi,
5. Sanayi yatırımlarının, çevre sorunları doğurmaya başlamasıyla birlikte bazı yatırım alanlarını az gelişmiş ülkelere taşımak,
6. Uluslar arası sermayenin ülkeleri kontrol etmenin temel faktör olmaya başlaması,
7. Teknolojik buluşlar ve eski teknolojinin gelişmiş ülkelere pazarlanmak istenmesi sayılabilir.

Dünya ölçeğindeki yeni işbölümünde ulus-devletler bir bütün olarak kendi başlarına yeterli bir ekonomik aktör olma niteliğini ve işlevini yitirirken, mekânsal yapılar dinamiklere uyumlu bir biçimde yeniden şekillenmektedir. Bir yandan ticaret

ve üretim faaliyetleri küreselleşirken, diğer yandan sanayi birimlerinin ortak coğrafyalarda kümelenme ve toplanma dinamikleri de hızlanmıştır. Sanayinin yapısal değişiminde yaşanan bu tür gelişmeler, sanayinin örgütlenme biçimini ve mekânsal dağılımını da etkilemiştir (Özaslan, 2004:47).

Küreselleşme günümüzde yanlış olarak, yereli kavramayı, yerelde olup biteni anlamayı engelleyen bir söylem olarak ortaya çıkmaktadır. Hâlbuki küreselleşme olgusuyla yerelleşme olgusunun birbiriyle çelişen kavramlar olmayıp, eşzamanlı olarak yayılım gösterdiklerini söyleyebiliriz. Dünyanın yalnızca küreselleştiğini söylemek haksızlık olur, aynı zamanda yerelleşme de devam etmektedir. Küreselleşme ve yerelleşme arasındaki ilişki ise şu noktalarda ortaya çıktığını söyleyebiliriz:

Küreselleşme ve yerelleşme süreçleri; ilki sanayinin yeniden örgütlenmesi, diğeri ise yerel idarelerin yeniden yapılanması kapsamında olmak üzere iki tür yeni örgütlenme yapısının oluşumuna neden olmuştur. Bunlardan ilki, küresel rekabetin sanayi örgütlenmesinde neden olduğu dönüşüm ile klasik fordist tarzdaki hiyerarşik sanayi örgütlenmelerinin düşey ayrışma sürecine girmesi ve bunun sonucunda yerel düzeyde hukuki olarak bağımsız fakat fiili olarak birbirine yapışık firma örgütlenmelerinden oluşan yeni sanayi (odakları) kümelerinin ortaya çıkmasıdır (Marin, 2004: 27).

Küreselleşme farklı yerel, bölgesel ve ulusal ekonomilerin entegrasyonunu hızlandırdıkça, büyük kent ve bölgelerden oluşan mozaikler sahneye çıkmaya başladı. Bu özel nitelikli ekonomik yığılmalar, 1970'lerin sonunda ortaya çıkan yenedünya sisteminin coğrafik temellerini oluşturmaktadır. Bu kent-bölge mozaiklerinin içsel ve dışsal ilişkileri ile onların kompleks büyüme dinamikleri, araştırmacı ve siyasi karar organları için önemli ve bir o kadar da ilginç sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Günümüzdeki küreselleşmede, kent ve bölgeler, bir ağın düğümleri konumunda bulunmaktadır. Bir bakıma kent ve bölgelerin ilişkileri, firmalar arasındaki ilişkilere benzetilebilmektedir (Marin, 2004: 28).

Küreselleşme, sanayilerin ve bölgelerin gelişimi ve onların rekabet güçleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu, bölgesel ekonomi politikası uzmanlarını, stratejilerini tekrar gözden geçirmeye ve yeni faaliyet alanları üretmeye teşvik

etmektedir. Bu yeni faaliyetlerden biri, küme oluşturma süreçleri ve onların bölgelerin yenilenme süreç ve stratejilerine entegrasyonudur (www.clusterforum.org, 06.07.2009).

Küreselleşme ile birlikte pazarların genişlemesi ve ürün çeşitliliğinin artması, rekabeti de artırmış ve bölgesel rekabetin ötesinde, rekabete küresel bir özellik kazandırmıştır (Güzelcik, 1999: 74). Kümeler zaman içinde rekabetçi çevre, teknolojik gelişim, pazar taleplerinin çeşitliliği, artışı ve firma stratejilerindeki değişikliklerden etkilendikleri için evrim göstermişlerdir.

Küreselleşme ve bölgesel kümelerin yer aldığı sanayi organizasyonlarında yaşanan değişim dikkate değerdir. Küreselleşmenin kümeler üzerindeki en belirgin etkisi uluslar arası rekabettir. Gelişmiş ekonomilerde KOBİ'lerin oluşturduğu kümeler işletmelerin düşük maliyetli üretim merkezleri araştırması gibi sebeplerden dolayı artan bir baskı altındadır. Çeşitli sanayilerde tipik üretim hayat döngüsü içinde yakınlığın getirdiği avantaj, maliyeti göz önünde tutmak suretiyle başarılabilir. Bu tip kümeler her zaman yüksek sipariş avantajlarına sahiptirler (OECD, 2000c: 11-12).

Artık işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerle sadece kendi sınırları içinde bulunan pazarlara değil, tüm dünyaya hitap edebilmektedirler. Bununla beraber artık sadece yerel kaynakları kullanmak yerine uluslararası kaynakları kullanma ihtiyacı hissetmektedirler. Küreselleşmenin temel dinamikleri olarak sayılabilecek faktörlerden en önemlisi küresel işletme kavramıdır (Akın, 2001: 89).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin geleceklerini belirleme çabaları da değişim göstermektedir. Geleceğin belirsizliği ve hızlı değişimi yöneticileri yeni teknikleri uygulamaya zorlamaktadır. Küresel rekabette, geçmiş tecrübelerin yanı sıra orijinal, yeni ve çarpıcı fikirlere, seslere ve görünümlere ihtiyaç vardır (Karaman, 2005: 12).

Üretim aşamasının küreselleşmesi olarak da tanımlanan küreselleşmenin bugünkü aşamasında, değer zinciri içinde yer alan ortaklar arasındaki ilişkide önemli değişiklikler yapılmasına ihtiyaç vardır. Bugün tüm ülkeler, KOBİ'lerin önemini ve bu işletmelerin; ekonomiye, sosyal bağlılığa, istihdama, bölgesel ve yerel kalkınmaya katkılarının farkına varmış durumdadırlar (Acar, 1997: 72). Değer zincirlerine katılım KOBİ'lere istikrar sağlar, verimliliklerini artırmasına ve işlerine

geliştirmesine yardımcı olur. Bu çoğunlukla küreselleşme ile birlikte, işletmelerin inanılmaz bilgi akışına maruz kalmaları sonucunda teknolojilerini ve insan sermayesini geliştirmesi sayesinde başarılıdır (OECD, 2007).

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi ve işletmelerin ilgili iş çevrelerine yakın konumlanmaları ve buralarda faaliyetlerini sürdürme eğilimleri yeni bir iktisadi kalkınma şekli olmuştur (OECD, 2000c: 4). Böylelikle küreselleşen dünyada, aynı zamanda yerleşen bölgesel ekonomik faaliyetler ortaya çıkmıştır. Belirli bir sektörde uzmanlaşmış, yerel girişimcilik, yerel kaynaklar, bilgi ve beceri deposu, ortak kültür ve sosyal geçmişe sahip; güven ve sosyal dayanışma gibi normlar ve ortak davranış kodları ile hareket etme kabiliyetiyle donanmış bölgeler, dünya ekonomisi içerisinde karşılaştırmalı bir üstünlük ve beraberinde rekabet avantajına sahiptirler (Becattini, 2002: 480-487).

Küreselleşmenin artan bir ivmede devam etmesine rağmen, ilgili sanayi içinde yerleşen işletme sayıları da gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum aslında gelişen veya zengin bölgelerdeki başarılı küme örneklerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte büyük işletmelerin uyguladığı kalkınma modellerindeki başarısızlıklar da buna etken olmuştur. Ayrıca Eraydın(2002) belirli üretim dalında uzmanlaşmış KOBİ'lerin bulunduğu mekânların, standart mal üretimi yapan büyük ölçekli firmalara göre örgütlenme yapılarında ciddi değişiklikler yapmalarının gerekmediğini ifade etmiştir.

Küreselleşme süreci, yaşanan teknolojik gelişmeler ve yeni üretim süreçleri, günümüzde bölgesel kalkınma politikalarını yeniden şekillendirmektedir. Özellikle, rekabetçi bölgelerin küresel ekonomide birer ana oyuncu olarak ortaya çıktığı ve ulusal kalkınma açısından belirleyici olduğu bu ortamda, bölgesel politikanın hedefi sadece belirli geri kalmış bölgelerin gelişmişlik farklarının azaltılmasıyla sınırlı kalmamaktadır. Ülkenin kalkınmasına ve rekabet gücüne en fazla katkıyı sağlamak üzere, tüm bölgeler için farklı niteliklerde geliştirilen politikaları içermektedir. Bu çerçevede, bölgesel politika yaklaşımı bölgelerin rekabet edebilirliklerinin geliştirilmesi hedefi ile yeni bir vizyon,kapsam ve muhteva kazanmıştır (Kara, 2008).

Son yıllarda, ekonomi uzmanlarının ve politika yapımcılarının rekabet eden iki görüşü vardır. Bunlar; ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi ve sanayilerin

yerelleşmesi. Sanayilerin ve işletmelerin küreselleşme eğiliminin bölgelerin ayırt edici özelliklerini ve önemini azaltacağı düşünülürken, tam aksine bazı sanayilerde ve ekonomik faaliyetlerde yerelleşme eğilimi ağırlık kazanmaktadır. Aynı zamanda küreselleşme ve yerelleşme eğilimleri ulusal ve yerel hükümetler nezdinde politik mücadeleye sahne olmaktadır. Bu mücadelelerin sonucu olarak işletmelerin ve sanayilerin kümelenme temelli kalkınma politikalarında artış olmuştur (OECD, 2000c:6).

Küreselleşmenin üretim sürecinde getirdiği değişim ve dönüşümlere karşın, KOBİ kümeleri yerel düzeyde yatay entegrasyon yoluyla ve ekonomik olmayan diğer yerelliklerden kaynaklanan niteliksel boyutlarının da desteğiyle dinamik bir üretim organizasyonu oluşturmuşlardır (Becattini, 2002:487). Yerelliklerin yaşadığı değişim süreçleri ve kendilerini küreselde temsil etme yaklaşımları farklılaşmaktadır. Her bölgedeki üretim yapısı ve örgütlenme biçimleri ile bunlarla bağlantılı teknolojik yapılar, pazar eğilimleri ve işgücü örgütlenmeleri bu sürece farklı şekilde uyum sağlamayı gerektirmektedir. Böylesine bir süreçte, üretim örgütlenmesindeki ilişkiler sistemini ortaya koymaya çalışan kümelenme ağları, bölgelerin yeni sürece uyumunu ve bu süreçteki başarısını anlamada yeni ve önemli bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Kara, 2008). Bunun sonucunda da dünya piyasalarında çok-uluslu şirketler ile rekabete girebilme gücü elde etmişlerdir.

Çok uluslu şirketler küreselleşme içinde yer alırken aynı zamanda kümelenme sürecine de dâhil olmuşlardır. Küreselleşme neticesinde küresel sermayenin sınır tanımadan hareket etmesi artan bir ivmeyle yatırım alanları aramasına yol açmıştır. Kümelerin bir cazibe merkezi olduklarını daha önceki bölümlerimizde belirtmiştik. Küresel sermayenin bu cazibe merkezlerine yapacağı yatırım küme boyutlarının büyümesine yol açacaktır. Buna benzer bir durum New York ve Londra'daki finansal kümelerde yaşanmıştır. Yapılan yabancı yatırımlar bu bölgelerdeki kümelerin bütün pozisyonlarda kalkınmasında rol oynamıştır (OECD, 2000c: 11-12). Örneğin Birleşik Devletlerde yaklaşık 380 kümenin mevcut olduğu tahmin ediliyor. Bunlar göz alıcı bir performansa sahiptirler: Birleşik Devletler'in toplam iş gücünün %57'si, toplam üretimin %61'ine sahiptir. İtalya'da ise toplam yerel sanayi bölgelerinde toplam %30 işgücü ile 43% lük bir ihracat rakamını 1994 yılında yakalamışlardır. Özellikle,



kümelenme North-Central İtalya, Güney Almanya’da Baden-Württemberg ve Bavaria bölgelerinde, Güney İngiltere’nin Londra ve M4 gibi oldukça zengin bölgelerinde bulunmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde politika yapımcıların önem verdikleri konulardan biri de KOBİ’lerin rekabet güçlerinin artırılmasıdır. KOBİ’lerin küreselleşmelerini teşvik edilmeleri ile birlikte mücadele alanlarını ve fırsatların analiz edilerek “en iyi uygulamaların” belirlenmesi ve politikalar geliştirilmesi sağlanır.

Bu bağlamda, KOBİ’lerin küresel pazarlara girişinde tüm ülkelerin önemli olarak gördükleri ve uygulamayı geçirdikleri politikalarına ilişkin temel alanlar şunlardır (Acar, 1997: 72):

1. Ortaklıklar ve bölgesel/yerel kümelenmeler ve sanayi bölgeleri yoluyla küreselleşmesinin sağlanması,
2. Elektronik ticaretin öneminin anlaşılmasının sağlanması,
3. KOBİ’lerin yenilikçiliğe alıştırılması, (Ar-Ge) ve stratejik işletme hizmetlerinin verilmesi,

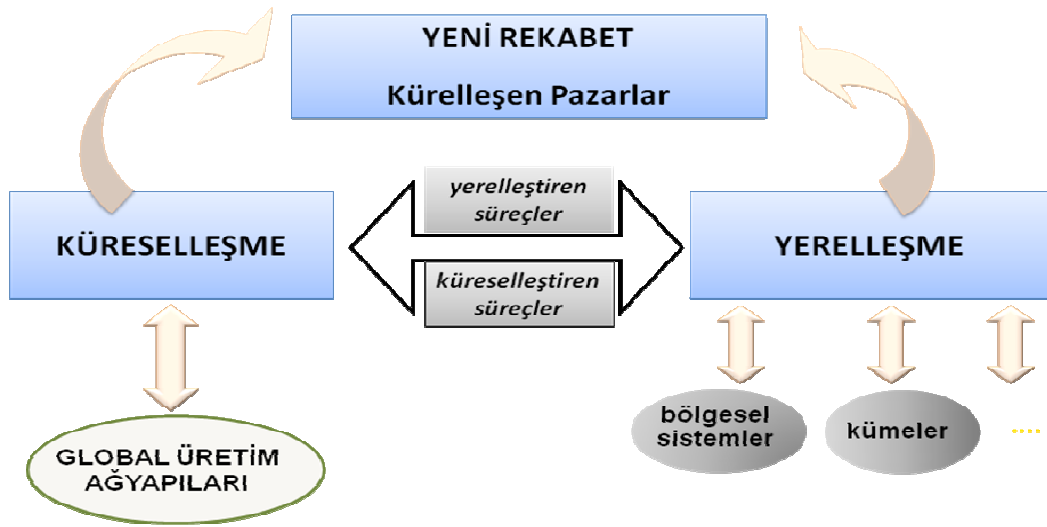
Tavsiye edilen politikalardan ilkinin yerelleşme adına kümelenmelerin önemine vurgu yapması dikkat çekicidir. Küreselleşme üzerine bir başka politika ise; hizmetlerin veya nihai ürünlerin ihracatının küme içinde gerçekleştirilmesidir. Bu durum küme içi mevcut ilişkilerin korunması ve hatta geliştirilmesi anlamına gelmektedir (OECD, 2000c: 11-12).

Küreselleşme ve teknolojik değişim, KOBİ’lere yabancı pazarlara girmek ve işletme maliyetlerini düşürmek konusunda yeni fırsatlar getirmektedir. Ancak, aynı zamanda ulus ötesi maliyetleri, yeni rekabet mücadeleleri ve riskleri söz konusu olabilmektedir. Ekonomik küreselleşme, özellikle düşük ücretli istihdam imkânına sahip ülkelerin oluşturduğu yeni rakipleri yaratmıştır. Fakat bununla birlikte, daha büyük güdülere ve değişik pazarlara girme fırsatlarını, sürdürülebilir yenilikçilikleri ile ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarına ulaşarak rekabet avantajı sağlamanın yolu da açılmıştır (OECD, 2000b).

Aşağıdaki Şekil 1.11 dünyamızın içinde bulunduğu küresel pazarlarda küreselleşme ile yerelleşme arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Sanıldığı gibi bu iki

kavram birbirine zıt ve birbirlerinin yerini tutan kavramlar değil tam aksine küreselleşme içinde kümelenme ve hatta kümelenmeyi tetikleyen ve teşvik eden bir küreselleşmeden bahsedilebilir.

**Şekil 1.11: Küreselleşme – Yerelleşme İlişkisi**



**Kaynak:** (Erdil, 2006:4)

Bu bağlamdaki genel ülke politikaları, işletme grupları; kümeler veya sınıâ bölgeler şeklinde örgütlenmelerinin sağlanması şeklindedir. Bu bölgeler; KOBİ'lerin yerel düzeydeki güçlerini, işletme faaliyetlerini devam ettirirken uluslararası düzeyde de küreselleşmeleri ve başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerine yardımcı olmak konusunda önemli bir rol oynayabilmektedirler (Acar, 1997:7072).

Kümenin küreselleşme ile ilişkisi nihai ürün üreticilerinin araç gereç ithalatı yapmaya başladıklarında ve hatta üretimi dış kaynak kullanarak gerçekleştirdiklerinde de ortaya çıkar. Benetton ve IKEA uluslar arası kaynak kullanımı suretiyle kümelerinin sınırları dışında üretimlerini yapmaktadırlar. Bu aynı zamanda ev ekonomisinin (home economy) kalkınmasına da yol açar (OECD, 2000c: 11-12). Bir açık sistem<sup>7</sup> olan kümeler ekonomik faaliyetlerini küme menfaatleri

<sup>7</sup> **Açık Sistem Modeli (Open Systems Model):** Örgütsel etkinlik, organizasyonun dışsal çevreden gereksinim duyduğu kaynakları sağlama ve rekabetçi üstünlük kazanmasıdır.

çerçevesinde gerçekleştirebilirler.

Ülke dışında araştırma birimi kurmak ya da bir dış firmayla teknoloji evliliği yapmak, firmaların fevkalade işine gelebilir; ama pek çok hükümet, bu durumda, kendi ülkelerinin araştırma yeteneğinin kaybolmasından ve bunun, uzun vadede, ülkenin inovasyon kapasitesi üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerden endişe etmektedir. Buna karşılık, yabancıların ileri düzeydeki araştırma birimlerine ev sahipliği yapan ülkelerin hükümetleri de, bu durumun, bilgi ve teknolojinin dışarıya çıkarılması ve sonuçta, yerli pazarda artan rekabete uyum gösterme sorunlarına yol açmasından çekinmektedirler.

Yabancı Ar-Ge yatırımlarını ve yabancı araştırmacıları cezbetmek için, yerel, yenilikçi firma kümelenmelerini ve uzmanlık merkezlerinin oluşmasını teşvik etmek gerekir. Bir diğer koşul, uluslar arası Ar-Ge işbirliğinin artırılmasıdır(European Commission Report, 2007: 11).

Ekonominin küreselleşmesi ve sanayinin yapısal ve örgütsel değişimi; esnek ve piyasa dalgalanmalarına uyum yeteneği yüksek, yerel düzeyde örgütlenebilme kapasitesine sahip KOBİ'leri büyükler karşısında rekabet edebilir bir duruma getirmiştir. Tüm bu nedenler küme olgusunun hem bir gelişme modeli, hem de küreselleşen ekonominin ve sanayi dinamiklerinin anlaşılması açısından önemini ortaya koymaktadır (Becattini, 2002: 480-487).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK KÜMELENME

Bu bölümde bir örgütlenme modeli olarak kümelenme kavramı üzerinde durulacaktır. Bu çerçevede küme elemanları, kümelerin yaşam eğrileri, kümelerin korunmasına yönelik geliştirilebilecek stratejiler, kümelerin başarısına etki eden faktörleri ve başarısızlık sebeplerinin neler olduğunu, dünyada ve Türkiye’de başarılı küme örneklerini, Türkiye’de kümelenmeye yönelik politika yapıcılarının gerçekleştirdikleri çalışmaları ve son olarak da bir kümenin nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik “Küme Rehberi” sunulacaktır.

#### 2.1. Küme Elemanları

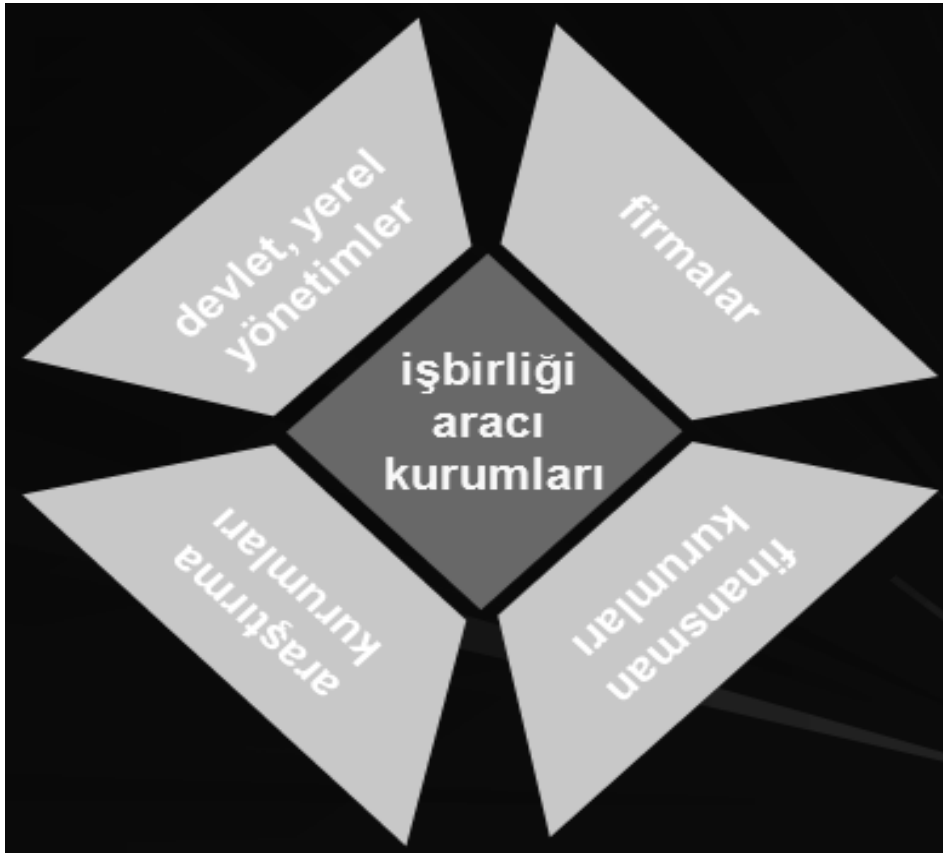
Şekil 2.1’de küme elemanlarını sınıflandırarak faktörlerin birbirleriyle nasıl bir işbirliği içinde oldukları görülmektedir. Kümelenmelerin amiral gemisi işletmelerdir. Yani, sahada yer alan en önemli oyuncular mal ve/veya hizmet üreten işletmeler olup kümelenmede yer alan diğer oyuncular arasında olması gereken iletişimin ortaya çıkmasını da sağlarlar. Dinamik kümelerin en belirgin özelliklerinden biri de, bir veya daha fazla aile şirketlerinin aktif rol almasıdır. Silikon Vadisinin ortaya çıkış hikayesi dört firmanın etrafında dolaşır: Shockley Semiconductor Laboratory, Fairchild, Hewlett- Packard (HP), and Lockheed firmalarıdır. Farklı zamanlarda bu işletmelerin dominant rolleri olmuştur. Hatta HP firması halen önemli bir aktördür (The World Bank, 2003: 24).

Bununla birlikte, çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, özelleşmiş girdi, parça, makine ve teknik servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını ve ilgili diğer organizasyonları da içermektedir (Eraslan vd., 2008: 3-4).

Ürünün veya servisin tanımlanması oldukça zor bir görevdir. Gelişim trendinin doğru okunması, gözlemlenmesi, aday ürünün pazarlanması, ürünün analizinin yapılması, mevcut durumu ve gelecekteki şeklinin potansiyel bağlantılarının analiz edilmesi önemlidir (The World Bank, 2003:9). Kümelenmeler, aynı zamanda müşterileri, tamamlayıcı ürün üreticilerini, özelleşmiş alt yapı sağlayıcılarını, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kamu ya da diğer kurum ve kuruluşları,

standart koyucu acenteleri (sertifikasyon kuruluşları gibi) ve bağımsız denetim kurumlarını da kapsar. Ayrıca ticari birliklikleri ve kümelenme üyelerini destekleyecek diğer özel sektör birliklikleri de kümelenmelerin bileşenlerini oluştururlar (Eraslan vd., 2008:3-4).

**Şekil 2.1:Küme Elemanları**



**Kaynak:** (Erdil, 2006:18)

Şekil 2.1 de işbirliği aracı kurumlarının sağlamış olduğu ağ ile firmalar, devlet ve yerel yönetimler, araştırma kurumları ve finansman kurumları, kümelerin temel elemanlarını oluşturmaktadır.

Araştırma kurumları kümelenmenin ilk aşamasında oluşturulması gereken en önemli temel fonksiyonlardan biridir. Üniversiteler, teknoloji merkezleri, laboratuvarlar, araştırma enstitüleri araştırma kurumları olarak sayılabilecek birkaç örnektir. Bu kurumlar ister kamu isterse özel olsun, kümeler ile geliştirecekleri

işbirliklerinin hayati önemi bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı ileri teknoloji kümeleri sürekli olarak üniversitelerin bulunduğu yoğun şehirlerde yer alır. Kümelerin formasyonu, gelişimi ve yenilik kapasitelerinin gelişiminde bu kaynaklardan faydalanırlar. Sadece üniversitelerin bu yetenekleri ve profesyonel kabiliyetleri kazandırdıklarını düşünmek de yanlış olur. Üniversiteler ile birlikte işletmeler ve üniversite destekli araştırmacıların da katkıları birlikte yaptıkları bilimsel buluşlar ana kaynağı oluşturur ve bunlar süreç içinde ticarileştirilirler (The World Bank, 2003: 15-16).

Kümeler; KOBİ'lerin yaygınlığı ve ortak bir coğrafyada kümelenmeleri, sektör ve hatta ürün bazında uzmanlaşma, firmalar arası ağ-şebeke tarzı ilişkilere dayalı yoğun yatay entegrasyon, rekabet ve işbirliğinin ortak çıkarlar temelinde dengelenmesi, ortak mekanın da biçimlediği paylaşılan bir sosyo-kültürel kimlik, iktisadi mübadele tarzları ile sosyal ilişki ve etkileşimlerin iç içe geçtiği bir sosyo-endüstriyel sistem, ortak hizmetleri sağlayan sanayi destek birimleri, aktif yerel yönetimler ile yerel bazda dışsallıkların ve kapsam ekonomilerinin oluşturduğu dinamik bir üretim ortamına sahiptir. Genel anlamda kümeler; ekonomik, sosyal ve mekânsal faktörlerin yoğun bir biçimde iç içe geçtiği bir bütün olarak nitelendirilebilir (Becattini, 2002: 488-489).

Makro anlamda kümelerin, küme elemanı olarak firmaların hem maliyet hem de fayda yönüyle ilişkileri vardır. Çünkü firmalar; yeni fikirler, yeni ürünler, yeni gelişmeler ortaya çıkmasında iyi bir kaynaktır. Bu durum küme üyelerinin aşama kaydetmek için kapasitelerini zorlamalarına yol açar. Ancak, firmaların yakın konumlanmalarından dolayı fikrinizi çalabilecek olması da muhtemel sonuçlardandır. Bu bakış açısıyla firmalar kısa dönemde kümelere olumsuz yaklaşırlar (The World Bank, 2003: 15-16).

Kümelere yakın konumlanan finans kurumlarının küme elemanları arasında gösterilmesi, ona verilen önemi göstermektedir. Finans kurumları kuruluş amaçlarına uygun olarak toplamış oldukları fonları kârlı ancak risksiz gördüğü müşterilerine dağıtmak suretiyle paydaşlarına hisseleri oranında kazanç sağlamak üzere kurulmuşlardır. Kümeler finans kurumları için her iki işlevi de sağlayabilecek potansiyel müşterilerdir. Diğer taraftan kümelerin yaşam eğrileri içinde finansman

ihtiyaçlarını uygun koşullarda temin etmesi zorunludur. Bu kapsamda her iki grubun da karşılıklı menfaatleri doğrultusunda bu tip bir ilişkinin varlığını kabul etmek gerekir.

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı şekliyle dünyadaki başarılı uygulamalar içinde kamu idaresinin rolü büyüktür. Her ne kadar kümelerin önemli bir kısmı kendiliğinden kurulmuş olsa dahi, kamu idaresinin denetleyici, düzenleyici ve destekleyici fonksiyonları olmadan kümelerin uzun ömürlü olması beklenemez.

Voyer'e (1997) göre bir küme, bir ya da daha fazla endüstriyel sektördeki üretici, tedarikçi ve hizmet sağlayıcı firmaların bölgesel veya kentsel yoğunlaşmasıdır. Bu firmalar üniversiteler, araştırma merkezleri, finans kurumları, kuluçka merkezleri, iş servisleri ve gelişmiş iletişim ve ulaştırma sistemlerinin oluşturduğu bir alt yapıyla desteklenirler ( METURECH vd., 2010: 33.).

Bir endüstride kümelenme çeşitli yollarla başlayabilir. Firmaların uzman, nitelikli işgücü kullanımı, uygun bir yerleşim yeri, bol doğal kaynaklar, gelişmiş bir altyapı veya üniversiteler bünyesinde yapılan akademik araştırmalar, firma gruplarının kendi aralarında kümeler kurarak büyümelerinde yardımcı olur (Kayasü ve Yaşar, 2004: 6-28).

Kümeler birbirlerine coğrafi olarak yakın, aynı veya benzer alt sektörlerde bulunan KOBİ'lerin kendiliğinden oluşan eğilimleri olmasına rağmen, başlangıcında organize çabaların ( bilim parkları, iş kuluçkaları gibi ), neticesinde oluşan kümeler de mevcuttur. Üniversitelere veya araştırma enstitülerine yakın konumlananlar, teknolojik tavsiye ve öğretim üyelerinin yardımlarından, daha pratik yönetim danışmanlığı servislerinin sağlayacağı desteklerden faydalanır (Kulkarni,2005: 11).

## **2.2. Kümelerin Yaşam Eğrileri**

İşletmeler yaşamları boyunca; rekabet ederlerken aynı zamanda işbirliği yaparlar yani birbirlerine bağımlıdırlar. Kümelerin amacı ekonomik faaliyetleri artırmak, ticari işleri kolaylaştırmak ve gelişim için fırsatlar sağlamaktır. Bütün bunların şirketler tarafından, bireysel olarak elde edilmesi güçtür. Küme kavramı aynı zamanda kümenin bulunduğu endüstriyi destekleyen bölgedeki firmalar arasında işbirliğini özendirici uzmanlaşmış altyapı içeren bir düzeni tanımlamak için

de kullanılmaktadır. Küme modeli iktisadi anlamda sadece kümeyi oluşturan firmalar arasındaki dinamik ilişkiyi ve ağı değil, aynı zamanda hükümet ile diğer destekleyici, eğitim, sivil toplum örgütleri, araştırma kurumları arasındaki etkileşimi de ifade etmektedir. Bugün küme içinde yer almayan şirketlerle karşılaştırıldığında, buldukları bölgeye uluslar arası alanda rekabetçi avantajları ve yüksek refah düzeyini yakalamalarında önemli katkılar sağlayan birçok başarılı kümelerin olduğu görülür (Kayasü ve Yaşar, 2004: 15).

Kümenleme tabanlı politik yaklaşımlar hem oldukça fazla hem de çok çeşitlidir. Kümelerin olgunlaşması, gelişme aşamaları, küme çeşitleri, paydaşların yayılımı gibi belirleyici unsurlar ortaya çıkan sorunlara veya belirlenmiş ihtiyaçlara göre şekillenir.

OECD ülkelerinde ve pratik yapan diğer ülkelerde küme politikasının nasıl çalışacağına dönük dikkate değer bir mutabakat bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlar (Kulkarni,2005: 4);

1. Kümeler hükümetler tarafından rekabet temelli olmayacağı için yaratılmamalıdır,
2. Özel sektör ve yerel paydaşlar süreci yürütemezler,
3. Kamu ve özel sektör arasındaki ortaklık çok keskin ve ciddidir,
4. Politikaların etkinliğinin ölçülmesinde gerçekçi zaman çerçevesi uygulanmalıdır,
5. Herkese uygun tek politika anlayışı yanlıştır,
6. Küme politikaları geleneksel faaliyetleri dışarıda tutmak suretiyle moda teknolojiler ve sektörler odaklanmamalıdır,
7. Politika girişimleri gerçek ihtiyaçlara yönelmeli ve hükümetin en uygun seviyede adapte etmesini sağlamalıdır.

Ürün veya servis ile bütünleşik kümeler belirgin bir yaşam döngüsüne sahiptirler. Sürdürülebilirlik bir ekonomik kavram olmasına rağmen bazı belirgin kümeler için geçerli değildir. Küme aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz: Embiryo Aşaması(Incubation-Embryonic Stages) , Kalkış Aşaması (Take-off – Growth Stages), Olgunluk Aşaması(Maturity Stages) ve Düşüş Aşaması (Declining Stages) (Martin and Sunley, 2003:33).

Endüstrinin gelişmesinde rol oynayacak bu oluşumun ilk aşaması "**Embiryo**



*Aşamaları*”dır. Bu aşamada birinci basamak Ar-Ge birimlerinin oluşturulmasıdır. Bu oluşuma üniversiteler ve teknoloji merkezleri, istihdam edilmek üzere eğitilmiş personel destek sağlar (Feldman vd.,2005: 133). Bununla birlikte teknoloji sistemi, patent organizasyonları, kamu araştırma ve inceleme kurumları ile yapılacak işbirliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Karataş, 2006: 331).

Örneğin, Silikon vadisinde üniversite ile sanayinin birlikteliği “Silikon Vadisindeki İleri teknoloji kümesinin ortaya çıkma nedenlerinin başında gelmektedir. Geçmiş 1950’lere dayanan, Silikon Vadisi ile Stanford Üniversitesi arasındaki yakın ilişki neticesinde bugün dünyada en başarılı küme uygulamaları arasında gösterilen Silikon Vadisi ileri teknoloji kümesi ortaya çıkmıştır. Burada dikkat çekilmesi gereken bir başka husus bu tip çalışmalarda önemli olan vizyon sahibi liderlerin varlığıdır. Bu kümelenmede bu rolü sahibi Stanford Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Frederick Terman’ın üstlendiği görülür ( Huffman and Quigley, 2002:404-407).

İkinci olarak iş kuluçka (business incubator) merkezlerinin kurulması gerekir. Böylelikle firma ve mini kümelerin oluşumunda destek sağlanmış olur (Karataş, 2006: 331).

KOBİ’lerin oluşturdukları kümelerin desteklenmesi için kurulan iş kuluçkaları dünya yüzeyinde yükselen bir trendle karşımıza çıkmaktadır. UNIDO, bu tip organizasyonları gözlemlemekte ve desteklemektedir. Onların tahminlerine göre geçiş ekonomilerinde 500’e yakın ve her sene %20 oranında artan bir hızla büyüyen iş kuluçkaları bulunmaktadır. İş kuluçkaları kümelerin başlangıcında ihtiyaç duyulan motivasyonun sağlanmasında kullanılmaktadır (OECD, 2000a: 19). Bu yüzden küme oluşum projeleri çerçevesinde, girişimci kalkınma tesislerinin gelişimiyle iş kuluçkalarının oluşturulması önemlidir. Kuluçka merkezlerinin kurulmasında üniversiteler, kalkınma ajansları ve KOBİ’lerin işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Yeni işletmelerin gelişimi için kurulacak olan girişimci kalkınma tesisleri bu bağlamda etkin rol oynayacaktır (Karataş, 2006: 337).

Örneğin, Üniversite - sanayi işbirliğinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması düşüncesi çerçevesinde OSTİM ve ODTÜ işbirliği yapmak suretiyle, OSTİM

Organize Sanayi Bölgesi<sup>8</sup>'nde bir kuluçka merkezi kurmuşlardır. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'ndeki inovasyon ruhunun geliştirilmesini hedefleyen kuluçka merkezi, girişimciler, şirketler ve üniversite arasındaki araştırma ve teknoloji geliştirmeye yönelik faaliyetlerdeki ve projelerdeki işbirliğini sürekli ve etkin kılacak uygun koşulları oluşturmayı amaçlamıştır (DTM, 2009:72).

Üçüncüsü pazar kültürünün oluşturulması gerekir. Bu süreçte pazar oluşturma özelliklerinin, satış ajans sistemlerinin, ticari firmaların, IT gibi ortaklıkların kullanımının sağlanması gerekmektedir (Karataş, 2006: 331).

Dördüncü olarak finans organizasyonlarıyla işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu da ilgili bankacılık fonksiyonları ile desteklenebilir (Karataş, 2006: 331). Bunun yanında kamu idaresi de yatırım için bir takım teşvikler sunmaktadır (Feldman vd.,2005: 133).

Kümeler, girişimcilerin bireysel faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar. Bu faaliyetlerin, organizasyonların ve kurumların desteklemesine ve birlikte gelişim göstermelerine ihtiyacı vardır (Feldman vd.,2005: 133). Küme oluşumlarında risk sermayedarlarının varlığı önemlidir. Özellikle teknoloji yoğun işletmelerde kümenin kalkınması ve büyümesi için risk sermayesi önemli bir anahtardır (The World Bank, 2003: 20). Gelişme ve yenilik yaratma gücü yüksek KOBİ'leri öncelikle destekleyecek bir risk sermayesi öncülüğü ve patronajında kurulmalıdır. Risk sermayesi şirketleri günümüzde gerek sanayi kümelerinde yer alan KOBİ'lerin finansmanından, yönetim yapılarına kadar destek sağlayan, gerekse münferit faaliyette bulunan, teknoloji ve yenilik yaratma gücü yüksek, ancak finansman gücü olmayan KOBİ'ler yönünden çok önemli işlevler üstlenen finans kurumlarıdır (Kayasü ve Yaşar, 2004: 6-28). Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde yaklaşık 200.000 teknoloji tabanlı teşebbüs bulunmakta ve bunların 1/10'u risk sermayedarları tarafından 100 milyon \$- 1 milyar \$ arasında fonlandırılmışlardır. Risk sermayedarlarının kümeye katılımlarından sonra, girişimcilik süreci; yaparak öğrenme veya deneme yanılma yoluyla klasik bir tarzda olur. Bu yolla, yerel

---

<sup>8</sup> **Organize Sanayi Bölgesi:** Ağır sanayi ve kompleksleri dışında, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi türlerinin, belirli bir plan dâhilinde yerleştirilmeleri ve geliştirilmeleri için, sınırları tasdikli çıplak arazi parçalarının gerekli altyapı hizmetleriyle ve ihtiyaca göre tayin edilecek sosyal tesis ve kurumlarla donatıldıktan sonra planlı bir şekilde ve belirli standartlar dâhilinde küçük ve orta ölçekli sanayi için tahsis edilebilir ve işletilebilir hale getirilerek organize edilmiş sanayi bölgesidir.

firmaların yetenekleri ve yeni olayların adaptasyonu kümelerin gelişiminde önemli bir belirteçtir. Kümelenmenin ilk gelişim aşamasında bu ilişkiler şekillenmeye başlar (Feldman vd.,2005: 133).

Ulusal hükümetler ve yerel yönetimler endüstrileri teşvik edebilmek için motive edici politikalar oluşturmuşlardır. Bu politikalar şunlardır: Uygun koşullarda krediler, istisnalar, donanım amortismanları, arazi, su, elektrik ve eğitim destekleri gibi birçok girdi için sağlanan sübvansiyonlar şeklinde olur. Hükümetler, bilim parklarına ve iş kuluçka merkezlerine rekabetçi şartlarla finansal paketler sunarlar; belirli yatırımlar ve faaliyetler için de uygun şartlarda krediler temin ederler. Sunulan bu teşvik sistemin kalitesi bürokrasinin (red tape) iş hacmine bağlıdır. Bürokrasinin sırf ilgisizliği yüzünden birçok küme girişiminin daha Embiryo Aşaması'ndan "Düşüş Aşaması"na geçmesindeki sebeplerden biri de yeterince ve zamanında alınamayan desteklerdir. Gelişmiş ve gelişmekte olan dünyada uygun teknolojik yardım, finansal destek ve cezbedici çevre koşullarının yaratılması, kümelerin ileri teknoloji içeren ürünleri üretmesine ve küresel ölçekte rekabetçi olmalarına yardımcı olmaktadır (The World Bank, 2003: 13).

Embiryo Aşamasında son olarak ise insan kaynaklarının gelişimin sağlanması gerekir. Çekirdek personelin keşfi, belirlenmesi ve gelişimi ile üretici ve uzman insan kaynaklarının gelişimi sağlanmalıdır (Karataş, 2006: 331).

Yukarıda Embiryonik Aşama içinde sıralanan gelişim sürecine rağmen, birçok başarılı kümenin bu aşaması önceden planlanmamıştır. Embiryo döneminde kümeler yenilik kaynağına bağlıdırlar. Araştırmaların ve buluşların sağladığı avantajlar ile desteklenirler. Fakat, mevcut veya sonradan dâhil olacak endüstri liderlerinin katılımına da bağlıdır (Rosenfeld, 2003: 361)..

İkinci basamak ise; pazar gelişmeleri ile birlikte girişimcilerin ve rakiplerin de cezp edilmesi sonucunda "**Kalkış Aşaması**" dır. Yöneticiler ve yetişmiş işçiler, işverenlerinin hızlı bir şekilde değişmesine ve pazar fırsatlarını değerlendirmesine yol açarlar. Yeni şirketler pazardaki yeniliklere, tasarımlara, teknolojilere ve yenilik yapmaya devam edebilmek için birbirleri ile yakın ilişki içinde bulunmaya devam etmelidirler (Rosenfeld, 2003:361).

Girişimcilik kararı, bireysel tercihler, fırsatların algılanması, sermayeye ulaşım

ve diğ er tamamlayıcı kaynakların sofistike bir karışımıdır. Girişimcilik kararı hem rutini kırma hem de kaynaklara ulaşım maliyetini azaltma ve fırsatlara ulaşma güdülerine dayanır. Girişimci bireyler kaynakları organize ederek kendi lehlerine çevirirler. Girişimcilik, çevre değışimlerinin doğurduğu yapısal krizlere bir cevap olarak da algılanabilir. Bireylerin girişimcilik cevabının aynı zamanda teknoloji, pazar fırsatları ve bu fırsatları kovalama güdüsüyle de desteklenmelidir. Bu birleşim, yeni bir alanda işe girme riskini de düşürürken başarı olasılığını da artıracaktır (Feldman vd.,2005: 131).

İkinci aşama girişimcilik faaliyetlerinin artmaya başladığı bir dönemdir. Bu aşama boyunca işletmeler ilgi alanlarına uygun kaynakları belirleyerek korurlar ve geliştirirler. İkinci aşama, henüz olgunlaşmamış, Embiryo döneminden yeni çıkmış kümenin gelişim gösterebilmesi için gerekli olan “ağ” a girişi için kritik zaman eşiğidir.

Kendi kendini idame ettirebilen başarılı küme deneyimlerinde (Feldman vd.,2005: 133).;

1. Fiziksel ve insan kaynaklarının bulunduğu bölgelere olan yakınlığın,
2. Risk sermayesini destekleyici ve onun verimini artırıcı kamu ve özel ağların mevcudiyetinin,
3. Küme güdülenmelerini artırıcı ilgili altyapıların varlığının, küme oluşumlarının beslenip büyüyebilmeleri için gerekli olduğunu göstermektedir.

Kümelerin gelişimi, uzmanlık derecelerinin artmasıyla başlar. Bu uzmanlık pazarın büyüklüğü ile sınırlıdır. Ne kadar büyük kümelenme olursa o kadar hızlı ve çabuk bölgesel uzmanlaşma gerçekleşir. Micheal Porter pazarın büyüklüğüne ilave olarak talebin doğasına da dikkat çekmiştir. Sofistike yerel talep şartlarının kümeleri inovasyon yaparak talebi karşılamaya zorunlu bırakacağı için, gelişimlerine ivme kazandırdığı düşünülmektedir (Porter, 1990: 8).

İşletme yöneticilerinin aralarındaki yüz yüze iletişim de küme gelişiminde ve bu sürece ilişkin koşulların yaratılmasında yardımcı olabilir. Ayrıca daha önce kurulmuş küme örneklerinin değerlendirilmesi, kilit endüstrilerdeki ve bölgedeki kurumların, kısaca, tüm iktisadi karar birimlerinin bir araya getirilerek işbirliğinin

arttırılması, bu işbirliği süreci sonucunda alınan kararların hiçbir bürokratik engelle takılmadan hemen uygulanması kümelerin gelişimi için gerekli olan diğer koşullardır (Kayasü ve Yaşar, 2004: 6-28). Küme gelişimi; teknoloji transferi, bilgi transferi, ilgili sektördeki uzman personel gücünün gelişimine, yığılım ekonomisinin imkânlarına ve sosyal altyapının da olduğu bir çok faktöre bağlıdır (Chakravorty vd., 2003: 1).

Birçok hükümet iş ortaklıklarının, iş çevreleri ve diğer kümeler ile bağlantı kurmaları suretiyle desteklenmelerine yönelik çeşitli tedbirler almışlardır. Bu şekilde pazardaki gelişmeler gözlemlenerek, gerekirse teknolojilerinin yenilenmesi ve teknik destek sağlanması mümkün olacaktır. Bu gerek hükümet kanalıyla gerekse kümelenmelerin kendi inisiyatifleri ile gerçekleşir. Hindistan’da bilişim sektöründeki işletmelerin, ihracat başarı hikâyelerinin altında kısmen “Bangalore” ve “Bombai”deki KOBİ kümelenmelerinin, Silicon Vadisi, Route 128(Massachusetts) deki iş kümeleri ve Kuzey Virginia da Dulles Internet Corridor’un ortaya çıkışı ile bağlantılıdır (OECD, 2000a:19).

Kümeler zaman içinde gelişim gösterirler. Aslında sanıldığına aksine kümeler olağanüstü şeyler değildir, bir görünüp bir yok olmak gibi özellikleri yoktur. Araştırmacılar örnek olaylar ve kavramsal düşüncelerden yola çıkarak, kümelerin gelişimlerini net olarak anlayabilmeye çalışmışlardır. Birçok küme için, gelişimlerinin kökleri çok eski yıllara dayanır. Örneğin Pittsburg civarındaki çelik endüstrisinin varlığı bölgedeki kömür rezervlerinin yeterli enerjiyi sağladığı zamanlara dayandırılır. Bugün halen çok büyük çelik ve diğer üretim şirketleri, yerel kömür rezervlerinin çok az önemi olmasına rağmen şehirde mevcuttur. Önemli ticaret yolu üzerinde bulunmak veya doğal kaynaklara yakınlık, belirli bir süre sonra direk etkisi azalsa bile belirli kümelerin varlığında önemli etkenlerdir (Ketels, 2003: 6).

En dayanıklı ve gelecek vaat eden kümeler sadece önemli şehir merkezlerinde değil fakat bununla birlikte ekonomik mirasları ile mevcut kaynaklarını iyi bir politika ile birleştirmek suretiyle güçlü ekonomik momentum yakalayan bölgelerde de ortaya çıkabilirler. Başka bir ifadeyle Feldman (2005) kümelerin hakimiyet alanı avantajı (jurisdictional advantage) yakaladıklarını, küme çevrelerini avantaja

dönüştürdüklerinden bahseder. Kısaca birçok açıdan hinterland hayati önemi olan bir faktördür (Feldman and Martin, 2005: 133).

Üretim safhası çok daha rutin ve birbirini taklit etmeye başlayınca maliyetler rekabet için önemli bir faktör olmaya başlar. Küme girişimlerinin bir sonraki hedefi yerel çevrede yeteneklerini geliştirmek ve daha ileri düzeyde yenilik yapabilmektir. Bu aşama kümenin çıktığı endüstri çevresine uyum sağladığı ve tamamen fonksiyonel hale geldiği aşamadır (Feldman vd.,2005: 133) Bu noktada kümeler “**Olgunluk Aşaması**”na girerler. Üretim maliyeti çok daha düşük yeni rakiplerle karşılaşılır. Daha yüksek katma değer sağlayacak bir ürün, niş pazarlar veya servislerin bulunması suretiyle kümeler verimliliklerini artırmanın bir yolunu bulmak zorundadırlar. Bu yol belki de işgücünü azaltmak suretiyle gerçekleştirilir. Porter’ın küme gelişimine ve rekabetin büyümesine yaklaşımında da bu faktörlerin rekabet üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. (Porter, 1990)

Kümeler verimliliklerini artırıcı bir yol bulamazlar ise “**Düşüş Aşaması**”na girerler (Rosenfeld, 2003: 361). Daha düşük maliyetli veya daha kullanışlı ürünlerin, kümelerin ürünleri yerine tercih edilmeye başlanması anlamına gelen bu aşamada kümelenmiş işletmeler arasındaki rekabet sonucunda zayıf firmaların elendiğini görülür. Bundan dolayı birçok farklı kümelenmede katılımcıların yenilik yapmaya ve hayatta kalmak için gelişim göstermeye teşvik edildiğini, gözlemlemek mümkündür (Durbin, 2003).

Örneğin, İtalyan mobilya, ipek, ayakkabı, mermer kümeleri Çin’in rekabetçi baskısıyla mücadele etmeye çalışmış fakat sınırlandırılmış ürün hatlarına sahip İtalyan kümelerinin radikal bir değişimle yenilik kabiliyeti kazanmaları oldukça güç olmuştur. Bununla birlikte geçmiş tecrübeleri, Silikon Vadisi ve Boston dersleri sürekli yenilik yapabilmek için gerekli kapasiteye ulaşılmasında yol göstermiştir (Camuffo vd.,2005: 18).

Küreselleşen dünyada rekabet gittikçe şiddetlenmekte buna karşılık sanayi kümelenmelerinin cazibesi büyüyerek devam etmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki politika yapıcılar kümelerin gücünü koruyabilmeleri için daha iyi bir yol arayışındadırlar. Bu şekilde mevcutların devamının sağlanması ve gücünü

kaybedenlerin ise tekrar canlandırılmaları için çalışmalar yapılmaktadır. Neredeyse onlarca araştırmadan sonra dinamik sanayi kümelerinin formasyonunun korunması için gereken tek geçerli yolun halen bulunamamış olması çok gizemli bir gerçektir(The World Bank, 2003:2)

**Tablo 2.1: Kümelerin İlk 10 Yıllık Gelişim Süreçleri**

İlk Yıl	İkinci ve Üçüncü Yıllar	Beş-On Yıllar
Yönetim kurulunun ve küme destekçilerinin kurulması,	Bilgi paylaşım düzenlerinin kurulması,	İhracatın güçlü bir şekilde tesis edilmesi(ulusal ve yerel ortalamasının üzerinde )
İş planı ve çeşitli dokümanların yayımlanması,	Yeteneklerin ve eğitimlerin organize edilmesi,	Yüksek derecede bilgi akışının sağlanması,
Anahtar yoğunlaşmaların belirlenmesi,	İşletmeler ve araştırma enstitüleri arasındaki işbirliğinin kurulması	İşletmeler ve ilgili iş çevresi ile güçlü bağların kurulması,
Üstesinden gelinecek zayıflıkların tespit edilmesi		

**Kaynak:** (Kulkarni,2005: 14)

Kulkarni (2005)'e göre kısa, orta ve uzun dönemde kümelenmelerde olması muhtemel gelişmeleri yukarıdaki Tablo 2.1'de özetlemiştir (Kulkarni,2005: 14). Kulkarni, Tablo 2.1'de kümelerin ilk 10 yıllık gelişim süreçlerini yıllar itibariyle değerlendirmiştir. İlk yıl kümelerin Embiryo aşamasına karşılık gelmektedir. Bu dönemde kümelerin temel kuruluş faaliyetleri yapılmaktadır. Bu aşamadan sonra gelen ikinci ve üçüncü yıllar ise geç Embiryo ve kalkış aşamasının başlangıç dönemidir. Bu yıllarda ilk yılda yapılan ihtiyaç analizinde tespit edilen eksikliklere yönelik eğitimlerin planlanması ve küme elemanları arasında olan işletmeler ve araştırma enstitüleri arasında işbirliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar planlanır. Tabloda görülen 5-10 yıllar arası ise kalkış dönemi ve olgunluk dönemine karşılık gelmektedir. Artık temel yetenek<sup>9</sup>lerinin farkında olan, iş akışları ve işbirliği organizasyonlarını tamamlamış olan küme; uluslararasılaşma yolunda faaliyetlerde bulunmakta ve çok daha ileri düzeyde işbirliği ağlarını geliştirmektedir.

<sup>9</sup> **Temel Yetenek:** Temel yetenekler, organizasyonun öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerde uyguladığı ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için örgütün bilgi birikimini ifade eder.

Yukarıdaki Tablo 2.1 kümenin ilk on yılda kaydettiği aşamaları, kazandığı yetenekleri göstermesi açısından önemlidir. Bu tablo daha önce aktarılan küme hayat döngüsü ile çatışmamakta hatta onu desteklemektedir. Kümenin ilk on yıl sonunda ulaştığı “Kalkış Aşaması”nı gösteren tablo kümenin yüksek bilgi akışı ve çevresiyle güçlü bağlar kurması neticesinde ulaştığı uluslararasılaşma gücünü göstermektedir. Bu tabloda Kulkarni(2005) kümelerin düşüş aşamasını planlamamıştır. Kaldı ki burada kullanılan zaman çizelgesinin de bütün kümeler için anlamlı olduğu söylenemez. Silikon Vadisi Örneği veya Hindistan Bilişim kümelerinde olduğu gibi neredeyse yüzyıllık ömrü olan kümeler olabileceği gibi, kurulduğundan kısa bir süre sonra hatta Embryo aşamasında hayat döngüsünü tamamlayan kümelenebilirler mevcuttur.

### **2.3. Kümelerin Korunmasına Yönelik Geliştirilebilecek Stratejiler**

Kümelerin düşüş aşamasını önleyebilmek için çeşitli tedbirler düşünülmüştür. Bunlar iki strateji ile isimlendirilmiştir. İlki “Küme Dinamiklerinin Geliştirilmesi” ve ikincisi de “Küme Ortamının İyileştirilmesi”dir (DTM, 2009:13).

**1.** Küme dinamiklerinin geliştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin, inovasyonun ve girişimciliğin teşvik edilmesini, aktörler arası iş ağlarının beslenmesini ve küme oluşturma faaliyetlerinin kolaylaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla bu spesifik amaçlardan ortaya çıkan üç tema “İnovasyon ve Girişimcilik”, “Aktörler Arası İş Ağlarının Oluşturulması” ve “Küme Oluşumu”dur.

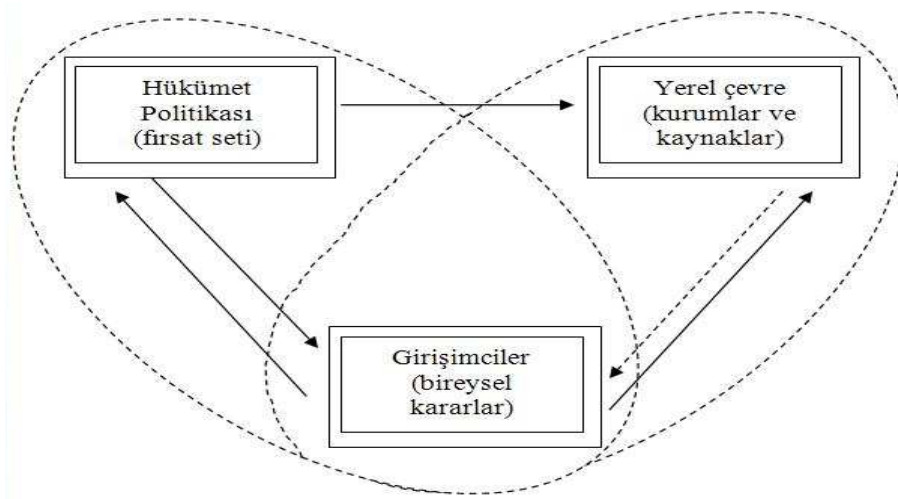
**2.** Küme ortamının iyileştirilmesi ise iş kümesinin rekabet gücü üzerinde büyük etkiye sahip olan “Faktör Şartlarının Güçlendirilmesi” ve “Küme Tabanının Geliştirilmesi”ni kapsar.

Burada aktarılan iki tedbirin birlikte değerlendirildiği durumu anlatan Şekil 2.2 aşağıda verilmiştir. Eğer küme girişimcilik kararı işletmelerin bireysel performansından ve organizasyonunun fonksiyonlarından daha baskın ise, hükümet politikalarından hem olumlu hem de olumsuz olarak etkilenecektir. Kaynakların kalitesi ve çeşitliliği aynı zamanda ağ yapıları ve kurumlar arasındaki dinamizm,



eninde sonunda kümelerin devamlılığını etkileyecektir. Yani, kümelenme güçlendirilmiş işletmelerin bir araya getirilmesi ve ilgilerinin organize edilmesidir (Feldman vd.,2005: 132).

**Şekil 2.2: Bölgelerin Formasyonundaki Faktörler**



**Kaynak:** (Feldman vd.,2005: 133)

Yukarıdaki Şekil 2.2 kümeleme açısından fikirlerin birleşimini göstermektedir. Girişimciler arasındaki ilişkileri, hükümetlerin politikalarını, yerel çevreyi ( sosyal ve ticari kurumları, fiziksel yapıyı ve insan kaynaklarını) anlatmaktadır. Bu şekil aynı zamanda şirketlerin çok yönlü olmaya başlama kararlarını açıklar. Bileşenlerin ortaya çıkmasından başlayarak olgunluğa ulaşmaya kadar geçen süreçte gelişim göstermelerine rağmen, gerekli bağlantılar sabittir. Fonksiyonel girişimcilikte, her bir bileşen diğerlerini (firmaları, endüstriyi ve küme gelişimini) desteklemesi için teşvik etmektedir (Feldman vd.,2005: 132).

Yenilikçi endüstrilerde bilgi, yoğun olarak bulunmakta ve kullanılmaktadır. Bu bilgilerin kullanılması suretiyle kümeler güçlendirilebilir. Örneğin, biyoteknoloji veya nanoteknoloji kullanılarak yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan yenilikler veya endüstriyel makine teçhizat üretimi esnasındaki pratik uygulamalarda ortaya çıkan teknik bilgi( know-how) nin birleştirilmesi suretiyle kümeler güçlendirilir (Feldman vd.,2005: 131). Bu durum yukarıda sıralanan tedbirler içinde geçen “Faktör Şartlarının Güçlendirilmesi” tedbiri kapsamında değerlendirilebilir.

İşbirliği ve diyalogun geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması kümelenme çalışmalarının çimentosu niteliğindedir. Yani elimizde istediğimiz kadar değer zincirinin tüm unsurları olsun, işbirliği kültürü olmadan kümelenmeden beklenen faydaların sağlanabilmesi mümkün değildir. Bu çerçevede başlangıç noktası işbirliğinin gerekliliği ve önemi konusunda ortak vizyon yaratmak olmalıdır. Ortak vizyonun sağlanması günümüzde ekonomik kalkınmanın anahtarı olan tüm ekonomik aktörlerin işbirliği gerekliliği için bir zemin teşkil edecektir.

Kümelenme anlayışında vurgulanması gereken bir diğer husus da sorunlardan ziyade fırsatlara odaklanmanın ön planda olmasıdır. Böylece firmaların, teknoloji paylaşımı, ortak pazarlama stratejileri, ortak hammadde, ortak satın alma, ortak altyapı paylaşımı ile yüksek katma değerli ürünlere odaklanma gibi ortak girişimler ile ölçek ekonomilerine ulaşılması konusunda fırsatlar yakalamaları mümkündür. Küme kurulduğunda ortaya çıkan oluşumun bir fayda sağlamama ve piyasadan geçer not alamama riskine karşılık, özel sermayeli firmalar yenilikçi yönleriyle gelişen pazarlara daha çabuk uyum sağlayabilirler. Hükümetlerin desteklediği küme oluşumları muhtemel risklerin önüne geçmek için en iyi yol olarak görülmesine rağmen, hükümetler piyasada rekabet edecek büyük firmalara sahip olmaktan ve küme içindeki belirli firmaları yönlendirmekten kaçınmalıdır (Öz, 2003:89).

Araştırmada bazı kümelerin taklit yapmak suretiyle ürün geliştirdikleri görülmektedir. Kümelerin bu yönlerinin olumsuzlukları olmakla birlikte olumlu yönleri her zaman daha baskındır. Çünkü kopyalamak suretiyle yenilik yapmak en kolay ve hızlı yoldur, ancak zaman içinde küme içindeki sosyal ilişkiler, entelektüel sermayenin yığılması ile ilişkiler kopyalamanın ötesinde tam bir işbirliğine dönüştüğü gözlemlenmiştir (Öz, 2003:4).

Kümeler birçok farklı formda ortaya çıkabilirler. Her birinin kendine özgü kalkınma yörüngesi, organizasyon prensipleri ve kendine has problemleri olabilir. Kendiliğinden oluşan kümeler (spontaneous clusters), girişimcilerin ve ilgili diğer aktörlerin bir araya gelmesi ve kamu politikasının teşviki ile ortaya çıkarlar.

Özellikle bu tür kümelerde karşılaşılan erken “Düşüş Aşaması” aşağıda verilen Tablo 2.2 çerçevesinde değerlendirilirse, daha öncede belirtildiği gibi yenilikçi kümeler yapıları itibarıyla oldukça güçlüdürler. İhracat kabiliyetleri, rekabet güçleri,

işbirliği yetenekleri, piyasa güvenilirlikleri diğer çeşitlere göre yüksek, kümeyi ayakta tutan kritik eleman sayısı oldukça fazla, yenilik yapma yeteneklerine bağlı olarak ürün değişiklik esneklikleri fazla, güçlü bağlantıları olan kümelenme şeklidir. Jutland ve Belluno kümelenmeleri yüzyılı aşkın süren hayat süreleri ile bunun ispatıdır (Mytelka and Farinelli, 2000: 11-13). İşletmelerin rekabet avantajının olduğu temel yetenekleri (core competencies) kullanarak nihai ürünlerde yenilik yapmaları; yeni bilgilerin kazanılarak, yeni yetenekler ve metotlar kullanılarak yenilik girişimlerinde bulunmalarından daha kolay ve risksizdir (Bekar and Lipsey, 2001: 7).

Kümeler, sosyal yapıştırıcı diye adlandırılan mekanizma sayesinde bir arada tutulur, kaynakların ve bilgilerin ortak kullanımına ve hatta ortak faydalanılmasına imkân tanır. Porter (1998), grupları birbirine bağlayan sosyal yapıştırıcının aynı zamanda önemli kaynaklara ve bilgilere ulaşılmasını da kolaylaştırdığını belirtmiştir. Burada ifade edilen sosyal yapıştırıcı, işletmeler içinde oluşan örgüt kültürünün bir anlamda küme aktörleri arasında oluşması anlamındadır. Nasıl işletmeleri bir arada tutan ortak değerler aynı zamanda işletmeyi bir kalkan gibi dış etkenlerden korumakta, gelişmesinde önemli bir faktör olarak yer almakta ise aynı şekilde kümeler içinde oluşturulacak ortak değerler de kümelerin hayatlarını sürdürebilmelerinde çok büyük önem taşırlar.

Şirketlerin, tedarikçilerin ve kurumların bir araya gelmesi ekonomik bir potansiyel oluşturulması adına önemlidir ancak bu oluşumun ekonomik değer yaratacağı anlamına gelmez. Bunun için işletmelerin aktif olarak katılım göstermeleri ve kayda değer yerel mevcudiyetlerinin olması gerekir.

Aşağıdaki Tablo 2.2'de görüldüğü gibi, kendiliğinden oluşan kümelerin performans kriterlerini kritik aktörler, işletme büyüklüğü, yenilik, güven, yetenekler, teknoloji, bağlantılar, işbirliği, rekabet, ürün değişikliği ve ihracat yetenekleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Bunlar içerisinde yenilikçi kümeler organize olmuş kümelerden ve gayri resmi kümelerden özellikle kritik aktörlerin varlığı, yenilik yapma yetenekleri, temel yetenekleri, bağlantılarının boyutu, işbirliklerinin gücü, ürün değişiklik kabiliyetleri ve ihracat yeteneklerinin yüksek oluşu sebeplerinden dolayı farklılık gösterirler.

**Tablo 2.2: Kendiliğinden Oluşan Kümelerin Oluşum Şekillerinin Farklı Performans Ölçülerine Göre Değerlendirilmesi**

Küme Çeşitleri	Kendiliğinden Oluşan Kümeler		
	Gayri Resmi Kümeler (Informal Clusters)	Organize Olmuş Kümeler (Organised Clusters)	Yenilikçi Kümeler (Innovative Clusters)
<b>Küme Örnekleri</b>	Suame Magazine (Kumasi, Gana)	Nnewi(Nijerya) Sialkot (Pakistan)	Jutland(Danimarka) Belluno (İtalya)
<b>KritikAktörler</b>	Az	Orta	Çok
<b>İşletme Büyüklüğü</b>	Mikro & Küçük	KOBİ	KOBİ & Büyük
<b>Yenilik</b>	Küçük	Biraz	Sürekli
<b>Güven</b>	Düşük	Yüksek	Yüksek
<b>Yetenekler</b>	Düşük	Orta	Yüksek
<b>Teknoloji</b>	Düşük	Orta	Orta
<b>Bağlantılar</b>	Biraz	Biraz	Derin
<b>İşbirliği</b>	Az	Biraz, Sürekli değil	Yüksek
<b>Rekabet</b>	Yüksek	Yüksek	Yüksek
<b>Ürün Değişikliği</b>	Az veya Yok	Biraz	Sürekli
<b>İhracat</b>	Az veya Yok	Orta - Yüksek	Yüksek

**Kaynak:** (Mytelka and Farinelli, 2000: 12)

Sanayi kümesi için yeni iş çevresi belirlemek riskli ve maliyetli bir girişimdir. Bu seçimden dolayı, yapılan yatırımın üzerinden yıllar geçmesine rağmen önemli bir kazanç elde etmeden kümelenme çalışması başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilir. Kümelenme vizyonuna sahip projelerin planlama ve koordinasyonu, kaynakların hareketlendirilmesi, etkin yönetim ve düzenleyici rejimler, büyük bir girişimcilik ve yerel veya bölgesel, kararlı ve üstün niteliklere sahip liderlik ile mümkündür. Kümeleri destekleyecek kaynakların organize edilmesi ile hükümetin ve yabancı yatırımcıların rolünü artırmıştır. Ancak yine de, akla yatkın kalkınma stratejilerinin diğerleri tarafından kabul edilebilmesi, işbirliği ve finans katkıları için vizyon sahibi ve güçlü taahhütleri olan liderlere ihtiyaç vardır. Girişimcilerin yer aldığı iş komitelerinin de dâhil olduğu bir çok paydaş arasında ittifakların kurulabilmesi ilk etapta liderlik gücüne ve ilgi uyandıran iş modeline bağlıdır (The

World Bank, 2003: 11).

#### **2.4. Kümelenmelerin Başarısına Etki Eden Faktörler:**

Kümelerin KOBİ'lere sağladığı avantajlar ve dezavantajları açıklamadan önce mevcut literatür araştırmalarımız neticesinde elde edilen bilgiler ışığında, kümelerin başarısını veya başarısızlıklarını etki eden faktörler, aşağıda sunulmuştur. İlerleyen bölümlerde başarılı bir küme nasıl oluşturulur konusuna detaylı olarak yer verilecektir (Elçi vd.,2008: 83).

Kümeleme çalışmalarının başarısını yapılan çalışmalar sonucunda etkileyen pek çok faktör görülmüştür. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (IGEME, 2005:14):

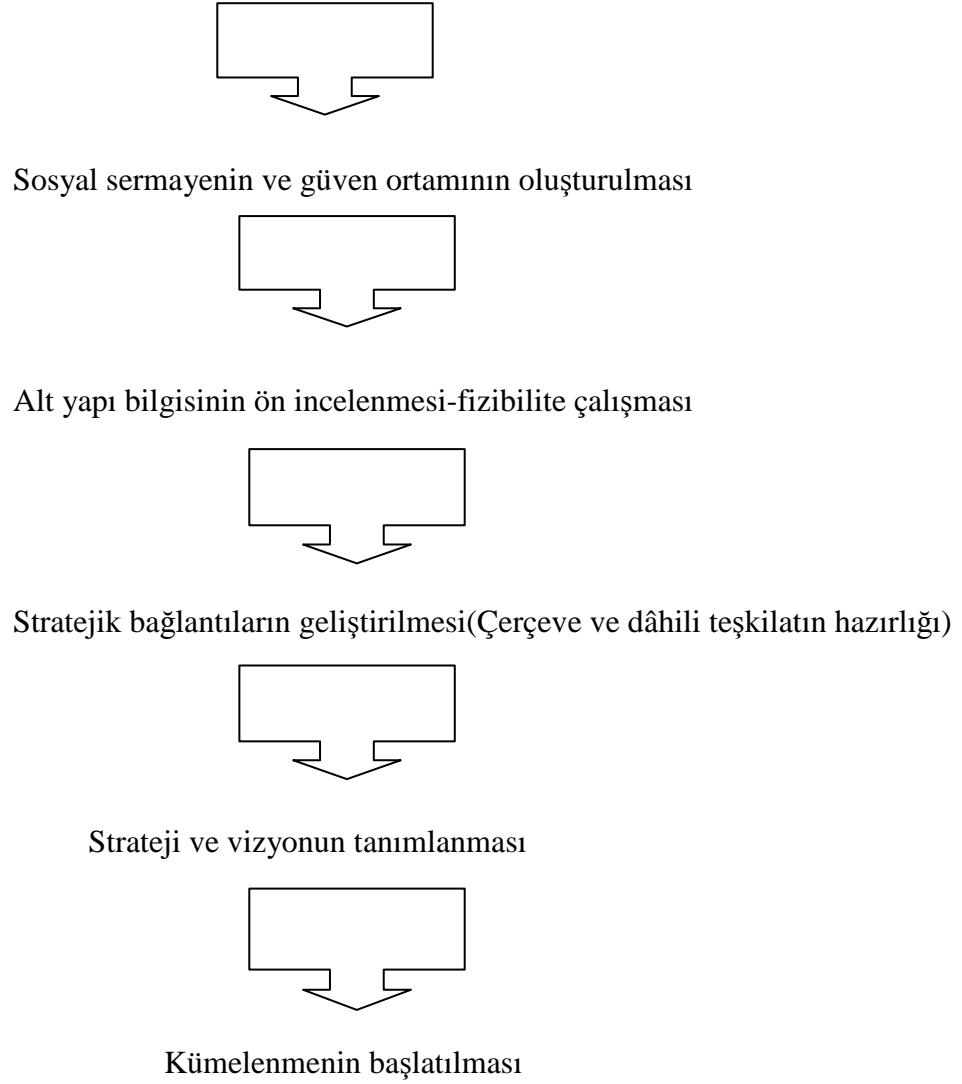
1. Kümelenmeler iyi iş çevrelerinde kurulmuş olan güçlü girişimlere odaklanmalıdır,
2. Bölgenin kalkınma stratejisiyle uyumlu bir ekonomik kalkınma stratejisi uygulanmalıdır.
3. Projelerin gerçekleştirilmesi için geniş ortaklıklar oluşturulmalıdır,
4. Küme oluşturmaktansa var olan kümeleri aktifleştirmeye odaklanmak tercih edilebilir başarılı bir stratejidir,
5. Daha büyük bir strateji parçası olarak küme girişimleri- belirli bir bölgedeki ya da ülkedeki iş çevresini iyileştirme şeklinde planlanabilir,
6. Yüksek büyüme potansiyeline sahip pazarlara yönelik teknolojilere odaklanılmalıdır,
7. Ortak rekabet çerçevesi kapsamında kümelene olmalıdır,
8. Uluslararası bilinirlik için yeterli düzeyde kritik kütleye erişilmesi gerekir,
9. Yeterli yönetim bütçesi öngörülmelidir,
10. Ortak müşterilere (hem firmalar, hem bireyler) sahip olunmalıdır,
11. Ortak tedarikçi ve hizmet sağlayıcılar olmalıdır,
12. Kümelerin faydalandığı ulaşım, iletişim ve tesisler gibi ortak alt yapı sistemleri olmalıdır,
13. Yetenekli profesyoneller ve uzmanlaşmış işçi gibi insan kaynaklarından oluşan ortak havuz kurulmalıdır,
14. Ortak öğretim, eğitim ve çalışma tesisleri ve ortak işçi havuzu için yaklaşımlar belirlenmelidir,

15. Ortak üniversite, araştırma merkezleri ve teknoloji kurumları oluşturulmalıdır,

16. Risk sermaye piyasaları üzerinden yapılacak işlemler dizini belirlenmelidir.

Bu faktörlerin etkin kullanılması neticesinde kümelerin rekabet güçlerinin artması ve başarılı bir kümelenme oluşumunun ortaya çıkması beklenir.

**Şekil 2.3: Kümeleme Faaliyetlerinin Başlatılmasından Önceki Süreç**



Başarılı bir küme detaylarını daha sonra vereceğimiz, yukarıda kısaca Şekil 2.3’de özetlediğimiz bir hiyerarşik sıralamada kurulmalıdır. Ancak o zaman başarılı bir kümelenmeden beklenen faydalara ulaşılabilir. Bir kümelenmenin kurulum süreci, işbirliği yapması gereken söz konusu şirketlerin koşulları ve hedeflenen

amaca göre önemli derecede çeşitlilik gösterir (Elçi vd.,2008: 83-85).

Kümelenmenin bir bölgede başarılı olabilmesi için özetle: firmaların yapısı, teknolojik düzey, yaratıcılık ve buluşçuluk, rekabet gücünün kaynağı ve öğrenme süreci, üretim örgütlenmesi, pazar, ürün yapısı, sosyo-kültürel yapı, emek piyasası yapısı, kamu destekleme mekanizmaları, yerel kurumlaşmalar ve dayanışma ağları gibi kriterlerin sağlanması gerekir. Kümelerin başarılı olmasında vizyon sahibi liderlere ihtiyaç vardır. Örneğin, Silikon Vadisi, Cambridge-İngiltere, San Diego, California, kümelerinin başarısı Fred Terman, Alec Broers, and Roger Revelle çabaları ile ilişkilidir. Bu kişilerin her biri liderlik ve vizyon katarak yatırımcıların ve araştırma kurumlarının ilgisini çekmişlerdir (The World Bank, 2003: 11).

### **2.5. Kümelenmenin Faydaları**

Ekonominin küreselleşmesi ve sanayinin yapısal ve örgütsel değişimi; esnek ve piyasa dalgalanmalarına uyum yeteneği yüksek KOBİ'leri daha büyük işletmeler karşısında rekabet edebilir bir duruma getirmiştir.

Endüstri kümelerinin faydaları Alfred Marshall tarafından 1910 yılında tanımlanmıştır(Chakravorty vd., 2003:1). Kümelenme temelli ekonomik kalkınma Marshall'den sonra gittikçe artan bir ivmede araştırmacılar için popüler bir konu olmaya devam etmiştir. Kümelenme birçok şirket ve kurumun belirli bir coğrafik bölgede birlikte yerleşmesi ve ilgili ürünleri ve/veya servisleri sağlayarak dayanışma ile bağlanması olarak bilinmektedir.

Marshall ve takipçilerine göre bu faydalar aralarındaki coğrafik ve işsel aktivitelerdeki yakınlıktan dolayı yerel ekonomilerde ortak alıcılar ve tedarikçiler, uzmanlaşma, yetenekli işgücü havuzunun oluşturulması, bilgi yığınının sağladığı avantajlar, gayri resmi bilgi transferi, rekabette daha yüksek performans getirisi, müşteriler ve tedarikçiler ile olan yakın ilişkilerden elde edilen öğrenimler gibi birçok ekonomik kazançtan dolayı kümeleme çalışmalarına katılırlar(Ketels, 2003:4).

Kümelenme faaliyetlerinin işletmeler ve bölgelere sunduğu muhtemel yararlar, hükümetleri ve diğer ekonomi politikacılarını küme teşvik politikaları geliştirmeye yöneltmektedir. Genel olarak, iyi hazırlanmış bu tür bir çalışma üç temel faaliyeti öngörür (Erkan H. ve Erkan C.,2004):

1. Verimlilik artışı (özelleşmiş girdiler, bilgiye erişim, sinerjiler ve kamu malına erişim aracılığı ile),
2. Daha hızlı yenilenme (işbirliğine dayalı araştırma ve daha yoğun rekabet aracılığı ile),
3. Yeni iş sahaları oluşturma (belli özelliklere sahip pazarları doldurmak ve küme haritasındaki sınırları genişletmek suretiyle).

Kümeler hem rekabet ve hem de ortaklığın birbiri ile örtüştüğü oluşumlardır. Bunun sağlanması ekonomik aktörlerin, bir yandan rekabet halinde iken zaman içerisinde yayılan ortaklıkların firma için artı getirisi vizyonuna sahip olmaları ile mümkündür. Bu bazı kümelerde kendiliğinden oluşurken, bazı kümelerde ise kamu teşviklerinin ortak projelere destek vermesi veya firmaları ikna turları ile mümkündür.

Ortaklık ve rekabet gibi birbirine zıt gibi gözüken iki kavramın örtüşmesi küme çalışmalarında sağlanabilir. Böylece firmalar Ar-Ge, üretim, pazarlama faaliyetlerinden bir ya da bir kaçını rakip firmalardan tedarik ederek veya ortaklaşa yaparak ürünü pazara, daha çabuk ve daha ucuz sokabilme yetisine sahip olabilirler.

Kümenin kurulması kümenin devamlılığını garantilemez. Kümenin devamlılığı, kümede yeni firmaların oluşması ve bu firmaların kümelenmenin getirdiği ivme ile verimliliklerinin ve inovasyon yetilerinin artması ve bundan kazanılan fonların yeniden sisteme girip yeni firmaları oluşturması ile mümkündür. Ancak bir kümenin sürekliliği, o kümede yer alan firmalar ve o firmaların yer aldığı coğrafi bölgeler için yararlı olur.

Bu noktaya kadar belirtilen açıklamalar ışığında kümeleme faaliyetlerinin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

### **1. Verimlilik Artışı Sağlaması:**

Verimlilik resmi veya resmi olmayan ilişkiler ağının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Zira bu ilişkiler ağı firmaların yan pazarlara girmelerini sağlar. Ar-Ge sürecindeki belirsizlikleri azaltır. Firmaların gerekli hammaddeye ulaşma sürecini kısaltır. İhracat olasılıklarını artırır. Kümelenmiş sektörlerde gözlemlenen bir ilişkiler ağıdır ve bir firma aynı anda pek çok firma ile çeşitli konularda ortaklığa



gidebileceği gibi, o coğrafi bölgede yer alan Ar-Ge laboratuvarları ve üniversiteler gibi kuruluşlar ile de bir ilişkiler ağı içerisinde olacaktır. İşte bu ilişkiler ağı zaten aynı coğrafi bölgede koşullanmış firmaların ve sonuç olarak firmaların koşullandığı bölgenin verimliliğini ve inovasyon yetisini artırır. Bir kümedeki firmalar, kümelerin sağladığı yetişmiş insan gücüne kolay ulaşım gibi avantajlardan tek başlarına yararlanabiliyor olsalar da, asıl istifade ettikleri önemli avantajı, rekabet üstünlüğü yakalamak için ortak hareket ederek sağlarlar. Bu sayede yaratılan avantaj “ortak verimlilik” olarak adlandırılır. Ortak verimlilik iki boyutta kendini gösterir: küme üyelerinin aralarında var olan bağlardan dolayı elde ettikleri faydaları ifade eden “pasif boyut” (tedarikçilere ve müşterilere kolay erişim gibi) ve bilinçli bir işbirliği gerektiren “aktif boyut”. Bu iki boyut birlikte ele alındığında önemli fırsatlar yaratabilir. Örneğin, bölgesel düzeyde faaliyet gösteren kuruluşlar, bölgede üretilen ürünlerin standartlarını belirleyerek ve üreticilerin bu standartlara uymalarını sağlayarak kümenin ürünlerinin belli bir üne sahip olmasını sağlayabilirler (Elçi vd.,2008:45).

Kümenin rekabet gücünü artırma faaliyetlerinin bir parçası olarak, küme ortaklarının ürünlerini kalite standartlarına yükseltmeleri ve uluslar arası geçerli kalite standart belgelerini almaları yönünde ortak bilinç oluşturarak motive etmeleridir. Özelleşmiş girdiler, bilgiye erişim, sinerjiler ve kamu malına erişim aracılığı ile verimlilik artışı sağlar.

Bir kümenin parçası olmak, firmalara girdi kaynaklarını bulmada, bilgiye teknolojiye ve gerekli kurumlara ulaşmada, ilgili şirketlerle koordinasyonda, gelişmeyi ölçmede ve motive etmede daha verimli çalışma imkânı verir (IGEME,2005:15).

## **2. Yenilikleri Desteklemesi:**

Kümelenme girişimleri yenilikleri destekler, hızlandırır ve onları pazar olgunluğuna eriştirir. Böylece kümelemeye dâhil olan şirketlerin uzun vadede ekonomik başarısını garantiler. Bu girişimler, ilgili bölgeyi ve ekonomiyi sürekli güçlendiren faktörler arasında yer alan kaynak ve finansman sağlanması, kritik ölçütlerin kazanılması, bilgi ve uzmanlık dağılımı için etkili yöntemlerdir. İşbirliğine dayalı araştırma ve daha yoğun rekabet aracılığı ile daha hızlı yenilenme sağlanmış

olur (Porter,1990).

Yenilikçi girişimler genel olarak bölgelerin ve özelde de sanayinin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde ekonomik küreselleşmenin yükselişi ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması yenilikçi süreçlerin hızlanmasında itici güç olmuştur.

İşbirliği, sanayi ve özellikle de KOBİ'ler, araştırma kurumları ile üniversiteler arasında dayanışmayı teşvik etmek demektir. İşbirliği projelerinin desteklenmesi, yenilikçi faaliyetlerin artmasına ve Ar-Ge kurumları ile üniversitelerden sanayiye teknoloji transferinin sağlanmasına olanak verir.

İnovasyon süreciyle birlikte, Ar-Ge çalışmaları kümenin rekabetçi olması ve rekabetçi kalması için gerekmektedir. Bunun yanında, pazardaki büyük firmaların tedarikçisi olmak için de gereklidir. Kümelerde yer alan KOBİ'ler arasında Ar-Ge faaliyetlerini üstlenme kabiliyeti üst düzeyde olur .

### **3. Tedarik Gücü Sağlaması:**

Küme içinde müşteri – tedarikçi ilişkisi oluşturan işletmeler karşılıklı işbirliğini daha kolay kurabilirler. Aksi takdirde ne kadar mükemmel işletmeler olsa bile bireysellikten uzaklaşamaz ve çevreye karşı körleşerek başarısız olunabilir. Küreselleşen dünyada sahip olduğumuz pazarı genişletmenin yolu işbirliği yapmaktan geçmektedir.

Kümelenme firmalara uzmanlaşmış bir tedarik zinciri sunmaktadır. Uzak mesafedeki tedarikçiler yerine yerel tedarikçilerden yararlanmak nakliye masraflarını ve envanter ihtiyacını azaltmakta, ithalat masrafını ve gecikmeleri ortadan kaldırmakta ve tedarikçilerin fiyatı şişirme ve sözden cayma riskini ortadan kaldırmaktadır (IGEME,2005: 15).

Küme içinde yer alan ortakların işbirliği ile tedarik zinciri üretkenliği oluşturulur. Kümelerin ana firmalar ile pazarlık gücü bireysel firmalara göre çok daha üstündür. Kümelenmelerin ilgili endüstrileri kapsıyor olması, bu sektörlere hizmet veren tedarikçiler için büyüyen fırsatlar yaratacaktır (Bulu vd.,2004: 156).

### **4. Güven Ortamı Oluşturulması:**

Kümelenmede önemli bir kavram da firmaların diğer firmalar ile ortaklık ağlarını kurarken tekrarlayan ilişkiler sonucu birbirlerine olan güveni oluşturma ve

ortaklıkları başarı ile yürütme potansiyeline sahip olmalarıdır. Belirli bir coğrafi bölgede konuşlanmış firmalar için tekrarlayan ortaklıklar son derece önemlidir. Zira, bu süreklilik ve sabit konuşlanma bireylerde aldatma davranışlarını uzun vadede yok edebilir. Yakınlık, güven ve saydamlık bilgi akışını kuvvetlendirir. Küme içinde oluşan yüksek güven duygusu neticesinde işlem maliyetleri genellikle düşüktür. Dışsal kaynağın gerekli olduğu yerde ortak satın almalar maliyetleri daha da düşürebilir. Müşteriler ile tedarikçiler arasındaki yakınlık ve güçlü etkileşim sonucunda tasarım, prototip geliştirme daha kolay olur. Bilgi transferinde anahtar öneme sahip nitelikli personel kolaylıkla ikmal edilir(Ketels, 2003: 3).

##### **5. Bilgi Paylaşımını Kolaylaştırması:**

Küme içinde ortaya çıkan bilgi birikimi ve tecrübe ile kümede oluşan iletişim ağı tüm üyelerin bilgiye kolayca erişmesini sağlamaktadır. Bu ağ içinde yer alan finans kuruluşları da küme üyelerinin performansı hakkında kolay bilgi temin edecekleri için kredi temininde de işletmelere kolay bir süreç sağlar. Bu bilgi ve iletişim ağı küme üyelerine küme içerisinde kendi tedarikçilerinin veya müşterilerinin ihtiyaçlarını daha yakın bir şekilde tespit edebilmesini sağlamakta, dolayısıyla da taraflar arasında sağlanan koordinasyon ile bu ihtiyaçlara tam olarak cevap verebilecek sistem ve teknolojilerde kurulmaktadır.

Önemli girdilerin elde edilmesini sağlayan kümeler, yerel tedarikçilerin kullanılmasını sağlayarak işlem maliyetlerini düşürür böylece pazar, teknoloji ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikmiş olur. Bir ulustaki rekabetçi tedarikçi sanayiler aynı zamanda yan sanayileri de yüreklendirir. Bilgi özgürce akar ve yenilikler, hızlı bir şekilde tedarikçiler ya da birçok rakiplerle kantağa sahip müşteriler kanalıyla yayılır(Bulu vd.,2004: 156).

Her türlü bilgi küme içinde birikir ve her üye bunlara ulaşma hakkına sahip olur. Buna ilaveten kişisel ilişkiler ve topluluk bağları, güven sağlar ve bilgi akışını kolaylaştırır. Bu şartlar, firmalar arasında bilgi transferini mümkün kılar. Kümenin üyeleri karşılıklı olarak bağımlı olduklarından birinin iyi performansı diğerlerinin başarılarını da etkileyecektir (Porter, 1998a:156). Pek çok teknik bilgi ve fikir yüz yüze görüşmeler aracılığı ile iletilir. Dolayısı ile aynı coğrafi bölgede bulunmak bu paylaşımın maliyetini azaltır.

## **6. Güçlü Bölgesel Etki Yaratması:**

Kümelenme ülke ve bölge bazında etkin rol oynamaktadır. Bölgelerin rekabet avantajlarına uygun sektörlerde uzmanlaşmalarına olanak sağlanacak politikalarla bir ülkede bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının ve gelir dağılımının dengelenebildiği, gelir ve istihdam olanaklarındaki uçurumların azaltılabildiği görülmektedir (www.clustering.org.uk, 05.02.2009). Kümelenme modeli ile istihdam, üretim ve ihracat artışı ile ekonomik büyümeyi, olumlu yönde etkileyebilmekte, aynı zamanda, toplulukları mevcut sanayiler üzerinde yeniden yoğunlaşmaya teşvik ederek, rekabetçi olunan alanlarda ülkenin uzmanlaşmasını ve uluslar arası alanda farklılık yaratmasını sağlayarak bölgesel kalkınmada önemli rol oynamaktadır.

Kümeler, teorik olarak gelişme göstermesi gereken bölgelerin gelişme programlarının uygulanmasında da etkin olurlar. Kümeler benzer veya ilgili kümeler arasında etkin bir ağ kurulabilmesinde embiryonun oluşturulabileceği potansiyele sahiptir (United Nations, 2005:132).

## **7. Üretim ve Satın Alma Gücü Oluşturması:**

Kümelerde yer alan işletmelerin tek başlarına olduklarında yakalayamadıkları, yüksek teslimat miktarları, düzenli arz gerektiren pazar fırsatlarını değerlendirebilir; girdilerde ölçek ekonomilerinden yararlanabilirler. Bir arada bulunan firmalar birbirlerini tamamlama özellikleri sayesinde zamanında üretim gerçekleşir. Siparişten sevkiyata kadar tüm süreçler hızlanır. Destek faaliyetlerini yakından temin ederler. Nakliye, stoklama gibi fonksiyonlar ekonomik şekilde gerçekleşir (Kavrakoğlu vd., 2002: 14).

## **8. Aternatif Değer Zinciri Olması:**

Sanayi kümeleri değer zinciri kavramının bir alternatifi olarak da alınabilir. Bir küme kendi içinde önemli bir ilk pazardır. Değer zincirinde birbirini tamamlayıcı üretim yaptığı işletmelerle işbirliği yaparak stok maliyetlerini düşürebilmekte ve üretimde uzmanlaşma sonucu teslimat sürelerini kısaltabilmektedir. Gerek görüldüğünde aynı mekânda bir alt sektöründe kümeye dâhil edilerek kümenin genişlemesi muhtemeldir.

## **9. Rekabet Avantajı Sağlaması:**

Porter(1998) rekabet eden, birbirini tamamlayan ve birbirine bağı olan firma ve kuruluşların bölgesel yoğunlaşmaları olarak tanımladığı kümelenme içinde yer alan işletmelerin rekabet avantajının şu kaynaklardan geldiğini söylemektedir. Bunlar şirketlerin bilgi tabanlarının genişlemesi, tasarım, kalite kontrol, pazar ve pazarlama ile ilgili bilgiler, teknoloji girdilerinin ve aktörlerinin arasındaki bağların kurulması olarak sayılabilir.

Kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir pazar oluşturur. Rekabet halinde olan firmalar aynı zamanda birlikte çalışırlar. Geleneksel rakiplerin ötesinde işbirlikçi ekonomik düşüncenin olduğu yerde daima ortak bir zemin vardır. Başarıya ulaşmada birinci derecede önemli olan aşama, ortak zeminin tanımlanmasıdır (Bulu vd.,2004: 156).

#### **10. Yeni İş Sahaları Oluşturması:**

Belli özelliklere sahip pazarları doldurmak ve küme haritasındaki sınırları genişletmek suretiyle yeni iş sahaları oluşturur. Yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut kümelenmeler içinde kurulmaları beklenir. Yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, kümelenmeler içinde hızla artabilir (Bulu vd.,2004: 156). Bundan dolayı kümelenmeler, yeni iş girişimlerine kaynak olmaktadır. Kümelenme içinde bulunan girişimciler, ürün veya hizmetlerdeki boşlukları kolayca saptayıp, bu alanda hizmet vermeyi planlayabilirler (Bulu vd.,2004: 156).

#### **11. Yabancı Yatırımı Teşvik Etmesi:**

Güçlü yerel kümelenme faaliyetleri, yabancı yatırımları çekme noktasında da bölgelere yardımcı olur. Alanlarında sanayiye önderlik eden kümeler, ulusal ve uluslararası önemli yatırımcıları bölgeye çekebilmektedirler. Nitekim yabancı şirketler, kümelerin liderliğini daha güçlendirebilir ve gelişmelerine katkıda bulunur.

Kümelenmenin oluşumunu yakinen bilen finans kurumları ve yatırımcılar daha az riskle iş yapabilecekler ve başarılı bir küme oluşumu için anahtar rolü olan “risk sermayesinin” temininde görev alacaklardır (Bulu vd.,2004: 156). Bu durum aynı zamanda finans kurumlarının olduğu kadar küme üyelerinin de çok daha kolay, hızlı ve ucuz yabancı kaynak bulma imkânı sunacaktır.

Örneğin; Denizli ilinde tekstil sektörü üzerine yapılan çalışma sırasında

yöneticiler ile yapılan mülakatta ilgili iş çevreleri ile olan ilişkinin ne kadar önemli olduğuna dair bir yöneticinin şu ifadesi: ” Öyle işletmeler vardır ki tamamlayıcı alt sektörlerle olan yakınlıkları (boyama, makine ve paketleme, gibi) insanların Denizli’yi üretim üssü olarak seçmelerindeki en büyük etmenlerden biri olmaktadır (Öz,2003: 44)” ifadesi önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır.

### **12. Kamu Hizmetlerinin Artışını Sağlaması:**

Kümelenmeler, kamu kurumlarının hizmetlerine erişimine de büyük katkı sağlamaktadır. Kamu tarafından yapılan ve sunulan fiziksel tüm altyapı, kalite merkezleri, araştırma enstitüleri, test laboratuvarları, ajanslar ve eğitim gibi hizmetler kümelenme içinde yer alan KOBİ’lerin kolayca ve ücretsiz sahip olmalarına imkân sağlamaktadır (www.clustering.org.uk, 05.02.2009).

### **13. KOBİ’leri Desteklemesi:**

Kümelenme KOBİ’lerin teşvik edilme sürecinde doğru bir stratejidir. Özellikle sanayiler coğrafi olarak dağınık olduklarında, girdilerin, çıktılarının veya kullanılan teknoloji/makineleri benzer olduğu zaman bir araya gelme eğiliminde olurlar (United Nations, 2005: 132). Özellikle KOBİ’ler yeni pazarlara girebilmek için yeterli kaynaklara ve teknik bilgiye sahip değildir. Bu nedenle, uluslararası faaliyet küresel rekabet ortamında başarılı olma noktasında şirketler ve bölgeler için önemli bir unsur olmuştur.

### **14. Maliyet Etkinliğinin Paylaşımı:**

Faaliyette bulunulan sektöre bağlı olarak, kümeler kaynaklarını birleştirmek suretiyle maliyet etkinliği sağlarlar, üretim kabiliyetleri büyütülebilir ve kaynak kullanımı artırılabilir. Coğrafi yakınlıkta olan firmalar arası hammadde alışverişi firma maliyetlerini olumlu yönde etkiler. Özel altyapı ya da eğitim programları için yapılan kolektif yatırımlar ise hem firmaların verimliliğini artırır hem de bu tür yatırımların maliyetlerini düşürür (ortak test laboratuvarı gibi) (IGEME,2005: 15).

### **15. Uygun İş Gelişiminin Paylaşımı:**

Kümeler aynı zamanda belirli iş maliyetlerinin paylaşımını kolaylaştırır. Pazar ücretleri, taşınmaz ve personel maliyetleri, tasarım ve işletim prototiplerinin oluşum ve gelişim maliyetleri, bir web sitesinin ya da e-ticari sisteminin gelişimi ve bakımıyla ilgili maliyetler, bazı küme işlerinin belirli açılardan incelemek için

kiralanan danışman maliyetleri gibi unsurlarda kolaylıklar sağlarlar (www.clustering.org.uk, 05.02.2009).

#### **16. Daha Deneyimli Firmalardan Rehberlik İmkânı Sağlaması:**

Bu firmaların güncel yönetim ve üretim tekniklerinden geri kalmamasını sağlarken çok pahalı tuzaklardan ve boşa giden çıkmaz ticari yollardan sakınmasını sağlar (www.clustering.org.uk, 05.02.2009). Böylece tecrübe paylaşımı da diyebileceğiniz pek çok konuda avantajları olabilir.

#### **17. Firma Kurulumu ve Gelişimi Sürecinde Daha Az Engellerle Karşılaşma:**

Kümeler yeni firma oluşumunu sağladığı pozitif etki sayesinde artırır. İşbirlikçi küme oluşturma, yeni firmalar için muhteşem bir kuvüzdür. Araştırmalar kümeye dâhil olan yeni firmaların başarısızlık ihtimalinin çok düşük olduğunu göstermiştir. Kümelenmenin bulunduğu coğrafyada sektöre giriş prosedürleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Öyle ki gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde bulunmaktadır (Bulu vd.,2004: 56).

#### **18. Pazar Bilgisinin ve Fikirlerinin Paylaşımı:**

Kümelerin sahip oldukları pazar bilgisini, yenilikçi fikirlerini, teknik bilgiyi paylaşmaları belki ilk etapta imkânsız gibi gözükse de bu güvenin tesis edilmesiyle paha biçilmez bir güç olacaktır. Yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri minimize edecektir ve pazar fırsatlarını görmek daha da kolaylaştıracaktır (Bulu vd.,2004:156).

#### **19. İnsan Gücüne Erişimin Artması:**

Dinamik kümelenmeler içinde bulunan işletmeler, uzmanlaşmış ve deneyimli bir işçi havuzu içinde bulunurlar. Bu durum işletmelerin işçi bulma maliyetlerini düşüürecektir ve zamanı kısaltacaktır. Hatta kümelenmenin sunduğu çeşitli imkânlar ile diğer bölgelerdeki yetenekli çalışanları kendine çekecektir (Bulu vd.,2004: 156).

Kümeler, iş fırsatları sunduğu ve iş gören devri riskini azalttığı için uzman iş görenleri daha kolay çeker, bu da bazı sanayiler için önemli bir avantaj sağlayabilir (Porter, 1998b:145).

#### **20. Taşeronluk İlişkileri Kurulabilmesi:**

Küme ortamında, değer zinciri içinde sadece dikey ilişkiler ile menfaat sağlanmaz aynı zamanda rakipler arasında ilgili ve destekleyici sanayi kolları ile

ilişkiler de oldukça önemlidir. Düşük nakliye ücreti gibi bazı bilinen avantajların dışında, taşeronluk(subcontracting) gibi ilişkilerin olması durumunda, ilgili ve destekleyici sanayiler ile yakınlık işlerin düzgün ve hızlı olmasına da imkân vermektedir (Öz,2003: 13).

Kümedeki işletmeler arasında çok yoğun taşeron ilişkiler bulunur. Bu onların faaliyet alanlarında uzmanlaşarak üstünlük kurmalarını sağlar ve kapasitelerinin ötesinde iş üstlenmelerine olanak verir. Kümelerde yer alan alt yükleniciler, kümelerin verimini artırmaktadır.

Faaliyette bulunulan bölgede, aktörler arasında sosyal ilişkilerin ve güvenin yerleştiği görülmektedir. Aynı güçler örneğin sosyal ağlar ve yoğun alt yüklenici ilişkileri daha iyi bilgi akışını temin eder. İlgili ve destekleyici sanayinin yakınlığı rakipler ile birlikte küme katılımcıları için de önemli menfaatler sağlar. Rakiplerin yakın konumlanmasının doğurduğu tek problemin anahtar stratejilerin hızlı bir şekilde taklit edilmesi neticesinde fiyat savaşının çıkması ihtimalinin bulunmasıdır. Fakat ironik olarak, bu durum aynı zamanda muhtemel fiyat savaşlarını da önleyecektir. Çünkü ilgili taraflar, birinin verdiği muhtemelen yüksek ve görünür fiyatı vermek konusunda isteksiz davranacaktır. Benzer şekilde, hızlı adımlarla yeni pratiklerin kopyalanması kısa bir zaman diliminde yenilikçi firmaları rahatsız edecek olmasına rağmen, uzun vadede eğer firmaların rekabet avantajında ihtiyaç duyacakları sürdürülebilir kaynaklara ulaşmasında bir yol açacaksa, verimli sonuçların üretilme potansiyeli taşıyacaktır (Öz,2003: 6).

Taşeron firmalar ile yakın ilişkiler işletmelerin üretim sürecine önemli katkı sağlar. Bu ilişkiler coğrafi yakınlıktan dolayı, çok iyi kontrol edilebilirler ve talep edilen hizmetler hem hızlı hem de kolayca yerine getirilmiş olur. Şu da unutulmamalıdır ki taşeron işletmeler de faaliyet alanlarında rekabetçidirler. Bu rekabet asıl işverenlerin daha çok kalite ve pazarlama alanlarında yoğunlaşmalarına imkân tanıyacaktır.

İçten büyüyen gelişim faktörü, benzer sosyal kökten gelen büyüme, ortak tarih, güçlü kimlik duygusu, kültürel sahiplilik duyguları kümelerde oluşan diğer avantajlardandır. Bu avantajlar neticesinde kümelerde çok güçlü bir işbirliği ortamı oluşur. Madhya Pradesh, Hindistanda bulunan Chanderi isimli bölgede bulunan



küçük el sanatları kümesi buna güzel bir örnektir (Nadvi and Schmitz, 1999).

Sonuç olarak, kümelenme, küme içindeki işletmelerin kalite ve mükemmeliyeti yakalama, üretkenlik, rekabet gücü, yenilikçilik, bilgi akışı/bilgi birikimi, beceri geliştirme, değer yaratma, sürdürülebilir büyüme dinamiklerini yakalama özelliklerini olumlu yönde geliştirerek kendi kendini besleyen bir değer zincirine dönüşür. Kümelenme oluşumlarının temel amacının işletmelerin rekabet güçlerini artırmak olduğu düşünüldüğünde, yukarıda da açıklandığı gibi kümelenmenin bölgede rekabeti nasıl etkilediğini özetlersek (Porter, 1990);

1. Varolan firma veya endüstrilerin verimliliğini artırır,
2. Bu firmaların inovasyon kapasitesini ve dolayısı ile verimliliklerinin artışı sağlar,
3. Yeni firma oluşumunu güdüler ve var olan kümeyi genişletir. Buradan küme bütünlüğü, kendini oluşturan aktörlerin toplamından daha büyük olan birbiri ile ilişkili firmalar ve kuruluşlar sistemi olduğu ortaya çıkar.

## 2.6. Kümelenmenin Başarısızlık Sebepleri ve Olumsuz Yönleri

Bugün kümelenme kavramının ne kadar önemli olduğunun herkes tarafından kabul edilmesine karşılık, bu durumun tam aksine görüş bildirenlerde bulunmaktadır. Martin, Sunley(2003) kümelenme kavramının üzerinde halen tartışmaların olduğunu ve bu görüşün gittikçe popülerlik kazandığından bahseder. Ayrıca kümelenmeyi bütün araştırmacıların olumlu bir gelişme olarak görmediklerini ve hatta bazı eleştirmenlerin kümelenme tanımını dahi muğlak bulduklarını ifade ederler (Martin and Sunley, 2003: 30).

Aslında Porter'ın kümelenme tanımında açık bir şekilde ifade edilmeyen noktalar mevcuttur. Örneğin aşağıdaki soruların cevapları henüz tam olarak verilmemiştir (United Nations, 2005: 10):

1. Kümelerin oluşturulacağı sektörel ve coğrafik bir sınırı var mıdır?
2. Hangi seviyede bir sanayi birleşmesi öngörülmektedir?
3. İlgili sanayide kurulacak ilişkinin derecesi ve nasıl tespit edileceği?
4. Kümelenme hangi faaliyetleri içerir?
5. Firmalar arasında güçlü bir bağlantının nasıl kurulacağı? hususları açık değildir.

Aynı sektörde ve hatta yakın coğrafyada faaliyette bulunan bütün kümelerin birbirlerine benzemelerini beklememek gerekir. Kümeler, gelişim hızları, rekabet güçleri, yenilik yeteneği kazanmaları, ilişkilerin derecesi gibi bir çok yönden farklılık arz ederler. Örneğin; Hindistan'da bulunan önemli yazılım kümelerinin hiçbiri Bangalore' daki bilgi teknolojisi kümesine benzemezler. Bir kümede başarılı olan bir yöntemin diğer bir kümede de başarılı olmasını beklememek gerekir. Politika yapımcıların veya önder şirketlerin en büyük yanılgısı bu farklılıkları göz önüne almamalarıdır (Nadvi and Schmitz, 1999).

Kümelenme modelinin başarısı, KOBİ'lerin yerel topluluklar ile olan güçlü bağlarının rekabetçilik ve sosyal istikrar ile birleştirilmesine bağlıdır. Aynı zamanda uzmanlaşmış küçük firmalar tarafından konsolide edilmiş sistemlerde genellikle uzun dönemde etkinliğin ve verimliliğin artmaktadır. Bu başarı benzeri sistemler için ilgiyi artırmaktadır. Bununla birlikte bütün kümelerin yenilikçi ve dinamik olduğunu söyleyemeyiz. Yani kümeler bir anlamda mucizevî çözümler (silver bullets) değildirlere. Örneğin, yapılan çalışmalarda bazı çevrelerce, bölgesel işbirliğinin üretim maliyeti üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı görüşü hâkimdir (Bekar and Lipsey, 2001).

Bazı KOBİ'lerde durgunluk ve düşüş sarmalına yakalanırlarken bazıları da potansiyellerini uygulamaya geçiremeden ve embiryonik aşamaya geçiremezler. Kümeler, değer zinciri içinde veya sektörel uzmanlaşma eğilimli yığınlar olarak ortaya çıkan coğrafik sınırları olan ekonomik aktörler olarak tanımlanırlar. Coğrafik yakınlık her zaman küçük oranda bilgi değişimine imkân tanırken, bilgi paylaşımının işlenmesi veya teknolojik kapasite oluşturulmasını sağlamaz. Buna benzer bir başka örnekte pasif fakat oldukça yetenekli şirket bünyesinde olmayan ancak küme de yer alan işgücünün dinamik sistem kapsamında yararlanması veya resmi / gayri resmi işbirliğinin sağlanarak toplam verimliliğin sağlanması her zaman mümkün olmamaktadır (United Nations, 2005).

Çivi (2008) ülkelerin rekabet güç analizlerinin yapıldığı eserinde, Kanada'da bulunan işletme kümelerinin, sayı bakımından kısıtlı ve oldukça yüzeysel olduğu ve en büyük işletme kümelerinde dahi ihracat açısından başarılı olmaya yetecek kadar

rekabetçi teknolojinin bulunmadığı, makine ve teçhizat ihtiyacının, destek endüstrilerinden daha çok, ithalat yoluyla giderilmesinin de, ülke gelişimine katkıda bulunacak sinerjinin oluşmasına engel olduğu tespit edilmiştir (Çivi ve Erol, 2008:105).

Gelişmiş ülkelerdeki endüstriyel kümelenmelerin iki zıt büyüme yoluna sahip oldukları ifade edilmiştir. Bunlardan birisi gelişmiş yol (high road) diğeri ise düşük yol (low road) dur. Gelişmiş yol Avrupa'daki başarılı endüstriyel bölgelerin özelliklerini kapsamında barındırır ve inovasyon, yüksek kalite, fonksiyonel esneklik ve iyi çalışma koşulları ile özdeşleşmiştir. Düşük yol ise düşük fiyat, ucuz materyal, sayısal işçi esnekliği ve ucuz işgücü temelli rekabet üzerine kurgulanmıştır. Avrupa literatüründe her iki yol birbirinden bağımsız ve kendine özgü yollar olarak kabul görür ve haksız rekabet aracılığıyla düşük yolun, gelişmiş yola zarar verdiği kabul edilir (Helmsing, 2001: 291; Albu, 1997: 20; Pietrobelli and Rabellotti, 2004: 1; Nadvi,1999: 1610).

Schmitz (1999), birçok gelişmekte olan ülkede bulunan büyük işgücü fazlalığının, inovasyon ve kalite geliştirme yöntemiyle rekabet üstünlüğü sağlama anlayışı yerine, düşük ücretler ile rekabetçiliği teşvik ettiğini söylemiştir(Schmitz,1999:1646).

Buna rağmen, Nadvi ve Schmitz (1999), Schmitz'in söylevinin gelişmekte olan ülkelerde yaşanan kümelenmeleri tam olarak yansıtmadığını ve gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenmelerden bir kısmının düşük yol özelliğini gösterirken diğerlerinin ise her iki yolun özelliklerine uyumlu bir yapıda geliştiklerini belirtmişlerdir(Nadvi and Schmitz, 1999:1505). Bazen inovasyon ve ucuz işgücü aynı firmalar içerisinde bir arada görülmektedirler. Bazen de yüksek ve düşük inovasyon firmaları yan yana aynı kümelenmede yer alabilmekte ancak farklı pazarlara hizmet sunmaktadırlar.

Küresel rekabet ortamındaki rekabet koşullarının sürekli değişmesi ve buna uyum sürecinin hayati önem taşıdığı bir gerçektir. Bu duruma ayak uyduramayan pek çok endüstriyel küme rekabet gücünü yitirmiş ya da kaybolmuştur.

Bununla birlikte kümelenmelerin başarısızlıkla sonuçlanmasını neden olan faktörler de şu şekilde sıralanabilir (Ketels, 2003: 4):

1. Bağımsız kümelerin daha az etkiye sahip olması,
2. Ekonomik performansı yürütenler hakkında genel bir uzlaşının olmaması,
3. Kümelerde üretim isteği eksikliği,
4. Modası geçmiş teknoloji ve teçhizat,
5. Benzer kümelerde oluşan rekabet,
6. Dayanışma etkinlikleri yeteneğinin kaybolması,
7. Kemikleşme içinde iç dinamizm kaybı,
8. Zayıf veya belirsiz çerçeveler,
9. Güçlü ağları olmayan yöneticiler,
10. Sürdürebilirlik ile ilgili yeterli bütçe olmaması,
11. İhmal edilmiş markalaşma eğilimi,
12. Küme içinde işletmeler arasında işbirliğinin kaybolması,
13. Küme içinde bilgi akışının eksikliği en önemli başarısızlık sebebidir.

Yukarıda sıralanan sebeplerden bir veya bir kaç kümede görüldüğünde üstelik kümede lider konumunda olan işletmenin körlüğü durumunda yıkıcı sonuçlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Kümenin başarısızlığı sadece dağılmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda küme ortaklarının da bireysel yeteneklerinde oluşacak zaafardan dolayı işletmelerin kapanmasına yol açabilecektir. AB’de göz kamaştırıcı başarılarıyla yüksek teknoloji kümelerinin olmasına rağmen, başarısızlıkla sonuçlanan kümelenme çalışmaları da mevcuttur. Bunlar genellikle ekonomik şoklara karşı duramayan veya çevresel değişikliklerin etkisi ile başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerdir (Feldman vd.,2005: 133).

### **2.7. Dünyadan Başarılı Kümelenme Uygulamaları**

Günümüzde kümelenmeler ülkelerinin rekabet gücünün artırılması konusunda ana gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede, dünyanın dört bir yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda birçok proje yürütülmektedir. Ülkelerin rekabet gücünü artırmanın yanı sıra, kümelenme çalışmalarının KOBİ’lerin de rekabet gücünü artırdığına ilişkin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaşanmış birçok örnek bulunmaktadır.

Avrupa’da oluşturulan endüstriyel bölgeler sayesinde, kalite, dizayn, inovasyon hızı ve değişimlere yanıt verme hızı ile niş marketlerdeki müşterilere uygun mal ve hizmetler sunularak rekabet üstünlüğü sağlanılmıştır. Sektörel kümelenmelerin oluşturulması ile kümelenmeler içerisinde yer alan firmaların üretim olanakları sürekli günün şartlarına yanıt verecek şekilde iyileştirilmiş, yeni teknolojilerden yararlanma olanakları artırılmış ve pazarda rekabet edebilme yetenekleri geliştirilmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamış endüstriyel bölgelerin hepsinin başarısındaki ortak nokta, müşteri gereksinimleri merkezli (müşteri odaklı – talep odaklı) olarak aynı değer zinciri üzerinde yer alan firmalar arasında oluşturulmuş kümelenmelerin varlığıdır (Humphrey and Schmitz, 2000: 10).

Başarılı kümelenme uygulamaları, diğer kümelenme teşebbüsleri içinde cesaret vericidir. Elde edilen deneyimler ve başarılar sonucunda olgunlaşmamış endüstrilerin farkındalıkları artarken, yerel tanınılıkları sonucunda riskleri de azalır. Ortaya çıkan fırsatlar ile birlikte girişimcilerin, politika yapıcıların ve ikincil yüklenicilerin ağları oluşmaya başlar (Feldman vd.,2005: 133).

Bu bölümde Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri, Hindistan ve Çin’deki başarılı kümelenme örneklerine yer verilecektir. Yüzlerce örneğin içinden belli başlı olan birkaç tanesinin kümelenmenin boyutlarını göstermesi açısından seçildiği bu bölüm olabildiğince kısa tutulmaya çalışılmıştır.

### **2.7.1. Avrupa Birliğinde Başarılı Kümelenme Uygulamaları**

Bu bölümde Avrupa Birliği’nde kümelenme çalışmalarında başarılı örneklerin bulunduğu İtalya, Almanya ve Avusturya’daki kümelenme çalışmaları anlatılacaktır.

#### **2.7.1.1. İtalya’da Kümelenme Uygulaması**

Batılı ülkelerde II. Dünya savaşı sonrasında gerileyen bölgeler; ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlar ile yüz yüze kalırken, diğer yandan başlangıçta İtalya’da olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde KOBİ’lere dayalı olarak belli başlı sanayi sektörlerinde uzmanlaşmış küme olgusu gündeme gelmiştir. Hızlı bir şekilde sanayileşme sürecine girerek sıkça kendilerinden söz ettirmeye başlayan kümeler, sadece yüksek-teknolojiye dayalı sektörlerde değil, aynı zamanda geleneksel olarak

nitelenen emek yoğun sektörlerde de uzmanlaşarak dünya piyasalarına girebilme başarısını göstermişlerdir. Kümelerin ilk çıktığı ülke İtalya olmuştur. 1970 ve 1980’li yıllarda Üçüncü İtalya olarak adlandırılan bölgede yer alan kümeler; yatırım, istihdam, katma değer ve verimlilik göstergeleri itibariyle önemli bir sanayi performans sergilemişlerdir.

Kümelenmeye uluslar arası ilgi Arnaldo Bagnasco tarafından 1970’li yıllarda özellikle “Üçüncü İtalya” kavramının ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu dönemde İtalya da ki görünüm şu şekildedir: Kuzey Bölgeleri (İkinci İtalya) fakir ve geleneksel olarak zengin Kuzeybatı (birinci İtalya) ise ciddi bir ekonomik kriz içindedir. Bununla birlikte kuzeydoğu ve merkez İtalya’nın çok hızlı bir büyüme ve gelişim göstermesi Sosyal Bilimcilerin dikkatini çekmiştir (Humphrey ve Schmitz, 1995: 2).

Üçüncü İtalya’da KOBİ’lere dayalı yerel gelişme öylesine ilgi çekmiştir ki Best (1990), "Üçüncü İtalya dev şirketler olmaksızın yüksek bir yaşam standardı elde etmenin mümkün olduğunu göstermiş ve adeta Japonya’nın ekonomik başarısını mezara gömmüştür" şeklindeki ifadesiyle bu gelişmeyi çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir (Best, 1990: 204).

KOBİ’lerin hakim olduğu bir çok sektör kümelenme yoluyla belirli bir bölgede bir araya gelmek suretiyle hızlı bir gelişim göstermiş, ihracat yapar duruma gelmişler ve yeni istihdam imkânı ortaya çıkarmışlardır. Bu bölgelerin kalkınmışlığının bir başka göstergesi de tersine göç eğilimidir. 1960’lı yıllarda “Üçüncü İtalya” göç verirken, 1970’li yıllarda göç alan bir konuma gelmiştir (Humphrey ve Schmitz, 1995: 3).

Üçüncü İtalya’nın hızlı gelişimi, özellikle de KOBİ tabanlı sanayilerin hızlı gelişmesi, firmaların ilgisini o sektörlerle ve bölgelere çekmiştir. Söz konusu kümeler dünya pazarında özellikle geleneksel ürünler olarak adlandırılan ayakkabı, deri çanta, örgü, mobilya, seramik, müzik aletleri, yiyecek işleme ve bu sektörlerin makine ihtiyacını sağlayan sanayilerde güçlü bir pozisyon almışlar. Geleneksel sanayilerde, örneğin ayakkabı sektöründe kümelenmiş KOBİ’ler 1980’li yıllarda üretimlerini genişletip, ihracatlarını artırırken, İngiltere ve Almanya’daki büyük işletmeler tam tersine düşüşteydiler (www.clusterenergia.com: 25.06.2010)

İtalya'daki kümeler çok çeşitli girdilerin kullanıldığı ancak birbirini tamamlayan teknolojilere bağlı deri ayakkabı gibi farklı deri ürünleri üretenlerde dâhil olmak üzere bir dizi sanayilerden oluşmaktadır. İtalya Deri Kümelenmesi Şekil 1.9'da görülmektedir. Bu sanayiler, ortak pazarlama araçları ile benzer pazarlama teknikleri ile rekabet etmektedirler. Giyim, örtü ve aksesuar da dâhil olmak üzere tekstil alanındaki bir İtalyan kümesi genellikle orta kanallar kullanan tamamlayıcı ürünler üretmektedir. İtalyan deri modası odağının olağan üstü gücü birlikte hareket etmekten kaynaklanan sinerjiye bağlıdır (Öz,2003: 83).

Ham madde tedarikçilerine, ekipman tedarikçilerine, yedek parça imalatçılara, alt yüklenicilere ve nihai ürün üreticilerine olan yakınlıkları, firmalar arasındaki yoğun rekabetin ve üretim işbirliğinin kombinasyonu ile birlikte bütün kümenin çok daha ileriye gitmesini sağlamıştır (Humphrey ve Schmitz, 1995: 3).

İtalya tecrübesi birçok gelişmiş ülkelerindeki sanayi bölgelerinde benzer araştırmaları da hız kazandırmış ve politika yapıcılarının özel ilgisini Avrupa sanayi bölgelerine çekmiştir. Böylelikle KOBİ'lerin devlet desteği olmaksızın ulusal ve uluslar arası rekabet edebilme kabiliyeti kazandırılabilmesi için yeni bir yol bulunmuştur (Humphrey ve Schmitz, 1995:4).

İtalya'daki kümelerin genel karakteristiği üretim sürecinin farklı adımlarında uzmanlaşmış firmaların ard arda sıralanmasıdır. Uluslar arası tartışmalar neticesinde İtalya'daki başarının altında yatan gerçek şu şekilde ortaya çıkmıştır (Bardi and Bertini, 2004):

1. Coğrafi yakınlık,
2. Sektörel uzmanlık,
3. Üstün Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler,
4. Yakın firmalar arasında işbirliği,
5. Yenilik temeli üzerinde firmalar arası rekabet,
6. Güven sağlayıcı soysa-kültürel tanımlılık,

İtalyan yaklaşımı, kümeler lehine olan genel koşullar ve özellikle de bunların resmi olarak tanımlanmasına imkân veren yasal çerçevenin vurgulanması ile karakterize olmuştur. 1991 yılında yürürlüğe konan, 317/91 sayılı "İnovasyon ve





### **,2.7.1.1.1. Bologna Paketleme Makineleri Kümesi**

“Sanayi bölgesi” (*industrial district*) kavramının en iyi örneklerinden birisi olan Bologna (Kuzey İtalya) Paketleme Makineleri İş Kümesi; küçük, orta ve büyük imalatçılarından oluşan geniş iş ağı, üretim çeşitliliği ve üretim kapasitesi ile benzerlerine kıyasla oldukça rekabetçi ve güçlü bir iş kümesidir.

II. Dünya Savaşı öncesinde bölgedeki gıda üreticisi firmalar için paketleme makineleri üreten büyük firmalar, savaş sonrasında ekonominin daralması ile küçülmek zorunda kalmıştır. Bu dönemde işten çıkartılan birçok kalifiye işçi ise deneyimlerini kendi iş yerlerini açmak için kullanmıştır. Bugün bölgede 200’den fazla şirket 8.000 civarında işçi çalıştırmaktadır. Küçük ölçekli firma yapısına rağmen küme liderleri tarafından inşa edilmiş güçlü kurumsal destek altyapısı sayesinde kümedeki firmalar son derece rekabetçi bir piyasada ayakta kalabilmekte ve ihracat yapabilmektedir (İdris, 1996: 16).

Aldini-Valeriani Enstitüsü, daha ziyade mekanik konusunda mesleki eğitim vermektedir. Bu okulda sadece makinelerin nasıl kullanıldığı değil, aynı zamanda makinelerin nasıl çalıştığı ve nasıl tasarlanabileceği de öğretilmektedir.

Ayrıca Bologna Üniversitesi paketleme makineleri tasarımında uzmanlaşmak isteyen mühendisler için dersler sunmaktadır.

CERMET Hizmet Merkezi, yerel yönetim tarafından idare edilmekte olup, şirketlere test ve sertifikasyon, teknoloji tanıtımı ve transferi, kalite kontrol ve üretim süreç organizasyonu danışmanlığı konularında hizmet sağlamaktadır.

Bölge’de yerel paketleme makineleri tarihini tanıtan çok faal bir müze bulunmaktadır. Burada okul çağındaki çocuklara yönelik rehberli turlar ve özel sergiler düzenlenmekte, ayrıca değişen pazar şartlarında paketleme makineleri firmalarında örgütlü iş gücünün rolü gibi konular da dâhil olmak üzere birçok konuda seminer ve çalıştaylar gerçekleştirilmektedir. Müze paketleme firmaları temsilcilerinin müşterilerini ağırlayabilmeleri için çekici bir mekân olarak da hizmet vermektedir. Tüm bu girişimler, yerel kültür ve sanayinin birbirlerini nasıl güçlendirdiklerine örnektir. Bologna küme faaliyetlerinin en önemli faydası, özellikle ürün kalitesi ve inovasyona dayanarak uluslar arası piyasalarda büyüyen rekabet avantajıdır. Orta ölçekli firmaların ağırlıkta olduğu kümede, üretim

konularında ihtisaslaşmış dünya liderleri yer almaktadır. Küme'nin üretimin yaklaşık %85'i Avrupa'nın diğer bölgelerine, ABD'ye ve Uzakdoğu ülkelerine ihraç edilmekte, küresel ticaret hacmi 1 Trilyon ABD Doları'nı geçmektedir (Tutar, 1999: 18-20).

#### **2.7.1.1.2. Emilia Romagna Carpi Kümesi**

İtalya'daki tekstil ve hazır giyim alanında gerçekleştirilen Carpi Kümesi son derece başarılı uygulamalardan biri olarak gösterilmektedir. Bu kümelenme, Modena ve Reggio Emilia bölgeleri arasında yer alan Emilia Romagna bölgesindedir. Carpi Kümesi, yüzde 50'sini 9 kişiden fazla çalışanı olmayan küçük işletmelerin oluşturduğu 2,068 şirket ve 11,491 çalışana ev sahipliği yapmaktadır. Hem şirket sayısı, hem de çalışan sayısı olarak Carpi'nin kümelenmesi, tekstil için İtalya'daki en önemli adımlardan biridir. Zira bu sektörde hizmet veren İtalyan firmalarının yüzde 21'i bu bölgede yer almaktadır. Kümelenmenin yıllık satışı yaklaşık 2,028 milyar İtalyan Lire olup, ihracattan elde edilen gelirin %36'sına tekabül etmektedir.

Kümelenmenin odak noktasında ise CITER yer almaktadır. CITER (Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi) bir grup üretici ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 500'e yakın işletmeden (yüzde 55'i mikro, yüzde 45'i küçük ve orta boyutlu) oluşan bir yapıdır. CITER'i Carpi şehir meclisi ve Ticaret Odası'nın yanı sıra, bazı yerel bankalar da desteklemektedir. CITER 1980 yılında, Emilia-Romagna'da tekstil ve giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri desteklemek üzere kurulmuş olup, KOBİ'lere teknoloji transferi, milletlerarası uygunluk çalışmaları ve kalite kontrol sistemlerinin kurulması konularında bilgi hizmetleri, özel eğitim programları ve yardım sunmaktadır (DTM, 2007).

#### **2.7.1.2. Almanya Başarılı Küme Uygulaması:**

##### **Otomotiv Sektörü Kümelenmesi: Baden- Württemberg Örneği**

Almanya'nın güneybatısında yer alan Baden-Württemberg eyaleti ülkenin en yüksek refah düzeyine sahip yenilikçi bölgelerinden biri konumundadır. Sektörün araştırma geliştirme harcamaları 2004 yılında 15.6 milyar € olup, Almanya'daki toplam araştırma geliştirme harcamalarının üçte biridir. Aynı zamanda toplam 85 bin

araştırmacı ve uzman istihdam edilmektedir.

Almanya'nın otomotiv sektöründe edinmiş olduğu rekabet avantajı; merkez konumunda olan bu bölgede yer alan üreticilerin ve tedarikçilerin oluşturmuş olduğu sıkı ağlara dayanmaktadır. Baden-Württemberg otomotiv kümelenmesi başlıca markaları içinde barındırmaktadır. Bölge aynı zamanda Kässbohrer, Neoplan, Iveco, John Deere, Evo Bus, ve Mercedes-Benz gibi başlıca ağır vasıta, tarım araçları, otobüs ve diğer vasıta üreticilerini bünyesinde bulundurmaktadır.

Güçlü Ar-Ge altyapısı ile rekabetçi bir pozisyona sahip olan bölge, otomotiv üreticilerinin ve tedarikçilerinin oluşturduğu en önemli kümelenmelere ev sahipliği yapmaktadır. Bölgedeki otomotiv ve motor üreticileri 67 fabrikada toplamda 38 milyar Euro'luk satış gerçekleştirilmektedir ve bölgedeki otomotiv şirketlerinde gerçekleştirilen teknolojik-yenilikçi çalışmalar sonucunda hava yastığı teknolojisi, yakıt enjeksiyon sistemleri ve anti-blokaj fren sistemleri gibi başarılı projelere imza atılmıştır (ACEA, t.y. ).

Bölge aynı zamanda Almanya'da prestijli üniversiteler olarak bilinen Heidelberg, Tübingen ve Freiburg üniversitelerine ve teknik alanlara yönelik eğitim veren Stuttgart, Karlsruhe ve Mannheim üniversitelerine de ev sahipliği yapmaktadır. Bölgedeki yüksek eğitim sistemi ise genel olarak otomotiv sanayinin ihtiyaçlarına göre düzenlenmiştir. Tasarım, geliştirme ve süreç mühendisliği Esslingen ve Konstanz; otomotiv mühendisliği Karlsruhe ve Esslingen; otomotiv sektöründe işletme yönetimi Nürtingen'de ve otomotiv tasarımı alanında eğitim ise Pforzheim'ın teknik okulunda verilmektedir (Cangel, 2009).

Bölgedeki otomotiv sektörünün göstermiş olduğu yüksek performans sayesinde Baden-Württemberg bölgesinde gerçekleştirilen Ar-Ge yatırımları toplamda %3,7'yi bulmaktadır. Bu oranın sonuçları yerel patent başvuru sayılarında da açıkça görülmektedir; Almanya genelinde 100.000 hane halkı başına ortalama 58 başvuru yapılırken bu oran Baden-Württemberg bölgesi için ortalama 112 olarak belirlenmiştir. Buradan yola çıkarak Avrupa Birliği Komisyonu Yenilikçilik Değerlendirme Raporuna (European Commission's European Innovation Scoreboard) göre bölge, Avrupa Birliği üye devletleri içinde en yenilikçi 10 bölgeden biri konumundadır (ACEA, t.y.).

### 2.7.1.3. Avusturya Başarılı Küme Uygulaması:

#### Yukarı Avusturya Kümelenmeleri

Yukarı Avusturya’da halen kümelenme ve ağ sistemini kontrol eden üç yasal oluşum bulunmaktadır. Sınırlı ve mesul bir şirket olan ‘The Clusterland Oberösterreich GmbH’ sekiz grup girişiminin altısını desteklemektedir. Bu şirket çeşitli sinerji potansiyeli sunarak başarılı bir organizasyon biçimini kanıtlamıştır. Diğer oluşumlar ise OOe Energiesparverband (ESV) ve Yukarı Avusturya Ticaret Odasıdır(Clusterland Oberösterreich,2006).

Avusturya’da 1998’den bu yana, bölgesel rekabeti artırmak amacıyla kümelenme temelli ekonomi ve teknolojiye dayalı “Strategisches Programm OÖ 2000+” adındaki strateji raporu uygulanmaktadır. Yukarı Avusturya’da uygulanan bugünkü kümelenme politikasının şimdiki durumu birçok faktörün birlikte ortaya çıkmasının sonucudur.

Teknoloji ve Pazarlama Şirketi; kümelerin başarısından sorumlu, hizmet odaklı ve kâr amacı gütmeyen bir organizasyondur. Teknoloji ve Pazarlama Şirketi, tüm önemli kamu kurumları, menfaat grupları ve altyapı birimlerinden oluşur (www.ooe2010.at, 02.03.2009).

Yukarı Avusturya’daki başarılı kümelenmeler, Strateji Programı “Yukarı Avusturya 2000+” çerçevesinde geliştirilen Otomobil Kümesi ile 1998 yılında başlamıştır. Teknoloji ve Pazarlama Şirketi, olası risklerden kaçınmak ve kuruluş sürecinin süresini kısaltmak amacıyla bir danışmanlık şirketini Otomobil kümesini kurmak üzere görevlendirmiştir. Projenin başlatılma aşamasında, ileri gelen 25 şirket davet edilmiş ve bu şirketlere ilk yıl için bir program hazırlanmıştır. Devam eden 7 ay içerisinde diğer tüm ilgili diğer şirketler kümeye dâhil olmuşlardır. Hedef grup ile kısa sürede elde edilen başarı, şüphesiz girişimin başarısını kanıtlamış ve Yukarı Avusturya Kümelenme Politikasının özgüvenine katkıda bulunmuştur. Bu esnada Yukarı Avusturya, şirketleri ve özellikle de KOBİ’leri için güçlü bir kümelenme ağı sağlamıştır.

Son yedi yılda Yukarı Avusturya kümeleri 1.177 şirketin katıldığı kümelenme projeleri aracılığıyla 306 imalat, işlem ve piyasa yenilikleri başlattılar ve gerçekleştirdiler. Bu da bölgesel ekonomik rekabetin sürdürülebilir bir şekilde

güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu başarılı yaklaşımın devamını sağlamak için Yukarı Avusturya hükümeti 2005 – 2010 yıllarında teknoloji politikasına rehberlik etmesi amacıyla “Yenilikçi Yukarı Avusturya 2010” stratejik programı iş hayatından, araştırma ve diğer alanlardan 250 uzmanın kapsamlı çalışmaları ve yardımlarıyla ve Yukarı Avusturya Araştırma ve Teknoloji Konseyi ile yakın işbirliği halinde hazırlanmıştır.

Bu programın bir amacı, Yukarı Avusturya’nın ekonomisini geliştirmek genel başlığı altında, sekiz kümelenmenin ve dört ilgili alan ağının devamlılığını sağlanmasıdır. Bu kümelenmeler ve ağlar, Yukarı Avusturya Kümelenme Bölgesi GmbH’de birleştirilmektedir (Clusterland Oberösterreich,2006: 02.03.2009).

1 Kasım 2005 tarihi itibarıyla rakamlarla Yukarı Avusturya Kümelenmeleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.3: Yukarı Avusturya Küme Performansları**

<b>Kümelenmenin İsmi</b>	<b>AC</b>	<b>CDT</b>	<b>KC</b>	<b>MHC</b>	<b>FC</b>	<b>LC</b>	<b>GC</b>	<b>MC</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>Küme Rakamları</b>									
Ortak şirketler	265	80	372	196	140	176	150	196	1.575
İş Gücü (birleşik)	96.520	26.996	54.013	17.800	2.710	20.050	26.590	22.094	266.793
Satışlar (birleşik /€ milyar)	18,92	9,66	10,91	2,00	0,39	2,28	3,32	4,20	51,68
Eğitim									
Etkinlik Sayısı	144	15	93	111	80	155	59	44	701
Katılımcı Sayısı	7.524	281	5.452	4.915	6.518	2.904	1.911	1.425	30.930
<b>İşbirliği Projeleri</b>									
<b>Tamamlanmış Projeler</b>	54	10	70	57	48	40	15	12	306
Katılan Ortaklar	220	33	300	254	131	150	50	39	1.177
Finansman(Milyon €)									14,31
Proje Miktarı (Milyon €)	Oran 1: 4								60,70
<b>Yatırım Miktarı (Milyon €)</b>	Oran 1: 6								85,86

**Kaynak:** (www.clusterforum.org)

## 2.7.2.ABD Başarılı Kümelenme Uygulamaları

### Film Sektörü Kümelenmesi

Kültür sektörünün en önemli alt kolu olan film sektörü dünya ekonomilerinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, film endüstrisi alanında bu ülkelerin ilk sırasında yer almaktadır. Güçlü bir sektörel kümelenmeye sahip olan Amerika film sektörü, özellikle Hollywood bölgesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Öyle ki, dünyanın en bilinen kümelenmeleri arasında gösterilen Hollywood, geçtiğimiz yüzyılın ilk yarısında Amerikan halkının artan alım gücüne bağlı olarak sinemaya olan ilgisindeki artış sayesinde dünyanın en geniş film yapımcısı haline gelmiştir. Dünyadaki film endüstrisinin çoğunluğuna hakim olan Amerikan film endüstrisi, bünyesinde büyük stüdyoları barındıran Hollywood tarafından yönlendirilmektedir. Hollywood şu anki yapısı itibariyle hem bir sektörü hem de coğrafi bir alanı temsil etmektedir (Feldman and Martin, 2005: 1242).

ABD’deki kitlesel pazarlara yönelik film üreticileri geçen yüzyılın ilk yarısında özellikle üretim süreçlerinde teknik ve yaratıcı işgücünü bünyesinde bulundurarak ve filmlerin dağıtım ve pazarlanması konusunda, Avrupa ve Hindistan’daki rakiplerine göre çok daha kapsamlı bir yatay entegrasyona gitme yolunu seçmiştir. Özellikle pazarlama konusunda yapmış olduğu büyük ölçekli yatırımlar, Hollywood’a kitlesel pazarlara hizmet edebilirlik konusunda nispi bir verimlilik kazandırmıştır (Cangel, 2009).

Hollywood, dikey entegrasyon konusunda da diğer ülkelerdeki film kümelenmelerine göre büyük ölçekli pazarlama ve dağıtıma çok daha erken girmiştir.

Amerikalı film şirketlerinin ihracat pazarlarında ölçek oluşturmakta erken davranmaları sebebiyle Hollywood ihracat avantajı yaratmada ve bu avantajı sürdürmede diğer ülkelere kıyasla hep bir adım önde olmuştur. Nitekim, 2006 yılında Gupta ve arkadaşları tarafından hazırlanan raporda incelenen Hollywood (Los Angeles) film endüstrisinin Elmas Modeli (Diamond Model) ile yapılan uluslararası rekabetçilik analizine göre, sektörün tüm ana değişkenleri (girdi ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve rekabet yapısı, devlet), açısından yüksek rekabetçilik gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Gupta vd., 2006).

Bu itibarla, sektörün faaliyet gösterdiği Los Angeles’taki doğal çeşitlilik, film

çekimi için uygun iklim yapısı, yüksek kalitedeki insan sermayesi (özellikle de yaratıcı yeteneğin çekim merkezi olması ve Amerika’da film, televizyon ve dijital medya alanlarının yanı sıra, film yazarlığı ve üretim konusunda eğitim programlarını bünyesinde bulunduran tek üniversite olan UCLA’in Los Angeles sınırları içerisine yer alması), iyi derecede fiziksel altyapı ve film stüdyolarının finansal hizmetlere ulaşımındaki kolaylığı güçlü girdi (faktör)koşulları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hollywood film endüstrisi bünyesinde birbiriyle iç içe geçmiş birçok ilgili ve destekleyici kurumları barındırmaktadır. Bölgede doğrudan bağlantılı sektörler olarak ses kaydı, televizyon yayını, video oyunları, özel/görsel efektler, bilgisayar animasyonu, reklam ajansları, yetenek ajansları, magazin dergileri ile ilgili firmalar, tema parklar ve Los Angeles turizm oyuncuları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra toptan ve perakende sektörü, gayrimenkul yönetim firmaları, finans kurumları ve Spa, kozmetik, fitness gibi kişisel servisler bölgede hazır bulunmaktadır. (Gupta vd., 2006).

### **2.7.3. Hindistan ‘da Başarılı Kümelenme Uygulamaları**

#### **Bilişim Sektörü Kümelenmesi: Bangalore Örneği**

Hindistan’ın Silikon Vadisi olarak da bilinen ve ülkenin güneyinde yer alan Bangalore’un Bilişim Teknolojileri (BT) alanında merkez haline gelmesiyle ilgili süreç, şehrin hava kuvvetleri üssü olarak ve diğer kamu kurumlarının yerleşimi için seçilmesiyle başlamıştır. Bu tercih özellikle mühendislik ve teknik eğitim veren üniversitelerin, enstitülerin ve kolejlerin bölgede kurulması için teşvik edici bir etken olmuştur. Bölgedeki ilk yazılım teknoloji parkının kuruluşu 1970’li yıllara dayanmaktadır. 1980’li yıllarda Bangalore’un ana yazılım sektörüne yönelik ihracatı üründen ziyade kalifiye, düşük maaşlı yazılım mühendisleri ve programcılardan meydana gelen işgücü olarak göze çarpmaktadır. Bölgede kurulan üniversiteler ve araştırma laboratuvarları gerek sektöre sağladığı işgücü gerekse yeni ürün geliştirme ve tasarımda sağladığı Ar-Ge hizmetleri ile kümelenme içinde faaliyet gösteren firmalara büyük oranda avantaj sağlamaktadır (Basant, 2006: 4).

Bilgisayar donanım sektörünün politika yapımcılar tarafından korunması yazılım sektörü üzerinde çok önemli bir etki yapmıştır. Bu durum bilgisayar şirketlerini

büyük bilgisayar ağları yerine kişisel bilgisayarlar üretimi konusunda teşvik etmiştir. Böylelikle yazılım şirketlerinin MS-DOS, UNIX, gibi özellikli yazılım konusunda mühendislerin kendilerini geliştirmelerine yol açmıştır.

Özellikle çokuluslu firmalarla yerel firmalar arasında oluşturulan ağlar, kümelenmenin geliştirilmesi yönünde devlet tarafından verilen teşvikler ve fiziksel altyapı hizmeti, bölgede kurulan teknoparklar ve eğitim kurumları ve yerleşim mekânları bölgede faaliyet gösteren firma sayısının zamanla artmasına olanak sağlamıştır. Büyük bölümü yazılım mühendislerinden ve programcılardan meydana gelen büyük bir işgücü havuzuna sahip olan Bangalore'da, Bangalore Sanayi ve Ticaret Odası verilerine göre 150'den fazlasını çokuluslu büyük firmaların oluşturduğu 1.000'e yakın bilişim teknolojisi şirketi faaliyet göstermektedir (DPT,2007a: 160-162).

**Harita 2.2: Hindistan'da Bilişim ve Hazır Giyim Havzaları**



Kaynak: (Oran, 2008)

Yukarıdaki Harita 2.2'de Bangalore Bilişim Kümesini ve Calcutta Hazır Giyim kümeleri görülmektedir.

Hindistan Yönetim Enstitüsü (Indian Institute of Management)-Ahmedabad



tarafından bölgede faaliyet gösteren firmalara uygulanan ve Bangalore yazılım kümelenmesinin sektörde kümelenmeyen bölgelere göre avantajlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen anket çalışmasında Bangalore'un kümelenmeyen bölgelere oranla işgücüne ulaşım, müşterilere ve rakiplere yakınlık, tedarikçilere ve hizmet sağlayıcılara olan erişim kolaylığı ve Ar-Ge ve eğitim olanakları bakımından kümelenme içindeki firmalara avantajlı bir konum sağladığı ortaya çıkmıştır (Cangel, 2009: 4-5).

#### **2.7.4. Çin'de Başarılı Kümelenme Uygulamaları**

##### **Tekstil Sektörü Kümelenmesi: Çin Shaoxing County Örneği**

Dünyanın sentetik iplik tekstili üzerine en önemli endüstriyel bölgelerinden biri olan Zhejiang eyaletindeki Shaoxing, Çin'in ve Asya'nın tekstil ürünleri bakımından en büyük dağıtım ve ticaret merkezi olup, şehrin özellikle kuzey tarafında baskın durumdadır (Cangel, 2009).

İstanbul Tekstil ve Hazır giyim İhracatçı Birlikleri( İTKİB)'nin verilerine göre şehirde 2500'den fazla firma faaliyet göstermektedir. Yıllık üretim miktarının 2,7 milyar metreyi bulduğu şehirde her türlü kumaş üretilmektedir. 2006 yılında toplam 45 milyar yuanlık yerli üretim gerçekleştirilen kümelenme sayesinde bölge ülke genelindeki tekstil üretiminde en büyük paya sahiptir. Shaoxing'in tekstil sektöründeki bu gelişimi 1980'lerin başında küçük tekstil işletmelerinin kümelenmesine bağlanmaktadır. 1988'de yerel yönetim, "Çin Tekstil Şehri" adında bir serbest ticaret pazarı kurmuş ve küçük işletmelere ürünlerini satabilecekleri ve hammadde bulabilecekleri bir ortam sağlamıştır. Pazarın daha da büyütülebilmesi için hükümet elinden gelen bütün imkânları bu Çin Tekstil Şehrine aktarmıştır.

Yönetim pazarın kültürel yapılanması üzerine yoğunlaşarak yılın yönetimi uygulamasını hayata geçirmiş ve böylelikle bütün yeni büyüme ve gelişme gayretlerini kolaylaştırmıştır (Shaoxing China Textilecity, 1999).

Kuruluşundan kısa bir süre sonra ülkenin en büyük tekstil ürünleri pazarı ve dağıtım merkezi haline gelen "Çin Tekstil Şehri", zamanla daha çok küçük işletmelerin şehrin çevresinde kümelenmesine öncü olmuştur. Kümelenme; küçük işletmeleri, üniversite ve araştırma enstitülerini, kamu kurumlarını, aracı servisleri vb. birimleri

bünyesinde bulundurmaktadır. Ülkenin en büyük tekstil ürünleri merkezi olan Çin Tekstil Şehri, kümelenmedeki firmaların yeni ürünler hakkında bilgi kaynağı görevini görmektedir. Hergün binlerce çeşit ürünün sergilendiği şehrin sabit bir pazar talep ve arz akışına sahip olması yeni ürünlerin geliştirilmesi için önemli bir bilgi kaynağı görevini görmektedir.

Diğer taraftan küçük işletmelerin ve teknoloji enstitülerinin oluşturduğu ağ, yeni teknolojilerin kümelenme içinde kolayca dağılmasına olanak sağlamakta ve kısa hayat döngüsüne sahip tekstil ürünlerinde yeni ürün inovasyonunun önünü açmaktadır.

**Harita 2.3: Çin’de Yer Alan Tekstil Kümelenmeleri**



**Kaynak:** (Oran, 2008)

Yukarıdaki Harita 2.3’de Çin’de yer alan 110 Hazır Giyim-Tekstil Havzası görülmektedir. Toplam 6 milyon m<sup>2</sup> üretim alanında 1.200.000 firma tek bir firmaymış gibi hareket eder. Bu havzada yer alan kümelenmelerden bazıları aşağıdadır:

1. Hongzhou – 1760 imalatçı, 290.000 istihdam
2. Ningbo – 2000 imalatçı (takım elbise)
3. Wenzhou –spor giyim
4. Yurping – spor/ günlük giyim
5. Quanzhou -8000 firma- 500.000 istihdam -53 milyar RMB ciro
6. Chaozhou – gece kıyafeti- nikah kıyafeti
7. Humen - 1.200 imalatçı- bayan pjama
8. Jun'an – 4000 firma, 6.5 milyon RMD (Jeanswearcity- Denimcity)

### **2.8. Türkiye’de Kümelenmeye Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Dünya ve Türkiye ekonomisinde son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler sanayi politikalarının amacını ve etki alanını da değiştirmeye zorlamaktadır. Önceki yıllarda “sanayileşme” temel amaçken, artık günümüzde “rekabet gücünü” artırmaya yönelik uygulanan politikaların temel amacı haline gelmiştir. Gümrük Birliğine üye olan ve Avrupa Birliği’ne üyelik süreciyle dünyanın en gelişmiş ekonomik sistemlerinden biriyle entegre olmaya çalışan öte yandan da Çin ve Hindistan gibi, nispeten haksız rekabetin de işin içinde olduğu, ucuz işgücü maliyetlerine sahip ülkelerin oluşturduğu rekabet baskısıyla karşı karşıya kalan Türk imalat sanayi için, rekabet gücüne yönelik politika ve stratejiler son derece büyük bir önem teşkil etmektedir (DPT,2007a: 164).

Bu bölümde Türkiye’de KOBİ’lerin kümelenme örgütlenme modeliyle güç birliği yapmalarına yönelik yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilecektir. İlk önce kümelenmeye yönelik hükümetin kararlılığını ve bu yönde ilgili kamu kurumları tarafından alınmış politik kararlar sıralanacak, daha sonra bu kararlar temelinde yapılmış/yapılmakta olan çalışmalar hakkında bilgi verildikten sonra, başarılı küme uygulamalarından örnekler verilecektir.

#### **2.8.1. Kümelenmeye Yönelik Politik Kararlılık**

Bu bölümde kümelenmeye yönelik karar vericilerin tutum ve davranışları ile alınan kararlar sıralanacaktır. Kümelerin analizi ve yol haritalarının hazırlanması sürecinde politika düzeyinde belirleyici birçok unsurun kümelerin gelişim süreci

üzerinde önemli etkileri vardır. Birçok kamu kurumunun Ar-Ge, inovasyon, eğitim, danışmanlık, dış ticaret gibi alanlara yönelik destek mekanizmaları bulunmaktadır. Bu mekanizmalar genelde firma bazında sağlanan desteklerdir. Mevcut mekanizmaların, firmalar arası işbirlikleri yaratmaya ve güçlendirmeye yönelik bir bakış açısı ile değiştirilmesi veya uyarlanması kümelerin gelişimini destekleyecektir. Bu tip bir çalışma firmalar arasında işbirliğini engelleyen önemli bir unsur olan güven sorununun aşılmasına da katkı sağlayacaktır (DTM, 2009:63-64).

Aşağıda ilkönce Türkiye’de karar mercinin başı olarak Hükümetin Eylem Planını, sonra da sırasıyla icra mercileri olarak DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi’nin kararlılıklarını gösteren güncel ifadelerine yer verilmiştir. Bu çalışmaların varlığı Türkiye’de kümelenme farkındalığının hükümet tarafından algılandığını ve bu yönde politikalar üretildiğini göstermesi açısından önemlidir.

#### **2.8.1.1. Devlet Planlama Teşkilatı Tarafından Yapılan Çalışmalar**

DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planı, Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda Kümelenmeler ve Kümelenmelere Dayalı Sanayi Politikaları başlığı altında aşağıda yer verdiğimiz açıklamada kümelenmenin neden bir hükümet politikası olduğuna açıklık getirmektedir.

60.Hükümet eylem Planı(2008)’ nda KOBİ’lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik alınacak tedbirler arasında kümelenmeye büyük önem verilmiştir. Bu kapsamda kümelenme politikalarının oluşturulması KOBİ’lerin müşterek yatırımlarının kümelenme yaklaşımı çerçevesinde desteklenmesi ve Organize Sanayi Bölgesi (OSB) yönetimlerinin bu konuda rol üstlenmeleri hedeflenmiştir.

“Yapısal Dönüşüm Faaliyetleri” başlığı altında yer alan “*Kümelenme politikaları oluşturularak KOBİ’lerin müşterek yatırımları kümelenme yaklaşımı çerçevesinde desteklenecek ve OSB yönetimlerinin bu konuda rol üstlenmeleri sağlanacaktır*”

ifadesi ile eylem planında alınan iki önemli karar şu şekilde açıklanabilir (T.C. Başbakanlık, 2008:19; T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b:22 ).

1.Kümelenme konusunda politika ve stratejiler geliştirilecek ve kümelenme potansiyeli olan bölgeler ve sektörler belirlenecektir. Bu doğrultuda DTM'nin uyguladığı proje bulgularından da yararlanılarak kümelenme çalışmaları yürütülecektir.

2. Geleneksel sektörlerde doğal olarak oluşmuş KOBİ kümelerinin sektörel kümeler halinde örgütlenmesi özendirilecektir. Ayrıca başta OSB'lerde olmak üzere kümelenme alanlarında işletmelerin ortak tasarım/üretim/Ar-GE/test-analiz merkezleri kurması gibi işbirliği faaliyetleri ve ortak yatırımları desteklenecektir.

DPT tarafından kümelenme politikasına yönelik olarak: “9.Kalkınma Planı(2007-2013)”,” 9. Kalkınma Planı 2009 Raporu”, “9. Kalkınma Planı Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Rapor”larında geçen ifadeler şu şekildedir:

DPT tarafından hazırlanan 2007-2013 (Rekabet, İstihdam, Beşeri Sermaye, Bölgesel Gelişme, Kamuda Etkinlik) Dokuzuncu Kalkınma Planında aşağıdaki madde numaralarıyla birlikte şu şekilde ifade edilmektedir;

“7.1.10.Sanayi ve Hizmetlerde Yüksek Katma Değerli Üretim Yapısına Geçişin Sağlanması” başlığında :

*“541.madde: İşletmelerin ortak Ar-Ge, ortak tedarik ve pazarlama faaliyetlerine önem verilecektir. İşletmelerin fiziki altyapı ihtiyaçları karşılanacak, ağ oluşturma ve kümelenme girişimleri desteklenecektir. İşletmelerin belirlenmiş sanayi bölgelerinde kurulması ve mevcutların bu alanlara taşınması özendirilecektir.”* (DPT, 2006a:90).

“7.4.2. Yerel Dinamiklere ve İçsel Potansiyele Dayalı Gelişmenin Sağlanması” başlığında :

*”669.madde: Sürükleyici sektörler liderliğinde ve güçlendirilmiş sosyal ağ yapısı içinde kümelenmelerin desteklenmesi sağlanacaktır. Bu çerçevede; yerel kümelenme alanlarını destekleyici, kümedeki aktörler arasında işbirliğini artırıcı ve kümenin dünya piyasaları ile entegrasyonunu sağlamaya yönelik mekanizmaların oluşumu özendirilecektir”* (DPT, 2006a: 102) denmektedir.

Yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması, değişen ve gelişen ekonomi ile işgücü piyasasının gerekleri doğrultusunda, kişilerin istihdam becerilerini artırmaya yönelik yaşam boyu öğrenim stratejisi geliştirilmesinin hayati

bir önemi vardır. Ekonominin ara eleman ihtiyacını karşılamak için mesleki eğitim faaliyetlerinin, Kümelenme ortamı oluşturan OSB’lerde ilgili hizmet kurumları ve özel sektörle etkili işbirliği içinde yaygınlaşmasını sağlayan mekanizmaların güçlendirilmesine yönelik 9. kalkınma planında alınan kararlar umut vericidir.

DPT tarafından hazırlanan 2009-2013 Stratejik Plan’da bölgesel gelişmede uygulama araçlarının çeşitlendirilmesi, yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesi sistematik bir izleme-değerlendirme altyapısı Kurulması karara bağlanmıştır. Bu kapsamda, mevcut bölgesel gelişme araçlarının etkinleştirilmesi, başta bölgesel yenilik sistemleri ve kümelenme gibi KOBİ odaklı uygulamalar olmak üzere özel sektöre yönelik yeni araçların geliştirilmesi ve bölgesel gelişme alanına tahsis edilecek yerli ve yabancı kaynakların artırılmasına yönelik özendirici tedbirlerin alınması planlanmıştır.

9.Kalkınma Planında bölgeler arası yakınsama ve rekabet amaçları bakımından farklılaştırılmış KOBİ politikaları için uygun yatırım ortamı oluşturulması hedeflenmiş ve bu kapsamda finansman kaynaklarının genişletilmesi ve araçlarının çeşitlendirilmesine, pazara erişimin kolaylaştırılmasına karar verilmiştir.

Böylelikle; öncelikle gelişme potansiyeli yüksek kentlerde olmak üzere, firmalar ve üniversitelerin birlikte çalışmalarını sağlayacak ortamların oluşturulması; yeni teknolojilere ve bilgiye erişimin kolaylaşmasını, teknolojik dönüşüm ve transfer sistemlerinin geliştirilmesini, ticari nitelikli etkin bir bölgesel yenilik altyapısı kurulmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerin desteklenmesi planlanmıştır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de özellikle OSB’lerin katkısıyla sektörel ve bölgesel düzeyde çeşitli kümelenme oluşumları bulunmakla beraber, genel bir kümelenme politikasının belirlenmesine ihtiyaç vardır. Bu çerçevede, sektörel ve bölgesel kümelenme haritalarının hazırlanmasına, OSB ve benzeri mevcut kümelenme altyapıları kullanılarak ve yeni modeller üretilerek kümelenme girişimlerine fiziksel, ekonomik ve hukuki zemin oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Ülkemizde kümelenmenin, özellikle dağınık bir yapılanma arz eden sektörlerde gerçekleştirilmesi önemli yararlar sağlayacaktır. Bu ihtiyaçları karşılamak üzere, başlatılan çalışmalardan biri olan “*Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*

*Projesi*” DTM tarafından Avrupa Birliğinin desteği ile yürütülmüştür (DPTa, 2009: 158).

DPT tarafından hazırlanan 2009 yılı raporunda aşağıda belirtilen Öncelik ve Tedbirlerin alınması kararlaştırılmıştır:

*“Öncelik 57. İşletmelerin belirlenmiş sanayi bölgelerinde kurulması ile mevcutların bu alanlara taşınması özendirilecek, işletmeler arasında işbirliği ve kümelenme faaliyetleri geliştirilecektir.”*

*“Tedbir 109. Kümelenmeye yönelik yürütülen AB kaynaklı “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi” projesi tamamlanacaktır.”* (DPT, 2009b:167).

*“Tedbir 110. Ulusal kümelenme destek politikası ve mekanizması geliştirilecektir.”* (DPT, 2009b: 168).

2009 yılı sonunda yayımlanan raporda belirtilen projenin tamamlandığını görmekle birlikte henüz KOBİ’lerin kümelenmeye dâhil olmaları için gerekli destek/teşvik politikasının oluşmadığını görmekteyiz.

Diğer taraftan DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planı, Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda bu madde numaralarıyla aşağıdaki gibidir.

*“4.1. Küresel Ekonomiye Entegrasyon için Stratejik Koordinasyon”u başlığında “...Sanayinin geri ve ileri bağlantıları konusunda kümelenme yaklaşımı rekabet gücünü arttıracak bir politika seçeneği olarak ortaya çıkmaktadır...”*(DPT,2007a: 11)

*“2.E. Türk İmalat Sanayinin Güçlü ve Zayıf Yönleri” başlığında yapılan GZTF Analizinde çalışma konusuyla ilgili olarak kümelenme bağlamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:*

*”Firma ölçeklerine yönelik politika yaklaşımlarının henüz etkin bir şekilde oluşturulmaması, sanayi kuruluşları anlamında kümelenmenin zayıflığı ve tedarik zincirindeki geri bağlantıların bazı önemli sektörlerde stratejik anlamda oluşturulamamış olması da Türk sanayini olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak dikkat çekmektedir.”* (DPT,2007a: 52-53)

*“135.Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ekonomiyle karşılaştırıldığında Türk sanayinin teknolojik altyapı anlamında da birçok eksikliği tespit edilmektedir. Türk sanayi genel anlamda düşük ve orta düzey teknolojik altyapıları kullanmaktadır.*

*Bunun başlıca sebebi de kurum içi ve kurum dışı araştırma geliştirme (AR-GE) çalışmalarının yeterli düzeyde olmamasıdır. Özellikle ileri teknolojide Ar-Ge çalışmaları son derece yetersizdir. Bu gibi alanlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin çok az sayıda olması ve kümelenmelerin zayıflığı ileri teknoloji kullanan şirketlerin yüksek katma değere ulaşabilmelerini engellemektedir. Sanayi kuruluşlarımız kurum içi Ar-Ge yatırımlarına özen göstermedikleri gibi, kurum dışı Ar-Ge hizmeti sunan üniversiteler ve TÜBİTAK gibi kurumlardan da destek almak konusunda ihtiyatlı davranmaktadır. Bu şartlar altında ileri teknoloji gerektiren ürün geliştirme ve üretme fırsatını yakalayamayan Türk sanayi, diğer ileri teknoloji kullanan ülkelere göre verimlilik ve yenilik alanlarında dolayısıyla da rekabet gücü bakımından sıkıntılar yaşamaktadır.” (DPT,2007a: 54) .*

#### **2.8.1.2. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Tarafından Yapılan Çalışmalar**

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan (2010-2014) Stratejik Plan içinde yer alan Stratejik Amaçlar ve Hedefler Bölümünde

*“Türkiye Sanayi Stratejisi, Ülkemizin, stratejik üstünlüklerini küresel rekabet koşulları içinde faydaya dönüştürmeye yönelik olarak önceliklerini, kümelenme alanlarına ilişkin tercihlerini ve yol haritasını ortaya koyacak, bölgesel ve sektörel düzeydeki her türlü uygulamaya ışık tutacak bir çerçeve belge niteliği taşıyacaktır.” (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 39) denmektedir.*

Yine aynı raporda “Stratejik Amaç” olarak:

*“Esnaf, sanatkâr, sanayici, tacir, KOBİ'ler ve tüketiciler için, AB normlarıyla uyumlu, rekabetçi, etkin ve güvenli bir piyasanın oluşmasına ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesine katkı sağlamak üzere, sanayinin planlı gelişimine destek vermek ve yatırım ortamını sürekli iyileştirmek Esnaf, sanatkâr, sanayici, tacir, KOBİ'ler ve tüketiciler için, AB normlarıyla uyumlu, rekabetçi, etkin ve güvenli bir piyasanın oluşmasına ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesine katkı sağlamak üzere, sanayinin planlı gelişimine destek vermek ve yatırım ortamını sürekli iyileştirmek“ şeklinde belirlenirken, kümelenme çalışmalarının Sanayi ve Ticaret Bakanlığının sorumluluğu altında gerçekleştirilmesi karara bağlanmıştır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 41).*



Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010 yılı Performans Programının “Temel Politika Öncelikleri” bölümünün “Rekabet Gücünün Artırılması” başlığında

“Kümelenme politikası oluşturulacak, bu kapsamda işletmelerin sanayi bölgelerinde kurulması özendirilecek, işletmeler arası işbirliği ve kümelenme faaliyetleri bir model çerçevesinde desteklenecektir.” denilmektedir(T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b:26).

Aynı raporun Stratejik Amaçlar bölümünde:

“Türkiye’nin küresel rekabet edebilirliğinin en üst seviyeye çıkarılmasına ve sanayi ve ticaret alanlarında yapısal dönüşümün sağlanmasına yönelik olarak, ulusal politikalar doğrultusunda, kamu kuruluşları, üniversiteler ve özel sektörle işbirliği içinde politikalar ve strateji oluşturmak, uygulanmasını sağlamak, izlemek, değerlendirmek.” gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 30).

### **2.8.1.3. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Tarafından Yapılan Çalışmalar**

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) tarafından hazırlanan 2010 yılı Performans Programında ifade edilen stratejik amaçlardan biri:

“ Başta KOBİ’ler olmak üzere firmaların küresel rekabet gücünün yükseltilerek yeni pazarlara açılması ve mevcut pazar paylarının artırılmasına yönelik çalışmalar yaparak bu çalışmalara hızlı ve etkin bir şekilde iş çevrelerinin hizmetine sunmak” olarak tespit edilmiştir (IGEME, 2009: 20).

Bu amaç doğrultusunda belirlenen hedef ise;

”Pazar Araştırması ve Pazarlama Desteği, ihracat danışmanlığı ve rehberlik hizmetleri almak üzere İGEME’ ye başvuran firma sayısı artırılması sağlanacak ve 2012 yılı sonuna kadar küme geliştirme projesi gerçekleştirilecektir.” (IGEME, 2009: 24) şeklinde tespit edilmiştir.

“KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı”, Türkiye’de, KOBİ’lere yönelik temel stratejileri belirleyen ve bu kesime yönelik faaliyetlerde bulunan, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı ile birlikte Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DTM, Hazine Müsteşarlığı, DPT, Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu’ndan oluşan

KOBİ Çalışma Grubu tarafından, mevcut politika ve programların kapsamını ve bu kapsam dâhilinde belirlenen faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koymak, arzu edilen hedeflere ulaşmak için kamu ve özel sektör kuruluşlarına düşen görevleri açık bir şekilde ifade etmek ve gerekli eylem ve projeler demetini oluşturmak amacıyla hazırlanır. Bu kapsamda 2007-2009 dönemini kapsayan raporda;

*“Günümüzde işletmelerin, özellikle KOBİ’lerin tek başlarına rekabetçi bir noktaya ulaşmaları zor olmaktadır. Bu zorluğu aşabilmek amacıyla geliştirilen önemli bir yaklaşım “Kümelenme”dir. Kümelenme; “Aynı iş kolunda faaliyet gösteren, aralarında ilişkiler olan ama aynı zamanda rekabet içinde olan çok sayıdaki firmanın, onlara mal sağlayan tedarikçilerin ve hizmet satanların, ilgili kurumların (üniversiteler, meslek kuruluşları, iş koluyla ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar, v.b) aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, kümelenme oluşumları desteklenecektir.”* (DPT, 2006b: 35-36) şeklindeki ifade çok önemlidir.

Bu ifadenin bir diğer önemi de yukarıda da dikkat çekildiği gibi bu raporun çok geniş katılımlı bir hazırlama komitesi tarafından hazırlanmış olması ve üzerinde mutabık kalınan bir rapor olmasıdır.

13-14 Aralık 2007 tarihinde Sanayi Bakanlığı, KOSGEB, TOBB tarafından organize edilen V. KOBİ zirvesinde ;

*“Küresel rekabete ülkenin ve KOBİ’lerin hazırlanmasında önemli bir araç olan kümelenmenin yönetim ve sosyal sermaye özelliği, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte kurgulanarak uygulanmalı ve ortaya çıkan “küme modeli” oluşturduğu sinerjiyle sürdürülebilir bir başarı sağlamalıdır”* şeklinde bir karar alınmıştır.

Yukarıda detaylı bir şekilde verilmeye çalışılan, ülkemizin belli başlı kurumlarının aldıkları kararların kümelenme politik alt yapısının oluşturulduğunu göstermesi açısından önemlidir.

### **2.8.2. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları**

Çalışmanın bu bölümünde bir önceki bölümde ortaya konulan politik kararlılık neticesinde özellikle kamu kurumlarının gerçekleştirdikleri çalışmalar ile ilgili

bilgiler verilecektir.

Küresel rekabette KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırmaya ve yenilikçi girişimlerini uygun maliyetlerle gerçekleştirmeleri için KOBİ'lerin “birlikte-rekabet” kavramı çerçevesinde birleşmelerini ifade eden “kümelenme” modeli çerçevesinde, Türkiye'de geniş çaplı analizlerle belirlenmiş tekstil, otomotiv yan sanayi, makine imalat, turizm, gıda, bilişim, finans, inşaat, seramik gibi sektörlerde bugüne kadar pek çok proje tasarlanmıştır. Bu projelerin hayata geçmesi ile bölgelerin, sektörlerin hatta belli illerin rekabet güçlerinde gözle görülen artışlar yaşanmıştır. Türkiye’deki başarılı kümelenmelere Gaziantep’te tekstil ve hazır giyim kümelenmesi, Kayseri’de mobilya kümelenmesi, Antalya’da turizm kümelenmesi, Bursa’da otomotiv kümelenmesi, Gebze’de kimya kümelenmesi ve Hereke’de halıcılık kümelenmesi örnek olarak gösterilebilir (TEPAV, 2007:82).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan “2010 yılı Performans Programı”nda yer alan “Temel Politika Öncelikleri” bölümünde belirlenen hedeflerden biri de “Kümelenme politika ve stratejisinde öngörülen eylemler hayata geçirilecektir” şeklinde tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılmış çalışmalar şu şekildedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b: 47):

1. “Kümelenme Rekabet Edebilirlik Programı”nın oluşturulmasına ilişkin proje DPT, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programına (UNDP) ve Sanayi Bakanlığı tarafından imzalanarak uygulamaya konulmuş,
2. Mantıksal Çerçeve Matrisi (Logical Frame Matriks )çerçevesinde hazırlanan projede yapılacak eylemler, işgücü ihtiyacı dikkate alınarak faaliyete ilişkin kaynak ihtiyacı belirlenmiştir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği şekliyle kümelenme ile ilgili olarak 60. Hükümet eylem planında yer alan tedbirler kapsamında kümelenme politikalarının oluşturulması ve kümelenmelerin desteklenmesine ilişkin çalışmalar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bakanlık adına çalışmalarını yürüten kurum ise “Küçük Sanatlar Sanayi Bölgeleri ve Siteleri Genel Müdürlüğü”dür. Bu birim Türkiye’de kümelenme altyapısının oluşturulmasından

sorumlu olup, bu yönde politikalar üretmektedir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen bir başka program da “Katılım Öncesi Yardım Aracı” (IPA- Instrument for Pre-accession Assistance) dır. Bakanlık bu program çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı geliştirmiştir. Bu program Türkiye’de az gelişmiş 43 ili kapsamaktadır. Bu program kapsamında az gelişmiş bölgelerin rekabet güçlerinin artırılmasında kullanılacak 6 tedbir belirlenmiş olup, öngörülen tedbirlerden biri de “Kümelenme ile KOBİ lerin güçlendirilmesi” şeklindedir(T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009b).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı dışında DTM tarafından kümelenmeye yönelik yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri de “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi”dir. Bu proje Mart 2007 tarihinde Avrupa Komisyonu’nun finansal desteği ile Türkiye’yi ulusal kümelenme politikasına sahip birkaç ülkeden biri haline getirme amacı ile başlatılmıştır. Bu ana hedef çerçevesinde bu politikanın özünü teşkil edecek bir kümelenme stratejisi geliştirilmesi ve bu strateji ile kümelenme politikalarının etkin olarak uygulanması ve ulusal bazda yönetsel ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi planlanmıştır. Projenin tamamlanması ile iş kümelerine yol gösterici olacak ulusal bir stratejinin yanı sıra, bu stratejiyi uygulamak için gerekli kurumsal kapasite ve ulusal ekonominin rekabetçilik kapasitesinin artırılması da sağlanmış olacaktır (DTM, 2009).

Oldukça geniş katılımlı olarak yürütülen projede, Bakanlıklar, DPT, KOSGEB, TIM, ABGS, TOBB, TUBITAK, Üniversiteler, Sivil Toplum Örgütleri ve diğer ilgili taraflar proje yürütülmesinde etkin rol almışlardır. Proje kapsamında yaklaşık 3000 firma temsilcisi ve 100’e yakın kurum ve kuruluş ile temas sağlanmıştır. 2010 yılı başında tamamlanan projenin sonucunda proje kapsamında yapılan çalışmaların detaylı bir şekilde anlatıldığı “Beyaz Kitap”, 10 ilde küme oluşumu analizleri, 10 ilde Kümelenme Yol haritaları oluşturulmuştur.

Öte yandan, Avrupa Birliği ve GAP-Gidem gibi uluslararası ve ulusal kamu kuruluşları, İstanbul Büyükşehir Belediyesi- İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi ve Elazığ İl Özel İdaresi gibi yerel yönetimler; Tekirdağ, Elazığ, Bolu, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odası gibi sivil toplum kuruluşları da ülkemizin farklı bölgelerinde çeşitli kümelenme analiz ve geliştirme çalışmalarını

sürdürmektedirler. Bununla birlikte, Hazine Müsteşarlığı makro düzeyde kümelenme politikalarını belirlemek üzere ulusal bir çalışmayı bitirmek üzeredir. Yakın dönemde faaliyete geçen Bölgesel Kalkınma Ajansları da çalışmalarını kümelenme yaklaşımına göre tasarlamaktadırlar (Eraslan, 2009).

Ülkeler arasında gümrük sınırlarının kalmadığı küresel bir yapıda, Türkiye'nin rekabet gücüne sahip yüksek katma değerli ürünleri üretip pazara sunabilmesinin yolu, şüphesiz araştırma ve geliştirmeden; kamu, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, araştırma merkezleri ve sanayi işbirliğinden geçmektedir. Bu bağlamda Türkiye, geçmiş yıllara kıyasla bilişim teknolojileri yatırımları alanında son 20 yılda büyük bir atılım göstermiştir. Özellikle, son yıllarda ileri teknolojilerin rekabet avantajı için önemi dikkate alınarak kuluçka merkezi (incubator) niteliğinde üniversiteler bünyesinde yapılan girişimler dikkati çekmektedir. Bu merkezler Türkiyede Teknokent adı ile tanımlanmaktadır. Teknokent ölçeğinde kayda değer iki gelişmeye ODTÜ- Teknokenti ve TUBİTAK-MAM Teknokenti örnek olarak verilebilir. Bu teknokentler çevresinde kümelenme diyebileceğimiz bir yapılanmanın varlığından söz edebiliriz.

Teknopark kümelenmesini önemli kılan faktörler arasında fiziksel yakınlığın getirdiği sürekli iletişim ortamı sayesinde verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi gelmektedir. Bu sayede iletişim kopukluğu nedeniyle doğabilecek zararlar, gecikmeler ve hatalardan uzaklaşmaktadır. Başarılı kümelenme uygulamalarını gören üniversiteler benzer girişimleri, üniversitelerin rekabetçi olduğu alanlar tespit edilmek suretiyle şirket profilleri bu alanda tespit edilip stratejik kümelenme çabası içindedirler. Böylece kümelenme yapısı içinde seçilen sektör bazında yatay ve dikey entegrasyon kolaylıkla oluşturulabilmekte, rekabetçi üstünlük için avantaj elde edilmektedir. Bu sayede üniversite ve şirket kaynaklarının optimum kullanımı da mümkün olmaktadır. Şirketler arasındaki işbirliği yapabilme olanakları üniversite ile yapılan çalışmaları başta finansman olmak üzere olumlu etkilemekte sonuçlarının ise daha geniş bir kitle tarafından yararlanılabilme olanağı doğurmaktadır (Uğur, 2009:17-21).

Günümüzde kümelenmeler ülkelerinin rekabet gücünün artırılması konusunda ana gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede, dünyanın dört bir

yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda bir çok proje yürütülmektedir (Eraslan, 2009:8).

Gelişmelere Türkiye açısından bakıldığında; ülkemiz de dünya ekonomileriyle bütünleşme çabaları kapsamında küreselleşme hareketinin içinde yer almış, AB'ne tam üyelik doğrultusunda 1995'te Gümrük Birliği Anlaşması'nı imzalamış ve tam üyelik için müzakerelerine başlamıştır. Bu gelişmeler ile birlikte, teknolojiye yaşanan önemli gelişmeler ve yaşanan hızlı değişimler ve bunların ortaya çıkardığı ezici rekabet, uluslararası bağımlılık sürecinde Türkiye'yi de çağı yakalamak amacıyla ekonomik anlamda köklü yapısal değişim ve zihinsel dönüşümlere zorlamıştır. Bu bağlamda, gerek tarım ve sanayi, gerekse hizmet sektörlerimizin etkin ve verimli bir şekilde yurt dışı ile rekabet etmesi için yeni model ve yaklaşımların uygulanması ve benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmış, bir paradigma değişikliğine gidilerek bölgesel rekabet edebilirlik yaklaşımı ağırlığını hissettirmeye başlamıştır (Eraslan, 2009:24)

Ulusal hedefler arasında rekabetçilik gücü düşük, katma değeri neredeyse olmayan, bölgeye katkısı çok az ve uzun vadede arzu edilen bölgesel kalkınmayı gerçekleştiremeyen sektörlerin belirlenmesi amaçlanmakta; bununla birlikte katma değeri yüksek, istihdamı artırıcı, geliri yükseltici ve bölgesel ve ulusal kalkınmayı sağlayıcı sektörlerin rekabetçi güçlerinin artırılması hedeflenmekte ve teşvik sistemi buna göre dizayn edilmektedir. Son yıllarda, AB Lizbon Kriterleri ile benimsenen ve diğer ülkeler gibi hükümetimizin de ekonomik eylem planına giren kümelenme yaklaşımı ile artık sektörel teşvikler de kümelenme özelliğine haiz bölgelere tahsis edilmesi öngörülmektedir. Kümelenmeler konusunda Türkiye'de de son yıllarda ilgili politikaların uygulanmaya konulduğu görülmektedir. Bu politikaların neticesi olarak; özellikle, Türk ekonomisinin rekabet gücünün artırılması için faaliyet gösteren Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), ilk pilot çalışmasını yaklaşık 10 yıl önce Sultanahmet bölgesinde turizm sektörüne yönelik olarak gerçekleştirmiş daha sonra, KOSGEB ve DPT işbirliği ile Bartın İli'nde kümelenme çalışmalarını başlatmıştır (Eraslan, 2009:19).

### **2.8.3. Türkiye’de Başarılı Küme Uygulama Örnekleri**

Bu bölümde Türkiye’de uygulanan başarılı küme uygulamalarından örnekler verilecektir. Ülkemizde kümelenme çalışmalarının geçmişi eski olmamasına rağmen, tüm ülke coğrafyası üzerinde irili ufaklı çalışmalar yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde yer vereceğimiz örnekleri seçerken daha çok genel kabul görmüş kriterler çerçevesinde oluşturulmuş olmasına, ülke coğrafyasının farklı noktalarından seçilmiş olmasına ve kümelenme çalışmasında belirgin sonuçlara ulaşılmış olmasına dikkat edilmiştir.

DTM’nin gerçekleştirmiş olduğu “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi”nde incelenen kümelerden ikisi bu bölüme konulmuştur. Ayrıca URAK’nun yaptığı Sultanahmet Kümelenme örneği ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu tarafından en başarılı kümelenme olarak seçilen Adıyaman Tekstil Kümesi bu bölümde aktarılacak diğer örneklerdir.

Bu bölümde yer verilen örnekler ile ilgili açıklamaları ilk elden olmasına dikkat edilmiştir. Bu sebeple kaynak olarak; çalışmaları yürüten kurumların sonuç raporları veya çalışmanın bizzat içinde yer almış kişilerin makaleleri veya ilgili kişilerin basın açıklamaları kullanılmıştır.

#### **2.8.3.1. Bursa Tekstil İş Kümesi**

Bursa Tekstil İş Kümesi çalışmaları DTM web sitesinde oldukça geniş bir şekilde yer almaktadır. Çalışmada bütün çerçeveye değil sadece konunun önemli görülen yerleri aşağıda yer almaktadır.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası tarafından hazırlanan ve Bursa’daki en büyük 250 firmanın sektörel dağılımını inceleyen bir raporda 2007 yılında Bursa’daki en büyük 250 firmadan 60 tanesinin tekstil – hazır giyim sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

TİM tarafından açıklanan verilere göre, Bursa’dan yapılan Tekstil ve Hammaddeleri ihracatı 2008 yılında 947 milyon Dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu rakama hazır giyim ve otomotiv sektörlerinde girdi olarak kullanılan tekstil ve hammaddeleri de dâhil edilirse ihracat hacminin 1,5 milyar Dolar’ı aştığı görülmektedir.

Teknoloji tekstil sektörü açısından kritik bir öneme sahiptir. Tekstil sektörünün teknolojik faaliyet konuları; iplik, tasarım, dokuma kumaş, örme kumaş, nonwoven, tekstil terbiyesidir (boya, baskı, apre). Dokuma, örme, nonwoven safhaları ham bezin üretilmesinde kullanılan üç farklı teknolojidir. Tekstil terbiyesi, kumaşa renk, desen veren ve kumaşın kullanma özelliklerinin geliştirildiği üretim sürecidir. Bu üretim zinciri bugün de geçerliliğini korumaktadır. Ancak gelecekte akıllı tekstil ürünlerinin üretiminde ve teknik tekstillerde gelişmelerin olması durumunda bu üretim zincirinin halkası daha geniş yer kaplayabilecektir.

Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği'nin liderliğinde Bursa Tekstil İş Kümesinin rekabetçiliğinin artırılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalar neticesinde Bursa Tekstil Teknolojileri Merkezi'nin (BTTM) kurulmasına karar verilmiştir. BTTM'nin genel amacı Bursa ve çevresinde ihracatın artırılması ve geliştirilmesine yönelik olarak tekstil firmalarının yenilikçi ve teknik tekstil ürünleri üretmelerinin sağlanması, moda ve markaya yönelik katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi, üretim verimliliğinin artırılmasıdır.

BTTM'nin örgütlenmesi ve yürütülmesi için aşağıda belirtilen birimler oluşturulmuştur.

**1. Ar-Ge/Ür-Ge Birimi;** sektöre yön verecek şekilde üyelerle birlikte projeler hazırlayarak uygulama araştırmaları gerçekleştirmek ve sektörün ihtiyaç duyduğu performans testlerini bir ücret karşılığı gerçekleştirmektir.

**2. Eğitim ve Bilinçlendirme Birimi;** sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitiminin merkezi bir birim tarafından gerçekleştirilmesini sağlamak ve yeni teknolojiler, inovatif tasarım ve teknolojiler ve sektördeki yeni eğilimler konusunda bir koordinasyon çerçevesinde sektörü bilgilendirmek ve yönlendirmeyi amaçlar. Bu amaçla kurs, seminer, sempozyum ve panel gibi eğitim çalışmaları düzenler. Oluşturulacak web sayfası ile ücretli eğitim vermek, merkezde işletmeler için ortak veya işletmelere özel eğitimler vermek; eğitim amaçlı kitap, kitapçık, CD vb. hazırlamak da bu birimin görevleri arasındadır.

**3. İşbirliği ve Koordinasyon Birimi;** tekstil sektöründe paydaşlar arasında etkin iletişim, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasını amaçlar. Özellikle üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek, ortak Ar-Ge projeleri oluşturulmasını sağlamak



amacıyla oluşturulan bu birim, üyelerden seçilecek sanayiciler, KOSGEB ve akademisyenlerden oluşacaktır. Oluşturulacak bir web portalı ile paydaşlar arasında doğrudan iletişimin sağlanması mümkün olabilecektir. Lisansüstü çalışmaların sanayicilerle birlikte planlanması, proje havuzu oluşturulması, projelerin periyodik olarak paydaşlara sunulması gibi faaliyetler bu birimin görevleri arasındadır.

**4. Tanıtım Pazarlama ve Dağıtım Birimi;** sektörü fuarlar, tanıtımlar ve diğer organizasyonlar hakkında bilgilendirmek, reklam, tanıtım ve markalaşma konularında danışmanlık hizmeti verir.

**5. Etik Değerler ve Fikri Mülkiyet Hakları Birimi:** Bu birimin amacı, sektörde etik değerlerin yerleşmesine eğitim yoluyla katkıda bulunmak, bu konuda bilinçlendirme ve bilgilendirme çalışmaları yapar.

**6. İdari ve Mali İşler Birimi:** Merkezin faaliyetleri ile ilgili idari ve mali işlerin yürütülmesini sağlar.

Aşağıdaki Tablo 2.4’de Bursa Tekstil İş Kümesine yönelik olarak hazırlanmış özet mahiyetteki rekabetçilik analizi sunulmaktadır. Analizin gösterdiği gibi Bursa Tekstil İş Kümesi (BUTİK) hâlihazırda küresel ölçekte rekabetçi kapasiteyi haiz bir iş kümesidir. Bursa’nın genel iş ortamının ve altyapısının güçlü olmasına ek olarak, bölgede güçlü iş kümelerinin bulunması da BUTİK’in rekabetçiliğini arttırmaktadır.

**Tablo 2.4: Bursa Tekstil İş Kümesi – Rekabetçilik Analizi**

<b>Faktör Şartları</b>	Konum ve yaşam kalitesi		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faktör şartları açısından Bursa Tekstil İş Kümesi'nin oldukça avantajlı bir konumda bulunduğunu söylemek mümkündür,</li> <li>- İl'in tekstil konusunda bin yılı aşan geçmişi Tekstil İş Kümesi'nin güçlü bir işgücü piyasasına sahip olmasını sağlamıştır,</li> <li>- Ulaşım altyapısı güçlü olmakla beraber, Bursa ve civarının iş yükünü taşıyabilmesi için gelişmesi gerekmektedir,</li> <li>- Fiziki altyapı oldukça güçlüdür.</li> </ul>	
	İklim ve doğal kaynaklar			
	İşgücü piyasası (Mavi Yakalı)			
	İşgücü piyasası (Beyaz Yakalı)			
	Bilgi kaynakları			
	Ulaşım altyapısı			
	Fiziki altyapı			
<b>Firma Stratejileri, rekabet ve işbirliği ortamı</b>	Kritik kütle		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bursa Tekstil İş Kümesi "Kritik Kütle" açısından avantajlı bir konumdadır, iş kümesi hem büyüktür hem de bölgesel hâsılının ciddi bir kısmını oluşturmaktadır.</li> <li>- Rekabetin kalitesi konusunda Türkiye genelinde olduğu gibi fiyata dayalı rekabet ön plandadır, ancak son dönemlerde teknoloji ve inovasyon firma stratejilerinde önemli bir yer almaya başlamıştır,</li> <li>- Bursa'daki en büyük 250 firmadan 60 tanesinin tekstil – hazır giyim sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir</li> </ul>	
	Rekabetin kalitesi			
	Firmalar arası İşbirliği			
	Firma stratejileri			
	Girişimcilik ortamı			
	Firma yapıları			
<b>Yerel Talep Koşulları</b>	Yerel talebin yapısı ve gelişimi		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Özellikle otomotiv ve hazır giyim sektörlerinden gelen talep oldukça büyüktür.</li> </ul>	
	Yerel tercihlerin dış pazarlara yansıtılış mekanizmaları			
<b>İlgili ve destek sektörler</b>	İlgili Sektörler ve İş Kümeleri		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bölge'deki Otomotiv ve Hazır Giyim iş kümeleri ile Tekstil İş Kümesi arasında ciddi bir bağ vardır,</li> <li>- Hammadde temini bölge dışından yapılmaktadır,</li> <li>- Makine ve donanım tedarik ve tamir hizmetleri İl'de mevcuttur,</li> <li>- Bursa Tekstil Teknolojileri Merkezi Ar-Ge konusunda verilen hizmetlerdeki açığın kapanmasına katkıda bulunacaktır.</li> </ul>	
	Hammadde ve/veya Ara Mal			
	Makine ve Donanım Tedarikçileri			
	Hizmet Sağlayıcılar (Lojistik)			
	Hizmet Sağlayıcılar (Ar-Ge vb.)			
	Hizmet Sağlayıcılar (Diğer)			
<b>Kamu kurumları ve işbirliği kurumları</b>	Kamu kurumları		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bursa Tekstil İş Kümesi, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, OSB'ler, Uludağ İhracatçı Birlikleri, BEGEV, BUSİAD Uludağ Üniversitesi gibi güçlü işbirliği kurumları tarafından desteklenmektedir.</li> </ul>	
	Üniversiteler			
	Oda, İhracatçı Birliği ve OSB'ler			
	Sivil Toplum Kuruluşları			
Uluslararası Rekabetçi		Ölçekte	Ulusal Ölçekte Rekabetçi	Rekabetçi değil

**Kaynak:** (DTM, 2007, 09.12.2009)

Bursa Tekstil Teknolojileri Merkezi'nin kurulmasına yönelik çalışmanın iş kümesinin uzun vadede sürdürülebilir bir şekilde rekabetçi kalmasına destek olacağı açıktır. Yapılacak çalışmaların enerji verimliliği ve çevre dostu üretim teknolojilerinin yaygınlaştırılması gibi girişimleri de içermesi durumunda BUTİK'in hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda özel ve taklit edilmesi güç bir değer

olarak yer alacağı düşünülmektedir.

### **2.8.3.2. OSTİM Savunma Yan Sanayisi İş Kümesi:**

Ostim Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi 01 Temmuz 2008 tarihinde kurulmuştur. Küme Ostim Organize Sanayi Bölgesi ve civarında savunma sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. Küme üyesi firmalarda, cirosunun önemli bir bölümünün savunma sanayinden gelmesi yada Aselsan, TAI, Roketsan, FNSS, Boeing, Sikorsky vb firmaların onaylı alt tedarikçisi olması kriterleri aranmıştır (www.ostimkumelenme.org, 03.12.2009). Savunma ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payının artırılması yönündeki ihtiyacı da dikkate alarak, "Savunma Yan Sanayi Kümelenme Çalışmaları" hâlihazırda savunma sanayisine üretim yapan 77 OSTİM firması ile başlatılmıştır (DTM, 2007).

Kümenin ana hedefi olarak ordunun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve savunma sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmek olarak tespit edilmiş (www.ostimkumelenme.org, 03.12.2009).

Belirlenen alt hedefler ise;

1. İşletmelerin artan işbirlikleri ve gelişen yetenekleri ile tercih edilen alt tedarikçiler haline gelmeleri ve nihai ürünlerle uluslararası pazarlara açılmalarını sağlamak,
2. Ostim OSB'nin sektörel ihtisaslaşma ile bölgesel rekabet avantajı oluşturmak,
3. Üniversitelerin KOBİ'lere teknoloji transferi yapmak,
4. Ana Tedarikçilerin yetenekleri gelişen alt tedarikçiler ile yabancı rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturmak,
5. Savunma Sanayinin yerleştirilmesine yönelik çalışmaların desteklemek ve Türk Savunma Sanayinin uluslararası pazardaki rekabet gücünün artırmak şeklinde belirlenmiş olup son dönemde Türk Savunma Sanayinin gelişmesinde rol oynamaları bu hedeflerine ulaşma yolunda olduklarının bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 2.5 DTM tarafından hazırlanmıştır. Ostim Savunma Yan Sanayi Kümelenmesine yönelik olarak hazırlanmış özet mahiyetteki rekabetçilik analizi sunulmaktadır. Analizin gösterdiği gibi küme hâlihazırda küresel ölçekte rekabetçi kapasiteyi haiz bir iş kümesidir.

**Tablo 2.5: OSTİM Savunma Yan Sanayi İş Kümesi – Rekabetçilik Analizi**

<b>Faktör Şartları</b>	Konum ve yaşam kalitesi		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ankara'nın yüksek yaşam kalitesi ihtisaslaşmış beyaz yakalı işgücünün Bölge'ye çekilmesini ve Bölge'de tutulmasını sağlamaktadır.</li> <li>- Ankara'daki 11 adet Üniversite'nin 10'unda mühendislik fakülteleri bulunmaktadır.</li> <li>- Ankara'nın güçlü bir ulaşım altyapısı bulunmaktadır.</li> <li>- OSTİM OSB savunma yan sanayindeki firmalar için güçlü bir fiziki altyapı sağlamaktadır.</li> </ul>
	İklim ve doğal kaynaklar		
	İşgücü piyasası (Mavi Yakalı)		
	İşgücü piyasası (Beyaz Yakalı)		
	Bilgi kaynakları		
	Ulaşım altyapısı		
	Fiziki altyapı		
<b>Firma Stratejileri, rekabet ve işbirliği ortamı</b>	Kritik kütle		<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş Kümesi'nde yer alan firmalarda çalışan üniversite mezunu ve yabancı dil bilen personel sayısı oldukça fazladır. Bu personel sadece teknik anlamda değil, kültürel anlamda da işbirliklerinin geliştirilmesi için gerekli yetkinliğe sahiptir.</li> <li>- Firmaların birçoğu patent, patent veritabanlarının kullanımı, Ar-Ge destekleri, projelendirme vb. konularda deneyim kazanmışlardır.</li> </ul>
	Rekabetin kalitesi		
	Firmalar arası İşbirliği		
	Firma stratejileri		
	Girişimcilik ortamı		
	Firma yapıları		
<b>Yerel Talep Koşulları</b>	Yerel talebin yapısı ve gelişimi		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Türkiye'nin yıllık savunma sistemi tedarik harcaması 3,5 milyar ABD Dolar civarındadır.</li> </ul>
	Yerel tercihlerin dış pazarlara yansıtılış mekanizmaları		
<b>İlgili ve destek sektörler</b>	İlgili Sektörler ve İş Kümeleri		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savunma Yan Sanayi ile ilgili olabilecek birçok sektör OSTİM OSB'de yer almaktadır,</li> <li>- Ana alıcılar olan ASELSAN, TAI, ROKETSAN, MKE, OTOKAR, FNSS firmaları OSTİM OSB'ye yakındır.</li> <li>- AR-GE konusunda ihtisaslaşmış hizmetler sağlayan yapıların güçlendirilmesi gerekmektedir.</li> <li>- Ankara'da her gün biraz daha güçlenen bir Yazılım İş Kümesi bulunmaktadır.</li> </ul>
	Hammadde ve/veya Ara Mal		
	Makine ve Donanım Tedarikçileri		
	Hizmet Sağlayıcılar (Lojistik)		
	Hizmet Sağlayıcılar (Ar-Ge vb.)		
	Hizmet Sağlayıcılar (Diğer)		
<b>Kamu kurumları ve işbirliği kurumları</b>	Kamu kurumları		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri</li> <li>- OSTİM OSB firmalara birçok konuda hizmet vermektedir (eğitim vb.)</li> <li>- TÜBİTAK, TTGV</li> </ul>
	Üniversiteler		
	Oda, İhracatçı Birliği ve OSB'ler		
	Sivil Toplum Kuruluşları		
Uluslararası Ölçekte Rekabetçi		Ulusal Ölçekte Rekabetçi	Rekabetçi değil

**Kaynak:** (DTM, 2007, 09.12.2009)

Kümeleme çalışmalarında karşılaşılan en önemli sorun hukuksal açıdan statünün ne olacağıdır. Bu sorunu OSTİM Savunma Yan Sanayisi Kümesi dernekleşerek çözmüştür. Dernekleşme ile ilgili olarak Küme Yürütme Kurulu Başkanı Mithat ERTUĞ (21.06.2010) “Kümeyi kurduğumuz tarihten bu yana yaklaşık iki sene geçti. Bu süreçte bürokrasiyle uğraşmadan daha hızlı hareket edebilmek için kümenin tüzel kişiliği üzerinde hiç durmadık. Ancak gelinen bu aşamada kümenin sürdürülebilirliğinin garanti altına alınması için tüzel kişiliğinin oluşturulması gerekiyordu. Küme Yürütme Kurulu olarak değişik alternatifleri

*inceledik ve dernek yapısının küme için en uygun tüzel kişilik olduğuna karar verdik ve kurulacak derneğin adı OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi Derneği olarak belirlendi.”* (www.ostimkumelenme.org, 03.12.2009).

Derneğin amaçları şu şekilde tespit edilmiş:

- 1.Savunma ve havacılık sektörlerinde yerli üretimin payını artırmak,
2. Üyeleri arasındaki işbirliğini artırmak ve ortak projeler yürütülmesi için altyapı oluşturmak,
- 3.KOBİ’lerin rekabet gücünü artırmak,
4. Yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü geliştirmek,
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak,
6. Kümelenme konusunda referans oluşturmak ve diğer kümelenme çalışmalarına katkıda bulunmak, şeklinde belirlenmiştir.

### **2.8.3.3. Adıyaman Tekstil Kümesi**

2005’te Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu (UNDP) tarafından en başarılı kümelenme programı seçilen Adıyaman tekstil kümelenme projesi 2004’te GAP-GİDEM (Girişimci Destek Merkezleri) tarafından başlatılmıştır (United Nations Development Programme, t.y.). Bu program daha sonra çok geniş bir katılımcı kitlesiyle büyüyerek gelişti. Valilik, Belediye Başkanlığı, GAP İdaresi, GİDEM, URAK, Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Üniversitesi ve KOSGEB kalkınma hamlesi için güç birliği oluşturmuşlar.

08.09.2006 tarihinde ODTÜ ‘de gerçekleşen Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumunda “Yerel Ekonomik Kalkınma İçin Model Önerisi” başlıklı sunumu yapan “GİDEM Projesi, AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı” proje koordinatörü Sayın (2006) programın amacını şu şekilde ifade etmektedir: “Adıyaman odaklı olmak üzere K. Maraş, Malatya, Ş.Urfa, G.Antep, Mardin ve Diyarbakır’ı içerisine alan coğrafi alanda sektörün rekabet gücünü yükseltmek üzere, değer zincirinde yer alan eksik oyuncuların tamamlanarak toplam katma değer in bölgede yaratılması ve yerel kalkınmaya katkıda bulunulmasıdır.” 4 bin 500 üyeli Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Zafer Ersoy’a göre “ Bugün dünyayı tehdit eden Çin’e meydan okuyan bir güvene sahip olan Adıyaman’da 3 yılda 36 fabrika kuruldu, 30 yatırımcı

da sırada beklemekte. Kabuğunu kıran şehir Türkiye'nin tekstil ve gıdada yeni yatırım merkezi olma yolunda yapılacak yeni yatırımlarla da Ortadoğu'nun moda merkezi yapacaklarını belirtiyor (www.tumgazeteler.com, 21.07.2010).

Adıyaman Hazır Giyim Kümelenme çalışmalarını ve süreci değerlendiren uzmanlar şu şekilde konuşuyorlar “49 firmadan oluşan sektör şehri yeniden ayağı kaldırmış durumda. Aynı iş kolunda firmalar tek bölgede üretim yapıyorlar. Bu nedenle yaşanan problemler, sağlanması gereken çözüm yolları ve beklentiler aynı. Herkes birbirini anladığı için sorunlar hızla hallediliyor. Adıyaman'da her 2 ayda bir kamu yetkilileri, sivil toplum dernekleri ve iş dünyası buluşuyor. Sektördeki sorunlar tartışılıyor, çözüm önerileri geliştiriliyor. Şehrin altyapısı sektörün gereklerine göre yapılandırılıyor. Eğitim için önemli bir mesai harcanıyor. Adıyaman Belediyesi resmi web sitesinde, [http://www.adiyaman.bel.tr/h\\_projeler.php?no=298](http://www.adiyaman.bel.tr/h_projeler.php?no=298) , 10.02.2010).

Adıyaman Tekstil Eğitim Merkezi (ATEM)'nin yürüttüğü sürekli eğitim faaliyetleri ile sürekli eğitimler verilmekte sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücü bu yolla sağlanmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi'nde İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri'nin geçici eğitim programları düzenleniyor. Adıyaman Üniversitesi'nde 2 senelik tekstil bölümünün açılmış. Tüm bu gelişmeler eğitimli işgücüne de olanak sağlıyor. Verilen eğitimler sadece çalışanlarla da sınırlı değil. ATEM şehirdeki üreticileri küresel rekabette söz sahibi olabilmeleri için özellikle uluslararası ticaret konusunda eğitiyor.” (www.kobifinans.com, 10.01.2010)

Adıyaman kümelenme çalışması, Türkiye'de 4,5 yılda bir ilin ekonomik kaderinin değiştirilebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca kümelenme modelinin kabul görmesi için gerekli olan anahtar rolü yani “Başarılı Uygulama” rolünü oynamış, bölgedeki diğer iller için de umut kaynağı olmuş ve bir çok kümelenme için örnek teşkil etmiştir.

İstanbul Kümelenme Konferansında (2008) Rekabet için Kümelenme Modeli sunumunu yapan Türkiye Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayicileri Meclisi Başkanı Umut Oran, Adıyaman Tekstil Kümelenme çalışması süresince elde edilen sonuçları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

**1.** 60 yeni firma kuruldu,

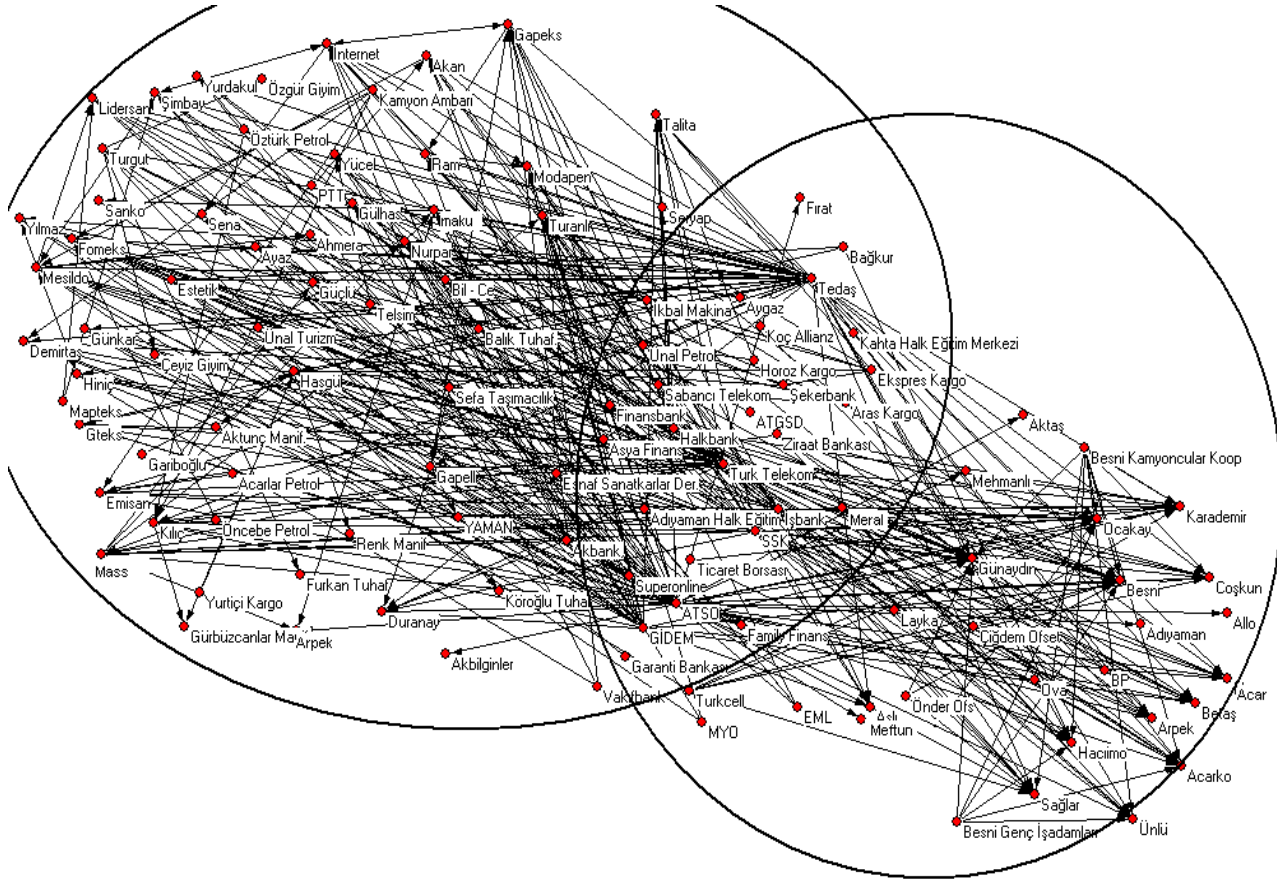
2. 5 bin kişiye istihdam sağlandı,
3. 200 milyon dolar ihracat gerçekleştirildi
4. 400 milyon dolarlık teşvik yatırımı aldı,
5. Güneydoğu'da göç vermeyen bir il oldu,
6. Tekstil Hazır Giyim (THG) Sektörü için kalifiye eleman yetiştirmek üzere mevcut eğitim merkezi (ATEM)'nin geliştirildi,
7. ATEKS (Adıyaman Tekstil ve Konfeksiyon Sanayicileri Derneği) kuruldu,
8. Adıyaman'daki başarı GAP İdaresi'ni harekete geçirdi. Farklı kümelenme projeleri gerçekleştirilmesi kararı alındı (GAP Rekabet Gündemi)

Ayrıca Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumunda Meral Sayın Adıyaman Projesiyle elde edilen sonuçlar için şu ilaveleri yapmıştır:

9. THG sektörüne yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için Danışmanlık Merkezi kurulması,
10. THG Sektörünün ürünlerini pazarlamak üzere Pazarlama Merkezi kurulması,
11. Adıyaman Üniversitesi bünyesinde THG sektörünün ihtiyacı için bir laboratuvar ve sürekli eğitim merkezinin kurulması,
12. THG sektörü için Tasarım Merkezinin kurulması,
13. TGH sektörü için Rekabet Araştırma Merkezinin kurulması,
14. THG Danışmanlık Merkezine veri kaynağı teşkil etmek üzere Bilgi Merkezi oluşturulması ve İnternet Portalı kurulması

Adıyaman Tekstil ve Konfeksiyon Kümelenme Geliştirme Projesi kapsamında yapılan çalışmada aşağıdaki Şekil 2.4 'de kümelenme ağ haritası çıkarılmıştır. Bu harita kümelenmeye dâhil olan bütün ortaklar arasındaki ilişkilerin yoğunluğunu göstermesi açısından önemlidir. Şekil 2.4'de koyu noktalar lider oyuncuları göstermektedir.

**Şekil 2.4: Adıyaman Tekstil Kümesi Ağ Haritası**



**Kaynak:** (Oran, 2008)

#### 2.8.3.4. Sultanahmet Turizm Kümelenmesi

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), İstanbul turizminin kalbi Sultanahmet'teki otelcilerin kümelenmesine önyak olarak 1999'da pilot bir uygulama hayata geçirmiş. URAK Genel Koordinatörü Dr. Melih Bulu'nun ifadesiyle projenin özeti "Sultanahmet, tüm turizm potansiyeline karşın sorunlu bir bölge olmuştur. Biz de bu nedenle Sultanahmet'i pilot bölge olarak seçtik. Hem problem hem de potansiyel vardı. Esnaf birbirine güvenmiyordu ve uluslararası pazarlamaları yoktu. Biz burada yerel bir komite kurarak kümelenme projesi başlattık. Çok olumlu gelişmeler kaydettik. Bu modele dâhil olan üyelerin ciroları 400 bin dolarlardan 1 milyon dolarlar seviyesine yükseldi, istihdam ortalaması



işletme başına 12 kişiden 18'e çıktı. Turistlerin kalış süresi 1 günden 3 güne, ortalama günlük harcaması neredeyse yüzde 100 oranında arttı." (Eraslan vd., 2008: 22 ).

Yakalanan bu ivmenin ardındaki kümelenme stratejisi ise aslında son derece basit. URAK bölgedeki sektör oyuncularının birbirlerini tanımaları ve ortak hareket etmeleri sağlamış. 2006 yılına kadar geçen 7 senelik zaman süresince çeşitli iletişim kanalları oluşturulmuş, elektronik haberleşme listesi tasarlanmış. Bugün bu grup, turizm sektörü stratejilerinin konuşulduğu en büyük elektronik haberleşme platformlarından biri konumunda. Elektronik network'ün yanı sıra dernekler kurulmuş, bu dernekler vasıtasıyla farklı işletmeler birbirini tanıma ve güvenme fırsatı bulmuş. Böylece Sultanahmet'teki işletme sahipleri ortak girişimlere daha kolay karar verir hale gelmişler.

Bunlara ek olarak pazarlama eğitimleri verilmiş, kültür turizmi konusunda özellikle internet pazarlama tekniklerinin kullanılmasında önemli bir başarı sağlanmış. Sultanahmet otelleri bu kümelenme sayesinde artık müşterilerinin yarısından fazlasını internet vasıtasıyla ve iyi fiyatlara bulabilir duruma gelmişler. Sultanahmet turizm kümelenmesinde düzenli inovasyon, niş inovasyon, devrimsel inovasyon ve yapısal inovasyon örneklerini görmek mümkündür (Eraslan vd., 2008:22).

URAK-Sultanahmet Turizm Kümelenmesinde aktif rol alan Hakkı Eraslan tarafında yazılan Kümelenme Temelli Ekonomik Kalkınma Uygulamaları: Türkiye Örneği başlıklı makalede proje süreci ile ilgili olarak yaptığı açıklamada; projenin rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme aşamaları olmak üzere üç ana bölümde tamamlandığını belirtmiştir. 2005 yılından sonra kümelenme geliştirme çalışmaları, yerel insiyatif tarafından kurulan sistemle devam etmektedir.

Yukarıda bahsedilen üç aşamayı yeni kümelenme çalışmalarına da örnek olması açısından kısaca yine Hakkı Eraslan'ın makalesinde anlatıldığı şekliyle aktaralım:

### **1.Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi:**

Sultanahmet turizm sektörünün rekabetçilik seviyesinin analizi için Porter tarafından geliştirilen Elmas (Diamond) Modeli kullanılmıştır. Bir sektörün rekabet

avantajını belirleyen dört ana faktör ile rekabetçiliği analiz edebildiğimiz modelde; girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar elmasın köşelerini oluşturan dört ana faktör olarak değerlendirilmiştir. Her bir faktörün rekabetçilik seviyesinin Yüksek, Orta veya Düşük olarak değerlendirildiği model ile Sultanahmet turizm kümelenmesinin ilk olarak rekabetçilik seviyesi analiz edilmiştir. Analiz aşamasında bazı önemli bulgular ve değişkenler tespit edilmiş olup, kümelenme analizi aşamasında adı geçen faktörler göz önüne alınmıştır.

### **2. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi:**

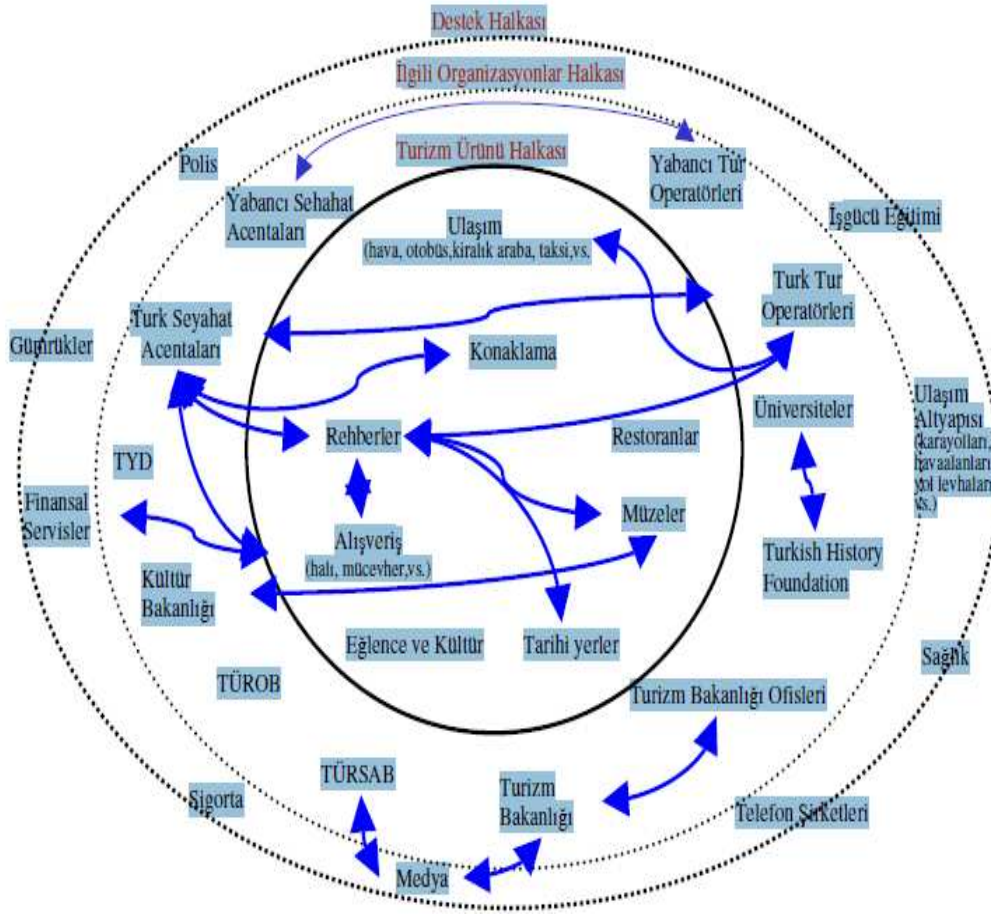
Kümelenme analizi için anket tasarlanmış ve uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin özel yazılım programı ile değerlendirilerek ağ yöntemine göre kümelenme analizi yapılmıştır. Kümelenme analizi sonucu, merkez oyuncular, çevre oyuncular vs. gibi bulguların yanı sıra, kümelenme geliştirmeye öncülük edecek oyunculara da ulaşılmıştır. Bu ağ yapısını aşağıdaki Şekil 2.5 de görmektedir.

### **3. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması:**

Sultanahmet Turizm Kümelenmesinin geliştirme sürecine, uygulanan anketler sonucunda liderlik özelliklerine sahip kümelenme oyuncularından bir Yerel Komitenin oluşturulmasıyla başlanmış. Yerel komite toplantıları ile birlikte bu toplantılarda belirlenen projelere ait eylem planlarının gözden geçirilmesi amacıyla daha sıklıkla biraya gelen alt proje grupları oluşturulmuş ve böylelikle kümelenme geliştirme teknikleri ile küme geliştirilmeye başlanmıştır. Kümelenme bünyesindeki oyuncular arasında iletişimin geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün artırılması başlıklarında yürüyen projelerin yanı sıra Sultanahmet'teki tarihi yerlerin onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi kümelenmenin fiziki yapısının geliştirilmesi konusunda da birçok proje Yerel Komite tarafından hayata geçirilmiştir. “

Sultanahmet turizmcileri 1999 senesinin getirmiş olduğu olumsuz havayı Kümelenme Geliştirme Projesi'nin tetiklediği birlikte rekabet ile aşmayı başarmış ve günümüzde Türkiye'nin en başarılı turizm kümelenmelerinden biri haline gelmiştir. (<http://www.iconomy.org> , 10.11.2009)

Şekil 2.5: Sultanahmet Kümelene Diagramı

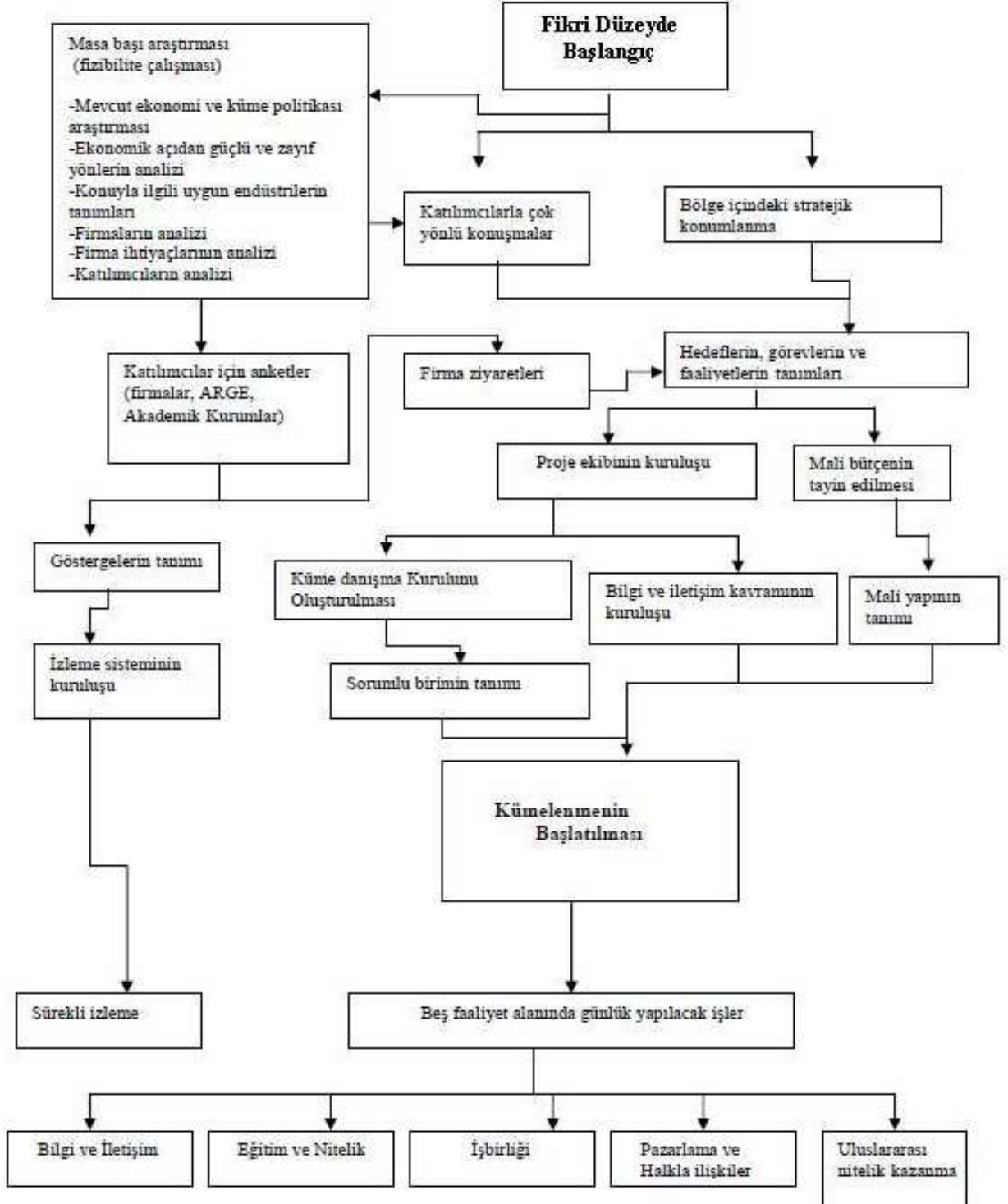


**Kaynak:** (Bulu vd.,2004)

## 2.9. Küme Oluşturma Yöntemi

Bu bölümün amacı kümelene ile bir araya gelmek isteyen işletmelere rehber niteliğinde bir yol haritası sunmaktır. Bölümün oluşturulmasında kullanılan kaynaklar çoğunlukla belirli bir projeye kümelene olmuş işletmelerin proje çıktısı olarak oluşturdukları rehberler veya politika yapıcıların önerdikleri metodolojidir. Çok fazla kaynakça kullanmamamızın sebebi de aslında literatürde birbirine benzeyen rehberlerin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden çalışmada en temel kaynaklar kullanılmaya çalışılmıştır. Yararlanılan temel kaynaklar, DTM'nın Ulusal Kümelene Proje çıktıları, Ankara İş ve İnşaat Makineleri Is Kümesi için Yol Haritası ve CLOE Yönetim Rehberidir.

Şekil 2.6: Küme Oluşturma Diagramı



Kaynak: (www.clusterforum.org, 09.08.2009)

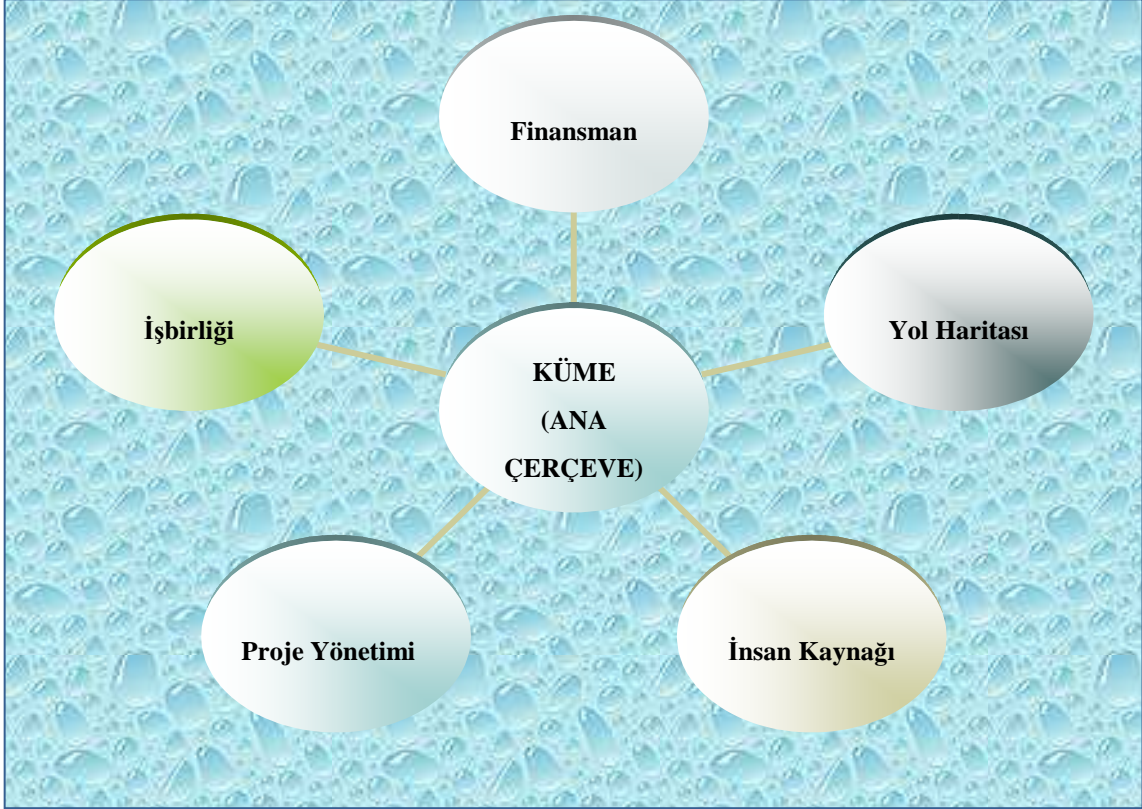
Yukarıda Şekil 2.6 da görüldüğü üzere, kümeleme başlatılmasından önce temel çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar fizibilite çalışmaları başlığı altında katılımcılarla konuşma, anket uygulaması temelinde süreçlerin tanımlaması, görevlendirme, mali çerçevenin hazırlanması gibi ön adımlar yer almaktadır. Bu süreçten sonra kümelerin başlatılmasıyla yapılacak günlük işler belirlenmiştir. Bu işler: “ bilgi ve iletişim”, “eğitim ve nitelik”, “işbirliği”, “pazarlama ve halkla ilişkiler”, “Uluslar arası nitelik kazanma” olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.9.1. Kümelenme Fizibilite Çalışması**

Her bölge kendine has birtakım özelliklere sahiptir. Hangi alanda rekabetçi avantajı yakalayabileceğine en iyi şekilde karar verebilmiş bir bölge kümelenmeden birçok stratejik yarar sağlayabilir. Bunun yanında, sınai kümelerin örtük bilgi(tacit knowledge), motivasyon ve resmi olmayan(informel) öğrenme gibi yerel nitelikte küçük ve sürekli yeniliklerin kaynağı olan, daha sonra da birikimsel etkileri nedeniyle içsel teknolojik gelişmeleri yaratan unsurları da beraberinde getireceğini belirtmiştir. Böylece sahip olduğu kümeleri destekleyerek onları geliştiren bölgeler diğer bölgelere nazaran rekabetçi avantajlar yaratma sürecinde önde olacaklardır. Yaratılan network ağı sayesinde çevresindeki iktisadi sorunlar ve bunların nedenleri ile ilgili daha sağlıklı bilgiler edinebilen kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve diğer destekleyici kuruluşlar hizmetlerini daha etkin bir şekilde sürdürebileceklerdir (Kayasü ve Yaşar, 2004: 6-28).

Bir kümenin oluşturulmasına karar verildikten sonra temel çerçevenin çizilmesi için masa başı çalışması denilen daha çok sahaya inmeden yapılan ön çalışmalar yapılmalıdır. Aşağıdaki Şekil 2.7 de görüldüğü gibi; “Finansman, Yol Haritası, İşbirliği, İnsan Kaynağı, Proje Yönetimi” şeklinde sıralayabileceğimiz beş unsur bu çerçeveyi oluşturmak için kullanılır.

**Şekil 2.7: Küme Oluşumunun İlk Aşamasında Gerekli Olan Unsurlar**



### 2.9.1.1. Yol Haritasının Oluşturulması

Saha çalışmalarının yürütülmesinin amacı kümenin uygulanacağı sektördeki aktörlerin rekabet gücünü avantajları ve dezavantajları ile birlikte daha iyi kavrayabilmektir. Bu kapsamda, işletmeler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle mülakatlar gerçekleştirilmelidir. Kümenin rekabet gücünün analizi sırasında Michael E. Porter'ın "Rekabet Elması" modelinden yararlanılabilir (DTM, 2009: 10-15).

Çalışma toplantılarında; kümelenme yol haritasının ana unsurları olan (1) ortak vizyon, (2) kümesi stratejisi, (3) ana başarı unsurları, (4) gerekli yetenek ve kabiliyetler, (5) küme geliştirme faaliyet planı ve (6) yönetim yapısı, çalışma grubu üyeleri tarafından geliştirilir.

Yukarıda açıklanan katılımcı süreç yol haritası geliştirilmesi sırasında mümkün olduğu kadar çok aktörün sürece dâhil etmesi hedeflenmelidir. Böylelikle tüm yerel

paydaşların görüş ve önerilerinin yol haritasına yansıtılması ve yerel sahiplenmenin oluşturulması amaçlanır. Yol haritası çalışmaların yarattığı ivmeyi sürdürebilmek için kısa vadede uygulanabilecek bir dizi ardışık veya eşzamanlı aktiviteyi kapsayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Yol haritası hazırlanan kümeler, üç veya dört çalışma grubu toplantısı yaklaşık iki aylık bir süre içerisinde yapılmalıdır. Dolayısıyla, çalışma katılımcılarının bir araya gelmeye devam ederek belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik girişimleri başlatmaları ve kamu kurumları ile ilişkilerini sürdürmeleri sağlanmış olur. Yol haritası hazırlanırken kabul edilen en kritik varsayım küme aktörleri arasında yol haritasının uygulanmasını tetikleyebilecek gerekli liderlik, gönüllülük, iyi niyet ve güvenin varlığıdır(DTM, 2009: 10-15) Bunların içine şeffaflık, dürüstlük ve cesarite de eklemek gerekebilir.

Kümelenme ile ilgili yol haritasında dikkat edilmesi gereken iki tedbir bulunmaktadır. Bunlar: “Küme Dinamiklerinin Geliştirilmesi” ve “Küme Ortamının İyileştirilmesi”dir.

**1. Küme dinamiklerinin geliştirilmesi** Ar-Ge faaliyetlerinin, inovasyonun ve girişimciliğin teşvik edilmesini, aktörler arası iş ağlarının beslenmesini ve küme oluşturma faaliyetlerinin kolaylaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, bu spesifik amaçtan ortaya çıkan üç tema “İnovasyon ve Girişimcilik”, “Aktörler Arası İş Ağlarının Oluşturulması” ve “Küme Oluşumu” olmuştur.

**2. Küme ortamının iyileştirilmesi** ise kümenin rekabet gücü üzerinde büyük etkiye sahip olan “Faktör Şartlarının Güçlendirilmesi” ve “Küme Tabanının Geliştirilmesi”ni kapsar.

Saha çalışmalarında küme aktörleri arasında sosyal sermayenin varlığı araştırılır. Eğer küme aktörleri arasında yeterli iletişimin, saydamlığın ve güvenin bulunduğu tespit edilirse sosyal sermayenin de mevcut olduğu söylenebilir.

Küresel pazarlarda rekabetçi olabilmek ve müşterilere daha yüksek katma değer sunabilmek için, küme kendini geliştirmeli ve yaratılan işbirlikleri ile yeni ürünleri ticarileştirebilmeli, yeni teknolojileri kullanabilmelidir. Yani kısaca belirtmek gerekirse, küme girişimlerinin istenen sonuçları üretebilmesi için sosyal sermayenin gelişmesi, kümedeki firmalar ve şahıslar arasında ağ ilişkilerinin ortaya

çıkması gereklidir (DTM, 2009: 10-15).

Küme yol haritası oluşturmak gerçekten çok zor bir süreçtir. Çünkü bu sürecin çok keskin kuralları bulunmaktadır. Her sektöre, bölgeye ve insan kaynaklarına göre farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla kümeleme çalışmalarında yol haritasının belirtilmesinin çok önemli olduğunu söyleyebiliriz.

### **2.9.1.2. Aktörler Arası İş Ağlarının Oluşturulması**

Firmalar arası işbirlikleri sadece o anki ihtiyacın giderilmesine yönelik olmaktadır. Ortak ürün geliştirme, pazarlama, üretim gibi işbirlikleri gerektiren çalışmalar yapılamamaktadır. Bu tip işbirliklerinin geliştirilmesi için firmalar arasında güven ortamının geliştirilmesi ve iş ağlarının oluşturulması gereklidir (DTM, 2009: 10-15).

İşletmelerin tek başlarına marka yaratmaları, yurtdışı müşteriler tarafından kabul edilebilir garanti ve kalite sistemi oluşturmaları çok kolay değildir. Sektöre hizmet eden kuruluşların (Ticaret Odaları, Meslek Odaları, vb) bu tip yapıları oluşturmaya yönelik çalışmaları bulunmaktadır. Ortak satın alma, lojistik geliştirme, tedarik zinciri iyileştirme gibi aktivitelerin iş ağlarının oluşmasına katkı yapması beklenmektedir.

Sektörün yerel üniversiteler tarafından desteklenmesi önemlidir. Ancak yeni teknolojilerin firma düzeyinde geliştirilmesi ve uygulanması, yeni ürün ve tasarımların ticarileştirilmesi için altyapıya (pazar, insan kaynakları ve fiziki altyapı) ihtiyaç vardır. Diğer taraftan KOBİ ağırlıklı firmaların pazardaki gelişmeleri yakından takip edebilecek mali gücü ve becerileri sınırlıdır. Bu yol haritasında önerilen faaliyetlerin öncelikle firma düzeyinde kapasitelerin gelişmesine katkı yapması beklenmektedir. Orta vadede ise gerekli becerilerin oluşması ile ortak Ar-Ge projelerinin gerçekleşmesi gibi faaliyetleri tetiklemesi beklenmektedir (DTM, 2009: 10-15).

### **2.9.1.3. Uygun Coğrafyada Donanımlı İnsan Kaynağı Sağlanması**

Mekansal yoğunlaşma, başlangıçtan beri kümelenme fikrinin merkezini



oluşturmuştur. Küme kavramının özündeki coğrafi yakınlık, Porter'ın Elmas Modeli'nde yer alan temel ve yan faktörlerden kaynaklanır (www.clusterforum.org, 10.08.2009). Mümkün olan kümelenme tabanı için ürün tanımlandıktan sonra, kümelenme için uygun yerlerin ürün ile nasıl eşleştirileceği bir sorundur. Kümeler herhangi bir yerde tesis edilip ortaya çıkamazlar. Kümelerin ne kadar büyük olacağı, ürün çeşitliliği, ihtiyaç duyulan insan kaynakları gibi faktörlere göre yer tespiti önemlidir (The World Bank, 2003).

Yeni bir küme geliştirmenin bir yolu mevcut bir küme ile ilişki kurmaktır. Diğer bir yolu ise bölgeye lider veya çok güçlü bir firmayı çekmektir. Böylelikle küme oluşturma riskimizi minimize etmiş oluruz. Hükümetler teknopark benzeri araştırma enstitülerinin kurulmasında veya yerel üniversitelerin imkânlarını artırıcı tedbirler ile teşvik politikaları izlemelidirler. Bununla birlikte bu araştırma kurumları özel sektörle, ilgili diğer kurumlar ile işbirliği içinde olmadıkları zaman arzu edilen fayda oluşmamaktadır (Bekar and Lipsey, 2001:5).

Ayrıca göz ardı edilemeyecek başka faktörde insan kaynağıdır. Yetişmiş insan gücünün çekilebilmesi için; satın alınabilecek evler, eğlence imkânları, temiz ve güvenli çevre gibi imkânların bulunması gerekir. Bunun yanında endüstriyel kümelerde çalışanlar için fiziksel altyapının kalitesi gibi faktörlerde önem taşır. Online haberleşme, bilgilerin toplanması ve herhangi bir yüksek teknoloji sektöründe kullanılabilir olması, bilgisayar altyapısı ve bunların kullanıcılar için maliyeti diğer önemli unsurlardır. Seul'un diğer doğu Avrupa ülke şehirlerine göre video oyunları, sinema yapımı, web içerikli endüstriler gibi sanayilerde çekim merkezi olmasının sebebi, kaliteli ve zengin bilgisayar altyapısı ve kullanıcı maliyetlerinin cazip olmasıdır. Bununla birlikte külfetli vize işlemleri, gümrük formaliteleri ve seyrek hava yolu hatları önemli bir handikapıdır (The World Bank, 2003: 22).

#### **2.9.1.4. Proje Ekibinin Kurulması**

Yol haritasının uygulanabilmesi için etkin bir yönetim biriminin oluşturulması gereklidir. Bu birim küme faaliyetlerinin uygulanabilmesi için koordinasyonu sağlayacak, ayrıca izleme ve değerlendirme faaliyetlerini de yürütecektir. Kümenin sağlıklı gelişimi için bütün paydaşlarla iletişimi bulunan ve kendi kaynakları olan

güçlü bir küme yönetim ve koordinasyon biriminin oluşturulması gereklidir.

Kümelenmede önemli bir faktör sorumlu birimin seçimidir. Bu karar bütün sorumlu ilgili kişiler tarafından verilmelidir.

Kümelenme girişimlerinin geliştirilmesi ve yönetimi günlük faaliyetlerin yapılabilmesi için bir proje takımının kurulmasını gerektirir. Bu proje takımının büyüklüğü kümelenmenin büyüklüğüne bağlıdır. Ancak bu takım en az üç-beş kişiden oluşmalıdır. Bu takımın yetkileri dikkatli bir şekilde düşünülmelidir.

Kümelenme danışma kurulunun kurulması öncelikli konulardan biridir. Bu komite stratejik pozisyonlar, kontrol etme ve ağ faaliyetleri konusunda kümelenme girişimine başvuran uzman bir komitedir. Ayrıca proje ekibini, kümelenmenin bugün ve geleceğin pazarları ile küme ve bölgenin teknolojik gereksinimlerinin karşılanmasını destekler ve kabul görme açısından hali hazırda tamamlanmış faaliyetleri değerlendirir.

#### **2.9.1.5. Finansman Kaynağının Bulunması**

Kümelenme genellikle sanayi liderleri, devlet ve akademik kurumlar tarafından başlatılmaktadır. Genellikle, girişimleri oluşturma açısından en etkili katılımcılar şirketlerdir. Devlet, organizasyon desteğini en azından belirli bir oranda finanse etme ve güvence verme açısından önemlidir.

Proje yönetim ekibi, başka bir fon aramaksızın belli başlı projeleri sürdürmek için yeterli bütçeye sahip olmalıdır. Yatırımı iyi yapılmış kümelenme girişimlerinin, promosyon ürünleri, teknik eğitimler ve altyapı projeleri gibi bazı amaçları gerçekleştirmesinin daha başarılı olacağı daha muhtemeldir. Bunlar kümelenme girişiminin ve rekabet gücünün artırılması için gereklidir ([www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org), 10.08.2009).

Politika yapımcıların küme çalışmalarını desteklemesi, teşvikler yoluyla veya başka yollarla finansman ihtiyacını karşılaması beklenir. Küme üyelerinin KOBİ niteliğinde şirketlerin olması kümenin belirli şirketlerin kontrolüne geçmesine engel olur. Öncü şirketlerin varlığı kümenin finansman ihtiyacını karşılaması için değil, kümeye dinamizm kazandırması için önemlidir.

Bütün kümelerin aile benzerliği göstermelerine karşılık, birçok farklı şekilde

ortaya çıkarlar. Kümeler sanayi kolunda yer alan oldukça fazla ve değişik büyüklükteki işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurlar, açık olarak tanımlanırlar. Kümeler sektörde yer alan bütün şirketlere açık olmalıdır (Feldman and Martin, 2005). Katılımcıların küme faaliyetlerine katılmaları bir zorunluluktan çok gönüllülük esasına göre olmalıdır. Kümenin finansmanı sağlamak adına dünyada uygulamaları olan aidaat uygulaması tercih edilebilir. İç dinamikleri sağlayabilmek için küme de yer alan şirketlerin sayısı önemlidir. Bu sayının daha sonrada küme içindeki hareketliliği kapsayabilecek düzeyde olması sektörde lider konumunda olan ve kümeyi ileriye taşıyan şirketlerin kümeden ayrılabilceğini öngörmesi, gerekir.

### **2.9.2. Kümelenmenin Başlatılması**

Bir endüstrideki kümelenme çeşitli yollarla başlayabilir. Firmaların uzman, nitelikli işgücü kullanımı, uygun bir yerleşim yeri, bol doğal kaynak, gelişmiş bir altyapı veya üniversiteler bünyesinde yapılan akademik araştırmalar firma gruplarının kendi aralarında kümeler oluşturarak büyümelerine yardımcı olmaktadır. İşletme yetkililerinin aralarındaki yüz yüze iletişim de endüstriyel küme gelişiminde ve bu sürece ilişkin koşulların yaratılmasında yardımcı olmaktadır. Bunların yanı sıra önceden var olan endüstriyel kümelerin en iyi şekilde değerlendirilmesi, kilit endüstrilerde ve bölgedeki kurumların, kısaca, tüm iktisadi karar birimlerinin bir araya getirilerek işbirliğinin artırılması, bu işbirliği süreci sonucunda alınan kararların hiçbir bürokratik engele takılmadan hemen uygulanması endüstriyel kümelerin gelişimi için gerekli olan koşullardır (DPT, 2000: 110).

Küme oluşturma kararından sonra yapılan masa başı çalışması ile kümenin genel çerçevesi oluşturulur. Şimdiki aşama ise kümenin kurulma amacına uygun olarak hayatını devam ettirebilmesi için gerekli işlemlerin sıralanmasıdır.

#### **2.9.2.1. Küme Faaliyetlerinin Organize Edilmesi**

Küme Faaliyetleri kümenin vizyon ve stratejilerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan beceri ve kabiliyetleri kazanmasına yönelik yapılması gereken çalışmaları içerir. Yol haritasının hazırlanması sürecinde bu faaliyetler paydaşlar ve katılımcılar ile tartışılarak şekillendirilmeye çalışılmalıdır.

İlk adımda her girişimci kısa dönem, ara dönem ve uzun dönem amaçlarını tanımlamak zorundadır. İkinci adımda ise hedeflere ulaşmak için görevler ve faaliyetlerin tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca, uygun bir gözlem yapılabilmesi için amaçlar ölçülmelidir. Stratejik amaçları görüntülemenin uygun bir yolu amaçlar piramidi hazırlanmasıdır. Böylece daha yüksek amaçlara götürecek bazı alt amaçlar hiyerarşik olarak düzenlenir (Clusterland Oberösterreich,2006: 23.09.2009).

Bir kümelenmenin nasıl başlatılacağı kümelenmenin özel durumuna göre karar verilmelidir. Bu etkinlik, katılımcı şirketlerin girişime olan ilgisinin azalmasını engellemek için çok dikkatli bir şekilde organize edilmelidir.

Başlangıç safhasında hata riskini engellemek için, kendine güvenen, yeniliklere açık daha küçük bir grubun, kümelenmede istikrarı sağlamak amacı ile oluşturulması önemlidir. Bu çekirdek grup ayrıca, şirketlerin kümelenmeye karşı tavırlarını belirlemede de yardımcı olur. Geniş bir ağa sahip olan kişinin kümelenmeye katılması pek çok avantaj sağlar. Kümelenmenin başlamasından yaklaşık olarak 6 - 9 ay sonra, ilk somut ve görülebilen projeler elde edilen yararların gösterilmesi için seçilmelidir (DTM, 2009: 60-62).

### **2.9.2.2. Bilgi ve İletişimin Koordinasyonu**

Bilginin gelişimi resmi ve gayri resmi dağıtım kanallarına ihtiyaç duyar. Resmi kanallar kamu otoritesinin görünümüdür ve hükümet politikaları ile gelişir ve aşama kaydeder. Hükümetin rolü sadece bilgi yayılımında değil aynı zamanda işletmeleri, bilgi paylaşımı ve ağ kurmanın sağlayacağı fayda konularında bilinçlendirmektir (Bekar and Lipsey, 2001).

Başarılı bir küme gelişimi için aktörler arasında etkili bir iletişim ve veri aktarımına ihtiyaç vardır. Kümenin planladığı aktiviteleri destekleyecek yapıda çok fonksiyonlu bir web sitesinin oluşturulması, küme aktörleri arasındaki iletişim ve işbirliğinin gelişmesi için gerekli olan altyapıyı tesis edebilecek ve küme gelişimine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Düzenli bir bilgi altyapısı, kümelenmenin etkili bir şekilde çalışmayı sürdürebilmesi için gereklidir. Bilgi sistemi genellikle kümelenme hakkında genel bilgiler veren bir web sayfasını, katılımcı firmalar hakkında kısa genel bilgiler veren

firma kataloğunu, firmaların iş birliği projeleri için tekliflerini duyurabileceği işbirliği borsasını, toplantılar ve gerçekleşecek etkinlikler hakkında bir ajandayı içerir (www.clusterforum.org, 10.08.2009).

Tüm üyelerin yanında katılımcı olmayan gruplar da kümelenme, küme üyeleri, güncel etkinlikler ve kazanılan hedefler hakkında bilgilendirilmelidir. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki iletişim kanalları kullanılabilir:

**1. İletişim Platformu Oluşturulması:** Haberlerin, tecrübe ve bilginin paylaşılması için bir iletişim platformu kurulmalıdır. Bu platform düzenli toplantılar ve ortaklara yönelik düzenlenen kurum içi bilgi paylaşım ağları aracılığıyla canlandırılmalıdır.

**2. Paylaşım Toplantıları Düzenleme:** Katılımcılar kümelenmenin etkin çalışanları ve akademi ve sanayinin de temsilcileri olmalıdır. Başlangıçta toplantılar her 3-4 haftada bir yapılmalıdır. Ancak bu süre, kümelenme başarıyla yürütüldüğünde 3-4 aya çıkarılabilir.

**3. Düzenli Şirket Ziyaretleri:** Kümelenme yöneticileri, her ay sayısı 5-10 arasında değişen ve daha sonra bir rapor ile belgelendirilmesi gereken ziyaretler organize etmelidirler. Bu raporlar şirketin ihtiyaçları ve etkinliklerinin genel bir durumunu yansıtmalıdır. Bu bilgiler işbirliği projelerinin ortaya çıkması için önemli bir temel oluşturabilir.

**4. Devamlı etkinlikler:** Bir kümelenmenin başarılı olması için devamlı etkinliklerin( çalıştaylar, uzmanlık etkinlikleri, fuarlar, küme günleri, vb.) düzenlenmesi önemlidir. Bu etkinlikler kümenin gelişimini ve diğer kümelerle paylaşım ağı oluşturmayı hedeflemektedir:

**5. Haber bülteni, aylık bölüm ve iletişim ağı haber güncellemeleri:** Tüm katılımcılar kümelenme ve bölümleriyle ilgili haberler konusunda bilgilendirilmelidir. Bu, proje grubu tarafından gayri resmi olarak elektronik posta ile gönderilen aylık haber bülteniyle gerçekleştirilebilir.

**6. Küme veri tabanı / tedarikçi katalogu / sanayi bilgisi:** Küme veri tabanının kurulması ortak ve kümelenme bilgilerinin etkin yönetimi için oldukça önemlidir. Bilgi tabanı en azından ortaklarla ilgili genel bilgileri (örn. adres, iş hacmi, çalışan sayısı) ve hizmet tipiyle ilgili bilgileri içermelidir.

### 2.9.2.3. İhtiyaç Analizi ve Eğitim Planlaması ve Uygulaması

Kümenin gelişimi için öncelikle firma düzeyinde iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Saha çalışmaları sırasında işletme düzeyinde tespit edilen sıkıntıların çözümü için araştırmalar yapılmalı, projeler geliştirilmelidir. Bu tip projeler ile işletmelerin beceri ve kabiliyetleri artırılarak, işbirliklerine ve daha ileri teknolojileri kullanmaya hazır hale gelmeleri sağlanacaktır. Porter'a göre kümelenmeyle rekabet avantajı temelleri statik etkilerden (düşük girdi maliyetleri gibi) yenilik yapabilme, yetenekleri ve teknolojiyi geliştirebilme gibi dinamik etkiler ile değişmesine sebep olmuştur (Porter, 1998b: 8).

İşletme geliştirme projeleri; üniversitelerin sanayinin sorunlarını ve beklentilerini daha iyi anlar hale gelmelerine imkân sağlayacaktır.

Başarılı bir kümelenme ileri düzey mesleki eğitim programlarını göz önüne almalı ve üye şirketlerin çalışanları arasında yeterliliği artırıcı bir dizi eğitici önlemler alınmasını başlatmalı ve desteklemelidir. Şirketler arası iletişim ağı ve üniversite – sanayi bağlantılarını kolaylaştırmanın dışında kümeler süreci KOBİ'lerin kendi yeterliklerini artırmak için teşvik tedbirlerini güçlendirebilir (www.clusterforum.org, 10.08.2009).

Kümedeki firmaların rekabet güçleri, kaliteli ve yeterli sayıda insan kaynaklarına ulaşılabilmesi ile ilgilidir. Küme firmaları, mesleki eğitim kurumları ve hedef işgücü arasında iletişimin ve koordinasyonun sağlanması önemli bir ihtiyaçtır. Sektörün insan kaynakları envanterinin çıkarılması, ihtiyaç duyulan eleman tiplerinin tespit edilmesi, yeni elemanların yetiştirilmesine yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitmenlerin ve öğrencilerin işletmeler ile sürekli iletişim halinde olması gerekir.

### 2.9.2.4. İşbirliğinin Geliştirilmesi

Bölgelerin rekabetçiliği, sadece tek bir şirket tarafından değil aynı zamanda diğer sanayilerin ve kollarının tamamının yenilikçi becerileri ile belirlendiğinden, işbirliği bu becerinin gelişmesini sağlamak için önemlidir. Ortak yürütülen projelerin yardımıyla, sinerji potansiyeli ortaya çıkarılır ve sadece tek bir şirket güçlenmiş olmaz; aynı zamanda ekonomik yapının tamamında önemli ve uzun soluklu bir

güçlenme meydana gelir.

Hedef grup şirketleri, diğer firmalar ve Ar-Ge Enstitüleri ile birlikte ortak yürütülen projelere genellikle büyük ilgi gösterirler. Bu yüzden kümelenmelerin önemli etkinlik alanlarından biri ortak projelerin başlatılması, geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Bu tür projeler aşağıdaki alanlarla ilgilenir. Hammadde maliyetleri üretim maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahiptir. Firmalar aynı veya benzer hammaddeleri yardımcı malzemeleri kullanmalarına rağmen, ortak satın alma işbirliklerine gitmemektedir. Ortak bir satın alma sisteminin kurulması, firmaların yüksek miktarlardaki malzemeleri daha iyi fiyat yapısı ile temin etmelerine imkân verecektir. İşbirliği sadece satın alma maliyetlerini düşürmekle kalmayacak, aynı zamanda vade yapısını iyileştirerek stok tutma maliyetlerini azaltacaktır(www.clusterforum.org, 10.08.2009).

Kümedeki tedarik zincirlerinin analiz edilmesi ve ortak üretim alanlarının tespit edilmesi gerekir. Tedarik zincirlerindeki zayıflıklar ve sorunların giderilmesine yönelik firmalara destek sunulması ve ortak üretim için gerekli olan güven ortamının yaratılarak koordinasyonun sağlanması hedeflenmelidir. Tedarik zincirlerinin geliştirilmesi başka sektörlerle işbirliklerinin artmasına ve uzun dönemde bölgenin inovasyon kapasitesinin gelişmesine olumlu yönde katkı yapacaktır.

Rekabet edebilirliğin artırılması için yenilikçi ürün ve üretim teknolojilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla hem üniversitelerde hem özel kuruluşlarda (danışmanlık merkezleri, Ar-Ge laboratuvarları) kapasite yaratılmaya çalışılacaktır. KOBİ'lerin pahalı ve yüksek teknolojiler içeren laboratuvar ve test cihazları içeren bir altyapıyı tek başlarına kurmaları ve kullanmaları mümkün değildir. İleri düzey yenilikçi projeleri güvence altına almak için, Ar-Ge'yi, eğitim kurumlarını ve özel hizmet sağlayıcılarını işin içine katmak önemlidir. Bu sebeple kümenin uzun dönemde böyle bir altyapıya sahip olması ve kümedeki tüm firmalara hizmet vermesi gereklidir. Üniversiteler ile yaratılacak işbirlikleri ile sektöre hizmet verecek araştırma personelinin artması ve Ar-Ge altyapısının etkin bir şekilde kullanılması sağlanacaktır (Clusterland Oberösterreich,2006: 23.09.2009).

### **2.9.2.5. Pazarlama ve Halkla İlişkiler**

Pazarlama ve halkla ilişkiler mevcut üyelerin katılımını güçlendirir ve yeni şirketleri veya araştırma kurumlarını kümeye katılmaları için teşvik eder. Bu nedenle, bu etkinlikler düzenli bir şekilde yürütülmelidir.

Küme firmalarının ilgilendikleri pazarları, teknoloji ve yönelim gelişimlerini takip etmesine destek olacak bir birime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu birim öncelikle kümenin ürün sattığı sektörlerle ve küme firmalarının teknik beceri ve kabiliyetlerine hâkim hale gelmelidir. Tespit edilen riskler ve fırsatlar (yeni teknolojiler, endüstri yönelim, ortaklık fırsatları, inovasyon yönetim araçları vb.) küme paydaşları ile birlikte analiz edilerek kümeye uzun dönemli bir strateji oluşturulmaya çalışılacaktır. Merkez sadece bilgi kaynağı olarak çalışmayacak, aynı zamanda yeni teknolojilerin küme firmalarına kazandırılmasına yönelik teknik destek de (teknoloji tedarikçilerinin tespiti, fayda maliyet analizi, yatırım finansmanı analizi gibi) sağlayacaktır (www.clusterforum.org, 10.08.2009).

### **2.9.2.6. Uluslararası Nitelik Kazanma**

Küreselleşen dünyada ticari engellerin kalkması, ülkelerin çok daha liberal ekonomileri tercih etmeleri, piyasada yerleşmiş kuralların oluşması, ulaşım ve iletişim sistemlerinin güçlendirilmesi, oldukça gelişmiş kaynak akışı yollarının uygulanması neticesinde uluslar arası değer zinciri kavramı ortaya çıktı.

Bölgeler için olduğu kadar sanayi için de bugünlerde yeni pazarlar açmak ve işbirliği amacıyla yeni ortaklıklar kurmak için onların ilgilerini çekmek gereklidir. Bu nedenle, kümeler uluslararası nitelik kazanma etkinlikleri sürecinde üyelerini desteklemelidir. Kümelenme aynı zamanda uluslararası alanda daha fazla genişlemeye açık olmalıdır. Yerel kalkınma olarak tanımlanan kümelenme aslında yerel bir gücün uluslar arası pazarda rekabet edebilmesi için sağladığı avantajların kullanılmasıdır. Kümeler kapalı bir organizasyon değildir. Kümelerin hem üretilen ürünlerin pazarlanması anlamında, hem yabancı kaynağı çekmesi anlamında hem de uluslar arası ihalelere katılım konusunda sürekli iletişim kanallarını açık tutması ve bu yönde organize olması önemlidir (www.clusterforum.org, 10.08.2009).

Sonuç olarak aktörler arası iş ağlarının oluşturulması, uygun coğrafyada



donanımlı insan kaynağının sağlanması, proje ekibinin kurulması, finansman kaynağının bulunması, faaliyetlerin organize edilmesi, bilgi ve iletişimin koordinasyonu, ihtiyaç analizi ve eğitimlerin planlanması ve son olarak pazarlama ve halkla ilişkiler planlamasının yapılması aşamalarının gerçekleştirilmesi kümeleme çalışmalarından istenilen temel unsurlar olduğunu söyleyebiliriz.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONYA AYAKKABI SEKTÖRÜ FİRMALARIN YAPISI, EKONOMİK- SEKTÖREL ANALİZLER VE KÜMELENME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümün birinci aşamasında; dünya’da, Türkiye’de ve son olarak Konya’da ayakkabı sektörü hakkında genel bilgiler, güncel istatistiki veriler yardımıyla açıklanacaktır. Böylelikle kümelenme ile ilgili uygulamanın yapılacağı ayakkabı sektörünün durumu ile ilgili resim ortaya konulmuş olacaktır. Bölümün ikinci aşamasında Konya-Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesinde yapılan saha çalışması ve ilgili analizler hakkında bilgiler verilecektir. Bölümün son aşamasında ise ulaşılan sonuçlar ve önerilerimiz sunulacaktır.

#### 3.1. Ayakkabı Sektörü İle İlgili Genel Bilgiler

Ayakkabı sektörü, insan giyiminin vazgeçilmez bir parçasını üretmektedir. Giyim ürünleri üreten diğer sektörler gibi, moda ile etkileşim içindedir. Bu nedenle tasarım ve yaratıcılık, sektör için vazgeçilmez işlevlerdir. Katma değeri yüksek ürünün moda ve markalı olma zorunluluğu, tasarım ve yaratıcılığı öne çıkarmaktadır (ISO, 2004: 38).

Ayakkabı işkolu, ayakkabı üretenler ve bunlara girdi sağlayan yan sanayi işletmeleri ile ayakkabı üreten ana işletmeye fason olarak hizmet veren firmaları kapsamaktadır. Sektör, girdileri itibari ile deri, tekstil, metal, plastik gibi birçok diğer işkolu ile ilişki içindedir. Ayakkabı üreten işletmeler üretim teknolojileri açısından üç grupta toplanmaktadır: tamamen makineleşmiş işletmeler (üretimin tamamı, bir fabrika sistemi içinde makine kullanılarak yapılmaktadır), yarı makineleşmiş işletmeler (makine kısmen el aletleri kullanılarak üretim yapılmaktadır), el aletleri ile üretim yapan işletmeler.

Ayakkabı sektörü, emek yoğun üretim yapılan bir sektör olması ve çeşitli yan sanayileriyle de ilişkili olması nedeniyle önemli ölçüde istihdam oluşturmaktadır. Ayakkabı üretim sürecinin geleneksel aşamalarını oluşturan kalıp hazırlanması, kalıp üretimi ve saya dikimi işlemlerini gerçekleştiren ve fason üretim yapan

işletmelerdeki işgücü de değerlendirildiğinde ayakkabı sektörünün yarattığı istihdamın boyutları daha da genişlemektedir.

Moda ve tüketici talebinde yaşanan hızlı değişimler, bölgesel ve küçük çapta ayakkabı üretimi yapan üreticilerin sektörün değişen yapısına uygun olarak üretimlerini geliştirmeksizin varlıklarını sürdürmeyeceklerinin açık bir işaretidir. Sektörün fiyat ve kaliteye olan duyarlılığı nedeniyle; üretim, sürekli olarak işgücü maliyetinin ucuz olduğu yerlere kaymaktadır. Emeğin nispi olarak pahalı olduğu ülkeler talebi yurtdışından karşılamaya çalışmaktadır. Kalkınmaya bağlı olarak da üretim, bölgesel değişimlere uğramaktadır.

### 3.1.1. Dünyada Ayakkabı Sektörü

Bu bölümde dünyada ve Türkiye’de ayakkabı ticaretiyle ilgili istatistikî bilgilere yer verilecektir. Aşağıdaki tablolarda toplam dünya ayakkabı ithalat ve ihracatını ve aynı zamanda en önde gelen 15 ülkenin gerçekleştirdiği rakamları ve dünya ticaretinden aldıkları paylar görülmektedir.

Dünya ayakkabı sanayinde üretimin 1970’li yılların sonuna doğru, işgücü maliyetinin yüksek olduğu ülkelere emeğin nispeten ucuz olduğu Asya ülkelerine doğru kaymaya başladığı görülür. Başta İtalya olmak üzere Avrupa ülkeleri daha çok özgün tasarımlarıyla moda merkezi olma konumuna doğru kaymışlardır.

Aşağıdaki Tablo 3.1’e göre dünyada ayakkabı ihracatında en büyük pay %29 ile Çin Halk Cumhuriyeti’ne ait olurken sonra %13 ile İtalya gelmektedir. 2006 yılı itibarıyla dünya ayakkabı ihracatı yaklaşık 75 milyar dolar olarak gerçekleşirken, Çin Halk Cumhuriyeti’nin 2004-2006 yılları arasında çok ciddi ihracat artışı sağladığı görülmektedir. Geri kalan 14 ülkenin aynı dönemdeki ihracat performanslarında bu kadar büyük bir artış görülmemektedir. Dünyanın diğer en önemli ayakkabı üreticilerinden İtalya ve Fransa’da ayakkabı üretimi düşmeye devam etmektedir. İspanya ve Portekiz’de üretim artışı yavaşlamıştır. Bu ülkelerde üretim gerilemelerinden doğan boşluğun önemli bir bölümünü Romanya, Bulgaristan, Polonya ve Türkiye’nin doldurabileceği tahmin edilmektedir (Onur, 2008: 7).

**Tablo 3.1: Dünya Ayakkabı İhracatı(1000 Dolar)**

İhracatçı Ülkeler	2006	2005	2004	2005-2006 artış (%)	Dünya ihracatında pay (%)
Dünya	74 726 340	65 692 438	61 578 345	9	100
Çin	21 813 380	19 052 503	15 202 612	14	29,19
İtalya	9 685 622	9 025 798	9 304 815	6	12,96
Hong Kong	6 024 211	6 144 490	5 698 292	-2	8,06
Vietnam	5 507 531	4 325 732	4 454 636	12	7,37
Belçika	2 974 277	2 522 321	1 941 251	18	3,98
Almanya	2 856 430	2 421 873	2 368 087	13	3,82
İspanya	2 308 977	1 509 751	2 321 866	5	3,09
Brezilya	1 966 586	1 984 458	1 903 813	-1	2,63
Romanya	1 703 177	1 589 037	1 512 494	7	2,28
Fransa	1 677 839	1 517 875	1 465 506	11	2,25
Hollanda	1 607 206	1 417 640	1 365 895	5	2,15
Endonezya	1 599 766	1 428 518	1 320 478	12	2,14
Portekiz	1 595 865	1 239 352	1 651 822	0	2,14
Hindistan	1 234 676	1 059 225	850 131	18	1,65
İngiltere	946 242	844 733	773 415	12	1,27

**Kaynak:**(Onur, 2008: 13)

Aşağıdaki Tablo 3.2’de dünya ayakkabı ithalatı en yüksek ilk 15 ülkenin ithalat performansları görülmektedir. 2006 yılında yaklaşık 80 milyar dolar ayakkabı ithalatı gerçekleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri 2006 yılında 20 milyar dolarlık ithalatı ile toplam dünya ayakkabı ithalatının neredeyse ¼ ünü kendi başına gerçekleştirmektedir. Bu yönüyle ABD çok ciddi bir pazardır.

Tüketim miktarında Çin ve ABD ilk iki sırayı almaktadır. Arkalarından gelen ülkelerle aralarında büyük bir fark vardır. Çin’in yıllık tüketimi 2.500 milyon çift, ABD’nin ise 1.800 milyon çiftin üstündedir. Sırası ile bu ülkeleri Hindistan, Japonya, Brezilya, Fransa, Almanya, Endonezya, İngiltere ve Pakistan takip etmektedir (ISO, 2004:38).

Dünya ayakkabı üretimi son yıllarda yüzde 3 ile yüzde 5 arasında artmış olup,

üretim miktarı 12.500 milyon çift'e ulaşmıştır. Kişi başı yılda ortalama 2 çift ayakkabı kullanılmaktadır (DPT, 2007b: 21).

**Tablo 3.2: Dünya Ayakkabı İthalatı (1000 Dolar)**

İthalatçı Ülkeler	2006	2005	2004	2005-2006 (%) artış	Dünya ithalatında pay (%)
Dünya	79 910 900	72 152 397	66 748 468	9	100
ABD	20 199 990	18 906 886	17 403 243	7	25,28
Almanya	5 962 208	5 179 458	5 232 330	7	7,46
Hong Kong	5 249 184	5 384 587	4 959 735	-3	6,57
İtalya	5 059 259	4 536 023	4 264 466	10	6,33
İngiltere	5 033 176	4 732 312	4 562 709	6	6,3
Fransa	5 010 567	4 736 353	4 431 673	6	6,27
Japonya	3 820 571	3 582 377	3 260 196	7	4,78
İspanya	2 170 970	1 376 679	1 542 569	17	2,72
Belçika	2 076 307	2 011 511	1 821 460	3	2,6
Hollanda	2 021 797	2 039 680	1 503 780	11	2,53
Kanada	1 551 753	1 367 076	1 223 509	14	1,94
Avusturya	1 202 977	1 100 675	1 022 095	5	1,51
Rusya Fed.	1 171 628	574 176	307 272	105	1,47
İsviçre	945 755	868 054	856 801	9	1,18
Avustralya	876 886	802 255	706 678	9	1,1

**Kaynak:** (Onur, 2008: 12)

### 3.1.2. Türkiye'de Ayakkabı Sektörü

Türkiye'de ayakkabı sektörü, yakın tarihe kadar, babadan oğla geçen bir el sanatı olarak varlığını sürdürmüştür. 1950 yılından itibaren küçük sanayi görünümü kazanmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda, küçük sanayi yapısı değişmeden devam etmiştir. 1970'li yıllarda Sanayileşme çabalarına karşın sanayileşme süreci gerçek anlamda tamamlanamamıştır. 1980'li yıllarda, ayakkabı sanayinde, oldukça ciddi sayılabilecek makine parkı yatırımları yapılmıştır. Bu dönemde sektörün yaklaşık yüzde 15'i sanayileşme sürecini tamamlamıştır. 1990'lı yıllar, sektörün pazar

arayışlarını yaygınlaştırdığı dönem olmuştur. 1990'lı yılların başında ihracat, başta Rusya'ya olmak üzere hızlanmış, global krizle birlikte iç piyasadaki daralma yüzünden Rusya pazarı daha da önem kazanmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısında ise Rusya'da yaşanan büyük kriz, Türk ayakkabı sanayisini büyük ölçüde olumsuz etkilemiştir. İç pazardaki daralma ile birlikte ayakkabı sektöründeki şartlar iyice ağırlaşmıştır (DPT, 2000: 118-119).

Ayakkabı sanayinin toplam GSMH içindeki payı yüzde 1,4 düzeyindedir. Genel olarak üretim girdilerinin yüzde 30'u ithal, yüzde 70'i ise yerlidir (ISO, 2004: 38).

Türkiye'de üretilen ayakkabıların % 15'i tamamen makineleşmiş işletmeler, % 70'i yarı makineleşmiş işletmeler ve % 15'i bünyesinde hiç makine bulunmayan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Ulusoy, 1999: 1 ; Kılınç, 2007: 6).

Ayakkabı üretimi İstanbul-İkitelli bölgesinde yoğunlaşmıştır. Ancak, artan ücret ve arsa fiyatları imalatçıları "fason üretime" yöneltmiş, ayakkabı sayılarının büyük kısmı işlenmek üzere Anadolu'ya gönderilir olmuştur. İzmir, Manisa, Gaziantep, Konya, Antakya, Trabzon ve İstanbul'dan sonra ayakkabıcılığın en çok geliştiği merkezler konumunu almıştır (ATSO, 1999: 34).

Türkiye ayakkabı sektörünün toplam yatırımlar içindeki payı %2 düzeyindedir. Yılda 500 milyon çift üretim kapasitesine sahip olan sektör kapasitesinin tamamını kullanamamaktadır. Sektör üretiminin %90'ını iç pazara satmaktadır. Üretiminin %67 si sanayileşmiş işletmelerde, %33'ü ise yarı sanayileşmiş veya el üretimi yapan işletmelerde gerçekleşmektedir (Onur, 2008: 12).

Aşağıdaki Tablo 3.3 ve Grafik 3.1'de Türkiye'nin 1990-2010 yılları arasında gerçekleştirdiği dış ticaret istatistikleri görülmektedir. Genel olarak ayakkabı sektörü 2000 yılı hariç 2003 yılına kadar ihracat fazlası verirken 2003 yılıyla birlikte gittikçe artan bir hızla ithalat lehine bir fazlalık oluşmaya başlamıştır.

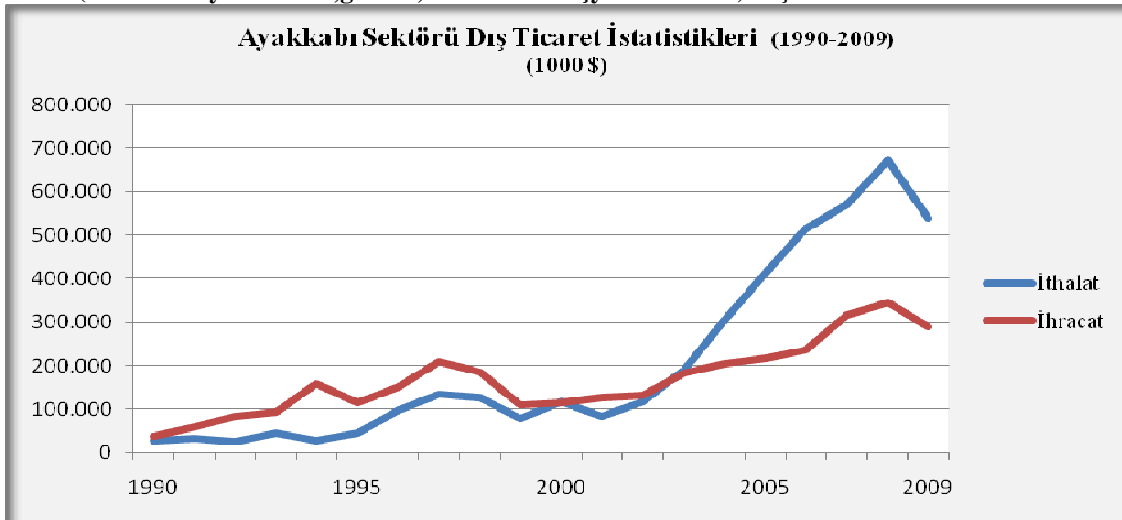
**Tablo 3.3 : 1990-2010 Yılları Arasında Dış Ticaret İstatistikleri  
(64 Fasil- Ayakkabılar, getrler, tozluklar vb eşya ve aksamı)**

Yıllar	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009 (Haziran)	2010 (Haziran)
İthalat (1000 \$)	84.222	116.479	191.058	303.284	412.786	514.970	569.929	672.917	539.468	291.942	324.684
İhracat (1000 \$)	126.116	131.884	183.788	204.917	215.793	237.069	316.740	344.890	289.474	142.952	202.862
İhracatın İthalatı Karşılama Oranı	150%	113%	96%	68%	52%	46%	56%	51%	54%	49%	62%

**Kaynak:** TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, (www.tuik.gov.tr)

Aşağıdaki Grafik 3.1’de çok daha net görüleceği gibi 2003 yılıyla birlikte ayakkabı sektöründe toplam dış ticaret hacminde çok ciddi bir sıçrama görülmektedir. ihracat normal trendinde devam etmekte iken ithalatta dış ticaretteki büyüme normal trendin çok üzerindedir. Bu durum iç talebin, üretim miktarının çok üzerinde olmasıyla açıklanabilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi ayakkabı üreten işletmelerin üretim kapasitelerinin düşük olması nedeniyle ithalata yönelim artmıştır.

**Grafik 3.1: 1990-2010 Yılları Arasında  
(64 Fasil- Ayakkabılar, getrler, tozluklar vb eşya ve aksamı) Dış Ticaret İstatistikleri**



**Kaynak:** TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, (www.tuik.gov.tr)

Aşağıdaki Tablo 3.4 ve Grafik 3.2’de ayakkabı sektöründe girişim sayısı, çalışan sayısı, ciro, üretim değeri, katma değer, faktör maliyetiyle brüt yatırım değerlerini, kısaca iş istatistikleri görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu 2008 yılı iş istatistiklerini, Ekim-2010 tarihinde yayımlanmayı planlamaktadır. Dolayısıyla çalışmada Temmuz-2010 tarihi itibarıyla en güncel bilgi olarak 2007 yılı verileri kullanılmıştır.

Türkiye ayakkabı sektörünün toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 2 düzeyindedir. Üretim kapasitesi bakımından Türk ayakkabı sanayi Avrupa’da ikinci dünyada dokuzuncu sırada yer almasına rağmen gerek iç pazarda yaşanan talep yetersizliği gerekse yeterli seviyede ihracat yapılamaması dolayısıyla üretim kapasitesi tam olarak kullanılmamakta, kapasitenin neredeyse yarısı oranında üretim yapılmaktadır (Uğur, 2005: 15). Bu sonuç çalışmanın uygulama aşamasında, Konya-Aykent Ayakkabı Sanayi Bölgesinde yapılan araştırmada da teyit edilmektedir.

**Tablo 3.4: 2003-2007 Yılları Arasında Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam ve Bazı Temel Göstergeler (Nace Kodu: 193- Ayakkabı, Terlik ve benzeri imalat )**

Yıllar	2003	2004	2005	2006	2007
Girişim Sayısı	4.025	5.029	6.629	6.786	5.439
Çalışan Sayısı	23.275	27.679	30.349	35.297	29.944
Ciro (TL)	1.277.292.582	1.601.835.815	1.670.142.007	2.310.028.782	2.040.992.034
Üretim Değeri (TL)	1.249.811.420	1.536.310.608	1.571.234.437	2.222.353.242	1.927.987.676
Katma Değer (TL)	354.335.651	361.339.030	466.866.175	439.804.834	412.060.581
Faktör Maliyetiyle Brüt Yatırım	37.062.456	76.796.297	77.025.088	172.306.204	61.116.293

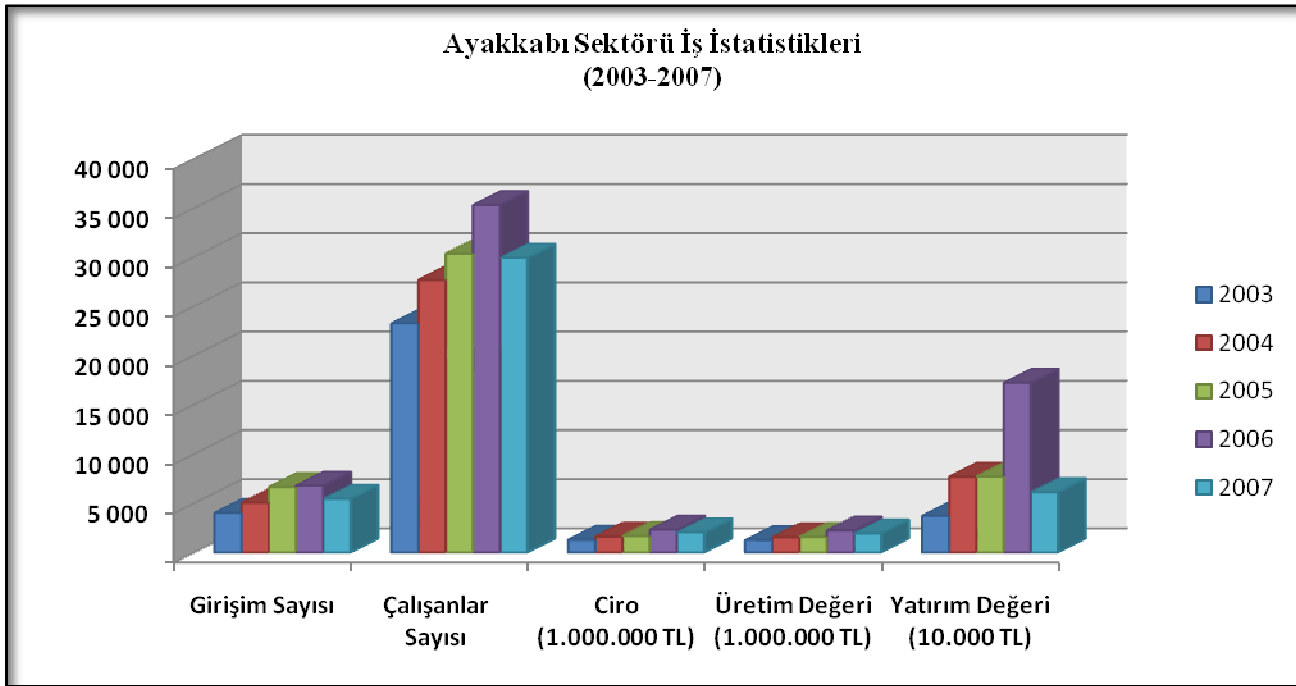
**Kaynak:** TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, (www.tuik.gov.tr)

Hem tablo hem de grafik incelendiğinde 2003-2007 yılları arasında girişim sayısının ve buna bağlı olarak çalışan sayısının ortalama %30 oranında artmış olmasına rağmen aynı dönemde ithalatın ihracattan daha hızlı büyüdüğünü görmekteyiz. Ayrıca 2003 – 2007 yılları arasında satış değerinde ve üretim değerinde



görülen ortalama %55'lik büyümeye rağmen bunun ihracata yansımadığını görmekteyiz. Bunun iktisadi olarak birçok faktör göz önüne alınmak suretiyle incelenmesi gerekir.

**Grafik 3.2: 2003-2007 Yılları Arasında Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam ve Bazı Temel Göstergeler (Nace Kodu: 193- Ayakkabı, Terlik ve benzeri imalat )**



**Kaynak:** TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))

Harita 3.1'de görülen DTM tarafından hazırlanan sektörlere göre kümeleme haritasında Türkiye'de ayakkabı sektöründe kümeleme yapılabilecek öne çıkan iller İstanbul, Konya, Bursa, İzmir, Tekirdağ, Manisa, Afyon, İçel, Hatay, Ş.Urfa, Van, Artvin, Erzurum, Yozgat olarak tespit edilmiştir.

### 3.1.3 Konya'da Ayakkabı Sektörü

DPT tarafından Kasım-2007 tarihinde yapılan araştırmaya göre Konya'da tam makineleşmiş yaklaşık 50, yarı makineleşmiş 20 ayakkabı fabrikası, 500'e yakın da ayakkabı imalathanesi bulunmaktadır. İmalatında %80 erkek ayakkabısı ağırlıklıdır. Konya'da üretim için gerekli ekipman ve makine yeterli olmasına rağmen kapasite

kullanım oranı düşüktür. Bunun nedeni, küçük atölye tipi üretim biçiminin sektöre hakim olması, kalifiye işgücü eksikliği, ayakkabı yan sanayi girdilerinde standart ve kalite eksikliği gibi yapısal sorunlardır. Konya ayakkabı sanayi günlük ortalama 140.000 çift, yıllık 50 milyon çift ayakkabı üretim kapasitesine sahip olmasına rağmen günlük üretim miktarı 30.000 çift, yıllık üretim ise 10 milyon çift ile sınırlıdır (DPT, 2007b: 21).

KOSGEB tarafından 2 Şubat 2005 tarihinde yapılan “Kümelenme Yaklaşımı Raporu”na göre Konya’da yıllık 10-15 milyon çift ayakkabı üretilmektedir bu da Türkiye’deki pazarın %15’ine karşılık gelmektedir. Üretim kapasitesi olarak Türkiye’de İstanbul ve İzmir’in ardından 3. sırada yer almaktadır (DPT, 2007b:21).

Konya Ticaret Odası verilerine göre (2007) Konya sanayisinde ayakkabı sanayisinin payı %6,4’tür. Sektörde ayakkabı ve metal sanayi eşit payla ikinci sırada yer almaktadır. Bu da bölgede ayakkabı sanayinin gelişmiş olduğunun bir göstergesidir (DPT, 2007b: 21).

Konya’daki üretici Uzak Doğu ülkelerinden diğer üretici illerimize kıyasla daha az etkilenmektedir. Bunun nedeni ise Konya’daki üreticinin daha çok erkek ayakkabı üretimine odaklanmasıdır. Çünkü Uzak Doğu ülkelerinden Çin genellikle kadın ve çocuk ayakkabısı üretmektedir. Konya kışlık erkek ayakkabı üretiminde Hataylı üreticiler ile rekabet yaşamaktadır (DPT, 2007b: 24).

Konya’da ayakkabı üreticileri yoğun olarak Aykent Ayakkabıcılar Sitesinde faaliyet göstermektedir. Üretici, toptancı, sayacı, malzemeci gibi sektörle ilgili işyerlerinin %95’i Aykent Ayakkabıcılar Sitesi’nde faaliyet göstermektedir (DPT, 2007b:29).

**Tablo 3.5: Konya Ayakkabı Sektörünün GZTF Analizi**

<b>Güçlü Yanlar</b>	<b>Zayıf Yanlar</b>
1. Esnek ve cesur girişimci yapısı	1. Zayıf dayanışma ve düşünsel birliktelik
2. Deriden mamul üründe Çin'den daha iyi kalitede ürün üretebilme yeteneği	2. Yörede bir adet tabakhanenin bulunması
3. Moda ve tasarım zevki açısından Batı'ya yakınlık ve takip kabiliyeti	3. Okul sanayi işbirliğinin zayıf olması ve buna bağlı olarak nitelikli işgücü eksikliği
4. AB, Ortadoğu ve Rusya pazarına yakınlık	4. Sermaye eksikliği
5. Özellikle ufak montajlı işleri zamanında üretme, hızlı renk ve model değiştirme yeteneği	5. Yetersiz A-Ge faaliyetleri, moda takibi ve tasarımda yetersizlik
6. Değişik tip ve modellerde üretebilme becerisi	6. Pazar hakkında yetersiz bilgi
7. Geniş teknolojik imkânlar	7. Reklam, tanıtım, promosyon eksikliği
8. İç pazardan gelen yoğun talep	8. Kurumsallaşamama
9. Aykent sanayi bölgesinde, mekansal yakınlık, üretim imkânı	9. Yurt dışı açılımlarda, yabancı dil ve bilgi eksikliği
10. Tamamlayıcı üretim bölgelerine yakınlık	10. İşçi maliyetlerinin yüksek olması
11. Fason üretimde yoğunlaşabilirlik	11. Firmaların birbirlerinin modellerini taklit etmesi sonucu yeni model üretiminin zayıf kalması
	12. Markalaşamama
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
1. Kaliteli yerli hammaddenin çoğalması / temin olanaklarının artması	1. Kullanıcıların ucuz fiyatı, kaliteye tercih etmeleri neticesinde kayıt dışı üretime oluşabilecek talep
2. El üretimi ürünlere olan talebin artması	2. KDV'nin yüksekliği
3. Deriden mamul ürünlerde Çin üretiminin oldukça kalitesiz olması neticesinde ortaya çıkan yeni pazarlar (Örneğin Japonya pazarı)	3. Enerji maliyetlerinin yüksek oluşu
4. İşgücünün AB'ye göre ucuzluğu	4. AB ucuz üretimleri ve Uzakdoğu üretimlerinin Pazar hakimiyetinin artması
5. Sınır komşusu ülkelerle gelişen politik, ekonomik ilişkiler	5. Gayri resmi yapılan ithalatın önüne geçilememesi
6. Yeni sektörel eğitim yatırımları	6. Kayıt dışı üretim ve satışın önüne geçilememesi
7. Yeni sektörel Ar-Ge yatırımları	7. İthal malların, yerli malların yurtiçi fiyatlarının çok altında ülkeye giriyor olması
8. Kamu alımlarının artması	

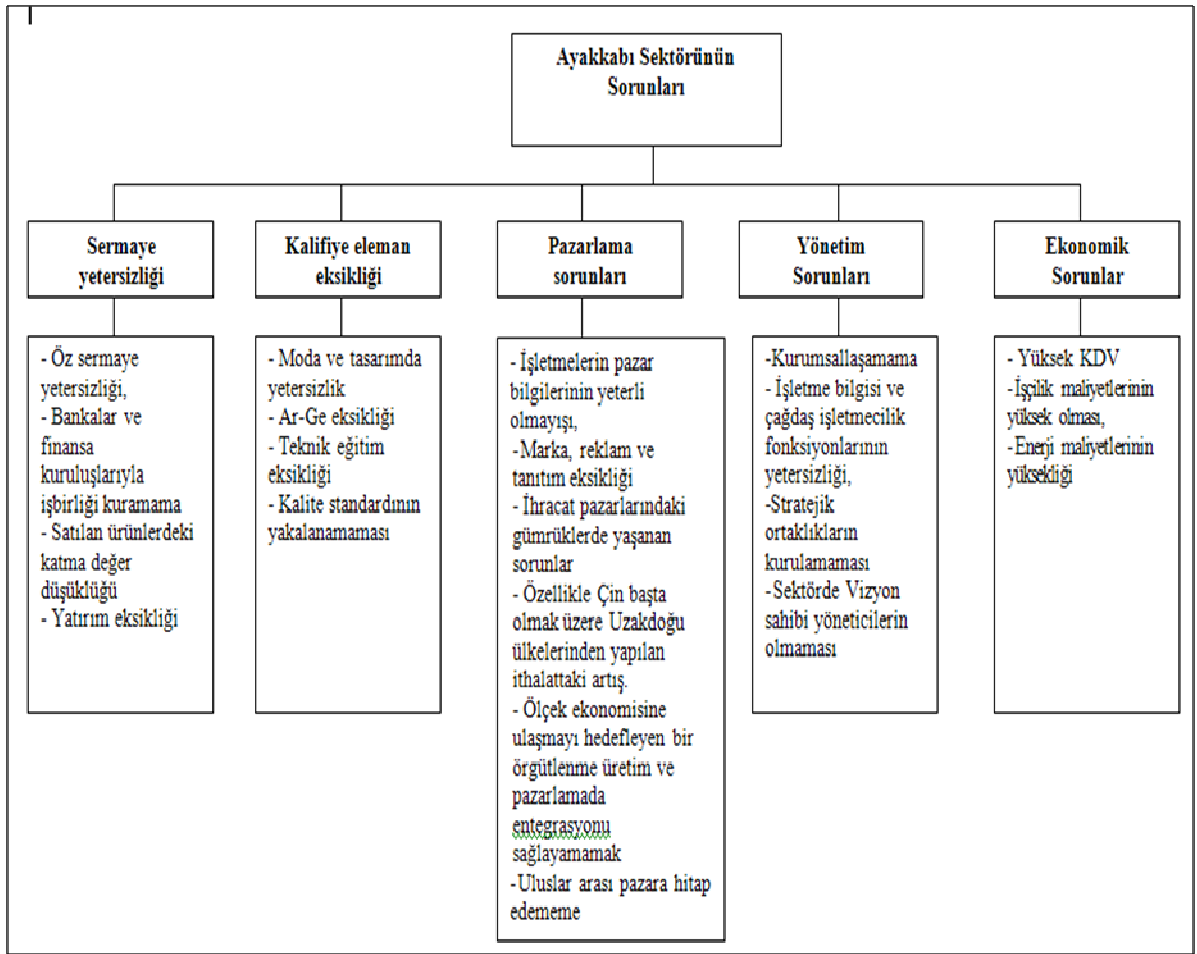
**Kaynak:** (DPT, 2007b: 27-28).

Konya Ayakkabı sektöründe karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak birtakım girişimler olmuştur. Bunlar; KTO ve Konya Ayakkabıcılar Odası tarafından AB Destekli “ Ayakkabıcılık Sektöründe İşgücünün Eğitimi ve Modernizasyonu” projesini 2006-2007 yıllarında yürütülmüştür. Ayrıca sektörde karşılaşılan tasarımcı açığının kapatılabilmesi için; 2006-2007 öğretim yılında Selçuk Üniversitesi bünyesinde 2 yıllık Ayakkabı Tasarım Bölümü açılmıştır. Bu çalışmaların amacı sektörü nitelikli eleman kazandırılması olarak tespit edilmiştir (DPT, 2007b: 28).

Konya Ticaret Odası'nda Ayakkabıcılık Sektöründe Kayıtlı Firma Sayısı (2007) 339 dur. Ayrıca mevzuat gereğince Ticaret Odası'na kayıt yaptıramayan

atölye tipinde 2010 Mart ayı itibariyle aktif çalışan Konya Ayakkabıcılar Odası'na kayıtlı 250 firma bulunmaktadır. Böylelikle Konya'da toplam 589 firma aktif olarak ayakkabı sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Bu sayının içinde vergi mükellefi olan ancak faaliyette bulunmayan firmalar ile ayakkabı perakende veya toptan ayakkabı satışı ile uğraşan firmalar dâhil değildir (<http://konyaayakkabicilarodasi.com> , <http://www.kto.org.tr>, 08.02.2010).

**Tablo 3.6: Konya Ayakkabı Sektörünün Sorunları**



**Kaynak:** (Kılınç, 2007:8)

Konya Ticaret Odasının 2007 yılında yayımladığı Konya Ayakkabıcılık Sektörü Raporunda; Oda'nın 17. ve 18. meslek komitesine bağlı 44 sektör temsilcisi ile yapılan görüşmeler sonucunda yukarıdaki Tablo 3.6'da özetlenen sorunlar ortaya çıkmıştır.

Konya’da yapılan ayakkabı ihracatı genellikle yurt dışına direk olarak yapılamamaktadır. İhracat İstanbul’daki veya İzmir’deki aracı firmalar kanalıyla gerçekleşmektedir. Konya’da üretilen ayakkabıların ne kadarının ihracatının yapıldığına yönelik kesin bilgi edinmek imkânsızdır. Konya’dan aracısız yapılan ihracatların çıkış gümrük kapısı olarak sadece Konya Gümrük Müdürlüğü kullanılmadığı için bu tip istatistiki bilgiye de ulaşılması çok güçtür.

### **3.1.4 Uygulama Alanı Olarak Ayakkabı Sektörünü Seçme Gerekçesi**

Bu bölümde çalışmada ayakkabı sektörünün seçilme sebepleri sıralanacaktır. Türkiye’nin ayakkabı sektöründe üretim ve ihracatına bakıldığında, dünyada ayakkabı sektörüne hakim olan ülkelere kıyasla üretimde ve ihracatta yeterli olgunluğa erişemediğini söylemek mümkündür. Ancak dünyada üretilen kaliteli ayakkabılar seviyesinde yüksek kalitede ve dünya standartlarında üretim gerçekleştirilebilmektedir. Bunun nedeni ise sektörün sahip olduğu kaliteli hammaddenin yurt içinden temin edilebilirliğidir. Ayakkabı sektörünün Türkiye genelindeki dağılımına bakıldığında Konya ayakkabı üretiminde önemli bir paya sahiptir ve gerek kalitesi gerek üretim kapasitesi ile sektörün Konya’da olgunluk düzeyinde olduğunu söylemek mümkündür (DPT, 2007b:14). Olgunluk seviyesinde bulunan Konya Ayakkabı sektörü kümelenme çalışması için uygundur.

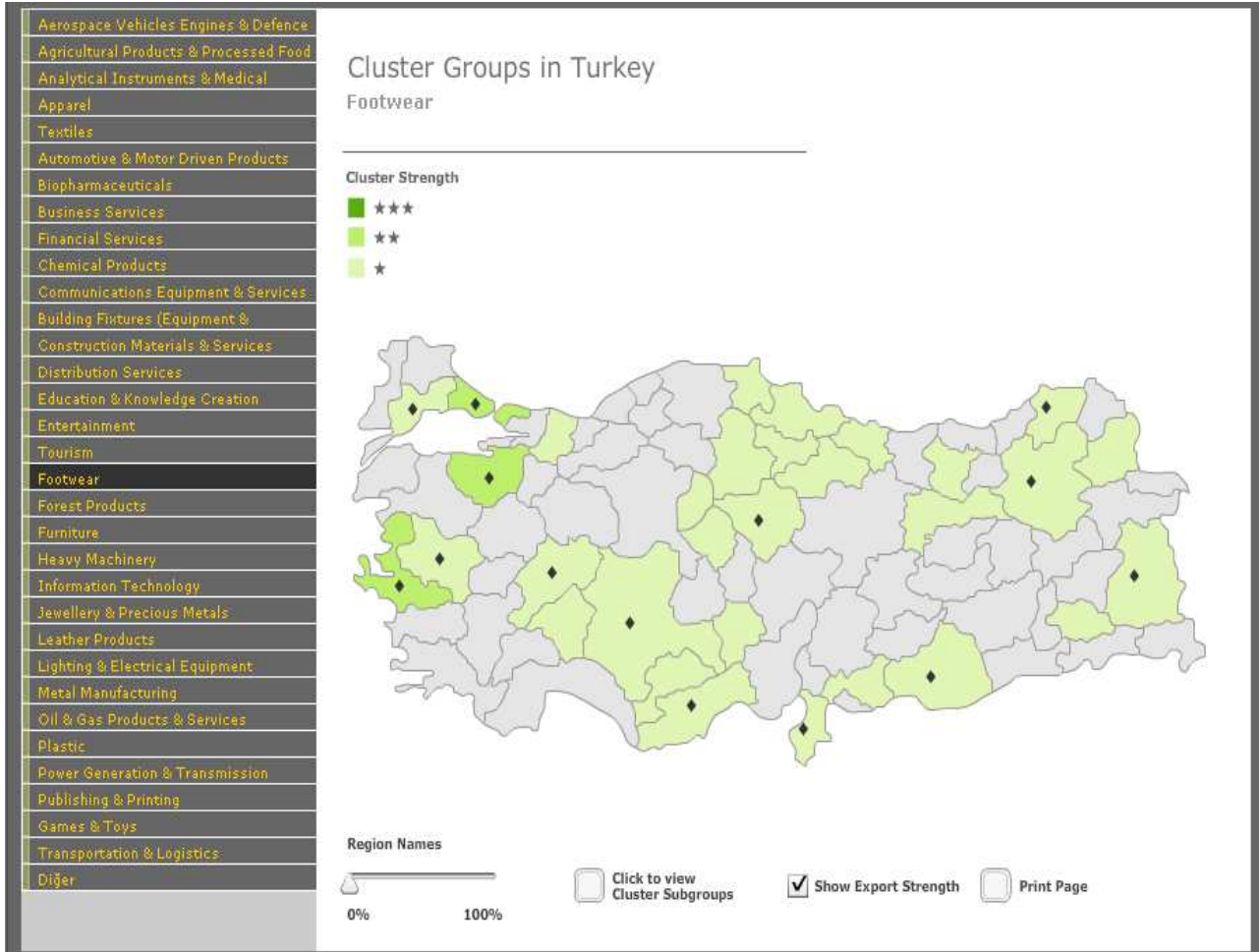
2006 yılında KOSGEB tarafından hazırlanan “Bölgesel Kalkınma Araştırma Raporu”nda aşağıda belirtilen kriterlere göre Türkiye genelinde kümelenme değerlendirmesi yapılmıştır. Bu raporda Konya ilinde Deri Sektörünün kümelenme puanı İstanbul ve Gaziantep hemen sonra üçüncü sırada gelmektedir. Konya’da bütün sektörler içinde kümelenme puanı en yüksek olan iki sektörden biri Deri (Ayakkabı) sektörüdür. Diğer sektör ise Otomotiv sektörüdür. Otomotiv Sektöründe 2008 yılında başlayan ve halen devam etmekte olan kümelenme projesi devam etmektedir. Kümelenme potansiyeli olduğu aşağıda belirtilen kriterlere göre geçer puan alan Konya Ayakkabı Sektörü’nde böyle bir çalışma yapılmalıdır (T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2006: 76).

1. Kullanılan Makine ve Ekipmanın Satın Alındığı İşletmeler,
2. Yedek Parçaların Satın Alındığı İşletmeler,

3. Bakım Hizmetinin Alındığı İşletmeler,
4. Kullanılan Hammadde/Yarımamullerin Satın Alındığı İşletmeler,
5. Ürünlerin Satıldığı İşletmeler,
6. İşletmenin Rakipleri Olan İşletmeler,

DTM tarafından 2010 yılında tamamlanan Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” kapsamında yayımlanan Türkiye kümelenme haritasında(Harita 3.1) ayakkabı(footwear) sektörüne ait harita aşağıda verilmiştir. Bu harita incelendiğinde Ayakkabı kümelenme eğilimi veya kümelenme yapılabilecek iller İstanbul ve İzmir birinci öncelikli bölgeler olarak yer almakta, Konya ise ikinci önemli bölge kapsamındadır.

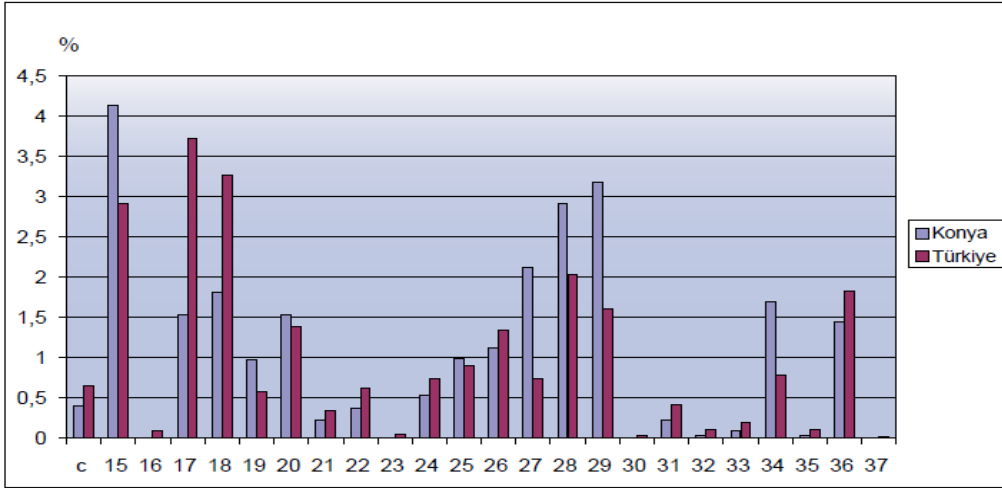
**Harita 3.1: Türkiye’de Ayakkabı Sektörünün Kümelenme Haritası**



**Kaynak:** <http://www.clusterturkey.com/TR/Map/ClusterMap.aspx>

Aşağıdaki Grafik 3.3 DPT'nin 2005 yılı Konya Raporu'nda ayakkabı sektöründeki istihdam oranı Türkiye ortalamasının yaklaşık 2 katı olarak görülmektedir (DPT, 2008: 6). Bu grafikte ayakkabı sektörünün kodu 19 dur.

**Grafik 3.3: 2002 yılı GSIS Sonuçlarına Göre Ağırlıklandırılmış İşyeri İstihdamının Sektörel Oranları**



**Kaynak:** (DPT, 2008:6)

Yukarıda sıralanan sebeplerden dolayı, Konya Ayakkabı Sektörü'nde kümelenme çalışmasının yapılması uygundur. Bundan dolayı Konya-Aykent Ayakkabıcılar Sitesinde uygulama çalışmasının yapılması düşünülmüştür. Saha çalışmasından elde edilecek verilerin Konya Ayakkabı Sektöründe kümelenme çalışmasına temel teşkil etmesi beklenmektedir. Böylelikle doktora çalışmasının sürdürülebilir nitelik kazanacağı ve ardından yapılacak çalışmalar ile de ticarileştirilmesi mümkün kılınacaktır.

Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi Konya, Türkiye'nin üçüncü büyük ayakkabı üretim merkezi olup, İstanbul ve İzmir'in ardından gelmektedir. Gerek Konya'da yapılan uygulama çalışması sonuçlarının gerekse sonrasında yapılacak kümelenme çalışmalarının bu iki ilde yaygınlaştırılması mümkündür.

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmada işletmelerin oluşturacakları işbirliklerinin rekabet güçlerini artırıcı bir unsur olabileceğini sunmaya çalışacağız.

Çalışma konusuna uygun olarak yenilikçi bir örgütlenme modeli olan kümelenme kavramı; Türkiye’de, Avrupa’da ve dünyada başarılı uygulama örnekleriyle birlikte verilmiştir. Kümelenmenin diğer işletme yetenekleriyle birlikte işletme performansı üzerine etkileri bir saha çalışması yardımıyla aktarılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla uygulama alanı olarak ayakkabı sektörü seçilmiştir. Bu sektörün seçilme gerekçesi ilgili bölümde açıklanmıştır.

Uygulamanın yapılacağı coğrafi bölge olarak Konya Aykent Ayakkabı Sitesi seçilmiştir. Bu bölgenin yerleşim planı EK.4’de verilmiştir. Görüleceği üzere Aykent Ayakkabı Sitesi kümelenme için çok uygun bir yapıya sahiptir. Coğrafi olarak birbirine çok yakın işletmelerin yer aldığı, üretim çeşitliliğinin bulunduğu, sınırları belirli olan sitenin kendiliğinden bir kümelenme özelliği gösterdiği düşünülmektedir.

Kümeler birbirlerine coğrafi olarak yakın, aynı veya benzer alt sektörlerde bulunan KOBİ’lerin kendiliğinden oluşan eğilimleri olmasına rağmen, başlangıcında organize çabaların ( iş kuluçkaları gibi ), neticesinde oluşan kümeler de mevcuttur. (Kulkarni,2005: 11).

Porter (1990), kendiliğinden oluşan kümelerin (spontaneous clusters), girişimcilerin ve ilgili diğer aktörlerin bir araya gelmesi ve kamu politikasının teşviki ile ortaya çıkmasının beklenmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Aykent Ayakkabı Sitesi yukarıda sıralanan özellikleri taşıyan bir bölge olduğu düşünülmektedir.

Küreselleşme ve yeni üretim sistemleri çerçevesinde, Türkiye’de firmaların yeniden örgütlenmelerinde, mekân organizasyonu açısından ağların kurulması ve geliştirilmesi arayışlarının bir ürünü olarak ortaya çıkan kümelenme neticesinde işletme performanslarına dolayısıyla ulusal hedeflere ulaşılmasındaki etkinliği araştırılacak, doğruluğunun test edileceği hipotezler ile irdelenecektir.

Yapılacak araştırma neticesinde kümelenmenin işletme performansları üzerinde olumlu etkisinin olduğunun tespit edilmesi veya işletmelerin işbirliğinin gerekliliği konusunda farkındalıklarının olduğunun tespit edilmesi durumunda, bölgede kümelenmeyi destekleyici çalışmaların yolunun açacağı düşünülmektedir. Ayrıca DTM ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen kümelenme politikası oluşturulma çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bütün çalışmalar işletme disiplini çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.



### 3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmadan arzu edilen verimin elde edilebilmesi için önceden bir takım varsayımları ortaya koymak ve araştırma sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ve bu sorunlara karşılık yapılan önleyici tedbirler hakkında bilgi verilecektir.

1. Saha çalışmasında deneklerin doğru cevap verebilmeleri için ilkönce anketörler eğitilmiştir. Her bir soru tek tek değerlendirilip, yanlış anlaşılmanın önüne geçilmiş ve anket soruları içinde geçen bir takım kavramların anlamları yorum katılmadan anketörlere öğretilmiştir. Böylelikle anket uygulamasında soruların yanlış anlaşılmasının önüne geçildiği ve bu şekilde oluşacak hataların azaltıldığı düşünülmektedir.

2. Anketin sektördeki sorunların ortaya çıkmasında, ihtiyaç analizinin yapılmasında, kümelenme durumunun belirlenmesinde etkin olacağını ve sonuçlarının politika yapıcılar tarafından da değerlendirilebileceğini işletmelere aktarmak suretiyle, ankette sorulara verilen cevapların önemli olduğu konusuna vurgu yapılmak istenmiştir. Bunun için anket uygulanan işletme sahiplerinin arzu ettikleri takdirde araştırma sonuçları hakkında geri bildirim yapılacağı söylenmiştir. Anketlerin %80'ine yakın kısmında bu yönde bir talep oluşmuştur. Bu durum anket yapılan işletme sahip veya yöneticilerinin sektörleri ile ilgili olduklarını, ankete önem verdiklerini göstermesi açısından önemlidir. Böylelikle ankette verilen cevapların mevcut durumu büyük bir olasılıkla yansıttığı söylenebilir.

3. Özellikle işletmenin finansal bilgileri ve çalışan sayılarına yönelik soruların işletmelerde rahatsızlık uyandıracığı ve yanıltıcı bilgiler verilebileceği düşünüldüğü için ankete katılan işletme sahip veya yöneticilerine verdikleri bilgilerin kesinlikle gizli kalacağına yönelik garanti verilmiştir.

4. Anket uygulaması yapılacak saha ile ilgili bilgiler Ayakkabıcılar Odası ve Aykent Ayakkabıcılar Sitesi yönetiminden alınmıştır. Uygulama sahası yerinde gözlemlenmiş, oda yetkilileri ile görüşmeler yapılarak çerçevenin sınırları belirlenmiştir.

5. Anket tamamlandıktan sonra bir kontrol grubuyla rastgele seçilen belirli sayıdaki anketlerin mevcudiyeti kontrol edilmiştir. Bu kontrol sonucunda anketlerin hedef kitleye yönelik yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

6. Anket uygulaması sırasında işletme yönetici veya sahiplerinin sorulara kendi başlarına cevap vermelerine özet gösterilmiş ve böylelikle dış çevreden etkilenmelerinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Hiçbir anket sonucunun bir başka denekle paylaşılmaması için gerekli önlemler alınmıştır.

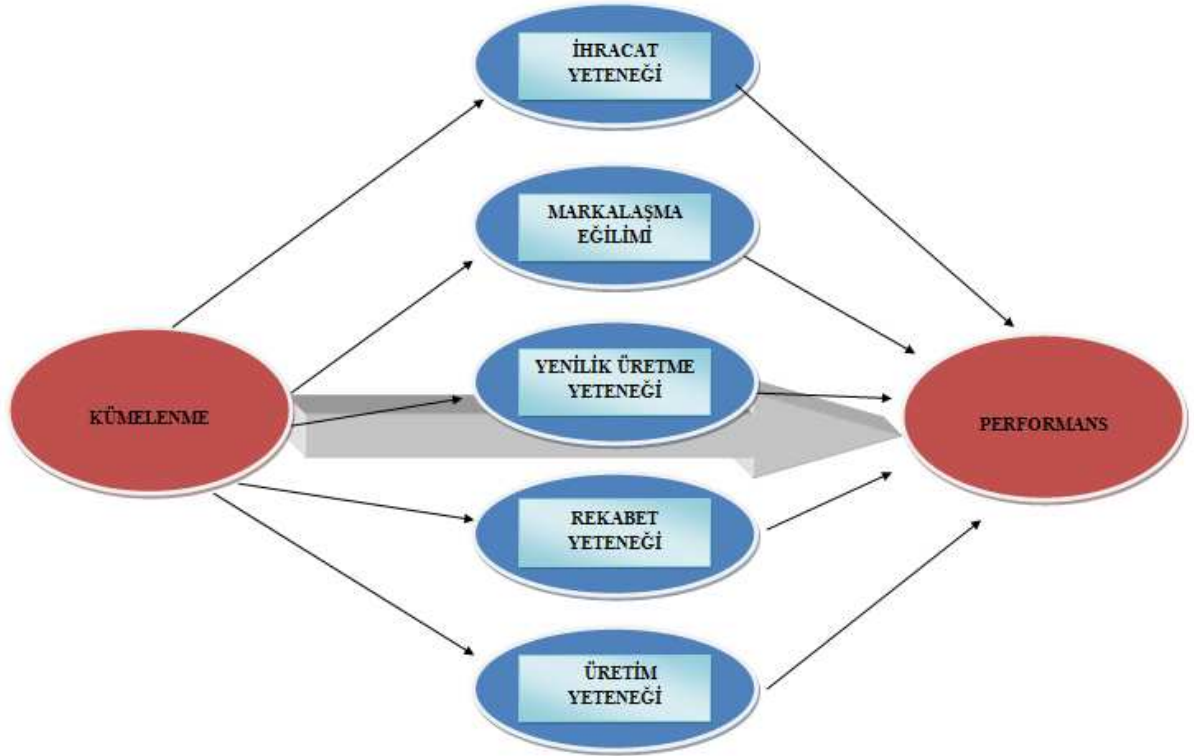
7. Anket uygulamasında sık sık başvurduğumuz regresyon modellemelerinde bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiden kaynaklanan sorunlar minimize edilmeye çalışılmıştır. Yine de R kare değerleri olması gerektiğinden küçük çıkabilmektedir. Bu sorunun kaynağının istatistiksel anlamı şudur: Her bir katsayı tek tek ilgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini vermektedir. Katsayılara bu anlamları verebilmek için açıklayıcı değişkenlerin kendi aralarında bir ilişkisinin bulunmaması gerekmektedir. Eğer çoklu doğrusal bağlantısı varsa, bu durumda katsayılar ait oldukları bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini doğru olarak gösteremeyecek, anlamlı çıkması gereken değişkenler anlamsız çıkabilmektedir.

### 3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmamız bilinçli kümelenme faaliyetlerinin henüz başlamadığı, kuluçka merkezinin kurulmadığı ve herhangi bir şemsiye kurum altında örgütlü bir kümelenme faaliyetinin olmadığı, ancak kümelenme özelliklerini gösteren bir bölge içinde yapılacaktır.

Şekil 3.1 sanayi sitesi içinde bulunan işletmelerin, işbirliklerinin getirdiği sonuçları gösteren bir modeldir. Bu modelimiz bütün çalışma için bir plan olarak da kullanılacak olup, nihai olarak kümelenme veya kümelenmeden etkilenen işletme yetenekleri ile işletmenin performansı arasındaki etkileşimi gösterecektir. Modelimiz çalışmanın teori kısmında literatür taraması neticesinde ortaya konulan bilgiler ışığında oluşturulmuş olup, anket neticesinde elde edilecek bulguların bu teorik bilgileri destekleyip desteklemeyeceği çeşitli istatistiksel araştırma yöntemleriyle test edilecektir. Burada modelimizi bire bir destekleme endişesi taşımadan, bilimsel veriler ışığında varsayımlarımızın Konya Ayakkabı sektöründeki durumu ortaya konulacaktır.

Şekil 3.1 Çalışmanın Modeli



Bu modelimize uygun hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- H1:** Kümelenme ile İhracat Yeteneği arasında ilişki yoktur.
- H2:** Kümelenme ile Markalaşma arasında ilişki yoktur.
- H3:** Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasında ilişki yoktur.
- H4:** Kümelenme ile Rekabet Yeteneği arasında ilişki yoktur.
- H5:** Kümelenme ile Üretim Yeteneği arasında ilişki yoktur.
- H6:** Kümelenme ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H7:** İhracat Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H8:** Markalaşma ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H9:** Yenilik Üretme Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H10:** Rekabet Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H11:** Üretim Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.
- H12:** İşletme niteliği açısından ortalama kümelenme değerleri arasında fark yoktur.
- H13:** İşletme niteliği açısından ortalama markalaşma değerleri arasında fark yoktur.
- H14:** İşletme niteliği açısından ortalama yenilik üretme değerleri arasında fark

yoktur.

**H15:** İşletme niteliği açısından ortalama rekabet yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H16:** İşletme niteliği açısından ortalama performans değerleri arasında fark yoktur.

**H17:** İşletme niteliği açısından ortalama ihracat yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H18:** İşletme niteliği açısından ortalama üretim yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H19:** İşletmenin kapasite kullanım oranı işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkisi yoktur.

**H20:** İşletmenin ihracat durumunun işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkisi yoktur.

**H21:** İşletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti işletmenin kümelenmeye katılma isteği üzerinde etkisi yoktur.

**H22:** İşletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliği yapmaları gerektiğine inanmaları kümelenmeye katılma isteğini etkilememektedir.

**H23:** İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.

**H24:** İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.

**H25:** İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.

**H26:** İşletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran bilgisayar destekli tasarım (CAD) yöntemini kullanmaları üzerinde etkili değildir.

**H27:** İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran üzerinde etkili değildir.

**H28:** İşletmelerin cirolarına göre çalıştırdıkları tasarımcı sayısı arasında fark yoktur.

**H29:** Kümelenmeye katılmak isteyen ve istemeyen işletmelerin çalıştırdıkları ortalama tasarımcı sayıları arasında fark yoktur.

**H30:** Yerel Piyasa düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

- H31:** Ülke düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.
- H32:** Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.
- H33:** İşletmelerin yıllık cirosu işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.
- H34:** İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.
- H35:** İşletmelerin yenilik yatırımları oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.
- H36:** Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyine göre ortalama ihracat yeteneği arasında fark yoktur.
- H37:** İşletmelerin ihracat durumları işletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliğine inanmaları üzerinde etkili değildir.
- H38:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama ulusal marka sayısı arasında fark yoktur.
- H39:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama uluslar arası marka sayısı arasında fark yoktur.

### 3.5. Çalışmanın Yöntemi

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında “Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak “Kümelenme” İle İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Yukarda belirlenen amaç, varsayım ve hipotezler doğrultusunda kümelenme ile KOBİ’ler arasında ortaya çıkan ağın, etkinliği, özelde her bir KOBİ’ye genelde bütün bir kümeye muhtemel katkılarını, diğer sektörler katkısını, halen uygulanmakta olan benzer örgütlenme modelleri ile benzer ve farklı yönlerini ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda çalışmada araştırma üç aşamalı olarak şekillendirilmiştir.

**1.** Araştırmanın ilk aşamasında; mekân sınırlarının çerçevesinin belirlenmesi ve depo verinin toplanabilmesi için şemsiye kurumlar ile görüşülerek kümelenmeye dâhil

edilebilecek firmalar tespit edilecek. Bu çerçevede toplanacak veriler sağlıklı bir kümelenme çalışması için gerekli altyapının kurulmasında önemli olacaktır. Hazırlanacak ankette; sektördeki mevcut durum ortaya koyulurken, ihtiyaç analizi de yapılmış olacaktır. Firmaların üretim kapasiteleri, yenilik yapma yetenekleri, nitelikli iş güçleri, Ar-Ge faaliyetleri, teknoloji kullanım düzeyleri, ihracat yetenekleri, markalaşma, üretim yetenekleri tespit edilerek endüstriyel kalkınma dokusu ve yapısı tanımlanacaktır.

Yapılacak uygulamada kullanılacak anket formu, daha önce kümelenme eğilimini araştıran çeşitli bilimsel çalışmalarda kullanılan formların değerlendirilmesi, sektöre ve bölgeye göre uyumlaştırılması neticesinde ortaya çıkmıştır. Faydalanılan çalışmalar aşağıda listelenmiştir:

- Karataş, Neslihan (2006). *Yeni Bir Kümeleşme Modeli Olarak Organize Sanayi Bölgelerinin Yeniden Örgütlenmesi (İzmir Çiğli AOSB Örneği)*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Meturech, Kosgeb, ASO (2010). *KÜSAİ ,Kümeler, Sanayi Ağları ve İnovasyon: Ankara Bölgesi Makina ve Mobilya Sektörleri Örneği*. Ankara: Proje Sonuç Raporu. Proje No: 106G136.
- DTM (2009). *Türkiye Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi. Organize Sanayi Bölgelerinde Kümelenme Yaklaşımı , OSTİM Örneği ve Ankara İş ve İnşaat Makineleri İş Kümesi İçin Yol Haritası*. Ankara: DTM Yayınları.

Uzun bir sürecin sonunda, Konya Ticaret Odası ve Konya Ayakkabıcılar Odası'ndan elde edilen veriler ışığında bölgede aktif çalışan 589 işletmenin adresleri, yönetici veya sahiplerinin isimleri alınmak suretiyle anketin uygulanacağı bölgenin ön fizibilite çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaya Ayakkabıcılar Odasında kayıtlı olan ancak faaliyetlerine ara vermiş işletmeler dahil edilmemiştir.

Tam sayım yapmak için anketin uygulanabileceği bütün firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplam 589 aktif işletmenin bulunduğu Aykent Ayakkabı Sitesinde, anketler yüz yüze görüşmek suretiyle işletmelerin üst, orta kademe yöneticileri ve işletme sahiplerine uygulanmış ve 336 geçerli anket ile süreç tamamlanmıştır. Soru formlarının fax, e-mail vb yollarla dağıtılması ve toplanması yolu verimi düşüreceği

düşüncesiyle tercih edilmemiştir.

Anket yapılamayan firmaların önemli bir kısmı çeşitli çekincelerle çalışmaya katılmayı kabul etmemiş, bir kısım işletmenin yöneticilerine veya sahiplerine ulaşılammış, bir kısım anket de ankötör tarafından dikkatli doldurulmadığı gerekçesiyle iptal edilmiştir.

Anketimiz yedi bölüm, 24 soru şeklinde düzenlenmiştir.

**a.** Yapılan bu anketin ilk bölümünde firma genel yapısını ve özelliklerini ortaya koyan sorular sorulmuştur. Bu bölümle firma kuruluş yılı, sektörü, büyüklüğü (işgücü dağılımı), üretim bilgileri hakkında bilgi edinilmiştir.

**b.** İkinci bölümde işletmenin üretim yetenekleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bölümde işletmenin performansı, kapasite kullanım oranı, cirosu ile ilgili sorular sorularak sektörün genel yapısı hakkında bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır.

**c.** Üçüncü bölümde işletmenin yenilik üretme yetenekleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu bölümde yeniliğin işletme açısından taşıdığı anlam, yenilik yatırımları, teknolojiden faydalanma şekilleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

**d.** Dördüncü bölümde işletmenin markalaşma eğilimi ile ilgili sorular sorulmuştur. Marka sayıları, markalaşma ile ilgili tanımlamalar hakkındaki görüşleri alınmak suretiyle aynı zamanda yenilikçilik yönleri de araştırılmıştır.

**e.** Beşinci bölümde işletmenin rekabet tutumu ile ilgili sorular sorulmuştur. İşletme açısından yaşanan rekabetin şiddeti, rekabet unsurları, rekabetin performanslarına etkileri ilgili görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

**f.** Altıncı bölümde işletmenin ihracat yetenekleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu bölümde ihracat yapılıp yapılmadığı, ihracatta karşılaşılan sorunlar, ihracat ve işbirliği ilişkisi ile ilgili sorular sorulmuştur.

**g.** Yedinci bölümde işletmenin kümelenme örgütlenme modeliyle ilgili görüş ve düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Kümelenme kavramının bilinip bilinmediği, kümelenmeden beklentiler, kümelenme oluşumu içinde yer almak isteyip istemedikleri ilgili sorular sorulmuştur. Burada verilen cevaplar aynı zamanda ileride bölgede kurulacak kuluçka merkezi içinde veri teşkil edecektir.

**2.** Bir ön anket değerlendirmesi(pilot uygulama) yapmak için 52 firmaya anket

uygulanmıştır. Bu uygulama sırasında işletme yöneticilerinin sorular karşısındaki tutumları, soruları anlama kabiliyetleri, anketin süresi, anket karşısındaki tepkileri ölçülerek saha çalışmasından elde edilecek verimin yükseltilmesi düşünülmüştür. Ayrıca anketin güvenilirliği ve toplanabilirliği test edilmiştir.

Cronbach's Alpha katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıklarını sorgulamayı sağlar. Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır.  $1 > \text{Alpha katsayısı} > 0,7$  aralığında olması istenir.

Çalışmada Cronbach' Alpha katsayısı 0,867 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's Alpha katsayısı,  $0,9 > 0,867$  (Alpha katsayısı)  $> 0,7$  aralığında olduğu için ölçek çok güvenilirdir. Standartlaştırılmış maddeler için Cronbach's Alpha katsayısı 0,892 bulunmuştur.

**3. Üçüncü aşamada;** anketlerin tablolaştırılması ve istatistikî dökümü yapılacaktır. Buradan elde edilecek istatistikî bilgilerin mekânsal yakınlığın işletmeler için ne denli önemli olduğunu anlamamıza yardımcı olacaktır. Sonuçta Konya ayakkabı işletmeleri arasında yapılacak yenilikçi örgütlenme modellerinden kümelenme için politika yapımcıların faydalanabileceği bir çalışma ortaya konmuş olacaktır.

Çalışmamızın amaçları arasında KOBİ'lerin küresel pazarda rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik yenilikçi örgütlenme modelinin uygulanabilme kabiliyetini araştırmak olduğundan, mekânsal çerçevede mümkün olduğu kadar fazla işletme ile görüşerek ortak akıl bulunmaya çalışılmıştır.

Anketin genelinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 18 istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında yapılmıştır.

Uygulamada seçilen işletme yetenekleri Tablo 2.2 de görüldüğü gibi, kendiliğinden oluşan kümelerin performans kriterleri içinde yer almaktadır. Bu kritik aktörler; işletme büyüklüğü, yenilik, güven, yetenekler, teknoloji, bağlantılar,



işbirliği, rekabet, ürün değişikliği ve ihracat yetenekleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

Likert ölçekli sorular dışındaki sorular için frekans tabloları ve pay grafikleri oluşturulmuştur.

Kümelenme ile ihracat yeteneği, markalaşma eğilimi, yenilik üretme yeteneği, rekabet yeteneği, üretim yeteneği ve performans değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi belirlemek için her biri için basit regresyon modelleri oluşturulup bu modellerin anlamlılığı test edilmiştir. Bu değişkenlerin her birinin ayrı ayrı ve hep beraber olmak üzere performans üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizleri ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon Analizi, Y bağımlı ve  $X_i$   $i=1,2,\dots,k$  bağımsız değişkenler olmak üzere, Y ile  $X_i$  değişkenleri arasındaki sebep sonuç ilişkisini matematiksel model olarak ortaya koyan yöntemdir (Akgül, 2003: 320).

Basit doğrusal regresyon modellerinde “Düzeltilmiş  $R^2$  (Adjusted R square)” değerlerine dikkat edilmemiştir. Çünkü Düzeltilmiş Regresyon modellerinin kullanılma amacını şu şekilde açıklanabilir. Çoklu regresyon modellerinde (birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu modeller) değişken eklendikçe  $R^2$  değeri artar. Fakat bu değişkenler içinde modele katkısı olmayan bağımlı değişkenle ilişkisi olmayan değişkenler olabilir. Düzeltilmiş  $R^2$ ,  $R^2$  değerini bu değişkenlerin etkisinden kurtarılmış halidir. Sonuçta basit regresyon modelleri için düzeltilmiş  $R^2$  değerini kullanmaya gerek yoktur. Bu değer sadece çoklu regresyon modelimiz için dikkate alınmıştır.

Dikkate alacağımız  $R^2$  ise şu şekilde tanımlayabiliriz.  $R^2$  bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranıdır.  $R^2$ , 0 ile 1 arasında değer alır.  $R^2$  değeri 1'e ne kadar ne yakınsa bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı o kadar yüksek olacaktır.

Kümelenme, ihracat yeteneği, markalaşma eğilimi, yenilik üretme yeteneği, rekabet yeteneği, üretim yeteneği ve performans değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi görmek için uygun olan her iki değişken için Pearson Korelasyon Testi yapılmıştır.

Pearson Korelasyon Analizi, orantılı ölçekle elde edilmiş ve aralarında

doğrusal bağımlılık varsayımı geçerli olan  $n$  birimden elde edilen  $X$  ve  $Y$  değişkenleri arasındaki ilişkinin düzeyi, yönü ve önemini belirlenir.

Kümelenme, markalaşma, yenilik üretme, rekabet yeteneği, performans, ihracat yeteneği ve yenilik üretme için işletmenin niteliğine göre oluşan gruplar arası varyans homojenliği varsayımı Levene testi ile kontrol edilmiştir, bu varsayım sağlandığından Anova ile gruplar arası farklılık incelenmiştir. Anova testi sonucunda fark çıktığından ikili karşılaştırma ile farkın hangi değişken veya değişkenlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur.

ANOVA, Varyans analizi  $k$  bağımsız ya da  $k$  bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir.

Oluşturulan hipotezlerin çözümü için gerektiğinde Ki-Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır.

Ki-kare Bağımsızlık Testi;  $2 \times 2$  ya da  $r \times c$  tipindeki çapraz tablolarda uygulanır. İki ve daha fazla kategoriye sahip  $X$  ve  $Y$  değişkenlerinin kategorilerinin birbirleri ile bağımlı/bağımsız olup olmadıklarını test eder. Tablo gözlerindeki gözlenen frekansların ( $G_{ij}$ ), marjinal olasılıklar yaklaşımına göre hesaplanan teorik frekanslara ( $T_{ij}$ ) benzerliği test edilir.

Çok gözlü düzenlerde testin kullanılabilmesi için, hücrelerin %20'den fazlasında 5'den az birim olmamalıdır. Eğer bu varsayım yerine getirilemiyorsa araştırmacı, tablodaki satır veya sütunlardan bazılarını birleştirerek söz konusu varsayımı sağlamalıdır. Bu nedenle Ki-Kare testlerinde gerekli düzenlemeler ve birleştirmeler yapılmıştır.

Bağımsız iki toplumun parametrelerine dayalı olarak kurulan hipotezlerin, bağımsız iki örnekten elde edilen nicel ve nitel verilerin istatistikleri kullanılarak test edilmesinde Bağımsız İki Örnek  $t$  Testinden faydalanılır.

Hazırlayacağımız tabloda yer alacak diğer bir kavram ise Tahminlerin Standart Hatası (Std. Error of the Estimate) dır. Bu gerçekte olması gereken ile regresyon modelinde elde edilecek tahmini değer arasındaki hata değeridir. Mümkün olduğu kadar küçük olması beklenir. Böylelikle modelinize uygun bir tahmin modeli kurulmuş olduğu düşünülür.

Modelimizin uygun olup olmadığına karar verebilmek için karşılaştırılacak değer ise anlamlılık (significance) değeridir. Bu değer aslında F veya t değerlerinin hesaplanan değerleri ile tablo değerlerinin karşılaştırılması yerine kullanılan bir değerdir. Birinci tip hata için belirlenen (0,05 veya 0,01) p değerleri ile tablolarda yer alacak anlamlılık değerleri karşılaştırılır.

### 3.6. Verilerin Analizi

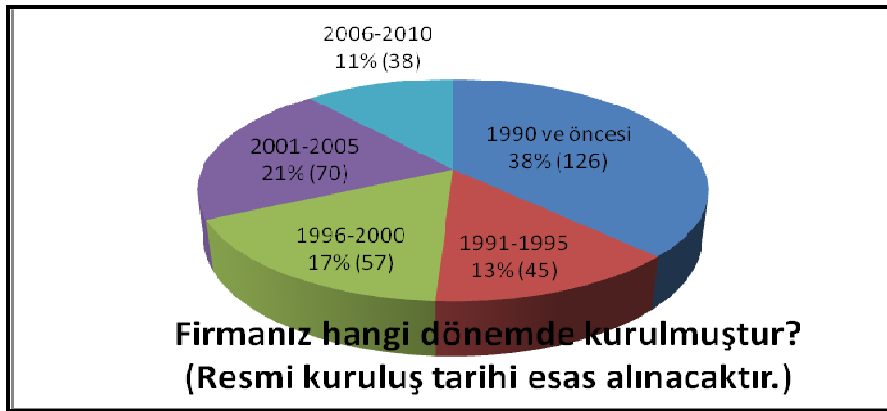
Bu kısımda anket neticesinde elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılacaktır. Üç bölümde yapılacak çalışmada ilk olarak İşletmelerin genel özelliklerine ilişkin analizler yapılacak daha sonra regresyon ve korelasyon analizleri sonuçlarının değerlendirilmesi yapılacaktır. Son olarak da kümelenme ve işletme performansı ile ilgili çeşitli hipotezlerin analizleri gerçekleştirilecektir.

#### 3.6.1. İşletmelerin Genel Özelliklerine İlişkin Veriler

Bu kısımda işletmelerin kuruluş tarihi, işletmelerin faaliyet alanları, işletmelerin niteliği, kapasite kullanım oranları, yıllık satış rakamları ve yenilik rakamları ile ilgili grafiklere yer verilmiş olup, işletmelerin işbirliği ve kümelenme ile ilgili görüşleri de tablo ile özetlenmiştir.

##### 3.6.1.1. İşletmelerin Kuruluş Tarihi

**Grafik 3.4: İşletmelerin Kuruluş Yılları**

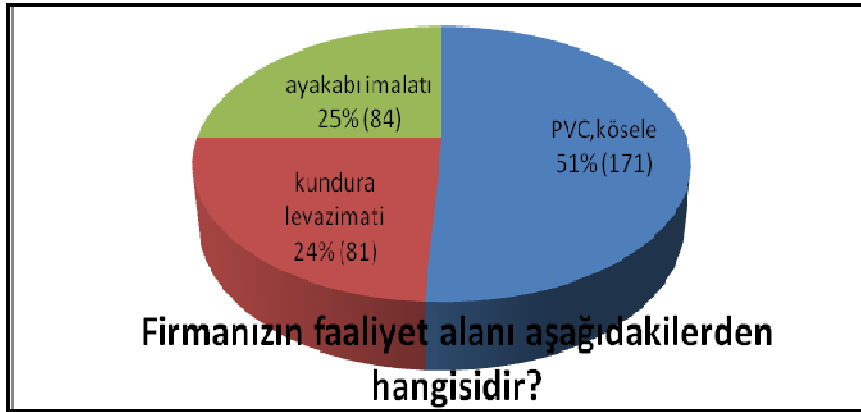


İşletmelerin kuruluş yılları ile ilgili olarak hazırlanan yukarıdaki Grafik 3.4'de

görüldüğü gibi işletmelerin %51'inin kuruluşu 1995 yılından önce olup, bununla birlikte sadece %11'i 2006 yılından sonra kurulmuştur. Aykent ayakkabıcılar sitesinde bulunan işletmelerin yarısından fazlasının en az 15 yıllık iş geçmişine sahip oldukları görülmektedir. Anket yapılan işletmelerin iş geçmişlerinin yüksek olması tecrübelerinin de sonuca yansımaları açısından önemlidir. Araştırmada işletmelerin sorunlarının tespit edilmesi, işletme yöneticilerinin çözüm önerilerinin alınması ve işbirliğinin hangi aşamada olduğunun tespitine yönelik sorularda piyasa tecrübesinin yüksek olması araştırma sonuçlarının gerçeğe yakın çıkmasında önemlidir.

### 3.6.1.2. İşletmelerin Faaliyet Alanı

Grafik 3.5: İşletmelerin Faaliyet Alanları



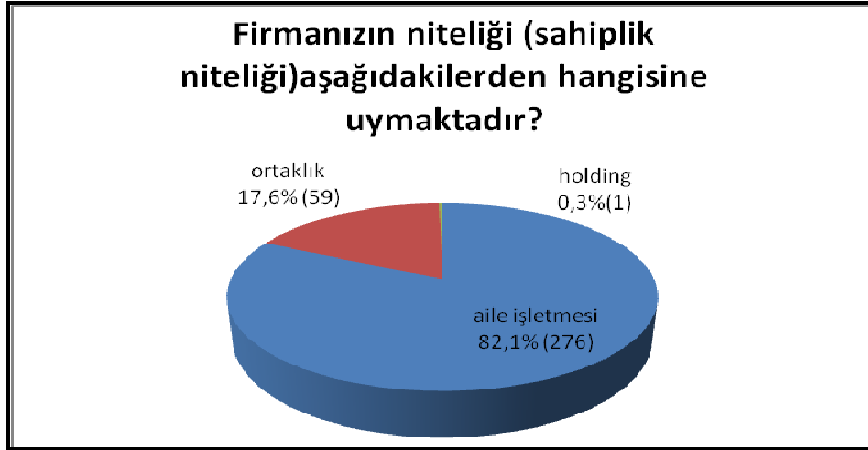
Grafik 3.5 ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarını göstermektedir. İşletmelerin %51'i PVC, kösele ayakkabı üretmekte, %25'i lastik, kauçuk ve plastik ayakkabı üretmektedirler. Geriye kalan %24 ise kundura levazımatı, deri kösele ve taban imal eden işletmelerdir. Aykent ayakkabı sitesinde ayakkabı imalatı ve kullanılan girdiler üretilmektedir. Bu yönüyle sitedeki kümelenmenin ihtiyaç duyacağı üretim ve tedarik çeşitliliğinin bulunduğu söylenebilir.

### 3.6.1.3. İşletmelerin Niteliği

Yapılan anket neticesinde elde edilen bilgiler ışığında ankete katılan işletmelerin %82,1'i aile işletmesi hüviyetindedir. Aile işletmelerinin resmi kuruluş yapıları, limited şirket, anonim şirket veya şahıs şirketleri olabilir. Bunun tespitine

yönelik ayrıca bir soru sorulmamıştır.

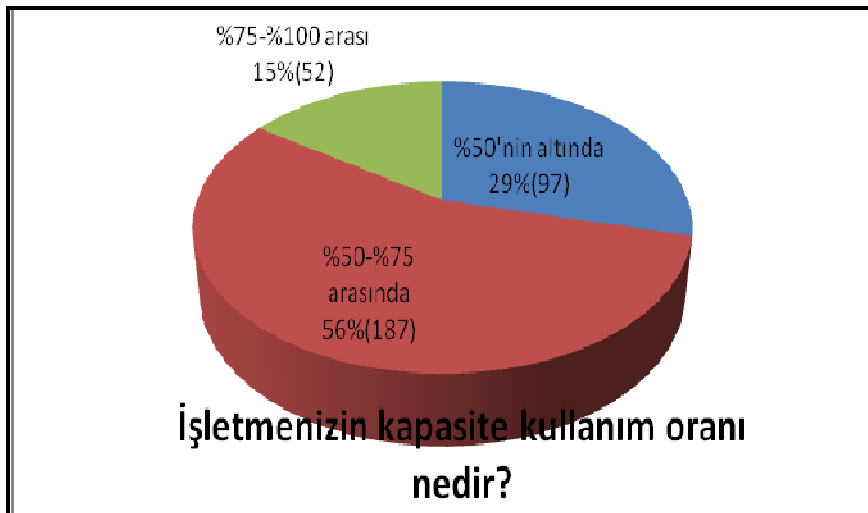
**Grafik 3.6: İşletmelerin Niteliği**



Yukarıdaki Grafik 3.6 da görüldüğü gibi aile işletmesi dışında kalan %17,6 lık kısım da ortaklık şeklindedir. Bu sorunun şirketlere sorulma amacı işletme niteliği ile kümelenme ve performans arasındaki ilişkinin ölçülmesine yöneliktir.

#### 3.6.1.4. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları

**Grafik 3.7: İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları**



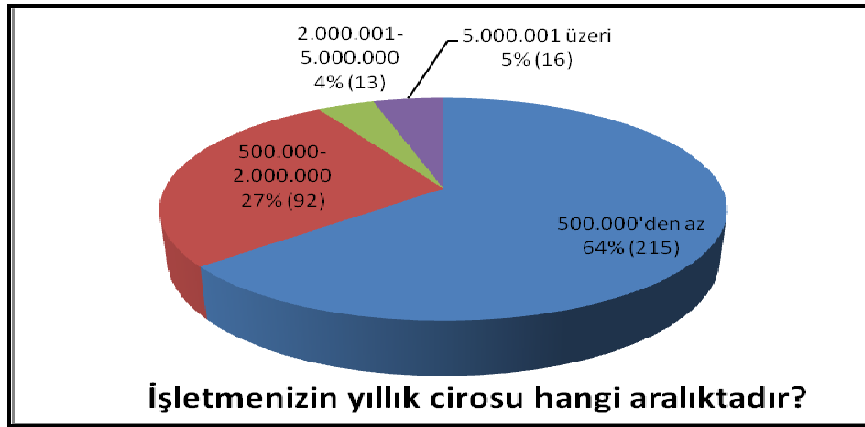
Ankete katılan işletmelerin kapasite kullanım oranlarına ilişkin sonuç Grafik 3.7'de görülmektedir. İşletmelerin sadece %15 lik kısmının kapasite kullanım

oranları çok iyi sayılabilecek düzeydeyken(%75 üzeri), işletmelerin %56 sının kapasite kullanım oranları orta düzeydedir. %50'nin altında kapasiteyle çalıştıklarını beyan eden işletme oranı %29'dur. Bu istatistiki bilgiler DPT'nin Konya Ayakkabıcılık sektörü raporundaki bilgileri teyit etmektedir.

Bu soru özellikle performans ve yenilik ile ilgili yaklaşımlar için sorulmuştur.

### 3.6.1.5. İşletmelerin Yıllık Satış Rakamları

**Grafik 3.8: İşletmelerin Yıllık Satış Rakamları**



Ankete katılan işletmelerin yıllık satış rakamlarını gösteren Grafik 3.8 incelendiğinde, işletmelerin %64'ünün cirosunun 500.000 TL'den az olduğu sadece %5'inin cirosunun 5 milyon TL nin üzerinde olduğunu görülmektedir.

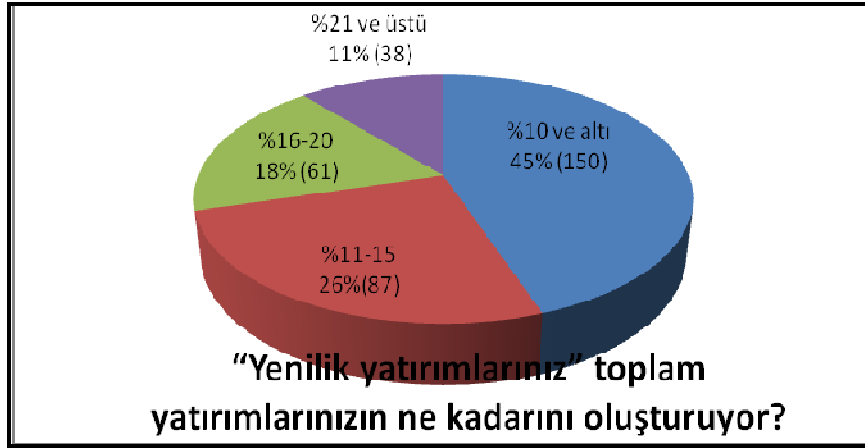
Aykent ayakkabı sitesinde bulunan işletmelerin büyük çoğunluğu atölye tipinde üretim yapan KOBİ niteliğindeki işletmelerdir. Sitede 20 ayakkabı fabrikası bulunmaktadır. Bu firmaların ciroları çoğunlukla yüksektir. Bu sonuç sektörde sermaye yapısının da çok güçlü olmadığını göstermektedir.

### 3.6.1.6. İşletmelerin Yenilik Yatırımları

Aşağıdaki Grafik 3.9 işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları payı göstermektedir. Yenilik yatırımlarına işletmelerin ancak % 11'i yani 38 işletme %21 ve üstünde pay ayırırken, %45 gibi oldukça yüksek oranda işletmelerin yenilik yatırımlarına %10'dan daha az bir pay ayırdıklarını ve hatta bir çok işletmenin uzun yıllardır herhangi bir yenilik yatırımı yapmadığı belirtilmiştir. Bu oran Konya'nın

Türkiye’de üçüncü büyük ayakkabı üretim merkezi olduğu gerçeğinden hareketle, Türk Ayakkabıcılık sektörünün dünya ayakkabı ticaretinden aldığı payın neden düşük olduğunu açıklayan sebeplerden biri olarak düşünülebilir.

**Grafik 3.9: İşletmelerin Yenilik Yatırımlarına Ayırdıkları Pay**



KOBİ niteliğindeki işletmelerin cirolarının düşük olması, kapasite kullanım oranlarının yüksek olmaması özelliklerini de değerlendirmeye katarsak, yenilik yatırımlarına yeterli pay ayıramama sebebine ulaşabiliriz.

### 3.6.1.7. İşletmelerin, İşbirliği ve Kümelenme ile ilgili Görüşleri

**Tablo 3.7: İşletmelerin Kümelenme İle İlgili Görüşleri**

İşletmelerin İşbirliği ve Kümelenme İle İlgili Görüşleri	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
İhracat Yapabilmek İçin İşbirliğinin Gerekliliğine İnanma Durumu	284	%84,5	52	%15,5
Kümelenme Örgütlenme Modeli Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu	58	%17,3	278	%82,7
Kümelenme Örgütlenme Modeli İçinde Yer Alma İsteği (Kümelenme hakkında bilgi verildikten sonra)	246	%73,2	90	%26,8

Yukarıdaki tablo incelendiğinde işletmelerin %82,7 sinin kümelenmeye uygun

şekilde davrandıkları işbirlikleri geliştirdikleri görülmesine rağmen kümelenme kavramını bilmedikleri anlaşılmaktadır. Kümelenme kavramının kelime anlamını bilmeyen işletmeler de dâhil olmak üzere kümelenmenin tanımı verildikten sonra %73,2 gibi bir oranla olası bir kümelenme çalışmasında yer almak istediklerini belirtmişlerdir. İşbirliğinin önemine %84,5 oranla inanan işletmelerin bu isteklilikleri yanıltıcı değildir.

### **3.6.2. Regresyon ve Korelasyon Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Bu kısımda kümelenme ile “işletme yetenekleri” arasındaki ilişki değerlendirilecektir. Kümelenmenin işletmenin hangi yeteneklerine etki yapması beklendiği ile ilgili yapılan literatür taramasında Lipsey(2001), M.Porter(1990), The World Bank(2003) ve Enright(2001) aşağıda belirtilen değişkenler tespit edilmiştir. Yine aynı kaynaklarda bu sıralanan işletme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde etkileri olduğu belirtilmektedir. Çalışmada bu bilgiler ışığında hem kümelenmenin işletme yetenekleri ilişkisi ölçülürken, hem de bu yetenekler ile işletme performansı ilişkisine bakılmıştır.

1. İhracat Yeteneği
2. Markalaşma Eğilimi
3. Yenilik Üretme
4. Rekabet Yeteneği
5. Üretim Yeteneği
6. Performans

Burada yapılan saha çalışmasına uygun olarak işletme yetenekleri, kümelenme ve işletme performansı ile ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki Tablo 3.8’de şekilde öbeklenmiştir. Anket sorularının kodlanmasında her bir soru numarası ile birlikte sorunun likert tipinde olup olmamasına göre değişen kodlamalar yapılmıştır. Sonuçta her bir kodalama ayrı bir soru olarak değerlendirilmiş ve yukarıda sıralanan kriterlere uygun olarak öbeklerin altında yer almıştır. Bu öbeklerden elde edilen skorlara göre analiz yapılmıştır.



**Tablo 3.8: Anket Sorularının Çeşitli Öbeklere Ayrılması**

Kümelenme	İhracat Yeteneği	Markalaşma Eğilimi	Yenilik Üretme Yeteneği	Rekabet Yeteneği	Üretim Yeteneği	Performans
7.5	19.1 - 19.10	13.1 - 13.5	9.1 - 9.14	15.1- 15.5	7.1 - 7.4	5.1 - 5.6
13.6	19.12 - 19.17	13.7 - 13.12	16.10	15.7	7.6	
15.6		16.7		16.1 - 16.3		
16.8				16.5 - 16.6		
16.9						
19.11						
23.1 - 23.7						
24.1 - 24.12						

Bu değişkenlerin tümünü birden gösteren modelimiz Şekil 3.1 de yer almaktadır. Bu şekil de göz önüne alınarak iki aşamalı bir çalışma planlanmıştır. Bunlar:

1. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modelleri ve etkileşimlerin derecesini ve yönünü gösterecek korelasyon katsayılarının bulunması,
2. Çeşitli hipotezler ile ilgili yargıların sonuçlarına ulaşılması,

Değişkenler arasındaki ilişkiyi(1) gösterecek çalışmada kendi içinde üç farklı süreçte incelenmişti.

1. Kümelenmenin bağımsız değişken olarak ayrı ayrı işletme yetenekleri ile ilişkisi,
2. İşletme yetenekleri ve kümelenmenin ayrı ayrı işletmenin performansı ile ilişkisi,
3. Yukarıdaki şekle uygun olarak geliştirilebilecek tek bir matematiksel model (çoklu regresyon modeli) üzerinde çalışılacaktır.

### 3.6.2.1. “Kümelenme” ile “İşletme Yetenekleri” Arasındaki İlişki

Bu kısımda işletmenin ihracat yeteneği, markalaşma, yenilik üretme, rekabet yeteneği, üretim yeteneği ve performans ile kümelenme arasındaki ilişki ayrı ayrı kurulacak regresyon modelleri ile değerlendirilmeye çalışılacaktır. Çalışmada

“Kümelenme” bağımsız değişken olarak, işletme yetenekleri ile ayrı ayrı modeller kurulacaktır.

### 3.6.2.1.1. İhracat Yeteneği - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz :

$$\hat{Y} \text{ (İhracat Yeteneği)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ (Kümelenme)}$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: “İhracat Yeteneği”

Bu analizde, anket sorularına “İhracat Yapmadıklarını” söyleyen işletmeler değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 42 işletmenin verdiği cevaba göre modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.9 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 2,804 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,102$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

$H_0: \beta_0 = \beta_1 = 0$

$H_1: \beta_i \neq 0$

( $p=0,102 > 0,05$ )  $H_0$  hipotezi red edilemez, yani bağımlı değişken (ihracat yeteneği) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Modelimize uymayan katsayının hangisi olduğunu bulabilmek için t testine bakılabileceği gibi %95 güven derecesinde katsayılara ilişkin tahmin aralıklarına da bakılabilir. Aşağıdaki tabloda  $\beta_1$  ‘ e ait güven aralığı sıfırı içerdiği için  $\beta_1$  anlamlı değildir. Sonuçta kurulan regresyon modeli anlamlı değildir. Kümelenmenin işletmelerin ihracat yetenekleri ile ilişkisini yapılan saha çalışması desteklememektedir.

**Tablo 3.9: Regresyon Tablosu (İhracat Yeteneği- Kümelenme)**

Model	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
1	0,066	9,73412	0,102	$\beta_0 : 44,641$ $\beta_1 : 0,211$	$\beta_0 : 29,223 / 60,060$ $\beta_1 : - 0,044 / 0,466$

Kümelenme ile İhracat Yeteneği arasındaki ilişkinin varlığını Pearson

Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.10: Katsayılar Tablosu (İhracat Yeteneği- Kümelenme)**

	<b>Pearson Korelasyon Katsayısı</b>	<b>Anlamlılık</b>
Kümelenme / İhracat Yeteneği	0,256	0,102

Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile İhracat Yeteneği arasında ilişki yoktur

**H1:** Kümelenme ile İhracat Yeteneği arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi ( $p=0,102$ )  $> 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*Kümelenme ile İhracat Yeteneği arasında ilişki yoktur.*

### 3.6.2.1.2. Markalaşma - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Markalaşma}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Kümelenme})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: "Markalaşma"

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.11 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 33,706 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1=0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0,000 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (markalaşma) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Markalaşma}) = 37,250 + 0,111 (\text{Kümelenme})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,092 olarak bulunmuştur, model anlamlı olmasına karşın kümelenmenin markalaşmayı açıklama oranı çok yüksek değildir.

**Tablo 3.11: Regresyon Tablosu ( Markalaşma- Kümelenme)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
2	0,092	4,37706	0,000	$\beta_0 : 37,250$ $\beta_1 : 0,111$	$\beta_0 : 35,039 / 39,460$ $\beta_1 : 0,073 / 0,149$

Kümelenme ile Markalaşma arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.12: Katsayılar Tablosu ( Markalaşma- Kümelenme)**

	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık
Kümelenme / Markalaşma	0,303	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile Markalaşma arasında ilişki yoktur.

**H1:** Kümelenme ile Markalaşma arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.12 de görüldüğü gibi ( $p=0,000$ )  $< 0,01$  olduğu için H0 hipotezi red edilir.Sonuçta;

*Kümelenme ile markalaşma arasında pozitif yönde % 30,3 oranında bir ilişki vardır.*

### 3.6.2.1.3.Yenilik Üretme Yeteneği - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Yenilik Üretme Yeteneği}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Kümelenme})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: “Yenilik Üretme Yeteneği”

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.13 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 50,822 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = 0$$

$$H_1: \beta_i \neq 0$$

( $p=0,000 < 0,05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (yenilik üretme yeteneği) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Yenilik Üretme Yeteneği}) = 45,131 + 0,215 (\text{Kümelenme})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,132 olarak bulunmuştur, modelimiz anlamlı olup, kümelenmenin yenilik üretme yeteneğini açıklama oranı düşük değildir.

**Tablo 3.13: Regresyon Tablosu ( Yenilik Üretme- Kümelenme)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
3	0,132	6,88752	0,000	$\beta_0 : 45,131$ $\beta_1 : 0,215$	$\beta_0 : 41,652 / 48,609$ $\beta_1 : 0,155 / 0,274$

Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.14: Katsayılar Tablosu ( Yenilik Üretme - Kümelenme)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Yenilik Üretme Yeteneği / Kümelenme	0,363	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasında ilişki yoktur

**H1:** Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.14 de görüldüğü gibi ( $p=0,000$ )  $< 0,01$  olduğu için H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasında pozitif yönlü ve %36,3 oranında bir ilişki vardır.*

#### 1.6.2.1.4. Rekabet Yeteneği - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Rekabet Yeteneği}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Kümelenme})$$

Bu denklemden:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: "Rekabet Yeteneği"

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.15 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 43,667 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1 = 0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0,000 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (rekabet yeteneği) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Rekabet Yeteneği}) = 36,031 + 0,124 (\text{Kümelenme})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,116 olarak bulunmuştur. Modelimiz anlamlı olup, Kümelenmenin rekabet yeteneğini açıklama oranı düşük değildir.

**Tablo 3.15: Regresyon Tablosu ( Rekabet Yeteneği - Kümelenme)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
4	0,116	4,28100	0,000	$\beta_0 : 36,031$ $\beta_1 : 0,124$	$\beta_0 : 33,869 / 38,193$ $\beta_1 : 0,087 / 0,160$

Kümelenme ile Rekabet Yeteneği arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.16: Katsayılar Tablosu (Rekabet Yeteneği - Kümelenme)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Rekabet Yeteneği / Kümelenme	0,34	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile Rekabet Yeteneği arasında ilişki yoktur

**H1:** Kümelenme ile Rekabet Yeteneği arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.16 da görüldüğü gibi ( $p=0,000$ )  $< 0,01$  olduğu için H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*Kümelenme ile Rekabet Yeteneği arasında pozitif yönlü ve %34 oranında bir ilişki vardır.*

#### 1.6.2.1.5. Üretim Yeteneği - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} \text{ (Üretim Yeteneği)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ (Kümelenme)}$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: "Üretim Yeteneği"

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.17 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 5,880 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,017$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1 = 0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0.017 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (üretim yeteneği) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki Tablo 3.17 de görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur:

$$\hat{Y} (\text{Üretim Yeteneği}) = 16,343 + 0,059 (\text{Kümelenme})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,058 olarak bulunmuştur, model anlamlı olmasına karşın kümelenmenin üretim yeteneğini açıklama oranı çok yüksek değildir.

**Tablo 3.17: Regresyon Tablosu ( Üretim Yeteneği - Kümelenme)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
5	0,058	3,25424	0,017	$\beta_0 : 16,343$ $\beta_1 : 0,059$	$\beta_0 : 13,516 / 19,169$ $\beta_1 : 0,011 / 0,107$

Kümelenme ile Üretim Yeteneği arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.18: Katsayılar Tablosu (Üretim Yeteneği - Kümelenme)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Kümelenme / Üretim Yeteneği	0,241	0,017

Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile Üretim Yeteneği arasında ilişki yoktur

**H1:** Kümelenme ile Üretim Yeteneği arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.18 de görüldüğü gibi ( $p=0,017$ )  $< 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*Kümelenme ile Üretim Yeteneği arasında pozitif yönde % 24,1 oranında bir ilişki vardır.*

### 3.6.2.1.6. Performans - Kümelenme

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Kümelenme})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Kümelenme Katsayısı

Bağımlı değişken: "Performans"



Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.19 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 9,440 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,002$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1=0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0.002<0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken(performans) ve bağımsız değişken (kümelenme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = 19,244 + 0,048 (\text{Kümelenme})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,027 olarak bulunmuştur, model anlamlı olmasına karşın kümelenmenin üretim yeteneğini açıklama oranı çok yüksek değildir.

**Tablo 3.19: Regresyon Tablosu ( Performans - Kümelenme)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
6	0,027	3,54780	0,002	$\beta_0 : 19244$ $\beta_1 : 0,048$	$\beta_0 : 17,453 / 21,036$ $\beta_1 : 0,017 / 0,078$

Kümelenme ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.20: Katsayılar Tablosu (Performans - Kümelenme)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Performans / Kümelenme	0,166	0,002

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Kümelenme ile Performans arasında ilişki yoktur

**H1:** Kümelenme ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi ( $p=0,002$ )  $< 0,01$  olduğu için H0

hipotezi red edilir. Sonuçta;

*Kümelenme ile Performans arasında pozitif yönlü ve %16,6 oranında bir ilişki vardır.*

Yukarıda sıralanan analizler aşağıdaki Tablo 3.21 de özetlenmiştir.

**Tablo 3.21: Kümelenme ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki**

İşletme Yetenekleri	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	Pearson Korelasyon	Model
İhracat yeteneği	0,066	9,73412	0,102	Anlamsız	$p=0.102>0,05$ , değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
Markalaşma	0,092	4,37706	0,000	0,303	$\hat{Y}$ (Markalaşma) = 37,250 + 0,111 (Kümelenme)
Yenilik üretme	0,132	6,88752	0,000	0,363	$\hat{Y}$ (Yenilik Üretme) = 45,131 + 0,215 (Kümelenme)
Rekabet yeteneği	0,116	4,28100	0,000	0,34	$\hat{Y}$ (Rekabet Yeteneği) = 36,031 + 0,124 (Kümelenme)
Üretim yeteneği	0,058	3,25424	0,017	0,241	$\hat{Y}$ (Üretim Yeteneği) = 16,343 + 0,059 (Kümelenme)
Performans	0,027	3,54780	0,002	0,166	$\hat{Y}$ (Performans) = 19,244 + 0,048 (Kümelenme)

Yukarıdaki Tablo 3.21 de görüldüğü gibi kümelenme ile rekabet yeteneği ve yenilik üretme yetenekleri arasındaki ilişki diğer değişkenlere göre daha yüksektir.

### 3.6.2.2. İşletme Performansı ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki

Bu kısımda işletmenin ihracat yeteneği, markalaşma, yenilik üretme, rekabet yeteneği, üretim yeteneği ve performans ile işletme performansı arasındaki ilişki ayrı ayrı kurulacak regresyon modelleri ile değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bir önceki bölümde bağımlı değişken olarak modelde yer alan işletme yetenekleri bu kısımda bağımsız değişken olarak işletme performansı ile ilişkisi değerlendirilecektir.

#### 3.6.2.2.1. İhracat Yeteneği - İşletme Performansı İlişkisi

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{İhracat Yeteneği})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : İhracat Yeteneği

Bağımlı değişken: “Performans”

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.22 aşığıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 0,036 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,851$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1=0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $P=0,851$ )  $> 0,05$   $H_0$  hipotezi red edilemez. Yani bağımsız değişken (ihracat yeteneği) ile bağımlı değişken (performans) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Modelimize uymayan katsayının hangisi olduğunu bulabilmek için t testine bakılabileceği gibi %95 güven derecesinde katsayılara ilişkin tahmin aralıklarına bakılabilir. Aşığıdaki tabloda  $\beta_1$  ‘ e ait güven aralığı sıfırı içerdieği için  $\beta_1$  anlamlı değildir. Sonuçta kurulan regresyon modeli anlamlı değildir.

*İhracat yeteneğinin işletme performansı ile ilişkisini yapılan saha çalışmaları dikkate alındığında olmadığı söylenebilir.*

**Tablo 3.22: Regresyon Tablosu ( İhracat Yeteneği – İşletme Performansı)**

Model	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
1	0,001	3,22200	0,851	$\beta_0 : 25,640$ $\beta_1 : -0,010$	$\beta_0 : 19,709 / 31,571$ $\beta_1 : -0,112 / 0,093$

İhracat Yeteneği ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.23: Katsayılar Tablosu (İhracat Yeteneği – İşletme Performansı)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
İhracat Yeteneği / Performans	-0,030	0,851

Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Bu çalışma, ihracat yaptıklarını beyan eden sadece 42 işletmenin verdiği cevaplara göre yapılmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** İhracat Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur

**H1:** İhracat Yeteneği ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.23 de görüldüğü gibi ( $p=0,851$ )  $> 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez.

*İhracat Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.*

### 3.6.2.2.2. Markalaşma Eğilimi - İşletme Performansı İlişkisi

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Markalaşma Eğilimi})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Markalaşma

Bağımlı değişken: "Performans"

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.24 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde hesaplanan F değeri 40,331 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1 = 0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0,000 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (performans) ve bağımsız değişken (markalaşma eğilimi) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ayrıca; aşağıdaki Tablo 3.24 de görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = 10,762 + 0,257 (\text{Markalaşma Eğilimi})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,108 olarak bulunmuştur, modelimiz anlamlı olup, markalaşmanın işletme performansını açıklama oranı düşük değildir.

**Tablo 3.24: Regresyon Tablosu ( Markalaşma – İşletme Performansı)**

Model	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
2	0,108	3,39827	0,000	$\beta_0 : 10,762$ $\beta_1 : 0,257$	$\beta_0 : 7,269 / 14,256$ $\beta_1 : 0,177 / 0,337$

Markalaşma ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.25: Katsayılar Tablosu (Markalaşma – İşletme Performansı)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Markalaşma / Performans	0,328	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H<sub>0</sub>**: Markalaşma ile Performans arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Markalaşma ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.25 de görüldüğü gibi ( $p=0,000$ ) < 0,01 olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi red edilir. Sonuçta;

*Markalaşma ile Performans arasında pozitif yönde % 32,8 oranında bir ilişki vardır.*

### 3.6.2.2.3.Yenilik Üretme - İşletme Performansı İlişkisi

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:  $\hat{Y}$  (Performans) =  $\beta_0 + \beta_1$  (Yenilik Üretme Yeteneği)

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Yenilik Üretme

Bağımlı değişken:“Performans”

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.26 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde Hesaplanan F değeri 16,838 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1 = 0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0.000 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (performans) ve bağımsız değişken (yenilik üretme) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki Tablo 3.26 da görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur.

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = 15,855 + 0,107 (\text{Yenilik Üretme Yeteneği})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,048 olarak bulunmuştur, model anlamlı olmasına karşın bağımsız değişkenin (yenilik üretme yeteneği) bağımlı değişkeni (performans) açıklama oranı çok yüksek değildir.

**Tablo 3.26: Regresyon Tablosu (Yenilik Üretme – İşletme Performansı)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
3	0,048	3,51020	0,000	$\beta_0 : 15,855$ $\beta_1 : 0,107$	$\beta_0 : 12,895 / 18,815$ $\beta_1 : 0,056 / 0,158$

Yenilik Üretme Yeteneği ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.27: Katsayılar Tablosu (Yenilik Üretme – İşletme Performansı)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Yenilik Üretme Yeteneği / Performans	0,219	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Yenilik Üretme Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.

**H1:** Yenilik Üretme Yeteneği ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.27 de görüldüğü gibi ( $p=0,000$ )  $< 0,01$  olduğu için H0 hipotezi red edilir,

*Yenilik Üretme Yeteneği ile Performans arasında pozitif yönde % 21,9 oranında bir ilişki vardır.*

#### 3.6.2.2.4. Rekabet Yeteneği - İşletme Performansı İlişkisi

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Rekabet Yeteneği})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Rekabet Yeteneği

Bağımlı değişken: "Performans"

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.28 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde Hesaplanan F değeri 35,242 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,000$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

$H_0: \beta_0 = \beta_1 = 0$

$H_1: \beta_i \neq 0$

( $p=0,000 < 0,05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (Performans) ve bağımsız değişken (Rekabet Yeteneği) arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca; aşağıdaki Tablo 3.28 de görüldüğü gibi  $\beta_0$  ve  $\beta_1$ 'in %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri sıfır'ı içermediği için katsayılar da anlamlıdır.

Kurulacak modelimiz şu şekilde olur:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = 11,449 + 0,244 (\text{Rekabet Yeteneği})$$

Modelin  $R^2$  değeri 0,095 olarak bulunmuştur, model anlamlı olmasına karşın bağımsız değişkenin (Rekabet Yeteneği) bağımlı değişkeni (performans) açıklama oranı çok yüksek değildir.

**Tablo 3.28: Regresyon Tablosu ( Rekabet Yeteneği – İşletme Performansı)**

Model	$R^2$	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0 / \beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
4	0,095	3,42160	0,000	$\beta_0 : 11,449$ $\beta_1 : 0,244$	$\beta_0 : 7,941 / 14,958$ $\beta_1 : 0,163 / 0,325$

Rekabet Yeteneği ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson

Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.29: Katsayılar Tablosu (Rekabet Yeteneği – İşletme Performansı)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Rekabet Yeteneği / Performans	0,309	0,000

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Rekabet Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.

**H1:** Rekabet Yeteneği ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tablo 3.29 da görüldüğü gibi ( $p=0,000$ )  $< 0,01$  olduğu için H0 hipotezi red edilir,

*Rekabet Yeteneği ile Performans arasında pozitif yönde % 30,9 oranında bir ilişki vardır.*

### 3.6.2.2.5. “Üretim Yeteneği” ile “İşletme Performansı” İlişkisi

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kurulan regresyon modelimiz:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Üretim Yeteneği})$$

Bu denklemde:  $\beta_0$ : Sabit

$\beta_1$ : Üretim Yeteneği

Bağımlı değişken: “Performans”

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.30 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde Hesaplanan F değeri 0,309 bulunur. Anlamlılık ise  $p=0,580$  bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

H0:  $\beta_0 = \beta_1=0$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $P=0,580$ )  $> 0,05$  H<sub>0</sub> hipotezi red edilemez. Yani bağımsız değişken (Üretim Yeteneği) ile bağımlı değişken (Performans) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Modelimize uymayan katsayının hangisi olduğunu bulabilmek için t testine bakılabileceği gibi %95 güven derecesinde katsayılarla ilişkin tahmin



aralıklarına bakılabilir. Aşağıdaki tabloda  $\beta_1$  ' e ait güven aralığı sıfırı içerdiği için  $\beta_1$  anlamlı değildir. Sonuçta kurulan regresyon modeli anlamlı değildir.

*Üretim Yeteneğinin işletme performansı ile ilişkisini yapılan saha çalışmaları dikkate alındığında olmadığı söylenebilir.*

**Tablo 3.30: Regresyon Tablosu ( Üretim Yeteneği – İşletme Performansı)**

Model	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	$\beta_0$ / $\beta_1$	%95 Güven Derecesinde Alt/Üst Limit
1	0,003	3,48171	0,580	$\beta_0$ : 21,331 $\beta_1$ : -0,059	$\beta_0$ : 17,106 / 25,556 $\beta_1$ : -0,271 / 0,152

Üretim Yeteneği ile Performans arasındaki ilişkinin varlığını Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla açıklanır:

**Tablo 3.31: Katsayılar Tablosu (Üretim Yeteneği – İşletme Performansı)**

	Pearson Korelasyon	Anlamlılık
Üretim Yeteneği / Performans	-0,057	0,58

Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Kurulacak Hipotezimiz şu şekilde olur:

**H0:** Üretim Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur

**H1:** Üretim Yeteneği ile Performans arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki Tablo 3.31 de görüldüğü gibi ( $p=0,58$ )> 0,05 olduğu için H0 hipotezi red edilemez.

*Üretim Yeteneği ile Performans arasında ilişki yoktur.*

Aşağıdaki Tablo 3.32 de görüldüğü gibi ihracat yeteneği ve üretim yeteneğinin işletme performansı ilişkisi yapılan saha çalışması çerçevesinde tespit edilememiştir. Bununla birlikte markalaşma ve rekabet yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişki diğer değişkenlere göre daha yüksektir.

**Tablo 3.32: İşletme Performansı ile İşletme Yetenekleri Arasındaki İlişki**

İşletme Yetenekleri	R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık	Pearson Korelasyon	Model
İhracat yeteneği	0,001	3,22200	0,851	Anlamsız	p=0.851>0,05 , değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.
Markalaşma	0,108	3,39827	0,000	0,328	$\hat{Y}$ (Performans) = 10,762 + 0,257 (Markalaşma Eğilimi)
Yenilik üretme	0,048	3,51020	0,000	0,219	$\hat{Y}$ (Performans) = 15,855+0,107(Yenilik Üretme Yeteneği)
Rekabet yeteneği	0,095	3,42160	0,000	0,309	$\hat{Y}$ (Performans) = 11,449 + 0,244 (Rekabet Yeteneği)
Üretim yeteneği	0,003	3,48171	0,580	Anlamsız	p=0.508>0,05 , değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

### 3.6.2.3 İşletme Performansı, İşletme Yetenekleri ve Kümelenme Arasındaki Çoklu İlişki

Bu kısımda işletme performansı bağımlı değişken olarak kümelenmenin ve diğer işletme yeteneklerinin ilişkisini tek bir matematiksel model yardımıyla açıklamaya çalışılacaktır. Model oluşturulabilme çalışması sırasında “Üretim Yeteneği” ile “İhracat Yeteneği” bağımsız değişkenlerini modele koyabilmek için gerekli sayıda veri anket içinden çıkarılamadığı için ( diğer değişkenler ile birlikte ortak cevap veren işletme sayısı) zorunlu olarak modele dâhil edilememiştir.

$$\hat{Y} \text{ (Performans)} = \beta_0 + \beta_1 \text{ (Kümelenme)} + \beta_2 \text{ (Markalaşma)} + \beta_3 \text{ (Yenilik Üretme Yeteneği)} + \beta_4 \text{ (Rekabet Yeteneği)}$$

Bu denklemde:

- $\beta_0$ : Sabit
- $\beta_1$ : Kümelenme
- $\beta_2$ : Markalaşma
- $\beta_3$ : Yenilik Üretme Yeteneği
- $\beta_4$ : Rekabet Yeteneği

Bağımlı değişken:”Performans”

Modelimiz ile ilgili yapılan testler neticesinde elde edilen verilerin özetlendiği Tablo 3.33 aşağıdadır. Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) neticesinde Hesaplanan F değeri 12,847 bulunur. Anlamlılık ise p=0,000 bulunmuştur. Hipotezimiz ise;

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$$

H1:  $\beta_i \neq 0$

( $p=0.000 < 0,05$ ) H0 hipotezi red edilir, yani bağımlı değişken (Performans) ve bağımsız değişkenler arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Modelin Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,124 olarak bulunmuştur, model anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin (Rekabet Yeteneği) bağımlı değişkeni (performans) açıklama oranı düşük değildir.

Kurulacak modele geçmeden önce model içinde hangi değişkenlerin anlamlı olacağına dair oluşturulan katsayılar (coefficients) Tablosu 3.33 incelenir.

**Tablo: 3.33: İşletme Yetenekleri Parametreleri**

Değişkenler	Katsayılar	t	Anlamlılık	Alt Limit	Üst Limit
Sabit ( $\beta_0$ )	7,548	3,691	0,000	3,526	11,571
Kümelenme ( $\beta_1$ )	0,010	0,590	0,556	-0,022	0,041
Markalaşma ( $\beta_2$ )	0,171	3,520	0,000	0,075	0,266
Yenilik Üretme ( $\beta_3$ )	0,014	0,457	0,648	-0,046	0,074
Rekabet ( $\beta_4$ )	0,131	2,462	0,014	0,026	0,235

Modelimize uymayan katsayının hangisi olduğunu bulabilmek için t testine bakılabileceği gibi %95 güven derecesinde katsayılara ilişkin tahmin aralıklarına bakılabilir. Coefficients tablosundan da görüldüğü gibi “ $\beta_0$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_4$ ” katsayıları anlamlı iken “ $\beta_1$ ,  $\beta_3$ ” katsayılarının anlamsız olduğu görülür. Çünkü  $\beta_1$  ve  $\beta_3$ ’ e ait güven aralıkları sıfır’ı içerdiği için her ikisi de anlamlı değildir.

Modelimize kümelenme ile yenilik üretmenin katkısı, yapılan saha çalışmasından elde edilen veriler çerçevesinde olmadığı görülmüştür.

Bunun istatistiksel olarak sebeplerden biri bu bağımsız değişkenlerin diğer bağımsız değişkenler ile arasında bir ilişkinin bulunması söylenebilir. Yani bu değişkenlerin modele katkısı diğer değişkenler içinde yer almaktadır. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki çoklu bağlantı sorununa neden olabilmektedir ve dolayısıyla  $R^2$  olduğundan farklı çıkmakta anlamlı çıkması gereken değişkenler anlamsız çıkabilmektedir. Modelimiz şu şekilde oluşur:

$$\hat{Y} (\text{Performans}) = 7,548 + 0,171 (\text{Markalaşma Eğilimi}) + 0,131 (\text{Rekabet Yeteneği})$$

### 3. 6.3. Kümelenme ile İlgili Çeşitli Hipotezlerin Analiz Edilmesi

Bu kısımda işletmenin sahip olduğu yeteneklerin birbirleri ile ve işletmenin performansı ile ilişkilerine dair değerlendirmeler yapılacaktır.

#### 3.6.3.1. İşletme Niteliği Açısından İşletme Yeteneklerinin Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.3 ile kümelenme, markalaşma, yenilik üretme yeteneği, rekabet yeteneği, performans, ihracaat yeteneği ve üretim yeteneği ile ilgili oluşturulan gruplardan elde edilen puanlar) cevap veren ihracat yeteneği için 39, üretim yeteneği için 95 diğerleri için ise 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin niteliğinin işletme yetenekleri değerlendirilecektir.

İlkönce gruplar arasında varyans homojenliğinin araştırılması ve ona göre analiz metodunun belirlenmesi gerekir. Bu amaçla varyansların homojenliği testinin yapılacaktır. Aşağıdaki şekilde hipotezimizi kurabiliriz.

**H0:** İşletmenin niteliğine göre oluşan gruplar arası varyans homojendir.

**H1:** İşletmenin niteliğine göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir.

**Tablo 3.34: Varyansların Homojenliği Testi**

	Levene İstatistik	Anlamlılık	Sonuç
Kümelenme	0,249	0,618	0,618 > 0,05
Markalaşma	0,141	0,708	0,708 > 0,05
Yenilik Üretme Yeteneği	0,757	0,385	0,385 > 0,05
Rekabet Yeteneği	0,181	0,671	0,671 > 0,05
Performans	0,015	0,903	0,903 > 0,05
İhracat Yeteneği	0,404	0,529	0,529 > 0,05
Üretim Yeteneği	0,279	0,599	0,599 > 0,05

İhracat yeteneği için 39, üretim yeteneği için 95 veri dikkate alınırken, diğerleri için 336 veri üzerinden analiz yapılmıştır.

Yukarıdaki Tablo 3.34 de görüldüğü gibi işletmenin niteliğine göre oluşan gruplar arası varyans homojenliği varsayımı sağlandığından; işletmenin niteliğine göre ilgili değişkenin ortalamasının değişip değişmediği Anova Testi ile incelenir.

Tablo 3.35: ANOVA

	F	Anlamlılık
Kümelenme	0,434	0,648
Markalaşma Eğilimi	1,723	0,180
Yenilik Üretme Yeteneği	0,064	0,938
Rekabet Yeteneği	1,334	0,265
Performans	3,105	0,046
İhracat Yeteneği	0,832	0,443
Üretim Yeteneği	0,109	0,742

İhracat yeteneği için 39, üretim yeteneği için 95 veri dikkate alınırken, diğerleri için 336 veri üzerinden analiz yapılmıştır.

Aşağıda sıralanan hipotezler yukarıdaki Tablo 3.35 deki sonuçlar kullanılarak değerlendirilmiştir:

- **H0:** İşletme niteliği açısından ortalama kümelenme değerleri arasında fark yoktur.  
**H1:** İşletme niteliği açısından ortalama kümelenme değerleri arasında fark vardır.  
 $(p=0,648) > 0,05$  olduğundan H0 red edilemez.  
*İşletmenin niteliği açısından ortalama kümelenme değerleri arasında fark yoktur.*
- **H0:** İşletme niteliği açısından ortalama markalaşma değerleri arasında fark yoktur.  
**H1:** İşletme niteliği açısından ortalama markalaşma değerleri arasında fark vardır.  
 $(p=0,180) > 0,05$  olduğundan H0 red edilemez.  
*İşletmenin niteliği açısından ortalama markalaşma değerleri arasında fark yoktur.*
- **H0:** İşletme niteliği açısından ortalama yenilik üretme değerleri arasında fark yoktur.
- **H1:** İşletme niteliği açısından ortalama yenilik üretme değerleri arasında fark vardır.  
 $(p=0,938) > 0,05$  olduğundan H0 red edilemez.  
*İşletmenin niteliği açısından ortalama yenilik üretme değerleri arasında fark*

yoktur.

- **H0:**İşletme niteliği açısından ortalama rekabet yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H1:**İşletme niteliği açısından ortalama rekabet yeteneği değerleri arasında fark vardır.

( $p=0,265$ ) $>0,05$  olduğundan H0 red edilemez.

*İşletmenin niteliği açısından ortalama rekabet yeteneği değerleri arasında fark yoktur.*

- **H0:**İşletme niteliği açısından ortalama performans değerleri arasında fark yoktur.

**H1:**İşletme niteliği açısından ortalama performans değerleri arasında fark vardır.

( $P=0,046$ )  $< 0,05$  olduğundan **H0 red edilir.**

*İşletmenin niteliği açısından ortalama performans değerleri arasında **fark vardır.***

- **H0:**İşletme niteliği açısından ortalama ihracat yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H1:**İşletme niteliği açısından ortalama ihracat yeteneği değerleri arasında fark vardır.

( $p=0,443$ )  $> 0,05$  olduğundan H0 red edilemez.

*İşletmenin niteliği açısından ortalama ihracat yeteneği değerleri arasında fark yoktur.*

- **H0:**İşletme niteliği açısından ortalama üretim yeteneği değerleri arasında fark yoktur.

**H1:**İşletme niteliği açısından ortalama üretim yeteneği değerleri arasında fark vardır.

( $p=0,742$ )  $> 0,05$  olduğundan H0 red edilemez.

*İşletmenin niteliği açısından ortalama üretim yeteneği değerleri arasında fark yoktur.*

Genel olarak işletme niteliği ile ilgili ulaşılan sonuçları toplarsak;

*“İşletme Niteliği”nin işletme yeteneklerinden sadece işletmenin performansı üzerinde etkili olduğunu, buna karşılık kümelenme, markalaşma eğilimi, yenilik üretme, rekabet yeteneği, ihracat yeteneği ve üretim yeteneklerinin işletme niteliğinin durumu ile bağlantısının olmadığı” sonuçlarına ulaşılmıştır.*

### 3.6.3.2. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları ile Piyasada Buldukları Konumun Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.16.4, S.6) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kapasite kullanım oranlarının performansları ile ilgisi değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni gösteren karşılaştırma Tablosu 3.36 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.36: Karşılaştırma Tablosu**

		İşletmenin Piyasadaki Durumundan Memnuniyet						Toplam	%
		Hiç Memnun Değil	Memnun Değil	Ne Memnun ne değil	Memnun	Çok Memnun			
İşletmenin Kapasite Kullanım Oranı	%50'nin altında	17 (%18)	34 (%35)	17 (%18)	25 (%26)	4 (%4)	<b>97</b>	<b>%29</b>	
	%50-%75	11 (%6)	48 (%26)	46 (%25)	58 (%31)	24 (%13)	<b>187</b>	<b>%56</b>	
	%75-%100	2 (%4)	9 (%17)	11 (%21)	25 (%48)	5 (%10)	<b>52</b>	<b>%15</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>74</b>	<b>108</b>	<b>33</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>	
	<b>%</b>	<b>%9</b>	<b>%27</b>	<b>%22</b>	<b>%32</b>	<b>%10</b>	<b>%100</b>		

Ankette toplam 336 cevap üzerinden yapılan yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %56'sının kapasite kullanım oranları %50-75 arasındadır. Kapasite kullanım oranları %50 nin altına düştükçe işletmelerin performanslarından memnuniyetleri de düşmekte tam tersine %75 üzerinde kapasiteye sahip olan işletmelerin memnuniyetleri de artmaktadır.

**H0:** İşletmenin kapasite kullanım oranı işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkisi yoktur.

**H1:**İşletmenin kapasite kullanım oranı işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkilidir.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 27,539 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,001$ ) dir. Bu durumda  $p < 0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi red edilir. Sonuçta;

*İşletmenin kapasite kullanım oranı işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkilidir.*

### 3.6.3.3. İşletmelerin Piyasadaki Konumu ile İhracat Durumunun Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.17, S.16.4) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin ihracat yapıp yapmadıkları ile şu an piyasadaki durumları ile ilgili görüşleri değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni gösteren karşılaştırma Tablosu 3.37 aşağıda verilmiştir.

Ankette toplam 336 cevap üzerinden yapılan yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılanların %88'i ihracatı herhangi bir şekilde (doğrudan veya dolaylı) yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum aşağıdaki Tablo 3.37 de ayakkabı sektörü ihracat rakamlarında da açıkça görülmektedir

**Tablo 3.37: Karşılaştırma Tablosu**

	İşletmenin Piyasadaki Durumundan Memnuniyet						
	Hiç Memnun Değil	Memnun Değil	Ne Memnun ne değil	Memnun	Çok Memnun	Toplam	%
İhracat Yapılmıyor	29 (%10)	85 (%29)	66 (%22)	88 (%30)	26 (%9)	<b>294</b>	<b>%88</b>
İhracat Yapılıyor	1 (%2)	6 (%14)	8 (%19)	20 (%48)	7 (%17)	<b>42</b>	<b>%12</b>
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>74</b>	<b>108</b>	<b>33</b>	<b>336</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>%9</b>	<b>%27</b>	<b>%22</b>	<b>%32</b>	<b>%10</b>	<b>%100</b>	



**H0:** İşletmenin ihracat durumunun işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkisi yoktur.

**H1:** İşletmenin ihracat durumunun işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkisi vardır.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare değeri 11,267 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,024$ ) dür.  $p<0,05$  H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*İşletmenin ihracat durumunun işletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkilidir.*

### 3.6.3.4. İşletmelerin Piyasadaki Konumu ile Kümelenmeye Katılma İsteğinin Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.16.4, S.22) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin şu an piyasadaki durumları ile ilgili görüşlerini kümelenmeye katılma istekleri ile değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni gösteren karşılaştırma Tablosu 3.38 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.38: Karşılaştırma Tablosu**

		İşletmenin Piyasadaki Durumundan Memnuniyet						
		Hiç Memnun Değil	Memnun Değil	Ne Memnun ne değil	Memnun	Çok Memnun	Toplam	%
Kümelenmeye Katılma İsteği	Katılmak İstemiyor	8	28	22	24	8	<b>90</b>	<b>%27</b>
	Katılmak İstiyor	22	63	52	84	25	<b>246</b>	<b>%73</b>
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>74</b>	<b>108</b>	<b>33</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
	<b>%</b>	<b>%9</b>	<b>%27</b>	<b>%22</b>	<b>%32</b>	<b>%10</b>	<b>%100</b>	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılanların %73'ü kümelenme tanımını öğrendikten sonra katılmak istemişlerdir. Ayrıca tabloda dikkati çeken bir başka nokta da, işletmelerin performanslarının kümelenmeye katılma istekleri üzerinde çok belirgin bir etkisinin olmadığıdır.

**H0:** İşletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti işletmenin kümelenmeye katılma isteği üzerinde etkisi yoktur.

**H1:** İşletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti işletmenin kümelenmeye katılma isteği üzerinde etkisi vardır.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 2,319 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,677$ ) dir. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*İşletmenin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyetinin işletmenin kümelenmeye katılma isteği üzerinde etkisi yoktur. İşletmeler her durumda kümelenmeye katılma isteğindedirler.*

### 3.6.3.5. İşletmelerin İhracat için İşbirliğine İnanmaları ile Kümelenmeye Katılma İstekleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.20) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri ile ihracat yapabilmek için işbirliğinin gerekliliğine inanmaları değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni gösteren karşılaştırma Tablosu 3.39 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.39: Karşılaştırma Tablosu**

	Kümelenme Oluşumuna Katılma İsteği				
	Katılmak İstemiyor	Katılmak İstiyor	Toplam	%	
İhracat Yapabilmek için İşbirliğinin Gerekliliğine İnanma	<u>İşbirliğine İnanıyor</u>	61	223	284	%85
	<u>İşbirliğine İnanmıyor</u>	29	23	52	%15
	Toplam	90	246	336	%100
%	%27	%73	%100		

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi; 223 işletme yöneticisi ihracat yapabilmek için işbirliğinin gerekliliğine inanmakta ve aynı zamanda kümelenme oluşumunda da yer almak istemektedirler. Bu oran işbirliğine inanıp, kümelenmeye

dâhil olmak istemeyenlerin yaklaşık 4 katıdır.

Ankete katılan işletme yöneticilerinden ihracat yapabilmek için işbirliğinin gerekliliğine inananların oranı %85 gibi oldukça yüksek bir orandır. Ayrıca henüz ayakkabı sektöründe başarılı bir kümelenme uygulamasının olmamasına rağmen, muhtemel bir kümelenme içinde yer almak isteyenlerin oranı %73 tür.

**H0:** İşletmelerin İhracat Yapabilmeleri için İşbirliği Yapmaları Gerektiğine İnanmaları Kümelenmeye Katılma İsteğini Etkilememektedir.

**H0:** İşletmelerin İhracat Yapabilmeleri için İşbirliği Yapmaları Gerektiğine İnanmaları Kümelenmeye Katılma İsteğini Etkilememektedir.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Fisher's anlamlılık değeri ise ( $p=0,000$ ) dir. Bu durumda  $p < 0,000$  olduğu için H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*İşletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliği yapmaları gerektiğine inanmaları kümelenmeye katılma isteğini etkilememektedir.*

### **3.6.3.6. İşletmelerin Hissettiği Rekabet Seviyesine Göre Performansının Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.14.(1,2,3), ile performans puanı ) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde, işletmelerin yerel piyasada ülke düzeyinde ve son olarak da uluslar arası düzeyde hissettikleri rekabet düzeylerine göre performanslarının değerlendirilmesi yapılacaktır

İlkönce gruplar arasında (rekabeti hissetme derecesi) varyans homojenliğinin araştırılması ve ona göre analiz metodunun belirlenmesi gerekir. Bu amaçla varyansların homojenliği testi yapılmalıdır.

#### **3.6.3.6.1. Yerel Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi**

İlk önce varyansların homojenliğine bakılır. Bunun için kurulan hipotezimiz aşağıdaki şekildedir:

**H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde yaşadığı rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojendir.

**H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde yaşadığı rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir.

Varyansların Homojenliği testinde Levene İstatistiği 1,920 ve anlamlılık 0,107 bulunur.  $(p=0,107) > 0,05$  olduğu için  $H_0$  red edilemez. Performans için varyans homojenliği varsayımı sağlandığından ANOVA testi yapılır.

**H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.

**H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark vardır.

Yapılan ANOVA testi neticesinde Hesaplanan F değeri 2,966 ve anlamlılık ise 0,020 bulunur.  $(p=0,020) < 0,05$  olduğu için  $H_0$  red edilir. İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark vardır.

İşletmenin performansının yerel piyasa düzeyinde hissedilen rekabet düzeyinden etkilendiği ortaya çıktıktan sonra, farkın nereden kaynaklandığı (rekabetin şiddeti ile ilgisi) bulunacaktır.

Gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma tekniğinden (post hoc) faydalanılır (Bechhofer ve Dunnett, 1988) . Post hoc tekniklerinden “Tukey HSD” testi kullanılmıştır. Burada grupların terim sayıları eşit olmadığı için harmonic ortalama alınmıştır (56,130).

**Tablo 3.40: Tukey HSD**

Ülke Düzeyinde Performans	N	1	2
Düşük Yoğunlukta	39	21,0256	
Orta Derecede Yoğunlukta	103	21,4078	21,4078
Çok Düşük Yoğunlukta	35	21,7714	21,7714
Yoğun	79	22,3544	22,3544
Çok Yoğun	80		22,9000
Anlamlılık		0,277	0,173

Yukarıdaki test sonucunu gösteren Tablo 3.40 incelendiğinde; yerel piyasa düzeyinde rekabeti düşük yoğunlukta hissedenler bir grupta toplanırken, çok yoğun hissedenler bir başka grupta yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte yerel piyasa düzeyinde rekabeti çok düşük yoğunlukta hissedenler ile yoğun olarak hissedenler ve orta derecede yoğun hissedenler her iki gruba da girmektedir. Sonuçta;

*İşletmenin ayakkabı sektöründe yerel piyasa düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark görülmektedir. Bu farkın düşük yoğunlukta ve çok yoğunlukta rekabet hisseden işletmelerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç işletmeler açısından yerel rekabetin şiddetinin işletmenin performansı üzerinde etkin olmadığı sonucuna varılır.*

### 3.6.3.6.2. Ülke Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi

İlk önce varyansların homojenliğine bakılır. Bunun için kurulan hipotezimiz aşağıdaki şekildedir:

- H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojendir.
- H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir.

Varyansların Homojenliği testinde Levene İstatistiği 0,45 ve anlamlılık 0,772 bulunur.  $(p=0,772) > 0,05$  olduğu için H0 red edilemez. Performans için varyans homojenliği varsayımı sağlandığından ANOVA testi yapılır.

- H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.
- H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark vardır.

Yapılan ANOVA testi neticesinde Hesaplanan F değeri 3,204 ve anlamlılık ise 0,013 bulunur.  $(p=0,013) < 0,05$  olduğu için H0 red edilir. İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark vardır.

İşletmenin performansının ülke düzeyinde hissedilen rekabet düzeyinden etkilendiği ortaya çıktıktan sonra, farkın nereden kaynaklandığı (rekabetin şiddeti ile ilgisi) bulunacaktır.

Varyanslarının eşit olduğu varsayımından hareketle post hoc tekniklerinden “Tukey HSD” testi kullanılmıştır. Burada grupların terim sayıları eşit olmadığı için harmonic ortalama alınmıştır (61,694).

**Tablo 3.41: Tukey HSD**

Ülke Düzeyinde Performans	N	1	2
Düşük Yoğunlukta	58	21,1724	
Orta Derecede Yoğunlukta	68	21,3676	
Çok Düşük Yoğunlukta	81	21,8519	21,8519
Yoğun	90	22,4778	22,4778
Çok Yoğun	39		23,3590
Anlamlılık		0,247	0,129

Yukarıdaki test sonucunu gösteren Tablo 3.41 incelendiğinde; ülke düzeyinde rekabeti düşük yoğunlukta ve orta derecede yoğunlukta hissedenler bir grupta toplanırken, çok yoğun hissedenler bir başka grupta yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte ülke düzeyinde rekabeti çok düşük yoğunlukta hissedenler ile yoğun olarak hissedenler her iki gruba da girmektedir. Sonuçta;

*İşletmenin ayakkabı sektöründe ülke düzeyinde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark görülmektedir. Yani hissedilen rekabet düzeyine göre işletmelerin performanslarında farklılık olmaktadır. Bu farkın düşük yoğunlukta ve orta derecede yoğunlukta rekabet hisseden işletmeler ile rekabeti çok yoğun hisseden işletmelerden kaynaklandığını söylenebilir. Bu farklar işletmeler açısından rekabetin derecesinin performans üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.*

### 3.6.3.6.3. Uluslar arası Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi

İlk önce varyansların homojenliğine bakılır. Bunun için kurulan hipotezimiz

aşağıdaki şekildedir:

- H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojendir.
- H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir.

Performans için varyans homojenliği varsayımı sağlandığından ANOVA testi yapılır.

- H0:** İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.
- H1:** İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark vardır.

Yapılan ANOVA testi neticesinde hesaplanan F değeri 2,022 ve anlamlılık ise 0,091 bulunur. ( $p=0,091$ ) > 0,05 olduğu için H0 red edilemez. Sonuçta;

*İşletmenin ayakkabı sektöründe uluslar arası düzeyde hissettiği rekabet seviyesine göre oluşan grupların ortalama performansları arasında fark yoktur.*

Genel olarak işletme performanslarının işletmelerin bulunduğu yerel piyasada yaşanan rekabet düzeyi veya ülke içinde yaşanan rekabet düzeyi veya uluslar arası düzeyde yaşanan rekabet düzeyinden etkilenmemektedir.

### **3.6.3.7. İşletmelerin Yenilik Yatırımlarına Ayırdıkları Pay ile Teknolojik Yenilikleri Kullanma Durumu**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.10, S.11.5) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin toplam yatırımları içinde yenilik yatırımlarına ayırdıkları pay ile Bilgisayarlı tasarım metodunu kullanmaları değerlendirilecektir. Bu iki değişkenin birlikte gösterildiği karşılaştırma Tablosu 3.42 aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.42: Karşılaştırma Tablosu

Yenilik Yatırımlarına Ayrılan Pay	Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD) Kullanma						
	Çok Düşük Yoğunlukta	Düşük Yoğunlukta	Orta Derecede Yoğun	Yoğun	Çok Yoğun	Toplam	%
%10 ve altı	79	25	12	24	10	150	%45
%11 - %15	32	14	11	18	12	87	%26
%16 - %20	24	9	9	12	7	61	%18
%21 ve üstü	12	8	6	5	7	38	%11
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>56</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>36</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
<b>%</b>	<b>%44</b>	<b>%17</b>	<b>%11</b>	<b>%18</b>	<b>%11</b>	<b>%100</b>	

Anketten elde edilen verilere göre Konya Aykent Ayakkabıcılar sitesinde işletmelerin yenilik yatırımlarına %15'in altında pay ayıranların oranı %71'dir. Bu işletmelerin yenilik yatırımlarına ciddi bir pay ayırmadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte işletmelerin %60'ı düşük yoğunlukta veya çok düşük yoğunlukta olmak üzere Bilgisayar destekli tasarım metodunu kullanarak model geliştirmektedirler. Yoğun veya çok yoğun olarak Bilgisayar Destekli Tasarım Metodunu kullananların oranı ise %28'de kalmaktadır.

Yenilik yatırımlarına ayrılan pay ile ayakkabı tasarımında kullanılan en ileri teknolojilerden CAD uygulaması arasındaki ilişkinin durumuna bakmak için kurulan hipotezimiz şu şekildedir;

**H0:** İşletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran bilgisayar destekli tasarım (CAD) yöntemini kullanmaları üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran bilgisayar destekli tasarım (CAD) yöntemini kullanmaları üzerinde etkilidir.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 15,213 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,230$ ) dur. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuç olarak;



*Aykent Ayakkabıcılar sitesindeki işletmelerin CAD uygulamasına gereken önemi vermedikleri (%28) ve aynı zamanda yenilik yatırımlarına toplam yatırımları içinde küçük bir pay ayırdıkları (%15) görülmüştür.*

Bununla birlikte; *işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oranın bilgisayar destekli tasarım (CAD) yöntemini kullanmaları üzerinde etkili değildir. Yani işletmelerin bilgisayarlı tasarıma yönelmelerinde bütçelerinden ne kadar yenilik için pay ayırdıkları önemli değildir.*

### **3.6.3.8. İşletmelerin Yenilik Yatırımları Ayırdıkları Pay ile Kapasite Kullanım Oranları Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.10, S.6) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kapasite kullanım oranlarının yenilik yatırımlarına ayırdıkları pay değerlendirilecektir. Bu iki değişkenin birlikte gösterildiği karşılaştırma Tablosu 3.43 aşağıda verilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.43 de görüldüğü gibi yapılan anket neticesinde işletmelerin kapasite kullanım oranlarının düşmesiyle birlikte yenilik yatırımlarına ayırdıkları payda düşme gözlemlenmektedir. Bu gözlemin istatistiksel olarak bir anlamı olup olmadığını anlamak için kurulan hipotezimiz aşağıdadır.

**Tablo 3.43: Karşılaştırma Tablosu**

	<b>Kapasite Kullanım Oranı</b>				
	<b>%50 altı</b>	<b>%50- 75</b>	<b>%75-100</b>	<b>Toplam</b>	<b>%</b>
<b>Yenilik Yatırımlarına Ayrılan Pay</b>					
% 10 ve altı	54	82	14	<b>150</b>	<b>%45</b>
% 11 - %15	26	49	12	<b>87</b>	<b>%26</b>
% 16 - %20	8	40	13	<b>61</b>	<b>%18</b>
%21 ve üstü	9	16	13	<b>38</b>	<b>%11</b>
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>187</b>	<b>52</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
<b>%</b>	<b>%29</b>	<b>%56</b>	<b>%15</b>	<b>%100</b>	

**H0:** İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran üzerinde etkilidir.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 24,413 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,000$ ) dir. Bu durumda  $p < 0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi **red edilir**. Sonuç olarak;

*İşletmelerin kapasite kullanım oranları yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran üzerinde etkilidir.*

### **3.6.3.9.İşletmelerin Ciroları ile Çalıştırdıkları Tasarımcı Sayıları Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.8, S.4.5) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin bünyelerinde bulunan tasarımcı sayılarının ciroları ile değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni birlikte gösteren tablo aşağıdadır.

Aşağıdaki Tablo 3.44'de görüldüğü gibi işletmelerin ciroları yükseldikçe tasarımcı istihdam oranlarının yükseldiği görülmektedir.

Tablo 3.44: Karşılaştırma Tablosu

Ciro (TL)	Tasarımcı Sayısı	N	%
500.000 den az	Hiç yok	184	%85,6
	1	29	%13,5
	2 ve üstü	2	%0,9
	<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>%100</b>
500.000 – 2.000.000	Hiç yok	66	%71,7
	1	24	%26,1
	2 ve üstü	2	%2,2
	<b>Toplam</b>	<b>92</b>	<b>%100</b>
2.000.000 – 5.000.000	Hiç yok	6	%46,2
	1	6	%46,2
	2 ve üstü	1	%7,7
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>%100</b>

Cironun tasarımcı istihdamındaki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test edelim. İlk önce gruplar arasında varyans homojenliğinin araştırılması ve ona göre analiz metodunun belirlenmesi gerekir. Bu amaçla varyansların homojenliği testinin yapılması gerekir. Aşağıdaki şekilde hipotezimizi kurabiliriz.

**H<sub>0</sub>**: İşletmelerin cirolarına göre oluşan gruplar arası varyans homojendir.

**H<sub>1</sub>**: İşletmelerin cirolarına göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir.

Test neticesinde levene istatistik değeri 16,551 ve anlamlılık değeri  $p=0,000$  için ( $p < 0,05$ ) işletmelerin cirolarına göre oluşan gruplar arası varyans homojen değildir. Bu yüzden non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis Testi uygulanır.

**H<sub>0</sub>**: İşletmelerin cirolarına göre çalıştırdıkları tasarımcı sayısı arasında fark yoktur.

**H<sub>1</sub>**: İşletmelerin cirolarına göre çalıştırdıkları tasarımcı sayısı arasında fark vardır.

Kruskal Wallis Testinde çıkan Ki-Kare değeri 34,405 ve anlamlılık değeri ( $p=0,000$ ) için ( $p<0,05$ ) H<sub>0</sub> hipotezi red edilir, Sonuçta ;

*İşletmelerin cirolarına göre çalıştırdıkları tasarımcı sayısı arasında fark*

*vardır. Ciro, tasarımcı istihdamında önemli bir faktördür.*

### 3.6.3.10. İşletmelerin Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri İle Çalıştırdıkları Tasarımcı Sayılarının Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.4.5) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin sahip oldukları tasarımcı sayıları kümelenmeye katılma istekleri ile değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni birlikte gösteren Tablo 3.45 aşağıdadır.

**Tablo 3.45: Karşılaştırma Tablosu**

Kümelenmeye Bakış	Tasarımcı Sayısı	N	%
<b>Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstemiyor</b>	Hiç yok	74	%82,2
	1	15	%16,7
	2 ve üstü	1	%1,1
	<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>%100</b>
<b>Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstiyor</b>	Hiç yok	188	%76,4
	1	51	%20,7
	2 ve üstü	7	%3
	<b>Toplam</b>	<b>246</b>	<b>%100</b>

Yukarıdaki Tablo 3.45 'e göre; kümelenmeye katılmak istemeyen işletmelerin %82,2'sinin hiç tasarımcı istihdam etmezken, kümelenmeye katılmak isteyen işletmelerin %76,4'nün hiç tasarımcısının olmadığı görülmektedir. Buradan kümelenmeye dâhil olma isteği ile tasarımcıya sahip olma arasında ciddi bir ilişkinin olmadığı söylenebilse dahi bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığı bağımsız iki örneklem testi yardımıyla anlaşılır. Kurulacak hipotezimi şu şekilde olur:

**H0:**Kümelenmeye katılmak isteyen ve istemeyen işletmelerin çalıştırdıkları ortalama tasarımcı sayıları arasında fark yoktur.

**H1:**Kümelenmeye katılmak isteyen ve istemeyen işletmelerin çalıştırdıkları ortalama tasarımcı sayıları arasında fark vardır

**Tablo 3.46: Bağımsız İki Örneklem t Testi**

	Levene's Test		t Test	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
<b>Varyansların Homojenliği Varsayımı</b>	6,601	0,011	-1,316	0,189
<b>Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı</b>			-1,481	0,140

Yukarıdaki Tablo 3.46 da özetlenen t testi sonuçlarına göre ( $p=0,011$ )  $< 0,05$  olduğu için varyansların homejenliği sağlanmamıştır. Bu durumda t testi anlamlılık değeri olan  $p=0,140 > 0,05$  olduğu için  $H_0$  red edilemez. Sonuç olarak;

*Hem frekans tablosundan hem de t testi neticesinde kümelenmeye katılmak isteyen ve istemeyen işletmelerin çalıştırdıkları ortalama tasarımcı sayıları arasında fark olmadığı sonucuna varılır. Tasarımcı sayısına sahip olan işletmelerde kümelenmeye dâhil olmak istemektedirler.*

### **3.6.3.11. İşletmelerin Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri ile İhracat Yetenekleri Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.17) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin ihracat yapıp yapmadıkları ile küme oluşumunda yer alma istekleri değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni birlikte gösteren Tablo 3.47 aşağıdadır.

Yukarıdaki Tablo 3.47 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %87,5'i hiç ihracat yapmamış olup %73,2'si kümelenmeye katılmak istemektedirler. Tablodaki veriler bu iki değişken arasında çok belirgin bir ilişkinin varlığı görülse de bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığı Ki-Kare testi yardımıyla anlaşılır.

Tablo 3.47: Karşılaştırma Tablosu

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri			
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstemiyor	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstiyor	Toplam	%
İhracat Yapılmıyor	77 (%26)	217 (%74)	294	%87,5
İhracat Yapılıyor	13 (%31)	29 (%69)	42	%12,5
Toplam	90	246	336	%100
%	%26,8	%73,2	%100	

Kurulacak hipotezimi şu şekilde olur:

**H0:** İşletmelerin ihracat durumları kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin ihracat durumları kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Tablomuz 2\*2 olduğu için Fisher Testi yapılır. Test sonucunda anlamlık değeri 0,577 bulunur, ( $p > 0,05$ ), H0 hipotezi red edilemez. Sonuç olarak;

*İşletmelerin ihracat durumları kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir. İşletmelerin ihracat yapıp yapmamaları kümelenmeye dâhil olmaları yönünde motive edici bir unsur değildir. Her durumda kümelenme içinde yer almak istemektedirler.*

### 3.6.3.12. İşletmelerin Hissettikleri Rekabet Seviyesine Göre Kümelenmeye Katılma İsteklerinin Değerlendirmesi

Bu kısımda işletmelerin yerel piyasada, ülke düzeyinde ve son olarak da uluslar arası düzeyde hissettikleri rekabet düzeylerine göre kümelenmeye katılma isteklerinin değerlendirilmesi yapılacaktır.

İlkönce gruplar arasında (rekabeti hissetme derecesi) varyans homojenliğinin araştırılması ve ona göre analiz metodunun belirlenmesi gerekir. Bu amaçla varyansların homojenliği testi yapılmalıdır.

### 3.6.3.12.1. Yerel Piyasa Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve Kümelenme Değerlendirmesi

İlkönce işletmelerin yerel piyasa düzeyinde hissettikleri rekabet düzeyleri ile kümelenmeye katılma isteklerini gösteren karşılaştırma Tablosu 3.48 oluşturulur.

**Tablo 3.48: Karşılaştırma Tablosu**

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri				
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstemiyor</u>	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstiyor</u>	Toplam	%	
Yerel Piyasa Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi	Çok Düşük Yoğunlukta	9 (%26)	26 (%74)	35	%10,4
	Düşük Yoğunlukta	11 (%28)	28 (%72)	39	%11,6
	Orta Derecede Yoğunlukta	27 (%26)	76 (%74)	103	%30,7
	Yoğun	23 (%29)	56 (%71)	79	%23,5
	Çok Yoğun	20 (%25)	60 (%75)	80	%23,8
	Toplam	90	246	336	%100
	%	%26,8	%73,2	%100	

Yukarıdaki Tablo 3.48 incelendiğinde rekabetin hissedilme derecesiyle kümelenme oluşumunda yer alma isteği arasında belirgin bir ilişki göze çarpmış olsa da bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığı Ki-Kare testi yardımıyla anlaşılır. Kurulacak hipotezimi şu şekilde olur:

**H0:** Yerel Piyasa düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** Yerel Piyasa düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 0,426 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,980$ ) dir. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*Yerel piyasa düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.*

### 3.6.3.12.2. Ülke Düzeyinde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve Kümelenme Değerlendirmesi

İlkönce işletmelerin ülke düzeyinde hissettikleri rekabet düzeyleri ile kümelenmeye katılma isteklerini birlikte gösteren karşılaştırma Tablosu 3.49 oluşturulur.

**Tablo 3.49: Karşılaştırma Tablosu**

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri				
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstemiyor	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak İstiyor	Toplam	%	
Ülke Düzeyinde Hissedilen Rekabet Düzeyi	Çok Düşük Yoğunlukta	21 (%26)	60 (%74)	81	%24,1
	Düşük Yoğunlukta	19 (%33)	39 (%67)	58	%17,3
	Orta Derecede Yoğunlukta	22 (%32)	46 (%68)	68	%20,2
	Yoğun	20 (%22)	70 (%78)	90	%26,8
	Çok Yoğun	8 (%21)	31 (%80)	39	%11,6
	Toplam	90	246	336	%100
	%	%26,8	%73,2	%100	

Yukarıdaki Tablo 3.49 incelendiğinde rekabetin hissedilme derecesiyle kümelenme oluşumunda yer alma isteği arasında belirgin bir ilişki göze çarpmış olsa da bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığı Ki-Kare testi yardımıyla anlaşılır. Kurulacak hipotezimi şu şekilde olur:

**H0:** Ülke düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** Ülke düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.



Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 3,899 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p= 0,420$ ) dir. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için  $H_0$  hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*Ülke düzeyinde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.*

### 3.6.3.12.3. Uluslar arası Düzeyde Hissedilen Rekabet Seviyesi ve Kümelenme Değerlendirmesi

İlkönce işletmelerin uluslar arası düzeyde hissettikleri rekabet düzeyleri ile kümelenmeye katılma isteklerini gösteren karşılaştırma tablosu oluşturulur.

**Tablo 3.50: Karşılaştırma Tablosu**

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri			
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstemiyor</u>	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstiyor</u>	Toplam	%
<b>Çok Düşük Yoğunlukta</b>	61 (%26)	175 (%74)	<b>236</b>	<b>%70,2</b>
<b>Düşük Yoğunlukta</b>	9 (%31)	20 (%69)	<b>29</b>	<b>%8,6</b>
<b>Orta Derecede Yoğunlukta</b>	9 (%28)	23 (72)	<b>32</b>	<b>%9,5</b>
<b>Yoğun</b>	4 (%24)	13 (%76)	<b>17</b>	<b>%5,1</b>
<b>Çok Yoğun</b>	7 (%32)	15 (%68)	<b>22</b>	<b>%6,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>246</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
<b>%</b>	<b>%26,8</b>	<b>%73,2</b>	<b>%100</b>	

Yukarıdaki Tablo 3.50 incelendiğinde rekabetin hissedilme derecesiyle kümelenme oluşumunda yer alma isteği arasında belirgin bir ilişki göze çarpmış olsa da bunun istatistiksel olarak anlam taşıyıp taşımadığı anlamak için Ki-Kare testi yapılmalıdır. Hipotezimiz şu şekilde kurulur:

**H0:** Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 0,778 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,941$ ) dir. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyi işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.*

### 3.6.3.13. İşletmelerin Ciroosu ve Kümelenme Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.8) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin yıllık ciroları ile kümelenmeye katılma istekleri değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni birlikte gösteren Tablo 3.51 aşağıdadır.

**Tablo 3.51: Karşılaştırma Tablosu**

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri			
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstemiyor</u>	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstiyor</u>	Toplam	%
<b>500.000 den az</b>	55 (%26)	160(%74)	<b>215</b>	<b>%64</b>
<b>500.000 – 2.000.000</b>	28 (%30)	64 (%70)	<b>92</b>	<b>%27,4</b>
<b>2.000.000 – 5.000.000</b>	3 (%23)	10 (%77)	<b>13</b>	<b>%3,9</b>
<b>5.000.0001 üzeri</b>	4 (%25)	12 (%75)	<b>16</b>	<b>%4,8</b>
<b>Toplam</b>	<b>90</b>	<b>246</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
<b>%</b>	<b>%26,8</b>	<b>%73,2</b>	<b>%100</b>	

Yukarıdaki Tablo 3.51 incelendiğinde işletmelerin yıllık cirolarının kümelenmeye girme istekleri üzerinde rol oynadığını gösteren bir işaret bulunmamaktadır. Her düzeyden işletme kümelenmeye dâhil olmak istemektedir. İstatistiksel olarak bu iddianın ispatına yönelik yapılacak test için oluşturulan hipotez testi şu şekilde olur:

**H0:** İşletmelerin yıllık cirosu işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin yıllık cirosu işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Burada uygulayacağımız istatistik analiz metodu Ki-Kare testidir. Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 0,901 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,825$ ) dir. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*İşletmenin yıllık cirosu işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir. Cironun büyüklüğü işletmelerin kümelenmeye girişleri için bir etken değildir.*

#### **3.6.3.14. İşletmelerin Kapasite Kullanım Oranları ve Kümelenme Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.6) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kapasite kullanım oranları ile kümelenmeye katılma istekleri değerlendirilecektir. Bu iki değişkeni birlikte gösteren Tablo 3.52 aşağıdadır.

Aşağıdaki Tablo 3.52 incelendiğinde işletmelerin kapasite kullanım oranlarının artmasıyla birlikte kümelenmeye katılım isteklerinde de bir artış gözlemlense de bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığını anlamak için Ki-Kare testi yapılır.

Tablo 3.52 Karşılaştırma Tablosu

İşletmenin Kapasite Kullanım Oranı (%)	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri			
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstemiyor</u>	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstiyor</u>	Toplam	%
%50 ve altı	34 (%35)	63 (%65)	97	%28,9
%50-75	44 (%24)	143 (%76)	187	%55,7
%75-100	12 (%23)	40 (%77)	52	%15,4
Toplam	90	246	336	%100
%	%26,8	%73,2	%100	

Hipotezimiz şu şekilde kurulur.

**H0:** İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmenin yıllık cirosu işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 4,755 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,093$ ) dür. Bu durumda  $p > 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir. Kapasite kullanım oranlarının yüksek veya düşük olması kümelenmeye girmek için bir etken değildir.*

### 3.6.3.15. İşletmelerin Yenilik Yatırımları ve Kümelenme Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.10) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları pay ile kümelenmeye katılma istekleri ile değerlendirilecektir. İlkönce işletmelerin toplam yatırımları içinde yenilik yatırımlarına ayırdıkları oran ile kümelenmeye katılma isteklerini gösteren karşılaştırma tablosu oluşturulur. Bu iki değişkeni birlikte gösteren Tablo 3.53 aşağıdadır.

Tablo 3.53 Karşılaştırma Tablosu

	Kümelenme Oluşumunda Yer Alma İstekleri			
	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstemiyor</u>	Kümelenme Oluşumunda Yer Almak <u>İstiyor</u>	Toplam	%
İşletmenin Yenilik Yatırımlarının Oranı (%)				
%10 ve altı	47	103	150	%44,6
%11 – 15	14	73	87	%25,9
%16 – 20	15	46	61	%18,2
%21 ve üstü	14	24	38	%11,3
Toplam	90	246	336	%100
%	%26,8	%73,2	%100	

Yukarıdaki Tablo 3.53 incelendiğinde işletmelerin yenilik yatırımlarına ayırdıkları oranın artmasıyla birlikte kümelenmeye katılım isteklerinde de bir artış gözlemlense de bunun istatistiksel olarak bir anlam taşıyıp taşımadığını anlamak için Ki-Kare testi yapılır. Hipotezimiz şu şekilde kurulur.

**H0:** İşletmelerin yenilik yatırımları oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin yenilik yatırımları oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkilidir.

Test sonucunda Pearson Ki-Kare testi sonucu 8,765 çıkmış olup, anlamlılık değeri ise ( $p=0,033$ ) dür. Bu durumda  $p < 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilir. Sonuçta;

*İşletmelerin toplam yatırımları içinde yenilik yatırımlarına ayırdıkları oranların işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

### 3.6.3.16. İşletmelerin Uluslar arası Düzeyde Hissettikleri Rekabet Düzeyi ve İhracat Yeteneği Değerlendirmesi

Bu kısımda işletmelerin uluslar arası düzeyde hissettikleri rekabet düzeyinin sahip oldukları ihracat yetenekleri üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır.

İhracat yetenekleri bir skordur. Yani buradan kast edilen ihracat yapıp yapmadıkları değildir. İhracat yetenekleri başlığı altına ankette hangi soruların dâhil olduğu bu bölümün başında belirtilmişti.

Ankette verilen cevaplardan 336 işletmeden sadece 41 işletme ihracat yaptığı için sadece bu 41 işletmenin verileri üzerinden çalışma yapılmıştır. Hipotezimiz şu şekilde kurulur:

**H0:**Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyine göre ortalama ihracat yeteneği arasında fark yoktur.

**H1:** Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyine göre ortalama ihracat yeteneği arasında fark vardır.

İstatistiksel analiz için ANOVA testi uygulanır. Hesaplanan F değeri 0,506 ve anlamlılık değeri 0,731 çıkar. Bu durumda ( $p=0,731$ )  $> 0,05$  olduğu için H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyine göre ortalama ihracat yeteneği arasında fark yoktur. Hissedilen rekabetin derecesi işletmelerin ihracat yetenekleri üzerinde etkili değildir.*

### **3.6.3.17. İşletmelerin İhracat Durumları ile İhracat Yapabilmek İçin İşbirliğine İnanmalarının Değerlendirmesi**

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.17, S.20) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin ihracat yapabilmek için işbirliğine inanıp inanmadıkları yine aynı işletmelerin ihracat yapıp yapmadıkları da göz önüne alınarak değerlendirilecektir. Bu amaçla ilk önce bu iki değişkeni gösteren bir karşılaştırma Tablosu 3.54 yapılmıştır.

Aşağıdaki karşılaştırma Tablosu 3.54 de ankete katılanların %84,5'i ihracat yapabilmek için işbirliğinin önemine inanırken, hiç ihracat yapmayan işletmelerin oranı %87,5 dir.

Tablo 3.54 Karşılaştırma Tablosu

	İhracat Durumları				
	İhracat Yapılmıyor	İhracat Yapılıyor	Toplam	%	
İhracat Yapabilmek için İşbirliğine İnanma Durumları	<u>İşbirliğine İnanmıyor</u>	42	10	52	%15,5
	<u>İşbirliğine İnanıyor</u>	252	32	284	%84,5
	<b>Toplam</b>	<b>294</b>	<b>42</b>	<b>336</b>	<b>%100</b>
	<b>%</b>	<b>%87,5</b>	<b>%12,5</b>	<b>%100</b>	

İstatistiksel bir değerlendirme için kurulan hipotezimiz şu şekilde oluşur:

**H0:** İşletmelerin ihracat durumları işletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliğine inanmaları üzerinde etkili değildir.

**H1:** İşletmelerin ihracat durumları işletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliğine inanmaları üzerinde etkilidir.

Hipotez testimizde kullandığımız istatistiksel test modeli Ki-Kare Testidir. Tablomuz 2\*2 olduğu için Fisher Testi yapılır. Test sonucunda anlamlık değeri 0,114 bulunur, ( $p > 0,05$ ), H0 hipotezi red edilemez. Sonuçta;

*İşletmelerin ihracat durumları işletmelerin ihracat yapabilmeleri için işbirliğine inanmaları üzerinde etkili değildir. İşletmeler ihracat yapıyor olsa da yapmıyor olsa da işbirliğinin gerekliliğine inanmakta, yani henüz ihracat yapan işletmeler dahi işbirliğinin gerekliliğini bilmektedir.*

### 3.6.3.18. İşletmelerin Markalaşma Eğilimleri ve Kümelenme İsteklerinin Değerlendirmesi

İşletmelerin ulusal ve uluslar arası marka sahipliklerine göre kümelenme içinde yer almak isteyip istemediklerini gösteren bir değerlendirme yapılacaktır.

### 3.6.3.18.1. İşletmelerin Sahip Olduğu Ulusal Markaları ve Kümelenme İstekleri Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.12.1) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri ile ulusal marka sahiplikleri değerlendirilecektir. Bu amaçla kurulan hipotezimiz şu şekildedir:

**H0:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama ulusal marka sayısı arasında fark yoktur.

**H1:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama ulusal marka sayısı arasında fark vardır.

**Tablo 3.55: Bağımsız İki Örneklem t Testi**

	Levene's Test		t Test	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
Varyansların Homojenliği Varsayımı	1,176	0,279	-0,824	0,411
Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı			-0,926	0,356

Bu hipotezimizi test etmek için bağımsız iki örneklem t testi kullanılacaktır. Yukarıdaki Tablo 3.55 de özetlenen t testi sonuçlarına göre ( $p=0,279$ )  $> 0,05$  olduğu için varyansların homejenliği sağlanmıştır. Bu durumda t testi anlamlılık değeri olan  $p=0,411 > 0,05$  olduğu için H0 red edilemez. Sonuçta;

*İşletmelerin kümelenme çalışmalarında yer almak istemeleri, sahip oldukları ulusal markaların sayısı ile ilgili değildir.*

### 3.6.3.18.2. İşletmelerin Sahip Oldukları Uluslar arası Markaları ve Kümelenme İstekleri Değerlendirmesi

Bu kısımda ankette ilgili sorulara (S.22, S.12.2) cevap veren 336 işletmenin cevapları çerçevesinde işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri ile uluslar arası marka sahiplikleri değerlendirilecektir. Bu amaçla kurulan hipotezimiz şu şekildedir:



**H0:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama uluslar arası marka sayısı arasında fark yoktur.

**H1:** İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama uluslar arası marka sayısı arasında fark vardır.

**Tablo 3.56: Bağımsız İki Örneklem t Testi**

	Levene's Test		t Test	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
Varyansların Homojenliği Varsayımı	7,638	0,006	-1,347	0,179
Varyansların Homojen Olmadığı Varsayımı			-1,757	0,080

Bu hipotezimizi test etmek için bağımsız iki örneklem t testi kullanılacaktır. Yukarıdaki Tablo 3.56 da özetlenen t testi sonuçlarına göre ( $p=0,006$ )  $< 0,05$  olduğu için varyansların homejenliği sağlanamamıştır. Bu durumda t testi anlamlılık değeri olan  $p=0,080 > 0,05$  olduğu için H0 red edilemez. Sonuçta;

*İşletmelerin kümelenmeye katılmak isteme durumlarına göre işletmelerin sahip olduğu ortalama uluslar arası marka sayısı arasında fark yoktur. Markaya sahip olmak kümelenme tercihi için önemli değildir.*

### 3.6.4. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Konya ayakkabı sektöründe; firmaların yapısı, ekonomik- sektörel analizler ve kümelenme eğilimleri üzerine yapılan araştırma neticesinde elde edilen verilerin analiz edilmesiyle aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar belirli bir yol izlenerek değerlendirilmiştir.

Araştırmada ele aldığımız işletme yeteneklerini; kümelenme ve işletme performansı ile ilişkilerini ortaya koyarken, birbirleri arasındaki etkileşimden da bahsedilecektir. Böylelikle Aykent Ayakkabıcılar Sitesinden yola çıkarak Türkiye genelinde ayakkabı sektörünün ihtiyaç analizi de yapılmış olacaktır.

**1. İşletmenin ihracat yetenekleri** ile ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Araştırma sonucunda işletmelerin %84,5'inin ihracat yapabilmek için işbirliği yapmanın gerekliliğine inandıklarını görülmekte ve bu inanç işletmeleri kümelenmeye katılma isteklerinde etkili olmaktadır. Buna karşılık araştırmada işletmelerin kümelenmesinin işletmelerin ihracat yeteneklerine bir etkisine rastlanmamıştır.

İşletmenin niteliğinin yani aile şirketi olması veya olmamasının işletmenin ihracat yeteneğine etki eden bir faktör değildir. Sektörün büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğinde olan aile işletmeleridir. Bu işletmelerin birçok yetersizliklerinden dolayı ihracat yapamamaktadırlar. Ancak araştırmaya katılan işletmelerin ihracat gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleri işletmelerin piyasada bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İhracat yapabiliyor olmak işletmelerin piyasadaki gücünü artırdığına inanılmaktadır.

İşletmenin ihracat yapıp yapmamaları ile kümelenmeye katılma istekleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Aynı şekilde işletmelerin ihracat durumlarının, ihracat yapabilmeleri için işbirliğine inanmaları üzerinde etkili değildir. İşletmeler bireysel olarak ihracat yapıyor olsalar dahi ihracatlarının sürekliliği ve kapasitesinin büyüebilmesi için işbirliğinin zorunlu olduğunu düşünmektedirler.

Konya Ayakkabı sektörünün ihracat yeteneğinin oldukça düşük olduğu araştırmamızda ortaya konulmuştur. Olası bir kümelenme çalışmasında halen ihracat yapan işletmelerin de kümelenmeye dâhil olma istekleri kümenin gücünü artırması açısından önemlidir.

Uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet şiddeti ile ihracat yeteneği üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Rekabetin şiddetli veya zayıf olması araştırmaya katılan işletmelerin ihracat yeteneklerinin çoğalmasında veya azalmasıyla bir ilgisi bulunmamaktadır. İhracat yetenekleri kısıtlı olan sektörün rekabetin şiddetinden etkilenmemesinin açıklaması, ihracat pazarının yapısı, üretim esnekliği, kalite vb. durumlardan kaynaklanan temel yetenek özellikleri olabilir.

**2. İşletmelerin yenilik üretme yetenekleri** ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Kümelenme ile Yenilik Üretme Yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin

olduğu görülür. Bu ilişki kümelenmenin diğer işletme yetenekleri üzerindeki etkisinden daha fazladır. Kümelenmenin işletmenin yenilik üretme yeteneğini artırdığı ve böylelikle sektörün uluslar arası rekabet gücünün artırılmasında önemli olan Ar-Ge oluşumuna da katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma neticesinde yenilik üretme yeteneği ile işletmelerin performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yenilik üretim kabiliyetinin artması işletmelerin performanslarının da gelişmesine yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun bilincinde hareket eden işletmeler Ar-Ge yatırımlarına gereken özeni göstermektedirler.

İşletmelerin sahiplik durumlarının yenilik üretme yetenekleri açısından fark oluşturmamaktadır. İster aile işletmesi olsun isterse gerçek veya tüzel şirket olsun işletmeler yenilik üretmenin önemini kavradıkları anlaşılmaktadır.

Aykent Ayakkabıcılar sitesindeki işletmelerin bilgisayarlı tasarım ( CAD) uygulamasına gereken önemi vermedikleri anlaşılmakta model dizaynında daha çok taklit yöntemini benimsedikleri anlaşılmaktadır. Türkiye ayakkabı sektörünün en büyük sorunlarından olan özgün tasarım oluşturmama durumu Konya Aykent Ayakkabıcılar Sitesi için de geçerlidir. Her ne kadar işletmelerin yenilik üretme yeteneklerine önem verdikleri görülse dahi pratikte tam tersine bir sonuçla karşılaşmıştır. Bunun sebepleri arasında, anketten elde edilen veriler ışığında, yıllık satış rakamlarının düşük olması dolayısıyla işletmelerin mali durumlarının zayıf olmasına bağlanabilir.

Anket soruları içinde yer alan yenilik yatırımlarına toplam yatırımları içinden ayırdıkları oran ile ilgili sorunun cevabında işletmelerin oldukça düşük bir pay ayırdıkları görülmüştür. Bu düşük oran içinde işletmelerin CAD uygulamasına gereken değeri vermedikleri anlaşılmıştır. Yani işletmelerin bilgisayarlı tasarıma yönelmelerinde bütçelerinden ne kadar yenilik için pay ayırdıkları önemli değildir.

İşletmelerin kapasite kullanım oranlarının yenilik yatırımlarına ayırdıkları pay ile ilişkisine bakıldığında; işletmelerin ne kadar yüksek kapasiteyle çalışırlarsa o kadar çok yenilik yatırımı yapabildikleri görülmüştür. Sonuçta yenilik mali bir gücü gerektirir. Aykent Sitesi'nde yer alan işletmelerin çoğunun küçük atölye tipinde olmaları yenilik için ve örneğin CAD uygulaması için istemelerine rağmen yeterli

kaynağı bulamadıkları için gereken önemi gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Buna ilave olarak yapılan çalışmada işletmelerin cirolarına göre çalıştırdıkları tasarımcı sayısı arasında fark çıkması, cironun tasarımcı istihdamında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışmada kümelenmeye katılmak isteyen ve istemeyen işletmelerin çalıştırdıkları ortalama tasarımcı sayıları arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bünyelerinde tasarımcı istihdam eden işletmeler de kümelenmeye dâhil olmak istemektedirler. İşletmelerin mali yetersizliklerinin üstesinden gelebilmek için bir çözüm olarak gördükleri kümelenmeye olumlu yaklaşımlarının sebeplerinden biri de nitelikli elemana sahip olma arzusudur. Araştırmada İşletmelerin toplam yatırımları içinde yenilik yatırımlarına ayırdıkları oranların işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkisi bulunduğu görülmüştür.

**3. İşletmelerin rekabet yetenekleri** ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşıldı.

Yapılan anket çalışmasında Kümelenmenin işletmenin rekabet yeteneği üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte benzer ilişkiyi rekabet yeteneği ve performans arasında da görmekteyiz. Bu durumda kümelenmenin yol açtığı olumlu etki hem işletmelerin rekabet yeteneğine hem de performanslarına yansımaktadır. Araştırma neticesinde işletmenin rekabet yeteneğinin işletme performansı üzerindeki etkisinin diğer bir çok işletme yeteneğinden daha fazla olduğu görülmüştür.

Performans ile ilgili kurduğumuz, bölümün başında şekillendirdiğimiz matematiksel modelimiz içinde yer alan değişkenlerden sadece markalaşma eğilimi ile rekabet yeteneği performansın açıklanmasında kullanılabilmiştir. Bu yönüyle de performans – rekabet yeteneği ilişkisi önemlidir.

İşletmenin sahiplik durumunun yani aile işletmesi olup olmama durumunun işletmenin sahip olduğu rekabet yeteneği açısından bir önemi bulunmamaktadır. İşletmelerin sahipliğinden çok nasıl yönetildiklerinin daha önemli olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmada yerel piyasa düzeyinde, ülke düzeyinde ve uluslar arası düzeyde yaşanan rekabet seviyesinin işletmenin performansı üzerinde etkin olmadığı

sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte yerel piyasa düzeyinde, ülke düzeyinde veya uluslar arası düzeyde hissedilen rekabet düzeyinin işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir. İşletmeler rekabet ister güçlü isterse zayıf olsun kümelenmenin içinde yer almak istemektedirler.

**4. İşletmelerin üretim yetenekleri** ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Yapılan anket neticesinde elde edilen veriler incelendiğinde kümelenme ile üretim yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. İşletmeler kümelenme içinde yer almakla üretim yeteneklerini geliştirmekte piyasa fırsatlarından daha fazla yararlanabilmektedir.

İşletmenin sahipliğinin işletmenin sahip olduğu üretim yetenekleri açısından bir fark oluşturmadığı görülmüştür. İşletmenin şahıs şirketi veya tüzel şirket veya aile işletmesi olması üretim yeteneği üzerinde etkili bir unsur değildir.

**5. İşletmelerin markalaşma yetenekleri** ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Markalaşma ile Performans arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte markalaşma ile işletme performansı arasındaki ilişki diğer değişkenlere göre daha yüksektir. Performansın açıklanabilmesi için kurulan regresyon modelinde markalaşma eğiliminin katsayısı en yüksek olanıdır.

Bununla birlikte kümelenme ile markalaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kümelenmenin işletmelerin markalaşma eğilimini artırdığı görülmektedir.

İşletmenin sahipliğinin markalaşma üzerinde bir önemi bulunmamaktadır. Ayrıca anket yapılan işletmelerin sahip oldukları ulusal veya

İşletmelerin sahip oldukları ulusal veya uluslar arası marka sayıları, kümelenme çalışmalarına katılma isteklerinde etken bir araç değildir. İşletmeler markalaşmanın önemini kavramakta, markalaşmanın önündeki engelleri bilmektedirler. Bu sorunların kümelenme ile çözülebileceğine inanmaktadırlar.

**6. İşletmelerin kümelenme ile performans** sonuçlarını yapılan ankette çıkan sonuçlara göre değerlendirildiğinde;

Yapılan çalışmada işletmenin kapasite kullanım oranının işletmenin piyasada

bulunduğu konum hakkındaki memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmış olmasına rağmen, İşletmelerin kapasite kullanım oranları işletmelerin kümelenmeye katılma istekleri üzerinde etkili değildir. Kapasite kullanım oranlarının yüksek veya düşük olması kümelenmeye girmek için bir etken değildir.

Yapılan çalışmada işletmenin niteliğinin sadece performans değerleri üzerinde fark ortaya çıkmasında etkin olmuştur. İşletmenin sahipliliğinin, aile işletmesi olması, gerçek veya tüzel bir kişilik olmasının işletme performansının yüksek veya düşük olmasında etkili olduğu görülmüştür.

Analiz neticesinde Kümelenme ile Performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Ankette sorulan kümelenme içinde yer almak isteyip istemedikleri ile ilgili soruda işletmelerin bir çoğunun Kümelenme kavramını daha önce duymamış olmalarına rağmen kümelenmenin ne olduğunu öğrendikten sonra bu oluşumda yer almak istedikleri anlaşılmıştır. Bu katılma isteği sadece piyasadaki durumundan memnun olmayan işletmeleri değil piyasada bulunduğu konumundan memnun olanlarda bu oluşumda yer almak istemektedirler. Aynı zaman işletmelerin yıllık satış rakamları da kümeye dâhil olma istekleri üzerinde ayırt edici bir unsur değildir. Yani kümelenmeye hem büyük hem de küçük ölçekli firmalar dâhil olmak istemektedirler. Bu durum başarılı bir kümelenmede ihtiyaç duyulacak finans (risk sermayesi) bulunması için bir fırsat olabilir.

### **3.7. Sonuç ve Öneriler**

Küresel rekabet firmaların başarı şansını azaltmakta, yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Yeni ekonomik düzende kapalı kapılar ardında korunan işletmeler acımasız rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi verirken, yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda sistemin sağlıklı işlemeyle KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği bir takım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır.

Gerek ülkemiz, gerekse dünya ekonomisinde KOBİ'ler önemli krizlerden fazla

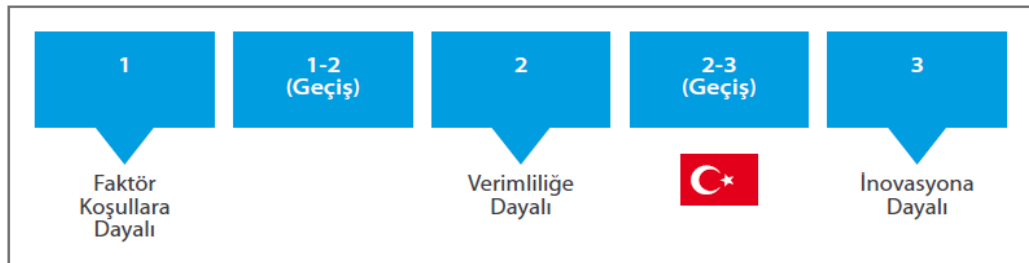
etkilenmemiş, hatta bu krizlerin atlatılmasında önemli roller üstlenmiştir. KOBİ'ler yalnızca ekonomik hayatta değil, aynı zamanda sosyal hayatta da önemli roller üstlenmektedir. KOBİ'ler ülkede geniş bir alana yayıldıkları için, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını giderilmesinde, sermayenin tabana yayılmasında, yeni istihdam imkânlarının meydana getirilmesinde, gelir dağılımında adaletin sağlanmasında ve bunu devam ettirmede, demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir araç olmaktadır.

Yerel ekonomileri, küresel dünyaya taşıyacak mekanizmaları oluşturulabilmesi için ortak değerlerin belirlenmesi önemlidir.

Kümelenme örgütlenme modelinin günümüzde popüler bir kavram olmaktan öte bir can simidi olduğunu iddia eden birçok araştırmacıya göre bu modelin geçmişini son yıllarda aramak doğru değildir. Temelinde işletmeler arası işbirliği ve yerel enstrümanların olduğu kümelenme halen uygulanmakta olan işbirliği modellerinin yerini alabilecek yeterli donanıma sahip, alt yapısı güçlü, başarılı uygulamalarla kendini ispat etmiş bir modeldir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından düzenli olarak hazırlanmakta olan Küresel Rekabetçilik Raporu ülkelerin ekonomik kalkınmışlık seviyelerinin 2 si geçiş aşaması olmak üzere 5 aşamaya ayırmaktadır. Anılan raporda Türkiye'nin verimliliğe dayalı ekonomik kalkınmışlık aşamasından inovasyona dayalı ekonomik kalkınmışlık aşamasına geçiş sürecinde olduğu bununla birlikte gelişmiş ülkelerin üçüncü aşamada yani inovasyon sürecinde oldukları aşağıdaki Şekil 3.2 de görülmektedir.

**Şekil 3.2: Ekonomik Kalkınmışlık Düzeyleri**



**Kaynak:** (Schwab, 2009: 12)

Aynı kapsamda bu ülkelerdeki iş kümelerinin kat ettiği yol düşünüldüğünde bu

iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin varlığı açıktır. Şekil 3.2 den de görüldüğü gibi faktör koşullarının sağladığı avantajları iyi bir şekilde kullanarak küresel piyasalarda yer edinen işletmeler aynı başarıyı verimliliğe dayalı ekonomik kalkınma düzeyine erişmekle göstermişlerdir.

Ancak “verimliliğe dayalı” bir rekabet modelinden “inovasyona dayalı” bir rekabet modeline geçiş ciddi bir dönüşüm gerektirmektedir. İşletmelerin ve işgücünün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kabiliyetlerin inovasyona dayalı rekabet modeline uygun bir şekilde geliştirilmesi ve bu gelişimin desteklenmesi belki de en önemli öncelik olarak belirmiştir (DTM, 2007).

Kümelenme yaklaşımı, yenilikçiliği ve gelişmeyi besleyerek, işletmelere ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Çağdaş ekonomilerde ortaklık kültürü artık işletmelerin olmazsa olmazı durumundadır. Kümelenme modelinin temel politikalarından birisi olan “ortak alım-satım” ve “ortak hareket” stratejileri sayesinde firmalar hammadde maliyetlerinde avantajlı duruma geçecek, bu sayede geniş bir tedarik kaynağı tabanı yaratılabilecektir. Böylesine geniş bir tedarik ağı ise firmalara esneklik kazandıracak ve bu esneklik rekabet ortamında büyük kolaylık getirecektir. Ortak pazar anlayışının bu model içerisinde uygulanması ile yeni pazarlara çok daha rahat ulaşılabilecek ve bu hedef pazarlara yönelik araştırmalarına programlar yapılabilecektir.

Kümelenme politikası yalnızca inovasyon, dış ticaret, girişimcilik, bölgesel kalkınma ve kırsal kalkınma gibi yatay politika unsurları ile değil turizm, eğitim ve lojistik gibi dikey politika unsurları ile de kesişmektedir. Her ne kadar kümelenme yaklaşımının uygulandığı birçok ülkede kümelenme politikalarının odak noktası yatay ve dikey yönetim yapıları, sürdürülebilirlik stratejileri ve destek mekanizmaları olsa da ulusal önceliklere ve koşullara bağlı olarak bu durum değişkenlik gösterebilmektedir.

Ülkeler ulusal rekabet güçlerini artırabilme endişesi içinde önemli değişimlere imzalar atmışlardır. Birçok gelişmiş ülkede kümelenmeye yönelik politik kararlılık sağlanmış, alt yapı ve buna bağlı olarak destek mekanizmalarının oluşturulduğunu görmekteyiz. Ancak dinamik bir yapı gösteren kümelenme gelişimini halen sürdürmektedir.



Sanayinin rekabet gücünün artırılmasında, kümelenme yaklaşımı politikası seçeneği işletmeler arası yatay ve dikey bağlantılar ortaya çıkarmaktadır. Birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlanabilecek kümelenmelerin güçlendirilmesine yönelik tedbirlerin alınması gerekir.

Çalışma sonunda ülkemizde uygulanacak kümelenme çalışmalarına yön vermek amacıyla oluşturduğumuz öneriler aşağıda sıralanmıştır:

**1.** Hâlihazırda mevcut kümelenmeler de dâhil olmak üzere, kümeyi temsil edecek yapının hukuki statüsü net değildir. Türk Ticaret Kanunu, Dernekler Kanunu, Vakıflar Kanunu ve ilgili yönetmeliklerle tanımlanan hukuki yapıların (dernek, vakıf, kooperatif, limitet şirket, anonim şirket vb.) her birinin kendi içinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu hukuki yapılar, küme gibi hem kamudan hem de özel sektörden birçok paydaş içeren ve kar amacı gütmeyen bir yapının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır. Avrupa’da benzer yapılar için kullanılan “kar amacı gütmeyen şirket” benzeri bir hukuki yapının oluşturulması kümelerin ve benzeri yapıların gelişimine destek sağlayacaktır.

**2.** Dünyadaki kümelenme örneklerinde görüldüğü gibi aynı sektörde yer alan firmaların dâhil olduğu bu modelde öncü firmalardan, STK’lardan, kamu kurum ve kuruluşlardan, üniversitelerden, araştırma kurumlarından ve odalardan temsilcilerin bulunduğu bir yönetim şekli benimsenmelidir.

**3.** Kümelenme modeli ile SDŞ ler ve DTSS’lere uygulanan teşvik modelleri ile organize sanayi bölgelerinin kurulmasına yönelik sağlanan desteklerin bu model için de uygulanabilmesi imkânının araştırılması önemlidir.

**4.** Küme modeli içinde önemli bir yer işgal eden üniversiteler ve araştırma kurumlarının başarılı birkaç uygulama dışında bu tip çalışmalarda yer almadıkları görülmektedir. Küme modeline dâhil olacak üniversiteler sayesinde Üniversite-Sanayi işbirlikleri geliştirilebilecek ve ortak Ar-Ge laboratuvarları ve araştırma merkezleri sayesinde küme içerisinde yer alan firmaların Ar-Ge faaliyetleri hızlanacaktır. Bunun için üniversitelerin bu çalışmaların içinde yer almaları teşvik edilmelidir.

5. Atıl vaziyette bulunan makine parklarının ülke ekonomisi için büyük bir kayıp olduğu bir gerçektir. Gerek ülke içinde gerekse uluslar arası pazarda yaşanan dalgalanmalar kapasite kullanım oranlarını düşürmekte bunun neticesinde makine parkları atıl duruma geçmektedir. Kümelenme ile işbirliğinin boyutlarını ortak makine parkurları havuzlarının oluşturulması seviyesine getirilmesi hedeflenmelidir.

6. İşletmelerin ihracatta karşılaştıkları en önemli sorun dış rekabetin yoğun olması, bürokratik işlemlerin çok fazla olması, kotalar ve kısıtlamaların varlığı, pazar bilgisi elde etme zorluğundan kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlara akılcı çözümlerin bulunamadığı sürece işletmelerin dışa açılmaları ve rekabet etmelerini beklemek büyük bir iyimserlik olacaktır. Bu durumda işletmelerin dış rekabetten korunmaları için bir araya gelerek bir sinerji oluşturmaları gereklidir. KOBİ yöneticilerinin kümelenme farkındalıklarının artırılmasına yönelik politikalar geliştirilmelidir.

7. Küme farkındalıkları yaratıldıktan sonra işletmelerin kümelenme içinde var olma isteklerinin yanında, devletin de bu çerçevede görevleri belirlenmelidir. Devletin üretmesi gereken politikaların kümelenmeleri destekleyecek, onların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek, önlerindeki fırsatları kullanmalarına imkân sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu politikaların sadece yükselişteki yani altyapısı ve çeşitli organları kurulmuş, finans problemi de dâhil sorunsuz çalışan kümelenmelere değil, tüm kümelenmelere yönelik olmalıdır. Bu açıklamadan devletin sıfırdan küme oluşturması gerektiği değil mevcut ve oluşmakta olan kümelenmeleri güçlendirmesi anlamı çıkmalıdır.

8. Kümelenmelerin oluşturulmasında başvurulabilecek bir başka yöntem de yabancı yatırımların çekilmesi suretiyle yeni kümelenmelerin tohumları atılabilir. Bunun içinde yabancı yatırımın önündeki engellerin kaldırılması ve teşvik edici tedbirlerin alınması gerekir.

9. Dünyadaki başarılı küme uygulamalarına bakıldığında kümelenme girişimlerindeki başarıların özel sektör-kamu sektörü ortaklığı ile elde edilmiş olduğu görülür. Maliyetleri düşürmek, ölçek ekonomileri meydana getirmek, tecrübeli bir işgücü havuzu oluşturabilmek, finans yükünü hafifletmek, kamu kuruluşları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerekli işbirliğini geliştirmek, ancak

ortaklık kültürünün yerleşmesiyle mümkündür.

**10.** İnovasyon ve Ar-Ge çalışmalarının yetersiz kalmasının sebeplerinden biri de finansman kaynağının bulunamamasıdır. Kümeler oluşturacakları risk sermayesi vb. finansman mekanizmaları ile bu açığı kapatabilirler. Buradaki bir başka sorun da risk sermayesinin nasıl bulunacağı konusudur. Devletin bu sermaye için katkıda bulunmasına sıcak bakılmazken özel sektörün bu oluşumlar içinde yer alabilmesi için de devletin gizli veya açık destek unsurlarını kamuoyuyla paylaşması kümelerin gelişiminde stratejik öneme sahiptir.

Sonuç olarak dünyanın yükselen değerleri arasında öne çıkan rekabet, küresel dünyanın olmazsa olmaz olgularından birisidir. Kümelenme bir kurtuluş değildir. Kümelenme yaklaşımı gelişmektedir ve üstündeki tartışmalar halen devam etmektedir. Kümelenmelerin tam olarak nasıl tanımlanması gerektiği, tam olarak hangi politikaların başarıya götürdüğü konuları halen tartışılmaktadır. Kümelenmeye dayalı politikaları benimseyen ülkelerin ve bölgelerin başarısını ölçmek çok erkendir. Şu noktada önemli olan bu tartışmalardan Türk sanayi için gereken dersleri çıkarmak ve Türk sanayinin mevcut durumu, riskleri ve fırsatları süzgecinden geçirerek uygulamaya dökmektir.

Türkiye’de kümelenme yaklaşımı açısından en kötüsü, bu derecede bir farkındalık yaratıldıktan ve isteklilik görüldükten sonra kümelerinin kendi hallerine bırakılması olacaktır. Kümelenme yaklaşımı, firmaların pek alışık olmadıkları “işbirliği içinde rekabet” kavramını temel almaktadır. Bu tür bir paradigma değişikliğinin gerekli teşvik unsurları sağlanmadan başarılması mümkün değildir. Küresel ölçekte birçok başarı hikâyesi olan kümelenme yaklaşımının Türkiye’de de benzer hikâyeleri biran önce yaratması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, Ufuk (1997). *Küreselleşme ve KOBİ'ler*. İstanbul: KOSGEB Yayını.

ACEA- European Automobile Manufacturers' Association, *Competitiveness*,  
[http://acea.thisconnect.com/index.php/country\\_profiles/detail/germany# text](http://acea.thisconnect.com/index.php/country_profiles/detail/germany#text), Erişim Tarihi: 05.02.2010.

Adıyaman Belediyesi. *Adıyaman Tekstil Kümesi*,  
[http://www.adiyaman.bel.tr/h\\_projeler.php?no=298](http://www.adiyaman.bel.tr/h_projeler.php?no=298) , Erişim Tarihi: 10.02.2010.

Adil, İdris (1996). *Gündemde İtalyan Modeli Var*. İstanbul: Görünüm Yayınevi.

Akal, Zuhâl (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akal, Zuhâl (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları No:473.

Akdemir, Ali (1990). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII, 2.

Akgül, Ahmet (2003), *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset,.

Akın, Bahadır (2006). *21. Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler*.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=262](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=262), Erişim Tarihi: 01.07.2006.

Akın, Bahadır (2001). *Yeni Ekonomi*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Albu, Michael (1997). Technological Learning and Innovation in Industrial Clusters in The South. *Electronic Working Papers Series* . Paper No:7 , pp.1-49, <http://www.insme.info/documenti/sewp07.pdf>, Erişim: 15.03.2010.

Alpugan, Oktay (1994). *Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*. Ankara: Der Yayınları.

Aşkan, Hasan (1985). Dışsatım Teşviklerinde GTş'lerin Payı. *Dünya Ekonomi*. Yıl:2 Sayı:13.

ATSO (1999). *Deri ve Ayakkabı Sanayi*. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları.

Ayhan, Ahmet(2002). *Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Aytekin, Mehmet, Kaya, Nihat, Özkan, Bülent (2006). *KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Arastırması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 15, Ağustos 2006, ss. 65-78.

Balabanis, George I. (2000). Factors Affecting Export Intermediaries' Service Offerings: The British Example. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, Issue 1.

Bardi, Andrea, Bertini, Silvano(25-29 February 2004). Regional Development and Industrial Clusters in Global Competition. *IV<sup>th</sup> RLDWL Congress. Transnational Co-operation on Social Regulation*. University of Durban Westville.

Basant, Rakesh (2006). *Bangalore Cluster: Evolution, Growth and Challenges*, Ahmedabad, India: Indian Institute of Management Ahmedabad Research and Publications.

Baykal, Cevdet (1998). Cumhuriyetin 75. yılına DTM'nin KOBİ'lere ve SDŞ'lere Bakışı, İhracatta Sektörel Dış Ticaret Modeli ve Devlet Yardımları. *Dış Ticaret Dergisi*, Yıl 3, (Ekim 1998).

Baykal, Cevdet (1996). *KOBİ'lerin İhracatta Örgütlenmelerine Bir Model; Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. Ankara: DTM Yayını.

Becattini, Giacomo(2002). Industrial Sectors and Industrial Districts: Tools for Industrial Analysis. *European Planning Studies*, Vol. 10, No. 4, Carfax Publishing, pp. 483-493.

Bechhofer, R.E. & Dunnett, C.W. (1988). Percentage points of multivariate student t distributions. *Selected Tables in Mathematical Studies, Vol.11. American Mathematical Society*, Providence, R.I.

Bekar, Cliffors, Lipsey, Richard G. (2001). Clusters and Economic Policy. *Conference for Policies for the New Economy*, Montreal June 26-27.

Belussi, Fiorenza (2006). *In Search of a Useful Theory of Spatial Clustering: Agglomeration Versus Active Clustering*. USA: Routledge Taylor & Francis Group.

Best, Michael H. (1990). *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Oxford: Polity Press [Harvard University Press].

Best, Michael H. , Xie, Hao (June 18-20, 2006). Discovering Regional Competitive Advantage: Route 128 vs. Silicon Valley. *DRUID Summer Conference*, Copenhagen, Denmark,

BIS (1993). *Türkiye'de KOBİ'ler ve İhracat Politikamız, Yeni İhracat Organizasyonları : Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri*. İstanbul: Özdil Basımevi.

Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bozbura, Tunç, Toraman, Ayhan (2004). *Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama*.

[http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d\\_2004\\_3\\_1\\_F\\_T\\_Bozbura.pdf](http://www.itudergi.itu.edu.tr/tammetin/itu-d_2004_3_1_F_T_Bozbura.pdf) ,

Erişim Tarihi: 15.06.2006.

Bozkurt, Veysel(2000). *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Bulu, Melih, Eraslan, Hakkı ve Şahin, Özlem (25-26 Kasım 2004). Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi üniversitesi,

<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-01.pdf> , Erişim Tarihi: 25.02.2010.

Cambridge Advanced Learner's Dictionary.

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/innovation>, Erişim Tarihi:

04.10.2009.

Cangel, Ayça (2009). *Dünya Genelinde Sektörel Kümelenme Örnekleri*,

[http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve\\_dergisi\\_51\\_08.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_51_08.pdf),

Erişim Tarihi: 02.01.2010.

Camuffo, Arnaldo, Andrea Furlan, Pietro Romano, and Andrea Vinelli (2005). *Breathing Shoes and Complementarities: How Geox Has Rejuvenated the Footwear Industry*. MIT-IPC Working Paper 05-005, Cambridge, MA:Massachusetts Institute of Technology–Industrial Performance Center,

Castells, Manuel (1997). *The Information Age: Economy, Society and Culture*; Vol. 2: The Power of Identity, Masachusetts and Oxford: Blackwell Publishers.

Chakravorty, Sanjoy, Koo, Jun and Lall, Somik V. (June 2003). Metropolitan Industrial Clusters Patterns and Processes. *Policy Research Working Paper*. The World Bank : Development Research Group Infrastructure and Environment.

Cloe. (2008). Cluster Linked Over Europe, [www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org), Erişim Tarihi: 13.11.2009

Cluster de Energía del País Vasco (CEPV) (1996). *Association of Companies of Basque Country in The Energy Sector*, <http://www.greenovate-europe.eu/cepv>, Erişim Tarihi: 16.11.2009.

Clusterland Oberösterreich (2006). *Innovation through Cooperation*. <http://www.clusterland.at/>, Erişim Tarihi: 11.10.2009.

Colgan, Charles S., Baker, Colin (2003). *A Framework for Assessing Cluster Development*. *Economic Development Quarterly*, Vol.17. (No.4), pp.352–366.

Commission of the European Communities (2000). *Communication From The Commission To The Council and The European Parliament: Innovation in a knowledge-driven Economy*. Brussels, COM(2000) 567 final. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/securities/docs/risk\\_capital/com2000\\_658\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/securities/docs/risk_capital/com2000_658_en.pdf), Erişim Tarihi: 20.01.2010.

Confindustria. *Federexport*. [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), Erişim Tarihi: 23.10.2009.

Conkar, Kemalettin (1990). Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler. *Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı*. Afyon.

Cooke, Phillip, Roper, Stephen and Wyllie, Petter (2002). *Developing a Regional*



*Innovation Strategy for Northern Ireland*. Research Monograph 9.

Belfast: Northern Ireland Economic Council. ISBN: 1 897614 65 9

Cook, Philip, Laurentis, Carla D and Tödting, Franz (2007). *Regional Knowledge Economies Markets, Clusters and Innovation*, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Çağlar, E. (2006). *Türkiye’de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri. Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar*, Ankara: TEPAV Yayınları.

Çalık, Temel (2003). *Performans Yönetimi-Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Yayıncılık.

Çamkerten, Bayram (2002). *Türkiye’de Kobi Destekleme Uygulamaları, 1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, 2001*. Ankara: Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı.

Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir (2007). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler (2. Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir (1998). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler(1. Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çivi, Emin, Erol, Ece D. (2008). *Ulusal Rekabet Gücünü Arttırma Yolları: Literatür Araştırması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Yıl:2008 Cilt:15, Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa ss.99-114.*

Depperu, D. and Cerrato, D. (2005). *Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures*, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza, 32.

DPT (2009a). *Dokuzuncu Kalkınma Planı(2007-2013) - 2009 Raporu*, Ankara: DPT Yayınları.

DPT (2009b). *Stratejik Plan (2009-2013)*.Ankara: DPT Yayınları.

DPT (2008). *İllerde Öne Çıkan Sanayi Sektörleri*. Ankara: DPT, ss. 339-344  
<http://www.dpt.gov.tr/bgyu/illerdesanayi/illerdesanayi.html>, Erişim Tarihi: 09.03.2010.

DPT (2007a). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013),Sanayi Politikaları, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Yayın No:DPT:2731-ÖİK:683.

DPT (2007b). *Pazar Araştırmaları-Ayakkabı- TR52 Konya*. Ankara: DPT Yayınları.

DPT (2006a). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013),Rekabet, İstihdam, Beşeri Sermaye, Bölgesel Gelişme, Kamuda Etkinlik*,(Karar No. Karar Tarihi: 28/6/2006).Ankara: DPT Yayınları.

DPT (2006b). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)*. Ankara: DPT Yayınları.

DPT Elektronik Kütüphanesi (2001). *Avrupa Birliği Müktesabının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/ulusalpr>: Erişim Tarihi: 02.08.2009.

DPT (2000). *Deri ve Deri Mamulleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara:DPT Yayınları.

DTM (2009). *Türkiye Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi. Organize Sanayi Bölgelerinde Kümelenme Yaklaşımı , OSTİM Örneği ve Ankara İş ve İnşaat Makineleri İş Kümesi İçin Yol Haritası*. Ankara: DTM Yayınları.

DTM (2007). *Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (Mart 2007-Mart 2009)* www.clusterturkey.com, Erişim Tarihi: 13.07.2009

DTM (Ocak 1996). KOBİ'ler. *DTM Dünya Ekonomik Bülteni*. Sayı: 6.

DTM. *Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ile İlgili Mevzuat*.  
<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=169&icerikID=88&dil=TR>

DTM. *Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ile İlgili Mevzuat*.  
<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=166&icerikID=84&dil=TR>

Diñer, Ömer, Fidan, Yahya (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*(4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Durbin, Ron (2003). *The Competition Getting You Down. Feed Your Head.*" ISIC Quarterly 1 (1). <http://isic.ucsd.edu/newsletter/comp.shtml>.

Dünya Gazetesi Arşivi (16.04.2003). <http://www.dunyagazetesi.com.tr/arsiv.asp>, Erişim Tarihi: 10.06.2009

Elçi, Şirin, Karataylı, İhsan ve Karaata Selçuk (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri:Türkiye İçin Bir Model Önerisi.İstanbul :TÜSAİD (Yayın No. Tüsiadt/2008-12/477)

Enright, Michael J. (2003) . Regional Clustering: What We Know and What We Should Know. (Edited by: Johannes Bröcker). *Innovation Clusters and Interregional Competition*. New York:Springer Verlag Berlin Heidelberg, pp.99-130.

Enright, Michael J. (2000) . Globalization, Regionalization, and the Knowledge-

Based Economy in Hong Kong.( Edited by: Dunning ,John H.). *Regions, Globalization, and The Knowledge-Based Economy* . New York: Oxford University Press. pp.381.407.

Eraslan,İ.Hakkı, Bulu, Melih ve Bakan, İsmail (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:5 Sayı:3.

Eraslan, Hakkı İ(2009). *Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri*, [www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve\\_dergisi\\_51\\_05.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_51_05.pdf), Erişim Tarihi:02.01.2010.

Eraslan, Hakkı. Rekabetçilik, Kümelenme ve Elmas Model Yaklaşımları, <http://www.iconomy.org/rekabetcilik,-kumelenme-ve-elmas-model-yaklasimlari>

Eraydın, Ayda (2002). *Yeni Sanayi Odakları: Yerel Kalkınmanın Yeniden Kavramlaştırılması*. Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayınları.

Erdil, Erkan(Kasım 2006). Bölgesel İnovasyon, Kümeler ve Yetenekler. *Savunma Sanayi ve KOBİ İşbirliği Konferansı*. ppt sunum.

Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erkan, Hüsnü, Erkan Canan (2004). *Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika*, [www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf](http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/08-04.pdf), Erişim Tarihi: 05.08.2009.

Erkan, Mehmet (1990). KOBİ'lerde Finansman Sorunları ve Dış Kaynaklı Krediler. Afyon: *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yıllığı*, No:7.

Erçel, Gazi(2000). Enflasyonu Düşürme Programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler.

*Ekonomik Forum Dergisi*, S:9, Yıl:7, ss 10-25.

European Commission Report(2010). *More Innovative and Competitive Europe*.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/e\\_i/news/article\\_9944\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_9944_en.htm) Erişim Tarihi:  
15.03.2010.

European Commission Report(2008), *Supporting The Internationalisation of SMEs*,  
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/.../internationalisation/> , Erişim Tarihi:  
10.01.2010.

European Commission Report(2007), *Supporting The Internationalisation of SMEs*.  
Final Report of The Experts.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm), Erişim  
Tarihi: 10.01.2010.

European Monitoring Centre on Change ( 2008). *Case Studies: Energy Sector  
Basque Energy Cluster, Spain*, [www.eurofound.europa](http://www.eurofound.europa), Erişim Tarihi: 25.10.2009.

Feldman, Maryann, Martin, Roger (2005). *Constructing Jurisdictional Advantage*.  
Science Direct, Research Policy 34(2005) pp.1235-1249,  
<http://www.rotman.utoronto.ca/feldman/papers/2005%20RP%20Constructing%20jurisdictional%20advantage.pdf>, Erişim Tarihi: 09.12.2009.

Feldman, Maryann P., Francis, Johanna ve Bercovitz, Janet E. L. (2005). *Creating a  
Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial  
Clusters.*” Regional Studies 39 (1): 129–41.

Finansbank. KOBİ Bankacılığı Bilgi Sitesi,  
<http://www.kobifinans.com.tr/tr/ExpertList.aspx>

- Garih, Üzeyir (2000). *Globalleşme Sürecinde Türkiye*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gellatly, Guy, Valeria, Peters (1999). *Understanding The Innovation in Dynamic Service Industries*,  
<http://www.statcan.ca/english/research/11F0019MIE/11F0019MIE2000127.pdf>,  
Erişim Tarihi: 09.01.2010.
- Geveci, R. Beşeli, N.(1986). *Dış Ticaret Sermaye Şirketleri*, Ankara: İGEME Yayınları.
- Göker, Aykut (7-8 Kasım 2001). İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol, Türkiye'nin Bilim-Teknoloji-İnovasyon Politikası Üzerine İrdemeler. Ekonomik Yaklaşım: Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayın Organı Kongreler Dizisi II. *Rekabet Nereye Kadar Nasıl Paneli*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Gövdere, Bekir (1999) . Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Yapısı Üzerine Bir Araştırma. *Dış Ticaret Dergisi*. Ankara: DTM yayını, Sayı:12, Yıl:4.
- Gözlem Gazetesi. *Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Sorunları*.  
[www.gozlemgazetesi.com](http://www.gozlemgazetesi.com), Erişim Tarihi: 10.04.2008.
- Gupta, Madukhar, Jacobi, Robert ve Malik, Lubna (2006). *The LA Motion Picture Industry Cluster, The Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters and Economic Development*. Harvard Business School,  
[http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/LA\\_Motion\\_Picture\\_Industry\\_2006.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/LA_Motion_Picture_Industry_2006.pdf),  
Erişim Tarihi: 12.04.2010.
- Gündüz, Meral, Ergün, Özden. (1997). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracata Yönlendirilmelerinde Bir Model; Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. Ankara : İGEME Yayınları.

Gürsoy, Kagan (Ocak, 2000). Hedef Ülke Dış Ticaret Şirketleri. *Dış Ticaret Dergisi*. V, s.16.

Gürtekin, Onur (24 Ocak 1997). KOBİ'leri ihracata Yönlendirmede Etkili Bir Yol: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri. *Dünya Gazetesi*, s.12.

Güzelcik, Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Harvie, Charles , Viet, Le Cong Luyen, Sanidas, Elias (2008) . *Competitiveness Strategies of Small And Medium Enterprises In Transtional Economies*.  
[www.sites.google.com/site/senshuasiasme/6Viet.pdf](http://www.sites.google.com/site/senshuasiasme/6Viet.pdf) pp.109-130, Erişim Tarihi: 09.03.2010

Harvie, Charles, Chye Lee Boon(2005).*Sustaining Growth and Performance in East Asia, The Role of Small and Medium Sized Enterprises*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Helmsing, A. H. J.(2001). *Externalities Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development*. Development and Change Vol. 32 (2001), Oxford: Blackwell Publishers, pp. 277-308

Howells, John(2006). *Competition Derived From Innovation As a Substitution Threat*, <http://research.asb.dk/fbspretrieve/300/0003115.pdf>,2006, Erişim Tarihi: 09.01.2010.

<http://www.ostimkumelenme.org>

Huffman, David, Quigley, John (2002). The Role of the University in Attracting High-Tech Entrepreneurship: In A Silicon Valley Tale. *Annals of Regional Science*, Vol.36, Iss.3, pp.404-407.

Humphrey, John, Schmitz, Hubert (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*,

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Clusters\\_11.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Clusters_11.pdf) , Erişim Tarihi: 20.11.2009.

Humphrey, John, Schmitz Hubert (1995). *Principles for promoting Clusters & Networks of SMEs*. İngiltere: UNIDO.

ICPS (1997). *The SME and The Export Development Company: a Practical Guide to Forging Long-term Business Relationships in the Export Sector*. Geneva: ITC UNCTAD/WTO, ISBN 92-9137-080-0.

International Monetary Fund(2009). *World Economic and Financial Surveys: World Economic Outlook, Crisis and Recovery*. Washington DC: IMF.

İGEME (2009). *2010 Yılı Performans Programı*. Ankara: İGEME Yayınları.

İGEME (2005). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracat Yönlendirmelerinde Bir Model:Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. Ankara: İGEME Yayınları.

İGEME (1997). *Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. Ankara: İGEME Yayınları.

İGEME. <http://www.igeme.org.tr>

İSO (2004). *Deri ve Deri Ürünleri, Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayi ve Suni Deri Sektörü, Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirme Projesi*, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.

James, Simmie, James, Sennett, Wood, Peter and Hart, Doug (2002). *Space Linkages, and Successful Urban Regions: A Cross National Comparison*. Journal of



Urban Technology, Volume 9: Number 3, pp. 49 — 68.

Kara, Murat (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, *DPT (DPT), Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Tezi, Ankara: Yayın No: DPT-2774.

Karaçay, Hatice, Erden, Lütfi (2005). Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları: Denizli ve Gaziantep Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 111-129.

Karalar, Hakan (1996). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Koordinasyon Sistemleri ve Araçları (Türkiye’de Uygulanabilirlik Araştırması)*. İstanbul: ANGIAD.

Karaman, Abdullah(2008). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi* (3 Baskı) Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Karaman , Abdullah (2005). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Sanat Yayıncılık.

Karataş, Neslihan (2006). *Yeni Bir Kümeleşme Modeli Olarak Organize Sanayi Bölgelerinin Yeniden Örgütlenmesi (İzmir Çiğli AOSB Örneği)*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik ve Melike Balkır (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi*. İstanbul: Tüsiad Yayınları, No: Tüsiad-T/200-07/322.

Kayalar, Taner (2005). “Sürdürülebilir İhracat Artışı” İçin Yeni Bir Yaklaşım: Kümelenme. *İGEME’den Bakış Dergisi*. Yıl:9, 205/2 sayı:30 Ankara: Başbakanlığa Bağlı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayını.

Kayasü, Serap, Yasar, Suna. S. (Mart 2004) Bölgesel kalkınma ajansları: Türkiye

Üzerine Öneriler. *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyum Cilt I*, Denizli: DPT Yayınları.

Ketels, Christian (5 Dec 2003). The Development of The Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments. *NRW Conference on Clusters*, Duisburg, Germany. Harvard Business School.

Kılınc, Esmâ (2007). Ayakkabı Sektör Raporu. *Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi*. Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları.

Kırım, Arman (2006). İnnovasyon ve Karlılık. *Turkishtime Aylık Ekonomi Dergisi* İstanbul, Sayı:49.

Knight, Gary A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in The International SME. *Journal Of International Management*, 7.

Konya Ayakkabıcılar Odası, <http://konyaayakkabicilarodasi.com/AboutUs>

Konya Ticaret Odası, <http://www.kto.org.tr/tr/tanitim/tanitim.asp?yno=8&bno=1>

KOS-DER (1996). KOS'lara Yönelik Dış Ticaret Kurumu; Federexport Ulusal İhracat Birlikleri Federasyonu (1. Baskı). İstanbul: KOS-DER Yayınları No:2.

Kulkarni, Anand(2005). *Clusters And Competitive Advantage- The Victorian Experience*.

[http://muse.cecc.com.au/programs/resource\\_manager/accounts/cc\\_papers/Kulkarni-nonrefereed.pdf](http://muse.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/cc_papers/Kulkarni-nonrefereed.pdf), Erişim Tarihi:10.12.2009.

Kumar, Sudesh (2005). *Development of Industrial Cluster*. Munich Personal Repec Archive, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/171/> , Erişim Tarihi: 20.11.2009.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005). T.C. Resmi Gazete, Sayı: 25997, Ankara, 18 Kasım 2005

Küçük, Orhan (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Lattimer, Robert L .(2003).*The New Age of Competitiveness*. Competitiveness Review, Vol. 13 Issue 2, pp. 1-15.

Long, C. and Vickers-Koch, M. (1995). *Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage*. Organizational Dynamics, 24 (1), pp.7-22.

Malmberg, Anders. , Maskell Peter (, 27 february – 3 March 2001). The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering. *AAG Annual Conference*, New York. Volume 34, pp. 429–449.

Marin, Mehmet C.(2004). Globalleşme Sürecinde Kent ve Bölgelerin Mekansal Ekonomilerdeki Rolü ve Ekonomik Coğrafya Eşitsizliği: Bir Yerleşim Kuramı Yaklaşımı. *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, Cilt II.*, Ankara: DPT Yayınları, ss. 20-39.

Martin, Ron, Sunley, Peter (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography* 3 , pp. 5-35

Maskell, Peter, Lorenzen, Mark(2004). *The Cluster as Market Organisation*. Urban Studies, Vol. 41, Nos 5/6, pp. 991–1009.

Melemen, Mehmet (2001). *Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mercan, Birol(25-26 Kasım 2004). Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu ve Gelişimi. *3.Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, , <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-03.pdf> , Erişim Tarihi: 25.02.2010.

METURECH,KOSGEB,ASO (2010). *KÜSAİ ,Kümeler, Sanayi Ağları ve İnovasyon: Ankara Bölgesi Makina ve Mobilya Sektörleri Örneği*. Ankara: Proje Sonuç Raporu. Proje No: 106G136.

Mevzuat Sitesi, <http://www.mevzuat.net>

Moldibi Adnan (Nisan–Haziran 2000). KOBİ’ler ve İhracatçı KOBİ Günleri. İhracatçı KOBİ Günleri 2000. *İGEME’den Bakış Dergisi*. Yıl: 4, Sayı: 14, Ankara: İGEME Yayınları.

MÜSİAD (Eylül 2000). Türkiye’de 37 Sektörel Dış Ticaret Şirketi Var. *EKOMÜSİAD*. İstanbul: MÜSİAD Yayını. Aylık Ekonomik Rapor, Yıl:3, Sayı:11,

Mytelka, Lynn, Farinelli Fulvia(2000). *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. UNU/INTECH Discussion Papers [On-line]. <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2000-5.pdf> , Erişim Tarihi:10.11.2009.

Nadvi, Khalid(1999). *Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of The Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressures*, World Development Vol. 27, No. 9, pp. 1605-1626.

Nadvi, Khalid and Schmitz, Hubert. (1999).*Clustering and Industrialization: Introduction*. World Development, Vol.27. No.9. pp.1503-1514.

OECD(2007). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Global

Conference in Tokyo, 31 May - 1 June 2007, <http://www.oecd.org/dataoecd/44/31/38774814.pdf>, Erişim Tarihi:05.12.2009.

OECD(2000a). *Enhancing the Competitiveness of SMEs in Transition Economies and Developing Countries in the Global Economy and their Partnership with SMEs of OECD Countries*. Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000, Workshop No. 4 Retrieved 28 August, 2007, <http://www.oecd.org/dataoecd/19/53/2012844.pdf>, Erişim Tarihi: 05.12.2009.

OECD (2000b). *Enhancing the Competitiveness of SMEs through Innovation*. Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000, Workshop No. 1 Retrieved 28 August, 2007, <http://www.oecd.org/dataoecd/12/03/3014827.pdf>, Erişim Tarihi:05.12.2009.

OECD (2000c). *Local Partnership, Clusters and SME Globalisation*. Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000, Workshop No. 2 Retrieved 28 August, 2007, <http://www.oecd.org/dataoecd/20/5/2010888.pdf>, Erişim Tarihi:05.12.2009.

OECD(1999). *Boosting Innovation The Cluster Approach*. Paris: OECD Publications Service.

Oktav, Mete, Kavas, Alican, Tanyeri, Mustafa (1992). *İhracatın Geliştirilmesi ve Ortak İhracat Pazarlama Grupları, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri*. Ankara: TOBB, Dizi No : 6.

Onur, Gülsevin (2008). *Ayakkabı*. Ankara: DTM İhracatı Gelistirme Etüd Merkezi Yayınları.

Oran, Umut (04.12.2008). Rekabet İçin Kümelene Modeli. *Kümelene Konferansı*. İstanbul.

Oslo, Manual (2005) . *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* (3. Baskı) . OECD – Eurostat. Paris: E-book.

Öğüt, Adem (2009). *Bilgi Çağında Yönetim(4.Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, Adem, Erbil, Cihat (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi,Strateji, Enformasyon, Güven*. Konya:Çizgi Kitapevi.

Öğüt, Meral (24 Ocak 1996). KOBİ'ler Güç Birliği Yaptı. *Dünya Gazetesi*, 6.

Öz, Özlem (September 12-13, 2003). Changing Patterns of Competitive Advantage: The Towel/ Bathrobe Cluster in Denizli( Turkey). Clusters, Industrial Districts and Firms. *The Challenge of Globalisation Conference*. Modena, Italy.

Özaslan, Metin (2004). Küresel-Yerel Etkileşiminin Yeni Örgütlenme Biçimleri: Ağ Şebeke (Network) Tarzı Firma ve İdari-Kurumsal Örgütlenmeler. *Kentsel Ekonomik Arastirmalar Sempozyumu Cilt II*, Denizli: DPT Yayınları.

Özdoğan, İbrahim (Nisan–Haziran 2000). Birlikten Kuvvet Doğar: SDŞ'ler ve Rekabet, *İhracatçı KOBİ Günleri 2000. İGEME'den Bakış*. Ankara: İGEME Yayını, Yıl: 4, Sayı: 14.

Pazarcık, Osman, Gülmez, İbrahim (1987). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Pazarlama Sorunları*. İstanbul: MPM Yayını, No: 358.

Pietrobelli, Carlo , Rabellotti, Roberta (2004). *Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America The Role of Policies*. Washington D.C:Inter-American Development Bank.

Porter, Micheal E.(1998a). *Cluster and the Economics of Competition*. Harvard Business Review. pp.77-90.

Porter, Micheal E.(1998b). *The Adam Smith Address: Location, Clusters and the "New" Microeconomics of Competition*, [http://learning.itcilo.it/entdev/LED/doc/1361\\_Michael\\_Porter\\_\\_Cluster\\_Location.pdf](http://learning.itcilo.it/entdev/LED/doc/1361_Michael_Porter__Cluster_Location.pdf)  
Erişim: 15.02.2010.

Porter, Micheal. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan.

Potter, Jonathan, Miranda, Gabriela (2009). *Clusters, Innovation and Entrepreneurship*. Paris: OECD.

Prastacos, Gregory, Soderquist, Klas E., Spanos Yiannis. and Van Wassenhove, Luk (2002). *Managing Change in the New Competitive Landscape*, European Management Journal, pp.1-23.

<http://ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2001/2001-02.pdf> , Erişim Tarihi: 05.07.2006.

Prevezer, Martha (1997). *The Dynamics of Industrial Clustering in Biotechnology*, Springer Netherlands: *Small Business Economic*, Volume 9, Number 3 / June, 1997 pp.255-271

Redhouse(1990). *İngilizce- Türkçe Sözlük* (17. Baskı). İstanbul: Redhouse Yayınevi.

Roelandt, T, Den Hertog, P, Van Sinderen, J and den Hove, N.(1999). *Cluster Analysis and Cluster Policy in The Netherlands*. *OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach* . Paris: OECD.

Roelandt, Th. J. A., V. A. Gilsing, and J. Sinderen (2000). *Cluster-based Innovation*

*Policy: International Experiences.* Erasmus University Rotterdam, Research Memorandum 0012.

Rosenfeld, Stuart (2003). *Expanding Opportunities: Cluster Strategies That Reach More People and More Places.* European Planning Studies. Vol.11, No.4, pp.359-377.

Sarıaslan, Halil (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler.* Ankara: TOBB Yayını.

Sayın, Meral (08.09.2006). Yerel Ekonomik Kalkınma için Model Önerisi. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu.* ODTÜ-Ankara.

Schmitz, Hubert(1999). *Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil.* World Development Vol. 27, No. 9, ss. 1627-1650.

Schumpeter Joseph A. (1939). *Business Cycles.* Newyork: McGraw-Hill Book Company.

Schwab, Klaus (Editor) (2009), The Global Competitiveness Report 2009–2010, *World Economic Forum,* Geneva, Switzerland.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ (İhracat 96/39). (26 Aralık 1996). *T.C. Resmi Gazete.* Sayı:22859.

Shaoxing China Textilecity (1999), *China Light & Textile Industries City* <http://www.shaoxing.gov.cn/en/Chinatextilecity/textile.htm>, Erişim Tarihi: 16.11.2009.

Swedberg, Richard (2002). *Entrepreneurship.* New Delhi: Oxford University Press.

Süer, İrfan (Ocak-şubat-Mart 2000). Millî ihracat Stratejisinin Temel Bir Unsuru



Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Ülke Ekonomisindeki Rollerini. *Kooperatifçilik Dergisi*.

Şahin, Metin (2000). Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler, 1999. *Türkiye-Avrupa Birliği Derneği Açılış Konuşması*, İstanbul.

Şimşek, Muhittin (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul:Alfa Basın Yayın Dağıtım.

Şimşek, Şerif M. (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş* (12 Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Tanrıkulu, Ahmet K. (2000). *Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli*, İstanbul:KOSGEB Yayınları.

Taşdemir, \_ (Eylül 2004). Küresel Ekonomide Coğrafi Rekabet ve Türkiye'de Sanayi Odaklarının Tanımlanması. *Uludağ Üniversitesi I. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu*, Ankara. TC. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Dokümantasyon Daire Başkanlığı Enformasyon Bülteni.

Taymaz, Erol, Kılıçaslan, Yılmaz (May 2002). Subcontracting Dynamics and Economic Development: A Study on Textile and Engineering Industries. *ERC Working Papers in Economics* 01/08, Ankara: Middle East Technical University.

Taymaz, Erol(1997). *Small and Medium-Sized Industry in Turkey*. Ankara: State Institute of Statistics.

T.C. Başbakanlık (2008). *60.Hükümet Programı Eylem Planı*. Ankara.

T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2009a). *2010-2014 Stratejik Planı*. Ankara: STB Yayınları.

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı (2009b). *2010 Yılı Performans Programı*. Ankara: STB Yayınları.

T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2006). *Bölgesel Kalkınma Araştırma Raporu TR 52 Konya Alt Bölgesi*, Ankara: STB Yayınları.

Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan K ve Öğüt, Adem (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*(3.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tekstil Sektörü (Nisan–2000). *Sektörel Dış Ticaret Şirketleri İçinde Bir Başarı Öyküsü: ATGS*. İstanbul: MÜSİAD Yayını, Yıl:1, Sayı:1.

TEPAV (2007). Türkiye'nin Rekabet Gücü İçin Sanayi Politikası Çerçevesi. 9. *Kalkınma Planı Sanayi Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: TEPAV Yayınları.

The World Bank (2009). *World Development Report: Reshaping Economic Geography*. Washington DC : World Bank.

The World Bank (2003).*Growing Industrial Clusters in Asia: Turkey Knowledge Economy Assessment Study*. Washington DC: World Bank.

Tiryakioglu, Murad (2005). *Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayi ve Yenilikçilik*. 2 Aralık 2005, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-02.pdf>, Erişim Tarihi: 12.12.2009.

TOBB (1997). *KOBİ'leri İhracata Yönlendirmede Etkili Bir Yol Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*. Ekonomik Forum 2.

TOBB (15 Nisan 2001). KOBİ'lerin İhracatçıları SDŞ'ler Atılıma Hazır. *Ekonomik Forum*. Ankara: TOBB Yayını.

Tutar, Hasan (1999). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

Tümgazeteler Haber Sitesi. <http://www.tumgazeteler.com>. Erişim Tarihi: 21.07.2010.

Türk Dil Kurumu (2009).*Büyük Türkçe Sözlük (10.baskı)*

Uğur, Elif (2005). *Ayakkabıcılık Sektör Profili*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.

Uludağ, İlhan, Serin Vildan(1990). *Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*, İstanbul: İTO Yayınları, No:1990/25.

Ulusoy, Ahmet (1999). *Türkiye Ayakkabı Sanayi ve Dış Ticareti*. Ankara: DPT Yayınları.

UNDP(United Nations Development Programme)(2006). *Adıyaman Kümelendi*.

<http://www.undp.org.tr/pressClippings/2006/11/06.11.06.pdf>, Erişim Tarihi: 03.02.2009.

United Nations(2005). *Improving The Competitiveness of SMEs Through Enhancing productive Capacity*. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2005, [http://www.unctad.org/en/docs/iteteb20051\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteteb20051_en.pdf), Erişim Tarihi:10.11.2009.

Ülgen, Hayri, Mirze Kadir (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık Ltd.

[www.clustering.org.uk](http://www.clustering.org.uk)

[www.oee2010.at](http://www.oee2010.at)

Yalçın, İbrahim (Ocak 1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri. *Dış Ticaret Dergisi*. Ankara: DTM Yayını., <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kucuksayi8oc98.doc>, Erişim Tarihi: 10.10.2009.

Yıldızeli, Şefik (2000). *Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği*. Ankara: KOSGEB Yayınları

Yılmaz, B. (2005). ITC – Uluslararası Ticaret Merkezinin İhracatta Kümelenme Raporundan Derleme: Kümeler Üzerine Önermeler. *İGEME’den Bakış Dergisi*, Yıl:9, 205/2 sayı:30 Ankara: Başbakanlığa Bağlı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayını.

Yüksel,Uğur (7-8 Mayıs 2009). Üniversite Sanayi İşbirliğinde Bir Araç Olarak Teknoparklar. *Üniversite-Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Yüksel, Mehmet (2001). *Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Zerenler, Muammer (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci ve Esnekliğinin Şirketlerin Performansı ve Yaşam Süreleri Etkisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Ek 1. Anket****Sayın Katılımcı,**

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında “YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK “KÜMELENME” İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Öğr.Gör.Selçuk KARAYEL**  
Selçuk Üniversitesi  
skarayel@selcuk.edu.tr

**Prof Dr. Adem ÖĞÜT**  
Selçuk Üniversitesi  
ogut@selcuk.edu.tr

**I.Bölüm: Firma Bilgileri**

1. Firmanız hangi dönemde kurulmuştur? (Resmi kuruluş tarihi esas alınacaktır.)

- 1990 ve öncesi                       1991-1995                       1996-2000                       2001-2005  
 2006-2010

2. Firmanızın faaliyet alanı aşağıdakilerden hangisidir?(**En yoğun üretim şeklinize göre sadece tek seçeneğe işaretleyiniz**)

- (PVC, Kösele) Ayakkabı İmal Edenler                       Kundura Levazımatı,Deri Kösele ve Taban İmal Edenler  
 (Lastik, Kauçuk ve Plastik) Ayakkabı İmal Edenler

3. Firmanızın niteliği (sahiplik niteliği)aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?

- Aile işletmesi                      Ortaklık(Aile işletmesi dışında)                      Bir Holding Kuruluşu

4. Firmanızdaki işgücü dağılımını aşağıdaki tabloda gösteriniz

İşgücü	Sayı
Üst Düzey Yönetici (Müdür)	
Yönetici ( Şef , ustabaşı)	
Firmada çalışan usta sayısı	
Firmada çalışan kalfa sayısı	
Firmada çalışan tasarımcı sayısı	
Firmada çalışan diğer işçi sayısı	
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	

**II.Bölüm : İşletmenin Üretim Yetenekleri**

5. İşletmenizin performansı aşağıdaki unsurlar açısından **rakiplerimize kıyasla** nasıldır?

İşletme Performansı	Çok Düşük	Düşük	Aynı	İyi	Çok Daha İyi
Ürün kalitem rakiplerime göre	1	2	3	4	5
Ürün satış fiyatım rakiplerime göre	1	2	3	4	5
Yeni Ürün Geliştirme yeteneğim rakiplerime göre	1	2	3	4	5
Teslimat Güvenilirliğim rakiplerime göre	1	2	3	4	5
Yıllık Stok Dönüşüm Hızım rakiplerime göre	1	2	3	4	5
Pazar Payım rakiplerime göre	1	2	3	4	5

6. İşletmenizin kapasite kullanım oranı nedir? (**%50 altında olduğunu belirten işletmelere bir sonraki soru sorulacaktır**)

- %50'nin altında                       %50- %75 arasında                       %75- %100 arası

**7. (%50'nin altında kapasiteniz var ise bu soruyu cevaplayınız)**

Düşük kapasite ile çalışmanızın sebepleri, işletmeniz açısından ne derecede önemlidir?

**(Kapasite kullanım oranınız %50'nin üzerinde ise bu soruyu cevaplamadan diğer soruya geçiniz)**

Düşük Kapasite Kullanım Sebeplerinizin Önem Derecesi	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Talebin önemi	1	2	3	4	5
Finansman durumunun önemi	1	2	3	4	5
Gerekli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin bulunmasının önemi	1	2	3	4	5
Yeterli sayı ve nitelikte işçinin önemi	1	2	3	4	5
İşletmeler arasındaki işbirliğinin önemi	1	2	3	4	5
Kullanılan teknolojinin ve makine parkının önemi	1	2	3	4	5

**8. İşletmenizin yıllık cirosu hangi aralıktadır?**

- 500.000 TL den az     500.000 – 2.000.000 TL     2.000.001 TL – 5.000.000 TL  
 5.000.001 TL üzeri

**III. Bölüm: İşletmenin Yenilik Üretmesi**

**9. Firmanız için yeniliğin taşıdığı anlam ve yenilik yapma nedenleri sizce hangi anlam düzeyindedir?**

Yeniliğin Anlamı;	Hiç Katılmıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Artan satış ve pazar payıdır.	1	2	3	4	5
Geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansdır.	1	2	3	4	5
Portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artmasıdır.	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalmasıdır.	1	2	3	4	5
Artan üretkenlik/üretimdir.	1	2	3	4	5
Kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalmasıdır	1	2	3	4	5
<b>İşletmenizde yenilik yapma nedenleriniz</b>					
Ürün kalitesini geliştirmek için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Yeni pazarlara açılmak için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Birim işçi ücretlerini düşürmek için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Ürün yelpazesini genişletmek için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Standartlara ve yönetmeliklere uymak için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Kalite belgesine sahip olmak için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Üretim süreç ve tekniklerini geliştirmek için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
Malzeme tüketimini azaltmak için yenilik yaparız.	1	2	3	4	5

**10. “Yenilik yatırımlarınız” toplam yatırımlarınızın ne kadarını oluşturuyor?**

- %10 ve aşağısı     %11-%15     %16-%20     %21 ve üstü

**11. Ayakkabı modeli (tasarımı) veya malzemesi (taban vb.) geliştirmede aşağıdaki yöntemleri hangi yoğunlukta kullanmaktasınız?**

Kullanılan Tasarım Yöntemleri	Çok Düşük Yoğunlukta	Düşük Yoğunlukta	Orta Derecede Yoğun	Yoğun	Çok Yoğun
Piyasadaki ürünleri aynen taklit etme	1	2	3	4	5
Orijinal modelde ufak değişiklikler yapma	1	2	3	4	5
Çeşitli katalog ve dergilere göre ürün tasarımı	1	2	3	4	5
Modelistler yardımıyla ürün tasarımı	1	2	3	4	5
Bilgisayar destekli tasarım (CAD)	1	2	3	4	5

**IV. Bölüm: İşletmenin Markalaşma Eğilimi:**

12. İşletmenize ait tescilli markanız var mı? (Lütfen aşağıdaki tabloda belirtiniz)

İşletmenin Sahip Olduğu Markalar	Sayısı
İşletmemizin ulusal markası	
İşletmemizin uluslar arası markası	
<input type="checkbox"/> İşletmemizin markası yok	

13. Markalaşmak ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşletmenin sürekli ve kalıcı başarısı için markalaşma gereklidir	1	2	3	4	5
Markalaşan firmalar rekabet üstünlüğü sağlarlar	1	2	3	4	5
Markalaşmak için ürünün kaliteli ve kalitede süreklilik olması şarttır	1	2	3	4	5
Markalaşmak için üründe sürekli yenilik yapmak gereklidir.	1	2	3	4	5
Markalaşmak için benzer işletmelerin güç birliği yapması önemlidir.	1	2	3	4	5
Konya Ayakkabı sektöründe işletmeler arasında yeterli işbirliği mevcuttur	1	2	3	4	5
Marka oluşturmak için gerekli mali güce sahibiz	1	2	3	4	5
Markalaşmak için devlet desteği gereklidir	1	2	3	4	5
Marka tasarımı ve marka yönetimi konularında nitelikli eleman bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Marka oluşturma ve marka tescil çalışmalarının çok basit ve kısa zamanda yapılabilir	1	2	3	4	5
Konya ayakkabı sektöründe markalaşma oranı çok düşüktür	1	2	3	4	5
Markalaşmaya gerek olmadığını, tasarım ve ürün kalitesinin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

**V. Bölüm: İşletmenin Rekabet Tutumu:**

14. Ayakkabı sektöründe rekabeti işletmeniz hangi yoğunlukta yaşamaktadır?

Rekabet Alanları	Çok Düşük Yoğunlukta	Düşük Yoğunlukta	Orta Derecede Yoğun	Yoğun	Çok Yoğun
Yerel Düzeyde	1	2	3	4	5
Ülke Düzeyinde	1	2	3	4	5
Küresel (Uluslar arası) Düzeyde	1	2	3	4	5

15. Rekabette başarı(üstünlük) sağlayacak olan aşağıdaki **rekabet unsurları** işletmeniz açısından ne derece önemlidir?

Rekabet Unsurları	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Ürün tasarımı / Dizaynı	1	2	3	4	5
Düşük Maliyetli Üretim	1	2	3	4	5
Ürün / Hizmet Kalitesi	1	2	3	4	5
Hızlılık	1	2	3	4	5
Ambalaj	1	2	3	4	5
İşletmeler arasında işbirliği	1	2	3	4	5
Dağıtım	1	2	3	4	5

16. İşletmeniz ve ürünleriniz ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Ürünlerimizin taklit edilmesi durumunda, geliştireceğimiz yeni stratejilerle, bunun üstesinden gelebileceğimize inanıyorum.	1	2	3	4	5
Günümüzün ekonomik şartlarında rekabetin temelini denge değil de, sürekli değişme durumu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Satışlarımızın istediğimiz düzeyde olmasına rağmen yeni ürün arayışlarına girerim.	1	2	3	4	5
İşletmemizin şu anda piyasada bulunduğu konumundan oldukça memnunuz.	1	2	3	4	5
Ürünlerimizin fiziksel özelliklerinin benzersiz olması diğer şirketlerin bizimle rekabet etmesini güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5
Kullandığımız teknolojinin yüksek yatırım gerektirmesi ve farklı olması nedeniyle, rakip firmaların bizimle rekabet edemeyeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
İşletmemizin piyasada iyi bir marka imajına sahip olması, rakiplerimiz karşısında en önemli rekabet avantajımızdır.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizle birlikte çalışabileceğimiz durumlar vardır.	1	2	3	4	5
İşletmemize mal sağlayan firmalarla ortak çalışma ve bilgi paylaşımı yapmaktayız.	1	2	3	4	5
İşletmemiz, talepte bir düşme olduğunda ürünlerini başka ürünlere çevirme esnekliğine sahiptir.	1	2	3	4	5

#### VI: İşletmenin İhracat Yetenekleri:

17. İhracat (direkt veya aracı kanalıyla) yapıyor musunuz? **(Cevabınız hayır ise 20. soruya geçiniz)**

- Evet  Hayır

18. **Cevabınız evet ise** (ihracat yapıyorsanız) bunu nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

- Kendi imkânlarımla (doğrudan)  Aracı vasıtasıyla ( dolaylı)

19. İşletmenizi ihracata yönelten faktörleri ve ihracatta karşılaştıkları sorunların işletmeniz açısından ne derecede önemlidir?



İşletmenizi İhracata Yönelten Faktörler	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok önemli
Büyüme için ihracat yaparız	1	2	3	4	5
Teşviklerden yararlanmak için ihracat yaparız	1	2	3	4	5
İhracatta kar imkânlarının daha fazla olduğu için ihracat yaparız	1	2	3	4	5
İç pazarda daralma yaşandığı için ihracat yaparız	1	2	3	4	5
<b>İşletmenizin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar</b>					
Kalite, ambalaj ve standardizasyon sorunları	1	2	3	4	5
Fiyatların yüksekliğinden kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Rakipler ve rekabet şiddetinin çok yoğun olmasından kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Pazar araştırması ve ürün tanıtımı eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Yeni ürün , marka geliştirememekten kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Teknoloji yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Sektörde benzer işletmelerle işbirliği yapamamaktan kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Ülke / firma imajının olumsuz olmasından kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Tasarım maliyetlerinin yüksekliğinden kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Teşviklerin yeterli olmamasından kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Finansman sorunları	1	2	3	4	5
Nitelikli dış ticaret elemanı eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5
Kapasite kullanımı ve verimliliğin düşük olmasından kaynaklanan sorunlar	1	2	3	4	5

20.İhracat yapabilmek için işletmelerin işbirliği yapması gerekliliğine inanıyor musunuz?

- Evet  Hayır

#### VII Bölüm: İşletmenin Kümelenme Örgütlenme Modeli Hakkındaki Tutum ve Görüşleri:

21. **Kümelenme**” örgütlenme modeli hakkında bilginiz var mı?

- Evet  Hayır

22. “Kümelenme, coğrafi olarak birbiriyle ilişkili firmaların ve ilgili kurumların belirli bir alanda grup oluşturması, ortaklıklar ve bütünleyiciliklerle birbirlerine bağlanmasıdır.” Gelişmiş ülkelerde uygulanan bu model içinde yer almak ister misiniz?

**(Cevabınız evet ise 24. soruya geçiniz)**

- Evet  Hayır

23. **Cevabınız hayır ise** ; işletmenizin bu tip örgütlenme içinde yer almak **istememe** sebeplerini önem derecesiyle belirtiniz .

İşbirliğine (Kümelenmeye) Olumsuz Bakma Sebepleri	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli i Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Sektördeki yoğun rekabetin işbirliğine engel olması	1	2	3	4	5
Bir süre sonra kümelerin kemikleşerek iç dinamizminin kaybolacak olması	1	2	3	4	5
Ticari sırların rakipler tarafından öğrenilecek endişesi	1	2	3	4	5
İşbirliği için güven ortamının sağlanamayacağı endişesi	1	2	3	4	5
İşletmelerin bağımsızlıklarını kaybedeceği endişesi	1	2	3	4	5
Çok seslilik yaratacağı ve sorunları çözemeyeceği endişesi	1	2	3	4	5
Bu tip bir organizasyonun kurulmasının ve yönetiminin zor olacağı düşüncesi	1	2	3	4	5

**24.Cevabınız evet ise;** sektörünüzde kümelenmenin getireceğini düşündüğünüz avantajları önem derecelerine göre belirtiniz.

<b>Kümelenmenin Getireceği Avantajlar</b>	<b>Hiç önemli değil</b>	<b>Önemli değil</b>	<b>Ne önemli ne önemsiz</b>	<b>Önemli</b>	<b>Çok önemli</b>
Ortak satın alma ile ucuz girdi temini ve üretim maliyetinde düşüş	1	2	3	4	5
Ortak yurtiçi /dışı tanıtım , fuar organizasyonları ile pazar payında ve ciroda artış	1	2	3	4	5
Ortak insan kaynakları yönetimi ile nitelikli elamanlara kolay erişim	1	2	3	4	5
Ortak yenilik faaliyetleri ile özgün tasarımlar ortaya çıkarılabilme	1	2	3	4	5
Bölgesel bir marka ortaya çıkacak olması	1	2	3	4	5
Ortak vizyon oluşturulacak olması	1	2	3	4	5
Ortak eğitim politikasının oluşturulması ve eğitim faaliyetlerinin yapılması	1	2	3	4	5
Ortak makine alımları ve kullanımı ile teknolojik yenilikleri takip edebilme	1	2	3	4	5
Uluslar arası rekabet gücünü artıracak olması	1	2	3	4	5
İhracat işlemlerinin tek elden yürütülmesi	1	2	3	4	5
Teşviklerden yararlanarak ucuz kaynak sağlaması	1	2	3	4	5
Nakliye, depolama, dağıtım hizmetleri sağlaması	1	2	3	4	5

## Ek 2. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Listesi (Mart-2010)

NO	ŞİRKETİN UNVANI	ADRESİ
1	ADA TEKNİK İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	Seyit Nizam Mah. Demirciler Sitesi 8. Yol No:25 Zeytinburnu/İSTANBUL
2	AK-PA TEKSTİL İHRACAT PAZARLAMA A.Ş.	Miralay Şefik Bey Sok. Akhan No: 15 Kat:1-2 34437 Gümüşsuyu Taksim/İSTANBUL
3	ARÇELİK A.Ş.	Sütlüce Karaağaç Cad. No:2-6 34445 Beyoğlu/İSTANBUL
4	BİRGİ BİRLEŞİK GİYİM İHRACATÇILARI DIŞ TİC. A.Ş.	E-5 Karayolu Üzeri Beşyol Mevkii Florya İş Merkezi No:5/3 34803 Sefaköy/İSTANBUL
5	BORUSAN İSTİKBAL TİCARET T.A.Ş.	Meclisi Mebusan Cad. No: 37 34427 Salıpazarı/İSTANBUL
6	BOSCH SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Organize Sanayi Bölgesi Yeşil Cad. No: 27 Nilüfer/BURSA
7	BOYDAK DIŞ TİCARET A.Ş.	1. Organize Sanayi Bölgesi 7. Cadde No:5 38070 Melikgazi/KAYSERİ
8	BSH EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Çakmak Mah. Balkan Cad. No:51 34770 Ümraniye/İSTANBUL
9	ÇOLAKOĞLU DIŞ TİCARET A.Ş.	Kemeraltı Cad. No:24/4 Karaköy Ticaret Merkezi Karaköy/İSTANBUL
10	DİLER DIŞ TİCARET A.Ş.	Tersane Cad. Diler Han No: 96 Kat:7 Karaköy/İSTANBUL
11	DSD DERİ SANAYİCİLERİ DIŞ TİCARET A.Ş.	Prof. Muammer Aksoy Cad. No:1/1 Olivium Alışveriş Merkezi Kat:3-4 Zeytinburnu/İSTANBUL
12	DTS DENİZLİ TEKSTİL DIŞ TİCARET A.Ş.	Enverpaşa Cad. No:5 Kat: 3 DENİZLİ
13	EKOM ECZACIBAŞI DIŞ TİCARET A.Ş.	Büyükdere Cad. No:185, Kanyon Ofis:15 34394 Levent/İSTANBUL
14	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	Uzunkum Cad. No:7 67330 Kdz. Ereğli/ZONGULDAK
15	ETSUN ENTEGRE TARIM ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	Esentepe Mah. Harman Cad. Alikaya Sok. Polat Plaza B Blok No:4 Kat:14 Levent/İSTANBUL
16	GAAT DIŞ TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	Bomonti, Silahşör Cad. No:38 Şişli/ İSTANBUL
17	GİSAD DIŞ TİCARET A. Ş.	Yenibosna Merkez Mah. Çınar Cad. No:6/1 Bahçelievler/ İSTANBUL
18	GSD DIŞ TİCARET A.Ş.	Aydınevler Mah. İnönü Caddesi Gökçe Sok. GSD Binası No:14 34854 Küçükyalı/İSTANBUL
19	HABAŞ SİNİ VE TIBBİ GAZLAR İSTİHSAL END. A.Ş.	Soğanlık Fuatpaşa Sok. No:26 Kat: 4 Kartal/İSTANBUL
20	HEY DIŞ TİCARET A.Ş.	Mahmutbey Mah. Halkalı Cad. No:124/1 Güneşli-Bağcılar/İSTANBUL
21	HYUNDAI ASSAN OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.	Şehit Mehmet Fatih Öngül Sok. No:2 34742 Kozyatağı/İSTANBUL
22	İÇDAŞ ÇELİK ENERJİ TERSANE VE ULAŞIM SAN. A.Ş.	Güneşli Mah. Devekaldırımı Cad. No:21 Bağcılar/İSTANBUL
23	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.	Karayılan Beldesi 31319 İskenderun/HATAY
24	İSTANBUL DIŞ TİCARET HİZMETLERİ A. Ş.	Esentepe Gazeteciler Mah. Hikaye Sok. No:7 Şişli/İSTANBUL
25	İSTANBUL GIDA DIŞ TİCARET A.Ş.	Kısıklı Mah. Ferah Cad. No:1 Büyükçamlıca 34692 Üsküdar/İSTANBUL

26	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.	Şair Eşref Bulvarı No:23 35210 İZMİR
27	KAPTAN METAL DIŞ TİCARET VE NAKLİYAT A.Ş.	Fahrettin Kerim Gökay Cad. Bestekar Saadettin Kaynak Sok. No:2 Altunizade-Üsküdar/İSTANBUL
28	KİBAR DIŞ TİCARET A.Ş.	Tersane Cad. Işık İş Merkezi No:92 34420 Karaköy/İSTANBUL
29	MAN TÜRKİYE A.Ş.	Esenboğa Havalimanı Yolu 22. Km Akyurt/ANKARA
30	MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Köprübaşı Mevkii, İzmir Asfaltı Üzeri No:146 20300 Sarayköy/DENİZLİ
31	MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş.	TEM Otoyolu Hadımköy Çıkışı Mercedes Caddesi 34500 Bahçeşehir/İSTANBUL
32	NOKSEL ÇELİK BORU SANAYİ A.Ş.	Çetin Emeç Bulvarı 1065. Cad. No:10 06450 Öveçler/ANKARA
33	OYAK-RENAULT OTOMOBİL FABRİKALARI A. Ş.	Kısıklı Mah. Hanım Seti Sok. No:55 Üsküdar/İSTANBUL
34	PERGAMON-STATUS DIŞ TİCARET A.Ş.	Kültür Mah.1375 Sok. No:25 Cumhuriyet İş Hanı Kat:5 35210 Alsancak/İZMİR
35	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	P.K.12 35801 Aliağa/ İZMİR
36	RAM DIŞ TİCARET A.Ş.	Rüzgarlıbahçe Kavacık Kavşağı Energy Plaza Kat:2 34805 Beykoz/İSTANBUL
37	SANKO DIŞ TİCARET A.Ş.	Sani Konukoğlu Bulvarı P.K. 83 Şehitkamil/GAZİANTEP
38	ŞİŞECAM DIŞ TİCARET A.Ş.	İstiklal Cad. Terkos Çıkmazı No:2 34430 Beyoğlu/İSTANBUL
39	TAHA PAZARLAMA VE MAĞAZACILIK A.Ş.	Mahmutbey, Merkez Mh. Taşocağı Cd. Yelken Sk. No:4/2 Bağcılar/İSTANBUL
40	TEMSA GLOBAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Mersin Yolu Üzeri 10.Km 01323 ADANA
41	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	Büyükdere Cad. No:145 Zincirlikuyu 80300 Levent/İSTANBUL
42	TRAKYA TEKSTİL VE GİYİM SANAYİCİLERİ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	Keresteciler Sitesi Fatih Cad. Alaybey Sok. No:9 Kat:1 Merter Güngören/İSTANBUL
43	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	Güvercin Yolu No:111-112 06560 Gazi/ANKARA
44	VESTEL DIŞ TİCARET A.Ş.	Organize Sanayi Bölgesi 45030 MANİSA
45	YEŞİM SATIŞ MAĞAZALARI VE TEKSTİL FABRİKALARI A. Ş.	Ankara Yolu 11. Km. Gürsu Kavşağı 16580 BURSA
46	YÜCELBORU İHR. İTH. VE PAZARLAMA A.Ş.	Rıhtım Cad. No:44 Kadıköy/İSTANBUL
47	ZORLU DIŞ TİCARET A.Ş.	Ambarlı Zorlu Plaza 34310 Avcılar/İSTANBUL
48	ARÇELİK-LG KLİMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Gebze Organize San. Bölgesi İhsan Dede Cad. Gebze/KOCAELİ
49	EVYAP INTERNATIONAL DIŞ TİCARET A.Ş.	Ayazağa Mah. Kemerburgaz Cad. No: 1 Şişli/İSTANBUL
50	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SAN. VE TİC. A.Ş.	Emek Mah. Aşıroğlu Cad. No: 147 Darıca/KOCAELİ

## Ek 3. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Listesi (Mart-2010)

SIRA NO	FİRMA UNVANI	ADRES	SEKTÖR
1	ARKYAPI İNŞAAT MALZEMELERİ VE DİŞ TİCARET A.Ş.	MEŞRUTİYET CAD. SAMANYOLU SOK. IŞIK HAN NO:42 KAT:3 D:10 OSMANBEY-ŞİŞLİ, İSTANBUL	İnşaat
2	BİA DİŞ TİCARET A.Ş.	HÜRRİYET MAH. HÜRRİYET CAD. ALTIN SOK. NO:9 KAT:1 YENİBOSNA BAĞÇELİEVLER/İSTANBUL	Tekstil
3	ÇİÇEKÇİLER BİRLİĞİ DİŞ TİCARET A.Ş.	KIZILTOPRAK M. A ÇETİNKAYA C.MURAT 127 6 ANTALYA	Kesme Çiçek
4	ÇORUM YUMURTA PAZ A.Ş.	ANKARA YOLU 4 KM ÇORUM	Tarımsal Ürünler
5	DFT-DİYARBAKIR DİŞ TİCARET A.Ş.	NASIROĞLU İŞ MERKEZİ KAT 2 201 BATMAN	Mermer, Makine Halısı, Çelik Kapı, Sera Malzemesi, Tekstil
6	ETİK DİŞ TİCARET VE PAZARLAMA A.Ş.	ÇİHANGİR M MEŞRUTİYET C 001 K.2 AVCILAR/İSTANBUL	Tekstil ve Konfeksiyon
7	G.B.S.GAZİANTEP BİRLEŞİK SANAYİCİLER DİŞ TİC.A.Ş	MEHMET AKİF BASIN EKSPRES BERRAK S 052 KÜÇÜKÇEKMECE/İSTANBUL	Makine Halısı, Halı İpliği ve Dokuma
8	İKTİSAD DİŞ TİCARET VE PAZARLAMA A.Ş.	SULTANHAMAM AŞİREFENDİ CAD. ANKARA KONYA HAN NO: 44 KAT:3 EMİNÖNÜ/İSTANBUL	Tekstil
9	İLERİ GİYİM SANAYİ VE DİŞ TİC A.Ş.	ŞİRİNEVLER MİTHAT PA ŞA C. AKER PLAZA A B 001 1-3 BAĞÇELİEVLER/İSTANBUL	Tekstil ve Konfeksiyon
10	REHBER TEKSTİL DİŞ TİCARET A.Ş.	NAFİZ GÜRMAN MAH. FATİH CAD. NO:17 KAT: 6 D: 601 TAVŞANOĞLU İŞ MERKEZİ GÜNGÖREN MERTER/İSTANBUL	Tekstil
11	UFE BİRLEŞİK ÇİÇEK İHRACATÇILARI SANAYİ VE DİŞ TİCARET A.Ş.	FENER MAHALLESİ ÖZGÜRLÜK BULVARI DİKMEN APT. K:1 D: 3 KEPEZ/ANTALYA	Kesme Yaş Çiçek

