

**T.C.  
ISPARTA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KÜMELENME İLE ISPARTA MEYVECİLİK SEKTÖRÜNÜN  
REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ ARAYIŞLARI**

**Derya BALCI**

**Danışman  
Doç. Dr. Fatma Handan GİRAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI  
ISPARTA – 2019**



© 2019 [Derya BALCI]

## TEZ ONAYI

Derya BALCI tarafından hazırlanan "Kümelenme ile Isparta Meyvecilik Sektörünün Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Arayışları " adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak başarı ile savunulmuştur.

**Danışman**

**Doç. Dr. Fatma Handan GİRAY**  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi



**Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Bahri KARLI**  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi



**Jüri Üyesi**

**Dr. Öğr. Üy. Meral SAYIN**  
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi



**Enstitü Müdürü**

**Prof. Dr. Yusuf UÇAR**

.....

## **TAAHHÜTNAME**

Bu tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını beyan ederim.

**Derya BALCI**



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR .....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ .....	1
2. KAYNAK ÖZETLERİ .....	3
3. KÜMELENME.....	15
3.1. Kümelenme Tarihsel Gelişimi .....	15
3.2. Kümelenme Teorisinin Gerekçeleri ve Kümelenme Kavramı.....	25
3.2.1. Kümelenme .....	26
3.2.2. Kümelenme ile ilgili kavramlar .....	32
3.2.3. Küme ve yığın arasındaki fark.....	37
3.2.4. Kümelenme aşamaları ve özellikleri.....	38
3.2.5. Kümelerin sınıflandırılması .....	41
3.3. Kümelenme, İnovasyon ve Rekabet Gücü İlişkisi .....	42
3.4. Kümelenme Politikaları .....	43
3.5. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları .....	46
3.5.1. Küme destek programı .....	50
3.6. Tarım-Gıda Alanında Kümelenme Örnekleri .....	52
4. ARAŞTIRMA YÖRESİ HAKKINDA BİLGİLER.....	57
4.1. Sektörde Faaliyet Gösteren Aktörler .....	66
5. MATERYAL VE YÖNTEM.....	71
5.1. Materyal .....	71
5.2. Yöntem.....	71
5.2.1. Karo Modeli.....	74
5.2.2. SWOT analizi .....	76
5.2.3. SOR analizi .....	77
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	79
6.1. Isparta Meyvecilik Sektörünün Karo Modeli İle Rekabet Analizi.....	79
7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	93
KAYNAKÇA .....	98

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### KÜMELENME İLE ISPARTA MEYVECİLİK SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ ARAYIŞLARI

Derya BALCI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fatma Handan GİRAY

Kümelenme, en basit ve geleneksel tanımıyla, belirli bir sektördeki coğrafi yoğunlaşmadır. Teorik çerçevesi, Michael Eugene Porter'ın 1990'lardaki çalışmaları ile şekillenmiş ve günümüzde de hem akademik çalışmalarda hem uygulamada popülerliği devam eden bir çalışma alanıdır. Porter öncesindeki çalışmalar, kümelenmeye sadece coğrafi yığılma açısından yaklaşırken Porter kümelenmeye inovasyon ve işbirliği içinde rekabet terimlerini kazandırmıştır. Ayrıca oyuncular arası ilişkiler ile ilgili ve destekleyici kuruluşların önemine değinmiştir.

Bu çalışmanın ana amacı, Isparta'da önemli bir sektör olan meyveciliğin rekabet gücünün artırılarak geliştirilmesinde kümelenme yaklaşımının uygulanabilirliğini değerlendirmektir. Bu amaca ulaşmak için Porter'ın ulusal ve sektörel rekabetçiliği ortaya koymak için geliştirdiği Karo Modeli kullanılmıştır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle kümelenmenin teorik çerçevesi çizilmiş, Isparta'da önemli bir ekonomik faaliyet olan meyvecilik sektörünün mevcut durumu ortaya konulmuş ve meyvecilik sektörü ile doğrudan ve/ya dolaylı olarak ilişkili sektörler/iş kolları belirtilmiştir. Karo Modeli faktörleri çerçevesinde sorular belirlenerek 47 büyük meyve üreticisiyle yüz yüze anket ve ilgili diğer sektörlerin temsilcileri ile de görüşmeler yapılmıştır.

Toplanan verilerin analizi ile sektörün avantaj ve dezavantajlı yönlerinin belirlendiği bir SWOT Analizi ve buna göre sektörün uygulaması gereken stratejileri belirleyen bir SOR Analizi yapılmıştır. Belirlenen bu içsel faktörlerin yanı sıra doğal afetler, petrol-fiyat şokları, dünya finans piyasalarındaki dalgalanmaların özellikle girdi maliyetlerini artırması gibi dışsal tehditler de söz konusudur. Sonuç olarak, Isparta meyvecilik sektörü ve ilişkili diğer sektörler aynı coğrafi bölgede doğal kaynağa ve girdilere yakın bir şekilde konumlanmış fakat bir yığın olmanın ötesine gidememiştir. Bu durum, sektörün bölgesel rekabet şansını azaltmaktadır. Sektörün tehditleri karşılayabilecek gücünün olduğu, fakat atağa geçebilmesi için mevcut gücünün yanında eğitim, danışmanlık, ortak bir marka ve hedefler belirleme konusunda birlikte hareket edebilmelerini ve daha kaliteli ürün ve hizmet verebilmelerini sağlayacak stratejilere ihtiyacı vardır. Birlikte çalışma kültürü gelişmemekle birlikte sektördeki tüm aktörler arasında kolay ve sürekli bir iletişimin olması ve kümelenmeye yönelik devlet desteklerinden yararlanmak için zorunlu olan aktörlerin bölgedeki mevcudiyeti Isparta'da meyvecilikteki yığın

oluşumunun kümeye dönüşümünde ve bölgesel rekabet gücünü artırmada önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kümelenme, yığın, rekabet gücü, inovasyon, Isparta, meyve sektörü, elmas modeli

**2019, 105 sayfa**



## **ABSTRACT**

**M.Sc. Thesis**

### **IMPROVING COMPETITIVE POWER OF FRUIT SECTOR IN ISPARTA THROUGH CLUSTERING APPROACH**

**Derya BALCI**

**Isparta University of Applied Sciences  
The Institute for Graduate Education  
Department of Agricultural Economics**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fatma Handan GİRAY**

With its most simple and traditional definition clustering means a geographical agglomeration in a particular sector. The theoretical framework of clustering was shaped by Michael Eugene Porter's works in the 1990s and it still keeps its popularity in both academic and practical studies. While the studies before Porter approached to clustering only in terms of geographical agglomeration, Porter contributed with innovation and cooperation terms from the competition point of view. He also discussed importance of relationships between players and related institutions.

The main purpose of this study was to evaluate practicability of the clustering approach in improving competitiveness of fruit sector in Isparta by using the Diamond Model developed by Porter in order to reveal national and sectoral competitiveness of a sector. For this purpose, the theoretical framework of the cluster approach was drawn, the current situation of the fruit sector which is an important economic activity in Isparta was put forward and sectors which are directly and/or indirectly related to the fruit sector were discussed respectively. The necessary data for the Diamond Model were gathered through face-to-face interviews with 47 large fruit producers and representatives of other related sectors. In addition to the Diamond Model, the collected data were used for conducting a SWOT analysis in which the advantages and disadvantages of the sector were determined. The outputs of SWOT analysis were used for a SOR analysis which identified strategies that should be implemented by the sector.

The fruit growing sector in Isparta is a natural form of a heap in terms of clustering which has been developed thanks to the natural resources and it has contributed to development of related sectors and suppliers in the region. According to the results of the Diamond Model used in the study, technology using, sufficient infrastructure, sustainable input provision by regional suppliers, access to qualified workers, proper fruit varieties and quality product demanded in the international market, and considering consumers' expectations for selecting new varieties were advantages of the sector while the disadvantages were lack of specialized brainpower and enough qualified workers in farms, poor practice of cooperation with each other and with R&D institutions, and failure of training institutions to respond to the demands of the sector.



In addition to these internal factors, there are external risks which particularly increase input costs, like natural disasters, oil-price shocks, fluctuations in the world financial markets. As a result, the fruit growing sector and its related sectors are located in the same geographic region thanks to the natural resources and inputs but has not been able to go beyond being a heap. This situation decreases competition chance of the sector. They have power to challenge with the risks but they need strategies which provides a guideline how to work in cooperation for training, consultancy, branding and identification a target, and a more quality product and services in order to attack. Although collaboration among the actors of the fruit sector in Isparta is very poor, they have an easy and sustainable communication. This communication and availability of compulsory actors for benefitting state supports towards clustering should be considered as an important advantage in order to transform the present natural heap to a cluster around the fruit growing sector and increase its regional competitiveness power.

**Keywords:** Clustering, agglomeration, competition power, innovation, Isparta, fruit sector, diamond model

**2019, 105 pages**

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tez çalışmamda beni yönlendiren, değerli katkılarıyla beni destekleyen, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Doç. Dr. Fatma Handan GİRAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

FYL-2018-6741 No'lu Proje ile tezimi maddi olarak destekleyen Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetim Birimi Başkanlığı'na teşekkür ederim.

Araştırmamın anket çalışması aşamasında Isparta ilçe ve köylerinde anket sorularımı cevaplandıran saygıdeğer üreticilere, depoculara; araştırma konusu ile ilgili yapılan görüşmelerde bilgilerine başvurduğum firmalar, Isparta Ticaret Odası, BAKA ve Isparta Ticaret Borsası yetkililerine çok teşekkür ederim.

Çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Tüm öğrenimim boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, hayatımın her aşamasında yanımda olan, sevgili anneme ve babama sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca beni cesaretlendirip destek olan canım kardeşlerime ve yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim.

Derya BALCI  
ISPARTA, 2019

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 3.1. Porter Karo Modeli.....	28
Şekil 3.2. Kümenin temel unsurları .....	31
Şekil 3.3. Kaliforniya şarap kümesi.....	54
Şekil 4.1. Yıllara göre Türkiye'nin elma ihracat miktarı (ton) ve değeri (1000\$) .....	59
Şekil 4.2. Yıllara göre Türkiye'nin kiraz ihracat miktarı ve değeri (1000\$) .....	60
Şekil 4.3. Isparta toplam elma üretim alanı (da) (2008-2017) .....	62
Şekil 4.4. Isparta toplam elma üretim miktarı (ton).....	63
Şekil 4.5. Isparta toplam meyvelik kiraz alanı (da) ve üretim miktarı (ton) (2008-2017) .....	65
Şekil 6.1. Isparta meyvecilik sektörü kümesine ilişkin Karo Modeli. ....	87



## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Çizelge 3.1. Küme ve yığın arasındaki fark .....	38
Çizelge 4.1. Dünya elma üretim miktarı (ton) ve payı (2017) .....	58
Çizelge 4.2. Dünya kiraz üretim miktarı (ton) ve payı (2017) .....	59
Çizelge 4.3. Türkiye’de illere göre elma üretim miktarı (ton) ve payı (2017)...	60
Çizelge 4.4. Isparta ve Türkiye toplam elma üretim alanı (da) ve üretim alanı payı (2008-2017) .....	61
Çizelge 4.5. Türkiye ve Isparta toplam elma üretim miktarı (ton) (2008-2017)	63
Çizelge 4.6. Türkiye’de en fazla kiraz üretim miktarı (ton)’na sahip iller ve üretim miktarı payı (2017) .....	64
Çizelge 4.7. Isparta ve Türkiye toplam kiraz üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve Isparta’nın üretim miktarı payı (2008-2017) .....	65
Çizelge 5.1. Isparta ve Türkiye toplam elma üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve üretim miktarı payı (2017) .....	72
Çizelge 5.2. Isparta ve Türkiye toplam kiraz üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve üretim miktarı payı (2017) .....	73
Çizelge 5.3. SOR Matrisi özeti .....	78
Çizelge 6.1. Faktör (Girdi) koşulları anket analizi değerlendirme sonuçları .....	80
Çizelge 6.2. Talep koşulları anket analizi değerlendirme sonuçları .....	81
Çizelge 6.3. İlgili ve destekleyici kuruluşlar anket analizi değerlendirme sonuçları .....	82
Çizelge 6.4. Firma stratejisi, yerel rekabet ve işbirliği ortamı analizi değerlendirme sonuçları .....	84
Çizelge 6.5. Devlet faktörü anket analizi değerlendirme sonuçları .....	84
Çizelge 6.6. Şans faktörü anket analizi değerlendirme sonuçları .....	85
Çizelge 6.7. SWOT analizi .....	88
Çizelge 6.8. Isparta meyvecilik sektörü SOR analizi sonuçları .....	89
Çizelge 6.9. Isparta meyvecilik sektörü SOR analizi skorları .....	90

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKİB	Akdeniz İhracatçılar Birliği
APPCHE	Elma-Kiraz-Kayısı
AR-GE	Araştırma Geliştirme
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
CAT	Türkiye Rekabet Avantajı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GAP-BKİ	Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi
GAP ORKÜDER	Güneydoğu Anadolu Projesi Organik Küme Derneği
GREMİ	Yenilikçi Çevre Odaklı Avrupa Araştırma Grubu
İTU	İyi Tarım Uygulaması
KB	Çiftlik Hayvanı Süt Ürünü Sertifikasyon Kuruluşu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KRE	Küme Rekabet Edebilirlik
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
KUL	Küme Uluslararasılaştırma
KY	Küme Yenilikçilik
KYTY	Küme Yönetişim ve Teknik Yardım
MEDEF	Fransız Girişimciler Hareketi
NIZO	Bilimsel Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarları
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSTİM	Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
REF	Rekabet Forumu
SOR	Strategic Orientation
SWOT	Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKONFED	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UİG	Ulusal İnovasyon Girişimi
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
URAK	Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu
UR-GE	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler küresel rekabette yer alabilmek, söz sahibi olabilmek ve bu rekabeti sürdürülebilir hale getirmek için gelişmiş teknolojilerle; yeni, gelişmiş, kaliteli ürün üretmek ve satmak zorundadırlar.

Kümelenme, en basit ve geleneksel tanımıyla, belirli bir sektördeki coğrafi yoğunlaşmadır. 1800'lü yıllardan itibaren var olan fakat Michael Eugene Porter'ın çalışmalarıyla hız kazanmıştır. Son yıllarda ise kümelenme, firmaların inovasyon çalışmalarındaki başarısını ve rekabet gücünü artıracak en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Aynı şekilde kümelenme ile belli sektörlerin avantajlı hale gelmesi, bölgesel ve ulusal kalkınmada ülkelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çünkü kümelenme belirli coğrafi sınırlar dâhilinde bir dizi yerel tedarikçi, müşteri, rakip, üniversite, araştırma merkezi ve benzeri ortak çalışma ilişkilerine dayanmakta, ağları ve ortaklıkları kolaylaştırmaktadır. Böylece, bir kümeye dâhil olan firmalar tek başına oldukları durumlardan daha fazla verimli ve yaratıcı olmaktadır.

Porter, on ülkede yüzü aşkın işletmeyle yaptığı çalışmalar neticesinde Karo Modelini (Elmas Modeli) oluşturmuş ve bir bölgede bir sektörün kümelenebilmesinde rekabet üstünlüğüne sahip olmasının avantaj sağladığını belirtmiştir. Porter modele faktörlerin oluşturduğu şekilden dolayı Karo Modeli ismini vermiştir. Fakat bazı kaynaklarda Elmas Modeli olarak da geçmektedir. Porter oluşturduğu Karo Modeline göre bir sektörün rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve rekabetin yapısı, olmak üzere dört temel faktörde üstünlük sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Devlet ve şans faktörü gibi iki dolaylı faktör de bu unsurları desteklemektedir.

Kümelenme son yıllarda oldukça önemli bir yer tutan ve Türkiye'de de gittikçe gelişen bir olgudur. Türkiye'de meyvecilik sektöründe fikir aşamasına gelmiş kümelenme örnekleri mevcuttur. Isparta da fikir aşamasındaki bu örnekler arasında sayılmaktadır. Doğal bir oluşum/yığın üzerine inşa edilen bu fikirler henüz kümelenme olarak uygulamaya geçmemiştir.

Isparta'da iklim ve su kaynakları elma, kiraz, kayısı, şeftali, erik, vişne, armut, ayva, üzüm gibi çeşitli meyvelerin yetişmesine imkân sağlamış meyvecilik faaliyetleri ile birlikte özellikle elmanın depolanabilir olması depoculuğu geliştirmiş ve karşılıklı gelişme gösteren bu sektörlerle birlikte meyveciliğe bağlı diğer sektörler de gelişme göstermiştir.

Elma ve kiraz Isparta'da en fazla üretilen meyvelerdir. 2017 yılında 231.508 da arazide elma üretimi yapılmıştır ve 617.375 ton üretilmiştir. Bu üretim miktarı ile Türkiye'de üretilen elmanın %20,36'sını karşılamaktadır. Isparta'nın bütün ilçelerinde elma üretimi yapılmaktadır. Ancak Eğirdir, Gelendost, Senirkent, Şarkikaraağaç, Yalvaç (alanın %82'sine ve üretimin %91'ine sahip) ilçelerinde üretim daha fazladır. Kiraz üretiminde ise Senirkent, Uluborlu ve Merkez (alanın %75'ine ve üretimin %71'ine sahip) ilçe başta gelmektedir. 2017 yılında 55.330 da arazide 33.353 ton kiraz üretimi yapılmıştır. Bu üretim miktarıyla Isparta Türkiye'nin kiraz üretiminin %5,32'sini karşılamaktadır.

Isparta'da önemli bir sektör olan meyveciliğin rekabet gücünün artırılarak geliştirilmesinde kümelenme yaklaşımının uygulanabilirliğini değerlendirmek bu çalışmanın ana amacıdır. Bu kapsamda tez çalışmasının iki önemli ayağını kümelenme ve Isparta'da meyvecilik sektörü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kümelenme kavramının tarihsel gelişimi, teorik çerçevesi, Türkiye'de yapılan çalışmalar verilmiştir. Sonrasında araştırma yöresi hakkında bilgilerle devam edilmiştir. Kullanılan materyal ve yöntem bahsedildikten sonra araştırma bulgularına geçilmiştir.

## 2. KAYNAK ÖZETLERİ

Güneş (2009), ‘Turizm Kümelenmesi ve Erzurum Bölgesi Turizm Kümelenme Potansiyeline Yönelik Bir Araştırma’ adlı çalışmasında Erzurum ili turizm profilini, turizm kümelenme potansiyelini analiz ederek, kümelenme yaklaşımı kapsamında bir değerlendirme yapmıştır. Erzurum turizm kümelenme potansiyeline yönelik yaptığı araştırmada kümelenme kapsamında, sektördeki paydaşların işbirliğini, aktörler arası diyalogu, tedarikçi seçimlerini, kamu kurum ve kuruluşları ile iletişim ve işbirliğini değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda, kamu kurum ve kuruluşlarının kümelenme oluşumunda yeteri kadar etkin olmadıklarını, araştırmaya katılan sektör temsilcilerinin ise; firmalar arasındaki işbirliğinde, kamu kurum ve kuruluşları ile diyalog ve iletişimde ve tedarikçilere yönelik ilişkilerde orta düzeyde bir yaklaşım sergiledikleri; Sektördeki diğer turizm işletmeleri ile işbirliğinde ise, düşük düzeyde bir yaklaşım sergilediklerini belirleyerek Erzurum’da turizm sektörü kümelenmesinin, belirli kriterleri taşımasına rağmen, güçlü ve işleyen bir kümelenme oluşumdan bahsetmenin güç olduğunu saptamıştır.

Keskin (2009), “Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Kümelenme Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmasının amacı, Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesinin profilini belirlemektir. Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesinin gizli ve gelişmemiş kümelenme profiline sahip olduğu, firma sayısının fazla fakat firmalar arasında ilişki ağı ve bilgi akışının zayıf olduğu. Isparta orman ürünleri endüstrisinin embriyonik aşamadan büyüme ve olgunluk aşamalarını etkin bir şekilde yaşamadan düşüş aşamasına geçtiği, firmalar arası ilişki yoğunluğunun düşük olması kümelenmenin güçlenmesini engellediği sonucuna ulaşılmıştır.

Timurçin (2010), ‘Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi’ adlı çalışmasında Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ’lerin hem günümüzde hem değişen dünya koşulları çerçevesinde uluslar arası ticarete, ülke içinde ve gelişmiş ve bazı gelişmekte olan ülkelere karşı, giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilme, rekabet gücünü artırma ve rekabet edebilirliği sürdürebilme noktasında çeşitli sorunlar yaşadığı ve bu amaçla yaptığı çalışmasında genel olarak rekabet kavramı, KOBİ’lerde rekabet gücü ile



rekabet üstünlüğü kavramları ve Kümelenme (Clustering) Modelini incelemiştir. Kümelenme modelinin KOBİ'lere rekabet üstünlüğü sağlamada bir araç olup olmadığı hipotezini oluşturmuş ve hipotezin test edilmesi için Sıralı Havuzlanmış Probit ve Rassal Etkili Panel Sıralı Probit ekonometrik modelleri kullanarak ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Erkut (2011), 'Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar' çalışmasında, Aydın ilindeki kümelenme potansiyeli olan alanları "üç yıldız" analizi yöntemiyle belirlemiş ve Porter'ın Karo Modeli ile bu potansiyel alanların rekabet üstünlüklerini ortaya koymuştur. Sonuç olarak Aydın ilinde kümelenme potansiyeli olan alanların olduğu ve bunların hem bölgesel, hem de ulusal rekabet avantajı sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

Timurçin (2011), "Kümelenme Kavramı ve KOBİ'lerde Rekabet Gücüne Etkisi" adlı çalışmasında, Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin günümüzde değişen dünya koşulları çerçevesinde uluslararası ticarete ülke içinde ve gelişmiş ve bazı gelişmekte olan ülkelere karşı giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilme, rekabet gücünü artırma ve rekabet edebilirliği sürdürebilme noktasında çeşitli sorunlar yaşadığı, bu sorunların aşılmasında önemli bir etkisi olan 'kümelenme' (clustering) konusunu incelemek, bir yandan kümelenme çalışmaları yapacak araştırmacılara, diğer yandan da KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılabilmesi için yapılacak çalışmalarda yardımcı ve yol gösterici olmak, Dünyada ve Türkiye'de kümelenme ile ilgili neler yapıldığına dair geniş bir literatür çalışması yaparak farkındalık yaratmayı amaçlamıştır.

Sonuç olarak, kümelenmenin rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilmesinde önemli bir etkisi olabileceği. Kümelenme ile ilgili olarak çeşitli devlet kurumlarının çalışmalarının bulunduğu, öncelikle bu çalışmaların tek bir çatı altında toplanarak, enerji, kaynak ve zaman kaybının önüne geçilmesi gerektiği, devlet eli ile kümelenme çalışmaları başlatılmakla birlikte, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsur, coğrafi ve bölgesel açıdan doğal kümelenme alanlarının kurumsallaşma ve organizasyonel kimlik kazanma açısından desteklenerek yeni kümelerin oluşturulması. Bunun için gerek kamu kuruluşları öncülüğünde, gerekse mevcut ve çeşitli meslek kuruluşları ve üniversitelerin teşvik edilmesi ve

cesaretlendirilmesi suretiyle, Türkiye'nin değişik bölgelerinde yapılacak sektörel analizler neticesinde, analiz sonuçlarına uygun kümelenme faaliyetlerinin belirlenmesi, oluşturulduğu bölgede, istihdam, gelir ve refah artışını sağlayacak kümelenme çalışmalarının artarak devam etmesi gerektiği görülmüştür.

Tutar vd. (2011), “Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme” adlı çalışmaları ile Yerel kalkınma kapsamında geliştirilen kümelenme modelinin dünya ve Türkiye'deki uygulamalarından bahsetmeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarının sonucunda Dünyada yaşanan deneyimlerden hareketle modelin, Türkiye'de uygulanabilirliğini ve başarılı olabildiğini, Türkiye'nin, kümelenme ile rekabet gücünü artırarak bazı sektörlerde önemli bir ülke olabileceği, özellikle son yıllarda tekstil yoğun sektörlerde önemli gelişmelerin yaşandığı, Türkiye'nin geri kalmış bölgelerinde uygulanan kümelenme modeli ile hem o şehir kalkınmakta hem de Türkiye'nin ekonomik göstergelerinde iyileşmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, Adıyaman'da uygulanan kümelenmenin, tekstil hazır giyim sektöründe yeni firmaların açılmasına, binlerce kişinin istihdam edilmesine, önemli sayılabilecek rakamlarda ihracatın gerçekleşmesine katkı sağladığı. Yapılan SWOT analizi ile Türkiye'nin artılarının daha ağır bastığı görülmüştür.

Akgüngör vd. (2012), “Competitiveness Of The Turkish Fruit And Vegetable Processing Industry In The European Union Market” adlı çalışmaları ile Türkiye'nin toplam meyve ve sebze ihracatında en yüksek paya sahip ürünler olan domates, üzüm ve turunçgillerin AB piyasasında endüstri ihraç ürünleri olarak işlenmesinde Türkiye'nin rekabet gücünü araştırmayı amaçlamışlardır. İspanya, Yunanistan ve Portekiz Türkiye'nin rakipleridir. Rekabet avantaj endeksi ve rekabet ihracat endeksine göre Türkiye'nin rekabet gücü işlenmiş üzüm ihracatında İspanya ve Portekiz'den daha yüksek, turunçgil ihracatında ise Portekiz ve Yunanistan'dan daha yüksektir. İşlenmiş domates ihracatı için bir rekabetçilik göstergesi bulunamamıştır. Ekonometrik ithalat talep modeli Türkiye'nin AB'deki işlenmiş domates ve üzüm piyasalarının karşılaştırmalı ihracat fiyatlarının rekabet gücünü belirlemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Gözek (2012), “Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği” adlı çalışmasının amacı, Kümelenme ve Türkiye'de kırsal ve

tarımsal kalkınma açısından uygulanabilirliğini araştırmak, kümelenmenin gelişimini araştırmak, Türkiye ve Avrupa'daki kümelenme politikalarını çeşitli örnekleriyle araştırmak, Türkiye'de ve AB'de kümelenme çalışmalarına verilen destekleri araştırmak, Dünyada ve Türkiye'de tarım ve gıda sektöründe yer alan farklı kümelenme modellerini incelemek, Türkiye'de tarım ve gıda sektöründe mevcut bazı kümelerin yapısı, faaliyetleri, kümelenmenin sağladığı avantajları vb. durumlarını ortaya koymak, güçlü ve zayıf yanları ile fırsatları ve tehditlerini belirlemek, Türkiye'deki kümelenme politikalarına katkı sağlayacak öneriler geliştirmek, Türkiye'ye uygun bir kümelenme modeli için öneriler geliştirmektir.

Sonuç olarak, Belirli bir altyapısı olan işletmeler topluluğunun, yığınların veya platform gibi grupların daha başarılı olmasını sağlamak amacıyla sıfırdan küme yaratmak yerine aktif, iyi bir iş çevresine sahip, rekabet gücü yüksek veya potansiyeli olan mevcut güçlü, iş gruplarının veya yığılmaların üzerine yoğunlaşmanın kümeleri daha başarılı kılacağı. Kümelerde işbirliğinin öneminden dolayı işletmelerin, yerel yönetimlerin, kamu otoritelerinin, özel kuruluşların, araştırma kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncuların bir araya gelmesi gerekmektedir. Kümelerde rekabetin önemi başarının anahtarı olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte, rekabetçi gücü yüksek sektör ve/veya sektörlerin seçilmesi, eksik oyuncularının tamamlanarak kümenin faaliyette bulunmasının uygun olacağı. Kümelenme politikalarının kümelerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu, özellikle Avrupa Birliğinde birlik ve ülkeler bazında yürütölen politikalar incelenerek burada yer alan iyi örneklerin uygulanması. Kümelenme politikasının bilim ve teknoloji, Ar-Ge ve yenilikçilik politikaları, girişimcilik politikaları, sanayi politikası, bölgesel/kırsal kalkınma politikaları ve tarım politikaları ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği, Avrupa'da kırsal kalkınmada bir araç olarak kümelenmenin kullanılması sonucunda oluşan kırsal turizm ve kırsal sanayi kümeleri örneklerine bakılarak kümelenmenin kırsal kalkınmaya rahatlıkla uygulanabileceği. Kırsal kalkınma politikalarına bağlı olarak kırsal alanlarda yeni destekler ve faaliyetler ortaya çıkmakta fakat bu kapsamda özellikle örgütlenme, kırsalda sektör çeşitliliğinin az olması, altyapı problemleri gibi bazı temel sorunlar yaşanmaktadır fakat bu sorunların giderilebilmesinde kümelenmeler bir alternatif olmaktadır. İşletmelerin küme içerisinde yer alması işletmenin büyümesi, satışlarının artması, ihracatın artması,

ürün kalitesinin artması, yeni yatırım yapmayı düşünmeleri vb. konularda kendisine avantajlar sağlamaktadır.

Öcal ve Uçar (2012), “Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü” adlı çalışmalarının amacı, kümelenmenin tarihsel gelişimi de göz önünde bulundurularak başarılı kümelenme örneklerinin özellikleri konusuna açıklık getirmek, uzun vadede kümelenmelerin ekonomik gelişme ve bölgesel kalkınmada bir strateji olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği sorusuna yanıt aramaktır. Her kümelenmenin kendine ve bölgeye has üstünlükleri bulunmaktadır. Küreselleşme ile birlikte kümelenmelerin değişen koşullara uyumu farklı şekilde gerçekleşmiştir. Kendilerini yeni koşullara hazırlayan ve üstünlüklerini kullanarak yeni imkânlar üreten kümelenmeler daha başarılı olmaktadır. Kümelenmeler kendilerine has nitelikleri koruduğu oranda, değişimlere karşı fonksiyonel yükseltme yeteneğini de sürdürebilmektedir. Buna rağmen, küresel ekonomiyle bütünleşirken, yüksek katma değer sağlayabilecek ve farklılıklarını ortaya koyabilecek özelliklerini yitirmesi sonucunda zaman içerisinde rekabet güçlerini de kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Fonksiyonel yükseltme konusunda üniversiteler gibi çeşitli kurumlarla işbirliği içerisinde bulunan ve AR-GE faaliyetlerine ağırlık veren kümelenmeler gün geçtikçe rekabet güçlerini artırmaktadır. Bu faaliyetler sadece katma değerlerini artırmalarını değil aynı zamanda bağımsızlıklarını ve yaratıcılıklarını muhafaza etmelerini de sağlamaktadır. Dolayısıyla bu tür kümelenmeler değişime hızla uyum sağlayabilen dinamik bir yapı arz etmektedir. Alman kümelenmeleri yüksek katma değer, yüksek yaratıcılık, gelişmiş işbirliği ve bağımsızlık gibi farklı göstergeler açısından başarılı kümelenmeyi tarif etmede diğerlerine nazaran öne çıkmaktadır. Kümelenmenin küresel ekonomiye eklemlenmesinde kendine has özelliklerini koruması en önemli üstünlük kaynağını oluşturmaktadır. Yerel bilgiye dayalı bu üstünlük, küresel rekabette ikamesi mümkün olmayan bir kümelenme yaratmaktadır.

Yüce (2012), ‘Kümelenme Olgusu ve KOBİ’ler’ çalışmasında, kümelenme olgusunu ortaya koymuş, kümelenmenin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ) sağladığı avantajları belirtmiş, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin sorunlarını ve çözüm önerilerini kümelenme şemsiyesi ile ortaya koymuştur. Türkiye’de kümelenmenin önündeki başlıca engelleri sıralayarak kümelenme politikalarında ve kümelenme

oluşturma girişimlerinde başarı sağlanabilmesi için üzerinde hassasiyetle durulacak konular ile ilgili önerilerde bulunmuştur.

Arıcioğlu vd. (2013), ‘Kümelenme ve Rekabet Analizi için Bir Uygulama’ adlı çalışmalarında, Konya Döküm Kümesinin rekabet analizini yapmışlar ve sektördeki firmaların kümelenme eğilimlerini ölçmüşlerdir. Yapılan anketler ve SWOT analizi sonucunda döküm sektörünün değer zincirini ortaya koymuşlardır.

Demirdöğen (2013), ‘İşletmeler için Kümelenmenin Önemi ve Kümelenme için Uygun Sektörün Belirlenmesi: Erzincan İli Üzerine Bir Uygulama’ çalışması ile TRA1 düzey 2 bölgesi ve Erzincan ilinde kümelenme potansiyeli gösteren sektörleri belirlemiş; bölgenin ve özellikle Erzincan ilinin ekonomik yapısının şekillenmesine katkı sağlamak amacıyla Erzincan ilinde kümelenme potansiyeline sahip olan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ağ yapılarını ortaya çıkartmıştır.

Eroğlu ve Yalçın (2013), ‘Kümelenme ve Rekabetçilik İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme’ adlı çalışmalarında, kümelenme ve rekabetçilik ilişkisini inceleyerek rekabetçilikte kümelenmenin faydaları üzerine vurgu yapmıştır.

Süygün (2013), ‘Uluslararası Rekabet Gücü Stratejisi Olarak Kümelenme: Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi Örneği’ çalışmasında 2010 yılında Mersin’de kurulan Yaş Meyve Sebze Kümesi’nin gelişimini sağlıklı şekilde devam ettirerek başarılı bir küme örneği olabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymuştur. Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi’ni inceleyerek Porter’ın Karo Modeli çerçevesinde kümenin rekabetçilik düzeyini araştırmıştır. Sonuçta organik bir küme olarak yaşam evresinin gelişme döneminde bulunan Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesinin büyümesi için Hatay, Adana ve Antalya’nın gerek ihracat rakamları gerekse firma sayısı bakımından önemli bir potansiyele sahip olduğunu belirlemiştir. Kümenin kuruluşundan itibaren Türkiye geneli sektör ihracatının üzerinde büyüyerek başarılı bir performans sergilediği ve kümelenme yaklaşımına uyumlu faaliyetler ile gelişmesine devam ettiğini ortaya koymuştur. Ancak, mevcut durumda girdi koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar ve devlet faktörlerinin kümenin uluslararası rekabet gücü açısından dezavantajlı bir konumda olduğunu tespit etmiştir. Kümenin gelişimini sağlıklı şekilde sürdürmesi için küme haritasında ortaya konulan değer

zincirindeki eksik oyuncuların kümeye dâhil edilmesi ve küme yol haritasında yer alan yapılması gerekli öncelikli faaliyetlerin uygulanmasının faydalı olacağını belirtmiştir.

Akdağ vd. (2014), ‘Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Karo Modeli ile Kümelenme Analizi’ adlı çalışmalarında, küme haritası ve Porter’ın Karo Modeli aracılığıyla Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün kümelenme analizini yapmışlardır. Elde edilen veriler doğrultusunda Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü için küme haritası oluşturmuşlar ve buna göre değer zincirinden kopan halkalar ile tamamlanması gereken sektörel aktörleri belirlenmişler ve bunun sonucunda özellikle iplik, dokuma ve boyalı kumaş üretimi, yan sanayi ürünleri ile makine ve yedek parça tedariki değer zincirinden kopan halkalar olarak ortaya koymuşlardır. Ayrıca işbirliği yapılacak kurumlar ile üretim, dağıtım ve fiziki altyapı yetersizliklerinin sektörü olumsuz etkileyen önemli unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda Rekabet Elması oluşturmuşlardır. Buna göre sektörün yine de avantajlı ve rekabetçilik seviyesinin ileri düzeyde olduğu, ancak dezavantajlı ve geliştirilmesi gereken konuların da çok olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yıldız ve Alp (2014), “Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi” adlı çalışmalarında, Kars ilinin markalaşma potansiyeli en yüksek olan ürünlerinden kaşar peyniri endüstrisi kümesinin rekabetçilik düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışmada, Porter’ın Karo Modelindeki girdi koşulları, talep koşulları, ilgili sektörler, rekabet koşulları ve devlet desteği boyutları irdelenmiş, buna göre; kümenin “girdi koşulları”nın rekabetçilik düzeyinin orta seviyede olduğu, sütün ve süt dışı üretim elemanlarının tedarik edilmesi aşamalarında problemler olduğu ve iyileştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Kümenin “talep koşulları”nın rekabetçilik düzeyinin ise düşük seviyede olduğu, markalaşma, bilinirlik, tanıtım ve ihracatın artırılması ile ilgili problemler olduğu ve geliştirilmesi gerektiği, kümenin “ilişkili ve destekleyici sektörler” koşullarının rekabetçilik düzeyinin düşük seviyede olduğu, kaşarcılar birliği ile üniversitenin desteği konularında sorunlar bulunduğu ve bu konularda destek sağlanması gerektiği, kümenin “firma stratejileri ve rekabet yapısı” koşullarının rekabetçilik düzeyi düşük seviyede olduğu. İşletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde yetersizlikler olduğu ve desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Kümenin “devlet desteği”nin

rekabetçilik düzeyi orta seviyededir. Devletin kontrol konusunda problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Duran (2015), 'Bucak İlçesi Mermer Sektörü Kümelenme Düzeyi Üzerine Bir Araştırma' çalışmasında, kümelenme kavramının gelişimi ve mermer sektörünün ekonomik yapısını ortaya koymuştur. Yaptığı saha araştırması ile teoride elde edilen bilgiler doğrultusunda Bucak ilçesi mermer sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin kümelenme düzeylerini tespit etmiş ve kümelenmenin rekabetçi avantajları ile dezavantajlarını belirleyerek eksiklikleri tespit ederek çözüm önerileri geliştirmiştir. Araştırma sonucunda, Bucak ilçesi mermer sektörü işletmelerinde kümelenme potansiyelinin bulunduğu ve değer zincirleri açısından rekabet avantajına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Mutlucan (2015), 'Competitive Advantage And Clusters: Evidence From Textile, Wearing Apparel, Carpet, Automotive, Tourism, and Furniture Clusters in Turkey' isimli çalışmasında firmaların kümelenmeler vasıtasıyla nasıl rekabetçi avantaj yarattıkları ve bunu nasıl savundukları sorusuna cevap aramıştır; firmalar arasında performans farklılıkları yaratan firma özelliklerini bulmak için bir model oluşturmuş ve test etmiştir. İş bağlantıları, destek bağlantıları, girişimci yönelim ve stratejik öğrenme yetisi ve firma performansı arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler üzerinde kümelenmenin etkisini incelemiştir. Türkiye'deki altı ayrı sektörde bulunan dokuz kümelenmede yer alan 160 firmadan toplanan anketler sonucunda, girişimci yönelimin ve destek bağlantılarının hem karlılık hem satış performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yıldız (2015), 'Teknokentlerde Kümelenmenin Yenilik Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Teknokentler Üzerine Bir Uygulama' çalışması ile kümelenme ve yeniliğin teknokentler üzerindeki etkisini incelemiştir. Türkiye'de aktif bir şekilde faaliyette bulunan 36 teknokent ve bu teknokentlerde faaliyet gösteren 1.451 şirket ile şirketlerin sahipleri, ortakları ve üst düzey yöneticileri çalışmanın araştırma evrenini oluşturmuştur. Çalışma sonucunda kümelenme ve yenilik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve kümelenmenin teknokent firmalarının yenilikçiliğine olumlu yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Kalfa ve Yürekli (2016), 'Ülke Kalkınmasında Kümelenmenin Önemi ve Türkiye'de Kümelenme Projeleri' çalışmasında, bölgesel politika içerisinde kümelenmenin, bir ülkenin ekonomik olarak kalkınması açısından önemini ve değerlendirilmesini ele almıştır.

Karayılmazlar ve Şener Uzcan (2016), 'TR81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisinde Karo Modeli İle Rekabet Analizi' çalışmaları ile TR81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisi iş kümelenmesinin rekabet gücünü Michael Porter'ın Karo modeline göre analiz etmişlerdir. Uygulamada veri toplamak amacı ile tam sayım tekniği kullanılarak Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde belirlenen 65 adet orman ürünleri endüstri işletmesine anket uygulamışlar ve iş kümelenmesi rekabet analizi ile kümelenmenin rekabetçi avantajları ve dezavantajları üzerinde saptamalarda bulunarak kümelenmeyi geliştirmek ve rekabet gücünü artırabilmek için eksiklerin neler olduğunu ve bu eksiklerin giderilmesi için neler yapılabileceğini sonuç ve önerilerde ifade etmişlerdir.

Duman (2017), 'Tekstil Sektöründe Kümelenme: Adıyaman'da Bir Alan Çalışması' adlı çalışmasında, Adıyaman ilindeki tekstil kümelenmesi örneğine dayanarak tekstil sektöründe kümelenmenin mevcut durumunu araştırmıştır. Kümelenmenin tekstil sektörüne kazandırdıklarını ortaya koymuştur. Neticede Adıyaman tekstil sektörünün kümelenmenin avantajlarından yeteri kadar yararlanamadığı ve kümelenme çalışmalarının başarılı olması için düzenli ve sürekli bir şekilde etkinliğin sağlanmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özcan (2017), 'Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü; Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması' çalışması ile Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kümelenme performansını ölçmek için 3 yıldız analizi yöntemini kullanmış ve sektörünün kümelenme potansiyelini tespit etmiştir. Buna göre Bartın'da bu sektörün iki yıldız olarak "potansiyel küme" kategorisinde yer aldığını belirlemiştir. Ayrıca, işletme yöneticilerinin kümelenme modeline karşı tutum ve görüşlerini öğrenmek için yaptığı anket çalışması sonucunda ayakkabı işletmecilerinin kümelenme modeline karşı olumlu tavır sergilediklerini ancak işbirliği ve ortak iş yapma konusunda güven problemi yaşadıklarını tespit etmiştir.



Sayın (2017), ‘Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Stratejisi Önerisi’ çalışmasında Alanya’da halen coğrafi yığılmalar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini devam ettiren ‘Alanya Turizm Konaklama Sektörü’ için küme analizlerine dayanan sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme stratejisi geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada Küme Metodolojisinin iki aşamalı yöntemi uygulanmıştır; ilk aşamada, “Karo Çerçeve Modeli”, “Küme Haritası Oluşturma” ve “Ağ Yapılanma Analizi” yöntemlerinden oluşan Küme Analizleri yürütülmüş ve Alanya’nın, turizm alanında sahip olduğu önemli potansiyele rağmen, küme analizlerinde oldukça zayıf bir “küme görünümü” sergilediğini belirlemiştir. İkinci aşamada ise söz konusu analizlerin bulguları çerçevesinde stratejik planlama tekniğinden faydalanarak temel müdahale alanları belirlenmiş ve “Küme Strateji Planı” geliştirmiştir.

Küme Strateji Planı çerçevesinde, küme tabanlı kalkınma yaklaşımıyla ilk aşamada Turizm Küme Koordinasyon Platformu’nun ve daha sonra hukuki kimliği belirlenerek ‘Küme Yönetimi’ne dönüştürülmek üzere bir yapının oluşturulması öngörülmüştür. Temel müdahale alanları olarak; ‘Finansal desteklerin bölgenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, firmaların girdi tedarik bağlantılarının güçlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, teknoloji ile yenilikçiğin ilerletilmesi, küme aktörleri arasında iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi, tarihi ve doğal çevrenin sürdürülebilir bir şekilde korunması, kümenin etkin tanıtımının yapılması, altyapının güçlendirilmesi ile yat ve tekne turizmi başta olmak üzere bütün alternatif turizm alanlarının geliştirilmesi’ gibi hususlar göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

Temel (2017), ‘Kümelenme Üzerine Literatür Taraması’ adlı çalışması ile ulusal düzeyde yapılmış olan kümelenme literatürüne katkı sağlayan çalışmalarını incelemiştir.

Yılmaz (2017), ‘Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi: Nevşehir Üzerine Bir Durum Değerlendirmesi’ adlı çalışmasında, Nevşehir’in sektörel kümelenme bağlamında turizm kümelenmesinin mevcut durum analizinin yapılması ile avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile gelecekteki öngörülebilir fırsat ve tehditlerini belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin

zayıf yönlerinin ve tehdit unsurlarının daha fazla; güçlü yönlerinin ve fırsatlarının ise daha az olduğunu ortaya koymuştur.

Yüksel (2017), 'Türk İşletmecilik Tarihinde Kümelenme Modeli Olarak Ahilik Teşkilatı' çalışmasında, toplumsal, kültürel, eğitsel, dini, idari, siyasi, askeri, ekonomik ve ticari bir teşkilat olan ve mesleki birlikler olarak örgütlenen ahilik teşkilatı ile aynı bölgede, aynı veya benzer iş kollarında, aynı değer zincirinde birbirleriyle işbirliği ve rekabet içinde olan işletmeler ve destekleyici diğer işletme ve kuruluşların oluşturdukları coğrafi yoğunlaşmalar olan kümelenmelerin benzer özellikler göstermelerinden yola çıkarak ahilik teşkilatı ve kümelenmenin benzerliğini araştırmış, ahilik teşkilatının bir kümelenme örneği olarak nitelenmesinin mümkün olup olmadığını teorik çerçevede tespit etmeye çalışmıştır. Neticede, ahilik teşkilatının, kümelenmelerin tarihsel ve bölgesel bir örneği olarak kabul edilebileceği kanaatine varmıştır.

Ertaş ve Temel (2018), 'Kümelenmenin Toprak Sanayinde Üretim Maliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma TR 83 Bölgesi Erbaa Örneği' adlı çalışmalarında, TR 83 bölgesinde yer alan Erbaa Toprak Sanayide kümelenmenin üretim maliyetlerine etkisini tespit etmişlerdir. Erbaa'da bulunan A tuğla fabrikasının günlük üretim kapasitesinin 40.000 adet tuğla olduğu ve bu fabrikanın mevcut üretim maliyetleri ile kümelenme yapıldığında oluşması beklenen üretim maliyetlerini belirlemişlerdir. Yapılan araştırma sonucu kümelenme yapılması durumunda A tuğla fabrikasında direkt ilk madde ve malzeme maliyetinin 70.547 TL artacağı, direkt işçilik maliyetinin 13.950 TL azalacağı, genel üretim maliyetinin 207.728 TL azalacağı ve toplam maliyet azalışının 151.131 TL olacağını ortaya koymuşlardır.

Seki vd. (2018), 'TR222 Çanakkale Bölgesi Kümelenme Analizi', TR222 Çanakkale Bölgesinin imalat sanayindeki kümelenme potansiyelini ortaya koymak, bölgesel kalkınmada öncülük edebilecek sektörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında üç yıldız yöntemini kullanılmışlardır. Yapılan Üç yıldız analizi sonucunda TR222 Bölgesi için Nace Rev 2 kodlarına göre 08.99 – 10.20 – 10.92 – 23.31 – 23.41 – 23.42 – 23.99 – 46.12 sektöründe kümelenme potansiyeli olduğunu ortaya koymuşlardır. İmalat sanayi sektörü dışında analizden üç yıldız alan başka bir sektör olmamakla birlikte görece kümelenme potansiyeli kazanması beklenen

sektörler olan kömür, ana metal, mobilya, elektrik üretim sektörleri ile taşımacılık, motorlu araç ticareti ve yiyecek içecek hizmetleri sektörleri analizden iki yıldız almışlardır.



### 3. KÜMELENME

#### 3.1. Kümelenme Tarihsel Gelişimi

Kümelenme kavramı Michael Eugene Porter'ın çalışmalarıyla ün kazanmıştır. Fakat girişimlerin birbirine yakın konumlandığı kümelenme benzeri oluşumlar eski uygarlıklarda da gözlenmektedir. Tarihte birçok kentte, aynı meslek grupları ana meydanın farklı köşelerinde bir arada konumlanmıştır (lokantalar, ayakkabıcılar, kuyumcular...). Anadolu'da on ikinci yüzyıldan bu yana var olan Ahilik geleneğinde ticarete işbirliği, lobicilik, mesleki eğitim ve belirli bir zanaat kolu içinde karşılıklı olarak mutabık kalınan kriterlere uyma kültürü gelişmiştir (Anonim, 2011).

Ahilik, cömertlik, yiğitlik ve gözü tokluk anlamlarına gelen fütüvvet geleneğinden beslenmektedir. Ahilik teşkilatının tarihi XIII. Yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bu yüzyılda Anadolu'da görülen teşkilat yapısını Osmanlı devralmış ve XVIII. yüzyıla kadar esnaf ve sanatkârlar teşkilatı olarak varlığını sürdürmüştür (Yüksel, 2017).

Ahi Evran ahi teşkilatının kurucusudur. Ahi Evran Anadolu'ya geldikten sonra burada hem mesleğini sürdürmüş hem de halka rehberlik yaparak ahilik teşkilatının kurulmasını sağlamıştır. Bu sayede göçmenler Anadolu'ya yerleştikten sonra kısa bir süre içinde önceki iş kollarına uygun meslekleri burada da devam ettirebilmişlerdir. Sanatlarında başarılı olabilmeleri ve yerli pazardan pay alabilmeleri beraberinde dayanışmayı da getirmiştir (Yüksel, 2017).

Ahilik teşkilatı, usta-çırak sistemi ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile hem uzman işgücünü karşılamış hem uzman tedarikçilerin yetiştirilmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca aynı meslekten olanlar bir çatı altında toplanmıştır. Birbiri ile ilgili olan ve birbirlerine girdi tedariki yapan meslek gurupları aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmış ve her biri ayrı meslek grubu olarak örgütlenmiştir. Geleneksel şehirlerin merkezinde esnaf odalarının yer aldığı gibi Osmanlı'da da ahilik teşkilatı binaları şehir merkezinde büyük bir meydana bedestenler şeklinde yer almış ve çevresindeki sokaklarda çeşitli dallarda sahaflar, bakırcılar, yemeniciler çarşısı gibi isimlerle anılan esnaf ve sanatkârlar yer almıştır. Bu model ile bütün hizmetler tek bir çatı

altında toplanmıştır. Günümüzün sanayi ve ticaret odalarına benzer bir hizmet görmüştür. Ahilik teşkilatı, kalite ve fiyat kontrolü yaparak standardizasyon hizmeti de vermiştir (Yüksel, 2017).

Ahilik teşkilatı her ne kadar kümelenme benzeri bir yapı gösterse de literatürde kümelenmeye kaynak oluşturan çalışmalar içinde yer almamaktadır.

Kümelenme konusuna ilginin dönüm noktası 1990 yılında M. E. Porter ile olmuştur. Porter öncesinde, 1800'lü yıllarda ise kümelenmeden değil daha çok coğrafik yığılmadan bahseden Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri, Endüstriyel Bölge Teorileri, üyeler arasında sosyal ilişkiler üzerinde duran teoriler gelişmiştir. Kümelenme konusunda Porter'ı öne çıkaran ise kümelenmenin aktörler arasındaki rekabete ve işbirliğine dayanan dinamik yararları üzerinde durarak inovasyonu öne çıkarmış olmasıdır.

Kümelenme teorisi her ne kadar Porter (1990) ile ün kazansa da tarihsel sürece baktığımızda kümelenmenin alt yapısını oluşturacak olan coğrafi yakınlık ile ekonomik performans arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar yapılmıştır. Kümelenme teorisine katkı yapan bu çalışmalar, geleneksel konum ve yığılma teorileri, endüstriyel bölgeler teorisi, italyan sanayi bölgeleri ve yenilikçi çevreler teorisi, yeni sanayi odakları teorisi, yeni ekonomik coğrafya teorisi başlıkları altında sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

### **Geleneksel konum ve yığılma teorileri**

İşletmelerin aynı coğrafi alanda yoğunlaşma eğiliminde oldukları uzun zaman önce fark edilmiş olsa da bu konuyu teorik olarak ilk açıklayan geleneksel konum teorileri olmuştur. Konum teorisi von Thünen, Alfred Weber, Christaller-Lösch'ün çalışmalarına dayanmaktadır. Von Thünen tarımsal lokasyon teorisini, Alfred Weber endüstriyel lokasyon teorisini, Christaller-Lösch ise bir piyasa merkezi olarak şehirlerin yerleşimini açıklayan çalışmalarıyla coğrafi yoğunlaşmayı açıklamaya çalışmışlardır. Alman arazi sahibi olan J. H. von Thünen, 1826 yılında yayımlanan eseri ile geleneksel konum teorilerini ilk ortaya koyan kişi olmuştur. Von Thünen'in

Tarımsal Arazi Kullanım teorisi de dünyanın ilk coğrafi teorisi olarak görülmektedir (Yiğit , 2014).

Von Thünen yaptığı analizler ile arazi kullanımı ve tarımsal üretimde şehirden çevreye doğru dairesel halkalar şeklinde mekânsal bir gelişme olduğu sonucuna varmıştır ve arazi fiyatları, coğrafi mesafe ve ulaşım maliyetlerini dikkate alarak tarımsal arazi kullanımının özelliklerini açıklamaya çalışmıştır (Yiğit , 2014).

Von Thünen'in, Arazi Kullanım teorisine göre yüksek getiriye sahip olan faaliyetler (örneğin; süt üretimi, bahçecilik) pazara yakın bir araziye konumlanmakta, az getirisi olan faaliyetler (örneğin; hayvancılık) pazara uzak bir konumda bulunmaktadır. Teori bu yönüyle, üreticilerin üretim yerlerini seçip o bölgede yoğunlaşmalarında üretim ve taşıma maliyetlerinin etkili olduğunu ortaya koyması ile coğrafi yığılmayı açıklamaya çalışmaktadır (Yiğit , 2014).

Alfred Weber ise, geliştirdiği modelde firmaların bir ürünü üretmek için kullandıkları hammaddenin değeri üretilen nihai ürün maddi değerinden az olması durumunda firmaların hedef pazara yakın bir lokasyonda yerleşme eğilimine sahip olduklarını; ancak, eğer firmaların üretim için kullandıkları hammaddenin değeri nihai ürünün maddi değerinden fazla ise bu durumda firmaların hammadde kaynaklarına yakın bir lokasyonda konumlanacağını ortaya koymuştur. Weber böylece yaptığı analizlerle bir endüstride kullanılan hammaddenin ve nihai ürünün taşıma maliyetlerinin hesaplanması ile o endüstri için yerleşmeye en uygun lokasyonun belirleneceğini ortaya koymuştur (Yiğit , 2012). Weber bu teorisi ile bir endüstri için maliyetin en az olacağı konumu belirlemeye çalışmış fakat tüketim sahasını ihmal etmiştir (Yavan, 2006).

Lösch ise Weber'in aksine firmaların yerleşeceği konumu belirlemede talep yanlı kâr üzerinde durmuştur. Geliştirdiği teoride firmalar için en yüksek kazançlı lokasyonu belirlemek için pazarlama faktörü ve satış gelirini esas almış ve bir firma için kârın en yüksek olduğu konumun o firma için optimal yer olduğunu belirtmiştir (Yavan, 2006).

Christaller ortaya koyduğu teori ile şehirlerin büyüme ve gelişme göstermesinde sanayinin rolüne doğrudan değinmemiş ve hizmet faaliyetlerine dikkat çekmiştir. Buna dayanarak da şehirlerin sayısı, büyüklüğü ve dağılışını belirleyen kuralları ve şehirlerin büyüme sürecinde ortaya çıkan kademelenmeyi açıklamaya çalışmıştır. Böylece hiyerarşide en üstteki şehir bütün kentsel ürünleri üretecek hiyerarşide altta olan şehirler ise başarılı bir şekilde üretebileceği daha az ürün üretecektir. İşletmeler yerel talebin yeterliliği süresince kent ekonomisinden yararlanmak için hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmeler ile birlikte kente yakın bölgede yoğunlaşma göstereceklerdir (Yiğit , 2014).

### **Endüstriyel bölgeler teorisi**

Alfred Marshall dışsal ekonomiler üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda endüstriyel bölgelerin oluşumunu açıklamıştır. Marshall'ın öncesinde Adam Smith de endüstriyel bölgeler üzerine birtakım tespitlerde bulunmuştur fakat Marshall'ın Principles of Economics (1890) adlı eserinde kullandığı endüstriyel bölge kavramı günümüzde kullandığımız küme kavramına daha yakındır (Arıç ve Tutar, 2011; Yiğit, 2014).

Adam Smith tarım sektörüyle yakın ilişkilerin olduğu, kol gücüyle çalışan basit makinaların kullanıldığı ve zanaatın ön planda olduğu sanayi devrinin başladığı dönemlerde, İngilteredeki kasabalar ve şehirler arasındaki ilişkileri tarım ve sanayi faaliyetleri açısından ele alarak endüstriyel bölgeler hakkında bir değerlendirme yapmıştır. Buna göre kasabalardaki tarımsal üretim ile şehirlerdeki sanayi üretimi arasındaki ilişki tarım ve sanayi sektörü arasındaki büyümede bir tamamlayıcılık görevi görmektedir. Zanaata dayalı küçük ölçekli üreticilerin bir araya geldiği kasabalar şehirlerin ihtiyacı olan tarım ürünlerini tedarik etmekte ve şehirler de kasabaların mamul mal ihtiyacını karşılamaktadır. Smith, bu şekilde ticaret hacminin artmasının pazarın yapısını genişleteceğini bunun da üreticiler arasında iş bölümünü oluşturacağı, ölçeğe göre artan getiri sağlanacağı ve beraberinde dışşallıkları getireceğini vurgulamış ve bu süreçle birlikte “endüstriyel bölgelerin” gelişme göstereceğini belirtmiştir. O dönemde endüstriyel bölgelerin oluşumunu desteklemesi açısından tarım kesimindeki verimlilik artışından kaynaklanan atık

üretim gerekli hammadde ve gıdayı sağlaması bakımından önemlidir (Arıç ve Tutar, 2011).

Marshall endüstriyel bölgeler kavramını dışsal ekonomileri vurgularken kullanmıştır. Marshall endüstriyel bölgeleri, belirli bir sektörde iş yapan uzmanlaşmış işletmelerin bir bölgede yoğunlaşmaları ile oluşturdukları dışsal ekonomiler olarak açıklamaktadır. Marshall'a göre işletmeler, tedarikçilere ve tüketicilere yakın alana yerleşerek ulaşım maliyetlerini düşürmektedirler ve böylece bir verimlilik oluşmakta oluşan verimlilik de işletmelerin rekabet güçlerini etkilemektedir (Ayaş, 2003).

Marshall, belirli bir endüstrideki firmaların bir arada olmalarının ayrı ayrı olmalarından daha verimli olacağını ifade etmiş ve bunu da Marshallian üçlemesi olarak bilinen işgücü havuzu, ihtisaslaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılması gibi üç nedenle açıklamıştır. Benzer işletmelerin aynı yerde yoğunlaşmasının ortak özelliklere sahip işgücünü oraya çekeceğini, bir emek havuzu oluşturacağını ve ondan yararlanıp geliştireceğini gözlemlemiştir. Çalışanlar ise kendi yeteneklerine uygun işi sağlayacak olan birçok işverenin olduğu bu yere yerleşerek ekonomik risklerini en aza indirmiş olacaktırlar. Marshall aynı zamanda, benzer firmaların yoğunluğunun tedarikçiler için iyi bir pazar oluşturduğunu ve yine tedarikçilerin uzmanlaşmaları için ihtiyaç duyduğu ölçüde buradan temin ettiğini belirtmiştir. Böylece bütün bu avantajlar müşterilere de yansımaktadır. Ayrıca Marshall, sanayi bölgelerinde fikirlerin firmadan firmaya kolayca taşınabildiğini keşfetmiştir (Cortright , 2006).

### **İtalyan sanayi bölgeleri ve yenilikçi çevreler teorisi**

1960'lı yıllarda, üçüncü İtalya olarak adlandırılan bölgelerle Marshallyan Endüstriyel Bölgeler yeniden gündeme gelmiştir (Morgan, 2004).

İtalya'nın ekonomik gelişiminde Kuzey İtalya Güney İtalya'ya göre önemli katkılar sağlamıştır. Elbette bu belirgin farkın ortaya çıkmasında Kuzey İtalya'nın sahip olduğu endüstri kümelerinin etkisi büyüktür. Üçüncü İtalya olarak adlandırılan bölge, İtalya'nın merkezi ve kuzey doğusunda bulunan Toskana, Umbria, Trentino, Alto-



Adige, FriuliVenezia-Giulia, Veneto, Emilia-Romagna ve Marche bölgelerini kapsamaktadır (Çetin, 2018).

İtalyan sanayi bölgeleri teorisi, 1970'lerin sonlarına doğru gelişme göstermiştir. Bu teorinin gelişme göstermesinde birçok İtalyan şehir ve bölgesinin bazı araştırmacıların dikkatini çekmesi etkili olmuştur. Bu konuda en etkili çalışmayı yapan Giacomo Becattini'dir. Becattini, İtalyan Endüstri Bölgelerini şekillendiren çalışmalarında Marshall'ın düşüncesini yeni keşfedilmiş bölgesel üretim sistemlerine uyarlamıştır. Becattini, bir sanayi bölgesinin oluşumunda bölgenin sosyal yönüne de dikkat çekmiş ve bu bölgenin yalnızca işletmelerden oluşmadığını işletmelerin yanı sıra insan topluluğundan oluşan sosyal bir varlık da olduğunu belirtmiştir (Yiğit , 2014).

İtalya'nın 1970'li yıllarda gösterdiği ekonomik büyüme daha çok merkez ve Kuzey İtalya'da etkin olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere bağlanmaktadır (Arıç ve Tutar, 2011).

Üretimin niteliksiz iş gücü ve tek amaçlı makinelerle yapıldığı ve belirli bir işte uzmanlaşan işçinin sürekli o işi yaptığı böylece üretim verimliliğinin artmasının beklendiği bir sistem olan Fordist Üretim Sisteminin bozulması o dönemde yapısal bir değişime de neden olmuştur. Fordist üretim sistemi ile üretim yapan büyük firmalar ve şehirler lider konumlarını kaybetmeye başlamışlardır. Zira Geniş bir tüketici kitlesine yönelik üretim yapan bu sistemle yapılan aşırı üretim, arz-talep dengesizliğinin ortaya çıkmasına, sermaye sahipleri ve çalışanlar arasında ekonomik ve sosyal çatışmaların yaşanmasına neden olmuştur (Arıç ve Tutar, 2011).

1970'li yıllarda İtalya'nın kuzey ve merkez bölgelerdeki işletmelerin etkinliği ekonomik gelişmesinde etkili olmuştur. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kendi alanlarında uzmanlaşmış ve büyük firmalarla taşeronluk sözleşmeleri yapmışlardır aynı zamanda kendi aralarında işbölümü de yaparak ölçek ekonomisinden yararlanmışlardır (Arıç ve Tutar, 2011).

Büyük firmaların kriz dönemine girmesiyle birlikte bu firmalarda çalışanlar işlerinden ayrılarak kendi küçük firmalarını kurmuşlar, büyük firmalar ayakta

kalabilme mücadelesi içine girmiştir. Bu firmaların sahip oldukları makineleri küçük firmalara, yeni girişimcilere satması veya kiralaması ile küçük girişimciler bu büyük firmaların deneyimlerinden yararlanma imkânı bulmuş, büyük işletmeler de risklerini azaltmışlardır. Küçük firmalar üretimlerini büyük firmalara satarak büyümeyi sağlamış, büyük firmalar ise küçük firmalardan temin ettikleri ürünleri satarak ayakta kalabilmiştir (Arıç ve Tutar, 2011).

İtalya'da "Üçüncü İtalya" olarak adlandırılan bölge endüstriyel gelişme açısından ülkenin kuzey batısından farklıdır. Kuzeybatı İtalya'da AR-GE yoluyla teknolojiler üretebilen büyük firmalar bulunurken Üçüncü İtalya bölgesinde daha çok geleneksel sektörlerin faaliyet gösterdiği küçük işletmeler mevcuttur ve bölgede işletmeler birbirleri ile yerel halkla sürekli işbirliği içindedir. Üçüncü İtalya'yı ülkedeki diğer endüstri bölgelerinden ayıran en büyük fark da her alanda gelişmiş bir işbirliğinin olması bunun bir gelenek haline gelmiş olmasıdır (Çetin, 2018).

Sanayi bölgelerinin ekonomik yönünün yanı sıra sosyal yönüne de vurgu yapan Becattininin yaptığı ekonomik tanımlamalar Marshall'ın yaptıkları ile benzerlik göstermektedir. Fakat Becattini sanayi bölgelerini sosyolojik olarak şu şekilde nitelendirmektedir (Yiğit , 2014).

- Yerli toplumun sistemin içinde bulunan kurumlar olan pazar, okul, aile, işletme, kilise, ticaret birlikleri ve yerel siyasi partiler gibi kurumlara yerleşmiş bazı benzer değer ve görüşleri paylaşıyor olması
- Bilginin yüz yüze ilişkilerin iletildiği bir ortamın var olması
- Kişisel ilişkileri önemli hale getiren yerli toplumla üretim süreci arasında bir etkileşimin var olması
- Birbirlerine güvenin önemli bir yere sahip olması

1980'li yıllarda küreselleşmeyle birlikte eski endüstriyel bölgeler zayıflamaya başlamıştır (Çetin, 2004). Üçüncü İtalya örneğinde olduğu gibi sosyo-ekonomik faaliyetlerin aynı coğrafi bölgede yoğunlaşması ile kendi dinamiklerini yaratan bölgeler ortaya çıkmaya başlamış ve belli dinamiklere sahip kalkınma sürecini başlatmıştır. Bu gelişmeler kalkınma mekanizmasıyla birlikte yenilik süreçlerinin de

değişmesine neden olmuştur. Hiyerarşik bir yapıya sahip büyük firmalar yardımı ile merkezden çevreye yayılan kalkınma modelleri önemini kaybetmiş, büyük firmaların şubelerinden oluşan esnek uzmanlaşmaya dayalı firmaların önem kazandığı bölgeler kalkınma modellerinde ön plana çıkmıştır (Çetin, 2004).

Küreselleşmeyle birlikte dünya piyasalarına girme çabası gösteren yerel-bölgesel üretim sistemleri uzmanlaşmaya başlamıştır. İşletmeler, piyasa talebine cevap verebilmek, yerel çevrenin sebep olduğu belirsizlikleri ve iş maliyetlerini azaltabilmek için işletmelere önemli avantajlar sağlayan teknoloji, işgücü eğitimi, yönetim danışmanlığı, teknoloji transferi kaynak girdilere kolay ulaşım sağlamak, maliyetlerini düşürmek, ölçek ekonomisinden yararlanmak ve birbirleriyle yaptıkları işbirliği sonucu oluşacak dışsallıklardan yararlanmak amacıyla yerel ağlara yönelme ve diğer firmalarla ilişki kurma eğiliminde olmuşlardır. Bu çerçeveden bakıldığında çevreyi, yenilik ve bilginin doğup gelişme gösterdiği, işletme faaliyetlerinin içselleştiği, dışsallık ve stratejik kaynaklar sunan bir birim olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır (Çetin, 2004).

Küreselleşme ve yapısal düzenlemelerle birlikte işletmeler merkezi kontrolün ve hiyerarşinin ağır bastığı dikey ilişkilerden çok yatay ilişkilerin geliştiği heterarşik organizasyon modellerini benimsemişlerdir (Çetin, 2004).

Yenilikçi çevre kavramı üzerinde duran GREMI (Group de Recherche Européenne sur les Milieux Innovateurs- Yenilikçi Çevre Üzerine Avrupa Araştırma Grubu) ise bir bölgede inovasyon ekonomisi faaliyetlerinin gelişimi ve artmasında mekânsal olarak birbiriyle ilgili işletmelerin birbirine yakın konumlanması ve yaratıcı çevrenin varlığının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işletmeleri tek başlarına değil ortak bir inovasyon kapasitesine sahip bir bölgenin parçası olarak incelemişlerdir. GREMI yenilikçi çevreyi, belirli bir coğrafi alanda, içsel bir temsili olan aynı zamanda dışa karşı bir imajı olan, ait olma duygusuyla oluşan sinerjik ve kolektif bir öğrenme süreci ile yerel inovasyon yeteneğini artıran genellikle resmi olmayan sosyal ilişkilerin hâkim olduğu bir ağ olarak ifade etmiştir (Yiğit , 2014).

Yenilikçi çevrede işletmeler, tedarikçiler ve müşterilerle teknolojiyi ve bilgiyi paylaşan ilgili hizmetler bölgede yoğunlaşmıştır. Bilginin gelişimi ve korunmasında,

çeşitli aktörlerin bölgeye yerleşmesini kolaylaştırmak için araştırma kurumları ve yerel otoritelerin katılımının kolaylaşmasında, sosyo-kurumsal yapının gelişmesinde üretim sistemi ile olan resmi ve resmi olmayan bağlantılar, yerleşmiş kurallar ve ortak uygulamalar etkili olmuştur (Yiğit , 2014).

Yenilikçi çevre ile işletmeler arasındaki yoğun etkileşim sayesinde, işletmeler arası işbirliğinin artması, bilginin yayılımı ve benimsenmesi, başarılı yönetsel uygulamaların ve teknolojinin taklidi, yüzyüze iletişim ve bilginin sözsüz dolaşımına imkân sağlanmaktadır (Yiğit , 2014).

### **Yeni sanayi odakları teorisi**

1970’li yıllarda yaşanan dünya ekonomik krizi Fordist üretim örgütlenmesi son bulmasına ve daha esnek bir üretim yapısı gösteren böylece dünya kapitalist krizlerine daha dayanıklı olan post-fordist üretim yapılanmasına geçilmesini sağlamıştır. Zira fordist üretim sistemi tek tip homojen bir malın kitlesel üretimine, stoklanmasına, malın kalite kontrollerinin üretim sonrasında yapılmasına ve kaynağı, üretim yaptığı hedef kitleyi yönlendiren bir üretim yapısına sahipken post-fordist üretim sistemi ile esnek bir üretim sistemine geçilmiş ve tek tip olmayan farklılaşmış ürünlerin üretimi, kitlesel değil daha küçük ölçekli bir üretim, üretimde sıfır stok, kalite kontrollerinin üretim esnasında yapıldığı talebin yönlendirdiği bir üretim sistemine geçilmiştir (Erden ve Karaçay Çakmak, 2005).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan üretim ve birikim sisteminin 1970’li yıllara gelindiğinde tıkanması yeni bir üretim sistemi olan esnek üretim sistemini ve yeni bir üretim örgütlenmesini ortaya çıkarmıştır. Bu üretim örgütlenmesindeki değişim sanayi odaklarının ortaya çıkışını beraberinde getirmiştir. Bu esnek üretim örgütlenmesi ile dünyadaki talep değişimine cevap verebilmek için üretilen ürünü kısa sürede değiştirmek aynı zamanda da fazla miktarda üründe bunu uygulamak gerekmektedir. Bunun için de üretim sürecinin tek bir birim içinde tamamlanmasından ziyade farklı konularda uzmanlaşan üretim birimlerinin birlikteliği ve farklı ortaklardan oluşan üretim ağları ile üretim süreci tamamlanmaktadır (Eraydın, 2002). Belli üretim alanına yoğunlaşan ve daha çok el sanatları ve buna bağlı olarak gelişen küçük sanayi birimlerinin olduğu bölgeler

esnek üretim sistemine daha uygun üretime imkân tanırken, büyük ölçekli, tek tip standart üretim yapan firmaların ise yeniden yapılanmasını gerekli hale getirmiştir. Böylece küçük firmaların niteliğine göre geleneksel sanayi kollarında ortaya çıkan ve ileri teknolojinin odaklandığı Silikon Vadisi tipi sanayi odakları olmak üzere iki tip odak ortaya çıkmaktadır (Eraydın, 2002).

Sanayi odakları, küçük ve orta ölçekli sanayi birimlerinin yoğun olduğu, işletmelerin belirli bir sektörde uzmanlaştığı, işletmeler arasında dayanışma ağlarının bulunduğu, güvene dayalı ilişkilerin hâkim olduğu, işletmeler arasında ortak bir bilgi havuzunun olduğu, değerlerin paylaşıldığı kültürel bir ortamın varlığı, değişime cevap verebilecek üretim tekniklerinin kullanıldığı, firmalar arası rekabet ve işbirliğinin aynı zamanda da bölgenin gelişmesini sağlayacak destekleyici kurumların varlığı (Yiğit , 2014), kaliteden kaynaklanan bir rekabet ortamının varlığı ve böylece ortak bir verimlilik artışına ulaşıldığı mekânsal birimlerdir (Eraydın, 2002).

Sanayi odakları, yaratıcı ve buluşçu bir kapasiteye sahip olmanın yanında yerelde gerçekleşen üretim uluslararası piyasalara ulaşabilmekte ve rekabet gücüne erişmektedir (Eraydın, 2002).

### **Yeni ekonomik coğrafya teorisi**

Hem ticaret teorilerinden hem de ekonomik coğrafyadan bahseden teori Poul Krugman tarafından oluşturulmuştur (Yiğit , 2014).

Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı iktisadi faaliyetlerin coğrafi dağılımı ve bunu etkileyen faktörleri ortaya koymak için mesafe ve ulaşım maliyetlerini de analiz etmiştir. Bu yaklaşım, iktisadi faaliyetlerin coğrafi dağılımını etkileyen faktörleri ortaya koymak için iktisadi faaliyetleri bir arada tutan merkezci kuvvetleri ve bu faaliyetlerin dağılmasına sebep olan merkezkaç kuvvetlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak ve bunları aynı anda tartışmayı amaçlamıştır (Tunalı Çalışkan ve Kaya, 2015).

Yeni Ekonomik Coğrafya teorisi ulaşım maliyetleri, ölçeğe göre artan getiri ve ürünün farklılaşmasını modelleştiren çeşitlilik varsayımı gibi kilit unsurlardan

oluşmaktadır. Bu kilit unsurların faktör mobilitesi ile bir araya gelmesi yığınlaşma ve kümelenmelerin meydana gelmesini desteklemektedir (Tunalı Çalışkan ve Kaya, 2015).

Yeni ekonomik coğrafya teorisine göre, müşteriye daha iyi ulaşabilme veya pazarlama, merkezileşmiş yerleri iktisadi gelişmede avantajlı konuma getirmektedir. Kurugman'a göre, üreticiler farklı bir malın üretimini artan ölçek getirileri nedeniyle ulaşım maliyetlerini de azaltabilmek amacıyla pazara yakın yerlerde gerçekleştireceklerdir. Böylelikle nüfusu yoğun olan bölgeler, kendi kendine yeten otarşik bir yapıya sahip olmakla ulaşım maliyetlerini de en aza indirmiş olacaklardır. Fakat bu şekilde yoğunluğun, cazibenin arttığı bölgelerde faktör fiyatları da zamanla artıracaktır bu durumda faktör talebi için fiyatın ucuz olduğu çevre bölgeler tercih edilecektir. Bunun sonucunda ise işletmeler satışlar için merkezi konuma sahip bölgeleri tercih edeceklerdir. Aynı şekilde çalışanların da merkezi konumdaki bölgeleri çalışma alanı olarak tercih etmeleri bölgeler arasında bir ıraksamaya neden olacaktır. Merkezde konumlanan işletmelerin hammadde ve ara malı temin etmek için daha az gelişmiş çevre bölgeleri tercih etmeleri ise bölgeler arasında bir yakınsamaya neden olacaktır (Arıbaş ve Deniz, 2015).

Bu teoride, yoğunlaşmayı sağlayan merkezi güçler, aynı zamanda Marshall'ın dışsallıkları da olan iş gücü pazarı havuzu, teknolojik yayılmalar, ara mal arzı ve pazar büyüklüğü gibi ekonomik faaliyetlerin kümelenmesini sağlayan unsurlar ile işgücünün hareketsizliği, toprak kiralalarının yükselmesi ve artan yoğunlaşmayla gelen sıkışıklık, çevresel sorunlar gibi dağılmaya neden olan merkezkaç güçler sonucunda ekonomik faaliyetler bölgesel olarak yapılanmaktadır (Yiğit, 2014).

Yeni ekonomik coğrafya modeli kümeleri, bilgiyi oluşturan, karlılığı ve inovasyon faaliyetlerini artıran dinamik yapılar olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan da kümelenmeye en büyük katkıyı sağladığı söylenebilir (Yiğit, 2014).

### **3.2. Kümelenme Teorisinin Gereçekleri ve Kümelenme Kavramı**

Küreselleşme ve küresel rekabetin yarattığı ortamda işletmeler başarılı olabilmek, küresel pazarda yeni, kaliteli, rekabetçi fiyatlarla ve gelişmiş teknoloji ile ürünlerini

üretim satmak zorundadırlar. Küresel pazarda yalnızca rekabet edebilmek değil aynı zamanda rekabetin sürdürülebilir olması da gerekmektedir. Sürdürülebilir bir rekabetin temeli ise yeni süreçlerin, teşkilatların ve yönetim sistemlerinin, ürünlerin sürekli geliştirilmesi ve tanıtılması böylece yeni pazarların başarılı bir şekilde oluşturulması anlamına gelen yenilikçilik kavramı ile mümkün olmaktadır. Bunu da yalnızca piyasa hakkında yeterli ürün bilgisine, teknik bilgiye, öğrenme kabiliyetine ve sermayeye sahip çok esnek ve bilgiye dayalı işletmeler başarabilmektedir (Timurçin, 2010).

Küreselleşmeyle birlikte ekonomilerin bütünleşik ve homojen bir yapı alması bölgesel kalkınma yaklaşımlarında kümelenme gibi yaklaşımları öne çıkarmıştır. Böylece kümelenme, ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında hem sektörel hem bölgesel kalkınma stratejilerinde tüm ülkelerde uygulanma imkânı bulmuştur (Timurçin, 2010).

Bir sektörün kümelenmesiyle sağlanan yararlar kümelenmeye gerekçe oluşturmaktadır. Kümelenme için en önemli gerekçeyi doğal kaynaklar ve ölçek ekonomisinden yararlanma oluşturmakla birlikte pazara yakın olma, işçi havuzu oluşturması, aynı bölge içerisinde yerel girdi ve teçhizat tedarikçilerinin bulunmasının sağladığı yüksek düzeyde uzmanlaşmayla gelen verimlilik artışı ve tüm bunların firmalara rekabet avantajı sağlamasıdır. Ayrıca aynı bölgede faaliyet gösteren yerel aktörlerin birbirlerine kültürel açıdan bağlı olması, aralarındaki tanınırlık ve bağlılık karşılıklı güven ortamı kümelerin oluşmasını ve sürdürülebilir hale gelmesini sağlamaktadır (Timurçin, 2010).

### **3.2.1. Kümelenme**

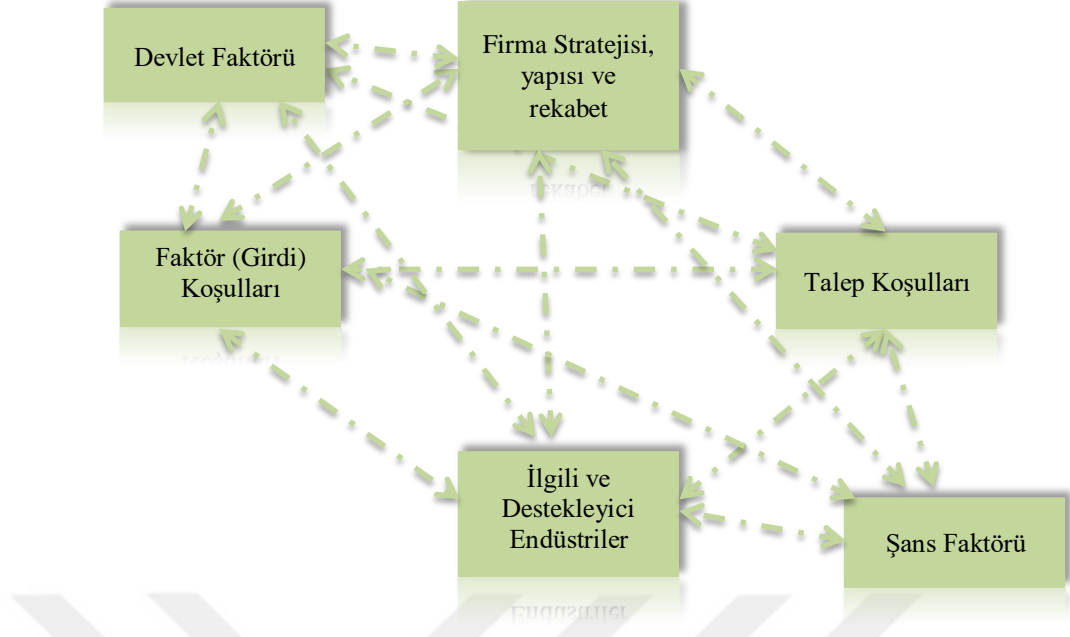
Ekonomik bir sektördeki coğrafi yoğunlaşmalar olan kümeler, doğal süreçte kendiliğinden oluşur ancak, bölgesel ve küresel düzeyde rekabet edebilir hale gelebilmeleri için organize ve sistemli çalışmalar gerekir. Dolayısıyla, sektördeki çeşitli faktörlere bağlı olarak belirli bölgelerde kendiliğinden yoğunlaşarak ortaya çıkan bu doğal oluşumların rekabetçi özelliklerinin artırılabilmesi ancak dışarıdan desteklenerek mümkün olabilmektedir.

M. E. Potter'a göre kümelenme, belirli bir alanda birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan ilişkili firmaların, ihtisaslaşmış tedarikçilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki firmaların ve ilişkili kurumların (üniversiteler, ticaret borsaları, ticaret ve sanayi odaları ile diğer ticari örgütlenmeler, düşünce kuruluşları, standardizasyon kuruluşları) coğrafi yoğunlaşmasıdır. Kümelenme, yalnızca küme içindeki işletmeler arasındaki bağlardan, ağ yapılarından oluşmamaktadır, küme içi işletmelerle birlikte üniversite, araştırma ve eğitim kurumları, standart koyucu kurumlar gibi diğer ilişkili kurumlar arasındaki bağları da içermektedir (Porter, 1998).

Kümelenme yaklaşımı, 1980'lerin sonlarında Porter'ın ulusal rekabetçilik üzerine çeşitli ülkelerde yaptığı çalışmalarla başlamıştır. Bu çalışmalar neticesinde Porter, 'Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)' adlı kitabını yayımlamıştır. Çalışmalarında ulusların rekabet üstünlüğünün coğrafyayla olan ilgisine değinmiştir (Yiğit, 2012).

Porter, kümelenme konusundaki çalışmalarını kaleme aldığı, 'Ulusların Rekabet Üstünlüğü' adlı kitabında ulusların rekabet üstünlüğünü ortaya koymak için ABD, Almanya, Japonya, Danimarka, İngiltere, İtalya, İsviçre, İsveç, Singapur ve Güney Kore olmak üzere 10 ülkeden 100'ü aşkın sektörün incelenmesi ile oluşturduğu Karo Modeline yer vermiştir (Kartal, 2013). Ulusların Rekabet Üstünlüğünü girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve rekabet, olmak üzere dört faktörden oluşan rekabet elması ile açıklamış ve küme tanımını da bu dört unsura dayanarak yapmıştır (Yiğit, 2012). Porter'ın Karo Modelinin dört unsuru Şekil 3.1'de gösterilmektedir.





Şekil 3.1. Porter Karo Modeli (Porter, 1990).

Karo Modelinde, faktör(girdi) koşulları, belirli bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan yetenekli işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerini; talep koşulları, sektörün bir ürün veya hizmetine yönelik talebini ifade etmektedir (Porter, 1990).

Güçlü ve bilinçli bir şekilde var olan yerel talep, hem alıcıların hem de satıcıların ne almak istediklerini anlamalarına katkıda bulunur, firmalar müşterilerinin beklentilerindeki değişimleri erken fark ederler ve böylece müşterilerinin beklentilerine uluslararası rakiplerinden daha önce cevap verebilirler. Bilinçlilik düzeyi artan yerel alıcılar ve onların taleplerine cevap verebilen firmanın uluslararası alanda da rekabet gücünün artma şansı yükselmiş olur (Koç ve Ozbozkurt, 2014).

Modelin üçüncü unsuru olan ilgili ve destekleyici endüstriler ise, uluslararası düzeyde rekabetçi olan tedarikçi ve diğer ilgili endüstrilerin bir ülkede var olup olmamasını içerir (Porter, 1990).

Birbirine yakın konumda olan tedarikçi ve üretici aynı tedarikçiyi kullanan uzaktaki üreticilere göre daha şanslı bir duruma sahiptir. Tedarikçiye yakın konumdaki üreticiler hem endüstriyi yakından tanır hem endüstride meydana gelebilecek değişimleri önceden görerek buna uygun tepki alır (Koç ve Ozbozkurt, 2014). Son

unsur olan firma stratejisi, yapısı ve rekabet ile kast edilen ise, bir ülkedeki firmaların nasıl oluşturulduğunu, organize edildiğini ve yönetildiği ile yerel rekabetin doğasını düzenleyen koşullardır (Porter, 1990).

Ülkelerin yönetim uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde endüstriyle uyum sağladığı alanlarda başarı gösterebilmektedir. Firma ve sektörlerin stratejisi bölgesel koşulların etkisinde kalabilmektedir. Firmaların buldukları çevrede yoğun rekabetin yaşanması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirerek yenilikçi olmaları için itici bir güç oluşturacaktır. Firmanın stratejik yönetimin gereklerine bağlı ve doğru risk analizine dayalı olarak seçilen bir firma stratejisi küresel rekabet için önemli bir durumdur (Koç ve Ozbozkurt, 2014). Firma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri ve rekabet durumuna göre bir strateji belirlenmelidir. Firmanın faaliyet gösterdiği alandaki yerel rakipler fiyatlar, kalite, yeni ürün ve süreçler üretme konusunda birbirlerini zorlayacaklardır (Yılmaz, 2017).

Porter, Karo Modeli ile bir bölgenin rekabet gücü üzerinde etkisi olan ve aynı zamanda birbirleriyle ilişkili dört temel unsurdan bahsetmiştir. Söz konusu dört ana unsurun yanı sıra güncel kaynaklarda destekleyici nitelikte yardımcı unsurlar da tanımlanmıştır. Bu yardımcı unsurlar devlet ve şans faktörüdür (Koç ve Ozbozkurt, 2014).

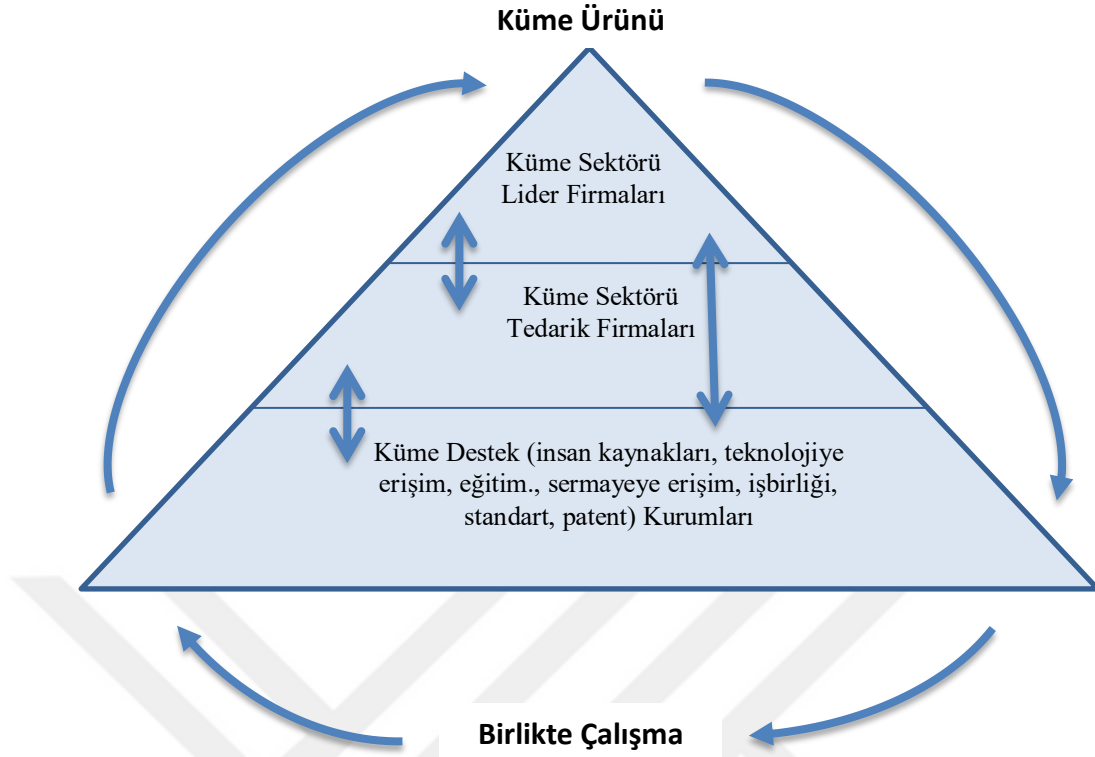
Devlet faktörü, firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmalarında üstlendiği görevler üzerinden tanımlanmaktadır. Bu görevler, firmaları, geliştirilmiş standartlar ile performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünleri önceden tespit ederek bu ürünleri modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlayarak bölgesel rekabetin engellenmesini önlemektir (TOBB, 2012).

Şans faktörü ise, devletin veya sektörün kontrolünün dışında gelişen dış faktörlerdir. Savaş, doğal afetler, coğrafi konum itibari ile büyük pazarlara olan yakınlık, finans piyasalarındaki kaymalar, petrol şokları gibi girdi maliyetleri ile küresel ve bölgesel talepteki değişiklikler gibi faktörler sektörü etkileyen şans faktörleri olarak değerlendirilebilir (Rutledge, 2018).

Oluşan bir kümeyi bir arada tutan yasal bir zorunluluk yoktur. Kümeyi bir arada tutan, kümelenme içinde yer alan aktörler arasında oluşan güven ve işbirliğidir. Oluşan bu güven ve işbirliği, grubun ortak zorlukların üstesinden gelmesine ve ortak fırsatları değerlendirerek birbirlerinin güçlenmelerine katkıda bulunur (Anonim, 2018).

Bir sanayi sitesi, OBS, yeni kurulan şirketler için bir kuluçka merkezi (inkübatör) bir serbest bölge, bir tüketici kooperatifi veya birkaç firma arasındaki bir konsorsiyum tek başına bir küme olmamakla birlikte küme içerisindeki önemli bir unsur olabilir ve sistematik bir küme geliştirme girişimi için güçlü bir temel oluşturabilir (Anonim, 2011).

Şekil 3.2’de en üst katmanda, kümenin ana oyuncularını olan özel sektör ve özellikle ihracatçı firmalar, orta katmanda onların üretimlerinin tamamlayıcısı olarak yer alan tedarik firmaları, en alt katmanda ise, kümenin orta ve üst katmanındaki üreticiler için hayati önem sahip olan yerel kamu otoriteleri, üniversiteler ve tüm eğitim kuruluşları, finansman kuruluşları, odalar, sivil toplum kuruluşları, vakıflar, dernekler, birlikler, danışmanlık şirketleri, standartlar ile ilgili kuruluşlar, patent kuruluşları, teknoparklar, kuluçkalar, küçük sanayi siteleri gibi onlarca kurum ve kuruluştan oluşan “küme destek organizasyonları” bulunmaktadır (Sayın, 2017).



Şekil 3.2. Küme nasıl çalışır (Sayın, 2017).

Kümelerin ortaya çıkmasında farklı unsurların etkisi bulunmaktadır. Bu unsurları dünyadan ve Türkiye’den çeşitli örneklerle şöyle sıralamak mümkündür (Anonim, 2011):

- Doğal kaynağa veya ana hammaddeye yakınlık [Petrol ve doğalgaz: Houston, (Teksas, ABD)],
- Fiziksel özelliklere yakınlık [kayak turizmi; Aspen (ABD)],
- Kültürel gelenek, yerel tarih [Jazz; New Orleans (ABD), Demiryolu (Eskişehir)],
- Ulaşım güzergâhları [Ulaştırma/lojistik: Rotterdam (Hollanda); İstanbul, Mersin, İskenderun],
- Devlet veya güçlü bir kurumun önderliğinde oluşturulan “dayanak noktaları”[Havacılık: Eskişehir, İzmir; ileri teknoloji telekomünikasyon: Ottawa(Kanada)],
- Bir firma çevresinde yoğunlaşma [Yazılım: Seattle (ABD)],
- Uzmanlaşma gerektiren yerel talep (Sulama ekipman ve teknolojileri: Şanlıurfa)

- Var olan bir kümeden ortaya çıkan olgunlukla oluşan bir başka küme (İstanbul tekstil sektöründen tekstil makinaları imalatı kümesinin ortaya çıkması, 1980'lerin ortalarında bilgisayar satıcıları kümesinden ortaya çıkan Çin Silikon Vadisi: Pekin Zhongguancun Bilim parkı 6.000 civarında ileri teknoloji KOBİ'si, 39 üniversite ve 213 araştırma enstitüsü).

### 3.2.2. Kümelenme ile ilgili kavramlar

**İnovasyon:** Farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek; daha önce çözülmemiş sorunları çözmek ya da daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap aramak, yeni değer yaratımı ve yenilikçiliğin ticari bakış açısıyla birleşmesidir (Arslan, 2014).

**Rekabetçilik:** Mikroekonomide firmaların rekabet etme, kârlarını artırma ve büyüme kapasitelerini; makroekonomik düzeyde ise ülkelerin uluslararası rekabetin sınavını geçebilecek ürünler ve hizmetler üretebilmesi ve yurtiçi reel gelirini artırmasıdır (Ulusoy, 2006).

**Rekabet gücü:** Bir sektörün diğer ülkelerdeki aynı sektörlere göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücüdür. Bir ülkenin ürettiği mallarda fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim unsurlarında diğer ülkelerle yarışabilir kapasitede olmasıdır (Gürpınar ve Sandıkçı , 2018).

Endüstri düzeyinde rekabet gücü ise bir sanayinin rakipleri ile eşit veya daha üst bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasa şartlarına uygun mal ve hizmet üretmesi ve uluslararası piyasaların standart ve taleplerinde mal ve hizmet üretebilmeyi sağlayan buluş ve yenilikleri gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmasıdır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008).

Rekabet gücünün temel belirleyicileri; üretim koşulları, talep koşulları, bağlı ve destek endüstriler ile piyasa yapısı ve işletme stratejileri olarak açıklanmaktadır.

## **Üretim koşulları**

Üretim sürecinin girdileri olarak dikkate alınan ve rekabet gücü yaratmada etkili olan üretim koşulları; işgücü kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olmak üzere beş grupta toplanabilir (Ayaş, 2003):

**İşgücü kaynakları:** Çalışan kişilerin sahip oldukları meslekî, eğitim ile ilgili ve sosyal özelliklerinin bir bütünüdür.

**Fiziksel kaynaklar:** Kullanılabilir arazi, verimli topraklar, madenler, ormanlar, hidroelektrik güç kaynakları, avlanma alanları, uygun iklim koşulları, coğrafi büyüklük ve yerleşim alanı gibi fiziksel kaynaklardan oluşmaktadır.

**Bilgi kaynakları:** Üniversiteler, devlet araştırma kurumları, özel araştırma kurumları, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), ticarî kuruluşlar gibi bilgi üretmeye yönelik kurum ve kuruluşlar ile bu tür kurumların ürettiği her tür bilimsel ve teknik bilgi, bilim ve iş dünyası ile ilgili literatür, piyasa araştırma raporları ve piyasa bilgilerini içermektedir.

**Sermaye kaynakları:** Her türlü sermaye yatırımını kapsar. Yerli ve yabancı veya doğrudan-dolaylı olarak ele alınabilecek sermaye kaynakları, tasarruf eğilimi ve finans sektörünün yapısına göre değişmektedir. Ancak diğer üretim faktörleri ile kıyaslandığında bu kaynaklar, sermaye piyasalarının küreselleşmesi ile belli bir bölgeye üstünlük sağlama özelliğini daha hızlı kaybetmiştir.

**Altyapı yatırımları:** Belirli bir ekonomik alanda üretim koşullarının yaratılmasını ya da geliştirilmesini sağlayan her tür yatırımı içermektedir. Bölgedeki yatırımların verimliliğini yükselten ve bölgenin yaşam kalitesini etkileyen temel altyapı yatırımlarını oluşturan İletişim, ulaşım, posta hizmetleri, eğitim, sağlık ve kültürel hizmetlerden oluşmaktadır.

## **Talep koşulları**

Bir ürüne olan talep iç pazarda dış pazara oranla daha yüksek ise bölgesel kuruluşların bu ürüne verdiği önem daha fazladır. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Talep koşulları, üretilen mal ve/veya hizmete olan talep değişkenleridir. Bu değişkenler, nitelikli talep, ihracat ve yeni pazar olanaklarıdır. Çünkü daha talepkar iç pazar, rekabet avantajı doğurur. Aynı zamanda, güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar. Porter'a göre talep koşulları ulusal şirketler tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranı ve özelliklerini şekillendirmekte en etkili belirleyicidir. Buna göre rekabet avantajını belirlemede yerel talebin kalitesinin yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Uysal, 2016).

## **Bağlı ve destekleyici endüstriler**

Bağlı endüstriler, uzmanlaşmış sanayilerin kendisiyle ilişkili olan, mevcut altyapı imkânlarını kullanarak yarattığı yeni sektörlerden oluşurken, destekleyici sektörler, belirli bir sektörün üretim için ihtiyaç duyduğu girdileri sağlamaya yönelik tedarikçi sektörleri oluşturmaktadır. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabet gücünün geliştirilmesi ve uzun dönemde rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Zira bu sektörlerin varlığı ve güçlü bir sektörel ağın kurulması, işletmelere girdi temininde ve yeniliklerin uygulanmasında kolaylık sağlamaktadır (Timurçin, 2010).

İşletmelerin öncelikli tercihi fiziki olarak kendilerine en yakın destekleyici sektörleri tercih etme olduğu için bir bölgedeki destekleyici sektörlerin varlığı, gelişmekte olan diğer sektörler için de avantaj oluşturmaktadır. Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu girdileri temin etmede, yakınlık ve kolaylık yanında girdilerin en verimli şekilde kullanılmalarda hakkında bilgiye ihtiyacı vardır. İlgili ve destekleyici sektörler bilgi akışı ve teknoloji alışverişi yoluyla rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Sektörlerin daha hızlı gelişmesinde başarılı bağlantılı sektörlerin katkısı vardır (Timurçin, 2010).

## Piyasa yapısı ve işletme stratejileri

Piyasadaki satıcıların birbirleri ile ilişkileri, alıcıların birbirleriyle ilişkileri, satıcılarla alıcılar arasındaki ilişkiler ile sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayı ve büyüklükleri piyasa yapısını belirleyen unsurlardır. Sektör yapıları dağınık ve bütünlük yapılar arasında farklı konumlarda yer alabilirler. Dağınık bir sektörde belirli işletmelerin üstünlüğü olmadan çok sayıda işletme rekabeti sürdürürken tamamen bütünlük bir yapıda tek bir işletme veya hâkim konumda bir işletme bulunmaktadır. Genel olarak sektörler değişen ölçülerde bu iki konum arasında farklı yerlerde bulunabilir (Ayaş, 2003).

Piyasa yapısının belirlenmesinde, piyasalara giriş engelleri ve buna bağlı olarak işletme oluşumu bir başka önemli faktörü oluşturmaktadır. Bölgede gelirler, ilgili sektöre giriş çıkış engelleri tarafından belirlenmektedir. Yüksek giriş engelleriyle korunan piyasalarda yüksek kârlar ve tekeli yapı işletmelerin yenilik ve değişimler karşısında daha duyarsız ve yavaş olmalarına neden olurken, düşük giriş engelleri işletme oluşumunu kolaylaştırarak yerel piyasayı canlandırmaktadır (Ayaş, 2003).

Bir işletmenin, faaliyette bulunduğu sektörde daha iyi müşteri karması yaratarak rakipleri karşısında üstünlük sağlaması rekabet gücünün geliştiğinin göstergesidir. Rekabet stratejisi ise işletmenin rekabet gücünü geliştirme konusunda benimsediği yöntemdir. Rekabet stratejisi, benzersiz bir değer karması yaratmak amacıyla, bilinçli olarak rakiplerinkinden farklı faaliyetlerin seçimidir ve teknolojik ilerleme, küreselleşme, tüketici tercihlerindeki uzmanlaşma ve farklılaşmalara bağlı olarak da değişebilmektedir (Ayaş, 2003).

Rekabet gücünün dört temel belirleyeni ile birlikte iki dışsal belirleyeni de bulunmaktadır. Bu dışsal belirleyenler; rekabet gücü üzerinde devletin yarattığı etkiler ve çeşitli nedenlerle ortaya çıkan küresel gelişmelerdir (Ayaş, 2003).

**Devletin rekabet gücüne etkisi:** Ortaya çıkan yeni koşullar ve kriz ortamlarında devlet, gerekli tedbirleri alarak işletmelerin rekabet güçlerini artırabilecek bir unsurdur. Rekabet gücünün geliştirilmesinde devletin önemli bir rol üstlendiği; fakat bu rolün dolaylı olduğu vurgulanmaktadır. Burada devlet doğrudan rekabet gücü



yaratmaz, rekabet gücünün temel belirleyeni doğrudan doğruya bölgeyi destekler. Devletin üretim koşulları ile ilgili işlevi, ulaşım, altyapı, eğitim, sağlık gibi faktör geliştirme açısından önemli yatırımların yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar ise büyük sermaye gerektiren yatırımlar olduğu için devlet yardımıyla veya kamu-özel sektör işbirliğiyle yapılması gerekmektedir. Devletin faktör geliştirmeye yönelik faaliyetleri şöyle sıralanabilir; gelişmiş ve uzman araştırma kurumlarının çalışmalarını teşvik etmek, üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek, ar-ge çalışmalarını arttırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve altyapının belirli alanlara yönelik uzmanlık kazanmasını teşvik etmek. Devletin, talep koşullarının geliştirilmesinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, devlet doğrudan piyasalara alıcı olarak girer ve talep koşullarına bağlı olarak rekabet gücü oluşturabilir. İkincisi ise dolaylı etkiler yaratarak talep koşullarını geliştirebilir. Rekabet gücünün gelişmesinde bu işlev daha büyük öneme sahiptir. Gelir ve ücret politikalarıyla, gelirlerin verimliliğe bağlı olarak yükseltilmesi, mal ve hizmet talebini arttırmakta aynı zamanda talep edilen mal ve hizmetin kalitesini de yükseltmektedir (Ayaş, 2003).

Devletin üretim koşullarını iyileştirmeye yönelik en önemli görevi, gelişmiş ve uzmanlaşmış üretim faktörü kullanan sektörler ile bu sektörlerle bağlı ve destek sektörler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini teşvik ederek üretim koşullarını iyileştirmeye yönelik en önemli görevi üstlenmiş olmaktadır. Devletin piyasa yapısı ve rekabet stratejileri ile rekabet gücü kazanma konusundaki işlevi tamamen dolaylı bir işlevdir. Rekabet koşullarının önündeki yasal ve yapısal engellerin kaldırılması, kurumsal yapının güçlendirilmesi ve işletmelerin kendilerine uygun rekabet stratejileri belirleyip uygulayabilecekleri istikrarlı ekonomik ortamın oluşturulması bu konudaki faaliyetlerine örnek verilebilir (Ayaş, 2003).

**Küresel gelişmelerin rekabet gücüne etkisi:** Küresel gelişmeler rekabetçi işletmelerin gelişmesinde önemlidir. İşletmelerin istekleri dışında gelişen ve ülke koşullarında faaliyet göstermelerine etki eden olaylar şöyle sıralanabilir (Ayaş, 2003);

- Petrol gibi temel girdi piyasalarındaki dalgalanmalar,

- Dünya çapındaki sermaye piyasalarında meydana gelen dalgalanmalar ve döviz kurlarındaki değişimler,
- Yabancı ülkelerin aldığı politik kararlar,
- Mikro elektronik, biyo-teknoloji gibi temel teknolojilerde yenilenmeler.

Küresel gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan yeni fırsatlar belli bir gelişme dinamiğine sahip işletmelerce değerlendirilmektedir. Bu gelişmeler sonucunda bazı işletmelerin rekabet gücü artarken, bazılarının üstünlükleri sona ermektedir.

**Küme kolaylaştırıcısı:** Dünya genelinde, süreç lideri, küme yöneticisi gibi unvanlara sahip olan küme kolaylaştırıcısı, küme paydaşlarını bir araya getiren, onları işbirliğine yönlendirme becerisine sahip birleştirici, köprü kurucu kişidir. Küme kolaylaştırıcısının rolleri şu şekilde tanımlanmaktadır (Anonim, 2011);

- Yığımlardan entegre ilişkiler yaratmak
- Eğitim, AR-GE, teknoloji transferi, bilgi altyapısı ve konumun finanse ettiği altyapı ile küme içerisindeki firmalar arasında uyum sağlamak
- Kurumlar arasındaki işlem karmaşasını ortadan kaldırmak
- Küme bölgesindeki firmaların kopukluğunu ortadan kaldırmaktır.

**Yığın:** Aynı bölgede yer alan fakat birbirinden bağımsız ve herhangi bir destek kuruluşuyla ilişkisi olmayan firmalar bütünüdür (Bozkurtoğlu, 2013).

### 3.2.3. Küme ve yığın arasındaki fark

Yığın, evrimi tamamlanmamış kümedir. Bir bölge içinde aynı sektörde pek çok firmanın bulunması, başka bir deyişle sektörel bir coğrafik yoğunlaşmadır. Bir yığının küme olarak adlandırılması için firmalar ve onların ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlar arasında bilinçli ve sürekli bir işbirliği olması gerekir (Anonim, 2011). Küme ve yığın arasındaki farklar Çizelge 3.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 3.1. Küme ve yığın arasındaki fark

Durum	Kültür	Ana firmalar	Destek firmaları	Bilgi ve işbirliği yapısı	Fiziksel altyapı
<b>Yığın</b>	Aktörler arasında düşük güven ortamı Firmalar ve destek kuruluşları arasında coğrafi yakınlık var fakat zayıf bağlantıya sahipler	Firmalar arasında uzmanlaşma ve etkileşim az, taklit fazla	Az sayıda uzmanlaşma, Ana firmaların beklentilerine cevap vermeyen standart ürün ve hizmetler	Sektörler üniversiteler ve eğitim kurumlarına uzak Sektörün ihtiyaçlarına cevap vermeyen teknik eğitim	Kümenin ihtiyaçları ile uyumlu olmayan birçok sektörü barındıran sanayi siteleri mevcut
<b>Küme</b>	Aktörler arasında yüksek güven ortamı, güçlü bağlantı ve dayanışma mevcut	Uzmanlaşmış firma sayısı ve işbirliği fazla, rekabet için işbirliği	Uzmanlaşma ve üretkenlik yüksek düzeyde Ana firmalarla etkileşim, eş üretim	Üniversiteler ve firmalar arasında yakın etkileşim, Sektörle uyum içinde teknik eğitim	Kümenin ihtiyaçları ile uyum içinde bir altyapıya sahip

Kaynak: Anonim, 2011

### 3.2.4. Kümelenme aşamaları ve özellikleri

Kümelere gelişmişlik düzeylerine göre fikir, başlangıç, gelişen ve olgunluk olmak üzere dört grupta sınıflandırmak mümkündür. Buna göre, fikir aşamasındaki bir küme, aynı sektörde faaliyet gösteren bir yığının varlığını ve bu yığının bölgesel veya ulusal otoriteler tarafından kümelenme çalışması için seçildiğini; başlangıç aşaması, temel analizlerin tamamlanıp küme yönetiminin oluşturulduğu ve görev tanımlarının yapılmış olduğu bir ortamı ifade eder. Bu aşamada, artık bir marka kimliği ve küme stratejisi oluşturulmuş, firmalar kümeye entegre edilmiştir. Gelişen küme olarak ifade edilen üçüncü aşamada ise artık, profesyonel bir küme yöneticisi çalışmaktadır. Kümenin tanıtımı ve ileri düzey analizler ve uluslararası ağların oluşturulması da dâhil tüm kurumsal yapılanması gerçekleştirilmiştir. Olgunluk olarak tanımlanan son aşamaya gelmiş bir küme kendi kendini finanse edebilen, sürdürülebilir, lobi gücü olan ve uluslararası platformda sektör otoritesi haline gelmiş bir yapıya sahiptir (Anonim, 2018).

Kümenin içindeki işletmeler açısından bakıldığında ise bir kümeye dâhil olan işletmenin tek başına olduğundan daha yaratıcı ve verimli olması beklenmektedir. Çünkü kümelenmeler aynı coğrafi alanda yoğunlaşmış yerel tedarikçi, müşteri, rakipler, araştırma merkezi, üniversite gibi ortak çalışma ilişkisine dayanan ağları kolaylaştırarak firmaların performanslarını da artırmaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2009). Kümelenmenin bu etki ve gelişmeleri ortaya çıkaran özellikleri aşağıda açıklanmaktadır:

**Yakınlık:** Firmalar bilgi paylaşımı, uzmanlaşmış iş gücüne erişim gibi çeşitli avantajlar elde etmek için sosyal, teknik, ekonomik ve pazar yakınlığı şeklinde birbirine yakın konumlanma eğilimi göstermektedirler (Ekonomi Bakanlığı, 2009).

**Ağ oluşturma:** Müşteri ve rakipler, tedarikçiler, üniversiteler, araştırma merkezleri arasında ortak çalışmaya ve bağlantı kurulmasına imkân sağlar. Bu şekilde oluşan coğrafi ağlar kümeleri coğrafi gruplaşmalardan ayırır. Firmalar arasında oluşan güven ortamında bilgi akışı artar (Ekonomi Bakanlığı, 2009).

**Uzmanlaşma:** Bir endüstride iş bölümüne gidilmiş olması o kümenin ve kümeye dâhil olan üyelerin uzmanlaştığını gösterir. Firmalar ana faaliyetleri üzerinde uzmanlaşarak rekabet gücünün az olduğu sektörlerdeki sorumluluğu kümenin diğer aktörlerine bırakmaktadırlar. Bir sektörde uzmanlaşmayla birlikte tamamlayıcı ve ilave kaynaklara olan talep artmakta bu da küme aktörleri arasında bağlılığın artmasını ve kümenin güçlenmesini sağlamaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2009).

**Değişime cevap verme:** Bir endüstride kümelenme, piyasalarda yaşanan değişime cevap verme ve uyum sağlamayı getirir. Böylece kümelenme içinde bir sinerji oluşur (Keskin, 2009).

**Dışsallıklar yaratma:** Kümelenme düşük maliyetli tedarikçi ve tamamlayıcıları bir havuzda toplar. Piyasanın kapalı bilgisine kolaylıkla ulaşılmasını sağlar. Uzmanlaşmış, eğitilmiş işgücü ve kaliteli hizmetler sunar (Keskin, 2009).

**Belli bir yaşam döngüsüne sahip olma:** Kümelenmeler embriyonik, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere belli aşamalardan geçen bir yaşam döngüsüne sahiptir (Keskin, 2009).

Kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan firmalara birçok avantaj sunmaktadır. Bir kümeye dâhil olan firma, dâhil olmayan firmalarla karşılaştırıldığında daha rekabetçi, yenilikçi ve daha başarılı olmaktadır (Keskin, 2009). Kümelenmenin sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Karataş, 2006):

- Kümelenme ile firmalar pazar alanından daha büyük pay elde ederler.
- Kümelenen firmalar kaynakları birleştirerek ve paylaşarak maliyet etkinliği elde ederler.
- Kümelenme, uygun iş (ticari) kalkınma stratejilerinin paylaşılmasını mümkün kılar.
- Kümelenme, pazar bilgisinin, fikirlerinin paylaşılmasına, ortak problemlere ortak çözümler geliştirilmesine imkân tanır.
- Kümelenme, ortak öğrenme için uygun bir çevre yaratır.
- Kümelenme, rekabetçilik için engelleri ortadan kaldırmada rol oynar.
- Kümelenme, inovasyon oranlarında artışı sağlar.

Bir küme içinde bulunan işletmeler bilgi, yetenek ve kaynaklarını bir araya getirerek daha karmaşık işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilmektedirler. Ayrıca uzmanlaşmış tedarikçi, işgücü ve diğer destek hizmetlerinin varlığı, işletmelerin kendi işlerine odaklanmalarını ve daha yüksek çıktı almalarını sağlamaktadır. Bu şekilde var olan uzmanlaşma ortamında, küme içindeki işletmeler ölçek ekonomilerine ulaşmaktadır. Küçük ve ihtisaslaşmış şirketlerin varlığı esnekliği artırmakta, küme içindeki bir şirket ve bağlı kurumlarının yakınlığı işlem maliyetlerini azaltmakta ve küme içinde uzmanlaşmış kaynaklara erişimin sağlanması ve maliyetlerin düşük olması sonucu verimlilik artışı yaşanmaktadır. Şirketler ve kurumlar arasında gerçekleşen sosyal, resmi ve gayri resmi bağlar ve etkileşim bilgi alışverişini olanaklı hale getirmektedir. Böylece hem şirket içi öğrenme ve toplu öğrenme süreçleri hem de yenilikçiliğin gelişmesi ve bilginin yayılması sağlanmaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2009).

### 3.2.5. Kümelerin sınıflandırılması

Kümelenme ile ilgili farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Örneğin; bir bölgede veya birkaç firma etrafında bir veya birden fazla endüstri şeklinde gelişen kümelenme; yüksek teknoloji veya düşük işgücü maliyetlerine dayalı üretimin gerçekleştiği uluslararası firmaların fabrikalarının yoğunlaştığı bölgeler; başkent, askeri üsler, araştırma merkezleri veya kamu şirketleri gibi devlet merkezli bölgelerde oluşan kümelenmelerdir (Keskin, 2009).

Genel olarak kümelenmeler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Keskin, 2009):

**Dikey kümelenmeler:** İşletme gruplarında ve değer zincirinde, alıcıların ve araçların birbirleriyle ilişkileri sürekli, yoğun ve sağlamdır.

**Yatay kümelenmeler:** Birbirine yakın sektörlerin ürünlerin veya ikame ilişkileri sebebiyle ağ dışsallıkları oluşturması ve tek bir sektörün işletmelerinin birbirine bağlanması ile oluşan işletme gruplarıdır.

**Kompleks kümelenmeler:** İşletme gruplarının yatay ve dikey olarak birbirleri ile bağlantılı ilişkilerinden oluşur.

**Kapsayıcı kümelenmeler:** Kompleks kümelenmelerin sanayi ve hizmetleri bunlara ek olarak hem özel altyapıyı hem de önemli toplumsal aktörleri ve kamuyu kapsadığı ilişkilerden oluşan kümelenmelerdir.

Kümeler gelişme aşamalarına göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Keskin, 2009):

**İşleyen kümeler:** Kritik sayıya ulaşmış işletmeler, yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynakları kendi avantajlarına uygun kullanarak kümelenme dışındaki işletmelerle rekabet eder durumdadırlar.

**Gizli kümelenmeler:** Kritik kitleye ulaşan işletme sayısına sahiptir. Fakat işletmelerin arasında coğrafi yakınlıktan yararlanmayı sağlayan ilişki ağı ve bilgi akışı bulunmamaktadır.

**Potansiyel kümeler:** Başarılı bir kümelenme oluşturmak için gerekli olan niteliklerin bazılarında sahip olmakla birlikte bu niteliklerin yeterli olmadığı kümelenmelerdir.

**Zorlama kümelenmeler:** Hükümet programlarında yazılı olan elektronik ve biyoteknoloji kümelerinin büyük bir kısmı zorlama kümeler tanımına örnek verilebilir. Bu tür kümelenmelere hükümetin desteği vardır. Fakat bu kümeler doğal bir gelişme gösterebilmesi için gerekli olan kritik kitleye ve olumlu koşullara sahip değildir.

### **3.3. Kümelenme, İnovasyon ve Rekabet Gücü İlişkisi**

İletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte işletmeler arasında etkileşim ve dayanışmanın artması küresel rekabet politikalarına da yeni katkılar yapmış, rekabet üstünlüğü sağlamak için daha kapsamlı ve yeni işbirliği sistemleri geliştirilmiştir (Kartal, 2013).

Kümelenmenin sağladığı avantajlardan dolayı bir kümelenmeye dâhil olan firma, kümelenmeye dâhil olmayan firmalara göre daha yenilikçi, rekabetçi ve başarılı olmaktadır (Keskin, 2009).

İnovasyon, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek; daha önce çözülmemiş sorunları çözmek ya da daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap aramak, yeni değer yaratımı ve yenilikçiliğin ticari bakış açısıyla birleşmesidir (Arslan, 2014).

Kümelenme teknoloji transferi ve üniversite sanayi işbirliğini destekleyerek AR-GE kapasitesini ve yenilik çalışmalarının güçlenmesini sağlar. Nitelikli iş gücü yaratarak verimlilik ve istihdamı artırır kaliteli ürün elde edilmesini sağlar. Böylece bir kümeden beklenen taklit edilmesi güç rekabet avantajı sağlanır. Bu da bölgesel ve ulusal kalkınmayı destekler (IAOSB, 2018).

Kümelenme dâhilindeki firmalar birbirleri ve kurumlarla olan yüz yüze temas ve ziyaretçiler aracılığıyla teknolojik gelişmeleri, parça ve makinelere ulaşmayı, hizmet ve pazar gibi konuları daha erken öğrenirler. Kümelenmeler firmalara hızlı hareket

etmelerini sağlayan esneklik yeteneği kazandırarak firmaların inovatif faaliyetlerinde kullanacakları kaynaklara hızlı bir şekilde ulaşmalarına imkân verir (Keskin, 2009). Porter'a göre modern rekabet üretkenliğe bağlıdır. Üretkenlik ise firmaların rekabet ettikleri belli alanlara değil, nasıl rekabet ettiklerine bağlıdır. Firmalar herhangi bir sektörde (ayakkabı, tarım veya yarı iletkenler) karmaşık metotlar, ileri teknolojiler kullanır ve benzeri olmayan ürünler ve hizmetler sunarlarsa oldukça üretken olabilirler (Porter, 1998).

Kümelenmeler rekabeti üç noktada etkilemektedir:

- Bölgede kurulmuş olan firmaların üretkenliğini artırarak
- Üretkenlik artışını güçlendirecek olan inovasyonun yönünü ve hızını saptayarak
- Kümelenmeyi genişletecek ve güçlendirecek olan yeni işlerin açılmasını sağlayarak.

Bir kümelenme her bir üyesinin sanki daha geniş bir ölçeye sahipmiş gibi veya sanki resmi olarak diğerleri ile birleşmiş gibi esnekliğini feda etme durumunda bırakmayarak fayda elde etmelerini sağlar (Porter, 1998).

### **3.4. Kümelenme Politikaları**

Kümelenme politikası; kümelerin verimliliğini, rekabet edebilirliğini, karlılığını ve küme işletmelerinde istihdamı artırdığı görüşüne dayanmaktadır (Çağrı ve Altaş, 2011).

Küreselleşme süreciyle birlikte ticari sınırların etkilenmesi, kıtalararasındaki ticaretin teknolojik- emtia yönünde yaygın hale gelmesi, küresel işletmelerin ortaya çıkması ve tüm ülkeler tarafından tüketici haklarının yasal çerçevesinin kabul edilmesi hem mikro (işletme hane halkı) hem de makro (ülkesel) ölçekte üretici cepesinde yeni bir iktisadi örgütlenme tarzını zorunlu hale getirmiştir. Bu süreci farklı dönemlerde başlayıp tamamlayan ülkelerin yanında sürece yeni başlayan ülkeler de bulunmaktadır. İktisadi örgütlenme tarzında değişim yapan ülkeler, makroekonomik yapılarını iyileştirmenin yanında rekabet gücü yüksek aynı zamanda da sektörel kümelenmeyi gerçekleştirmiş işletmeler ortaya çıkarırken, iktisadi örgütlenme tarzını



değiştirememiş işletmeler bu gecikmenin maliyeti olarak sosyo-ekonomik refah kaybı ile karşı karşıya kalmışlardır. Başarı gösteren ülkeler kamu politikası aracı olarak 'rekebet gücünü' artırıcı politikalar izlemişlerdir. Bu üretici ve tüketici refahına katkı sağlayan 'rekabet gücünü' artırıcı politikalarından en önemlisi de 'kümelenme' politikası olarak gösterilmektedir (Timurçin, 2010).

Geleneksel sanayi politikaları bireysel olarak bir firma veya özel bir sektörü desteklemeye odaklanırken bu odak, kümelenme politikaları ile firmaların ve kurumların işbirliği faaliyetlerinin desteklenmesine doğru değişmektedir (Bacak ve Altaş, 2011).

Küme yaklaşımı tek tek işletmelerin desteklenmesine değil, tüm ağı desteklenmesine yönelik bir yaklaşımdır. Bu bir anlamda sektör gruplarının yanında; büyük işletmeleri, KOBİ'leri, araştırma merkezlerine ve kamu kurumlarını birbirine bağlayan değer zinciridir. Politikanın amacı her bir unsuru ayrı ayrı değil, bileşenlerin tümünden oluşan sistemi geliştirmektir. Dolayısıyla kümelenmede kamunun katkısı belirli işletmeleri desteklemeyi değil, tüm kümenin gelişme koşullarını iyileştirmeyi hedef almaktadır (Cansız, 2011).

Kümelenmeyi bir süreç olarak kabul edip rekabet edebilirliği artırmayı hedefleyen bir kümelenme politikasının temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Bacak ve Altaş, 2011):

- Koordinasyon problemlerinin ve dışsallıkların üstesinden gelebilmek için oluşturulan ortak hareket platformlarına devletin desteği. Bu tip platformlar, küme katılımcıları arasında pozitif bağlantıları artıracak aynı zamanda da var olan yetkinliklerin geliştirilmesine imkân sağlayacaktır. Bu tip platformların en başında küme girişimleri yer almaktadır. Küme girişimleri kamu müdahalesi olmadan da ortaya çıkabilir. Fakat kümenin kuruluş sürecinde devletin rolünün önemi özellikle Avrupa'daki örneklerde görülmektedir.
- Bölgesel kümelerde işbirliği platformunun olup olmadığına bakmaksızın yenilikçilik veya doğrudan yabancı sermaye çekme gibi spesifik politikalara yapılan devlet desteğidir. Bu tip destekler kümedeki firmaların yaptığı yatırımları

ya da taahhütleri garanti altına almaktadır. Küme girişimlerinin farklı ihtiyaçları olacağı göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçları karşılayacak spesifik küme destek programlarının fonksiyonel programlar dahilinde uygulanmasının daha etkin sonuçlar vermesi beklenmektedir (Bacak ve Altaş, 2011).

Bir kamu politikası olarak kümelenme politikalarının oluşumunda öncelikle devletin refah yaratma sürecinde iş dünyasının bütün potansiyelini açığa çıkarabilecek mikro destekleri ve makro politikaları oluşturması öncelik teşkil etmektedir. Devletin uygulamaya koyduğu temel politikalar, ulusal yatırım, endüstri ve ticaret politikaları kümelenme politikalarının oluşturulmasından önce olması gereken temel politiklardır. Bununla birlikte kümeye dâhil olacak işletmelerin iş geliştirme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme yönünde temel politikalarının olması gerekmektedir ve bu politikaların mutlaka karşılıklı olarak birbirleri ile uyum içinde olmaları gerekmektedir (Timurçin, 2010).

Genel olarak kümelerin ortaya çıkışında, desteklenmesinde ve kümelenmeye yönelik politikaların oluşturulmasında yerel bankalar, eğitim kurumları, KOBİ'lerin gelişmesine yönelik hizmetler, sanayi hizmetleri olmak üzere öne çıkan dört kurumsal yapıdan söz edilmektedir. İtalya ve Almanya'da da örneklerine rastlanan ve kümenin bulunduğu bölgede yer alan yerel bankalar işletmelere ulusal ticari bankalara göre daha düşük kredi faizi uygulamakta ve işletmeler bu yerel bankalardan daha kolay kredi alabilmektedirler, bu şekilde karşılıklı bir güven ortamında herhangi bir güvence istenmeden işletmelere kredi sağlanması da küçük işletmelerin önünü açmaktadır. Bölgede hem işçiye hem de işletme sahiplerine yönelik eğitim hizmeti veren kurumların yer alması ve eğitim programlarının yerel gereksinimlere yönelik planlanması da ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca üretim, teknoloji ve ihracat konusunda çeşitli destekler sunan KOBİ'lerin gelişmesine yönelik hizmetler bir diğer önemli unsurdur. Bu kurumlara ilk kuruluş aşamasında yerel yönetimlerin katkısı bulunmakta sonrasında ise tamamen faaliyetlerini kendi bünyelerinde devam ettirmektedirler. Sanayi hizmetlerinde ise sanayi için ucuz ve uygun niteliklerde satılan mallar, arsalar, binalar ya da alt-yapı hizmetleri en önemli unsurlardır (Timurçin, 2010).

### 3.5. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları

Türkiye’deki son yıllardaki kümelenme politikalarının ortaya çıkması, 2000’li yıllardan sonraki, özellikle AB’ye katılım sürecindeki bölgesel politikaların hızlandırılması ile paralel olmuştur (Dulupçu vd., 2015).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda üniversitelerde ve KOSGEB bünyesinde Teknoloji Geliştirme Merkezleri kurulmuş ve buralarda üniversite sanayi işbirliğinin gelişmesiyle AR-GE yatırımları için 2000’li yıllarda Teknoloji Geliştirme Bölgeleri uygulamalarına başlanmış, bu bölgeler Türkiye’de yığınlaşma alanlarının ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayarak kümelenme politikalarının temellerini atmıştır (Cansız, 2011).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve DPT<sup>1</sup> işbirliği ile 2003 yılında Türkiye’deki imalat sanayi sektörlerindeki uzmanlaşmayı belirlemek için 26 Düzey-2 bölgelerindeki yığınlaşmaları tespit edilmiştir (Cansız, 2011).

Kümelenme yaklaşımının Türkiye’de uygulanmasına yönelik önemli bir adım olan, Porter’in ekibinin önderliğinde, özel sektörün desteği ve zamanla üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının da dâhil olduğu bir işbirliği ile Türkiye’nin Rekabet Avantajı anlamına gelen Competitive Advantage of Turkey (CAT) platformu kurulmuştur. Platform kapsamında Porter’in metodolojisi ile çalışma yapılan ilk sektörler, turizm, hazır giyim, finans, gıda, inşaat ve seramik olmuştur. Bilişim sektörünün dünyada hızla gelişmesi ve özel sektörden gelen talep üzerine bilişim sektörü de Türkiye’nin Rekabet Avantajı platformu kapsamına alınmıştır (Anonim, 2018).

Türkiye’nin Rekabet Avantajı platformuna kamu ve özel sektörden gelen desteğin artması sonucu 2004’te Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) kurularak Türkiye’nin Rekabet Avantajı platformu bir dernek çatısı altında varlığını sürdürmüştür (URAK, 2018).

---

<sup>1</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı olarak ismi değiştirildi. 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının birleştirilmesiyle yeni ismi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı oldu ve Cumhurbaşkanlığına bağlı bir birim oldu.

Türkiye’de 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde kümelenme konusunda daha kapsamlı çalışmalar başlatılmıştır. Planda kümelenme girişimlerinin destekleneceği belirtilmiştir (Anonim, 2006).

Onuncu Kalkınma Planında (2014-2018) ise Kümelenme yapılarının hukuki ve kurumsal yapısı güçlendirilmiş yenilik sistemi, kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacağından ve Plan döneminde, rekabet edebilirlik politikaları bölgelere göre farklılaştırılarak geliştirilip uygulanacağından bahsedilmiştir. Bölgesel yenilik stratejileri hazırlanıp, üretim ve ihracatta değer zincirlerinin organizasyonu işbirlikleriyle geliştirilen kümelenme modeli, merkezi ve bölgesel düzeyde desteklenmeye başlanmıştır. Bölgesel düzeyde değer zinciri ilişkileri dikkate alınarak, yenilikçi ve yüksek katma değerli küme oluşumları teşvik edilecek, mevcut kümelerdeki işletmeler arası işbirlikleri artırılacak, kümelerin uluslararası piyasalarla bütünleşmeleri güçlendirilecek ve desteklerde merkezi ve bölgesel düzey uyumu dikkate alınacak, yenilik sistemi, kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya sahip olacak, belirli savunma sanayii alanlarında ağ ve kümelenme yapıları desteklenecektir. Planda, tıbbi cihaz ve ilaç sanayi kümelerinin oluşturulması amacıyla ve İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Programının dördüncü bileşeninde kümelenme bölgelerinde fiziki altyapının geliştirilmesinden bahsedilmiştir (Anonim, 2013).

KOSGEB ve Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında başlattığı, URAK’ın teknik danışmanlık sağladığı, “Bartın Yerel Kalkınma Projesi”nde turizm, yat üretimi, organik tarım ve mobilya sektörlerinde küme analizleri yapılmıştır. Daha sonra Projeye Hazine Müsteşarlığı ve Bartın Valiliğinin de destek verdiği bu sektörlerde kümelenmenin gerçekleştirilmesine yönelik alt projeler de tanımlanmıştır (Sayın, 2017).

AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı AB’nin Türkiye’de başlattığı ilk bölgesel kalkınma programıdır. Programda GAP İdaresi Başkanlığı yararlanıcı kuruluş olarak yer almıştır. “Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi” programının KOBİ Geliştirme ile ilgili kısmını oluşturmaktadır. Proje çerçevesinde Şanlıurfa (Organik Tarım), Mardin (Gıda Üretimi), Adıyaman (Hazır Giyim) ve Diyarbakır (Mermer İşleme) illerinde 2004 yılından başlayarak 2007 yılı da dâhil olmak üzere kümelenme

çalışmaları yürütülmüştür. URAK'ın teknik danışmanlığında proje kapsamındaki küme analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonrasında küme geliştirme programları tasarlanarak her ilde küme koordinasyon platformunun oluşturulması ve ayrıca Şanlıurfa, Adıyaman ve Diyarbakır illerinde, ilgili oldukları sektörlerde kümelenme derneklerinin kurulmasında kolaylaştırıcılık hizmetleri yerine getirilmiştir (Sayın, 2006).

Türkiye'de Ekonomi Bakanlığı (yeni ismi Ticaret Bakanlığı) tarafından yürütülen Küme Politikasına ilişkin ilk çalışma, 2007-2009 döneminde finansmanı AB tarafından sağlanan "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi (Development of Cluster Policy for Turkey)" Projesidir (Ekonomi Bakanlığı, 2009).

Kümelenme politikasının belirlediği ana hedef ve öncelikleri gösteren eşgüdümlü müdahale alanları ve operasyonel sistemlerin yapılımasını amaçlayan kümelenme politikası altında tasarlanmak ve uygulanmak üzere dört adet program tanımlanmıştır. Politika doğrudan uygulanmamaktadır. Söz konusu programlar sayesinde ve politika çerçevesinin temelinde, kümelerin gelişimini desteklemek için gerekli olan farklı önlemler ve araçlar yoluyla politikaya atıfta bulunmaktadır. Bu politikaları hayata geçirmeye yönelik uygulanan dört program şöyledir (Ekonomi Bakanlığı, 2009):

- Kümelenme politikasının ulusal ve yerel düzeyde sorunsuz uygulanmasını sağlamak amacıyla Küme Yönetişim ve Teknik Yardım (KYTY) Programı
- Küme işletmeleri ve ilgili kurumlar arasındaki işbirliğini ve ağ oluşturmayı teşvik etmek ve güçlendirmek amacıyla Küme Rekabet Edebilirlik (KRE) Programı
- Kümelerin uluslararası performansını geliştirerek, küresel rekabet düzeyinin artırılması amacıyla Küme Uluslararasılaştırma (KUL) Programı

Bu programın sonucu olarak Ekonomi Bakanlığı tarafından UR-GE programı gerçekleştirilmiştir. Küme Uluslararasılaştırma (KUL) Programının anahtar görevleri arasında;

- ✓ Kümelenmeyi ve işbirliğini teşvik etmek
- ✓ Küme gelişimi ve kapasite gelişimini sağlamak

- ✓ Kümelerin uluslararasılaşmasını sağlamak
- ✓ Program için Teknik Destek (Yönetim, İzleme ve Değerlendirme, bilgi ve iletişim) temin etmek yer almaktadır.
- Yenilikçilik faaliyetlerini desteklemek ve kümelerdeki üçlü sarmalı güçlendirmek amacıyla Küme Yenilikçilik (KY) programları gerçekleştirilmiştir.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG), 2007 yılında sektörel odaklı çalışacak bölgesel inovasyon merkezleri kurulması amacıyla bir proje başlatmışlardır. Proje çerçevesinde çeşitli ülke örnekleri incelenerek Fransa Rekabetçi Sanayi Kümelenmesi Projesi örnek olarak seçilmiş ve Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) ile işbirliği yapılmıştır. Proje kapsamında yirmi ilde Bölgesel İnovasyon Merkezi kurulması planlanmıştır. Proje 2009 yılında tamamlanmıştır (Anonim, 2019).

Çankaya Üniversitesi ve OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi, 2007 yılında bir işbirliği anlaşması imzalayarak, OSTİM’de rekabetçiliğin geliştirilmesine yönelik kümelenme projeleri yürütmeye karar vermiştir. Türkiye’de üniversite sanayi işbirliği modeli olarak da örnek bir girişim olan söz konusu işbirliği protokolü, OSTİM’de yerel rekabetçiliğin ve aynı zamanda firmaların rekabetçiliğinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Öncelikle Çankaya Üniversitesi ekibi tarafından, OSTİM’de “sektörel rekabetçilik analizleri” yürütülmüştür. Bu analizlerin bulguları çerçevesinde kümelenme projesinin, öncelikle “iş ve inşaat makine üretim sektörü” ile başlatılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bu kapsamda 2008 yılında “İş ve İnşaat Makine Kümesi” kurulmuştur. Küme rekabetçilik analizi ve ardından da küme geliştirme çalışmaları sürdürülmüştür (Sayın, 2017).

Türkiye’de 2009 yılından sonra, TOBB’a bağlı Oda veya Borsaların bünyesinde kurulan “Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri”nin bünyesinde veya Kalkınma Ajanslarının destek programları kapsamında ya da Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sorumluluğunda yürütülen IPA-Bölgesel Rekabetçilik Bileşeni çerçevesinde ya da çeşitli kurum ve kuruluşların kendi fonlarını kullanmaları yoluyla birçok ilde münferit küme projeleri yürütülmüştür (Sayın, 2017).

5449 sayılı Kanun ile 2009 yılında 26 bölgede Kalkınma Ajansları kurulmuştur. Kalkınma ajanslarının yeni girişimlere, proje ve güdümlü projelere, bölgenin kapasitesini artıracak kurum ve kuruluşlara destek vermesi kümelenme uygulamalarında güçlü bir bölgesel yapıya olan ihtiyacı karşılamada etkili olmuştur. 2010 ve 2011 programlarında Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı<sup>2</sup> tarafından 'Rekabetçilik Alanında Küme Destek Programı' isimli proje uygulamaya geçirilmiştir (Cansız, 2011).

2011 yılında Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından toplam 5 milyon Avro bütçe ile finanse edilen 'KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi' hayata geçirilmiştir. Proje ile Türkiye'de ihracatın hedeflenen seviyelere ulaşması, ihracatta katma değerli ürünlerin oranlarının artırılması, farklı coğrafya ve yeni hedef pazarlarda büyümeyi sağlamak için küresel değer zincirleri içinde bulunan tüm ülkelerle rekabet eden aynı zamanda da işbirliği içinde olan Türk firmaların geliştirilmesi hedeflenmiştir (Ekonomi Bakanlığı, 2018).

Türkiye, 1999 yılının Aralık ayında Helsinki Avrupa Konseyi Zirvesinde Avrupa Birliğine aday ülke olarak ilan edilmesi sonucu Katılım Öncesi Mali Yardım fonlarından yararlanma imkânı bulmuştur. Beş bileşenden oluşan Katılım Öncesi Mali Yardım aracı düzenlemeleri ile Bölgesel Kalkınma Bileşeninin bir alt bileşenini oluşturan ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığının sorumluluğunda yürütülen, Dokuzuncu Kalkınma Planı ile uyumlu ve 2007-2013 dönemini kapsayan 'Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı' hazırlanmıştır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2007). 'Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı' bölgesinde yer alan 5 pilot ilde 'Kümelenme Bilgi Merkezi' kurulmuştur (Ekonomi Bakanlığı, 2018).

### **3.5.1. Küme destek programı**

Türkiye'de kümelenmeler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde oluşturulan programlar kapsamında desteklenmektedir.

---

<sup>2</sup> Yeni adıyla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen kümelenme destek programının genel hedefleri şunlardır (BSTB, 2018):

1. Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin, yenilikçiliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesi,
2. Küresel ihracattan daha fazla pay alınması,
3. Ağırlıklı olarak yüksek teknolojlili ürünlerin üretilmesi,
4. Nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüştürülmesi yer almaktadır.

Destek programının özel amaçları ise şöyledir (BSTB, 2018):

1. Kümelenme birlikteliğinin sürdürülebilir bir şekilde koordinasyonunu ve geliştirilmesini sağlayacak yapıların kurulması ve bu tür yapıların küme koordinasyon kapasitelerinin artırılması,
2. Kümelenme birlikteliğinin kurumsal (üniversite, özel sektör, kamu kurumları) kapsayıcılığının genişletilmesi,
3. Küme aktörleri (üniversite, özel sektör, kamu kurumları) arasındaki işbirliği seviyesinin güçlendirilmesi,

Kümelenme birlikteliği için küme ekonomik coğrafyasında yer alan en az bir sanayi odası, yoksa ticaret ve sanayi odası ile en az bir üniversite olmak zorundadır. Kümenin ana faaliyet alanında yer alan ve kümelenme birlikteliği ile işbirliği yapmayı taahhüt eden en az yirmi firma bulunmalıdır. Ayrıca il özel idareleri, yerel yönetimler, üniversiteler ve araştırma kurumları, teknoloji geliştirme bölgeleri, 18.05.2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu çerçevesinde kurulan sanayi odaları ile ticaret ve sanayi odaları, borsaları, serbest bölgeler, organize sanayi bölgeleri, ihracatçı birlikleri, endüstri bölgeleri, kümelenme birlikteliği ile ilgili dernekler, vakıflar, kooperatifler vb. kuruluş ve teşekküller gibi kurum, kuruluş ve özel hukuk tüzel kişileri de kümelenme birlikteliğinde yer alabilir (BSTB, 2018).

Programın amaç ve hedefleri doğrultusunda program için sağlanacak mali destek, küme tanıtımı/bilinçlendirme faaliyetleri, faktör koşullarını veya piyasalarını



geliştirme, koordinasyon, verimlilik ve yenilik faaliyetleri gibi öncelikleri kapsamaktadır (BSTB, 2018).

Kümelenme teşebbüsünün desteklenme süresi 5 yıldır. Bakanlıkça hibe şeklinde sağlanacak mali destek, 5 yıl için 25 milyon TL'dir. Bakanlık tarafından sağlanacak geri ödemesiz destek oranı, her bir iş planı tamamlandığında iş planı toplam bütçesinin %50'sini, her bir destek kalemi bazında ise %75'ini geçemez (BSTB, 2018).

Türkiye'de Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi, Nükleer Sanayi Kümelenmesi, Sürdürülebilir Ev Tekstili Kümelenmesi, Gemi İnşa Sanayi Kümelenmesi, OSTİM Temiz Teknolojiler Kümelenmesi, İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi olmak üzere altı küme bu destek kapsamındadır (BSTB, 2018).

### **3.6. Tarım-Gıda Alanında Kümelenme Örnekleri**

Kümelenmeler kendiliğinden ortaya çıktığı gibi devletin desteği ile ve kalkınma için uygulanan kümelenme politikaları ile de oluşmaktadır. Dünyada kümelenmelerin ortaya çıkışı ve gelişimi çok uzun bir geçmişe sahiptir. Tarım ve gıda alanında kümelenme oluşumları da bu tarihsel gelişim içerisinde önemli bir yere sahiptir. Tarım ve gıda ürünleri etrafında oluşan kümelerin tanıtılacağı bu bölümde, öncelikle uzun yıllardır başarılı faaliyetlerini sürdüren Hollanda Süt, Kaliforniya Şarap ve Sunkist Narenciye kümelerine yer verilecek, ardında da Türkiye'den daha yeni örnekler anlatılacaktır.

**Hollanda Süt Kümesi:** Hollanda'da süt üretimi uzun bir geçmişe sahiptir, peynir üretimi de Orta Çağ'a kadar uzanmaktadır. Bölgede süt üretimindeki uzmanlaşma, üretimde 13. ve 16. yüzyıllar arasında büyük bir artışa neden olmuştur. Peynirin, raf ömrü süt ve benzeri ürünlere göre daha uzun olduğu için önemli bir süt ürünleri ticareti olmuştur. Doğal koşullar ve dünyanın en yüksek verimli inek türü olan Holstein'in ülkede yetiştirilmesiyle süt üretimindeki başarılarını artırmıştır. Süt üretiminde uzmanlaşmış birçok küçük çiftçi pazarlık gücünü elinde tutmak için kooperatifler kurmuştur. Kooperatif yapı, çiftçilikten fabrikaya kadar üretim yapan, mekanizasyonda artan uzmanlaşmayı ve yatırımı beraberinde getirmiştir. Bu

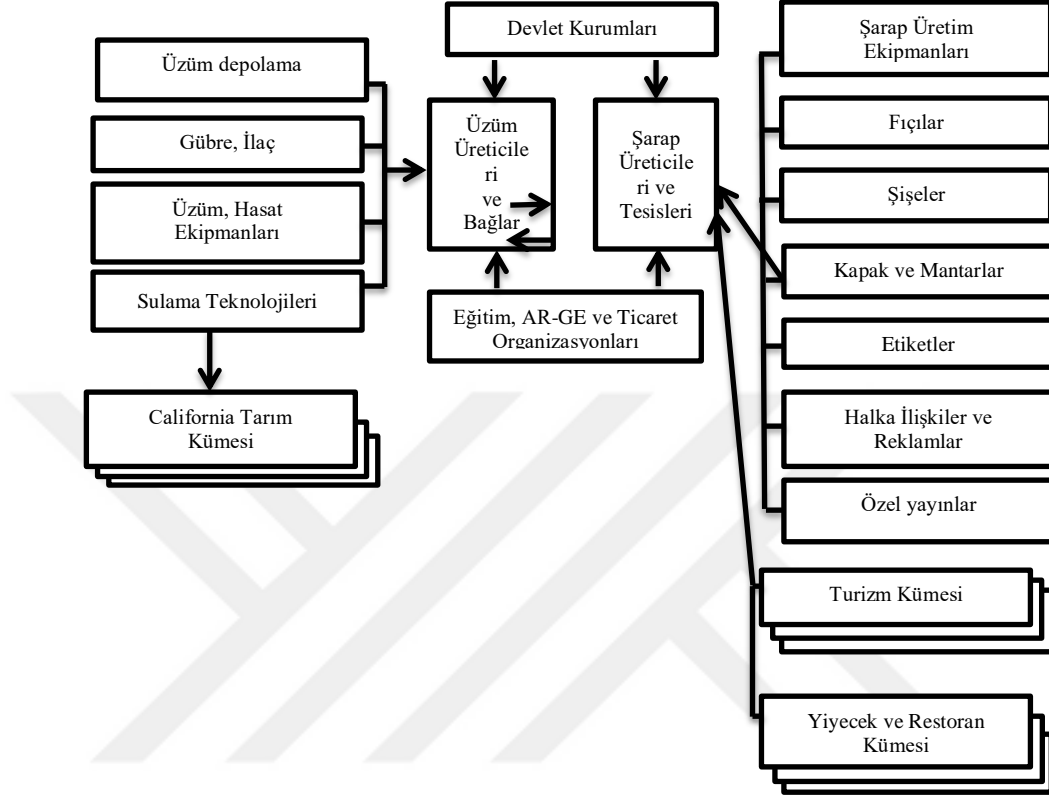
gelişmelerin neticesi olarak ilk süt fabrikası 1871'de kurulmuştur. Ölçek getirisi, süt kooperatiflerini sağlamlaştırmaya itmiş ve bugün tek bir kooperatif, üretimin %60'ını kontrol edebilecek kadar gelişmiştir ( Philippot vd., 2011).

Süt endüstrisi, çiğ süt üretimini, süt, tereyağı, peynir, yoğurt, süt tozu ve dondurma gibi üretim, soğutma, pastörizasyon ve homojenizasyon gibi işlemlerin yapılmasını kapsamaktadır. Hollanda süt kümelenmesi, süt işleyen, sütü farklı süt ürünlerine dönüştüren ve dağıtan büyük kooperatiflerde toplanan çok sayıda sütçüden (30.000) oluşmaktadır ( Philippot vd., 2011).

Çiftçi kooperatifleri kümelenme gelişiminde çok etkili bir rol oynamış ve Hollanda Dairy Board (Süt Ürünleri Pazarlama Panosu) ve NIZO (Bilimsel Araştırma Merkezleri ve Laboratuvarları) gibi kümelenmeyi destekleyen kurumları yaratan birçok özel kamu işbirliğinin gelişmesini teşvik etmiştir. Bu da sektörde bir yatırım ve işbirliği kültürü yaratarak kümelenmenin işgücünü azaltmasına, kaliteyi artırmasına ve katma değerli üretime geçmesine izin vermiştir. Hollanda'da hükümet kümenin rekabet gücünü sağlamada aktif rol oynamaktadır. Zira çiftlik hayvanı süt ürünü sertifikasyon kuruluşu (KB) ve gıda güvenliği ve hayvan sağlığı ve refahını izleyen düzenleyici kurumlar gibi bu kümedeki yüksek kalitenin geliştirilmesi ve güvencesini teşvik eden düzenleyici olarak hareket eden ve bu alanda araştırmaları ilerleten, kamuya açık güçlü kurumlar bulunmaktadır. Wageningen Tarım Üniversitesi bünyesinde Mandıra çiftliği koleji bulunmaktadır ve zamanla üniversitenin yakınında kamu ve özel sektöre ait araştırma enstitüleri kurulmuştur. Araştırma enstitülerinden gelen destek sayesinde önemli AR-GE yatırımları sağlanmış ve toprak işleme, yem üretimi, sulama planlayıcısı, otomatik sağım sistemleri gibi dünya çapında kullanılan teknikler gelişmiştir (Philippot vd., 2011).

**Kaliforniya Şarap Kümesi:** 680 ticari şaraphane ve binlerce bağımsız üzüm üreticisinden oluşmaktadır ve dünyada tarım gıda alanında başarılı küme örneklerinden biridir. Şekil 3.3'te de görüldüğü gibi küme içinde aşı, sulama ve hasat teçhizatı, fiçı ve etiketler, halkla ilişkiler ve reklam şirketleri olmak üzere hem şarap yapımını hem de üzüm yetiştiriciliğini destekleyen geniş çaplı tamamlayıcı sanayi bulunmaktadır. Kaliforniya Üniversitesi dünyaca ünlü bağcılık ve şarapçılık programı, Şarap Enstitüsü ve Kaliforniya Senatosundaki özel komiteler de kümeye

destekte bulunmaktadır. Aynı zamanda kümenin, Kaliforniya’da bulunan ziraat, gıda, restoran ve şarap turizmi ile ilgili diğer kümeler ile de bağlantıları vardır (Porter, 1998).



Şekil 3.3. Kaliforniya şarap kümesi (Porter, 1998).

**Sunkist**, Kaliforniya ve Arizona narenciye üreticilerinin oluşturduğu ve işlettiği 1893 yılında kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir pazarlama kooperatiftir. Kırktan fazla taze narenciye çeşidi sunan, geleneksel yetiştirme uygulamalarının, doğal kaynakların yönetiminin ve yenilikçiliğe olan bağlılığın, kuşaktan kuşağa geçtiği aile çiftlikleri kooperatiftir. AR-GE faaliyetleri ile ambalajlama, paketleme, sınıflandırma ve sıralama konusunda geliştirdiği yenilikler sayesinde kümelene yaklaşımına uygun bir gelişme göstererek günümüzde de faaliyetlerini devam ettirmektedir (SUNKİST, 2018).

Kümelenemeye olan ilginin artmasıyla birlikte Türkiye’de de son yıllarda tarım ve gıda alanlarında kümelene oluşumları gelişme göstermiştir.

Projeli olarak gelişen bu küme örnekleri arasında yer alan **GAP Organik Tarım Küme Projesi** GAP BKİ tarafından, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) teknik desteğiyle 2009-2018 döneminde yürütölmek üzere başlatılmıştır (Anonim, 2018). Şanlıurfa merkezli olarak GAP illerinde uygulanan projenin amacı, GAP'ın rekabet gücünü artıracak, bölgeyi markalaştıracak strateji ve sektörlerin ortaya çıkarılmasıdır (Anonim, 2016). Projenin amacı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde tarımsal potansiyelleri değerlendirmek, organik gıda ve organik tekstil sektörlerinin teknik, fiziki, bilgi ve kurumsal altyapılarını küme geliştirme çalışmaları ile geliştirmek ve bu sektörlerin daha rekabetçi bir konuma gelmelerini sağlamaktır (Anonim, 2018). Proje kapsamında organik tarım ve organik tekstil konusunda iki çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çerçevede ise bitki koruma ve biyolojik mücadele, bitki besleme ve organik girdi, Diyarbakır Ilgın Köyü'nde organik çeşitlilik, artan verim ve yükselen katma değer, organik pamuk bitki koruma ve biyolojik mücadele, Kilis İli'nde organik zeytinyağı üretiminin rekabet gücünün geliştirilmesi pilot projeleri yürütölmüştür. Proje kapsamında eğitimler gerçekleştirilmiş, fuarlar ve yurt dışı gezileri düzenlenmiştir. (Anonim, 2016).

Proje faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kurumsallaşma için 2016 yılında GAP Organik Küme Derneği (GAP ORKÜDER) kurulmuştur (Anonim, 2018).

**Mardin Gıda Ürünleri Sanayi Kümelenme çalışması** ile GAP Bölgesinde, gıda ve gıdaya bağlı alt sektörlerin bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Mardin merkezli olmak üzere Diyarbakır, Batman, Gaziantep ve Şanlıurfa'yı da içine alan çalışmalar yürütölmüş, çalışmalar sonucunda gıda sektörünün rekabet avantajını yükseltmek amacıyla sektörün ithalat ve ihracat durumları, fırsat ve tehditleri analiz edilmiş ve stratejiler ortaya konulmuştur (Sayın , 2006). Fakat yerel sahiplenme, işbirliği ve mali destek eksiklikleri nedeniyle çalışmalardan istenilen sonuç elde edilememiştir (Kalfa ve Yürekli, 2016).

**İzmir Organik Tarım Kümelenme çalışmaları**, Mart 2007'de başlatılan Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi kapsamında önceliklendirilen kümelenme oluşumlarından birisi olan İzmir Organik Tarım Kümelenme girişiminin,

Ege İhracatçı Birlikleri ve Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği'nin koordinasyonu ile yürütülmektedir. Girişimin çalışma grubuna, ana üreticiler (işletmeler), kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, akademik kurumlar, araştırma kuruluşları ve diğer ilgili oyuncular katkıda bulunmaktadır (Eraslan ve Dönmez, 2017).

**Mersin Taze Meyve ve Sebze Kümesi**, kümenin oluşumunda Avrupa Birliği fonlarıyla Mersin'de yürütülen RIS-Mersin ve AGFORİSE projeleri önemli yere sahiptir. RIS-Mersin projesi ile '2016 Mersin İnovasyon Stratejisi' oluşturulmuştur. Öncelikli sektörler belirlenmiş ve bu doğrultuda kamu ve özel sektör temsilcilerini bir araya getiren Mersin Tarım-Gıda, Lojistik ve Turizm Platformları kurulmuştur. 'Mersin İnovasyon Stratejisi' çalışmasının devamı niteliğinde olan ve Avrupa Birliği tarafından fonlanan AGFORİSE projesi ise Mersin İl Özel İdaresi koordinasyonunda ve 3 ülkeden (Türkiye, İspanya, Romanya) toplam 13 kurumun ortaklığında 2009-2012 yılları arasında yürütülmüştür. Proje kapsamında çeşitli ülkelere iletişim çalışmaları yürütülmüş, KOSGEB desteği ile teknik geziler düzenlenmiştir. 29 Haziran 2010 tarihinde yapılan sektörel arama çalışmayı ile Yaş Meyveve Sebze İhracat ve Paketlemecileri Kümesi faaliyetlerine başlamıştır. Mersin Tarım-Gıda Platformu, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası ve AKİB'in sağladığı sekretarya desteği ile oluşturduğu bir çalışma grubu olarak faaliyet göstermektedir. Küme; araştırma, teknoloji, inovasyon, girişimcilik, eğitim, pazarlama, halkla ilişkiler ve ağ oluşturma, uluslararasılaşma, rekabet edebilirlik ve ticari işbirlikleri kapsamında işbirliği faaliyetleri geliştirmek üzere bir araya gelen özel sektör, sektör dernekleri, Mersin Ticaret Borsası, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası ve İhracatçı Birlikleri temsilcilerinden oluşmuştur (Süygün, 2013).

Türkiye'deki kümelerle karşılaştırıldığında dünyadaki kümeleneceklerin daha çok tabandan gelen bir örgütlenmeler olduğu, üreticiler tarafından sahiplenildikleri ve uzun bir geçmişe sahip ortak bir kültürü paylaşan işletmelerin bir araya gelerek oluşturuldukları görülmektedir. Türkiye'deki uygulamalar ise daha çok bir potansiyeli olan bir sektör üzerinde proje olarak başlatılmakta ve proje olarak yürütülmektedir. Bu projelerin ekonomik faaliyetlerden çok eğitim ve tanıtım faaliyetlerinden oluştuğunu söylemek mümkündür.

#### 4. ARAŞTIRMA YÖRESİ HAKKINDA BİLGİLER

Isparta İli, Akdeniz Bölgesi'nin batı bölümünde ve iç kesiminde, 30°20' ve 31°33' doğu boylamları ile 37°18' ve 38°30' kuzey enlemleri arasında yer almaktadır. İl Göller Bölgesi'nin merkezi konumundadır.

Doğudan Konya'nın Beyşehir, Doğanhisar ve Akşehir ilçeleri; kuzeyden Afyon'un Çay, Şuhut, Dinar ve Dazkırı ilçeleri; batıdan Burdur'un Merkez, Ağlasun ve Bucak ilçeleri; güneyden ise Antalya'nın Serik ve Manavgat ilçeleri ile komşu olan ilde, Aksu, Atabey, Eğirdir, Gelendost, Gönen, Keçiborlu, Senirkent, Sütçüler, Şarkikaraağaç, Uluborlu, Yalvaç, Yenişarbademli ve Merkez ilçe de dâhil olmak üzere 13 ilçe bulunmaktadır. 8.933 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahiptir (Anonim, 2018). İlin nüfusu 2017 sayımına göre ilçelerle birlikte 433.830 kişidir (Anonim, 2018).

Etrafı yüksek dağlarla çevrili olan ilin toprakları engebeli bir yapıya sahiptir. Fakat bunun yanında ova ve vadi özelliğinde düzlükler ve doğal göller bulunmaktadır (Anonim, 2018). Isparta, Akdeniz iklimi ile Orta Anadoluda hüküm süren karasal iklim arasındaki geçiş bölgesinde yer aldığı için il sınırları içinde her iki iklim özellikleri de görülmektedir. Akdeniz'e yakın olan güney bölgeleri Akdeniz iklimi özelliği gösterdiğinden yazları sıcak ve kurak geçer, Kuzeydoğuya gidildikçe karasal iklim özellikleri kendini gösterir ve kışlar daha soğuk geçer. İl merkezinde ise kışlar ilin kuzey bölümlerine göre ılık ve yağışlı geçer (Anonim, 2018).

Isparta iklimi, verimli alüvyal tarım topraklarına ve su kaynaklarına sahip olması, elma, kiraz, kayısı, erik, vişne, üzüm, armut, ayva gibi meyvelerin yetişmesine imkân sağlamıştır (TÜİK, 2018). Coğrafi potansiyeli sayesinde meyvecilik faaliyetleri gelişmiş ve dolayısıyla meyve ağacı sayısı da sürekli artmıştır. Bu süreç başta elma olmak üzere depolanabilir meyvelerin yetiştirilmesi ve Isparta'da soğuk hava depolarının kurulmasını teşvik etmiş, depolanan ürünlerin hasat zamanına göre daha kârlı olması daha çok ürünün depolanmasını sağlamış böylece meyvecilik faaliyetleri ve depoculuk karşılıklı gelişme göstermiştir. Soğuk hava depoları, ürünün nakliyesinden sınıflandırılmasına, işlenmesine, depodaki bakımına, soğutucu teçhizatların bakım ve onarımına kadar çeşitli iş kollarının gelişmesini sağlayarak bölge halkı için de ekonomik bir kazanç unsuru olmuştur (Sargın ve Okudum, 2014).

Isparta’da meyvecilik kümelenmesine temel teşkil edecek olan hammadde meyvedir, meyvenin üretimidir. Bölgede elma, kiraz, kayısı, vişne, armut, erik, üzüm, ayva gibi çeşitli meyvelerin üretimi yapılmaktadır (TÜİK, 2018). Fakat elma ve kirazın üretim oranı diğer meyvelere göre daha yüksektir.

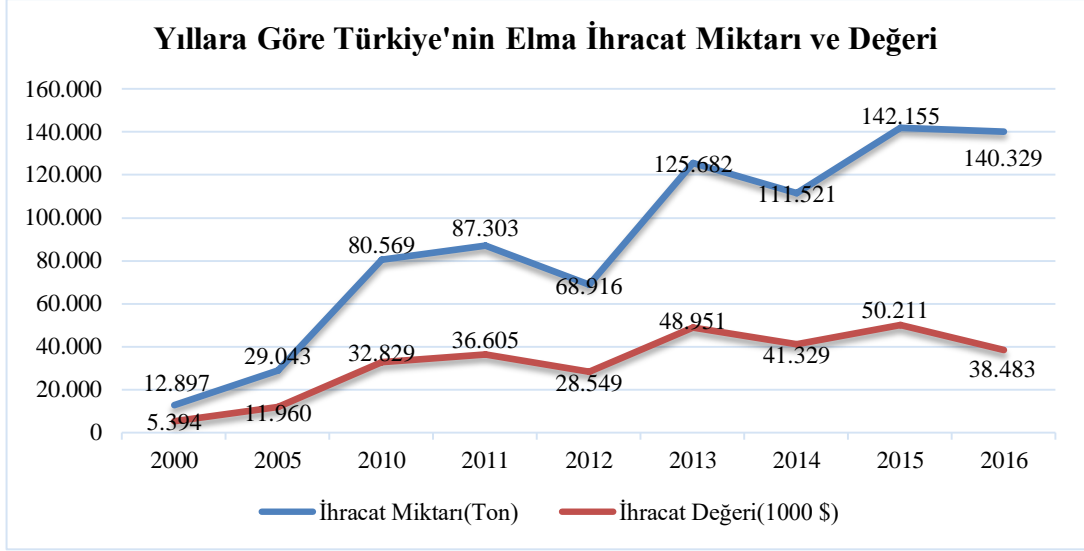
Türkiye elma ve kiraz üretim miktarı bakımından dünyada önemli bir yere sahiptir. Çizelge 4.1’de de görüldüğü gibi Türkiye 3.032.164 ton üretim miktarı ile Çin (41.390.000 ton) ve ABD (5.173.670)’den sonra dünyada üçüncü sırada yer almaktadır (FAO, 2018). Oransal olarak baktığımızda ise dünyada üretilen elmanın %49,78’i Çin’e aittir. ABD’nin üretimi %6,22, Türkiye’nin üretimi ise %3,65’tir.

Çizelge 4.1. Dünya elma üretim miktarı (ton) ve payı (2017)

Ülkeler	Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
Çin	41.390.000	49,78
Amerika Birleşik Devletleri	5.173.670	6,22
Türkiye	3.032.164	3,65
Polonya	2.441.393	2,94
Hindistan	2.265.000	2,72
İran (İslam Cumhuriyeti)	2.096.749	2,52
İtalya	1.921.272	2,31
Şili	1.766.210	2,12
Fransa	1.710.755	2,06
Rusya Federasyonu	1.639.421	1,97
Diğer Ülkeler	19.702.693	23,70
<b>TOPLAM</b>	<b>83.139.327</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: FAO, 2018

Türkiye’nin 2016 yılı elma ihracat miktarı 140.329 ton’dur. Yıllar itibari ile ihracat miktarında istikrarlı bir artış yoktur. İhracat değeri de aynı şekilde ihracat miktarı ile paralel bir şekilde artış ve azalış göstermektedir. 2016 Türkiye elma ihracat miktarı ve değeri Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Yıllara göre Türkiye'nin elma ihracat miktarı (ton) ve değeri (1000\$) (FAO, 2018).

Dünya kiraz üretiminde ise Türkiye ilk sırada gelmektedir. Çizelge 4.2'de görüldüğü üzere Türkiye 2017 yılında 627.132 ton üretim miktarına sahiptir. Bu üretim miktarı ile Türkiye dünyada üretilen toplam kirazın %25,67'sine sahiptir. Türkiye'yi 398.140 ton ile ABD ve 140.081 ton üretim miktarı ile İran takip etmektedir (FAO, 2018).

Çizelge 4.2. Dünya kiraz üretim miktarı (ton) ve payı (2017)

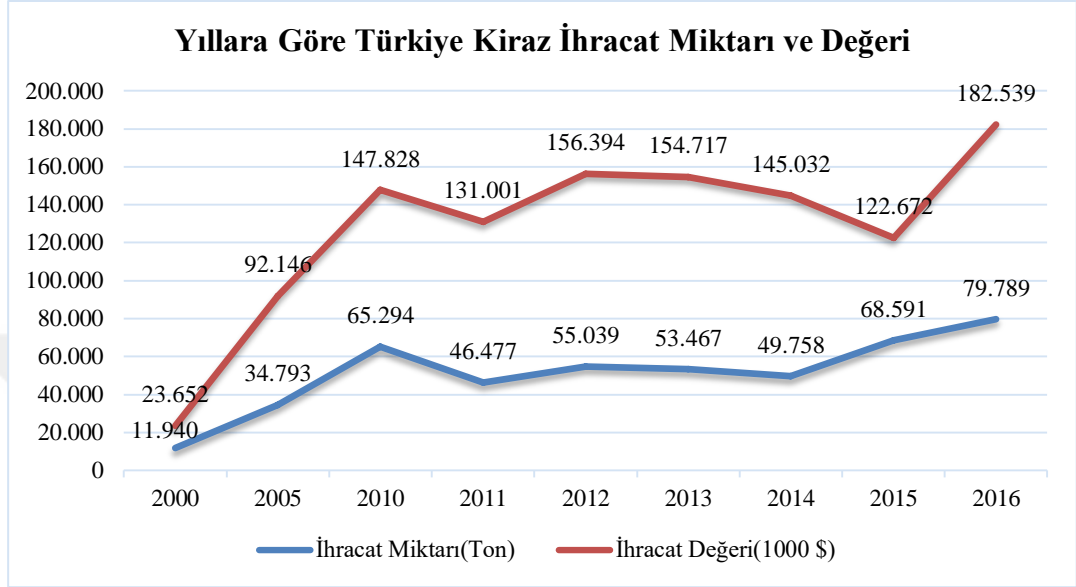
Ülkeler	Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
Türkiye	627.132	25,67
Amerika Birleşik Devletleri	398.140	16,29
İran (İslam Cumhuriyeti)	140.081	5,73
Özbekistan	136609	5,59
Şili	126.642	5,18
İtalya	118.259	4,84
İspanya	114.433	4,68
Yunanistan	89.600	3,67
Ukrayna	70.860	2,90
Suriye Arap Cumhuriyeti	68.518	2,80
Diğer Ülkeler	553.135	22,64
<b>TOPLAM</b>	<b>2.443.409</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: FAO, 2018

Türkiye 2016 yılında 79.789 ton kiraz ihracat miktarına sahiptir. Kiraz ihracat miktarında 2000, 2005 ve 2010 yılına kadar sürekli bir artış yaşanmıştır. 2014 yılına kadar ihracat miktarında ve değerinde paralel şekilde dalgalanmalar yaşanmış 2015



yılında ihracat miktarında bir önceki yıla göre artış yaşanmasına rağmen ihracat değeri önceki yıla göre düşmüştür. 2016 yılında ihracat miktarı artmakla birlikte ihracat değeri önceki yıllara göre daha büyük artış göstermiştir (FAO, 2018). Yıllara göre Türkiye'nin kiraz ihracat miktarı ve değeri Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Yıllara göre Türkiye'nin kiraz ihracat miktarı ve değeri (1000\$) (FAO, 2018).

Türkiye'de en fazla elma üretim miktarına sahip beş il Çizelge 4.3'te verilmiştir. Buna göre 2017 yılında Türkiye'de üretilen elmanın %20,36'sı Isparta'ya aittir. Bu oran ile Isparta, üretim miktarı bakımından Türkiye'de ilk sırada gelmektedir. Karaman ise %16,42 ile ikinci sırada en fazla üretim miktarına sahiptir. Isparta ve Karaman'ı %10,81 ile Niğde, %8,99 ile Antalya ve %4,71 ile Denizli takip etmektedir. Diğer iller ise 38,71'lik bir üretim oranına sahiptir.

Çizelge 4.3. Türkiye'de illere göre elma üretim miktarı (ton) ve payı (2017)

İller	Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
Isparta	617.375	20,36
Karaman	497.734	16,42
Niğde	327.847	10,81
Antalya	272.591	8,99
Denizli	142.784	4,71
Diğer İller	1.173.833	38,71
<b>Toplam</b>	<b>3.032.164</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: TÜİK, 2018

Çizelge 4.4'te son on yılda Isparta ve Türkiye toplam elma üretim alanı ve Isparta'nın Türkiye içindeki üretim oranı verilmiştir. Buna göre 2017 yılında Türkiye'de 1.753.572 da olan elma üretim alanının %13,20'si (231.508 da) Isparta'dadır. İl geleneksel olarak meyvecilik yapan deneyimli elma üreticileri ile üniversite ve kamu araştırma olanaklarının ve özel sektör girişimlerinin birleşmesiyle il elma endüstrisinde dikkat çeker bir konuma gelmiştir. Bununla birlikte henüz Isparta elmasının pazarda tanınırlığı veya tüketici tarafından bilinirliği sağlanamamıştır (Giray, 2015).

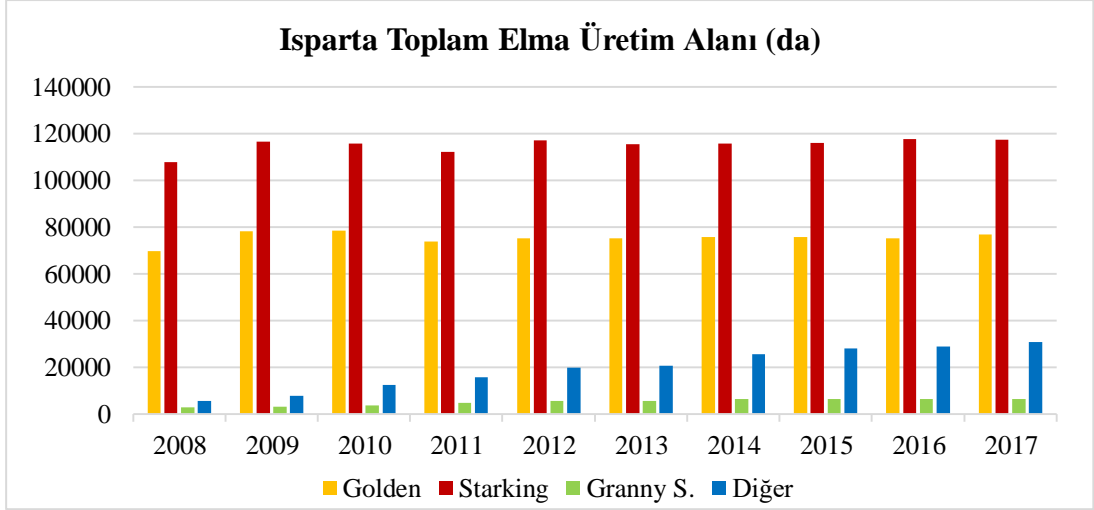
Çizelge 4.4. Isparta ve Türkiye toplam elma üretim alanı (da) ve üretim alanı payı (2008-2017)

Yıllar	Isparta Toplam Elma Üretim Alanı (da)					Türkiye Toplam Elma Üretim Alanı (da)	Isparta üretim Alanı Payı
	Golden	Starking	Granny S.	Diğer	Toplam		
2008	69.652	107.750	2.710	5.408	185.520	1.583.996	11,71
2009	78.237	116.525	3.115	7.803	205.680	1.626.499	12,65
2010	78.405	115.815	3.510	12.385	210.115	1.650.775	12,73
2011	73.888	112.199	4.817	15.818	206.722	1.666.718	12,40
2012	75.270	117.066	5.415	19.868	217.619	1.748.126	12,45
2013	75.158	115.478	5.587	20.555	216.778	1.730.955	12,52
2014	75.826	115.789	6.448	25.585	223.648	1.714.169	13,05
2015	75.683	116.046	6.450	27.943	226.122	1.714.098	13,19
2016	75.279	117.653	6.490	28.715	228.137	1.733.935	13,16
2017	76.930	117.458	6.375	30.745	231.508	1.753.572	13,20

Kaynak: TÜİK, 2018

Şekil 4.3'te son on yılda Isparta'da çeşitlere göre elma üretim alanı verilmiştir. Buna göre 117.458 da ile Starking en fazla üretim alanına sahip çeşittir. Starking üretim alanında yıllara göre küçük dalgalanmalar olsa da son on yıla göre değerlendirildiğinde en yüksek üretim alanına 117. 653 da ile 2016 ve 117.458 da ile 2017 yılında ulaşılmıştır.

Golden çeşidi elma ise 2017 yılında 76.930 da'da üretimi yapılarak starkingden sonra en fazla üretim alanını oluşturmaktadır. Golden üretim alanı da son on yılda dalgalanmalarla değişmiştir. 78.405 da ile en yüksek üretim alanına 2010 yılında ulaşmış ve 2017 yılına kadar dalgalı olmakla birlikte alanında azalma olmuştur. 2017 yılında 76.930 da ile üretiminde tekrar bir artış gerçekleşmiştir.



Şekil 4.3. Isparta toplam elma üretim alanı (da) (2008-2017 ) (TÜİK, 2018).

Şekil 4.3'e göre 2017 yılında 6.375 da arazide üretimi yapılan Granny Smith çeşidi elmanın üretim alanı 2008 yılından 2016 yılına kadar sürekli bir artış göstermiştir. 2016 yılında 6.490 da ile en fazla üretim alanına ulaşmıştır.

Starking, Golden, Granny Smith çeşitlerinin yanı sıra son yıllarda Red Chief, Scarlet Spur, Gala Grubu, Fuji, Breaburn, Florin, Pink Lady gibi elma çeşitlerinin de üretimi yapılmaktadır. Çiçeklenme ve hasat dönemi arasındaki dönemin uzun olması yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde risk oluşturmasına rağmen son yıllarda ekonomik getirisinin yüksek olması nedeniyle yetiştirilme oranını da artırmıştır. Diğer çeşitler grubundaki elma çeşitlerinin yukarıda Şekil 4.3'te son on yıllık üretim alanına baktığımızda 2008 yılında 5.408 da arazide üretimi yapılmasına rağmen üretim alanı sürekli artarak 2017 yılında 30.745 da'a ulaşmıştır.

Çizelge 4.5'te görüldüğü gibi Türkiye'de, 2017 yılında üretilen 3.032.164 ton elmanın 617.375 tonu Isparta'da üretilmektedir. Bu üretim miktarıyla Isparta, Türkiye'de üretilen elma miktarının %20,36'sını oluşturmaktadır (TÜİK, 2018).

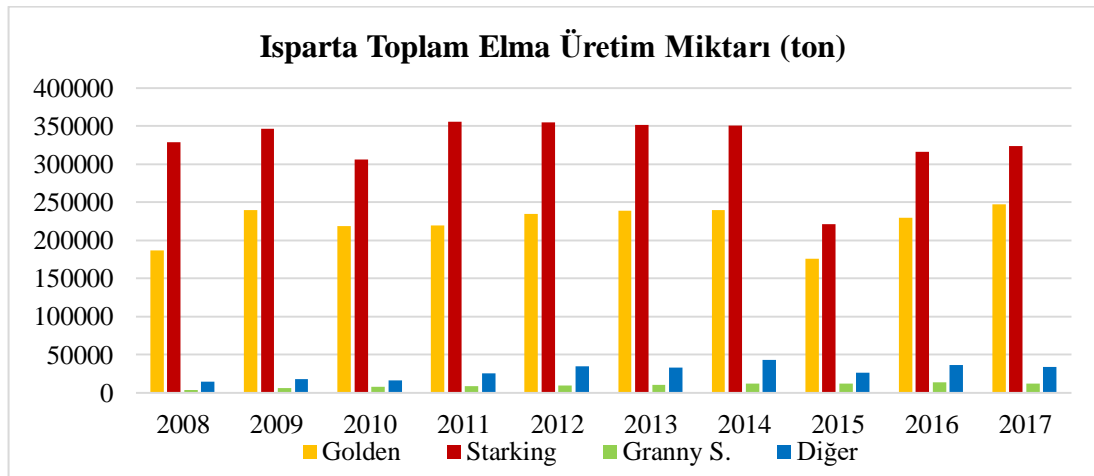
Çizelge 4.5. Türkiye ve Isparta toplam elma üretim miktarı (ton) (2008-2017)

Yıllar	Isparta Toplam Elma Üretim Miktarı (ton)					Türkiye Toplam Elma Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
	Golden	Starking	Granny S.	Diğer	Toplam		
2008	187.101	328.663	4.089	14.611	534.464	2.504.494	21,34
2009	240.193	346.153	6.251	18.241	610.838	2.782.365	21,95
2010	218.911	306.157	7.781	16.522	549.371	2.600.000	21,13
2011	219.533	355.425	9.129	25.842	609.929	2.680.075	22,76
2012	235.116	354.715	9.836	35.128	634.795	2.888.985	21,97
2013	238.996	351.707	10.802	33.357	634.862	3.128.450	20,29
2014	240.035	350.886	12.459	42.886	646.266	2.480.444	26,05
2015	175.926	221.043	12.408	26.561	435.938	2.569.759	16,96
2016	230.137	316.567	13.510	36.289	596.503	2.925.828	20,39
2017	247.208	323.786	12.206	34.175	617.375	3.032.164	20,36

Kaynak: TÜİK, 2018

Isparta'da çeşitlere göre elma üretim miktarında son on yıl ele alındığında üretimden elde edilen ton en fazla Starking çeşidine aittir. Yetiştirilen alan ile doğru orantılı bir şekilde çeşitlere göre elma üretim miktarında da Starking çeşidini Golden, diğer çeşitler ve Granny Smith takip etmektedir.

Çizelge 4.5 ve Şekil 4.4'te görüldüğü gibi üretimi iklim şartlarına, yeterli ve düzenli bakıma bağlı olan elmanın üretim miktarında da yıllara göre dalgalanmalar meydana gelmiştir.



Şekil 4.4. Isparta toplam elma üretim miktarı (ton) (TÜİK, 2018).

Türkiye'de kiraz üretim miktarı (ton) bakımında illere göre bir değerlendirme yapıldığında 2017 yılı TÜİK verilerine %10,92 ile İzmir ilk sırada gelmektedir.

İzmir’i sırasıyla Konya (%8,98), Manisa (%6,96), Amasya (%6,33) Afyonkarahisar (%5,71), Bursa (%5,51) ve Isparta (%5,32) izlemektedir. Diğer iller ise üretim miktarının %50,28’ini oluşturmaktadır. Bu oranlar Çizelge 4.6’da verilmiştir.

Çizelge 4.6. Türkiye’de en fazla kiraz üretim miktarı (ton)’na sahip iller ve üretim miktarı payı (2017)

İller	Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
İzmir	68.509	10,92
Konya	56.294	8,98
Manisa	43.638	6,96
Amasya	39.694	6,33
Afyonkarahisar	35.818	5,71
Bursa	34.524	5,51
Isparta	33.353	5,32
Diğer İller	315.302	50,28
<b>Toplam</b>	<b>627.132</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: TÜİK, 2018

TÜİK 2018 verilerine göre Türkiye’nin 2017 kiraz üretim alanı 854.009 da’dır. Isparta 55.330 da ile bu üretim alanının %6,47’sini oluşturmaktadır.

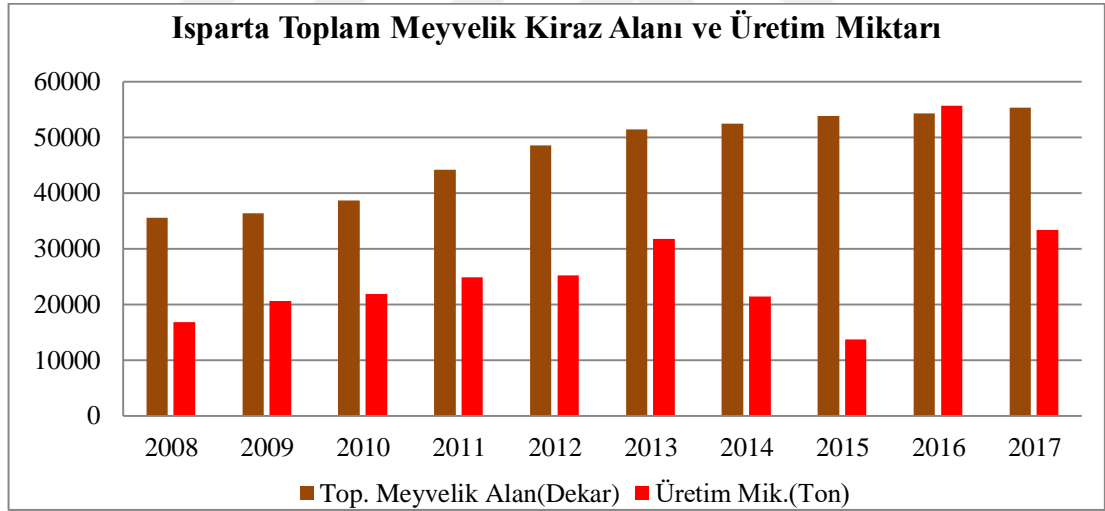
Aşağıda Çizelge 4.7’de Türkiye ve Isparta’nın 2008-2017 yıllarında kiraz üretim alanı, üretim miktarı ve üretimde Isparta’nın payı verilmiştir. Buna göre Türkiye’de 2017 yılında 627.132 ton üretimi yapılan kirazın 33.353 tonu Isparta’ya aittir. Isparta bu üretim miktarıyla Türkiye’nin %5,32’sini oluşturmaktadır (TÜİK, 2018).

Çizelge 4.7. Isparta ve Türkiye toplam kiraz üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve Isparta'nın üretim miktarı payı (2008-2017)

Yıllar	Isparta Toplam Meyvelik Kiraz Alanı (da)	Isparta Toplam Kiraz Üretim Miktarı (ton)	Türkiye Toplam Kiraz Üretim Miktarı (ton)	Üretim Miktarı Payı
2008	35.529	16.854	338.361	4,98
2009	36.349	20.605	417.694	4,93
2010	38.695	21.885	417.905	5,24
2011	44.217	24.819	438.550	5,66
2012	48.552	25.172	470.887	5,35
2013	51.429	31.732	494.325	6,42
2014	52.454	21.364	445.556	4,79
2015	53.762	13.768	535.600	2,57
2016	54.268	55.657	599.650	9,28
2017	55.330	33.353	627.132	5,32

Kaynak: TÜİK, 2018

Aşağıda Şekil 4.5'de Isparta'da toplam kiraz üretim alanı (da) ve üretim miktarı (ton) verilmiştir.



Şekil 4.5. Isparta toplam meyvelik kiraz alanı (da) ve üretim miktarı (ton) (2008-2017) (TÜİK, 2018).

Buna göre 2008 ve 2017 yıllarında kiraz üretim alanında artış sürekli olmuştur. Üretiminin iklim şartlarına bağlı olduğu ve çeşitli faktörlerin risk oluşturduğu göz önüne alınırsa yıllara göre istikrarlı bir üretim miktarı göstermemektedir. 2016 yılında bir önceki yıla göre yetiştirilen alandaki artış çok büyük oranda olmamasına rağmen üretim miktarı bakımından 55.657 ton ile on yılın en yüksek üretimi gerçekleşmiştir.

Isparta'da meyvecilik faaliyeti ile ilişkili olarak meyvecilik yapan halkın meyve fidanını tedarik edebileceği meyve fidanı yetiştiren ve/ya pazarlayan çeşitli firmalar kurulmuştur. Yine ana faaliyet alanına bağlı olarak bölgede kasa fabrikaları ve meyve suyu fabrikaları, nakliye firmaları kurulmuştur. Ayrıca, meyve hasadı zamanı, Isparta yoğun bir mevsimlik işçi göçü almakta ve bu da başta ulaştırma, konaklama, yiyecek, içecek ihtiyaçlarını temin etme konusunda bölge esnafını, bölge ekonomisini canlandırmaktadır.

#### **4.1. Sektörde Faaliyet Gösteren Aktörler**

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

Isparta'da uzun yıllardır yapılan elma üretimi ve elmanın depolanabilir bir meyve olması ticari anlamda elmayı daha kârlı ürün haline getirmiş, ayrıca depoların bölgede varlığı depolanabilen diğer meyvelerin de üretimini teşvik etmiştir. Bölgede ana faaliyet alanına, meyve üretimine bağlı olarak gelişen ilgili ve destekleyici sektörler ile eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan kamu kurumları ve faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir;

- Meyve üreticileri
- Meyve fidanı yetiştiren ve pazarlayan firmalar
- Kasa fabrikaları
- Depocular
- Meyve suyu fabrikaları
- İlaç ve gübre temin eden bayiler
- Tarım alet ve makinaları temin eden bayiler

- Meyvecilik Araştırma Enstitüsü
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
- Ticaret ve Sanayi Odası
- Ticaret Borsası
- Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
- Belediyeler

### **Meyve üreticileri**

Isparta elma üretimine uygun bir ekolojiye sahiptir. 2017 TÜİK verilerine göre Isparta’da toplam 231.508 dekar alanda elma üretimi yapılmaktadır. Isparta’nın tüm ilçelerinde elma üretimi yapılmaktadır. Üretim miktarının yoğun bir şekilde yapıldığı ilçeler sırasıyla şu şekildedir: Eğirdir, Gelendost, Senirkent, Şarkikaraağaç, Yalvaç, Aksu, Atabey, Uluborlu, Merkez, Gönen, Keçiörlü, Yenişarbademli ve Sütçüler’dir.

Bölgede Golden, Starking, Granny S. en fazla yetiştirilen elma çeşitleridir. Kurulan yeni tesis bahçelerde ise Red Chief, Scarlet Spur, Gala Grubu, Fuji, Pink Lady gibi diğer çeşitlerin de yetiştiriciliği artmaktadır (TOB, 2018).

### **Depocular**

Meyve üretimine bağlı olarak hammadde kaynağına yakın yerlerde meyvenin uzun süre muhafaza edilmesini ve daha kârlı bir şekilde pazarlanmasını sağlamak üzere bölgede çok sayıda depo kurulmuştur. 2017 Isparta Tarım ve Orman İl Müdürlüğü verilerine göre Isparta’da toplamda 423.154 ton kapasiteye sahip 12 kooperatif, 5 belediye, 2 il özel idaresi ve özel olmak üzere 107 aktif soğuk hava deposu mevcuttur. Bu depoların 39’unda paketleme yapılmaktadır. Bu depoların 1’i kooperatif olmak üzere 13’ü meyveyi daha kaliteli ve uzun süre saklanmasını sağlayan atmosfer basınçlı oda kapasitesine sahiptir.



### **Meyve fidanı yetiştiren ve pazarlayan firmalar**

Üreticinin ihtiyaç duyduğu meyve fidanını temin edeceği meyvecilik faaliyeti ile ilgili gelişen bir sektördür. Elma ve kiraz fidanı fazla miktarda olmak üzere bölgede yetişen her çeşit meyve fidanı talebine cevap verebilecek çok sayıda firma mevcuttur.

### **Kasa fabrikaları**

Meyvelerin toplanması ve ambalajlanmasında ihtiyaç duyulan plastik ve tahta kasa üretimi yaparak sektör için önemli bir girdi sağlamaktadır.

### **Meyve suyu fabrikaları**

Sofralık olarak pazarlanan ve/ya saklanan meyvenin dışında atıl kalan diğer meyvelerin değerlendirildiği meyveciliğe bağlı olarak gelişen önemli bir sektördür. Fabrikalarda, bölgede yetişen elma, kiraz, vişne, şeftali, kayısı gibi meyvelerin konsantresi yapılarak meyve suyu üretimi için hammadde sağlanmaktadır. Perakende sektörüne atıştırmalık olarak pazarlanmak üzere elma kurusu/cipsi yapılmaktadır. Ayrıca elma kurusu un haline getirilerek pastacılık sektörüne pasta katkı maddesi olarak pazarlanmaktadır. Meyve suyu yapımından geri kalan meyve posası ise hayvan yetiştiricilerine pazarlanmaktadır.

### **İlaç ve gübre temin eden bayiler**

Bölgenin meyvecilik için uygun iklim ve sulama olanakları yanı sıra belli standartlarda meyve yetişmesini sağlamak için gerekli olan ilaç ve gübre tedariki için ilaç ve gübre tedarikçisi bayiler de yine meyveciliğe bağlı olarak bölgede gelişme göstermiştir.

### **Tarım alet ve makinaları temin eden firmalar**

Çiftçinin ihtiyacı doğrultusunda toprağın işlenmesinde kullanılan tarım makineleri, römork, traktör arkası forklift, ilaçlama makineleri, ot biçme makineleri, elma

boylama makineleri imalat yapan ve pazarlayan firmalar da yine meyvecilik faaliyetleri doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.

### **Meyvecilik Araştırma Enstitüsü**

Meyve, bağ, sebze süs bitkileri, tıbbi ve aromatik bitkiler alanında; yetiştiricilik, ıslah, fizyoloji, hasat sonrası teknolojileri, bitki sağlığı, toprak ve su kaynakları, organik tarım, tarım ekonomisi, gıda bilimi ve teknolojisi, genetik kaynaklar, biyosistem, tarım makineleri, tarımsal biyoteknoloji gibi konularda gelişen teknolojiler ışığında temel ve uygulamalı bilimsel araştırmalar yaparak bu araştırma sonuçlarını yazılı materyal ve bilimsel toplantılarla kamu ve özel sektör ilgilileri ile paylaşmaktadır (MAREM, 2018).

### **Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı**

Bölgesel kalkınmayı sağlamak için bölge içi farklılıkları azaltmak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek, yatırım imkanlarını tanıtarak yatırımcıya yön göstermek, kalkınma stratejilerini belirlemek ve işbirliği kültürünü yaygınlaştırmayı misyon edinen bir kurumdur (BAKA, 2018).

### **Isparta Ticaret ve Sanayi Odası**

Üyelerin talep ve beklentilerini karşılayacak şekilde hizmet ve projeler sunarak bölgesel ve ulusal ekonomiye katkı sağlamaktadır.

### **Isparta Ticaret Borsası**

Isparta İli'nin potansiyel ticaret alanlarını tespit etmek, ticareti geliştirmek, İl'in ekonomik, ticari ve sosyal gelişim alanlarına katkı sağlamayı misyon edinen bir kurumdur (ITB, 2018).

## **Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi**

Tarım Bilimleri ve Teknolojileri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Teknoloji Fakültesi gibi bölümlerin bulunması çeşitli sektörlerin ihtiyaçlarına yönelik AR-GE faaliyetlerinin yürütülmesinde katkı sağlamaktadır.

### **Belediyeler**

Bir yerel yönetim birimi olarak belediyeler, yerel halkın ortak ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyetler yürütmektedir.



## 5. MATERYAL VE YÖNTEM

### 5.1. Materyal

Araştırmanın ana materyali, Isparta’da en fazla üretilen ve Türkiye’de önemli bir yeri olan elma ve kiraz üretimi yapan işletmeciler ve meyveciliğe bağlı gelişen sektör temsilcileri ile yapılan anketlerden ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Ayrıca TÜİK, Tarım ve Orman İl ve İlçe Müdürlüklerinin istatistiki verileri ve konuyla ilgili bilimsel çalışmalardan önemli ikincil kaynaklar olarak yararlanılmıştır.

Çalışmada, TÜİK’ten elde edilen veriler doğrultusunda Isparta İlinde en fazla üretimi yapılan meyvelerin elma ve kiraz olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda bu meyvelerde en fazla üretim miktarına sahip ilçeler belirlenerek konunun özelliği nedeniyle belli bir büyüklüğün üzerindeki elma ve kiraz üreticisi ve depocu 47 kişi ile yüz yüze anket yapılmış, ayrıca sektörde faaliyet gösteren diğer destekleyici sektörler ve kurumlar olan meyve fidanı üreticisi firma, tarım alet ve makinaları üreten firma, meyve suyu fabrikası, kasa fabrikası, Ticaret ve Sanayi Odası, Ticaret Borsası, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır.

### 5.2. Yöntem

Porter’in ulusal ve sektörel rekabetçiliği ortaya koymak için geliştirdiği Karo Modelini kullanarak Isparta’da önemli bir sektör olan meyveciliğin rekabet gücünün artırılarak geliştirilmesinde kümelenme yaklaşımının uygulanabilirliğini değerlendirmek bu çalışmanın ana amacıdır. Çalışmada daha önceki benzer çalışmalarda kullanılan yöntemlerden Porter’in ülkelerin uluslararası rekabetçilik düzeylerini belirlemek için geliştirdiği ancak sektör ve firma düzeyinde de uygulama alanı bulan Karo Modeli Isparta meyvecilik sektörünün rekabet gücünün analizi için tercih edilmiştir.

Çalışmada, sahada veri toplamak için yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu “Isparta Meyvecilik Sektörünün Rekabetçiliğini Ölçen Anket” başlığında yapılandırılmıştır. Anket soruları oluşturulurken Karayılmazlar ve Şener Uzcan

(2016) ile Sayın'ın (2017) çalışmalarında kullandıkları anket formundan yararlanılmıştır. Anket soruları Karo Modelinin dört ana unsuru olan, girdi (faktör) koşulları, talep koşulları, İlgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve rekabet ile iki destekleyici unsuru olan, devlet faktörü ve şans faktörüne göre yapılandırılarak altı bölümden oluşmuştur. Rekabet gücünü ortaya koymada sorular, beşli likert ölçeğine göre oluşturulmuştur.

TÜİK'ten elde edilen veriler doğrultusunda Isparta meyvecilik sektöründe en fazla üretim miktarına sahip olan Meyvelerin elma ve kiraz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Isparta merkez ve ilçelerinde elma ve kiraz üretim alanı ve üretim miktarları belirlenmiştir. Buna göre Çizelge 5.1'de görüldüğü gibi Isparta'nın tüm ilçelerinde elma üretimi yapılmaktadır. Eğirdir ve Gelendost ilçeleri en fazla üretim miktarına sahipken bu ilçeleri Senirkent, Şarkikaraağaç ve Yalvaç izlemektedir.

Çizelge 5.1. Isparta ve Türkiye toplam elma üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve üretim miktarı payı (2017)

	<b>Toplam Elma Üretim Alanı (da)</b>	<b>Toplam Elma Üretim Miktarı (ton)</b>	<b>Toplam Elma Üretim Miktarı Payı</b>
<b>Eğirdir</b>	60.117	287.492	46,57
<b>Gelendost</b>	55.690	183.047	29,65
<b>Senirkent</b>	41.113	52.466	8,50
<b>Şarkikaraağaç</b>	6.111	21.491	3,48
<b>Yalvaç</b>	26.621	17.114	2,77
<b>Aksu</b>	4.937	15.524	2,51
<b>Atabey</b>	4.250	10.514	1,70
<b>Uluborlu</b>	9.177	9.904	1,60
<b>Merkez</b>	7.525	7.233	1,17
<b>Gönen</b>	8.911	5.293	0,86
<b>Keçiborlu</b>	2.154	3.261	0,53
<b>Yenişarbademli</b>	4.147	2.524	0,41
<b>Sütçüler</b>	755	1.512	0,24
<b>Isparta Toplamı</b>	<b>231.508</b>	<b>617.375</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: TÜİK, 2018

Kiraz üretimi ise Isparta'nın tüm ilçelerinde yapılmakta olup Senirkent ilçesi en fazla üretim miktarına (ton) sahiptir. Çizelge 5.2'de gösterildiği gibi bunu Isparta merkez ve Uluborlu ilçeleri takip etmektedir.

Çizelge 5.2. Isparta ve Türkiye toplam kiraz üretim alanı (da), üretim miktarı (ton) ve üretim miktarı payı (2017)

	<b>Toplam Kiraz Üretim Alanı (da)</b>	<b>Toplam Kiraz Üretim Miktarı (ton)</b>	<b>Toplam Kiraz Üretim Miktarı Payı</b>
<b>Senirkent</b>	17.000	13.200	39,58
<b>Merkez</b>	6.900	5.327	15,97
<b>Uluborlu</b>	17.586	5.223	15,66
<b>Atabey</b>	3.450	1.954	5,86
<b>Gelendost</b>	542	1.742	5,22
<b>Şarkikaraağaç</b>	1.755	1.356	4,07
<b>Yalvaç</b>	1.720	959	2,88
<b>Eğirdir</b>	1.600	920	2,76
<b>Keçiborlu</b>	2.260	882	2,64
<b>Yenişarbademli</b>	750	808	2,42
<b>Gönen</b>	1.390	642	1,92
<b>Sütçüler</b>	305	292	0,88
<b>Aksu</b>	72	48	0,14
<b>Isparta Toplamı</b>	<b>55.330</b>	<b>33.353</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: TÜİK, 2018

Meyve üreticisine yönelik uygulanan ankette kiraz ve elma üreticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Anket çalışmasının yapılacağı meyve üreticilerinin belirlenmesinde ise Isparta’da elma ve kirazda en fazla üretim miktarına sahip ilçeler belirlenmiş ve bu ilçelerde en fazla üretim alanına sahip işletmeciler belirlenerek elma ve kiraz üreticisi ve depocu olmak üzere 47 kişi ile anket yapılmıştır. Ayrıca sektörde faaliyet gösteren diğer destekleyici sektörler ve kurumlar olan meyve fidanı üreticisi firma, tarım alet ve makinaları üreten firma, meyve suyu fabrikası, kasa fabrikası, Ticaret ve Sanayi Odası, Ticaret Borsası, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Porter’a göre bir sektörün rekabet avantajının yüksek olması o sektörün kümelenebilmesinde ve kümelenmenin başarılı olmasında etkilidir. Bu bilgiler ışığında daha önce de bahsedildiği gibi Isparta’da zaten doğal bir oluşum olarak bir yığın özelliği gösteren meyvecilik sektörünün bu çalışma ile rekabet analizi yapılmıştır. Rekabet düzeyinin ortaya konulmasında Karo Modeli kullanılmıştır. Karo Modelinin faktörleri doğrultusunda hazırlanan sorular ile yapılan anket çalışması sonucunda sektörün avantajlı ve dezavantajlı yönleri ortaya konularak rekabetçilik düzeyi belirlenmiştir. Ayrıca Karo Modelinin faktörlerine verilen cevaplara göre belirlenen avantaj ve dezavantajlarına dayalı olarak sektör için bir

SWOT analizi yapılmıştır. Sonrasında ise bölgenin meyvecilik sektöründe rekabetçiliğinin geliştirilebilmesine katkı sağlamak amacıyla bir SOR analizi yapılmıştır.

### **5.2.1. Karo Modeli**

Karo Modeli (Diamond Model), Michael E. Porter tarafından oluşturulmuştur. Porter, Karo Modelini, 1990 yılında yayımlanan “Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)” adlı kitabında ABD, Almanya, Japonya, Danimarka, İngiltere, İtalya, İsviçre, İsveç, Singapur ve Güney Kore olmak üzere 10 ülkeden 100’ü aşkın sektörün incelenmesi ile oluşturmuştur (Kartal, 2013).

Karo Modeli, uluslararası ticarete rekabetin küresel olduğu, fakat rekabet avantajının kaynağının yerel ulusal koşullardan kaynaklandığını varsaymaktadır. Buna göre Porter, ulusal bir sektörün uluslararası pazarda avantajlı duruma gelmesini sağlayan yerel koşulların neler olduğu sorusuna yanıt aramıştır (Gürpınar ve Barca, 2007) .

Porter, bir endüstride her yönden avantaja sahip olmanın gerekli olmadığı, fakat bazı belirleyicilerde üstünlüğün yeterli olabileceğini belirtmiştir (Gürpınar ve Barca, 2007).

Porter’a göre Karo Modeli, rekabet gününün belirleyicisi olan ve onu doğrudan etkileyen girdi(faktör) koşulları, talep koşulları, İlgili ve destekleyici endüstriler ile firma stratejisi, yapısı ve rekabet gibi birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan dört ana unsur ile rekabet gücünde dolaylı etkiye sahip olan devlet faktörü ve şans faktörü gibi iki destekleyici unsurdan oluşmaktadır (Koç ve Ozbozkurt, 2014). Karo Modeli oluşturan faktörler şu şekilde açıklanabilir.

#### **Faktör(Girdi) koşulları:**

Belirli bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan yetenekli işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerinden oluşmaktadır (Porter, 1990).

### **Talep koşulları:**

Sektörün ürün veya hizmetine yönelik taleptir (Porter, 1990). Güçlü ve bilinçli bir şekilde var olan yerel talep, hem alıcıların ne almak istediklerine hem de satıcıların ne satmak istediklerine katkıda bulunur, firmalar müşterilerinin beklentilerindeki değişimleri erken fark ederler ve böylece müşterilerinin beklentilerine uluslararası rakiplerinden daha önce cevap verebilirler. Bilinçlilik düzeyi artan yerel alıcılar ve onların taleplerine cevap verebilen firmaların, uluslararası alanda da rekabet gücünün artma şansı yükselmiş olur (Koç ve Ozbozkurt, 2014).

### **İlgili ve destekleyici endüstriler:**

Uluslararası düzeyde rekabetçi olan tedarikçi endüstrilerin ve diğer ilgili endüstrilerin bir ülkede var olup olmamasıdır (Porter, 1990).

Firma ile bağlantılı yan sanayi ve destekleyici endüstriler başka bir deyişle tedarikçiler endüstriyi yakından tanır ve meydana gelecek değişimleri önceden görerek buna uygun tepki verir. Tedarikçinin endüstriye ilişkin bilgilerini üreticiyle paylaşması onun rekabet avantajı kazanmasına katkı sağlar (Koç ve Ozbozkurt, 2014).

### **Firma stratejisi, yapısı ve rekabet:**

Ülkede firmaların nasıl oluşturulduğunu, organize edildiğini ve yönetildiğini ve aynı zamanda yerel rekabetin doğasını düzenleyen koşullardır (Porter, 1990).

Firmanın faaliyette bulunduğu sektörün yapısal özellikleri, rekabet durumu ve bu durumlar karşısında uygulayacağı strateji önemlidir. Firmaların buldukları çevrede yoğun bir rekabetin bulunması firmalara, fiyatları düşürme, yeni ürünler üretme konusunda itici güç olmaktadır (Koç ve Ozbozkurt, 2014).



### **Devlet faktörü:**

Devlet, firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmalarında çeşitli görevler üstlenmektedir. Bu görevler şöyledir; firmaları, geliştirilmiş standartlar ile performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünleri önceden tespit ederek bu ürünleri modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlayarak bölgesel rekabetin engellenmesini önlemek. Böylece devlet, Karo Modeli'nin dört ana bileşenini destekler nitelikte bir rol üstlenmelidir (Koç ve Ozbozkurt, 2014).

### **Şans faktörü:**

Devletin veya sektörün kontrolünün dışında gelişen dış faktörlerdir. Savaş, doğal afetler, coğrafi konum itibari ile büyük pazarlara olan yakınlık, finans piyasalarındaki kaymalar, petrol şokları gibi girdi maliyetlerindeki değişiklikler ve küresel ve bölgesel talepteki değişiklikler gibi faktörler sektörü etkileyen şans faktörleri olarak değerlendirilebilir (Rutledge, 2018).

Isparta meyvecilik sektörünün Karo Modeli ile analiz edilmesinin amacı, bir sektörde kümelenmenin olabilmesinde sektörün rekabetçiliğinin yüksek olması düşüncesinden yola çıkarak ve Karo Modelinin dört ana faktörünün birbirleri ile etkileşim içinde olmasının rekabet avantajını belirlediğini, bu etkileşim gücünün de temelde sektörlerin kümelenmesine ve coğrafi olarak bir bölgede yoğunlaşmasına bağlı olduğu düşüncesinden yola çıkarak Isparta'da mevcut yığın özelliği gösteren meyvecilik sektörünün Karo Modelinin dört ana unsuru ve iki destekleyici unsuru çerçevesinde analizinin yapılmasıyla sektörün rekabetçiliğine katkı sağlayan avantajlı yönlerinin ve rekabetçiliğine engel olan dezavantajlı yönlerini belirleyerek sektörün durumunu ortaya koymaktır.

### **5.2.2. SWOT analizi**

Karar verme süreçlerine sistematik bir yaklaşımla destek olmak için, içsel ve dışsal ortamların ele alınması için kullanılan bir araçtır. Çözümlemelerin ana amacı; kuruma izleyeceği stratejileri seçmede yardımcı olmada karar desteği sağlamaktır.

Yaklaşım planlamacılara karar verme ile ilgili faktörlerin belirlenmesinde yardımcı olmakta ve dış fırsatlar ve tehditleri içsel güçler ve zayıflıklarla eşleşmesine olanak tanımaktadır. SWOT grupları, Güçlü(Strengths), Zayıflıklar(Weaknesses), Fırsatlar/Olanaklar(Opportunities) ve Tehditler/Tehlikeler(Threats) olmak üzere dört başlıkta sıralanmaktadır. İçsel faktörleri üstünlükler ve zayıflıklar temsil etmektedir. Bunlar, içinde bulunulan durumdan kaynaklanan ve etki edilebilir faktörlerdir. Dışsal faktörleri temsil eden Fırsatlar/Olanaklar ve Tehditler/Tehlikeler ise dış ortamda oluşmuş etki edilemeyen faktörlerdir. SWOT Analizinde, sektörün sahip olduğu kaynaklar ve risklerin belirlenmesi için iç durum analizinin yapılması gerekmektedir. Böylece organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditlerinin neler olduğu belirlenmektedir. Çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörlerle ilgili doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemini kapsayan dış durum analizinde çevresel faktörlerin organizasyon için ne gibi fırsatlar ve tehditler yarattığı incelenir (Istatih, 2016).

### **5.2.3. SOR analizi**

SOR (Strategic Orientation) Analizi, SWOT Analizi çıktılarının kullanılmasıyla stratejiler geliştirme sürecidir. SOR Analizi, SWOT Analizi sonucu elde edilen güçlü yanlara ve fırsatlara öncelik vererek, zayıflıkları ve tehditleri azaltabilmek amacıyla strateji geliştirmek için kullanılmaktadır. Böylece her bir fırsat ve tehdit için tehditleri azaltmak ve olanakları daha büyük fırsatlara dönüştürmek için stratejiler türetilmektedir. Her bir çözüm önerisi için hangi güçlü yönün kullanılarak hangi zayıf yönün azaltılacağı Stratejik Yönelim Matrisi ile belirlenmektedir. Her fırsat ve tehdit için somut hedefler ortaya konularak seçilen fırsat ve tehditlerin hangi güçlü yön veya zayıflıkla ilgili olduğu belirlenir (Istatih, 2016). SOR Matrisi Çizelge 5.3'te belirtildiği gibi üç farklı yaklaşımdan birisi kullanılarak yorumlanır ve strateji geliştirilir.

Çizelge 5.3. SOR Matrisi Özeti

SKOR	Ne anlatıyor?	Ne yapılabilir?
Her bir G (Güçlü), Z (Zayıf), F (Fırsat), T (Tehdit) için toplam skor	Farklı G, Z, F, T ne kadar önemli?	Dışsal faktörlerden maksimum düzeyde yararlanmak amacıyla en önemli fırsat ve tehditler belirlenir.
Her bir kombinasyon için skorlar	G veya Z'lerin F veya T'leri karşılması nasıl olacak?	En yüksek skorları sağlayan kombinasyonlar için stratejik amaçlar geliştirilir.
Her bir 4'lük alan için toplam skorlar	Genel görüşler neler?	Yüksek G-F: Atak, şans yüksek Yüksek G-T: Savunma yap, tehditleri karşılayabilecek gücümüz var. Yüksek Z-F: Şu anki fırsatlardan yararlanmak için zayıflıklar üzerine çalış. Yüksek Z-T: Kriz durumu, tehditler ciddi, onlarla baş etmemizin bir anlamı olmayabilir.

Kaynak: Okutucu vd., 2013

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

### 6.1. Isparta Meyvecilik Sektörünün Karo Modeli İle Rekabet Analizi

Porter çeşitli ülkelerde yüzü aşkın sektör üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda Karo Modelini oluşturmuştur. 1990 yılında yayımlanan “Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)” adlı kitabında neden bazı ulusların diğerlerine göre bazı sektörlerde daha rekabetçi olduğunu ortaya koymuştur.

Bir bölgenin rekabet gücü üzerinde etkisi olan ve birbiriyle ilişkili dört temel unsuru (Faktör Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Endüstriler, Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet) bulunan Karo Modelini oluşturmuştur. Ayrıca güncel kaynaklarda Karo Modelinde diğer faktörler olarak incelenen Devlet ve Şans unsuru gibi bunları destekleyen dolaylı iki faktöre yer verilmiştir. Zira bu unsurların birbiri ile etkileşimi hem üretkenliğin hem de rekabet gücünün artmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2017). Buna karşın tek bir unsurun avantajlı olması, örneğin girdi koşulundaki avantaj rekabet düzeyi için yeterli olmadığı sürece kümelenme işletmeleri yenilikçiliğe teşvik etmemektedir (Porter, 1990).

Karo Modelinin dört temel unsuru olan Faktör (Girdi) Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Endüstriler, Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet ve dolaylı iki unsuru olan Devlet ve Şans faktörü başlıkları altında Isparta meyvecilik sektörünün rekabetçiliğini ölçen anket soruları düzenlenmiş ve sorulara verilen puanlar değerlendirilerek her bir faktörün avantajlı ve dezavantajlı yönleri belirlenmiştir.

Görüşülen kişilerin likert ölçeğin değerlendirmelerinden elde edilen ortalamalara göre avantaj ve dezavantajlar belirlenmiştir. Avantaj ve dezavantajlı yönler belirlenirken mutlak ortalamaların yanı sıra oransal olarak ağırlıklarına da bakılmıştır. Ortalaması 3'ten büyük ve toplam içindeki oranı yüksek olan yargılar sektörün avantajlı yönleri ve düşük olanlar ise dezavantajları olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada meyvecilik sektörü için Karo Modelinin dört temel unsuru ve iki destek unsurunu kapsayan anket ve görüşmelerden elde edilen verilerin analiz sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

Çizelge 6.1. Faktör (Girdi) koşulları anket analizi değerlendirme sonuçları

FAKTÖR(GİRDİ) KOŞULLARI		ORTALAMA
A1	Yenilikçilik için ihtisaslaşmış beyin gücü bulunmaktadır.	2,79
A2	Teknoloji kullanımı mevcuttur.	4,30
A3	Sektör yeni pazarlar hakkında bilgiye sahiptir.	3,34
A4	Sektör yenilikçilik için ulusal fonlar hakkında bilgiye sahiptir.	3,36
A5	Sektör yenilikçilik için uluslararası fonlar hakkında bilgiye sahiptir.	2,51
A6	Kaliteli ve sürdürülebilir girdi sağlanmaktadır.	3,77
A7	Sektörün hizmetlerine yönelik işgücü karşılanmaktadır.	3,32
A8	İşletmelerde yeni teknolojilere yer verilmektedir.	4,23
A9	Girdiler için kalite ve standart denetimleri yapılmaktadır.	3,06
A10	İhtiyaç duyulan vasıflı işgücü bölgeden rahatlıkla bulunmaktadır.	3,36
A11	Bölgede işgücü maliyetleri düşüktür.	2,11
A12	Bölge dışından işgücü temini daha kolaydır.	3,06
A13	Yetiştirilen ürünün kalitesi yüksektir.	4,66
A14	Bölgede yetişen hammaddenin tür çeşitliliği fazladır.	4,40
A15	Üretim için iklim şartları uygundur.	4,36
A16	Sektöre girdi temin edecek alt sektörlerle ulaşım kolaydır.	4,11
A17	Bölgedeki karayollarının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.	4,57
A18	Bölgedeki genel alt yapı olanakları üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.	4,36
A19	Bölgedeki eğitim kurumları rekabetçi bir ekonominin gerekliliklerine cevap verebilmektedir.	2,13
A20	İhtiyaç duyulan yönetici ve mühendisleri bölgede bulabilmekteyiz.	3,40

**Faktör (Girdi) koşulları:** İşletmelerde teknoloji kullanımı mevcuttur. Özellikle zirai aletlerde kendilerine yeterli durumda olduklarını, telefonla yönetilebilen sulama sistemine sahip olduklarını, don tehlikesine karşı fıskiye sistemi kullandıklarını belirtmişlerdir. Depo sahibi işletmeler son dönemde atmosfer kontrollü depoların gelişmesiyle ürün kayıplarının önlendiğini ve kalan ürünün bir sonraki yıl da satılabildiğini ifade etmişlerdir. İşletmeler mevcut olanakları düzeyinde yeni teknolojileri takip ettiklerini, hem çok büyük olanaklar gerektiren hem de arazi yapısı nedeniyle ulaşamadıkları bir teknoloji olan, hasat döneminde işgücünü en aza indiren toplama sistemine çoğunun sahip olmadığını; ayrıca henüz bazı depolarda kiraz boylama sisteminin olmadığını ve bu konuda dışarıdan gelen tüccara bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. Sektör, son yıllarda iklimdeki değişimlerden etkilenmesine rağmen bölgenin iklim şartları meyvecilik için uygundur ve yetiştirilen ürünün tür çeşitliliği fazla ve kalitesi yüksektir. Bölgedeki genel altyapı olanakları (ulaşım, telefon, internet, elektrik, sulama) üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahip ve sektöre girdi temin edecek alt sektörlerle ulaşım kolaydır. İşletmeler imkânları ölçüsünde kaliteli ve sürdürülebilir girdi temin etmeye

özen göstermektedirlerdir. Girdiler için kalite ve standart denetimi yapan işletme sayısı ise daha azdır. İyi Tarım Uygulaması (İTU) ve doğrudan ihracat yapan işletmelerde uygulanmaktadır. Doğrudan ihracat yapan ve büyük işletme sahipleri yeni pazarlar hakkında bilgiye sahiptir. Bununla birlikte kiraz üreticileri çoğunlukla aracılar vasıtasıyla ürünlerini pazarladıkları için elma üreticisi kadar bilgi sahibi değildir. İşletmeler ulusal destekler ve uluslararası destekler hakkında bilgi sahibi olma ve yararlanma konusunda eksikleri olduğunu ifade etmişlerdir. İhtiyaç duyulan mühendisleri bölgede bulabilme konusunda çoğunluk olumlu görüşe sahip olmakla birlikte bu kişilere ancak kendilerinin başvurması durumunda ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. İhtiyaç duyulan vasıflı işgücü budama döneminde bölgeden daha rahat karşılanmasına rağmen hasat döneminde gereken işgücü bölge dışından karşılanmakta özellikle kiraz hasadında dışardan işgücü temini daha fazla olmaktadır. İşletmeler, özellikle hasat döneminde yeterince vasıflı olmamasına rağmen işgücü maliyetlerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bölgedeki eğitim kurumlarının rekabetçi bir ekonominin gereklerine cevap veremediğini belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğu ihtisaslaşmış beyin gücüne sahip olmadığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 6.2. Talep koşulları anket analizi değerlendirme sonuçları

TALEP KOŞULLARI		ORTALAMA
B1	Ürüne bölgesel talep durumu yeterlidir.	3,04
B2	Ürüne ulusal talep yeterlidir.	3,32
B3	Ürüne yurtdışı talep vardır.	4,26
B4	İhracat yapabiliyoruz.	3,23
B5	Tüketicilerin beklentileri yeni çeşitlerin geliştirilmesi üzerinde etkilidir.	4,09
B6	Tüketicilerin ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün fiyatıdır.	4,57
B7	Tüketicilerin ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün nitelikli/kaliteli olmasıdır.	4,77
B8	Uluslararası talebe hitap edecek çeşitler mevcuttur.	4,89

**Talep koşulları:** Talebin yapısı ile ilgili değerlendirmelere göre ürünler yurtdışında talep edilmekte ve ihracata konu olmaktadır. Genellikle depocu ve aynı zamanda üretici olan işletmeler ürünlerini doğrudan ihraç edebildiklerini belirtirken diğer işletmeler aracılar vasıtasıyla ürünlerini ihraç ettiklerini belirtmişlerdir. Ürünün arzı fazla olduğu için ürüne bölgesel talebin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Çoğunluk ulusal talebin yeterli olduğu ama düşük fiyat verildiğini ve Türkiye’de ne kadar bol ürün yetişirse o kadar çok alıcı bulacağı görüşündedir, fakat ürünün

sofralık olarak tüketiminin dışında bir kısmının işlenerek de ihraç edildiğini, özellikle meyve suyu tüketiminin ülke içinde az olması ve üretilen meyve suyunun %95'inin ihraç edildiğini, bu şekilde ihracat olmadığında ise yetersiz kalacağını ifade etmişlerdir. Uluslararası talebe hitap edecek çeşitlerin bulunmasının avantaj sağladığı ve tüketicilerin beklentileri yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde etkili olduğu; son yıllarda özellikle elmada yurt dışında talep gören ve bu nedenle iyi fiyatlara pazarlanabilen yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde artışın yaşandığı; kirazda ise aromasından dolayı tercih edilen çeşitlerin ve daha dayanıklı çeşitlerin yetiştirildiğini belirtmişlerdir. Tüketicilerin ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında ürünün hem fiyatı ve hem niteliğinin etkili olduğunu belirtmişler ancak niteliğinin etkili olduğu görüşünde olanların daha yüksek oranda olması, faktör koşullarında 'yetiştirilen ürünün kaliteli olduğu' sorusuna olumlu cevapların verildiği göz önüne alındığında ürüne pazarda avantaj sağladığı söylenebilir.

Çizelge 6.3. İlgili ve destekleyici endüstriler anket analizi değerlendirme sonuçları

İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLER		ORTALAMA
C1	Bölgede iş geliştirme için danışmanlık faaliyetleri mevcuttur.	2,32
C2	Bölgede teknoloji geliştirme için danışmanlık faaliyetleri mevcuttur.	2,72
C3	Bölgede eğitim hizmetleri firmalarının mevcuttur.	1,74
C4	Bölgede ürün ve hizmet tasarım çalışmaları mevcuttur.	2,66
C5	Bölgede pazarlama ve tanıtım hizmetlerine ilişkin faaliyetler mevcuttur.	3,23
C6	Bölgede markalaşma konusunda çalışmalar mevcuttur.	2,57
C7	Bölgede mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan kurumlar mevcuttur.	3,66
C8	Bölgede stratejik planlamaya ilişkin hizmetler sunan kurumlar mevcuttur.	1,98
C9	Sektörde çok sayıda tedarikçi vardır.	4,43
C10	Bölgede tedarikçi firmalar kaliteli hizmet vermektedir.	3,94
C11	Sektörde kullanılan girdilerin temininde bölgesel tedarikçileri tercih etmekteyiz.	4,40
C12	Sektördeki işletmeler tanıtım, pazarlama, nakliye ve AR-GE gibi alanlarda işbirliği yapmaktadır.	2,47
C13	Ürünlerin dağıtım ve pazarlanmasında bölgede bulunan işletmeler kullanılmaktadır.	2,98

**İlgili ve destekleyici endüstriler:** İlgili ve Destekleyici endüstriler koşulu başlığı altındaki sorulara işletmelerin verdiği cevapların ortalamasına göre, sektörde çok sayıda tedarikçi olduğu ve tedarikçi firmaların kaliteli hizmet verdiği ve sektörde kullanılan girdilerin temininde bölgedeki işletmelerin tercih edildiği belirtilmiştir. Yalnız, Avrupa'da plastik kasa istenmediği için ihracatta ambalaj sıkıntısı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Karton kasalar bölge dışından temin edilmektedir. Tanıtım ve pazarlama ile ilgili faaliyetlerin yapıldığı sorusuna olumlu cevap verenlerin oranı yüksektir. Festival ve fuar düzenlenmesinin tanıtım konusunda

yararlı olduğundan bahsetmişler, ayrıca Ticaret Odasının bu konuda toplantılar düzenlediği ve eğitim verdiğini belirtmişlerdir. Ticaret Odası ile yapılan görüşmelerde ise, UR-GE projesi kapsamında 'Isparta meyvesini dünya pazarında tanıtmak için APPCHE isimli bir proje' yapıldığı ve bir ihtiyaç analizi yapılarak, eğitim ve dış ticaret konusunda eksikler görüldüğü; stok yönetimi, muhasebe, finans, dış ticaret ve pazarlama konusunda eğitimler verilmiş; yurt dışına iş gezileri yapılarak ithalatçılar getirildiği ve böylece Hindistan'a, Suudi Arabistan'a ihracatın başladığından bahsedilmiştir. Bölgede mali destek aracı olarak bankaların bulunduğunu, ayrıca KOSGEB'in işletmeyi geliştirme ve fuar desteklerinin olduğunu, BAKA'nın fuar desteğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bölgede iş geliştirme, teknoloji geliştirme için danışmanlık faaliyetlerinin yetersiz olduğu, sektörün hizmetlerine yönelik eğitim hizmeti veren firmaların bulunmadığını, ancak büyük firmalar kendi bünyesindeki elemanlarına eğitim hizmetini kendilerinin verdiği; stratejik planlamaya yönelik hizmet sunan kurumların olmadığını belirtmişlerdir. Ürün ve hizmet tasarım çalışmalarının olmadığı sorusuna olumsuz cevap verenlerin oranı fazladır, fakat sektörde kullanılan makinalarda ihtiyaca uygun belli tasarımların yapıldığı görüşünde olanlar da vardır. Markalaşma konusunda herhangi bir çalışmanın yapıldığı ile ilgili soruya olumsuz cevap verenlerin oranı yüksektir, fakat bunda da yine büyük firmalar kendi markalarının olduğundan bahsetmişlerdir. İşletmelerin tanıtım, AR-GE konusunda işbirliğinin zayıf olduğu görülmüştür. Ürünlerin dağıtımında bölgede bulunan işletmelerden yararlanma oranının düşük olduğu belirtilmiştir. Fakat elma üreticisinin bu soruya cevabı olumlu olmuştur, işletmeler nakliye konusunda bölgede bulunan nakliye kooperatifi ile işbirliği yaptıklarını, ayrıca pazarlama konusunda üreticiler bölgede bulunan depoları kullandıklarından bahsetmişlerdir.



Çizelge 6.4. Firma stratejisi, yapısı ve rekabet analizi değerlendirme sonuçları

FİRMA STRATEJİSİ, YAPISI ve REKABET		ORTALAMA
D1	Sektördeki aktörler arasında işbirliği ve diyalog güçlüdür.	2,70
D2	Sektördeki aktörler arasında iletişimi güçlendiren faaliyetler yeterlidir.	1,96
D3	Sektör içi ağ yapıları ve işbirliği oluşturma girişimleri yeterlidir.	1,74
D4	Sektörde kamu ihaleleri için işbirliği yapılmaktadır.	1,32
D5	Sektör aktörlerinin işbirliği ve çok ortaklı projelere başvurusu yaygındır.	1,38
D6	Üretim sürecinde makine altyapısı yeterli düzeydedir.	4,40
D7	Sektörde üretim yapanlar yeni çıkan teknolojiye adapte olabilmektedir.	4,15
D8	İşletmeler yereldeki üniversite ile araştırma, geliştirme ve işbirliği yapmaktadır.	1,87
D9	Bölgede faaliyet gösteren işletmeler, alanında yenilikçi olabilmektedir.	4,00

**Firma stratejisi, yapısı ve rekabet:** Bu başlık altında, üretim sürecinde makine altyapısının yeterli olduğu, sektörde üretim yapanlar yeni çıkan teknolojiye uyum sağlayabildikleri ve alanlarında yenilikçi olabildikleri sorularına olumlu cevap vermişlerdir. Sektördeki aktörler arasında işbirliği ve diyalogun, aktörler arasında iletişimi güçlendiren faaliyetlerin, sektör içi ağ yapıları ve işbirliği oluşturma girişimlerinin zayıf; kamu ihaleleri için işbirliğinin yetersiz olduğunu, sektör aktörlerinin çok ortaklı projelere başvurusunun olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca işletmeler yereldeki üniversite ile AR-GE konusunda herhangi bir çalışmalarının olmadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 6.5. Devlet Faktörü Anket Analizi Değerlendirme Sonuçları

DEVLET FAKTÖRÜ		ORTALAMA
E0	Devletin kümelenme desteği vardır.	
E1	Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik destekler mevcuttur.	1,85
E2	Sektörde değer zincirinin tamamlanması için destekler mevcuttur.	2,17

**Devlet faktörü:** Devlet faktörü ile ilgili sorulara verilen cevapların oranları değerlendirildiğinde bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesi konusunda desteklerin yetersiz olduğunu belirtenlerin oranının yüksek olduğu görülmektedir. Sektörde değer zincirinin tamamlanması konusunda desteklerin yetersiz olduğunu belirtenlerin oranı daha yüksek olmakla birlikte bu konuda bir bilgisi olmayanların oranı da yüksektir. Desteklerin yetersiz olduğunu belirtenler ise eğitim ve pazarlama konusunda eksikler olduğunu düşünmektedir.

Anket yapılırken devletin kümelenme desteğine ilişkin özellikle bir sorulmamış, bunun yerine haberdar olup olmadığı sorgulanmıştır. Türkiye’de kümelenmeye yönelik devlet destekleri bulunmaktadır. Ayrıca KOSGEB tarafından da işletmelere yönelik işbirliği ve fuar destekleri verilmektedir. Ancak sektörün üretim tarafında yer alan aktörlerin bu desteklerin varlığından haberleri yoktur.

Çizelge 6.6. Şans faktörü anket analizi değerlendirme sonuçları

ŞANS FAKTÖRÜ		ORTALAMA
F1	Sektör büyük pazarlara veya alanlara coğrafi konum itibari ile yakındır.	3,72
F2	Sektör doğal afetlerden etkilenmektedir.	4,81
F3	Ülke içindeki ve dışındaki çatışma ve savaş ortamı sektörü etkilemektedir.	4,66
F4	Dünya finans piyasalarında veya değişim oranlarında önemli kaymalar sektörü etkilemektedir.	4,47
F5	Petrol-fiyat şokları gibi girdi maliyetlerindeki değişiklikler sektörü etkilemektedir.	4,89
F6	Sektör küresel veya bölgesel talepteki değişikliklerden etkilenmektedir.	3,81

**Şans Faktörü:** Sektörün veya devletin kontrolü dışında gelişen ve sektörü olumlu ve olumsuz yönlerden etkileyen bu faktör altındaki sorulara verilen cevaplarda, sektörün büyük pazarlara veya alanlara coğrafi konum itibari ile yakın olduğu konusunda olumlu cevap verenlerin oranı daha yüksek olmakla birlikte, bu konuda bilgisi olmayanların oranı da yüksektir. Sektörün doğal afetlerden etkilendiği, son yıllarda ise bunun açık bir şekilde görüldüğü ve bunun yetiştirilen meyvenin kalitesine dolayısıyla pazarlanmasına etki ettiğini belirtmişlerdir. Sektörün ülke içindeki ve dışındaki çatışma ve savaş ortamından etkilendiğini; dünya finans piyasalarında veya değişim oranlarındaki önemli kaymaların sektörü etkilediğini belirtmişler, elma üreticileri doların yükselmesinin pazarlama konusunda kendilerini olumlu etkilediğini, ancak üretim aşamasında girdi temininde olumsuz etkilendiklerinden bahsetmiş, aynı şekilde makine teçhizat üreten firmalar da bu konuda olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir. Yine petrol-fiyat şokları gibi girdi maliyetlerindeki değişikliklerin sektörü kesinlikle olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Sektörün küresel veya bölgesel talepteki değişikliklerden etkilendiği sorusuna olumlu bakanların oranı yüksek olmakla birlikte buna katılmayanlar çok yıllık olması nedeniyle meyve yetiştirilmesi konusunda talepteki değişime hemen cevap vermenin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

Tüm unsurların birlikte değerlendirilmesi ile oluşturulan Karo Modeli Şekil 6.1’de sunulmuştur.



#### Avantajlar

Devletin kümelenme desteğinin olması

#### Dezavantajlar

Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik destekler yetersiz  
Sektörde değer zincirinin tamamlanması yönünde destekler yetersiz

#### Avantajlar

Teknoloji kullanımı mevcut, olanaklar dâhilinde yeni teknolojiler takip edilmekte ve kaliteli ve sürdürülebilir girdi sağlanmakta  
Üretim için iklim şartları uygun  
Ürünün kalitesi yüksek, tür çeşitliliği fazla  
Altyapı olanakları yeterli  
Girdi temin edecek alt sektörlere ulaşım kolay  
Vasıflı işgücü bölgede daha rahat karşılanmakta

#### Dezavantajlar

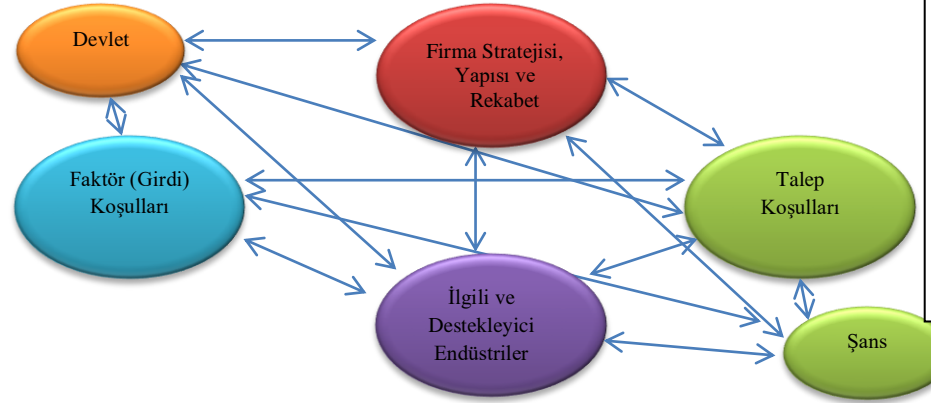
Çoğu işletmede ihtisaslaşmış beyin gücü bulunmamakta  
Sektördeki işletmelerin yeni pazarlar ve ulusal destekler hakkında bilgisi düşük  
Uluslararası destekler hakkında bilgi ve yararlanmanın düşük olması  
İşgücü temini zor ve maliyetleri yüksek  
Eğitim kurumlarının rekabetçiliğe destek vermesi açısından yetersiz  
Girdiler için kalite ve standart denetimi uygulaması düşük

#### Avantajlar

Üretim sürecinde makine altyapısı yeterli  
Sektörde üretim yapanların çoğu yeni çıkan teknolojiye yer vermekte  
İşletmeler, alanlarında yenilikçi olabilmekteler

#### Dezavantajlar

Sektördeki aktörler arasında diyalog ve işbirliği zayıf ve iletişimi güçlendirecek faaliyetle yetersiz  
Sektör içi ağ yapıları ve işbirliği oluşturma girişimleri yetersiz  
Sektörde kamu ihaleleri için işbirliği yapılmamakta  
Yereldeki üniversite ile araştırma, geliştirme ve işbirliği yapılmamakta



#### Avantajlar

Sektörde çok sayıda tedarikçi vardır  
Tedarikçi firmalar kaliteli hizmet vermekte  
Kullanılan girdilerin temininde bölgesel tedarikçiler kullanılmakta  
Bölgede mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan kurumlar bulunmakta  
Fuar ve festivaller ile anıtım faaliyetleri yapılmakta

#### Dezavantajlar

İş geliştirme ve teknoloji geliştirme konusunda danışmanlık faaliyetleri bulunmamakta  
Sektörün faaliyetlerine yönelik eğitim hizmeti veren firmalar yetersiz  
Ürün ve hizmet tasarım çalışmaları yetersiz, ortak markalaşma çalışmaları bulunmamakta  
Stratejik planlamaya ilişkin hizmet sunan kurumlar yetersiz  
Sektördeki işletmeler tanıtım, pazarlama, nakliye ve AR-GE gibi alanlarda işbirliği yapmamakta

#### Avantajlar

Uluslararası talebe hitap edecek çeşitler mevcut  
Ürüne yurtdışı talep vardır  
Yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde tüketici beklentisi etkili  
Ürünün alımında kalite ve fiyatı etkili

#### Dezavantajlar

Çoğu üretici araçlar vasıtasıyla ürünlerini ihraç etmekte  
İhracat yapılmazsa ürüne ulusal talebin yetersiz kalması ve fiyatının üreticiyi tatmin etmemesi.

#### Avantajlar

Sektör büyük pazarlara veya alanlara coğrafi konum itibarı ile yakın

#### Dezavantajlar

Sektör;  
doğal afetlerden,  
ülke içindeki ve dışındaki çatışma ve savaş ortamından,  
dünya finans piyasalarında veya değişim oranlarında önemli kaymalar olması durumunda özellikle üretim sürecinde, petrol-fiyat şokları gibi girdi maliyetlerindeki değişimlerden, küresel veya bölgesel talepteki değişikliklerden etkilenmektedir.

Şekil 6.1. Isparta meyvecilik sektörü kümesine ilişkin Karo Modeli

Karo Modelinin her bir faktörü için hazırlanan yargı ifadelerine verilen puanlar ve tüm sektör temsilcileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak sektörün güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlendiği bir SWOT analizi yapılmıştır. Bu aşamada bir SWOT analizinin yapılmasının amacı SOR Analizinde kullanılacak girdileri temin etmektir. SWOT Analizinin sonuçları Çizelge 6.7’de verilmiştir.

Çizelge 6.7. SWOT analizi

<b>Güçlü (G) Yanları/Zayıf (Z) Yanları/Fırsatlar (F)/Tehditler</b>	<b>Dayandığı Faktör(ler)</b>
G1:Teknoloji kullanımı, yeterli makine altyapısı, sürdürülebilir girdi temini, vasıflı işgücüne ulaşım	<b>A2, A6, A10, D6, D9</b>
G2:Uluslararası talebe hitap edecek çeşitler ve kaliteli ürün, tüketici beklentisinin yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde etkili	<b>A13, A14, B5, B6, B7, B8</b>
G3:Yeterli altyapı olanakları, girdi temininde bölgesel tedarikçilerin kullanılması	<b>A16, A17, A18, A20, C9, C10, C11,</b>
G4:Bölgede mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan kurumların varlığı	<b>C7</b>
Z1:İhtisaslaşmış beyin gücü bulunduran ve girdilerde kalite ve standart denetim uygulaması yapan işletme sayısının azlığı, İşgücü temininin zor ve maliyetlerin yüksek olması düşük	<b>A1, A9,A11,A12</b>
Z2:Ürün, hizmet, teknoloji geliştirme konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve markalaşma faaliyetleri yetersiz	<b>A19,C1, C2, C3, C4, C6, C8</b>
Z3:Bürokratik işlemlerin aktörlerin kapasitesine göre zor olması, destekler ve özellikle uluslararası pazarlar hakkında bilgiye ulaşım ve yararlanmanın yetersiz kalması	<b>A3, A5, B1, B2, B4, E1, E2,</b>
Z4:Sektördeki aktörler arasında diyalog, iletişim ve işbirliği zayıf	<b>C12, C13, D1, D2, D3, D4, D5, D8</b>
F1: Büyük pazarlara yakınlık ve ürüne yurtdışı talep vardır	<b>B3,F1</b>
F2: Yeni teknolojilere uyum sağlayabilme ve sektörde üretim yapanların çoğu yeni çıkan teknolojiye yer vermeleri	<b>A8, D7</b>
F3: Devletin kümelenme desteğinin olması	<b>E0</b>
F4:Üretim için iklim şartları uygun	<b>A15</b>
T1: Doğal afetler, küresel ısınma, su kaynaklarının kuruması, yabani hayvan tehlikesi	<b>F2</b>
T2: Küresel ekonomik riskler (finans piyasaları ve petrol fiyatları gibi)	<b>F4, F5</b>
T3: Ülke içindeki ve dışındaki çatışma ve savaş ortamı	<b>F3</b>
T4: Küresel ve bölgesel talepteki değişimler	<b>F6</b>

SOR (Strategic Orientation) Analizi: SWOT analizi sonuçlarına dayalı, alternatifleri oluşturan ve öncelikleri belirleyen stratejik bir yöntemdir. Karo Modelinde her bir soruya görüşülen tüm kişilerin verdiği cevapların ortalaması ile oluşturulan SWOT Analizi doğrultusunda SOR matrisi ile strateji önermesi yapılmıştır. Çalışmanın

yönteminde de verildiği üzere Çizelge 5.3'te belirtilen yaklaşımlar kullanılarak yorumlanmıştır ve SOR analizinin son aşamasında ise sektöre yönelik stratejiler geliştirilmiştir. Bu aşamada amaç sektörün rekabet şansını artırmak için güçlü yanlarını ortaya çıkarmak ve zayıflıklarını giderecek önlemler almaktır. Dışsal faktörler olan fırsatlar ve tehditlere müdahaleler sınırlı olabilmekle beraber bir arada işbirliği içinde çalışan ve rekabet gücü yüksek bir sektörün fırsatlardan yararlanma ve tehditlerle mücadele kapasitesinin bireysel işletmelere göre daha yüksek olacağı da kesindir.

Belirlenen stratejilere dâhil edilen SWOT analizi bileşenleri sonucu elde edilen Isparta meyvecilik sektörü SOR Analizi sonuçları ve skorları Çizelge 6.8 ve 6.9'da yer almaktadır ve stratejiler de takiben açıklanmıştır.

Çizelge 6.8. Isparta meyvecilik sektörü SOR analizi sonuçları

Puanlama		FIRSATLAR				TEHDİTLER				TOPLAM
		F1	F2	F3	F4	T1	T2	T3	T4	
GÜÇLÜ YÖNLER	G1	3,97	4,03	3,97	4,03	4,11	4,17	4,08	3,94	<b>32,30</b>
	G2	4,42	4,47	4,56	4,53	4,60	4,59	4,58	4,46	<b>36,21</b>
	G3	4,13	4,17	4,17	4,20	4,25	4,29	4,23	4,13	<b>33,58</b>
	G4	3,88	4,01	3,66	4,01	4,23	4,34	4,16	3,73	<b>32,02</b>
ZAYIF YÖNLER	Z1	3,49	3,56	3,24	3,47	3,56	3,72	3,53	3,36	<b>27,93</b>
	Z2	3,76	3,80	3,70	3,78	3,84	3,91	3,82	3,71	<b>30,32</b>
	Z3	3,39	3,43	3,22	3,36	3,42	3,54	3,40	3,29	<b>27,06</b>
	Z4	3,96	3,99	3,95	3,99	4,04	4,09	4,03	3,93	<b>31,98</b>
PUANLAMA		<b>31,00</b>	<b>31,46</b>	<b>30,47</b>	<b>31,38</b>	<b>32,04</b>	<b>32,67</b>	<b>31,82</b>	<b>30,55</b>	<b>251,39</b>

Çizelge 6.7'deki SOR analizi sonuçlarına göre sektörün en önemli fırsat ve tehditleri (31,46) ile F2 fırsatı; (32,67) ile T2 tehdidi olarak ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.9. Isparta meyvecilik sektörü SOR analizi skorları

ORTALAMA SKOR		FIRSATLAR				TEHDİTLER				TOPLAM
		F1	F2	F3	F4	T1	T2	T3	T4	
GÜÇLÜ YÖNLER	G1	3,97	4,03	3,97	4,03	4,11	4,17	4,08	3,94	32,30
	G2	4,42	4,47	4,56	4,53	4,60	4,59	4,58	4,46	36,21
	G3	4,13	4,17	4,17	4,20	4,25	4,29	4,23	4,13	33,58
	G4	3,88	4,01	3,66	4,01	4,23	4,34	4,16	3,73	32,02
ZAYIF YÖNLER	Z1	3,49	3,56	3,24	3,47	3,56	3,72	3,53	3,36	27,93
	Z2	3,76	3,80	3,70	3,78	3,84	3,91	3,82	3,71	30,32
	Z3	3,39	3,43	3,22	3,36	3,42	3,54	3,40	3,29	27,06
	Z4	3,96	3,99	3,95	3,99	4,04	4,09	4,03	3,93	31,98
PUANLAMA		31,00	31,46	30,47	31,38	32,04	32,67	31,82	30,55	251,39

SOR analizi skorlarına göre, sektör 67,89 puan ile savunma bölgesinde yer almıştır. Sektörün teknoloji kullanımı, yeterli makine altyapısı, sürdürülebilir girdi temini, vasıflı işgücüne ulaşım, uluslararası talebe hitap edecek çeşitler ve kaliteli ürün, yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde tüketici beklentisinin dikkate alınması, yeterli altyapı olanakları, girdi temininde bölgesel tedarikçilerin kullanılması, bölgede mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan kurumların varlığı gibi güçlü yönler ile sektör, tehditleri karşılayabilecek güce sahiptir.

Sektör aynı zamanda 66,22 puan ile de atak bölgesine çok yakındır. Bu açıdan bakıldığında ise sahip olduğu güçlü yönleri ve fırsatları sayesinde sektörün şansı yüksektir ve atağa geçebilir.

SOR analizi sonuçlarına dayalı olarak sektöre ilişkin örnek stratejik hedefler belirlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır:

#### Stratejik Hedef 1:

**Kalite ve Markalaşma Stratejisi:** F2 (31,46), sektörün genelindeki yeni çıkan teknolojilere yer verme ve uyum sağlayabilme kapasitelerini ifade etmektedir. Bu fırsatı kullanılabilir hale getirmek için yararlanılacak güçlü yönler şöyle G2 (4,47) içinde yer alan uluslararası talebe hitap edecek çeşitler ve kaliteli ürün, tüketici

beklentisinin yeni çeşitlerin yetiştirilmesinde etkili, kalite fiyat oranının satın almada önemli olması ile G3 (4,17) içinde yer alan yeterli altyapı olanakları ile girdi temininde bölgesel tedarikçilerin kullanılmasıdır.

Sektör, söz konusu güçlü yanlarını dikkate alarak dayanıklı çeşitlerin geliştirilmesi yönünde ıslah ve adaptasyon çalışmaları devam etmeli, altyapı ve tedarik olanakları ile yeni teknolojilerin kullanımının artırılması yönünde faaliyetler gerçekleştirmelidir.

Öte yandan aynı fırsatın (F2) önünde engel oluşturabilecek zayıf yönler olan Z4 (3,99)'ün ifade ettiği sektördeki aktörler arasında diyalog, iletişim ve işbirliğinin zayıf olması ile Z2 (3,80) olarak adlandırılan ürün, hizmet, teknoloji geliştirme konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve markalaşma faaliyetlerinin yetersizliğinin de bertaraf edilmesi veya azaltılması gerekmektedir. Bunun için birlikte çalışma kültürünü geliştirecek faaliyetlere yönelik politika ve destekler ile bölgede diyalog ve işbirliğinin geliştirilmesi için gerekli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekmektedir.

Sektörün mevcut gücünün yanında eğitim, danışmanlık, ortak bir marka ve hedefler belirleme konusunda birlikte hareket edebilmeleri, daha kaliteli ürün ve hizmet verebilmeleri için sektörü destekleyecek kurumlara ihtiyaç vardır.

## **Stratejik Hedef 2:**

**İşbirliği Stratejisi:** T2 (32,67) olarak adlandırılan küresel ekonomik riskler (finans piyasaları ve petrol fiyatları gibi) tehdidinin üstesinden gelebilmede bölgenin güçlü yanları (G4;4,34) bölgede mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan kurumların varlığı ve yeterli altyapı olanakları ile girdi temininde bölgesel tedarikçilerin kullanılması (G3; 4,29) iken, sektördeki aktörler arasında diyalog, iletişim ve işbirliğinin zayıflığı (Z4;4,09) ve ürün, hizmet, teknoloji geliştirme konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve markalaşma faaliyetlerinin yetersizliğidir (Z2; 3,91). Geliştirilecek stratejide belirtilen güçlü yanlardan yararlanılması ve zayıf yanların olumsuz etkilerinin azaltılması hedeflenmelidir. Bu hedefler açık bir şekilde işbirliğini işaret etmektedir.



Şöyle ki, Isparta elması ve kirazının üretim ve ekonomideki yerine rağmen henüz bu ürünlerin ülke çapında tanınırlığı yoktur. Bu konuda tanıtım faaliyetlerine ihtiyaç vardır ama öncesinde belirtilen olumsuz koşulların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması, diyalog ve işbirliğinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Böylece sektör küresel ekonomik riskler karşısında daha dayanıklı hale getirilebilir.

### **Stratejik Hedef 3:**

**Kümelenme:** Aslında bu stratejik hedef ilk iki hedefi birleştiren bir ortak stratejiye yöneliktir. Bunun nedeni de ortaya çıkan dezavantajların giderilmesinde ve avantajların uygun şekilde değerlendirilebilmesinde en temel konunun işbirliği olarak çıkmış olmasıdır. İşbirliğini oluşturmada ve aktive etmede kümelenmenin doğru bir strateji olacağı düşüncesi ile bu hedef “kümelenme stratejisi” olarak adlandırılmıştır.

Stratejik hedefler 1 ve 2’de bahsedilen sektörün zayıf yönleri ve zayıf yönlerinin bertaraf edilmesinde kullanılacak güçlü yönlere odaklanması gerektiği düşünüldüğünde bir kümelenmeyi işaret etmektedir ve sektörde bir kümenin oluşması halinde bütün bunlar doğal olarak gerçekleşecektir. Ancak kümelenme stratejisinin kısa vadede uygulanması mevcut koşullar ve deneyimler açısından çok gerçekçi bulunmadığından ilk iki stratejik hedef ile başlanması ve doğal yığından kümeye geçiş süreci olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Konunun hem uygulama hem akademik olarak tartışılabilmesi için daha geniş katılımlı uzmanlar ve aktörler toplantıları düzenlenme ve stratejiler oluşturulmalıdır.

Ayrıca, değer zincirinin uygulamada tamamlanabilmesi kadar akademik çalışmalarda tanımlanması da bu aşamada önem taşımaktadır. Sorunun kavramsallaştırılması ve oluşturulan kavramsal çerçevede zincirin kapsamının belirlenmesi ilk adım olarak görülmelidir (Giray ve Tarakçıoğlu, 2016).

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde edebilmek ve rekabeti sürdürülebilir hale getirmek için gelişmiş teknolojilerle ve inovatif faaliyetlerle ürün üretmek ve değişen talep doğrultusunda esnek üretim yapmak küresel rekabette firmaları ve/ya sektörleri avantajlı konuma getirecektir. Aynı bölgede bir sektördeki firmaların kümelenerek işbirliği içinde hareket etmeleriyle oluşan sinerji, firmalara bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı sağlayacaktır.

Meyvecilik sektörünün Isparta'da gelişmesinde iklim ve su kaynaklarının rolü büyüktür. Meyve yetiştiriciliğine bağlı olarak depolar ve fidancılık da gelişme göstermiştir. Aynı zamanda diğer destekleyici tedarikçiler de bölgede yoğunlaşmıştır.

Kiraz ve elma Isparta'da en fazla üretilen meyvelerdir. Hem il ekonomisi hem ilin Türkiye üretimine katkısı açısından elma ve kiraz başta gelen meyvelerdir. Isparta %20,36 ile Türkiye elma üretiminde ilk sırada gelmektedir. Türkiye kiraz üretiminin ise %5,32'si Isparta'ya aittir. Isparta'nın tüm ilçelerinde elma ve kiraz üretimi yapılmaktadır. Fakat Eğirdir, Gelendost, Senirkent, Yalvaç, Şarkikaraağaç elma üretiminde daha yüksek paya sahiptir. Kirazda ise Senirkent, Merkez ilçe ve Uluborlu en fazla üretim miktarına sahip ilçelerdir. Isparta'da üretilen elma ağırlıklı olarak iç piyasada tüketilirken kiraz ihracatta da yer bulan bir üründür.

Isparta meyveciliğinin rekabet gücünün artırılması arayışıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Karo Modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda yapılan anket ve görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analiz sonuçlarında faktör koşulları başlığı altında yapılan değerlendirmelerde üreticilerin teknolojiyi kullandıkları ve imkânları ölçüsünde yeni teknolojileri takip ettikleri görülmüştür. İşletmeci hem depocu ve aynı zamanda büyük üretici ise yeni teknolojileri, son sistem uygulamaları takip etmekte ve işletmesinde de bunu uygulayabilmektedir. Fakat küçük üreticiler, ancak üretimi gerçekleştirecek düzeyde bir teknoloji kullanmakta yeni teknolojiye daha geç ulaşabilmektedir. Ayrıca işletmelerin büyük çoğunluğu ihtisaslaşmış beyin gücüne sahip değildir. Bölgede elma ve kiraz üretimi için iklim şartları uygun, ürün kaliteli

ve tür çeşitliliği fazladır. Bölge genel altyapı olanakları bakımından ihtiyaca cevap verebilmektedir. İhtiyaç duyulan vasıflı işgücü, sektörü ve işi bilen işgücünün bölgeden daha rahat karşılanmasına rağmen özellikle hasat döneminde yeterli gelmediği için bölge dışından karşılanmaktadır. Bölgedeki eğitim kurumları sektörün ihtiyaçlarına cevap verememektedir.

Talep koşulları ile ilgili değerlendirmelerde, uluslararası talebe hitap edecek çeşitler yetiştirildiği, özellikle depo sahibi üreticiler doğrudan ihracat yaparken küçük üreticilerin aracılar vasıtasıyla ihracat yaptığı belirtilmiştir. Üreticiler, yeni çeşitleri belirlerken pazarın tercihlerini dikkate almaktadır.

Firma stratejisi, yapısı ve rekabet ile ilgili değerlendirmelerde ise, üretim sürecinde makine altyapısının yeterli olduğu görülmüştür. Sektör aktörleri arasında ortak işbirliği girişimleri zayıftır. İşletmeler yereldeki üniversite ile AR-GE konusunda herhangi bir çalışma yapmadıklarını ifade etmektedir.

İlgili ve destekleyici endüstrilere yönelik değerlendirmelerde bölgede çok sayıda tedarikçi varlığı ve kaliteli hizmet verdikleri, üreticilerin ve sektördeki diğer işletmelerin ihtiyaçlarını bölgedeki tedarikçilerden karşıladıkları göze çarpmaktadır. İşletmeler fuar ve festivallerle ürünlerini tanıtmaktadır. Büyük işletmeler kendi markalarıyla ürünlerini pazarlarken bölge için bir farklılık avantajı sağlayacak bir markalaşma bulunmamaktadır. Bölgede iş ve teknoloji geliştirme konusunda görüşülen üreticilerin yararlandığı bir danışmanlık hizmeti bulunmamaktadır.

Devlet faktörü başlığındaki değerlendirmelerde, üreticilerin devletin kümelenme girişimlerine yönelik desteklerinden haberdar olmadıkları, bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik çabaların sonuca ulaşamadığı ve değer zincirinin tamamlanmasında özellikle pazarlama konusundaki desteklerin yetersizliği üzerinde durulmuştur.

Devletin doğrudan kümelenme birlikteliklerini desteklemesinin yanında farklı kurumlar yoluyla da sektöre sağlanan destekler mevcuttur. Fakat işletme sahipleri belli bürokratik engeller nedeniyle bu desteklerden haberdar olsa bile

yararlanamamaktadır veya kuralların hedef kitleye ulaşacak şekilde açık ve şeffaf olmaması hedef kitle tarafından anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Şans faktörü dışsal gelişmelerden dolayı ortaya çıkan etkileri kapsamaktadır. Bu başlık altındaki değerlendirmelerde doğal afetler öncelikle göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra dünya finans piyasalarındaki dalgalanmalar ve petrol fiyat şokları sektörün girdilerinin fiyatlarını dolayısıyla maliyetleri yükseltmektedir. Küresel ve bölgesel talepteki değişiklikler de sektörü etkilemektedir.

Bu faktörlere ilaveten, üreticilerin birlikte çalışmadıkları veya işbirlikleri geliştirme yönünde kayda değer faaliyetlerin bulunmadığı belirlenmiştir. Bunda kültürel yapı ve geleneklerin de etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki Isparta’da meyvecilik sektörü doğanın cömertliğinin de etkisiyle gelişme göstermiştir ve halen birçok ailenin geçim kaynağıdır. Sektörde bilinçli üreticiler olmasına rağmen çok sayıda da bilinçsiz üretici mevcuttur. Üretim için doğal bir ortam, kaliteli ürün ve farklı bir tat ve aromaya sahip ürün yetişmesine imkân sunan bölgede, işletmeler aynı bölgede olmasına, aynı kültürü paylaşmalarına rağmen işbirliği, birlikte iş yapma kültüründen uzaktırlar.

Yapılan SWOT analizinin sonuçlarına göre de sektör üretim için uygun altyapı olanakları, teknoloji, yeterli makine alt yapısı ve çeşitli işbirliklerini destekleyen kurumların varlığı sektörün güçlü yönlerini oluştururken işbirliği kültürünün zayıf olması, bürokratik engeller, araştırma kurumları ile işbirliği faaliyetinin zayıf olması sektörün zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Üretim için uygun bir iklim, devletin kümelenme birlikteliklerini desteklemesi, yeniliklerin takip edilmesi ve yurt dışı talebin olması sektörün fırsatları olarak görülmüştür. Sektörün dışında gelişen petrol fiyatlarından kaynaklanan şokları, finans piyasalarındaki dalgalanmalar, ülke içinde ve dışında meydana gelen çatışma ve savaş ortamı, küresel ve bölgesel talepteki değişiklikler sektör için tehlike oluşturmaktadır.

SWOT Analizinin çıktıları ile oluşturulan SOR Analizi sonuçları da sektörün savunma bölgesinde yer aldığını göstermiştir. Buna göre, sektörün sahip olduğu güçlü yönleri ile tehdit arz eden yönlerinin üstesinden gelebilmesi mümkündür.

SOR Analizi sonucunda, orta vadede kalite-markalaşma ve işbirliği ile uzun vadede kümelenme stratejik hedefleri belirlenmiştir. Sektörün mevcut gücünün yanında, kümelenme amaçlı devlet desteklerinden yararlanmak için zorunlu olan aktörlerin bölgede mevcut olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu avantajlarından yararlanabilmek için eğitim, danışmanlık, ortak bir marka ve hedefler belirleme konusunda birlikte hareket edebilmeleri, daha kaliteli ürün ve hizmet verebilmeleri için sektörü destekleyecek etkin kurumlara ihtiyaç bulunmaktadır. Birlikte çalışma kültürü gelişmemekle birlikte sektördeki tüm aktörler arasında kolay ve sürekli bir iletişimin olması da mevcut potansiyeli harekete geçirebilecek önemli bir avantajdır.

Belirlenen kalite ve markalaşma ile işbirliği strateji hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bertaraf edilmesi gereken zayıf yönler ile yararlanılması gereken güçlü yönlere odaklanıldığında ise bir kümelenme stratejisine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu konunun üzerinde daha fazla çalışılması, daha geniş katılımlı uzmanlar ve aktörler toplantıları ile tartışılıp stratejiler oluşturulmalıdır.

Isparta meyvecilik sektöründe çok sayıda üretici ve tedarikçi bulunmaktadır. Fakat işletmeler arasında herhangi bir ilişki ağı yoktur. Küreselleşmeyle birlikte arz edilenin hedef kitleyi yönlendirdiği bir üretim sisteminden talebin yönlendirdiği bir üretim sistemine geçilmiş olması ürünlerin pazarlanmasında ve rekabet avantajı sağlamada önemli hale gelmiştir. Isparta meyvecilik sektöründe faaliyet gösteren üretici ve diğer ilgili endüstriler, yenilikleri ve teknolojiyi takip etmektedir. Zira üretim sürecinde yeterli makine altyapısı, dünyadaki gelişmeler yönünde küçük alandan daha fazla verim alınmasına imkân veren yeni çeşitlerin yetiştirilmesi, dikim yöntemlerinin uygulanması da bunu göstermektedir. Bütün bunlar dikkate alındığında sektör avantajlı durumdadır. Ayrıca iklim şartlarının uygunluğu ve ürüne özel bir tat ve aroma katmasından dolayı da avantajlı konumdadır. Doğal koşulların da etkisiyle bölgede çok sayıda üretici ve destekleyici sektör bir yığın özelliği göstermektedir. Bir sektörü yığından ayırmak küme olarak tanımlayabilmek için bilinçli ve sürekli bir işbirliği olması gerektiği düşünülürse birlikte hareket etme, işbirliği kültürünün geliştirilmesi neticesinde kümelenme için potansiyele sahip bir sektördür.

Esnek olması ve özgün bir yapıya müsaade etmesi kümelerin başarılı olmasına yardımcı olan özellikleri iken buna uzak olan bir ortamda başarı düşük olacaktır. Kümelerin oluşturulması ve uygulanabilmesi için kamunun sağladığı elverişli ortamın yanı sıra üreticilerin güven ilişkilerinin tesis edildiği bir kooperatif çatısı altında birleşmelerine ve birbiri ile değil birlikte rekabet bir özel sektör yapılaşmasına ihtiyaç vardır.



## KAYNAKÇA

- Akdağ, R., Mete, M., Emhan, A., 2014. Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Emas Modeli İle Kümelenme Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 323-341.
- Akgüngör, S., Barbaros, R., Kumral, N., 2002. Competitiveness of the Turkish Fruit and Vegetable Processing Industry in the European Union Market. Russian and East European Finance and Trade, 38(3), 34-53.
- Alp, S. ve Yıldız, S., 2014. Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 249-272.
- Anonim, 2006. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı.
- Anonim, 2011. Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması Projesi.
- Anonim, 2013. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). T.C. Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü.
- Anonim, 2016. GAP Organik Tarım Kümesi. T.C. Kalkınma Bakanlığı Gap Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı. Erişim Tarihi: 29.12.2018. file:///C:/Users/USER/Downloads/GAP%20Organik%20Tar%C4%B1m%20K%C3%BCmelenmesi.pdf.
- Anonim, 2018. Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu GAP Organik Tarım Kümelenmesi. Erişim Tarihi: 29.12.2018. <http://www.akip.org.tr/clusters/view/gap-organik-tarim-kumelenmesi>.
- Anonim, 2018. GAP Organik. Erişim Tarihi: 29.12.2018. <http://www.gaporganik.org/tr/kumeProjesi>
- Anonim, 2018. Isparta Genel Bilgiler. Erişim Tarihi: 24.10.2018. <http://ispartada.gen.tr/isparta-genel-bilgiler/>
- Anonim, 2018. Isparta Nüfusu. Erişim Tarihi. 24.10.2018. <https://www.nufusu.com/il/isparta-nufusu>
- Anonim, 2018. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım - TR 07R2.02-01.
- Anonim, 2018. Kümelenme Yaklaşımında Mersin Örneği. Erişim Tarihi: 08.12.2018. <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kumelenme-yaklasiminda-mersin-ornegi/104>.

- Anonim, 2019. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Bölgesel İnovasyon Merkezleri Projesi. Erişim Tarihi: 01.11.2019. <http://ref.sabanciuniv.edu/tr/arast%C4%B1rma/tamamlanm%C4%B1s-projeler/bolgesel-inovasyonmerkezleri-projesi>
- Arıbaş, K., Deniz, M., 2015. Paul Krugman ve Yeni Ekonomik Coğrafya. Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Uşak Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi. Erişim Tarihi: 15.12.2018. [http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/semp6\\_20.pdf](http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/semp6_20.pdf)
- Arıcıoğlu, M.A., Gökçe, Ş., Koraş, M., 2013. Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(30), 1-18.
- Arıç, K.H., Tutar, F., 2011. Endüstriyel Bölgenin Gelişim Süreci: Teorik Bir Yaklaşım. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 3(4), 37-61.
- Arslan, M., 2014. İnovasyon Düşünmenin Zirvesi, Final Kültür Sanat Yayınları, 168s, İstanbul.
- Ayaş, N., 2003. Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 210s, Muğla.
- Bacak, Ç., Altaş, F., 2011. Kümelenme Politikaları ve Öneriler. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi , 2(2), 1-13.
- BAKA, 2018. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı. Erişim Tarihi: 11.12.2018. [tp://www.baka.org.tr/vizyon-ve-misyon-S7.html](http://www.baka.org.tr/vizyon-ve-misyon-S7.html).
- Bozkurtoğlu, S., 2013. Kümelenme Modeli ve Türkiye'deki Kümelenme Çalışmaları. İzmir Ticaret Odası.
- BSTB, 2018. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeler Genel Müdürlüğü Kümelenme Destek Programı. Erişim Tarihi: 14.08.2018. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Desteklenenler.aspx>
- BSTB, 2018. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeler Genel Müdürlüğü Kümelenme Destek Programı Başvuru ve Değerlendirme Süreci. Erişim Tarihi: 03.09.2018. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Basvuru.aspx>
- BSTB, 2018. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeler Genel Müdürlüğü Kümelenme destek Programı Hedef ve Amaçlar. Erişim Tarihi: 14.08.2018. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Hakkinda.aspx>
- Cansız, M., 2011. Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu, Ankara.



- Cortright, J., 2006. Making Sense Of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development. A Discussion Paper Prepared for the The Brookings Institution Metropolitan Policy Program.
- Çağrı, B., Altaş, F., 2011. Kümelenme Politikaları ve Öneriler. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(2), 1-13.
- Çetin, M., 2004. Bölgesel Kalkınmaya Farklı Bir Bakış: Çevre/Yenilikçi Çevre Yaklaşımı. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 35-49.
- Çetin, M., 2018. Endüstriyel Bölgelerde Sosyal Sermaye ve Güven: Üçüncü İtalya Örneği.
- Demirdöğen, S., 2013. İşletmeler için Kümelenmenin Önemi ve Kümelenme için Uygun Sektörün Belirlenmesi: Erzincan İli Üzerine bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 183s, Erzurum.
- Dulupçu, M.A., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., 2015. "Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals" ('Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development', Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer.
- Duman, P., 2017. Tekstil Sektöründe Kümelenme: Adıyaman'da Bir Alan Çalışması. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 92s, Gaziantep.
- Duran, G., 2015. Bucak İlçesi Mermer Sektörü Kümelenme Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 130s, Isparta.
- Ekonomi Bakanlığı (Ticaret Bakanlığı), 2009. Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Beyaz Kitap", DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara.
- Ekonomi Bakanlığı, 2018. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü. Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım / TR 07R2.02-01. 91
- Eraslan, İ.H., Dönmez, C.Ç., 2017. Endüstriyel Kümelenme Uygulamalarının Türkiye Genelinde İncelenmesi: Sanayi, Tarım ve Hizmet Sektörleri Açısından Bir Değerlendirme. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(61), 325-368.
- Eraydın, A., 2002. Yeni Sanayi Odakları: Yerel Kalkınmanın Yeniden Kavramlaştırılması. Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basım İşliğı.
- Erden, L., Karaçay Çakmak, H., 2005. Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları. Denizli ve Gaziantep Örneği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 111-129.

- Erkut, F.Ç., 2011. Kümelenme ve Aydın ilindeki kümelenme potansiyeli olan alanlar. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 202s, Aydın.
- Eroğlu, O., Yalçın, A., 2013. Kümelenme ve Rekabetçilik İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme . Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, XV(II), 175-193.
- Ertaş, F.C., Temel, E., 2018. Kümelenmenin Toprak Sanayinde Üretim Maliyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma Tr 83 Bölgesi Erbaa Örneği . Muhasebe ve Denetime BAKIŞ - 2018, 35-56.
- FAO, 2018. Food And Agriculture Organization of The United Nations. Erişim Tarihi: 13.12.2018. <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
- Giray, F. H., 2015. Kayseri Elma Çalıştayı. Elma Pazarlaması ve Kayseri İçin Durum Analizi, T.C. Kayseri Valiliği İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 167-168s, Kayseri.
- Giray, F.H., Tarakçıoğlu, M., 2016. Gıda Arz Zinciri: Kavramsal ve Analitik Çerçeve. VII. Tarım Ekonomisi Kongresi, II. Cilt, 925-934, Isparta 25-27 Mayıs 2016.
- Gözek, S., 2012. Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 220s, Adana.
- Güneş, E., 2009. Turizm Kümelenmesi Ve Erzurum Bölgesi Turizm Kümelenme Potansiyeline Yönelik Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 203s.
- Gürpınar, K., Barca, M., 2007. Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 41-61.
- Gürpınar, K., Sandıkçı, M., 2008. Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'in Karo Modeli. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 105-125. Erişim Tarihi: 28.12.2018. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289408>
- IAOSB, 2018. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi. Erişim Tarihi: 10.04.2018. [www.iaosb.org.t.r/icerik/kumelenme/kumelenme-nedir](http://www.iaosb.org.t.r/icerik/kumelenme/kumelenme-nedir).
- Istaitih, Y., 2016. Filistin'deki Küçükbaş Hayvan Yetiştiricilerinin Sosyo- Ekonomik Yapısının Belirlenmesi ve Sektör Stratejilerinin Geliştirilmesi: Stratejik Yönelim Yaklaşımı. Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 70s, Antalya.
- ITB, 2018. Isparta Ticaret Borsası. Erişim Tarihi: 11.12.2018. <http://www.ispartatb.org.tr/misyonumuz.html>

- Karataş, N., 2006. Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Planlama*, 47-57.
- Karayılmazlar, S., Şener Uzcan, G., 2016. Tr81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisinde Karo Modeli ile Rekabet Analizi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 18(2): 71-81.
- Kartal, G., 2013. Bölgesel Kalkınmada Kümelenme: Türkiye'de Turizm Kümelenmesi (2000-2012). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 223s, Niğde.
- Keskin, H., 2009. Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 434s. Isparta.
- Koç, M., Ozbazkurt, O.B., 2014. Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Karo Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.
- MAREM, 2018. Türkiye Cumhuriyeti Tarım ve Orman Bakanlığı Meyvecilik Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü Eğirdir-Isparta. Erişim Tarihi: 10.12.2018. <https://arastirma.tarimorman.gov.tr/marem>
- Morgan, J.Q., 2004. The Role of Regional Industry Clusters In Urban Economic Development: An Analysis of Process and Performance.
- Mutlucan, N.Ç., 2015. Competitive Advantage and Clusters:Evidence From Textile, Wearing Apparel, Carpet, Automotive,Tourism and Furniture Clusters in Turkey. Boğaziçi Üniversitesi, Doktora Tezi
- Okutucu, R., Uysal, O., Subaşı, O.S., 2013. Mersin Bakliyat Sektörü Analizi. Mersin.
- Özcan, Ö.S., 2017. Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü; Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 162s, Bartın.
- Philippot, A., Aguilar, F., Zou, L., Gupta, N., Liu, Z., 2011. Competitiveness Analysis of The Netherlands and the Dutch Dairy Cluster. *Microeconomics of Competitiveness*.
- Porter, M.E., 1990. The Competitive Advantage Of Nations. *Harvard Business Review*, 74-91.
- Porter, M.E., 1998. Clusters and The New Economics Of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Rutledge, E.J., 2018. Competitive Advantage. College Of Business and Economics. Erişim Tarihi: 09.04.2018. file:///C:/Users/USER/Downloads/mba—lecture 03\_sans%20faktoru%20tan%C4%B1m.pdf

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı., 2007. Bölgesel Rekabet Edebilirlik ve Operasyonel Programı. Ankara.
- Sargın, S., Okudum, R., 2014. Isparta İlinde Soğuk Hava Depolarının Kuruluşu, Gelişimi ve Gelişime Etki Eden Faktörler. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi(31), 111-132.
- Sayın, M., 2006. Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM Projesi. GAP Girişimciliği Destekleme Merkezi.
- Sayın, M., 2017. Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Stratejisi Önerisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Doktora Tezi, 359s, Isparta.
- Seki, İ., Arslan, M., Bektaş, S., 2018. TR222 Çanakkale Bölgesi Kümelenme Analizi. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(10), 15-27.
- Sunkist, 2018. Erişim Tarihi: 09.12.2018. <https://www.sunkist.com/about-us/>
- Süygün, M.S., 2013. Uluslararası rekabet gücü stratejisi olarak kümelenme: Mersin yaş meyve sebze kümesi örneği. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 146s, Adana.
- Temel, E., 2017. Kümelenme Üzerine Literatür Taraması. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 241-260. Erişim Tarihi: 21.11.2018. [http://sbad.gop.edu.tr/Makaleler/1842326007\\_14-Ergin%20Temel.pdf](http://sbad.gop.edu.tr/Makaleler/1842326007_14-Ergin%20Temel.pdf)
- Timurçin, D., 2010. Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 303s, İstanbul.
- Timurçin, D., 2011. Kümelenme Kavramı ve KOBİ'lerde Rekabet Gücüne Etkisi. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 8/1 21-56.
- TOB, 2018. T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, Isparta İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, Bitkisel Üretim ve Bitki Sağlığı Şube Müdürlüğü.
- TOBB, 2012. Türkiye Mobilya Ürünleri Meclis Sektör Raporu. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- Tunalı Çalışkan, E., Kaya, A.A., 2015 . Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı Çerçevesinde İşgücünün Hareketliliği: Avrupa Birliği Uygulaması. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 6(1), 37-62.
- TÜİK, 2018. Türkiye İstatistik Kurumu. Erişim Tarihi: 05.12.2018. <http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=rT7cbRgKF3MpbPG2HQQnnnhHnqTcXNSfZzBGp1xYvxkRMpySp14T!-328517133>

- Türkiye'de Kümelenme Projeleri. Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(8), 55-75.
- Ulusoy, G., 2006. Rekabetçilik ve Yenilik. II. Ulusal Mühendislik Kongresi, Sabancı Üniversitesi, Zonguldak.
- URAK, 2018. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu. Erişim Tarihi: 14.08.2018. <https://www.urak.org/tarihcemiz/>
- Uysal, M., 2016. Isparta'da Kozmetik Sektörü Rekabet Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 64s, Isparta.
- Yavan, N., 2006. Türkiye'de doğrudan yabancı yatırımların Lokasyon seçimi üzerine uygulamalı bir araştırma. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 302s, Ankara.
- Yıldız, S., Alp, S., 2014. Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 249-272.
- Yıldız, T., 2015. Teknokentlerde Kümelenmenin Yenilik Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Teknokentler Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 207s, Erzurum.
- Yılmaz, T., 2017. Sektörel kümelenme bağlamında turizm kümelenmesi: Nevşehir üzerine bir durum değerlendirmesi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 149s, Nevşehir.
- Yiğit, S., 2012. Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 202s, Tokat.
- Yiğit, S., 2014. Kümelenme Teorisi: Kavramsal Bir Çerçeve. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 107-128.
- Yüce, H.M., 2012. Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 106s, Ankara.
- Yüksel, A.N., 2017. Türk İşletmecilik Tarihinde Kümelenme modeli olarak Ahilik Teşkilatı. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 151s, Ankara.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Derya BALCI  
Doğum Yeri ve Yılı : Yalvaç, 1984  
Medeni Hali : Bekâr  
Yabancı Dili : İngilizce  
E-posta : deryabalci32@gmail.com

### Eğitim Durumu

Lise : Yalvaç Atatürk Lisesi, 2002  
Lisans : SDÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü

### Mesleki Deneyim

SDÜ Yalvaç MYO 2017-2018