

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KÜMELEŞEN SEKTÖRLERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİN  
GELİŞMESİNE KATKILARI: SALİHLİ ÖRNEĞİ**

**Eyüp SARAÇOĞLU**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. MUSTAFA ÖKMEN**

**MANİSA 2013**

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KÜMELEŞEN SEKTÖRLERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİN  
GELİŞMESİNE KATKILARI: SALİHLİ ÖRNEĞİ**

**Eyüp SARAÇOĞLU**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. MUSTAFA ÖKMEN**

**MANİSA 2013**

## ÖZET

Farklı unsurların tesirinde nüfus ve iktisadi etkinlikler devletlerin az ve belli sayıdaki belli şehirlerinde ve bölgelerinde toplanmakta ve kümeleşmektedir. İşletmelerin belli bir coğrafik alanda kümeleşmesindeki en önemli faktörlerden birinin pozitif harici ekonomilerden faydalanma gayreti olduğu günümüzde ekonomistler arasında genel olarak benimsenmiştir.

Bir rekabet aracı olarak kümelerin rolü, Dünya ve Türkiye’de uygulanan kümeleşme politikaları açıklamasıdır. Pazardaki bütün aktörleri içinde bulunduran kümeleşme teorisi, stratejik rol haritasındaki tüm aktörlerin bu teoriyle iktisadi ve toplumsal yararlar edinmesini hedeflemektedir.

Bu çalışma, iktisadi etkinliklerin yeni yer seçimini belirten kümeleşme konusuna odaklanmaktadır. Çalışmada Michael E. Porter’ın çalışmaları esas alınmıştır. Çalışmada Salihli’deki tuğla ve kiremit fabrikalarında sektör incelemesi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kümeleşme, rekabet, tuğla, kiremit, küme.

## ABSTRACT

Under the influences of multivariate factors, population and economic activities have concentrated and clustered within a few certain cities and urban regions of nations. The fact that as one of the vital factors that cause firms to cluster within a geographic region is that they tend to benefit from positive external economies has a widespread common acceptance by many economists at the present time.

The role of clusters as policy tools are addressed in lights of clustering policies taking place in World and Turkey. Cluster theory which includes all actors in market, purpose all actors in strategic road maps obtain aconomical and social utilies.

This study focuses to industrial clustering processes and industrial clusters themselves which expresses new geographies and locations of economic activities. This is based on mainly the works of Michael E. Porter. In this study, there are sector search for brickyards and tile factories in Salihli.

**Key Words:** Aggregate, competition, brick, tile, cluster.

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 31.05.2013 tarih ve 11/EK2 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Eyüp SARAÇOĞLU'nun "Kümeleşen Sektörlerin Uluslararası Rekabetçiliğin Gelişmesine Katkıları ve Salihli Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 11.06.2013 tarihinde saat 14:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına \* OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine \*\* ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN  
Prof.Dr. Mustafa ÖKMEN  
(Danışman)

ÜYE  
Prof.Dr. Abdullah YILMAZ

ÜYE  
Yrd.Doç.Dr. Aylin ÜNAL

Evet Hayır  
\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir  
   
Tez, mutlaka basılmalıdır  
   
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır  
   
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.  
   
Tez, basımı gereksizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Kümeleşen Sektörlerin Uluslararası Rekabetçiliğın Gelişmesine Katkıları, Salihli Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2013

**Eyüp SARAÇOĞLU**

## ÖNSÖZ

Kümeleşen sektörlerin uluslararası rekabetçiliğin gelişmesine olan etkileri günümüzde önem kazanmaktadır. Bu bağlamda Salihli'deki tuğla ve kiremit fabrikalarında sektör incelemesi yapılarak kümeleşmenin rekabetçiliğin üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; küme kavramı ve içeriği, küme tanımı ve etimolojisi, kümelerin yapısı ve oluşma şartları, kümeleşme kavramının ortaya çıkışı, kümeleşme özellikleri ve aşamaları, kümeleşme tipleri, kümeleşme yönetimi, kümeleşme politikası, kümeleşmenin önemi, dünyada ve Türkiye'de kümeleşmeye ilişkin çalışmalar, müşterilerin pazarlık gücü, rekabet gücünün belirleyicileri ve uluslararası rekabet gücü konularına değinilmiştir. İkinci bölümde; Porter'in rekabetçi avantajları ve yaklaşımı, düşük maliyetçi avantajlar yaklaşımı, farklılaşma stratejisi, odaklanma stratejisi, kaynak tabanlı strateji ve kümeleşme ve rekabet gibi konular işlenmiştir. Üçüncü bölümde ise; Salihli ilçesi hakkında genel bilgilerin yanında, tuğla ve kiremit sektörünün Salihli'deki yeri ve ilçenin genel durumu ile ilgili yapılan görüşmeler dikkate sunulmuştur. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise; bütün bölümlerde anlatılan konuların genel bir kritiği yapılarak, problemlere yönelik genel tavsiyeler aktarılmıştır.

Tezin hazırlanması aşamasında bana danışmanlık yapmayı kabul eden İ.İ.B.F. Dekanı Prof. Dr. Mustafa ÖKMEN hocama her zaman sağlamış oldukları destek ve yönlendirmeden dolayı teşekkür ederim.

Teze ilişkin yaptığı değerlendirmeler ile bana yol gösteren ve değerli fikirlerini benimle paylaşan Yasin Serhat ŞEN kardeşime teşekkür ederim.

Değerli katkıları için Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği ve S.S. Toprak Sanayi Mensupları Maden Tedarik Temin ve Dağıtım Tüketim Kooperatifi Müdürü Yaşar AKCAN Beye teşekkür ederim. Tezin hazırlanma sürecinde verdikleri destekleri için değerli arkadaşlarıma; manevi destekleri ile her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Rekabet Olgusu .....	3
1.1.1. Rekabetin Tanımları .....	3
1.1.2. Rekabetin Göstergeleri .....	4
1.1.2.1. Pazara Giriş Tehdidi.....	4
1.1.2.2. İkame Ürün.....	5
1.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü .....	6
1.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	7
1.1.2.5. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet.....	8
1.1.3. Genel Rekabet Stratejileri.....	9
1.1.4. Rekabetin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	11
1.1.5. Rekabet Gücü Kavramı.....	13
1.1.5.1. Rekabet Gücünün Tanımı .....	13
1.1.5.2. Rekabet Gücünün Belirleyicileri.....	15
1.1.5.3. Rekabet Gücüne Etki Eden Faktörler.....	16
1.1.5.4. Uluslararası Rekabet Gücü.....	17
1.2. Küme ve Kümeleşme Olgusu .....	18
1.2.1. Küme ve Kümeleşmenin Tanımı .....	18



1.2.2. Porter'ın Küme ve Kümeleşme Kavramı .....	23
1.2.3. Küme ve Kümeleşmenin Etimolojisi .....	26
1.2.4. Küme ve Kümeleşmenin Nitelikleri ve Temel Özellikleri .....	30
1.2.5. Kümeleşme Tipleri .....	34
1.2.6. Kümeleşme Yönetimi .....	37
1.2.7. Kümeleşme Faydaları .....	41
1.2.8. Dünyada ve Türkiye'de Kümeleşme .....	43

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KÜMELEŞME VE REKABET İLİŞKİSİ**

2.1. Porter'ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı .....	49
2.1.1. Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi .....	49
2.1.2. Farklılaşma Stratejisi .....	51
2.1.3. Odaklanma Stratejisi .....	52
2.1.4. Kaynak Tabanlı Strateji .....	52
2.2. Kümeleşme ve Rekabet Gücü Kriterleri .....	53
2.2.1. Verimlilik .....	53
2.2.2. İnovasyon (Yenilik) .....	57
2.3. Kümeleşme ve Rekabet .....	61

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KÜMELEŞEN SEKTÖRLERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİN GELİŞMESİNE KATKILARI İLE İLGİLİ SALİHLİ UYGULAMASI**

3.1. Salihli İlçesi Hakkında Genel Bilgiler .....	75
3.1.1. Popülasyon ve Sosyal Çevre .....	75
3.1.2. Ekonomi .....	77
3.2. Kiremit ve Tuğla Sektörü .....	78
3.3. Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği Çalışmaları ve Salihli'nin Sektördeki Yeri .....	80
3.4. Sektörün ve İlçenin Genel Durumu İle İlgili Yapılan Görüşmeler .....	85

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>93</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kümeler Üzerine Yapılan Çalışmaların Sınırları.....	35
<b>Tablo 2.</b> Mikro-Mezo-Makro Düzeyde Kümeleşmeler.....	36
<b>Tablo 3.</b> Kümeleşme Yönetiminin Faaliyet Alanları .....	38
<b>Tablo 4.</b> Bazı Ülkelerde Kümeleşmeler ve Oluşum Tarihleri.....	44
<b>Tablo 5.</b> 1965 Yılından Günümüze Salihli İlçesinin Nüfusu .....	77
<b>Tablo 6.</b> Salihli Kiremit ve Tuğla Üreten Fabrikaların Üretim Kapasiteleri Cetveli .....	81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Elmas Modeli.....	25
Şekil 2. Amerika Birleşik Devletlerinde Kümeleşmenin Olduğu Bazı Alanlar .....	29
Şekil 3. Kümeleşme Girişiminin Yönetimi.....	39
Şekil 4. Pazar Payı - Pazar Büyüme Oranı Analizi.....	66
Şekil 5. İşletmelerarası Kıyaslama Çizelgesi.....	73
Şekil 6. Salihli İlçesinin Lokasyon Haritası.....	76

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AHS</b>	: Analitik Hiyerarşi Süreci
<b>AR-GE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>BMKP</b>	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
<b>CAT</b>	: Competitive Advantage of Turkey
<b>CLOE</b>	: Clusters Linked Over Europe
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DTI</b>	: The Department of Trade and Industry
<b>DTM</b>	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>ELİ</b>	: Ege Linyit İşletmeleri
<b>ETSO</b>	: Elazığ İli Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası
<b>İŞİM</b>	: İş ve İnşaat Makineleri Kümesi
<b>İTKİB</b>	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KRE</b>	: Küme Rekabet Edebilirlik
<b>OECD</b>	: Organization for Economic Co-operation and Development
<b>SASİAD</b>	: Salihli Sanayici ve İşadamları Derneği
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TEPAV</b>	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
<b>TKİ</b>	: Türkiye Kömür İşletmeleri
<b>TUKDER</b>	: Tuğla ve Kiremit Sanayicileri Derneği
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>UNIDO</b>	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü
<b>URAK</b>	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu

## GİRİŞ

Devletlerin iktisadi durumları bazı zamanlarda kendi yapılarındaki toplumsal farklılıklardan, pazar dinamiklerindeki olumsuz hareketlerden, istikrarsızlıklardan ya da bağlantılı oldukları başka devlet ekonomilerinde var olan problemlerden etkilenerek belirsizlik içine girmektedir. Bu belirsizlik durumu pazarın sabit kalmasına sebep olmakta ve birlikteliğinde kriz ortamı oluşturmaktadır. Ekonomilerle birlikte işletmelerde kriz ortamlarında daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar.

İçinde bulunulan yüzyılda büyük dünya ekonomileri ve sıkça yaşanan krizlerde en rekabetçi sektörler ele alındığında, arkalarında birbiri ile bağlantılı işletmelerin coğrafi yoğunluğuna bağlı kümeleşmeler görülmektedir. Örnek olarak; Almanya'dan bahsedilince birçok insanın aklına otomotiv, Norveç'ten bahsedildiğinde deniz taşımacılığı, Japonya'dan bahsedildiğinde elektronik eşya, İtalya'dan bahsedildiğinde ise ayakkabı ve hazır giyim akla gelmektedir. Bu ülkeler üretim ile alakalı olarak işgücü maliyetleri başta olmak üzere çok sayıda maliyet dezavantajı barındırmalarına karşın bu sektörler başarılı bir şekilde rekabet edebilmeyi gelişmiş kümeleşmeleri sayesinde gerçekleştirebilmiştir.

Kümeleşme; belli bir alandaki birbiriyle alakalı organizasyonların ve birbirine bağlı işletmelerin meydana getirdikleri coğrafi yakınlıktır. İşletmelerin ya da kurumların birbirlerini tamamlamaları ve işbirliği yapmalarıdır.

Bir pazarda tüketicilerin ilgisini çekmek üzere satıcıların birbiri ile yarışa girdikleri bir mücadele biçimi olarak rekabet, içinde birçok taraf kıt kaynaklar, güç, bağımlılık ya da başka amaçlar için aktif olarak yarıştıkları durum olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde küme ve kümeleşme kavramları detaylı bir şekilde incelenerek; küme kavramının tanımı, kümelerin yapısı ve oluşma şartları, Porter'ın küme kavramı, kümeleşmenin tanımı, kavramın ortaya çıkışı, özellikleri, aşamaları, tipleri, yönetimi, politikası, önemi, Türkiye'de ve dünyada kümeleşmeye ilişkin

çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca; rekabet kavram ve içeriği incelenerek rekabet kavramının tanımı, göstergeleri, genel rekabet stratejileri, olumlu ve olumsuz yönleri hakkında detaylı açıklama ve ifadeler incelenmiştir. Bu bölümün son kısmında ise; rekabet gücü kavramı ele alınarak, rekabet gücünün tanımı, belirleyicileri, rekabet gücüne etki eden faktörler ve uluslararası rekabet gücü kavramları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kümeleşme ve rekabet kavramları arasındaki ilişki araştırılarak; kümeleşme ve rekabet gücü kriterlerinden verimlilik, inovasyon (yenilik) olguları incelenmiş ve Porter'ın rekabetçi avantaj yaklaşımlarından; düşük maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi, odaklanma stratejisi ve kaynak tabanlı strateji yaklaşımları değerlendirilmiştir. Bu bölümün son kısmında ise taranan literatür bilgileri doğrultusunda kümeleşme ve rekabet ilişkisine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan son bölümde ise; kümeleşen sektörlerin uluslararası rekabetçiliğin gelişmesine katkıları ile ilgili Salihli uygulaması başlıklı konu araştırılmıştır. Öncelikli olarak Salihli ilçesinin popülasyon, sosyal çevre ve ekonomisi hakkında genel bilgiler verilmiş olup, devamında kiremit ve tuğla sektörü açıklanmıştır. Sektörün gelen durumu açıklandıktan sonra Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği'nden edinilen kaynaklarla birlikte, Salihli kiremit-tuğla fabrikalarının ve sektörün yaşadığı sıkıntılardan bahsedilmiş, derneğin güncel çalışmaları hakkında bilgi verilmiş ve Salihli ilçesinin sektördeki konumundan söz edilmiştir. Bu bölümün son kısmında ise sektörün genel durumu ve Salihli ilçesi Tuğla ve Kiremit sektöründeki yaşanan sorunlarla ilgili detaylı bilgi alabilmek amacıyla Salihli S.S. Toprak Sanayi Mensupları, Maden Tedarik Temin ve Dağıtım Tüketim Kooperatifi ve Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği müdürü Yaşar Akcan ile yapılan görüşmeden aktarılan notlar derlenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Rekabet Olgusu

Bu bölümde rekabet kavramının tanımı, stratejileri ve olumlu-olumsuz yönleri incelenmektedir.

##### 1.1.1. Rekabetin Tanımları

Rekabet dolaylı ve doğrudan işletmenin yer almış olduğu pazara mal veya hizmet sunmaya çalıştıkları işletmelerin faaliyet bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Bir başka tanıma göre ise rekabet, işletmelerin varlığını koruyabilmesi açısından ve sürdürülebilmesi amacıyla yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır.<sup>2</sup>

Rekabet İslamoğlu'na göre; "*bir pazarda tüketicilerin ilgisini çekmek üzere satıcıların birbiri ile yarışa girdikleri bir mücadele biçimidir. Rekabet, içinde birçok taraf kat kaynaklar, güç, bağımlılık ya da başka amaçlar için aktif olarak yarıştıkları durum olarak*" tanımlanabilir.<sup>3</sup>

Rekabetin ekonomik ve toplumsal yönden değişik görüş açılarından değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılar, rekabetin gereksiz yıkımlara yol açtığını, rekabet nedeniyle pek çok işletmenin yaşamını yitirmiş olduğunu ve bu yüzden de çok sayıda insanın işsiz kalmış olduğunu ileri sürmektedirler. İlk bakışta, doğru gibi görülen bu görüş, rekabetin yokluğunda israf edilen kaynaklar dikkate alındığında geçersiz olabilmektedir. Ancak burada, haksız rekabet sonucu elde edilebilecek avantajlı durumun rekabet anlayışı dışı tutulması gerektiği belirtilmelidir. Bu nedenle,

<sup>1</sup> Eren, E, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 47.

<sup>2</sup> Papatya, N., **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Kaynak Tabanlılık Görüşü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 9.

<sup>3</sup> İslamoğlu, H., **Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s. 203.



demokratik mekanizmaların ve güç odaklarının haksız rekabeti ortadan kaldırmaları gerekmektedir.<sup>4</sup>

### **1.1.2. Rekabetin Göstergeleri**

Bu bölümde rekabet kavramının göstergeleri olarak; pazara giriş tehdidi, ikame ürün, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut işletmeler arasındaki rekabet konularından bahsedilmektedir.

#### **1.1.2.1. Pazara Giriş Tehdidi**

Sektörlerin çekiciliği açısından pazara yeni girişlerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Pazara yeni kurulan işletmelerle pazara olan yeni girişler olabileceği gibi, mevcut sektörlerde bulunan işletmelerin de birleşerek veya onları satın alarak da pazara girişler söz konusu olabilmektedir. Pazara yeni girişlerin olmasının tehdidi, sektöre giriş engellerine oldukça bağlıdır. Sektör yapısının bir özelliği olarak da sektöre giriş engelleri açısından sektör karlılığının önemli belirleyicileri konumundadır. Genel olarak söylemek gerekirse, sektöre girmekteki engelleri ne kadar yüksek ise, sektör karlılığı da derece yüksek olacaktır. Giriş engellerinin yüksekliği ise çoğu zaman giriş maliyetlerine bağlıdır. Giriş maliyetleri ne kadar yüksek ise, giriş engelleri de o derecede yüksek olacaktır.<sup>5</sup>

Yeni bir pazara, özellikle yabancı pazara girmek isteyen bazı işletmelerin uyguladıkları stratejilere giriş stratejileri olarak adlandırılır. Bu stratejiler oldukça farklılık gösterebilmektedir. Bazı işletmelerin, yeni bir pazara girmenin riskini azaltmak için, o pazarda faaliyet gösteren işletmeyi ya da pazarlanan malı satın aldıkları görülmektedir. Bu yolla başarı sağlamak amacıyla da satın alan işletmenin, satın alınandan beşeri ve finansal kaynak bakımından daha güçlü olması gerekir. Bu

---

<sup>4</sup> İslamoğlu, a.g.e., s. 203.

<sup>5</sup> Barney, J., **Gaining and Sustaining Copatitive Advantage**, 2. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 69.

stratejinin izlenme nedeni; pazara bir an önce girmenin gerekli olması ya da girilecek pazar hakkında yeterli deneyime sahip olunmamasıdır.<sup>6</sup>

Bir sektörde faaliyet göstermekte olan işletmeler yüksek kar oranına sahip bir durumdaysa, bu durum sektöre dâhil olmuş olan diğer işletmeler tarafından da çekici bir pazar olarak algılanmaktadır. Bu durum karşısında da işletmeler çoğu zaman muhtemel olan rakiplerin pazara girmelerini engellemeye çalıştıkları görülmektedir.<sup>7</sup>

Yeni bir pazara girmiş olan işletmelerin izledikleri pazarlama politikaları farklı olabilir. Örneğin; Japonlar yabancı bir pazara girerken, güçlü rakipler karşısında olduklarını bilerek, her pazar bölümünde güçlü bir pazar elde etmeyi amaçlarlar. Yabancı bir pazara girmek için, her zaman mükemmel bir ürüne sahip olmak gerekmemektedir. Sözgelimi, Japonların dış pazarlarda sattıkları tüm mallar mükemmel değildir. Her pazarda, farklı pazarlama bileşenlerini satın alan tüketici gruplarının olduğu gerçeğinden hareket eden Japonlar, etkinlik ve verimlilik koşullarında iyileştirme yaparak, mallarının maliyetlerini azaltıp düşük fiyatlarla satış yapmaktadırlar.<sup>8</sup>

### 1.1.2.2. İkame Ürün

Akın'a göre ikame olarak adlandırılan mal veya hizmet, "*bir sanayi kolunda bulunan işletmelerin benzer olan müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek bir şekilde üretmiş oldukları mal veya hizmetler*" olarak tanımlanmaktadırlar.<sup>9</sup>

Farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin ürünlerinin birbirine yerine tercih edilmesi işletmelerde rekabeti arttırabilmektedir. Örneğin tüketiciler haberi gazeteden okumak yerine televizyondan izlemek, sinemada film seyretmek yerine televizyonda filimin gösterimini bekleyip izlemek gibi birbirinin yerine geçecek tercihlerde bulunabilmektedirler.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.196.

<sup>7</sup> Porter, M. E., **Rekabet Stratejisi**, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 176.

<sup>8</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.196.

<sup>9</sup> Akın, B., **Yeni Ekonomi**, Konya: Çizgi Kitapevi, 2005, s. 8.

<sup>10</sup> Sayılğan, E., **Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım, 2010, s.80.

Bir mal ve hizmetin yerini alabilecek olan diğ er bir ikame olarak adlandırılan ürün pazara sürüldüğü zaman o pazar bölümünün cazibesini kaybetmeye başlamasının tehdidi ile yüz yüze geleceği görülmektedir. Bu tür ürünler ise, fiyatlara ve pazarda ulaşılacak düzey için bir sınırlayıcı etkiye sahiptir.<sup>11</sup>

### 1.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Satın almakta olan kişiler pazarda güçlü bir konumda yer alıyorsa veya pazarlık güçleri oldukça artıyorsa, böyle bir durum açısından işletmelerin avantajları azalıyor denilmesi mümkündür. Çünkü alıcılar, fiyatların indirilmesine çalışacaklar ve aynı zamanda daha fazla kaliteli ürün ve hizmet talep edeceklerdir. Böylece daha küçük bir rekabet gücü yaratma ihtiyacı ortaya çıkacağı görülmektedir. Alıcılar iyi bir şekilde organize olmuşlarsa, pazarlık güçleri de oldukça artacaktır. Satıcılar daha fazla kazanmak için pazarlık gücü en az olan alıcıları seçmek isteyeceklerdir. İşletmeler açısından benzer bir alternatif tedarikçileri kolayca değiştirmeyecek, alıcıları seçme yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Yani, güçlü olan alıcıların reddedemeyecekleri cazip teklifler geliştirmektedir.<sup>12</sup>

Porter aşağıdaki durumlardan herhangi birinin gerçekleşmesi halinde, müşterilerin pazarlık güçlerinin oluştuğunu ifade etmektedir:<sup>13</sup>

- a. İşletmenin satışları açısından, müşteriler büyük miktarlarda alımlarda bulunduğu zamanlar olmaktadır. Bu durumlarda, müşteriyi kaybetmek oldukça riskli ve tehlikesi büyük olacaktır. Özellikle de, sabit maliyetlerin yüksek olduğu sektörlerde, büyük miktarlarda alımlar yapan müşteriler, önemli pazarlık gücüne de sahiptir. Sektörde satın alınmakta olan ürünler farklılaştırılmamıştır. Böyle bir durumda, müşterilerin değiştirme maliyetleri oldukça düşük olacağından dolayı, kolayca başka işletme bulurlar ve işletmeleri birbirine düşürürler.

---

<sup>11</sup> Kotler, P., **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, İstanbul: Optimist Yayınevi, 2006, s. 218.

<sup>12</sup> Kotler, **a.g.e.**, s. 218.

<sup>13</sup> Porter, M. E., **The Competitive Advantage of Nations**, New York: The Free Press, 1990, ss.30-33.

- b. Sektörden satın alınmakta olan ürünler, müşterilerin maliyetleri açısından önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda da, müşteriler daha iyi fiyatlar elde etmek amacıyla araştırma yapma eğiliminde olacaklardır. Sektör ürünlerinin de müşterilerin maliyetinin küçük bir bölümünü oluşturması durumunda ise müşteriler genel olarak fiyata karşı daha az duyarlı davranmaktadırlar.
- c. Müşterilerin geriye doğru dikey bütünleşme fırsatları bulunmaktadır. Bu durumda da, müşteriler kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılayabilecekleri durumda olabilecekleri için, pazarlıkta bir takım ayrıcalıklar talep edebilirler.
- d. Müşteriler genel olarak, sektör ürününün kalitesi, maliyeti, pazar fiyatı vb. hakkında yeteri kadar bir bilgiye sahip değildirler. Bu durumda da, müşteriler, işletmeyi pazarda bulunan en iyi fiyatı vermeye zorlayacakları barizdir. Eğer müşterilerin yukarıda anlatılan konularda yeteri kadar bir bilgiye sahip değiller ise pazarlıkta bir duruma düşeceği görülmektedir.

#### 1.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir pazarda bulunmakta olan tedarikçiler, pazar gücü olarak oldukça kuvvetli ise, pazar daha az cazip bir duruma gelecektir. Bunun nedeni; bu ortamda tedarikçiler, ürünlerin kalitesini düşürür. Ürünlerin fiyatlarını artırarak rekabet üstünlüğünü de elinde bulundurmaktadırlar.<sup>14</sup>

Aşağıdaki koşullardan herhangi birisinin gerçekleşmesi durumunda ise, tedarikçilerin pazarlık gücünün olduğu söylenebilir:<sup>15</sup>

- Tedarikçilerin ürünleri farklılaştırılmıştır veya önemli değiştirme maliyetlerine sahiptir.
- Tedarikçilerin bulunduğu sektördeki satışlar birkaç büyük işletme tarafından kontrol edilmekte ve bu sektördeki yoğunlaşma derecesi işletmenin bulunduğu sektördeki yoğunlaşma derecesinden daha yüksektir.

<sup>14</sup> Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö., **Modern Pazarlama**, Sakarya: Değişim Yayınları, 2001, s. 145.

<sup>15</sup> Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, ss. 33-36.

- İşletmenin içerisinde bulunduğu sektörde, tedarikçiler için önemli bir müşteri değildir.
- Tedarikçilerin ürünleri işletme için önemli bir girdidir.
- Tedarikçilerin ürünleri diğer ikame ürünleriyle mücadele etmek zorunda değildir.
- Tedarikçiler grubu ileriye doğru dikey bütünleşme imkânlarına sahiptir.

Tedarikçiler açısından, bir arada toplanmış oldukları ve organize oldukları zaman onlara karşı en iyi savunma, tedarikçi ve tedarikçiler ile yakın ve güçlü ilişkiler kurmak olacağı görülmektedir. Bu felsefe doğrultusunda ise "*kazan-kazan*" (*win-win*), yani her iki tarafta kazanacaktır.<sup>16</sup>

#### 1.1.2.5. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet

Pazar içerisinde, rekabeti belirlemekte olan ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynamakta olan temel faktörler; maliyetlerdeki artışlar, sektör büyüme hızı, ürün farklılıkları, aralıklarla oluşan atıl kapasite, rakip işletme sayısı, arz&talep dengesi, sabit maliyetler/toplam maliyetler, yoğunlaşma ve denge, sektörden çıkış engeli, rekabetçilerin farklılaşması ve atıl kapasite düzeyi olarak sıralanabilir.<sup>17</sup>

Bir sektörde bulunmakta olan mevcut işletmeler arasında oluşan rekabetin çeşitliliği ve yoğunluğu açısından sektörün kar potansiyeli de oldukça etkilenmektedir. İşletmelerin arasında rekabet genel olarak fiyat ve fiyat dışı rekabet olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiyat rekabeti, işletmelere ait gelirlerini azaltmasına; fiyat dışı rekabet (reklâm, yeni ürün geliştirme, hizmetler, garantiler vb.) ise maliyetlerini yükselterek karların azalmasına yol açmaktadır. Ancak, bazı işletmeler maliyet artışlarını da belirli ölçülerde yüksek fiyatlar şeklinde müşterilere yansıtabileceklerinden dolayı, fiyat dışı rekabetlerin kârları azaltma potansiyellerinin, fiyata dayalı rekabetten az olacağı söylenebilmektedir.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Kotler, a.g.e., s. 218.

<sup>17</sup> Porter, M. E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 178.

<sup>18</sup> Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, s. 21.

Eğer bir sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerin arasındaki rekabet düşük ise işletmeler fiyatları arttırma yolları ile ve aynı zamanda daha fazla kar elde etme imkânını bulabilmektedirler. Yani, bir sektördeki işletmeler arasındaki güçlü rekabet, karlılık açısından önemli oranlarda tehdit oluşturabilmektedirler.<sup>19</sup>

### 1.1.3. Genel Rekabet Stratejileri

İşletmeler amaçlarına ulaşmaları açısından bazı yaklaşımları benimsemekte ve bazı stratejileri takip ettikleri görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla da çeşitli stratejiler izlemesi, rekabet avantajı kazandıracak olan temel faaliyetlere odaklanılması rekabet edebilmek için gerekli özelliklerdir. Buradan da hareketle, işletmeler var oldukları her dönemde rekabet çabaları içinde olmalıdırlar.<sup>20</sup>

Rekabet konusunda literatürde yer alan çalışmaları tanıyan Porter; rekabet stratejisini “*sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma*” olarak tanımladığı görülmektedir.<sup>21</sup>

İşletmelerin birbirleriyle rekabet etmelerinde uygulamış oldukları stratejilerin neler olduğunu konu almış olan yönetim ve pazarlama kaynakları, bu stratejileri birbirlerinden oldukça farklı sınıflandırmalara tabi tuttukları görülmektedir. Burada, sınıflandırma üzerinde bir tartışmaya girmeden, rekabet uygulamalarında kullanılan bazı stratejiler tanıtılacaktır. Bu arada, bundan 20-30 yıl önce, özellikle Türk işletmelerinin uyguladıktan stratejileri de başlıklar halinde vermek yararlı olacaktır. Böylece, dünün anlayışının neden değişmesi gerektiği daha iyi anlaşılacaktır. Dünün stratejileri şunlardır<sup>22</sup>:

- **Muhasebe ve finans oyunları:** İşletmeler ya da ekonomik gruplar(holdingler) vergileri oldukça erteleyerek, ucuz krediler bularak ya da özel teşvikler alarak başarılı olmuşlardır. Krizle karşılaşılınca da devlete çıkmıştır.

<sup>19</sup> Akın, a.g.e., s. 6.

<sup>20</sup> Eren, a.g.e., s. 141.

<sup>21</sup> Çetinkaya, Ö., “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Taris Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol.8, No.3, 2006, s. 58.

<sup>22</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.207.

- **Fiyata ve standart ürünlere dayanma:** Rekabet fiyat rekabetine ve standart ürünlere dayandırılmıştır. İşletmeler ise bir nevi maliyetin esiri konumundadır. Mal farklılaştırmasına, farklı pazar bölümlerine yönelmelerinle ise gerek duyulmamıştır.
- **Taklit:** Üretim kıt olduğu ve ekonomide ithal ikamesine dayalı sanayileşme politikası uygulandığı için, yabancı pazarlarda bulunan ürünleri taklit etmek yeterli olmuştur.
- **Yabancı ortak bulma:** Üretim teknolojisinin oldukça düşük oluşu, araştırma geliştirme kapasitesinin de çok az oluşu, üretim sorununun yabancı ortaklarla aşılmasını, gerektirmiştir. Bir yabancı ortak bulan işletme, gümrük duvarlarına da sığınarak başarılı olabilmıştır.
- **Geniş yelpazeli faaliyet alanlarına yönelme:** Ucuz kredi, özel teşvik ve yabancı ortak bulabilen işletmeler, değişik alanlara yatırım yaparak hızla büyüebilmiştir.

Yukarıdaki yöntemler geçmişte başarılı olmuşlardır. Bazıları hala daha pazar ortamında geçerliliklerini korumaktadır. Fakat artık bu yöntemlerin eskidiği görülmektedir. Bu maddelerin birçoğu iş göremez hale gelmiştir. Bugün geçerli olanlar da yarın geçerliliğini yitirecekleri ortadadır. Bu nedenden dolayı da strateji geliştirmek her şeyden önce bir zihniyet değişikliğini gerektirmektedir. Bu eski alışkanlıklardan vazgeçme anlamına gelmektedir.<sup>23</sup>

İşletmenin başarılı olarak pazarda yer alabilmesi için alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi bir şekilde memnun etmesi gerekmektedir. Rakip analizlerinde, başlıca rakiplerin belirlenmesi de, bu rakiplerin amaçlarının, uygulamış oldukları stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarının öğrenilmesi ve değerlendirilmesi bunların işletmeye karşı vermiş oldukları reaksiyon biçimlerinin saptanması ve rakiplerin hangilerinden nasıl kaçılacağı ve hangilerine nasıl bir saldırı içine girileceğinin karar verilmesi gerekmektedir.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.10.

<sup>24</sup> Tek, Ö.M., **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., 1999, s. 102.

Rekabet stratejisi açısından işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak ve karlılığın daha da arttırılmasının sağlanması için, sektör üzerine oldukça yoğunlaşarak analizler yapmaları ve stratejiler geliştirmeleri gerektiği açıktır. Rekabetçi strateji, bir işletme açısından rekabetçi etkileşimlerin yapısının eylemlere dönüştürülmesi ve ölçülmesini sağlamaktadır.<sup>25</sup>

Bir sektör içinde rekabet etmekte olan firmanın, açık bir şekilde tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji de bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile çevrilmiş olabilir.<sup>26</sup>

Uluslararası pazarlarda meydana gelen yapının kendi doğası ve rakiplerin de çeşitliliği, işletmenin rekabet avantajını etkilemektedir. Rekabet avantajı temelleri, uluslararası pazarlarda genişlemeyi çeşitlendirirken aynı zamanda işletme, stratejik güvenlik duygusunu geliştirebilmek için, küresel genişleme açısından rekabet avantajını, kaynak ve varlık yaratma/ azaltma seçenekleri ile gerekli yatırımları belirlemektedir.<sup>27</sup>

İşletmelerin pazarlama stratejisi ve pazarlama planını oluşturmadan önce işletmenin tüm birimlerinde uygulayacağı bir stratejik işletme planlaması yapması gerekmektedir. Stratejik planlama ile kastedilmekte olan işletmenin bütün birimlerini oldukça ilgilendiren, işletmenin sahip olduğu olanakları, pazar fırsatları ve tehditleri çerçevesinde oluşturduğu programdır.<sup>28</sup>

#### **1.1.4. Rekabetin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Rekabet kavramının olumlu yönleri incelendiğinde ilk olarak rekabetin ekonomik fayda yaratabilme gücüdür. Çünkü rekabet, piyasa aktörlerini aktif rol oynamaya zorlayarak piyasaların ekonomik verimliliğe erişmesini sağlamaktadır.

---

<sup>25</sup> Syan, C.S., “How does Strategic Competition Affect Firm Values? A Study of New Product Announcements”, **Financial Management Association**, Summer, 2011, s. 1.

<sup>26</sup> Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, s. 23.

<sup>27</sup> Douglas, S. ve Craig, S., **Global Marketing Strategy**, McGrawHill International Editions, 1995, s. 106.

<sup>28</sup> Sayılğan, **a.g.e.**, s.80.



Ekonomik bakımdan beklenen yararlar, üretimde ve kaynak dağılımında verimlilik ve teknolojik gelişme şeklindedir. Rekabet, işletmelerin sektörde yer edinebilmeleri ya da daha çok kâr ve pazar payı edinebilmeleri için, onları daha az kaynakla daha ucuza üretmeye zorlamaktadır. Böylelikle maliyet avantajı sağlayan işletmeler, rakip işletmelerin baskılarına karşılık verebilir hale geleceklerdir.<sup>29</sup>

Günümüzde rekabetin getirmiş olduğu en önemli yararlarından birisi de kaynak dağılımında verimliliği sağlanmasıdır. Hammadde, işgücü ve sermaye gibi ekonomik kaynakların kısıtlı olduğu ülkelerde, belli bir malın ne miktar üretileceği ve sosyal değerlerin nasıl tahsis edileceğini belirten kaynak dağılımında verimlilik, kaynakların toplum tarafından etkili değerlendirilmesi bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Rekabetin, toplumsal açıdan incelendiğinde görülen olumlu yönlerinde birisi de, seçme ve fırsat özgürlüğünü yaratıyor olmasıdır. Rekabetin sınırlandırıldığı piyasalarda tüketicilerin seçme özgürlükleri de reel olarak sınırlanırken, giriş engellerinin bulunduğu piyasaya girmek isteyen işletmelerin de fırsat özgürlükleri sınırlanmış olacaktır.<sup>30</sup>

Bir sektörde rekabetin çok fazla yaşanmasıyla bir takım olumsuz durumlar meydana gelmektedir. Bu olumsuz durumlarla ilgili iki görüş bulunmaktadır. Bunlar:<sup>31</sup>

- Ters seçim ve ahlaki tehlike sonuçlarını meydana getirecek asimetrik bilgi. Ters seçim herhangi bir işlemin taraflarından birinin karşı taraf açısından olumsuz sonuçlar meydana getirebilecek faaliyetlerde bulunma potansiyeline sahip olması; işlem sonucunda karşı tarafa zarar verme olasılığının bulunması sorundur. Ahlaki tehlike ise; kişilerin yaptıkları hatadan zarar görmeyeceğini düşünenlerin normalde alacaklarından daha fazla risk alma eğilimidir.
- Marka değeri (*franchise value*) şeklindedir. Marka değeri, işletmenin, ürüne/hizmete, marka adının/sembolünün eklemiş olduğu değerler setidir.

---

<sup>29</sup> Aktaş, C., **Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2003, s. 16.

<sup>30</sup> Aktaş, a.g.e., s. 16-17.

<sup>31</sup> Yağcılar, G.G., "Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi", **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 56.

Temelde arz ve talebin pazar şartlarında özgür bir biçimde buluşmasını sağlayarak, toplumun kısıtlı kaynaklarının en etkili biçimde dağılmasını ve en verimli biçimde değerlendirilmesini, mal ve hizmetlerin mümkün mertebe en düşük fiyatta ve iyi kalitede tüketicilere sunulmasını, rekabetçi şartlarında KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) niteliğindeki işletmeler rahat bir biçimde pazarda yer almasını sağlaması ve ayrıca, yenilikleri ve teknolojik gelişmeyi de teşvik ederek devletin uluslararası rekabet gücüne katkıda bulunarak, ekonomik gelişme ve kalkınmada önemli bir role sahip olan rekabet kavramının olumsuz yönleri de bulunmaktadır.<sup>32</sup> Rekabetin olumsuz yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>33</sup>

- Rekabet ortamının kendiliğinden yok olabilmesi,
- Yıkıcı etkileri neticesinde meydana gelen maliyetleri,
- Miyopik etkileri,
- Toplumun sosyo-kültürel bakımdan fakirleştirici etkisi.

### 1.1.5. Rekabet Gücü Kavramı

Bu bölümde rekabet gücünün tanımı, temel ve dışsal belirleyicileri, rekabet gücüne etki eden faktörler ve uluslararası rekabet gücü kavramları incelenecektir.

#### 1.1.5.1. Rekabet Gücünün Tanımı

İşletmelerin iç ve dış pazar ortamlarında karşı karşıya kalmış oldukları rekabet koşulları küreselleşmekte olan dünya ile birlikte giderek ağırlaştığı görülmektedir. Bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışan olan bir işletme hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedir.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Rekabet Kurumu, **Rekabet El Kitabı**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, 2010, s. 11.

<sup>33</sup> Altay, B., "Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi", **Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

<sup>34</sup> Doğan, Ö., Marangoz, M., ve Topoyan, M. "İşletmelerde İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart, 2003, s. 114.

Çolakoğlu'na göre rekabet gücünden genel olarak anlaşılmakta olan ise; "*bir işletmenin veya ülkenin diğer bir işletme veya ülkelerle belirli alanlardaki yarışma gücünü veya mukayeseli olarak üstünlüğünü*" ifade etmektedir.<sup>35</sup>

Rekabet bir işletmenin, müşterilerden gelen istekleri, diğer işletmelerden daha hızlı ve etkin olarak yerine getirmesi, mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak sunma çabalarının bütünüdür.<sup>36</sup>

İşletmelerin içinde buldukları rekabet gücünün yükseltilmesi açısından, ürünlerde ve aynı zamanda rekabet süreçlerinde yenilik ve teknolojik gelişme hızının artırılması büyük önem taşımaktadır. Rekabet gücü yüksek işletmelerin ağırlık verdikleri önemli konular ise şunlardır:<sup>37</sup>

- i. Pazar araştırması:** pazarlama konusunda herhangi bir problemin belirlenmesi ve belirlenen bu problemin çözülmesi amacına yönelik ve bilimsel yöntemle uygun geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulmasıdır.
- ii. Ürün tasarımı ve geliştirilmesi:** Ürünün fiziki yapısını bugün ki görünüşünden ve işlevinden farklı hale getirmek, maliyetini azaltmak, kalitesini yükseltmek demektir.
- iii. Süreç geliştirme:** Süreç performans hedefleri doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin ve otomasyonun hayata geçirilmesidir.
- iv. İnsan kaynakları yönetimi:** Herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, bulunulan yerin yasalarına ters düşmeyecek şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür.
- v. Bilgi organizasyonu:** İşletmeyi geleceğe hazırlayacak yenilenmenin anahtarı olarak kullanabilmek için organizasyonlar ve çalışanların başarılı olmak için hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını belirlemesidir.

<sup>35</sup> Çolakoğlu, M., **KOBİ Rehberi**, Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Nisan 2002, s. 37.

<sup>36</sup> Eren, a.g.e., s. 141.

<sup>37</sup> Üzün, C., **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Eylül Yayınları, 2000, s. 28.

Rekabet konusunu irdelerken ayrıca Şu sorulara dikkat etmek gerekir:<sup>38</sup>

- Hangi işletme daha önce kurulmuŐsa, önce kurulan işletme daha sağlam stratejilere dayanıyor demektir.
- İŞletmenin sahip olduğu mŐŐteri avantajları nelerdir? Mal ya da hizmetin işletme açısından sahip olduğu teknik avantaj anlamlı değildir. Anlamlı olan, o teknik özelliğin mŐŐteri açısından taŐıdıđı avantajdır.
- Temel rakipleriniz kimlerdir ve gelecekte kimler olacaktır?
- İŞletmenin rekabet avantajları nelerdir?
- İŞletme gelecekte hangi alanlarda mŐŐteri avantajı sağlayabilecektir?
- Dönem sonundaki başarı hangi ölçütlere göre nasıl ölçülecektir?

#### 1.1.5.2. Rekabet Gücünün Belirleyicileri

Mikro işletme seviyesindeki rekabetin yapısını, işletmelerin göz önünde bulundurdıkları maliyetler (işgücü, hammadde, faiz kredi ve pazarlama maliyetleri), tespit ettikleri fiyatlar, ürün ya da üretim kalitesi, sektör, işletme, imaj ve hizmet gibi fiyat-dışı rekabet faktörlerini etkileyen bütün belirleyicilerdir. Bununla birlikte, devletlerin ihracatı teşvik edici veya ithalatı sınırlayıcı ya da kotalar ve gümrük tarifeleri gibi yapay rekabet gücü meydana getiren tedbirleri dikkate alınmazsa, rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri üstünde, birbirileri ile çakıŐan veya çeliŐen, etkili olan ve dahası kendi aralarında da karşılıklı etkileşim durumunda olan bir takım faktör sayılabilmektedir. Bunlar:<sup>39</sup>

- İlgili pazardaki rekabetin yoğunluğu,
- İŞletmenin fiyat, daha doğrusu kâr marjı tespit etme gücü ve alışkanlığı,
- Sektördeki ortalama işletme büyüklüğü (*lcek ekonomileri*)
- Kapasite kullanım oranı,
- Aktif piyasalarındaki girdi fiyatlarındaki gelişmeler,
- Sermaye piyasalarındaki finansal Şartlar,

---

<sup>38</sup> İslamoğlu, a.g.e., s.204.

<sup>39</sup> Papatya, a.g.e., s. 19.

- İşletmeye girdi temin eden yerli ya da yabancı şirketlerin fiyat ve fiyat dışı bakımlardan uluslararası rekabet gücü,
- Yurt içindeki yerli ve yabancı yatırımlar,
- Yerli işletmenin yurtdışındaki pazar payını koruma veya genişletme amaçlı yatırımları,
- Üretim etkenlerinin üretkenliği veya verimliliği,
- Zaman ya da tecrübe ekonomileri,
- Çoğunlukla üretim süreciyle, ürünün kendisiyle, pazarlama ve hizmet ağı ile ilgili yenilikler,
- Kuruluş yerinden (*bölge ve ülkeden*) kaynaklanan üstünlükler,
- İşletmenin örgüt yapısı şeklindedir.

### 1.1.5.3. Rekabet Gücüne Etki Eden Faktörler

Rekabet gücüne etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden başlıcaları; makro ekonomik düzen, kişi başına düşen millî gelir, döviz kurları ve kur politikaları, dış ticarete korumacılığın olup olmaması durumu, dış ticaret ve kompozisyonu, halkın eğitim düzeyi iş gücü maliyeti, üretim maliyetleri, vergiler, faiz oranları, altyapı, üretim faktörlerinin verimliliği ve kapasitesi, devletin ekonomideki yeri, kalite, ülkenin ekonomik özgürlük seviyesi, iç talep yapısı, demografik ve kültürel yapı biçimindedir.

İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen başlıca faktörler ise aşağıdaki gibidir:<sup>40</sup>

- Maliyetler,
- Yatırım yapabilme gücü,
- Sipariş teslim süresi,
- Kapasite esnekliği,
- Kalite ve standartlara uygunluk,
- Güvenilirlik,
- Teknoloji ve AR-GE,

<sup>40</sup> Doğan, Marangoz ve Topoyan, **a.g.e.**, ss. 115-121.

- Nitelikli işgücü,
- Firma imajı,
- Pazar payı,
- Satış sonrası hizmetler,
- Envaner yönetimi uygulamaları,
- Üretim zamanı.

#### 1.1.5.4. Uluslararası Rekabet Gücü

Ulusal ya da uluslararası rekabet gücü anlatımlar genellikle aynı anlamda kullanılmakta ve her iki anlatım da işletme ya da endüstri seviyesinden farklı olarak, daha geniş kapsamda, bir devletin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü belirtmektedir.<sup>41</sup>

Uluslararası alanda rekabet edebilirlik ya da bir başka deyişle uluslararası rekabet gücü, şu şekilde tanımlanabilmektedir: Bir işletme ya da devletin veya sektörün dünya piyasalarındaki satış becerisidir. Güçlü ekonomi oluşturulabilmesinin esas şartı rekabet gücünü çoğaltmaktan geçmektedir. Rekabet gücü, bir devletin üretim becerisinin ve kapasitesinin sistemli bir biçimde çoğalmasını belirtmektedir. Farklı bir deyişle, ulusal seviyede rekabet gücü, bir devletin ürettiği mal ve hizmetlerin devamlı ve sistemli yükselişler göstererek ekonomik refah seviyesini artırması ve bunun neticesinde ülke vatandaşlarının hayat kalitelerinin artırılması manasına gelmektedir. Devletlerin rekabet gücü, işletmelerin toplam rekabet gücünün dışında bir kavram olarak incelenmektedir. İşletmelerin rekabet gücü ile ulusal seviyedeki rekabet gücü arasında birbirini tamamlayan bağlar olduğu gözlemlenmektedir. Dünyadaki globalleşme eğilimlerinin meydana getirdiği genel koşullara uygun olarak, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerde rakiplerine karşı avantaj edinmeleri, devletlerin ise bu tür işletmelerin kurulması için gerekli ortamı sağlamada başka devletlere kıyasla bir takım özel koşullara sahip olmasıdır.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Ekodialog, **Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü**, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/ulusal-uluslararasi-rekabet-gucu.html>, Erişim Tarihi: 26 Ocak 2013.

<sup>42</sup> Altay, a.g.e., s.51.

Uluslararası rekabet gücü aşağıdaki niteliklere sahip bulunmaktadır:<sup>43</sup>

- Rekabet gücü edinebilmenin temel hedefi, devletin hayat kalitesini artırmak ve vatandaşlarına daha refahlı bir ortam yaratabilmektir. Bu gelişmelerin gerçekleşebilmesi için de ilgili devletin üretim, yatırım ve ticaret gibi ekonomik etkinliklere önem vermesi, bu ekonomik etkinlikleri yürütebilecek ve destekleyebilecek kurumları arasında koordinasyon sağlaması gerekmektedir.
- Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, sunulması ve satış sonrası desteklerin sağlanması hususunda devletin rakipleri karşısında rekabetçi bir avantaj elde edebilmesi için devletin kendine ait nitelik, beceri ve potansiyeline odaklanması gerekmektedir.
- Bir devletin rekabetçi avantaj edinebilme gücünün incelenmesinde uluslararası piyasa payı, verimlilik, ekonomik gelişim, istihdam ve dış ticaret bilançosu gibi ekonomik göstergeler değerlendirilebilmektedir.

## 1.2. Küme ve Kümeleşme Olgusu

Bu bölümde küme kavramının tanımı, etimolojisi, kümelerin yapısı, kümelerin oluşma şartları, nedenleri ve Porter'ın küme kavramından bahsedilecektir.

### 1.2.1. Küme ve Kümeleşmenin Tanımı

Küme kavramını ilk kez matematikte Alman bilim adamları Cantor ve Dedekind 1870'lerde "*açıkça tanımlanmış nesnelere topluluğu*" olduğu ifade edilmiştir.<sup>44</sup> Kümeleşme sözcüğünün kökeni incelenirken İngilizce "*cluster*" sözcüğünün anlamı da dikkate alınmalıdır. Çünkü bu sözcük sadece "*küme*" anlamına gelmemekte, aynı zamanda "*demet, salkım*" anlamına da gelmektedir.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Ekodialog, **Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü**, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/ulusal-uluslararasi-rekabet-gucu.html>, Erişim Tarihi: 26 Ocak 2013.

<sup>44</sup> Jech, T., "Set Theory", **Stanford Encyclopedia of Philosophy**, 2002, <http://plato.stanford.edu/entries/set-theory/> Erişim Tarihi: 16 Kasım 2012.

<sup>45</sup> Tuğlacı, P., **An English- Turkish Illustrated Dictionary**, İnkilap and Aka Publishing House, 1973, s.123.

Türk Dil Kurumu'na göre ise küme; "*birbirine benzer ya da aynı cinsten olan olguların meydana getirdiği bütün, öbek, takım, grup*" biçiminde ifade edilmektedir. Kümenin eğitim bilimlerindeki tanımı ise; bir sınıfta öğrencilerin, belirli bir eğitim ve öğretim amacı ile geçici bir süre için meydana getirdikleri takım ya da öbek şeklindedir.<sup>46</sup>

OECD tarafından yapılan tanıma göre küme; "*birbirlerine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde, birbirlerine kuvvetli bir biçimde bağlı olan işletmelerin, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağıdır*" biçiminde belirtilmektedir.<sup>47</sup>

2007 yılında gerçekleştirilen "*Küresel Rekabet İçin KOBİ'lerin Stratejik İşbirliği: Kümeleşme Modelleri*" konulu toplantıda kümeler, belli bir alandaki firmaların ve kurumların bağımsızlıklarını koruyarak birbirleri ile işbirliği üzerinde yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmıştır.<sup>48</sup>

İngiltere'de bulunan, "*The Department of Trade and Industry*" (DTI)'ya göre küme; "*ilgili sanayi sektöründe birbirleriyle karşılıklı olarak bağlı, ortak işler gerçekleştirebilen, fakat aralarında rekabet de bulunan işletmelerin, hizmet sağlayan firmaların, uzman tedarikçilerin ve özel bir alandaki üniversiteler, enstitüler, ticaret odaları gibi birleşik kurumların coğrafik yoğunlaşması*" şeklinde tanımlanmaktadır.

Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü uzman grubu tarafından hazırlanan "*İşletme Kümeleri ve Ağları Nihai Raporu*" ile ise kümeler aşağıda yer alan özelliklere sahip bağımsız işletmeler ve kurumlardan meydana gelen gruplar olarak ifade edilmiştir. Birer küme olarak işletmelerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup>TDK (Türk Dil Kurumu), **Güncel Türkçe Sözlük**, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.512b37352a0a73.57999136](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.512b37352a0a73.57999136), Erişim Tarihi: 16 Kasım 2012.

<sup>47</sup>Alsaç, F., "Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelene Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelene Destek Modeli Önerisi", **Planlama Uzmanlığı Tezi**, DPT Müsteşarlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010, s. 8.

<sup>48</sup>Gençyılmaz, G., **Küresel Rekabet İçin KOBİ'lerin Stratejik İşbirliği: Kümelene Modelleri Toplantısı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007.

<sup>49</sup>Akarsoy Altay, T., **Küme ve Kümeleşme**, Ocak 2011, <http://www.inovasyon.org/yazardetay.asp?YazarID=2>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2012.



- Hem işbirliği sağlayarak, hem de rekabet ederek,
- Coğrafi bakımdan bir veya daha fazla bölgede yoğun yerleşerek, bazen global uzantılara sahip olarak,
- Belli bir alanda uzmanlaşarak,
- Ortak teknolojiler ve/veya yetenekler vasıtası ile birbirlerine bağlanarak,
- Bilim tabanlı olarak ve/veya geleneksel alanlarda da gelişerek, bir küme yönetimi yapısı kapsayacak biçimde kurumsallaşması ya da gayri resmi temelde gelişmesidir.

Literatürde yer alan bazı küme tanımları aşağıda yer almaktadır:<sup>50</sup>

- **Enright**'e göre bölgesel küme, üye işletmelerin birbirine yakın olduğu sınıfl kümesidir.
- **Feser**'e göre; ekonomik kümeler yalnızca ilgili ve birbirine destek olan işletme ve kuruluşlar değildir. Birbirleriyle ilişkilerinden ötürü daha rekabetçi olan, ilgili ve birbirine destek olan kuruluşlardır.
- **Simmie ve Sennett**'e göre yenilikçi küme, genellikle tedarik zinciri aracılığıyla yüksek seviyede işbirliği içinde olan ve aynı piyasa koşulları altında çalışan, çok sayıda, bağlantılı sınıfl ve/veya hizmet şirketleri olarak ifade edilmektedir.
- **Swann**'a göre; küme belli bir yerde ilgili sanayilerdeki büyük işletme grubudur.
- **Swann ve Prevezer**'e göre; kümeler, bir sanayi içinde belli bir coğrafi alanda oluşturulmuş işletme grupları olarak ifade edilmektedir.
- **Roelandt ve den Hertog**'e göre; kümeler, birbirleriyle katma değer oluşturan üretim zinciri içinde bağlantılı, kuvvetli bir biçimde bağımlı olan işletmelerin (*uzmanlaşmış tedarikçiler dâhil*) ve üreticilerin ağı olarak ifade edilmektedir.
- **Van den Berg, Braun ve van Winden**'e göre popüler bir tanım olan küme en fazla yerel ve bölgesel ağlarla alakalıdır.

Kümeyle ilgili yapılan tanımların ortak yönleri incelendiğinde; benzer piyasa şartları altında çalışan, rekabetçi ve genellikle sanayilerdeki işletme grupları olarak ifade edildikleri görülmektedir.

---

<sup>50</sup> Alsaç, a.g.e., s. 9.

AR-GE ve yenileşim için Avrupa Birliği (AB) devlet destekleri kapsamında yer alan ifadeye göre küme, "yoğun ve karşılıklı etkileşimi teşvik ederek, ortak tesisleri değerlendirerek, bilgi ve uzman takası gerçekleştirerek, teknoloji transferini yaparak, kümedeki işletmeler arasında bilgi iletimi ve şebekeleşmenin dağılımını sağlayarak yenileşimci faaliyetleri harekete geçirmek için dizayn edilmiş ve belirli bir bölgede ve alanda çalışan, yenileşimci başlangıç işletmeleri (start-up'lar), küçük, orta, büyük işletmeler ve araştırma kurumlarından meydana gelmiş bağımsız işletmeler grubudur",<sup>51</sup> biçiminde tanımlanmaktadır.

Alsaç ise kümeleri; üretim süreçleri, mal, hizmet ve/veya bilginin değişimi aracılığıyla yakından ilişkili, uzmanlaşmış kuruluşların yerel ağı biçiminde ifade etmektedir.<sup>52</sup>

Günümüzde küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı farklılaşım ve yoğun rekabet şartları, işletmelerin doğru zamanda doğru sektörlere yatırım yapmasını, inovasyona önem göstermelerini, ürün ve hizmetlerinde farklılaşmasını rekabet avantajı elde etmelerinde gerekli kılmaktadır. Rekabet avantajı elde etmenin ön şartları arasında AR-GE çalışmalarına önem verilmesi, inovasyon yatırımlarının çoğalması, markalaşmaya yoğunlaşılması ve aktif pazarlama ve satış tekniklerinin değerlendirilmesi sayılabilmektedir. Fakat bütün bu unsurların etkinliğini çoğaltacak ve bahsi geçen süreçleri hızlandıracak en önemli unsur, Porter'ın 1990'lı senelerde ortaya attığı "kümeleşme" stratejisidir.<sup>53</sup>

Günümüze kadar geçen süreçte kümeleşme ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış, ancak genel kabul görmüş tek bir tanım oluşturulamamıştır.

Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü'nde kümeleşme; "yığılma, biriktirme, toplanma ve kümülasyon" şeklinde ifade edilmiştir<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> Akarsoy Altay, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>52</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 9.

<sup>53</sup> Nasır, A., "Kümelenmeler ve Pazarlama", **Çerçeve Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 51, 2009, s. 98.

<sup>54</sup> TDK (Türk Dil Kurumu), **Güncel Türkçe Sözlük**, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51320c0f7c8215.18965587](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51320c0f7c8215.18965587), Erişim Tarihi: 29 Kasım 2012.

Kümeleşme kavramı ile ilgili yapılan diğer tanımlar ise şu şekildedir:

Kümeleşme bir başka ifadeyle aynı coğrafi alanda sektörel olarak yoğunlaşmış kuruluşların bir araya gelmeleri olarak ifade edilebilmektedir. Bu sektörel yoğunluk, tipik olarak birbirleri ile ilgili ve birbirlerini destekleyen firmaların sağlam altyapı varlığı ve teknolojik bilgi kaynakları olarak faaliyet gösteren üniversiteler ve araştırma merkezlerinin bu kuruluşları destekleme sistemleri ile ilgilidir.<sup>55</sup>

Malmberg ve Power'a göre kümeleşme; belli bir alandaki birbiriyle alakalı organizasyonların ve birbirine bağlı işletmelerin meydana getirdikleri coğrafi yakınlıktır ki işletmeler ya da kurumlar birbirlerini tamamlamaları ve işbirliği yapmalarıdır. Buna göre; aynı üretim ya da hizmet alanında yer alan ve birbirine rakip olan işletmelerin aynı kümeleşme içerisinde bulunması söz konusudur.<sup>56</sup>

Başka bir tanıma göre kümeleşme; birbirine katma değer sağlayan üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı şirketler, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler aracılığıyla meydana getirilmiş bir ağıdır.<sup>57</sup>

Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü (*UNIDO*) ise kümeleşmeyi; "*birbirleri ile ilişkili ya da birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan işletmelerin sektörel ve coğrafi temelde yoğunlaşmalarıdır*" olarak ifade etmektedir.<sup>58</sup>

Pyke ise, kümeleşmeleri, birbirine bağlı işletme gruplarının meydana getirdikleri coğrafi birliktelikler şeklinde tanımlamaktadır. Bu coğrafi birliktelikler, firmaların ürünleri üretebilmek için organize olmalarından kaynaklanmaktadır.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Baptista, R., "Productivity and the Density of Regional Clusters", International Workshop Innovation Clusters and Interregional Competition November 12-13, **Kiel Institute of World Economics Institute of Regional Research Organization for Economic**, 2001, ss. 3-8.

<sup>56</sup> Çağlar, E., "Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümeleşmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri, Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar", **TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı)**, 13 Eylül 2006, s. 308.

<sup>57</sup> Çağlar, a.g.e., s. 308.

<sup>58</sup> Özkan, B., "Adıyaman Tekstil Kümelenmesindeki İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Algıları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 8.

Görüldüğü üzere kümeleşme üzerine çok fazla tanım yapılmış ve her bir araştırmacı, kümeleşme kavramının değişik özelliklerine vurgu yaparak, farklı tanımlamalar yapmışlardır. Yapılan bu tanımlar arasında herkes tarafından genel kabul görmüş olan ise Porter'ın kümeleşme tanımıdır.

Porter'a göre kümeleşme; aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında ilişkiler bulunan ancak aynı zamanda rekabet içerisinde de olan pek çok şirketin, onlara mal sağlayan tedarikçilerin ve hizmet satanların, ilgili kurumların (*üniversiteler, meslek kuruluşları, sektörle ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar*) aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmalarıdır.<sup>60</sup>

İçinde bulunulan yüz yılda global piyasalarda iyi bir yerde olabilmek için kaynakları daha verimli ve etkili değerlendirmek bir gerekliliktir. Kümeleşme de bu gerekliliği sağlayabilmenin yöntemlerinden birini meydana getirmektedir. Bölgesel bir ekonomik kalkınma modeli olan kümeleşme; şirketlerin bir araya gelerek meydana getirdikleri sinerji sayesinde faktör şartlarını ve piyasalarını geliştirmeyi, üye kuruluşların ve küme bütününe etkililiğini ve verimliliğini çoğaltmayı, inovasyonu geliştirmeyi, endüstriyel girdilere daha ucuza erişmeyi, maliyetleri azaltmayı sağlamak ve böylelikle rekabet gücünü yükseltmektedir. Bu modelin inşası ve gelişimi Türkiye'deki şirketlerin ve sektörlerinin daha da kuvvetli bir duruma gelmesi bakımından büyük bir fırsat sağlamaktadır.<sup>61</sup>

### 1.2.2. Porter'ın Küme ve Kümeleşme Kavramı

Küme kavramından stratejik bir şekilde ilk defa bahseden kişi Porter'dır. 1990 senesinde yayınlamış olduğu "*The Competitive Advantages of Nations*" isimli kitabında, Porter; dünyadaki gelişmişlik seviyesindeki farklılıkları "*küme*" sözcüğüyle ifade etmiştir. Porter, başarılı kümeleşme ve bölgesel yenileşim sistemlerinin bölgelere ve bölgelerin içlerinde yer aldıkları ülkelere rekabetçi üstünlükler sağladığını, global

---

<sup>59</sup> Bulu, M. ve Eraslan, İ.H., "Kümelenme Yaklaşımı", **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Ed: İsmail Bakan, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004, ss. 159-160.

<sup>60</sup> Porter, **a.g.e.** s. 63.

<sup>61</sup> Yılmaz, A., "Giriş Sayfası", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 281, 2012, s. 1.

pazarlarda rekabet edebilirliği yüksek olan devletlerin ise refah düzeylerinin arttığını iddia etmiştir. Porter'a göre küme; coğrafik olarak birbirine yakın, belirli bir alanda ortak noktalar ve tamamlayıcı faktörler ile birbirine bağlanan işletmeler ve ortak organizasyonlar grubudur.<sup>62</sup>

Porter'ın küme tanımı, geleneksel yığılma kuramından dinamik dışsallıklardan dolayı ayrılmaktadır. Dinamik dışsallıklardan anlaşılması gereken, etkileşimlerden meydana gelen yararlardır. Üçe ayrılabilen bu etkileşimler kalite menşeli ortaklaşa rekabet, firmalar arası bağlar ve değer yaratan ağlardır. Kümelerde rekabetle eşzamanlı olarak işbirliği de teşvik edilmektedir.<sup>63</sup>

Porter bir devletin uluslararası seviyede rekabet gücüne sahip olduğu sektörleri ve bu sektörlerin meydana gelmesinde tesirli olan dinamikleri saptamak için bir araştırma gerçekleştirmiş ve bu araştırmayı 1990 senesinde "*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*" isimli kitabı ile yayınlamıştır. Yapılan araştırmada A.B.D. (*Amerika Birleşik Devletleri*), Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur'daki 100'den fazla sektör incelenmiş ve bu devletlerin ihracat verileri baz alınarak devletlerin rekabet avantajına sahip oldukları sektörler tespit edilmiştir. Daha sonra belirlenen sektörler ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu inceleme neticesinde Porter, rekabet gücünün belirleyicileri olarak bir takım faktörler tespit etmiştir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:<sup>64</sup>

1. Girdi (*faktör*) koşulları,
2. Talep koşulları,
3. İlgili ve destekleyici sanayilerin durumu,
4. Firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu.

Kümeler, esasında yerel bir boyuta dayandığından dolayı coğrafi sınırları oldukça önemlidir. Porter coğrafi sınırların, değişim ya da kümeyle ilgili ekonomik etkinliklerin hacmine göre Şekil aldığını ifade etmektedir. Fakat daha öncede ifade

---

<sup>62</sup> Akarsoy Altay, **a.g.e.**, ss. 3-4.

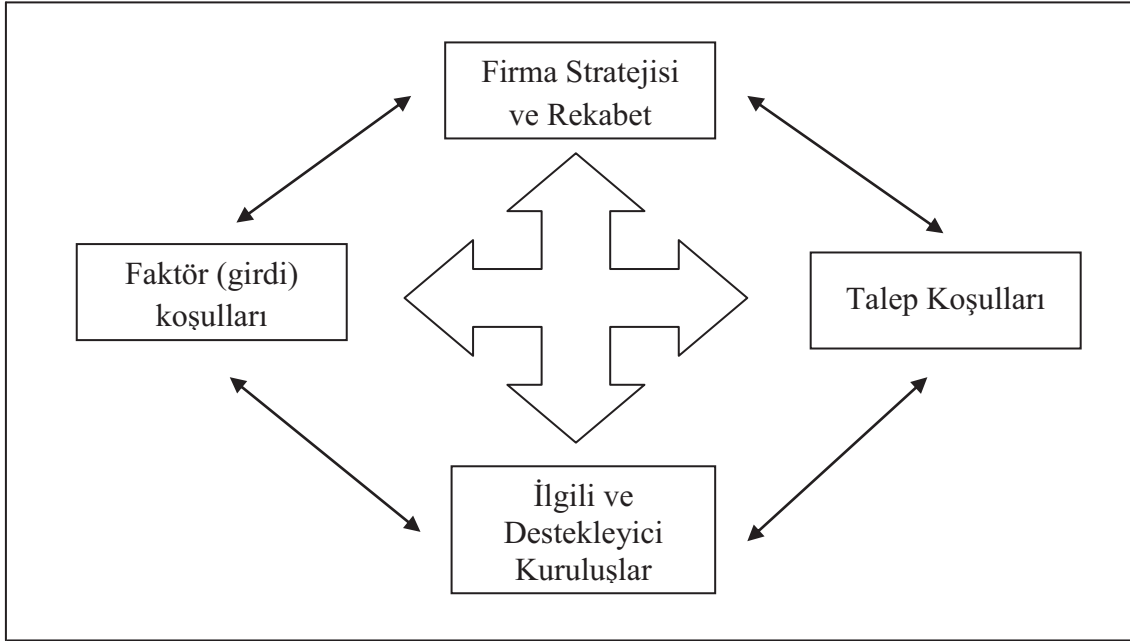
<sup>63</sup> Porter, **a.g.e.**, s. 79.

<sup>64</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 15.

edildiği gibi bu yaklaşım kesin bir ifade olmadığından dolayı eleştirilmektedir. Bundan dolayı farklı görüş kümeleri ekonomik ve coğrafi olarak ikiye ayırmayı önermektedir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde ekonomik kümeler, birbirleriyle ekonomik ya da teknolojik bağları olan işletme ve kurumlar grubudur, coğrafi küme ise ekonomik kümenin coğrafi olarak yığılmış şeklidir.<sup>65</sup>

Porter araştırmalarında ülkelerdeki rekabetçi sektörlerin yerleşiminin ülke genelinde coğrafi olarak dağınık bir yapıda olmadığını saptamıştır. Bu bağlamda "*elmas modeli*" olarak adlandırdığı modeli geliştirmiştir. Elmas modeli ve modelin unsurları Şekil 1'de gösterilmektedir.<sup>66</sup>

**Şekil: 1 Elmas Modeli**



**Kaynak:** Alsaç, a.g.e., s.17.

Porter, geliştirmiş olduğu elmas modeli ile işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında etkisi olan dört temel unsuru ifade etmektedir. Elmasın dört köşesinde "*girdi koşulları*", "*talep koşulları*", "*firma yapısı stratejisi ve rekabet durumu*" ve "*ilgili ve destekleyici sanayiler*" bulunmaktadır.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Feser, E.J., Sweeney, S.H., "A test for the Coincident Economic and Spatial Clustering of Business Enterprises", *Journal of Geography Systems*, Vol: 2, No:4, 2000, s. 352.

<sup>66</sup> Alsaç, a.g.e., ss. 15-17.

<sup>67</sup> Alsaç, a.g.e., s. 17.

### 1.2.3. Küme ve Kümeleşmenin Etimolojisi

Kümeleler farklı koşullar, ögeler ve çevresel unsurlardan meydana gelmekte ve canlı bir yapı olarak değişik aşamalardan geçmektedir. Porter bu konuda üç aşama ifade etmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;<sup>68</sup>

- i. **Doğum:** Kümenin oluşum aşaması,
- ii. **Evrime:** Kümenin gelişimi aşaması,
- iii. **Gerileme:** Küme yaşam döngüsünün son aşaması.

Aslında ekonomik açıdan kümeler ilk olarak Marshall'ın (1920) gerçekleştirmiş olduğu yerleşme ekonomilerine ilişkin araştırmalarında yer almaktadır. Marshall, belirli bir alanda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin niçin birbirlerine yakın yerleşerek daha verimli olduklarına ilişkin üç neden ifade etmiştir. Bunlar, "*Marshall Dışsallıkları*" olarak da ifade edilen işgücü havuzu, uzmanlaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılmasıdır. Marshall; benzer firmaların bir yerde yoğunlaşmalarının; ortak niteliklere sahip işgücünü buraya çekeceğini ve geliştireceğini gözlemlemiştir. İşgücü ise kendi becerilerine uyum gösteren kimseleri arayan işverenlerin olduğu bir mekânda yerleşerek kişisel olarak ekonomik risklerini minimum seviyeye çekmektedir. Marshall, bu yoğunlaşmanın tedarikçiler için de iyi bir pazar yarattığını ve onların da uzmanlaşmak için gereksinim duydukları ölçüde sağladığını ifade etmektedir. Bölgedeki uzmanlaşmış tedarikçiler ve çoğalan uzmanlaşma uzun sürede girdi fiyatlarını azaltmakta ve üretkenliği çoğaltmaktadır. Böylelikle çoğalan verimliliğin sağlamış olduğu avantajlar müşterilere de yansımaktadır. Marshall bunlara ilave olarak sanayi bölgelerinde yeni düşüncelerin ve bilginin de "*dışsal ekonomi*" yoluyla firmalar arasında çok basit bir şekilde yayıldığını belirtmiştir.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Porter, M. E., **Clusters and the Economics of Competition**, Harvard Business School Press, 1998, s. 82.

<sup>69</sup> Marshall, A., **Principles of Economics**, 8. Edt., Londra, Macmillan and Co., 1920, s.269.

İşletmeleri kümeleşmeye sürükleyen en bilindik sebeplerden birisi fiziksel şartlardır. Örnek olarak; metal işletmeleri yakıtın ucuz olduğu ya da madene yakın yerlere yığılma göstermektedirler.<sup>70</sup>

Son zamanlarda kümelerin meydana gelişinde bir takım kolaylaştırıcı faktörler etkisini göstermektedir. Bunlar arasında (*yan sanayi sebebiyle*) bazı büyük sanayi işletmelerinin, kamu birimlerini, meslek odalarını veya sivil toplum örgütlerini görmek mümkündür. Ancak kümelerin doğal oluşumunda bilhassa tarihsel ve çevresel koşullar önemli ölçüde belirleyicidir. Örnek olarak; yakın çevrede hammadde olarak değerlendirilebilecek toprak çeşitlerinin olması ve lojistik koşulların iyiliği, seramik kümeleşmeleri için yoğunlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etkiler sağlamaktadır. Bölgede var olan hammaddelerin varlığının yanı sıra akademik faktörler ile AR-GE organizasyonlarının bölgesel ağırlığı, kümeleşmeye yol açan unsurlar arasında dikkat çekmektedir. Bundan dolayı bu sınıflandırmaya dâhil olan bölgesel ve yerel işletmelerin bulunulan coğrafi alanın iş dünyasının gereksinimlerine odaklanmaları özel bir önem taşımaktadır.<sup>71</sup>

Bir kümenin oluşmasında direkt olarak etkili olmayan diğer faktörler aşağıda belirtilmiştir:<sup>72</sup>

- Bir sonraki teknolojik gelişmeyi hızlandıracak kurumsal yapı,
- Bölgenin tipi (*şehirselle özellikleri ve benzeri*),
- Finansal ve teknolojik kaynak sağlayacak altyapı,
- Kümeyi kalifiye emek adına çekici kılan yaşam kalitesi,
- Ücretler,
- Yerel ve ulusal politikalar.

---

<sup>70</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 10.

<sup>71</sup> Banger, G., **Kümeler de Doğar**, Ocak 2012, Büyür, <http://www.duyguguncesi.net/?p=6892>, Erişim Tarihi: 21 Kasım 2012.

<sup>72</sup> Brenner, T., Mühlig, A., "Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters - A Meta-Study of 159 Cases", **Papers on Economics and Evolution, Evolutionary Economics Group**, Germany, 2007, ss. 4-8.



Sektörel, yerel ve bölgesel rekabet gücünü artıran, bölgesel ve ulusal bir kalkınma modeli olarak da düşünülen kümeleşme yaklaşımı son yıllarda giderek artan önem kazanmaktadır. Özellikle gelişmiş devletlerde son derece yoğun bir kullanım alanı bulan bu kavram gelişmekte olan devletlerin bazılarında da uygulanmaya başlamıştır.<sup>73</sup>

Global ekonomide yer seçmenin önemi, sanayi birimlerinin bir araya gelmesiyle meydana gelen fırsatlarla zamanla daha da fazla önem kazanmaktadır. Endüstriyel kümeleşmenin meydana gelişini ifade etmeye ve analiz etmeye yönelik araştırma çabalarında 1970, 1980 ve 1990'lı yıllar boyunca yoğun bir yükselme yaşanmıştır. Marshall ile başlayan endüstri bölgelerine ilgi, 1980'li yıllarda yoğun "*post-fordizm (sosyo-ekonomik dönüşüm süreci)*" tartışmasının uyanışını izleyerek oldukça çoğalmış ve 1990'lı yılların ilk dönemlerinden günümüze bu alanda Porter'ın müdahalelerini izleyerek kümeleşme dinamiklerinde bir yenilenme gerçekleşmiştir.<sup>74</sup>

Kümeleşme, dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ve özellikle Dünya Ekonomik Forumu Küresel Ekonomik Raporları'nda da ön sırada bulunan A.B.D.'nin bu alanda öncü bir rol oynadığı gözlemlenmektedir. Gelişmiş devletlerdeki kümeleşme çalışmalarına yönelik olarak gerçekleştirilen en geniş içerikli araştırma 1990'lı yıllarda Enright tarafından yapılmıştır. Enright çalışmasında; Almanya, İngiltere, İtalya, Japonya, İsviçre ve A.B.D.'de coğrafik olarak bütünleşmiş ve uluslararası boyutta rekabet eden sektörlerle yer vermiştir. Porter'ın yapmış olduğu bir başka araştırmada ise A.B.D. ile ilgili kümeleşme uygulamaları yer almaktadır. A.B.D.'de kümeleşmenin olduğu bazı alanlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:<sup>75</sup>

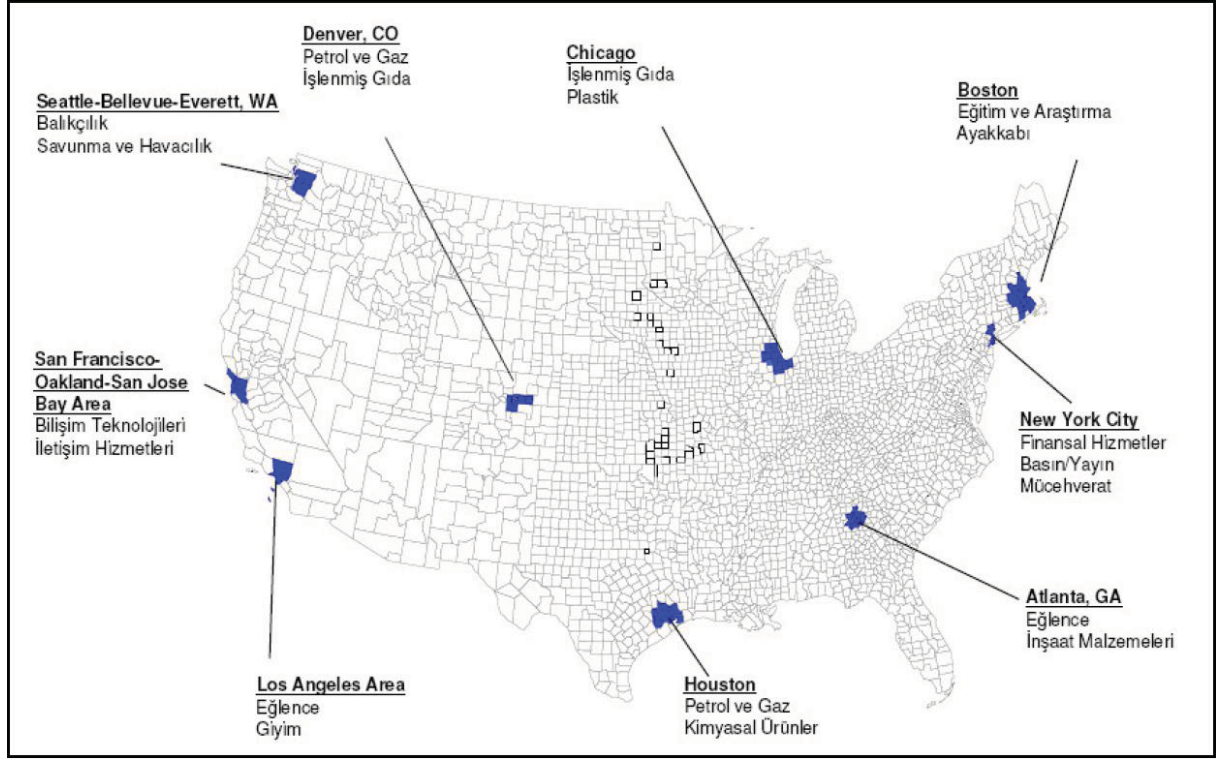
---

<sup>73</sup> Bulu ve Eraslan, **a.g.e.**, s. 159.

<sup>74</sup> Karataş, N., "Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği", **Planlama Dergisi**, Sayı: 3, 2006, s. 49.

<sup>75</sup> Öz, Ö., **Clusters and Competitive Advantage**, New York, Palgrave Macmillan, 2004, s. 6.

**Şekil: 2 Amerika Birleşik Devletlerinde Kümeleşmenin Olduğu Bazı Alanlar**



**Kaynak:** Öz, a.g.e., s.6.

Şekil 2'de görüldüğü üzere; A.B.D'de kümeleşmenin görüldüğü bölgeler sektörel olarak ayrılmış ve balıkçılık, savunma ve havacılık sektöründe Seattle-Bellevue-Everett, WA, petrol ve gaz, işlenmiş gıda sektöründe Denver, CO, plastik ve işlenmiş gıda sektöründe Chicago, ayakkabı, eğitim ve araştırma sektöründe Boston, bilişim teknolojileri ve iletişim hizmetleri sektöründe San Francisco-Oakland-San Jose Bay, eğlence ve giyim sektöründe Los Angeles, petrol ve gaz, kimyasal ürünler sektöründe Houston, eğlence ve inşaat malzemeleri sektöründe Atlanta, GA, finansal hizmetler, basın/yayın ve mücevherat sektöründe ise New York City bölgelerinin öne çıktığı ifade edilmiştir.

Gelişmekte olan devletlerdeki kümeleşmeler, gelişmiş devletlere göre daha çok olması gerekirken daha az araştırılmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, gelişmiş devletlerdeki kümeleşmelerden, gelişmekte olan devletlerin nasıl faydalanması gerektiği ve oralarda uygulanan politikalardan neler öğrenmesi gerektiği üzerine

odaklanmaktadır.<sup>76</sup> Kavram, 1998 yılından beri tüm dünyada hızla popüler bir hal almış ve işletmelere dışsal kaynaklar vasıtasıyla rekabet avantajı kazanmaları hususunda gerekli altyapının yaratılmasını sağlamıştır.<sup>77</sup>

Türkiye'de ise hem ekonomik kriz hem de "1999 Depremi" etki ve yaralarının sarılmaya başladığı dönemlerde kümeleşme çalışmaları başlamıştır. Bu bağlamda organize edilen karar verme yetkisi olan Competitive Advantage of Turkey (CAT) grubu, özellikle Türkiye'nin uluslararası rekabetçilik gücünün yükselmesine yönelik araştırmalara öncülük etmiş, bu doğrultuda, kümeleşme pilot çalışmaları başlatmıştır. Kümeleşme araştırmalarını kendi inisiyatifinde gönüllü bir kurum olarak yürüten CAT grubu daha sonra Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) altında bir sivil toplum kuruluşu niteliği kazanmıştır. Öncülüğünü URAK'ın yaptığı, hem teorik hem de uygulamalı araştırmalar daha sonra gerçekleştirilen araştırmalara da ışık tutmuş ve Türkiye'nin çok sayıda ilinde kümeleşme temelli ekonomik kalkınma çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmaların büyük bölümünde URAK'ın öncü rolü oynadığı görülmektedir.<sup>78</sup>

İlerleyen bölümlerde Türkiye'de yapılan kümeleşme çalışmalarına daha ayrıntılı olarak yer verilecektir.

#### 1.2.4. Küme ve Kümeleşmenin Nitelikleri ve Temel Özellikleri

Bir araya toplanma ve beraber çalışmak, genellikle her zaman ve her konuda verimli bir yöntemdir. Bu sebeple, herkes eğitim veya çalışma yaşamında bir küme, grup veya takım çalışması içinde olmaktadır. Günümüzde ise, bu tür çalışmaları yalnızca kişilerin değil, şirketlerin de değerlendirdiği gözlemlenmektedir. Bir takım içinde bulunan şirketler, kendi güçlerinin yanı sıra grubun gücünden de faydalanmaktadır. Çünkü, hızlı bir şekilde gelişen teknoloji ve ticaretin farklılaşan

---

<sup>76</sup> Öz, a.g.e., s. 6.

<sup>77</sup> Bulu, M., "Türk KOBİ'leri İçin Rekabet Stratejileri", **Organize Sanayi Gazetesi OSTİM**, Haziran 2005, s. 10.

<sup>78</sup> URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu), **Kümeleşme Çalışmaları**, <http://www.urak.org/uluslararasi-rekabet-arastirmalari-kurumu/index.php/component/search/?searchword=k%C3%BCmelenme&ordering=&searchphrase=all>, Erişim Tarihi: 25 Kasım 2012.

kuralları şirketleri de daha iyi, daha yenilikçi, daha verimli olmaya zorlamaktadır. Bu noktada en önemli problem, farklılaşımı yönetebilmektir.<sup>79</sup>

Kümeleşmeler, belirli niteliklere sahip olan oluşumlardır. İlk olarak kümeleşmeler, işletmeler arasındaki sistemli bağlantılar üzerine kurulmaktadır. Bu bağlantılar genel ya da tamamlayıcı bir ürün üretmek üzerine, üretim süreci üzerine, çekirdek teknolojiler üzerine, doğal kaynak ihtiyaçları, beceri ihtiyaçları ya da dağıtım kanalları üzerine kurulu olabilmektedir. İkinci olarak kümeleşmeler, coğrafi olarak belli bir alanda toplanmaktadır. Başka bir deyişle kümeleşmeler, coğrafi yakınlığa dayalı ve mekânsal sınırlara sahip oluşumlardır. İnsanların istihdam için yolculuk yapmak istedikleri ve işletme sahipleri ile işverenlerin-çalışanların toplanma/buluşma ve networkleşme için uygun gördükleri uzaklık ve zaman ile bu sınırlar ifade edilmektedir. Kümeleşmelerin üçüncü özelliği ise; bir takım aşamalardan geçmeleri ve bir hayat döngüsüne sahip olmalarıdır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:<sup>80</sup>

- **Embriyonik Aşama:** Keşif ve buluşların yapıldığı dönemdir.
- **Büyüme Aşaması:** Bu dönemde işletmeler yeterince büyümüşdür ve girişimciliği desteklemektedir.
- **Olgunluk Aşaması:** Bu dönemde hizmetler ve süreçler rutin hale gelmekte ve maliyetler rekabetçi avantajın anahtarı konumuna gelmektedir.
- **Düşüş Aşaması:** Ürünlerin daha düşük maliyetlerle yerlerinin doldurulabildiği dönemdir.

Genel olarak kümelerin üç temel özelliğinden söz etmek mümkündür:<sup>81</sup>

1. **Yakınlık özelliği,** işletmelerin sağladıkları uzman işgücü ve bilgiye ulaşma avantajları gibi dışsal ekonomiler sebebiyle, birbirlerine yakın yerlerde bulunma eğiliminin bir neticesidir. Yakınlık, fiziksel veya coğrafi olabileceği gibi sosyo-ekonomik özelliklere de sahip olabilmektedir.

<sup>79</sup> Bilir, B., "İnovasyon İçin Etkili Bir Yol: Kümelenme", **İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten**, 2010, s. 10.

<sup>80</sup> Rosenfeld, S.A., "Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions", **European Union-Regional Innovation Strategies**, April 2002, s. 6.

<sup>81</sup> Akarsoy Altay, **a.g.e.**, ss. 10-11.

2. **Şebekeleşme özelliği**, kümeyi monoton bir grup işletmeden ayıran, kümenin içinde meydana gelen ilişkilerdir. Bu ilişkiler tedarikçiler ve müşteriler arasında olduğu gibi işletmeler arasında, araştırma laboratuvarları ve eğitim kurumları gibi bilgi kurumlarıyla işletmeler arasında ya da yatırımcıları, ticari hizmet sağlayıcılarını, küme içindeki işletmeleri bir araya getiren kamu kuruluşlarının da bulunduğu "*işbirliği kurumları*" gibi yapılarla başka oyuncular arasında ortaya çıkmaktadır.
3. **Uzmanlaşma özelliği**, küme üyelerinin, dolayısıyla kümenin son derece uzmanlaşmasının kümeye kazandırmış olduğu bir özelliktir. Kümeler içinde uzmanlaşma, işgücünün paylaşılmasının bir yansımasıdır. Böyle işletmeler, ana faaliyetlerine odaklanmakta ve daha az rekabetçi oldukları işlerle ilgili sorumluluğu ilgili başka işletmelere ve kişilere bırakmaktadırlar.

Etkin bir küme içinde bazı ortak bağlantıların yer alması son derece önemlidir. Bu tür bağlantıların sayısı ve ekonomik değerleri; kümelerin rekabet güçlerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Bu bağlantılar,<sup>82</sup>

- Ortak müşteriler (*hem şirketler, hem kişiler*),
- Ortak tedarikçi ve hizmet sağlayıcıları,
- Ulaşım, iletişim ve tesisler gibi ortak alt yapı sistemleri,
- Yetenekli profesyoneller ve uzmanlaşmış işçi gibi insan kaynaklarından meydana gelen ortak havuz,
- Ortak öğretim, eğitim çalışma tesisleri ve ortak işçi havuzu için yaklaşımlar,
- Ortak üniversite, araştırma merkezleri ve teknoloji kurumları,
- Ortak risk ve sermaye piyasalarıdır.

Gelişmiş bir küme ise aşağıdaki faktörleri yapısında bulundurmaktadır.<sup>83</sup>

- Bilgi üreten kurumlar, (*üniversiteler, meslek yüksek okulları, enstitüler, AR-GE merkezleri gibi eğitim, araştırma ve standart belirleyici kuruluşlar vb.*),

---

<sup>82</sup> Alüftekin, N., Bayraktar, F., Çakar, G., Taş, A. ve Yüksel, Ö., "Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, 2009, s. 14.

<sup>83</sup> Akarsoy Altay, **a.g.e.**, s. 10.

- İlişkileri sağlamlaştıran, diyalog sistemleri oluşturan sivil toplum kuruluşlar (*odalar, sektör dernekler gibi*),
- Ham madde üreticisi işletmeler,
- Girdi üreticilerini ve uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler,
- Uzmanlaşmış hizmet sağlayıcı işletmeler,
- Çıktısı nihai ürün olan sanayi işletmeler,
- Ortak faaliyetleri, ortak teknolojileri olan, ortak dağıtım kanallarını değerlendiren, birbirleriyle bağlantılı sanayiler,
- Mali kurumlar (*bankalar, sigorta ve leasing firmaları gibi*),
- Altyapı sağlayıcıları (*organize sanayi bölgeleri, internet servis sağlayıcıları gibi*),
- Lojistik destek veren yerler (*dağıtım işletmeleri gibi*).

Yapılan bir başka çalışmada, endüstriyel kümeleşmelerle ilgili olarak aşağıdaki noktalara dikkat çekilmektedir:<sup>84</sup>

- Kümeleşme, kümeleşme içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların yeni ve tamamlayıcı teknolojiye ulaşımını sağlamaktadır,
- Kümeleşme, sinerji ekonomisini veya karşılıklı bağımlı faaliyetler ekonomisini sağlamaya vesile olmaktadır,
- Kümeleşme, riskleri yaymaktadır,
- Kümeleşme, tedarikçiler ve kullanıcılar ile ortak AR-GE çalışmalar yapmayı gerçekleştirilmektedir,
- Kümeleşme, rekabeti düşürebilmek için savunmacı bir yaklaşım göstermektedir,
- Kümeleşme, tamamlayıcı varlık ve bilginin birleştirilmiş kullanımından sağlanacak karşılıklı yararları ortaya çıkarmaktadır,
- Kümeleşme, öğrenme sürecini hızlandırmaktadır,
- Kümeleşme, işlem maliyetlerini (*transaction costs*) azaltmaktadır,
- Kümeleşme, pazar içerisinde giriş bariyeri meydana getirmektedir.

---

<sup>84</sup> Eraslan, İ.H., Kasımoğlu, M. ve Kılınç, İ., **Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Plânı**, T.C. Muğla Valiliği, Muğla, 2010.

### 1.2.5. Kümeleşme Tipleri

Kümeleşme ile ilgili genel olarak benimsenmiş bir sınıflandırma mevcut değildir. Bazı yazarlar tarafından ortaya atılmış farklı kümeleşme türleri vardır. Kümeleşmeler genelde aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:<sup>85</sup>

1. **Dikey Kümeleşmeler:** İşletme gruplarında ve değer zincirinde, alıcıların ve araçların birbirleriyle ilişkileri devamlıdır, yoğundur ve sağlamdır.
2. **Yatay kümeleşmeler:** Yakın sektörlerin ürünlerin tamamlayıcılık veya ikame ilişkileri sebebiyle ağ dışsallıkları yaratması ve tek bir sektörün işletmelerinin birbirine bağlanması ile meydana gelen işletme gruplarıdır.
3. **Kompleks Kümeleşmeler:** İşletme grupların aynı zamanda hem yatay hem de dikey olarak birbirleri ile bağlantılı ilişkilerinden meydana gelmektedir.
4. **Kapsayıcı Kümeleşmeler:** Karmaşık kümeleşmelerin sanayi ve hizmetleri bunlara ilaveten hem özel altyapıyı hem de önemli toplumsal aktörleri ve kamuyu içerdiği ilişkilerden meydana gelmektedir.

Günümüze kadar geçen süreç içerisinde kümeler ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma eklenmiş ve yazarlar küme kavramına farklı anlamlar eklemiştir.

---

<sup>85</sup> Mercan, B., Baltacı, N. ve Halıcı, N.S., "Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu ve Gelişimi", **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osman Gazi Üniversitesi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, s. 173.



**Tablo: 1 Kümeler Üzerine Yapılan Çalışmaların Sınırları**

YAZARLAR	KONU
Marshall, endüstriyel bölge, bölgesel yönelimler ( <i>hükümetle</i> )	Bölgesel unsurlar
Alman Ekonomik Sorunlar Bakanlığı, Praat	Tedarikçiler ve müteahhitler ağı, alt yapı bilgileri ile bağlantı
Filiere yaklaşımı	Dikey bağlar üzerine vurgu, metodolojik temel formülasyon denemesi, endüstriyel çevresel politikalar ile bağlantı
Porter	İlgili endüstri, tarım ve hizmet uzmanlıkları üzerine buluşturma yaklaşımı Kümeleri bulmak için standartlaştırılmış bir metot, bir son kullanıcı perspektifi vurgulama Uluslararası rekabette orta düzeyde bir yaklaşıma bağlantı
Kusters ve Mine	Farklı coğrafik kümeleşme konularının tanımlanması
TNO-STB	Yoğunlaşmada çekirdek elementlerin araştırılması
Nooteboom	Aynı sektörler arasında bağlantı olacak teknolojik benzerlik

**Kaynak:** Ard Jacobs, Ard-Pieter de Man, "Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach", **Technology Analysis Strategic Management**, Vol: 8, No: 4, 1996.

Tablo 1.'de görüldüğü üzere her farklı fikrin yaratmış olduğu yeni bakış açısı küme kavramına yeni anlamlar eklemektedir.<sup>86</sup>

Markusen, 1996 senesinde yapmış olduğu bir çalışmada kümeleşme tiplerini ve özelliklerini araştırmıştır. Markusen'e göre beş tip kümeleşme bulunmaktadır. Bunlar.<sup>87</sup>

1. Marshall Tipi Endüstri Bölgeleri,
2. İtalyan Tipi Kümeleşme,

<sup>86</sup> Jacobs, A., Man, A.P., "Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach", **Technology Analysis Strategic Management**, Vol: 8, No: 4, 1996.

<sup>87</sup> Keskin, H. ve Dulupçu, M.A., "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2010, s. 447.



3. Göbek ve Ok Modeli Kümeleşmeler,
4. Uydu Sanayi Bölgeleri (*Kümeleşmeleri*)
5. Devlet Ağırlıklı Kümeleşmelerdir.

Roelandt, Hertog, Sinderen ve Volland ise kümeleşmeleri; mikro (*firma seviyesi*), mezo (*endüstri seviyesi*) ve makro seviye (*ulusal seviye*) olmak üzere üçe ayırmaktadır. İncelenen seviyelere göre kümeleşmenin yapısı ve kümeleşme analizinin odağı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.<sup>88</sup>

**Tablo: 2 Mikro-Mezo-Makro Düzeyde Kümeleşmeler**

ANALİZ DÜZEYİ	KÜMELEŞME YAPISI	ANALİZ ODAĞI
Ulusal Düzey ( <i>Makro</i> )	Ekonomik yapının içindeki endüstri grupları	Ulusal ekonominin özelleşmiş yapıları Ulusal kümeleşmelerde ürün ve süreçler için yenilikçilik ve geliştirme ihtiyacı
Dal ve Endüstri Seviyesi ( <i>Mezo</i> )	Benzeri son ürün veya ürünler için oluşan endüstri içi ve endüstriler arası tedarik zinciri	Endüstrilerin SWOT ve kıyaslama analizi Yenilik ihtiyacının keşfedilmesi
Firma Seviyesi ( <i>Mikro</i> )	Bir ya da birkaç firma etrafında özelleşen tedarikçiler	Stratejik iş geliştirilmesi Tedarik zinciri analizi ve yönetimi Ortak yenilik projelerinin geliştirilmesi

**Kaynak:** Bulu ve Eraslan, **a.g.e.**, s. 161.

Tablo 2'ye göre; makro düzey; ekonomik yapının içindeki endüstriyel grupları kapsamakla birlikte, analiz odağı olarak ulusal ekonominin özelleşmiş yapıları, ulusal kümeleşmelerde ürün ve süreçler için yenilikçilik ve geliştirme ihtiyacını içermektedir. Mezo seviye son ürün veya ürünler için oluşan endüstri içi ve endüstriler arası tedarik zinciri kapsamakla birlikte yenilik ihtiyacının keşfedilmesi ve endüstrilerin SWOT analizi ile değerlendirilmesini içermektedir. Mikro seviye ise; bir ya da daha fazla işletme etrafında özelleşen tedarikçileri kapsayıp, stratejik iş geliştirme, tedarik zinciri analizi ve ortak yenilik projelerinin geliştirilmesini hedeflemektedir.

<sup>88</sup> Bulu ve Eraslan, **a.g.e.**, s. 161.

Kümeler, etkinlik ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde de farklılık göstermektedir. Kümelerin gelişme durumunu nitelendirmek için aşağıdaki kategoriler değerlendirilebilmektedir:<sup>89</sup>

- i. **Çalışan (Güçlü) Kümeler:** Yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynak yığılmasını, şirketlerin dış topluluklarla rekabette fırsat olarak değerlendirdikleri yığılma ekonomisi oluşturmaktadırlar.
- ii. **Gizli (Kısmi) Kümeler:** Kümeleşmenin kazançlarından yararlanmak için yeterli fakat aynı bölgede olmalarından ötürü gerçekte yararlanılabilecek gerekli etkileşim ve bilgi akışı seviyesini geliştirmemiş ilişkili sanayilerdeki önemli işletmeler kitlesidir.
- iii. **Potansiyel Kümeler:** Başarılı kümelerin gelişimi için gerekli faktörlerin bazıları mevcuttur, fakat bu faktörler yığılma etkisinden faydalanmak için derinleştirilmeli ve genişletilmelidir. Gelişmiş ağ yapıları, girişimcilerin rekabet becerisi ve odağın başka kısımları ile büyütülebilmektedir.
- iv. **Politik GÜdümlü Kümeler:** Devlet tarafından destek için seçilen fakat organik gelişme için önemli işletme veya koşulların yeterince bulunmadığı kümelerdir.
- v. **İyi Niyetli Düşünce Kümeleri:** Yalnızca önemli bir kitle değil ayrıca organik gelişmeyi destekleyebilecek her hangi bir fırsat kaynağının da eksik olduğu politik güdümlü kümelerdir.

#### 1.2.6. Kümeleşme Yönetimi

Küme takımı kümeleşmenin verimliliğinden sorumludur. Kümeleşme yönetimi ve takım üyeleri onların günlük işlerindeki girişimciliğini desteklemektedir. Bu birleşik bir süreç olduğundan ötürü, kümeleşmenin genel performansı, kümeleşme yönetimi ve küme takımından önemli ölçüde etkilenmektedir. Kümeleşme yönetiminin temel

---

<sup>89</sup> Enright, M.J., **The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering**, Paper Presented at the Workshop on the Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development University of Strathclyde Glasgow, Scotland, May 1998, s. 5.

görevleri, bilgi- iletişim, eğitim, işbirliği, pazarlama-halkla ilişkiler ve uluslararası nitelik kazanma olmak üzere beş faaliyet alanına ayrılabilir.<sup>90</sup>

**Tablo: 3 Kümeleşme Yönetiminin Faaliyet Alanları**

<b>BİLGİ VE İLETİŞİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İletişim platformu oluşturulması:</li> <li>- Paylaşım toplantıları düzenleme</li> <li>- Düzenli şirket ziyaretleri</li> <li>- Devamlı Etkinlikler</li> <li>- Haber bülteni, aylık bölüm ve iletişim ağı haber güncellemeleri</li> <li>- Küme veri tabanı / tedarikçi kataloğu / sanayi bilgisi</li> <li>- Ana sayfa</li> </ul>
<b>EĞİTİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İleri düzey mesleki eğitim toplantıları</li> <li>- Çalıştaylar ve seminerler</li> <li>- Çalışanlar için eğitim gezileri</li> <li>- Şirketler arası öğrenme</li> </ul>
<b>İŞBİRLİĞİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AR&amp;GE</li> <li>- Nitelik</li> <li>- Üretim</li> <li>- Organizasyon</li> <li>- Pazarlama</li> <li>- Bilgi Teknolojisi</li> <li>- Lojistik</li> <li>- Uluslararası nitelik kazanma</li> </ul>
<b>PAZARLAMA VE HALKLA İLİŞKİLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bölgesel bir kimliğin oluşturulması</li> <li>- Tanıtım ve pazarlama malzemeleri, sunular ve tanıtım broşürleri</li> <li>- Reklamlar, ulusal ve uluslararası halkla ilişkiler</li> <li>- Şube imajını güçlendiren önlemler</li> <li>- Ticaret fuarları, şirket ziyaretleri, önemli müşteriler için tanıtımlar</li> <li>- Lobi faaliyetleri</li> </ul>
<b>ULUSLAR ARASI NİTELİK KAZANMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ticaret engellerinin kaldırılması</li> <li>- Ulaşım ve iletişim sistemlerinin güçlendirilmesi</li> <li>- Gelişmiş kaynak akışı koşullarını ve sınırlar arası değer zincirlerinin geliştirilmiş uzmanlığını sunma</li> </ul>

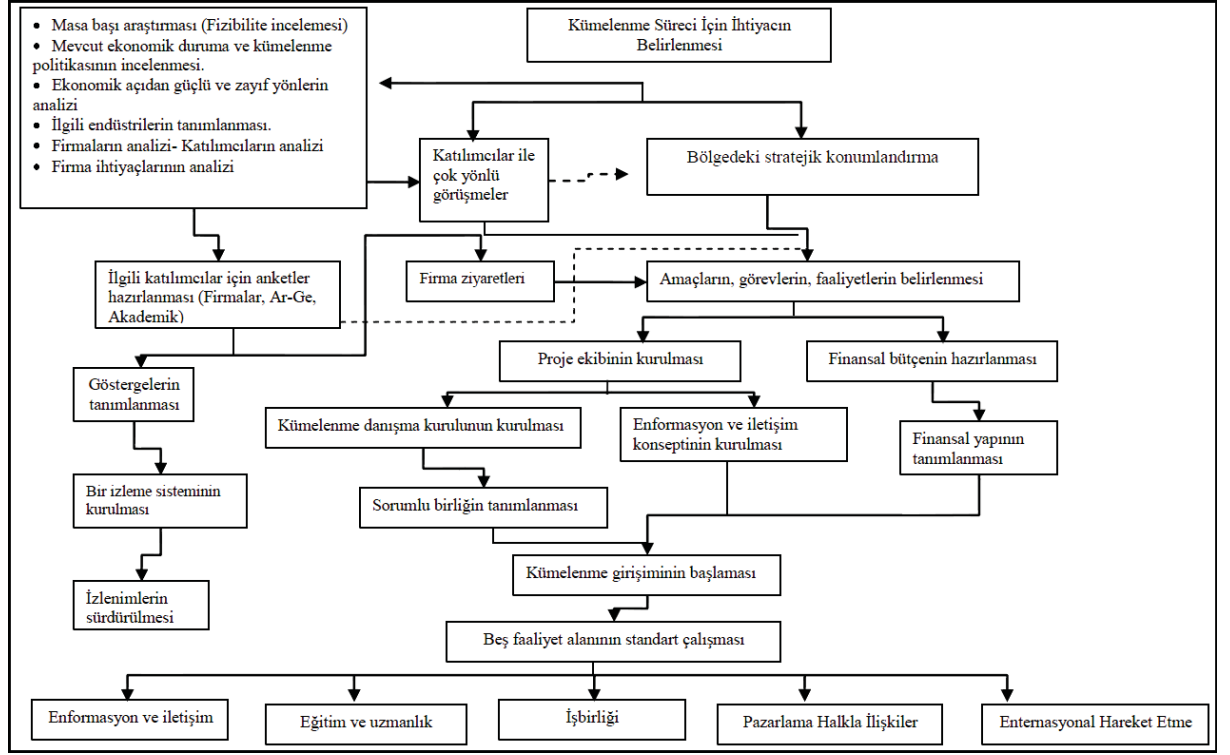
**Kaynak:** Kümeleşme Yönetimi Rehberi, "Kümeleşme Temel Prensipler ve İlkeleri", **İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)**, Sayı: 2, Aralık 2007.

Etkili bir kümeleşme için ise, başarıyı yakalamak için kümeleşme yönetim ve gelişiminde bir takım ana bakış açıları vardır. Bu bakış açılarının yer aldığı kümeleşme girişiminin yönetimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Kümeleşme Yönetimi Rehberi, "Kümeleşme Temel Prensipler ve İlkeleri", **İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)**, Sayı: 2, Aralık 2007.

<sup>91</sup> CLOE (Clusters Linked Over Europe), "Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives", **Cluster Management Guide**, 2006, s. 9.

**Şekil: 3 Kümeleşme Girişiminin Yönetimi**



Şekil 3'te görüldüğü üzere; kümeleşme girişiminin yönetiminde ilk olarak kümeleşme süreci için ihtiyaçlar belirlenmektedir. Sonrasında ise çok sistemli bir çalışma gerektirip; katılımcılar ile çok yönlü görüşmeler, bölgedeki stratejik konumlandırma, firma ziyaretleri, amaçların, görevlerin ve faaliyetlerin belirlenmesi, ilgili katılımcılar için anketler oluşturma, proje ekibinin kurulması, finansal bütçenin hazırlanması, kümeleşme danışma kurulunun kurulması, enformasyon ve iletişim konseptinin kurulması, finansal yapının ve sorumlu birliğin tanımlanması, izleme sisteminin kurulması, izlenimlerin devam ettirilmesi ve kümeleşme girişiminin başlaması gibi aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kümeleşme girişiminin başlamasından sonra ise; enformasyon ve iletişim, eğitim ve uzmanlık, işbirliği, pazarlama halkla ilişkiler, uluslararası hareket etme gibi faaliyet alanlarının standart çalışmaları yapılmaktadır.

Kümeleşme politikası, son yılların en güncel konularından birisi haline gelmiştir. Çok sayıda ülkedeki politika yapıcılar küresel yarışta rekabetçi olabilmek için ulusal ve bölgesel bazda kümeleşmeler yaratmayı desteklemek gerektiğine inanmaktadır.

Kümeleşmeye dayalı politikaların özellikleri aşağıdaki gibidir:<sup>92</sup>

- Kümeleşme politikaları, sanayi politikalarını ve bu konuda geliştirilecek faaliyetleri tekrar düzenlemektedir.
- Özel sektörün, devletin, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin sanayinin rekabet gücü alanındaki rollerini tekrar biçimlendirmekte ve farkındalık yaratmaktadır.
- Özel sektör ve kamu arasında etkili ve yapıcı bir iletişim meydana gelmesini sağlamaktadır.
- Farklı ölçek büyüklüğündeki firmaları bir araya getirmektedir.
- Yalnızca genel problemlere yönelik çözümler değil ayrıca rekabet gücünün önündeki engelleri yok edecek çözümler de meydana getirmektedir.
- Kümeleşme politikaları yalnızca problemlere değil fırsatlara da odaklanmaktadır.

Kümeleşme politikalarının başarılı olabilmesi için ise dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Öncelikle; kamunun kümeleşme politikaları, makro-ekonomik politikalara ilaveten rekabet gücünü artıracak, rekabetçi avantaj sağlayacak, mikro düzeye inebilen ve etkili olan, bunu gerçekleştirirken de kaynakları boş yere kullanmayan politikalar olmalıdır. Genellikle kamunun politikaları kümeleşmeleri desteklemeli, kümeleşmenin gereksinimlerini karşılayabilmeli, mevcut avantajları yakalayabilmelerine ve kullanmalarına imkân sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Aynı zamanda kamu politikaları yalnızca gelişmiş kümeleşmeleri değil bütün kümeleşmeleri içerecek biçimde yaratılmalı ve bütün kümeleşmelere odaklanmalıdır. Devletin kümeleşme politikaları ve bu husustaki rolü kolaylaştırıcı ve katılımcı olmalıdır. Çok sayıda ülke örneği incelendiğinde kümeleşme girişimlerinde başarının özel sektör ve kamu sektörü ortaklığı ile meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca kümeleşme ile ilgili olarak her ülkeye uyan standart bir politika olmadığı da unutulmamalıdır. Başarılı örneklerin incelenmesi, benzer uygulamaların uygulanmaya başlanması yararlı olabilmekle beraber, her ülke kendi sanayisinin mevcut durumunu, risklerini ve

---

<sup>92</sup> Çağlar, a.g.e., s. 310.

fırsatlarını analiz ederek kendi kümeleşmelerini ve kümeleşme politikalarını meydana getirmelidir.<sup>93</sup>

### 1.2.7. Kümeleşme Faydaları

Kümeleşme Türkiye'de de yoğun bir şekilde ilgi gösterilen bir kavramdır. Kümeleşme, belirli bir bölgede yoğunlaşmış olan sektörel etkinlikler arasında ağ yapılarının meydana getirilmesi ve sağlamlaştırılmasıdır. Ayrıca yeni bir kalkınma modeli olarak nitelendirilmektedir. Bu model, belirlenen sektörlerle odaklanarak, bu ağ yapısı içerisinde birbirini destekleyen firmalardan meydana gelen üretim bölgeleri yaratmayı amaçlarken model içerisinde bulunan işletmelere de rekabet avantajı sağlamaktadır. Türkiye'de KOBİ'ler, uluslararası rekabet gücü fazla olan çok uluslu şirketler ile rekabet edebilmek için kümeleşme biçiminde bir işbirliği sağlamalıdır. Türkiye'deki kümeleşme çalışmalarında öncelikle turizm, tekstil, bilişim, gıda, otomotiv, finans ve inşaat sektörlerinin ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.<sup>94</sup>

İşletmelerin dil birliği sağlamak açısından faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri amacıyla, günümüz rekabet ortamında küme ve benzeri kavramlar ve olgular daha da ön plana gelmektedir. Ülkeler de bu olgu ve kavramlara destek vererek işletmelerin rekabetçi yapılarını sağlamlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan kümeleşmeler zamanla daha da fazla önem kazanmaktadır. Kümeleşmelerin önemi pek çok bakımdan kendini göstermektedir.<sup>95</sup>

Kümeleşmenin faydaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>96</sup>

- Kümede bulunan işletmeler var olan bir uzmanlaşma düzeyine erişmiş ve tecrübeli işçi havuzuna erişebilmekte, işe alımlardaki maliyetleri düşürebilmektedir. Kümeler, iş fırsatları sağladığı ve çalışan devri riskini

<sup>93</sup> Çağlar, a.g.e., ss. 310-311.

<sup>94</sup> Gültekin, S., "Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet İçin Kümelene Stratejisi: Türkiye'nin Tarım Kümelene Gerekliği", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 22, 2011, s. 36.

<sup>95</sup> Özkan, a.g.e., s. 17.

<sup>96</sup> Yüksel, Ö., Alıftekin, N., Bayraktar, F., Erenler Çakar, G. ve Taş, A., **Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kümeleme Potansiyeli ve Kümelemede Karar Verme Ölçütlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemi ile Belirlenmesi**, TÜBİTAK Projesi, Proje No:108K351, Ankara, Kasım 2010, ss. 56-57.

düşürdüğü için uzman çalışanları daha kolay çekmektedir, bu durum da bazı sanayiler için önemli bir avantajdır.

- Kümeleşme işletmelere uzmanlaşmış bir tedarik zinciri sağlamaktadır. Uzak mesafedeki tedarikçiler yerine yerel tedarikçilerden faydalanmak nakliye masraflarını ve stok gereksinimini düşürmekte, ithalat masrafını ve gecikmeleri yok etmekte ve tedarikçilerin fiyatı şişirme ve verilen sözlerden vazgeçme riskini yok etmektedir.
- Bir kümenin parçası olmak işletmelere girdi kaynaklarını bulmada, bilgiye teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede, ilgili işletmelerle koordinasyonda, gelişmeyi ölçmede ve motivasyon sağlamada daha verimli çalışma olanağı sağlamaktadır.
- Her türlü bilgi küme içerisinde biriktirmekte ve her üye bunlara erişme hakkına sahip olmaktadır. Buna ek olarak bireysel ilişkiler ve topluluk bağları, güven sağlamakta ve bilgi akışını basitleştirmektedir. Bu koşullar işletmeler arasında bilgi transferini mümkün kılmaktadır.
- Kümenin üyeleri karşılıklı olarak bağımlı olduklarından birinin iyi performansı başkalarının başarılarını da etkileyebilmektedir.
- Bir arada olan işletmeler birbirlerini tamamlama nitelikleri sayesinde zamanında üretim gerçekleştirmektedirler. Siparişten sevkiyata kadar bütün süreçler hızlanmaktadır. Destek etkinliklerini yakinen temin etmektedirler. Nakliye, stoklama gibi fonksiyonlar ekonomik biçimde gerçekleşmektedir.
- Özel altyapı veya eğitim programları için gerçekleştirilen kolektif yatırımlar hem işletmelerin verimliliğini artırmakta hem de bu tür yatırımların maliyetlerini azaltmaktadır (*ortak test laboratuvarı gibi*).
- Bölgesel kümeler daha çok yeni iş faaliyetleri ve yatırımlar için odaksal gelişim sağlamaktadırlar. Yerel endüstri kurumları yabancı pazarlarda ticari araştırmalar gerçekleştirebilmektedirler. Yerel yönetimler sık sık endüstri özel yatırımları için destek almakta, yerel üniversiteler daha çok endüstri için çalışmalar ve uzmanlaşmış eğitim vermektedirler.
- Seçkin alıcılar da topluluğun bir bölümü olduğundan dolayı topluluk içerisindeki işletmeler, yalnız rakiplere göre pazara daha iyi bir bakış gücüne sahiptir. Örnek olarak; Silikon Vadisi ve Austin, Teksas'daki bilgisayar şirketleri, başka

yerlerde yerleşmiş olan işletmelerin izleyemeyeceği hızda müşteri gereksinimlerini ve eğilimlerini izlemektedirler. Küme içerisindeki başka birimler ile süren ilişki de işletmelerin, gelişen teknoloji, parça ve makine elde edilmesi, hizmet ve pazarlama kavramları gibi konular hakkında bilgi almalarına yardımcı olmaktadır.

### 1.2.8. Dünyada ve Türkiye'de Kümeleşme

Çok uzun yıllardan beri dünyada kümeleşme oluşumları görülmektedir. Örnek olarak; İtalya'da 1600'lı yıllarda, Massachusetts'te 1750-1800'lı yıllarda meydana gelmeye başlamış kümeleşmeler bulunmaktadır. Benzer biçimde, İtalya, Finlandiya, İskoçya gibi devletlerde de 1900-1950'li senelere dayanan kümeleşmelere rastlanmaktadır. Aşağıda tabloda ise yıllar itibariyle bazı ülkelerde meydana gelen kümeleşmelere yer verilmektedir:<sup>97</sup>

Kümeleşme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde öncelikle akla Micheal Porter gelmektedir. Porter'ın kümeleşme ile ilgili çok sayıda çalışmasından bahsetmek mümkündür. 1990'da yayınlanan "*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*" isimli çalışmasında küme elemanlarını ifade eden "*Ulusal Üstünlük Karosu*" kavramını geliştirmiştir. 1998 senesindeki çalışmasında ise kümeleşmeleri ve yeni ekonomik düzende rekabeti araştırmıştır. Porter'e göre paradoksal olarak global bir ekonomide süregelen rekabetçi avantajlar çoğalan bir biçimde uzaktaki rakiplerin erişemeyeceği yerel unsurlara, örnek olarak bilgi, ilişkiler ve motivasyona bağlı olarak meydana gelmektedir.<sup>98</sup> 2003 senesindeki çalışmasında ise Porter, bölgesel ekonomik performans hakkındaki temel faktörleri araştırmıştır. Porter, A.B.D. ekonomisinde 1990-2000 dönemi için kümeleşmelerin rolünü ve bölgesel ekonomilerin bileşimini incelemiştir. Porter'ın kümeleşme araştırmalarından sonra örnek olay çalışması (*case study*) yöntemi kümeleşme analizlerinde bütün dünyada geniş ölçekte değerlendirilmeye başlanmıştır.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Stuart A. Rosenfeld, "Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions", **European Union-Regional Innovation Strategies**, April 2002, s. 12.

<sup>98</sup> Porter, **Competitive Advantage of Nations**, ss. 73-79.

<sup>99</sup> Porter, **The Economic Performance of Regions**, ss. 549-578.



**Tablo: 4 Bazı Ülkelerde Kümeleşmeler ve Oluşum Tarihleri**

Bölge	Sektör	Yıl	Kaynaklık Teşkil Eden Faktörler	Cezbedici Faktörler	Büyüme
Aalborg, Danimarka	Mobil İletişim	1948	SP Radyo	Denizcilik Endüstrisi	Ana şirketten ayrılarak kurulan yeni küçük işletmeler, teknoloji, üniversite bağlantıları
Dalton, GA	Halicilik	1918	Elsanati Halıları	Şans Eseri (Serendipity)	Otomasyon, yan ürün rakipleri
Castel Goffredo, İtalya	Dokuma (çorap, iç çamaşırı)	1923	Noemi'de yerleşen tesisler	Piyasalar	Tesisler kapandı, çalışanlar ekipmanı satın aldı
Ibi, İspanya	Oyuncak	1915	Paya Hermanos S.C.V.L.	Yerleşim Yeri	Farklı ürünlerin yan ürünleri
Los Angeles	Oyuncak Şehri	1968	Göçmen Toptancılar	Dağıtım merkezleri, düşük maliyet	Yeni göçmen girişimcileri çekmek, dizayn kolejleri
North Central Massachusetts	Plastik	1760	Noyes, deniz kabuğu tarağı üretimi	Şans eseri (Serendipity)	Girişimsel çıraklar, selülozdan yapılan plastik maddeler, yeni ürünler
San Diego ilaç	Biyoteknoloji, ilaç	1950	Scripps, Scripps Esntitüsü, UCSD Hybritech	Deniz kuvvetleri temelli	Yeni ürünlerin yan ürünleri, girişimci sermayesi
Saussoulo, İtalya	Seramik Tuğlalar	1600	Rubbiani	Kil	İnovasyonlar, rakipler, katma değer zincirleri
İskoçya	Elektronikler	1940	İngiliz askeri elektronikleri	Hücumdan izolasyon	İşsel yatırım, hükümet AR-GE'si
Lahti, Finlandiya	Mobilya	1918	Asko Mobilya Oy (1981), & Isku Oy(1928)	Huş ağacı, yetenekler el sanatı eğitimi, ulaşım	Uzmanlaşma, modernizasyon
Tupelo, MI	Mobilya	1948	Futorian'da yerleşen tesisler	Emek, Kereste	Girişimci çalışanlar, arz edicilerin iyileştirilmesi
Springfield, MA	Metal	1816	Springfield Silah Deposu	Su gücü, lojistiklerin kolaylaştırılması	Yeni üretim metodları

Tablo 4'e göre bazı ülkelerdeki kümeleşmelere bakıldığında, ilk olarak 1600'da İtalya kentlerinden Saussoulo'da seramik ve tuğla sektöründe bir kümeleşme hareketi başlamış olup, katma değer zincirleri ve yapılan inovasyonların büyümede etkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde devam eden yıllarda dünyanın pek çok bölgesinde çeşitli sektörlerde görülen kümeleşme çalışmalarıyla işletmelerin büyümeleri devam etmiştir.

Dünyada kümeleşme örnekleri incelendiğinde Tayland da dikkat çekmektedir. Tayland'da turizm çeşitlerinden tedavi amaçlı seyahati içeren medikal turizm kümeleşmesi başarılı olarak pazarlanmaktadır. Tayland, medikal turizmin ülkede gelişmesinden önce, çekiciliğe sahip bir bölgeyken daha sonra özellikle hastanelerin açılması ve sağlık hizmetlerinin düşük işgücü maliyeti ve döviz kurunun avantajları ile birlikte düşük ücretle sunulabilmesi ile medikal turizm bakımından da cazip bir bölge olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Jamaika örneği incelendiğinde ise, Jamaika'da turizmin çok önemli ekonomik getiri sağlayan bir sektör olduğu fark edilmektedir. Turizm sektörü bir mega kümeleşme olarak Jamaika'nın 2010 yılı ihracat planına dahil edilmiştir. Bu bağlamda büyük mega kümeleşmesi ile ilgili olarak tüm firmaların ortak ihracat stratejisine yönelik olarak faaliyet göstermesi sağlanmıştır. Jamaika Mega Turizm Kümeleşmesi ile turizm ürününün değerinin yükseltilmesi, bu bağlamda, uluslararası rekabet gücüne sahip bir turizm sektörü, turistlerin memnuniyet seviyesinin çoğaltılması, turizm ihracatının çoğalması planlanmaktadır.<sup>100</sup>

Sölvell, Ketels ve Lindqvist aracılığıyla gerçekleştirilen araştırmada ise 38 sektör incelenmiş, AB'ye yeni üye olan 10 ülkede tekstil sektörünü de kapsayan geleneksel kümelerin A.B.D.'deki yoğunlaşma düzeylerinden çok daha aşağıda olduğu ifade edilmektedir. Sölvell, Ketels ve Lindqvist'e göre, giyim ve tekstil kümeleri bütün bölgelerde yer almaktadır, 10.000' den fazla personele sahip büyük giyim kümeleri Polonya'da bulunmaktadır, diğer kümeler ise Litvanya'da ve Slovakya'da bulunmaktadır. Litvanya'da büyük bir tekstil kümesi vardır, AB'ye yeni üye olan 10 ülke arasında ikinci büyük tekstil kümesi Lodz'da (*Polonya*) ve üçüncüsü ise Çek Cumhuriyeti'nin Liberec kentindedir.<sup>101</sup>

OECD'nin yapmış olduğu bir çalışmada ise, Slovenya'da sanayi yoğunlaşmalarının haritası çıkarılmış ve bölgelerdeki önemli kümeleşmeler tespit edilmiştir. Yine benzer bir biçimde Slovakya kümeleşme çalışmasında uzun süreli endüstriyel yapıların dağılmasının Slovakya'da yeni sanayi kümeleşmelerinin meydana

<sup>100</sup> Pınar, İ., "Rekabet Gücü Yaratmada Turizm Kümelenmeleri", **III. Bahkesir Ulusal Turizm Kongresi**, 17-19 Nisan 2008, s. 3.

<sup>101</sup> Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., "Industrial Specialization and Regional Clusters in the Ten New EU Member States", **DRUID Summer Conference**, 2006, ss. 1-20.

gelmesinde oynadığı rol ve bu durumun yeni bölgesel sanayi kümeleşmeleri ile dış yatırımlar arasında mevcut bir ilişki olup olmadığını incelenmiştir. Daha sonra seçilen dört kümeleşme (*otomotiv, elektronik, kimya ve giyim*) üzerinde firmaların kendi ulusal ve bölgesel ekonomilerinde yerleşme ve kümeleşme etkinliklerini meydana çıkarmak için detaylı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada aynı zamanda Macaristan'da farklı ekonomi türlerinde faaliyet sürdüren ve devlet tarafından desteklenen kümeleşmelere ait veriler belirtilmiş, ülkenin kümeleşme haritası oluşturulmuştur. Macaristan'da kümeleşme gelişimini sağlayan itici gücün direkt olarak yabancı yatırımlar ve uluslar arası rekabet baskısı olduğu tespit edilmiştir. Macaristan'ın mevcut kümeleşme politikaları araştırılmış ve çeşitli bölgelerdeki ekonomik kalkınmaya bir araç olarak kümeleşme kavramından faydalanılması gerektiği önemle belirtilmiştir. Çek Cumhuriyeti'nin kümeleşmeleri tanımlanmış ve üretim sanayilerinde bölgesel yoğunlaşmalar tespit edilmiştir. Ayrıca Çek Cumhuriyeti'nin kamu politikası kapsamında KOBİ'leri, firma kümeleşmeleri ve ağları sağlamlaştırma hususunda teşvik ederek genişletme işlemi hususundaki politikaları ifade edilmiştir.<sup>102</sup>

Türkiye'de kümeleşme ile ilgili çalışmalar ilk defa Porter'ın 1990'da yayınlanan "*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*" isimli çalışmasından 9 sene sonra başlatılmıştır. Kümeleşme yaklaşımının Türkiye'de uygulanmasına yönelik olarak ilk çalışma; kümeleşme yaklaşımını geliştiren kişi olarak bilinen Michael Porter'ın ekibi liderliğinde başlatılan Türkiye'nin Rekabet Avantajı (*Competitive Advantage of Turkey-CAT*) platformudur. Özel sektörün de yardımıyla başlayan bu projeye, zaman içinde türlü devlet kurumları, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri de iştirak etmişlerdir. Platform, Türkiye'nin rekabet üstünlüğü olan sektörler tespit edilmiş ve bu sektörlerden seçilen kişilere profesyonel sektör liderleri atanarak çalışmalara başlanmıştır. Platforma olan desteğin hem kamu hem de özel sektörde zamanla çoğalmasıyla beraber, platformun kurumsallaştırılması düşüncesi meydana gelmiş ve 2004 senesinde Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (*URAK*) kurulmuştur. URAK, kamu sektörü, özel sektör ve üniversitelerden katılımcıların bulunduğu büyük bir takım ile Türkiye'de kümeleşme çalışmaları ile ilgili faaliyetlerini sürdürmektedir.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> OECD, *İşletme Kümelenmeleri Orta ve Doğu Avrupa'da İşletmelerin Desteklenmesi*, KOSGEB, 2007, ss. 51-75-141-167.

<sup>103</sup> Bulu, a.g.e., s. 10.

Bu bağlamda Türkiye’de URAK aracılığıyla ve diğer kurum/kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen kümeleşme çalışmaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>104</sup>

1. URAK Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümeleşme Geliştirme Çalışması,
2. Bartın İli Kümeleşme Geliştirme Çalışması,
3. URAK ve OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümeleşme Analizi Çalışması,
4. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Savunma Sanayi Sektörü (SSS) Kümeleşme Analizi,
5. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi İş ve İnşaat Makineleri Kümeleşmesi,
6. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Yenilenebilir Enerji Kümeleşmesi,
7. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Medikal Sanayi Kümeleşmesi,
8. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP- GİDEM GAP Bölgesi Kümeleşme Çalışmaları,
9. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Türkiye’de Kümeleşme Politikasının Geliştirilmesi Projesi,
10. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) Türkiye’de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi,
11. Konya Sanayi Odası Kümeleşme Çalışmaları,
12. Elazığ İli Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) Kümeleşme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi,
13. Tekirdağ İli Valiliği, KOSGEB, Tekirdağ-Çorlu-Çerkezköy-Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları Kümeleşme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi,
14. AGFORIS- Tarım Gıda Sektöründe Kümeleşme Projesi,
15. AKIP Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu.

AKIP Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu kapsamında ise aşağıdaki kümeleşme girişim ve çalışmaları yapılmıştır:

- Ebiltem-Inoviz Sağlık Kümeleşmesi Girişimi,
- Esbaş (Havacılık ve Uzay Kümeleşmesi),
- Denizli Kümeleşmeleri,

---

<sup>104</sup> URAK, a.g.e.

- Adıyaman Tekstil Kümeleşmesi,
- Eskişehir Seramik Kümeleşmesi,
- Bodrum Yat Kümesi,
- Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi,
- Uruk,
- OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi,
- OSTİM İş ve İnşaat Kümeleşmesi,
- OSTİM Medikal Sanayi Kümeleşmesi
- OSTİM Yenilenebilir Enerji ve evre Teknolojileri Kümesi.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜMELEŞME VE REKABET İLİŞKİSİ

#### 2.1. Porter'ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı

İşletmelerin gerek iç, gerekse dış pazarlarda rekabet edebilmesini etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Porter'a göre rekabet stratejileri şu şekildedir:<sup>105</sup>

##### 2.1.1. Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi

Düşük maliyetli olan konum, genel itibariyle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektör içinde bulunan rakipleri açısından daha avantajlı bir duruma getirecektir. Dolayısıyla da düşük maliyetli olan bir konum, işletme açısından tüm rekabetçi güçlerine karşı korumaktadır. Aynı zamanda da uzun vadede karlar getirdiği görülmektedir. İşletmelerin bu konuma ulaşabilmesi açısından çoğu kez rakipler açısından yüksek bir pazar payı, büyük sermaye miktarları ve hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlarının olması göze çarpmaktadır.<sup>106</sup>

Porter, maliyet liderliği stratejisini beş rekabetçi güç açısından şu şekilde özetlemiştir:<sup>107</sup>

- a. İşletmeler açısından düşük maliyetli olan konum, fiyatlama politikaları yolu ile işletmeyi sektördeki mevcut rakiplerine karşı gelebilecek rekabete karşı koruyabilmektedirler. Çünkü işletme de bulunan karlarının rekabet nedenleri ile azalmasına rağmen, işletme düşük maliyetleri nedenleriyle de hala kar etmeye devam edecektir.
- b. Düşük maliyet konumuna yol açmakta olan sebepler maliyete dayalı olan bir takım giriş engelleri oluşturarak, işletmeyi pazara yeni girişlerin olması tehdidinden korumaktadır.

<sup>105</sup> Doğan, Marangoz ve Topoyan, **a.g.e.**, ss. 115-116.

<sup>106</sup> Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, ss. 44-45.

<sup>107</sup> Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. 45.

- c. Bu konum aynı zamanda da işletme açısından alıcıların ve satıcıların pazarlık güçlerine de karşı koruyabilmektedirler. Güçlü alıcı konumunda olan kişilerin yüksek kaliteli ve düşük fiyat taleplerine cevaplar verme de işletmeye daha fazla bir esneklik sağlayabildikleri görülmektedir.
- d. Ayrıca bu konumda olan bir işletme ürünlerini fiyat/performans özellikleri iyi olan ikame ürünlerine karşı da koruyabilir.

Bazı işletmeler içinde buldukları sektörde toplam maliyetleri en düşük düzeye indirerek rakiplerine göre avantajlar elde ederler. Maliyet avantajı rakiplerin saldırılarına karşı güçlü bir savunma oluşturur. Büyük rakiplerin varlığına rağmen, işletmenin ortalamanın üstünde bir kârlılıkla çalışmasını sağlar, güçlü alıcılara karşı işletmenin pazarlık ve satış kapasitesini artırır. Çünkü işletmenin teklif edebileceği fiyat, rakiplerinin teklif edebileceği fiyatın altındadır. İşletmenin ikame mallara karşı gücünü artırır, düşük maliyetle çalışan bir işletme pazara girişlere karşı güçlü bir savunma oluşturur. Bir işletmenin sektörde maliyet liderliğine yükselebilmesi, öğrenme ve deneyim eğrilerinden yararlanması, güçlü bir maliyet ve genel gider denetimi kurması; AR-GE, hizmet, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyetleri en aza indirmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle işletmenin yüksek bir pazar payına ulaşması, girdileri daha ucuza elde etmesi, birbiri ile bağlantılı mallara yayılması, daha büyük müşteri gruplarına ulaşması, tekrarlanan faaliyetleri ortadan kaldırması, verimlilik ve etkin, koşullarında iyileşmesi ile mümkündür. Üretim sistemleri ve yöntemlerini, örgüt yapısını, dağıtım kanalları sistemini basitleştirerek küçümsenmeyecek ölçülerde maliyet avantajı sağlayabilir.<sup>108</sup>

Günümüzdeki koşullar ile pek çok sektörlerde üretim biçimlerinde sık sık değişimler yaşanmakta, özellikle de bazı yabancı firmaların tasarım ve üretim hazırlık aşamasında da süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. Kullanılmakta olan maliyetleme teknikleri açısından genel olarak "*hedef maliyetleme*", "*değer mühendisliği*" (value engineering), "*kaizen maliyetleme*", "*faaliyete dayalı maliyetleme*" (activity based costing) sistemi gibi maliyetleme teknikleri kullanılmaktadır. Bu süreçte

---

<sup>108</sup> İslamoğlu, a.g.e., s. 216.

de rekabet etmek isteyen kişiler ve işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır.<sup>109</sup>

### 2.1.2. Farklılaşma Stratejisi

Ürün geliştirme sürecinde diğer firmalardan farklılaşmanın en iyi yolu müşterini ihtiyaçlarını tam bir şekilde karşılamaktır.<sup>110</sup>

Bir işletmenin hedef pazarını belirlemiş olduğunu varsayarsak, bu işletme belirlemiş olduğu hedef; pazarda tek bir durumda ise, fiyatını iyi bir kâr sağlayacak bir düzeyde tayin edebilir. Ancak, pazara giriş engelleri yok ise, cazip fiyatı görmekte olan rakip işletmeler pazara girerler ve bu yüzden fiyatlar düşmektedir. Eğer çok sayıda işletme bu yolu izler ve sundukları mal ve hizmetleri birbirlerine göre farklılaştırmazlar ise tüketiciler genelde en düşük fiyatlı markaya yönelirler. Bu durum karşısında, yüksek fiyatla mal satan işletmeler en düşük fiyatla faaliyet göstermek için kendilerini zorlayacaklar ve ister istemez bir fiyat rekabeti ortaya çıkacaktır. İşte pazara girmekte olan işletmeler, fiyat rekabeti ile karşılaşmamak amacıyla, mallara farklılaştırmaya ve farklılaşmanın yarattığı yüksek fiyatla satış yapabilme olanağından yararlandıkları işletmelere yönelirler. Malın, öteki rakipler karşısında farklılaştıran işletme, rakiplerine göre malını da yüksek fiyatla fiyatlandırma şansına sahiptir. Çünkü tüketiciler o işletmenin markasını öteki markalara göre farklı algılayacaklardır.<sup>111</sup>

Geleneksel bakış açısıyla bakıp rekabet etmek, stratejiler geliştirmek günümüz rekabet koşullarında pek mümkün olmamaktadır. Geleceklerin fırsatları ve zorlukları hakkında iyi düşünülmüş bir çerçeve oluşturmadan farklı bakış açıları geliştirmeyen işletme ve farklı bir bakış açısı geliştirmeyen işletmeler yollarına devam edemezler.<sup>112</sup>

Mal farklılaştırması, bir işletmenin kendi markasını rakip markalar karşısında mal nitelikleri, imaj bakımından farklı bir pazar pozisyonunda konumlandırmasını ifade

<sup>109</sup> Doğan, Marangoz ve Topoyan, **a.g.e.**, s. 33.

<sup>110</sup> Cooper, R., ve Kleinschmidt, E., "An Investigation Into The New Product Process - Steps, Deficiencies, And Impact", **Journal Of Product Innovation Management**, No: 3, 1986, ss. 71-85.

<sup>111</sup> İslamoğlu, **a.g.e.**, s. 208.

<sup>112</sup> Pino, R., **İşletmelerde Aikido** (Çev:Yazıcıoğlu D.), İstanbul: Alkım Yayınları, 1998, ss. 36-38.



etmektedir. Mal farklılaştırması iki farklı yolla sağlanabilmektedir. İlkinde işletmeler, markalarını rakip markalardan farklıymış gibi gösterirler. Burada işletmenin mal nitelikleri itibari ile rakiplerden farklı olup olmaması önemli değildir. Önemli olan, mala farklı bir imaj yaratmaktır. Farklılaştırma kaynaklarından biri de mala ilişkin hizmetlerde farklılık yaratmaktır. Bu farklılaştırma hizmet türlerini artırma ve sunulan hizmetlerin düzeylerini yükseltme biçiminde uygulanır. Hizmet türlerini artırma ve düzeylerini yükseltme, mal türünden mal türüne değişik biçimlerde gerçekleştirilir. Bazı mallarda malın müşteriye teslim biçimi önem kazanırken, bazı mallarda iade ya da tamir-bakım hizmetleri önem kazanır. Hedef tüketiciler ve mal açısından hangi hizmetler anlamlı ise farklılık bu alanlarda yoğunlaştırılır.<sup>113</sup>

### **2.1.3. Odaklanma Stratejisi**

Globalleşme ile birlikte, ülke içerisinde ve uluslararası ortamlarda rekabetin var olması aynı zamanda yeni ortaya çıkmakta ya da çıkması beklenmekte olan pazarlara nüfuz ederek rakiplere üstünlük sağlamanın oldukça zorlaşması sonucunda pazarlama yöneticilerini işletmelerin yaratmış oldukları değere ve pazarlamaya çalışmış oldukları ürünlerin nitelikleri üzerinde odaklanmaya zorlandıkları görülmektedir. Dolayısı ile de odaklanma stratejisi, işletmelerin sadece belli bir faaliyet üzerinde yoğunlaşmasını ve böylece bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşarak pazar şöhreti elde etmesini ifade etmektedir. Söz konusu olan uzmanlaşma ve şöhret, belli faaliyet konuları veya ürün segmentleri gündeme geldiğinden müşteriler nezdinde işletmenin akla gelmesi ve doğal olarak rakiplerinin önüne geçmesi anlamına gelecektir.<sup>114</sup>

### **2.1.4. Kaynak Tabanlı Strateji**

Günümüzde rekabet ve işletmecilik alanında gelişen yeni kavramlarla bir değişim gözlenmektedir. Geleneksel olarak kabul edilen yaklaşım işletmenin dışsal konumlandırılmasıyla oluşmakta olan karlılığı vurgularken, kaynak tabanlı rekabet ise rekabetçi üstünlüğün bir kaynağı olarak işletmenin içsel kaynaklarının rolü üzerinde

---

<sup>113</sup> İslamoğlu, a.g.e., s. 213.

<sup>114</sup> Elmacı, O., **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Kütahya: Ekspres Matbaası, 2002, s. 121.

durmaktadır. Başarılı bir konum ortaya çıkarmada eşit bir şekilde üstünlükler önem taşımaktadır. Bunların bazıları işbirliğini gerektiren dışsal-sektörel, bazıları içsel-işletmenin sahip olduğu kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerdir.<sup>115</sup>

Kaynak tabanlı strateji açısından bir işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının analiz edilmesiyle ilgili olarak bir bakış açısı sunulduğu görülmektedir. Bu bakış açısı, işletmenin rekabet üstünlüğünü gösterirken, işletmenin özel durumu ve kontrol edilebilirliği kaynaklara bağlı olduğu da vurgulanmaktadır.<sup>116</sup>

## 2.2. Kümeleşme ve Rekabet Gücü Kriterleri

Kavramsal çerçevede önceki bölümlerde kümeleşme ve rekabet gücü kavramları incelenmişti. Buna göre kümeleşme; belli bir alandaki birbiriyle alakalı organizasyonların ve birbirine bağlı işletmelerin meydana getirdikleri coğrafi yakınlıktır ki işletmeler ya da kurumlar birbirlerini tamamlamaları ve işbirliği yapmalarıdır. Buna göre; aynı üretim ya da hizmet alanında yer alan ve birbirine rakip olan işletmelerin aynı kümeleşme içerisinde bulunması söz konusudur.<sup>117</sup> Rekabet gücü ise; bir işletmenin veya ülkenin diğer bir işletme veya ülkelerle belirli alanlardaki yarışma gücünü veya mukayeseli olarak üstünlüğünü ifade etmektedir.<sup>118</sup>

Rekabet gücünün belirlenmesinde çok sayıda değişik tipte kriteri rekabet gücü kriteri olarak değerlendirmek mümkündür. Aşağıda en önemli rekabet gücü kriterlerinden verimlilik ve inovasyon (yenilik) kavramlarına yer verilecektir.

### 2.2.1. Verimlilik

Verimlilik kavramının çok sayıda tanımı bulunmakla beraber, bölgelerarası rekabet edebilirlik doğrultusunda verimlilik yaklaşımı, bölgelerin amaçlanan hedeflere

---

<sup>115</sup> Papatya, N., Papatya, G. ve Beşirov, İ., "Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması", **Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, Bakü, 2006, ss.148-149.

<sup>116</sup> Barney, J., **Gaining And Sustaining Copatitive Advantage**, 2. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 155.

<sup>117</sup> Çağlar, **a.g.e.**, s. 308.

<sup>118</sup> Çolakoğlu, **a.g.e.**, s. 37.

erişmede kaynaklarını ne seviyede verimli değerlendirdiği hususunu incelemektedir.<sup>119</sup> Genel olarak, üretim sürecine dâhil edilen çeşitli etkenlerle (girdiler), bu sürecin sonunda sağlanan ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, tutumlu, kaynakları en iyi şekilde kullanarak üretmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla teknik anlamda verimlilik, "*üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran*" şeklinde ifade edilmekte ve çoğunlukla bu ölçü, çıktı/girdi şeklinde formüle edilmektedir.<sup>120</sup>

Verimlilik birçok ekonomik büyüklük ile bağlantılıdır. Herhangi bir ekonomideki ihracat, istihdam seviyesi, ücretler gibi ekonomik büyüklükler verimlilik ile ilişkili durumdadır. Ekonomik büyüklüklerle bağlantısı bakımından verimlilik, bazı durumlarda bağımlı değişken, bazı durumlarda bağımsız değişken olarak incelenebilmekte ve değerlendirilebilmektedir. Örnek olarak; ihracat verimliliğinin çoğalmasına sebep olabildiği gibi, verimliliğin çoğalması da ihracatın gelişmesine imkân sağlamaktadır. İhracatta farklı sebeplerle yükselmeler sağlandığında, bir taraftan dış piyasa ile olan rekabetin, ekonomideki maliyet yapısının rasyonelleştirilmesi hususunda bir baskı meydana getirmesi sebebiyle, öte taraftan ise ülke içindekinden daha büyük bir pazarın açılması sebebiyle yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve ölçeğin büyütülmesi neticesinde verimliliğin çoğalması beklenmektedir. Diğer taraftan, pazarın büyük olduğu bir ekonomide, ölçek ekonomisi sebebiyle düşük maliyet ve yüksek verimlilik ile üretim yapılmakta iken bu ülke, dış ticaret hususunda, düşük verimlilikle üretim yapan bir ülkeye oranla daha fazla rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır.<sup>121</sup>

Verimlilik pek çok işletmede kolay bir şekilde kullanılabildiğinden ve basit bir kriter olması sebebiyle yoğun bir biçimde değerlendirilen bir performans kriteridir.

---

<sup>119</sup> Aydemir, Z.C., "Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kapsamında İllerin Kaynak Kullanım Görece Verimlilikleri: Veri Zarflama Analizi Uygulaması", **DPT Uzmanlık Tezi**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2002, s. 35.

<sup>120</sup> Yükçü S., Atağan, G., "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009, s. 4.

<sup>121</sup> Ünal, I., "Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi", **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1-2, 1989, s. 436.

Verimlilik değişik bilim dalları aracılığıyla farklı biçimlerde tanımlanmakta ve algılanmaktadır. Bu görüşlerin bazıları aşağıdaki gibidir:<sup>122</sup>

- **İktisatçıların görüşü:** Verimlilik, çıktı ve girdi fiziksel miktar şeklinde belirtildiğinde, çıktı ve bunu üretmek için değerlendirilen girdiler arasındaki ilişkidir.
- **Mühendislerin görüşü:** Verimlilik bir makinenin aktif bir şekilde çalışmasıdır.
- **Muhasebecilere göre:** Muhasebeciler, finansal oranlar ve finansal tabloların analizi yöntemiyle işletmelerin performansı ile ilgilenmektedirler.
- **Yöneticilerin görüşü:** Yöneticiler verimlilik kavramını değişik bakımlardan incelemektedirler. Kalite ve miktar, saat başı çıktı, aktiflik, iş tatmini, hükümet, kâr, işten ayrılma, rekabet seviyesi, teşvikler, işe devamsızlık gibi durumlar yöneticiler için önemli parametrelerdir.

Verimlilik, üretim girdilerinin ne düzeyde rasyonel kullanılabildiğinin, ne derece üretken olunabildiğinin bir göstergesidir. Bundan dolayı verimliliği etkileyen faktörler, bahsi geçen rasyonel kullanımın nasıl yapılabildiğinin değerlendirilmesi ile ortaya konulabilmektedir. Verimliliğın işletme seviyesinde aşağıdaki faktörlerden etkilendiği iddia edilmektedir:<sup>123</sup>

1. Ürünün tasarımı ve bileşimi,
2. Üretim sürecinin özelliği (üretim sürecinin teknik nitelikleri),
3. Üretim sürecinin içeriği (hammadde ya da yarı mamul işleme),
4. Örgüt ve yönetim,
5. Üretimde değerlendirilen sabit sermaye kapasitesi (makine, donatım),
6. Girdilerin özelliği.

---

<sup>122</sup> Yükçü ve Atağan, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>123</sup> Ünal, **a.g.e.**, ss. 437-438.

Bir kümeye katılmak, işletmelere girdi sağlamalarında, bilgi ve teknolojiye ulaşmalarında ve etkinlik alanlarındaki başka işletmelerle eş güdümlü olmalarında kolaylık sağlamaktadır. Küme içindeki bireysel bağlantılar ve ağlar güven duygusunu geliştirerek, bilgi iletimini ve bilgiye ulaşımı daha basit bir hale getirmektedir. Örnek olarak; müşterilerin var olan gereksinimleri hakkında bilgiler küme içindeki işletmeler arasında daha hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Böylelikle, işletmeler yeni gereksinimler doğrultusunda önlemlerini zamanında alma şansına sahip olmaktadır. Bu durum küme içindeki işletmeleri etkinliklerinde gerek daha verimli gerekse daha yenilikçi olmaları doğrultusunda isteklendirmekte ve özendirilmektedir. Özel altyapıların inşası veya eğitim programları sağlanması gibi kamu aracılığıyla gerçekleştirilen bir takım yatırımlar da işletmelerin verimliliklerine tesir edebilmektedir. Örnek olarak, mesleki eğitim ile belli bir uzmanlık edinmiş bireyleri istihdam etmek kurum içi eğitim masraflarını düşürmektedir. Benzer biçimde küme katılımcıları da toplu yarar sağlamak üzere eğitim programları, kalite merkezleri ve test laboratuvarları gibi verimliliği çoğaltacak yatırımlar gerçekleştirebilmektedir.<sup>124</sup>

Verimlilik artışı çok sayıda faktöre bağlı olarak gerçekleştirilebilir. Değerlendirilen kaynakları sabit tutarak çıktıyı yükseltmek veya çıktının sabit kalıp, değerlendirilen kaynakların düşürülmesi verimdeki yükselmenin göstergeleridir. Üretim sürecinin niteliğindeki gelişmelerle ya da içeriğindeki farklılıklarla (değerlendirilen teknolojinin yenilenmesi, AR-GE faaliyetleri neticesinde bulunacak yeni yöntemlerin süreçlere eklenmesi gibi), ürünün yapısındaki farklılıklar, yönetimdeki ve işletme içerisindeki farklılıklar, girdi kalitesinin durumu (ucuz enerji kullanımı, yetişmiş nitelikli işgücü kullanımı ve kaliteli hammadde kullanımı, birim çıktı başına daha az maliyetli girdi sağlamaktadır) verimliliğin çoğalmasını sağlayabilmektedir.<sup>125</sup>

Kısacası, küme içinde bulunacak unsurların kendi etkinlik alanlarında uzmanlaşarak sağlayacakları verimlilik artışından bir bütün olarak tüm küme

---

<sup>124</sup> Alsaç, a.g.e., ss. 48-50.

<sup>125</sup> Ervural, S., "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma Ve Eskişehir Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.46.

yararlanmaktadır. Öyle ki, ortak gereksinimlerin sağlanabilmesi için de ortak hareket edilmesi, alınacak kişisel önlemlere oranla daha çok netice sağlamaktadır.<sup>126</sup>

### 2.2.2. İnovasyon (Yenilik)

Türk Dil Kurumu'na göre inovasyon, yenileşim olarak tanımlanmış olup, Türkçede inovasyon, İngilizce bir sözcük olan "*innovation*" sözcüğünün karşılığıdır.<sup>127</sup> İnovasyon, bilim ve teknoloji aracılığıyla bir düşüncenin ekonomik bakımdan yarar ve kâr sağlayan, pazarlanabilir ticari bir mal durumuna gelmesidir, yani yalnızca bir yenilik değil, yeni düşüncenin yeni ürüne şeklinde devam ettiği süreç olarak değerlendirilmelidir.<sup>128</sup>

Alsaç'a göre ise inovasyon; "*günümüz hızla farklılaşan rekabet ortamında örgütlerin pozisyonlarını koruyabilmeleri, fakat ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapma şekillerini devamlı olmak suretiyle geliştirmelerine, değiştirmelerine ve yenilemelerine bağlı olup, bu süreç inovasyon (yenilik)*" şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>129</sup>

En geniş anlamıyla inovasyon, bilginin ekonomik ve sosyal bir yarar haline getirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla teknik, ekonomik ve toplumsal süreçler bütünüdür. Farklılaşmaya olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür. İnovasyon, süreç olarak bir bilgiyi veya düşüncesi pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemi haline getirmeyi belirtmektedir. Aynı zamanda, bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesi süreçleridir. Üretim sistemlerinin globalleşmesi, yerel üretim ve girişimcilik kültürü, güvene ve karşılıklılığa dayalı yerel ağlar yerelliklerin rekabet edebilir olmalarını sağlamaktadır.<sup>130</sup>

<sup>126</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>127</sup> TDK (Türk Dil Kurumu), Güncel Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51827e4b48b3f6.59417165](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51827e4b48b3f6.59417165), Erişim Tarihi: 22 Şubat 2012.

<sup>128</sup> Erarslan, İ.H., Bulu, M. ve Bakan, İ., "Kümeleşmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, 2008, ss. 9-10.

<sup>129</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>130</sup> Devrim, F., İdikurt Özpençe, A., "Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kümeleşmeye Dayalı KOBİ Politikaları", *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul, 7-8 Aralık 2007, s. 67.

Kümelerin temel bir niteliği olan mekânsal yakınlık, yenilik süreçlerine iki farklı açıdan tesir edebilmektedir. Öncelikle, işletmeler arasındaki ekonomik ve toplumsal ağlar, yenilikçi bilginin meydana gelmesinde ve verimli uygulama örneklerinin yaygınlaşmasında önemli bir role sahiptir. Bu ilişkiler, işletmelerin ortak AR-GE çalışmaları gibi resmi yöntemlerle veya ortak iş gücü havuzu aracılığıyla bir takım hususlardaki uzmanlığın transferi biçiminde gayri resmi yöntemlerle olabilmektedir. İkinci olarak, yeniliğin sadece önemli kaynakları olan büyük işletmelerin ürünü olmadığı düşünülerek, küçük işletme gruplarının aşamalı olarak gerçekleştirdikleri küçük farklılıklar yerel ekonomide büyük ölçekli yenilikçi farklılaşımlarla neticelenebilmekte ve bölgedeki KOBİ'lerin tümünün gelişmesine fayda sağlayabilmektedir.<sup>131</sup>

1980'lerden günümüze kadar geçen süreç içerisinde ileri teknoloji sanayi bölgelerinde gerçekleştirilen araştırmalar, büyüme ve kalkınmada yerel bilgi birikimi ve yerel inovasyon kapasitesinin önemini açık bir şekilde göstermektedir. Bilgi, yenilik ve toplumsal sermaye gelişme için önemli etkenler olarak ifade edilirken, işletmeler bu etkenlerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi açısından yerel kalkınmanın baş mimarları olarak desteklenmektedir. İnovasyonun ana kaynağı olduğu düşünülen yerel ağlar, yerel bilgi üretim ve dağıtım süreçleri desteğiyle işletmeler, işletmeye dışsal, yerele içsel olan olumlu dışsallıklardan faydalanabilmektedir. Böylelikle bilgi ve kaynak eksikliğini belirli bir noktaya kadar giderebilmektedir. Öte taraftan, müşteriler de talepleri ve düşünceleriyle işletmelerin inovasyon etkinliklerinde önemli bir yaptırım gücüne sahiptir. Burada önemli olan meydana gelen olumlu dışsallıkların içselleştirilmesidir.<sup>132</sup>

Kümeler ve inovasyon bağlantısında üç farklı teoriden bahsedilmektedir. Bunlar:<sup>133</sup>

- i. **Teknolojik Teori:** Ekonomik coğrafya ve inovasyon, teknolojik öğrenmenin mekânsal boyutunu açıklamaktadır.

---

<sup>131</sup> Alsaç, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>132</sup> Devrim, İdikurt Özpençe, **a.g.e.**, s. 67.

<sup>133</sup> Erarşlan, Bulu ve Bakan, **a.g.e.**, ss. 14-15.

- ii. **Paylaşımçı Teori:** Bilginin ve ortak bir görünüm paylaşılmasını sağlayan kurumlar ve etkileşimler, inovasyonun motoru durumundadır. Kümelerdeki inisiyatifler ve kamu kurumları bu görevi üstlenmektedir.
- iii. **Entegre Teori:** İşletmeler, bilgi üretimini ve kullanımını dışarıya açmaktadır.

Kümeleşme, kümeleşmeye katılan işletmelere çok sayıda avantaj sağlamaktadır. Herhangi bir kümeleşmeye katılan işletmelerin, kümeleşmeye katılmayan işletmelere oranla daha rekabetçi, yenilikçi ve daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Kümeleşmelerin meydana getirdikleri avantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>134</sup>

- Kümeleşmeler, işletmelerin pazar alanından daha büyük oranda pay almasını sağlamaktadır.
- Kümeleşmeler, kaynakları bir araya getirerek ve paylaşarak maliyet-etkinliği meydana getirmektedir.
- Kümeleşmeler, uygun iş (ticari) kalkınma stratejilerinin paylaşımını meydana getirmektedir.
- Kümeleşmeler, pazar bilgisinin ve düşüncelerin paylaşılması ortamını meydana getirmektedir ve ortak öğrenme için uygun ortamı sağlamaktadır.
- Kümeleşmeler ve kümeleşmedeki işletmeler, pazar zorluğu şartlarına daha az oranda maruz kalmaktadır.
- Kümeleşmeler, başka işletmelerin uzmanlıklarından faydalanma kabiliyeti kazandırmaktadır.
- Kümeleşmeler, inovasyon oranlarında artış yaratmaktadır.
- Kümeleşmeler, ortak sorunlara ortak çözümler getirmeyi sağlamaktadır.
- Kümeleşmeler, rekabetçilik için sorunları yok etmede rol oynamaktadır.

Kümeleşmelerin işletmelerin inovasyon yapma kapasiteleri üzerinde çok farklı pozitif tesirleri vardır. Bunlar tesirler aşağıdaki gibidir.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Karataş, **a.g.e.**, s. 49.

<sup>135</sup> Alsaç, **a.g.e.**, ss. 51-52.



- Her zaman kaliteyi isteyen bilgili müşteriler kümeleşmenin bir parçasıdır ve küme içindeki işletmelerin geleceğe dönük penceresi dışarıdakilere göre daha geniştir. Müşterilerin yeni gereksinimleri hakkındaki hızlı ve doğru bilgi, küme içinde çok daha basit bir şekilde elde edilmektedir. Böylelikle, bir kümede bulunmak, işletmelerin, ürün ve hizmetlerinde müşteri gereksinimleri doğrultusunda yenilik yapmaları için imkân sağlamaktadır.
- Kümeye giren işletmeler, yeni ya da gelişen teknolojik ve operasyonel olanaklar ya da dağıtım olanaklarının, hizmet ve pazarlama yaklaşımlarının fark edilmesinde daha avantajlı durumda olmaktadır. Özellikle üniversitelerle devamlı iş birliği halinde olan kümelerde bunun tesiri çok daha fazla gözlemlenmektedir. Küme içinde olmak, yerel tedarikçileri ve ortakları da yenilikçilik sürecine sokacağından, bir işletmenin gereksinim hissedeceği hizmetleri, araçları, makineleri daha hızlı edinmesini sağlamaktadır. Öte yandan, karşılaştırma ve rekabet baskısı karşısında işletmeler yenilikçi yöntemler kullanmaya mecbur hale gelecektir.

Aynı zamanda kümeleşmeler, ekonomik faaliyetlere odaklanma hususunda ve gelişim için hazırlanmış giriş sanayilerine yarar göstermede destek olmaktadır. Kümeleşmeler, tecrübelerin paylaşılmasına ve daha tecrübeli işletmelerin tecrübelerinden faydalanmasına destek olmaktadır. Kümeleşme ile birlikte işletmeler üretkenliğini çoğaltarak, verimliliğini artırarak ve yeni ürünlerin meydana getirilmesini sağlayarak yenilikçi etkinliklerin oranını artırmaktadır. Böylelikle işletmeler rekabetçi avantaj elde etmektedirler. Kümeleşmeler, girdilere sahip olma, bilgi ve teknolojiye erişimde işletmelere avantaj sağlamaktadır. Kümeleşmeler, tecrübeli/uzmanlaşmış işgücü havuzu meydana gelmesini sağlayarak, işletmelerin tecrübeli personel gereksinimini daha az zamanda temin etmelerini olanaklı hale getirmektedir. Böylelikle, işletmelerin personel alımında işlem maliyetleri de azalmış olmaktadır. Kümeleşme ile birlikte işletmeler, uzak mesafeden kaynak sağlamak yerine, kümeleşme içindeki yerel tedarikçilerle işbirliği yapmak kaydıyla işlem maliyetlerini de azaltma imkânına kavuşmaktadırlar. Tedarikçilerle işbirliğinin yanında kümeleşmeler; işletmeler, eğitim-

bilim kurumları, sivil toplum kurumları arasında da işbirliğinin meydana gelmesini kolaylaştırmaktadır.<sup>136</sup>

Kısacası, küme içinde bulunmak inovasyon yapma doğrultusunda fırsatların daha erken fark edilmesinde bir avantaj sağlamaktadır. Bu fırsatlara göre önlemler alınmasında yerel tedarikçilerin ve üniversitelerin veya araştırma merkezlerinin sürece katılması bölgenin inovasyon yapma kapasitesini çoğaltmaktadır. Küme içinde işletmeler, kamu kurumları, üniversiteler, meslek kuruluşları gibi aktörler arasında meydana gelecek yerel ağ yapılanması, bilginin üretim ve dağıtım süreçlerini daha kolay bir hale getirecek, böylelikle meydana gelecek olumlu dışsallıklar sistemin tamamına yarar sağlayacaktır. Müşteriler de istekleri doğrultusunda bu süreçte yönlendirici rol oynayabilmektedir.<sup>137</sup>

### 2.3. Kümeleşme ve Rekabet

Son kırk yıldır dünyada etkisini şiddetli bir biçimde gösteren küresel rekabetin meydana getirdiği ortamda, KOBİ'ler (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) rekabet güçlerini çoğaltmak ve dünyadaki tüm pazarlarda faaliyet gösterebilmek için pek çok girişimde bulunmuşlardır. Globalleşme işletmeler için yaşamı güçleştirirken pek çok şey daha zor kestirilebilir duruma gelmiştir. Zamanla kompleks ve karmaşık bir durum alan ortamlarda işletmeler başarıyı yakalayabilmek için; çoğunlukla uzak olan ve pek çok kez tartışılan büyümekte olan pazarlarda yeni ve daha iyi ürünler sunmak, kalite ve teknolojilerde öncü olmak ve rekabetçi fiyatlarla üretim ve satış yapabilmek durumunda olmaktadır. Bu doğrultuda kümeleşme hem ülke içi hem de tüm dünya genelinde rekabetçilik politikalarında öncelikle gelişmiş ülkeler olmak üzere bütün ülkelerde sektörel ve bölgesel kalkınma politikalarında yaygın bir uygulama alanı yakalamıştır. 1970'lerde meydana gelen "*Bölgesel Kalkınma*" kuramının en önemli araçlarından biri olan kümeleşme, 1990'ların sonuna doğru iş geliştirme, girişimcilik, alt yapının ve yerel ortaklıkların geliştirilmesi gibi aktif ve bütün bölgesel ekonomiyi içeren stratejik yaklaşımlar ile beraber benimsenmeye başlamıştır. Bu stratejilerin değişmesinde gelir

---

<sup>136</sup> Bulu, a.g.e., s. 10.

<sup>137</sup> Alsaç, a.g.e., s. 52.

dağılımlarındaki istikrarsızlıklar ile bölgeler arasında hızlı bir şekilde çoğalan eşitsizlikler gibi çok sayıda unsur etkili olmuştur. Bununla birlikte küreselleşme süreci ile ekonomilerin bağdaşık ve tümleşik bir yapı sergiliyor olması bölgesel ekonomik kalkınma teorilerinde kümeleşme gibi değişik görüşlerin meydana gelmesine sebep olmuştur.<sup>138</sup>

Kümeleşmeler, içerisinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini çoğaltarak, ileride verimliliği artıracak ve yeni ürünlerin meydana gelmesini sağlayacak yenilikçiliği besleyerek, kümeleşmenin kendisini büyüten ve kuvvetlendiren yeni iş alanlarının meydana gelmesini isteklendirerek ve özendirerek rekabet avantajı sağlamaya katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan kümeleşmeler, kümeleşmeye katılan işletmelere, kendi esnekliklerinden vazgeçmeden, büyük ölçekli başka işletmelerle resmi ilişkilere sahip işletmelermiş gibi yarar sağlamalarını mümkün kılmaktadır.<sup>139</sup>

Kümeleşme projelerinin ilk basamağı, tercih edilen sektörün rekabetçilik seviyesinin tespit edilmesidir. Bu safhada, rekabet edebilirlik açısından sektörün iyi ve kötü tarafları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. İş kümelerinin rekabet güçlerinin analizi hususunda en popüler analiz yöntemi, daha önce de bahsedildiği üzere Porter'ın "*Elmas Modeli*"dir. Kümenin mevcut rekabet edebilirliği tespit edildikten sonra bunu yükseltebilmek için küme üyeleri arasındaki işbirliği potansiyelinin en üst seviyede değerlendirilebilmesinin yolları araştırılmaktadır.<sup>140</sup>

Rekabet gücünü artıran proje modelleri; "*kümeleşme*", "*inovasyon destek hizmetleri*" ve "*rehabilitasyon projeleri*"dir. Aynı zamanda "*bölgesel kalkınma planları*" ve "*master planlar*" ile bunların uygulamaları da rekabet gücünü artıran proje modelleri arasında bulunmaktadır. Kümeleşme, rekabet gücünün çoğaltılmasına yönelik proje modellerinden yalnızca bir tanesidir. Son zamanlarda kümeleşmenin bu kadar popüler

---

<sup>138</sup> Timurçin, D., "Kümeleşme Kavramı Ve Kobi'lerde Rekabet Gücüne Etkisi", **Çankaya University Journal Of Humanities And Social Sciences**, Cilt: 8, Sayı: 1, Mayıs 2011, ss. 22-23.

<sup>139</sup> Bulu, M., "Rekabet İçin Kümeleşme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var", **Çerçeve Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 51, Haziran 2009, s. 18.

<sup>140</sup> Çelen, A., **Yeni Bir Kalkınma Modeli: İşbirliği İçerisinde Rekabet ve Kümelenme**, <http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=pAxbJYZ6yZkhhPTsew12eO==H7deC+LxBI8=>, Erişim Tarihi: 17.06.2013.

olmasının nedenlerinden bir tanesi de rekabet gücünü meydana getiren her faktörün ve bunlara yönelik altyapının hızlı bir şekilde gelişmesini sağlayacak bir ortam yaratmasıdır. İyi bir kümeleşme çalışması; işletmelerin üretebilme, satabilme ve yenileyebilme becerilerini çoğaltırken, ayrıca bahsi geçen becerileri çoğaltıcı altyapı projelerinin de faaliyete geçmesini sağlamaktadır.<sup>141</sup>

Kümeleşmeyle birlikte işletmeler girişimcilik ve inovasyon kapasitelerini eksiksiz bir şekilde değerlendirerek pazardaki fırsatları yakalamakta, ayrıca mevcut faaliyetlerini çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirme olanağı edinmektedirler. Örnek olarak, ortak satın alma ve ithalat/ihracat faaliyetleri gerçekleştirmek, işgücü havuzları yaratmak, rekabet edebilirlik bakımından önemli olan bazı yatırımları (laboratuvar kurma gibi) beraber gerçekleştirmek kaydıyla işletmeler önemli maliyet avantajları elde edebilmektedirler. Diğer taraftan, işletmelerin kendi rekabet edebilirliklerini yükseltebilmek için meydana getirdikleri bu tür kümeleşme girişimleri, işletmeleri, rekabet hukuku açısından ihlal niteliğindeki faaliyetlere yöneltme riskini de yapısında bulundurabilmektedir. Çünkü, kümeleşmenin temelini meydana getiren "*işbirliği içerisinde rekabet*" kavramına, Türkiye'deki işletmeler genel olarak alışık değillerdir. Diğer taraftan, kümeleşmenin temelini güven ve gönüllülük meydana getirdiği dikkate alındığında, rekabet hukukunun, bu tür kümeleşme girişimlerinde bulunacak işletmeleri caydırıcı bir biçimde algılanmasının önüne geçilmelidir. Nitekim, Rekabet Kurulu'nun geçmiş dönem içinde herhangi bir kümeleşme faaliyetine yönelik olarak bir incelemesi bulunmamaktadır.<sup>142</sup>

Küreselleşme ile birlikte rekabetin ortamının büyümesi ve bölgeselliği arka planda bırakması ile beraber geçmişte değerlendirilen rekabet güçlerinin içinde bulunulan zamanda hala etkili bir araç olup olmayacağı tartışması sürmektedir. Gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişen çok sayıda ülke analizinde, bu dönemde ekonomik gelişmeye faydası ve performansları bakımından kümeleşmeler, araştırmaların merkezi durumundadır. Geçmiş zamanlarda maliyet minimizasyonu doğrultusunda dışsal ekonomilere etki ederek yerel örgütlenmeyi öne çıkaran endüstriyel bölgeler olarak

---

<sup>141</sup> Merzifon Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü, **Ankastre Ürünler Sektöründe Kümeleşme Projesi: Merzifon Ankastre Kümeleşmesi**, Amasya: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2010, s. 18.

<sup>142</sup> Çelen, **a.g.e.**

değerlendirilen yaklaşımlar zamanla büyümüş ve kümeleşmeler doğrultusunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Artık ekonomik gelişme ve kalkınmada yalnızca ekonomik faktörlere değil ayrıca toplumsal faktörleri belirten sosyal sermayeye de büyük önem verilmektedir. Bundan dolayı yerelleşmiş bilgi ve yetkinliğin transferinde ve başka yerlere uygulanmasında yaşanan güçlükler, kümeleşmelere avantaj sağlayan en önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı her kümeleşmenin kendine ve bölgeye özel avantajlarının olduğu ifade edilmektedir.<sup>143</sup>

İçinde bulunulan yüzyılda büyük dünya ekonomileri ve bu ekonomilerdeki en rekabetçi sektörler ele alındığında, arkalarında birbiri ile bağlantılı işletmelerin coğrafi yoğunluğuna bağlı kümeleşmeler görülmektedir. Örnek olarak; Almanya'dan bahsedilince birçok insanın aklına otomotiv, Norveç'ten bahsedildiğinde deniz taşımacılığı, Japonya'dan bahsedildiğinde elektronik eşya, İtalya'dan bahsedildiğinde ise ayakkabı ve hazır giyim gelmektedir. Tüm bu ülkeler üretim ile alakalı öncelikli olarak işgücü maliyetleri olmak üzere çok sayıda maliyet dezavantajı barındırmalarına karşına söz edilen sektörlerde başarılı bir şekilde rekabet edebilmeyi geliştirmiş kümeleşmeleri sayesinde gerçekleştirebilmektedirler.<sup>144</sup> Ancak rekabetçi avantaj yakalamada kümeleşebilmek için bazı politikalar uygulamak gerekmektedir.

Bu bağlamda; küme işletmeleri ve ilgili işletmeler arasındaki işbirliğini ve ağ yaratmayı teşvik etmek ve kuvvetlendirmek için Küme Rekabet Edebilirlik (KRE) programı uygulanmaktadır. Küme Rekabet Edebilirlik Programı, küme içinde ve işletmelerle dış pazar arasındaki işbirliğinin sağlanmasına direkt olarak odaklanması ve çok sayıda değişik sektörde faaliyet göstermesi öngörülen bir programdır. Buna ek olarak, küme gelişimi için uygun olan ve küme öncesi safhasındaki dinamikleri harekete geçirmek üzere faaliyette bulunabilecek olan uygun dış ortamın ve unsurların geliştirilmesi ya da yaratılması amaçlanmaktadır. KRE'nin temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Öcal, T., Uçar, H., "Kümeleşmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü", **Sosyal Siyaset Konferansları**, Cilt: 1, Sayı: 60, 2011, s. 316.

<sup>144</sup> Bulu, a.g.e., s. 17.

<sup>145</sup> Beyaz Kitap, **Türkiye İçin Kümeleşme Politikasının Geliştirilmesi**, Ankara: Türkiye'de Kümeleşme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, 2008, s. 68.

- Küme öncesi etkinlikler,
- İşletmeler arası işbirliği,
- Küme girişimine destek,
- Yerel rekabet edebilirlik faaliyet planları,
- Küme seviyesinde öğrenme süreçleri,
- Program için teknik destek (yönetim, takip ve değerlendirme, bilgi ve iletişim).

Kümeleşme politikaları; bilim/teknoloji ve yenilik politikası, sanayi ve ticaret politikası ile bölgesel gelişme politikalarının kesişim kümesinde bulunmaktadır. Fakat, son 10-15 yıllık süreç içerisinde bölgesel rekabet edebilirliği geliştirmede kümeleşme kuramının bir araç olarak değerlendirilmesi hususuna verilen önem çoğalmış ve kümeleşme bölgesel kalkınma stratejilerinin en önemli bölümlerinden birisi haline gelmiştir. Mekânın gelişme bakımından önemine dikkat çeken kümeleşme kuramının temel hedefi rekabet edebilirliğin ve yenilik kapasitesinin artırılması olup kümeleşmelerin, rekabet edebilirliği çoğaltıcı bir araç olarak görülmelerinin ve teşvik edilmelerinin esasında aşağıda ifade edilen konular bulunmaktadır. Bunlar:<sup>146</sup>

- İşletmelerin verimliliğini yükseltir.
- Yenilikçiliği teşvik eder ve geliştirir.
- Yeniliklerin ticarileşme sürecini daha kolay bir hale getirir.
- Tek tek işletmeleri değil, bütün ağı desteklemeye yöneliktir.
- KOBİ'leri destekleyerek yerelin rekabet gücünü çoğaltır.

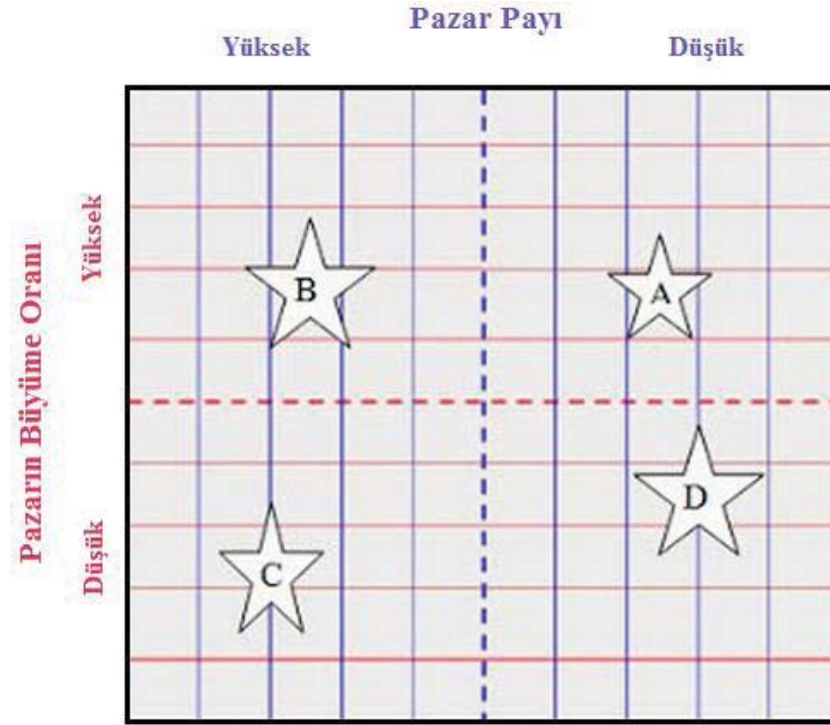
Kümeleşmeye bağlı bir teori, rekabet gücünü değerlendirirken, işletmeleri birbirinden ayrı birimler olarak değil, birbirleriyle ilişki halinde olan birimler olarak değerlendirmekte ve bu ilişkileri kuvvetlendirmeye yönelik öneriler geliştirmektedir. Bu teori değer zinciri analizleri ile desteklenerek maliyetlerin fazlalığının hangi safhalardan, hangi oyuncuların verimsizliğinden ve hangi politika hatalarından kaynaklandığı gibi problemleri çözümleyip, kümeleşmedeki oyuncularının

<sup>146</sup> Kara, M., Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, **DPT Uzmanlık Tezi**, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, Ağustos 2008, ss. 83-85.

kapasitelerini ve performanslarını yükseltmeye yönelik önlemler alınabilmektedir. Bundan dolayı, politika öncelikleri tespit edilebilmekte ve bununla birlikte kaynaklar daha aktif bir biçimde değerlendirilmektedir.<sup>147</sup>

Kümeleşmenin temelinde sektöre odaklanmak bulunmaktadır. Her sektörün gereksinimleri farklılık göstermektedir. Bir projeye bütün devlet kalkınamayacağı gibi, rekabet gücü politikalarının her biri de değişik sorunların çözümüdür. Kümeleşme çalışmalarında kritik başarı faktörlerinden birisi de doğru kümenin, doğru sektörün tercih edilebilmesidir. Sektör analizleri, rekabet analizleri gibi çalışmalar, sektörlerin gelecek perspektifleriyle de beslenmelidir. Kümeleşme çalışması yapan bölgelerin gerçekleştirmesi gereken minimum analizler arasında pazar payı – pazarın büyüme oranı analizi en çok dikkat çeken ve kullanılanıdır.<sup>148</sup>

#### Şekil: 4 Pazar Payı - Pazar Büyüme Oranı Analizi



**Kaynak:** Yılmaz, A., **Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme**, [http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60:rekabet](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60:rekabet), Erişim Tarihi: 17.06.2013.

<sup>147</sup> Çağlar, a.g.e., ss. 309-310.

<sup>148</sup> Yılmaz, A., **Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme**, [http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60:rekabet](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60:rekabet), Erişim Tarihi: 17.06.2013.



Şekil 4'te yıldızların kümeleşme çalışması yapılan bölgedeki sektörleri temsil ettiğini düşünülecek olunursa:

- A sektörünün pazar payı düşük, fakat pazarın büyüme oranı yüksek,
- B sektörünün hem pazar payı hem de pazarın büyüme oranı yüksek (yıldız sektör),
- C sektörünün pazar payı yüksek ama pazarın büyüme oranı düşük,
- D sektörünün hem Pazar payı hem de pazarın büyüme oranı düşüktür.

Bu gibi değerlendirmelerle bölgenin yıldız sektörü, yatırım yapılarak geliştirilmesi gereken sektörleri ve gelecek vaat etmeyen, yatırım alanı ancak ülke ekonomisine geri dönüşümü oldukça az olan, katma değer oluşturmayan sektörlerin de ortaya konulması mecburdur. Bu tür analizler daha çok karar vericiler, politika yapıcılar tarafından beslenmeli, bölgesel kümeleşme çalışmalarında odaklanılacak sektörler belirlenirken yön göstericilik rolü üstlenilmelidir.<sup>149</sup>

Son yıllarda rekabet avantajı daha önce olduğu gibi yalnızca doğal kaynaklara ulaşma veya ölçek ekonomisine bağlı olarak değil, verimliliğe, teknolojinin değerlendirilmesine ve bilhassa inovasyon kapasitesine bağlı olarak gelişmektedir. İşletmeler gelişmiş yöntemler ve ileri teknolojiler değerlendirerek veya özgün ürün ve hizmetler sağlayarak faaliyet alanlarında verimliliklerini ve rekabet güçlerini çoğaltabilmektedir. Bir bölgedeki işletmelerin yakalayabilecekleri rekabet avantajının düzeyi yerel iş ortamından etkilenmektedir. Örnek olarak, bir yerde iyi derecede bir ulaştırma ağı bulunmuyorsa, buradaki işletmelerin ileri lojistik tekniklerini değerlendirmeleri pek güçtür. Benzer biçimde iyi eğitilmiş ve kalifiye personelin olmadığı bir yerde işletmeler kaliteli ve değişik hizmetler sunamamaktadırlar. Bu doğrultuda; kümeleşme yaklaşımı yerel ekonominin sınırlarını ve temel avantajlarını meydana çıkarması yönleri ile bölgesel gelişme politikalarında önemli bir yere sahiptir.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Yılmaz, a.g.e.

<sup>150</sup> Alsaç, a.g.e., s. 48.



İşletmeler arasındaki ilişkiler işletmelerin iş yapmalarını daha kolay bir hale getirmekte, hızlarını yükseltmekte ve bilgiyi daha aktif bir biçimde değerlendirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Kümeleşmeler, içerisinde barındırdığı işletmelerin rekabet gücünü üç ana yoldan etkilemektedir. Bunlar:<sup>151</sup>

1. İşletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini yükseltmektedir.

- Özelleşmiş girdilere, hizmetlere, işgücüne, bilgiye olan erişimi kuvvetlendirmektedir.
- İşletmeler arası koordinasyonu daha kolay bir hale getirmektedir.
- İşlem maliyetlerini (*transaction costs*) azaltmaktadır.
- En iyi uygulamaların işletmelere hızlı yayılmasını sağlamaktadır.
- Devamlı bir şekilde performans karşılaştırması gerçekleştirerek, yerel rakiplere kıyasla gelişmek için teşvik yaratmaktadır.

2. İnovasyonu teşvik etmekte ve geliştirmektedir.

- İlerleyen dönemlerde verimliliği artıracak ve yeni ürünlerin meydana gelmesini sağlayacak avantajları algılamayı daha kolay bir hale getirmektedir.
- İşletmelerin birbirleriyle olan bağlantıları (pek çok kez gayri resmi) sektörün gereksinimlerini ve eğilimleri yakından ve daha önceden görmelerini sağlamaktadır.
- Çok sayıda tedarikçinin ve kurumun varlığı, bilgi üretimine destek olmaktadır.
- Yerel kaynakların nispi bolluğu yeni ürün ve denemelerin maliyetini düşürmektedir.

---

<sup>151</sup> Çağlar, a.g.e., s. 309.

### 3. Ticarileştirme sürecini hızlandırmaktadır.

- Kümeleşmeler, kendilerini genişleten ve kuvvetlendiren yeni iş alanlarının meydana gelmesini teşvik etmektedir.
- Var olan işgücü ve tedarikçiler sayesinde yeni ürünleri ticarileştirmek ve yeni işletmeler kurmak daha kolay bir hale gelmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki endüstriyel kümeleşmeler incelendiğinde, iki zıt büyümenin olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi gelişmiş yol (*high road*) diğeri ise düşük yoldur (*low road*). Gelişmiş yol Avrupa'daki başarılı endüstriyel bölgelerin nitelikleri doğrultusunda barındırmakta ve inovasyon, yüksek kalite, işlevsel esneklik ve iyi çalışma şartları ile özdeşleşmiştir. Düşük yol ise ucuz fiyat, ucuz materyal, sayısal işçi esnekliği ve ucuz işgücü temelli rekabet üzerine tasarlanmıştır. Avrupa literatüründe her iki yol birbirinden bağımsız ve kendine has yöntemler olarak benimsenmekte ve düşmanca rekabet vasıtasıyla düşük yolun gelişmiş yola zarar verdiği kabul edilmektedir.<sup>152</sup>

Kümeleşme neticesinde yalnızca kümedeki işletmeler değil, bölgesel ekonominin hepsi de hem yerel hem de küresel olarak pazara olan reaksiyonlarında daha aktif ve etkili olmaktadır. Üstelik mikro-ekonomik seviyede belirlenen unsurların makro-ekonomik seviyede bir araya gelmesi kümelerin rekabet edebilirliğinin çoğalmasına neden olarak yerel rekabet gücüne de katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, kümelerin faaliyetlerinin bir neticesi olarak milli rekabet gücünün çoğalması da mümkündür.<sup>153</sup>

Devletlerin devam ettirilebilir ve global rekabet ortamında dünyada rekabet edebilir teknoloji ve sanayi politikalarının varlığı gelişmenin ön şartı olarak gözlemlenmektedir. Küreselleşme, ayrıca çok sayıda uluslararası dev işletmenin rekabet ettiği dünya pazarlarından pay alma mücadelesidir. Hâlbuki Türkiye'nin iç pazar ve işletme yapısı, teknolojisi, sermaye birikimi, otomasyona bağlı, çok sayıda malı, varlığı

<sup>152</sup> Timurçin, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>153</sup> Tülay Akarsoy Altay, **Küme ve Kümeleşme**, Ocak 2011, <http://www.inovasyon.org/yazardetay.asp?%20yazarID%20=2>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2012.

meçhul pazarlar için üreten sanayileşmeye izin verecek kapasiteye sahip değildir. Bundan dolayı, Türkiye’de işletmeler, dev uluslararası işletmelerin dış rekabetinden korunmak, ihraç mallarına güvenli dış pazarlar bulabilmek ve iç pazar darlığını yenebilmek için işbirliği içerisinde bulunmak durumundadır. Bunun çözüm yolu ise kümeleşmedir. Eğer kümeleşme politikaları gerektiği gibi tasarlanıp uygulanamazsa, global gelişmeler Türkiye’de küçük işletmeciliğin sonunu getirecektir.<sup>154</sup>

Günümüzde, işletmelerin kendi içlerinden çıkardıkları çok sayıda düşünce, işletmeler arası etkileşimle meydana gelmeye başlamaktadır. Bu bağlamda kümeleşmelerdeki gerçek başarının, karşılıklı güven duygusu ve ekip çalışması ile mümkün olabileceği görülmektedir. Kısacası; işletmelerin birbirlerini iç pazarlarda rakip olarak değerlendirmelerindenense, küresel pazarda stratejik ortak olarak değerlendirebilmesi ülkelerin rekabet gücünü büyük oranda yükseltecektir.<sup>155</sup>

Kümeleşme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve bunlardan birinin göstereceği iyi performans diğerlerine de iyi bir şekilde tesir edecektir. Yine, altyapı veya eğitim programları gibi hükümet veya diğer kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilen yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirebilmektedir. İşe alınan personellerin yerel programlarda eğitilmeleri, eğitim maliyetlerini azaltacaktır. Yalnızca devletin değil, özel sektör içerisindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlarda kümeleşme içerisindeki başka işletmelerin performanslarını da çoğaltacaktır. Diğer taraftan, yerel rekabet oldukça motive edicidir. Benzer işletmelere olan yakınlığın meydana getirdiği baskı, rekabetçi olmayan veya direkt olarak rekabet etmeyen işletmeler arasında olmaya kıyasla rekabetçi bir baskı yaratmaktadır. Gurur ve toplum içerisinde iyi gözle bakılmak isteği kümeleşme içerisindeki işletmelere başka işletmeleri yarışta geride bırakma arzusu kazandırmaktadır. Kümeleşmeler aynı zamanda, işletme performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Gültekin, a.g.e., s. 39

<sup>155</sup> Tonkal, M. C., Testik, M. C., "Küresel Rekabet Edebilirlikte Kümeleşme", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 281, Mayıs 2012, s. 15.

<sup>156</sup> Erarslan, İ.H., "Rekabetçilik, Kümelenme ve Elmas Model Yaklaşımları", **Workcube Entire Solution For E-Business**, 2012.

Globalleşmenin de etkisiyle yerel kaynakların sağladığı bilginin ilave bir seçenek yaratarak rekabette önde olmayı sağladığı bir yöntem olan kümeleşme, temel bir politika aracı olmuştur. Rekabette öncü olmaya programlanmış günümüz ekonomisi global trendlerin izlendiği, yerelden faydalanma düzeninin doğru yönetimlerle desteklenmesi önemli açılımlar yaratmaktadır. Dünyada ve Türkiye'de görülen başarılı küme örnekleri ülke, üniversite ve araştırma kurumları, girişimciler ve finansal kurumların işbirliği ile doğru neticeleri sağlamaktadır. Kümenin bileşenleri arasında öğrenme ve etkileşim ortamının sağlanması, nitelikli işgücüne erişimin kolaylaşması, ortak AR-GE faaliyetleri neticesi araştırma faaliyeti maliyetlerinin azalması, sektörle ilgili bütün tedarikçilerin bir arada bulunmasını sağladığı zaman ve maliyet avantajı önemli yararlar sağlayarak zorlu global rekabet şartlarında bir açılım sağlamaktadır.<sup>157</sup>

Kümelenmelerin gelişmesi, içinde buldukları ekonomik ortamlarla ilişkilidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenmeler fazla gelişmemiştir, faaliyetleri çok özel nitelikler taşımamaktadır. Firmaların rekabetçiliği ucuz işgücüne ve yereldeki doğal kaynaklara dayalı olarak şekillenmektedir. Aynı zamanda üretimde, ithalata dayalı girdiler yoğun olarak kullanılmaktadır. Makine ekipmanları ve teknoloji gelişmiş ülkelere ithal edilmektedir. Yereldeki altyapı imkanları ve destekleyici kurumların kümelenmedeki firmalar üzerindeki etkileri son derece zayıftır. Ülke ekonomisi geliştikçe, kümelenmelerde buna paralel olarak gelişme göstermektedirler. Tedarikçiler müşterilerine daha nitelikli ürünler, makineler ve hizmetler sunmaktadırlar; altyapının geliştirilmesinde gerek kamu gerekse özel sektörün desteği söz konusudur. Ar-Ge faaliyetlerinde ve teknolojik destek bakımından destekleyici kuruluşlar etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler.<sup>158</sup>

Globalleşmenin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, işletmelerin üretimlerini değişik bölgelere taşıyabildikleri görülmektedir. Bu bakımdan yerelin işletmeler bakımından önemsiz hale geldiği düşünülmektedir. Ancak Porter'ın da ifade ettiği gibi her devletin kendine has toplumsal, kültürel ve ekonomik bir yapısı

---

<sup>157</sup> Hobikoğlu, E.H., Hacıoğlu D.M., "Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi", **International Conference On Euroasian Economies**, 2011, ss. 236-237.

<sup>158</sup> Tutar, F., Tutar, E. ve Eren, M.V., "Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme", **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2010, s. 103.

bulunmaktadır ve bu değişiklikler endüstrilere dolayısıyla da işletmelere fırsatlar sunmaktadırlar. Benzer değişiklik bir ülkedeki yerel coğrafik yapılar için de geçerlidir. Farklı yerel özelliklere sahip bölgeler ya da kentler, endüstrilere kendi yerellerine has olanaklar sağlamaktadırlar. İşletmelerin bahsi geçen fırsatlardan faydalanmak hedefiyle bir araya gelmeleri birlikteliğinde kümeleşmeleri meydana getirmektedir. Kümeleşmelerin kendi iç dinamikleri ile kümeleşmiş olan sektörün ve bundan dolayı da işletmelerin uluslararası rekabetçiliği üzerinde etkileri söz konusudur.<sup>159</sup>

Kümeleşme modelinin ana mantığı, aynı bölgedeki işletmelerin yalnız olarak yapamayacakları çok sayıda faaliyetin beraber yapılabileceği gerçeğidir. Bu modelde hedef, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliklerini yükseltmektir. Böylelikle bu işletmeler, maliyetlerini azaltarak rekabet üstünlüğü sağlayacaklar ve kârlı biçimde büyüyeceklerdir. Türkiye'deki KOBİ'ler, rekabetin ve verimliliğin dikkat çektiği, ülkelerin korumacılığı kaldırdığı bir dünyada faaliyetlerini devam ettirme ve büyüme mücadelesi vermektedirler. Günümüzde ekonomik yaşam, gücünü birleştirenlerin, aynı amaca beraber yürüyenlerin hayatta kalacağı bir istikamete doğru gitmektedir. Bu bağlamda işletmeler, rekabet avantajı sağlayan ve verimliği yükselten kümeleşme modeli gibi iş ve kalkınma modelleri hakkında bilgi ve görüş sahibi olmalı, bu modellerin uygulandığı yer ve sektörleri araştırmalı, işletmelerini bu organizasyonlara göre konumlandırmalı, bunlara dâhil olmalıdırlar.<sup>160</sup>

İşletmelerin rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmeleri ciddi bir problemdir. İşletmelerin rekabet konumlarının her an, varlık ve becerilerinin iyileştirilmesi ya da mevcut bu becerilerin rakiplerine göre yetersiz kalması neticesinde farklılaşabileceği ifade edilmektedir. Bundan dolayı, işletmeler belli bir zaman aralığında rekabet üstünlüğü sağlamış olsalar bile, bu durumun her zaman benzer biçimde devam ettirilebilmesi mümkün olmamaktadır. Rekabet üstünlüğü devam ettirilmezse işletmeler, ilerleyen dönemlerde kendi varlıklarını sürdürmekte güçlük çekebilirler. Bu durumda

---

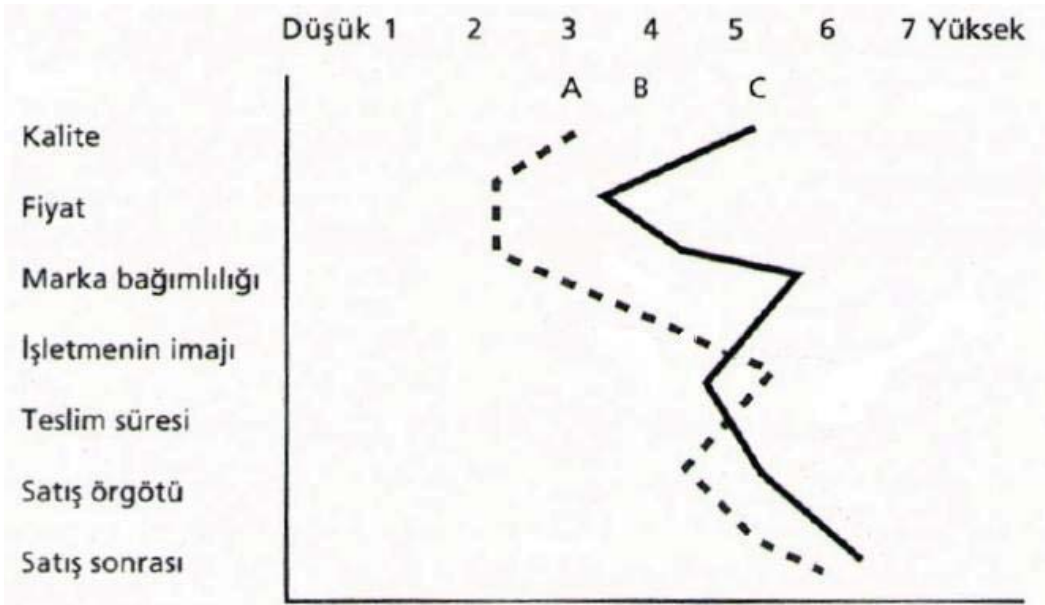
<sup>159</sup> Arıç, K.H., "Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 33, 2012, s. 152.

<sup>160</sup> Keleş, Y., "KOBİ'ler İçin Yeni Bir Rekabet Stratejisi: Kümelenme Modeli", **Dinamik KOBİ**, Ağustos 2012.

rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesi, işletmelerin faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için önemlidir.<sup>161</sup>

İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde etmenin ve onu sürdürebilmenin etkili yollarından biri de kıyaslama (benchmarking) yönetim tekniğidir. Kıyaslama tekniği ile, işletmeler kendi sektörlerinde ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren en başarılı işletmeleri saptamaktadırlar ve onları değer oluşturan, başarı sağlayan faaliyetlerini değerlendirerek, aynılarını kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmaktadırlar. Kıyaslama, işletme faaliyetlerinde (uygulama kıyaslaması) ve yönetim şekillerinde (yönetim kıyaslaması) uygulanabildiği gibi, başarılı işletmelerin uyguladığı stratejilerin ve temel stratejik faktörlerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması (stratejik kıyaslama) ile de gerçekleştirilebilmektedir. Kıyaslama (uygulama kıyaslaması) tekniği ile işletme faaliyetlerinin rakiplerle göreceli olarak incelenmesi çok basit bir biçimde aşağıda belirtilmektedir:<sup>162</sup>

**Şekil: 5 İşletmelerarası Kıyaslama Çizelgesi**



**Kaynak:** Ülgen ve Mirzer, a.g.e., s. 275.

<sup>161</sup> Ülgen, H. ve Mirzer S.K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s. 272.

<sup>162</sup> Ülgen ve Mirzer, a.g.e., ss. 274-275.

Şekil 5'e göre; A, B ve C işletmeleri, birbirleriyle rakip olup kilit başar, unsurları bakımından incelenmiştir. Başarı unsurları ve eğriler tümüyle hayali olarak ve eğitim amaçlı çizilmiştir. İşletmeler, kıyaslama (benchmarking) ile, kilit başar, unsurlarındaki en başarılı olanlar, saptanıp, kendi işletmelerinde aynısını uygulamaya çalışmaktadırlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜMELEŞEN SEKTÖRLERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİN GELİŞMESİNE KATKILARI İLE İLGİLİ SALİHLİ UYGULAMASI

#### 3.1. Salihli İlçesi Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde Salihli ilçesinin popülasyonu, sosyal çevresi ve ekonomisi ile ilgili genel bilgiler verilmiştir.

##### 3.1.1. Popülasyon ve Sosyal Çevre

Manisa kenti sınırları içerisinde bulunan Salihli ilçesi, Bozdağlar'ın kuzey yamaçları ve Dibek Dağı'nın güney yamaçları arasında yer almaktadır. Salihli ilçe merkezi ve ilçeye bağlı yerleşim alanlarının önemli bir bölümü Gediz Ovası üstünde bulunmaktadır. Salihli ilçe merkezinin alandaki tek yerleşim alanı meydana getirmesine karşılık, bölgede kırsal yerleşme olarak 72 köy ve 8 belde vardır.<sup>163</sup>

Coğrafi durum ve topoğrafik yapının uygun olması sebebiyle Salihli hem kendine bağlı yerleşmelerle hem de komşu ilçe ve şehirlerle güçlü bir ulaşım ağına sahiptir. Şehir dışı ulaşımında en ciddi payı İzmir-Ankara E- 96 devlet karayolu almaktadır. Şehrin batı ve doğu üzerindeki yolcu ve yük akımı birinci derecede bu yol üzerinden gerçekleşmektedir. İzmir-Uşak demiryolu ikinci önemli ulaşım aksıdır. 1875 yılında Manisa'dan Salihli'ye ulaşan demiryolu 17. yüzyılda bölgeyi köy olmaktan çıkarıp hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır. Doğu ve Güneydoğu ile ilişkili olan demiryolu günümüzde intibalara göre hem yolcu hem de yük taşımacılığında payı azdır. Salihli'nin İzmir-Ankara E-96 karayolu üzerinde olması sebebiyle ülkenin her bir tarafına rahat bir şekilde ulaşıldığı görülmektedir. Salihli'nin şehir merkezine bağlı köyler ve beldelerin uzaklığı 10 ile 25 km. arasında değişmekle birlikte ilçe merkezine en uzak yerler Gökeyüp, Akçaköy, Oraklar, Mamatlı ve Hacıkösali yerleşimleridir.<sup>164</sup>

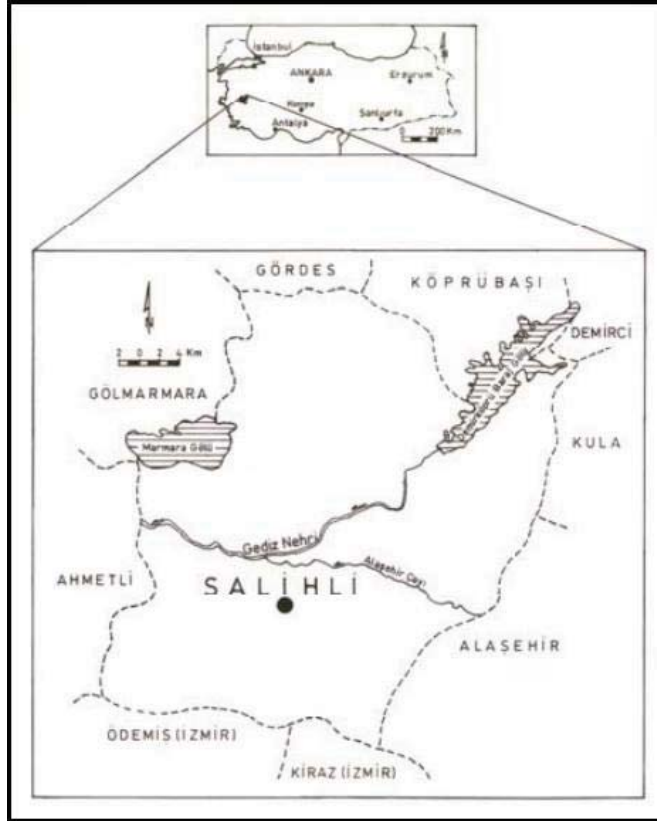
<sup>163</sup> Akış, A. ve Başkan, H. O., "Salihli'nin (Manisa) Nüfus Özellikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2008, s. 23.

<sup>164</sup> Salihli Kaymakamlığı, **Salihli'nin Konumu**, [http://www.salihli.gov.tr/default\\_B0.aspx?content=1020](http://www.salihli.gov.tr/default_B0.aspx?content=1020), Erişim Tarihi: 21 Nisan 2013.



Aşağıdaki şekilde Salihli ilçesinin lokasyon haritası incelendiğinde Ege Bölgesi'nin Asıl Ege Bölümü'nde bulunan ilçeyi kuzeyden Gördes, Köprübaşı, doğudan Kula ve Alaşehir ilçeleri, güneyden İzmir iline bağlı Ödemiş ilçesi batıdan da Ahmetli ilçesinin çevrelediği gözlemlenmektedir.<sup>165</sup>

### Şekil 6. Salihli İlçesinin Lokasyon Haritası



**Kaynak:** Akış ve Başkan, a.g.e., 25.

Salihli ilçesinin nüfusu Cumhuriyetin ilanından sonraki senelerde, hızlı bir artmıştır. 1927 yılında 28.328 olan nüfusu 1935 yılında 36.431 kişi, 1960 yılında 77.464 kişi, 1980 yılında 111.228 kişiyi bulmuş ve 2000 yılında ise bu sayı 149.151'e kadar yükselmiştir. 2011 yılında ise ilçenin nüfusu 155.446 olarak belirlenmiştir. Bu nüfusun 76.857'sini erkekler, 78.589'unu ise kadınlar oluşturmaktadır.<sup>166</sup>

<sup>165</sup> Akış ve Başkan, a.g.e., s. 25.

<sup>166</sup> Akış ve Başkan, a.g.e., s. 26.

1965 yılından günümüze Salihli ilçesinin nüfusu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.<sup>167</sup>

**Tablo 5. 1965 Yılından Günümüze Salihli İlçesinin Nüfusu**

Yıllar	Şehir	Köy	Toplam
1965	28.909	58.857	87.766
1970	34.478	59.561	94.099
1975	45.514	57.888	103.402
1980	51.826	59.462	111.288
1985	63.759	62.198	125.957
1990	70.861	61.874	132.735
1995	83.860	60.123	143.983
2000	83.137	66.104	149.241
2011	97.810	57.636	155.446

### 3.1.2. Ekonomi

Salihli ilçesinin ekonomisi 1950 yılı öncesi yalnızca tarımsal çalışmalara ve tarımsal ticarete bağlı iken, 1950 yılı sonrası iktisadi faaliyetler çeşitlilik kazanmıştır. Tarım ürünlerine bağlı olarak un ve yem, pamuk işleyen çırçır, zeytinyağı fabrikalarının yanında toprak sanayisine başlangıç yapılmış, kiremit fabrikaları da açılmaya başlamıştı. 1952 senesinde, genç girişimciler liderliğinde Salihli ilçesinin iktisadi ve toplumsal yapısına yaklaşık kırk sene damgasını vuracak İplik-Dokuma Fabrikasının başlangıcı olan İplikhane açılmıştır. Çevre dağlarda yer alan meşe palamudunu kullanmak üzere zamanın hükümetince 1953 senesinde inşaatına başlanan Valex Fabrikası da 1955 yılı sonlarına doğru üretime başlamıştır. Cumhuriyet yıllarında yapılan bazı iktisadi atılım ve imar çalışmaları neticesinde, Salihli ilçesi kısa zamanda eski canlılığına tekrar sahip olmuştur.<sup>168</sup>

Salihli ilçesinde nüfusun büyük bir kısmının geçim kaynağı tarım ve hayvancılık olmakla beraber ilçe merkezinde yaşayan nüfusun temel geçim kaynağı hizmet

<sup>167</sup> Başkan, H. O., "Salihli'nin (Manisa) Beşeri ve Ekonomik Coğrafyası", **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

<sup>168</sup> SASİAD (Salihli Sanayici ve İşadamları Derneği), Geçmişten, Geleceğe Salihli, [http://www.sasiad.org/ilcemiz\\_salihli.asp](http://www.sasiad.org/ilcemiz_salihli.asp), Erişim Tarihi: 22 Nisan 2013.

sektörüdür. Salihli ilçesinde on sene öncesinde 31 adet tuğla-kiremit fabrikasında yoğun bir üretim gerçekleştirilirken günümüzde yalnızca 5 adet tuğla-kiremit fabrikası faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu düşüşteki temel sebep Turgutlu ilçesinde kurulan tuğla-kiremit fabrikalarının İzmir piyasasında Salihli ilçesindeki tuğla-kiremit fabrikalarına göre avantaj sağlamasıdır.<sup>169</sup>

### 3.2. Kiremit ve Tuğla Sektörü

Tuğla ve Kiremit sektörü yoğun bir şekilde inşaat alanında değerlendirilen, ham maddesi kil olan gereçler üretmekte, emek yoğun bir alan olmasının yanında yan sanayi türleri ile de önemli derecede istihdam oluşturmakta ve inşaat sektörünün "*olmazsa olmaz*" şeklinde tabir edilen birimleri arasında bulunmaktadır. Bütün ülke geneline dağılmış bir sanayi kolu olmakla beraber, ham maddenin basit bir şekilde bulunabildiği bölgelerde kümeleşme eğilimi göstermektedir. Tuğla ve kiremidin tarihsel geçmişi incelendiğinde, insanoğlunun varoluşuna kadar gitmek gerekmektedir. Fakat teknolojik gelişmelere koşut bir şekilde, piyasaya sunulan alternatif gereçler, sektörü yeni arayışlar içerisine sokmuştur. Üretim teknolojilerini yenileme gereksinimi gündeme gelmiş, kalite kavramı her şeyden önce gelmiş, sistem çözümlerine yönelmişlerdir.<sup>170</sup>

Türkiye'deki tuğla ve kiremit fabrikalarının bölgesel olarak dağılımı incelendiğinde Türkiye geneline dağılımı yanı sıra bölgeler içerisinde yoğunlaşmalar bulunmaktadır. Bu yoğunlaşmalar bu yerleşkeleri Tuğla ve Kiremit üretim alanları durumuna getirmiştir. Tekirdağ, Turgutlu, Salihli, Burdur, Afyon, Çorum, Boyabat, Erbaa, Yozgat, Osmaniye, Avanos gibi şehir ve ilçeler Türkiye'deki önemli ana üretim alanları olarak bilinmektedir. Bu üretim bölgelerinde farklı sanayi alanlarının ağırlığı olmazsa yan sanayilerin meydana gelişi, nakliye rejimi, ticari yaşam, tuğla ve kiremit dünyasına bağımlı kalmaktadır. Bundan dolayı bu yerleşkelerin gelişimi, tuğla-kiremit sektörüne dayalı olarak sürmektedir. Türkiye'de Tuğla ve kiremit ana ürünleri bazında faaliyetlerini sürdüren 417 adet tuğla ve kiremit tesisi

<sup>169</sup> Akış ve Başkan, **a.g.e.**, s. 24.

<sup>170</sup> TUKDER (Tuğla ve Kiremit Sanayicileri Derneği), "Tuğla ve Kiremit Sektörü ve Sektör Değerlendirmesi", **Standart**, Temmuz 2009, s. 41.

bulunmaktadır. Bu tesislerden 49 tanesi kiremit (8 tanesi hem tuğla hem kiremit) diğer 368 adet tesiste çeşitli standartta tuğla üretiminde bulunmaktadır.<sup>171</sup>

Tuğla ve kiremit üretimi inşaat sektöründeki faaliyetlerle yakinen bağlantılıdır. Dolayısıyla ne kadar çok inşaat yapılırsa o kadar çok tuğla ve kiremit üretimine gereksinim hissedilmektedir. Türkiye’de inşaat sektörü özellikle 1950’li yıllardan sonraki kentleşme hareketleri ile beraber hızlanmıştır. Böylelikle tuğla ve kiremit üretimi de Türkiye’de bu yıllardan sonra çoğalmaya başlamış özellikle 1980’lerde daha da ilerlemiştir.<sup>172</sup>

Türkiye'nin coğrafik durumu, tuğlanın hacimli ve ağır yapısı nedeniyle ithalat ve ihracatı durumu pek mümkün olamamaktadır. Fakat değişik ekonomik şartlar bunu sağlayabilmektedir. Kiremitlerin kalitelerinin artışı ihraç olanaklarını çoğaltacaktır. Ana rekabet, Türkiye’de yatırım yapacak yabancı sermaye ile yerli sermaye ve alternatif ürünlerle tuğla-kiremit ürünleri arasında gerçekleşecektir. AB’ye giriş süreci ve sonrasında büyük yabancı sermaye Türkiye’de yatırım yapmayı planlayacaktır. Yabancı sermayenin sahip oldukları teknoloji ve yatırım yapabilme güçleri, yerli sermaye için oldukça büyük tehlikedir. Çünkü yerli sermayenin herhangi bir hazırlığı bulunmamaktadır. Bu süreçte sektöre makine ve teknoloji üreten yerli makine fabrikalarının sektördeki sermaye ile sıkı işbirliğine ihtiyacı bulunmaktadır. Sektörün beton, çelik, tahta, panel, prefabrik, gazbeton, shingle, bitümlü örtüler, çatı kaplama malzemeleri gibi farklı ürünlerle rekabetinde pişmiş kil gibi sağlıklı bir ürünü ön plana çıkarması rekabet gücünü çoğaltacaktır. Ancak daha da önemlisi tuğla ve kiremidin başka tüm ürünlerden önde olması için, fonksiyonları ilgi çeken, ekonomik, kaliteli ürünlerin imalatını ön plana çıkarmasıdır.<sup>173</sup> Bu bağlamda yerli üreticilerin yabancı işletmelerle rekabet edebilir seviyeye gelebilmesi için, ilgili teknolojik gelişmeleri yakinen takip etmesi ve kümeleşme faaliyetlerinde bulunması gerekmektedir.

---

<sup>171</sup> DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), "Taş ve Toprağa Dayalı Sanayiler", **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Cilt: 1, 2008, s. 264.

<sup>172</sup> Şahin, S., "Türkiye’de Tuğla Kiremit Sanayiinin Genel Görünümü ve Çorum İli Örneği", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2001, s. 23.

<sup>173</sup> DPT, a.g.e., ss. 278-279.

### 3.3. Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği Çalışmaları ve Salihli'nin Sektördeki Yeri

Türkiye'de sektörün halen dış piyasalarla rekabet edebilir seviyede olamaması dolayısıyla ilgili dernekler bu konuda çalışmalarını sürdürmekte ve kendi bölgelerinin sektörde yer alabilmesi için uğraş göstermektedirler. Bu kapsamda "Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği" 14 Ocak 2013 tarihi itibarıyla konuyu Manisa milletvekili Muzaffer Yurttaş'ın bilgisine sunmuş ve yaşanan sıkıntılara karşı devlet teşvik ve desteğini talep etmişlerdir. Konuyla ilişkin yazılan mektupta verilen bilgiler şöyledir:<sup>174</sup>

*"1977 yılından bu yana Salihli'de faaliyette bulunan Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Derneğimize üye 27 sanayicimizin girişimleri ile ve de 1985 yılında faaliyete geçen S.S. Toprak Sanayi Mensupları Tüketim Kooperatifimize üye 9'u tuğla, 7'si hem kiremit hem de tuğla fabrikası olmak üzere toplam 16 fabrikamızla faaliyet göstermektedir. Ancak, her yönden tuğla ve kiremit sektörümüz çok büyük sıkıntılar içerisinde kendi imkânlarıyla, Salihli İlçemizde ortalama 2000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu istihdam edilen 2000 kişinin aile nüfusları, makine sanayi, nakliyat, akaryakıt ve yedek parça gibi yan sanayi kolları ile birlikte, yaklaşık 15000 kişiye geçim imkânı sağlamaktadır. Ülke kiremit üretiminin % 8.36'sı, tuğla üretiminin ise % 6.12'si ilçemizden karşılandığını düşünecek olursak, ülkemiz ekonomisine ne kadar çok katkı sağladığı bir gerçektir. Kiremit ve tuğla sektörü hiçbir ithal girdisi olmadığı için, ülkemizin en büyük sorunlarından birisi olan cari açık için en büyük katma değeri veren sektörlerden birisidir. Tuğla ve kiremit üretimi bölgemizin en önemli sanayi ve ekonomik faaliyetini teşkil etmektedir. Bu nedenle Toprak Sanayi Sektörümüz ile ilgili birçok sanayi kolu ortaya çıkmaktadır."*

<sup>174</sup> Salihli TKD (Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği), "Manisa Milletvekili Muzaffer Yurttaş'a Yazılan Mektup", 14 Ocak 2013.

Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği'nden edinilen bir kaynağa göre Salihli'de faaliyetlerini sürdüren fabrikaların üretim kapasiteleri cetveli aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 6. Salihli Kiremit ve Tuğla Üreten Fabrikaların Üretim Kapasiteleri Cetveli**

S. NO	FABRİKA ADI	TUĞLA (MİLYON)	KİREMIT (MİLYON)
1	Akçaakya Kiremit	5,4	2,3
2	Çevik Kiremit	7,3	7,3
3	Kısmet Kiremit	8,9	3,0
4	Özkahraman Kiremit	3,6	6,7
5	Servet Blok	7,9	1,0
6	Uğur Kiremit	6,4	6,4
7	Ülkü Kiremit	8,7	13,0
8	Seç Blok	7,9	0,0
9	Kale Blok	7,8	0,0
10	Vatan Blok	7,2	0,0
11	Çelen Blok	10,7	0,0
12	Efes Blok	8,0	0,0
13	Sart Blok	8,3	0,0
14	Volkan Blok	6,0	0,0
15	Güven Blok	FAALİYETTE	DEĞİL
16	Özservet Blok	FAALİYETTE	DEĞİL
	<b>TOPLAM (MİLYON/ADET)</b>	<b>104,1</b>	<b>39,7</b>

30 Mart 2012 tarihli Tuğla ve Kiremit Sanayicileri Derneği'nin Ankara Dedeman Otel'de gerçekleştirilen toplantısına katılan AKP Manisa Milletvekili Muzaffer Yurttaş sektörün genel durumu ve yaşanan sıkıntılarla ilgili olarak şunları ifade etmiştir:

*"Tuğla ve kiremit sanayisinde Türkiye'de 50-60 bin insanımız çalışıyor. Yan sektörler ve taşıyıcılarla birlikte 150 bine yakın insan bu konuda sektörden gelir sağlıyor. Bu da aileleri ile birlikte 500-600 bin insan demektir. Manisa bu sektörün ilklerindedir ve önemli bir paya sahiptir. Zaman zaman sanayicilerimizle bir araya geliyoruz. Sorunlarının çözümü için gayret sarf ettiğimiz herkesçe malumdur. Sorunlarınızın takipçisi olduğumuzu bir kez daha belirtmeliyim."*

Sektördeki kalite ve istihdamı artırmak üzere 19 Aralık 2011 tarihi ile Salihli'de, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği ile Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğü arasında "Mesleki Eğitim İşbirliği" faaliyeti esaslarını düzenleyen protokol imzalandı. Protokolün amaç ve içeriğiyle ilgili konuşan Salihli Kaymakamı Ertan Peynircioğlu şunları ifade etmiştir:

*"Her alanda hızla kalkınmakta olan ülkemizde bilim ve teknolojiye paralel olarak nitelikli işgücü gereksinimi de artmaktadır. Bu gereksinim, geleneksel teknik becerilere sahip bireyler yerine daha yüksek niteliklere sahip, sorun çözebilen, karar verebilen, sorumluluk alabilen, farklı üretim ve çalışma koşullarına kolayca uyum sağlayabilen insan gücünün yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu protokolün amacı; mesleki ve teknik eğitim alanlarında öğrenim gören gençlerimizin, teknolojik gelişmeleri takip ederek, kazandığı bilgi ve becerileri üretimde kullanabilecek, iş hayatının ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman olarak yetiştirmeleri amacıyla işletme ortam ve imkânlarından faydalanmalarını sağlamakla birlikte halen çalışmakta olanların niteliklerinin geliştirilmesi, ağır ve tehlikeli işlerde çalışanların ve çalışacakların bu işlerde çalışabilmeleri için eğitim ve belgenin verilmesini sağlamak üzere Salihli Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Salihli Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğü ile Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Yardımlaşma Dayanışma Derneği Başkanlığı'nın imkanlarını birleştirerek nitelikli iş gücü yetiştirme konusundaki esas ve usulleri ile tarafların yükümlülüklerini belirlemektir. Bu protokol; Salihli Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Yardımlaşma Dayanışma Derneği Başkanı Süleyman Oral ve Salihli Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğü'nün tesislerinden ve eğitici personelden faydalanılarak, "Geliştirme ve Uyum Kursları" eğitim faaliyeti ile ilgili işbirliği faaliyetlerini ve bu işbirliğine ilişkin esaslar kapsar."*

Sektörün gelişimi adına yapılan çalışmalar doğrultusunda Bölgesel Tuğla ve Kiremit Fabrikaları Yöneticileri, 01-02 Mart 2013 tarihlerinde, Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği'nin ve Tukder'in birlikte organize ettiği Tuğla Kiremit Zirvesine Lidya Sardes Otel'de 2 günlük seminere katılmıştır. Seminere, Tukder Başkanı Kadir Başoğlu, Salihli Belediye Başkanı Mustafa Uğur Okay ve çevre il ve ilçelerin tuğla ve kiremit fabrikaları yöneticileri de iştirak etmiştir.

Son yıllarda oldukça sık bir şekilde meydana gelen iş kazalarıyla mücadele ve daha nitelikli personele sahip olabilmek amacıyla Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği'nin eğitim salonunda 16-21 Eylül 2011 tarihlerinde, üye fabrikalardan gelen 60 personelin katılımıyla, "*İlkyardım Eğitimi*" verilmiştir.

Tuğla ve kiremit üretiminin yoğun olarak yapıldığı Turgutlu'da sanayicinin, pişirmede toz kullandığını, bunun da TKİ Ege Linyitleri İşletmesi'nden temin ettiğini kaydeden Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın cevaplandırması istemiyle TBMM Başkanlığı'na yazılı önerge verdi. İlgili önergede "*Son dönemde yaşanan bazı olumsuzluklar tuğla-kiremit sektörünü olumsuz etkilemektedir. TKİ Ege Linyit İşletmeleri (ELİ) toz kömür alımları çok yüksek olan çimento fabrikalarına öncelik sağlamaktadır. Manisa'daki diğer işletmelerin kapasite raporlarında yer alan kömür tüketim miktarlarındaki talepleri karşılanmadığı için bu işletmeler zor durumda kalmaktadır*" ifadeleri yer almıştır. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız, şu bilgileri vermiştir:

*"TKİ Genel Müdürlüğü Eli Müessesince üretilen ve sanayi sektörüne arz edilen Kısrakdere 0,5-10 mm lave kömür fiyatları; piyasa şartları, maliyetler, kar, zarar ve Hazine Müsteşarlığı'nın belirlemiş olduğu yıllık bütçe hedefleri, enflasyon değerleri ve ithal kömür fiyatlarının durumu dikkate alınarak belirlenmektedir. Bu kapsamda, sanayi sektörüne yapılan, 0,5-10 mm lave kömür satışlarında 2009 yılından önce uygulanan peşin*



*bedelli satışa yöntemine geçilmiştir. Manisalı sanayicilerin Kısırakdere 0,5-10 mm lave kömür talebi 156 bin ton iken 2011 yılında Manisalı sanayicilere 138 bin ton kömür verilmiştir. 2012 yılında Manisalı sanayicilerin talebi 292 bin tondur. 2012 yılında Manisalı sanayicilere 172bin ton kömür tahsis edilmiştir. Manisalı tuğla-kiremit sanayicilerin Kısırakdere 0,5-10 mm lave kömür talebi 2011 yılında 103 bin ton iken tuğla-kiremit sanayicilerine 98 bin ton kömür verilmiştir. 2012 yılında Manisalı tuğla-kiremit sanayicilerin Kısırakdere 0,5-10 mm lave kömür talebi 182 bin ton iken Manisalı tuğla-kiremit sanayicilerine 98 bin ton kömür tahsis edilmiştir. Stok ömrü en fazla 2-3 ay olan 0,5-10 mm lave kömürlerin üretim programlanması arz-talep durumuna göre yapılmakta olup, üretimin artırılması için madencilik şartları gereği 2-3 yıllık hazırlık dönemine ihtiyaç duyulmaktadır. 20L2 yılı için Eli Müessesesi 0,5-10 mm lave kömür üretim programının çok üzerinde yaklaşık 4 katı talep oluşması nedeniyle belirlenen ilkeler doğrultusunda tahsisatlarını yapmıştır, Bununla birlikte ELİ Müessesinde üretimin artırılması için çalışmalar yapılmaktadır."*

Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneğinin 4 Mart 2012 tarihli kongresinde ise şu ifadeler yer almıştır:

*"35 yıl önce kurulan ve Salihli'nin istihdamına ve ekonomik sosyal ve kültürel kalkınmasına katkı sağlayan derneğimiz 2011 yılında okul, kamu kuruluşlarına 40 bin TL nakdi yardım ve aynı yardımlarda bulunmuştur. İşyeri ve fabrikalarımıza yönelik ilk yardım kursları ile birlikte 2000 kişiye yönelik mesleki eğitim kursları ve sertifikaları verilmiştir. Sektörümüzde de artık markalaşmaya verilen önemin günden güne artması sadece tuğla ve kiremidi satmakla işimizin bitmediği, tüketicilerin bilinçlenmesi hak ve isteklerinin yerine getirildiğinde ürünlerimize olan talep artışlarının olduğu ve bu talep ve girdilerin artışından dolayı da maliyetlerin artacağını, 2012 yılında fiyat seviyelerinin istikrarlı bir seyir izleyeceğini düşünmekteyiz. Bu nedenle kooperatifimize ve derneğimize üye fabrikalarımızın mevcut*

*ürünlerinin niteliğini yükseltmeleri, kalitelerini arttırmaları, tanıtım ve pazarlamalarını iyi yapmaları, çevre konularında duyarlı olmaları marka güvenilirliğini ve itibarını ispatlayacağı içinde ürünlerine olan talebi artıracığı gibi, tuğla ve kiremide alternatif üretilen ürünlerin pazar paylarını da daraltacağı görüşünü de taşımaktayız."*

Bölgedeki toprak sanayinin sorunlarını bildirmek üzere CHP Manisa Milletvekili Sakine Öz konuyu mecliste sunmuştur. Öz'ün ifadeleri şu şekildedir:

*"Bir bölgede fabrikaları zor durumda bırakmak, aslında o bölgedeki bütün halkı sıkıntıya sokmak demektir. Tuğla ve kiremit fabrikaları bu iki ilçedeki en önemli iş alanlarından biridir. Türkiye'de işsizlik rakamları düşünüldüğünde, bu fabrikaların bacalarının hala tütüyor olması çok önemlidir. Bu iki ilçemizde, toprak sanayi, geçmişten beri önemli bir sektör olduğu için insanlarımızın birçoğu, emeklilik haklarını tuğla ve kiremit fabrikalarında çalışarak elde edebilmiştir. Dolayısıyla Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanının bu konuda daha duyarlı olması beklenmektedir."*

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca, 30 Kasım 2012 günü düzenlenen İş Sağlığı ve İş Güvenliği Kanunu tanıtım seminerine Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği de her fabrikadan bir temsilci göndererek 18 kişilik bir grupla seminere iştirak etmiştir.

### **3.4. Sektörün ve İlçenin Genel Durumu İle İlgili Yapılan Görüşmeler**

Sektörün genel durumu ve Salihli ilçesi Tuğla ve Kiremit sektöründeki yaşanan sorunlarla ilgili detaylı bilgi alabilmek amacıyla Salihli S.S. Toprak Sanayi Mensupları, Maden Tedarik Temin ve Dağıtım Tüketim Kooperatifi ve Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği müdürü Yaşar Akcan ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmede konuşmasına derneğin tarihçesiyle başlayan Akcan'ın ifadeleri şöyledir:

Dernek 1977 yılında Manisa'nın Salihli ilçesinde "*Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği*" adı altında kurulmuştur. Kurucu üyeler; Reşat Özütok, Fethi Gülbağı, Şerif Ali Yağcıköse, Metin Akçakaya, Şerif Ali Kocabıyık, Ayhan Adıgüzel, Osman Uğur ve İbrahim Çıvgın'dır.

Yaklaşık 3 yıl süren faaliyetlerinin ardından tüm Türkiye'deki derneklere olduğu gibi, Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği de 1980 yılında gerçekleşen ihtilal nedeniyle faaliyetlerine ara vermek durumunda kalmıştır. 1981 yılında faaliyetlerine tekrar başlayan derneğin ilk yönetim kurulu başkanı olarak, Uğur Kiremit Sanayi ve Ticaret A.Ş. ortaklarından Reşat Özütok seçilmiştir. 1978-1979 yıllarında görevini başarılı bir şekilde yürüten Özütok'ten sonra yönetim kurulu başkanı olarak Fethi Gülbağı göreve getirilmiştir. 14 Mart 2009 tarihine kadar geçen süreç içerisinde yaklaşık 28 yıl boyunca görevini sürdüren Gülbağı derneğin genel kurulunda oy birliği ile alınan karar gereğince yönetim kurulu başkanlığını Çevik Blok Tuğla ve Kiremit Sanayi Ticaret A.Ş. ortaklarından Çetin Canıdar'a devretmiştir. 5 Mart 2011 tarihinde yapılan olağan genel kurul toplantısında oy birliği ile alınan karar gereğince yönetim kurulu başkanlığına Uğur Kiremit ve Tuğla A.Ş. hissedarlarından Süleyman Oral getirilmiştir.

2000'li yıllarda inşaat sektöründe yaşanan sıkıntılar nedeniyle, Salihli'de faaliyet gösteren ve derneğe üye fabrikalardan pek çoğu faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Günümüzde Salihli'de halen 16 fabrika üretimlerine devam etmektedir.

Konuşmasına sektörün yaşadığı süreçlerden bahsederek devam eden Yaşar; günümüzde her açıdan tuğla ve kiremit sektörünün çok büyük sıkıntılar içerisinde olduğunu, yaklaşık 40 sene kadar öncesinde tuğla ve kiremit fabrikalarının Salihli'de 50 adet kadar olduğunu ve tuğla ve kiremit üretimine yetişemediklerini, hatta birkaç hafta sonraya sipariş aldıklarını ifade etmiştir. Bu dönemlerde fabrika sahiplerinin oldukça önemli gelirler edindiğini, ancak edinilen gelirlerin hiçbir şekilde fabrikaların yenileştirilmesinde ve teknolojilerinde değerlendirilmediği, farklı iş kollarında ve fabrika sahiplerinin yazlık-kışlık, ev, araba ve benzer yerlere yatırım yapıldığını ifade etmiştir. Ayrıca o yıllarda fabrikaların bir kümeleşme faaliyetinden ziyade, bağımsız

olarak hareket ettiklerini, ham madde bulmada çok önemli sıkıntılar yaşamadıklarını ve rekabet olgusunun söz konusu olmadığını; işçilik, taşıma, vergi, KDV ve buna benzer maliyetlerde çok problem yaşanmadığını belirtmiştir. Sonraki yıllarda ise ham madde temin etmede yaşanan sıkıntılar doğrultusunda kooperatifin kurulduğunu, sektörde faaliyet gösteren fabrikaların ortak hareket etmeleri ve toprağı temin konusunda kümeleşmeye ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir.

Kooperatif kurulmuş olmasına karşın fabrika sahiplerinin bağımsız hareket etmeleri; yaşanan rekabetle birlikte taşımacılığa ve maliyetlere de olumsuz etki etmiştir. Her fabrikanın farklı kalitede olduğu dış piyasada Türkiye içerisinde Salihli tuğlası ve kiremitinin birkaç firmadan başka tercih edilmemekte, İzmir bölgesi olarak alıcı firmalar Turgutlu ilçesindeki fabrikaları tercih etmekte, gerek kalite gerekse fiyat bazında Salihli fabrikalarının ürünlerini talep etmemektedirler. Ankara bölgesinden gelen alıcı firmalar ise ulaşım maliyetlerini de göz önünde bulundurarak Çorum, Afyon ve Eskişehir bölgelerinde üretim yapan fabrikaları tercih etmektedir. Bu bağlamda fabrika sahipleri devletin bu sektöre teşviklerde bulunmasını talep etmekte olup, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin işyeri "tehlike" sınıfında iken "çok tehlikeli" sınıfa yükseltmesinin sektöre çok daha büyük sıkıntılar yaşatacağını ifade etmektedirler.

Sektörde ve bölgede yaşanan sıkıntılarla birlikte fabrika sahiplerinin işyerleri için önemli yatırımlar yapamadıkları ve mevcut durumda yalnızca kendi ihtiyaçlarını zorlanarak karşıladıkları, hatta birçok fabrikanın bu ihtiyaçlarını karşılayamayıp kapatıldığı bu zor şartlarda sektörün "can çektiği" ifade edilmektedir.

Geçmiş yıllarda Salihli ekonomisinin lokomotifi olan tuğla ve kiremit sektörünün bugünkü duruma gerilemesinde başlıca sebepler ise şöyle sıralanmaktadır:

- Her fabrikanın pastadan pay alırken dilimine razı olduğu ve "az olsun benim olsun" mantığı içerisinde hareket etmesi,
- Daha büyük yatırımlar yapmak için sektörün önünü açma mücadelesinde bulunulmaması,
- Yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet etme çabası içerisinde olunmaması,

- Kalite ve teknolojiye uygun yatırımların yapılmaması,
- Herkes tarafından tercih edilen bir ürün üretme amacı taşınmaması.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde kümeleşme tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de oldukça önemli bir yer sahip olan ve zamanla gelişmekte olan bir kavramdır. Kümeler oldukça önemli yapılardır. Çünkü çoğunlukla şirketler kümeler dâhilinde iken tek başlarına oldukları durumlara göre daha yaratıcı, verimli ve başarılı olmaktadır.

Uluslararası ve ulusal rekabetçilik davranış yapılarında önemli bir kuram olarak değerlendirilen kümeleşme, sektörel ve bölgesel kalkınma politikaları ile öncelikle gelişmiş devletler olmak üzere, tüm dünya genelinde son derece yaygın bir uygulama alanına sahiptir.

Ücretler, bölge tipi, finansal ve teknolojik kaynak sağlayacak altyapı, yerel ve ulusal politikalar, oluşacak yaşam kalitesi ve kurumsal yapılar bir kümenin oluşmasında etkili olabilecek ön şartlar olarak değerlendirilmektedir. İçinde bulunulan yüz yılda global piyasalarda iyi bir yerde olabilmek için kaynakları daha verimli ve etkili değerlendirmek bir gerekliliktir. Kümeleşme de bu gerekliliği sağlayabilmenin yöntemlerinden birini meydana getirmektedir. Çok sayıda ülkedeki politika yapıcılar küresel yarışta rekabetçi olabilmek için ulusal ve bölgesel bazda kümeleşmeler yaratmayı desteklemek gerektiğine inanmaktadır.

Kümeleşme politikalarının başarılı olabilmesi için ise dikkat edilmesi gereken bir takım durumlar bulunmaktadır. Öncelikle; kamunun kümeleşme politikaları, makro-ekonomik politikalara ilaveten rekabet gücünü artıracak, rekabetçi avantaj sağlayacak, mikro düzeye inebilen ve etkili olan, bunu gerçekleştirirken de kaynakları boş yere kullanmayan politikalar olmalıdır.

Kümeleşme hem ülke içi hem de tüm dünya genelinde rekabetçilik politikalarında öncelikle gelişmiş ülkeler olmak üzere bütün ülkelerde sektörel ve bölgesel kalkınma politikalarında yaygın bir uygulama alanı yakalamıştır. İşletmeler amaçlarına ulaşmaları açısından bazı yaklaşımları benimsemekte ve bazı stratejileri takip ettiği görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla da çeşitli

stratejiler izlemesi, rekabet avantajı kazandıracak olan temel faaliyetlere odaklanması rekabet edebilmek için gerekli özelliklerdir. Buradan da hareketle, işletmeler var oldukları her dönemde rekabet çabaları içinde olmalıdırlar.

Türkiye’de işletmeler, dev uluslararası işletmelerin dış rekabetinden korunmak, ihraç mallarına güvenli dış pazarlar bulabilmek ve iç pazar darlığını yenebilmek için işbirliği içerisinde bulunmak durumundadır. Bunun çözüm yolu ise kümeleşmedir. Eğer kümeleşme politikaları gerektiği gibi tasarlanıp uygulanamazsa, global gelişmeler Türkiye’de küçük işletmeciliğin sonunu getirecektir.

Yapılan saha araştırmasıyla Salihli ilçesindeki tuğla-kiremit fabrikalarının sektördeki yeri ve kümeleşme eğilimleri incelenmiştir. Türkiye’de Tuğla ve kiremit ana ürünleri bazında faaliyetlerini sürdüren 417 adet tuğla ve kiremit tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerden 49 tanesi kiremit (8 tanesi hem tuğla hem kiremit) diğer 368 adet tesiste çeşitli standartta tuğla üretiminde bulunmaktadır. Son yıllarda sektörde rekabet düzeyinin artmasıyla, teknolojik gelişmelere paralel olarak, sektör yeni arayışlar içerisine girmiştir. Üretim teknolojilerini yenileme gereksinimi gündeme gelmiş, kalite kavramı her şeyden önce gelmiş, işletmeler sistem çözümlerine yönelmişlerdir.

Bu bağlamda Salihli ilçesindeki tuğla-kiremit fabrikalarının sektördeki durumu incelenmiş ve yaşadıkları sıkıntılar dile getirilmiştir. Salihli ilçesindeki kiremit ve tuğla üreten fabrikaların üretim kapasiteleri incelendiğinde yıllık toplam 104,1 milyon kiremit, 39,7 milyon tuğla üretimi yapıldığı gözlemlenmiştir. Ülke kiremit üretiminin %8,6’sının, tuğla üretiminin ise %6.12’sinin Salihli bölgesinden karşılandığı düşünüldüğünde, bölgenin ülke ekonomisine yapmış olduğu katkı ve azımsanmayacak bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

Sektörün genel durumu ve Salihli ilçesi Tuğla ve Kiremit sektöründeki yaşanan sorunlarla ilgili detaylı bilgi alabilmek amacıyla Salihli S.S. Toprak Sanayi Mensupları, Maden Tedarik Temin ve Dağıtım Tüketim Kooperatifi ve Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği müdürü Yaşar Akcan ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler sonucu sektörün içinde bulunduğu sıkıntılı

durumlar belirlenmiştir. Öyle ki; yaklaşık 40 yıl önce bölgede 50 kadar fabrikanın üretimde bulunduğu, bu dönemlerde fabrika sahiplerinin oldukça önemli gelirler edindiğini, ancak edinilen gelirlerin hiçbir şekilde fabrikaların yenileştirilmesinde ve teknolojilerinde değerlendirilmediği ifade edilmiştir. İlgili dönemde fabrikaların bir kümeleşme faaliyetinden ziyade, bağımsız olarak hareket ettiklerini, rekabet olgusunun henüz söz konusu olmadığını; işçilik, taşıma, vergi, KDV ve buna benzer maliyetlerde çok problem yaşanmadığı belirtilmiştir. Sonraki yıllarda ise ham madde temin etmede yaşanan sıkıntılar doğrultusunda kooperatifin kurulduğunu, sektörde faaliyet gösteren fabrikaların ortak hareket etmeleri ve toprağı temin konusunda kümeleşmeye ihtiyaç duyulduğı bildirilmiştir.

Günümüzde sektörde ve bölgede yaşanan sıkıntılarla birlikte fabrika sahiplerinin işyerleri için önemli yatırımlar yapamadıkları ve mevcut durumda yalnızca kendi ihtiyaçlarını zorlanarak karşıladıkları görülmektedir.

Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneğı ile yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucu, Salihli bölgesinde faaliyette bulunan tuğla-kiremit fabrikalarının ulusal ve uluslararası boyutta rekabet edebilir düzeye ulaşabilmesi için bazı öneriler getirilmiştir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Bölgedeki her işletme bağımsız hareket etmeden, bir kümeleşme süreci içerisine girerek sektördeki yerini korumalı ve sağlamlaştırılmalıdır.
- Daha büyük yatırımlarda bulunulabilmek amacıyla sektörün önünü açma mücadelesinde bulunulmalıdır.
- Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet etme çabası içerisinde olunmalıdır.
- Eğitimli ve uzman personel bulundurulmalı, sektördeki gelişmeler takip edilmelidir.
- Küreselleşen ve gelişen dünyaya ayak uydurulmalı, kalite ve teknolojiye uygun yatırımlar yapılmalıdır.
- Yalnız belli bir zümreye değil, herkes tarafından tercih edilen bir ürün üretme amacı taşınmalıdır.



İlgili öneriler uygulandığı takdirde bir takım kazanımlar ve avantajlar elde edilecek, işletmeler tüm ülke genelinde ve dünyada rekabet edebilir düzeye ulaşacaktır. Genel olarak kazanılacak diğer avantajlar ise şöyledir:

- Kümede bulunan işletmeler var olan bir uzmanlaşma düzeyine erişmiş ve tecrübeli işçi havuzuna erişebilecek, işe alımlardaki maliyetleri azaltabileceklerdir.
- Uzak mesafedeki tedarikçiler yerine yerel tedarikçilerden faydalanarak nakliye masraflarını ve stok gereksinimini düşürebilecek, gecikmeleri engelleyebilecektir.
- Koordinasyonda, gelişmeyi ölçmede ve motivasyon sağlamada daha verimli çalışma olanağına sahip olunacaktır.
- Kümenin üyeleri karşılıklı olarak bağımlı olduklarından birinin iyi performansı başkalarının başarılarını da etkileyebilecektir.
- Siparişten sevkiyata kadar bütün süreçler hızlanacaktır.
- Yapılacak yatırımlarla hem işletmelerin verimliliğini artacak hem de bu tür yatırımların maliyetlerini azalacaktır.
- Küme içerisindeki diğer birimler ile süren ilişki de işletmelerin, gelişen teknoloji, parça ve makine elde edilmesi, hizmet ve pazarlama kavramları gibi konular hakkında bilgi almalarına yardımcı olacaktır.

## KAYNAKLAR

Alfred Marshall, **Principles of Economics**, 8. ed., Londra, McMillan and Co., 1920.

Anıl Yılmaz, "Giriş Sayfası", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 281, 2012.

Ard Jacobs, Ard-Pieter de Man, "Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach", **Technology Analysis Strategic Management**, Vol: 8, No: 4, 1996.

Arife Yılmaz, **Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme**, [http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60:rekabet](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60:rekabet)  
Erişim Tarihi: 17.06.2013.

Aslıhan Nasır, "Kümelenmeler ve Pazarlama", **Çerçeve Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 51, 2009.

Aydın Çelen, **Yeni Bir Kalkınma Modeli: İşbirliği İçerisinde Rekabet ve Kümelenme**, <http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=pAxbJYZ6yZkhhPTsew12eQ==H7deC+LxBI8=>, Erişim Tarihi: 17.06.2013.

Ayhan Akış ve Hasan Ozan Başkan, "Salihli'nin (Manisa) Nüfus Özellikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2008.

Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi**, Konya, Çizgi Kitapevi, 2005.

Beyaz Kitap, **Türkiye İçin Kümeleşme Politikasının Geliştirilmesi**, Ankara, Türkiye'de Kümeleşme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, 2008.

Birol Mercan, Nuri Baltacı ve Nadide Sevil Halıcı, "Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu ve Gelişimi", **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osman Gazi Üniversitesi, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.

Burcu Bilir, "İnovasyon İçin Etkili Bir Yol: Kümelenme", **İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten**, 2010.

Burhan Özkan, "Adıyaman Tekstil Kümelenmesindeki İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Algıları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Bülent Altay, "Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi", **Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Eylül Yayınları, 2000.

Chen Sheng Syan, "How Does Strategic Competition Affect Firm Values A Study of New Product Announcements", **Financial Management Association**, Summer, 2011.

Cihan Aktaş, **Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması**, Ankara, Rekabet Kurumu Yayınları, 2003.

CLOE (Clusters Linked Over Europe), "Guidelines For The Development and Management of Cluster Initiatives", **Cluster Management Guide**, 2006.

Deniz Timurçin, "Kümeleşme Kavramı Ve Kobi'lerde Rekabet Gücüne Etkisi", **Çankaya University Journal Of Humanities And Social Sciences**, Cilt: 8, Sayı: 1, Mayıs 2011.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), "Taş ve Toprağa Dayalı Sanayiler", **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Cilt: 1, 2008.

Edward J.Feser, Stuart H.Sweeney, "A test for the Coincident Economic and Spatial Clustering of Business Enterprises", **Journal of Geography Systems** , Vol: 2, No:4, 2000.

Ekodialog, **Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü**, <http://www.ekodialog.com/Makaleler/ulusal-uluslararası-rekabet-gucu.html>, Erişim Tarihi: 26 Ocak 2013.

Elif Haykır Hobikoğlu ve Müjgan Hacıoğlu Deniz, "Kümelene Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi", **International Conference On Euroasian Economies**, 2011, ss. 232-237.

Emine Sayılğan, **Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2010.

Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Esen Çağlar, "Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenemeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri, Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar", **TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı)**, 2006.

Fevzi Devrim ve Aylin İdikurt Özpençe, "Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kümeleşmeye Dayalı KOBİ Politikaları", **KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul, 7-8 Aralık 2007.

Filiz Alsaç, "Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelene Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelene Destek Modeli Önerisi", **Planlama Uzmanlığı Tezi**, DPT Müsteşarlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010.

Filiz Tutar, Erdiñç Tutar ve Mehmet Vahit Eren, "Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme", **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2010, ss. 94-116.

Gamze Göçmen Yağcılar, "Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi", **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Güneş Gençyılmaz, **Küresel Rekabet İçin KOBİ'lerin Stratejik İşbirliği: Kümelenme Modelleri Toplantısı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007.

Gürcan Banger, **Kümelere Doğru, Büyür**, Ocak 2012, <http://www.duyuguncesi.net/?p=6892>, Erişim Tarihi: 21 Kasım 2012.

Hakkı Erarslan, Melih Bulu ve İsmail Bakan, "Kümeleşmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2008.

Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

Hasan Ozan Başkan, "Salihli'nin (Manisa) Beşeri ve Ekonomik Coğrafyası", **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirzer, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

Hidayet Keskin ve Murat Ali Dulupçu, "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2010.

Işık Ünal, "Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi", **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1-2, 1989.

İge Pınar, "Rekabet Gücü Yaratmada Turizm Kümelenmeleri", **III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi**, 17-19 Nisan 2008.

İsmail Bakan, Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan, "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2009.

İsmail Hakkı Eraslan, "Rekabetçilik, Kümelenme ve Elmas Model Yaklaşımları", **Workcube Entire Solution For E-Business**, 2012.

İsmail Hakkı Eraslan, Murat Kasımoğlu ve İzzet Kılınç, **Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Plânı**, T.C. Muğla Valiliği, Muğla, 2010.

Jay Barney, **Gaining And Sustaining Copatitive Advantage**, 2. edt., New Jersey, Prentice Hall, 2002.

Kıvanç Halil Arıç, "Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 33, 2012, ss. 133-157.

Kümelenme Yönetimi Rehberi, "Kümelenme Temel Prensip ve İlkeleri", **İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)**, Sayı: 2, Aralık 2007.

Melih Bulu ve İ. Hakkı Eraslan, "Kümelenme Yaklaşımı", **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Ed: İsmail Bakan, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004.

Melih Bulu, "Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var", **Çerçeve Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 51, Haziran 2009.

Melih Bulu, "Türk KOBİ'leri İçin Rekabet Stratejileri", **Organize Sanayi Gazetesi OSTİM**, Haziran 2005, s. 10.

Mert Cihan Tonkal ve Murat Caner Testik, "Küresel Rekabet Edebilirlikte Kümeleşme", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 281, Mayıs 2012.

Merzifon Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü, **Ankastre Ürünler Sektöründe Kümeleşme Projesi: Merzifon Ankastre Kümeleşmesi**, Amasya, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2010.

Micheal Porter, **Clusters and the Economics of Competition**, Harvard Business School Pres, 1998.

Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, New York, The Free Press, 1990.

Micheal E. Porter, "The Economic Performance of Regions", **Regional Studies**, Vol: 37, No: 6-7, August October 2003.

Micheal J. Enright, **The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering**, Paper Presented at the Workshop on the Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development University of Strathclyde Glasgow, Scotland, May 1998.

Murat Kara, Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, **DPT Uzmanlık Tezi**, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, Ağustos 2008.

Mustafa Çolakoğlu, **KOBİ Rehberi**, Ankara, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Nisan 2002.

Neslihan Karataş, "Firma Kümelenme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği", **Planlama Dergisi**, Sayı: 3, 2006.

Nilay Alüftekin, Fatma Bayraktar, Gülşen Çakar, Ayşegül Taş, ve Öznur Yüksel, "Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, 2009.

Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, ve İntigam Beşirov, "Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması", **Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, Bakü, 2006.

Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Kaynak Tabanlılık Görüşü, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

OECD, **İşletme Kümelenmeleri Orta ve Doğu Avrupa'da İşletmelerin Desteklenmesi**, KOSGEB, 2007.

Orhan Elmacı, **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Kütahya, Ekspres Matbaası, 2002.

Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., 1999.

Örjan Sölvell, Christian Ketels, Göran Lindqvist, "Industrial Specialization and Regional Clusters in the Ten New EU Member States", **DRUID Summer Conference**, 2006, s. 1-20.



Özge Erdölek, **Rekabet Gücü Belirleyicilerinin Tarihsel Evrimi**, <http://www.ekonometrik.com/rekabet-gucu-belirleyicilerinin-tarihsel-evrimi.html>,

Erişim Tarihi: 17 Ocak 2013.

Özlem Çetinkaya, “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Taris Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2006.

Özlem Doğan, Mehmet Marangoz ve Mert Topoyan, "İşletmelerde İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Şubat-Mart, 2003.

Özlem Öz, **Clusters and Competitive Advantage**, New York, Palgrave Macmillan, 2004.

Öznur Yüksel, Nilay Alüftekin, Fatma Bayraktar, Gülşen Erenler Çakar ve Ayşegül Taş, **Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kümeleme Potansiyeli ve Kümelemede Karar Verme Ölçütlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemi ile Belirlenmesi**, TÜBİTAK Projesi, Proje No:108K351, Ankara, Kasım 2010.

Pars Tuğlacı, **An English- Turkish Illustrated Dictionary**, İnkilap and Aka Publishing House, 1973.

Philip Kotler, **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri**, İstanbul, Optimist Yayınevi, 2006.

Rekabet Kurumu, **Rekabet El Kitabı**, Ankara, Rekabet Kurumu Yayınları, 2010.

Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Sakarya, Değişim Yayınları, 2001.

Robert Pino, **İşletmelerde Aikido** (Çev:Yazıcıoğlu D.), İstanbul, Alkım Yayınları, 1998.

Roger Cooper ve Elko Kleinschmidt, "An Investigation Into The New Product Process - Steps, Deficiencies, And Impact", **Journal Of Product Innovation Management**, No: 3, 1986.

Rui Baptista, "Productivity and the Density of Regional Clusters", International Workshop Innovation Clusters and Interregional Competition November 12-13, **Kiel Institute of World Economics Institute of Regional Research Organization for Economic**, 2001.

Sadettin Gültekin, "Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet İçin Kümelenme Stratejisi: Türkiye'nin Tarım Kümelenmesi Gerekliliği", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 22, 2011.

Salih Şahin, "Türkiye'de Tuğla Kiremit Sanayinin Genel Görünümü ve Çorum İli Örneği", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2001.

Salihli Kaymakamlığı, **Salihli'nin Konumu**, [http://www.salihli.gov.tr/default\\_B0.aspx?content=1020](http://www.salihli.gov.tr/default_B0.aspx?content=1020), Erişim Tarihi: 21 Nisan 2013.

Salihli TKD (Salihli Kiremit ve Tuğla Fabrikaları Mensupları Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği), "Manisa Milletvekili Muzaffer Yurttaş'a Yazılan Mektup", 14 Ocak 2013.

SASİAD (Salihli Sanayici ve İşadamları Derneği), Geçmişten, Geleceğe Salihli, [http://www.sasiad.org/ilcemiz\\_salihli.asp](http://www.sasiad.org/ilcemiz_salihli.asp), Erişim Tarihi: 22 Nisan 2013.

Sercan Ervural, "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma ve Eskişehir Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Stuart A. Rosenfeld, "Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions", **European Union-Regional Innovation Strategies**, April 2002.

Suzan Douglas ve Samuel Craig, **Global Marketing Strategy**, McGrawHill International Editions, 1995.

Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, 2009.

TDK (Türk Dil Kurumu), **Güncel Türkçe Sözlük**, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.512b37352a0a73.57999136](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.512b37352a0a73.57999136), Erişim Tarihi: 16 Kasım 2012.

TDK (Türk Dil Kurumu), **Güncel Türkçe Sözlük**, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51320c0f7c8215.18965587](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51320c0f7c8215.18965587), Erişim Tarihi: 29 Kasım 2012.

TDK (Türk Dil Kurumu), **Güncel Türkçe Sözlük**, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51827e4b48b3f6.59417165](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51827e4b48b3f6.59417165), Erişim Tarihi: 22 Şubat 2012.

Thomas Brenner, Andre Mühlig, "Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters - A Meta-Study of 159 Cases", **Papers on Economics and Evolution, Evolutionary Economics Group**, Germany, 2007.

Thomas Jech, "Set Theory", **Stanford Encyclopedia of Philosophy**, 2002, <http://plato.stanford.edu/entries/set-theory/> Erişim Tarihi: 16 Kasım 2012.

Tolga Öcal ve Hicran Uçar, "Kümeleşmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü", **Sosyal Siyaset Konferansları**, Cilt: 1, Sayı: 60, 2011.

TUKDER (Tuğla ve Kiremit Sanayicileri Derneği), "Tuğla ve Kiremit Sektörü ve Sektör Değerlendirmesi", **Standart**, Temmuz 2009.

Tülay Akarsoy Altay, **Küme ve Kümeleşme**, Ocak 2011, <http://www.inovasyon.org/yazardetay.asp?YazarID=2>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2012.

URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu), **Kümeleşme Çalışmaları**, <http://www.urak.org/uluslararasi-rekabet-arastirmalari-kurumu/index.php/component/search/?searchword=k%C3%BCmelenme&ordering=&searchphrase=all>, Erişim Tarihi: 25 Kasım 2012.

Yüksel Keleş, "KOBİ'ler İçin Yeni Bir Rekabet Stratejisi: Kümelenme Modeli", **Dinamik KOBİ**, Ağustos 2012.

Zeynep Canan Aydemir, "Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kapsamında İllerin Kaynak Kullanım Görece Verimlilikleri: Veri Zarflama Analizi Uygulaması", **DPT Uzmanlık Tezi**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2002.