

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KÜMELENMENİN KOBİ'LERİN İHRACAT
PERFORMANSINA ETKİSİ: KUYUMCUKENT
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şeyma ŞAHİN

1370Y75109

Danışman: Doç. Dr. İ. Kahraman ARSLAN

İSTANBUL, 2016



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DİŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

..... Uluslararası Ticaret
Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret
yüksek lisans programı 1370475109 numaralı öğrencisi SEYMA
..... ŞAHİN 'İN " Kümelenmenin KOBİ'lerin İhracat Performansına
..... Etkisi: Kuyumcukent Örneği " başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. KAHRAMAN ARSLAN

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. FİGEN YILDIRIM

JÜRİ ÜYESİ : Yrd. Doç. Dr. MUSTAFA C. ALTINEL

İstanbul Ticaret Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20....
Tarih,/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

ÖZ

KÜMELENMENİN KOBİ'LERİN İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ: KUYUMCUKENT ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amacı kümelenme yaklaşımının avantajlarını ve KOBİ'lere dış ticarete sağlayacağı faydaları inceleyerek KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu kapsamda kümelenme kavramı çeşitli yönleriyle incelenerek, KOBİ'lere sağladığı avantajlar, küme geliştirme süreci, kümelenme politikaları ve dünyada ve ülkemizde başarılı küme örnekleri irdelenmiştir. Daha sonra Kuyumcukent'te ihracat yapan kuyumculuk sektörü firmaları ile anket ve derinlemesine görüşmeler yapılarak kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda Kuyumcukent kümelenmesinin KOBİ'lerin rekabet gücünü ve ihracat performansını arttırdığını ancak bu durumun yalnızca kümeden kaynaklı değil işletmenin kendi performansı ile de bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Kuyumcukent kümesinin olgun bir kümeye dönüşmesi ve işletmelerin tamamının ihracat performansının artırılması amacıyla; kümede güvene dayalı ilişkilerinin geliştirilerek bilgi akışının sağlanması, firmaların ortak AR-GE ve inovasyon için teşvik edilmesi, sermaye ve finansman sorununun çözülmesi, ortak yurtdışı fuar organizasyonlarının küme yönetimi tarafından düzenlenmesi gibi çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Küme, Kümelenme, KOBİ, İhracat Performansı, Kuyumculuk Sektörü

ABSTRACT

CLUSTERS EFFECT ON THE EXPORT PERFORMANCE OF SMEs : KUYUMCUKENT EXAMPLE

The purpose of this study is the advantage of cluster approach and, examine the benefits of SMEs foreign trade whether it has an impact or not. In this context, various aspects of the concept of clustering by examining the benefits of SMEs, cluster development, cluster policy and, successful examples of clusters perform from world and in our country. After that, had done in-depth interviews and a survey with Kuyumcukent (Jewelry City) and the companies that is exporting Kuyumcukent's goods to determine the influence on exporting benefits of clustering for SMEs. The study has shown that clustering in Kuyumcukent increases the competitiveness and the export performance of SMEs, however this situation is not only because of the cluster process but also the performance of the business itself. To turn the Kuyumcukent cluster and it's companies into a mature cluster and increase the exporting performance; building a trusting relationship in the cluster to ensure flow of information, encouraging firms to joint R&D and innovation, solving capital and financing problem, managing international public exhibition by clustering manager such various suggestion have been offered.

Keywords: Cluster, Clustering, SMEs, Export Performance, Jewellery Sector

İÇİNDEKİLER

	Sayfa Numarası
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	ix
Kısaltmalar	xi
GİRİŞ	1
1. KÜMELENMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.1. Küme ve Kümelenme Tanımları.....	3
1.2. Kümeler ve Kümelenmenin Temel Özellikleri.....	6
1.3. Küme ve Kümelenmelerden Beklenen Faydalar	7
1.4. Küme Yaşam Döngüsü	8
1.5. Kümelenme Tipolojisi.....	11
1.6. Kümede Yer Alan Aktörler.....	14
1.7. Kümelenmelerin Literatürdeki Yeri.....	15
1.8. Kümelenme Yaklaşımı ve Rekabet Gücü İlişkisi	20
1.8.1. Kümelenme ve Porter’ın Elmas Modeli.....	23
1.8.1.1. Faktör(Girdi) Koşulları.....	25
1.8.1.2. Talep Koşulları	26
1.8.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler.....	27
1.8.1.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Durumu	27
1.8.1.5. Devlet ve Şans Faktörü.....	28
1.9. Kümelenmenin Avantajları	30
1.9.1. Kümelenme ve Verimlilik İlişkisi	33
1.9.2. Kümelenmeler ve İnovasyon.....	34
1.9.3. Kümelenmeler ve Yeni İş Olanaklarının Geliştirilmesi.....	35
1.10. Kümelenmelerin Dezavantajları	35

2. KOBİ'LERDE KÜMELENME VE ÖNEMİ	37
2.1. KOBİ'ler ve Kümelenme	37
2.1.1. KOBİ Tanımları	37
2.1.1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı	37
2.1.1.2. Çeşitli Kurum ve Ülkelerde KOBİ Tanımları	38
2.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri	40
2.1.3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisinde ve Dış Ticaretteki Yeri	42
2.1.4. KOBİ'lerin Dış Ticarete Karşılaştığı Güçlükler	47
2.2. KOBİ'lerde Kümelenmenin Önemi ve Faydaları	47
2.2.1. KOBİ Kümelenmelerinin Amaçları	49
2.3. Küme Geliştirme Süreci	50
2.3.1. Kümelenme Girişiminin Varsayımları	51
2.3.2. Küme Geliştirme Sürecinde Aktörlerin Görev Dağılımı	52
2.3.3. Küme Geliştirme Adımları	53
2.3.3.1. Fizibilite Çalışması	54
2.3.3.2. Yol Haritasının Belirlenmesi	55
2.3.3.3. Finansman Kaynağının Bulunması	57
2.3.3.4. Kümelenme Girişiminin Başlatılması	58
2.3.4. Kümelenmenin Organizasyonu ve Yönetilmesi	58
2.3.4.1. Bilgi ve İletişim	58
2.3.4.2. Eğitim ve Kalite	59
2.3.4.3. İşbirliğinin Geliştirilmesi	60
2.3.4.4. Pazarlama ve Halkla İlişkiler	61
2.2.4.5. Uluslararasılaşma	61
2.3.5. Kümelenmenin Başarısızlık Nedenleri	62
3. KÜMELENME POLİTİKALARI, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME ÖRNEKLERİ	64
3.1. Kümelenme Politikaları	64
3.1.1. Kümelenme Politikalarının İlkeleri	65
3.1.1.1. Kümelenme Politikalarının Ortak Özellikleri	65
3.1.1.2. Kümelenme Politikasının Amaçları	67
3.1.1.3. Politika Sürecinin Aşamaları	68

3.1.1.4. Kümelenme Politikası Araçları	70
3.2. Türkiye’de Kümelenmenin Mevcut Durumu.....	71
3.2.1.Bölgesel Kalkınma Politikaları	74
3.2.2. Sanayi Politikaları	76
3.2.3. Bilim ve Teknoloji Politikaları.....	77
3.2.4. KOBİ Kalkınma Politikaları.....	79
3.2.5.Dış Ticaret Politikaları	80
3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Başarılı Kümelenme Örnekleri	82
3.3.1 Dünya’da Kümelenme Çalışmaları ve Kümelenme Örnekleri	82
3.3.1.1. Norveç Deniz Kümesi	83
3.3.1.2. Hindistan Hayderabad Bilişim Teknolojileri Kümesi	85
3.3.1.3. Emilia Romagna Carpi Kümelenmesi	87
3.3.2 Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları ve Küme Örnekleri	88
3.3.2.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması	92
3.3.2.2. OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi.....	93
3.3.2.3. İnegöl Mobilya Kümesi.....	96
3.3.2.4. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi	98
4. KUYUMCUKENT KÜMELENME ÖRNEĞİ	100
4.1. Araştırmanın İçeriği	100
4.2. Kuyumcukent’in Kuruluş Süreci ve Özellikleri.....	102
4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	107
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	108
4.5. Varsayımlar	109
4.6. Araştırma Bulguları.....	109
4.6.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular.....	109
4.6.2. İşletmelere İlişkin Bulgular	112
4.6.3. İhracata İlişkin Bulgular	114
4.6.4. Kümelenmeye İlişkin Bulgular	121
SONUÇ	131
EKLER	135
KAYNAKÇA.....	139

TABLO LİSTESİ

	Sayfa Numarası
Tablo 1. Ölçeğe Göre Kümelenme Tipleri.....	13
Tablo 2. Türkiye’de KOBİ sınıflandırması	38
Tablo 3. Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması.....	39
Tablo 4. Japonya’da KOBİ’lerin sınıflandırılması.....	39
Tablo 5. Küme Politikası Araç ve Amaçları	70
Tablo 6. Kümelenme Yaklaşımının Diğer Politika Alanları İle Kesişimi	73
Tablo 7. Kuyumculuk Sektörü İhracat Verileri.....	101
Tablo 8. İşletmelerin İhracat Yapma Nedenleri ve Karşılaşılan Sorunların Değerlendirme Sonuçları(%)	117
Tablo 9. Anket Yapılan İşletmelerin Performans Değerlendirme Bilgileri(%)	123
Tablo 10. Anket Katılımcıları Tarafından Kuyumcukent’in Avantajlarının Değerlendirilme Sonuçları (%).....	126

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa Numarası
Şekil 1. Kümelerin Yaşam Döngüsü	10
Şekil 2. Kümelerin Aktörleri	14
Şekil 3. Marshall'ın Endüstriyel Bölgeleri	16
Şekil 4. Kümelenmenin Gelişim Süreci	19
Şekil 5. Rekabet Gücü Düzeyi, Kümelenme ve Küme Yaşam Döngüsü Arasındaki Korelasyon	22
Şekil 6. Porter'ın Elmas Modeli	24
Şekil 7. İşletme Büyüklüklerine Göre Temel Göstergeler	43
Şekil 8. Büyüklük ve Teknoloji Seviyelerine Göre İmalat Sanayi KOBİ'leri	43
Şekil 9. KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı	44
Şekil 10. Çalışan Sayısına Göre 2014 Yılı İhracat ve İthalat Oranları	45
Şekil 11. İşletme Faaliyetine ve Çalışan Sayısına Göre 2014 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri	45
Şekil 12. Yıllara Göre KOBİ'lerin Dış Ticaret İstatistikleri	46
Şekil 13. Küme Geliştirmenin Temel Varsayımları	51
Şekil 14. Küme Geliştirme Diyagramı	53
Şekil 15. Kümelenme Politikasının Hazırlanma Süreci Aşamaları	69
Şekil 16. Kuyumcukent	103
Şekil 17. Wedding World Alışveriş Merkezi	104
Şekil 18. İstanbul Vizyon Park Merkez Plaza	106
Şekil 19. Ankete Katılanların İşletmedeki Konumu	109
Şekil 20. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu	110
Şekil 21. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı	110
Şekil 22. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı	111
Şekil 23. Anket Katılımcılarının Yabancı Dil Durumu	111
Şekil 24. Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Statüsü	112
Şekil 25. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinin Niteliği	113
Şekil 26. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı	113

Şekil 27. Ankete Katılan İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı	114
Şekil 28. Firmaların İhracat Yılları.....	115
Şekil 29. Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yaptığı Bölge ve Ülkeler	115
Şekil 30. Firmaların Kuyumcukent'ten Önce Faaliyet Durumları	116
Şekil 31. Anket Katılımcılarının Kümelenme Hakkında Bilgi Durumu	121
Şekil 32. Anket Katılımcıların Kuyumcukent'i Kümelenme Açısından Değerlendirmesi	122



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATEKS	: Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenme Derneği
ATEM	: Adıyaman Tekstil Eğitim Merkezi
BKA	: Bölgesel Kalkınma Ajansı
BROP	: Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
C.	: Cilt
CAT	: Türkiye'nin Rekabet Avantajı Platformu
CITER	: Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
FMKD	: Faktör Maliyetiyle Katma Değer
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GAP-GİDEM	: Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezi
HITEC City	: Haydarabad Enformasyon Teknolojileri Mühendislik ve Danışmanlık Şehri
İMOS	: İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği
İŞBAP	: Bilimsel ve Teknolojik İşbirliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Destekleme Programı
İŞİM	: İş ve İnşaat Makineleri Kütmesi

İTKİP	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
KİAŞ	: Kuyumcukent İşletme Anonim Şirketi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı
KSS	: Küçük Sanayi Siteleri
KUYAŞ	: Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları Anonim Şirketi
NCE	: Norveç Uzmanlık Merkezi
LNG	: Sıvılaştırılmış Doğalgaz
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgeleri
OSTİM	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SWOT	: Güçlü Yönler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
URAK	: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
UR-GE	: Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinin Desteklenmesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezleri
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
v.d.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ülkeler ve işletmeler arasındaki rekabet hızla artmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme sürecinde uluslararası piyasalarda KOBİ'lerin rekabet edebilme gücü kazanabilmesi için ülkeler çeşitli politika arayışlarına girmiştir. 1990'lı yıllarda Michael E. Porter tarafından yapılan kümelenme çalışmaları ülkelere yeni bir bakış açısı kazandırarak kümelenme ortaya çıkmıştır.

Kümelenme kavramı yeni kavram olmamakla birlikte tarih boyunca bölgesel ve coğrafi yığılımlar görülmüştür. Ancak kümelenmenin coğrafi yakınlık ve ilişki ağları temelinde incelenmesi ilk kez Alfred Marshall tarafından yapılmıştır. Marshall 1920'li yıllarda sanayi bölgeleri kavramını incelemiştir. Marshall'dan sonra kümelenme literatürü endüstriyel bölgeler, yenilikçi ve çevreler, yeni sanayi bölgeleri yeni ekonomik coğrafya teorileriyle geliştirilerek Michael E. Porter ile bir sisteme kavuşmuştur. Porter 1990 yılındaki çalışmasında uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörleri araştırmıştır. Bu bağlamda ülke ve sektör örneklerini inceleyerek ülkelerdeki rekabetçi sektörlerin kümelenme eğiliminde olduğunu belirlemiştir. Rekabet gücünü belirleyen dört unsur ortaya koyarak Elmas Modeli'ni oluşturmuştur. Elmas Modelinde kümelenme kavramının unsurları ve rekabet avantajının sürdürülmesi için başarı faktörleri açıklanarak günümüzde birçok bölge, ülke ve sektörde model uygulanmıştır.

Kümelenme yaklaşımı aynı veya benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbirleri ile işbirliği içinde rekabet etmesi anlayışına dayanmaktadır. KOBİ'lerin finansal, pazarlama, lojistik, teknolojik ve uluslararası rekabet yönünden güçsüzlükleri küreselleşen dünyada daha da yıkıcı hale gelerek onları yeni politikalara yöneltmiştir. Özellikle KOBİ'lerin uluslararası rekabette karşılaştığı güçlükler düşünüldüğünde kümelenme yaklaşımı önemli bir alternatif olmaktadır. Bu bağlamda kümelenme firmalar arasında işbirliğini sağlamak, maliyet avantajı yaratmak, teknolojinin geliştirilmesi, AR-GE çalışmalarına katkı sağlaması ve KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesi amacıyla günümüzde birçok ülkede uygulanan bir politikadır. Ayrıca, kümelenme KOBİ geliştirme politikası olarak uygulanmasının yanı sıra bölgesel kalkınma, rekabet ve sanayi politikası olarak da kullanılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kümelenme yaklaşımının avantajlarını ve KOBİ'lere dış ticarete sağlayacağı faydaları inceleyerek KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda Kuyumcukent'te bir uygulama yapılarak kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi belirlenecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde kümelenmenin tanımı, özellikleri, çeşitleri, aktörleri literatürdeki gelişimi, Michael E. Porter'ın Elmas Modeli, avantajları ve dezavantajları incelenecektir.

İkinci bölümde KOBİ tanımı, KOBİ'lerin özellikleri, ülke ekonomisi ve dış ticaretteki yeri, dış ticarete karşılaştığı güçlükler, KOBİ'lerde kümelenmenin önemi ve avantajları küme geliştirme süreci ve kümelenmede başarısızlık nedenleri irdelenecektir.

Üçüncü bölümde kümelenme politikaları, Türkiye'de kümelenme politikalarının mevcut durumu, bölgesel kalkınma, sanayi, bilim ve teknoloji, KOBİ kalkınma ve dış ticaret politikaları ekseninde incelenerek dünyada ve Türkiye'de kümelenme çalışmaları ve başarılı küme örnekleri incelenecektir.

Çalışmanın son bölümünde ise Kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi Kuyumcukent'te uygulama ile ortaya konulacaktır. Anket ve derinlemesine görüşmelerden oluşan uygulamada bulgular ve sonuçlar değerlendirilecektir.

1. KÜMELENMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Küme ve Kümelenme Tanımları

Küme ve kümelenme ile ilgili üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte Türk Dil Kurumu'na göre küme; birbirine benzer veya aynı cinsten olan şeylerin oluşturduğu, takımdır. (Türk Dil Kurumu Sözlüğü [TDK]) Ekonomik anlamda kümeler ise uzmanlaşmış tedarikçilerin, değer katan üretim zinciri ile birbirine bağlı aynı zamanda birbirinden bağımsız işletmelerin oluşturduğu üretim ağıdır (Öğüt ve Karayel, 2011, s.37).

Kümelenme kavramı sistematik olarak ilk Michael E. Porter tarafından kullanılmıştır. Porter'a göre kümelenme “ aynı iş kolunda faaliyet gösteren, aralarında ilişki bulunan ama aynı zamanda rekabet içinde olan çok sayıdaki işletmenin ve bu işletmelere mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerle birlikte üniversiteler, meslek kuruluşları, dernekler ve benzer ilgili kurumların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşması”dır. (Porter, 1998a, s. 158) Başka bir ifadeyle kümelenmeler yerleşim yerlerinin bir ağı veya elli bir yerde sosyal yaşam içinde yer alan sınırlandırılmış bir alanda temel bir üretim faaliyeti ile bağlantılı mal ve hizmetler sağlayan KOBİ'lerin çoğunluk oluşturduğu bölgesel yoğunlaşmalardır (Devrim ve Özpençe, 2007, s.64).

Uluslar arası kuruluşlardan OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) kümelenmeyi “birbirine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde, birbirlerine güçlü şekilde bağlı firmaların, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağı” olarak tanımlarken, diğer bir kuruluş olan UNIDO (Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı) “birbirleri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan kuruluşların coğrafi ve sektörel temelde yoğunlaşması” olarak tanımlamıştır (Alsaç, 2010, s.8).

Sanayi açısından kümelenme “ortak fırsat ve tehditlerle karşılaşan işletmelerin sektörel ve coğrafi yoğunlaşması “ olarak tanımlanmaktadır. (Keskin, 2009, s.101) Benzer

şekilde Rosenfeld'in Endüstri Kümelenmesi: İş Seçimi Politikası ya da Markalaşma Stratejisi adlı çalışmasında kümelenme dernekler gibi üyeliğe dayalı olmayan, dışsallık oluşturmak için yeterli ölçeğe sahip işletmelerin veya ilgili birimlerin coğrafi olarak yoğunlaşması olarak tanımlanmıştır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013, s.96).

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planında kümelenme “birbirine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağlar” olarak tanımlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2007, s.165).

Kümelenme tanımlarına bakıldığında bazıları bilgi boyutuna vurgu yaparken bazıları firma ve sektörel birliktelik boyutuna vurgu yapmaktadır. Ancak söz konusu tanımlardan yola çıkılarak kümelenmenin üç ortak özelliği dikkat çekmektedir. Birincisi kümede yer alan firmaların coğrafi yoğunlaşmaları ve yakınlığıdır. Bu durum firmalar ve bağlantılı kurumlar arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. İkincisi söz konusu firmaların birbiriyle üretim süreci açısından ilişkili olup, ürün, girdi, hizmet alanlarında ortak hareket edebilmeleridir. Üçüncü ortak özellik ise üniversite sivil toplum örgütleri gibi diğer kurumlarla işbirliği içinde olarak yenilikçiliği arttırmalarıdır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013, s.97).

Küme tanımlamalarında coğrafi yakınlık ve yakınlıktan doğan iletişim ve değer zinciri yaratan etkileşim ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda birbirine yakın yer seçimi firmalar arasında doğrudan ve dolaylı etkileşimi sağlayarak katma değer oluşturmayı ve gelişimi sağlamaktadır. Birbirine benzer ve tamamlayıcı şekilde firma ve ilişkili kurumlardan oluşan olan kümeler, alım satım şeklinde tedarik zincirleri ile dikey, tamamlayıcı ürün üretilmesi, hizmet sağlanması, teknoloji, girdi ve işgücü açısından benzer olması ile yatay ilişkileri kapsamaktadır (Alsaç, 2010, s.10).

Kümelenme kavramı ile karıştırılan iki kavram daha bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sanayi bölgeleridir. Pyke ve Spengenberger'e göre sanayi bölgeleri “çok sayıda firmanın homojen bir ürün üretimi sürecinde farklı aşamalarda ve farklı tekniklerle dahil oldukları coğrafi olarak tanımlanmış üretim sistemleridir. Asheim sanayi bölgelerini “coğrafi olarak belli bir üretim sisteminde yer alan küçük ve orta ölçekli işletme yapılanmaları” olarak tanımlarken Brusco “homojen bir ürünü üreten ve piyasada kendilerini farklı konumlandıran firmalar kümesi” olarak tanımlamıştır (Alsaç, 2010,

s.31). Porter ve Ketels sanayi bölgeleri ile kümeler arasındaki farkları şöyle ifade etmişlerdir (Yiğit ve Ardıç, 2013 s.39):

- Sanayi bölgeleri ekonomideki hafif imalat sektöründe faaliyet gösteren ortak olarak konumlanmış küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşurken kümeler işletme ve kurumların pek çok farklı biçimlerini içeren daha geniş bir kavramdır. Bu anlamda kümelenme sanayi bölgeleri kavramını da içerdiğinden sanayi bölgeleri de küme olarak kabul edilebilir.
- Sanayi bölgeleri ekonomik faaliyetlerini buldukları konumun sosyal dokusunun avantajı ile yerel kaynak kullanımı ve üretim düzenlemelerinin esnekliği vasıtasıyla sağlar. Kümeler ise faaliyetlerini verimlilik ve inovasyonu etkileyen bağlar ve bilginin yaygınlaşması gibi çeşitli ve daha geniş kapsamlı yollar ile gerçekleştirirler.

Kümelenme ile benzer şekilde kullanılan ikinci kavram ise ağ yapıları kavramıdır. Ağ yapıları genel olarak sözleşmelere dayalı ve böylelikle yüksek derecede güven veren sürekli ilişki ve etkileşim biçimleri olup kümelenmenin tersine ağ yapılanmalarında işletmeler belli bir işi tamamlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır (Alsaç, 2010, s.31). Forsman ve Solitander'e göre ağ yapıları ile kümeler arasındaki farklar şunlardır (2003, s.6):

- Ağ yapıları sınırlı üyelik içerirken kümeler açık üyelik içermektedir.
- İlişkiler açısından ağ yapıları işbirliği yoluyla rekabet sağlarken, kümeler işbirliği ile birlikte rekabet sağlamaktadır.
- Ağ yapılarında etkileşim biçimsel olarak belirlenirken kümelerde biçimsel değildir.
- Aktör birleşimi açısından ağ yapıları ortak iş hedefi belirlerken, kümeler ortak bir vizyon belirler.
- Ağ yapıları sınırlı ve işletmeler arasında bir ölçeğe sahipken kümelerin sınırları geniştir.
- Bilgi transferi ağ yapılarında ilişkiler aracılığıyla sağlanırken kümelerde mekan ve yakınlık aracılığıyla sağlanmaktadır.

1.2. Kümeler ve Kümelenmenin Temel Özellikleri

Kümeler genellikle doğal oluşumlar halindedir. Firmaların hammadde, pazara yakınlık gibi bazı avantajlardan faydalanmak amacıyla bir araya gelmeleri sonucunda rekabet ve kümelenme ve politikaları ortaya çıkarmıştır. Kümeler şirketlerin performansını arttırmaktadır, çünkü belli bir coğrafyada tedarikçi, müşteriler, rakip, üniversite araştırma merkezleri dernekler gibi unsurların bir arada bulunarak aralarındaki ağları ve ortaklıkları geliştirmektedir. Bu kapsamda küme ve kümelenmelerin temel özellikleri şunlardır (Sungur, Keskin, Demirgil, Şentürk ve Dulupçu, 2013, s.15; Beyaz Kitap, 2008, s.22):

- Kümeler sistematik ilişkileri üzerine kurulmuşlardır. Bu ilişki bir ürün üretmek teknoloji, doğal kaynak, yetenek işbirliği ihtiyacı veya dağıtım kanallarına kolay erişmek amacıyla kurulmuştur.
- Kümeler coğrafi yakınlığa ve mekansal sınırlara sahiptir. Şirketler hammadde tedarikçi, uzman işgücü kolaylığı ve bilgi paylaşımı gibi avantajları sebebiyle birbirine yakın olma eğilimindedirler. Yakınlık kişisel, sosyal bağla, işletme yöneticileri ve çalışanlar arasında etkileşim gibi yönüyle sosyal yakınlığı, işletmelerin ortak teknoloji kullanımı, aralarındaki teknoloji farkları açısından teknolojik yakınlığı, işletmelerin benzer ya da bağlantılı müşterilere sahip olup olmaması yönüyle pazar yakınlığını, alıcı tedarikçi ilişkileri kapsamında ise teknolojik yakınlığı kapsamaktadır.
- Kümeler ağ oluşturan bir yapıya sahiptir. Aynı coğrafi sınırlar içerisinde farklı ağların olması kümeleri coğrafi yoğunlaşmadan ayırır. Ağ oluşturma tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversite araştırma merkezleri, dernekler, odalar gibi kurumlar arasındaki bağlantıları arttırarak ortak faaliyette bulunmalarına imkan tanır. Bu bağlamda kümedeki yer alan unsurlar arasında güven sağlanmasıyla firma ve kurumlar arası bilgi akışı hızlanarak kümenin büyümesi gerçekleştirilebilir.
- Kümeler belli aşamalardan geçerler ve bir yaşam döngüsüne sahiptirler. Bu aşamalar embriyonik aşama, büyüme aşaması, olgunluk aşaması ve düşüş aşamalarıdır.

- Küme yeleri arasında uzmanlaşma söz konusudur. Kümelerin yeleri yüksek düzeyde uzmanlaşmış olup, bu nedenle firmalar ana faaliyetlerine yoğunlaşarak diğer yan faaliyetleri kümenin diğer aktörlerine devretmektedir. Uzmanlaşma tek bir sektörü kapsayacağı gibi genelde yayılarak alt ve ilgili sektörleri kapsamaktadır. Böylece uzmanlaşma ek kaynaklara ve ilgili sektörlere talebi arttırarak, küme içindeki işbirliği ve bağlılığı arttırmaktadır.
- Kümelenmeler dışsallık yaratmaktadır. Kümelenme neticesinde düşük maliyete üreten firmalar ile tamamlayıcıları geniş bir havuz yaratmakta, aynı zamanda uzmanlaşmış, kalifiye işgücü sayesinde de hizmet kalitesi artmaktadır.

1.3. Küme ve Kümelenmelerden Beklenen Faydalar

Kümelenmeler belli amaçlar doğrultusunda ve fayda beklentisi içerisinde oluşmaktadır. Bu kapsamda bir firma kümeye ye olduğunda bazı imkanlardan yararlanmak istemektedir. Öncelikle bir kümenin yesi olmak girdi sağlamada, bilgi, teknoloji ve ilgili kurumlara ulaşmada, ilişkileri koordine etmede ve gelişimi teşvik etmede daha verimli çalışmalara olanak sağlamaktadır. Kümelerde bulunan uzmanlaşmış ve deneyimli işçi havuzu işletmelerin arama ve işlem maliyetlerini düşürerek, zamandan tasarruf etmelerine olanak sağlar. Aynı zamanda girdi tedarikçi tabanına sahip olarak, işlem maliyetleri de düşmektedir (Bulu, Eraslan ve şahin, 2004, s.3). Böylece kümelenmeler ölçek ekonomileri olanak sağlamaktadır. Uzmanlaşan kümelerde ortak pazarlama faaliyeti, uzmanlaşmış tedarikçi ve girişim, destek hizmetler sayesinde firmalar kendi işlerine odaklanmakta ve daha yüksek çıktı seviyelerine ulaşmaktadır.

İkinci olarak kümeler verimlik artışı ve esneklik yaratmaktadır. Kümelerde yer alan firmalar pazarlama, teknik ve rekabet bilgilerini kullanarak ve kümede yer alan tedarikçilerle ortak AR-GE alışmaları yaparak verimliliği arttırmaktadır. Bu kapsamda kümelerde yer alan firmaların birbirine yakınlığı işlem maliyetlerini azaltarak yeni teknolojiye, kümedeki bilgiye erişimi kolaylaştırmakta KOBİ'lerin ulaşamadığı imkanları içinde barındırmaktadır. Kümeler katı modellerin aksine küçük firmalara

esnek uzmanlaşma modeli sağlayarak rekabetçiliği de arttırmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.23).

Kümelerin önemli bir faydası da öğrenme ve yenilikçilik sağlamasıdır. Kümeler pazarlama, müşteri, tedarikçi, sektörde kullanılan teknoloji gibi önemli bilgileri firmalara sunarak yenilikçiliğin gelişebileceği bir ortam oluşturmaktadır. Örneğin; dünyanın önemli teknoloji kümelenmelerinden olan Silikon Vadisi'nde bulunan bilgisayar firmaları müşteri ihtiyaçlarını diğer bölgelerdeki firmalara oranla çok hızlı biçimde karşılamaktadır. Çünkü kümelenme içindeki şirketler yenilikçi çalışmalarda kullanacağı kaynağı çok hızlı şekilde elde ederek, yerel tedarikçilerin ve ortakların da sürece dahil olmasıyla müşterilere hemen geri dönüş sağlar. Diğer taraftan, küme dışındaki firmalar ise müşteri talebini karşılamak için uzaktaki tedarikçiler ulaşıp diğer organizasyonları sağlayana kadar önemli bir zaman kaybı yaşamış olur (Bulu ve diğerleri, 2004, s.4).

Kümelerin diğer bir faydası sektöre giriş kolaylığı sağlamasıdır. Kümelenmelerde gerekli girdi, beceri, işgücü, yeni işletmelere hazır bir şekilde sunulurken bilgi toplama, fizibilite gibi çalışmalarla zaman kaybedilmesi önlenir. Aynı zamanda küme kendi içinde bir iç pazar sunarak, firmaların risklerini azaltmakta, sektöre yeni giren firmanın tedarikçilere daha kolay ulaşmasını da sağlamaktadır.

Son olarak kümeler rekabetçiliği arttırmaktadır. Küme içindeki işbirliği ve bilgi paylaşımı ile girişimciler sektördeki boşlukları kolayca saptayıp, yeni ürünler üreterek inovasyonu arttırmaktadır. Böylece hem firmaların bölge içerisindeki rekabet gücü, hem de ihracat kapasitesi yoluyla uluslararası rekabet gücü artmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.24).

1.4. Küme Yaşam Döngüsü

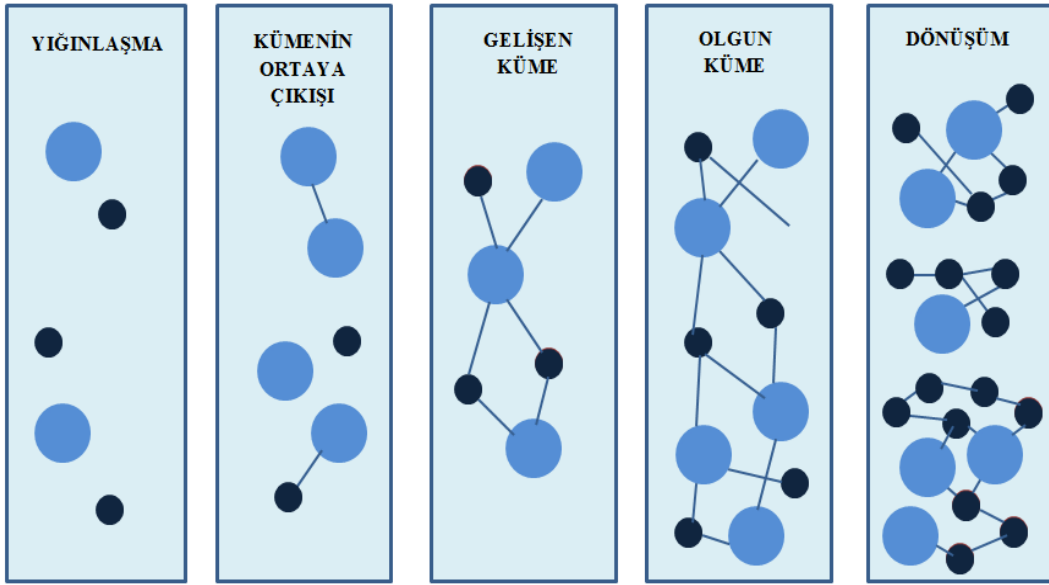
Kümeler kendine özgü şekillerde tarih boyunca var olsa da zaman içerisinde gelişip evrim geçirmişlerdir. Kümelerin oluşumu ve yaşam döngüsü konusunda literatürde farklı görüşler mevcuttur. Michael E. Porter kümelenmeyi üç safhaya ayırmıştır (1998a, s.82) :

Birinci aşama doğum evresi geleneksel bir yapı veya doğal bir gelişimle, farklı ve özel talepler neticesinde veya işletmelerin bir firmayı takip etmesi ile gerçekleşebilir. Doğum evresinde firmalar birbirini gözlemlemekte ve birbirleri arasında iletişim kurmaktadır. Kümelerin doğal şekilde ortaya çıkmasında hammaddeye ve pazara yakınlık, bölgesel yakınlaşmanın gibi faktörler etkilidir. Örneğin Denizli’de pamuklu tekstil üretimin yanında, kumaş, elbise üretimi ve bunun sonucunda etiket, düğme gibi yan ürünlerin ilgili ve destekleyici kurumların (üniversite, laboratuvar, odalar) ve işgücü ihtiyacı bir araya gelerek doğal kümeyi oluşturmuştur. Özel taleplere bağlı kümeye ise İsrail’in sulama teçhizatı kümesi örnek verilebilir. İsrail’deki susuzluk, kuraklık neticesinde çeşitli arayışlara giderek bu yönde teknoloji geliştirilerek söz konusu küme oluşturulmuştur (Timurçin, 2010, s.145).

İkinci aşama olan evrim kümelerin gelişimini ifade etmektedir. Evrim aşamasında kümeler yerel tedarikçiler, ilgili ve destekleyici kurumların vasıtasıyla büyümektedir. Bu aşamada hükümet kamu politikaları, üniversiteler ön plana çıkarak diğer girişimcileri kümeye çekmekte ve ilgili sanayilerin de kümeye dahil olması gözlenmektedir. Aynı zamanda uzmanlaşma, tedarikçi artışı ve araştırma geliştirme kurumları ile bilgi artışı sağlanır.

Kümenin son aşaması ise gerileme dönemidir. Gerileme döneminde müşteri ihtiyaçlarına dikkat edilmemesi, yenilik kapasitesi ve bilgi akışının azalması, geleneksel ürün üretimine devam edilmesi kümenin gelişime açık olmaması ve teknolojiyi takip etmemesi gibi faktörler etkilidir. Bu aşamanın en temel özelliği ise rekabet avantajının kaybedilmesidir. Böylece ilgili ve destekleyici kuruluşlar da durgunlaşarak küme yenilikçilik özelliğini kaybedecektir (Timurçin, 2013, s.33).

Küme yaşam döngüsü ile ilgili diğer bir görüş ise Andersson ve arkadaşlarının 2004 yılındaki çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre küme yaşam döngüsü; yığınlaşma, kümenin ortaya çıkışı, gelişen küme, olgun küme ve dönüşüm olmak üzere 5 aşamadan oluşmaktadır (Andersson, T., Serger, S.S., Sörvik, J., Hansson, E. W. 2004, s.29-30). Söz konusu aşamalar Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Kümelerin Yaşam Döngüsü

Kaynak: Andersson vd., 2004, s.30

Birinci aşama işletmelerin ve diğer aktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan yığılma aşamasıdır. Bu aşamada ağlar tam olarak oluşmamış olup, ağ oluşturma süreci bilginin başka yerden alınması veya kümenin kendi içinde oluşması ile başlatılabilir. Bu süreçte ilgili ve destekleyici kuruluşlar (finans, teknoloji bölgeleri, sivil toplum örgütleri) önemli rol oynayabilir (Cansız, 2011, s.16).

İkinci aşama olan kümenin ortaya çıkışında kümedeki üyeler temel bir faaliyet çevresinde işbirliği yapmaya ve fırsatları yakalamaya başlarlar. Bu aşama embriyo aşamasıdır, işbirliği ile yavaş yavaş kümenin fırsatlarını fark ederler.

Üçüncü aşama ise gelişen küme aşamasıdır. Burada benzer veya aynı alanda faaliyet gösteren firmalar arasında yeni bağlar kurularak, resmi ve gayri resmi işbirlikleri ile ortak çalışmalar internet sitesi gibi faaliyetler görülebilir.

Dördüncü aşama olan olgun kümede aktörler belli bir kritik kütleyle ulaşarak, diğer küme ve bölgelerle ilişkilerini arttırmıştır. Bu aşamada ortak ve yeni girişimlerle yeni işletmelerin kurulmasına olanak sağlanmaktadır.

Son aşama olan dönüşüm sürecinde kümenin değişen pazarlara, teknolojilere ve süreçlere ayak uydurması gerekmektedir. Bu bağlamda kümenin varlığını sürdürmesi

için durgunluktan uzak durup, değişimlere uyum sağlaması gerekir. Söz konusu dönüşüm kümenin birkaç kümeye ayrılmasıyla veya basit olan ürün ve hizmetlerdeki değişikliklerle sağlanabilir.

Sonuç olarak, kümelerin oluşturulması kadar sürdürülebilirliği de önemlidir. Bu kapsamda kümelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve gelişebilmeleri için dönüşüm sağlamaları, teknolojiyi, yenilikleri ve müşteri taleplerini dikkate almaları gerekmektedir.

1.5. Kümelenme Tipolojisi

Kümelenme tipleri ile ilgili üzerinde anlaşılmış bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Farklı yazarlar tarafından farklı şekilde ayrıştırmalar yapılmış olup temelde sınıflandırmalar 4 kategoride incelenmektedir. Bunlar ilişki yönü, aktör türü, gelişme yönü, ölçek türü ve merkez yapısı kategorileridir (Keskin ve Dulupcu, 2010, s.453).

İlişki yönüne göre kümelenmeler dörde ayrılmaktadır(Mercan B., Halıcı N. S. ve Baltacı N., 2004, s.173):

- Dikey Kümelenmeler: İşletme gruplarında ve değer zincirinde alıcı ve aracılardan birbiriyle devamlı, yoğun ve sağlam ilişkilerin olduğu kümelenmelerdir.
- Yatay Kümelenmeler: Yakın sektörlerin ürünlerinin tamamlayıcılık veya ikame ilişkileri sebebiyle ağ dışsallıkları oluşturması ve tek bir sektörde yer alan işletmelerin birbirine bağlanması ile oluşan kümelerdir.
- Kompleks Kümelenmeler: Hem yatay hem dikey olarak birbiriyle bağlantılı işletmelerin oluşturduğu kümelerdir.
- Kapsayıcı Kümeler: Kompleks kümelenmelerin, sanayi ve hizmetleri bunların dışında özel alt yapıyı, toplumsal aktörleri ve kamuyu kapsayan ilişkilerin oluşturduğu kümelerdir.

Aktör türüne göre kümelenmeler üçe ayrılmaktadır (Markusen A., 1996, s.298):

- Yerel merkezli Kümelenmeler: Bir bölgedeki bir veya birkaç firmanın bir araya gelerek bir veya birden fazla endüstriden oluşan kümelerdir.

- Doğrudan yabancı yatırım merkezli Kümelenmeler: Uluslararası firmaların yoğunlaştığı, ileri teknoloji kullanan ve işgücü maliyetlerin düşük olduğu kümelerdir.
- Devlet merkezli Kümelenmeler: Askeri üsler, araştırma merkezleri ya da kamu firmaları çevresinde oluşan merkezinin devlet kurumu olduğu kümelerdir.

Gelişme yönüne göre kümeler dörde ayrılmaktadır (Sungur ve diğerleri, 2013, s.17.):

- İşleyen Kümelenmeler: Kritik kütleye ulaşmış sayıda işletmeler, yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynakları kendi avantajlarına uygun şekilde kullanarak kümelenme dışındaki işletmelerle rekabet ederler.
- Gizli Kümelenmeler: İşletme sayısı kritik kütleye ulaşan fakat; işletmeler arasında coğrafi yakınlıktan yararlanmayı sağlayacak ilişki ağı ve bilgi akışı bulunmayan kümelerdir.
- Potansiyel Kümelenmeler: Başarılı küme oluşturmak için gerekli özelliklerin bazılarını sahiptir, ancak yeterli değildir.
- Zorlama Kümelenmeler: Hükümetin desteğine sahip olan ancak organik gelişme için gerekli kritik kütle ve şartlara sahip olmayan kümelerdir. Hükümet programlarında yazılı olan elektronik ve biyoteknoloji kümeleri bu kapsamdadır.

Ölçeğe göre kümelenme tipleri Tablo 1’de sunulmaktadır. Tabloda gösterildiği gibi ölçeğe göre kümelenme tipleri mikro, mezo ve makro olarak üçe ayrılmaktadır (İrhan, 2010, s.12):

- Mikro (Firma Düzeyi) kümelenmeler: Bir veya birkaç ana şirket çevresinde uzmanlaşmış tedarikçileri ve ağları kapsayan kümelerdir. Stratejik iş geliştirmesi, zincir analizi ve yönetimi, işbirlikçi inovasyon ve projeleri odağındadır.
- Mezo (Şube ve Sanayi Düzeyi) Kümelenmeler: Nihai ürün veya ürünler için oluşturulan endüstri içinde ve arasında bağlantıları kapsayan kümelenmelerdir. Birbiriyle girdi çıktı bağlantısı olan mikro kümelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

- Makro (Ulusal Düzey) Kümelenmeler: Ekonominin içindeki sanayi gruplarıdır. Ulusal kümelenmelerde ürünlerin ve süreçlerin inovasyonuna ve gelişimine önem verilmektedir.

Tablo 1. Ölçeğe Göre Kümelenme Tipleri

	İnovatif Faaliyetler	Üretim Bağlantıları
Mikro (Firma Düzeyi)	Teknoloji yayılması şirketler ve araştırma kuruluşları arasındaki bilgi	Katma değer veya üretim şirketleri zincirindeki tedarikçiler ve alıcılar
Mezo (Şube ve Sanayi Düzeyi)	Teknoloji yayılması ve sektörler arası bilgi	Sektörler arası geriye ve ileriye bağlantılar; kısmi analizler
Makro (Ulusal Düzey)	Teknolojiyi yaymakta olan sektörler arası ayrılması	Katma değer veya üretim zincirleri meydana getiren değerler

Kaynak: Hoen, 2001, s.37

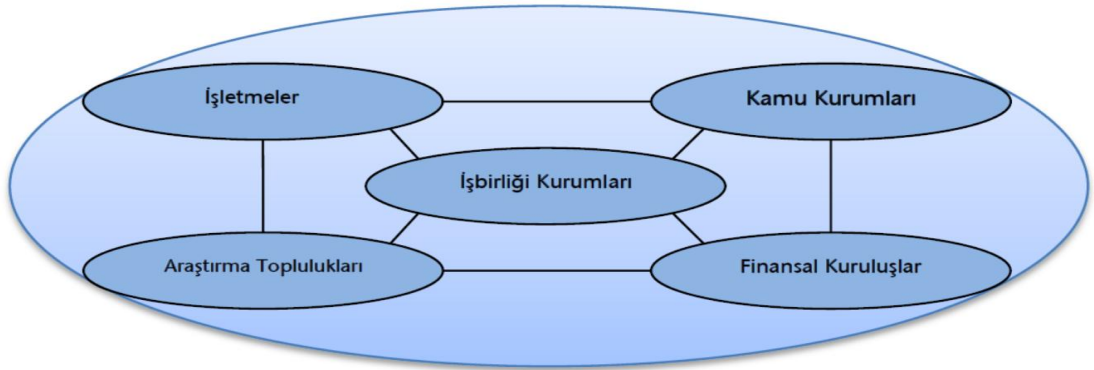
Son olarak merkez yapısına göre kümelenmeler ikiye ayrılmaktadır (Keskin ve Dulupçu, 2010, s.454-455):

- Göbek ve Ok Modeli Kümelenmeler: Bir veya birkaç firmanın baskın olduğu merkezde büyük firmaların yer aldığı çevresinde ise tedarikçi ve benzeri kurumların yer aldığı kümelenmelerdir. Ölçek ekonomilerinin göreceli olarak yüksek olduğu, merkezdeki işletmelerin bölge dışındaki tedarikçi ve rakiplerle güçlü bağlantılarının olduğu, kendine özgü kültürel kimlik ve bağların geliştiği bir yapı sergilemektedir. Büyük rakip firmalar arasında riski dağıtma, istikrar sağlama ve bilgi paylaşımı konusunda işbirliği düşüktür. Sanayi ve baskın firmaların stratejisine bağlı bir büyüme beklentileri vardır. Altyapının sağlamasında kamuya bağlılık yüksek orandadır.

- Uydu Sanayi Kümelenmeleri: Merkezi başka yerde olan büyük firmalarının şubelerinin küme içinde baskın olduğu kümelenmelerdir. Kümelenme dışarıdan kontrol edilmekte ve ölçek ekonomileri orta düzeyden yükseğe doğru gelişmektedir. Kendine özgü kültürel kimlik ve bağların gelişimi düşük orandadır. Rakip firmalar arasında riski dağıtma, istikrar sağlama ve bilgi paylaşımı konusunda işbirliği düşüktür. Önemli yatırım kararları dışarıdan alınmakta olup, yerel yönetimlerin genel işletme teşvikleri, altyapı ve vergi kolaylığı sağlamada rolü büyüktür.

1.6. Kümede Yer Alan Aktörler

Küme tanımlarında belirtildiği gibi kümelerin temel aktörü firmalardır. Fakat kümelenmenin yapısı gereği firmalar tek başına yeterli olmayıp, işbirliği, iletişim ve ağ yapılanması sağlanması için çok aktörlü bir yapı gerekmektedir. Bu bağlamda kümelerin aktörleri incelendiğinde işletmelerin yanı sıra kamu kurumları (hükümet, bakanlıklar, v.b.), araştırma toplulukları (üniversite, laboratuvarlar, araştırma merkezleri), finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, finans kuruluşları), işbirliği kurumları (odalar, kooperatifler, birlikler) gibi kurumlar da mevcuttur (Alsaç, 2010, s.32; Yiğit ve Ardic, 2013, s.40). Küme aktörleri Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Kümelerin Aktörleri

Kaynak: Yiğit ve Ardic (2013, s.40) tarafından Andersson vd., (2004, s.25)’den uyarlanmıştır.

Kümelenme aktörlerinden kamu kurumlarının rolü kümenin oluşması için gerekli ortamın sağlanarak diğer aktörlerin yönlendirilmesi ve teşvik edilmesidir. Bu kapsamda hükümetler ulusal ve bölgesel kümelenme politikaları geliştirmekte, diğer kamu kurumları ise uygulanması için girişimlerde bulunmaktadır. Araştırma topluluklarının (üniversite, laboratuvarlar, araştırma merkezleri) rolü küme ile işbirliğinin geliştirilerek, yeni teknolojinin geliştirilmesi ve gerekli işgücünün eğitilmesidir. Finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, finans kuruluşları) ise firmalara kredi imkanı sağlayarak kümenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır. Son olarak işbirliği kurumları (dernekler, odalar, ticaret birlikleri) ise firmalar arasında işbirliğinin geliştirmesi ve kümede güvenin sağlanarak kümenin kendine özgü bir kimliğinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Alsaç, 2010, s.33).

Küme aktörlerinin tedarikçiler, kamu kurumları, meslek kurumları, eğitim merkezleri, araştırma ve teknik destek sağlayan kurumların bir arada ve uyumlu şekilde çalıştığı kümeye örnek olarak California Şarap kümesi gösterilebilir. California Şarap kümesinde 680 ticari şaraphane ve binlerce bağımsız üzüm üreticisi bulunmaktadır. Ayrıca şarap yapımını ve üzüm yetiştiriciliğini destekleyen geniş çaplı sanayileri de kapsamaktadır. Geniş çaplı sanayi; aşı, sulama ve hasat teçhizatı, fiçi ve etiketler, uzman, halkla ilişkiler ve tanıtım şirketleri ve tüketicileri hedefleyen çok sayıda firmadan oluşmaktadır. Davis'teki California Üniversitesi şarapçılık ve bağcılık eğitimi vererek kümenin gelişmesine gerekli teknik işgücünü sağlanmasına destek olmaktadır. Şarap Enstitüsü ve California Senatosu'nda bulunan özel komiteler ve yerel kurumlar şarapla ilgili ev sahipliği yapmaktadır. Şarap kümelenmesi California'daki diğer tarım, gıda restoran ve şarap turizmi ile ilgili kümelerle bağlantıları zayıftır (Porter, 1998a, s.78).

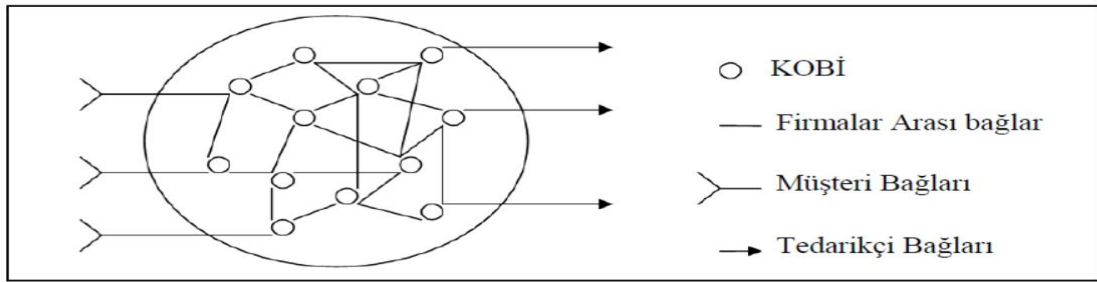
1.7. Kümelenmelerin Literatürdeki Yeri

Kümelenme ile ilgili ilk sistematik çalışma Michael E. Porter tarafından yapılsa da coğrafi yakınlık ve ilişki ağlarını ilk vurgulayan kişi Alfred Marshall'dır. Alfred Marshall 1920'li yıllarda Endüstriyel Bölgeler ve Dışsal ekonomiler çalışmasıyla belir bir alanda üretim yapan firmaların birbirine yakın yerleşerek, işgücü havuzu,

uzmanlaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılması sayesinde verimliliklerini arttırdıklarını açıklamıştır (Öcal ve Uçar, 2011, s.290). Bu üç unsur literatürde Marshall Dışsallıkları olarak adlandırılmaktadır.

Marshall'ın endüstriyel bölgeler kavramı temelde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yığılmış kümelenmelerini anlamak amacıyla dışsal ekonomiler üzerine kurularak ekonomik faaliyetlerde aktörlerin birbirine yakın yerleşmesinden doğan dışsal ekonomilerin faydalarına vurgu yapmaktadır (Keskin ve Dulupçu, 2010, s.444). Bu bağlamda Marshall'a göre işletmeler önemli ölçek ekonomiler elde edecekleri yerlerde yoğunlaşırlar. Ölçekler dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılmıştır. Dışsal ölçek ekonomisi endüstriyel gelişme ve bölgesel yoğunlaşmayı sağlarken içsel ölçek ekonomisi organizasyonel ve yönetsel etkinlikle bağlantılıdır (Yiğit, 2014, s.111).

Marshall'ın endüstriyel bölgeleri aşağıda Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Marshall'ın Endüstriyel Bölgeleri

Kaynak: Yiğit, 2014, s.111.

Marshall işletmelerin bir coğrafyada yoğunlaşmalarının ortak özelliklere sahip işgücünü bölgeye çekeceğini ve bölgelerin gelişeceğini gözlemlemiştir. Çalışanların kendi özelliklerine uygun iş arayan işverenlerin bulunduğu bölgelere giderek ekonomik risklerini asgari düzeye indirmektedir. Bu yoğunlaşmanın aynı zamanda tedarikçiler için de iyi bir pazar olduğunu ve onların da uzmanlaşmak amacıyla ihtiyaç duyduğu ölçeği sağladıklarını ifade etmektedir. Uzmanlaşmış tedarikçiler ve artan ihtisaslaşma uzun vadede girdi fiyatlarını düşürerek verimliliği arttırmakta ve artan verimlilik müşterilere de yansımaktadır. Ayrıca Marshall sanayi bölgelerinde fikir ve bilgilerin kolayca yayıldığını ifade etmiştir (Alsaç, 2010, s.10).

Marshall döneminde ve sonrasında bazı konum teorileri ortaya çıksa da bazıları hammadde ve taşıma maliyetine (Weber, 1909) önem verirken, bazıları ise karın yüksek olduğu yerlerde (Lösh, 1939) işletmelerin konumlanması gerektiğine vurgu yapmıştır (Yiğit, 2014, s.109). Marshall dışsallıkları ve sanayi bölgeleri 1970’li yıllara kadar pek önemsenmemiştir. 1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol krizi ile üretim yapılarında önemli değişimler başlamıştır (Yüce, 2012, s.14). Bu dönemde Üçüncü İtalya olarak adlandırılan bölgelerin krizden etkilenmemesi Marshall sanayi bölgelerini tekrar gündeme getirmiştir (Oral, 2014, s.22).

Üçüncü İtalya ya da sanayi bölgeleri teorisi olarak adlandırılan bu teori aynı bölgede belirli bir sanayiye dahil olan KOBİ’lerin gelişimi ve inovasyon kapasitesine vurgu yapmaktadır. Marshallcı sanayi bölgelerinden farkı esnek uzmanlaşma vasıtasıyla gelişmiş olmasıdır. İtalya’da Giaocomo Becattini tarafından geliştirilen bu teori sanayi bölgesinin ekonomik olduğu kadar sosyal ve kültürel bir yapısı olduğunu öne sürmektedir. Bu sosyal ve kültürel yapıyı belirleyen ise aynı sınırları ve tarihi paylaşan toplum ve işletme topluluklarıdır. (Asheim, B., Cooke, P., & Martin, R., 2006, s.6) Beccattini sanayi bölgelerinin sosyolojik niteliklerini şöyle sıralamaktadır (Yiğit, 2014, s.112):

- Sistem içindeki pazar, firma, aile, kilise, okul, yerel otoriteler, yerel siyasi partiler ve ticaret birlikleri gibi kurumlara yerleşmiş değer ve görüşlerin homojen bir sistemini paylaşan yerli toplumun varlığı,
- Yerli toplum ve üretim süreci arasındaki etkileşim neticesinde kişisel ilişkilerin önemli olması,
- Enformasyon ve bilginin standart kanallarla ancak daha çok yüz yüze iletiildiği bir endüstri ortamının olması,
- Güvenin oldukça önemli olmasıdır.

1991 yılında İtalyan sanayi bölgelerine benzer bir yapı olan yenilikçi veya yaratıcı çevreler ortaya çıkmıştır. Fransız çalışma grubu GREMI (Fransız (Group de Recherche Européenne sur les Milieux Innovateurs- Yenilikçi Çevre Üzerine Avrupa Araştırma Grubu) tarafından oluşturulan bu kavram yenilik kabiliyetine atıf yapmaktadır. Küreselleşme ile birlikte yerel ve bölgesel kalkınmanın ön plana çıkmasıyla network,

yenilikçi çevre, kümelenme gibi kavramlar bu dönemde sıkça dile getirilmeye başlanmıştır (Oral, 2014, s.29).

Yenilikçi çevre teorisi işletmeleri izole edilmiş tek başına hareket eden bir aktör olarak değil, etrafındaki yenilikçi kapasitenin bir parçası olarak görmektedir. Bu bağlamda yenilikçi çevre teorisinde üretim alanı, piyasa alanı ve destek alanı olmak üzere 3 işlevsel alan bulunmaktadır. Bu teori aynı zamanda öğrenme kavramına vurgu yaparak kümenin farklı üyelerinin yenilikçi kapasitesi, öğrenme kapasitesine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Keskin, 2009, s. 68-69).

İtalyan sanayi bölgeleri ve yenilikçi çevreler Marshall'ın sanayi bölgelerini temel alsa da sosyal ilişkiler, güven, küme üyelerinin ortak bir kültürünün olması, işbirliği arttıran kavramlara vurgu yapması noktasında sanayi bölgelerinden ayrılmaktadır. Bu yaklaşımlar sosyal ve kültürel ilişkilere vurgu yaparak küme teorisine katkı sağlamışlardır (Yiğit, 2014, s.113).

1988 yılındaki Storper ve Scott tarafından yapılan çalışmada ise yeni sanayi bölgeleri yaklaşımı ortaya konulmuştur. Aynı zamanda Üçüncü İtalya bölgeleri, Silikon Vadisi ve Güney Paris bölgesindeki çalışmalarla şekillenen bu yaklaşım özellikle esnek üretim sistemlerinin bir süreçten ve/veya bir ürün düzeninden diğerine gecikmeden geçme yeteneğine önem vermektedir. Ayrıca, esnek üretim sisteminin verimliliğini seçilmiş üreticiler kümesinin yerel yığılması ile ilişkilendirilmiştir (Keskin, 2009, s.71).

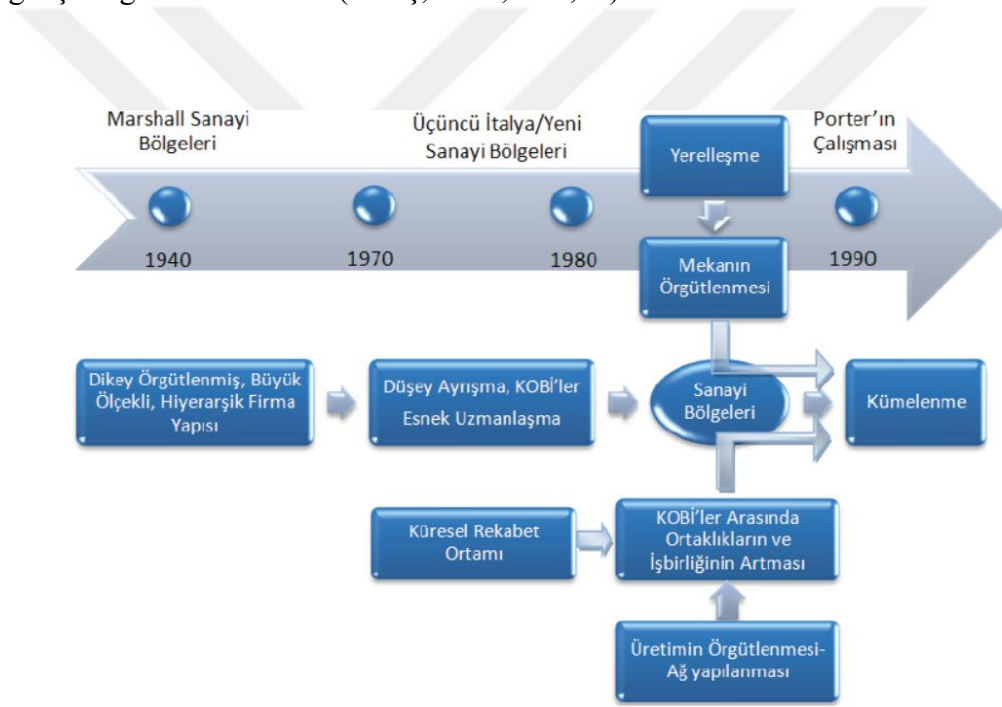
Bu teorinin literatüre katkısı (Piore ve Sabel), toplumsal düzenleme (Boyer), işlem maliyeti ekonomisi (Williamson, 1975, 1985) ve yerel toplum dinamiği (Storper ve Walker, 1983) kavramlarını ortaya koymasındadır (Yiğit, 2014, s.114).

Alsaç, yeni sanayi bölgelerinin özelliklerini şöyle sıralamaktadır (2010, s.12):

- Sanayi bölgeleri doğrudan veya dolaylı olarak aynı pazar içerisinde üretim yapan ve yüksek derecede uzmanlaşmış küçük ölçekli işletmelerin mekansal olarak yoğunlaştığı ağ yapılarıdır.
- Bölgedeki işletmeler arasında geniş bir işbölümü mevcuttur.
- Paylaşılan değerler, ve kültürel ortam ile ortak bir bilgi havuzu bulunmaktadır.
- İşletmeler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler gelişmiştir.

- Ürünlerde hızla değişiklik yapılabilecek şekilde üretim teknikleri kullanılmaktadır.
- Bölgedeki işletmeler arasında işbirliği ve rekabetin artırılması amacıyla gelişmeyi teşvik edecek kurumlar mevcuttur.

1990 yılına kadar yukarıda belirtildiği gibi birbirine benzer coğrafi yakınlık, esnek uzmanlaşma gibi kavramları vurgulayan sanayi bölgeleri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. 1990 yılında ise Michael E. Porter Uluslar'ın Rekabet Üstünlüğü adlı çalışmasında coğrafi yakınlık ve ilişki ağları temelinde rekabet avantajı incelenerek, ilk kez kümelenme kavramına yer verilmiştir. Aşağıda Şekil 4'te kümelenme literatürün gelişimi gösterilmektedir (Alsaç, 2010, s.13,45).



Şekil 4. Kümelenmenin Gelişim Süreci

Kaynak: Alsaç, 2010, s.45

Michael E. Porter 1990 yılındaki çalışmasında çeşitli ülkelerden örnekler vererek küme aktörlerini açıklayan “Ulusal Üstünlük Karosu” kavramını geliştirmiştir. 1998 yılında ise küme kavramını coğrafi sınırların ve rekabet avantajının önemini vurgulayarak, küme tanımlaması yapmıştır (Eroğlu ve Yalçın, 2013a, s.87). 2003 yılında ise bölgesel ekonomik performansı belirleyen temel faktörleri incelemiştir. Porter Elmas Modeli ve örnek olay (case study) yöntemi tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır (Keskin ve

Dulupçu, 2010, s. 445). Porter'ın Elmas Modeli bir sonraki başlıkta detaylı olarak irdelenecektir.

Porter'ın kümelenme 1990 yılındaki kümelenme çalışması sonrasında 1991 yılında Krugman tarafından Yeni Ekonomik Coğrafya yaklaşımı ortaya konmuştur. Bu yaklaşım uluslar arası ticaret teorilerini esas almakta olup, amacı coğrafi bölgelerde oluşan farklı düzeydeki kümelenmeleri mikro ekonomik çerçevede matematiksel modellerle açıklamaktır. Bu bağlamda ekonomik faaliyetlerin bölgesel yapılanması yoğunlaşmayı ve dağılmayı sağlayan zıt güçlerin sonucudur. Yoğunlaşmayı sağlayan faktörler Marshall dışsallıkları, dağılmaya neden olan faktörler ise işgücünün hareketsizliği, kiraların artışı ve yoğunluğun artmasıyla meydana gelen sıkışıklık ve çevresel problemlerdir. Ekonomik coğrafya yaklaşımının önceki yaklaşımlardan farkı ise kümeleri bilgi oluşturan, karlılığı ve inovatif faaliyetleri arttıran dinamik bir yapılanma olarak belirtmesidir (Yiğit, 2014, s. 115).

1.8. Kümelenme Yaklaşımı ve Rekabet Gücü İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalktığı dünyamızda firmaların önem verdiği en önemli konulardan biri rekabet ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak rekabet kavramı ile ilgili üzerinde uzlaşmış bir tanım bulunmamaktadır. Genel anlamda rekabet iki veya daha fazla kişinin birbirlerine üstün gelme çabası olarak tanımlanmaktadır (Timurçin, 2010, s.167). İktisadi açıdan rekabet bir işletmenin belli bir menfaat elde etmek veya belirli bir fayda sağlamak amacıyla faaliyet gösterdiği sektördeki diğer işletmelere karşı üstünlük sağlama çabası olarak tanımlanabilir (Erkut, 2011, s. 15). Rekabet edilebilirlik ise belli bir sanayi bölge veya ülkenin dışsal etmenler çerçevesinde sürdürülebilir üretim yeteneğine sahip olmasıdır (Tonkal, M. C., ve Testik, M. C., 2012, s.13).

Rekabet avantajı ise Michael E. Porter tarafından bir firmanın faaliyet gösterdiği sektörün üzerinde kar elde etmeyi sürdürmesi hali olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda Porter'a göre rekabet avantajı maliyet ve farklılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maliyet avantajı işletmenin rakiplerinin sunduğu faydayı daha düşük maliyette sunması, farklılık avantajı ise rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı bir faydayı sunması olarak

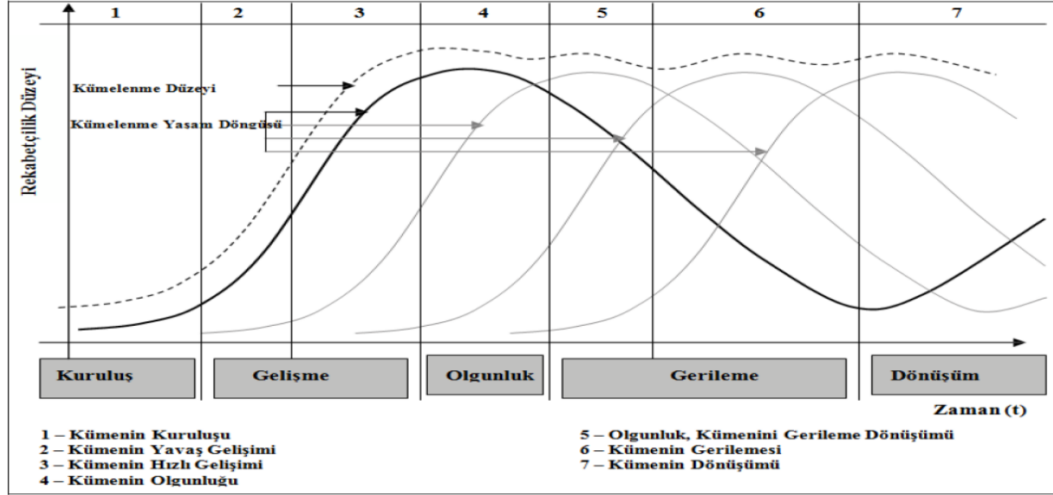
açıklanmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan firma müşterileri için üstün değer kendisi için de üstün kar yaratmaktadır (Bulu vd., 2004, s.2). Porter aynı zamanda rakipleri devre dışı bırakmanın stratejini de ortaya koymuştur. Buna göre 3 strateji bulunmaktadır (Porter, 2007, s.44-45):

- Toplam maliyet liderliği: Maliyet liderliği verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, tecrübelerden faydalanarak güçlü maliyet düşüşlerin elde edilmesini, sıkı maliyet ve gider kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması AR-GE, servis, satış gücü, reklam gibi alanlarda maliyetlerin en az indirilmesini içerir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin maliyet kontrolüne önem vermesi gerekmektedir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, güçlü rakip güçlerin varlığına rağmen işletmeye ortalamanın üstünde getiri sağlar.
- Farklılaştırma: İşletmenin sunduğu ürün veya hizmetin farklılaştırarak sektörde benzeri olmayan bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma tasarım ya da marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri satıcı ağı gibi pek çok farklı şekilde yapılabilmektedir. Bu strateji uygulanırken işletmenin maliyetleri de göz ardı edilmez fakat maliyetin birinci hedefi farklılaştırma haline gelmiştir.
- Odaklanma: Özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir çeşidi veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Diğer iki strateji hedeflerini tüm sektörde gerçekleştirmeyi amaçlarken, odaklanma stratejisi belir bir hedefe çok iyi biçimde hizmet vermek üzerine kurulur. Bu strateji işletmenin hedefini daraltarak, daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin ve verimli şekilde hizmet vermesini sağlar.

Porter'a göre kümelenmeler rekabetçiliğin mikro ekonomisi ve rekabet avantajında coğrafi konumun önemini vurgulamaktadır. Kümelenmeler rakiplerin elde edemeyeceği bilgi, beceri ve motivasyonu küme üyesi firmalara sunarak rekabet avantajı elde etmeyi sağlar (Eroğlu ve Yalçın, 2013b, s.177). Bu bağlamda Porter kümelenmeden elde edilen faydaları şu şekilde sıralamaktadır (1998a, s.77):

- İşlem maliyetlerinin azaltılması,
- Bilgi yaratma ve dağıtımın güçlendirilmesi,
- Yerel kurumlar için verimli yapının oluşması,
- İşbirliği ve rekabetin yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

Navickas ve Malakauskaite'e göre ise rekabetçilik düzeyi kümenin yaşam döngüsüne doğrudan bağlıdır ve kümenin gelişme evresinde rekabetçilik artmakta, gerileme döneminde ise azalmaktadır. Aşağıda Şekil 5'te kümelenme rekabetçilik ve küme yaşam döngüsü arasındaki korelasyon gösterilmiştir (2010, s.63).



Şekil 5. Rekabet Gücü Düzeyi, Kümelenme ve Küme Yaşam Döngüsü Arasındaki Korelasyon

Kaynak: Navickas & Malakauskaite, 2010, s.63

Küreselleşmenin hızla ilerlediği günümüzde firmaların tek başına rekabeti sürdürmeleri oldukça zordur. Bu bağlamda kümelenmeler firmalara uzmanlaşmış tedarikçiler, bilgi ve beceri, eğitim ve teknolojiden yararlanma fırsatı yaratarak üretkenliklerinin geliştirirler. Kümenin değer zincirindeki işletmeler dinamik ilişki içerisinde ve işbirliğini geliştirdiği sürece rekabet güçlerini arttırabilirler. Değer zinciri nihai ürün üretim sürecindeki her faaliyet olarak tanımlanabilir. Üretim lojistik, pazarlama, satış ve diğer katma değer yaratan hizmetler değer zincirinin unsurlarıdır. Değer zinciri sürecindeki her zincirin verimliliği ve üretkenliği nihai ürünün rekabet gücünü doğrudan etkiler. Bu bağlamda değer zincirinde yer alan her aktör kümelenmenin unsuru olarak değerlendirilmelidir (Sazak, 2009, s.129).

Kümelenmeler firmaların rekabet gücünü üç şekilde etkileyerek onlara fayda sağlamaktadır (Çağlar, 2006, s.309):

1. İşletmelerin verimliliğini artırır.
- Özelleşmiş girdilere, hizmetlere, işgücüne ve bilgiye erişim güçlendirir.

- Şirketler arası koordinasyonu güçlendirir.
 - İşlem maliyetlerini düşürür.
 - En iyi uygulamaların şirketlere hızlı difüzyonunu sağlar.
 - Performans karşılaştırması yaparak yerel rakiplere oranla gelişme için istek yaratır.
2. Yenilikçiliği destekler ve geliştirir.
- Gelecekte verimliliği arttıracak ve yeni ürünlerin üretilmesini sağlayacak fırsatların algılanmasını sağlar.
 - Firmaların birbiri ile olan iletişimini sektörün ihtiyaçlarını ve eğilimleri önceden görmelerini sağlar.
 - Birçok firmanın ve tedarikçinin varlığı bilgi üretimine destek olur.
 - Yerel kaynakların göreceli bolluğu yeni ürün ve deneme maliyetini düşürür.
3. Ticarileştirme süresini hızlandırır.
- Kümeler kendilerini genişleten ve güçlendiren yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasını destekler.
 - Var olan işgücü tedarikçiler gibi unsurlar sayesinde yeni ürünlerin ticarileştirilmesini, pazarlanmasını ve yeni firma kurulmasını kolaylaştırır.

Sonuç olarak; kümelenmeler değer zinciri yaratarak küme içindeki firmaların verimliliğini, yenilik kapasitesini arttırmaktadır. Bu kapsamda küme içindeki firmalara rakiplerin elde edemeyeceği bilgi, işbirliği, beceri ve teknolojiyi sunarak rekabet avantajı elde etmelerine ve sektördeki eksiklikleri görerek yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır.

1.8.1. Kümelenme ve Porter'ın Elmas Modeli

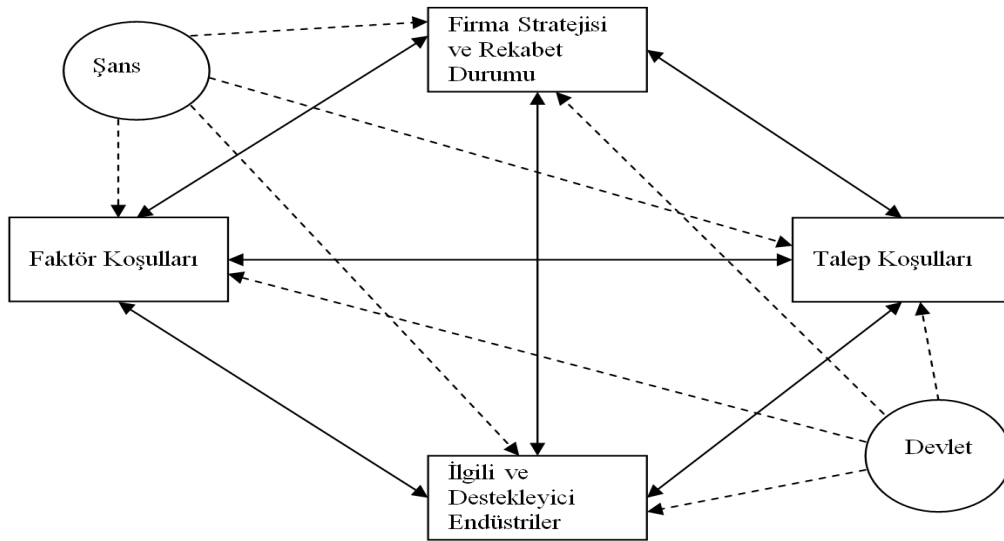
Kümelenme ve rekabet üstünlüğü alanında ilk sistematik çalışma Michael E. Porter tarafından yapılmıştır. Porter yaptığı çalışmaları 1990 yılında yayınladığı *Ulusların Rekabet Üstünlüğü* isimli kitabında toplamış ve bu kitapta işletmelerin ve ülkelerin neden diğerine göre daha başarılı olduğu sorularını yanıtlamıştır (Cansız, 2011, s.8). Bu bağlamda 10 ülke (Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur) ve 100'den fazla sektörü

incelemiş ve ülkelerin ihracat rakamlarını baz alarak rekabet avantajına sahip olduğu sektörleri belirlemiştir (Alsaç, 2010, s.15). Porter bu incelemelerden sonra “Elmas Modeli” adını verdiği modeli ortaya koymuş ve rekabet gücünün belirleyicisi olarak 4 unsur tespit etmiştir.

- Faktör (girdi) koşulları
- Talep koşulları
- İlgili ve Destekleyici kurumlar
- Firma stratejisi ve rekabet durumu

Porter bu dört unsurun dışında devlet ve uyguladığı politikalar ile karşılaşılan fırsatlar ve şans faktörünü iki dışsal değişken olarak eklemiştir. Porter sistemi dört unsurun birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirdikleri bir elmas olarak görmektedir. Bu kapsamda rekabet gücüne sahip olan sektörler müşteri, tedarikçi bağlantıları ile dikey olarak, ortak müşteri, teknoloji ve üretim bağlantılarının kullanılmasıyla yatay olarak gelişme göstermektedir (Alsaç, 2010, s.16). Ayrıca sistemde bir ya da iki değişkenle rekabet avantajının sürdürülemeyeceğini belirtmiştir. Dört değişkenin birlikte rekabet avantajını sağlayarak, firmalar üzerinde yatırım ve yenilik yapma baskısının en önemli güdüleyici faktör olduğunu vurgulamaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008, s.112).

Aşağıda Şekil 6’da Porter’ın Elmas Modeli sunulmaktadır.



Şekil 6. Porter’ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter, 1998b, s.72

Porter çalışmasında ülkelerdeki rekabetçi sektörlerin dağınık biçimde değil coğrafi olarak belli yerlerde yoğunlaştığını tespit etmiştir. Bu kapsamda Elmas Modeli'ndeki unsurları sistematik içinde tanımlayarak bu yapının ülkelerdeki rekabetçi sektörleri kümelenmeye yönelttiğini belirlemiştir (Alsaç, 2010, s.15).

1.8.1.1. Faktör(Girdi) Koşulları

Klasik iktisat teorileri ülkelerin sahip olduğu doğal kaynak, toprak nüfus gibi faktörlerin nispi avantaj sağladığını belirtirken Porter ise ulusların nitelikli işgücü, teknoloji bilgi birikimi gibi kendi faktörlerini oluşturabileceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda Elmas modelindeki ilk unsur olan faktör koşulları beşeri kaynaklar (işgücü sayısı, niteliği), fiziki kaynaklar (iklim, su, toprak, hammadde, enerji), bilgi kaynakları (mal ve hizmetlere ilişkin teknik bilgi, piyasa bilgisi), sermaye kaynakları (yatırımların miktar ve maliyetleri, sermaye piyasaları) ve altyapıyı (ulaşım, haberleşme, taşıma, konut, sağlık, eğitim, kültürel kurumlar) kapsamaktadır (Erkan H. ve Erkan C., 2004, s. 359).

Porter çalışmasında faktör koşullarını temel faktörler ve gelişmiş faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Temel faktörler basit teknolojiye dayanan ve tarım ya da geleneksel sektörlerde kullanılırken, gelişmiş faktörler ileri teknolojiye dayanan ve kalifiye işgücü, modern altyapı, üniversite araştırma enstitülerini gibi unsurları kapsamaktadır. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmada temel faktörler yerine gelişmiş faktörlerin kullanılması önem taşımaktadır (Alsaç, 2010, s.18).

Diğer taraftan ülkelerin temel faktörlerinin yetersiz olması bazen onlar için itici güç sağlayarak gelişmiş faktörlere yatırım yapılmasını sağlamaktadır. Örneğin, şirketlerin işçi çıkarmasının zor olduğu Almanya, Japonya ve İsviçre gibi ülkelerde otomobil firmaları otomasyon sistemleri geliştirerek emek yerine ikame etmişlerdir (Arıç, 2012, s.136).

1.8.1.2.Talep Koşulları

Talep koşulları endüstrideki ürün ve hizmetlerin pazar talebinin hacmini, artış hızını, büyüklüğünü, ürün hizmet grupları içinde dağılımını, müşteri sayısını ve özelliklerini içermektedir. Bu bağlamda sürekli yenilikçilik kalite, çeşitlilik isteyen müşteriler işletmeleri yeni ürün ve hizmet sunmaya teşvik etmekte ve böylece rekabet avantajı sağlanmaktadır (Akdağ, Mete ve Emhan, 2014, s.331). Örneğin Almanya'daki müşterilerin dayanıklı ve yüksek nitelikli otomobil talepleri Almanya'yı lüks otomobil üretiminde dünyanın en başarılı ülkelerinden biri haline getirmiştir (Arıç, 2012, s.137).

Ülke içindeki talep koşulları uluslar arası rekabet gücünü üç şekilde etkilemektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008, s.116):

- Yerel talebin kompozisyonu: Bir ürünün yurtiçindeki talebi yurtdışından daha fazlaysa üreticiler bu ürüne daha fazla önem verirler. Yurtiçindeki talep yüksek nitelikleri gerektiriyorsa firmalar bu yönde yatırım yaparlar. İç talebin genişliği firmalar için baskı unsuru oluşturarak dış piyasada da yansıma mekanizmasını da belirler. Bu durum uluslar arası rekabet gücünü de etkiler.
- Yerel talebin nicelik olarak büyümesi: İç pazarın talepkar olması rekabet avantajını sağlar. Yurtiçi talebin büyüklüğü firmaların büyük ölçekli ve daha verimli üretim yapmasını teşvik etmektedir.
- İç talebin uluslararasılaşması: Değişime açık bir pazar yapısı bölgesel firmaların da küresel değişiklikleri takip etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda ulusal rekabet avantajı sağlamak için talebin dağılımı, niteliği, beklentileri görme ve değişiklikleri takip etmek çok önemlidir. İç talepteki değişiklikler talep koşullarını geliştirdiği gibi talep koşulları rekabet avantajı sağlayan diğer faktörlerle de ilişkilidir.

Sonuç olarak; talep koşulları firmaların ürüne verdiği değeri ve yenilikçiliğini etkilemektedir. Sürekli değişik ve çeşitlendirilmiş ürünler isteyen talep yapısı firmaları yeni ürünler geliştirmeye ve değişiklikleri takip etmeye teşvik ederken, iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek olduğu bölgelerde firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu noktada firmaların dikkat edilmesi gereken husus talebin gelecekteki yapısına

yönelik değişiklikleri önceden görmek ve böylelikle rekabet avantajı elde etmektir (Bulu, M., Eraslan, İ.H., ve Eraslan, H., 2006, s.55).

1.8.1.3.İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Elmas Modeli'nde ilgili endüstriler sanayide mevcut imkanları ve kaynakları ortak kullanan sektörleri, destekleyici endüstriler ise belli bir sektörün üretim yapması için ihtiyacı olan girdileri sağlayan tedarikçileri kapsamaktadır (Alsaç, 2010, s.19).

Destekleyici endüstriler rekabet avantajı firmanın yüksek maliyetli girdilerini yerel destekleyici endüstriden karşılanması şeklinde elde edilebilir. Örneğin; Dünya'nın başarılı kuyumculuk endüstrisine sahip İtalya, kuyumculuk makineleri alanında da kendini geliştirmiş ve dünyadaki kuyumculuk makinelerinin üçte ikisini üreten bir ülke haline gelmiştir. İtalya'daki makine tedarikçilerinin aralarındaki rekabet, yenilikçiliği ve maliyet avantajını artırarak dünyada rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olmuştur (Arıç, 2012, s. 137).

İlgili endüstriler açısından ise aynı imkanları kullanan firmalar arasında bilgi paylaşımı ile yeni teknolojinin geliştirilmesi, pazarlama, tedarik üretim süreçlerinin geliştirilmesi avantajı elde edilebilir. Aynı zamanda küresel düzeyde başarılı sektör ilgili diğer sektörleri de başarıya götürmektedir. Rekabetçi bir tedarik zinciri ile sektöre ucuz girdi sağlayarak rekabet avantajı oluşturmaktadır. Bu sektör ile yatay ve dikey ilişkileri bulunan diğer sektörler de gelişmekte ve yenilikçilik kapasiteleri artmaktadır (Bulu ve diğerleri, 2006, s.55). Fakat Elmas Modeli'nde unsurların tek başına rekabetçilik avantajı yoktur. Elmasın her köşesindeki unsurların birbirleri ile etkileşim içerisinde olması gerekmektedir (Alsaç, 2010, s.20).

1.8.1.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Durumu

Elmas modelinin dördüncü unsuru firmaların kuruluşu, organizasyonu, yönetim şekilleri, yurtiçi piyasa ortamını içermektedir (Akdağ vd., 2014, s.331). Porter'a göre

yönetim sistemleri evrensel nitelik taşımamaktadır. Endüstriler yurtiçi koşullara uygun yönetim yapılanmalarını ve organizasyonlarını benimsemektedir. Örneğin İtalyan firmalar odaklanma stratejisi kullanarak ülke koşullarına uygun niş ürünler üretmektedir (Arıç, 2012, s.137).

Ülkelerin piyasalarının yapısı ve bölgesel şartlar firmaları etkilemektedir. Yurtiçinde sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu bağlamda firmalar düşük rekabeti tercih ederler ancak bölgesel rekabet firmaları yeniliğe ve değişime zorlamaktadır. Bölgesel rekabet işletmeleri temel avantajlardan ziyade gelişmiş avantajlar elde etmesini teşvik eder. Fakat yüksek bölgesel rekabet firmaların sürekli bölgesel rakipleri ile mücadele etmesi yüzünden düşük küresel rekabete neden olmaktadır (Bulu vd., 2004, s.5).

Diğer taraftan piyasanın tam rekabetçi ve dışa açık olması ise firmaların uluslar arası rekabet gücünü etkilemektedir. Dışa açık bir ekonomide firmaların rakipleri ile mücadele edebilmesi için yeni ürünler ve teknolojiler geliştirmesi, ürün ve hizmet kalitesini arttırması ve maliyetleri düşürmesi gerekmektedir (Alsaç, 2010, s.20).

Sonuç olarak ülke koşulları ve yurtiçi rekabet ortamı firmaları verimli, kaliteli ve düşük maliyetli üretime ve yenilikçiliğe zorlayarak uluslararası rekabet avantajı sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

1.8.1.5. Devlet ve Şans Faktörü

Elmas Modeli'nde dört unsurun dışında iki dışsal değişken olarak devlet ve şans faktörleri bulunmaktadır. Şans faktörü karşılaşılan fırsatlar, petrol, hammadde girdi piyasası dalgalanmaları, siyasi karar değişiklikleri, krizler, sermaye piyasası dalgalanmaları ve döviz kuru değişiklikleri gibi durumları içermektedir. Devletin rolü ise yeni koşul ve kriz durumlarına önlem alarak rekabet gücü artışı için yardımcı olmaktır. Diğer bir deyişle Elmas modelinin unsurları çevresinde sektörleri desteklemektir (Akdağ vd., 2014, s.331).

Devlet faktör koşullarını, talep koşullarını ilgili ve destekleyici endüstrileri ve firmanın rekabet ortamını etkilemektedir. Benzer şekilde bu unsurlar da devleti etkilemektedir. Devlet faktör koşullarını teşvik eğitim, sermaye piyasasına yönelik politikalar yoluyla, altyapı, ulaşım gibi hizmetlerle etkilemektedir. Talep koşullarını ise doğrudan veya dolaylı biçimde etkilemektedir. Savunma sanayi, iletişim, ulaşım ekipmanları gibi konularda alıcı konumunda olup talebi doğrudan etkilerken ürünlerin kalite standartları, özellikleri, ücret politikaları gibi konularda dolaylı etkiye sahiptir. Devlet firmanın rekabet ortamı ve ilgili endüstriler konusunda ise düzenlemeler yaparak süreci etkilemektedir. Rekabetle ilgili regülasyonlar yapılması, kanun değişikliği, tekelleşmeleri engellenmesi firmaların bu unsurlara katkı sağlamaktadır (Alsaç, 2010, s.24).

Elmas Modeli'ndeki unsurlar hareketli bir sistem oluşturmakta ve birbirlerini etkileyerek rekabet avantajlarını belirlemektedir. Ancak avantajların sürdürülebilmesi için kaynaklar geliştirilmelidir. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı sergilemektedir. Aynı zamanda bir unsurdan kaynaklanan etkinin faydalı olması diğer unsurlara da bağlıdır (Beceren, 2004, s.285). Unsurların birbirlerinin arasındaki etkileşimin niteliği ve yoğunluğu önemli olup, yeni bilgi yetenek ve oyuncuların bulunduğu dinamik ve rekabetçi ortam sayesinde küresel rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır (Bulu vd., 2006, s.55).

Porter'a göre; Elmas Modeli'nin oluşturduğu sistem ile bir bölgede işletmeler yoğunlaştıkça unsurlar arasında etkileşim artarak kümelenme süreci başlayacaktır. Diğer bir ifadeyle Porter Elmas Modeli faktörlerinin, firmaların belirli bir coğrafyada kümelenerek üretim yapmaları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. (Ariç, 2011, s.110). Bu kapsamda kümelenmeler Elmas Modeli'nin uygulamada ortaya çıkan sonucudur ve süreç şöyle işleyecektir. Kümelenme başladığında bu durumdan bütün sanayi grubu karşılıklı şekilde etkilenir. Kümenin faydası ileri, geri ve yatay şekilde yayılarak, rekabet avantajı; pazarlama gücü, yan ürünler ve farklılaştırma ile bütün aktörlere yansımaya olacaktır. Yeni işletmelerin kümeye dahil olması, AR-GE çalışmaları, farklılaşma ve yeni stratejiler ile küme gelişecektir. Tedarikçi bağlantıları ve çok sayıda işletme ile iletişim içinde olan müşteriler vasıtasıyla bilgi akışı ve yenilikçilik artacaktır. Küme içerisindeki diğer bağlantılar ile yeni rekabet fırsatları daha iyi fark edilecektir. Elmas Modeli'ndeki unsurlar arasında etkileşim bulunması kümelenmenin büyümesi

gelişmesi ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi için bir itici kuvvet oluşturmaktadır (Alsaç, 2010, s.26-27).

Sonuç olarak, Elmas Modeli bir ülkedeki rekabet gücü yüksek endüstrilerin modelde yer alan unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda kümelenme eğilimi gösterdiğini ifade etmektedir. Porter'ın çalışması ile kümelenme ülkeler, bölgeler ve politika yapıcıları tarafından bir düşünce ve destek modeli olarak kabul görmüştür (Alsaç, 2010, s.157).

1.9. Kümelenmenin Avantajları

Kümelenmeler günümüzde ulusal, bölgesel veya endüstriyel rekabet gücünü arttırmak yeni teknoloji gelişimini desteklemek, yeni pazarlara girmek, ihracat potansiyelini arttırmak gibi pek çok amaçlarla oluşturulmaktadır (Gültekin, 2011, s. 35).

Bu bağlamda bir kümenin üyesi olmak öncelikle girdilere sahip olma bilgi teknoloji ve ilgili kurumlara erişmede, firmaların koordinasyonunu sağlamada ve gelişimi teşvik etmekte ve daha verimli çalışmayı sağlamaktadır. Dinamik bir kümede bulunan işletmeler ihtisaslaşmış ve tecrübeli işçi havuzuna sahip olarak, işe alımdaki arama ve işlem maliyetlerini düşürerek ve zamandan tasarruf etmektedirler. Aynı zamanda iyi gelişmiş bir kümelenme farklı yerlerdeki istihdam riskini düşürerek, nitelikli işgücünü çeker. Ayrıca, iyi bir tedarikçi tabanına sahip olarak, uzaktaki tedarikçiler yerine küme içindeki tedarikçileri kullanır, böylece işlem maliyetlerini düşürür, ithalat ve gecikme maliyetlerini ise ortadan kaldırır. Küme üyeleri arasındaki güven bağları neticesinde pazar, teknik ve teknoloji gibi bilgilerin paylaşılmasına ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlar. Küme üyeleri arasındaki bu bağlar değer zinciri oluşmasına ve birbirlerinin performansını arttırmalarına neden olur (Bulu, 2009, s.19).

Kümelenmeler kümenin ana oyuncusu olan işletmelere esnekliklerini kaybettirmeden büyük ölçekli ya da diğer firmalarla resmi olarak bağlantılı bir işletme gibi hareket etme olanağı sağlar. Böylece küçük işletmeler de kümenin içinde yer alarak diğer firmalarla işbirliği içerisinde daha fazla üretim yapabilirler. Ayrıca kişisel ilişkiler ve bağları

gelişmesi ile güven oluşur ve bu durum bilgili akışkan hale getirir (Eraslan ve Dönmez, 2015, s.89).

Kümelenmelerin diğer bir faydası ise KOBİ, büyük firmalar, kamu ve özel kuruluşları, araştırma kurumları, dernek, ticaret birlikleri gibi sivil toplum örgütlerini gibi toplumun birçok unsurunu bir araya getirmesi ve sinerji oluşturmasıdır. Bu oluşumla rekabet gücü yüksek sektör belirlenip, eksik noktalar tamamlanarak aralarındaki iletişimin kolayca sağlanmasına ve uluslar arası rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır. Kümelenme içerisinde, üretici, müşteri, AR-GE, eğitim ortak pazarlama ilişkileri ile sinerji oluşturan üyeler işlem maliyetlerini düşürerek, verimlilik ve inovasyonu arttırmaktadır (Eraslan, 2009, s.24).

Kümelenmeler üretim lojistik ve pazarlama fonksiyonları açısından da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Üretim açısından küme içerisinde firmalar tek bir fabrika gibi aynı ürünü üreterek ölçek ekonomilerinden yararlanabilirler. Aynı zamanda üretim süreci aşamalara bölünerek uzmanlaşma sağlanabilmektedir. Lojistik açısından iyi yapılanmış bir kümelenmede firmalar lojistik maliyetlerini asgari düzeye indirerek rekabet avantajı elde etmektedir (Eraslan ve Dönmez, 2015, s.95-96-97).

Pazarlama açısından ise kümelenmeler firmalara hazır bir zemin sunarak, firmaların pazar bilgilerini küme içerisinde öğrenmelerini, buna göre ürün geliştirmelerini ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Ayrıca bu durum müşterilere de avantaj sağlamaktadır. İşletmeler arasındaki rekabet daha kaliteli ürün ve hizmet sunmalarına ve müşterilerin de daha uygun fiyata bu ürünlere erişmelerine olanak tanımaktadır (Nasır, 2009, s.100).

Kümelenmelerin sağladığı diğer avantaj ise rekabetin küme üyelerini motive ederek yakın olmalarını sağlamasıdır. Bu kapsamda benzer üretim yapan firmalar birbirlerine yakın olma eğiliminde olup rekabet artacaktır. Bu rekabetçilik ortamı firmaları yeni ürün üretme ve kaliteyi arttırmaya teşvik eder. Benzer üretim yapan firmaların küme içerisinde birbirini kıyaslamasına ve firma performansını değerlendirmesine olanak sağlar. Ayrıca, firmaların bir küme içinde olması onlara toplum ve piyasa içinde iyi bir imaj kazandıracaktır (Keskin, 2009, s.120).

Kümelenmelerin avantajlarından biri de güven tesis etmesidir. Küme üyeleri arasında güven oluştuğunda firmalar arasında işbirliği sağlanır, sözleşme maliyetlerini azaltarak, esneklik sağlar. Aynı zamanda birbirine güvenen taraflar arasında kontrol maliyetleri düşer. Firmaların uzun vadeli ortaklık sağlama, risk alma ve finansal destek toplamalarına olanak sağlar. Bilgi alışverişi ve yayılması kolaylaşarak yenilikçi düşüncelere erişimi artırır (Ekonomi Bakanlığı, s.39-40).

Özetle, kümelenmenin firmalar için avantajlarını şu şekilde sıralanmıştır (Karataş, 2006, s.49, Nasır, 2009, s. 99, Erkut, 2011, s.13, Cansız, 2011, s.11-12):

- Küme içindeki faaliyet gösteren işletmelerin yeni teknolojiye erişimini sağlar.
- Sinerji ekonomisi ve karşılıklı bağlılığa dayalı bir ekonomi yaratır.
- Kümelenme riskleri dağıtır.
- Firmaların iyi bildikleri işe odaklanmasını ve uzmanlaşmayı sağlar.
- Kümelenme teknoloji, bilgi ve yeniliğin hızlı biçimde yayılmasını kolaylaştırır.
- Küme üyesi diğer firmaların uzmanlıklarından yararlanma fırsatı sağlar.
- Tedarikçiler, üreticiler ve tüketicilerin ortak AR-GE çalışması yapmasını sağlar.
- Kümelenme tamamlayıcı varlık ve bilginin paylaşılmasından sağlanacak faydaları ortaya çıkarır.
- Öğrenme sürecini hızlandırır ve işlem maliyetlerini düşürür.
- Kaynakları ve yetkinlikleri artırarak yüksek verimlilik sağlar.
- Bölgeyi yeni yatırım ve girişimler için cazip hale getirir.
- Yerel ve uluslararası piyasalarda daha fazla tanınırlık, cazip bir imaj, etkin bir dağıtım ağı oluşturur.
- Pazara derinlemesine nüfuz edebilme yeteneği kazandırarak müşteri sayısında gelirden ve hizmet kalitesinde artış sağlar.
- Kümelenmeler ticari kalkınma stratejilerinin paylaşılmasını sağlar.
- Ortak problemlere çözüm bulmayı kolaylaştırır.
- İnovasyon ve yenilikçiliği sağlar.
- Ölçek ekonomisinden yararlanmayı sağlar.
- Ulaşım, altyapı gibi maliyetleri düşürür.
- Rekabetçilik için engelleri ortadan kaldırmada rol oynar.

1.9.1. Kümelenme ve Verimlilik İlişkisi

Bir kümenin parçası olmak işletmeye girdi, bilgi, teknoloji ve diğer kurumlara erişimini kolaylaştırma ve faaliyet alanındaki diğer işletmelerle koordinasyonu sağlama gelişim ve motivasyonu artırma açısından fayda sağlamaktadır (Devrim ve Özpençe, 2007, s. 66).

Öncelikle iyi gelişmiş bir küme özelleşmiş bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda küme içindeki firmaların pazar, teknik ve rekabet gibi bilgileri paylaşmaları, bu bilgilerin kullanarak eksik yönlerin tamamlanmasına olanak sağlar. Böylece firmaların verimlilik ve yenilikçilik kapasitelerini artar.

Ayrıca küme içerisindeki firmalar coğrafi yoğunlaşmadan sağlanan verimlilik ile nitelikli işgücüne bilgi ve beceriye ulaşarak, küme içerisindeki destekleyici kuruluşlar ile işbirliği sağlarlar. Bu bağlamda kümelenmeler çalışanlara ve tedarikçilere daha kolay erişerek istihdam riskini azaltılmasına ve işlem maliyetlerini düşürülmesine katkıda bulunur (Girgin ve Değerli, 2006, s.480).

Motivasyon yönünden ise küme içindeki rekabetin firmaları motive etmesi ve benzer şirketlerin aynı bölgede toplanması verimliliği arttırmaktadır. Böylece aktörlerden birinin ürettiği yeni ürün, teknoloji gibi bilgiler diğerlerini de motive ederek rekabet için baskı oluşturacaktır. Bu durum firmaları ürün hizmet kalitesini arttırmaları yönünde teşvik edecektir (Alsaç, 2010, s.49, Girgin ve Değerli, 2006, s.480).

Diğer taraftan, özel altyapı yatırımları, kamu politikaları ya da eğitim programları da kümelenmede verimliliği etkilemektedir. Bu bağlamda küme tarafından eğitim programları düzenlemek veya özel sektör tarafından araştırma merkezi kurulması gibi faaliyetler verimlilik artışı yaratır (Alsaç, 2010, s.50).

Sonuç olarak, küme içerisindeki firmaların ihtisaslaşarak verimlilik artışı sağlaması tüm kümeye fayda sağlamaktadır.

1.9.2. Kümelenmeler ve İnovasyon

Günümüzün rekabet ortamında firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için ürün ve hizmetlerini, üretim ve teknik süreçleri farklılaştırması ve yenilemesi gerekmektedir. Bu kapsamda yenilikten kasıt inovasyondur (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008, s.9).

İnovasyon bilginin ya da düşüncenin bir ürün veya hizmete yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım tekniğine dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Devrim ve Özpençe,2007, s.67). Bu kapsamda inovasyon bilim ve teknolojiye buluşlardan daha geniş bir kavram olup üretim dağıtım ve pazarlama süreçlerindeki gelişmeleri de ifade etmektedir (Alsaç, 2010, s.50).

Kümelenmeler verimliliğin yanı sıra inovasyon kabiliyetini de geliştirmektedir. Bu bağlamda küme içindeki firmalar yenilikleri görür ve müşteri taleplerini küme dışındaki firmalardan daha hızlı biçimde gerçekleştirirler. Aynı zamanda kümede yer alan girişimciler ürün ve hizmetlerin eksik yönlerini daha kolay fark eder. Böylece yenilik fırsatlarını dışarıdaki firmalardan daha önce keşfeder. Ayrıca küme içindeki firma inovasyon için kullanacağı kaynağı hızlı bir şekilde temin eder. Yerel tedarikçilerin de sürece katılması ile tüketicilerin ihtiyaçlarının daha çabuk karşılanması sağlanır (Girgin ve Değerli, 2006, s.482).

Kümelenmelerin yarattığı pozitif dışsallıklar, bağlantılar, bilgi, teknoloji paylaşımı ve AR-GE faaliyetleri inovasyonu tetiklemektir. Aynı zamanda kümelerin yaşam döngüsünde belirtildiği gibi kümenin varlığını ve rekabet avantajını sürdürebilmesi için değişimlere uyum sağlaması ve yenilik yapması zorunludur. Dolayısıyla inovasyon, rekabet gücünün hem nedeni hem sonucudur (Oral, 2014, s.39).

Kümelenmelerin diğer bir katkısı da küme üyeleri arasındaki ekonomik ve sosyal ağlar sayesinde bilginin paylaşılarak yenilikçiliğin geliştirilmesidir. Söz konusu yenilikler kümedeki firmaların AR-GE çalışmaları yoluyla veya küçük işletmelerin üretim süreçlerinde yaptığı değişikliklerle olmaktadır (Alsaç, 2010, s.51).

Sonuç olarak, kümelenmeler ile inovasyon arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda kümelenmeler yarattıkları ölçek ekonomileri ile firmaların bilgi, teknoloji

paylaşımını ve inovasyon kabiliyetini arttırmaktadır. Diğer taraftan inovasyonlar da kümelerin varlığını sürdürmesinde ve rekabet avantajı elde etmesinde tetikleyici bir rol oynamaktadır.

1.9.3. Kümelenmeler ve Yeni İş Olanaklarının Geliştirilmesi

Kümelenmeler yeni iş olanakları yaratmaktadır. Bir kümenin üyesi olan KOBİ'nin sahip olduğu bilgi, işgücü altyapı gibi avantajlar diğer KOBİ'lerin dikkatini çekerek kümeye olan talebi ve kümenin derinliğini arttırmaktadır (Devrim ve Özpençe, 2007, s.67). Kümenin derinliği yeni iş fırsatları sağlayarak ve bölge halkının istihdamını arttırmaktadır.

Kümelenmelerdeki sektöre giriş engellerinin diğer yerlere göre daha düşük olması da firmaların talebini arttırmaktadır. Aynı zamanda kümeler firmalara ortak alt yapı, işgücü teknik ve pazar bilgisini, müşteri profilini hazır bir şekilde sunmaktadır. Bu nedenle yeni firmalar bağımsız yerler yerine küme içinde kurulmayı tercih etmektedir. Örneğin; dünyanın en önemli bilişim kümelerinden Silikon Vadisi çok sayıda yeni firmanın kurulduğu bir kümedir (Eroğlu ve Yalçın, 2013b, s.183).

Özellikle esnek üretim sistemlerine sahip olan KOBİ'ler faaliyet alanlarını hızlı biçimde değiştirebilmektedir. Bu durum yeni iş olanakları fırsatı yaratmaktadır. Ayrıca bilgi teknoloji ve inovasyonu etkin biçimde kullanan KOBİ'ler yeni sektörlerin oluşmasını ve istihdam artışına katkı sağlamaktadır (Devrim ve Özpençe, 2007, s. 67).

1.10. Kümelenmelerin Dezavantajları

Kümelenmelerin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları mevcuttur. Hızlı büyüyen bir kümelenme yerel ekonominin dengesini değiştirebilir. Bu durum arsa fiyatlarının, çalışan ücretlerinin artışına ve işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca bu şekilde değerlendirilen bir kümelenmeye girmek küçük işletmeler için kolay bir durum değildir (Keskin, 2009, s. 127).

Kümelenme içerisinde işletmeler bağımsız varlıklar olmayıp kümenin diğer üyelerine bağlı stratejik ortaklardır. Aynı zamanda kümelemeler tüketiciler, rakipler, sivil toplum örgütleri, tedarikçiler, kamu elemanları gibi pek çok aktörü içinde barındırır. Bu nedenle kümelenmelerin etkin iyi bir plan ve yol haritası belirlemesi gerekmektedir. Diğer taraftan aşırı katı ve teknik planlamalar ise kümenin aktörlerinin hareketlerini kısıtlayarak ilişkilere engel olabilir. Benzer şekilde kümelerde işbirliği kurumları (dernekler, ticaret birlikleri) veya araştırma toplulukları (üniversiteler, araştırma merkezleri) gibi aktörlerin eksikliği, yanlış planlama ve istenilen hedeflere ulaşılamaması gibi sıkıntıları doğurur (Yüce, 2012, s.28).

Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu'nda kümelenmelerin dezavantajları şu şekilde sıralanmıştır (Scheer ve Zallinger, 2007, s.17):

- Ortak işletmelerin kültüre uyumsuzluğu,
- Ortaklık için gerekli yasal ve ekonomin olanakların eksikliği,
- Girişimciliğin ve yeterliliğin eksikliği,
- Ortaklar ve bağlantılı kurumlar arasında güven eksikliği,
- Ortaklar hakkında bilgi eksikliği,
- Ortak çalışanların ağ dışında bırakılması,
- Resmi olmayan iletişim ağının kurulamaması,
- Stratejik işbirliği ile ilgili belirsiz ve gerçekçi olmayan beklentilerdir.

2. KOBİ'LERDE KÜMELENME VE ÖNEMİ

2.1. KOBİ'ler ve Kümeleme

KOBİ'ler ülkelerin ekonomisinin temel taşı olup büyük işletmelerin çekirdeğinin oluşmasında, ekonominin dinamikleşmesinde ve rekabet ortamının gelişmesinde vazgeçilmez unsurlardır (Timurçin, 2010, s.74). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde öncelikle çeşitli kurumlarca KOBİ tanımları, KOBİ'lerin özellikleri, Türkiye ekonomisindeki yeri incelenerek KOBİ'lerde kümelemenin gerekliliği ve küme oluşturma süreci irdelenecektir.

2.1.1. KOBİ Tanımları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) kavramı dünyada tüm ülkelerde kullanılan bir kavramdır. Ancak üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. Bu bağlamda tanımlar ülkelerin ekonomik yapılarına göre hatta bölge ve sektörler için farklılık göstermektedir. Tanımlarda nicel ve nitel kriterler baz alınmaktadır. Nicel kriterler işçi sayısı, sermaye miktarı, aktif değerler toplamı, kar, enerji kullanımı, ciro, makine parkı ve donanımı, kapasite gibi unsurlardır. Nitel kriterler ise girişimcinin işletmede çalışması, uzmanlaşma iş bölümü derecesi, sermaye, finansal yetersizlik, yönetim teknikleri uygulama yetersizliği, pazarlık gücü, yönetimin bağımsızlığı, mali bağımsızlık, aile bireylerinin işletmede çalışması gibi unsurları içermektedir (Kaya, 2007, s.124).

2.1.1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Ülkemizde Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde 18 Kasım 2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete'de "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik" ile KOBİ tanımı benimsenmiştir. 04.11.2012

tarikh, 28457 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan değişiklik ile mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler için yeni bir tanımlama yapılmıştır. Yeni tanıma göre mikro küçük ve orta ölçekli işletmeler Tablo 2.’de gösterilmektedir (KOBİ’lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013, s.1).

Tablo 2. Türkiye’de KOBİ sınıflandırması

Tanım kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 1	≤ 8	≤ 40
Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤1	≤ 8	≤ 40

Kaynak: KOBİ’lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013, s.1

Ülkemizde yapılan bu tanımlama ile devlet kurumlarının, bankaların KOBİ tanımlarına düzenleme getirilerek tek bir tanım haline dönüştürülmüştür. Bu kapsamda;

- Mikro işletme: Yıllık çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı 1 milyon TL’nin altında olan işletmelerdir.
- Küçük işletme: Yıllık çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı 50 milyon TL’nin altında olan işletmelerdir.
- Orta ölçekli işletme: Yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve yıllık net satıl hasılatı 40 milyon TL’nin altında olan işletmelerdir.

2.1.1.2. Çeşitli Kurum ve Ülkelerde KOBİ Tanımları

Dünya’da kurumlar ve ülkeler arasında KOBİ tanımlaması açısından belli bir tanım ve kriter bulunmamaktadır. Dünyanın önemli kuruluşlarından olan OECD tanımında yalnızca işçi sayısı baz alınmaktadır. Buna göre 1-4 işçi çalıştıran firmalar mikro ölçekli, 5-19 işçi sayısına sahip firmalar çok küçük ölçekli, 20-99 işçi çalıştıran firmalar küçük ölçekli, 100-499 işçi çalıştıran firmalar ise orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmıştır (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2006, s.31).

Avrupa Birliği'nde (AB) ise üye ülkeler 1997 yılına kadar kendi KOBİ tanımlarını kullanmışlardır. 1997 yılında karışıklığa son vermek amacıyla bir tanım geliştirilmiş ve 1998 yılında yürürlüğe girmiştir. 1998 yılında yürürlüğe giren KOBİ tanımı ile tek bir çatı altında toplanmış bu tanım zamanla bazı değişikliklere uğramıştır. Son olarak 2005 yılında yapılan KOBİ tanımı ile ülkemizdeki gibi çalışan sayısı yıllık net satış hasılatı ve bilanço değeri belirlenmiştir. Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımı Tablo 3'te gösterilmektedir (Müftüoğlu, 2007, s.123).

Tablo 3. Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması

Tanım kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 50
Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 43

Kaynak: Müftüoğlu, 2007, s.123

Resmi bir tanım bulunmayan Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde çalışan sayısına göre KOBİ sınıflandırması yapılmaktadır. Buna göre 1-499 personel çalıştıran işletmeler küçük işletme 500-1500 arasında personel çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2006, s.35).

Japonya'da ise sektöre çalışan sayısı ve sermaye miktarına göre KOBİ tanımlanması yapılmıştır. Bu kapsamda imalat sektöründe 1-4 işçi çalıştıran firmalar mikro, 5-19 işçi çalıştıran firmalar çok küçük 20-299 işçi çalıştıran firmalar ise KOBİ olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda sektörlere göre KOBİ tanımı Tablo 4'te gösterilmiştir (Akgemci, 2001, s.12).

Tablo 4. Japonya'da KOBİ'lerin sınıflandırılması

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Sermaye Miktarı
İmalat sektörü	300 kişiye kadar	100 milyon Yen'e kadar

Ticaret sektörü	100 kişiye kadar	30 milyon Yen'e kadar
Hizmet Sektörü	50 kişiye kadar	10 milyon Yen'e kadar

Kaynak: Akgemci, 2001, s. 12

Görüldüğü üzere ülkelerde ekonominin durum, yapısı ve farklı nicel ve nitel özelliklere göre farklı KOBİ tanımları benimsenmiştir. Bunun nedeni kredi kuruluşlarından fon sağlama, devlet yardımı, yatırım desteği gibi konularda KOBİ tanımlarının baz alınmasıdır. Ülkeler ekonomik yapılarına göre sınıflandırmalar yaparak KOBİ'lerine destek olmayı amaçlamaktadır.

2.1.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'lerin bağlı buldukları sektöre göre farklı ölçütler ön plana çıkmaktadır. Örneğin sanayi sektöründe makine ve sermaye önemli bir ölçüt iken tarım sektöründe çalışan sayısı önemlidir. Fakat benzer yapılanma olan KOBİ'lerin ortak özellikleri de bulunmaktadır (Kaya, 2007, s. 129). KOBİ'lerin temel özellikleri şunlardır (Kaya, 2007, s.130-131):

- Hukuki yapıları genellikle bireysel veya şahıs ortaklığıdır.
- Yönetim ve icra birbirinden ayrılmamıştır. Diğer bir ifadeyle sahiplik ve yöneticilik fonksiyonu aynı kişidedir. Bazı işletmelerde ve bazı özel hizmet fonksiyonunda bu durum farklılık gösterebilmektedir.
- Büyük işletmelere kıyasla daha bağımsızdır. KOBİ'lerde yönetim ve sahiplik aynı kişide olduğu için profesyonel yöneticilerde olduğu gibi firma sahibi ve hissedarların baskısı mevcut değildir.
- Girişimcilik yeteneği yüksektir.
- Faaliyetler sınırlı işbölümüne ve düşük düzeyde uzmanlaşmaya dayanmaktadır.
- İşletme sahibi ile çalışanlar ve müşteriler arasında yakın bir ilişki vardır.
- Sınırlı sermayeye sahip olup, finansman için gerekli fon kaynağını genellikle öz sermaye ve öz kaynaklardan sağlar.
- Mal ve hizmet kapasiteleri sınırlı olup yatırım yapma güçleri düşüktür.

- Satış hacmi veya pazar payları sınırlıdır; genellikle küçük veya yerel düzeyde faaliyet göstermektedir.
- Tedarik ve pazarlamada pazarlık güçleri büyük işletmelere göre zayıftır.
- Büyük işletmelere göre çalışan sayısı az olup, işletme sahibi ve aile bireyleri de genellikle işletmede çalışırlar.
- Yeniliğe açık dinamik bir yapıya sahiptirler.

KOBİ'lerin bu özellikleri bir tarafta onlara bazı avantajlar sağlarken diğer taraftan bazı dezavantajlara da sebep olmaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerin avantajları şunlardır (Öğüt ve Karayel, 2011, s.34-35):

- KOBİ'ler birlikte çalıştıkları pazarı ve müşterileri yakından tanıyarak onların özelliklerini ve ihtiyaçlarını daha kolay keşfedebilirler. Böylece yeni ürün ve hizmet geliştirme olasılığı artar.
- Üretim, pazarlama ve hizmet alanlarında büyük işletmelere oranla daha esneklerdir.
- Esnek yapıları sayesinde ekonomik dalgalanma ve krizden daha az etkilenirler.
- Büyük işletmelere göre bürokrasi az olduğu için girişimcinin karar alma süreci daha kısa ve kolaydır.
- Genellikle işgücü yoğunluğu sermaye yoğunluğundan fazladır. Bu nedenle büyük işletmelere oranla sermaye ihtiyaçları azdır.
- Yatırım maliyetleri düşük olduğundan, çok çeşitli ürünleri düşük maliyetlerle üretebilirler.
- Talepteki değişkenliklere kolayca ayak uydurabilirler.
- Finansal destek sağlanması halinde esnek üretim yapıları sayesinde teknolojik yenilikleri kolayca uygulayabilirler.

KOBİ'lerin dezavantajları ise şunlardır (Çatal, 2006, s.347-348):

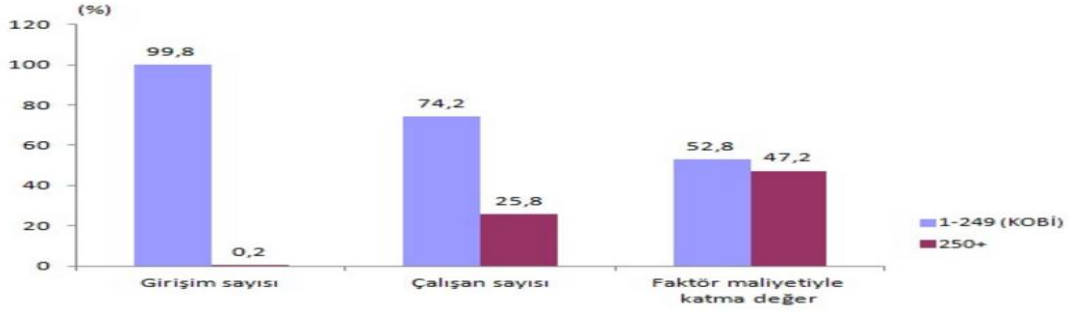
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Bağımsızlığını kaybetme ve iflas etme riski,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Nitelikli eleman bulma güçlüğü,

- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- Mevzuat ve bürokrasi,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam,
- İşletmelerin küçük olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek,
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçük olması,
- Olumsuz rekabet,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- Sermaye yetersizliği,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,
- Uzman bir finansman ekibinden yoksunluk,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliğidir.

2.1.3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisinde ve Dış Ticaretteki Yeri

Günümüzün küreselleşen dünyasında KOBİ'ler, esnek üretim yapıları, değişen şartlara uyum sağlama, işsizliğin azaltılması ve yeni iş imkanları sağlaması gibi avantajları nedeniyle ekonominin en önemli yapıları haline gelmiştir (Ergün, 2012, s.4). Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin sahip olduğu ekonomik dinamizm çok önemli bir yere sahiptir (Bilen ve Solmaz, 2014, s.64).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre ülkemiz ekonomisinin genel durumuna bakıldığında 2013 yılında imalat ve sanayi sektöründe 2013 yılında 2.695.131 girişim faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bu girişimlerin %99.8'i KOBİ'lerden oluşturmaktadır. KOBİ'ler aynı zamanda istihdamın %74.2'sini maaş ve ücretlerin %54.7'sini cironun %63.8'ini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %52.8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53.3'ünü oluşturmuştur (TÜİK, 2015). Söz konusu göstergeler Şekil 7'de gösterilmiştir.



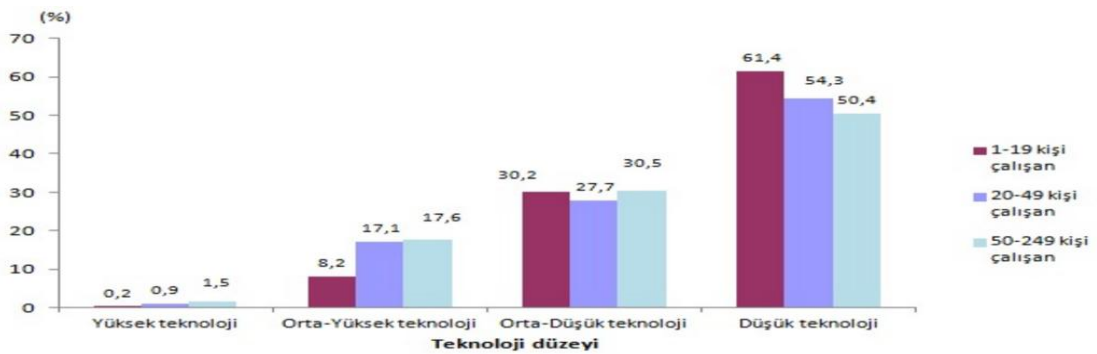
Şekil 7. İşletme Büyüklüklerine Göre Temel Göstergeler

Kaynak: TÜİK, 2015

Aynı zamanda 2013 yılı istatistiklerine göre KOBİ'lerin en fazla faaliyet gösterdiği sektör %39.9'la toptan ve perakende ticaret olmuştur. Ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına (NACE Rev.2) göre KOBİ'lerin %15.7'si motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin tamiri, %12.6'sı ise imalat sanayinde faaliyet göstermiştir.

KOBİ'lerin istihdam oranlarında da ticaret sektörü 2013 yılında en yüksek paya sahiptir. Toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı faaliyetindeki KOBİ'lerde, istihdam payı %28,3, maaş ve ücret payı %23,9, ciro payı %50,9, faktör maliyetiyle katma değer payı %27, maddi mallara ilişkin brüt yatırım payı ise %19 olmuştur (TÜİK, 2015).

2013 yılı verilerine göre teknoloji seviyesi açısından ise imalat sanayindeki KOBİ'lerin %60.8'inin düşük teknoloji ile çalıştığı belirlenmiştir. KOBİ'lerin imalat sanayisindeki girişimleri istihdamın %55.1'ini faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) ise %43.6'sını oluşturmuştur. Aşağıda Şekil 8'de imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyüklük ve teknoloji seviyelerine gösterilmektedir.

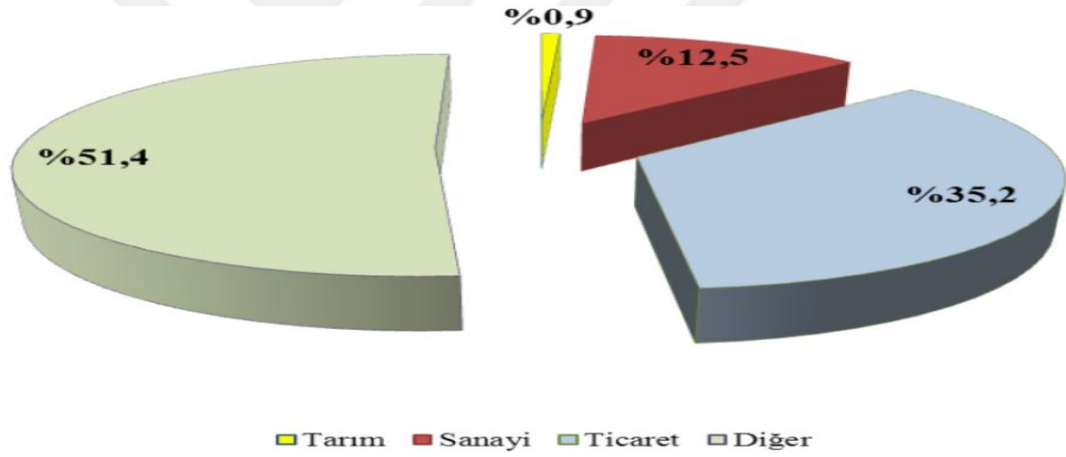


Şekil 8. Büyüklük ve Teknoloji Seviyelerine Göre İmalat Sanayi KOBİ'leri

Kaynak: TÜİK, 2015

Şekil 8’de gösterildiği gibi, 1-19 kişi çalışanı bulun işletmelerin %61,4’ü düşük teknoloji, %30,2’si orta-düşük teknoloji, %8,2’si orta-yüksek teknoloji ile çalışmaktadır. 20-49 kişi çalışan işletmelerin ise %54,3’ü düşük teknoloji %27,7’si orta-düşük teknoloji, %17,1 ‘i orta-yüksek teknoloji ve %09’u yüksek teknoloji ile çalışmaktadır. 50-249 kişi çalışan işletmelerde %50,4’ü düşük teknoloji %30,5’ü orta-düşük teknoloji %17,6’ü orta-yüksek teknoloji ve %1,5’u ise yüksek teknolojiyle üretim yapmaktadır. İstatistiklere göre KOBİ’lerde imalat sektörünün genel görünümüne bakıldığında daha önce belirttiğimiz dezavantajların geçerli olduğu ve çoğunlukla düşük teknoloji ile üretim yaptıkları tespit edilmiştir.

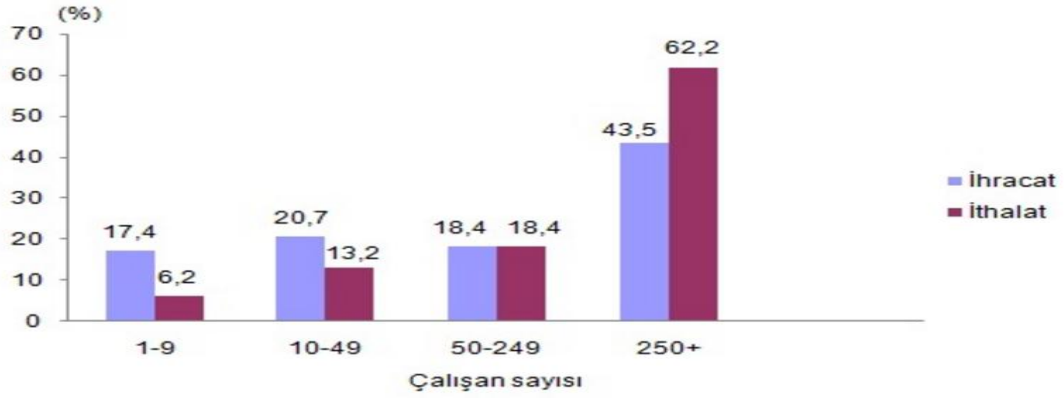
Ülkemizdeki KOBİ’lerin sektörel bazda dağılımı 2013 yılı verilerine göre Şekil 9’da gösterilmektedir. Buna göre, KOBİ’lerin %12,5’i sanayi, %35,2’si ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.



Şekil 9. KOBİ’lerin Sektörel Dağılımı

Kaynak: 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015, s.12

TÜİK ihracat istatistikleri 2014 yılında KOBİ’ler ihracatımızın %56.4’ünü ithalatımızın ise %37.8’ni gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda çalışan sayılarına göre firmaların 2014 yılı ihracat ve ithalat oranları Şekil 10’da gösterilmektedir.



Şekil 10. Çalışan Sayısına Göre 2014 Yılı İhracat ve İthalat Oranları

Kaynak: TÜİK, 2015

Şekil 10'da gösterildiği gibi 2014 yılı ihracatında mikro ölçekli işletmelerin payı 17.4 iken küçük ölçekli işletmelerin payı %20.7'dir. Orta büyüklükteki işletmelerin payı ise %18.4 olarak gerçekleşmiştir. KOBİ'ler toplam ihracatın %56.4'ünü gerçekleştirirken büyük ölçekli işletmelerin payı ise %43.5'tür. İthalatın %6.2'si mikro işletmeler, %13.2'si küçük işletmeler, %18.4'ü orta büyüklükteki işletmeler %62.2 ise büyük ölçekli firmalar tarafından yapılmıştır.

Ülkemizde 2014 yılında dış ticaret yapan sektörlerin payına bakıldığında sanayi sektörünün ihracatının %34.8'i, ticaret sektörünün ihracatının %89'unu KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Sanayi sektörü tarafından yapılan ithalatta KOBİ'lerin payı %24.5 iken, ticaret sektörü tarafından yapılan ithalatın %64'ü KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Şekil 11'de işletme faaliyeti ve çalışan sayılarına göre 2014 yılı dış ticaret istatistikleri sunulmuştur.

NACE Rev.2 / Çalışan sayısı	İhracat		İthalat	
	1-249	250+	1-249	250+
B-E: Sanayi	34,8	65,2	24,5	75,5
G: Ticaret	89,0	11,0	64,0	36,0
Diğer	52,4	47,5	20,2	79,5
Toplam	56,5	43,5	37,8	62,2

Yüzde dağılım, çalışan sayısı bilinmeyen girişimlerden dolayı 100'ü vermeyebilir.

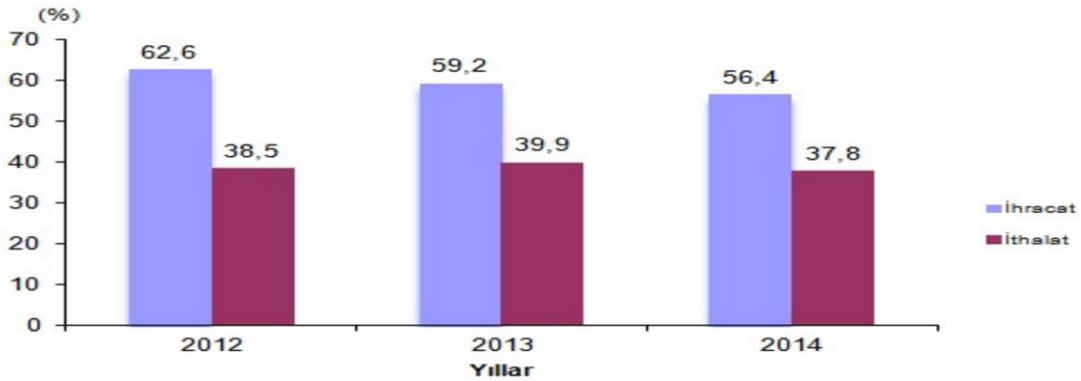
NACE: Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflaması

Şekil 11. İşletme Faaliyetine ve Çalışan Sayısına Göre 2014 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri

Kaynak: TÜİK, 2015

Şekil 11’de görüldüğü gibi 2014 yılında ülkemizde sanayi sektöründe %65.2 oranla büyük ölçekli firmaların ihracatı hakimken ticaret sektöründe ise %89 oranla KOBİ’lerin ihracatı yüksektir. Ülke gruplarına göre 2014 yılı dış ticaret verilerine bakıldığında ise KOBİ’ler tarafından yapılan ihracatın %48’i Avrupa ülkelerine %35.5’i ise Asya ülkelerine gerçekleştirilmiştir. KOBİ’lerin 2014 yılı ithalatı da benzer şekilde %50.5 oranında Avrupa ülkelerinden %39.8 oranında Asya ülkelerinden yapılmıştır (TÜİK, 2015).

2012-2014 yılları dış ticaret istatistiklerine bakıldığında 2012 yılında ihracatın %62.6’sını 2013’te %59.2’sini 2014’te ise %56.4’ü KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Ülkemiz ithalatının ise 2012 yılında %38.5’ü 2013 yılında %39.9’u 2014’te ise %37.8’i KOBİ’ler tarafından yapılmıştır. Söz konusu yıllara ait ihracat ve ithalat veriler Şekil 12’de gösterilmektedir.



Şekil 12. Yıllara Göre KOBİ’lerin Dış Ticaret İstatistikleri

Kaynak: TÜİK, 2015

Görüldüğü üzere ülkemizde KOBİ’ler üretim, istihdam ve dış ticaretimizin bel kemiğini oluşturmaktadır. KOBİ’ler ülkemizdeki işletmelerin %99’unu oluşturmakta ve ihracatımızın yarısını gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda KOBİ’ler düşük kapasiteli ve ileri teknolojiyi kullanamayan işletmeler değil, girişimciliği arttıran, üretim ve istihdama katkı sağlayan, konjonktürel değişikliklere kolay uyum sağlayabilen böylelikle ülkenin kalkınma kapasitesini arttıran işletmelerdir (Bilen ve Solmaz, 2014, s.64). Bu nedenle ülkemizde KOBİ’lerin desteklenmesi geliştirilmesi ve ihracata yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.1.4. KOBİ'lerin Dış Ticarete Karşılaştığı Güçlükler

Küreselleşen dünyada rekabet avantajı sağlamak ve ihracat pazarlarına ulaşmak KOBİ'ler için büyük bir önem taşımaktadır. Fakat KOBİ'lerin büyük işletmelere göre üretim ölçeğinin düşük, yönetim yapısının farklı olması dış ticarete bazı problemlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. KOBİ'lerin dış ticarete karşılaştıkları sorunları şu şekilde sıralanmaktadır (Özdemir ve Karaca, 2007, s.3-4):

- Bürokratik engeller ve karmaşık prosedürler,
- Yönetim ve örgütlenme sorunu,
- Finansman kaynaklarına erişim güçlüğü,
- Hedef pazar araştırması, danışmanlık gibi maliyetlerin yüksekliği,
- Yetersiz pazar bilgisi ve pazarların uzaklığı,
- Donanımlı eleman temininde yaşanan sıkıntılar,
- Yabancı dil sorunu ve iletişim güçlüğü,
- Modern üretim teknolojilerinin eksikliği,
- Kalite ve standardizasyon eksikliği,
- Yenilikçi sistemlerin yokluğu,
- Bilgi kaynaklarına erişim güçlüğü,
- Uluslar arası rakiplerle rekabet edebilme güçlüğü,
- Destek yetersizliği,
- AR-GE ve inovasyon eksikliği,
- Tanıtım eksikliği,
- Düşük teknoloji üretim,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanamama ve yüksek maliyetle üretimdir.

2.2. KOBİ'lerde Kümelenmenin Önemi ve Faydaları

Günümüzün küreselleşen dünyasında “küçük güzeldir” anlayışı yerini “küresel davran yerel düşün” deyimine bırakmıştır. Bu bağlamda ülkemizdeki işletmelerin %99'unun KOBİ'ler olduğu düşünüldüğünde, onların uluslararası arenada rekabet gücü kazanması

ve ihracat yapabilir hale gelmesi ülkemiz kalkınması için çok önemlidir. Bu noktada kümelenme yaklaşımı ortak tedarik, ortak pazarlama, AR-GE çalışmaları ve yenilikçilik sağlayarak, KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünü artırma ve sorunların çözümünde benimsenen bir yaklaşım haline gelmiştir (Gültekin, 2011, s.33).

Küreselleşme ile birlikte KOBİ'ler yalnızca yerel pazarlarda değil uluslararası rakipleriyle de mücadele etmek durumunda kalmıştır. Bu bağlamda dünyanın birçok yerinde KOBİ'ler yerel ve uluslararası pazarlarda başarılı olmak için birbirleriyle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir (Kaplan, 2009, s.12). Bu işbirliği stratejik ortaklık, ağlar ve kümelenme yoluyla yapılmaktadır. Kümelenme öncelikle KOBİ'lerin üretimini kolaylaştırmaktadır. KOBİ'lerin girdi ve tedarikçiye ulaşımını kolaylaştırarak ölçek ekonomilerinden yararlanmalarını zaman ve maliyet yönünden de tasarruf etmeleri sağlamaktadır.

İkinci olarak KOBİ'lerin uluslar arası rekabet ve dış ticarete kalifiye personel bulma sıkıntısını çözmektedir. Kümelenme ile mühendis, tekniker gibi yetenekli ve uzmanlaşmış personeller küme içinde birikir ve firmaların kalifiye işgücü bulmadaki maddi ve manevi problemleri bertaraf edilir (Kuşat, 2010, s. 125).

Kümelenmeler aynı zamanda KOBİ'ler tedarikçiler, büyük ölçekli firmalar, üniversiteler, AR-GE ve teknoloji merkezleri, kamu kurumları, sivil toplum kurumları gibi pek çok aktörü bir araya getirerek sinerji yaratır. KOBİ'lerin tek başına bu kurumları bir araya getirmesi mümkün değildir. Küme içinde yer alan KOBİ'ler pazar, teknik, teknoloji bilgisi gibi bilgilere ulaşarak verimlilik ve yenilikçiyi artırır. Ülkemizde KOBİ'lerin AR-GE oranlarının 2014 yılı itibariyle %17.4 oranında (TÜİK, 2015,) olduğu düşünüldüğünde kümelenmenin ülkemiz KOBİ'leri için ne kadar gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Kümelenmelerin KOBİ'lere diğer bir faydası da kamunun sunduğu maddi ve teknik imkanlardan kolayca yararlanmasını sağlamasıdır. KOBİ'ler kümelenme ile daha düşük maliyette, yeni teknoloji ve daha kaliteli ürünler üreterek ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini arttırmaları (Kuşat, 2010, s.125).

Kümelenmelerin sağladığı değer zinciri KOBİ'lerin yönetim ve finansal kaynak ihtiyacını artarak, yeteneklerini ve inovasyon becerilerini geliştirir. Bu bağlamda küme

içindeki firmalar birbirleri ile hem rakip hem ortak konumundadır. Bu durum firmaların rekabet baskısını arttırarak yeni ürün ve hizmet sunma daha kaliteli üretim yapmalarına katkı sağlar (Öğüt ve Karayel, s.36-37).

Kümelenmelerin faydalarından biri de KOBİ'lerin finansman kolaylığı sağlamasıdır. Küme içinde işletmeler, sivil toplum örgütleri, araştırma kurumlarının yanı sıra bankalar, sigorta şirketleri gibi finansal kuruluşlar da bulunmaktadır. Bir KOBİ'nin küme içerisinde yer alması kredi ve fon sağlamada bankalardan daha kolay yararlanmasına ve böylece ölçeğini ve firmasını büyütmesine destek olmaktadır.

Kümelenme aynı zamanda KOBİ'lerin dış ticarete karşılaştığı hedef pazar, lojistik, tedarik gibi sorunlara çözüm getirmektedir. Kümelenme ile firmaların kendi aralarında ve ilgili, destekleyici kurumlarla işbirliği içerisinde olmaları, hedef pazar, tedarik, ihracat gibi bilgilere daha kolay ulaşmasını ve uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırmaktadır (Kunt, 2010, s.47).

Sonuç olarak, KOBİ'lerin katma değerinin arttırılması, kredi hacminin genişlemesi, AR-GE çalışmalarının ve üretim kalitesinin arttırılması, pazar payının ve ihracat olanaklarının geliştirilmesi açısından kümelenmeler çok önemlidir (Devrim ve Özpençe, 2007, s.69). Özellikle işletmelerin %99'unun KOBİ'lerden oluştuğu ülkemizde kümelenme çalışmalarının arttırılması büyük önem taşımaktadır.

2.2.1. KOBİ Kümelenmelerinin Amaçları

Kümelenmelerde işletmeler işbirliği sağlamak ve fayda elde etmek için bazı amaçlarla bir araya gelirler. KOBİ kümelenmelerinin genel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Timurçin, 2011, s.24, Ekonomi Bakanlığı, 2013, s.8-9):

- Yeni ve tamamlayıcı teknolojiye ulaşmak,
- Ürün ve süreç geliştirmelere yönelik AR-GE projeleri ve çalışmaları yapmak,
- Küme içindeki firmaların ürün, teknoloji ve pazar bilgisine ulaşmak,
- Kümede yer alan firmalar ile ilgili kurum ve kuruluşlar aracılığıyla sektörlerle ilişkili uluslar arası platformlara ulaşmak,

- İşbirliği ağları oluşturarak sinerji yaratmak,
- Riski dağıtmak,
- Öğrenme sürecini hızlandırmak,
- İşlem maliyetlerini düşürmek,
- Pazara giriş engellerini oluşturmak veya engellerin çözülmesini sağlamak,
- İhracat pazarları ile ilgili pazar araştırmaları, eğitim gibi çalışmalardan yararlanarak ihracat stratejisi geliştirmek,
- KOBİ'lerin kendileri ile benzer sorunları yaşayan firmalar ile ortak akıl, ortak çözüm yolları geliştirmek,
- Küme yönetimi tarafınca sektöre veya firmalara yönelik düzenlenen fuar ziyareti, eşleştirme faaliyeti, heyet ziyareti gibi organizasyonlara katılarak potansiyel alıcılarla iletişime geçmek,
- Benzer alanda faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmalarla birlikte çalışarak ürününün katma değerini artıracak ortak projeler geliştirmek,
- Benzer sektörde yer alan firmaların bir araya gelmesiyle sektörel bir güç oluşturmak ve sorunları çözmek,
- İşbirliği kuruluşu ya da organize olmuş bir küme yönetimi ile temsil edilen firmaların uluslararası platformda görünürlükleri arttırmak ve yeni pazarlar için güven oluşturmaktır.

2.3. Küme Geliştirme Süreci

Kümeler genellikle doğal oluşumlar olmasına rağmen günümüzde KOBİ'lere ve diğer işletmelere sağladığı faydalar nedeniyle kamu politikaları veya bölgesel politikalar çerçevesinde ya da doğrudan paydaşlar tarafından bilinçli şekilde oluşturulmaktadır (Kunt, 2010, s.72). Günümüzde kümelenme girişimleri kümedeki rekabetçiliğin güçlendirilmesi için uygulanan sistemli ve organize çalışmalardır. Dünya genelinde şuan 2.500 adet kümelenme girişimi bulunmaktadır (Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011, s.5). Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde küme geliştirmek isteyenlere yardımcı olmak amacıyla küme geliştirme süreci, adımları ve dikkat edilmesi gereken hususlar irdelenecektir.

2.3.1. Kümelenme Girişiminin Varsayımları

Küme geliştirilmesi için öncelikle bazı varsayımlar ve politik ideolojiler dikkate alınmalıdır. Küme geliştirilmesi için öncelikle kamunun müdahalesi, öncü firmaların bulunması, daha sonra diğer firmalarının katılımının gerçekleşmesi ve son olarak da kamu tarafından küme girişiminin fonlanması gerekmektedir (Altay, 2011, s.17).

Kamu, küme girişimini başlatarak, danışmanlık hizmeti vererek veya parasal destek sağlayarak kümeyle müdahale eder. Kümeler aktif firmalar etrafında kurulurlar. Bu bağlamda küme girişimi için öncü firmalara ihtiyaç vardır. Üçüncü olarak diğer firmaların kümeyle katılımı söz konusudur. Burada yeni katılan firmaların düşük katılım ücreti ve sınırlı düzeyde sorumlulukları mevcuttur. Son varsayım ise kümelenme girişiminin belli bir aşamaya kadar merkezi kamu yönetimi veya yerel yönetimler tarafından fonlanmasıdır (Altay, 2011, s17-18). Kümelenme girişiminin varsayımları Şekil 13’te özetlenmiştir.

Kamu Müdahalesi	“Öncü” Firma	Katılım	Finansman
Müdahale şekli <ul style="list-style-type: none">• Girişimcilik• Danışma• Kümelenme girişimleri için finansal destek	Büyük yenilikçi girişimciler etrafında kurulan kümeler risk \Rightarrow Büyük Şirketler tarafından kontrol edilen KOBİ’ler	Kümelenme tüm şirketlere açık olmalı <ul style="list-style-type: none">• Düşük eşik• Düşük üye ücretleri• Az düzey sorumluluk (Örneğin; toplantılara katılmak)	Başlangıçta devlet finansmanı gerekli \rightarrow Başlama gücü, motivasyon <ul style="list-style-type: none">• Kendini finanse etme azmi• Bağımsız bir organizasyon tarafından yönetilmek

Şekil 13. Küme Geliştirmenin Temel Varsayımları

Kaynak: Erkut, (2011, s.36) tarafından Kümelenme Yönetimi Rehberi (2007), Kümelenme Temel Prensipler ve İlkeleri; İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)’den aktarılmıştır.

2.3.2. Küme Geliştirme Sürecinde Aktörlerin Görev Dağılımı

Küme girişiminin başarılı olması için kümede yer alan aktörlerin görevlerini iyi bir biçimde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda başarılı kümeler sadece işletmeler arası kuvvetli ilişkilerin olduğu bölgelerde değil, işbirliği kurumları, kamu kurumları, araştırma toplulukları, finansal kuruluşlar ve işletmeler arasında güçlü ilişkilerin olduğu bölgelerdedir.

Öncelikle kümede yer alan işletmelerin işbirliği içerisinde olması önemli bir faktördür. Küme her şeyi tek başına yapmayan eksiklikleri, yeteneklerindeki boşlukları tamamlamak için diğer işletmelerle işbirliği yapan firmaların oluşturduğu bir ağıdır (Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011, s. 17). Bu kapsamda özel sektörün küme girişimindeki görevleri girişimciler için öncülük ve yönlendirme yapmak, finansman ve organizasyonları desteklemek, işletmeler arasındaki sorunların çözümünü sağlamaktır. Özel sektör yani işletmelerin performansı kümelenme girişiminin başarısı için en önemli faktördür (Altay, 2011, s.19).

Ticaret birlikleri, dernekler, odalar gibi işbirliği kurumları ise kümelenme girişimini teşvik etmek, kolaylaştırmak ve koordinasyonu ise sağlamakla görevlidir. Dünya'daki gelişmeler girişimler ile ilgili küme üyelerine bilgi sunmak, pazar yenilik gibi konularda analizler yapıp öneriler sunmak da bu kurumların işlevlerindedir.

Araştırma topluluklarının görevi ise teknik okullar, küme üyelerini eğitici kurslar açılması, KOBİ'lerin ihtiyaçlarına uygun laboratuvar, atölye, ekipman sağlanması, üniversiteler tarafından küme firmalarının sorunlarına odaklanan çalışmalar yapılması, işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik teknik bilgi ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011, s. 18-19).

Son olarak başarılı bir küme girişimi oluşturmak için devletin ve kamu kurumlarının görevi ise eğitim, fiziki ve kurumsal altyapıyı oluşturmak, küme girişimini rekabet gücünü arttıracak şekilde desteklemektir. Bu kapsamda devletin aynı zamanda

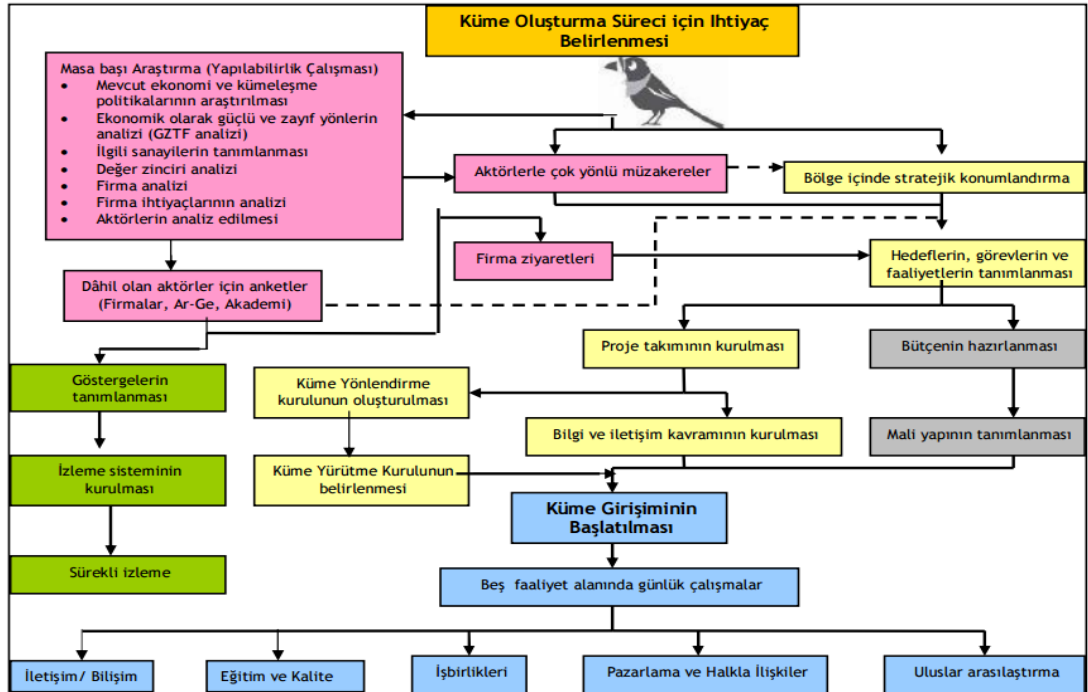
kalkınma önündeki engellerin kaldırılması, eğitim veya yasal değişiklikler gibi faaliyetleri de özel sektörü ve dolayısıyla kümeyi geliştirmektedir (Altay, 2011, s.18, Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011, s.19-20).

2.3.3. Küme Geliştirme Adımları

Bir küme girişimine karar verildikten sonra kümelenme çalışması için öncelikle şu adımlar izlenmelidir (Altay, 2011, s.20):

- Fizibilite çalışması
- Yol haritasının hazırlanması
- Finansman kaynağının sağlanması
- Kümelenme girişiminin başlatılması

Bu bağlamda küme geliştirme diyagramı Şekil 14'te gösterilmektedir (Altay, 2011, s.20):



Şekil 14. Küme Geliştirme Diyagramı

Kaynak: Altay, 2011, s.20

2.3.3.1. Fizibilite Çalışması

Küme geliştirme çalışmasının başlatılması için öncelikle bölgenin sanayi yapısının, bölgedeki çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için iki aşamalı bir çalışma yapılır. Birinci aşama internet, kitaplar ve diğer veri kaynakları kullanılarak bölgenin genel yapısını anlamak amacıyla yapılan masa başı çalışmadır. İkinci aşama ise firma ziyaretleri, ilgili aktörlerle görüşmeler, anket çalışması gibi saha etkinlikleridir.

Fizibilite çalışmasında aynı zamanda bazı temel araştırmalar da yapılmalıdır (Altay, 2011, s.21-22):

Ülkedeki mevcut ekonomi politikalarının incelenmesi: Ülkede geçerli regülasyonların, politikaların ve bölgesel çerçevenin bilinmesi önemlidir. Bu inceleme kümelenme girişimini güvence altına almak ve ülkenin genel politikaları ile çelişmemek açısından önemlidir.

Ekonominin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi: Coğrafi yoğunlaşma kümelenme girişiminin temelidir. Kümelenme girişimi yapılacak bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Coğrafi yoğunlaşmanın firmalara ne tür avantajlar sağladığının tespit edilmesi gerekir. Söz konusu coğrafi yakınlık belli bir doğal kaynağa yakınlık, ölçek ekonomilerinden yararlanma, pazar konusunda uzmanlaşma ve bilgi paylaşımı ve yerel müşterilerle ilişkiler sayesinde öğrenme sürecinin ve talebin artması gibi avantajlar sağlar. Bunların yanı sıra coğrafi yoğunlaşmada iyi çalışma koşulları da önemlidir.

İlgili ve destekleyici sektörlerin belirlenmesi: İlgili sanayileri belirlenmesinin ve incelenmesinin en kolay şekli sektörel durumlarını dikkate alarak işletmelerin bilgilerini, yerleşimlerini, ekonomik verileri toplamak ve belli sanayilerin nerede yoğunlaştıklarını ve temel özelliklerini incelemektir.

İşletmeleri güçlü yönlerinin ve değer zincirinin analizi: Küme girişiminden önce işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi çok önemlidir. Sektörü yönlendiren işletme sayısı, istihdam gücü, yapılan AR-GE çalışmaları, ihracat kotaları gibi unsurlar

bölgenin özelliklerini belirler ve kümelenme için kritik sayının oluşmasına katkıda bulunur.

İşletme gereksinimlerinin analizi: İşletme ihtiyaçları analizi değer ve zinciri analizi de yenilikçilik odaklı olmalıdır. Bu analiz anahtar faaliyetleri ve kümelenmeyi destekleyecek ve alınması gereken önlemleri tanımlayacak fikirlerin oluşturulması amacını taşır. Bu analiz genellikle işletmelere gönderilen anket şeklinde yapılmaktadır.

İlgili aktörlerin analizi: Bölgedeki AR-GE merkezleri üniversiteler gibi araştırma topluluklarının ve ticaret odaları dernekler gibi işbirliği kurumlarının kümelenmeye yapacağı katkılar analiz edilmeli ve bu aktörlerin genişletilmesi düşünülmelidir. Aynı zamanda kümede kritik kütlelerin ulaşılmasına destek olacak çalışmalar yapılarak dışsal değişkenlere karşı kümenin dirençli olması sağlanır.

2.3.3.2. Yol Haritasının Belirlenmesi

Başarılı bir küme oluşturulması için ikinci unsur yol haritasının belirlenmesidir. Bu bağlamda yol haritası bölümünün aşamaları bölgenin stratejik konumlandırması, amaçların yapılacak işlerin ve faaliyetlerin tanıtılması, sorumlu kişilerin belirlenmesi, proje ekibinin oluşturulması, küme danışma kurulunun kurulması ve küme üyeleri arasında iletişimin sağlanmasıdır (Kümelenme Yönetimi Rehberi, 2007, s.15).

Birinci aşama bölgesel stratejik konumlandırmada kümenin oluşacağı ve varlığını sürdüreceği ideolojik çevre belirlenmektedir. Bu kapsamda bölgedeki diğer politikaların uygulamaların net biçimde belirtilmesi ve kümelenme politikasıyla tutarlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda şeffaflık sağlanması amacıyla bölgedeki ilgili aktörlerle de iletişim kurulmalıdır (Altay, 2011, s. 22).

İkinci aşama amaçların, yapılacak işlerin ve faaliyetlerin tanıtılmasıdır. Bu kapsamda öncelikle kısa ve uzun vadeli amaçlar belirlenmeli ve amaçların geniş bir biçimde kümenin özel ihtiyaçlarını içermesine dikkat edilmelidir. Amaçlara ulaşmak için ikinci adımda yapılacak işler ve faaliyetler belirlenmeli ve aynı zamanda gözlem yapılması

amacıyla amaçlara uygun bir izleme devreye sokularak ölçülmelidir. Bu bağlamda Stratejik hedefler görselleştirilerek kolaylık sağlanabilir.

Üçüncü aşama sorumlu kişilerin belirlenmesidir. Kümelenme girişiminde önemli noktalardan biri sorumlu kişilerin seçilmesidir. Bu seçimde kümenin tüm aktörleri rol almalı ve birlikte karar verilmelidir. Sorumlu kişiler kümelenme girişimin başarısında çok büyük bir öneme sahiptir (Kümelenme Yönetimi Rehberi, 2007, s.16).

Dördüncü aşama proje ekibinin kurulmasıdır. Kümelenmenin gelişimi ve desteklenmesi için küme büyüklüğü ile orantılı şekilde en az 3-5 kişiden oluşan bir proje ekibi seçilmelidir. Proje ekibi ve kümenin sorumlu kişileri yani yöneticileri ilgili sanayide uzman bilgiye sahip ve süreci yönetecek ve yönlendirecek kişiler olmalıdır. Bu kişiler aynı zamanda liderlik, sorun çözme becerisi, yönetim becerisi, bütünleştiricilik, insanlar arası iletişimi sağlama, gönüllülük, güvenilirlik, bilgi ve vizyon sahibi olma gibi niteliklere sahip olmalıdır.

Beşinci aşama küme danışma kurulunun kurulmasıdır. Küme danışma kurulu kümelenme girişiminin stratejik konumlandırılmasında ağ yapıların denetlenmesi izlenmesi gibi konularda bilgi alınacak uzman kişilerden oluşmalıdır. Danışma kurulu 10-12 üyeden oluşan ve küme ve bölge için yeni teknolojilere, pazarlara kümenin uyum sağlaması için proje ekibine destek sağlayan bir kuruldur. Danışma kurulu kümede yapılmış etkinlikleri üyelere sağladığı faydalar açısından değerlendirir ve yeni faaliyetler konusunda öneriler sunar. Bu kapsamda incelenecek belgeleri proje ekibinden alarak yılda dört kez toplanmalıdır (Altay, 2011, s.24).

Kümelenme girişiminde proje ekibi ve danışma kurulunun yanında bir yürütme kurulu da oluşturulmalıdır. Yürütme kurulu tek bir yöneticiden veya birkaç kişiden oluşabilir. Küme yöneticisi proje ekibi ile birlikte işbirliği içerisinde kümeyi geliştirilmesi ve yönetilmesi yönünde çalışmalar yapar.

Son olarak küme içerisinde iyi bir iletişim ve bilgi altyapısı sağlanmalıdır. Bu kapsamda bilgi ve iletişim sistemi için kümenin bilgilerini içeren web sayfası, üye firmaların bilgilerini kapsayan kataloglar, firma işbirliklerini ve proje tekliflerinin duyurulabileceği bir borsa, toplantıları, etkinlikleri kapsayan raporlar hazırlanmalıdır (Kümelenme Yönetimi Rehberi, 2007, s.17).

2.3.3.3. Finansman Kaynağının Bulunması

Kümelenme girişiminde üçüncü unsur finansman kaynağının bulunmasıdır. Kümelenme girişi genellikle sanayi önderleri, devlet ve akademik kuruluşlar tarafından başlatılmaktadır. Girişimin oluşturulması açısından ise en etkili katılımcılar ise işletmelerdir. Devlet girişimin belir bir oranda finanse etme ve firmalara güvence sağlama açısından önemli bir rol üstlenmektedir (Karayel, 2010, s.213).

Kümelenme girişiminde finansman için üç farklı mali kaynak bulunmaktadır (Altay, 2011, s.24):

- **Açık uçlu kamu fonu:** Kümelerin desteklenmesi amacıyla kamu tarafından sağlanan fonlardır. Bazı firma ve kamu sektörü yetkililerine sürekli hibe destekleri kümelenme girişiminin verimsiz olmasına neden olabilir. Bu nedende fonların kümenin yenilikçiliği ve teknolojiyi geliştirmesi şeklinde yönetilmesi gerekmektedir.
- **Geçici kamu fonları:** Kamu tarafından sağlanan geçici süreli fonlardır. Diğer görüşlere göre kümelenme girişimi sürekli değil geçici süreli kamu fonlarıyla desteklenmelidir. Böylece küme içindeki sanayinin sürükleyici görevi görüp kümeyi geliştirmesi beklenmektedir.
- **Özel ve kamusal fonlar:** Kümelenme hem kamu hem de özel fonlarla desteklenmesidir. Bu bağlamda kamu kümeyi hizmet karşılığı ödeme şeklinde fonlayabilir.

Kamu küme girişiminin başlangıcında önderlik yapar ve başlangıç için gerekli finansman desteğini sağlar. Genellikle 18 aylık bir süre ile kümeye fon sağlar. İlerleyen zamanlarda kamunun desteği azalırken küme üyelerinin aidatları artar. Böylece küme varlığını sürdürür.

Kümelenme girişiminin başarılı olması için proje ekibinin temel projeleri uygulamak için yeterli bütçesi olması gerekmektedir. Kümelenme yatırımının iyi yapılması altyapı, teknik eğitimler ve promosyon ürünleri gibi hedeflerin

gerçekleştirilmesi ve kümenin rekabetçiliğinin artması için mali kaynaklarının yeterli düzeyde olması gerekmektedir (Karayel, 2010 s.213).

2.3.3.4. Kümelenme Girişiminin Başlatılması

Kümelenme giriminde dördüncü unsur girişimin başlatılmasıdır. Kümelenme girişiminin başlatıldığıının duyurulması kümenin kendisine bağlıdır. Kümelenme girişiminin başlatıldığıının duyurulmasından sonra küme faaliyetleri ve etkinlikleri genellikle başlamaktadır. Bu bağlamda kümelenme lansmanı iyi bir biçimde planlanmalı ve küme aktörlerinin katılımı sağlanmalıdır (Altay, 2011, s.25).

Kümelenme lansmanının başarılı olması için özgüveni yüksek ve yenilikçi odaklı bir grup oluşturulmalı ve firmaların küme içindeki davranışlarının belirlenmesine yardımcı olunmalıdır. Kümelenme girişimi lansmanından sonra 6 veya 9 ay içerisinde kümelenmenin sağladığı faydaları destekleyecek somut projeler oluşturulmalıdır.

2.3.4. Kümelenmenin Organizasyonu ve Yönetilmesi

Kümelenme girişimlerinin organize edilmesi ve yönetilmesi kümenin sürdürülebilir olması için önemlidir. Bu kapsamda küme yönetiminin temel işlevleri 5 çerçevede gerçekleşmektedir.

2.3.4.1. Bilgi ve İletişim

Kümelenmenin başarılı olması için bilgi ve iletişimin sağlanması çok önemlidir. Bir kümenin başarısı gelişimine ve dönüşümüne bağlıdır. Bu kapsamda küme üyesi ve küme dışındaki firmaların kümenin hedeflerini faaliyetlerini bilmesi gerekmektedir. Küme yönetimi tarafından yapılması gereken bilgi ve iletişim faaliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır (Altay, 2011,s.25-26):

- İletişim platformu oluşturma: Küme içindeki bilginin, deneyimlerin haberlerin paylaşımı amacıyla platform oluşturulmalıdır.
- Toplantı düzenleme: Küme üyesi işletmeler, akademisyenler ve sanayi temsilcileri ile yapılan toplantılardır. Kümenin canlı tutulması için başlangıçta 3-4 haftada bir zaman ilerledikçe ise 3-4 ayda bir düzenli toplantılar yapılarak küme üyeleri arasında işbirliğini sağlamalıdır.
- Düzenli firma ziyaretleri: Küme yöneticileri tarafından her ay 5 ile 10 firmaya ziyaret düzenlenip rapor tutulması faaliyetidir. Bu raporlar işletmelerin ihtiyaçlarını ve küme faaliyetlerinin genel durumunu yansıtarak küme işbirliği projeleri için destek sağlamalıdır.
- Sürekli etkinlikler: Başarılı bir kümede çalıştay, atölye çalışmaları, özel etkinlikler, çalışma gezileri, fuar günleri gibi faaliyetlerin düzenli şekilde yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar kümenin geliştirilmesi ve diğer kümeler ağ oluşturmayı amaçlamaktadır.
- Haber bültenleri çıkarılması: Küme üyelerinin ve diğer paydaşların kümelenme ve ona bağlı bölümlerle ilgili haberleri takip etmesi amacıyla bültenlerin çıkarılması önemlidir. Bu bülten proje ekibi tarafından genellikle üç aylık şekilde basılı veya e-posta şeklinde gönderilmektedir.
- Küme veritabanı oluşturulması: Kümenin üyeleri, tedarikçileri endüstri bilgilerini içeren veritabanı oluşturulması bilgilendirme açısından çok önemlidir. Tedarikçi ve servis katalogları hazırlanması, küme üyelerinin adres, çalışan sayısı iletişim gibi bilgilerinin ulaşılabilir olması küme üyelerinin işlerini hızlandırmakta ve işbirliğini geliştirmektedir.

2.3.4.2. Eğitim ve Kalite

Bir kümenin başarılı olması için küme içerisindeki personelin eğitimi ve uzmanlaşması önemli bir faktördür. Bu bağlamda kümede eğitim ihtiyaçlarına yönelik analizler yapılması, uzmanlaşmış elemanların tanıtılarak onlardan danışmanlık alınması, kurslar düzenlenmesi, üniversiteler ve AR-GE kurumları ile işbirliği gibi çalışmalar yapılması kümenin başarısında etkindir.

Küme yöneticileri insan kaynaklarına önem vermeli, mesleki eğitimle ilgilenmeli ve küme üyesi firmalarının becerilerinin gelişmesi için destekleyici olmalıdır. Bu kapsamda ileri seviyede meslek eğitim çalışmaları, atölye çalışmaları çalışma gezileri, firmalar arası öğrenme gibi faaliyetler düzenlenebilir (Altay, 2011, s.26).

2.3.4.3. İşbirliğinin Geliştirilmesi

Kümelenme girişimi için başarı faktörlerinden biri de işbirliğinin geliştirilmesidir. Kümelenme firmaların bir araya gelerek sinerji oluşturması ve rekabet gücünün artırılmasını amaçlamaktadır. Bir bölgede rekabet gücü yalnızca işletmelerin değil ilgili ve destekleyici sanayilerin de yenilikçilik potansiyeli ile belirlenmektedir. Bu nedenle kümelenme girişiminde küme içinde ve küme dışında işbirliğinin geliştirilmesi çok önemlidir. İşbirliği kapsamında yapılabilecek faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Altay, 2011, s.27, Cantekin, 2013, s.10):

- Üyelerin teknolojik imkânlardan faydalanmasının sağlanması-ortak laboratuvar ve test merkezlerinin kurulması,
- Eğitim ve iş geliştirme, danışmanlık, koçluk ve mentorluk hizmetleri,
- Sosyal sermaye oluşturma ve ağ kurma faaliyetleri,
- Pazar araştırması, gelişmiş, yeni dış pazarlara ulaşım ve dış ticaret geliştirme,
- Üyelerin girişimde bulunabilmesi için uygun şartlarda kredi ve borç alınabilecek kaynakların araştırılması ve mevcut kaynaklara ilişkin bilgilendirme,
- Hammadde, ekipman, sigorta ve altyapı hizmetlerinin ortak satın alma imkânları oluşturma ve böylece maliyet düşürme,
- Küme fiziksel altyapısının oluşturulması ve güçlendirilmesi
- Stratejik projelerin başlatılması ve desteklenmesi,
- Proje ortakları olma potansiyeli olan firmalarla bağ kurulması,
- Üniversiteler AR-GE kurumları ile projeler ve işbirliği,
- İnovasyon için yol gösterici faaliyetler yapılmasıdır.

2.3.4.4. Pazarlama ve Halkla İlişkiler

Pazarlama ve halkla ilişkiler küme üyelerinin kümeye bağlı kalmasında ve yeni işletmelerin, tedarikçilerin, AR-GE kurumlarının kümeye katılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlama faaliyeti kapsamındaki yapılabilecek etkinlikler şunlardır (Altay, 2011, s.27):

- Bölgeye yönelik bir kimlik oluşturulması,
- Pazarlama Materyalleri (Web Sitesi, küme tanıtım broşürü, logo, antetli kağıt, CD'ler) hazırlanması,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde reklam halkla ilişkiler çalışmalarının yapılması,
- Ticari gazete ve dergilerde küme ile ilgili makaleler yayınlanması,
- Kümenin imajını güçlendirecek teşvikler,
- Müşteriler için tanıtımlar ve fuarlar düzenlenmesi,
- Firma ziyaretleri gerçekleştirilmesi,
- Ulusal ve uluslar arası alanda lobi faaliyetleri.

2.3.4.5. Uluslararasılaşma

Bir kümelenme girişiminin başarılı olması için son unsur uluslararasılaşmadır. Günümüz küresel dünyasında belli bir coğrafya içindeki firma ve kurumların bir araya gelerek kümelenmesi de yetersiz kalmakta, kümelerin varlığını sürdürebilmesi için uluslararası alanda ağlarının genişletmeleri gerekmektedir.

Uluslararasılaşma, özellikle KOBİ'lerin bulunduğu kümelenme girişimlerinde büyük önem taşımaktadır. Daha önce belirtildiği gibi KOBİ'ler dış ticarete hedef pazar, teknik bilgi sağlama ve finansman gibi sıkıntılar yaşamaktadır. Bu bağlamda küme yönetimlerinin uluslararasılaştırma konusunda gerçekleştireceği faaliyetler, KOBİ'lerin ve kümeye üye diğer firmaların ihracat yapması ve yeni uluslararası pazarlara girmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca, uluslararasılaşma ihracat ve pazar imkanlarının yanı sıra bilgiye, yeni teknolojiye ve işbirliği için potansiyel ortaklara (diğer kümeler, kurumlar ve fon kaynakları) erişim sağlar (Evren ve İyiler, 2013, s.5, s.63). Bu kapsamda kümenin uluslararasılaşması yapılabilecek faaliyetler şunlardır:

- Uluslararası konferans, kongre ve etkinliklere katılmak,
- Eğitimler ve küme akademileri oluşturmak,
- Uluslararası küme ağlarına üye olmak,
- Ulusal ve uluslar arası projelere katılmak,
- Küme üyesi firmaların uluslararası anlaşmalarını desteklemek,
- Yurtdışı heyet ziyaretleri, keşif gezileri gerçekleştirmek,
- Ortak uluslararası AR-GE işbirliği ve çalışmaları yapmaktır.

2.3.5. Kümelenmenin Başarısızlık Nedenleri

Bir kümelenme girişimi detaylı ve sistemli çalışılmasını gerektirir. Bu kapsamda her kümelenme girişimi başarılı olamamaktadır. Kümelenme girişiminin başarısızlık nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Karayel, 2010, s.167, Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011, s.95).

- Bağımsız kümelerin daha az etkiye sahip olması,
- Ekonomik performansı yürütenler hakkında genel bir uzlaşının olmaması,
- Kümelerde üretim isteği eksikliği,
- Eski teknoloji ve üretim tekniklerinin kullanımı,
- Benzer kümelerde oluşan rekabet,
- Dayanışma etkinlikleri yeteneğinin kaybolması,
- Kemikleşme içinde iç dinamizm kaybı,
- Zayıf veya belirsiz çerçeveler,
- Küme liderinin olmaması veya liderlerin yeterince ilgilenmemesi,
- Güçlü ağları olmayan yöneticiler,
- Sürdürebilirlik ile ilgili yeterli bütçe olmaması,
- Markalaşma eğiliminin ihmal edilmesi
- Küme içinde işletmeler arasında işbirliğinin kaybolması,
- Küme içinde bilgi akışının eksikliği,
- Ana sektörün bütün alt sektörleri kapsayacak biçimde geniş belirlenmesi,
- Önceliklerin yanlış belirlenmesi,

- Kümelenmenin değişim yaratacağına inanç duyulmaması,
- Paydaşlardan ve ilgili kurumlardan yetkisiz ve kümelenme hakkında bilgi sahibi olan kişilerin toplantılara katılması,
- Ana sektörün belirlenmesinde geçmişteki olumsuz deneyimler,
- Kümelenme girişimi için yapılan etkinliklerin çok uzun aralıklarla düzenlenmesi,
- Küme üyeleri arasında güvensizliğin üst seviyede olması,
- Amaçlanan faydanın tüm paydaşları motive edemeyecek düzeyde az olması,
- Belirlenen strateji, vizyon ve hedeflerin gerçekçi olmamasıdır.



3. KÜMELENME POLİTİKALARI, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME ÖRNEKLERİ

3.1. Kümelenme Politikaları

Küreselleşen dünyada ülkeler kümelenmenin rekabet gücüne etkisini fark ederek kümelenme politikaları yönünde çalışmalar yapmaktadır. Kümelenme politikası, son zamanların en güncel konularından biri haline gelmiştir. Artık pek çok ülkedeki politika yapıcılar global yarışta rekabetçi olabilmek için ulusal ve bölgesel bazda kümelenmeler oluşturmayı desteklemek gerektiğine inanmaktadır (Erkut, 2011, s.29). Genel olarak kümelenme politikası bir küme girişiminde stratejik vizyona ve izlenecek hedeflere açıklık getirilmesiyle öncelikli eylemler dizisinin belirlenmesidir (Vardan, 2009, s.4). Diğer bir ifadeyle Kümelenme politikası KOBİ'lerin geliştirilmesi, uluslar arası rekabet gücünün artırılması, bölgesel ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasına yönelik belirlenen stratejilerin toplamıdır.

Kümelenme politikasının tek bir biçimi olmamakla beraber genellikle sanayi ve KOBİ politikaları, bölgesel kalkınma politikaları, bilim ve teknoloji politikaları gibi politikaların kesişme noktasında bulunmaktadır. Bu nedenle ülkeler kendi ülke koşullarına uygun diğer politikalarını da destekleyecek şekilde kümelenme politikaları oluşturmaktadır.

Kümelenme politikalarında amaçlanan yenilikçi, rakiplerine oranla daha rekabetçi bir konumda ve küme bilincine sahip olan, kendini yönetebilen ve sürdürülebilir kümeler geliştirmektir (Alsaç, 2010, s.57). Böylece kümede yer alan firmaların rekabetçiliği artarak, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet göstermekte, teknolojik gelişme ve inovasyon yönünden de yetenekleri artmaktadır. Bu durum hem bölgesel kalkınmaya hem de ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kümelenme politikasının ilkeleri, Türkiye'de kümelenmenin mevcut durumu, dünyada ve Türkiye'de başarılı kümelenme örnekleri incelenecektir.

3.1.1. Kümelenme Politikalarının İlkeleri

Kümelenme politikasının ilkeleri kapsamında çalışmanın bu bölümünde kümelenme politikalarının ortak özellikleri, hedefleri, aşamaları ve kümelenme politikası araçları incelenecektir.

3.1.1.1. Kümelenme Politikalarının Ortak Özellikleri

Başarılı kümelenme politikaları, kümelerin temel felsefesi ile uyumlu üç ortak özellikte tarif edilmektedir. Bunlardan ilki, herhangi bir kümelenme politikasının amacına ilişkin temel unsurdur; ikinci ve üçüncü özellikler ise, şartlara bağlıdır. Bu özellikler şunlardır (Beyaz Kitap, 2008, s.26-27).

1. İşletmelerin ve ilgili kurumların ortak faaliyetlerini desteklemek:

Kümelenme yaklaşımı, politikanın odağında büyük bir değişim anlamına gelir. Bireysel işletmelere odaklanan politikadan ziyade bir grup işletmenin ve ilgili aktörlerin kümesine odaklanma söz konusudur. Bundan daha da önemli olarak, bu yaklaşım, öncelikle firmalar arasında ve firmalarla kurumlar arasındaki karşılıklı ilişkileri vurgulayarak, geleneksel politikaların odağını temelinden değiştirmektedir. Bu durum, karşılıklı ilişki ve bağlantıları ya da hem işbirliğini hem de rekabeti (ya da işbirliği içinde rekabeti) hedefleyen yeni bir boyut katar. Bireysel işletme desteklemelerinden bir iş kümesinin tamamına destek sağlama yönündeki değişiklik, politika hazırlama açısından bazı sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar şunlardır:

- Firmaları doğrudan değil dolaylı şekilde destekleyen faaliyetleri kapsar. Örnek olarak yerel hizmet merkezlerinin kurulması, işletme içi ve işletmeler arası işbirliği ve ağ oluşumunu canlandırılması, yerel kalkınma ajansları ile yerel işletme birliklerine ve kurumlarına destek sağlar.
- Aktörler arasında işbirliğinin geliştirilmesini ve resmi olmayan iş uygulamalarının karşılıklı değişimi ile güven bilgi paylaşımı gibi normların oluşumu teşvik eder.

- Ortak faaliyetlere odaklanır. Örnek olarak yerel marka yaratma, ortak tanıtım pazarlama stratejileri geliştirme, ticari fuarlara katılım sağlama, ihracat bilgilerini düzenle gibi faaliyetler yapar.
 - Eğitim, bilgi ve iletişim teknolojisi, AR-GE gibi alanlarda ortak kurumları destekler.
 - Girişimleri destekleyen işletmeleri, kalite merkezleri gibi altyapı ile bağlantılı ortak yapıları destekler.
- 2. Çoğunlukla KOBİ'lere odaklanma:** Kümelenme politikaları büyük ölçüde KOBİ'lere yönelik yapılmaktadır. Birçok kümeye bir veya birkaç büyük firma hakimdir. Bazı durumlarda büyük firmaların varlığı kümelenmeye güven ve görünürlük getirerek, başarısını destekler. Ancak, bir küme büyük ölçekli bir firma tarafından yönlendirilse dahi, KOBİ'ler her kümenin temel unsurudur. Kümeler büyük firmaları barındırır ve onlar tarafından yönlendirilebilir. Ancak kümenin sürdürülebilir olması ve gelişmesi için çok sayıda KOBİ'nin küme içinde yer alması şarttır.
- 3. Farklı politikaların kesişim noktası olma:** Kümelenme politikalarının diğer bir özelliği de diğer politikalarla bütünleşik olmasıdır. Genellikle kümeleri teşvik edecek politikalar sanayi ve KOBİ destek politikaları, bölgesel kalkınma politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, inovasyon politikaları gibi pek çok politikayla ilişkilidir. Kümelenme politikası diğer politika alanlarını şu şekilde etkilemektedir:
- Politikalar geleneksel kümeleri desteklemeyi hedeflediğinde, çoğu zaman sanayi ve firma gelişim politikalarının içinde yer alırlar. Bu girişimler, işletmeler arasında yatay ve/veya dikey işbirliği teşvik etmeye yoğunlaşarak mevcut kümelerle değer zincirini güçlendirir. Bu şekildeki kümeler üst seviyede uzmanlaşma eğilimi gösterirler.
 - Kümelenme politikası yüksek büyüme gücü olan sanayilerde yeni kümelerin oluşmasını teşvik etmeye yönelik olduğunda, dar anlamda firmalar arası ile firmalar ve araştırma merkezleri arasındaki AR-GE işbirliğine, geniş anlamda ise teknoloji ve yeniliğe odaklı olurlar. Küme geliştirmeyi amaçlayan politikalar bu sayede işbirliğine dayalı AR-GE faaliyetlerini geliştirmeyi güçlendirmeyi de hedeflemektedir. Böylece ülkenin AR-GE ve yenilikçilik politikasına da destek olurlar.

- Kümelenme politikası bölgesel kalkınmayı da teşvik ederek bölgesel kalkınma politikalarını etkilemektedir. Bu nedenle küme politikaları tek başına bir politika hedefi değil, hedefe ulaştıran amaç konumundadır. Bu politikaların genel amacı ülke içindeki bölgesel farklılıkları azaltmak ve bölgesel kalkınmayı sağlamaktır.

Söz konusu arka plan politikaları planlamayı azaltmış ve politikaların yerelleşmesini katılımcı olmasını sağlamıştır. Bu politikaların her biri açısından kümelenme girişimi kalkınmayı sağlayacak bir çözümdür. Ayrıca ülkede genel bir küme politikası belirlenmese bile küme girişiminin başarılı olması için başka politikaların uygulanması gerekmektedir. Örneğin, ülkenin eğitim politikası gereği oluşan iyi eğitilmiş ve uzmanlaşmış işgücü ülke içinde oluşturulacak bir kümenin kritik başarı unsurlarından biridir.

Sonuç olarak kümelenme politikası aslında politikaların en başı yani politikaların politikasıdır. Bütünsel şekilde değişik gereksinimleri olan farklı ve birbirlerine bağımlı aktörlerden oluşan kümelerin sistematik yönü ve kümelenme politikasının değişik politika alanlarının kesişme noktasında bulunması, sistematik ve planlı bir politika yaklaşımını gerektirmektedir. Kümelerin belli gereksinimlerine uyarlanmış başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için birkaç kurumun bir araya gelerek eşgüdüm içinde çalışması gerekmektedir.

3.1.1.2. Kümelenme Politikasının Amaçları

Küme girişimleri uzun vadede üretimi arttırdığı, ulusal ve uluslar arası rekabeti güçlendirdiği ve büyümeyi sağladığı bilinmektedir. Günümüzde kümelenme politikaları geniş amaçlardan ziyade dar kapsamlı önceliklere yönelmiştir. Böylece işbirliğinin ve politika araçlarının alanı sınırlanmıştır. Bu bağlamda uluslar arası tecrübelere dayanılarak kümelenme politikalarının öncelikli amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.28):

- Girişimciliğin istihdamın ve KOBİ'lerin geliştirilmesi,
- Bölgesel bütünlüğün ve kalkınmanın sağlanması,
- Uluslar arası rekabetçiliğin geliştirilmesi,

- İhracata dayalı büyüme stratejilerinin geliştirilmesi,
- KOBİ'lerin uluslararasılaştırılması ve doğrudan yabancı yatırımların çekilmesi,
- Yenilikçiliğin, bilim ve teknolojinin geliştirilerek, yeni teknolojiye dayalı şirketler kurulması,
- Sürdürülebilir kalkınma,
- Kırsal kalkınmanın sağlanmasıdır.

Söz konusu önceliklerin yanı sıra günümüzde kümelenme politikaları daha çok uluslararası rekabet edebilirliği ve yenilikçiliği amaçlayan programlara yönelik yapılmaktadır.

3.1.1.3. Politika Sürecinin Aşamaları

Kümelenme politikası stratejik plan düzeyde ve operasyonel düzeyde ve dinamik bir yapıda olup dört aşamaya ayrılmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s. 29, s.42).

Birinci aşama analiz aşamasıdır. Bu aşamada ihtiyaçlar tespit edilir ve ihtiyaçlara yönelik mevcut politikalar incelenir. Analiz aşamasında ülkedeki politikalar incelenerek, SWOT (Güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) analizi yapılmaktadır. SWOT analizi ile kümelenme politikası oluştururken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar ön plana çıkarılmaktadır. Ülke ekonomisindeki güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler incelenmektedir.

İkinci aşama geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada ihtiyaçlara uygun politikanın geliştirilmesi anahtar politika ve amaçların tanımlanması, ülkedeki kaynakların gözden geçirilmesi ve politika araçlarının araştırılması söz konusudur. Politikaların geliştirilmesi için genel ve özel hedefler belirlenmeli ortak ve net bir vizyon tanımlanmalıdır. Bu bağlamda genellikle özel hedefler kümelenme için çerçeve koşullarının çizilmesi, firmalar ve bölgesel alanda rekabet edilebilirliğin sağlanması ve yenilikçiliğin sağlanmasıdır (Beyaz Kitap, 2008, s.55-57).

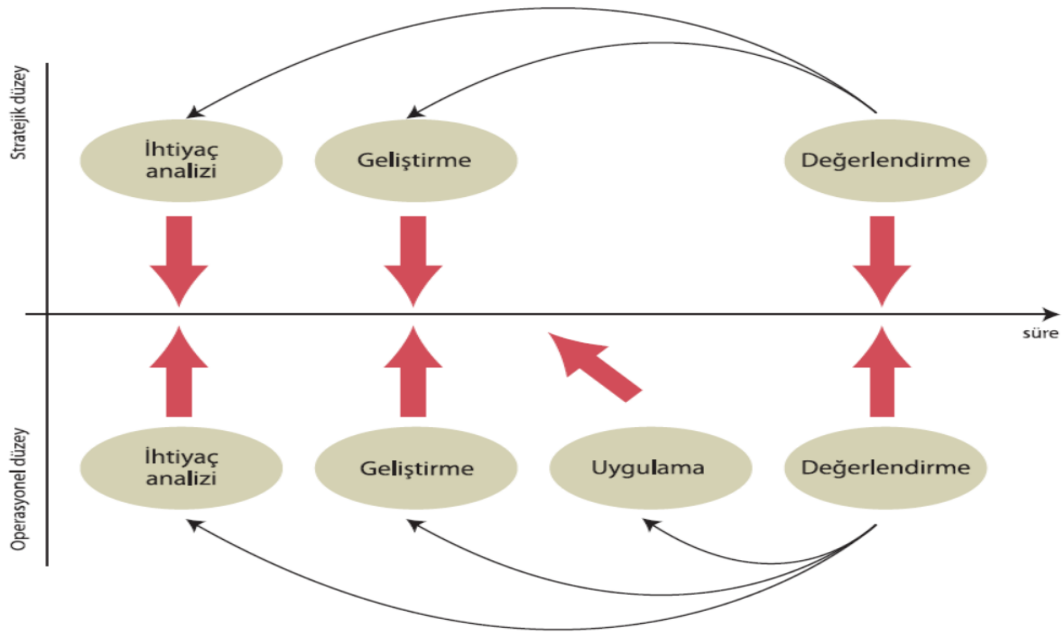
Üçüncü aşama ise uygulama aşamasıdır. Bu kapsamda kümelenme programının uygulanabilmesi için prosedürler, seçim süreci, bütçeler ve zaman çizelgeleri hazırlanır.

Bu aşama stratejik plan düzeyinden ziyade operasyonel anlamda küme geliştirme düzeyindeki politikalarda uygulanmaktadır.

Son aşama ise değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada faaliyet sürecinden sonra kümelenme programının performansı, politikanın etkinliği ve verimliliği değerlendirilmektedir.

Kümelenme faaliyetlerinin ve politikalarının değerlendirilmesi açısından görüş birliği bulunmasa da kümelenme faaliyetleri üç şekilde ölçülebilmektedir. Birinci, uluslararası rekabet alanında farklı bir yerdeki benzer sektörde faaliyet gösteren kümeler ile kıyaslamaktır. Bu ölçümde dikkat edilmesi gereken nokta doğru sektör ve bölgenin seçilmesidir. İkinci ölçme yöntemi küme içindeki ağın ölçülmesidir. Bu yöntemde, katılımcıların sayısı, aralarındaki ilişki yoğunluğu ve ağ yapılanmasının niteliği ölçülmektedir. Son yöntem ise rekabet avantajı bağlamında değişimin incelenmesidir. Burada ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajının önem derecesindeki değişim incelenmektedir (Alsaç, 2010, s. 76-77).

Şekil 15'te politika sürecinin aşamaları özetlenmektedir.



Şekil 15. Kümelenme Politikasının Hazırlanma Süreci Aşamaları

Kaynak: Beyaz Kitap, 2008, s.30

Şekil 15’te gösterildiği gibi belirlenen kümelenme politikası sürecinin geri bildirim, ülke koşullarına göre uyarlamaya ve yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca, hem tavandan tabana hem de tabandan tavana bir yaklaşımın aynı anda var olması gerekmektedir.

3.1.1.4. Kümelenme Politikası Araçları

Kümelenme politikasının uygulanması için çok çeşitli araçlara ihtiyaç vardır. Ancak kümelenme yaklaşımında genelde araçlar aktörleri birbirine bağlama, kolektif hizmetler ve iş bağlantıları ve ortak AR-GE çalışmaları gibi üç başlık altında incelenmektedir (Beyaz Kitap, 2008, s.29). Tablo 5’te küme araçları ve hedefleri gösterilmektedir.

Tablo 5. Küme Politikası Araç ve Amaçları

Amaç	Araç
Aktörleri Birbirine Bağlama	
Kümelere tanımlama	-Küme haritalandırma çalışmaları (kalitatif ve kantitatif) -Beraber çalışabilecek firmaların belirlenmesi için araçları kullanmak (Örnek: ortak etkinlik düzenleyen firmalar)
Ağlara ve kümelere destek	-Bilinçlendirici organizasyonlara (konferans ve küme eğitimi) ev sahipliği -Şirketler arası ağlar kuran firmalara finansal destek -Bu tür aktivitelere sponsorluk -Değerlendirme -Küme ilişkilerini haritalandırma
Kolektif hizmetler ve iş bağlantıları	
Tedarikçilerin (özellikle KOBİ’lerin) kapasite ölçek ve vasıflarını geliştirme	-KOBİ’ler için iş geliştirme desteği -Alıcılar ve satıcılar arasındaki aracılık hizmeti ve platformları -Genel piyasa istihbaratı toplama -Alımların koordinasyonu -Teknik standartları belirleme
Dış bağların (doğrudan yabancı yatırım ve ihracatın) artırılması	-Marka, küme ve bölgenin pazarlanması -Kümeye dönük yatırımcılara destek -Uluslar arası ölçekte piyasa bilgisi -Çalışma ortağı arayışları -Tedarik zinciri için bağlantı yardımı -İhracat ağları

Stratejik endüstrilerde vasıflı emek gücü	-Emek piyasasına dair enformasyonu toplama ve yayma -Uzmanlaşan mesleki eğitim ve üniversite eğitimi -Şirketlerle eğitim kurumları ortaklığına destek -Başarılı öğrencileri bölgeye çekmek için eğitim fırsatları
Ortak AR-GE ve ticarileştirme çalışmaları	
Araştırmalarla şirketler arası ilişkilerin geliştirilmesi	-Firma üniversite ve araştırma kurumu ilişkilerine destek -Etkileşimi hızlandırması için farklı aktörleri aynı yere (Örnek:teknoparklar) yerleştirme -Üniversite destek programları -Teknik gözlemler
Araştırmaların ticarileştirilmesi	-İlgili fikri ve sınai haklara dair yasaların sağlanması -Kamu teşviklerinin ticarileştirme konusundaki engelleri kaldırma -Destek hizmetleri için teknoloji transferi
Yeni şirketlerin finansmanı	-Farklı mali işlemler için danışmanlık hizmetleri -Risk sermayesi ve kamu garantisi programları -Destek hizmetleri için teknoloji transferi

Kaynak: OECD, 2007, s. 92.

Tablo 5'te gösterildiği gibi araçlar kümelenme amaçlarına ulaşılması için genel bir kategori sunmaktadır. Kümeler kendi yapılarına, şartlarına ve dinamiklerine uygun araçlar geliştirmektedir (Özgen, 2009, s.93).

3.2. Türkiye'de Kümelenmenin Mevcut Durumu

Dünya'da birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye'de de kümelenme kavramı politika içerisinde yeni yer almaya başlamıştır. Ülkemizde şuan kümelenmelere yönelik yasal çerçeve ve kümelenme faaliyetlerinin düzenlendiği bir politika alanı yoktur. Fakat daha önce de belirtildiği gibi kümelenme politikaları diğer bazı politikaların kesişim noktasında bulunmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.32).

Ülkemizde kümelenme politikalarının temeli 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı önderliğinde planlı kalkınma planları dönemleriyle atılmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren sanayiye dayalı büyüme temel hedeflerden biri haline gelmiş ve devlet tarafından Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ile Küçük Sanayi Siteleri (KSS) kurulmaya

başlanmıştır. Bu uygulamalar ülkemizde sanayinin gelişmesi ve yığınlaşma yaratılması açısından önem taşımaktadır (Cansız, 2011, s.72).

Küreselleşen dünyada teknoloji ve inovasyonların öne çıkmasıyla ülkemizde 1990'lı yıllarda Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB) kurulara onun bünyesinde Teknoloji Geliştirme Merkezleri kurulmaya başlanmıştır. Teknoloji Geliştirme Merkezleri'nde üniversite ve sanayi işbirliği sağlanarak AR-GE çalışmalarının artması amacıyla 2000'li yıllarda Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) uygulamaları yapılmıştır. Bu politikalar kümelenme politikalarının temelini oluşturmaktadır (Cansız, 2011, s.72).

Ülkemizde günümüzde politika oluşturma süreci Kalkınma Planları kapsamında ana çerçevenin çizilmesi ve bu çerçeve bünyesinde orta vadeli ve yıllık programların hazırlanması şeklindedir. Ayrıca ilgili kurumlar tarafından uygulamaya yönelik eylem planları ve işbirliği programları hazırlanarak Kalkınma Planlarına destek olmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.32). Bu bağlamda DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planı ülkemizdeki temel kümelenme politika belgesidir. 9. Kalkınma Planı'nda işletmelerin ortak AR-GE çalışmalarının, tedarik, pazarlama faaliyetleri ile ağ oluşturma ve kümelenmelerinin destekleneceği işletmelerin fiziki ihtiyaçlarının sağlanacağı belirtilmiştir (Cansız, 2011, s.72). Söz konusu planda lokomotif sektörler öncülüğünde kümelenmelerin destekleneceği, yerel kümelenmelerde aktörlerin işbirliğinin arttırılacağı ve dünya piyasaları ile bütünleşmeye yönelik mekanizmalar oluşturulacağı ifade edilmiştir. Aynı zamanda kümelenmelere destek çerçevesinde ara eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla mesleki eğitimler düzenleneceği, sanayi bölgeleri ve OSB'lerde hizmet kurumları ve özel sektör işbirliğinin yaygınlaştırılmasını sağlayıcı mekanizmalar oluşturulacağı belirtilmiştir (9. Kalkınma Planı, 2006, s.81, 84, 93).

9. Kalkınma Planı'nın kümelenmenin açık biçimde desteklendiği temel politika belgesi olmasının yanı sıra kümelenme tek başına bir politika alanı değildir. Kümelenmeler başlıca 5 politikanın kesişim noktasında bulunmaktadır. Bunlar, bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, KOBİ geliştirme politikaları ve dış ticaret politikalarıdır. Aynı zamanda tarım politikaları, çalışma politikaları, eğitim politikaları ve turizm politikaları da kümelenme ile bağlantılı

politikalarıdır (Beyaz Kitap, 2008, s.32). Söz konusu politikalar ile kümelenme yaklaşımının ilişkisi ve yapılan çalışmalar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Kümelenme Yaklaşımının Diğer Politika Alanları İle Kesişimi

Politika Türü	Kümelenme ile İlişkisi	Politika veya Kanun
Bölgesel Kalkınma Politikaları	Coğrafi sanayi yoğunlaşmalarından, “değer yaratılması”. Yerel dinamiklere ve iç potansiyele bağlı gelişim.	9. Kalkınma Planı, DPT DPT Orta Vadeli Program 2009-2011 DPT tarafından hazırlanan Bölgesel Kalkınma Ajansları Kanunu GAP BKA tarafından hazırlanan GAP Eylem Planı (2007) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Planı (2007) 2008 Yılı Programı, DPT 2009 Yılı Programı, DPT
Sanayi Politikaları	Değer zincirinde kurumlar arası işbirliğini güçlendirmek için bir araç olarak “kümelenme”	DPT tarafından hazırlanan ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından revize edilen “Türkiye için Sanayi Politikası” (2008) DPT Orta Vadeli Program 2009-2011 Ön Ulusal Kalkınma Programı (2004-2006) “Teknoloji Gelişim Alanları” Kanunu No.4691, 2001 “Organize Sanayi Bölgeleri” Kanunu No. 4562, 2000, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan “Sanayi Bölgeleri” Kanunu No.4737,2002
Bilim ve Teknoloji Politikaları	İşbirliği etkileşimleri ve “bölgesel yenilik sistemleri” yoluyla teknolojik yenilik sağlanması	TÜBİTAK tarafından 2006 yılında yayımlanan “Bilimsel ve Teknolojik İşbirliği Ağları ve Platformları (İŞBAP) Kurma Girişimi Destekleme Programı” (1301 Destek Programı) ve TÜBİTAK’ın “Teknolojik Platformlar”, Bölgesel İnovasyon Strateji Planı (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun” (2008), Kanun No.5746
KOBİ Gelişim Politikaları	KOBİ’ler arasında bağlantıları ve işbirliğini güçlendirmek ve KOBİ’lerin ferdi girişimcilik düzeyinde rekabet edebilirliğini geliştirmek	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB) Kurulması Hakkında Kanun No.3624, 1990 DTM 9. Kalkınma Planı KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2007)

Dış Ticaret Politikaları	Yüksek katma değerli üretim yapısına geçerek ekonominin rekabet edebilirliğini arttırmak için ihracat odaklı politikaların gerekliliği	9. Kalkınma Planı, DPT DPT Orta Vadeli Program 2009-2011 Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun No.4059,1994 DTM İhracat Stratejik Planı (2004-2006) KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2007)
Tarım Politikaları	Sürdürülebilirlik çerçevesi dahilinde, rekabet edebilirliğe atıfta bulunan bir kümelenme yaklaşımının kabul edilebilmesi için Tarım Üreticileri Birlikleri'nin kurulması	2006-2010 yılları için Tarım Stratejisi 9. Kalkınma Planı, DPT KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2007)
Turizm Politikaları	Altyapı Birlikleri'nin kurulması, sektördeki AR-GE'yi kamu, özel sektör ve üniversiteler arasındaki işbirliği ile desteklemek	Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan "Türk Turizm Stratejisi 2023:2007-2013 yılları için Eylem Planı" 9. Kalkınma Planı, DPT
Çalışma Politikaları	Kayıtlı istihdamı ve işgücünün kalitesini arttırmak, ekonominin ihtiyacı olan nitelikli işgücünün oluşturulması	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun No:3146, 1985 İşgücü Piyasası Strateji Raporu-9. Kalkınma Planı, DPT
Eğitim	Mesleki eğitimi arttırmak ve bir küme içerisinde bulunan KOBİ'ler için işgücü kalitesini ve niteliğini arttırmak	Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Mesleki Eğitim ve Çıraklık Kanunu No:3308, 1986

Kaynak: Beyaz Kitap, 2008, s.33

Tablo 6'da gösterildiği gibi kümelenme politikaları diğer politikalarla yakın ilişki içerisinde. Bu politikalar detaylı biçimde aşağıda incelenecektir.

3.2.1. Bölgesel Kalkınma Politikaları

Günümüzde bölgesel kalkınma politikalarına bakıldığında işbirliğinin önemi vurgulanarak, bölgesel farklılıkların azaltılması için kümelenme bir araç olarak

belirlenmiştir. Kümelenme bölgesel olarak istihdamın artırılması, teknolojinin, yenilikçiliğin artması, AR-GE çalışmalarının gelişmesi, rekabetçiliğin teşvik edilmesi bölgenin cazip hale gelmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için bir araçtır (Beyaz Kitap, 2008, s.34).

Bölgesel kalkınma politikaları kapsamında 9. Kalkınma Planı bölgesel kalkınmadaki farklılıkların azaltılması ve bölgelerin rekabetçiliğinin arttırmayı amaçlayan dengeli bir politikanın uygulanmasına vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda bölgelerin yerel potansiyeller bünyesinde güçlendirme amaçlanmış ve Kalkınma Ajansları kurulmuştur. Kalkınma ajansları hem bölgedeki dönüşümü sağlama hem de kümelenme girişimlerinin desteklenmesi yönünde önemli bir paya sahiptir. Ayrıca 9. Kalkınma planı paralelinde 2007 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından “Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı” hazırlanmıştır. Üretim ve turizm sektöründe bilgi toplumu AR-GE ve yenilikçilik alanlarında faaliyet gösteren KOBİ'lere odaklanan bu programın amacı, ülkemiz ekonomisinin rekabetçiliğini arttırmak, AB ekonomisi ile uyum sağlamak ve bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkları azaltmaktır (Beyaz Kitap, 2008, s.34).

Bölgesel kalkınma ve kümelenme kapsamında yapılan diğer bir çalışma ise Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP)'dir. Sürdürülebilir kalkınmayı amaçlayan 2008-2011 yıllarını içeren GAP Eylem Planı Hükümet tarafından yayınlanmıştır. Eylem planında KOBİ desteklemeleri ve kümelenmeler başlığı altında; işletmeler arası işbirlikleri ve kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi, rekabet güçlerinin artırılması için KOBİ'lerin finansman kaynağının ve yatırım projelerinin artırılması, teknolojik gelişme ve yenilik kapasitenin teknoparklar yoluyla artırılması yönünde çalışmalar yapılacağı belirtilmiştir (GAP Eylem Planı, 2008, s.21-23) .

Son olarak bölgesel kalkınma politikaları kapsamında DPT'nin hazırladığı 2009-2011 yılı Orta Vadeli program da kümelenme ve rekabetçiliğe atıf yapmaktadır. Bu program kapsamında yenilikçilik, verimlilik, mali hizmetlerin çeşitliliği, işbirliğini destekleme gibi müdahale alanları ile bölgesel kalkınma ve rekabetçiliğin iç dinamiklere bağlı gelişimi amaçlanmaktadır (Beyaz Kitap, 2008, s.34).

3.2.2. Sanayi Politikaları

Sanayi politikaları açısından kümelenme ile ilişkili politikalardan ilki 2000 yılında 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ‘dur. Bu kanun Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)’ler ile İhtisas Sanayi Bölgeleri’nin kuruluşunu, gelişimi ve işletilmesini içermektedir. OSB’ler benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların belli bir bölgede yoğunlaşması işbirliğinin gelişmesi yatırımların mekansal olarak maddi açıdan teşvik edilmesi için parasal ve fiziksel teşviklerin verildiği bir araçtır. Bu kapsamda OSB’ler rekabetçilik ve kümelenme politikalarına katkı sağlamaktadır (Cansız, 2011, s.84).

İkinci olarak 9. Kalkınma Planı’nda “Rekabet Gücünün Arttırılması” hedefinin altında “Sanayi ve Hizmetlerde Yüksek Katma Değerli Üretim Yapısına Geçişin Sağlanması” başlığında ekonominin rekabet gücünün arttırılarak dünya ticaretinden daha fazla pay alınması amacıyla yüksek katma değerli mallar üretilmesi hedefi belirlenmiştir. Bu kapsamda planda AR-GE yenilikçilik faaliyetlerinin destekleneceği, KOBİ’lerin ve girişimcilerin rekabet gücünün arttırılması ve uluslar arası pazarlara açılması için iş kurma geliştirme faaliyetleri için eğitim danışmanlık gibi hizmetler verileceği belirtilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin ortak tedarik, pazarlama ve AR-GE faaliyetlerine önem verilerek, fiziki altyapıların oluşturulacağı ağ ve kümelenme girişimlerin destekleneceği, belli sanayi bölgelerinde işletmelerin kurulması veya mevcut işletmelerin söz konusu bölgelere taşınmalarının özendirileceği ifade edilmiştir (9. Kalkınma Planı, 2006, s. 87-89). Ayrıca “İstihdamın Arttırılması” konusu da bir amaç olarak belirlenerek, bilgi toplumunun ve rekabetçi ekonominin gerektirdiği kalifiye insan kaynağının yetiştirilmesi, yerel ihtiyaçlara göre istihdam kurumlarının değiştirilmesi mesleki ve teknik eğitime önem verilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (9. Kalkınma Planı, 2006, s.91-92).

Özet olarak, ülkemizdeki sanayi politikaları OSB gibi merkezlerin geliştirilerek işbirliğinin, kalifiye iş gücünün ve rekabetçiliğin arttırılması, ağ yapılarının desteklenmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda kümelenme de sanayi sektöründe işbirliğinin geliştirilmesi için önemli bir araç olarak kabul edilmiştir.

3.2.3. Bilim ve Teknoloji Politikaları

Bilim ve teknoloji politikaları bir ülkenin kalkınması ve uluslararası rekabetçiliğın geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Fakat ülkemizde 2001 yılına kadar bu konuda tüm kesimler tarafından benimsenen bir belge ortaya konulamamıştır. 2001 yılında 7. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) toplantısında Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu(TÜBİTAK) ile yürütülecek “Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri” projesi kabul edilerek, bu alanda yürütülecek projelerin içeriğı, planı ve yönetim şekli belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2004, s.7). Vizyon 2023 projesi kapsamında teknoloji öngörü çalışmalarının sonucunda 8 stratejik teknoloji alanı tespit edilmiştir. Bu alanlar bilgi ve iletişim teknolojileri, biyoteknoloji ve gen teknolojileri, nanoteknoloji, mekatronik, üretim süreç ve teknolojileri, malzeme teknolojileri, enerji ve çevre teknolojileri ile tasarım teknolojilerdir. Bu kapsamda yol haritaları belirlenerek, bu alanlarda teknoloji üretecek yetkinliğı kazanmak hedeflenmektedir (TÜBİTAK, 2004, s.33).

Bilim ve teknoloji politikaları kapsamında yapılan çalışmaların temeli 1990’lı yıllara dayanmaktadır. 1990 yılında kurulan KOSGEB tarafından ilerleyen zamanlarda Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) kurulmaya başlanmıştır. TEKMER modeli üniversite sanayi işbirliğinin sağlanması için anlaşmalar yapılarak işletmelere üniversite yerleşkelerinin içinde çalışmaları için alan tahsis edilmesi ve işletmelerin bazı giderlerinin KOSGEB tarafından karşılanmasıdır. Bu kapsamda ilk TEKMER İstanbul Teknik Üniversitesi’nde ikincisi ise Ortadoğı Teknik Üniversitesi’nde kurulmuştur. Bu model 1990’lı yıllardan beri işletmelerle üniversitelerin bir araya getirerek işletmelere üniversitelerin teknik altyapısından ve öğretim elemanlarının bilgi birikiminden yararlanma fırsatı tanımaktadır. TEKMER bu kapsamda bilim ve teknoloji politikalarında AR-GE çalışmalarının desteklenmesinde önemli bir yere sahiptir (Cansız, 2011, s.136).

TEKMER desteğinden yararlanan işletmelerin ihracatlarının artması ve modelin başarılı olması neticesinde 2001 yılında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu çıkarılmıştır. Kanun üniversite araştırma kurumları ile imalat sektörlerinin işbirliğinin sağlanması, AR-GE yenilik altyapısının güçlendirilmesi, sanayi sektörünün rekabet gücünün artırılarak uluslar arası piyasalara açılması amaçlanmaktadır. Bu kanun BTYK’nın

kararları kapsamında teknoloji yoğun alanlarda yatırım yapılması, teknoloji transferinin sağlanması, ileri teknolojiyi kullanan yabancı sermayenin ülkeye girmesini sağlayacak altyapının oluşması, KOBİ'lerin yeni ve ileri teknolojiye kullanması amacıyla çeşitli teknoloji bölgelerinin kurulmasını ve teşvik edilmesini kapsamaktadır (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, 2001, madde 1).

9. Kalkınma Planı ve 2009 yılı Programında AR-GE ve yenilikçiliğin geliştirilmesi kapsamında üniversite özel sektör ve kamu araştırma kurumlarının arasında işbirliğinin geliştirilmesine yönelik desteklerin artırılarak etkinleştirileceğine vurgu yapılmıştır (Beyaz Kitap, 2008, s.35).

Kümelenme ve teknoloji politikaları açısından diğer bir önemli çalışma ise 2006 yılında TÜBİTAK tarafından “Bilimsel ve Teknolojik İşbirliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Destekleme Programı (İŞBAP)”dır. Bu programın hedefi yeni teknolojilerin ülkemizde gelişimini sağlamak için belli alanlarda ulusal ve uluslar arası kurum ve kuruluşlar arasında işbirliğinin sağlanması, mevcut işbirliklerinin somut adımlara dönüşecek şekilde geliştirilmesi amacıyla işbirliği ağlarının ve platformlarının oluşturulmasıdır (TÜBİTAK İŞBAP Destekleme Programına İlişkin Esaslar, 2007, madde 1). Bu işbirliği platformları ile ilgili sektörlerde yol haritalarının oluşturulması, bilgi birikiminin paylaşılarak yenilikçiliğin geliştirilmesi, ulusal ve uluslar arası projeler yapılması için gerekli altyapının sağlanması ve işbirlikleri sayesinde ülkemizin uluslar arası alanda rekabetçiliğin artması amaçlanmaktadır.

AR-GE çalışmalarının geliştirilmesi kapsamında TÜBİTAK desteklerin yanında 2008 yılında “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun” onaylanmıştır. Bu kanunun amacı teknolojinin geliştirilmesi üretim süreçlerinin yenileştirilmesi, verimliliğin artırılması, ürünlerin kalite ve standartlarının yükseltilmesi, teknolojinin bilginin ticarileştirilmesi ve yatırımların artırılması işbirliğinin geliştirilmesi, rekabetçiliğin artırılması, AR-GE çalışmalarının ve nitelikli işgücünün artırılmasını teşvik etmektir. Kanun TEKMER, AR-GE ve tasarım merkezleri, projeleri, rekabet öncesi işbirliği projeleri ile teknogirişim sermayesine dair destek ve teşvikleri içermektedir (Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun, 2008, madde 1-2).

Son olarak, 10. Kalkınma Planında da yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı arttırılacağı, yeni AR-GE yenilik programlarının hayata geçirileceği, yenilik sisteminin kümelenme yaklaşımını merkeze alan bir yapıya kavuşturulacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda teknoloji geliştirme bölgelerinin yapısının üniversite, sanayi işbirliğini, ortak AR-GE faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst seviyeye çıkarmak amacıyla etkinleştirileceği ifade edilmektedir. Araştırma merkezleri, kuluçka merkezi, teknoloji geliştirme bölgeleri ve yenilik merkezlerinin belli sektörlerle odaklanmalarını ve birbirleriyle bütünleşik şekilde çalışarak bu yapıların ilgili sektörlerdeki kümeleri desteklemelerinin özendirilmesine vurgu yapılmaktadır (10. Kalkınma Planı, 2013, s.86-87).

3.2.4. KOBİ Kalkınma Politikaları

Türkiye’de KOBİ’lerin geliştirilmesi ve kalkınmasında görev alan başlıca kurum KOSGEB’tir. KOSGEB, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planları’nı hazırlayarak uygulamasından sorumludur.

KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı’nın (2007-2009) başlıca hedefi KOBİ’lerin rekabet edebilirliğinin arttırılmasıdır. Eylem planındaki başlıca alanlar girişimciliğin geliştirilmesi, işletmelerin geliştirilmesi, KOBİ’lerin uluslararası pazarla bütünleşmesi, iş ortamının iyileştirilmesi ve teknoloji ve yenilikçilik kapasitesini geliştirilmesidir. Bu bağlamda ticari ortamın iyileştirilmesi müdahale alanı altında kümelenme çalışmalarının yaygınlaştırılması hedef olarak belirlenmiştir. Kümelenme potansiyeli olan 36 il belirlenerek, kümelenme modelleme çalışmaları projeye dönüştürülmüştür. Projenin yürütücüsü ana kurum Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, sorumlu kurum KOSGEB, planlama ve yürütme konusunda ilgili kurumlar ise KOSGEB ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’dır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2007, s.49).

Eylem planında teknoloji ve yenilikçilik başlığı altında da KOBİ’ler, büyük ölçekli işletmeler ve üniversiteler arasında teknoloji odaklı işbirliğinin arttırılması ve teknoparklar, TEKMER vb gibi teknoloji uygulama bölgelerinin arttırılması gibi politikalar da dolaylı olarak kümelenme politikalarıdır (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2007, s.55).

KOSGEB tarafından hazırlanan KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda (2011-2013) "KOBİ'lerde işbirliği kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi" hedefi belirlenerek Kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi yönünde çalışmalar yapılacağı belirtilmiştir. Aynı zamanda bu hedef altında rekabetçilik ve yenilikçilik alanlarında bir küme destek programı tasarlanarak uygulanmasına yönelik kurumsal kapasite geliştirilmesi eylemi belirlenmiştir. Bu eylemden sorumlu kurum Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'dır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın uygulama kapasitesini geliştirmek amacıyla personel eğitimleri planlanmıştır. Bu projede işbirliği kurumları ise Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB ve Kalkınma Ajansları'dır. Ayrıca yine bu başlık altında belirlenen bir eylem de bölgelerin rekabet gücünün artırılması için Kalkınma Ajansları tarafından küme ve kümelenmelerin tespit edilerek desteklenmesidir (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2011, s.92-93). Bu eylem planı ile ilk kez küme politikasının çerçevesini çizecek bir strateji belirlenmiştir.

Son olarak, 2015-2018 yıllarını kapsayan KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda "KOBİ'lerde ortak iş ve proje geliştirme kültürünün yaygınlaştırılması" hedefi başlığının altında KOBİ'lerin bölgesel düzeyde rekabet güçlerinin artırılması amacıyla kümelenme faaliyetlerinin teşvik edilmesi eylemi belirlenmiştir. Bu kapsamda eylemden sorumlu ve ilgili kurumlar Kalkınma Bakanlığı (Kalkınma Ajansları), Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve KOSGEB'tir. Aynı zamanda KOBİ'lerin yenilik kapasitesini geliştirmek amacıyla ihtiyaç analizi ve koçluk hizmetleri kapsamında, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Programı bünyesinde desteklenen 20 kümede yer alan KOBİ'lerin ihtiyaç analizi gerçekleştirilecektir (KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015, s.78-87).

Özetle, KOBİ kalkınma politikalarının temel araçlarından biri kümelenme olup ilk eylem planından itibaren kümelenme faaliyetleri desteklenerek, kümelenme politikası çerçevesi çizilmiştir.

3.2.5. Dış Ticaret Politikaları

Dış ticaret politikaları bağlamında Türkiye'de temel kurum 9 Aralık 1994 tarihinde kurulan Dış Ticaret Müsteşarlığı'dır. Hükümetlere dış ticaret politikalarının, kalkınma

planlarının strateji ve eylem planlarının hazırlanmasında yardımcı olmakla görevli Dış Ticaret Müsteşarlığı, aynı zamanda ülkeler arası ticari ve ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi, ihracat ithalat girişimleri ile ithalatta uygulanacak politikaların hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu bir kurumdur (Beyaz Kitap, 2008, s.37).

Türkiye 1980'lerde itibaren ihracat odaklı kalkınma stratejilerini benimsemiştir. Bu kapsamda 9. Kalkınma Planı'nda ekonominin rekabet gücünü arttırmak ve katma değeri yüksek üretime geçmek temel amaçlardır. Bu amaçlar doğrultusunda izlenen politikalarla sürdürülebilir ihracat artışı sağlanacağı ifade edilmiştir (9. Kalkınma Planı, 2006, s.56). Ayrıca tarım, sanayi, otomotiv, bilgi teknolojileri, yazılım, tekstil, hazır giyim, deri, seramik, cam, mobilya, kuyumculuk gibi pek çok sektörde ihracata yönelik teşvik ve destekler verilerek, sektörlerin geliştirileceği belirtilmiştir.

10. Kalkınma Planı'nda ise verimlilik artışı ve sanayileşmenin hızlandırılması ile ihracata dayalı özel sektör öncülüğünde rekabetçi üretim yapısının geliştirilmesi hedefi bulunmaktadır. Aynı zamanda planda 2023 yılında ihracatın 500 milyar dolara çıkarılması hedefi belirtilmektedir. Bu bağlamda bu planda ihracatı geliştirici birçok politika bulunmaktadır. İhracatçıların yeni pazarlara erişmesine yönelik imkanların geliştirilmesi, ithalat bağımlılığın azaltılması için büyük ölçekli yatırımları ve stratejik sektör boyutlarını kapsayan teşvik sistemi uygulanması, tüketime yönelik ihraç ürünlerinde özgün tasarımlar, paten tescili ve marka oluşumlarının desteklenmesi bunlardan bazılarıdır (10. Kalkınma Planı, 2013, s.67-68). Bunların yanı sıra KOBİ'lerin AR-GE yenik ve ihracat kapasitelerinin geliştirilerek uluslararasılaşma seviyelerinin artırılması önemli bir politikadır (10. Kalkınma Planı, 2013, s.93).

Kümelenme ile ilgili olarak ise bölgesel düzeyde yenilikçi ve yüksek katma değerli kümelerin teşvik edileceği, işbirliklerinin arttırılacağı ve kümelerin uluslar arası piyasalarla bütünleşmeleri sağlanacağı belirtilmiştir. Ayrıca OSB ve küçük sanayi siteleri gibi bölgelerin üretim ve ihracat kapasitesini arttırmak amacıyla etkinleştirileceğine değinilmiştir (10. Kalkınma Planı, 2013, s.124-125).

Özetle, ulusal kalkınma planları ihracatı arttırmak amacıyla birçok politika uygulamaya koymaktadır. Bu politikalarda kümelenme önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Başarılı Kümelenme Örnekleri

3.3.1. Dünya’da Kümelenme Çalışmaları ve Kümelenme Örnekleri

Kümelenmeler günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücünün artırılması amacıyla kullandıkları bir politika aracı haline gelmiştir. Bu kapsamda dünyada kümelenmelerin oluşturulması, analiz edilmesi ve geliştirmeleri amacıyla birçok çalışma yürütülmektedir. Örneğin Avrupa Birliği’nde 2008 yılı verilerine göre 2000’den fazla kümelenme ve 70 farklı kümelene politikası bulunmaktadır (Yüce, 2012, s.29).

Avrupa Birliği ulusal ve bölgesel seviyede kümelenme politika ve projelerinin geliştirilmesi için politika ve stratejiler geliştirmektedir. AB Komisyonu tarafından finanse edilen 2007 yılında “European Cluster Observatory” isimli program bünyesinde Avrupa’da yer alan kümelenmeler online bir sistemde toplanmıştır. Bu sistem kullanıcılara küme analizlerine bilgilerine ve politikalarına erişim imkanı tanımaktadır (Cangel, 2011, s.14).

Dünya’da ilk kümelenme örneği ABD’deki Silikon Vadisidir. Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların coğrafi olarak yoğunlaştığı bir bölge olan Silikon Vadisi dünyanın yazılım ve teknoloji üssü kabul edilmektedir. Silikon vadisi kümelenme konusunda marka olmuş bir örnektir. Bu kümenin başarılı olması gıda, tekstil, inşaat, savunma sanayi gibi pek çok alanda kümelerin oluşmasını sağlamıştır. Kümelerin yarattığı sinerji ile uluslar arası piyasalarda atılım sağlaması, birçok ülkeyi de bu yaklaşımı uygulamaya yöneltmiştir. Böylece birçok ülkede küme uygulamaları için projelere geliştirerek kümelenme ekonomi politikalarının temeli haline gelmiştir (Erkut, 2011, s.58).

Alüftekin ve arkadaşları çalışmasında dünyadaki kümelenme örneklerine yer vermiştir. Bu kapsamda California şarap kümelenmesi, İtalyan deri kümelenmesi, Silikon Vadisi gibi çok gelişmiş ve bilinen kümelenmelerin yanı sıra Austin North Sydney Minneapolis ve Hsinchu gibi daha az bilinen kümeler de bulunmaktadır. Pakistan’da ilaç sanayi, Cenevre lüks sanat sanayi, Japonya bıçak sanayi gibi zanaatkarlık isteyen kümeler de vardır. Aynı zamanda Güney Çin ve Kore’de ayakkabı, giysi, oyuncak

plastik ürünleri kümeleri gibi geleneksel düşük teknolojiye dayalı kümeler de bulunmaktadır. Paris, Milano, New York merkezli moda kümeleri ile Los Angeles, Hollywood film sektörü kümelenmeleri ise yaratıcı kümelerdir. ABD, Fransa İngiltere hava yolu sanayi, Japonya Almanya ve İsveç otomobil sanayi ve Japonya Kore ve ABD elektronik sanayi gibi büyük ölçekli sanayi kümeleri de mevcuttur. New York, Tokyo ve Hong Kong gibi yoğun bilgi gerektiren ve finansal merkezleri bünyesinde barındıran hizmet sektörü kümelenmeleri de bulunmaktadır (Alüftekin, Bayraktar, Çakar, Taş ve Yüksel, 2009, s.13-14).

Kümelenme örneklerinde başarıya ulaşılması diğer küme girişimleri için de yol gösterici olmaktadır. Edinilen kümelenme deneyimleri sonucunda politika yapıcılara, paydaşlara ve diğer aktörlere önerilerde bulunularak, olgunlaşamayan kümelerin eksik yönleri tamamlanır. Bu bölümde Norveç, Hindistan ve İtalya'daki ihracatta başarılı olan kümelenme örneklerine yer verilecektir.

3.3.1.1. Norveç Deniz Kümesi

Norveç dünya nüfusunun % 0.1'ine ve dünya ekonomisinin %1'ine sahip bir ülke olarak dünya deniz ulaşımının %10'una sahiptir (Gözek, 2012, s.86). Norveç'in batısındaki More bölgesi, küresel düzeyde denizcilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, taşıma firmaları, tersaneler, gemicilik firmaları, ekipman tedarikçiler, denizcilikle ilgili hizmet sağlayan diğer firmalar (sigorta vb.), araştırma ve eğitim kurumları ve çok sayıda çalışanı bünyesinde bulunduran bir denizcilik kümesidir.

Norveç Denizcilik kümesi küçük ve uzmanlaşmış ileri teknoloji odaklı dünyanın 4. Büyük tersane grubu durumundadır. Norveç deniz kümelenmesinde Oslo, Konsberg, Rogaland, Güney Orta ve Kuzey Norveç kümeleri ile More kümelenmesi gibi birden fazla bölgesel küme mevcuttur (Holte and Moen, 2010, s.16).

Bu kümelerden Norwegian Centres of Expertise (NCE) More Deniz Kümesindeki firmaların çoğu uzun yıllardır küresel düzeyde faaliyet gösteren firmalardır. Ancak küme içinde gelişme potansiyeli yüksek birçok küçük firma da bulunmaktadır. NCE tarafından küme içinde yer alan KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda bir

“uluslararasılaştırma paketi” geliştirilerek, küme üyelerinin yabancı pazarlarda daha kısa sürede başarılı olmasını hedeflenmektedir (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.54).

NCE denizcilik kümesi petrol ve doğalgaz sektörüne yakın olması, bankacılık finans teknoloji şirketleri ile yakın ilişkili olması nedeniyle diğer denizcilik kümelerinden daha rekabetçidir.

Söz konusu kümede gemi sahipleri başlıca üyeler olup, tank, kargo, kimyasal, LNG, Ro-Ro, petrol kulesi, yük yolcu taşımacılığı, açık deniz vb. gibi alanlarda faaliyet göstermektedirler (Gözek, 2012, s.86). NCE Denizcilik kümesi %8 oranında Norveç Denizcilik Endüstrisi’nde yaratılan değere katkı sağlamaktadır. Bu kümede 19 servis sağlayıcı, 36 denizcilik firması, 22 tedarikçi, 14 tersane ve 100.000’den fazla çalışan bulunmaktadır (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.54).

NCE denizcilik kümesi uluslararasılaştırma paketi çalışması açısından önemlidir. Bu küme denizcilik alanında önemli 16 ülkede itibar çalışması yaparak kümenin ve içindeki işletmelerle odak grupların pazardaki imajını araştırmıştır. Bu paket firmalara pazar araştırmaları, pazar bölümlendirme çalışmaları sunarak firmaların yeni pazarlara daha kolay ulaşmasını ve zamandan tasarruf etmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarla küme içindeki firmaların yeni fırsatları yakalaması amaçlanmaktadır. KOBİ’lere yönelik yapılan eğitim ve seminer çalışmalarıyla, giriş yapılacak pazarlar, müşteri profili gibi spesifik bilgiler, uygulamalar, başarı faktörleri, hedef pazarın hukuki boyutu gibi bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca uluslararasılaştırma paketi işletmelere “kültür okulu” sunarak küme içindeki firmaların yabancı pazardaki kültürel farklılıklara hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.

NCE denizcilik kümesi uluslararasılaştırma paketi ile sunduğu çeşitli kurs, eğitim, seminer araştırma ve aktivitelerle KOBİ’lerin uluslararasılaştırmasına detaylı bir asistanlık yapmaktadır. Bu paket bir pazarın doğru bir hedef olup olmadığını belirleyerek, KOBİ’lerin kendi alanları ile ilgili pazarlara ve doğru hedeflere yönlendirilmesini sağlar. Pazarlar hakkında geniş bilgi ve asistanlık hizmeti sunarak pazardaki partnerlerin tanınmasını tehdit ve fırsatların daha kolay görülmesini sağlar (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.55).

Kümede üyelerden aidat toplanarak, yapılan projeleri fonlamaya yönelik üyelere katkı sağlanmaktadır. Küme devlet kurumları ve karar vericiler ile sektörel konuları müzakere ederek üyeler için önemli konulara vurgu yapmaktadır.

Sonuç olarak, NCE Deniz kümesi hazırladığı uluslararasılaştırma paketi ile KOBİ'lerin pazar araştırması maliyetlerinin ve hatalarının azaltılmasını, doğru hedefe yöneltilmesini ve sürecin hızlanmasını sağlayarak başarılı olmuştur.

3.3.1.2. Hindistan Hayderabad Bilişim Teknolojileri Kümesi

Hayderabad bilişim teknolojileri kümelenmesi Hindistan'ın bilişim teknolojileri alanında önemli kümelenmelerinden biridir. 1995 yılında Andra-Pradash'in yeni hükümetinin kurulması sonrasında eyalet hükümeti bütçe sorunlarını çözmek ve kalkınmayı sağlamak için yeni bir politika uygulamaya başlayarak, Hayderabad şehrinde bilişim teknolojileri alanında bir kümelenme geliştirilmesi kararı almıştır. Bu bağlamda Mckinsey & Company danışmanlık firması ile uzun vadeli stratejik plan ve vizyon çalışması yapılarak Bilişim Teknolojileri için Vizyon 2020'yi oluşturmuşlardır. Bu vizyonun hedefi Andra-Pradash'in bilişim teknolojilerini kullanarak mükemmel ve liderlik pozisyonunda bilgi toplumuna dönüşmesidir (Montealegre, 2012, s.34).

Vizyon 2020'nin gerçekleştirilmesi için eyaletteki altyapının geliştirilmesi, dünyadaki bilgi teknolojileri firmalarının ilgisinin çekilmesi ve bilgi teknolojileri alanında eğitimleri sektörün desteğiyle geliştirerek ihtiyaç duyulan insan kaynağının geliştirilmesi stratejileri oluşturulmuştur.

İlk olarak gerekli altyapının sağlanması için HITEC City (Hyderabad Information Technology and Engineering Consultancy City) kurulmuştur. 151 dönüm arazi üzerine kurulan ve yaklaşık 375 milyon dolara mal olan HITEC City kapsamında elektrik santrali, ofisler, fiber hızlı internet, uydu, telefon gibi altyapı hizmetleri bulunmaktadır. Böylece yüksek teknoloji firmaların altyapı ihtiyacını karşılayacak bir alan kurulmuştur.

Planın ikinci aşaması olan dünyadaki bilgi teknolojileri firmalarının ilgisinin çekilmesi için Microsoft firması ile görüşülmüş ve 1999 yılında teknoparkta ortak yazılım geliştirmeyi kabul ederek çalışmaya başlamıştır. Dünyadaki diğer büyük bilgi teknolojileri firmalarının ilgisini çekmek amacıyla ABD, İngiltere ve Almanya'da seminerler yapılmış ve Oracle, Motorola, GE Capital firmaları kümelenmeye dahil edilmiştir. Bu firmalara ek olarak yerli firmalar da kümelenmeye ilgi göstermeye başlamış ve Satyam Computers, Infosys Technologies, Wipro Technologies ve TATA Consulting şirketleri de kümede yatırıma karar vermiştir. 1999 yılında 192 şirket bulunan teknopark 2003 yılı sonunda %35'i yabancı olmak üzere 1154 şirkete ulaşmıştır (Montealegre, 2012, s.36).

Üçüncü aşamada 1998 yılında Uluslar arası Bilişim Teknolojileri Enstitüsü kurularak bünyesinde çeşitli araştırma merkezleri faaliyete başlamıştır. Kümede yer alan firmaların ihtiyaçları doğrultusunda IBM, Oracle, Motorola, Satyam, Keane şirketleri ile ortak eğitim programları geliştirilmiştir. Daha sonra kümede London Business School, Wharton Business School and Kellogg School of Management ile ortak olarak ISB (Indian School of Business) kurulmuştur.

Kümenin canlı tutulması ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla sektör yetkilileri, akademisyenler, devlet kurumları yetkilileri ile uzman grubu oluşturularak vergi ve elektrik indirimi, güç kesintilerinden muaf tutulma, girişim teşvikleri, yenilikçiliğin teşvik edilmesi amacıyla üç vardiya çalışma izni gibi konuları içeren bir belge kabul edilmiştir. Ayrıca hükümet sektörde projeler geliştirilmesi ve genç mühendislerin göç etmek yerine şirket kurması amacıyla 3.7 milyon dolarlık bir girişim sermayesi fonu kurmuştur (Montealegre, 2012, s.38).

Vizyon 2020 ve uygulanan politikalar sonucunda 1996 yılında 14.78 milyon dolar olan ihracat, 2000 yılında 258,68 milyon dolara çıkmıştır. Ayrıca 2002 yılında Hindistan Ulusal Yazılı ve Servis Şirketleri Birliği tarafından yapılan anket çalışmasında Haydarabad Bilişim Teknolojileri Kümesi Chennai ve Bangalore'u geride bırakarak birinci sıraya yerleşmiştir.

3.3.1.3. Emilia Romagna Carpi Kümelenmesi

Carpi kümesi İtalya'da Po ırmağı deltasındaki Emilia Romagna bölgesinde tekstil ve hazır giyim üzerine faaliyet göstermektedir. Carpi kümesinde 2068 şirket bulunmakta olup bunların %50'si 9 kişiden az çalışana sahip küçük işletmelerdir (Karayel, 2010, s.173). Kümede yer alan işletmeler toplam 11.491 kişiyi istihdam etmektedir. İtalya'da tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların %21'i bu bölgededir. Carpi kümesinin yıllık satışı İtalya'nın yıllık ihracat gelirinin %36'sına tekabül etmektedir. Bu oran kümenin çok önemli ve ihracatta başarılı bir küme olduğunun göstergesidir. Kümenin ihracatının %82'si Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır (Şanlıurfa İli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Kümelenme Yol Haritası Raporu, 2014, s.25).

Carpi kümelenmesinin odak noktasında üreticiler ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 500 işletmeden oluşan Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi (CITER) bulunmaktadır. Aynı zamanda şehir meclisi, ticaret odası ve bazı yerel bankalar da CITER'e destek vermektedir. CITER 1980 yılında İtalya'daki tekstil ve giyim sektöründe faaliyet gösteren firmalara desteklemek amacıyla kurulmuştur. CITER küme üyelerine tekstil endüstrisindeki gelişimleri, yeni üretim teknolojilerinin uygulanması, ekonomi gibi alanlarda hizmet vermektedir (Karayel, 2010, s.173). CITER müşterisi olan üyelere rekabetçi olmaları için renkler kumaşlar ve moda akımları, ülke içi ve yurtdışı pazarlardaki gelişmeler, üretim teknolojisindeki yenilikler, kalifiye taşeronlar gibi konularda bilgi sağlamaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin bilgi sahibi olması ve avantajlardan yararlanması için gerekli araçlara erişimleri için eğitim ve seminerler düzenleyerek, yayınlar çıkarmıştır. Defileler düzenleyerek Avrupa ve İtalya'daki firmaları ve kuruluşları ile ortak projelerde buluşturmuştur (Şanlıurfa İli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Kümelenme Yol Haritası Raporu, 2014, s.25).

Sonuç olarak, Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi kümede yer alan işletmelere KOBİ'lere yeni teknolojiyi üretim, uluslararası çalışmalar ve kalite kontrol sistemleri kurulması hususlarında bilgi hizmeti, özel eğitim ve yardım programları sunarak kümenin başarısına katkı sağlamıştır.

3.3.2 Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları ve Başarılı Küme Örnekleri

Türkiye kümelenmeye dayalı bölgesel kalkınma uygulamalarını ABD’nin ardından ilk uygulayan ülkelerden biridir. Bölgesel kalkınma politikası olarak Kümelenme dünyada 1980’li yıllardan itibaren uygulanırken Türkiye’de 1990’lı yılların sonunda çalışmalar başlamıştır. Kümelenme ile ilgili ilk faaliyet 1999 yılında Michael E. Porter’ın ekibi ve Türk özel sektörü öncülüğünde başlatılan Türkiye’nin Rekabet Avantajı Platformu (Competitive Advantage of Turkey-CAT)’dur. Bu platform Türkiye’nin uluslararası rekabet edebilme gücünün artırılmasına ilişkin çalışmalar yaparak, kümelenme pilot çalışmaları başlatmıştır. Kamu ve özel sektörden platforma ilginin artması ile 2004 yılında kurumsallaşarak, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) adını almıştır (Bulu, 2009, s.18).

URAK’ın yaptığı teorik ve uygulamalı çalışmalar diğer çalışmalara ışık tutmuş ve Türkiye’nin birçok yerinde kümelenmeye dayalı kalkınma çalışmaları başlatılmıştır. URAK Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Küme Geliştirme çalışması, KOSGEB-URAK Bartın İli Kümelenme Geliştirme Çalışması, URAK-OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi İstanbul Metropolitan Alan Sanayi ve Hizmet Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik ve Makro Düzey Kümelenme Analizi, GAP-GİDEM GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları, Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları, Elazığ İl Valiliği ve Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası tarafından organize edilen Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi, Tekirdağ İli Valiliği, KOSGEB, Tekirdağ-Çorlu-Çerkezköy-Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİP) Türkiye’de Moda ve Tekstil İş Kümelenmesi Oluşturulması Projesi Türkiye’de gerçekleştirilen küme çalışmalarından bazılarıdır (Erkut, 2011, s.64).

URAK ve diğer kurumların çalışmalarının yanı sıra Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından 2007 yılında “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” hayata geçirilmiştir. Avrupa Birliği tarafından finanse edilen projenin amacı Türkiye’nin uluslararası alanda rekabet edebilme gücünün artırılarak, sürdürülebilir, ekonomik kalkınmayı destekleyici, kapsamlı bir ulusal kümelenme politikası oluşturmaktır. Bu amaç çerçevesinde politikanın temelini oluşturacak bir kümelenme stratejisi

geliştirilmesi ve geliştirilen strateji ile kümelenme politikalarının etkin biçimde uygulanması ve ulusal kapasitenin geliştirilmesi yönünde faaliyetler yapılmıştır (Timurçin, 2010, s.189). Aynı zamanda Türkiye'nin kümelenme haritasının oluşturulması ve stratejik açıdan önemli kümelerin geliştirilmesi için 10 adet iş kümesi için yol haritası hazırlanarak temel analizler yapılmıştır. Bu kümeler; İzmir Organik Gıda İş Kümelenmesi, Ankara Yazılım İş Kümelenmesi, Konya Otomotiv Parça ve Aksamları İş Kümelenmesi, Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik İş Kümelenmesi, Muğla Yat İmalatı ve Yat Turizmi İş Kümelenmesi, Denizli-Uşak Ev Tekstili İş Kümelenmesi, Manisa Elektrik-Elektronik Ürünler İş Kümelenmesi, Ankara İş ve İnşaat Makineleri İş Kümelenmesi, Marmara Otomotiv İş Kümelenmesi ve Mersin Tarım ve Gıda (MTG) İş Kümelenmesi'dir (Yüce, 2012, s.36).

Projede Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın yanı sıra Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DPT, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, Başbakanlık Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (GAP İdaresi), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) gibi kurumlar, çeşitli dernekler ile üniversiteler yer almıştır. Proje bünyesinde 3000'e yakın firma ve yaklaşık 100 kurum ile iletişime geçilerek yerel ve sektörel bazda toplam 20 küme öncelikli olarak belirlenmiştir (Karayel, 2010, s.191). Bu kümelerden 10'u için kümelenme yol haritası hazırlanarak Türkiye'deki 33 sektör bazında kümelenme haritası paylaşılmıştır (Cangel, 2011, s.15). Proje 2010 yılı başında tamamlanmış olup proje bünyesinde yapılan çalışmaların detaylı şekilde anlatıldığı "Beyaz Kitap" çıkarılmıştır.

Kümelenme ile ilgili diğer bir proje ise Ekonomi Bakanlığı'nın faydalanıcı kuruluş olduğu Avrupa Birliği ve Türkiye tarafından finanse edilen 5 milyon avro tutarında olan "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi"dir. Projenin diğer adı "Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım"dır. 22 Şubat 2011'de başlayan ve 2013 yılının Ağustos ayında sona eren bu proje Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi projesinin devamı niteliğindedir. Proje ile belirlenen illerde KOBİ'ler arasında işbirliğinin artırılması İhracatçı Birlikleri, Sanayi ve Ticaret Odaları, Kalkınma Ajansları, KOSGEB gibi bölgedeki yerel kurumların desteklerinin geliştirilmesi, işbirlikleri ile işletmelerin verimlilik ve katma değerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu gelişmelerin yanı sıra Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) bölgesindeki işletmelerin teknolojik gelişmelerden

haberdar edilmesi ve teknolojiye erişiminin sağlanması, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi ve işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliklerinin artırılmasına yönelik kapasitelerinin geliştirilmesi de hedefler arasındadır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Resmi internet sitesi).

Proje bünyesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) bölgesindeki Trabzon, Samsun, Çorum, Kahramanmaraş ve Gaziantep illeri seçilerek Kümelenme Bilgi Merkezi kurulmuştur. Bu merkezler projenin yerel iletişim noktası görevi görmektedir. Kümelenme Bilgi Merkezleri ile KOBİ'lere ihracatta gereksinim duydukları teknik bilgi, uluslar arası pazarları takip etme olanağı, uluslararası piyasalar açılmak ve ihracatı arttırmak için teknolojiyi takip etme fırsatı sağlanacaktır. Kümelenme Bilgi Merkezleri'nin kurulmasından sonra var olan kümelenme çalışmalarından yararlanılarak yerel paydaşlarla birlikte ekonomik analiz ve sektörel değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde her il için öncelikli sektör saptanarak pilot küme geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Öncelikli sektörlerde küme çalışmaları tamamlandıktan sonra ikinci ve üçüncü sektörler belirlenerek çalışmanın tamamlanması planlanmıştır. Proje sonuçları ve beklenen çıktılar şunlardır (Ekonomi Bakanlığı, 2012, s.5):

- 5 pilot ilde, KOBİ'lere eğitim, bilgi erişimi, verimlilik ve rekabet güçlerini artırma konusunda stratejik destek sağlayacak Kümelenme Bilgi Merkezleri'nin kurulması, faaliyete geçmesi ve sürdürülebilirlik planlarının hazırlanması,
- 400 KOBİ'nin proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden yararlanması,
- 200 KOBİ'nin oluşturulacak iş kümelerine dahil olması,
- İş kümelerinde yer alan KOBİ'lerin, verimlilik ve benzer ölçümlerde (üretim, karlılık, ihracat hacmi, vb.) genel olarak %20 artış sağlaması,
- KOBİ'lerin ve Destek Kurumları'nın internet üzerinden ulaşılacakları Bilgi Yönetim Sistemi (Knowledge Management System) ile değişik sektör ve alanlarda bilgi edinme ve paylaşmasının kolaylaştırılması; bu şekilde özellikle KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılımına destek sağlanması,
- 5 pilot ilde en az 12 iş kümesinin çalışmaya başlaması ve sürdürülmesi,
- Belirlenecek 5 öncelikli küme için 5 pilot eylemin başlatılması ve geliştirilmesi (bunların bölgede "Kümelenme" alanında yapılacak diğer eylemlere örnek teşkil etmesi),

- 5 öncelikli kümede, verimlilikte ve benzer ölçümlerde genel olarak %20 artış sağlanması ve İş Kümeleri'ne, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve diğer ilgili kurumların hibe programlarından faydalanmaları için teknik destek sağlanması
- En az 20 iş kümesinin Ulusal Kıyaslama Sistemi'ne (National Benchmarking System) katılması ile kümelerin gelişimlerinin ve değişimlerinin değerlendirilmesi,
- Bilgi Yönetimi Sistemi (Knowledge Management System), küme araçlarının kullanımı, Ulusal Küme Kıyaslama Sistemi (National Benchmarking System) ile ilgili eğitimler verilerek sistemlerin ve araçların etkin kullanımının sağlanmasıdır.

Kümelenme ile ilgili politikalar bölümünde de değinildiği gibi 9. ve 10. Kalkınma planlarında, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planlarında ve orta vadeli programlarda da kümelenmelerin destekleneceği ve çalışmalar yapılacağı belirtilmiştir.

Kümelenme ile ilgili yapılan Ekonomi Bakanlığı aracılığıyla yapılan bir diğer çalışma da kümelenme ile ilgili birikimin ihracatta devlet yardımları politikalarına yansıtılmasıdır. Bu kapsamda işletmelerin uluslararasılaştırma sürecinin bütün aşamalarının işbirliği kurumlarının projeleriyle destekleneceği bir mekanizma geliştirilerek, 23.09.2010 tarihinde proje, hedef pazar ve sektör odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" yürürlüğe girmiştir. Tebliğ ile kümelenme ve projeler çerçevesinde işletmelerin proje bazlı eğitim, danışmanlık, istihdam uluslararası pazarlama, ya da alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirleriyle bağlı biçimde uygulanabileceği bir destek mekanizması oluşturulmuştur. Bu destekle ülkemizdeki sınai, ticari veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin arttırılmasına yönelik eğitim, danışmanlık giderleri ile işbirliği kurumlarının Ekonomi Bakanlığı'nca uygun bulunan proje giderlerinin karşılanması amaçlanmaktadır. Türkiye İhracatçılar Meclisi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, İhracatçı Birlikleri, İl Ticaret ve/veya Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Sektörel Üretici Dernekleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ile imalatçıların kurduğu dernek, birlik ve kooperatifler işbirliği kurumlarıdır. Söz konusu tebliğ kapsamında 2016 Şubat ayı itibariyle 172 farklı işbirliği kuruluşu proje başvurusu yaparak kuruluşlardan 135'inin 247 projesi onaylanmıştır. Onaylanan

projelerin büyük bir kısmı Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçı Birlikleri ve dernekler tarafından yürütülmektedir. Bu projelerin 86 tanesi tamamlanırken 161'i devam etmektedir. Tamamlanan projelerde 1653 işletme yer alırken, devam eden projelerde ise 3727 işletme bulunmaktadır (UR-GE Proje Raporu, 2016).

Son olarak 2006 yılında yürürlüğe giren Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" ile kurulan 26 kalkınma ajansı bölgelerindeki kümelenmelerin veya kümelenme potansiyeli olan sektörlerin tespit edilmesi amacıyla projeler gerçekleştirilmesi için çalışmalar yapmakta ve kümelenmelere yönelik araçlar sunmaktadır (Cangel, 2011, s.17).

Bu bölümde Türkiye'deki küme çalışmalarından başarılı olan Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenmesi, OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi, İnegöl Mobilya Kümesi ve Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü kümelenmelerine yer verilecektir.

3.3.2.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması

Türkiye'nin Rekabet Avantajı (CAT) Projesi kapsamında 2000 yılında başlayan proje 2005 yılına kadar sürmüştür. Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme aşamaları olmak üzere bu üç aşamanın tamamlanmasıyla sona ermiştir. Kümelenmenin geliştirilmesi çalışmaları yerel inisiyatif tarafından kurulan sistemle devam etmektedir (Timurçin, 2010, s.185).

Sultanahmet turizm sektörün rekabetçilik düzeyinin analizi için Michael E. Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Elmas Modelinde faktör (girdi) koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kurumlar, firma stratejisi ve rekabet durumu elmasın dört köşesini temsil etmektedir. Her faktörün rekabetçilik düzeyi yüksek orta ya da düşük olarak değerlendirilmiş olup, analizde bazı önemli bulgular ve değişkenler tespit edilerek kümelenme analizinde bu faktörler göz önüne alınmıştır (Karayel, 2010, s.205). Kümelenme analizi için anket tasarlanarak uygulanmıştır. Anket uygulaması yazılım programı ile değerlendirilerek ağ yöntemine göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda merkez ve oyuncuların yanı sıra küme geliştirmede öncü olan oyuncular da tespit

edilmiştir. Uygulanan anket ile liderlik vasfına sahip küme oyuncularından Yerel Komite oluşturulmuştur. Yerel komite toplantılar yaparak, projelere üretmiş ve proje eylem planlarının gözden geçirilmesi amacıyla alt proje grupları oluşturmuştur. Sıklıkla toplantılar yapan alt proje grupları küme geliştirme yöntemleriyle küme geliştirmiştir. Kümelenmede yer alan oyuncuların iletişimin geliştirilmesi, kalifiye işgücünün artırılması yönünde projelere yürütülmüştür. Aynı zamanda Yerel Komite tarafından Sultanahmet'teki tarihi yerlerin onarımı, cadde işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi fiziki yapının düzenlenmesi yönünde birçok proje gerçekleştirilmiştir (Timurçin, 2010, s.185).

Sultanahmet bölgesi turizm kümelenmesi çalışmasında en büyük sorun küme üyelerinin birbirlerine güvenmesiydi. Bu kapsamda URAK küme üyeleri arasında güven ve işbirliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. URAK'ın bilgilerine göre proje çıktıları şunlardır (Gözek, 2012, s.97):

- 3 yıl içinde kümelenme bağlantıları 6 kat artmıştır.
- 1000 yeni iş pozisyonu açılmıştır.
- Otel oda ücretleri ortalama %50 artmıştır.
- Turistlerin bölgede geçirdiği ortalama gün sayısı 2'den 2.4'e çıkmıştır.

3.3.2.2. OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi

Kümelenme süreci 2007 yılında Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Bölge Müdürlüğü Yönetim Kurulu Başkanı'nın URAK'a bölgedeki firmaların geliştirilmesine dair araştırma yaptırması ile başlamıştır. Yapılan araştırma neticesinde elektrik elektronik ve talaşlı imalat gibi üretim tipleri ve çeşitlerinin yoğunlukta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faaliyetleri yapan firmaların hangi sektörlere ürünlerini arz ettikleri araştırılarak savunma ve iş-inşaat makinelerinde yoğunlaşma olduğu tespit edilmiştir (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.25).

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi OSTİM OSB Yönetimi, URAK, Çankaya Üniversitesi ve kanaat önderleri ile çalışmalar yapılarak rekabeti arttırmak, bölgeyi ve firmaları kalkındırmak için en uygun modelin kümelenme olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda

OSTİM’de İş ve İnşaat makineleri kümelenmesi, Savunma ve Havacılık Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Kümelenmesi, Kauçuk Teknolojileri Kümelenmesi, Medikal Sanayi Kümelenmesi ve Anadolu Raylı Ulaşım Sistemleri Kümelenmesi kurulmuştur (Yüce, 2012, s.38).

OSTİM kümelenmelerinden biri olan Savunma ve Havacılık Kümesi 1 Temmuz 2008 yılında kurulmuştur. Kümenin kuruluş sürecinde iletişim geliştirilmesi ve yol haritasının çıkarılması aşamalarında URAK ve ODTÜ Teknopark destek vermiştir. Küme OSTİM Organize Sanayi Bölgesi ve çevresinde faaliyet gösteren KOBİ’lerden oluşmaktadır. Bir firmanın kümeye üyesi olabilmesi için cirosunun önemli kısmının savunma sanayinden gelmesi veya Aselsan, TAI, Roketsan, FNSS, Boeing, Sikorsky vb. firmaların onaylı alt tedarikçisi olması gerekmektedir. Kümenin kuruluş amacı savunma ve havacılık sektörlerinin ve ordumuzun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimlerin payını arttırmak ve savunma sanayi KOBİ’lerini uluslar arası rakiplerle rekabet edebilir hale getirmektir (www.ostimsavunma.org, 03.03.2016). Bunların yanı sıra küme üyelerini artan işbirlikleri ve gelişen yetenekler ile tercih edilen tedarikçiler haline getirmek, nihai ürünlerle uluslararası pazarlara açılmak, sektörel uzmanlaşma ile bölgesel rekabet avantajı sağlamak, üniversitelerle işbirliği ile KOBİ’lere teknoloji transferi yapmak ve yetenekleri gelişen alt tedarikçilerle yabancı rakiplere karşı rekabet avantajı sağlama gibi hedefleri de bulunmaktadır.

OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi’nin bir tüzel kişiliği olması için dernekleşme tercih edilerek OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi Derneği kurulmuştur. Derneğin başlangıçta 10-20 üyesi bulunurken şuanda 143 üyesi bulunmaktadır. Derneğin amaçları şunlardır (Karayel, 2010, s.200):

- Savunma ve havacılık sektörlerinde yerli üretimin payını arttırmak,
- Dernek üyeleri arasındaki işbirliğini arttırmak ve ortak projeler yürütülmesi için altyapı oluşturmak,
- KOBİ’lerin rekabet gücünü arttırmak,
- Yenilikçilik ve girişimcilik kültürünü geliştirmek,
- Ülkenin ekonomik ve sosyal alanda kalkınmasına katkı sağlamak,
- Kümelenme konusunda referans olarak diğer kümelenme çalışmalarına katkıda bulunmaktır.

Kümenin temel finans kaynağı ise üyelere toplanan aidattır. Ancak finans kaynağının büyük bir kısmını Ekonomi Bakanlığı Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi ve İhracatın Kapasitesi Arttırılması (UR-GE) Projesinden sağlamaktadır. OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi, 2 yıldır 24 firmasıyla Ekonomi Bakanlığı Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE) Projesini yürütmektedir. Projenin toplam süresi 3 yıl, bütçesi 1.129.910 TL'dir. Birinci projenin başarılı olması üzerine 2. UR-GE Projesi'ne 34 firma katılım göstermiştir. UR-GE projelerinde faaliyetler için finansman öncelikle küme ya da paydaşlar tarafından karşılanmakta Bakanlık faaliyetler tamamlandıktan sonra ödeme yapmaktadır. Projelerde OSB kümeyi desteklemektedir (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.26).

OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi kümeyi geliştirmek amacıyla işbirliği günleri, fuar etkinlikleri gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. 2013 ve 2014 yıllarında Savunma ve Havacılıkta Endüstriyel İşbirliği Günleri düzenlenmiştir. Bu faaliyetler kapsamında konferanslar düzenlenmiş ve dünya savunma ve havacılık endüstrisinin en önemli isimleri ile Türk firmaları buluşturularak görüşmeler yapılmıştır. 2013 yılındaki etkinlikte 20 ülke 200 firma katılıp 4000'in üzerinde görüşme yapılırken 2014'te katılım daha da artmış ve 34 ülkeden 250 firma, 4.800 ikili iş görüşmesi gerçekleştirilmiştir. OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi küme fuar faaliyetlerine de önem vererek kara ve kara havacılığı konusunda dünyanın en büyük fuarı olan "Eurosatory" fuarına 2014 yılında 19 firma ile katılım gerçekleştirmiştir. Ayrıca 2014 yılında T.C. Ekonomi Bakanlığı UR-GE Projesi kapsamında İLA Berlin Air Show ile Savunma Hizmetleri Asya Fuar'larında stand açarak savunma ve havacılık sektöründe lider firmalarla bir araya gelmiştir (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.23-24-26).

OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi'nde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşletmelerin tek başına ulaşamayacakları noktalara küme vasıtasıyla ulaşma imkanı sağlanmıştır. Küme küçük ve alt tedarikçi firmalardan oluştuğu için firmalardan birinin ana endüstriden firma ile problemi olması halinde küme firma adına ana firma ile iletişime geçerek problemleri çözmektedir.

- Yapılan işbirliği günleri organizasyonları ve katılım sağlanan fuarlar sayesinde firmalar alıcıların çoğuna anda ulaşarak pazar paylarını artırma imkanı bulmaktadır.
- Firmaların ihracatı artmaktadır. Tamamlanan UR-GE projesi sonucunda bütün firmaların ihracatı %105 artmıştır.
- Yurtdışı alıcıların firmaya ulaşımı kolaylaşmaktadır. Çünkü gelişmiş kümelerde yurtdışı alıcılar doğrudan küme ile irtibata geçerek talepleri ile ilgili firma önerileri almaktadır.
- Firmaların sertifika alması kolaylaşmıştır. Sektördeki sertifika maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle küçük firmaların tek başına alması mümkün değildir. Bu durum UR-GE projesi kapsamına alınarak sertifika maliyetinin %75'i devlet tarafından karşılanmaktadır.

Sonuç olarak; OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi şuanda 164 firmanın ve 7500 çalışanın başarılı bir kümelenme örneğidir.

3.3.2.3. İnegöl Mobilya Kümesi

İnegöl Mobilya kümesinin kuruluş süreci 2008 yılında başlamıştır. İnegöl'de kümelenme olarak adlandırılmasa da 2008 yılında sektörel birliktelik çalışmaları İnegöl Mobilya Tanıtım Grubu (İMTG) aracılığıyla başlamıştır. İnegöl Mobilya Tanıtım Grubu'nun hedefi yurt içi ve yurt dışında İnegöl mobilyasını tanıtmaktır. Grup 2010 yılının son aylarında kurumsallaşarak, İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) adını almıştır (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.32).

İMOS Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren mobilya, dekorasyon ve yan sektör mensubu sanayici ve iş adamlarının mesleki birlik ve beraberliğini sağlamak, söz konusu sektörlerin sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün arttırılmasını hedefleyerek ulusal ve uluslararası platformda kalıcı bir yer kazanmalarına imkân vermek, mesleki disiplin, etik ve kalite kriterlerine uymayı vazifesi görerek mesleğe ve meslektaşlara toplum önünde saygınlık kazandırmak ve yüceltmek amacı ile kurulmuştur (İnegöl Mobilya Sanayicileri İş Adamları Derneği Tüzüğü, madde 2).

Derneğin misyonu ise yurtiçinde mobilya tüketicisinin bilinçlendirerek talebi İnegöl Mobilyası markalı ürünlerle karşılamak, yurtdışında ise dünya standartlarında, kaliteli farklı ve özgün tasarımlar ile rekabetçi bir “İnegöl Mobilyası” vizyonu oluşturmaktır. Şuanda derneğin 180 üyesi bulunmakta olup, bir firmanın üye olması için İnegöl’de üretim yapması ve başka bir firmanın ürün modelini üretmemesi şartı bulunmaktadır.

İMOS dünyanın en önemli akredite mobilya test laboratuvarı olan TÜV Rheinland mobilya test laboratuvarının İnegöl’e kazandırılmasını sağlamıştır (www.clusterbebka.org, 18.03.2016). Ayrıca Türkiye’nin ilk mobilya alış veriş merkezi Mobilyum açılmıştır. Toplam 100.000.000 dolarlık maliyetle yapılan ve 225.000 m² kapalı alana sahip Mobilyum alış veriş merkezinde 200 mağaza ve 200 yerli üretici mevcuttur (www.mobilyum.com, 18.03.2016).

İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği kümeyi geliştirmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda her yıl yurtdışında ortalama 7 fuara heyet olarak katılım sağlamak ve 3 dış pazara ziyaretler düzenlenmektedir. Ayrıca İnegöl’de Şubat ve Kasım’da mobilya fuarı yapılmaktadır.

Dernek UR-GE projelerine katılım göstermektedir. Devam eden 2 UR-GE projesi bulunmakta olup, birincisinde 22 firma, ikincisinde ise 34 firma yer almaktadır. Projelerde ortak öğrenme ve pazarlamaya yönelik faaliyetler desteklenmekte, ortak öğrenme ihtiyaç analizi, eğitim danışmanlık çalışmalarını kapsamaktadır. Ortak pazarlamada ise yurtdışı sektörel ticari heyetler ve ülkemizdeki alım heyetleri ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Küme için asıl önemli kısım ortak pazarlama kısmıdır. Çünkü İnegöl Mobilya Kümelenmesinin başarısının sırrı, kümenin firmalara ticari fırsatlar yaratmasıdır. Kümede UR-GE projeleri için projeye katılan firmalar finansman sağlamakta, proje tamamlandığında Ekonomi Bakanlığı’ndan iade alınmaktadır.

Kümede UR-GE projeleri dışında “Mobilya Tasarım ve Rekabetçilik Merkezi” kurulma çalışması olup, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı’ndan bir yıllık destek almıştır. Kurulacak merkez ile üreticilere tasarım hizmeti sunmak amaçlanmaktadır (Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu, 2015, s.32-33).

İnegöl Mobilya Kümesi ile 14’ten fazla sektörel ticaret ve alım heyeti yapılarak ticarete dönüştürülmüştür. Bölgedeki mobilyacılar Rusya odaklı çalışmakta olup, kümelenme süreci başladığında 22 işletmenin Rusya ile ihracatı yokken şuan bu firmaların 14’ü

Rusya'ya ihracat yapmakta ve gelir artışı sağlamaktadır. Başarılı bir kümelenme örneği olan bu kümede İnegöl'ün mevcut 245 milyon dolarlık mobilya ihracatının %65'i yapılmaktadır. Ayrıca 2013 yılında İMOS, Avrupa Küme Analizleri Sekreteryası tarafından Türkiye'de sadece 20 iş kümesine verilen bronz kalite etiketini elde ederek başarısını kanıtlamıştır.

3.2.2.4. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi

Adıyaman Tekstil ve Hazır Kümelenmesi GAP-GİDEM (Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezi) Projesi kapsamında başlatılmıştır. GAP GİDEM Projesi finansmanı Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye Ofisi ile GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından yürütülen bir KOBİ Geliştirme Projesidir. Bu bağlamda Adıyaman, Mardin ve Şanlıurfa'da Girişimci Destekleme Merkezleri kurularak KOBİ'lere eğitim danışmanlık bilgilendirme hizmeti sunulmuştur. 2002 yılında başlayan proje 30 Kasım 2007'de sona ermiştir.

Proje kapsamında Adıyaman'da tekstil ve hazır giyim, Şanlıurfa'da organik tarıma dayalı sanayi, Diyarbakır'da mermer sanayi ve Mardin'de un, irmik, makarna gibi gıda ürünleri ile ilgili rekabet gücünün artırılması yönünde kümelenme çalışmaları yürütülmüştür. Ancak Adıyaman tekstil ve hazır giyim kümelenmesi dışındaki kümelenmeler, mali destek eksikliği, yerel sahiplenmenin olmaması, işbirliği ve güven eksikliği nedeniyle başarılı olamamıştır (Alsaç, 2010, s.145-146).

Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi ise 2005 yılında Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu (UNDP) tarafından en başarılı kümelenme programı seçilmiştir. 2004 yılında başlatılan kümelenme çalışmasına Valilik, Belediye Başkanlığı, GAP İdaresi, GİDEM, URAK, Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Üniversitesi ve KOSGEB gibi birçok kurum destek vererek güç birliği sağlanmıştır (Karayel, 2010, s.200). Kümelenmenin temel amacı; Adıyaman merkezli olmak üzere Gaziantep, Malatya, Kahramanmaraş, Kilis, Mardin, Şanlıurfa ve Diyarbakır'ı içerisine alan coğrafi bölgede tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücünü yükseltmek için değer zincirinde yer alan eksik oyuncuların tamamlanarak toplam katma değerini bölgede yaratılması ve

yerel ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulmasıdır (Dicle Kalkınma Ajansı Batman Yatırım ve Destek Ofisi, 2011, s.10).

Projede öncelikle tekstil ve hazır giyim sektörünün durumu analiz edilerek küme haritası oluşturulmuştur. Küme haritası aracılığıyla değer zincirindeki eksik oyuncular tespit edilmiştir. 120 işletme ile mülakat ve anket çalışmaları yapılarak Adıyaman Küme Geliştirme Komitesi kurulmuştur. Komite sektörün gelişimi için projeler üreterek sorumlu paydaşları tespit etmiştir. Komite daha sonra kurumsallaşarak Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenme Derneği (ATEKS) adını almıştır. Dernek sektörün geliştirilmesi için yerel sahip konumundadır ve çalışmalarına devam etmektedir (Alsaç, 2010, s.146).

Söz konusu gelişmelerin yanı sıra 2005 yılında yerel yetkililer tarafından Adıyaman Tekstil Eğitim Merkezi (ATEM) kurulması kümelenmenin çekirdeğini oluşturarak, işletmelerin ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman sıkıntısı giderilmiş ve yerel oyuncular arasında işbirliği sağlanmıştır. ATEM sürekli eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Aynı zamanda eğitim programlarında çalışanların yanı sıra üreticilere uluslararası pazarlara açılabilmesi için dış ticaret eğitimi de verilmektedir. Adıyaman Üniversitesi'nde tekstil bölümü de açılarak sektöre eleman yetiştirilmesine destek olunmaktadır (Karayel, 2010, s. 201).

Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim kümelenmesi sonucunda UNDP verilerine göre Adıyaman'da 1700 işçiye istihdam sağlanarak işsizlik oranı erkeklerde %11 kadınlarda %4 azalmıştır. İhtiyaç üzerine Adıyaman'da 18 çırçır fabrikası, 10 iplik fabrikası 1 örme dokuma fabrikası, 1 boyahane, 2 baskı, 4 nakış firması kurularak bölgedeki firma sayısı 70'e ulaşmıştır. Fabrikalar sayesinde özel sektör istihdamının %70'i tekstil alanında çalışmakta, firmalar GAP Tommy Hilfiger gibi markalara ürün üreterek önemli ölçüde ihracat yapmaktadır (Gözek, 2012, s. 102).

Son olarak Adıyaman'da sektördeki nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak için ATEM'in ve kümelenmenin sürdürülebilirliği için ATEKS'in kurularak başarı sağlanması, diğer küme girişimlerine örnek olmuştur.

4. KUYUMCUKENT KÜMELENME ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın İçeriği

Günümüzde rekabet gücünün artması ile KOBİ'lere yönelik kümelenme çalışmaları önem kazanmıştır. Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de kümelenmeye yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde Kuyumcukent'in kümelenme çabaları ve ihracat yapan KOBİ'lerin ihracat performansına etkisinin olup olmadığı incelenecektir.

Son zamanlarda kümelenmenin ihracat üzerindeki rolünü inceleyen çalışmalar önem kazanmıştır. Cleris vd. 1998 yılındaki çalışmalarında ölçek ekonomisi ile ihracatçı firmaların daha verimli olacağını belirtirken, Becchetti ve Rosssi 2000 yılındaki çalışmalarında sanayi kümesinde yer almanın firmaların ortalama ihracat yapma eğilimlerinin %4 oranında arttırdığını tespit etmiştir. Antonietti ve Cainelli geliştirdikleri yapısal modelle yığılma ekonomilerinin yenilik verimlilik ve ihracat performansı arasındaki ilişkilerin biçimlendirilmesinde etkili olduğunu ve kentleşme ekonomilerin ihracat eğilimi ve yoğunluğunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Eceral, Köroğlu ve Varol, 2012, s.92). Bu kapsamda bu çalışmada da kümelenmenin Kuyumcukent'teki KOBİ'lerin ihracatına etkisi olup olmadığı irdelenmektedir.

Kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisinin incelenmesi için Kuyumcukent uygulama alanı olarak seçilmiştir. Bunun nedeni, kuyumculuk sektörünün ülkemizde katma değeri ve ihracat hacmi yüksek bir sektör olmasıdır. Kuyumculuk sektöründe ihracat 1983 yılında ihracat yasağının kalkmasıyla başlamıştır. Söz konusu dönemde külçe altın ithalatına izin verilmemekte olup, T. C. Merkez Bankası'na 1985 yılında izin verilmiştir (İstanbul Kuyumcular Odası, parag.4-5). Bu gelişmeler neticesinde 1990'lı yıllardan sonra kuyumculuk sektöründe bir atılım gerçekleştirilerek emek yoğun üretimden sermaye yoğununa geçiş yapılmıştır. Merkez

Bankası da sektörün kurumsallaşma sürecinde malzeme maliyetini dünyadaki diğer üreticilerle eşitlemek amacıyla altın pazarını oluşturmuştur. Bu liberalleşme süreciyle Dünya Altın Konseyi (World Gold Council) İstanbul'da ofis açmıştır (Eceral vd., 2012, s.93-94). 1995 yılında Altın Borsası, 1996 yılında T. C. Hazine Müsteşarlığı ve İstanbul Altın Borsası'nın katkıları ile İstanbul Altın Rafinerisi (IAR) kurulmuştur. İstanbul Altın Rafinerisi 2002 yılında Halaç Kuyumculuk Limited Şirketi ile birleşerek Türkiye'nin en önemli altın rafinerisi haline gelmiştir (Yetkiner ve Özkan, 2012, s.42).

Tüm bu gelişmeler ışığında ülkemizde son 10 yılda kuyumculuk sektöründe ihracat oranının ciddi bir artış gösterdiği tespit edilmiştir. Kuyumculuk sektörü son 10 yılın ihracat verileri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Kuyumculuk Sektörü İhracat Verileri

	1995	2000	2005	2010	2014
Kuyumculuk Sektörü İhracatı (\$)	65.033.922	394.393.208	1.167.969.714	1.538.247.150	4.368.227.202
Toplam İhracat İçerisinde Kuyumculuk Sektörünün Payı (%)	0.3	1.42	1.59	1.35	2.77

Kaynak: TÜİK, 2015

Tablo 7'de görüldüğü üzere ülkemizde 1995 yılında toplam kuyumculuk sektörü ihracatı 65 milyon dolar iken bu rakam 2010 yılında 1,5 milyar dolar civarında, 2014 yılında da 4,3 milyar dolara yükselmiştir.

Üretim açısından sektöre bakıldığında da ülkemiz önemli bir potansiyele sahiptir. Türkiye'nin yıllık 400 ton altın işleme kapasitesi bulunmaktadır. Ancak, bu kapasitenin %75'i kullanılarak mücevher üretimi yapılmaktadır. Üretilen mücevherlerin %30'u iç piyasaya satılırken, %70'i ise yurtdışı piyasalara satılmaktadır (Eceral vd. 2012, s. 94). Sektörün ihracatının yıllar içinde artış göstermesi ve daha çok ihracata yönelik bir sektör olması nedeniyle araştırma için seçilmiştir.

Türkiye’de kuyumculuk sektöründe yaklaşık 6.000 üretici ve 35.000 kuyumcu yer almakta ve 250.000 kişi istihdam edilmektedir. Sektörün en gelişmiş olduğu iller İstanbul, Ankara ve İzmir’dir (Yetkiner ve Özkan, 2012, s.22). Aynı zamanda kültürel nedenlerle Doğu ve Güneydoğu’daki bazı iller de sektör açısından önemlidir. İstanbul’da yaklaşık 1530 üretim firması bulunmaktadır (Köroğlu, Eceral ve Varol, 2012, s.123). Türkiye kuyumculuk sektörü ihracatının %95’i İstanbul’daki firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. İstanbul kuyumculuk sektörünün merkezi olduğu için burada saha araştırması için tercih edilmiştir.

4.2. Kuyumcukent’in Kuruluş Süreci ve Özellikleri

Kuyumculuk sektörü işlem yoğun bir üretim sürecini kapsadığı için yakınlık ve bölgesel yığılmalar her dönemde yaşanmaktadır. Kuyumculuk sektörü için İstanbul tarih boyunca önemli bir merkez olmuştur. 1461 yılında Kapalıçarşı’nın kurulmasıyla sektörün burada başlaması sağlanmıştır. O dönemde bile kuyumcular belli bir mekanda yığılma içerisindeydi. Eminönü bölgesinin turizm bölgesi oluşu, kültürel ve ticari mirası, pazara yakınlığı bu sektör için avantajdır. Ancak zamanla kuyumculuk sektöründen kaynaklanan çevre kirliliği, tarihi, mirasın korunamaması, ulaşım altyapı problemleri ortaya çıkmıştır (Eceral vd., 2012, s.95). Eminönü bölgesindeki yetersizlikler nedeniyle 1988 yılında S.S. İstanbul Kuyumcu Sanatkarları Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi kurularak çalışmalara başlanmıştır. Kuyumcukent’in geçmişi aslında bu tarihe dayanmaktadır.

Kültür Bakanlığı Kültür Ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu’nun 2 Ağustos 1995 tarih 6898 sayılı kararında “tarihi yarımada toptan eşya ticareti, ateşli, gürültülü atölye ve imalathanelerin (geleneksel el sanatları dışında) tasfiye edilmesi, bu işlerle ilgili çalışma ruhsatlarının yenilenmemesi ve yeni ruhsat verilmemesi” kararı alınmıştır. Bu karar çerçevesinde Fatih ilçesinde günümüzde kuyumculuk atölyelerine ruhsat verilmemektedir. Bu karardan 10 yıl sonra 30 Nisan 2005’te bir plan kararı alınarak Eminönü’ndeki altın ve gümüş imalatının çevreye zararlı alt sektörü olan ramatçıların taşınması kararı alınmıştır (Evren, 2012, parag.8-9).

Tüm bu gelişmeler kuyumcular için yeni bir mekansal oluşumu zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda sektörde faaliyet gösteren üretici, tedarikçi, toptancı ve perakendecileri bir araya toplamak ve bu işletmelerin altyapı, arıtma ve güvenlik gibi hizmetlerden ortak faydalanmalarını sağlamak amacıyla Kuyumcukent'in kurulması için çalışmalara başlanmıştır (Evren, 2012, parag.4). 1998 yılında kurulan yaklaşık 1.600 ortaklı S.S. İstanbul Kuyumcu Sanatkarları Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi önce PERPA Ticaret Merkezi'nin bir kısmını satın almıştır. Daha sonra Yenibosna'da Elektrokent olarak planlanan arazi ve inşaatı devralarak, PERPA Ticaret Merkezi'ndeki yerlerini elektronikçilere devretmişlerdir (A. Karbeyaz, kişisel görüşme, 9 Şubat 2016).

Söz konusu inşaat 1994 yılında başlamıştır. İlk etabı 2005 yılında bitirilmiş olup iki bağımsız bloktan oluşmaktadır. Atölyeler bloğu (7 adet fabrika tipi atölye ve diğer atölyeler) ve Mağazalar Bloğu (alış veriş merkezi ve ofislerden oluşan 2 ayrı Plaza) birbirinden bağımsız bloklar olup geçitlerle birbirine bağlanmaktadır.

Atölyeler bloğu bodrum kat, zemin kat ve 5 kat olmak üzere 7 katlıdır. Bloкта 25 m²'den 2000 m²'ye kadar atölyeler ve 7 tane fabrika, yan hizmet mağazaları bulunmaktadır. Şuanda Kuyumcukent'te yaklaşık 1.000 adet atölye faaliyet göstermektedir (KİAŞ yetkilileri kişisel görüşme, 9 Şubat 2016).

Mağazalar bloğu ise 2 bodrum katı 1 zemin kat ve 1. ve 2. katlar ile toplam 5 katlıdır. Bu blokta çeşitli kuyum ve perakende mağazalar, restoranlar, cafeler, sinema, toplantı salonları ve bloğun iki tarafında 7 katlı plazalar yer almaktadır. Şekil 16'da Kuyumcukent'in genel görünümü gösterilmektedir.



Şekil 16. Kuyumcukent

Kaynak: Kuyumcukent resmi internet sitesi

Kuyumcukent'in birinci etabı toplam 180.000 m² arsa alanı dâhilinde, 128.000 m²'lik alan üzerinde kuruludur. Kuyumcukent'in toplam maliyeti ise 200 milyon dolardır. Yüzde yüz yerli sermayeye sahip ve şuan 1875 ortağı bulunan Kuyumcukent'in değerinin 1 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Kuyumcukent tanıtım broşürü, 2014, s.1).

2010 yılında Kuyumcukent'i geliştirmek ve cazip hale getirmek amacıyla "Wedding World" adında bir alışveriş merkezi açılmıştır. Alışveriş merkezi 130.000 m² kapalı alana ve 53.000 m² mağaza alanına sahip olup, evlilik hazırlıkları yapanların tüm ihtiyaçlarını tek bir mekanda bulabilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda Kuyumcukent yalnızca kuyum üretim atölyelerinden oluşan bir kümelenme değildir. Aynı zamanda wedding world alışveriş merkezi bünyesinde kuyumculuk mağazaları, gelinlik, mobilya, yan hizmetler, organizasyon, nikah ve düğün salonları gibi evlilikle ilgili tüm sektörleri kapsamaktadır. (Wedding World İnternet Sitesi, 09.03.2016) Şekil 17'de Wedding World alışveriş merkezi gösterilmektedir.



Şekil 17. Wedding World Alışveriş Merkezi

Kaynak: Wedding World İnternet Sitesi

Kuyumcukent büyümesi ve zamanla gelişme göstermesi neticesinde kooperatif yerini profesyonel yönetime bırakarak 2003 yılı olağan genel kurul toplantısında şirketleşme

kararı alınmıştır. Bu bağlamda Kuyumcukent İşletme Anonim Şirketi (KİAŞ) 14.07.2004 tarihinde kurulmuştur. 2004 yılından itibaren Kuyumcukent KİAŞ tarafından yönetilmektedir. (Kuyumcukent Resmi İnternet Sitesi, 01.03.2016) KİAŞ'ın görevleri şunlardır:

- Kuyumcukent içindeki her türlü tesisi, ticaret merkezini, yemek mekanlarını işletmek, yönetmek ve kiraya vermek,
- Atık arıtma tesislerinin bakım onarımı ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Ortak alanların bakım ve temizliğini üstlenerek sağlıklı bir çevre şartları oluşturmak,
- Sektörün hammaddesinin değerli olması nedeniyle tesisin ve firmaların güvenliğini sağlayarak, maliyetleri azaltmak,
- Sektörle ilgili seminerler, eğitim faaliyetleri düzenlemek,
- Kuyumcukent içindeki problemleri çözmek,
- Sektörün üretim toptan ve perakende faaliyetlerinin yurt içi ve yurtdışı fuarlarda tanıtımını yapmak,
- Nitelikli işgücünün artması amacıyla üniversiteler ile işbirliği yapmak ve eğitimler düzenlemek,
- Tesis içinde kuralları düzenleyerek, yönetim ve düzeni sağlamaktır.

KİAŞ'ın görevlerine bakıldığından kümelenme literatüründeki karşılığının küme Yürütme Kurulu olduğu görünmektedir. Bu bağlamda KİAŞ hem temizlik, güvenlik gibi hizmetlerden hem de kümeyi geliştirici işbirliğini sağlayıcı çalışmalardan sorumlu organdır. 9 kişilik yönetim kurulu üyesi bulunan KİAŞ'ta şirket çalışanları dışında yeminli mali müşavir, hukuk müşaviri ve teknik danışman olarak 3 danışman bulunmaktadır. Bu danışmanlar kümelenme girişimindeki danışma kurulunu temsil etmektedir.

KİAŞ profesyonel bir şirket olarak üyelerden aidat toplamakta, ortak alanlardan kira geliri ve üyelerden otopark hizmeti bedeli gibi bazı gelirler elde etmektedir. Bu gelirler ile tesise ait bakım, tamir, güvenlik, temizlik, ortak alan giderleri, personel, ücretleri gibi giderlerini karşılamaktadır (KİAŞ yetkilileri, kişisel görüşme, 9 Şubat 2016).

KİAŞ'ın yanı sıra Kuyumcukent'te faaliyet gösteren diğer bir şirket de Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları Anonim Şirketi(KUYAŞ)'dir. KUYAŞ Kuyumcukent kompleksinin ilk etabının tamamlanmasıyla kurulmuştur (KUYAŞ web sitesi, 10.03.2016)

Günümüzde yatırım faaliyetleri ile uğraşan bu şirket Kuyumcukent'in ikinci etabın tamamlanması amacıyla İstanbul Vizyon Park (İVP) ve Merkez Plaza projesini gerçekleştirmiştir. A sınıfı akıllı ve üretime de uygun çok amaçlı ofisler, dinlenme alanları, sosyal yaşam, otel kongre merkezi gibi imkanları barındıran ve 5 ayrı bloktan oluşan İstanbul Vizyon Park ve Merkez Plaza 2012 yılında tamamlanmıştır. İstanbul Vizyon Park Merkez Plaza Şekil 18'de gösterilmektedir.



Şekil 18. İstanbul Vizyon Park Merkez Plaza

Kaynak: İstanbul Vizyon Park Merkez Plaza İnternet Sitesi

İstanbul Vizyon Park ve Merkez Plaza projeleri kapsamında bölge toplam 500.000 m² inşaat alanına sahip yeni atölye, ofis binaları ve 6.00 araçlık kapalı otoparka sahip olmuştur. İstanbul Vizyon Park firmalara daha modern ve altyapı olanakları açısından daha kaliteli hizmet sunarak bölgeyi cazip hale getirmektedir.

Kuyumcukent'te ve İstanbul Vizyon Park bünyesinde kümelenme aktörlerinden araştırma kurumları, finans kurumları ve işbirliği kurumları bulunmaktadır. Bu kapsamda Kuyumcukent'te işbirliği kurumlarından İstanbul Kuyumcular Odası Kuyumcukent Şubesi, finans kurumlarından Kıymetli Madenler ve Kıymetli Taşlar Piyasası Operasyon ve Saklama Merkezi ve araştırma topluluklarından ise İstanbul Ticaret Üniversitesi Mücevherat Mühendisliği bölümü Uygulama ve Araştırma Laboratuvarı bulunmaktadır. İstanbul Vizyon Park bünyesinde ise kümelenme aktörlerinden finans kurumları olarak sayılabilecek aşağıdaki kurumlar bulunmaktadır:

- T.C. Merkez Bankası Grup Merkezi
- Ulusal Bankaların Grup Merkezleri
- T.C. Merkez Bankası Takas ve Saklama Merkezi
- Darphane Saymanlık Veznesi.

Söz konusu kurumların yanı sıra şuanda proje aşamasında bulunan yerli ve yabancı sektör konuklarını ağırlayacak beş yıldızlı bir otel de burada yer alacaktır.

Sonuç olarak, Kuyumcukent 2.500'den fazla işyeri bulunan 12.000 kişinin istihdam edildiği ve günde ortalama 20.000 kişinin ziyaret ettiği dünyada benzeri olmayan bir kompleks örneğidir.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın konusuna uygun şekilde kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisinin ölçülmesi amacıyla uygulama alanı olarak ağırlıklı olarak KOBİ'lerin oluşturduğu ve ihracatçı firmalardan oluşan Kuyumcukent seçilmiştir. Tezin daha önceki bölümlerinde kümelenmenin tanımı, avantajları KOBİ'lere sağladığı faydalar irdelenmiştir. Saha araştırmasının amacı Kuyumcukent kümelenmesinin ihracat yapan KOBİ'lere ne tür imkanlar sunduğu, ihracat performansını ne yönde etkilediğini tespit etmek ve firmaların ihtiyaç ve beklentilerini ortaya koymaktır.

Yapılan inceleme neticesinde literatürde Kuyumcukent'te kümelenme ile ilgili bir uygulamaya rastlanmamıştır. Araştırmanın önemi ve özgünlüğü bu noktada ortaya çıkmaktadır. Araştırma neticesinde Kuyumcukent kümelenmesinin KOBİ'lerin

ihracatını ne ölçüde etkilediği belirlenecek ve ihracat performansının artırılması amacıyla öneriler geliştirilecektir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın örneklemini olarak Kuyumcukent'te yer alan ihracatçı firmalar seçilmiştir. İstanbul Mücevher İhracatçıları Birliği'nden alınan bilgiler doğrultusunda Kuyumcukent'te 90 mücevher ihracatçısı firma belirlenmiştir. Ancak, firmalardan bazılarının birleşmesi, taşınması, kapanması veya anket uygulamasını kabul etmemesi gibi nedenlerle 45 firma ile yüz yüze anket ve derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Uygulamada kullanılacak anket formu, daha önce kümelenme eğilimini araştıran çalışmalarda kullanılan formların, sektöre ve bölgeye göre derlenmesi neticesinde oluşturulmuştur. Anket formu demografik ve beşli likert ölçeğine göre derecelendirme sorularını içermektedir.

Anket dört bölüm ve 20 soru şeklinde düzenlenmiştir.

1. Anketin ilk bölümünde anketi dolduran kişinin konum, yaş, cinsiyet gibi genel özelliklerini ortaya koyan sorular sorulmuştur.
2. Anketin ikinci bölümünde firma genel yapısı ile ilgili bilgi edinmek amacıyla; hukuki statüsü, çalışan sayısı, faaliyet alanı, satış hasılatı hakkında sorular yöneltilmiştir.
3. Üçüncü bölümde ihracat bilgileri ile ilgili sorular sorulmuştur. Firmanın kaç yıldır ihracat, yaptığı, hangi bölgelere ve hangi amaçla ihracat yapıldığı, ihracatta karşılaştığı sorunlar ve Kuyumcukent'in söz konusu sorunlara çözüm sağlayıp sağlamadığı hakkında bilgi edinilmiştir.
4. Dördüncü bölümde ise firmanın kümelenme hakkındaki bilgisi ve ne tür faydalar elde ettiği yönünde sorular yöneltilmiştir. Firmaların Kuyumcukent'e faaliyet göstermeye başladıktan sonra işletme performansının ne derece etkilendiği, ihracat artışı sağlayıp sağlayamadığı, onlara fayda sağlayıp sağlamadığı ve neler yapılması gerektiği konusundaki görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

4.5. Varsayımlar

Çalışmada aşağıdaki varsayımların olduğu kabul edilecektir.

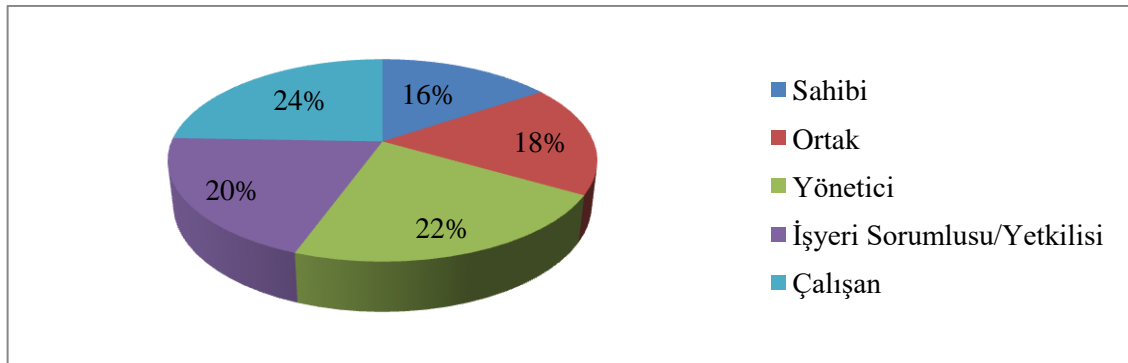
1. Anketi cevaplandıran kişilerin verdikleri cevaplar objektiftir.
2. Araştırma yönteminin çalışma için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
3. Anketi cevaplandıran kişiler anketteki yargıları doğru biçimde anlayıp değerlendirebilecek sosyo-kültürel düzeye sahiptir.
4. Araştırmaya katılan örneklemin araştırma evreninin tamamını temsil ettiği varsayılmıştır.

4.6. Araştırma Bulguları

Ampirik araştırma kapsamında Kuyumcukent'te kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren 45 ihracatçı firma ile derinlemesine görüşme ve anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen anket sayısının düşük olması nedeniyle veriler elle değerlendirilmiştir. Yapılan analizler ile elde edilen sonuçlar şekil ve tablolar aracılığıyla bu bölümde sunulmaktadır.

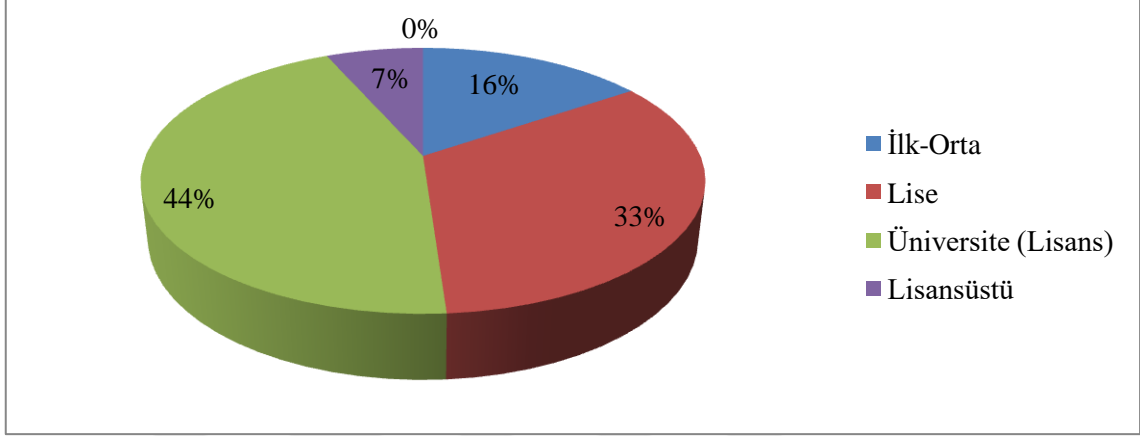
4.6.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Anket çalışmasının birinci bölümünde anketi yanıtlayan kişinin konumu, öğrenim durumu, yaşı ve yabancı dil bilip bilmediği ve biliyorsa hangi yabancı dil olduğuna dair bilgiler ortaya konulmuştur.



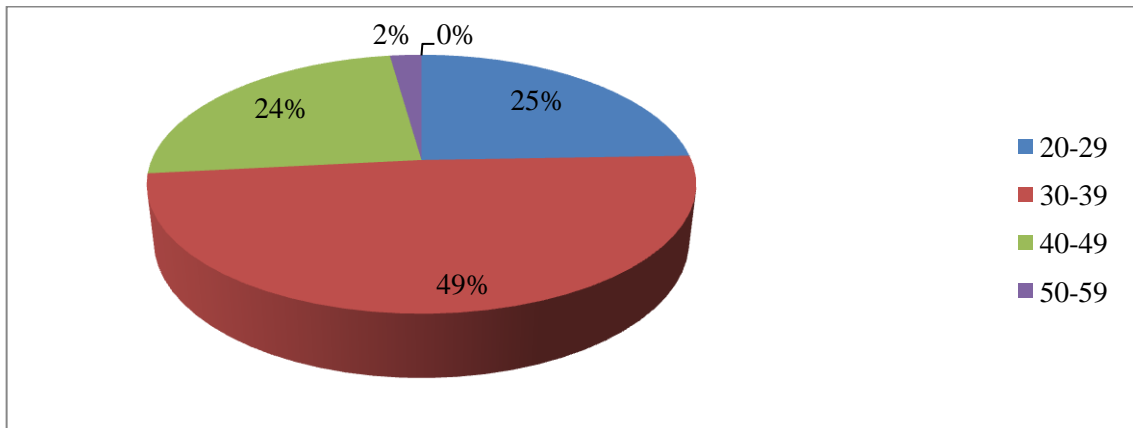
Şekil 19. Ankete Katılanların İşletmedeki Konumu

Şekil 19’da gösterildiği gibi ankete katılan kişilerin %16’sı sahibi %18’i firma ortağı, %22’si yönetici, %20’si işyeri sorumlusu %24’ü ise çalışan konumundadır. Şekil 19’daki büyük yüzdenin (%34) firma sahibi ve ortağı olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizdeki KOBİ’lerin yönetim biçimini yansıtmaktadır.



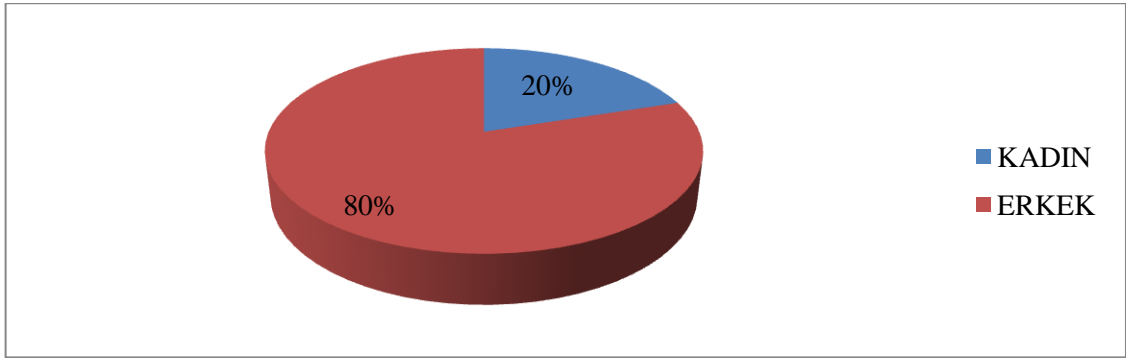
Şekil 20. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu

Ankete katılımcıların eğitim durumu Şekil 20’de gösterildiği gibi %16’sı ilkokul veya ortaokul mezunu, %33’ü lise mezunu, %44’ü üniversite mezunu, %7’si ise yüksek lisans mezunudur. Bu bağlamda katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite ve lise (%77) mezunu olduğu belirlenmiştir. Kuyumculuk sektörü eğitimden ziyade zanaata ve yüksek becerilere (taş kesme, tasarım, model oluşturma) dayandığı için derinlemesine görüşmelerde ankete katılan kişilerin sektörde çalışarak bu işi öğrendiği belirlenmiştir.



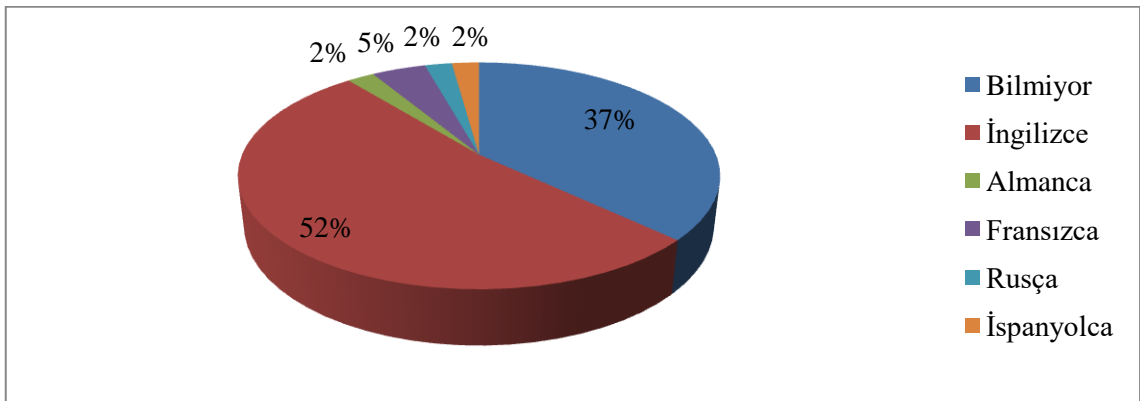
Şekil 21. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Şekil 21’de gösterilmektedir. Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde %49 ile 30-39 yaş grubu ilk sırada olurken %25 ile 20-29 yaş grubu ikinci sırayı oluşturmakta, ardından %24 ile 40-49 yaş grubu gelmektedir. Son olarak %2 ile 50-59 yaş grubu sıralanmaktadır. Büyük çoğunluk (%74) 20 ile 39 yaş arasında genç ve dinamik kişilerden oluşmaktadır. Kümelenme stratejilerin geliştirilmesinde ve kümelenmenin yararlarının anlaşılması açısından gençlerin çoğunlukta olması avantajdır.



Şekil 22. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı

Anket katılımcılarının cinsiyet dağılımı Şekil 22’de gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi anket katılımcılarının %80’i erkek iken %20’si kadındır. Derinlemesine görüşmelerde kuyumculuk sektöründe kadınların üretim bölümünde çalışma şartlarının ağır olması nedeniyle daha az istihdam edildiği belirtilmiştir. Genelde sektörde firma sahibi, ortak ve yöneticilerinin erkek olduğu tespit edilmiş olup, kadınlar montür, taş işleme gibi ince işçilik gerektiren alanlarda daha çok istihdam edilmektedir.

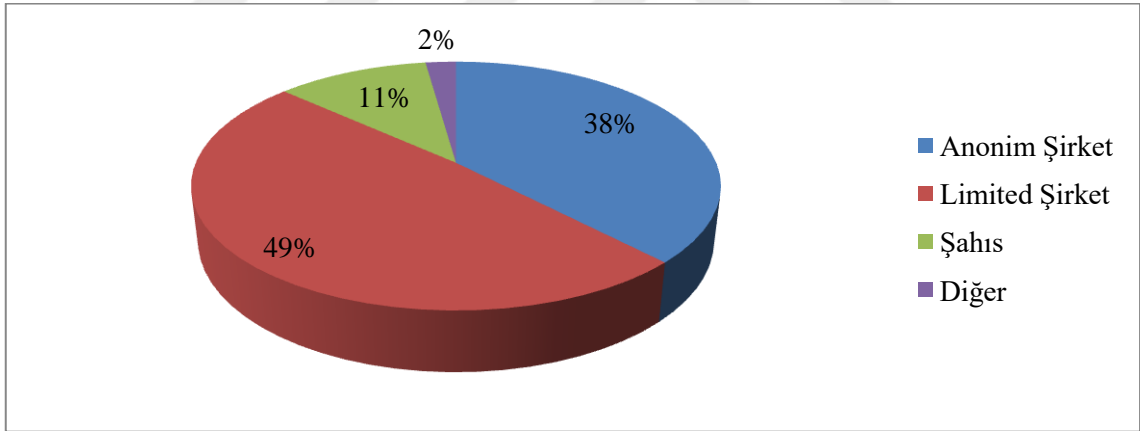


Şekil 23. Anket Katılımcılarının Yabancı Dil Durumu

Şekil 23'te çalışmaya katılanları yabancı dil durumları gösterilmektedir. Şekil 23'te gösterildiği gibi katılımcıların %33'ü hiçbir yabancı dil bilmemekte, %52'si İngilizce , %5'i Fransızca, %4'ü Arapça, %2'si Almanca, diğer %2'si Rusça ve son %2'si ise İspanyolca bilmektedir. Bu durumda katılımcıların çoğunluğunun İngilizce bilmesi firmaların ihracat kapasitesi açısından avantajdır. Ancak yabancı dil bilmeyen katılımcı sayısının %33 olması Kuyumcukent'te küme yöneticileri tarafından yabancı dil öğrenilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

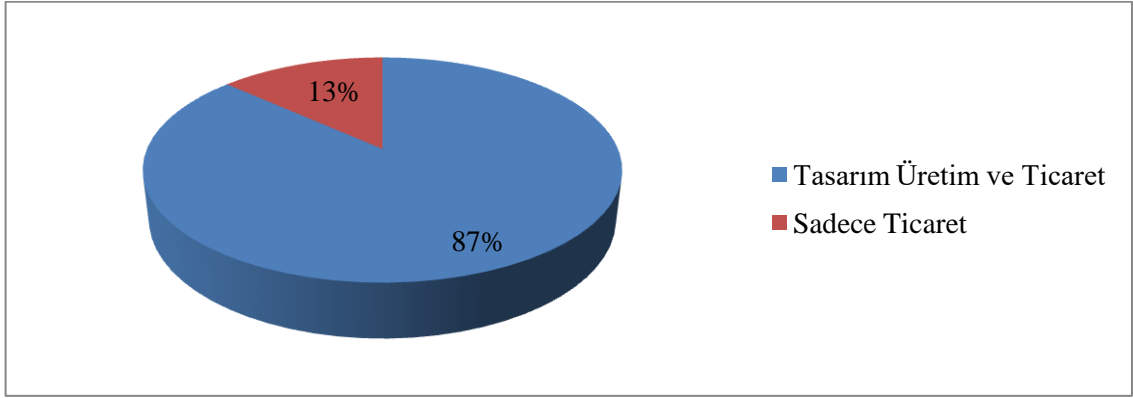
4.6.2. İşletmelere İlişkin Bulgular

Anketin ikinci bölümünde işletmelerin genel yapısı ile ilgili bilgi edinmek amacıyla, hukuki statüsü, çalışan sayısı, faaliyet alanı, satış hasılatı hakkında sorular yöneltilerek işletme yapıları ile ilgili veriler ortaya konulmuştur.



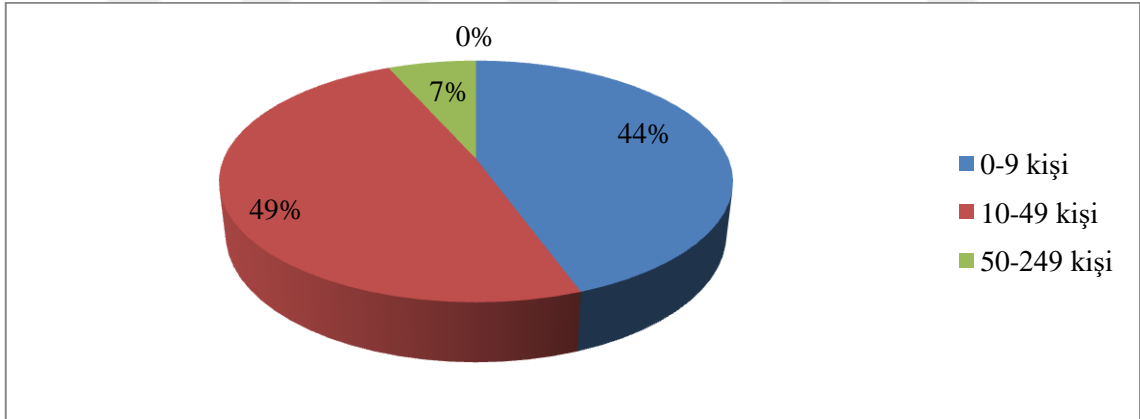
Şekil 24. Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Statüsü

Şekil 24'te ankete katılan işletmelerin hukuki statüleri yer almaktadır. Şekilde gösterildiği gibi işletmelerin %49'u limited, %38'i anonim şirket, %11'i şahıs işletmesi %2'si diğer grubundadır. İşletmelerin hukuki statülerinin büyük yüzdesini limited şirketleri oluşturmaktadır. Bunun nedeni limited şirketlerin anonim şirketlere göre hukuksal ve sermaye yönünden daha kolay kurulmasıdır. Diğer taraftan büyük çoğunluğun (%87) anonim ve limited şirketlerinden oluşması kuyumculuk sektörünün sermaye şirketlerinden oluştuğunun göstergesidir.



Şekil 25. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyetlerinin Niteliği

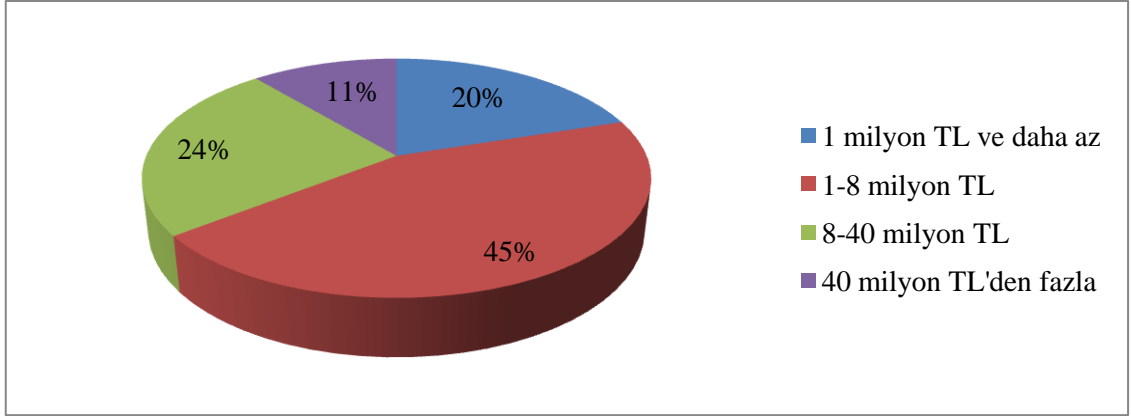
Şekil 25'te işletmelerin faaliyetlerinin niteliği gösterilmektedir. Şekil 25'te gösterildiği gibi Kuyumcukent'te ankete katılan işletmelerin %87'si firma bünyesinde tasarım, üretim ve ticaret faaliyetleri gerçekleştirirken, %13'ü yalnızca ticaret yapmaktadır. Kuyumculuk sektörü tasarım, üretim becerisi gerektiren bir sektör olduğu için firmaların çoğunluğu tasarım ve üretim faaliyetlerini kendileri yapmaktadır.



Şekil 26. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı

Şekil 26'da çalışmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları gösterilmiştir. Söz konusu işletmelerin çalışan sayıları üç aralıkta gruplandırılmıştır. Birinci grup; %44 oran ile 0-9 arası çalışan sayısına sahip mikro ölçekli işletmeler, ikinci grup %49 oran ile 10-49 arası çalışan sayısı ile küçük ölçekli işletmeler, üçüncü grup ise 50-249 çalışan sayısı ile orta ölçekli işletmelerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%93) mikro ve küçük ölçekli işletmelerden oluşması kuyumculuk sektörünün üretim sürecinin uzmanlaşmış iş ve

zanaat alanını gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. (Koroğlu vd., 2012, s.122) Bu nedenle Kuyumcukent'te yer alan KOBİ firmalarının kümelenmeden faydalanarak ihracat kapasitesini arttırmaları beklenmektedir. Diğer taraftan yapılan derinlemesine görüşmelerde firma yetkilileri sektörde kayıt dışı istihdamın fazla olduğunu bu nedenle firmaların rekabet gücünün olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir.

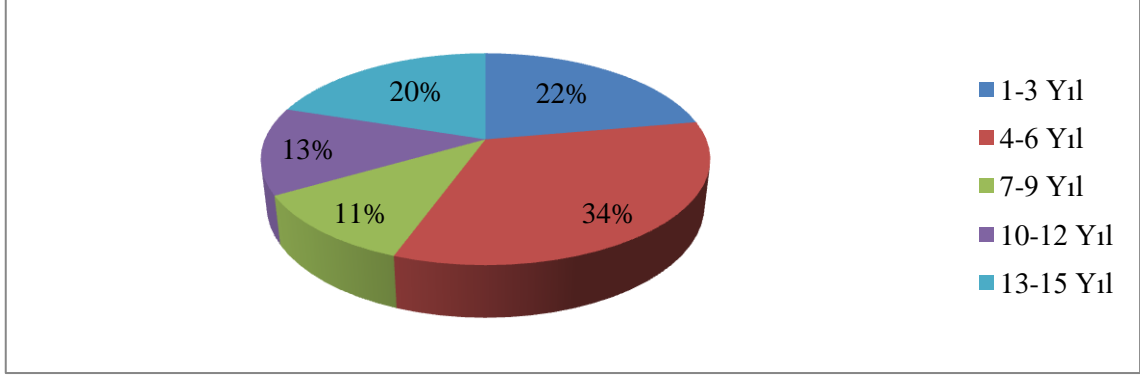


Şekil 27. Ankete Katılan İşletmelerin Yıllık Net Satış Hasılatı

Şekil 27'de çalışmaya katılan işletmelerin yıllık net satış hasılatı gösterilmiştir. Şekil 27 incelendiğinde işletmelerin %45'inin yıllık net satış hasılatının 1-8 milyon TL arasında olduğu, %24'ünün 8-40 milyon TL, %20'sinin 1 milyon TL'den az, %11'inin ise 40 milyon TL'den fazla olduğu görülmektedir. Kuyumculuk sektörü katma değeri yüksek bir sektör olması nedeniyle firmalar çalışan sayısı bakımından KOBİ niteliğinde olsa da gelir açısından önemli bir sektördür. Bu nedenle Kuyumcukent gibi alanlarda kümelenme faaliyetlerinin yaygınlaştırılarak firmaların ihracatı artırılması ülkemiz ekonomisine büyük katkı sağlayacaktır.

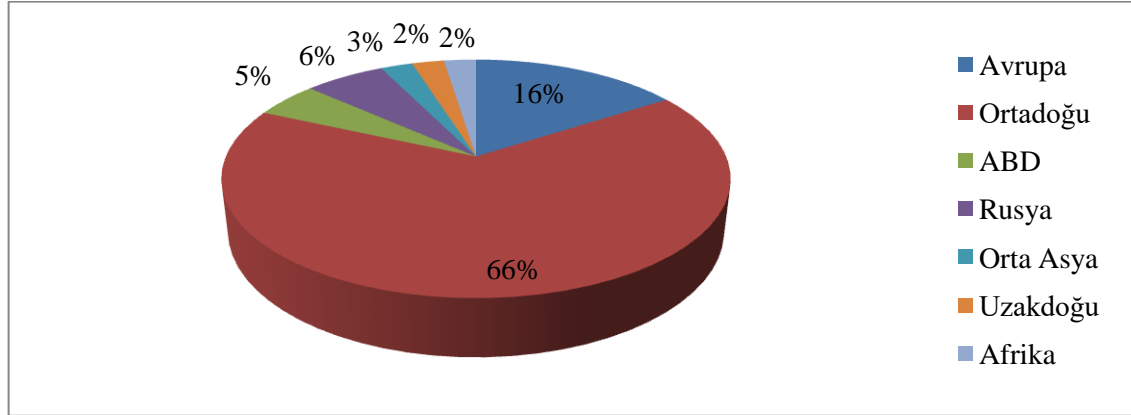
4.6.3. İhracata İlişkin Bulgular

Anket çalışmasının üçüncü bölümünde firmalara ihracat bilgileri, ihracatta yaşadıkları problemler ve Kuyumcukent'in firmalara katkısı yönünde sorular yönlendirilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.



Şekil 28. Firmaların İhracat Yılları

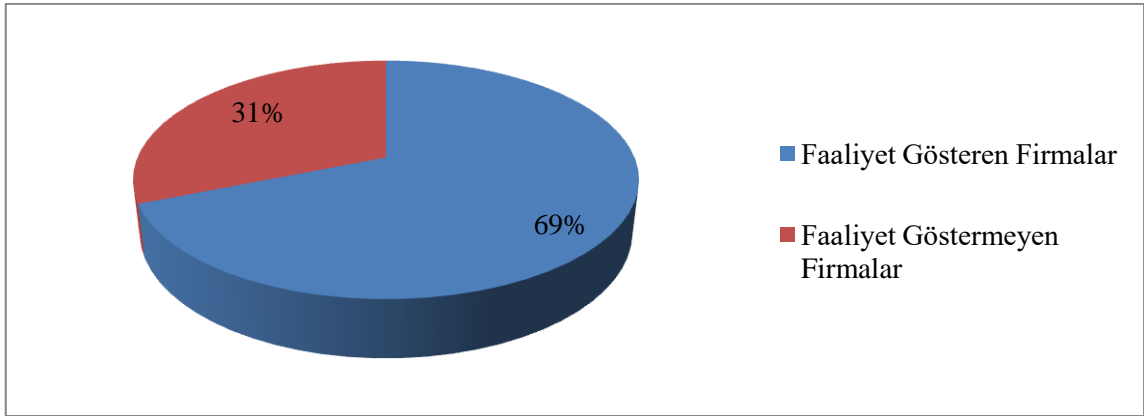
Şekil 28’de firmaların kaç yıldır ihracat yaptıkları gösterilmiştir. Şekil 28 incelendiğinde işletmelerin %34’ünün 4-6 yıl arasında, %22’sinin 1-3 yıl arasında, %20’sinin 13-15 yıl arasında, %13’ünün 10-12 yıl arasında ve son olarak %11’inin 7-9 yıl arasında ihracat yaptığı görülmektedir. Firmaların büyük çoğunluğunun (%67) 10 yıldan daha az zamandır ihracat yapmaktadır. Bu durum kuyumculuk sektörü ihracat verileriyle eşleşmektedir. Daha önce belirtildiği gibi kuyumculuk sektörü son 10 yılda atılım gerçekleştirerek ihracat oranını arttırmıştır.



Şekil 29. Ankete Katılan İşletmelerin İhracat Yaptığı Bölge ve Ülkeler

Şekil 29’da çalışmaya katılan işletmelerin ihracat yaptığı bölgeler gösterilmektedir. Şekil 29 incelendiğine işletmelerin ihracatlarının %66’sının Ortadoğu bölgesine,

%16'sının Avrupa ülkelerine, %6'sının Rusya'ya %5'inin ABD'ye %2'sinin Uzakdoğu'ya diğer %2'sinin ise Orta Asya'ya yapıldığı görülmektedir. Ortadoğu ülkeleri %66 oranla en çok ihracat yapılan ülkelerdir. Firmalarla yapılan görüşmelerde Ortadoğu ülkelerinden Birleşik Arap Emirlikleri'nin ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Firmalar derinlemesine görüşmelerde mücevher sektörünün Ortadoğu kültüründe çok önemli olduğunu vurgulayarak çalışmalarını bu ülkelere yönelik sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Avrupa ülkelerinden ise en çok İtalya ve Almanya'ya ihracat yapıldığı belirtilmiştir.



Şekil 30. Firmaların Kuyumcukent'ten Önce Faaliyet Durumları

Şekil 30'da firmaların Kuyumcukent'ten önceki faaliyet durumları gösterilmektedir. Buna göre firmaların %69'u Kuyumcukent'e taşınmadan önce de faaliyet gösterirken %31'i faaliyet göstermektedir. Firmalarla yapılan görüşmelerde Kuyumcukent'ten önce faaliyet gösteren firmaların %93'ünün Kapalıçarşı'da faaliyet gösterdiği %7'sinin ise Güngören ilçesinde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. (Köroğlu ve arkadaşlarının 2012 yılında yaptıkları çalışmada İstanbul'daki kuyumcuların Eminönü, Güngören-Bağcılar-Bahçelievler-Küçükçekmece (GBBK) aksı ve Kuyumcukent'te yığıldığı tespit edilmiştir. (Köroğlu vd. 2012, s.123) Saha araştırması verileri bu çalışma ile örtüşmektedir. Çalışmada daha önce belirtildiği gibi Kapalıçarşı'nın desantralizasyonu sonucunda gibi firmaların büyük çoğunluğunun Kuyumcukent'e taşındığı tespit edilmiştir.

Kuyumcukent'te taşınmadan önce de faaliyet gösteren firmalara o dönemde ihracat yapıp yapmadıkları sorulmuş olup %77'sinin ihracat yaptığı %23'ünün ise Kuyumcukent'e taşındıktan sonra ihracat faaliyetine başladığı tespit edilmiştir.

Aşağıda Tablo 8'de gösterildiği gibi işletmelere ihracat yapma nedenlerine ve ihracatta karşılaşılan sorunlara yönelik bazı önermelerde bulunularak yorumlamaları istenmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin İhracat Yapma Nedenleri ve Karşılaşılan Sorunların Değerlendirme Sonuçları (%)

İhracat Yapma Nedenleri	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Büyüme	2	4	18	56	20
Kar oranını arttırmak	-	-	11	62	27
Yurtiçi piyasada talep azalması	4	9	16	47	24
İhracatta Karşılaşılan Sorunlar					
Ürünlerin kalite ve standardizasyon eksikliği	7	20	5	45	23
Rakiplerin ve rekabet edebilme şiddetinin yoğun olması	-	10	15	50	25
Hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği	-	15	13	39	33
Verimliliğin düşük ve Maliyetlerin yüksek olması	5	4	11	44	36
Benzer işletmelerle işbirliği yapılamaması	4	15	36	36	9
Finansman sorunları	9	9	7	51	24
Donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği	2	16	18	51	13
Fuar, teşvik gibi olanaklardan haberdar olmama	11	33	11	20	25
AR-GE ve inovasyon eksikliği	9	15	18	31	27

Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %56'sı işletmenin büyümesi için ihracat yapmanın “önemli” olduğunu belirtirken, %20'si “çok önemli” olduğu yanıtını vermiştir. İşletmelerin %18'i ise ihracatın büyüme için ne önemli ne önemsiz olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin %4'ü ihracatın büyüme için önemli olmadığını, %2'si ise hiç önemli olmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%76) büyümek amacıyla ihracat yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 8'e göre işletmelerin %62'si kar oranını arttırmak için ihracat yapmanın “önemli” olduğunu, %27'si “çok önemli” olduğunu, %11'i ise “ne önemli ne önemsiz” olduğunu belirtmiştir. Kuyumcukent'te araştırmaya katılan ihracatçı KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun (%89) kar oranını arttırmak amacıyla ihracat yaptığı belirlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %47'si yurtiçi piyasalarda talep azalmasının ihracat yapmalarının “önemli” bir nedeni olduğunu, %24'ü “çok önemli” olduğunu, %16'sı “ne önemli ne önemsiz” olduğunu, %9'u “önemli olmadığını” %4'ü ise “hiç önemli olmadığını” belirtmiştir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (%71) yurtiçi piyasalarda talep azalması nedeniyle ihracat yapan firmalardan oluşmaktadır. Yurtiçi piyasalarda talep azalmasının ihracat için önemsiz olduğunu (%13) belirten işletmelerle yapılan derinlemesine görüşmede doğrudan ihracata yönelik üretim yapan firmalar olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ'lerin ihracatta karşılaştığı sorunlardan “ürünlerin kalite ve standardizasyon eksikliği” sorusuna işletmelerin %45'i “önemli”, %23'ü “çok önemli” yanıtını verirken, %20'si “önemli değil”, %7'si “hiç önemli değil” ve %5'i ise “ne önemli ne önemsiz” yanıtını vermiştir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun (%68)'in ürünlerinde kalite standardizasyon problemi yaşadığı belirlenmiştir. Bu sorunun çözümü için işbirliği ve kümelenme önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin ihracatta karşılaştığı problemlerden biri olan “rakiplerin güçlü ve rekabet edebilme şiddetinin yoğun olması” sorusuna işletmelerin %50'si “önemli”, %25'i “çok önemli”, %15'i “ne önemli ne önemsiz”, %10'u ise “önemli değil” yanıtını vermiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%75) rakiplerin güçlü ve rekabetin yoğun olması sorunuyla karşı karşıya kaldığı belirlenmiştir.

KOBİ'lerin ihracatta yaşadığı “hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği” sorusuna işletmelerin %39'u “önemli”, %33'ü “çok önemli”, %15'i “önemli değil” ve %13'ü ise “ne önemli ne önemsiz” yanıtını vermiştir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun (%72) hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği sorunuyla karşılaştığı tespit edilmiştir. Bu soruna “önemli değil” ve “ne önemli ne önemsiz” yanıtını veren işletmelerle yapılan derinlemesine görüşmede kuyumculuk sektöründe yurtdışı pazarının daha çok Ortadoğu bölgesi olduğu ve bu bölgeyle ilgili bilgiye sahip oldukları belirtilmiştir.

İhracatta karşılaşılan sorunlardan “verimliliğin düşük maliyetlerin yüksek olması” sorusuna firmaların %44'ü “önemli”, %36'sı “çok önemli”, %11'i “ne önemli ne önemsiz”, %5', “hiç önemli değil”, %4'ü ise “önemli değil” cevabını vermiştir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (%80) verimliliğin düşük ve maliyetlerin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Firmalarla yapılan görüşmelerde Kuyumcukent'te aidat toplanması, otoparkın ücretli olmasının maliyetleri arttırıcı unsurlar olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda sektörün el emeği ve uzmanlaşmaya dayanan bir sektör olması nedeniyle KOBİ'lerde verimliliğin yüksek olmadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle kümelenme kapsamında verimlilik arttırıcı ve maliyetleri azaltıcı politikalar izlenmesi bu sorunu azaltmada önemli olacaktır.

İhracatta yaşanan sorunlardan “benzer işletmelerle işbirliği yapılamaması” sorusuna işletmelerin %36'sı “önemli”, diğer %36'sı “ne önemli ne önemsiz”, %15'i “önemli değil” %9'u “çok önemli” %4'ü ise “hiç önemli değil” yanıtını vermiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%45) benzer işletmelerle işbirliği yapılamamasının ihracatta sorun yarattığını düşünmektedir. Yapılan görüşmelerde işletmelerin önemli bir kısmı da benzer işletmelerle işbirliğinin sektör için uygun olmadığını ve onları rakip olarak gördüklerini ifade etmiştir.

KOBİ'lerin ihracatta yaşadıkları sıkıntılardan biri olan “finansman sorunları” sorusuna ankete katılan işletmelerin %51'i “önemli”, %24'ü “çok önemli”, %7'i “ne önemli ne önemsiz”, %9'u “önemli değil” diğer %9'u da “hiç önemli değil” cevabını vermiştir. Tablo 8'de görüldüğü üzere finansman sorunları KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları en temel sorunlardan biridir. Ülkemizdeki birçok KOBİ'nin yaşadığı gibi Kuyumcukent'teki KOBİ'lerin büyük bir kısmının (%75) finansman sorunları yaşadığı

tespit edilmiştir. Bu bağlamda kümelenme ve ihracat performansını arttırmak için firmalar küme yönetimi tarafından finansman desteğinin sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

KOBİ'lerin ihracat yaparken karşılaştıkları diğer bir sıkıntı olan “donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği” sorusuna ankete katılan işletmelerin %51'i “önemli”, %18'i “ne önemli ne önemsiz” %16'sı “önemli değil” , %13'ü “çok önemli”, %2'si ise “hiç önemli değil” yanıtını vermiştir. Bu bağlamda Kuyumcukent'te ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümü (%64) donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği yaşarken, diğer bir kısmı (%18) böyle bir problemin işletmeleri için önemli olmadığını belirtmişlerdir. Firmalarla yapılan derinlemesine görüşmelerde “donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği” sorunu yaşamayan firmaların daha fazla ihracat yaptığı ve belli bir sistem oluşturdukları gözlenmiştir. Diğer taraftan Kuyumcukent'te ankete katılan KOBİ'lerin büyük bir kısmının bu sorunu yaşaması kümelenme ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır.

KOBİ'lerin ihracatta önemli sıkıntılarında biri olan “fuar teşvik gibi olanaklardan haberdar olmama” sorusuna işletmelerin %33'ü “önemli değil”, %25'i “çok önemli” %20'si önemli, %11'i “ne önemli ne önemsiz” diğer %11'i ise “hiç önemli değil” cevabını vermiştir. Bu kapsamda işletmelerin bir kısmı (%45) fuar ve teşviklerden haberdar olmamayı ihracata engel bir sorun olarak görürken, diğer bir kısmı (%44) önemli olmadığını belirtmektedir. Bu durum ikili bir yapı oluşturmaktadır. İşletmelerin önemli bir kısmı fuar ve teşviklerden haberdar olduklarını ve katıldıkları belirtirken diğer bir kısmı habersiz olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca fuara katılan işletmeler kendi çabaları ile fuarlara katıldıklarını ve teşviklerden yararlandıklarını belirterek, Kuyumcukent'te böyle bir bilgilendirme sisteminin bulunmadığına değinmişlerdir.

Son olarak ihracatta karşılaşılan sorunlardan “AR-GE inovasyon eksikliği” sorusuna işletmelerin %31'i “önemli”, %27'si “çok önemli”, %18'i “ne önemli ne önemsiz” %15'i “önemli değil” %9'u ise “hiç önemli değil” cevabını vermiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%58) için AR-GE ve inovasyon eksikliği ihracatta büyük bir sorun olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin bir bölümü ise (%24) böyle bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

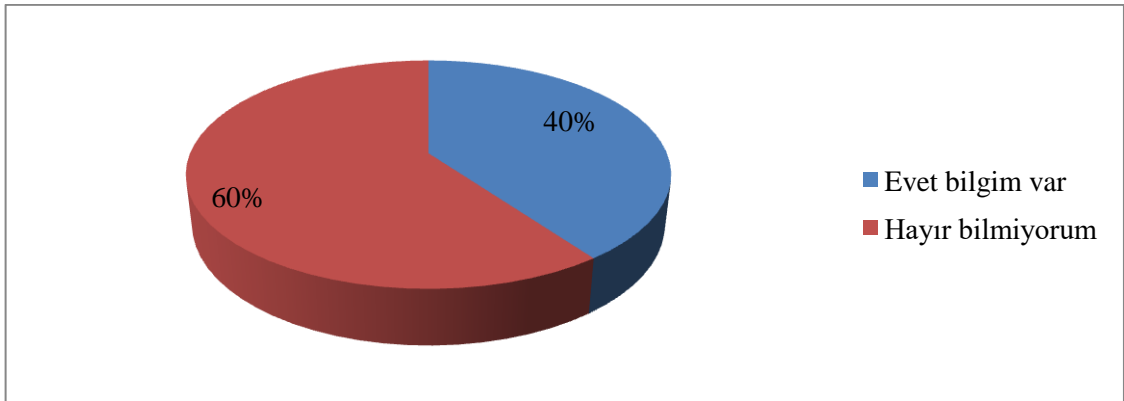
Kuyumcukent'e taşınmalarının işletmelerin karşılaştığı ihracat problemlerinin çözümüne katkı sağlayıp sağlamadığı sorusuna işletmelerin %58'i hayır %42'si evet

yanıtı vermiştir. Bu bulgular ışığında işletmelerin büyük çoğunluğu ihracat problemlerini kendileri çözmeye çalıştıkları belirlenmiştir. İşletmelerle yapılan derinlemesine yapılan görüşmelerde ise “evet” cevabı işletmelerin kalite ve standardizasyon ve benzer işletmelerle işbirliği yapamama sorunlarına Kuyumcukent’e taşındıktan çözüm bulunduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda Kuyumcukent gibi bir tesisin yapılması ile üretim şartlarının iyileştiği, ilgili ve destekleyici işletmelerle bir arada bulunarak tasarruf edilip, verimlilik artışı sağlandığını vurgulamışlardır.

İhracata ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; Kuyumcukent’te firmaların ihracatta karşılaştığı sorunların çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğun katıldığı temel ihracat problemleri rakiplerin güçlü ve rekabet edebilme şiddetinin yoğun olması, hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği, verimliliğin düşük maliyetlerin yüksek olması ve finansman sorunlarıdır.

4.6.4. Kümelenmeye İlişkin Bulgular

Anket çalışmasının dördüncü bölümünde işletmelere kümelenme bilgisine ve işletme performansına ve kümelenmenin avantajlarına yönelik sorular yöneltilerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

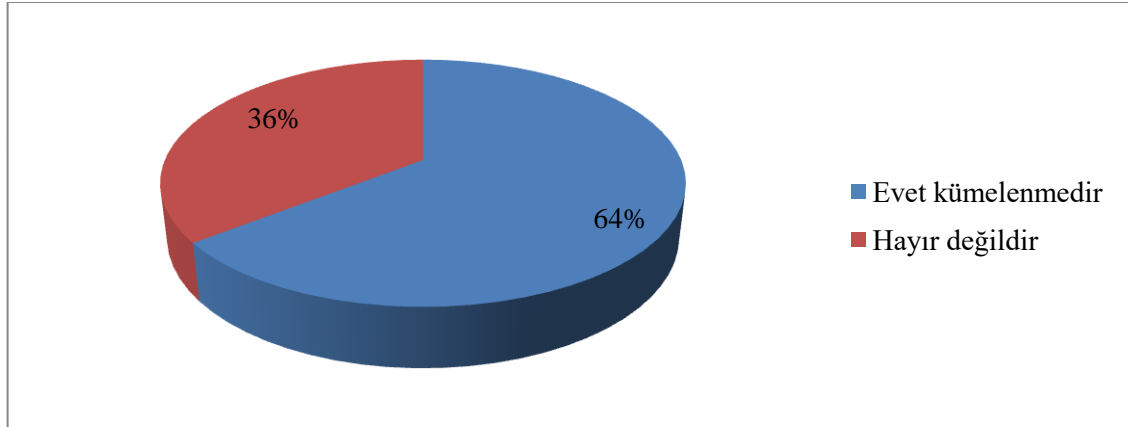


Şekil 31. Anket Katılımcılarının Kümelenme Hakkında Bilgi Durumu

Şekil 31’de anket katılımcılarının kümelenme hakkındaki bilgisi gösterilmektedir. Şekil 31’e göre katılımcıların %60 kümelenme ile ilgili bilgisi olmadığını belirtirken, %40’ı bilgisi olduğu yanıtı vermiştir. Bulgulara göre çalışmaya katılan işletmelerin büyük

çoğunluğu kümelenme örgütlenme modeli hakkında bilgi sahibi değildir. Ancak bilgi sahibi olanların %40 gibi önemli bir oran olması da Kuyumcukent'te yapılacak kümelenme çalışmalarının daha kolay benimsenmesi açısından olumlu bir durumdur.

Kümelenme tanımı yapılarak anket katılımcılarından Kuyumcukent'in tanıma kümelenme olup olmadığının değerlendirilmesi istenmiştir. Söz konusu değerlendirme sonucu Şekil 32'de gösterilmektedir.



Şekil 32. Anket Katılımcıların Kuyumcukent'i Kümelenme Açısından Değerlendirmesi

Şekil 32'de gösterildiği gibi katılımcılara kümelenme örgütlenme modelinin tanımı yapıldığında %64'ü Kuyumcukent'i kümelenme olduğunu belirtirken, %36'sı kümelenme olarak değerlendirmemiştir. Anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğu Kuyumcukent'i bir kümelenme modeli olarak görmektedir. Bu durum işletmelerin kümelenme hakkındaki tutumu açısından önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunluğu Kuyumcukent'i kümelenme olarak benimsemiştir. Diğer taraftan "hayır" cevabı veren işletmelerle yapılan görüşmelerde işletmeler arası işbirliğinin ve ağların oluşmadığını düşündükleri için Kuyumcukent'i kümelenme modeli olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin Kuyumcukent'te faaliyete başladıktan sonraki performanslarına ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Anket Yapılan İşletmelerin Performans Değerlendirme Bilgileri (%)

Performans Kriteri	İşletme Sayısı		
	Artıyor	Azalıyor	Durağan
Satışlar	38	7	55
Maliyetler	80	9	11
Müşteri sayısı	51	7	42
Müşteri memnuniyeti	53	7	40
Üretim miktarı	69	2	29
İhracat miktarı	67	2	31
Satış yapılan ülke sayısı	49	4	47
Verimlilik durumu	58	7	35
Sermaye ihtiyacı	69	-	31
Karlılık düzeyi	25	31	44
Rekabet gücü	58	11	31
Ürün çeşitliği	76	2	22
AR-GE, inovasyon yeteneği	51	-	49

Tablo 9 incelendiğinde işletmelerin %38'i Kuyumcukent'te faaliyete başlamanın satışların arttığını, %55'i etkisi olmadığını (durağan), %7'si ise satışların azalttığını ifade ettiği görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%55) Kuyumcukent'te faaliyet göstermesinin satışlara herhangi bir etkisi olmadığını düşünmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %80'i Kuyumcukent'e taşındıktan sonra maliyet arttığını, %9'u azaldığını, %11'i ise etkisi olmadığını belirtmiştir. Kümelenenin ölçek ekonomisi ve verimlilik yaratarak maliyetleri azaltması beklenmektedir. Ancak yapılan görüşmelerde firmalar Kuyumcukent'te kira, otopark ücreti, aidat gibi giderlerin işletme maliyetlerini arttırdığını vurgulamıştır. Firmalar Kapalıçarşı'da kiraların daha düşük olduğunu ve aidat uygulaması olmadığını, Kuyumcukent'te ise kiraların Kapalıçarşı'ya göre yaklaşık 2 kat daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerin %51'i Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin müşteri sayısının arttığını, %42'si etkisi olmadığını, %7'si ise azalttığını belirtmiştir. Müşteri sayısının arttığını

düşünen işletmeler Kuyumcukent'in bir marka olduğunu böylece müşterilerin sektörde aradığı ürünlere kolayca ulaştıklarını vurgulamıştır. Diğer taraftan müşteri sayısının azaldığını belirten işletmeler ise Kuyumcukent'in ulaşım imkanlarının yetersiz olduğunu, Kapalıçarşı'nın daha turistik ve merkezi bir yer olması nedeniyle daha çok müşteri çektiğini ifade etmiştir.

İşletmelerin %53'ü müşteri memnuniyetinin arttığını belirtirken, %40'ı etkisi olmadığını, %7'si ise müşteri memnuniyetinin azaldığını belirtmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %69'u Kuyumcukent'te faaliyet göstermeye başladıktan sonra üretim miktarının arttığını, %29'u Kuyumcukent'in üretim miktarına etkisi olmadığını, %2'si ise üretimin azaldığını belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%69) üretim artışı sağlaması Kuyumcukent'in firmalara olumlu katkı yaptığının göstergesidir. Diğer taraftan faaliyet gösterilen mekanın üretim miktarına etkisi olmadığını belirten işletmelerden bir kısmı üretimin işletmenin bireysel performansına bağlı olduğunu, kümelenmeden etkilenmediğini ifade etmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %67'si Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin ihracat miktarını arttırdığını, %31'i etkisi olmadığını, %2'si ise ihracatın azaldığını belirtmiştir. Bu kapsamda çalışmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun (%67) Kuyumcukent kümelenmesinin ihracat miktarını arttırdığı düşünüldüğü belirlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %49'u Kuyumcukent'te faaliyet göstermeye başladıktan sonra satış yapılan ülke sayısının arttığını, %47'si Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin etkisi olmadığını, %4'ü ise azaldığını belirtmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmelerde işletmelerin bazıları satış yapılan ülke sayısının kümelenmeden bağımsız, işletmenin performansı ile ilgili olduğunu vurgulamıştır.

Ankete katılan işletmelerin %58'i Kuyumcukent'te faaliyet göstermeye başladıktan sonra verimliliğin arttığını, %35'i etkisinin olmadığını, %7'si ise verimliliğin azaldığını belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun Kuyumcukent'te verimlilik artışı elde ettiği tespit edilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %69'u Kuyumcukent'te faaliyet göstermeye başladıktan sonra sermaye ihtiyacının arttığını, %31'i ise durağan olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun ihracatta karşılaştığı finansman sorunu

ile örtüşmektedir. Sektörün büyümesi ve ihracata yönlendirilmesi için sermaye ve finansman sorununun çözülmesi gerekmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %44'ü Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin karlılık düzeyini etkilemediğini, %31'i karlılığın azaldığını, %25'i ise karlılığın arttığını belirtmiştir.

Ankete katılan işletmelerin %58'i Kuyumcukent'e faaliyete başladıktan sonra rekabet gücünün arttığını, %31'i Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin rekabet gücüne etkisini olmadığını, %11'i ise rekabet gücünün azaldığını belirtmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun rekabet gücünün artması Kuyumcukent'in bir kümelenme modeli olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda Kuyumcukent işletmelerin rekabet gücünü artırarak uluslar arası piyasalarda daha başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin %76'sı Kuyumcukent'te faaliyete başladıktan sonra ürün çeşitliliğinin arttığını, %22'si Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin ürün çeşitliliğine etkisi olmadığını, %2'si ise ürün çeşitliliğinin azaldığını belirtmiştir. Söz konusu bulgular firmaların Kuyumcukent'te rekabet gücünün arttığının ve rakipleriyle mücadele edebilmek için ürün çeşitlerini arttırdıklarının göstergesidir.

Ankete katılan işletmelerin %51'i Kuyumcukent'e taşındıktan sonra AR-GE, inovasyon yeteneğinin arttığını %49'u ise Kuyumcukent'te faaliyet göstermenin işletmenin AR-GE, inovasyon yeteneğine etkisinin olmadığını belirtmiştir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu kümelenmenin sağladığı değer zinciri ile AR-GE ve inovasyon yeteneklerini geliştirmiştir.

Anket çalışmasının son bölümünde ise Kuyumcukent'in firmalara kümelenme literatürü kapsamında sağladığı avantajların işletmeler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Tablo 10'da değerlendirme sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 10. Anket Katılımcıları Tarafından Kuyumcukent'in Avantajlarının Değerlendirilme Sonuçları (%)

Avantajlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Firmalar Kuyumcukent içindeki hammadde tedarikçileri ve üreticilerini kullanarak maliyet avantajı sağlamıştır.	18	22	13	40	7
Firmalar birbirlerinin uzmanlıklarından ve bilgi birikiminden yararlanmaktadır.	18	18	18	40	6
Nitelikli işgücü havuzu oluşarak vasıflı elemana erişim kolaylığı vardır.	5	15	18	52	10
Ortak AR-GE çalışmaları ve işbirliği ile yenilikçilik, özgün tasarımlar artmıştır.	27	31	18	24	-
Yerel ve uluslararası piyasalarda daha fazla tanınırlık, cazip bir imaj, oluşturulmuştur.	9	20	15	47	9
Eğitim faaliyetleri ve seminer gibi organizasyonlar yapılarak işgücünün kalitesi artırılmıştır.	18	33	20	27	2
Uluslararası rekabet gücü ve ihracat performansı artmıştır.	7	16	22	48	7
Bölgemiz yeni yatırım ve girişimler için cazip hale gelmiştir.	9	20	9	51	11
Ulaşım, altyapı hizmetleri gibi avantajlar sağlanmıştır.	9	33	-	45	13
Ölçek ekonomisinden yararlanmayı sağlayarak verimlilik artmıştır.	11	22	9	45	13
Sermaye ve finansman kaynağı bulma kolaylaşmıştır.	20	44	18	16	2
Diğer firmalarla ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonları yapılarak pazar payında artış sağlanmıştır.	13	44	16	22	5

Tablo 10 incelendiğinde kümelenmenin temel avantajlarından olan “firmaların hammadde üretici ve tedarikçilerini kullanarak maliyet avantajı sağlanması” yargısına katılımcıların %40’u “katılıyorum” %22’si “katılmıyorum” %18’i “kesinlikle katılmıyorum” %13’ü “kararsızım” %7’si ise “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu durumda işletmelerin önemli bir kısmı (%47) Kuyumcukent’te ortak hammadde ve mal temini ile işletmelerin maliyet avantajı sağladığını düşünürken, diğer bir kısmı (%40) maliyet avantajı elde etmediğini düşünmektedir. Bu bulgular çalışmanın işletme performans değerlendirmesi bölümüyle örtüşmektedir. İşletmelerin büyük bir kısmı daha önce belirtildiği gibi işletmelerinin Kuyumcukent’te taşındıktan sonra maliyetlerinin arttığını belirtmiştir. Kuyumcukent’te firmaların %47’sinin maliyet avantajı sağladığı, %40’ının ise sağlamadığı tespit edilmiş olup, Kuyumcukent’te maliyet avantajı sağlayıcı çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Kümelenmenin işletmelere sunduğu diğer bir avantaj olan “firmaların birbirlerinin uzmanlıklarından ve bilgi birikiminden yararlanması” yargısına ankete katılan işletmelerin %40’ı “katılıyorum”, %18’i “katılmıyorum”, %18’i “kararsızım”, diğer %18’i “kesinlikle katılmıyorum”, %6’sı ise “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. İşletmelerin bir kısmı (%47) birbirlerinin uzmanlık ve birikimlerinden yararlandıklarını düşünürken, diğer bir kısmı (%36) uzmanlık ve bilgi birikimlerinden yararlanmadığını düşünmektedir. Kümelenmenin avantajlarından biri bilgi paylaşımı yapılarak bilginin akıcı hale gelmesi ve küme içerisindeki tüm firmalar tarafından kullanılarak rekabet güçlerinin artırılmasıdır. Ancak yapılan derinlemesine görüşmelerde Kuyumcukent’te ikili bir yapının söz konusu olduğu belirlenmiştir. Firmaların bazıları uzmanlık ve bilgi paylaşımını desteklerken, diğer bir kısmı Kuyumcukent’teki firmaları rakibi olarak gördüğünü ve bu nedenle bilgi ve uzmanlığın paylaşılmasının doğru olmadığını düşünmektedir.

Kümelenmenin işletmelere sağladığı avantajlardan “nitelikli işgücü havuzu oluşarak vasıflı elemana erişim kolaylığı sağlanması” yargısına ankete katılan işletmelerin %52’si “katılıyorum”, %18’i “kararsızım”, %15’i “katılmıyorum” %10’u “kesinlikle katılıyorum” %5’i ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu bulgulara göre Kuyumcukent’te işletmelerin (%62) büyük bir bölümünün vasıflı elemana kolay ulaştığını göstermektedir. İşletmelerle yapılan derinlemesine görüşmede sektörün uzmanlık ve yetenek gerektiren bir sektör olması nedeniyle işletmelerin coğrafi olarak

aynı mekanda bulunmasının elemana erişim kolaylığı sağladığı belirtilmiştir. Bu durum Kuyumcukent kümelenmesi açısından olumlu bir sonuçtur.

Kümelenmenin işletmelere sağladığı avantajlardan biri olan “ortak AR-GE çalışmaları ve işbirliği ile yenilikçilik ve özgün tasarımların artması” yargısına ankete katılan işletmelerin %31’i “katılmıyorum” %27’si “kesinlikle katılmıyorum”, %24’ü “katılıyorum”, %18’i ise “kararsızım” yanıtını vermiştir. Bu değerlendirmelere göre işletmelerin büyük çoğunluğu (%58) Kuyumcukent’te ortak AR-GE çalışmaları ve işbirliği ile özgün tasarımların arttığını düşünmemektedir. İşletmelerle yapılan görüşmelerde işletmelerin tasarım ve AR-GE çalışmalarını kendi bünyelerinde yaptığı belirtilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet gücü ve ihracat performansının artırılması için bu çalışmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir.

Kümelenmenin avantajlarından biri olan “ yerel ve uluslar arası piyasalarda daha fazla tanınırlık, cazip bir imaj oluşturulması” yargısına Kuyumcukent’te ankete katılan işletmelerden %47’si “katılıyorum”, %20’si “katılmıyorum”, %15’i “kararsızım”, %9’u “kesinlikle katılıyorum” diğer %9’u ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu değerlendirmelere göre ankete katılan işletmelerin önemli bir kısmı (%56)’sı Kuyumcukent’in yerel ve uluslar arası piyasalarda daha fazla tanınırlık, cazip bir imaj oluşturduğunu düşünmektedir.

Kümelenmelerin diğer bir avantajı olan “eğitim faaliyetleri ve seminer gibi organizasyonlarla işgücünün kalitesinin artırılması” yargısına ankete katılan işletmelerin %33’ü “katılmıyorum”, %27’si “katılıyorum”, %20’si “kararsızım”, %18’i “kesinlikle katılmıyorum”, %2’si ise “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu değerlendirmelere göre ankete katılan işletmelerin önemli bir bölümü (%51) eğitim seminer gibi çalışmalarla işgücünün kalitesinin arttırıldığını düşünmemektedir. Diğer taraftan işletmelerin diğer bir kısmı ise (%29) Kuyumcukent’te eğitim seminer gibi çalışmalarla işgücünün kalitesinin arttırıldığını düşünmektedir.

Kümelenmenin işletmelere sağladığı en önemli avantajlardan biri olan “uluslararası rekabet gücü ve firmanın ihracat performansının artması” yargısına Kuyumcukent’te ankete katılan işletmelerin %40’ı “katılıyorum”, %22’si “kararsızım”, %24’ü “katılmıyorum”, %7’si “kesinlikle katılıyorum” diğer %7’si ise “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu bulgulara göre işletmelerin önemli bir kısmı (%51)

Kuyumcukent kümelenmesinin işletmelerinin uluslararası rekabet gücü ve ihracat performansını arttırdığını düşünmektedir. Bu durum kümelenme açısından olumlu bir durumdur. Diğer taraftan, işletmelerin bir bölümü (%23) Kuyumcukent'te uluslararası rekabet gücü ve ihracat performansının arttığını düşünmemektedir. Söz konusu firmalarla yapılan derinlemesine görüşmelerde ihracatın firmanın kendi yeteneklerine bağlı olduğu belirtilmiştir.

Kümelenmenin sağladığı avantajlardan biri olan “bölgenin yeni yatırım ve girişimler için cazip hale gelmesi” yargısına ankete katılan işletmelerin %51'i “katılıyorum”, %20'si “katılmıyorum”, %11'i “kesinlikle katılıyorum”, %9'u “kararsızım” diğer %9'u ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu değerlendirmelere göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%62) Kuyumcukent 'in bölgenin yeni ve girişimler için cazip hale getirdiğini düşünmektedir. Bölgenin cazip hale gelmesi kümelenme açısından olumlu olup, işletmeler yeni fırsatlar ve işbirlikleri elde etmelerine olanak sağlar. Firmalarla yapılan derinlemesine görüşmelerde firma yetkilileri otel, plaza gibi projelerin bölgeye yapılacağı belirtilmiş olup, bu bilgi bulgularla örtüşmektedir.

Kümelenmenin faydalarından biri olan “firmalara ulaşım altyapı gibi avantajların sağlanması” yargısına ankete katılan işletmelerin %45'i “katılıyorum”, %33'ü “katılmıyorum”, %13'ü “kesinlikle katılıyorum”, %9'u ise “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda işletmelerin önemli bir bölümü (%58) Kuyumcukent'in işletmelere ulaşım altyapı gibi avantajlar sağladığını düşünmektedir. Diğer taraftan işletmelerin bir kısmı ise Kuyumcukent'in (%42) ulaşım ve altyapı avantajları sağladığı düşüncesine katılmamaktadır. Bu işletmelerle yapılan görüşmelerde ulaşım imkanlarının geliştirilmesi ve Kuyumcukent'teki havalandırma sisteminin düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Kümelenmenin avantajlarından biri olan “ölçek ekonomisinden yararlanarak verimlilik artışı sağlanması” yargısına ankete katılan işletmelerin %45'i “katılıyorum”, %22'si “katılmıyorum”, %13'ü “kesinlikle katılıyorum”, %11'i “kesinlikle katılmıyorum”, %9'u ise “kararsızım” yanıtını vermiştir. Bu yanıtlara göre işletmelerin önemli bir kısmı (%58) Kuyumcukent'te ölçek ekonomisinden faydalanarak verimliliklerini arttırdıklarını düşünmektedir. Ankete katılan işletmelerin bir kısmı ise (%33) ölçek ekonomisinden faydalanarak verimlilik artışı sağlamadıklarını düşünmektedir.

Kümelenmelerde ölçek ekonomilerinden yararlanarak verimliliğin artması önemli bir avantajdır. İşletmeler verimlilik artışı ile inovasyon yeteneğini geliştirerek, rekabet güçlerini arttırır. Bu durum dolaylı olarak ihracat performansı da katkı sağlar. Bu nedenle Kuyumcukent'teki işletmelerin verimliliğin daha fazla arttırılması için politikalar geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kümelenmelerin diğer bir avantajı olan “sermaye ve finansman kaynağı bulmanın kolaylaştığı” yargısına ankete katılan işletmelerin %44'ü “katılmıyorum”, %20'si “kesinlikle katılmıyorum”, %18'i “kararsızım”, %16'sı “katılıyorum” %2'si ise kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu bulgular doğrultusunda Kuyumcukent'te ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (%64)'ü sermaye ve finansman kaynağı bulmanın kolaylaştığını düşünmemektedir. Sermaye ve finansman bulma güclüğü KOBİ'lerin ihracatta karşılaştığı temel sıkıntılardan biridir. Bu nedenle işletmelerin rekabet gücünün ve ihracat performansının arttırılması için küme içerisinde sermaye ve finansman bulma ile ilgili çalışmalar yapılması önem taşımaktadır.

Son olarak, “diğer firmalarla ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonları yapılarak pazar payında artış sağlandığı” yargısına anket katılımcılarının %44'ü “katılmıyorum” %22'si “katılıyorum” , %16'sı “kararsızım”, %13'ü “kesinlikle katılmıyorum”, %5'i ise “kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda işletmelerin önemli bir kısmı (%57) Kuyumcukent'te yer alan diğer firmalarla ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonlarına katılarak pazar payında artış sağlamadıklarını düşünmektedir. Diğer taraftan ankete katılan işletmelerin bir bölümü ise (%27) ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonlarına katılarak Pazar paylarının arttığını belirtmiştir. Bir kümelenmede işletmelerin ihracat kapasitesinin arttırılması ve başarılı olunması için küme yönetimi tarafından ortak fuar organizasyonlarının düzenlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle Kuyumcukent'te işletmelerle ortak yurtiçi fuarların düzenlenmesi yönünde çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte KOBİ'lerin yerel pazarlarda değil uluslar arası rakipleriyle mücadele etmek durumunda kalması ülkeleri yeni politika arayışlarına yöneltmiştir. Bu kapsamda kümelenme politikaları ülkeler için önemli bir araç haline gelmiştir. Dünya'da özellikle 1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde ise 2000'li yıllarda kümelenme konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarının çoğu kümelenmelerin işletmelere avantajlar sağladığını belirtmektedir. Kümelenmeler özellikle işbirliğinin geliştirilmesi, yenilikçiliğin inovasyonun geliştirilmesi, uluslararası rekabet gücünün ve ihracatın artırılması yönünde işletmelere fırsatlar sunmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle kümelenme olgusunu ortaya koymak amacıyla kümelenmenin kavramsal çerçevesi, literatürdeki yeri, Porter'ın Elmas Modeli incelenerek, kümelenmenin avantajları ve dezavantajları irdelenmiştir. Kümelenmenin temeli Marshall'ın endüstriyel bölgeler kavramıyla atılsa da Porter'ın "Ulusların Rekabet Avantajı" adlı çalışmasıyla önem kazanarak bir sisteme kavuşmuştur. Porter çalışmasında ulusların ihracat verileri inceleyerek rekabet avantajına sahip olduğu sektörleri belirleyerek Elmas Modeli'ni ortaya koymuştur. Faktör (girdi) koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kurumlar ve firma stratejisi ve rekabet durumu olmak üzere dört unsurdan oluşan Elmas Modeli, rekabet gücü olan endüstrilerin unsurlarının etkileşimi sonucunda kümelenme eğilimi gösterdiğini belirtmektedir. Elmas Modeli günümüzde pek çok sektör ve bölgede uygulanan bir modeldir. Porter'ın çalışmaları ve Elmas Modeli, kümelenme literatürüne ivme kazandırmış olup, daha sonra yapılan çalışmalarda kümelenmelerin işletmelere yeni teknolojiye erişim, diğer firmaların uzmanlıklarından yararlanma, AR-GE ve yenilikçiliği artırma, ölçek ekonomisinden yararlanma, yeni iş imkanları sağlama, verimlilik artışı gibi pek çok avantaj sağladığı ortaya konulmuştur.

İkinci olarak çalışmada KOBİ kavramı, özellikleri, dış ticarete karşılaşılan güçlükler ve KOBİ kümelenmelerinin önemi ile küme geliştirme süreci irdelenmiştir. Ülkemizdeki işletmelerin %99'unun KOBİ'lerden oluştuğu düşünüldüğünde, onların uluslar arası rekabet gücünün ve ihracatının artırılmasının ülkemiz kalkınması için çok önemli

olduğu açıktır. Bu bağlamda öncelikle lkemizdeki KOBİ'lerin dış ticarete karşılaştığı güçlükler açıklanmıştır. KOBİ'ler dış ticarete ürünlerin kalite ve standardizasyon eksik olması, rakiplerin güçlü ve rekabet edebilme şiddetinin yoğun olması, hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği olması, verimliliğin düşük ve maliyetlerin yüksek olması, finansman sorunları, donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği, AR-GE inovasyon eksikliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu kapsamda kümelenmeler KOBİ'lere ortak tedarik, ortak pazarlama AR-GE alışmaları imkanı, nitelikli personelin küme içinde birikimi ile kolay ulaşım, verimlilik artışı, işletmelerin yetenek ve inovasyon becerilerini geliştirme, finansman kolaylığı, ihracat, pazar, tedarikçi gibi bilgilere ulaşım kolaylığı gibi fırsatlar sunmaktadır. Kümelenmenin işletmelere bu faydaları sağlaması ve başarılı olması için küme geliştirme süreci önem taşımaktadır. Küme geliştirme süreci fizibilite çalışması, yol haritasının hazırlanması, finansman kaynağının bulunması ve girişim başlatılmasından oluşmaktadır. Ancak kümelenmenin varlığını sürdürebilmesi için bilgi ve iletişim altyapısının sağlanması, eğitim ve kaliteyi arttırıcı çalışmalarla desteklenmesi, işbirliğinin geliştirilmesi, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yapılması ve kümenin uluslararasılaştırılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Çalışmada nc olarak ülkemizdeki kümelenme politikaları, dünyada ve Türkiye'de kümelenme çalışmaları ile başarılı uygulama örnekleri irdelenmiştir. Kümelenme politikaları ülkemizde tek bir politika alanı olmayıp, bölgesel kalkınma, sanayi, bilim ve teknoloji, KOBİ kalkınma ve dış ticaret politikalarının kesişim noktasında bulunmaktadır. Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de kümelenme son yıllarda politika aracı haline gelerek önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda kümelenme politikalarına ülkemizde kalkınma planları, eylem planları ve çeşitli projelerde yer verilmiştir. Kümelenmenin ulusal ve uluslararası rekabet politikalarında önemli bir yaklaşım haline gelmesi başarılı kümelenme uygulamalarını arttırmıştır. Bu nedenle Dünya'da ve Türkiye'de ihracatta artış sağlamış başarılı küme örnekleri irdelenerek başarı faktörleri tespit edilmiştir.

Son olarak çalışmada kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisini ölçmek amacıyla Kuyumcukent'te ihracat yapan KOBİ'ler ile anket ve derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Kuyumcukent'te KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünün ve ihracat performansının arttığı ancak, bu durumun

yalnızca kümelenmeden kaynaklı değil, işletmenin kendi performansı ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü araştırma yapılan işletmelerin %69'unun Kuyumcukent'ten önce de faaliyet gösterdiği ve bu işletmelerin %77'sinin Kuyumcukent'e taşınmadan önce de ihracat yaptığı tespit edilmiştir. İşletmelerin kendi çaba ve gelişimlerine bağlı olarak ihracat kapasitelerinin arttığı belirlenmiştir.

Yapılan derinlemesine görüşmeler ve anket çalışması neticesinde Kuyumcukent'in gelişmiş bir kümelenme olmadığı ancak gelişime muhtaç bir kümelenme olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu kümelenmenin avantajlarından nitelikli işgücü havuzu oluşturarak vasıflı elemana erişim kolaylığı, bölgenin yeni yatırım ve girişimler için cazip hale gelmesi, yerel ve uluslar arası piyasalarda tanınırlık cazip bir imaj oluşturulmasının Kuyumcukent'te sağlandığını belirtmiştir. Diğer taraftan, AR-GE çalışmaları ve işbirliği ile özgün tasarımların artışı, eğitim ve seminer gibi çalışmalarla işgücü kalitesinin artışı, sermaye ve finansman kaynağı bulma kolaylığının sağlanması, ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonlarına katılarak pazar payında artış sağlanması gibi kümelenmenin sağladığı diğer avantajların Kuyumcukent'te gerçekleşmediği belirlenmiştir. Kuyumcukent'in olgun bir kümeye dönüşmesi ve kümede yer alan KOBİ'lerin tümünün ihracat performansının artırılması için öneriler şunlardır:

- Kümede üyeler arasında bilgi ve iletişimin sağlanması amacıyla bir platform oluşturulması,
- Kümede yer alan işletmelerin birbirlerini rakip olarak değil iş ortağı olarak görmelerini sağlamak ve kümede teknoloji, pazar, ihracat gibi konularda bilgi akışını hızlandırmak amacıyla güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi,
- Belli aralıklarla küme üyesi işletmeler, sektör temsilcileri, kamu kurumları temsilcileri, akademik temsilciler ve işbirliği kurumları temsilcileri ile toplanarak üyelerin ihtiyaç ve taleplerine göre stratejiler belirlenmesi,
- İşletmelerin birbirlerinin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanması amacıyla işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi,
- Ortak AR-GE çalışmaları ve yenilikçiliğin artırılarak ve uluslararası rekabet güçlerinin geliştirilmesi,
- İşletmelerin maliyet ve verimlilik avantajı sağlayarak rekabet güçlerinin artırılması amacıyla küme yönetimi tarafından çalışma yapılması,

- Eğitim, seminer, atölye çalışması gibi faaliyetler düzenlenerek işgücünün kalitesinin artırılması ve çalışanların tasarım yapma yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Kümenin tanıtılması amacıyla ulusal ve uluslar arası düzeyde reklam halkla ilişkiler çalışmalarının yapılması,
- Kümenin uluslararasılaştırılması için uluslararası konferans, kongre ve etkinliklere katılım sağlanması ve uluslararası küme ağlarına üye olunması,
- Kümede yer alan işletmelerin ihracatta karşılaştıkları temel sorunlardan biri olan sermaye ve finansman sorununun çözülmesi için küme yönetimi tarafından finans kuruluşları ile işbirliği yapılması,
- İşletmelerin hedef pazar araştırması yapabilmesi amacıyla yurtdışı heyet ziyaretleri, keşif ve çalışma gezilerinin düzenlenmesi,
- Başarılı küme örneklerinde olduğu gibi bir vizyon ve program belirleyerek küme faaliyetlerinin düzenli şekilde takip edilmesi,
- Küme yönetimi tarafından ortak işbirliği günleri, yurtdışı ve yurt içi fuar organizasyonları düzenlenmesi,
- Kümede yer alan işletmelere devlet teşvikleri, fuar destekleri, kümelenme projeleri gibi destekler hakkında bilgilendirmeler yapılması,
- Ülkemizdeki başarılı küme örneklerinde olduğu gibi işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik eğitim, danışmanlık giderlerinin karşılanması amacıyla UR-GE projelerine katılım sağlanmasıdır.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Uluslararası Ticaret ana bilim dalında “Kümelenmenin KOBİ’lerin İhracat Performansına Etkisi: Kuyumcukent Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplanması amacıyla oluşturulmuştur. Ankette vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Teşekkürler
Şeyma ŞAHİN

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

- 1. Konumu:** Sahip () Ortak () Yönetici () İşyeri yetkilisi/sorumlususu () Diğer ()
- 2. Öğrenim Durumu:** İlk-Orta () Lise () Üniversite (Lisans) () Lisansüstü ()
- 3. Yaş:** 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 üzeri ()
- 4. Cinsiyet:** Kadın () Erkek ()
- 5. Yabancı Dil:** Bilmiyor () İngilizce () Almanca () Fransızca () Arapça () Diğer ()

II. Bölüm: Firma Bilgileri

- 1. Hukuki Statüsü:** A.Ş. () Kolektif () Komandit () Ltd. Şti. () Şahıs () Diğer ()
- 2. Faaliyet alanı:** Takı tasarımı, üretimi ve satışı () Sadece Ticaret ()
- 4. Çalışan Sayısı:** 0-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri ()
- 5. Firmanızın Yıllık Net Satış Hasılatı:** 1 milyon TL veya daha az () 1-8 milyon TL () 8-40 milyon TL () 40 milyon TL’den fazla ()

III. İhracat Bilgileri

- 1. Kaç yıldır ihracat yapıyorsunuz?**
1-3 () 4-6 () 7-9 () 10-12 () 13-15 ()
- 2. Hangi ülkelere ihracat yapıyorsunuz?**
- 3. Kuyumcukent’e taşınmadan önce faaliyet gösteriyor muydunuz? Cevabınız evet ise nerede faaliyet gösteriyordunuz?**

Evet ()

Hayır ()

4. Cevabınız evet ise Kuyumcukent'e taşınmadan önce ihracat yapıyor muydunuz?

Evet ()

Hayır ()

5. İşletmenizi ihracata yönelten ve ihracatta karşılaşılan sorunları önem derecesine göre işaretleyiniz.

İhracat Yapma Nedenleri	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Büyüme					
Kar oranını arttırmak					
Yurtiçi piyasada talep azalması					
İhracatta Karşılaşılan Sorunlar					
Ürünlerin kalite ve standardizasyon eksikliği					
Rakiplerin ve rekabet edebilme şiddetinin yoğun olması					
Hedef pazar araştırması ve ürün tanıtım eksikliği					
Verimliliğin düşük ve Maliyetlerin yüksek olması					
Benzer işletmelerle işbirliği yapılamaması					
Finansman sorunları					
Donanımlı dış ticaret elemanı eksikliği					
Fuar, teşvik gibi olanaklardan haberdar olmama					
AR-GE ve inovasyon eksikliği					

6. Kuyumcukent'e taşınmanız yukarıda belirtilen ihracatta karşılaşılan problemlerin çözümüne katkı sağladı mı?

Evet ()

Hayır ()

IV. Kümelenme Bilgileri

1. Kümelenme ile ilgili bilginiz var mı?

Evet ()

Hayır ()

2. Kümelenme, **birbirine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağlardan** oluşan bir yapıdır. Buna göre Kuyumcukent'in bir kümelenme olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

3. Kuyumcukent'te faaliyet göstermeye başladıktan sonra işletme performansını aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

Performans Kriteri	Artıyor	Azalıyor	Durağan
Satışlar			
Maliyetler			
Müşteri sayısı			
Müşteri memnuniyeti			
Üretim miktarı			
İhracat miktarı			
Satış yapılan ülke sayısı			
Verimlilik durumu			
Sermaye ihtiyacı			
Karlılık düzeyi			
Teşviklerden yararlanma			
Rekabet gücü			
Ürün çeşitliği			
AR-GE, inovasyon yeteneği			

4. Kuyumcukent'in firmanıza sağladığı avantajları aşağıdaki ifadelere göre değerlendiriniz.

Avantajlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Firmalar Kuyumcukent içindeki hammadde tedarikçileri ve üreticilerini kullanarak maliyet avantajı sağlamıştır.					
Firmalar birbirlerinin uzmanlıklarından ve bilgi birikiminden yararlanmaktadır.					
Nitelikli işgücü havuzu oluşarak vasıflı elemana erişim kolaylığı vardır.					
Ortak AR-GE çalışmaları ve işbirliği ile yenilikçilik, özgün tasarımlar artmıştır.					
Yerel ve uluslararası piyasalarda daha fazla tanınırlık, cazip bir imaj, oluşturulmuştur.					
Eğitim faaliyetleri ve seminer gibi organizasyonlar yapılarak işgücünün kalitesi artırılmıştır.					
Uluslararası rekabet gücü ve ihracat performansı artmıştır.					
Bölgemiz yeni yatırım ve girişimler için cazip hale gelmiştir.					
Ulaşım, altyapı hizmetleri gibi avantajlar sağlanmıştır.					
Ölçek ekonomisinden yararlanmayı sağlayarak verimlilik artmıştır.					
Sermaye ve finansman kaynağı bulma kolaylaşmıştır.					
Diğer firmalarla ortak yurtiçi/yurtdışı fuar organizasyonları yapılarak pazar payında artış sağlanmıştır.					

KAYNAKÇA

Akdağ, R., Mete, M. ve Emhan, A. (2014). Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Elmas Modeli ile Kümelenme Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.19. S.2. 323-341.

Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. (Erişim Tarihi: 16.01.2016). http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf

Alsaç, F. (2010). *Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi*. DPT Uzmanlık Tezi. Ankara.

Altay, A. T. (2011). *Küme ve Kümelenme*. (Erişim Tarihi: 10.02.2016). <http://www.inovasyon.org/pdf/TA.K%C3%BCme.ve.K%C3%BCmele%C5%9Fme.2011.pdf>

Alüftekin, N., Bayraktar, F., Çakar, G., Taş, A. ve Yüksel, Ö. (2009). Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.5 S.10. 1–19.

Andersson, T., Serger, S.S., Sörvik, J., Hansson, E. W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED: Sweden.

Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun (2008) *T.C. Resmi Gazete*. 26814. 12.03.2008.

Arıç, K. H. (2012). Ulusal ve Uluslar arası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S.33. 133-157.

Asheim, B., Cooke, P. & Martin, R. (2006). The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy içinde B. Asheim, P. Cooke, and R. Martin (Ed.), *Cluster and Regional Development: Critical Reflections and Explorations* (pp. 1-29). New York: Routledge.

Bakan, İ., Eraslan, İ. H. ve Helvacıoğlu K. A. D. (2008). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(13). 265-300.

Beceren E. (2004). Bölgesel Rekabet Gücü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C. 9. S. 2. 279-302.

Bilen, A. ve Solmaz, H. (2014). KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.4. S.7. 60-79. (Erişim Tarihi: 01.02.2016). <http://www.dicle.edu.tr/Contents/86c094cf-9509-41a3-b810-a9368d4bfc69.pdf>

Bulu, M. (2009). Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 16-21.

Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Eraslan, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S.9. 44-66.

Bulu M., Eraslan İ. H. ve Şahin, Ö. (2004). Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Osman Gazi Üniversitesi. Eskişehir. 25-26 Kasım.

Cangel A. (2011). *Türkiye Beyaz Eşya Yan Sanayi Firmalarının Yer Seçim Kararlarında Kümelenme Dışsallıklarının Etkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Cansız, M. (2011). *Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları*. Ankara.

Cantekin H. M., (2013). *Kümeler için Güven Oluşturma İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu*. (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/4_guven_isbirligi.pdf

Çağlar E. (2006). *Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri*. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

http://www.tepav.org.tr/sempozum/2006/bildiri/bolum4/4_4_esen.pdf

Çatal F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.10. S.10. 333-352.

Devrim F. ve Özpençe A. İ. (2007). Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kümelenmeye Dayalı KOBİ Politikaları. *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi. 07-08 Aralık .

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2006). *T.C. Resmi Gazete*. 26215. 01.07.2006.

DPT (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyon Raporu*. Ankara.

DTM (2008). *Beyaz Kitap-Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*. Ankara.

Eceral, T.Ö., Köroğlu, B. A. ve Varol, Ç. (2012). İhracatçı Firmalar ve Kümeler: İstanbul Kuyumculuk Kümesi İhracat Kapasitesi Analizi. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. 27 (317). 89-114.

Eraslan İ. H. (2009). Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 22-28.

Eraslan İ. H., Bulu M. ve Bakan İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. C.5. S. 3. 15-30.

Eraslan İ. H. ve Dönmez C., Ç. (2015). Kümelenme Yapılanmalarının Önemi Makro, Mezo ve Mikro Düzeyde Bir Değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C. 6. S. 11. 67-106.

Ergün, N. (2012). KOBİ'ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. S.287. 4-6.

Erkan, H., Erkan C. (2004). Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Osman Gazi Üniversitesi. Eskişehir. 25-26 Kasım.

Erkut, F., Ç. (2011). *Kümelenme ve Aydın İlinde Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.

Eroğlu O., Yalçın A. (2013a). Kümelenmeye İlişkin Literatür Taraması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.3. S.2. (Erişim Tarihi: 03.01.2016).
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuiibf/article/view/5000039305>

Eroğlu O., Yalçın A. (2013b) Kümelenme ve Rekabetçilik İlişkisi Kavramsal Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. C.15. S.2. 175-193.

Evren, Ü. ve İyiler, Z. (2013). *Kümelere İçin Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu*. (Erişim Tarihi:03.03.2016).
http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/5_uluslararasilasma.pdf

Evren, Y. (2012). Taş Yerinde Ağırdır: İstanbul'da Geleneksel Kuyumculuk İmalatının Tarihî Yarımada'dan Kuyumcukent'te Desantralizasyon Sürecine Eleştirel Bir Bakış. *Mimarlık Dergisi*. 363.

Forsman, M., & Solitander, N. (2003). Knowledge Transfer in Clusters And Networks- An Interdisciplinary Conceptual Analysis. *JIBS Literature Review*. 1-23.

GAP Eylem Planı (2008-2012). (Erişim Tarihi: 15.03.2016).
<http://www.gapep.gov.tr/gapep.php?lang=tr&cat=17&pages=6>

Girgin K. ve Değerli, D. (2006). KOBİ'lerde Kümelenme(Cluster)Yaklaşımı ve Verimlilik. 3. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*. 477-482.

Gözek, S. (2012). *Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Adana.

Gültekin, S. (2011). Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet İçin Kümelenme Stratejisi: Türkiye'nin Tarım Kümelenmesi Gerekliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S. 22. 29-40.

Gürpınar, K. ve Sandıkçı M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. S.15. 105-125.

Hoen, Alex R. (2001). *An International Comparison of National Clusters*. 41st Congress of The European Regional Science Association: European Regional Development Issues in the New Millennium and Their Impact on Economic Policy. Zagreb.

Holte E. A. & Moen O. (2010). *Successful Maritime Clusters: Key Drivers and Criteria*. (Erişim Tarihi: 25.03.2016).

http://www.viking.ca/pdf/2010_successful_maritime_clusters.pdf

İnegöl Mobilya Sanayicileri ve İş Adamları Derneği Tüzüğü (2010). Erişim Tarihi (17.03.2016). <http://inegolmobilyasi.co/tuzuk.php>

İrhan, H. B. (2010). *Teori ve Uygulamada KOBİ'lerde Kümelenme Sorunu*. Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

İstanbul Kuyumcular Odası (2014). *Türkiye'de Kuyumculuk*. (Erişim Tarihi: 10.03.2016). <https://www.iko.org.tr/icerik/turkiyede-kuyumculuk>

İstanbul Vizyon Park Merkez Plaza. (Erişim Tarihi 09.03.2016). <http://www.ivpmerkezplaza.com/galeri/>

Kaplan, M. (2009). KOBİ'ler ve Kümeler. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 12-14.

Karataş, N. (2006). Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Planlama Dergisi*. 47-57.

Karayel S. (2010). *Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak Kümelenme ile İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Keskin, H. (2009). *Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Keskin H., Dulupçu, M.A. (2010). Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1). 441-461.

KİAŞ Temel Bilgileri (Erişim Tarihi: 01.03.2016)
<http://www.kuyumcukent.com.tr/sayfalar.php?ID=38>

Köroğlu, B. A., Eceral, T.Ö. ve Varol, Ç. (2012). Sanayi Kümelerinde Ağların Mekansal Örüntüsü: İstanbul Kuyumculuk Sektörü Üretim Ağları. *ODTÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 29(1). 119-138.

Kunt, İ. V. (2010). *KOBİ'lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Kuşat, N. (2010). KOBİ'ler İçin Kümelenmenin Önemi ve Turizm Sektörü İçin Kümelenmelerin Uygunluğunun Araştırılması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(2). 115-138.

KUYAŞ Tarihçe. (Erişim Tarihi 10.03.2016) <http://www.kuyas.com.tr/Page.aspx?Id=11>

Kuyumcukent Tanıtım Broşürü (2014). (Erişim tarihi: 10.03.2016)
<http://www.kuyumcukent.com.tr/dokuman/kuyumcukentyeni.pdf>

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler). (Erişim tarihi: 15.01.2016).
https://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html

Kümelenme Yönetimi Rehberi (2007). *Kümelenme Temel Prensipler ve İlkeleri; İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)*. Ankara.

Markusen A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*. 72 (3). 293-313.

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

Mobilium Hakkında. (Erişim Tarihi: 18.03.2016) www.mobiliyum.com

Montealegre, R. (2012). A Process Model of Government Intervention and Capability Development: Lessons from the Technology Cluster Formation in Hyderabad, India. *Journal of Global Information Technology Management*. 15(1). 25-52.

Müftüoğlu M.T. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ'ler*. (6.Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Nasır, V., A. (2009). Kümelenme ve Pazarlama. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 98-101.

Navickas, V., & Malakauskaite A. (2010). Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness. *Inžinerine Ekonomika- Engineering Economic* (1). 60-67.

OECD (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approches, Reviews of Regional Innovation*, Paris: OECD Publishings.

Onuncu Kalkınma Planı (2013). *T. C. Resmi Gazete*. 28699. 6.07. 2013.

Oral M. (2014). *Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi: OSTİM Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi Hakkında. (Erişim Tarihi: 03.03.2016). www.ostimsavunma.org

Öcal, T. ve Uçar, H. (2011). Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. S. 60. 285–321.

Oğuztürk, B. S. ve Sarıçoban, K. (2013). Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. C.5. S.1 94-104.

Öğüt, A. ve Karayel, S. (2011). KOBİ'lerin Yapısal Ve İşlevsel Sorunlarının Çözümüne Yönelik Yapıcı Bir Öneri: Kümelenme. *Sosyo-Teknik Online Ulusal Hakemli Dergi*. Selçuk Üniversitesi. 1(1). 29-40.

Özdemir S., Ersöz H. Y. ve Sarıoğlu H. İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.

Özdemir, Ş. ve Karaca Y. (2007). KOBİ'ler İçin Dış Ticaret Yöntemleri ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(1). 1-19.

Özgen, D. B. (2009). *Küresel Rekabette İnovasyon ve Bilginin Rolü: Kümelenme Modeli ve Politikaları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Porter, M. E. (1998a). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1998b). *The Competitive Advantages of Nations*. New Edition. Palgrave.

Porter, M. E. (2007). *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. G. Ulubilgen (Çev.). Sistem Yayıncılık. (İlk baskı 1980).

Sazak M. E. (2009). Rekabet Gücü için Kümelenme. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 128-130.

Scheer, G. ve Zallinger, L. V. (2007). *Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu*. Ankara:GTZ Ankara Bürosu.

Sungur, O., Keskin, H., Demirgil, Şentürk, C. ve Dulupçu, M. A. (2013). *Kümelenme Bölgesel Kalkınmada Anahtar mı Kilit Mi? Batı Akdeniz Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisi Deneyimi*. Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.

Şanlıurfa Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü (2014). *Şanlıurfa İli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Kümelenme Yol Haritası Raporu*. Diyarbakır.

T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2011). *Küme Kolaylaştırıcıları için Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu*. Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması Projesi. Ankara.

T. C. Dicle Kalkınma Ajansı Batman Yatırım ve Destek Ofisi (2011). *Hazır Giyim Sanayi Sektör Analizi*. (Erişim Tarihi: 12.03.2016). http://www.dika.org.tr/photos/files/batman-hazir%20giyim%20rapor_1.pdf

T. C. Ekonomi Bakanlığı (2012). *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Yönetici Özeti*. (Erişim Tarihi: 20.02.2016). http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/projebor%C5%9F%C3%BCr/yonetici_ozeti.pdf

T. C. Ekonomi Bakanlığı (2013). *Küme Geliştirme Sürecinde UR-GE Projesi Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu*. Ankara.

T. C. Kalkınma Bakanlığı (2013). *KOBİ'lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (2001). *T.C. Resmi Gazete*. 24454. 06.07.2001.

Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Timurçin, D. (2011). *Kümelenme Kavramı ve KOBİ'lerde Rekabet Gücüne Etkisi*. Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences. 8(1). 21-56.

Tonkal, M. C., ve Testik, M. C. (2012). Küresel Rekabet Edebilirlikte Kümelenme. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*. S.281. 12-15.

TR41 Kümelenmeleri. (Erişim Tarihi: 18.03.2016) www.clusterbebka.org

TÜBİTAK. (2004). *Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi*. (Erişim Tarihi:16.03.2016). https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//vizyon2023/Vizyon2023_Strateji_Belgesi.pdf

TÜBİTAK (2007). *TÜBİTAK İŞBAP Destekleme Programına İlişkin Esaslar*. 157. 06.10.2007.

TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (2015). *Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejisi Raporu*. (Erişim Tarihi:20.03.2016).

http://tusside.tubitak.gov.tr/sites/images/Tusside/zeytin_ve_zeytinyagi_sektoru_kumelenme_stratejisi_raporu.pdf

TÜİK (2015). *Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri*. Haber Bülteni. (Erişim Tarihi:18.01.2016). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18587>

TÜİK (2015). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*. Haber Bülteni. (Erişim Tarihi:18.01.2016). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21864>

Türk Dil Kurumu (2009). *Büyük Türkçe Sözlük*. (10.baskı). Ankara.

UR-GE Proje Raporu (2016). (Erişim Tarihi: 10.03.2016). <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=115>

Vardan, Ö. C. (2009). Küresel Rekabette Alternatif Güç: Kümelenme Politikaları. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*. S.51. 4-5.

Wedding World Hakkında. (Erişim Tarihi: 09.03.2016). <http://www.weddingworld.com.tr/hakkimizda/>

Yetkiner, H. ve Özkan E. (2012). *Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi İhtiyaç Analizi Kuyumculuk Sektörü Sektör Raporu*. İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi.

Yiğit, S. (2014). Kümelenme Teorisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. C.9. S.3. 107-128.

Yiğit S. ve Ardıç K. (2013). Kümelenme ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi. *İşetme Bilimi Dergisi*. C. S.1. 35-55.

Yüce, H. M. (2012). *Kümelenme Olgusu ve Kobiler Gazi Üniversitesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Yüksek Planlama Kurulu (2007). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2007-2009*. 25. 04.05.2007.

Yüksek Planlama Kurulu (2011). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*. 19. 04.07.2011.

Yüksek Planlama Kurulu (2015). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018*. 41. 21.08.2015.