

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
**İŞLETME EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan  
**H. Mustafa YÜCE**

**Ankara**  
**Temmuz, 2012**

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
**İŞLETME EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**H. Mustafa YÜCE**

**Danışmanı: Prof. Dr. Rauf ARIKAN**

**Ankara**  
**Temmuz, 2012**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı Öğrencisi Hacı Mustafa YÜCE 'ye  
ait **KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER** başlıklı tezi 16/07/2012 tarihinde,  
jürimiz tarafından İşletme Eğitimi Anabilim Dalı/İşletme Eğitimi Bilim Dalında Yüksek  
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye : **Prof. Dr. Rauf ARIKAN**.....

Üye : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**.....

Üye : **Doç. Dr. Mehmet ARSLAN**.....

## ÖNSÖZ

Kümelenme Olgusu ve KOBİ’ler konulu bu tez çalışmamda küreselleşen dünyamızda, kümelenme ve KOBİ’ler alanında yapılan ulusal değerlendirme çalışmalarının yanı sıra, uluslararası düzeyde konunun belirli referans noktaları ve örnek kümelenme göstergeleri yer almaktadır. Ülkemizin kümelenme alanında hangi düzeyde olduğunun, eksikliklerinin ve alınması gereken tedbirlerin belirlenmesi, kümelenme politikalarında ve kümelenme oluşturma girişimlerinde başarı sağlanabilmesi için çalışmanın sonunda öneriler sunulmuştur.

Öncelikle kümelenme olgusu ve KOBİ’ler konulu bu tez çalışmamda başta tezin konusunu belirlemede ve her aşamasında bilgi, deneyim, eleştiri, görüş ve önerileri ile destek olan tez danışmanı Sayın Prof. Dr. Rauf ARIKAN’a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın başlangıç aşamasında kümelenme olgusu ve KOBİ’ler konusunda verdiği bilgi ve dökümanlar için KOSGEB OSTİM İşletme Geliştirme Merkezi Müdürlüğü KOBİ Uzmanı Makine Mühendisi Hasan ÇAVUŞOĞLU’na teşekkür ederim. Haziran 2009 Çerçeve Dergisi’nin “Rekabet ve Kümelenme” sayısındaki faaliyetleri nedeniyle Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği’nin değerli yetkililerine ve yazarlarına teşekkür ederim. Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği’nin (ATEKS)Başkanı İsmet Nedim AÇIKGÖZ’e ve Ankara OSTİM Bölgesi kümelenmesi koordinatörlerine destek ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Anket verilerini SPSS programına aktaran değerli arkadaşım Mustafa KİBAR’a, tezdeki dil bilgisi ve yazım yanlışlarındaki desteğinden ve yardımlarından ötürü meslektaşım Türkçe Öğretmeni Merve PÜSKÜLLÜ’ye, çalışmamda destek olan iş arkadaşlarım Şenol SARICA ve Tuğrul ÖZDEMİR’e çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamın her aşamasında manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşime ve sabırlarından dolayı diğer aile fertlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

H. Mustafa YÜCE

## ÖZET

### KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER

YÜCE, Hacı Mustafa  
Yüksek Lisans, İşletme Eğitimi Bilim Dalı  
Danışmanı: Prof. Dr. Rauf ARIKAN  
Temmuz, 2012, 106 sayfa

Bu çalışmanın amacı kümelenme olgusunu ortaya koymak, kümelenmenin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ) sağladığı avantajları saptamak, yöneticilere ve kümelenme paydaşlarına önerilerde bulunmaktır. Çalışmada öncelikle kümelenme olgusunu ortaya koymak için; kavramsal ve kuramsal çerçevede kümelenmenin literatürde yeri, tanımı ve gelişim süreçleri analiz edilmiş, kümelenmeleri belirleyen faktörler belirlenmiş ve kümelenmenin artıları-kısıtları üzerinde durulmuştur. Dünyada ve Türkiye’deki başarılı kümelenme uygulamaları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Nedir?” açıklanmış, Kümelenmenin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerle İlişkisine değinilmiştir. Ayrıca kümelenmenin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere faydalarına çalışmada yer verilmiştir.

Dünyada ve ülkemizde KOBİ’lerde kümelenme süreci önemli ölçüde hızlanmıştır. KOBİ’ler ülkemizin kalkınması yolunda hem rekabet hem de işbirliği güçlerini artırmak ve dünya pazarlarına açılabilmek için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Ancak, küresel rekabet boyutlarında KOBİ’lerin tek başlarına başarılı olabilmeleri zorlaşmıştır. Bu çalışmada KOBİ’lerin sorunları ve çözüm önerileri kümelenme şemsiyesi ile ortaya konmuştur. Kümelenme oluşumları, KOBİ’lerde satın alım ve tedarik, üretim ve hizmetler, atık tasfiyesi ve geri dönüşüm, pazarlama ve dağıtım, öğrenme ve bilgi yönetimi alanlarında stratejik iş birlikleri süreçlerinin profilini ve beklenen nitelikleri değiştirmiştir. Literatür çalışması ve alan verilerine dayanarak ülkemizde kümelenmenin önündeki başlıca engeller sıralanmış, ülkemizdeki kümelenme politikalarında ve kümelenme oluşturma girişimlerinde başarı sağlanabilmesi için üzerinde hassasiyetle durulacak konular ile ilgili öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Kümelenme, Kümelenmenin Artıları-Kısıtları

## **ABSTRACT**

### **CLUSTERING PHENOMENON AND SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

YÜCE, Hacı Mustafa  
M.B.A., Department of Business Administration  
Advisor: Prof. Dr. Rauf ARIKAN  
July- 2012, 106 pages

The aim of this study is to present clustering phenomenon, to detect advantages of clustering to Small And Medium-Sized Enterprises (KOBİ), to make suggestions to managers and clustering stakeholders. First of all, in this study, to present clustering phenomenon in the conceptual and theoretical framework; the location, definition and development process of clustering in literature has been analyzed, factors determining the clustering has been identified and pluses-constraints of clustering has been mentioned. Successful clustering applications in the world and in Turkey have been examined. In the second part of this study, “What is a Small And Medium-Sized Enterprise?” has been explained, The Relationship between Clustering and Small And Medium-Sized Enterprises has been mentioned. Additionally, benefits of clustering to Small And Medium-Sized Enterprises have been included in this study.

Clustering process in KOBİs has considerably accelerated in the world and in our country. In the way of development of our country, KOBİs have been in the various searches to increase both their competitiveness and their power of collaboration and to open up world markets. However, in the extent of global competition, it has been harder for the KOBİs to become successful on their own. In this study, problems of KOBİs and solution suggestions have been presented under clustering umbrella. Clustering formations has changed profiles of strategic business unit processes and expected characteristics in the areas of purchasing and procurement, production and services, waste disposal and recycling, marketing and distribution, learning and knowledge management. Depending on literature survey and the field data, major barriers to clustering in our country has been sorted, and in order to gain success in clustering policies and attempts to create clusterings in our country, recommendations have been given for the subjects to be emphasized sensitively.

**Key Words:** KOBİ, Clustering, Pluses-Constraints of Clustering

## İÇİNDEKİLER

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....                | i   |
| ÖNSÖZ .....                                      | ii  |
| ÖZET .....                                       | iii |
| ABSTRACT.....                                    | iv  |
| İÇİNDEKİLER .....                                | v   |
| TABLolar LİSTESİ .....                           | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                           | ix  |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....                         | x   |
| <br>                                             |     |
| 1. GİRİŞ .....                                   | 1   |
| 1.1. Amaç .....                                  | 3   |
| 1.2. Önem .....                                  | 3   |
| 1.3. Problem.....                                | 4   |
| 1.4. Hipotezler .....                            | 5   |
| 1.5. Varsayımlar .....                           | 5   |
| 1.6. Sınırlılıklar .....                         | 6   |
| 1.7. Tanımlar .....                              | 6   |
| <br>                                             |     |
| 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....                       |     |
| 2.1. Araştırmanın Modeli .....                   | 8   |
| 2.2. Evren ve Örneklem .....                     | 8   |
| 2.3. Verilerin Toplanması.....                   | 9   |
| 2.4. Verilerin Analizi.....                      | 9   |
| <br>                                             |     |
| 3. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....            | 10  |
| 3.1. Kümelenmenin Tanımı ve Gelişim Süreci ..... | 10  |
| 3.1.1. Kümelenmenin Tanımı .....                 | 10  |
| 3.1.2. Kümelenmenin Gelişim Süreci .....         | 13  |
| 3.2. Kümelenmeyi Belirleyen Faktörler .....      | 17  |
| 3.3. Kümelenmenin Artıları ve Eksileri .....     | 24  |
| 3.3.1. Kümelenmelerin Artıları (Faydaları) ..... | 24  |
| 3.3.2. Kümelenmelerin Eksileri (Kısıtları) ..... | 27  |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.4. Dünyadan Başarılı Örnekler.....</b>                                                    | <b>29</b>  |
| 3.4.1. Amerika Birleşik Devletleri: Hoollywood Film Sektörü Kümelenmesi .....                  | 30         |
| 3.4.2. Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi.....                            | 31         |
| 3.4.3. İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi .....                                | 32         |
| 3.4.4. Çin: Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi.....                                  | 33         |
| <b>3.5. Türkiye’deki Uygulamalar.....</b>                                                      | <b>35</b>  |
| 3.5.1. Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM) ve OSTİM Kümelenmeleri.....                     | 37         |
| 3.5.1.1. OSTİM .....                                                                           | 37         |
| 3.5.1.2. OSTİM Kümelenme Çalışmaları .....                                                     | 38         |
| 3.5.1.2.1. İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM) .....                                    | 39         |
| 3.5.1.2.2. Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi.....                                                 | 41         |
| 3.5.1.2.3. Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi .....                       | 42         |
| 3.5.1.2.4. Medikal Sanayi Kümelenmesi .....                                                    | 43         |
| 3.5.2. İstanbul Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi .....                                          | 45         |
| 3.5.3. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi.....                                        | 50         |
| <b>3.6. KOBİ’ler ve Kümelenme.....</b>                                                         | <b>56</b>  |
| 3.6.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Nedir? .....                                         | 56         |
| 3.6.2. Kümelenmenin - Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerle İlişkisi .....                   | 60         |
| 3.6.3. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Destek ve Hizmet Veren Kurum ve Kuruluşlar ..... | 61         |
| 3.6.4. Kümelenmenin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Faydaları.....                      | 65         |
| <b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>                                                             | <b>69</b>  |
| 4.1. Örneklemeye İlişkin Betimsel Bulgular .....                                               | 70         |
| 4.2. Kümelenmeye İlişkin Bulgular .....                                                        | 79         |
| 4.3. KOBİ’lerin Kümelenme Üyesi Olduktan Sonraki Performans Düzeyleri.....                     | 89         |
| 4.4 Kümelenme Üyesi KOBİ’lerin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgi Düzeyleri. ....                    | 91         |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                               | <b>95</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                           | <b>100</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                             | <b>104</b> |
| Kümelenme Olgusu ve KOBİ’ler Anket Formu .....                                                 | 104        |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> İspanya'nın Basque Bölgesi Energia Toplam Yatırımlar (2005) .....                                         | 33 |
| <b>Tablo 2:</b> AB'deki 2005 Yılı Son KOBİ Sınıflandırılması .....                                                        | 57 |
| <b>Tablo 3:</b> Türkiye'deki Yasal KOBİ Sınıflandırılması .....                                                           | 60 |
| <b>Tablo 4:</b> Ankete Katılanların İşletmeyle İlişkisi .....                                                             | 70 |
| <b>Tablo 5:</b> Ankete Katılanların Öğrenim Durumu .....                                                                  | 71 |
| <b>Tablo 6:</b> Ankete Katılanların Yaş Dağılımı .....                                                                    | 71 |
| <b>Tablo 7:</b> Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı .....                                                               | 72 |
| <b>Tablo 8:</b> Ankete Katılanların Yabancı Dil Durumu .....                                                              | 72 |
| <b>Tablo 9:</b> Ankete Katılanların Meslek Dağılımı .....                                                                 | 73 |
| <b>Tablo 10:</b> Ankete Katılanların İşletmelerdeki Uğraş Alanları .....                                                  | 74 |
| <b>Tablo 11:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı .....                                         | 75 |
| <b>Tablo 12:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Faaliyet ve Üretim Alanları .....                                             | 76 |
| <b>Tablo 13:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statüleri .....                                                        | 77 |
| <b>Tablo 14:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayıları .....                                                 | 77 |
| <b>Tablo 15:</b> Anket Yapılan İşletmelerde Çalışanların Öğrenim Durumu .....                                             | 78 |
| <b>Tablo 16:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmeler .....                                               | 79 |
| <b>Tablo 17:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmeye Üyelik Tarihi .....                                               | 80 |
| <b>Tablo 18:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmeyle Tanışmaları .....                                                | 80 |
| <b>Tablo 19:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenme Oluşumlarındaki Başlıca Belirleyiciler .....                        | 81 |
| <b>Tablo 20:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelerinin Stratejik Planlaması Hakkındaki Bilgi Düzeyleri .....        | 81 |
| <b>Tablo 21:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmeye Ait Stratejik Plan Gerekliklik Durumu .....          | 82 |
| <b>Tablo 22:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmelere Göre Hukuki Statü Dağılımı .....                   | 83 |
| <b>Tablo 23:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelere Üyelik Tarihine Göre Hukuki Statü Dağılımı .....                | 83 |
| <b>Tablo 24:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelerle Tanışmalarını Sağlayan Birime Göre Hukuki Statü Dağılımı ..... | 84 |
| <b>Tablo 25:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenme Oluşumunu Belirleyen Faktörlere Göre Hukuki Statü Dağılımı .....    | 85 |
| <b>Tablo 26:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statülerine Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Bilgi Düzeyi .....  | 85 |

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 27:</b> Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Bilgi Düzeyi .....             | 86 |
| <b>Tablo 28:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statülerine Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Gerekliklik Durumu ..... | 86 |
| <b>Tablo 29:</b> Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Gerekliklik Durumu .....       | 87 |
| <b>Tablo 30:</b> Ankete Katılanların İşletmeyle İlişkisine Göre Öğrenim Durumu.....                                            | 88 |
| <b>Tablo 31:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Performans Değerlendirme Bilgileri.....                                            | 89 |
| <b>Tablo 32:</b> Anket Yapılan İşletmelerin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgileri .....                                             | 91 |

## ŞEKİLER LİSTESİ

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> Michael Porter'a Göre Kümelenmenin Tanımlanması / Bölümlenmesi..... | 11 |
| <b>Şekil 2:</b> Kümelenmeyi Belirleyen Faktörler.....                               | 18 |
| <b>Şekil 3:</b> Kümelenmelerin Artıları (Faydaları) .....                           | 26 |
| <b>Şekil 4:</b> Kümelenmelerin Eksileri (Kısıtları) .....                           | 28 |
| <b>Şekil 5:</b> İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi.....                            | 40 |
| <b>Şekil 6:</b> Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi .....                                | 41 |
| <b>Şekil 7:</b> Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi .....       | 42 |
| <b>Şekil 8:</b> Medikal Sanayi Kümelenmesi .....                                    | 44 |
| <b>Şekil 9:</b> Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi.....                                | 46 |
| <b>Şekil 10:</b> Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2000) .....              | 47 |
| <b>Şekil 11:</b> Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2005) .....              | 49 |
| <b>Şekil 12:</b> Adıyaman Tekstil Sektörü .....                                     | 51 |
| <b>Şekil 13:</b> Mesleki Eğitim( İş Başı Eğitimi) .....                             | 53 |
| <b>Şekil 14:</b> Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği .....               | 54 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

- AB:** Avrupa Birliği
- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
- ABİGEM:** Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı
- ATEKS:** Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği
- ATEM:** Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Merkezi
- CAT:** Competitive Advantage of Turkey
- DİE:** Devlet İstatistik Enstitüsü
- DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı
- DTM:** Dış Ticaret Müsteşarlığı
- GAP:** Güneydoğu Anadolu Projesi
- GİDEM:** Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi
- GTZ:** Alman Teknik İşbirliği Kurumu
- İGEME:** Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı İhracat Bilgi Platformu
- İTKİB:** İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
- KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
- KOSGEB:** Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- KSS:** Küçük Sanayi Sitesi
- LDV:** Leonardo da Vinci
- MEKSA:** Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
- MFİB:** Merkezi Finans ve İhale Birimi
- MPAA:** Amerika Film Endüstrisi Birliği
- OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
- OSB:** Organize Sanayi Bölgesi
- OSTİM:** Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi
- STK:** Sivil Toplum Kuruluşları
- TGSD:** Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
- TİKA:** Türkiye İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
- TOBB:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- TTGV:** Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
- TÜBİTAK:** Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Geliştirme Kurumu
- URAK:** Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
- YİB:** Yıllık İş Birimi

## 1. GİRİŞ

Kümelenme olgusu, dünyanın özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkesinde olduğu gibi son yıllarda ülkemizin ve ülkemizdeki firmaların inovasyon çalışmalarındaki başarısını ve rekabet gücünü artıracak en önemli konulardan birisidir. Ülkemizde Kümelenme Politikası; girişimcilik ve KOBİ'lerin gelişimi, istihdam, bölgesel uyum, uluslararası rekabet edebilirlik, ihracata dayalı büyüme, KOBİ'lerin uluslararası kimlik kazanması, doğrudan yabancı yatırımların cezbedilmesi, bilim ve teknolojinin geliştirilmesi, sürdürülebilir gelişim ve kırsal kalkınma dâhil olmak üzere farklı önceliklere sahip olabilmektedir. Kümelenme kavramı çok yönlü olup, sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı; ihtisaslaşmış tedarikçileri de üretim değer zincirine ekleyen bir yapılanmadır ve aşağıdaki paydaşları kapsamaktadır:

- İşletmeler ve bağlantılı endüstriler,
- Bilgi üreten ilgili kurumlar (Üniversiteler, Araştırma merkezleri, Test laboratuvarları, Mühendislik şirketleri vs.),
- Destekleyici firma ve kurumlar (Danışmanlık şirketleri, Reklam acenteleri, Bankalar, Sigorta şirketleri, İl Özel İdareleri, KOSGEB vs.),
- Potansiyel müşteriler,
- Yerel yönetimler,
- Sektöre yönelik medya ve reklâm ajansları,
- Denetleyici ve standartları düzenleyen kuruluşlar,
- Sektör ile ilgili sivil toplum kuruluşları (Meslek odası, Vakıf, Dernek vs.).

Kümelenme yaklaşımı ve buna bağlı geliştirilen projeler 1990-2000 yıllarında dünyada uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'de de son yıllarda ilgili projelerin uygulanmaya konulduğu görünmektedir. Lizbon Kriterleri ile birlikte son dönemde hükümetimizin eylem planına da giren kümelenme yaklaşımı, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Hazine Müsteşarlığı, Tarım Bakanlığı, Enerji Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve bunlara bağlı ilgili

politikalar da kümelenme yaklaşımına göre tasarlanmaya başlanmıştır. Bu politikaların neticesi olarak özellikle, Türk ekonomisinin rekabet gücünün artırılması için faaliyet gösteren Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), ilk pilot çalışmasını yaklaşık 10 yıl önce Sultan Ahmet bölgesinde turizm sektörüne yönelik olarak gerçekleştirmiş daha sonra KOSGEB ve DPT işbirliği ile Bartın ilinde kümelenme çalışmalarını başlatmıştır; ancak Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde kümelenme konusundaki somut adımlar 2007 yılında atılmaya başlanmıştır. 2007 yılının son çeyreğinde, URAK ile işbirliğine gidilerek kümelenme çalışmalarına altyapı oluşturacak olan OSTİM OSB'de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabet Düzeylerinin Analizi çalışması yapılmıştır. OSTİM'in ekonomik gelişimini planlı ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile yapılan ve toplanan verilerin Elmas Modeli yardımı ile analiz edildiği bu çalışma, bölgede yer alan tüm sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ortaya koymuştur. Bu çalışmayla bölgede; Savunma ve Havacılık, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri, İş ve İnşaat Makinaları ve Medikal Sanayi" kümelenmeleri başlatıldı.

Günümüzde KOBİ'lerde kümelenme süreci önemli ölçüde hızlanmıştır. Kümelenme çabaları sadece teknolojiye değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da kendini göstermektedir. Dünyadaki hızlı değişime ayak uydurma ve toplumsal refahı arttırmakta kümelenme olgusuna gereken önemin verilmesi başlıca etken olacaktır. Bu çalışmada cevabı aranacak sorulardan bir tanesi "Küreselleşen ve değişen ekonomik koşullarda KOBİ'lerin rekabetçi ve sürdürülebilir yaşam seyrinde kümelenmelerin etkisi nelerdir?" olacaktır. Böylelikle kümelenme olgusunu ortaya koymak, kümelenmenin KOBİ'lere sağladığı avantajları saptamak ve yöneticilere önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

## 1.1. Amaç

Kümelenme olgusuna gereken önemin verilmesiyle dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak ve toplumsal refahı arttırmak da başlıca etkenlerdendir. Ülkemizde, rekabet gücü taşıyan KOBİ'lerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması bakımından kümelenmeler önemli bir fırsat ve stratejik alandır.

Kümelenme oluşumları içinde KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak, üretim ve sermaye yapılarını iyileştirmek gibi ortak çözümler ortaya koymak artık her anlamda zorunlu hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı kümelenme olgusunu ortaya koymak, kümelenmenin KOBİ'lere sağladığı avantajları saptamak ve yöneticilere önerilerde bulunmaktır.

## 1.2. Önem

Dünyaya neredeyse son yirmi yıldır damgasını vuran küresel rekabet ortamında Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) rekabet güçlerini artırmak ve dünya pazarlarına açılabilme için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Yaşanılan rekabetin boyutları KOBİ'lerin tek başlarına başarılı olabilmelerini zorlaştırdığı için işbirlikleri, stratejik ortaklıklar, ağlar (network) ve kümelenmelerde yer almaları sağlayacağı avantajlar nedeniyle önem kazanmıştır.

Ülkemizde ekonominin benzer veya ilgili değer zincirine bağımlı dallarında faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı kümelenmeler, KOBİ'ler için bazı avantajlar sağlar. Bu avantajlardan bazılarını sıralayacak olursak; işletmelerde inovasyon, bölgedeki Ar-Ge merkezleri aracılığı ile ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi ve teknoloji yoğun üretim yapılması, ortak araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetleri ile yeni teknolojilere erişim, ortak tedarik, ihale stratejilerinin geliştirilmesi, üretimde işbirliği, ortak pazarlama ve benzer konularda stratejik işbirliğidir.

İşbirliği kavramı küçük ve orta ölçekli işletmeler için varlıklarını sürdürmek ve uluslararası arenada daha fazla söz sahibi olabilmek için her zaman önemli olmuştur. KOBİ'ler İşbirliği yapabildikleri ölçüde; üretim, teknoloji geliştirme ve ihracat gibi önemli konularda zaaflarının üstesinden gelerek başarılı olmuşlardır.

KOBİ'ler değişen ve gelişen iletişim, ulaşım, teknolojik altyapısı ile artık kendi coğrafik bölgeleri, kendi ülkeleri için değil, tüm dünya pazarları için üretim yapmaktadırlar. Uluslararası rekabeti yoğun bir şekilde KOBİ'lere yaşatan bu durum, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmalarının önemini ortaya çıkarmıştır. Küresel rekabet ortamı KOBİ'lerin işbirliği çevresinin daha da genişletilmesini ve üniversiteleri, araştırma kurumlarını, kamu kurumlarını, meslek kuruluşlarını hatta yerel yönetimleri içine almasını zorunlu kılmıştır.

Kümelenme oluşturma girişimlerinde başarıya ulaşmak için konu ile ilgili kavram ve yöntemlerin özellikle kümelenme girişiminde ve yönetiminde yer alan kişiler tarafından çok iyi anlaşılmış olması önem arz etmektedir.

### **1.3. Problem**

Ülkemizde KOBİ'lerin kümelenme oluşumları önemli ölçüde hızlanmış ve sayıları gün geçtikçe de artmaktadır. Rekabetçi ve yenilikçi yaklaşımların dünyaya yön verdiği yeni bir düzlemde kümelenme önemli bir olgu olarak yerini almaktadır. Dünyaya neredeyse son yirmi yıldır damgasını vuran küresel rekabet ortamında küçük ve orta ölçekli işletmeler rekabet güçlerini artırmak ve dünya pazarlarına açılabilmek için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Küresel rekabet ortamı, KOBİ'lerin işbirliği çevresinin daha da genişletilmesini zorunlu hale getirmiştir.

KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı, nitelikli işgücü sağlayamaması, Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği ve finansman başta olmak üzere birçok alanda tek başına sorunlarına çözüm bulması artık küreselleşen ekonomilerde çok zordur. Küreselleşen, değişen ekonomik koşullarda KOBİ'lerin rekabetçi ve sürdürülebilir yaşam seyrinde kümelenmelerin etkisi nelerdir?

#### 1.4. Hipotezler

KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik gelişmedeki önemi dikkate alınarak desteklenmesi ve geliştirilmesi yolunda kümelenme önemli bir yöntemdir. Kümelenmenin yol açtığı potansiyel ve sağladığı avantajları nedeniyle kümelenme KOBİ ilişkisi daha da ağırlık kazanmaktadır.

Çalışmada aşağıda belirtilen hipotezler irdelenecektir:

- Kümelenme ile KOBİ'lerin gelişmesinde tedarik, knov-hov, pazarlama konularında daha anlamlı katkı beklenmektedir.
- KOBİ'lerin birçok konuda kamudan sağladıkları desteklerin daha etkin ve anlamlı olmaları kümelenme ile mümkün olmaktadır.
- KOBİ'ler kümelenme konusunda yeterli bilgi düzeyinde değildir, bilinçlenme gereksinimleri vardır.
- Kümelenme ile KOBİ'lerde inovasyon ve değişim alanlarında önemli adımların atılacağı beklentisi yaygındır.
- Kümelenmelerde yasal mevzuat yetersizdir.

#### 1.5. Varsayımlar

Çalışmada aşağıda belirtilen varsayımların olduğu kabul edilecektir:

1. Ankete katılan kişilerin anket sorularına verdikleri cevaplar objektiftir.
2. Araştırmada kullanılan yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmaya katılanların, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp doğru yanıtlayabilecek eğitim sosyo-kültürel düzeye sahiptirler.
4. Ankete katılan işletmelerden elde edilen verilerin, dolayısıyla örneklemin, araştırmanın evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

Çalışmada, kavramsal çerçevede belirtilen temel kavramlar, model ve yaklaşımlar taban oluşturacak şekilde teorik altyapı oluşturulacak, detaylı açıklamalara yer verilecektir.

## 1.6. Sınırlılıklar

Çalışmada elde edilecek veriler, birinci bölüm literatür kaynaklardan sağlanmış, ikinci bölüm ise alan çalışması verilerinden oluşturulmuştur. Anket formunun hazırlanmasında konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların formlarından da yararlanılmıştır.

## 1.7. Tanımlar

**İşletme:** Yasal statüsü ne olursa olsun bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimlerdir.

**Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ):** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

**Mali bilanço:** Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur.

**Net satış hâsılatı:** Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutar.

**Yıllık iş birimi (YİB):** Bir yıl boyunca tam zamanlı olarak işletmede veya işletme adına çalışan bir kişi.

**Yakın piyasa:** İlgili piyasanın akış zincirinin başlangıç veya bitiminde yer alan ürün veya hizmet piyasası.

**Mikro işletme:** On kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.

**Küçük işletme:** Elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

**Orta büyüklükteki işletme:** İki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

**Proje:** Amacı, kapsamı, hedefi, çıktıları, süresi, bütçesi, diğer kaynakları ile uygulayıcıları belirli ve birbirleriyle ilişkili faaliyetler bütünüdür.

**Stratejik işbirliği;** En az iki işletme tarafından kendi durumlarını değiştirmek amacıyla gerçekleştirilen ortak bir harekettir.

**İnovasyon:** Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmektir.

**Teknoloji:** Teknik üretme ve bu tekniğin uygulanması ile ilgili gerekli alet, makine ve malzemeleri geliştirilme bilgisidir.

**Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge):** Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, bilgiye dayalı sistematik olarak yeni projeler üretmek, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, gerekli literatür taraması yapılmış ve anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada kümelenme olgusu ve KOBİ'lerin tanımı, gelişim süreci, artıları ve eksikleri üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar, kavramsal ve kuramsal çerçeve bölümünde de ifade edildiği gibi literatür araştırmalar doğrultusunda etraflıca incelenmiştir. Çalışma kapsamında, dünyada başarılı kümelenme uygulamalarından; Amerika Birleşik Devletleri: Hoollywood Film Sektörü Kümelenmesi, Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi, İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi, Çin: Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi ele alınmaktadır. Ayrıca Türkiye ki başarılı kümelenme uygulamalarından; OSTİM Kümelenmeleri, Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi ve Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

Araştırma verilerini toplamak için hem nicel hem de nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Nicel veri toplanması için anket uygulaması yapılmıştır. Nitel veri toplanması için de kümelenme proje koordinatörleri ile görüşmeler yapılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı olan anket uygulamasına başlamadan önce alana yönelik bilgiler toplanmış, araştırmacı tarafından bu çalışmada kullanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve uzman görüşleri alınarak anket geliştirilmiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni olarak ülkemizdeki kümelenme oluşumları karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada örneklem olarak alınan Ankara OSTİM kümelenmeleri dışında; İstanbul'da Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi ve Moda Tekstil İş Kümelenmesi, Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi, Şanlıurfa'da Organik Tarım Kümelenmesi, Diyarbakır'da Mermer Kümelenmesi, Merzifon Ankastre

Kümelenmesi, Kayseri Kapadokya Turizm Kümelenmesi Samsun Medikal Sanayi Kümelenmesi vb. sayılabilir. Ankara OSTİM kümelenme oluşumları ülkemizdeki genel durumu yansıtmaktadır.

Çalışmanın Örnekleme olarak; Ankara OSTİM bölgesinde İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM), Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi ve Medikal Sanayi Kümelenmesi olan OSTİM kümelenme üyeleri seçilmiş ve anket uygulamasını kabul edenlere anketler uygulanmıştır. Anketler istatistikî örneklem hesaplamalarına uygun olarak değerlendirilmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Tekniği**

Çalışmanın teorik altyapısı oluşturulurken tanımlayıcı ve açıklayıcı bir yaklaşım kullanılmıştır. Öncelikli olarak konu ile ilgili literatür taranmış, mevcut her türlü kitap, makale, gazete yazısı ve çeşitli istatistiklerden yararlanılmış, kütüphane çalışmaları yapılmış ve internet kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama aşamasında ise teori ve pratikte uyum olup olmadığını anlamaya yönelik olarak belirtilen hipotezleri test etmek öncelikli amaç olmak üzere, saptanan sorular örnekleme oluşturan “Ankara ilinde bulunan OSTİM kümelenmelerine, hazırlanan anket formu vasıtasıyla ulaştırılmış; anketler uygulanmış sonra veriler gruplandırılmış, tablolaştırılmış ve veriler analize elverişli hale getirilmiştir. Elde edilen veriler, çeşitli istatistikî yöntemlerle değerlendirilmiş, hipotezler test edilerek ve sonuçlar yorumlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen verilerle, SPSS paket programı kullanılarak gerekli tablolar düzenlenmiş ve istatistiksel analizler yapılmıştır.

### 3. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 3.1. Kümelenmenin Tanımı Ve Gelişim Süreci

##### 3.1.1. Kümelenmenin Tanımı

Dünyada ve ülkemizde kümelenme (cluster) kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanım olmamakla birlikte, kümelenme kavramını akademik anlamda ele alan ve gelişen bilimsel yazında öncü rol oynayan ilk kişi olan Michael Porter kümelenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır:

Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alır. Bunlar bileşenleri, makine ve hizmet sağlayan ihtisaslaşmış tedarikçileri ve ihtisaslaşmış altyapı sağlayıcıları kapsar. Kümelenmeler genelde dikey olarak tedarik kanallarını ve müşterileri, yatay olarak tamamlayıcı ürünler üretenleri ve yetenek, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler. Son olarak, kümelenmeler kamu kurumlarını ve üniversiteleri, standart belirleyici ajansları ve danışmanları, mesleki eğitim kurumlarını ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları kapsar(Porter,1998:78).

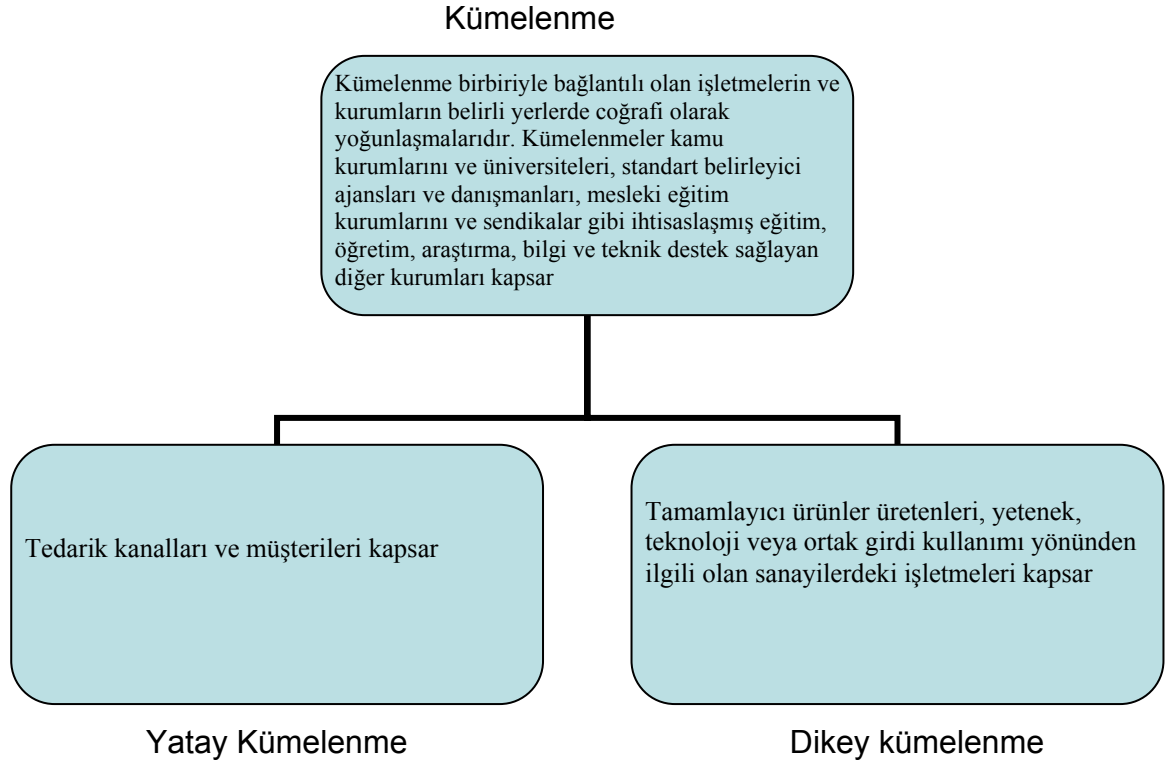
Porter 1998’ de yaptığı bu tanımla kümelenmenin iki ana unsuru olarak:

- a) İşletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi yoğunlaşmalarını,
- b) Birbirleriyle bağlantılı endüstriler ve diğer kurumların birbirlerini de kapsayacak şekilde rekabeti öne çıkarmasıdır.

Ayrıca Porter genel anlamda kümelenmeyi dikey ve yatay olarak iki farklı aşama da değerlendirmiştir:

- 1) Dikey kümelenme; tedarik kanalları ve müşteriler kapsar.
- 2) Yatay kümelenme; tamamlayıcı ürünler üretenleri ve yetenek, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler diye tanımlar.

Porter tanımının son kısmında kümelenme kavramının çerçevesini genişleterek, kamu kurumlarını ve üniversiteleri, standart belirleyici ajansları ve danışmanları, mesleki eğitim kurumlarını ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları içine alır.



Şekil 1: Michael Porter'a Göre Kümelenmenin Tanımlanması / Bölünmesi,

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) tarafından hazırlanan, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile KOSGEB işbirliği ile ülkemiz yayın hayatına kazandırılan Yenilikçi Kümelenmeler; Ulusal Yenilikçi Sistemlerin Öncüleri adlı kaynakta (2006:20) ise “Yenilikçi ağlar, birden fazla değer zincirinde benzer teknolojiler kullanan fakat farklı mal ve hizmetler üreten sektörler dâhil olmak üzere, çeşitli değer zinciri kümelenmelerini içerirler.” şeklinde kümelenmeler ifade bulmaktadır. Ayrıca yine OECD tarafından bilgi boyutu öne çıkartılarak kümelenme şu şekilde tanımlanmaktadır: “Kümeler, birbirlerine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde, birbirlerine güçlü bir şekilde bağlı olan firmaların, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağıdır” (OECD,1999:157).

Ülkemizde kümelenme çalışmalarında öncülük edenlerden (Bulu, 2009:17) firmaların rekabet avantajları kazanmalarına vurgu yaparak kümelenmeleri “Bir ürün ya da hizmetin üretilmesi ile ilgili tarafların ortak coğrafyada birarada bulunmaları koşulu ile birlikte iş yaptıkları ağ yapılarını kümelenme olarak tanımlıyoruz.” demiştir. Bulu 2009’daki aynı makalesinde daha geniş bir açıdan kümelenmeleri değer zinciri, ağlar zinciri olarak aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Daha ayrıntılı bir şekilde kümelenmeyi birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren (1) firmalar ve/veya işletmeler, (2) bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), (3) destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri), (4) müşteriler, (5) kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları (KOSGEB gibi), (6) sivil toplum kuruluşları ve (7) yerel yönetimler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlayabiliriz(Bulu, 2009:17).

Sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı bir bakış açısıyla, sektöre yönelik medya ile kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşları da kapsayacak şekilde bir tanımlama yapan yine bu çalışmaların öncülerinden (Eraslan, 2009:24-25) kümelenmeyi şu şekilde ifade etmiştir:

Sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı, aynı zamanda, katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren (1) firmalar ve/veya işletmeler, (2) bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri vs.), (3) destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri vs.), (4) müşteriler, (5) kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları İl Özel İdareleri, KOSGEB vs.), (6) sektörel sivil toplum kuruluşları, (7) yerel yönetimler, (8) sektöre yönelik medya, (9) kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşlar tarafından oluşturulmuş ağ ve bunların coğrafi bir alanda yoğunlaşmaları olarak tanımlanmaktadır(Eraslan, 2009:24-25).

Ülkemizde gün geçtikçe kümelenme çalışmaları hızlanmakta, bunda pek tabi olarak hükümetlerin ve ekonomik kalkınma politikalarının ortaya koyduğu vizyon çok önemlidir. Sanayi ve Ticaret Bakanı geçmişe dayalı bir analizle kümelenmeleri aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir:

1890’larda üstün rekabet gücüne sahip coğrafi bölgelerin başarısının nedenlerinin araştırılmasında ortaya çıkan kümelenme, günümüzde kendiliğinden oluşan birtakım mesleki ve/veya bölgesel gruplaşmaların, bir lider kurumun (şirket, dernek, vakıf, meslek odası, büyük bir işletme, OSB, üniversite vb.) önderliğinde grupta yer alan tüm aktörlerin yararına olacak biçimde yönetilmesi olarak düşünülmelidir(Ergün, 2009:10).

Kümelenme kavramını ekonomik gelişme yaklaşımı olarak ifade eden araştırmacılar aynı zamanda ekonomik gelişme politikalarını yönlendiren bir lokomotif benzetmeleri ile ülkemizde kümelenme yaklaşımında önemli avantajlara sahiptirler vurgusu yaparak farklı tanımlamayı şu şekilde yapmaktadırlar:

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bir “başarı modeli” olarak sunulan sanayi kümelenmeleri genel olarak mekansal yakınlık ile sektörel uzmanlaşmanın yer aldığı; aynı altyapıyı, müşteriye ya da deneyimleri paylaşan ilişkilerin rekabet gücünü artırdığı; kurumsal yapı ile ortak kimliğin gelişmiş olduğu ekonomik yığılmalar olarak tanımlanmaktadır(Ecerel ve diğerleri, 2009:121).

İngilizce de isim ya da fiil olarak kullanılan cluster kavramı literatürde ilk defa 1990 yılında M. Porter’ın yayınladığı çalışmasında kavram olarak kullanmıştır. Türkçe’de isim olarak “küme” ya da “kümelenme” fiil olarak ise “kümelenmek” (kümelenme işi) olarak çevrilmektedir. Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlük kısmından bakıldığında; Küme (isim) kelimesi “Birbirine benzer veya aynı cinsten olan şeylerin oluşturduğu bütün, takım, öbek, grup”, kümelenme (isim) kelimesi “Yığılma, biriktirme, toplanma, kümülasyon” ve kümelenmek (fiil) kelimesi ise “Bir yere toplanmak, yığılmak” olarak tanımlanmaktadır.

### **3.1.2. Kümelenmenin Gelişim Süreci**

Dünyanın bugünkü ekonomik haritasına bakıldığında kümelenme dediğimiz oluşumlar hâkimdir. 1990 yıllardan başlayarak ekonomik kalkınma yaklaşımı olarak kabul edilmiş ve birçok gelişmiş ülkede resmi kalkınma politikası olarak kabul edilmiştir. Stratejik işbirliğine dayalı, verimlilik ve inovasyonu içeren rekabetçi kümelenme yaklaşımı geleneksel kalkınma anlayışından çok farklıdır. Geleneksel kalkınma anlayışında sektörel ve bölgesel ekonomik faaliyet ve planlamalar merkezi kurumlar tarafından yürütülmekte ve bütçeleştirilmiş “Gelirlerin yeniden dağılımı ile az

gelişmiş bölgelerin mali yapısının, istihdam kaynaklarının ve alt yapısının desteklenmesine ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının kaldırılmasına yönelik dengeli kalkınma anlayışı hâkimdir” (Eraslan, 2009:22). Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni koşullar karşısında bu politikalar kalkınma modelleri olamamış ve yetersiz kalmıştır. Bütçeleştirilmiş gelirlerin yeniden dağılımı ile dengeli bir biçimde bölgelere dağılan devlet yardımları geleneksel kalkınma anlayışında ekonomik ivmeyi sağlamada istenen neticeyi vermemiştir. Ayrıca devletin bu anlayışta bölgeler arası tercihlerde bulunmayı ve teşvik politikaları çıkar çatışmalarına neden olmuş ve üretimde ivme kazanması gereken bölgeler gereksiz yere gelir diliminde pay alma rekabeti ile yorulmuştur. Geleneksel kalkınma anlayışında devlet yardımlarının uzun dönemdeki faydaları eleştirilmeye ve sorgulanmaya başlamıştır. Bu eleştiriler Eraslan (2009) tarafından şöyle sıralanmıştır. Yardımların; bölgeleri pasifleştirdiği, girişimciliği baskıladığı, ekonomik yatırımı çekmiş olasına rağmen yatırımın nitelik ve derinliğini artırmadığı, karşılaşılan bu sorunlar, bölgesel kalkınma politikalarında farklı, yeni yöntem ve anlayışlara yol açmış, bölgelerin yerel ve küresel ekonomide rekabet gücünü artırmaya odaklanan yenilikçi kümelenme politikaları geliştirilmiştir.

Dünyadaki ekonomik krizler bölgesel kalkınma politikalarını yeniden şekillendirmiştir. Özellikle 1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol kriz ile üretim örgütlenmelerinde önemli değişimler başlamıştır. Küreselleşme süreci, yaşanan bilgi ve teknolojik gelişmeler ve yeni üretim süreçleri günümüzde bölgesel kalkınma politikalarını yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel bölge kalkınma politikalarında az gelişmiş sadece belirli geri kalmış bölgelerin gelişmişlik farklarının azaltılması ülkenin kalkınmasına ve rekabet gücüne fazla katkı sağlamamaktadır. Bunun yerine özellikle rekabetçi bölgelerin küresel ekonomide birer ana oyuncu olarak ortaya çıktığı ve ulusal kalkınma açısından da belirleyici rol oynayabilecek bir ortamda ülkenin kalkınmasına ve rekabet gücüne en çok katkıyı vermek üzere, tüm bölgeleri kapsayan; fakat her bölgenin dinamik yapısını da dikkate alacak şekilde farklı niteliklerde bölgesel kalkınma politikaları geliştirilmektedir. “Bu çerçevede, bölgesel politika yaklaşımı bölgelerin rekabet edebilirliklerinin geliştirilmesi hedefi ile yeni vizyon, kapsam ve muhteva kazanmıştır”(Kara, 2008:1).

Günümüzde kümelenmelerin belli bir alanda birbiriyle bağlantılı şirketler ve kurumların coğrafi yoğunlaşma sonucu modern rekabette dayalı verimlilik olduğu iddia ediliyor. Buradaki verimlilik kavramı ile ifade edilen kümelenmeler de şirketlerin rekabette nasıl dayanıyor, basit anlayışı doğru değildir. Verimlilik; yenilik ve yeni iş oluşumu üzerine kümelenmelerin olumlu etkileri açıklar. Kümelenmeler de verimlilik ve yenilik düzeyi yüksek teşviki anlatır. Rekabetçi strateji ve ekonomi politikası üzerindeki etkileri ortaya koyar. Rekabet bir dönemde küresel ekonomik coğrafyada bir paradoksu teşkil etmekteydi, teorik olarak, artık rekabet avantajı kaynağı olmalıdır. Rekabet açık küresel piyasalar, hızlı ulaşım, yüksek hızlı iletişim ve kaynağına doğru yenilik hızı süren kümelenme içinde yeni işletmelerin kurulması teşvik etmelidir. Rekabetle bölgede bulunan şirketlerin verimliliğini artırmalı, daha karmaşık, bilgiye dayalı ve dinamik dünya ekonomisi oluşturulmalıdır.

Küreselleşme sürecinde Türkiye de yaşanan teknolojik gelişmeler ve yeni üretim süreçleri, günümüzde bölgesel ve ulusal kalkınma politikalarını yeniden şekillendirmektedir. Özellikle 1995’ te Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) tam üyelik müzakereleri doğrultusunda Gümrük Birliği anlaşması imzalanmış ve ülkemizin dünya ekonomileri ile bütünleşme süreci ile “Birlikte, yaşanan hızlı değişimler ve bunların ortaya çıkardığı ezici rekabet, uluslar arası bağımlılık sürecinde Türkiye’yi de çağı yakalamak amacıyla ekonomik anlamda köklü, yapısal değişim ve zihinsel dönüşümlere zorlamıştır”(Eraslan, 2009:23).

Kümelenme yaklaşımı ve buna bağlı geliştirilen projeler 2000’li yıllarda ülkemizde uygulanmaya başlamıştır.

Türkiye’de de son yıllarda ilgili projelerin uygulanmaya konulduğu görülmektedir. Lizbon Kriterleri ile birlikte son dönemde hükümetimizin eylem planına da giren kümelenme yaklaşımı, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Hazine Müsteşarlığı, Tarım Bakanlığı, Enerji Bakanlığı ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve bunlara bağlı ilgili politikalar da kümelenme yaklaşımına göre tasarlamaya başlamıştır. Bu politikaların neticesi olarak özellikle, Türk ekonomisinin rekabet gücünün artırılması için faaliyet gösteren Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), ilk pilot çalışmasını yaklaşık 10 yıl önce Sultan Ahmet bölgesinde turizm sektörüne yönelik olarak gerçekleştirmiş daha sonra, KOSGEB ve DPT işbirliği ile Bartın ilinde kümelenme çalışmalarını başlatmıştır(Eraslan, 2009:27).

Ayrıca ülkemizin resmi politikası gereğın Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na ulusal düzeyde kümelenme politikasının geliştirilmesi görevi verilmiştir. Bu çerçevede ilgili bakanlık 2007, 2008 ve 2009 yılı programlarında “Kümelenme analizi ve kümelenme haritalandırma çalışmasının tamamlanmasında ihtiyaç duyulacak olan güncel ve sağlıklı verilerin toplanması ve doğal süreçler ile gelişen kümelenme potansiyellerinin ortaya çıkarılması amacı ile Sanayi Bilgi Sistemi kurulması yönünde çalışmalar başlatılmıştır” (Alsaç, 2010:140-141). Tüm bu çalışmaların yanında ülkemizde Kalkınma Ajansları'nın kurulması ile Bölgesel düzeyde kümelenmeye destekler sağlanacaktır. Kamu kesimi, özel kesim ve Sivil Toplum Kuruluşlarındaki (STK) birliği geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak Kalkınma Ajansları'nın temel işlevidir. “Ajanslar KOBİ'lerin desteklenmesi için farkı kaynakların tanıtımının yapılması şeklinde kolaylaştırıcı rol de üstlenecektir”(Alsaç, 2010:138).

Türkiye de kümelenme süreci hızla devam etmektedir.

Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde kümelenme konusundaki somut adımlar 2007 yılında atılmaya başlanmıştır. 2007 yılının son çeyreğinde, URAK ile işbirliğine gidilerek kümelenme çalışmalarına altyapı oluşturacak olan OSTİM OSB'de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabet Düzeylerin Analizi çalışması yapılmıştır. OSTİM'in ekonomik gelişimini planlı ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile yapılan ve toplanan verilerin Elmas Modeli yardımı ile analiz edildiği bu çalışma, bölgede yer alan tüm sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ortaya koymuştur(Eraslan, 2009:56).

Bu çalışmayla bölgede; Savunma Yan Sanayi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri, İş ve İnşaat Makinaları ve Medikal Sanayi kümelenmeleri başlatıldı. Ayrıca Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde Kümelenme Temelli İnovasyon Altyapısının Oluşturulması Projesi 2010 Aralık ayında URAK destekli başlatılan yeni bir kümelenme çalışmasıdır. Sonuç olarak; ülkemizde ve dünyada en genel anlamı ile sektörel, bölgesel ve ulusal kalkınma modeli olarak kabul edilen kümelenme ağlarının önemi gittikçe artmakta ve gelişim süreci hızla devam etmektedir.

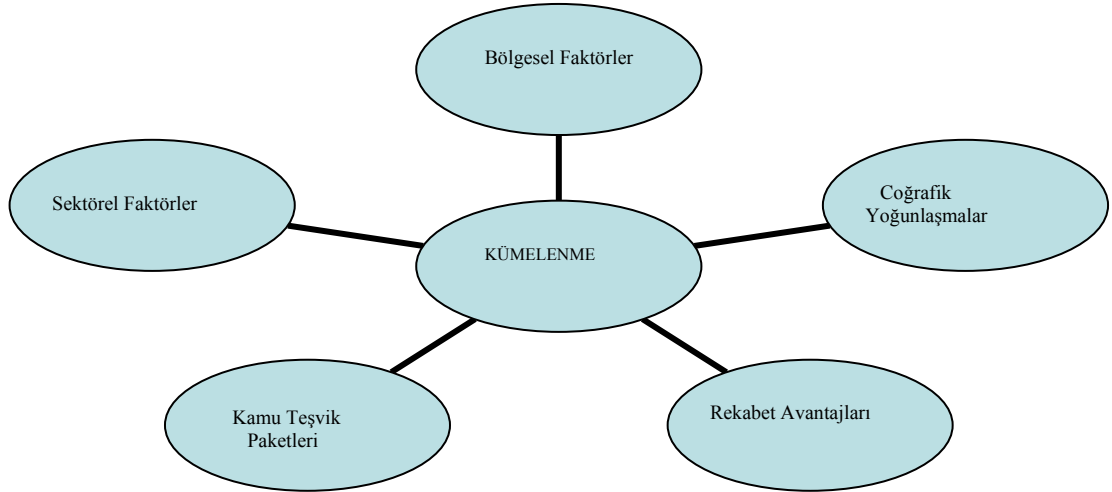
### 3.2. Kümelenmeyi Belirleyen Faktörler

Türkiye ve dünyadaki kümelenme yapılarını belirleyen faktörleri tespit etmek için bu güne kadar literatürde yapılan kümelenme tanımlarını incelemek yol gösterici olsa gerek. Yukarıda kümelenme tanımları başlığı altındaki tüm tanımlar irdelendiğinde;

En genel hatları ile kümelenmeyi etkileyen, belirleyen başlıklar şöyledir:

- a) Sektörel Faktörler
- b) Bölgesel Faktörler
- c) Coğrafik Yoğunlaşmalar
- d) Rekabet Avantajları
- e) Kamu Teşvik Paketleri

Küreselleşme işletmeler için hayatı zorlaştırmaktadır; her şey daha hızlı, daha büyük ve daha zor kestirilebilir bir hale gelmektedir. Günümüzde artan bir şekilde karmaşık ve çalkantılı hale gelen ortamlarda işletmeler başarılı olmak için; stratejik işbirliklerinin birçok gerekçesi ve hedefi vardır. İşletmeler çoğu zaman birbirini tamamlayan özellikler paylaştıkları için ittifaklar oluşturabilmektedirler. Kümelenme tanımlarında sıkça vurgulanan; onlar bir katma değer zincirinin halkalarıdır ifadesi zincire dâhil olanların benzer teknolojiler kullandıkları veya çalışanları için düzenleyecekleri ortak eğitimlerde daha iyi ve daha ucuz organize edebilecekleri benzer teknik bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler tek başlarına hareket edememektedirler; tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kamu yetkilileri ile karmaşık ilişkiler ağı içinde yer almaktadırlar. Bu ağ ilişkilerin de başarılı olmak için stratejik işbirlikleri avantajlar sağlayabilir. Stratejik işbirliği ile “Birlikte daha güçlüyüz” sinerjisi diğer işletmelerle olan işbirliğinden fayda sağlamak amacıyla, harekete dâhil olan her aktör kendi özel yetenekleri ile işbirliğine katkıda bulunur.



Şekil 2: Kümelenmeyi Belirleyen Faktörler

Kümelenme bölgesel pozitif rekabet gücünü artırıcı bir yaklaşımdır. Bu tespiti kendi ifadeleri ile (Vardan, 2009:5) “Küresel ekonomik tehdit ve fırsatları bir an önce fark edip şirketlerini bu yeni döneme hazırlayacak olan işletmeler, önce ayakta kalmayı başarabilecekler ardından da uzmanlaşmayı esas alan yeni yaklaşımlarıyla, bölgesel olarak pozitif rekabet gücü kazanacaklardır.” demiştir. Ayrıca KOSGEB ve Alman Teknik İşbirliği Kurumu GTZ İşbirliği ile yürütülen “Anadolu’da Ekonominin Desteklenmesi Projesi” kapsamında yayımlanan “Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu” nda kümelerin başarılı olmak için aşağıdaki faktörlere işaret edilmiştir:

- 1) Ekonomik performans, pazara erişim ve yenilik yapma yeteneği açısından yeterli potansiyel çıktıya sahip işletmeler,
- 2) Ortakların kümeler ve küme faaliyetlerine aktif olarak katılımının temeli olarak çıkar beklentisi ve bu çıkarlara açıkça yönelimi,
- 3) Aktif bilgi havuzlama ve özellikle de “söze dökülmemiş bilgi” türü bilginin havuzlamasına katılıma hazır olma,
- 4) Karşılıklı güveni bir esas olarak oluşturma ve sürdürme,
- 5) Küme faaliyetlerini koordine etmek ve iç ve dış ağların oluşturulmasını idare etmek (küme yönetimi) için bütün ortakların katıldığı ortak bir ağ yönetimi,
- 6) Toplum ve piyasalar için ortak bir imajın geliştirilmesi (küme Hİ ve pazarlama sistemleri)(Scheer ve Zallinger, 2007:13).

Coğrafik Yoğunlaşmalar kümelenmelerin oluşumunda belirleyici bir etkiye sahiptir. Yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, var olan mevcut kümelenmeler içinde kalmaları beklenmelidir. Tedarikçiler ve pazarlama

karması elemanları coğrafik yapı içinde hızla artacaktır. Pazar fırsatlarını görmek ve değerlendirmek açısından yoğunlaşmış bir müşteri hedef kitlesi riskleri minimize edecektir. Ayrıca, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iç pazar oluşturacaktır.

Teşvik paketlerinin kümelenmenin belirlenmesinde ve oluşumunda son yıllarda çok büyük katkıları mevcuttur. Ancak sektörel ve bölgesel uygulamalarda bazı ufak endişelerde dile getirilmektedir. Kamu teşvik paketleri var olan coğrafik yoğunlaşma içinde bulunan kümelenmelere yol gösterici, çok daha rekabetçi, işbirliği ve güçbirliğini sağlayıcı ekonomik bir vizyona sahip olmalıdır. Teşvikler geri kalmış bölgelerin kalkındırılması amacıyla oluşmuş kümelenmeleri bozan ve yer değiştirmeye yönelik olmamalıdır.

Bölgelerin ekonomik kalkınmaları süreci, gittikçe bütünleşen küresel ekonomilerdeki rekabet güçlerine bağlıdır. Firmaların rekabet gücüne sahip olabilmesi ise kendi kaynaklarından veya bağlı olduğu kümelenme çevresindeki kaynaklardan mümkündür. Günümüzde firmalar kendi kaynakları ile belli bir noktaya kadar rekabet gücüne erişebilmektedir. Ancak kümelenme zinciri içinde olan üniversiteler, araştırma kurumları, bilgi üreten diğer kurumlar ve firmalardan stratejik işbirliği yaparak daha fazla rekabet gücüne sahip olabilmektedirler. Firmalar açısından en önemli geliştirme stratejisi hedefi sürdürülebilir rekabet avantajları sağlamaktır. Bu avantajlar; verimlilik ve inovasyonu tetiklemekte, maliyet avantajları ile farklılık avantajları (fayda üstünlükleri) sağlamaktadır. Kümelenmelerdeki rekabet gücünün analizini ve faydalarını (Sazak, 2009:129) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Kümeler, özelleşmiş girdilere, işgücüne, hizmetlere, bilgiye etkin ve kolay ulaşma, firmalar arası iletişimi kolaylaştırma, işlem maliyetlerini düşürme yoluyla firmaların üretkenliğini ve verimliliğini artırır. Diğer taraftan, kümeler kendilerini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek, mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni ürünleri piyasaya sunarak ve yeni şirketlerin kurulmasını kolaylaştırarak ticarileştirme sürecini hızlandırır. Ayrıca, kümeler, ilerde verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak fırsatları algılamayı ve bilgiye ulaşmayı kolaylaştırarak innovasyonu geliştirir.

Kümelenme girişimlerine destek olmak amacıyla, KOSGEB ve Alman Teknik İşbirliği Kurumu GTZ İşbirliği ile yürütülen “Anadolu’da Ekonominin Desteklenmesi Projesi” kapsamında “Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu” yayımlanmıştır. Bu kılavuzda kümelenmeler oluşturulurken ortakların **“İşbirliği yapma ve kümelenme gerçekleştirme yeteneğini”** değerlendirmek için veri toplama aracı yer almaktadır. Veri toplama aracı Müşteri menfaatine odaklanma, İletişim kurma yeteneği, Gelecekte varlığını sürdürebilme, Esneklik, İstikrar, Güvenilirlik, İşbirliği yönelimi ana bölümlerinden oluşmakta ve bu bölümlerde toplam 24 soru bulunmaktadır. Kümelerin gerek kuruluşu gerekse yönetim aşamalarında görev alacak kişi ve kurumlara çok yararlı olacak TEST SORULARI KUTUSU aşağıdaki gibidir(Scheer ve Zallinger, 2007:72):

## TEST KUTUSU: İşbirliği yapma ve kümelenme gerçekleştirme yeteneği Formu

**Stratejik işbirliğini sağlamaya yönelik testin her bir sorusu aşağıdaki seçeneklerden biriyle cevaplandırılmalıdır:**

**Hayır:** Bu yönde çok sayıda yaklaşımımız olabilir; fakat bunların hemen hemen hiçbiri uygulanmadı.

**Kısmen:** Doğru yaklaşımı biliyoruz; fakat henüz onu tam olarak uygulamıyoruz.

**Evet:** En iyi olası yaklaşımları ve standartları oluşturduk ve onları tam anlamıyla uyguluyoruz.

### 1. Müşteri menfaatine odaklanma yönüyle

#### 1.1 Müşteri ihtiyaçlarının bilgisi

İşletme bireysel müşteri isteklerini belirleme, onları birleştirme ve bütün varlığı boyunca o istekleri karşılama yeteneği ve isteğine sahip mi?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 1.2 Müşterileri elinde tutma yeteneği

Yüksek bir müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterilerinizi uzun vadede elde tutmak için müşterilerinizle yakın iletişim kuruyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 1.3 Müşteri ilişkilerinin süresi ve yoğunluğu

İşletmenizin ürünlerini ve/veya hizmetlerini sürekli olarak geliştirmek için müşterilerinizin deneyimlerinden faydalıyor musunuz (müşteri ilişkileri yönetimi)?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 1.4 Bir pozitif satın alma kararı için belirleyici faktörlerin bilgisi

Ürünlerinizin ve/veya hizmetlerinizin pazarda neden talep edildiğini biliyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 2. İletişim kurma yeteneği bakımından

#### 2.1 Paydaşlar ile ilişkilerin stratejik olarak kurulması ve sürdürülmesi

Stratejik olarak işletmenizin bütün paydaşlarıyla dengeli dış ilişkiler sürdürdüğünüze inanıyor musunuz (paydaşlar işletmenizden bir çeşit menfaat sağlayan gruplardır. Kümeler, hissedarlar, rakipler, çalışanlar vs.)?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 2.2 Marka, ürün ve hizmetlerin imajı

Marka, ürün ve hizmetlerinizin tanınırlığını ya da imajını geliştirmek için özel aktiviteler gerçekleştirir misiniz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 2.3 Öğrenme ve bilgi yönetiminin kullanılması

İşletmenizle ilgili bilgiler toplanıyor, işleniyor, kullanılabilir hale getiriliyor ve özel olarak kullanılıyor mu?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 3. Gelecekte varlığını sürdürebilirlik açısından

#### 3.1 Şirketin daha da geliştirilmesi

İşletmenizin iç süreçlerini, ürün ve/veya hizmetlerinizi geliştirmek için müşterilerinizin, ortaklarınızın, hizmet sağlayıcılarınızın ve araştırma kuruluşlarının bilgi ve deneyimlerinden faydalanırmısınız?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 3.2 Trend ve gelişmelerin bilgisi

İşletmenizin kendi özel pazar katmanında ürün ve hizmetlerin gelecekteki çeşitliliğini etkileyecek trend ve gelişmelerinin bilgisini takip ediyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 3.3 Geleceğe yönelik yatırım

AR-GE, çalışanlar için gelişmiş eğitim önlemleri, pazar araştırması vs gibi geleceğe yönelik alanlara yoğun olarak yatırım yapar mısınız?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 4. Esneklik

#### 4.1 Yüksek yenilik seviyesi

İşletmenizin cirosunda üç yaşından daha genç ürün ve hizmetlerin büyük bir payı var mıdır? (Ek olarak: yenilik düzeyiniz endüstrinizin ortalamasıyla karşılaştırıldığında nasıl bir durumda?)

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 4.2 Ürün ve hizmetleri kişiselleştirebilme yeteneği

Ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz modüler bir yapıya sahip mi ya da bireysel müşteri ihtiyaçları için başka farklı şekillerde modifiye edilebilir mi?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 4.3 Ürün ve hizmetlerin çeşitliliğindeki sayısal dalgalanmalara tepkide esneklik

Satışlardaki sayısal iniş çıkışlar (örneğin personelin esnek kullanımı, ortak personelinin ya da kaynaklarının vs. kullanımı yoluyla) telafi edilebilir mi?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 4.4 Ürün ve hizmetlerin seçeneklerindeki iniş çıkışlara müdahalede esneklik

Seçeneklerin çeşitliliği için değişen gereksinimlerle, örneğin modüler ürün yapısı, uygun teknolojiler (seçeneklere özgü olmayan araçlar vs.) ya da benzer önlemler yardımıyla baş edilebilir mi?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 5. İstikrar

#### 5.1 Son derece kalifiye çalışanlar

Özel hizmetler ve teşvikler (ya da cezalar) yoluyla işletmenizin çalışanlarının eğitim ve beceri seviyesini geliştirir misiniz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 5.2 Paydaşlar ile dengeli ilişkiler

İşletmeniz belli bir pazarda bireysel paydaşlarına çok büyük ölçüde bağımlı olmaktan kaçınır mı (müşteriler, hizmet sağlayıcılar, ...)?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

#### 5.3 İyi kar edebilirlik ve likidite

İşletmenizin kısa, orta ve uzun vadedeki kar edebilirliği ve likiditesi güvenli mi?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

## 6. Güvenilirlik

### 6.1 Basit ve güvenli süreçler için süregelen iyileştirmeler

İşletmenizdeki süreçleri, örneğin ürün ve süreçlerin standardizasyonu yoluyla, basitleştirmek üzere girişimler var mı?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 6.2 Güvenilir ve etkili süreçler

Ürün ve hizmetlerinizin üretim süreçleri rekabete dayalı ve rakiplerinizle karşılaştırıldığında yeterli derecede istikrarlı mı? (Teslim zamanı, sadakat, üretim maliyetleri?)

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 6.3 Güvenilir ve etkili ürünler ve hizmetler

İşletmeniz ürünleriniz ve/veya hizmetleriniz için tanımlanan ve sürece dâhil olan herkes için en uygun yol olan hedef kitleniz tarafından pozitif satın alım kararı için belirleyici faktörlere dayalı gereksinimleri karşılayabilir durumda mı?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

## 7. İşbirliği yönelimi

### 7.1 Kendi ürün ve hizmetlerinizi tamamlamak için aktif ortak arayışı

Ürün ve hizmet çeşitliliğinizi, ek beceri, ürün ve hizmetlerle tamamlamak için hizmet sağlayıcılardan, tamamlayıcılardan, rakiplerden açık şekilde destek arıyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 7.2 İşletme tarafından yüksek seviyede ağ kurma

Araştırma & geliştirme, satın alım ve tedarik, üretim ve hizmetler, atık tasfiyesi ve geri dönüşüm, pazarlama ve dağıtım, öğrenme ve bilgi yönetimi alanlarında stratejik iş birlikleri yoluyla ve genellikle de becerileri, ihtiyaç ve kaynakları birleştirmek yoluyla ulaşabildiğiniz bütün potansiyeli kullanıyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 7.3 Ortaklarla olan işbirliğinin yüksek etkililiği

Şirket içinde var olan ve işletmeler arasındaki mevcut işlevler (satın alım, lojistik, kalite kontrolü, gelişme) arasındaki işbirliğinin çatışan hedefler nedeniyle engellenmemesini sağladınız mı?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

### 7.4 Uzun süreli ve yoğun hizmet sağlayıcısı ilişkileri

Hizmet sağlayıcılarınızın yeteneklerinin ve işbirliğinin etkililiği ve şeffaflığının sürekli olarak geliştirilmesini sağladınız mı (hizmet sağlayıcısı ilişkisi yönetimi)?

☐ Hayır

☐ Kısmen

☐ Evet

**Kaynak:** (Scheer ve Zallinger, 2007:73-75)

### 3.3. Kümelenmenin Artıları Ve Eksileri

#### 3.3.1 Kümelenmelerin Artıları (Faydaları)

Kümelenme oluşum politikasına hazırlık ilgili aktörler arasındaki diyalogla başlar. Bu da ulusal ve uluslararası rekabet açısından kümenin önemi ile ilgili olarak bütün katılımcıların ( işletmeler, ilgili danışman kuruluşlar, siyaset vb.) farkındalık geliştirmesini gerektirir. Kümelenme çalışmalarının ilk etkinlik hedefi, ortak bir farkındalık ve gelecekteki küme için kimlik oluşturmaktır. Güç, gaye ve hedef birliği şuuru içerisinde ortaklıklar oluşturup; sağlam ve uyumlu bir stratejik işbirliğinde ekonomik yapı ile piyasalar içerisinde ortaklarına yeni avantajlar sunmak, artılar vermek kümelenmelerin var olma temel nedenidir.

Kümelenmeler derinlikleri ve özelliklerine dayalı olarak değişik boyutlarıyla rekabetçiliği besleyerek, kümelenme içindeki işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artıracaktır. Bu üretkenlik ve verimlilik yenilikçiliğe yönlendirerek yeni ürünlerin oluşumunu sağlayacaktır. Yine, üretkenlik açısından bakılacak olursa, bir kümelenmenin üyesi olmak; girdilere sahip olmada bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişimde ilişkili şirketleri koordine etmede, gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Kümelenmeler, müşteri yararı odaklı olmasına dayalı ürün ve hizmetlerin, kalite ve fayda özelliklerini düşürmeden, üyesi işletmelerin maliyet yapısını belirleyebilmekte, rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyetle avantajlara dönüştürebilmektedir. Maliyet avantajları, kümelenme desteği ile oluşan rekabet avantajları ile birleşince işletmeler bir lider olarak sektörde yerini almakta ve piyasada pozisyon avantajı sağlamaktadır. “Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, Ar-Ge, eğitim ve kullanım, dernekleşme vs. ile güçlü bir sinerji ortaya çıkaran oyuncular **işlem maliyetlerini** düşürmekte **verimlilik** ve **inovasyonu** tetiklemektedirler” (Eraslan 2009:24).

Günümüzde ürün ve hizmetlerin hedef pazarlara sunulması ve müşteri bulması epey zorlaşmıştır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı artış, pazarlama anlayışındaki

ne üretirsem onu satarım, iyi ürün kendini satar anlayışı çok gerilerde kalmıştır. Bunun yerine toplumsal pazarlama anlayışının varlığı söz konusudur. Kümelenmelerin ortaklarına pazarlama avantajları sunması mümkündür. Örneğin, (Nasır, 2009:99) bu artıları şöyle sıralamıştır:

- Kaynaklarını ve yetkinliklerini arttırmakta,
- Maliyetlerini daha etkili bir şekilde azaltmakta,
- Sadece yerel pazarlarda değil, uluslararası piyasalarda da:
  - daha fazla tanınırlık/bilinirlik,
  - daha cazip bir imaj,
  - daha etkin bir dağıtım ağı (özellikle iyi kontrol edilen ağlar ve kanallar yoluyla),
  - pazara derinlemesine nüfuz edebilme ve böylece müşteri sayısı ve gelirlerde artış,
  - daha etkin bir satış,
  - daha zenginleştirilmiş bir hizmet paketi (özellikle satış sonrasında yönelik) sağlamaktadır.

Rekabet içinde kümelenme temelli yaklaşımlara ihtiyacımız var diyen, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) Genel Koordinatörü Bulu kümelenmelerin sağladığı faydaları aşağıdaki gibi belirtmiştir:

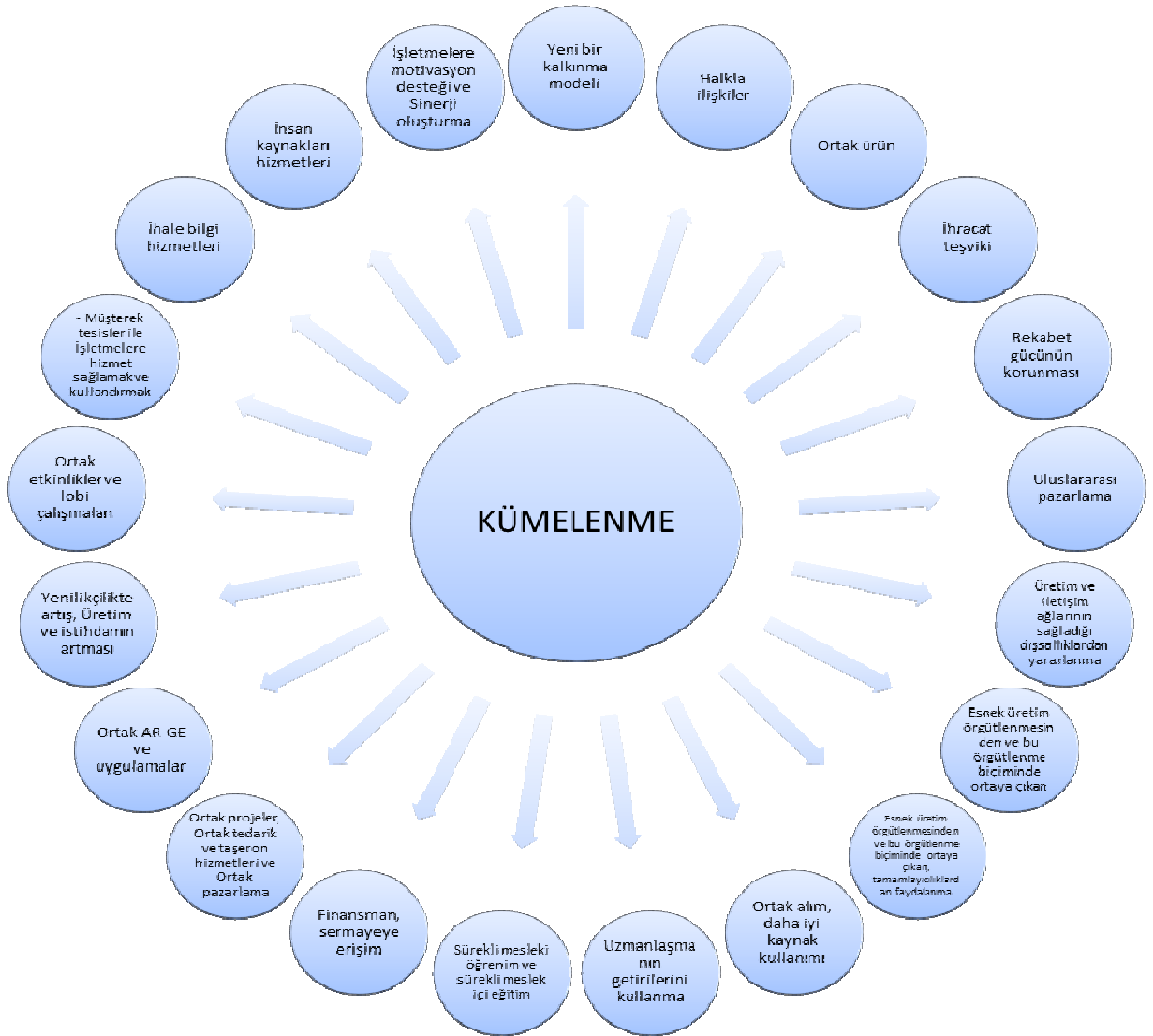
Kümelenmeler, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye üretimde emeği geçen işletmelere erişmede ve gelişimi teşvik etmede avantajlar sağlar. Deneyimli bir işgücü havuzu ancak işletmelerin biraraya geldiği kümelenmelerde oluşabilir. Bu da işletmelerin personel alımında, işlem maliyetlerini düşürür ve zamanı kısaltır. Gelişmiş bir kümelenme ayrıca diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir rol oynar. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürür. Pazar, teknoloji ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir. En önemlisi kümelenme oluşumu sayesinde işletmeler, kamu kuruluşları, eğitim kurumları (okullar, üniversiteler vs.) ve sivil toplum kuruluşları arasında olması gereken işbirliğinin ortaya çıkması sağlanır (Bulu, 2009:17).

Küme hizmetleri profesyonel bir biçimde sunulmalı ve pazarlanmalıdır. Rus yazılım kümesi RUSSOFT ([www.russoft.org](http://www.russoft.org)) 80'in üzerindeki üyesi için özel bir hizmet portföyü hazırlamıştır. Sundukları küme hizmetleri şunlardır:

- İhracat desteği (ticari fuarlar, turneler, temsilci gezileri)
- Pazarlama ve Halkla İlişkiler (internet sayfası, çevrimiçi rehber dizin)
- Pazar araştırmaları
- Uluslararası ortak ağı
- Teknik konularda bilgi etkinlikleri

- İhale bilgilendirme hizmetleri
  - Kalite yönetimi ve belgelendirme
  - Sermaye erişimi (Risk Sermayesi)
  - Lobi faaliyetleri (vergi ve gümrük imtiyazları, ticari fuar destekleri)
- (Scheer ve Zallinger, 2007:41)

Kümelenme hizmetlerinin kümenin başarısı ve sürdürülebilirliği için belirleyici bir önemi vardır. Ortak amaçlar kümelenmelerin bütünleşmesi için önemlidir. Bu da gerçek amaçları oluşturmak için gereklidir. Stratejik işbirlikleri, ortaklara bireysel olarak elde edemeyecekleri imkânların önünü açar. Yukarıda yapılan tüm değerlendirmeler ışığında kümelenmeden beklenen yararlar maddeler halinde sıralanacak olursa:



Şekil 3: Kümelenmelerin Artıları (Faydaları)

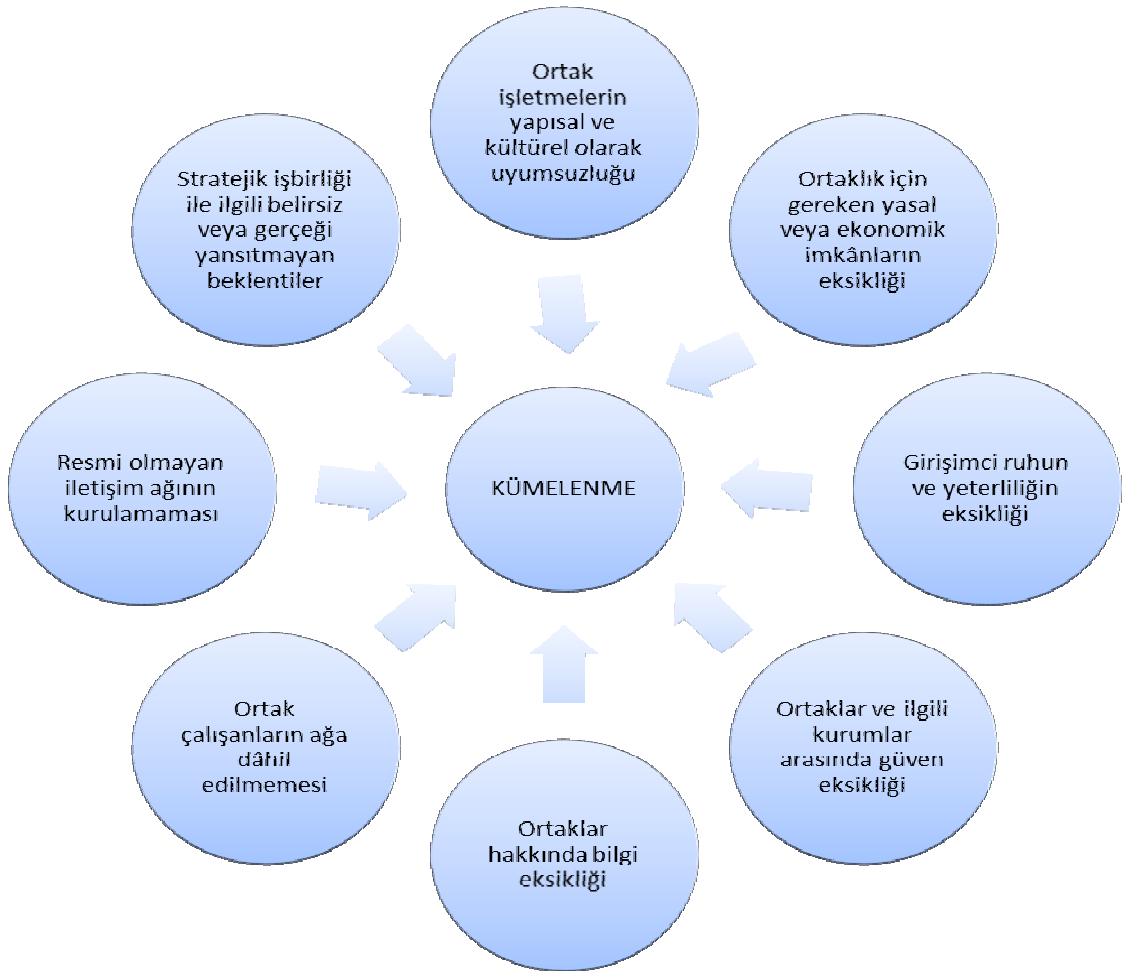
- 1-Yeni bir kalkınma modeli,
- 2- Halkla İlişkiler,
- 3- Teknoloji yeteneklerinin birleştirilmesi,
- 4- Ortak ürün / çözüm geliştirme,
- 5- İhracat teşviki, İhracat desteği daha fazla ihracat,
- 6- Rekabet gücünün korunması ve/veya geliştirilmesi,
- 7- Uluslararası pazarlama ve markalaşma,
- 8- Üretim ve iletişim ağlarının sağladığı dışsallıklardan yararlanma,
- 9- Esnek üretim örgütlenmesinden ve bu örgütlenme biçiminde ortaya çıkan tamamlayıcılıklardan faydalanma,
- 10- Ortak alım, daha iyi kaynak kullanımı,
- 11- Uzmanlaşmanın getirilerini kullanma (Gelişmiş yetenek ve teknik uzmanlık bilgisi),
- 12- Sürekli mesleki öğrenim ve sürekli meslek içi eğitim,
- 13- Finansman, sermayeye erişim,
- 14- Ortak projeler, Ortak tedarik ve taşıeron hizmetleri ve Ortak pazarlama
- 15- Ortak AR-GE ve uygulamalar,
- 16- Yenilikçilikte artış, Üretim ve istihdamın artması,
- 17- Ortak etkinlikler ve lobi çalışmaları,
- 18- Müşterek tesisler ile İşletmelere hizmet sağlamak ve kullandırmak (test laboratuvarları vs küme hizmetleri.)
- 19- İhale bilgi hizmetleri (kamu ihaleleri),
- 20- İnsan kaynakları hizmetleri,
- 21- İşletmelere motivasyon desteği ve Sinerji oluşturma,

### **3.3.2 Kümelenmelerin Eksileri (Kısıtları)**

Kümelerin sahip olduğu stratejik ortaklıklar çoğu zaman ayrı işletmeler olmasa da, ayrı sosyal sistemlerdir ve canlı kuruluşlardır. Bunlar değişebilir, büyüebilir ve hatta ölebilirler. Kümelenme üyeleri için net ortak bir strateji yaratılamaması, üyelerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, ortak faaliyetlerin düzenlenememesi ve amaçlara ulaşamaması gibi tehlikeleri doğurur. Ayrıca ekonomik kriz evrelerinde ortaklar ve paydaşlar arasında değişiklik yapma fırsatlarını kaçırmaması, değişikliğe ayak uyduramaması nedeniyle kümelenmeler ve üyeleri çökme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

İşletmeler tek başına var olan yapılanmalar değildir. Kümelenmelere bağlı stratejik ortaklardır. Ayrıca tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kamu yetkilileri ile karmaşık bir ilişkiler ağı içinde yer almaktadır. Kümelenmeler bu karmaşık ilişkilerde üyelerine bir yol haritası, esnek bir teknik planlama yapmak zorundadır. Ancak aşırı teknik planlamalar da ağın hareket kabiliyetini sınırlayabilir. Yine kümelenmelerin kuruluşunda ve sonraki hayat dönemlerinde danışman firmaların eksikliği (Üniversiteler, AR-GE kurumları gibi), stratejik ortaklıkların doğru teknik planlama ve amaçlara ulaşamaması gibi tehlikeleri doğurur.

Kümelenmeler ve stratejik ortaklıkların önündeki engeller “Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu”nda aşağıdaki gibi sıralanmıştır(Scheer ve Zallinger, 2007:17):



Şekil 4: Kümelenmelerin Eksileri (Kısıtları)

Kümelenmelerin önündeki engeller:

- 1- Ortak işletmelerin yapısal ve kültürel olarak uyumsuzluğu
- 2- Ortaklık için gereken yasal veya ekonomik imkânların eksikliği
- 3- Girişimci ruhun ve yeterliliğin eksikliği
- 4- Ortaklar ve ilgili kurumlar arasında güven eksikliği (yetersiz ortaklık kültürü)
- 5- Ortaklar hakkında bilgi eksikliği
- 6- Ortak çalışanların ağı dâhil edilmemesi
- 7- Resmi olmayan iletişim ağının kurulamaması
- 8- Stratejik işbirliği ile ilgili belirsiz veya gerçeği yansıtmayan beklentiler

### 3.4. Dünyadan Başarılı Örnekler

Son yıllarda kümelenme politikaları gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkenin kalkınma stratejisi olmuş ve kalkınma programlarında yer almıştır. “2008 yılında Science Business İnnovation Board tarafından açıklanan verilere göre AB’de 2000’i aşkın kümelenme ve 70 farklı ulusal kümelenme politikası bulunmaktadır.”(Kuyucu, 2009:50) Kalkınma programlarında teşvik mekanizmaları ile desteklenen kümelenme politikalarının öncelikleri; işletmelerin inovasyonlarını destekleme ve geliştirmek, iletişimi kolaylaştırmak ve çabuklaştırmak, ağlar arası işbirliği için koordinasyon sağlamak, marka ve kalitenin oluşmasına öncülük etmek, rekabetçi anlayışın hâkim olduğu başarılı kümeler oluşturmaktır.

Dünyanın her yanında artık kümelenmeler, ülkelerin ekonomik çıkış kapısı ve rekabet gücünün artırılmasında en önemli etkenlerden olduğu anlaşılmıştır. İşte bu bakış açısıyla dünya genelinde çok çeşitli güçlü sektörel kümelenmeler mevcuttur. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak; Japonya: Keiretsu (Şirket Ağları) Kümelenmesi, İsveç: Glasriket Cam Eşya Kümelenmesi, Çin: Şangay The North Bund Gemicilik Hizmetleri Kümelenmesi, İsveç: Kristianstad Yiyecek/İçecek Kümelenmesi, Amerika Birleşik Devletleri: Hoollywood Film Sektörü Kümelenmesi, Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi, Norveç: Deniz Taşımacılığı Kümelenmesi, İtalya: Mermercilik Kümelenmesi, Çin: Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi, İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi vb.

### 3.4.1. Amerika Birleşik Devletleri: Hoollywood Film Sektörü Kümelenmesi

Film endüstrisi dünyada gerek ekonomik kalkınma gerekse kültürel etki bakımından son derece önemli bir sektördür. Amerika Birleşik Devletleri'nde film sektörü güçlü bir kümelenme olarak Hoollywood bölgesinde yoğunlaşmıştır. ABD'deki Hoollywood film sektörü kümelenmesi dünyanın en bilinen ve en başarılı film yapımcılarına sahiptir. Hoollywood film sektörü kümelenmesi çok büyük film stüdyoları ile dünyadaki film endüstrisinin çoğunu yönlendirmekte ve çoğuna hâkimdir. "Hollywood menşeli filmler dünya çapındaki gişe sıralamasında baskın durumdadır; bununla beraber dünya genelinde üretilen 4000'den fazla filmin yalnızca 700 tanesi ABD'de üretilmektedir"(Cangel, 2009:44).

Hoollywood film sektörü kümelenmesi pazarlama anlayışındaki değişimleri yakından takip ederek, 1950'li yıllara kadar yatay kümelenme (entegrasyon) yolunu seçmiştir. Bu dönemde kümelenme bünyesinde film sektörü için gerekli her türlü teknik ve yaratıcı işgücünü bünyesinde bulundurmıştır. Ayrıca filmlerin dağıtım konusunda da kümelenmeye bağlı altyapılar oluşturarak rakipleri olan Hindistan, Çin ve Avrupa'ya kitlesel pazarlama hizmetlerinde verimlilik elde etmiştir. Ancak 20. yüzyılın ortalarından itibaren modern pazarlama anlayışı ile birlikte Hoollywood film sektörü kümelenmesi dağıtım kanallarında taşeron firmalar kullanarak rekabet avantajları elde etmiştir.

Film sektöründe yatırım son derece riskli ve spekülâtiftir. Genel olarak eğlence sektöründe ve özellikle de sinema endüstrisinde önemli değişiklikler olmaktadır. Teknolojik gelişmeler, videokaset ve televizyon gibi diğer medya önemli bir risk faktör olmaya devam etmektedir. Amerika Birleşik Devleti kamu yönetimi ulusal film sektörünün gelişmesi ve rekabet gücünü rakiplerine göre elinde tutabilmesi için gerekli önlemleri almaktadır. ABD de birçok eyalet yönetimi film yapımcıları için vergi indirimleri ve teşvikler vermektedir. Bu teşvik ve vergi indirimlerini (Cangel, 2009; 45) şöyle açıklamıştır:

Devletin, önemli ölçüde sayılabilecek teşvik mekanizmalarını da sektörün hizmetine sunduğu görülmektedir. Örneğin; Star İşbirliği, film yapımcılarına kamuya ait kullanılmayan mülkiyetlere erişimini sağlamaktadır böylelikle yapım

giderleri büyük ölçüde azalmaktadır. Mülkiyetlerin kullanım izinleri Kaliforniya Film Komisyonu aracılığı ile de alınabilmektedir. Sinema Gereçleri için Vergi Teşviği, yapım sonrası araç-gereçlerinin ehliyetli kişilere satılması veya kiralanmasında %5 satış vergisi muafiyeti öngörmektedir. Burada muafiyet gereçlerin satıcısından satın alma esnasında gercin alıcısına yüklenmektedir. Kaliforniya İşletme Bölge Vergi Teşviği ise, Kaliforniya Teknoloji, Esnaf ve Ticaret Şubesi tarafından belirlenen ekonomik olarak düşük seviyedeki alanlarda İşletme Bölgeleri kurulmuştur. Büyüme, kalkınma ve yatırımın artırılması için oluşturulan bu bölgelerde yatırım veya iş yapan vergi mükellefleri için özel vergi teşvikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Kaliforniya Film Komisyonu tarafından Kaliforniya eyaleti sınırları içerisinde yapılacak çekimler için bazı başka kolaylıklar ve servisler de sunulmaktadır. Örneğin, Kaliforniya Eyalet mülkiyetleri için ücretsiz izin, eyalet çevreyolu ve otobanında yapılacak çekimlerde yardımcı olması amacıyla ekibin Kaliforniya Otoban Devriyesi Film İrtibat hizmetinden faydalanabilmesi, çekim ve sorun giderme yardımı, eyalet mülkiyetlerinde kullanılacak havai fişek ve diğer özel efektlerin kullanımı için çekim mekânında hazır bulunacak Kaliforniya Eyaleti'ne bağlı bir itfaiye müdürünün tahsisi, eyalet içinde bulunan 55'ten fazla film komisyonu ile koordinasyonun sağlanması ve kişiye özel mekan talebi için ilgili film komisyonu ofisleri ile irtibata geçilmesi gibi olanaklar sunmaktadır. Aynı zamanda, sektördeki rekabetin artırılması için Kaliforniya ve New York dışındaki eyaletlerde de film çekiminin yaygınlaştırılması ve üretimin artırılması amacıyla farklı teşvikler de sunulmaktadır. Bu konuda Kuzey Karolayna, Kaliforniya ve New York'tan sonra film sektöründe gelişen eyaletlerin başında gelmektedir.

Hoolywood film endüstrisi sektörü tamamlayıcı ve destekleyici diğer sektörlerle iç içe geçmiştir. Amerika Film Endüstrisi Birliği (MPAA) film endüstrisi kümelenmesinde lokomotif oyuncu görevini üstlenmiştir.

### **3.4.2. Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi**

Almanya'nın en gelişmiş, yenilikçi, Ar-Ge harcamalarının ve yaşam standardının diğer eyaletlere göre yüksek olan Baden-Württemberg eyaleti otomotiv sektörü kümelenmesinin merkezi konumundadır. Otomotiv sektörü kalbi olan Baden-Württemberg eyaletinde yer alan üretici, tamamlayıcı ve destekleyicilerin bir arada olduğu güçlü bir ağ sistemine dayanmaktadır. Otomotiv sektörü kümelenmesinde tanınmış markalar olan; Mercedes-Benz, Audi ve Porsche gibi otomotivler yer almaktadır. Baden-Württemberg eyaletinde ayrıca başka üreticilerin varlığını (Cangel, 2009:46) şöyle belirtmektedir: “Bölge aynı zamanda Kässbohrer, Neoplan, Iveco, John Deere, Evo Bus, ve Mercedes-Benz gibi başlıca ağır vasıta, tarım araçları, otobüs ve diğer vasıta üreticilerini bünyesinde bulundurmaktadır.”

Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi 67 fabrikada otomotiv ve her türlü araç motoru üretmektedir. Ar-Ge altyapısı ile yenilikçi, teknolojik çalışmalar bu bölgedeki otomotiv sektörünün dünyadaki rakiplerine her yönü ile üstünlükler sağlamaktadır. Baden-Württemberg eyaletinde Ar-Ge harcamaları AB ülkeleri üstündedir. Bu tespiti (Cangel, 2009:46) şöyle ifade etmektedir:

Baden-Württemberg’de yapılan araştırma harcamaları gerek Almanya gerekse Avrupa Birliği (AB) ortalamasının üzerindedir. AB’de yapılan özel Ar-Ge harcamaları Gayri Safi Yurtiçi Hasılatı (GSYİH)’nın %2’sini oluştururken, Almanya’da bu oran %2.5’tir. Diğer taraftan bölgedeki otomotiv sektörünün göstermiş olduğu yüksek performans sayesinde Baden-Württemberg bölgesinde gerçekleştirilen Ar-Ge yatırımları toplamda %3.7’yi bulmaktadır.

Almanya’nın Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi Ar-Ge harcama ve yatırımları ile eyalet bölgesinde çok sayıda yeni icatlar ve bunların patent başvurularıyla sonuçlanmaktadır. Ayrıca Almanya ekonomisine yaklaşık 40 milyar Euro’luk katkıda bulunmaktadır.

### **3.4.3. İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi**

İspanya'nın Basque Bölgesi'nde 1990'lı yılların ortalarında "Cluster de Energia" adıyla enerji kümelenmesi yerel yönetimin destekleri ile oluşturulmuştur. Enerji Sektörü Kümelenmesi, İspanyol Devleti'nin en büyük sanayi ağlarından olup, Avrupa Atlantik ekseninin de en önemli finans merkezlerinden biridir. Stratejik öneme haiz Enerji Kümelenmesi resmi internet sitesi 2011 Mayıs ayı verilerine göre küme üye sayısı 89'a ulaşmıştır. Cluster de Energia dinamik ve rekabetçi bir sektör olup, 25.000 'in üzerinde kişiyi doğrudan istihdam etmektedir. Bask enerji sektöründe de son yıllarda sürekli büyüme yaşandı. 2.200 milyon Euro genel bir rakam ile ihracat açısından en aktif sektörlerden biridir.

Basque Enerji Sektörü Kümelenmesi Bölgenin yatırım, altyapı, enerji verimliliğinin teşviki ve iyileştirilmesi odaklıdır. Basque enerji kaynakları ile kendi kendine yeterliliği artırmak için önemli bir kurumsal çaba yürütmektedir. Enerji kümelenmesi maliyet düşürücü çalışmaları, tasarruf önlemleri ve enerji çeşitlendirmesi

sonucunda son on yılda %28 oranında enerji yoğunluğunu azaltmada başarılı olmuştur. “Sektörün değer zincirinin farklı bölümlerinde faaliyet gösteren üyeleri arasında son kullanıcılar, danışmanlık ve mühendislik firmaları, ana müteahhitler, mekanik ve termo mekanik mal tedarikçileri, elektromekanik mal tedarikçileri, teçhizat ve kontrol araçları tedarikçileri, diğer mal ve hizmet sağlayıcıları ve bankalar vardır”(Cangel, 2009:47). Ayrıca Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi bölgede ve ağ yapısı içerisinde elektrik, gaz, enerji, yenilenebilir kaynak, geleneksel kaynak ve rafinaj sektörlerinde çok büyük yatırımlar yapmıştır.

Tablo: 1. İspanya'nın Basque Bölgesi Energia  
Toplam Yatırımlar (2005)

| Faaliyet Alanı                              | %   | (€ Bin)   |
|---------------------------------------------|-----|-----------|
| Elektrik Sektörü                            | 37  | 980.500   |
| Gaz Sektörü                                 | 19  | 503.500   |
| Enerji Verimliliği                          | 16  | 424.000   |
| Yenilenebilir Kaynaklar                     | 15  | 397.500   |
| Geleneksel Kaynaklar                        | 7   | 185.500   |
| Rafinaj Sektöründe (elektrik üretimi hariç) | 6   | 159.000   |
| TOPLAM                                      | 100 | 2.650.000 |

(Kaynak: [www.clusterenergia.com](http://www.clusterenergia.com))

Basque Enerji kümelenmesinin en önemli özelliği dünya çapındaki şirketlerin yaygın varlığı tarafından desteklenmesi ve uluslararası odak olmasıdır. Yine küme içinde kamuyu temsilen Basque Enerji Kurulu ve Basque Sanayi, Ticaret ve Turizm Müdürlüğü bulunmaktadır. Basque Bölgesi Üniversitesi ve bölgedeki teknoloji merkezleri başta yenilik ve geliştirme projeleri olmak üzere çok önemli kümelenme faaliyetlerine destek vermektedir.

#### 3.4.4. Çin: Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi

Yangtze Nehri Deltası'nın güney kanadında, Zheijang eyaletindeki Shaoxing şehri 710.000 nüfusludur. Çin'deki ilk 24 tarihi ve kültürel şehirlerinden biridir. Shaoxing şehri tekstil sektörü kümelenmesi dünya tekstil sektöründe sentetik iplik üzerine en önemli tekstil kümelenmelerindendir. Büyük ölçekli tesislere ve en iyi

ürünlere eksiksiz sahip Shaoxing şehri tekstil sektörü Asya kıtasının ve ülkesi Çin'in tekstil ürünleri bakımından en büyük dağıtım ve ticaret merkezidir.

Çin Tekstil Sanayi Şehir Shaoxing Tekstil kümelenmesi il bazında, Ekim 1988 yılında kurulmuştur. Çin Tekstil Şehri Kümelenmesi kuruluşundan önce şehrin çevresindeki çok küçük işletmelerin varlığı etkili ve öncü olmuştur. Shaoxing şehri tekstil sektörü kümelenmesi; dokuma mekiğine dayalı tekstil sanayi, örme, baskı, boyama konfeksiyon üretimi, aynı zamanda kimyasal elyaf, iplik, iplik eğirmeyi kapsayan üretim ayakları vardır. Yaklaşık dünya standartlarında 30.000 shuttleless (Mekiksiz) tekstil tezgâhında, 3 milyar metre üzerinden yıllık dokuma ile yıllık 4 milyar metre baskı ve boyama kapasitesi mevcuttur. Tekstil kümelenmesinde yıllık 400.000 ton kimyasal lif hammadde tüketim çıkıyor. Çıkış değeri Çin'de Tekstil endüstrisinin toplam % 25 ve Shaoxing toplam sanayi üretimi değerinin% 60 üzerindedir. “İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri(İTKİB)’nin verilerine göre şehirde 2500’den fazla firma faaliyet göstermektedir. Yıllık üretim miktarının 2,7 milyar metreyi bulduğu şehirde her türlü kumaş üretilmektedir. 2006 yılında toplam 45 milyar yuanlık yerli üretim gerçekleştirilen kümelenme sayesinde bölge ülke genelindeki tekstil üretiminde en büyük paya sahiptir”(Cangel, 2009:48).

"Kümelenme; küçük işletmeleri, üniversite ve araştırma enstitülerini, kamu kurumlarını, aracı servisleri vb. birimleri bünyesinde bulundurmaktadır”(Cangel, 2009:48). Şehir tekstil sektörü yanında makine, inşaat malzemeleri, gıda ve mobilya gibi geleneksel sektörlerin desteklenmesi ile birlikte elektronik, bilişim, biyo-tıp ve ince kimyasallar alanında yüksek teknoloji sektörlerinde de gelişmişliğe sahiptir. Shaoxing şehri yurtdışı yatırımcılar için bir cazibe merkezi olmuştur. Bugüne kadar 574 yabancı kaynaklı şirketlerin 2.094.000.000 \$ toplam yatırımı ve 434.000.000 \$ fiili yabancı girişi olmuştur. Shaoxing, yurt dışında 28 firma kurmuş; 147 ülke ve bölgeler ile ticaret ilişkileri vardır.

### 3.5. Türkiye’deki Uygulamaları

Kümelenme bir yerel ekonomik kalkınma modelidir. Ülkemizdeki işletmelerin, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için, küreselleşme sürecindeki hızlı teknolojik gelişmeleri anlayabilen ve buna uyum sağlayan kümelenmelere ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması Türkiye’nin geleceği için vazgeçilmez bir zorunluluktur. “Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ve Küçük Sanayi Sitelerinin (KSS) amaçlarına uygun şekilde yeniden reorginize edilmesine ihtiyaç vardır. Bu örgütler bir arada bulunmanın avantajlarını kullanmak üzere firmalar arasında işbirliği yapmaları konusunda başarılı olamamışlardır. Kümelenme esprisi içerisinde yeniden yapılanmalarında yarar vardır”(Arıkan, 2009:266). Avrupa Birliği ülkeleri içinde genç ve dinamik nüfusu en fazla olan ülke olduğumuz göz önüne alındığında, işsizlik önemli bir problem olarak karşımızda durmaktadır. Kümelenme sektörlerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu sorunların en önemli çarelerinden birisi olarak görülmektedir.

Diğer taraftan ülkemiz, AB sürecinde bir plan dâhilinde ekonomide güçlü ve yapısal bir dönüşümü gerçekleştirmek zorundadır. Bu dönüşümün temelinde de verimlilik ve katma değeri yüksek mal ve hizmetler üretmek ve ihraç etmek de yatmaktadır. Ekonomi ve teknolojide hızla gelişmekte olan ülkemizde, özellikle kalkınmanın en etkili araçlarından birisi kümelenmenin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Bilim ve teknolojinin bütün nimetlerinden yararlanarak gelecek nesillerimize uluslararası düzeyde kümelenmeler bırakmak gerekmektedir. Bu hedefe ulaşabilmenin en önemli yollarından biri nitelikli kümelenmeler oluşturmaktır.

Ülkemizde, rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla, 2 yıl süreli “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” hazırlanmıştır. Avrupa Birliği (AB) Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 Milyon Euro kaynak tahsis ederek finansmanı sağlanmıştır. Proje Mart 2007-Mart 2009 tarihleri arasında faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Mart 2007’de başlatılan “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” AB tarafından finanse edilmekte ve kümelenme üzerine bir “Strateji Belgesi”

geliştirilmesi suretiyle Türkiye’de ulusal kümelenme politikasının oluşturulmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Sözleşme makamı Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) olan projeyi, uluslararası bir konsorsiyumun teknik desteği ile T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) yürütmektedir.

Proje kapsamında 10 adet iş kümelenmesi için yol haritası hazırlanmış ve 10 adet iş kümelenmesi için de temel analizleri yapılmıştır. Bunlar; 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.

Rekabetçi ve yenilikçi yaklaşımların dünyaya yön verdiği yeni bir düzlemde kümelenme önemli bir aktör olarak yerini almaktadır. Ülkemizde de Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın(DTM) desteği ile yürütülen yukarıda sayılan 10 adet kümelenme projesi dışında da birçok kümelenmeler mevcuttur. Bunlar; Ankara OSTİM bölgesinde İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM), Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi ve Medikal Sanayi Kümelenmesi, İstanbul’da Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi ve Moda Tekstil İş Kümelenmesi, Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi, Şanlıurfa’da Organik Tarım Kümelenmesi, Diyarbakır’da Mermer Kümelenmesi, Merzifon Ankastre Kümelenmesi, Kayseri Kapadokya Turizm Kümelenmesi Samsun Medikal Sanayi Kümelenmesi vb. sayılabilir.

### 3.5.1. Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM) ve OSTİM Kümelenmeleri

#### 3.5.1.1. OSTİM

Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM) ülke sanayisinin ve küçük işletmelerin gelişip büyümesindeki hayati koşulun sanayicilere rekabet ve üretim şartlarına uygun bir üretim ortamı hazırlamak olduğuna inanan kurucular, bu ihtiyaçtan hareketle OSTİM Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi'ni 1967 yılında kurmuşlardır. Kurucu başkan Cevat Dünder ve proje arkadaşları, ilk adımı müteşebbis bir ruhla büyük uğraşlar vererek Ankara şehrinin dışında 3 milyon metrekarelik bir alanı satın alarak ilk adımı atmışlardır(2010 yılı itibarıyla bu alan 5 milyon metrekaredir). Projeyi, 7 yıllık bir mücadeleyle 1975 yılında inşaat aşamasına getirmiş, bu günün KOBİ kenti OSTİM'in temellerini atmışlardır. 1980'li yıllarda yapılaşmasını önemli ölçüde tamamlamış, pay sahipleri atölyelerine taşınmış, tezgâh sesleri “Üreten Türkiye” müjdesini vermiştir.

1992 yılından itibaren OSTİM bayrağını teslim alan Orhan Aydın liderliğindeki yeni OSTİM Yönetim Kurulu, bölgenin yol, su, kanalizasyon, yağmur suyu, elektrik ve çevre düzenlemesi gibi sorunlarının yanı sıra küçük sanayicinin rekabet gücünü belirleyen tüm üst yapı unsurlarını da çalışma programına almıştır. Bu hedefle yola çıkan kooperatif, yapılaşma ve kentleşme çalışmalarının yanında “Üreten OSTİM'in” ihtiyaçlarına cevap verecek kamu ve özel sektöre ait kurum ve kuruluşların hizmet vermelerini sağlamak için girişimlerde bulunmuş, arsa tahsis, alt yapı ve üst yapı destekleriyle faaliyete geçmelerini sağlamıştır. Hizmet vermeye başladığı yıllardan bu güne dek 2550 atölye, 1393 işyeri ve büro, 1800 konutun inşasına imza atmış olan OSTİM Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi; rekabetçi bir sanayi kentinin oluşmasında başrol oynayan yeni yıldızların kuruluşuna öncülük etmiştir.

17 temel sektör 139 farklı işkolunda onbinlerce ürün, 5 bin işletme, 50 bin çalışanıyla, bir sanayi kentidir. Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise sayılı küçük ve orta ölçekli sanayi üretim alanlarından biri olan OSTİM'de, Makine İmalat, Metal İşleme, Elektrik-Elektronik, İş Makineleri, İmalat Ekipmanları, Otomotiv, Plastik-Kauçuk, Tıbbi Araç Gereçler ana başlıklarında üretim yapılmaktadır. Bu modelin başarısı için

sanayici ve işadamları ile sivil toplum örgütlerinin de iştirak ettiği Ar-Ge, yatırım ve inşaat, tanıtım, dış ticaret, danışmanlık ve yayıncılık alanlarında oluşturulmuş kurumlar ve sistemler KOBİ'lere hem güncel, hem de kalıcı çözümler üretmektedir.

OSTİM 1997 yılında Organize Sanayi Bölgesi (OSB) statüsüne kavuşmuştur. OSTİM'de OSB üyesi olarak faaliyet gösteren 5.000 firmanın %31'ini ticaret, %69'unu imalât ve diğer faaliyet alanları oluşturmaktadır. Yine OSTİM'de faaliyet gösteren firmaların % 46'sı sac şekillendirme, % 42'si talaşlı imalat, % 8'i plastik işleme ve % 4'ü ise kimyasal konularda üretim yapmaktadır. Ana sanayilere yönelik imalat eksenli sektörler; İş ve İnşaat Makineleri ve Malzemeleri, Makine ve Makine Parçaları, Plastik ve Kauçuk, Elektrik-Elektronik, Sağlık Araç Gereçleri, Otomotiv ve Savunma Sanayi şeklinde sayılabilir.

### **3.5.1.2. OSTİM Kümelenme Çalışmaları**

2007 yılında OSTİM Organize Sanayi Bölgesi kümelenme konusundaki ilk somut adımları atmaya başlamıştır. OSTİM Organize Sanayi Bölgesi yönetimi URAK ile işbirliğine giderek 2007 yılının sonlarında, kümelenme çalışmalarının altyapısını oluşturacak çalışmalara başlamıştır. OSTİM OSB'de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabet Düzeylerinin Analiz çalışması Prof. Dr. Porter tarafından geliştirilen Elmas (Diamond) Modeli yardımı ile analiz edilmiştir. Bu çalışma bölgede yer alan tüm sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ortaya koymuştur. Ayrıca OSTİM OSB'de tüm sektörlerde rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli bulunan sektörler somut bir şekilde ortaya konmuştur. Bu çalışmalarla OSTİM'in ekonomik gelişimini planlı ve sürdürülebilir hale getirmek hedeflenmiştir.

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi kümelenme çalışmaları altyapı aşamasında OSTİM OSB Yönetimi, URAK, Çankaya Üniversitesi ve kanaat önderleri ile çok sıkı, çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaları (Eraslan, 2009:57) aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bölgedeki kanaat önderleri ve sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin yanı sıra 17 firma yöneticisi/ temsilcisi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ayrıca anket uygulaması ve birebir görüşmelerden elde edilen verileri pekiştirmek için

13 firma yönetici/ temsilcisi katılımıyla 2 ayrı odak grup toplantısı tertip edilmiştir. Bu bağlamda, kümelenmede yer alan oyuncuların tamamı çalışmanın kapsamı içinde yer almıştır. Sonuç olarak, çalışmada nicel ve nitel bilimsel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmış olup çeşitleme yöntemi de gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifade ile çalışmada birden fazla yöntem eş zamanlı kullanılarak detaylı veri elde edilmiş ve çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır.

OSTİM OSB yönetim kurulu başkanı Orhan AYDIN' ın "OSTİM'de kümelenme çalışmaları nasıl başladı?" sorusuna; birinci çıkış noktamız "İşletmelerimizi ve dolayısıyla bölgemizi nasıl rekabetçi yapabiliriz, Nasıl daha fazla kalkındırabiliriz, ikinci çıkış noktamız ise rekabet şartları"(Aydın, 2009:32). Başkanın rekabet şartları dediği ve avantaj olarak gördüğü; oluşturulacak kümelenmelerin Başkent Ankara'nın merkezinde olması ve yaptığı ihracat çalışmaları nedeniyle OSTİM dünya ile iletişim halinde olan bir bölge olmasıdır. Ayrıca Orhan AYDIN' ın ara yüzler (pazarlama, bölgesel tanıtım ve halkla ilişkiler, danışmanlık, markalaşma, teknoloji, Ar-Ge, ihracat, projelendirme, üniversitelerle işbirliği vb.) olarak ifade ettiği faaliyetlere OSTİM işletmelerin sahip olması kümelerin kurulumunda önemli etken olmuştur.

#### **3.5.1.2.1. İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM)**

2007 yılı Mart ayında OSTİM Organize Sanayi Bölgesi ile Çankaya Üniversitesi arasında ilk olarak yapılan bir protokol ile iş ve inşaat makineleri kümelenmesi çalışması başlamıştır. Çalışmanın ilk aşamasında seçilecek pilot sektör kümeleştirme çalışmalarını yürütebilmesi için bir kümelenme ekibi oluşturulmuştur. Ekip, bölgesel kalkınmanın esasını teşkil eden, sektörel bazda güçlü kümelenme oluşumu için araştırmalar ve analizler yapmıştır. Mart 2007 tarihinde başlayan kümelenme çalışmaları sektör temsilcisi firmalar tarafından da onaylanmış ve böylece 22 Mayıs 2008 tarihinde İş ve İnşaat Makineleri Kümesi ( İŞİM ) kurulmuştur.

"6 Milyarı OSTİM'e Pazar Yapmak" amacı ile yola çıkan taraflar yapılan çalışmalar sonucunda, gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde başarıyla uygulanan "Kümelenme Modelinin" Türk Sanayisi için en doğru model olduğu görülmüştür. En önemlisi üniversite (Çankaya Üniversitesi) sanayi işbirliğine çok iyi bir örnek olmuşlardır. İş ve İnşaat Makineleri kümelenmesinin kuruluş hedefi sektöründe faaliyet gösteren 120 adet işletmenin kümelenmesi olmuştur. Ancak 2011 Mayıs ayı

itibariyle İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM) işletme üye sayısı 80 olabilmektedir.



Şekil 5: İş ve inşaat makineleri kümelenmesi

İŞİM kümelenmesi bu güne kadar başarılı işbirliği örnek çalışmaları yapmıştır. Çankaya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Kulübü ile İnovasyon ve Girişimcilik sempozyumunu yapmış, yerli ve yabancı pek çok akademisyen çalışmalarını sunmuşlardır. Yine Çankaya Üniversitesi 2007–2008 Akademik Yılı döneminde ilk kez bir çalışmayı başlattı. Bu çalışma ile Çankaya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği son sınıf öğrencilerinin bitirme proje dersleri kapsamında, öğrencilerin oluşturdukları ekipler aracılığıyla seçilen işletmelerin bir sorununun projelendirilerek çözülmesiydi. Öğrencilerin oluşturduğu 10 proje OSTİM Teknokent'te başarı ile sunuldu. Bu 10 projeden 7 tanesi firmalar tarafından kendi işletmesinde uygulanmaya konarak kullanılmaya başlandı. OSTİM proje ekibi ile Çankaya Üniversitesi 2 adet AB Leonardo da Vinci yenilik transferi programına başvurmuştur. AB LDV Yenilik Transferi Programı'na toplam 434.000 Euro değerinde 2 adet proje onaylandı. Transferi Programı projeleri başarı ile uygulandı ve kümelenmeye büyük kazanımlar sağlamıştır. İŞİM kümelenmesi işbirliği çerçevesinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve DPT Müsteşarlığı ile karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmuştur.

### 3.5.1.2.2. Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi

2007 yılında Savunma sanayisinin ihtiyacı olan nitelikli ürünlerin imalatı için gerekli çalışma modellerini oluşturarak, sektördeki yerli üretimin payını arttırmak amacıyla savunma yan sanayi kümelenmesi çalışmalarına başlanmıştır. Savunma yan sanayi kümelenmesi projesini oluşturma basamaklarında savunma sanayisine hizmet veren bölgedeki tecrübeli işletmelerde yapılan rekabet analizi sonuçları, küme çalışmalarının şekillenmesinde önemli yer almıştır. Kuruluş çalışmalarında iletişimin artırılması ve yol haritasının çıkarılması aşamasında projeye, Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) ve ODTÜ Teknopark destek vermiştir.



Şekil 6: Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi

OSTİM Savunma yan sanayi kümelenmesi 01 Temmuz 2008 tarihinde kurulmuştur. OSTİM ve İvedik'teki 69 işletmeden oluşan Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi sektörün %60 üretimini kapsamaktadır. Küme OSTİM Organize Sanayi Bölgesi ve civarında savunma sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. Küme üyesi firma olmak için, cirosunun önemli bir bölümünün savunma sanayinden gelmesi ya da ASELSAN, TAI, FNSS, Boeing, Sikorsky vb. firmaların onaylı alt tedarikçisi olması kriterleri aranmaktadır.

Kümenin hedefi "Ordumuzun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve savunma sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmektir"(Aydın, 2009:37). Küme Milli Savunma Bakanlığı ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı ile stratejik işbirliği içindedir. Ülkemizin millileştirme ve yerlileştirme

strateji sektörün ana hedefidir. OSTİM yönetim kurulu başkanı Orhan AYDIN küme çalışma alanını şöyle açıklamaktadır: “Bu çalışma kapsamında ordu ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanması amacıyla özellikle kuvvetlerle ortak yerleştirme sergileri, yerinde ihtiyaç tespitleri, büyük Milli Savunma Projeleri’nin takip edilmesi, savunma sanayisine özel eğitimlerin alınması ve ana sanayilerle iletişimin artırılması gibi çalışmalar ön plana çıkmakta” (Aydın, 2009:37).

### 3.5.1.2.3. Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi

OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde 2008 yılında yenilenebilir enerji sektöründe OSTİM’li firmaların üretim payını arttırmak ve bu sektörde yenilikçi ürünlerle yeni pazarlar edinmek amacıyla “Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi” kuruldu. OSTİM, Bölgesel Kalkınma Modelleri’nden biri olan yenilenebilir enerji ve çevre kümesinin hedef stratejilerinden en önemlisi; işletmeler arasında iş ve güç birliğini artırmak amacıyla yenilikçi projeleri özenle takip etmek ve yenilenebilir enerji sektöründe gerçekleştirilen araştırmaların uygulama merkezi olmaktır. Ayrıca üniversite çalışmalarının yoğun olarak takip edilerek KOBİ’lere teknoloji transferi sağlanması, hedeflenmektedir. Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi Proje ortakları, OSTİM’li firmalara araştırmalarıyla öncülük eden Hacettepe Üniversitesi, ODTÜ, Başkent Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi’nin yanı sıra kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren uzmanlardan oluşmaktadır.



Şekil 7: Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi

Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi'nin en önemli uygulama ayağı "OSTİM Yeşil Bina Projesidir." Türkiye'de yüksek performanslı binalara yeni bir örnek olan OSTİM Yeşil Bina 3 katlı ve toplam 2.700m<sup>2</sup> lik bir yapıdır. Binanın tüm yapı elemanlarının seçiminde yerli, çevreye duyarlı, geri dönüşümlü ve insan sağlığına zarar vermeyen malzemeler tercih edilmiştir. OSTİM Yeşil Bina Projesi'nde aydınlatma için rüzgâr türbini, suyun arıtımı ve geri kazanımı için atık su arıtma tesisi, ısı yalıtımı yüksek ve ısıma denetimi için trombe duvar, aydınlatma için gün ışığı, su ısıtma için güneş panelleri ve hizmet aracı olarak Hybrid araç (fotovoltaik paneller ile şarj olabilen elektrikli hizmet aracı) kullanılmaktadır. Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi üyeliğine kabul edilen firma sayısı 50'dir.

#### **3.5.1.2.4. Medikal Sanayi Kümelenmesi**

2007 yılında OSTİM'de faaliyet gösteren sektörlerin uluslararası rekabetçilik düzeyinin araştırılması başlığıyla yapılan ve tamamlanan "OSTİM Rekabetçilik Analizi'nin en önemli sonuçlarından birisi de ülkemiz açısından stratejik öneme sahip medikal cihaz pazarının kuruluşundan bu yana gelişmiş olan medikal sanayisi için bir rekabet fırsatı içermesiydi. OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Sağlık sektörünün ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve medikal sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmek hedefi ile kurulmuştur.

Kümelenme projesinde; medikal sektörüne yönelik olarak Fatih Üniversitesi ile birlikte Hacettepe ve Başkent Üniversiteleri ile de işbirliği içinde olunmuştur. OSTİM yönetim kurulu başkanı Medikal Sanayi Kümelenmesi projesinin hedefini; "Medikal sanayi kümelenme projesi ile rekabetçi ürün elde ederek; rekabetçi firma, rekabetçi bölge ve rekabetçi ülke olmak istiyoruz." demiştir. Ayrıca proje ortaklarından Fatih Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Oğuz BORAT' ta "Biz üniversite olarak medikal sektördeki yerli üretim payının artmasını, firmaların küresel pazarda rekabet edebilir hale gelmesini hedefliyoruz. Küme çalışmasında üniversite olarak firmaların nitelikli insan gücü ve bilgiye ulaşmaları için destek vereceğiz." demiştir.



Şekil 8: Medikal Sanayi Kümelenmesi

OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi, üreticilerin yeteneklerinin artırılması için çalışmalar yürütmektedir. Kümelenme üyeliğine şu ana kadar kabul edilen firma sayısı 48'dir. Kümelenmenin KOBİ'lere getirilerini Medikal Sanayi Kümelenmesi internet sayfası olan [www.ostimmedikal.com](http://www.ostimmedikal.com) şöyle sıralamıştır:

- Ortak sorun ve ihtiyaçların belirlenmesi,
- Ortak sorunların çözümüne yönelik projeler ve lobi faaliyetleri,
- Maliyetlerin paylaşımı,
- Personel niteliklerinin geliştirilmesi,
- İnovasyon kapasitesinde artış,
- Ticaret hacminde artış,
- Yeni pazarlara giriş.

Kümelenme yatay/dikey bağlantılı işletmeler ve destekleyici kurumsal yapılarla (üniversiteler, odalar, sektörel örgütler, ilgili kamu kurumları gibi) sıkı bir işbirliği içindedir. Yine yukarıda bahsedilen kümelenme ana hedefi yanında, Medikal Sanayi Kümelenmesi alt hedeflerini 2011 yılında yayınlanan Medikal Sanayi Rehberi'nde aşağıdaki gibidir:

“Üreticilerimizi artan yetenek ve işbirlikleri sayesinde tercih edilir bir firma haline getirmek, üniversitelerin sahip olduğu teknik bilgiyi, ticarileşmesi için sanayiye aktarmak, Sektörel ihtisaslaşma ile bölgesel rekabet avantajı oluşturmak”(Ünal, 2011:9).

### 3.5.2. İstanbul Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi

Turizm, dünyanın en hızlı gelişen endüstrisidir. 21. yüzyılda dünyanın en büyük endüstrisi olması beklenmektedir. Türkiye de 1990 yılından beri, turizm geliri hızla artan ülkeler arasında bulunmaktadır. Her alanda olduğu gibi turizm sektöründe de dünyada 1990 yılında başlayan kümelenme projeleri, ülkemizde ancak 1999-2000 yıllarında kümelenme uygulama projeleri çalışmalarına başlanmıştır. Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi projesi ülkemizde, turizm endüstrisi alanındaki ilk, en kapsamlı ve başarılı bir kümelenme oluşumudur.

Türkiye ekonomisi; 1999 depremi ve arkasından gelen ekonomik kriz nedeniyle durgunluk ve bir darboğaz çıkmazına sürüklenirken, düşünen, üretme isteğinde olan beyinler inovasyon, rekabetçilik ve verimliliği de kapsayan kümelenme çalışmalarını başlatmışlardır. Competitive Advantage of Turkey (CAT) Platformu iş adamı Ali KOÇ başkanlığında, Doç. Dr. Melih BULU ve arkadaşları 1999 yılında Michael PORTER kuramının Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi projesine uygulanabilir olduğuna karar vermiş, fon oluşturarak çalışmalara başlamıştır. “2003 yılına gelindiğinde Türkiye’de CAT platformuna gerek kamu gerekse özel sektörden gelen desteğin artarak devam ettiği görülerek, bu platformun Türkiye’de kurumsallaşma sürecini bir dernek çatısı altında devam ettirmesine karar verilmiş ve 2004 senesinde Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) kurulmuştur”(Tansuğ, 2009:62). CAT platformu tarafından başlatılan ve 2004 yılından itibaren URAK tarafından desteklenen Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi projesi 2005 yılına kadar devam etmiştir.

Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi projesi üç aşamalı olarak ele alınmış ve başarıya ulaşmıştır. Bunlar:

- 1) Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi
- 2) Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi
- 3) Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışmasıdır.

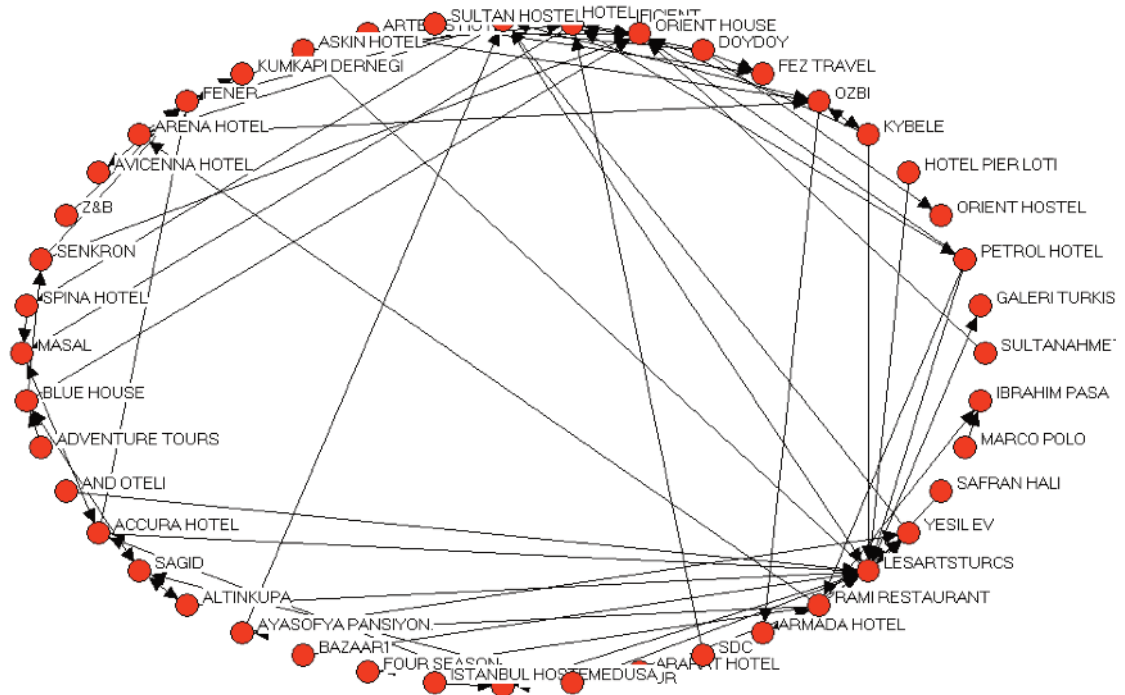


Şekil 9: Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi  
(Kaynak: Tansuğ, Çerçeve Dergisi, 2009:66)

Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi için Prof. Dr. Porter tarafından geliştirilen Elmas (Diamond) Modeli kullanılmıştır. Sektörlerin rekabet avantajını belirleyen dört ana faktör ile rekabetçiliği analiz edilen bu modelde faktör (girdi) koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar elmasın köşelerini oluşturan dört ana faktör olarak değerlendirilmiştir. “Her bir faktörün rekabetçilik seviyesinin yüksek, orta veya düşük olarak değerlendirildiği model ile Sultan Ahmet turizm kümelenmesinin ilk olarak rekabetçilik seviyesi analiz edilmiştir”(Eraslan, 2009:57). Rekabetçilik analiz seviyesini belirleme çalışmaları Porter’ın asistanı Dr. Asya Rudkovskaya’nın liderliğinde yapılmıştır. 1999 yılında CAT ’ın profesyonelce yürüttüğü bu analiz çalışması sonucu ülkemizde turizm sektörü küresel arenada rekabet avantajına sahip sektörlerden biri olarak belirlenmiştir. Türkiye’deki turizm bölgelerinden de Sultan Ahmet Bölgesi seçilmiştir. “Sultan Ahmet’in seçimi yapılırken özellikle sahip olduğu potansiyele rağmen içinde bulunduğu kriz durumu ve Sultan Ahmetli turizmcilerden gelen işbirliği talebi CAT ekibinin adaylar arasında Sultan Ahmet’i seçmesinde rol oynamıştır” (Tansuğ, 2009:63).

Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi çalışmalarını (Eraslan, 2009:55) şöyle ifade etmektedir:

Kümelenme analizi için anket tasarlanmış ve uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin özel yazılım programı ile değerlendirilerek ağ yöntemine göre kümelenme analizi yapılmıştır. Kümelenme analizi sonucu, merkez oyuncular, çevre oyuncular vs. gibi bulguların yanısıra, kümelenme geliştirmeye öncülük edecek oyunculara da ulaşılmıştır.



Şekil 10: Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2000)  
(Kaynak: Nasır, Bulu ve Eraslan, 2005: 192.)

Sultan Ahmet Bölgesinde CAT'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre 2000 yılında bölgenin pek çok eksiği tespit edilmiş ve geliştirmeye, değiştirmeye muhtaç olduğu görülmüştür. Bunlardan en önemlisi kalifiye işgücü eksikliğiydi. Bölgedeki istihdamın yaklaşık olarak sadece %10'u turizm konusunda eğitilmiş işgücü başlığı altında değerlendirilebilir durumdaydı. Ayrıca bölgede çalışanların bilgisayar ve internet kullanabilme oranının düşük olması, firmaların ancak %20'sinin kendisine ait e-posta hesabının bulunması 21. yüzyıla girerken bölgenin teknoloji ve iletişimde ne kadar geri olduğunun göstergesiydi. CAT ekibi tarafından kümelenme oluşumu üyeleri konu ile ilgili sektördeki eksikler konusunda bilgilendirildi. Daha sonra bu üyelere

eğitimlerin gerekliliği konusunda ikna edildiler ve oluşturulan yerel komiteler liderliğinde eğitimlere başlanmıştır. Bu eğitimlerin çoğu üniversiteden gelen alan uzmanı eğitmenler tarafından yapılmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır.

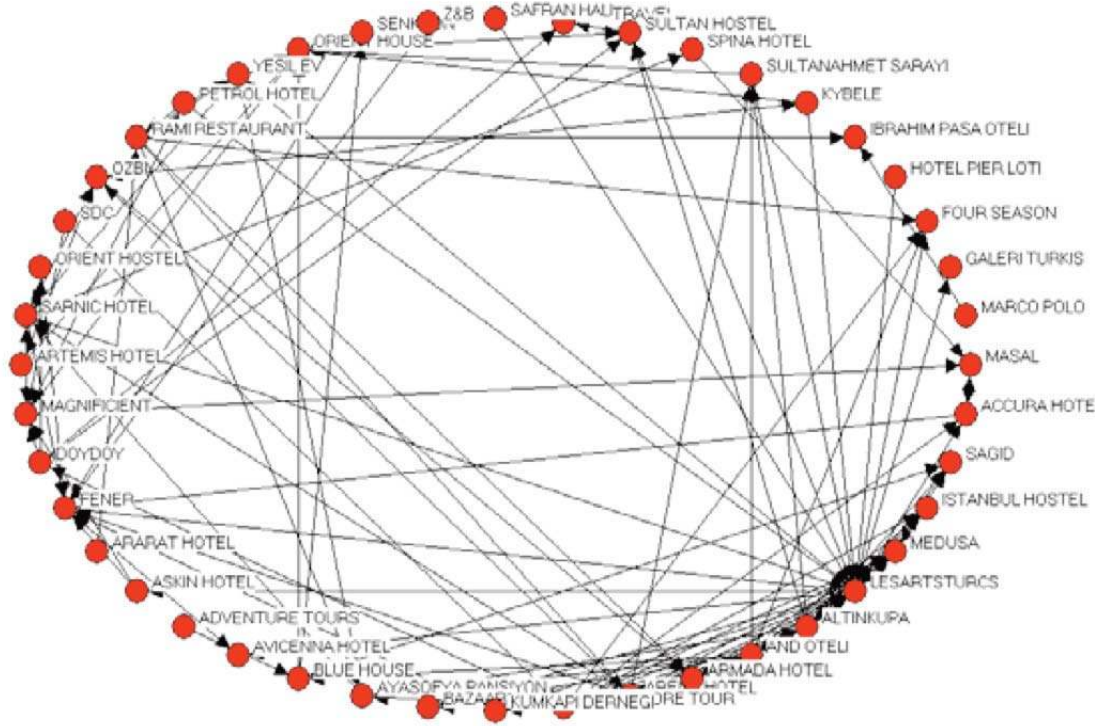
Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışmalarında uygulanan anket sonucu liderlik özelliğine sahip, süreçte pozitif düşünen ve değişime açık olan kümelenme üyelerinden bir Yerel Komite oluşturulmuştur. İlk yerel komite toplantısı 10 Nisan 2000 tarihinde And Otel’de dört temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yerel komite çalışmaları ile birlikte tespit edilen projelere ait eylem planlarını hayata geçirmek için alt proje grupları oluşturulmuş ve kümelenme geliştirme teknikleri ile Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi geliştirilmeye başlanmıştır. Bu geliştirme faaliyetlerini (Eraslan, 2009:55) aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

Kümelenme bünyesindeki oyuncular arasında iletişimin geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün artırılması başlıklarında yürüyen projelerin yanısıra Sultan Ahmet’teki tarihi yerlerin onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi kümelenmenin fiziki yapısının geliştirilmesi konusunda da birçok proje Yerel Komite tarafından hayata geçirilmiştir. Sultan Ahmet turizmcileri 1999 senesinin getirmiş olduğu olumsuz havayı, Kümelenme Geliştirme Projesi’nin tetiklediği birlikte rekabet ile aşmayı başarmış ve günümüzde Türkiye’nin en başarılı turizm kümelenmelerinden biri haline gelmiştir.

Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi iletişim yetersizliğini gidermek için sektör üyeleri arasında elektronik haberleşme grubu kuruldu. Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi üyelerini ortak bir platformda buluşturmak ve Sultan Ahmet turizminin dünyaya etkin tanıtımı içinde bir internet sitesi hazırlandı ve hayata geçirildi. Günümüzde dahi o günlerle ilgili bilgilerin İnternet ortamında izlenme adresi [http://groups.yahoo.com/group/Sultan\\_Ahmet/](http://groups.yahoo.com/group/Sultan_Ahmet/) dir. Yabancı turistlere yapılan tanıtım çalışmaları yanında yerel komite tarafından İstanbullu’lara ve ülkemizin insanına tanıtmak amacıyla Sultan Ahmet Postası gazetesi çıkarıldı. Sultan Ahmet, yabancı turistlerin uğrağı olmanın ötesinde, yerlilerin de geldiği bir semt olmaya başladı.

2005 yılında, 2000 yılında yapılan kümelenme analizi tekrar yapıldı. Sultan Ahmet kümelenme geliştirme projesi olarak başlanan ve Sultan Ahmet kümelenmesine dönüşen çalışmanın etki ve farklarını bu analizlerin arasında çok belirgin olarak görmek mümkündür. “Anketlerin analiz edilmesiyle 2000 senesinde 85 olan bağlantı sayısının

2005 senesine gelindiğinde 147'ye yükseldiği, bağlantılarda %73'lük bir artışın meydana geldiği gözlemlendi”(Tansuğ, 2009:66). Ayrıca bölgedeki firmaların gelirlerinde % 21'lik artış ile birlikte firmalarda istihdam edilen ortalama çalışan sayısının 12'den 18'e çıktığı gözlemlendi.



Şekil 11: Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi Haritası (2005)  
(Kaynak: Nasır, Bulu ve Eraslan, 2005: 193.)

2005 yılından günümüz Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi çalışmalarına gelinecek olunursa; yoğun olan kümelenme oluşturma projeleri tamamlandığından 2005 yılından itibaren Sivil Toplum Kuruluşları (STK) oluşum ve destekli küçük organizasyonlarla kümelenme etkinlikleri devam etmektedir. Bunlar daha çok küme içi ve diğer kümelerle fikir alışverişi ve yeni trenlerin oluşturulduğu, tartışıldığı faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerle kümelenmelerde yer alan turizmcilerin bilgi paylaşımları hızlı olmakta ve birbirlerine destekleri artmaktadır. Ayrıca günümüz faaliyetleri olarak “Bab-i Ali Şenliği, İstanbul Photo Contest, Sultan Ahmet Türk Mutfağı Tanıtımı ve İstanbul Türk Kahvesi günleri gibi etkinliklerde yine aynı iletişim grubu görev almaktadır” (Tansuğ, 2009:67). İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti etkinlikleri ile

İstanbul ve Sultan Ahmet Turizm Bölgesi eşsiz değerleri ön plana çıkarılmış, kültürel mirası koruma projeleri başlatılmış, kültür sanat altyapısı ve etkinliklere katılım gerçekleştirilmiş, bölgenin kültür turizminden aldığı pay artırılmış ve yerelin karar alma sürecine katılımı sağlanmıştır.

Türk turizmi sektörünün 2011 yılı sonu itibari ile ülkemize beklediği yabancı turist sayısı 30.000.000 kişidir. (2010 yılında ülkemize gelen yabancı turist sayısı 28.632.204 kişi) Hedeflenen bu kapasiteyi yakalayabilmesi için “Ülkemizde Bacasız Fabrika” olarak nitelenen turizm sektörünün gelişerek daha rekabet edebilir, yenilikçi ve toplumsal pazarlama anlayışıyla; Türkiye’de bir ilk olan Sultan Ahmet’teki başarılı kümelenme uygulaması örnek alınmalı ve diğer sektörler tarafından incelenmesi gereken bir kümelenme projesidir.

### **3.5.3. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi**

Adıyaman 1 Aralık 1954 yılında il olmuştur. İl olmadan önce, sanayi ve ticaret alanında önemli bir faaliyet göze çarpmamaktadır. Adıyaman’da sanayi, 1967 yılında faaliyete giren ve bir devlet kuruluşu olan Sümerbank ile başlamıştır. Daha sonra yine devlet kuruluşu olan süt ve çimento fabrikaları ile az da olsa sanayi gelişme göstermiştir. 1988 yılından itibaren, ülkemiz ekonomisindeki sanayileşme çabaları ve sanayinin teşvik edilmesi sonucu bölgede yatırımların hızlandığı gözlenmiştir. Özellikle yöresel ihtiyaçların sonucu olarak, tarıma dayalı un ve tekstil fabrikalarının sayısı hızla artış göstermiştir.

Adıyaman’da tekstil ve konfeksiyon sektörü her ne kadar Sümerbank ile başlamışsa da, Sümerbank sanayileşme yolunda ilde beklenen ateşlemeyi yapamamıştır. Adıyaman tekstil ve konfeksiyon sektöründeki sanayileşme yolundaki ilk ciddi adımlar 1996 yılında atılmıştır. 1996’da “özel yatırımların devlet teşviki” çalışmalarına bağlı olarak, özel teşebbüs de sanayi alanına ilgi göstermeye başlamıştır.

Adıyaman sanayisinde çoğu orta ve küçük işletme ölçeğinde olmak üzere toplam 232 adet sanayi sicil belgeli işletme görülmektedir. Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği (ATEKS)Başkanı İsmet Nedim AÇIKGÖZ’ ün ifadelerine göre

“91 firma tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. İl genelinde sanayi istihdamı 10.550 kişi olup. Bu istihdamın % 50’sini tekstil firmaları karşılamaktadır.”



Şekil 12: Adıyaman tekstil sektörü

Adıyaman Kümelenme Programına Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM Projesi kapsamında 2004 yılında başlanmıştır. GAP-GİDEM (Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi) tarafından ilk aşamada Adıyaman tekstil hazır giyim kümelenmesi için bir program amacı belirlenmiştir. Adıyaman kümelenme programının amacı; Adıyaman odaklı olmak üzere, Gaziantep, Kahramanmaraş, Malatya, Şanlıurfa, Diyarbakır gibi illeri içersine alan bir coğrafi alanda tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren ve birbirleriyle girdi ve çıktı ilişkisinde bulunan tüm oyuncuların bu coğrafi alanda yığılmalarının ve böylece toplam katma değerin bu bölgede oluşarak bölgenin refah artışına katkı sağlamalarının temini olarak belirlenmiştir.

Adıyaman kümelenme programının katılımcıları; Valilik, Belediye Başkanlığı, Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim sektörünün iş

adamları ve bunların oluşturduğu dernek ile Adıyaman Üniversitesi Tekstil ve Hazır Giyim Meslek Yüksek Okulu'dur. Bu program GAP-GİDEM'in sekreteryası ve URAK (Uluslararası Rekabet Araştırma Merkezi Derneği)'in danışmanlığında halen devam etmektedir. İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri) ve TGSD (Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği ) gibi sivil toplum kuruluşu niteliğindeki kuruluşları ile çeşitli işbirliği programları geliştirilmiştir.

Adıyaman küme analizi yani küme haritası çıkartılması yukarıda belirtilen programda değinilen coğrafi mekânlarda 120 adet tekstil ve hazır giyim tesisi ziyaret edilerek söz konusu kuruluşlar arası iletişimin düzeyini belirlemeye yönelik bir soru formu eşliğinde mülakat yapılmıştır. Bunun neticesinde Adıyaman tekstil ve hazır giyim küme haritası oluşturulmuştur. Kümelenme zincirinde yer alması gereken eksik oyuncular belirlenmiştir. Örneğin; iplik, boyama, baskı, aksesuar üretimi, makine imalatçısı vb. Bu çalışmalar 2004 yılı sonunda tamamlanmıştır. Daha sonraki adım olarak Adıyaman Küme Geliştirme Komitesi'nin kurulmasına karar verilmiştir. Adıyaman Küme Geliştirme Komitesi, sektörü temsil eden on beş kişiden oluşarak Şubat 2005'te kurulmuştur. Bu komite 2006 yılına kadar bir buçuk yıl boyunca yaklaşık iki ayda bir olmak üzere sürekli toplanarak 38 adet sektör geliştirme projesi üretmiştir. Her bir proje için sorumlu olarak bir yerel paydaş belirlenmiştir. Bu çalışmalarını komite aşağıda yer alan dokuz ana başlıkta toplamıştır(Sayın, 2007:351):

1. Adıyaman'da altyapı (hava alanı, yol, sulama ve enerji) imkânlarının geliştirilmesi,
2. İş gücü yeteneğinin KOSGEB, Çıraklık Okulu ve ATEM (Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Eğitim Merkezi) gibi imkânlar ile geliştirilmesi,
3. Tekstil ve hazır giyim ürünlerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda tanıtım imkânlarının geliştirilmesi,
4. OSB ile ilgili işlemlerde stratejik veya operasyonel düzeyde tekstil ve hazır giyim ürünlerine öncelik verilmesi,
5. Adıyaman'da bu sektörde girişimciliği geliştirmek üzere eksik oyuncular için elverişli yatırım ortamının tesisi ve yatırım promosyon faaliyetleri yapılması,
- 6 Adıyaman'da sosyal çevrenin, sanatsal faaliyet kurumlarının, otellerin, lokantaların tesisi ile geliştirilmesi,
7. Adıyaman kümelenme komitesinin faaliyet ve çalışmalarını tanıtan web sayfasının ve sektörün aktörleri arasında e-posta iletişim platformunun oluşturulması,
8. Adıyaman Üniversitesi Tekstil ve Hazır Giyim Meslek Yüksek Okulu'nun imkânları ve çalışmaları ile sektörün ihtiyaçları ve çalışmaları arasında bütünlük sağlanması,

9. Adıyaman Kümelenme Komitesinin hukuki kimlik kazanması ve kümelenmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasını teminen bu programın sekreteryasını üstlenmesidir.

Yukarda yapılan çalışmaların tamamlayıcısı olarak Valilik, Belediye Başkanlığı ve KOSGEB işbirliği ile kurulan Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Merkezi (ATEM)’nde mesleki bilgi ve beceri artırma eğitimleri verilmiştir. İşletmelere sağlanan mesleki geliştirme hizmetleri ile alanın ihtiyacı olan işgücüne “iş başı eğitimleri” yapılarak verimlilikte işgücünden kaynaklanan eksiklik ve açık giderilmeye çalışılmıştır.



Şekil 13: Mesleki Eğitim( İş Başı Eğitimi)

Adıyaman’da tekstil hazır giyim kümelenmesinin oluşturulması ve desteklenmesinin birçok sebebi vardır. Bunların başında sektörün ana hammaddesi olan pamuğun ülkemizde büyük bir bölümünün GAP Bölgesinde üretiliyor ve artarak üretilecek olmasıdır. Ayrıca 5084 ve 5350 sayılı yasalar kapsamında yatırımcılara bedelsiz arsa tahsis yapılması, % 50’ye kadar enerji iadesi sağlanması ve SSK primleri

ile vergi stopajının işveren payının % 100'üne kadarının devletçe karşılanması (2009 Haziran ayına kadar devam etmiş ve en son Adıyaman ili 3.bölgeye alınmıştır.) ve GAP Bölgesi'ne yönelik AB hibeleri sayılabilir. Tüm bunların yanında KOSGEB destekleri ve ilin sosyal huzur ve güvenliğinde önemli etkenler olmuştur.

2004 senesinden itibaren GAP GİDEM Adıyaman Ofisi tarafından yürütülmekte olan tekstil hazır giyim fırsat penceresi projesinin somut bir çıktısı olarak, Adıyaman tekstil hazır giyim kümelenme derneği (ATEKS) 16 üye ile 2006 Temmuz ayında kuruldu.



Şekil 14: Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği

Adıyaman tekstil hazır giyim kümelenme derneğinin (ATEKS) amacını, 2006 yılından bu güne kadar başkanı olan İsmet Nedim AÇIKGÖZ aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Adıyaman ili sınırlarında, tekstil sanayi ve ürünleri imalatı ve satışıyla iştigal eden gerçek ve tüzel kişileri bir çatı altında toplamak; ortak menfaatlerini korumak, ihtiyaç duydukları kalifiye eleman, makine-teçhizat, hammadde temini gibi konularda yardımcı olmak, pazar bulmalarını kolaylaştırmak, sonuç olarak tüm üyelerin birlikte güçlenmelerini sağlamaktır (Açıkgöz, 2010:36).

ATEKS başkanı İsmet Nedim AÇIKGÖZ kümelenme derneklerini bir sivil toplum kuruluşu olarak nitelemektedir. ATEKS'in misyonu olarak da kapsadığı bölgeyi, tekstil hazır giyim sektörünün potansiyel gücünü değerlendirerek, uluslararası kalite, sosyal ve çevre standartlarına uygun, tedarik zincirini ve satış organizasyonunu tamamlamış bir üretim havzasına dönüştüreceğini belirtmektedir. ATEKS öncelikle üyelerinin ve sektör üreticilerinin kar payları ve cirolarının artmasını sağlayarak tekstil ve hazır giyim sektörünün refah düzeyini yükseltmeyi hedeflemektedir. Refah artışından sektörün yenilik yapma kapasitesinin artması ve böylece sektörün üretim kalitesinde yükselme kaydedilmesi, nitelikli eleman istihdamının artması, ulusal ve uluslararası boyutta sektörün güçlenmesi beklenmektedir.

Kümelenme uygulamasında başarı yakalamış bir şehir olan Adıyaman, tekstil hazır giyim kümelenmesiyle son derece önemli bir gelişime imza atmıştır. Kümelenme projesi 2004'te GAP İdaresi tarafından başlatılan Adıyaman'da 10 yıl öncesine kadar organize sanayi bölgesi bile yoktu. Kümelenme çalışmaları ile bugün başarı yakalamış geleceğe umutla bakan sektörleri var. Adıyaman Tekstil hazır giyim kümelenmesi ile ilgili olarak Ordu Genç İşadamları Derneği (ORGİAD) Başkanı Ayhan KAYMAZ'ın ifadeleri şöyledir; “Kümelenme çalışmalarının en başarılı projelerinden bir tanesi Adıyaman' da tekstil ve hazır giyim üreticilerinin kümelenmesidir”. Adıyaman tekstil hazır giyim kümelenmesi 2005'te Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu tarafından en başarılı kümelenme programı seçilmiştir. Ayrıca Adıyaman kümelenmesinin başarısını (Sayın, 2007:351) şu ifadelerle belirtmiştir; “Adıyaman kümelenme çalışmasında gerek yeterli oyuncu sayısına ulaşılabilmesi, gerek işbirliğine daha yatkın bir sosyo-kültürel yapının olması gibi nedenler ile diğer illerde yürütülen kümelenme çalışmalarına göre daha hızlı yol kat edilebilmiştir”.

Adıyaman, tekstil hazır giyim kümelenmesinde Güven, ortak çıkar, işbirliği, ortak akıl, gibi anahtar kavramlar kümelenmenin yapı taşlarıdır. Bütün bunlar göz önüne alındığında ATEKS'in toplumsal bir proje niteliği taşıdığı da iddia edilebilir.

### 3.6. KOBİ'LER ve Kümelenme

Ülkemizin kalkınmasını ve 2023 yılında tüm dünya ekonomileri içerisinde ilk 10'da yer almasını istiyorsak, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere daha fazla önem vermeliyiz. KOBİ'leri uluslararası rekabete açık kümelenmeler haline getirmeliyiz. Kümelenmelerin çekirdeğini oluşturan KOBİ'ler sübjektif ve ideolojik tartışmaların dışında algılanmalı, rasyonel ve ülkenin geleceğini belirleyen alan olarak görülmeli ve bu çerçevede fikir yürütülmelidir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler “açık sistem” olma özelliği taşıdıkları için ulusal ve uluslararası düzeydeki ekonomik, sosyal, kültürel ve politik gelişmelerden etkilenirler. 1990'lı yıllardan itibaren, özellikle gelişmiş ülkelerdeki eğilimler, ekonomik sistemlerinin kümelenme yaklaşımıyla yeniden düzenlenmesi ve bu alandaki gelişmelere süreklilik kazandırılması yönündedir. Türkiye'yi ekonomisi güçlü, çağdaş uygarlığın yapıcı, seçkin bir ortağı yapmak doğrultusunda KOBİ'lerin oluşturduğu kümelenmeler önemli bir fırsat ve stratejik alan olarak görülmelidir.

#### 3.6.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Nedir?

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) tanımlanması konusunda küresel bir bakış açısıyla literatür incelendiğinde; ülkelerin, akademisyenlerin, araştırmacıların, kamu kurumlarının ve diğer ilgili kuruluşların arasında görüş birliği olmadığı görülmektedir. Kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda daha çok belirli rakamsal ölçüler ve büyüklük kriterleri ile göreceli büyüklükler ifade edilmektedir. KOBİ'lerin ifade edildiği rakamsal ölçüler ve büyüklük kriterleri; sanayileşme düzeyi, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi, istihdam ettikleri personel sayısı, pazarın büyüklüğü, piyasa payı, kar büyüklüğü, işletmelerin çalışmaları, satış hacmi, sabit sermayesi, sürdürdükleri iş kolları ve kullanılan üretim teknikleri gibi nitel ve nicel özelliklerdir. KOBİ'lerin tanımlanmasında sayılan nitel ve nicel özellikleri kapsayan rakamsal ölçüler ve büyüklük kriterleri konusunda büyük farklılıklar gözlenmektedir. Hatta kimi durumlarda rakamsal ölçüler ve büyüklük kriterleri aynı ülkede bölgeler arasında ve iş kollarına göre de değişebilmektedir.

Dünyanın birçok ülkesinde çeşitli KOBİ tanımları, ölçütleri ve sınıflandırmalarında önemli farklılıklar görülmektedir. Bunların başında Avrupa Birliği (AB) ülkeleri gelmektedir. 1997 yılında gerek Birlik ülkelerinde gerekse ulusal alanlarda karışıklığa meydan vermemek için tüm AB ülkelerinde geçerli olan bir KOBİ çerçeve tanımı geliştirilmiş ve 1998 yılında da şemsiye bir tanım olarak yürürlüğü konulmuştur. Ancak 1998 yılından önce AB ülkelerinde çok farklı KOBİ tanımı ve ölçütleri söz konusudur. Fransa’da 1997 yılından önce küçük ve orta ölçekli işletmelerin işçi sayısı olarak ölçüsü şöyledir: El Sanatları işletmesi 1-9 işçi, Küçük ölçekli işletme 10-50 işçi ve orta ölçekli işletme 51-500 işçi olarak kabul edilmiştir. Yine bir AB üyesi olan Hollanda’da 1997 öncesi KOBİ’lerde çalışan personel sayısı ile sınıflandırmışlardır. “Buna göre 10’un altında personel çalışan işletmeler küçük, 10-100 arası personel çalışan işletmeler orta ölçekli sanayi içinde mütalaa edilmektedir”(Müftüoğlu, 2007:115). Yine bir AB üyesi ülke olan İtalya da küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesinde 1997 öncesi sık başvuru olan iki ölçüt çalışan personel ve sabit işletme sermaye yatırım tutarıdır. “Bu ölçütler esas alındığında, en çok 500 işçi çalıştıran ve sabit sermaye yatırımı 3 milyar İtalyan Lireti’ni geçmeyen işletmeler küçük ve orta sanayi kapsamına dâhil edilmektedir”(Müftüoğlu, 2007:115).

Avrupa Birliğinde 1998 yılında yürürlüğe giren ve tüm AB ülkelerinde şemsiye görevi gören KOBİ tanımı ve sınıflandırılması ileriki yıllarda bazı değişikliklere uğramıştır. 2005 yılında yapılan son KOBİ tanımında çalışan sayısı, bilanço büyüklüğü ve ciro büyüklüğü belirlenmiştir. AB KOBİ sınıflandırılması aşağıdaki tablo da gösterilmiştir.

Tablo 2: AB’deki 2005 Yılı Son KOBİ Sınıflandırılması

| Kriter                           | KOBİ Sınıflandırılması |                       |                      |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
|                                  | Mikro Ölçekli İşletme  | Küçük Ölçekli İşletme | Orta Ölçekli İşletme |
| Çalışan Sayısı                   | 0–9                    | 10–49                 | 50–249               |
| Yıllık Net Satış Hâsılatı (Ciro) | 2 Milyon Avrodan az    | 10 Milyon Avrodan az  | 50 Milyon Avrodan az |
| Mali Bilânço Büyüklüğü           | 2 Milyon Avrodan az    | 10 Milyon Avrodan az  | 43 Milyon Avrodan az |

(Kaynak: MÜFTÜOĞLU, 2007:123)

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) hala genel geçerliliği olan KOBİ'lerin belirlenmesine ilişkin resmi bir tanım mevcut değildir. Ancak bu ülkede de çalışan işçi sayısı küçük ve orta ölçekli işletmelerde esas alınmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde 100'e kadar işçi istihdam eden işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak kabul edilmekte, ayrıca bu sınır bazı durumlarda 500'e kadar genişletilmektedir. Bir üst sınıf olan orta ölçekli işletmeler de istihdam edilen işçi sayısı 1000 işçidir. Ancak bu da istisnalarda 1500 işçiye kadar artırılmaktadır. Uzak doğu ülkesi olan Güney Kore'de KOBİ'lerin sınıflandırılması şöyledir; "İstihdam edilen işçi sayısı 300'ün altında kalan işletmeler küçük ve orta ölçekli, 300'ün üstünde işçi çalıştıran işletmeler büyük işletme kapsamına alınmaktadır"(Müftüoğlu, 2007:115).

Ülkemizde Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri belirtmek amacıyla kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda 2006 yılına kadar akademisyenlerin, araştırmacıların, kamu kurumlarının ve diğer ilgili kuruluşların arasında görüş birliği yoktu. Ancak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28.7.2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 1 inci maddesine göre, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 'in yürürlüğe konulması; Bakanlar Kurulu'nce 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nce kararlaştırılan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 18.11.2006 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve Türkiye'deki KOBİ tanımını ve ölçütlerini bire indirmiştir ve bu konuda çeşitli kurum ve kuruluşlar arasındaki uyumu sağlamıştır.

18.11.2006 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'ten önce ülkemizde KOBİ'lerin ölçütleri ve tanımlanması farklılıklar arz etmekteydi. Örneğin Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) yaptığı değerlendirmelere göre; 1–24 arasında çalışanı olan küçük işletmeler, 25–100 arasında çalışanı olanlar orta ölçekli işletmeler, 101 ve üstünde çalışanı olanlar büyük işletmelerdi. Dış Ticaret Müsteşarlığı KOBİ'leri 1–200 kişi arasında çalışanı olanlar orta ölçekli işletmeler, Halk Bank 1–150 kişi arasında çalışanı olanlar orta ölçekli

işletmeler, Hazine Müsteşarlığı ise mikro KOBİ'leri en çok 9 işçi çalıştıran işletmeler olarak, Küçük KOBİ'leri 10 ila 49 arasında işçi çalıştıran kuruluşlar olarak ve Orta KOBİ'leri ise 50–250 işçi çalıştıran KOBİ'ler olarak tanımlanmaktaydı.

Yukarıda bahse konu tüm kurum ve kuruluşlar arasında KOBİ'lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması farklılıklarının ortadan kaldırılması; 18.11.2006 tarih ve 997 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'in 1.Maddesinin amaç başlığında şu şekilde ifade edilmiştir: “Bu Yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır”. Ayrıca 2.Madde'de ise KOBİ'lerle ilgili oluşturulacak mevzuatın sınırları ortaya konmuştur. “Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ilgilendiren mevzuatın uygulanmasında bu yönetmelik hükümleri esas alınır. Ancak; KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, bu yönetmelikte belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilirler. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir”.

Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimleri işletme olarak tanımlayan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” in 4.Maddesi işletmeleri; mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırmaktadır. Ayrıca yine 4.Madde'de, İki yüz elli kişiden az yıllık çalışanı istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimleri Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) olarak adlandırmaktadır. Söz konusu yönetmelikle KOBİ sınıflandırılması aşağıdaki tablo ile ortaya konabilir:

Tablo 3: Türkiye’de KOBİ Sınıflanması

| Kriter                           | KOBİ Sınıflandırılması |                       |                      |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
|                                  | Mikro Ölçekli İşletme  | Küçük Ölçekli İşletme | Orta Ölçekli İşletme |
| Çalışan Sayısı                   | 0–9                    | 10–49                 | 50–249               |
| Yıllık Net Satış Hâsılatı (Ciro) | 1 Milyon TL’den az     | 5 Milyon TL’den az    | 25 Milyon TL’den az  |
| Mali Bilânço Büyüklüğü           | 1 Milyon TL’den az     | 5 Milyon TL’den az    | 25 Milyon TL’den az  |

1998 yılında Avrupa Birliği’nde (AB) yürürlüğe giren KOBİ tanımı tüm birlik üyesi ülkeler açısından bir şemsiye tanım olarak geliştirilmiştir. Ülkemizde de 2006 yılında yürürlüğe giren söz konusu yönetmelikte Avrupa Birliği KOBİ tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması gibi bir şemsiye tanım olarak ortaya konmuştur.

### 3.6.2. Kümelenme - Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler İlişkisi

Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm dünya ülkelerinde son yirmi yıldır nerdeyse damgasını vuran küresel rekabet ortamlarında, KOBİ’ler rekabet güçlerini artırmak ve uluslararası pazarlara açılabilmek için çok çeşitli çabalara girmişlerdir. KOBİ’lerin rekabet gücü nasıl artırılır, üretim ve sermaye güçleri nasıl artırılır gibi ortak çözümler ortaya konmalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kümelenme anlayışı ile bir araya gelerek ortak tedarik, ortak tasarım, ortak pazarlama, ortak laboratuvar, ortak imalat ve ortak hizmet sunumu yapmalıdır. İşletmeler kümelenmelerle bir araya gelerek ortak sorunlara ortak çözümler üretmelidir. Günümüzde yüksek rekabet avantajı elde etmek, daha fazla mal ve/veya hizmet üretmek KOBİ’ler için daha fazla istihdam daha fazla gelir demektir. Başarılı bir kümelenme politikası için ortak akıl ve ortak hedefler oluşturulmalıdır.

“Küresel ekonomiyle bütünleşme ve dış pazarlara açılmada KOBİ’ler önemli roller üstlenmektedir”(Kayabaş ve diğerleri, 2010:1). Küreselleşme süreci ile sınırları

zorlayan rekabet KOBİ'leri işbirliği yapmaya zorlamıştır. Bunu KOSGEB Başkanı Mustafa KAPLAN şöyle ifade etmiştir:

“KOBİ'ler, daha önce görmedikleri boyutta bir rekabet ortamına girmiş bulunmaktadır. Özellikle 90'lı yıllara kadar kendi yerel pazarları içinde ve yalnızca yerli rakipleriyle yarışan işletmeler, küreselleşmenin sonucu olarak karşılarında dünyanın öbür ucundan gelen yabancı rakipleri bulmuşlardır. Dünyanın hemen her yerinde karşılaşılan bu yeni durum karşısında KOBİ'ler, hem kendi yerel veya bölgesel pazarlarında hem de dış pazarlarda başarılı olabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerektiğini görerek birbirleriyle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir”(Kaplan, 2009:12).

KAPLAN, bu işbirliği içinde en önemli modelin kümelenmeler olduğunu ifade etmiştir.

KOBİ'lerin tedarik, pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı ve finansman başta olmak üzere birçok alanda tek başına sorunlarına çözüm bulması artık küreselleşen ekonomilerde çok zordur. Ancak kümelenmeyle bir araya gelerek kapasite ve rekabet gücü yüksek işletmelere dönüşmeleri, ortaklık ve işbirliği kültürünü geliştirmeleri ile mümkündür. Ülkemizde KOBİ'ler İstihdam odaklı, ihracat hedefli yeni hamleleri için, Sektörel ve Bölgesel kalkınma modeli olan kümelenmelere daha fazla önem verilmeli ve yeni kümelenme oluşumları sağlanmalıdır. KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan avantajlar sayesinde ulusal ekonomiye yansıyacak olumlu katkıları ve dış ticaretten alacakları pay dikkate alındığında söz konusu önemi daha da iyi anlaşılabilir.

### **3.6.3. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Destek ve Hizmet Veren Kurum ve Kuruluşlar**

“KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye Ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarıdır”(Çatal, 2007:33). Ülkemizde KOBİ'lere farklı amaç ve nedenlerle destek, hizmet veren kurum ve kuruluşlar şöyle sıralanabilir:

—KOSGEP (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

—T.C. Ekonomi Bakanlığı

—Maliye Bakanlığı

- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- İGEME (Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı İhracat Bilgi Platformu)
- TÜBİTAK ( Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Geliştirme Kurumu)
- TTGV ( Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)
- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- İŞKUR
- TİKA ( Türkiye İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı)
- ABİGEM (Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı)
- MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı)
- KOBİ Bilgi Sitesi

KOBİ'lere farklı amaç ve nedenlerle destek- hizmet veren kurum ve kuruluşların KOBİ'lere verdiği destek ve hizmetlerden bir kısmını şöyle sıralayabiliriz:

ABİGEM KOBİ Dünyası; KOBİ'lerimize finanstan teknolojiye, üretimden pazarlamaya, dış ticaretten insan kaynaklarına, birçok konuda temel bilgiler vermek amacıyla faaliyete geçirilmiştir. Bu temel bilgiler KOBİ'lerimizi gerek günlük işlemleriyle ilgili, gerekse yerel ve dünya pazarlarında rekabet güçlerini artırmaları konusunda bilinçlendirecek ve profesyonel anlamda danışmanlık almaları gereken hususları da açığa çıkaracaktır.

KOSGEP; işletmelere özgü sorunların işletmeler tarafından projelendirilmesi ve projelendirilen maliyetlerin desteklenmesi ve KOBİ'lerde proje kültürü ve bilincinin oluşturulması, işletmelerin proje yapabilme kapasitelerinin geliştirilmesi, Esnek destekleme sisteminin oluşturulması, işletmelerin; üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projelerin desteklenmesi, işletmelerin proje ile ilişkilendirilmiş makine-teçhizat, hammadde ve malzeme desteğinin sağlanması vb.'dir.

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV); 24 özel sektör, 5 kamu, 10 semsiyeye kuruluş ve 15 gerçek kişinin bir araya gelmesi ile kurulmuş bir vakıf 'tır. Özel sektör ve kamunun özel sektörümüzün uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi yolu ile güçlendirmek ortak hedefi ile bir araya geldiği

TTGV, Türkiye'de Ar-Ge ve yenileşimin desteklenmesi amacı ile kurulmuş ilk ve tek Kamu Özel Sektör Ortaklığı'dır. 1991 yılından beri özel sektörümüzün Ar-Ge ve Teknolojik Yenilik projelerine destek sağlamakta olan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Avrupa Birliği'nin Lizbon Bildirisi'nde de ifade edilen kamunun araştırma ve geliştirme desteklerini özel sektöre ulaştırmada ihtiyacı hissedilen yenilikçi ve dinamik aracı kanallara Türkiye'nin sunduğu Avrupa çapında başarılı bir örnektir.

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA); özel hukuk hükümlerine göre 1985 yılında kurulmuş kamuya yararlı bir vakıftır. Ulaşmak istediği hedef, mesleki eğitim ile istihdam arasında bir bağ kurulmasıdır. Küçük sanayi ve tüm KOBİ'leri desteklemek için 1991 yılında MEKSA, GTZ' den sağladığı bir başlangıç sermayesi ile Türkiye'nin ilk ve tek Kredi Garanti Fonu' nu kurdu. KGF İşletme ve Araştırma A.Ş.'nin ortakları TOBB, TESK, KOSGEB, HALKBANK, TOSYÖV, ve MEKSA' dan oluşmaktadır. KGF, KOBİ'lerin bankalardan aldıkları kredilere 400.000 Euro' ya kadar kefalet desteği vermektedir. Gene KOBİ'lerin ihracatta bulunmalarını ve özellikle de fuarlara katılmalarını kolaylaştırmak ve teşvik amacıyla MEKSA, 1993 yılında FORUM Fuarcılık ve Geliştirme A.Ş.'ni kurdu.

TÜBİTAK ( Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Geliştirme Kurumu); üniversite ve kamu araştırma kurumlarındaki bilgi birikiminin, KOBİ'lerin ihtiyaçları doğrultusunda ürüne ya da sürece dönüştürülerek KOBİ'lere aktarılarak ticarileştirilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Endüstriyel araştırma ve teknoloji geliştirmek; yenilikleri desteklemek; özendirmek; izlemek ve üniversite-sanayi ilişkilerini geliştirmek TÜBİTAK'ın temel işlevleri arasındadır.

KOBİ Bilgi Sitesi; KOBİ Bilgi Sitesinin kurulması, Başbakanlığın 2005/2 sayılı genelgesinin 5 Şubat 2005 tarihli Resmi Gazete' de yayınlanmasıyla olmuştur. Genelge ile "KOBİ Bilgi Sitesi Projesi" Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın sorumluluğuna verilmiştir. Başbakanlığın 2005/2 genelgesi emri şöyledir; "Yatırım ortamının İyileştirilmesi Reform Programı" çerçevesinde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerce (KOBİ), kurulum ve işletme faaliyetlerine ilişkin olarak ihtiyaç duyulacak tüm bilgilere hızlı ve etkin bir şekilde ulaşılabilmesi amacıyla, internet ortamında tek elden organize

edilecek bir site kurulması ve toplanacak bilgilerin kullanıma sunulması gerekli görülmüştür.

Sitenin Yönetimi; Site, TOBB koordinasyonunda, bir KOMİTE tarafından yönetilecektir. Sitede yer alacak bilgilere KOMİTE karar verir. Çoğunluğun kararı esastır.

Komite üyeleri aşağıdaki 13 kurumun temsilcilerinden oluşur. Bunlar:

1. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
2. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB),
3. Devlet Planlama Teşkilatı
4. Hazine Müsteşarlığı,
5. Dış Ticaret Müsteşarlığı,
6. Maliye Bakanlığı,
7. Çevre ve Orman Bakanlığı,
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
9. İçişleri Bakanlığı (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü)
10. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
11. KOSGEB,
12. TÜBİTAK,
13. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu(TESK)

Bu sitenin amacı KOBİ'lere belirtilen konularda rehberlik etmek ve ihtiyaç duydukları diğer bilgileri bir arada vermektir. Bir işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak faaliyete geçmesi, ürün veya hizmet üretmesi, pazarlaması ve nihayet kapanış aşamasına kadar çok sayıda prosedürle karşılaştığı bilinmektedir. Ayrıca işletmelere çok sayıda kurum ve kuruluş tarafından çeşitli destekler verilmeye çalışılmaktadır. Özellikle KOBİ'ler gerek prosedürleri aşmada, gerek desteklere ulaşmada çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Yine bu sitede KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu bilgiler 10 ana başlık altında verilmiştir. Bunlar "İşletme Kuruluşu, Devir ve Fesih İşlemleri", "İşletmelerin İnşası ve İşletmeye Açılması Sırasındaki İzinler", "Vergi, Çalışma, Sağlık ve Güvenlik Mevzuatı

İle İlgili Bilgiler", "Üretim ve Kalite İle İlgili Bilgiler", "Dış Ticaret", "İşletmelerarası İşbirlikleri", "Veri Tabanları", "KOBİ'lerin Yararlanabileceği Destekler", "Finansmana İlişkin Bilgiler", "KOBİ'lere Yönelik AB Bilgileri" ana başlıklarıdır. 10 ana başlığın altında ise 150'ye yakın alt başlığa yer verilmektedir. Alt başlıklarda yer alan bilgiler 40'dan fazla kurum/kuruluş tarafından desteklenmektedir.

#### **3.6.4. Kümelenmenin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Faydaları**

Ülkemiz ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler günümüz koşullarında bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. KOBİ'lerin sahip olduğu avantajları koruyup çoğaltmak, dezavantajlarını da; Sektörel Faktörler, Bölgesel Faktörler, Coğrafik Yoğunlaşmalar, Rekabet Avantajları ve Kamu Teşvik Paketleriyle oluşturulacak kümelenmeler ile faydalara dönüştürmek mümkündür. KOBİ'lerin sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek kümelenmeler, KOBİ'lerin hem bir koordinasyon birimi olması ve hem de çeşitli sorunlarının çözümüne yardımcı olması, ayrıca standartlarının yükseltilmesinde önemli katkılarda bulunurlar.

Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin ekonomik piyasalara ve toplumsal istikrara önemli katkıları vardır. KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkıları ve avantajlı durumları şöyle sıralanabilir; üretim gücünün artırılması ve tüm bölgelere yayılması, mülkiyetin tabana yayılması(Ferdi mülkiyet sistemi), sanayileşmenin tüm ülkeye kolayca yayılması, kaynak kullanım etkinliğinin artırılması, ülke içinde tekelliliğin önlenmesi, istihdam oluşturarak refah artışının sağlanması, gelir dağılımını tabana yayarak gelir dağılımındaki çarpıklıkların asgariye indirilmesi, esnek üretimle talep değişikliklerine kolay uyum sağlanması vb. KOBİ'lerin ekonomik piyasalara ve toplumsal istikrara olan önemli rolünü ortaya koymaktadır. Ayrıca KOBİ'ler nihai ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya önemli katkıda bulunurken; kitle üretimi yapan büyük işletmelere hammadde ve yarı mamul girdileri sağlamaktadırlar. Tüm bunlara ek olarak KOBİ'lerin sayılacak en önemli faydası da bölgelerarası dengelerin oluşturulmasında, dengeli gelişmeye ve büyümeye katkı sağlamaktır.

Rekabetin yaygınlaştığı ve yoğunlaştığı günümüzün küresel ekonomilerinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeyip, yönetim alanında uzman olmayan ortakları ve sahipleri tarafında idare edilmesi KOBİ'lerin yönetimlerinde çok önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bir başka deyişle girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişilerde toplanması mikro-küçük işletmelerde belki bazen yeterli olabilir. Ancak büyüme ile birlikte, girişimci ( Ortak, sahip ve girişimci aynı kişi) bu görevi yerine getirmez ve getirmekte zorluklarla karşılaşır. İşte KOBİ'lerin karşılaştığı bu sorunu ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek kümelenmeler burada önemli fonksiyonel görevler yerine getirmektedirler. Kümelenme çatısı altında bir araya gelen KOBİ'ler, profesyonel kümelenme yönetiminden öneriler ve çözüme dayalı bilgi aktarımları almakta ve hatta profesyonel yönetici istekleri karşılanabilmektedir.

KOBİ'lerin önemli dezavantajlarından, sorunlarından biri de kısıtlı sermaye ile kurulmaları ve gerekli sermayeyi sağlamakta zorlanmalarıdır. Kümelenme; üyesi KOBİ'lere yardımcı olarak finansman konularında teknik destek verebilir ve üyesi tüm KOBİ'ler için ucuz maliyetli banka kredi anlaşmaları sağlayabilir. İhracata yönelik veya yurt içi büyük miktar talep karşısında KOBİ'ler üretim için finansman sorunları ile karşılaştıklarında kümelenme işbirliği-güçbirliği ile talep üyeler arasında paylaşılmakta ve sorun finansman darboğazına varmadan aşılmaktadır. Talebin karşılanması ile KOBİ'lerin ekonomik gücü artmakta aynı zamanda çalışanların refah payı da artmaktadır. Ayrıca Kümelenmeler var olan bilgi birikim ile ve profesyonel kümelenme yönetim kurulu desteği sayesinde üyesi işletmelere stratejik işbirliğine dayalı Finansal planlama desteği sağlayacaktır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin deneyimli işgücü sağlayamaması, yetenekli ve yetiştirilmiş işgücü sağlamak ta zorlanması KOBİ'lerin diğer önemli dezavantajlarından, sorunlarından biridir. “Deneyimli bir işgücü havuzu ancak işletmelerin biraraya geldiği kümelenmelerde oluşabilir. Bu da işletmelerin personel alımında, işlem maliyetlerini düşürür ve zamanı kısaltır”(Bulu, 2009:17). Kümelenmelerin düzenleyeceği kurslar ve mesleki geliştirme hizmetleri ile üyelerinin ihtiyacı olan işgücüne “iş başı eğitimleri” yapılarak kalifiye eleman sağlanacak ve verimlilikte işgücünden kaynaklanan eksiklik ve açık giderilecektir. Yine

kümelenmelerin üniversite, STK ve kamu işbirliği ile düzenleyeceği bilgilendirme, bilinçlendirme toplantıları da işgücünde etkililiği ve verimliliği artıracaktır.

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, bilgiye dayalı sistematik olarak yeni projeler üretmek, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır. KOBİ'lerin Ar-Ge konusunda büyük işletmelere göre önemli dezavantajları mevcuttur. Ar-Ge çalışmaları önemli finansman ve uzmanlaşmış personel gerektirmektedir. KOBİ'lerin tek başlarına Ar-Ge Merkezi kurmaları mevzuat açısından bakıldığında çok zordur. Bu durumda KOBİ'lerin Ar-Ge olanaklarına sahip büyük işletmeler karşısında rekabet gücü azalacak ve direniş gösteremeyeceklerdir. Kümelenmeler üyesi işletmeler için kuracakları Ar-Ge Merkezleri izlenecek en akılcı yoldur. Kümelenme tarafından yapılan ve sunulan fiziksel tüm altyapı hizmetleri kümelenme içinde yer alan KOBİ'lerin olanaklara kolayca ve bedava sahip olmalarına imkân sağlayacaktır. Ar-Ge çalışmaları sonucu KOBİ'ler de bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temel oluşturur.

“Kümelenmeler, kamu kurumlarının hizmetlerine erişimine de büyük katkı sağlamaktadır. Örneğin, kamu tarafından yapılan ve sunulan fiziksel tüm altyapı, kalite merkezleri, araştırma enstitüleri, test laboratuvarları, ajanslar ve eğitim gibi hizmetler kümelenme içinde yer alan KOBİ'lerin adı geçen olanaklara kolayca ve bedava sahip olmalarına imkân sağlamaktadır”(Eraslan, 2009:26). Kümelenmelerin, KOBİ'lere Ar-Ge Merkezi kurmaları ve kamu kurumları hizmetlerine erişimini sağlamaları sonucu olarak;

—Yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını,

- Ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini,
- Verimliliğin artırılmasını,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini,
- Teknolojik bilginin ticarileştirilmesini,
- Rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini,

—Teknoloji yoğun üretim yapılmasını sağlar.

KOBİ'lerin diğer bir dezavantajı Tekelci (Monopol) geniş çıkar guruplarına karşı tek başlarına mücadele edememeleridir. Kartel, tröst gibi ekonomik birliklerin pazarda ve piyasalarda yarattıkları haksız rekabete KOBİ'ler çok direniş gösteremezler, çoğunlukla etkisiz kaldıklarından güçlüklerle karşılaşır. Bu dezavantaja yapıları itibari ile fiyat rekabeti (KOBİ'lerin birim maliyeti büyük rakiplere oranla genellikle daha yüksektir.) de eklenmektedir. Bunlara bazen sendikaların baskıcı istekleri de eklenmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin iş ortamlarında uymak zorunda oldukları mevzuat da onlara karmaşık gelir. Ölçekleri dolayısıyla, pek çok idari, hukuki, ticari işlemi yerine getirmekte zorlanırlar. İş münasebetlerini elektronik ortama (e-ticaret vb.) taşımakta olan bir iş dünyasının KOBİ'ler için yaratabileceği sorunlar göz ardı edilemez. Tüm bu sorunları profesyonel kümelenme yönetim kurulu desteği ile stratejik işbirliğine dayalı güven ve dayanışma ilişkileri içinde olan bir kümelenme ile çözmek mümkündür.

Kümelenmelerin KOBİ'lere sağladığı yukarıda sayılan birçok faydaları yanında, kümelenmeler üyeleri içinde güven müessesini tesis etmekle KOBİ'ler arası bilgi ulaşımını kolaylaştırır hem de bilgi akışını hızlandırır. Ayrıca kümelenmeler KOBİ'lerde satın alım ve tedarik, üretim ve hizmetler, atık tasfiyesi ve geri dönüşüm, pazarlama ve dağıtım, öğrenme ve bilgi yönetimi alanlarında stratejik iş birliklerini yapar.

TOBB Hazır Giyim Eski Meclis Başkanı ve ATEKS'in onursal Başkanı Sayın Umut ORAN 4 Aralık 2008 de (İSTANBUL Kümelenme'08 Konferansı) KOBİ'lerin sorunları için kümelenmelerin bir tedavi yöntemi olduğunu belirtmiş ve bu tedaviyi “İstihdam odaklı, ihracat hedefli yeni bir kalkınma modeli zamanı, bu model de Bölgesel Kalkınma - Sektörel Kümelenme olmalıdır” şeklinde ifade etmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler ile ilgili yapılan anket araştırmasında; kümelenmenin KOBİ'lere yol açtığı potansiyel ve sağladığı avantajları saptamak ve yöneticilere önerilerde bulunabilmek için veriler ortaya koymak en önemli amaçlardan biridir. Ancak Kümelenme ile KOBİ'ler arasında anlamlı pozitif bir ilişkiyi ortaya koymak ve işbirliği koşulu içinde kümelenmenin KOBİ'lere sunduğu imkânları da tespit etmek, varsa ihtiyaç-beklentileri ortaya koymak açısından araştırma bulguları bu kısımda irdelenecektir.

Çalışmanın Örnekleme olarak; Ankara OSTİM bölgesinde İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM), Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi ve Medikal Sanayi Kümelenmesi olan OSTİM kümelenme üyeleri seçilmiş ve anket uygulamasını kabul edenlere anketler uygulanmıştır. Çalışmanın örneklem kümelenmelerinin üye sayısı zaman içinde değişkenlik göstermekle birlikte anket araştırmasının yapıldığı 2011 Temmuz-Ağustos aylarında toplam da 247'dir. Anket araştırma uygulaması toplam üye sayısının % 12 oranındadır.

Kümelenme yaklaşımı içinde, işletmelerde inovasyon, bölgedeki Ar-Ge merkezleri aracılığı ile ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi ve teknoloji yoğun üretim yapılması, ortak araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetleri ile yeni teknolojilere erişim, yenilikçilik, ortak tedarik, ihale stratejilerinin geliştirilmesi, üretimde İşbirliği, ortak pazarlama ve benzer konularda KOBİ'lerin stratejik işbirliğinin önemini belirlemeye de yarayacak olan; Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler ile ilgili yapılan anket araştırması 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler şunlardır:

- I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler
- II. BÖLÜM: Kümelenme Fikri ve Kümelenmeye Giriş Bilgileri
- III. BÖLÜM: Performans Değerlendirmesi Bilgileri
- IV. BÖLÜM: İşletmenizin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgileri
- V. BÖLÜM: Görüş ve Öneriler

#### 4.1. Örneklem İlişkin Betimsel Bulgular

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasında I. Bölüm: Kişisel Bilgilerde kümelenme üyesi işletmelerin kuruluş yılı, üretim alanı, hukuki statüsü, toplam çalışan sayısı ve çalışanların öğrenim durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı kısımda kümelenme üyesi işletme adına anket araştırmasını dolduran katılımcıların konumu, öğrenim durumu, yaşı, cinsiyeti, mesleği ve yabancı dil bilip-bilmediği ve de biliyorsa hangi yabancı dili bildiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

I. Bölümde kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması ile katılımcıların ve işletmelerin kişisel veri oranlarını ortaya koymaya çalışılarak, örneklem kümelenmelerde ki KOBİ'lerin kişisel bilgilerine ışık tutmak, tespit ve önerileri buradan yapabilmektir.

Tablo 4: Ankete Katılanların İşletmeyle İlişkisi

|                      | Yüzde |
|----------------------|-------|
| Sahip                | 10,7  |
| Ortak                | 60,7  |
| Profesyonel Yönetici | 25,0  |
| Diğer                | 3,6   |
| Toplam               | 100,0 |

Kümelenme üyesi işletmelerle yapılan anket doldurulması çalışmasına katılan kişilerin (Bundan sonra anketi dolduranlar katılımcı olarak ifade edilecektir.) konumları ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo da görüldüğü gibi katılımcıların % 10,7'si işletme sahibi, % 60,7'si işletme ortağı, % 25,0'i profesyonel yönetici ve % 3,6'da diğer işletme elemanlarından oluşmaktadır. Tabloda ki büyük yüzdenin (%71,4) işletmenin sahip ve ortağı olduğu görülmektedir. Bu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülkemizdeki doğal yönetim biçimini yansıtmaktadır. Bu kişilerin karar vericiler olmaları çoğu zaman zafiyetler yaratabilmektedir. % 25 olan Profesyonel Yönetici oranının artırılması verimlilik ve üretkenlik açısından önemli bir durum olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu

|                    | Yüzde |
|--------------------|-------|
| İlk-Orta           | 7,1   |
| Lise               | 7,1   |
| Üniversite(Lisans) | 71,4  |
| Lisansüstü         | 14,3  |
| Toplam             | 100,0 |

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılım sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcıların % 7,1'inin ilkokul veya ortaokul mezunu, %7,1'inin lise mezunu, %71,4'ünün lisans ve %14,3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (85,7) lisans ve lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Bu oran kümelenmelerde yönetimde söz sahibi olan kişilerin eğitim kalitesini ifade eder.

Tablo 6: Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

|        | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|-------|-----------------|
| 26-35  | 32,1  | 32,1            |
| 36-45  | 21,4  | 53,6            |
| 46-55  | 35,7  | 89,3            |
| 56-65  | 10,7  | 100,0           |
| Toplam | 100,0 |                 |

Katılımcıların yaş durumuna göre dağılım sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi katılımcıların yaşları 4 aralıkta gruplandırılmıştır. 1.grup; % 32,1 ile 26-35 yaş, 2. grup; % 21,4 ile 36-45 yaş, 3.grup % 35,7 ile 46-55 yaş ve 4.grup; % 10,7 ile 56-65 yaşlar arası olduğu görülmektedir. Tabloya göre anket katılımcıların % 53,6'sı 45 yaş (1. ve 2. Gruplar) ve altında olduğu görülmektedir. Bu orana 3.grupta (55 yaş ve altı) dâhil edildiğinde % 89,3 ile büyük çoğunluğun dinamik, genç ve çalışma azmi, verimi yüksek insanlar demektir. Bu durumun KOBİ'lere ve kümelenmelere olumlu, pozitif yansımaları olacaktır.

Tablo 7: Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

|        | Yüzde |
|--------|-------|
| Kadın  | 7,1   |
| Erkek  | 92,9  |
| Toplam | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasına katılanların cinsiyet dağılım sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi % 7,1 kadın katılımcı, % 92,9 erkek katılımcıdır. Tablodaki % 7,1 kadın katılımcı oranı örneklemde yer alan ve bu ankete cevap vermek için işletmelerde kümelenme bilgisine vakıf, işletme ortağı, işletme sahibi veya işletmenin profesyonel yöneticilerini doğru biçimde yansıtmaktadır. Ancak anket çalışması yapılırken KOBİ'lerin tüm çalışanları üzerinde yapılan gözlemde her anlamda kadın çalışanların oranının en az % 30 olduğu düşünülmektedir.

Tablo 8: Ankete Katılanların Yabancı Dil Durumu

|           | Yüzde |
|-----------|-------|
| Bilmiyor  | 21,4  |
| İngilizce | 67,9  |
| Almanca   | 3,6   |
| Arapça    | 3,6   |
| Diğer     | 3,6   |
| Toplam    | 100,0 |

Katılımcıların yabancı dil durumlarını gösterir sonuçlar Tablo 8'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 21,4'ü hiçbir yabancı dil bilmemekte, %67,9'u İngilizce bilmekte, %3,6'sı Almanca bilmekte, %3,6'sı Arapça bilmekte ve %3,6'sı da diğer bir yabancı dil bilmektedir. Tabloya göre katılımcıların çoğunluğunun (%67,9) İngilizce dilini bilmesi küreselleşen ekonomik yapıda ihracata yönelik büyüme stratejileri olan KOBİ'ler için önemli bir avantajdır. KOBİ'lerin yurt dışı bağlantı, iletişim ve açılımlarını kolaylaştıracaktır. Yine Tablodaki %21,4'lük hiçbir yabancı dil bilmeme oranı küçümsenmeyecek bir oran, işletmelerin kendi üretim alanlarında yabancı literatürü ve teknolojiyi takip etmeleri açısından eksiklikler oluşturmaktadır.

Tablo 9: Ankete Katılanların Meslek Dağılımı

|                               | Yüzde |
|-------------------------------|-------|
| Bankacı                       | 3,6   |
| Dış Ticaret Sorumlusu         | 3,6   |
| Elektrik-Elektronik Mühendisi | 10,7  |
| Elektronik Teknisyeni         | 3,6   |
| Yönetici                      | 17,9  |
| Fizik Mühendisi               | 7,1   |
| İnşaat Mühendisi              | 3,6   |
| İşletme                       | 3,6   |
| Makine Bilişim                | 3,6   |
| Makine İmalat                 | 3,6   |
| Makine Mühendisi              | 10,7  |
| Makine Teknik Resim İşletme   | 3,6   |
| Makine Yüksek Mühendisi       | 3,6   |
| Muhasebe                      | 3,6   |
| Mühendis                      | 7,1   |
| Öğretmen                      | 7,1   |
| Teknik Öğretmen               | 3,6   |
| Toplam                        | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasına katılanların meslek dağılım sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır. Katılımcılara bu kısımda meslekleri belirten seçenekler sunulmamış, bu yüzden de katılımcılar kendi mesleğini yazarak doldurmuşlardır. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 17,9'u yönetici, % 10,7'si Elektrik-Elektronik Mühendisi, % 10,7'si Makine Mühendisi, % 7,1'i Fizik Mühendisi, % 7,1'i Mühendis(Branş belirtmemiş), % 7,1'i Öğretmen, % 3,6'sı Makine Yüksek Mühendisi ve İnşaat Mühendisidir. Tabloda geriye kalan Bankacı, Dış Ticaret Sorumlusu, Elektronik Teknisyeni, İşletme, Makine Bilişim, Makine İmalat, Makine Teknik Resim İşletme, Muhasebe, Teknik Öğretmen ayrı ayrı oranlarının ifadesi % 3,6 olduğu görülmektedir. Tablo 9'da dikkat çeken mühendislerde branş ayrımı yapılmadan toplam içindeki miktarının % 42,8 olmasıdır.

Tablo 10: Ankete Katılanların Başlıca Uğraş Alanları

|                                  | Yüzde |
|----------------------------------|-------|
| Muhasebe                         | 3,6   |
| AR-GE                            | 14,3  |
| Elektrik Sektörü                 | 3,6   |
| Fotovoltaik Sistem ve Aydınlatma | 3,6   |
| Güç Kaynağı ve Akü               | 3,6   |
| İdari Müdür                      | 3,6   |
| İnşaat Makinesi İmalatı          | 7,1   |
| İş İdaresi                       | 3,6   |
| İş Makinesi Yedek Parça          | 3,6   |
| Kalibrasyon                      | 3,6   |
| Kablo Üretim                     | 3,6   |
| Konveyör Bant ve Yedek Parçalar  | 3,6   |
| Makine İmalatı                   | 3,6   |
| Medikal Otomasyon                | 3,6   |
| Mekanik Titreşimler              | 3,6   |
| Model Tasarım İhracatı           | 3,6   |
| Satış Pazarlama                  | 7,1   |
| Profesyonel Danışman             | 3,6   |
| Röntgen Cihazı İmalatı           | 3,6   |
| Satın Alma                       | 3,6   |
| Satış Dış Ticaret- KYS           | 3,6   |
| Tıbbi Cihaz                      | 3,6   |
| Üretici                          | 3,6   |
| Toplam                           | 100,0 |

Katılımcıların işletmelerdeki uğraş alanlarını gösterir sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır. Katılımcılara bu kısımda işletmelerdeki uğraş alanları (Görev ve sorumluluk) belirten seçenekler sunulmamış, bu yüzden de katılımcılar kendi uğraş alanlarını yazarak doldurmuşlardır. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 14,3'ü Araştırma-Geliştirme alanında görev yapmakta, % 7,1'i Satış Pazarlama alanında görev

yapmakta, % 7,1'i ise İnşaat Makinesi İmalatı alanı ile ilgili, geriye kalan tüm katılımcıların görev alanı ve sorumlulukları ayrı ayrı % 3,6 olduğu görülmektedir. Katılımcıların görev ve sorumlulukları toplamda 23 farklı biçimde ortaya çıkması, benzer alanlar olsa bile % bazda yığılmalar olmaması dikkat çekicidir. KOBİ'lerde yüksek oranlarda olmasa da kümelenme bilgisine sahip % 14,3'ünün Araştırma-Geliştirme alanında görev yapması önemlidir. Çünkü Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, bilgiye dayalı sistematik olarak yeni projeler üretmek, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar, işletmelerin gelişmesinde ve büyümesinde büyük katkı verecektir.

Tablo 11: Anket Yapılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

|           | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------|-------|-----------------|
| 1962–1980 | 14,3  | 14,3            |
| 1981–1990 | 10,7  | 25,0            |
| 1991–2000 | 46,4  | 71,4            |
| 2000–2009 | 28,6  | 100,0           |
| Toplam    | 100,0 |                 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Katılımcılar bu kısımda işletmelerin kuruluş yıllarını yazarak doldurmuşlardır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kuruluş yılları 4 aralıkta gruplandırılmıştır. 1.grup; % 14,3 ile 1962–1980 yılları arası, 2. grup; % 10,7 ile 1981–1990 yılları arası, 3.grup % 46,4 ile 1991–2000 yılları arası, 4.grup; % 28,6 ile 2000–2009 yılları arası olduğu görülmektedir. Tablo 11'de örneklem içindeki kümelenme üyesi işletmelerin 1990 yılı ve öncesi (29 yıl) kuruluşlarının kümülatif yüzdedeki oranı % 25,0 ile düşük sayılabilir. Ancak 1991 yılından 2009 yılına kadar (19 yıl) işletmelerin kuruluşlarının kümülatif yüzdedeki oranı % 75,0 ile büyük bir çoğunluğu ifade etmektedir. Yine tabloda işletme kuruluşlarının 1991–2000 yılları arasında % 46,4 ile diğer aralıklara göre dikkat çekici oranda yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Anket Yapılan İşletmelerin Üretim Alanları

|                                     | Yüzde |
|-------------------------------------|-------|
| Enerji Üretimi                      | 3,6   |
| Askeri Kablo İmalatı                | 7,1   |
| Savunma Sanayi                      | 3,6   |
| Elektrik Malzemesi Üretim           | 3,6   |
| Fotovoltaik Sistem ve Aydınlatma    | 3,6   |
| Güç Kaynağı ve Akü                  | 3,6   |
| Hidrolik ve Makine                  | 3,6   |
| İnşaat Makinesi İmalatı             | 7,1   |
| İnşaat ve Tarım Makinesi imalatı    | 3,6   |
| İskele ve Kalıp İmalatı             | 3,6   |
| İş Makinesi Yedek Parça             | 7,1   |
| Kauçuk                              | 3,6   |
| Konveyör Bant ve Yedek Parçalar     | 3,6   |
| Medikal Otomasyon                   | 3,6   |
| Medya Prodüksiyon                   | 3,6   |
| Organik Gübre                       | 3,6   |
| Otomotiv Parça İmalatı              | 3,6   |
| Röntgen Cihazı İmalatı              | 3,6   |
| Savunma Sanayi                      | 7,1   |
| Sterilizasyon Cihazları imalatı     | 3,6   |
| Test Cihazları İmalatı              | 3,6   |
| Tıbbi Cihaz ve Elektrik             | 3,6   |
| Validasyon ve Kalibrasyon           | 3,6   |
| Yüksek Gerilim Elektrik ve Hırdavat | 3,6   |
| Toplam                              | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin Faaliyet ve Üretim Alanları Tablo 12'de yer almaktadır. Katılımcılar bu kısımda işletmelerin Faaliyet ve Üretim Alanlarını yazarak doldurmuşlardır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin faaliyet ve üretim alanlarının % 7,1'i Askeri Kablo, % 7,1'i İnşaat

Makinesi, % 7,1'i İş Makinesi Yedek Parça, % 7,1'i Savunma Sanayi ve geriye kalan tüm işletmelerin faaliyet ve üretim alanlarının ayrı ayrı % 3,6 olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statüleri

|           | Yüzde |
|-----------|-------|
| A.Ş.      | 28,6  |
| Ltd. Şti. | 71,4  |
| Toplam    | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin Hukuki Statüleri Tablo 13'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin %28,6'sı A.Ş. ve % 71,4' Ltd. Şti.'dir. Tabloda İşletmelerin Hukuki Statülerinin büyük yüzdesini (%71,4) Limited Şirketlerin oluşturduğu görülmektedir. KOBİ'lerde Limited şirketlerin tercih edilmesinin sebepleri birçok olmasına rağmen en önemlisi; iki veya daha fazla gerçek veya tüzelkişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulabilmesi, ortakların sorumluluğu koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belirli olmasıdır. Bu sermaye Limited şirketlerde asgari 5.000.-TL'dir.

Tablo 14: Anket Yapılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayıları

|        | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|-------|-----------------|
| 0-9    | 28,6  | 28,6            |
| 10-49  | 60,7  | 89,3            |
| 50-249 | 10,7  | 100,0           |
| Toplam | 100,0 |                 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin toplam çalışan sayılarına göre dağılım sonuçları Tablo 14'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin toplam çalışan sayıları 3 aralıkta gruplandırılmıştır. 1.grup; % 28,6 ile 0-9 arası çalışan sayısı (Mikro Ölçekli İşletme), 2. grup; % 60,7 ile 10-49 arası çalışan sayısı (Küçük Ölçekli İşletme), 3.grup % 10,7 ile 50-249 arası çalışan

sayısı (Orta Ölçekli İşletme), olduğu görülmektedir. Tablodaki 2. grup Küçük Ölçekli İşletmelerin (% 60,7) Kümülatif Yüzdesinin yarıdan fazla çoğunluğu teşkil ettiği, buna 1. grup Mikro Ölçekli İşletmeler(% 28,6) eklendiğinde Kümülatif Yüzdenin % 89,3'ü bulunduğu görülmektedir. Mikro ve Küçük Ölçekli işletme yapılanmaları KOBİ'ler için çoğu zaman dezavantaj olabilmektedir. KOBİ'lerin yapılanma ve çalışma koşulları düşünüldüğünde bu durumun işletme sahibi/ortağının küçük olsun-bizim olsun anlayışı, sermaye ve finans yetersizliği, devlet teşviklerinin yetersizliği vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 15: Anket Yapılan İşletmelerde Çalışanların Öğrenim Durumu

|                            | Yüzde |
|----------------------------|-------|
| Üniversite                 | 22,9  |
| Meslek Yük. Okulu          | 9,5   |
| Düz Lise                   | 18,1  |
| Teknik ve End. Mes. Lisesi | 34,2  |
| Çıraklık Okulu             | 3,4   |
| İlköğretim                 | 11,9  |
| Toplam                     | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerde çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılım sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerde çalışanların öğrenim durumlarının % 22,9'u Üniversite, % 9,5'i Meslek Yük. Okulu, % 18,1'i Düz Lise, % 34,2'si Teknik ve End. Mes. Lisesi, % 3,4'ü Çıraklık Okulu ve % 11,9'u İlköğretim okulu mezunudur. Tablo 15'te en büyük oranın % 34,2 Teknik ve End. Mes. Lisesi olması işletmelerin teknik ve uzman eleman ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Hatta bu oran sanayi işletmelerinde ve KOBİ'lerde daha yüksek olmalıdır. Yine tabloda dikkat çeken bir diğer oranda % 22,9 ile üniversite mezunu çalışan olmasıdır. Bu durum önceki yıllar düşünüldüğünde iyi bir oran ancak bu oran da Teknik ve End. Mes. Lisesi gibi yüksek seviyelere çekilmelidir.

#### 4.2. Kümelenmeye İlişkin Bulgular

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasının II. Bölümünün amacı; kümelenme fikri ve kümelenme giriş bilgilerini ortaya koyarak, kümelenmeleri belirleyen faktörleri tespit etmek ve katılımcıların stratejik planlama farkındalığını ölçmektir. Ayrıca Tablolarda görülen dikkat çekici sonuçları belirterek kümelenmelere ışık tutmaktır.

Tablo 16: Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmeler

|                                                         | Yüzde |
|---------------------------------------------------------|-------|
| İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi                     | 32,1  |
| Medikal Sanayi Kümelenmesi                              | 21,4  |
| Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi                          | 28,6  |
| Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi | 17,9  |
| Toplam                                                  | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin üyesi olduğu kümelenmelere göre dağılım sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin % 32,1'i İş ve İnşaat Makineleri Kümelenme üyesi, % 21,4'ü Medikal Sanayi Kümelenme üyesi, % 28,6'sı Savunma Yan Sanayi Kümelenme üyesi, % 17,9'u Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenme üyesidir. Tabloda görülen oranların birbirinden farklı olması, kümelenmelerin üye sayısına bağlı olarak değişmiştir. Çalışmanın örneklem kümelenmelerinin üye sayısı zaman içinde değişkenlik göstermekle birlikte anket araştırmasının yapıldığı 2011 Temmuz-Ağustos aylarında toplam da 247'dir. Anket araştırma uygulaması toplam üye sayısının % 12 oranındadır. İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi üye sayısı 80, Medikal Sanayi Kümelenmesi üye sayısı 48, Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi üye sayısı 69, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi üye sayısı 50'dir.

Tablo 17: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmeye Üyelik Tarihi

|        | Yüzde |
|--------|-------|
| 2008   | 25,0  |
| 2009   | 14,3  |
| 2010   | 46,4  |
| 2011   | 14,3  |
| Toplam | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenmelere üyelik tarihinin yıllara göre dağılım sonuçları Tablo 17'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kümelenmeye üyelik tarihlerinin %25,0'i 2008 yılında, %14,3'ü 2009 yılında, %46,4'ü 2010 yılında ve %14,3'ü 2011 yılında olmuştur. Tabloda 2010 yılında işletmelerin kümelenmelere üye kaydının %46,4 oranı ile diğer yıllara göre daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 18: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmeyle Tanışmaları

|                     | Yüzde |
|---------------------|-------|
| Üniversite          | 3,6   |
| Sivil Toplum Örgütü | 3,6   |
| OSTİM Yönetimi      | 82,1  |
| Devlet Kurumları    | 3,6   |
| Diğer               | 7,1   |
| Toplam              | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin üyesi olduğu kümelenmelerle tanışmalarını sağlayan birimler Tablo 18'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kümelenmelerle tanışmalarının % 3,6'sını Üniversite, %3,6'sını Sivil Toplum Örgütü, % 82,1'ini OSTİM Yönetimi, % 3,6'sını Devlet Kurumları ve % 7,1'ini Diğer birimler sağlamıştır. Tabloya göre işletmelerin büyük çoğunluğunu (% 82,1) kümelenmelerle OSTİM yönetiminin tanıştırdığı görülmektedir. Ankara'daki kümelenmelerde baştan etkin ve yetkin olan OSTİM

yönetimi için bu oran normaldir. Ancak yapılan nitel değerlendirmelerde Türkiye’deki KOBİ’lerin kümelenmelerle tanıştırma oranında devlet kurumlarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 19: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenme Oluşumlarındaki Başlıca Belirleyiciler

|                       | Yüzde |
|-----------------------|-------|
| Sektörel Faktörler    | 60,7  |
| Bölgesel Faktörler    | 14,3  |
| Kamu Teşvik Paketleri | 10,7  |
| Rekabet Avantajları   | 10,7  |
| Diğer                 | 3,6   |
| Toplam                | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ’ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenme oluşumlarındaki başlıca belirleyiciler Tablo 19’da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kümelenme oluşumlarının % 60,7’sini Sektörel Faktörler, %14,3’ünü Bölgesel Faktörler, % 10,7’sini Kamu Teşvik Paketleri, % 10,7’sini Rekabet Avantajları ve % 3,6’sını diğer etkenler belirlemiştir. Kümelenme oluşumların belirleyicilerden Sektörel Faktörler % 60,7 ile en yüksek oranı oluşturmaktadır. Bu durum sektörel faktörlerin kümelenmelerin oluşumuna pozitif bir katkısıdır.

Tablo 20: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelerinin Stratejik Planlaması Hakkındaki Bilgi Düzeyleri

|         | Yüzde |
|---------|-------|
| Biraz   | 25,0  |
| Orta    | 35,7  |
| Oldukça | 28,6  |
| Çok     | 10,7  |
| Toplam  | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenmelerinin stratejik planlaması hakkındaki bilgi düzey sonuçları Tablo 20'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi kümelenmelerinin stratejik planlaması hakkındaki işletmelerin bilgilerinin % 20,0'si biraz, % 35,7'si orta, %28,6'sı oldukça ve % 10,7'si çok düzeyindedir. Tabloda işletmelerin üyesi kümelenmelerin stratejik planlaması hakkında yeterli bilgi düzeylerinde olmadıkları (0.20,0'ı biraz + 0.35,7'si orta = 0.55,7) görülmektedir. Kuşkusuz, kümelenmeleri için hazırlanan stratejik planın başarıya ulaşmasında, kümelenme yönetim kurulunun, kümelenme yönetimindeki tüm idari personelinin ve üyesi işletmelerin büyük sorumluluğu bulunmaktadır. Stratejik plan kümelenme yönetim kurulu, kümelenme yönetimindeki tüm idari personel ve üyesi işletmeler tarafından benimsenmedikçe ve içselleştirilmedikçe başarıya ulaşamayacaktır. Stratejik planın hazırlanması sürecinde, farkındalık, açıklık ve katılımcılık ilkelerinden hareket edilmesi gereklidir.

Tablo 21: Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmeye Ait Stratejik Plan Gereklilik Durumu

|         | Yüzde |
|---------|-------|
| Biraz   | 7,1   |
| Orta    | 3,6   |
| Oldukça | 39,3  |
| Çok     | 50,0  |
| Toplam  | 100,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin üyesi olduğu kümelenmeye ait stratejik plan gereklilik sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kümelenmelerinin stratejik planlaması hakkındaki gereklilik düşünceleri % 7,1 ile biraz, % 3,6 ile orta, % 39,3 ile oldukça ve % 50,0 ile çok düzeyindedir. Tablo da görüldüğü gibi işletmelerin büyük çoğunluğu (0.39,3 oldukça + 0. 50,0 çok = 0.89,3) kümelenmelerinin stratejik planlamasının gerekliliğine inanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır etkin bir şekilde sürdürülmekte olan stratejik planlama çalışmaları, ülkemiz kümelenmelerinde de kaynakların rasyonel bir şekilde kullanımı zorunluluğundan daha önemli hale gelmeye başlamıştır.

Tablo 22: Anket Yapılan İşletmelerin Üyesi Olduğu Kümelenmelere Göre Hukuki Statü Dağılımı(%)

| Üyesi Olduğu Kümelenme                                  | Hukuki Statü |           |
|---------------------------------------------------------|--------------|-----------|
|                                                         | A.Ş.         | Ltd. Şti. |
| İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi                     | 22,2         | 77,8      |
| Medikal Sanayi Kümelenmesi                              | 16,7         | 83,3      |
| Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi                          | 25,0         | 75,0      |
| Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi | 60,0         | 40,0      |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin üyesi olduğu kümelenmelere göre hukuki statü dağılım sonuçları Tablo 22'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi İş ve İnşaat Makineleri Kümelenme üyesi işletmelerin % 22,2 A.Ş., % 77,8 Ltd. Şti., Medikal Sanayi Kümelenme üyesi işletmelerin % 16,7 A.Ş., % 83,3 Ltd. Şti., Savunma Yan Sanayi Kümelenme üyesi işletmelerin % 25,0 A.Ş., % 75,0 Ltd. Şti. ve Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenme üyesi işletmelerin % 60,0 A.Ş., % 40,0 Ltd. Şti.'dir. Tabloda kümelenme üyesi işletmelerin yüksek oranlarda Limited Şirket (% 75 ve üzeri) olduğu görülmektedir. Ancak Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenme üyesi işletmelerde % 60,0 Anonim Şirket oranı Hukuki Statü dağılımında dikkat çeken önemli bir sonuçtur.

Tablo 23: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelere Üyelik Tarihine Göre Hukuki Statü Dağılımı(%)

| Kümelenmelere Üyelik Tarihi | Hukuki Statü |           |
|-----------------------------|--------------|-----------|
|                             | A.Ş.         | Ltd. Şti. |
| 2008                        | 28,6         | 71,4      |
| 2009                        | 25,0         | 75,0      |
| 2010                        | 23,1         | 76,9      |
| 2011                        | 50,0         | 50,0      |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenmelere üyelik tarihine göre hukuki statü dağılımı Tablo 23'te yer almaktadır. Tabloda işletmelerin kümelenmelere üyelik tarihlerine göre hukuki statüleri 2008 yılında % 28,6 A.Ş., % 71,4 Ltd. Şti., 2009 yılında % 25,0 A.Ş., % 75,0 Ltd. Şti., 2010 yılında % 23,1 A.Ş., % 76,9 Ltd. Şti. ve 2011 yılında % 50,0 A.Ş., % 50,0 Ltd. Şirketlerdir. Tablo 23'te 2008, 2009 ve 2010 yılında kümelenmelere üye olan işletmelerin çoğunluğunun(% 71 ve üzeri) Limited şirketler olduğu görülürken, bu oran 2011 yılında % 50 ile A.Ş. ve Ltd. Şti. 'de dengelenmiştir.

Tablo 24: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenmelerle Tanışmalarını Sağlayan Birime Göre Hukuki Statü Dağılımı(%)

| Kümelenmeyle Tanışmanızı Sağlayan Birim | Hukuki Statü |           |
|-----------------------------------------|--------------|-----------|
|                                         | A.Ş.         | Ltd. Şti. |
| Üniversite                              | 0,0          | 100,0     |
| Sivil Toplum Örgütü                     | 0,0          | 100,0     |
| OSTİM Yönetimi                          | 34,8         | 65,2      |
| Devlet Kurumları                        | 0,0          | 100,0     |
| Diğer                                   | 0,0          | 100,0     |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenmelerle tanışmalarını sağlayan birime göre hukuki statü dağılımı Tablo 24'te yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin kümelenmelerle tanışmalarını sağlayan dört ana birim vardır. Bunların en başında OSTİM Yönetimi yer almaktadır. OSTİM Yönetiminin kümelenmelerle tanışmalarını sağladığı işletmelerin % 34,8 Anonim şirket, % 65,2 Limited şirkettir. Üniversite, Sivil Toplum Örgütü, Devlet Kurumları ve diğer birimlerin kümelenmelerle tanışmalarını sağladığı işletmelerin tamamı Limited Şirketler'dir.

Tablo 25: Anket Yapılan İşletmelerin Kümelenme Oluşumunu Belirleyen Faktörlere Göre Hukuki Statü Dağılımı(%)

| Kümelenmelerin Oluşumunu Belirleyen Faktörler | Hukuki Statü |           |
|-----------------------------------------------|--------------|-----------|
|                                               | A.Ş.         | Ltd. Şti. |
| Sektörel Faktörler                            | 29,4         | 70,6      |
| Bölgesel Faktörler                            | 25,0         | 75,0      |
| Teşvik Paketleri                              | 0,0          | 100,0     |
| Rekabet Avantajları                           | 33,3         | 66,7      |
| Diğer                                         | 100,0        | 0,0       |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenme oluşumunu belirleyen faktörlere göre hukuki statü dağılım sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi İşletmeler kendilerinin kümelenmelerde yer almalarını dört en belirgin nedene bağlamışlardır. İşletmelerin kümelenme oluşumunu belirleyen faktörlere göre hukuki statü dağılımları; Sektörel Faktörler % 29,4 A.Ş., % 70,6 Ltd. Şti., Bölgesel Faktörler % 25,0 A.Ş., % 75,0 Ltd. Şti., Teşvik Paketleri % 0,0 A.Ş., % 100,0 Ltd. Şti., Rekabet Avantajları % 33,3 A.Ş., % 66,7 Ltd. Şti. ve diğer oluşumu belirleyen faktörlerin işletmelerin hukuki statüsünün % 100,0 Anonim Şirket'tir.

Tablo 26: Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statülerine Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Bilgi Düzeyi (%)

| Hukuki Statü | Stratejik Planlama Bilgi Düzeyleri |       |      |         |      |
|--------------|------------------------------------|-------|------|---------|------|
|              | Hiç                                | Biraz | Orta | Oldukça | Çok  |
| A.Ş.         | 0,0                                | 12,5  | 62,5 | 25,0    | 0,0  |
| Ltd. Şti.    | 0,0                                | 30,0  | 25,0 | 30,0    | 15,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin hukuki statülerine göre kümelenmelerin stratejik planlama bilgi düzeyi Tablo 26'da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi İşletmelerin stratejik planlama bilgi düzeyleri beş kategoriye ayrılmıştır. Anonim Şirketler 'de bunlar; Hiç ve Çok % 0,0 iken, Biraz

% 12,5 Oldukça % 25,0 ve Orta % 62,5 bilgi düzeyindedir. Limited Şirketlerde stratejik planlama bilgi düzeyi Hiç % 0,0 bilgi düzeyi, Biraz ve Oldukça % 30,0 bilgi düzeyi, Orta % 25,0 ve Çok % 12,5 bilgi düzeyindedir. Genel anlamda sevindirici olan işletmelerin kümelenmelerin stratejik planlama bilgi düzeyinin biraz ve üstü (Hiç % 0) olmasıdır.

Tablo 27: Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Bilgi Düzeyi (%)

| Öğrenim Durumu | Stratejik Planlama Bilgi Düzeyleri |       |      |         |      |
|----------------|------------------------------------|-------|------|---------|------|
|                | Hiç                                | Biraz | Orta | Oldukça | Çok  |
| İlk-Orta       | 0,0                                | 50,0  | 0,0  | 50,0    | 0,0  |
| Lise           | 0,0                                | 100,0 | 0,0  | 0,0     | 0,0  |
| Lisans         | 0,0                                | 20,0  | 40,0 | 25,0    | 15,0 |
| Yüksek Lisans  | 0,0                                | 0,0   | 50,0 | 50,0    | 0,0  |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasına katılanların öğrenim durumlarına göre kümelenmelerin stratejik planlama bilgi düzeyi sonuçları Tablo 27'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi İlk-Ortaokul mezunu katılımcıların stratejik planlama bilgi düzeyi Hiç, Orta, Çok % 0,0 iken, Biraz ve Oldukça % 50,0 dir. Katılımcılardan Lise mezunu olanların tümü stratejik planlama bilgi düzeylerini Biraz (% 100,0) olarak belirtmişlerdir. Lisans mezunlarının diğer öğrenim gruplarından farkı Çok seçeneği bilgi düzeyinin % 15,0 (Diğer öğrenim gruplarında % 0,0) dir. Yine Yüksek Lisans mezunu katılımcılar stratejik planlama bilgi düzeylerini % 50,0 Orta ve Oldukça şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 28: Anket Yapılan İşletmelerin Hukuki Statülerine Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Gereklilik Durumu (%)

| Hukuki Statü | Stratejik Planlama Gereklilik Durumu |       |      |         |      |
|--------------|--------------------------------------|-------|------|---------|------|
|              | Hiç                                  | Biraz | Orta | Oldukça | Çok  |
| A.Ş.         | 0,0                                  | 12,5  | 0,0  | 25,0    | 62,5 |
| Ltd. Şti.    | 0,0                                  | 5,0   | 5,0  | 45,0    | 45,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin hukuki statülerine göre kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi Anonim Şirketlerin kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik düşünceleri Hiç ve Orta % 0,0 iken, Biraz % 12,5 ve Oldukça % 25,0 ve de olması gereken Çok % 62,5 stratejik planlamanın gerekliliğine inanılmasıdır. Limited Şirketler'de kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik düşünceleri Biraz ve Orta % 5,0 iken, Oldukça ve Çok stratejik planlama gereklilik seçeneklerinin % 45,0 (Her ikisinin toplamı % 90,0) olmasına inanılması ve önemsenmesi oldukça önemli bir durumdur.

Tablo 29: Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarına Göre Kümelenmelerin Stratejik Planlama Gereklilik Durumu (%)

| Öğrenim Durumu | Stratejik Planlama Gereklilik Durumu |       |      |         |      |
|----------------|--------------------------------------|-------|------|---------|------|
|                | Hiç                                  | Biraz | Orta | Oldukça | Çok  |
| İlk-Orta       | 0,0                                  | 0,0   | 0,0  | 50,0    | 50,0 |
| Lise           | 0,0                                  | 0,0   | 0,0  | 50,0    | 50,0 |
| Lisans         | 0,0                                  | 10,0  | 5,0  | 40,0    | 45,0 |
| Yüksek Lisans  | 0,0                                  | 0,0   | 0,0  | 25,0    | 75,0 |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasına katılanların öğrenim durumlarına göre kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik durumu sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi İlk-Ortaokul ile Lise mezunu katılımcıların kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik düşünceleri; Oldukça % 50,0 ve Çok % 50,0 dağılımındadır. Lisans mezunu katılımcıların kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik düşünceleri; % 10,0 Biraz, % 5,0 Orta, % 40,0 Oldukça ve % 45,0 Çok şeklindedir. Yüksek lisans mezunlarının kümelenmelerin stratejik planlama gereklilik bakışları ise % 25,0 Oldukça ve % 75,0 Çok olması anlayışındadır.

Tabloda dikkat çeken tüm katılımcıların kümelenmelerin stratejik planlama gerekliliğine yüksek oranda inanması ve bunu net bir şekilde ortaya koymasındır. Yine Yüksek lisans mezunlarının kümelenmelerin stratejik planlama gerekliliğine % 75,0 (en yüksek oran) Çok ihtiyaç görmesi önemli bir durumdur. Kümelenmelerin stratejik

planlama gerekliliği sonuçlarına göre ilgili birimler (Devlet kurumları, Üniversiteler, Danışmanlık şirketleri vb.) ve kümelenme yönetimlerinde stratejik planlama faaliyeti üzerinde titizlikle durulması, kümelenmelerin üretim-verimlilik sağlanabilmesi için gereklilik arz etmektedir.

Tablo 30: Ankete Katılanların İşletmeyle İlişkisine Göre Öğrenim Durumu (%)

| Konum                | İlk-Orta | Öğrenim Durumu |        |            |
|----------------------|----------|----------------|--------|------------|
|                      |          | Lise           | Lisans | Lisansüstü |
| Sahip                | 0,0      | 33,3           | 66,7   | 0,0        |
| Ortak                | 11,8     | 0,0            | 76,5   | 11,8       |
| Profesyonel Yönetici | 0,0      | 14,3           | 57,1   | 28,6       |
| Diğer                | 0,0      | 0,0            | 100,0  | 0,0        |

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırmasına katılanların işletmeyle ilişkisine göre öğrenim durumları Tablo 30'da yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletme sahiplerinin % 33,3 Lise ve % 66,7 Üniversite mezunu, işletme ortağı durumunda olanların %76,5 Üniversite mezunu, % 11,8 İlk-Ortaokul ve Lisansüstü mezunu, işletmelerde profesyonel yönetici durumda olanların % 14,3 Lise, % 57,1 üniversite ve % 28,6 Lisansüstü mezunudur. Yine bu üç kategorinin dışında kalan ve işletmelerle ilişkisi olanların % 100,0 Üniversite mezunudur.

Tablo 30'da dikkat çeken tüm işletme ile ilişkisi olanların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitim almış olmalarıdır. Karar verici, işletmeyi yöneten ve çalışanların iyi bir eğitim düzeyinde olmaları her zaman için KOBİ'lere avantajlar sağlar ve işletmelerin gelişimlerine olumlu katkılarda bulunur.

### 4.3. KOBİ'lerin Kümelenme Üyesi Olduktan Sonraki Performans Düzeyleri

Tablo 31: Anket Yapılan İşletmelerin Performans Değerlendirme Bilgileri (%)

| Performans Kriterleri              | Artıyor<br>(1) | Durağan<br>(2) | Azalıyor<br>(3) | Ort. | St.Sp. |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|------|--------|
| 1-Satışların Durumu                | 25,0           | 75,0           | 0,0             | 1,75 | 0,44   |
| 2-Makine Parkındaki Durum          | 21,4           | 75,0           | 3,6             | 1,82 | 0,48   |
| 3-Müşteri Memnuniyeti Durumları    | 42,9           | 53,6           | 3,6             | 1,61 | 0,57   |
| 4-Sevkiyat ve Tedariklerde İsabet  | 35,7           | 57,1           | 7,1             | 1,71 | 0,60   |
| 5-Ürün Çeşitliliği                 | 46,4           | 50,0           | 3,6             | 1,57 | 0,57   |
| 6-Müşteri Sayısı                   | 50,0           | 46,4           | 3,6             | 1,54 | 0,58   |
| 7-Üretim Miktarı                   | 35,7           | 60,7           | 3,6             | 1,68 | 0,55   |
| 8-İhracat Miktarı                  | 25,0           | 71,4           | 3,6             | 1,79 | 0,50   |
| 9-İşletme Sermayesi İhtiyacı       | 53,6           | 46,4           | 0,0             | 1,46 | 0,51   |
| 10-Üretimde Verimlilik Durumu      | 46,4           | 50,0           | 3,6             | 1,57 | 0,57   |
| 11-Personelden Yararlanma Düzeyi   | 35,7           | 57,1           | 7,1             | 1,71 | 0,60   |
| 12-Satış Yapılan Ülke Sayısı       | 28,6           | 67,9           | 3,6             | 1,75 | 0,52   |
| 13-Kapasite Kullanım Oranı         | 50,0           | 50,0           | 0,0             | 1,50 | 0,51   |
| 14-Rekabet Gücünün İyileştirilmesi | 42,9           | 50,0           | 7,1             | 1,64 | 0,62   |
| 15-Vergi Ödeme Gücü                | 25,0           | 53,6           | 21,4            | 1,96 | 0,69   |
| 16-Karlılık Düzeyi                 | 25,0           | 53,6           | 21,4            | 1,96 | 0,69   |
| 17-Tesviklerden Yararlanma Durumu  | 17,9           | 71,4           | 10,7            | 1,93 | 0,54   |
| 18-Ürün Fiyatlarındaki İstikrar    | 10,7           | 78,6           | 10,7            | 2,00 | 0,47   |
| 19-Toplam Borç Miktarı Durumu      | 35,7           | 57,1           | 7,1             | 1,71 | 0,60   |
| 20-Fire ve Kayıplar                | 10,7           | 60,7           | 28,6            | 2,18 | 0,61   |
| 21-Hammadde Stokları               | 17,9           | 60,7           | 21,4            | 2,04 | 0,64   |
| 22-Yarı Mamul Stokları             | 14,3           | 71,4           | 14,3            | 2,00 | 0,54   |
| 23-Mamul Stokları                  | 14,3           | 71,4           | 14,3            | 2,00 | 0,54   |
| 24-Ürün İadeleri                   | 67,9           | 32,1           | 0,0             | 2,32 | 0,48   |
| 25-Ürün Maliyetleri                | 35,7           | 53,6           | 10,7            | 1,75 | 0,65   |

Kümelenme Olgusu ve KOBİ'ler anketinin, III. Bölümü işletmelerin kümelenme üyesi olduktan sonra elde ettiği sonuçlara göre performansının değerlendirilmesi ile ilgilidir. İşletmelerin performanslarını değerlendirebilmek için katılımcılara 25 performans kriteri ve her kritere 3 seçenek sunulmuştur. Katılımcılara sunulan Tablo 31'de görülen performans kriterlerinden 1–18 arası olanların; (1) Artıyor (olumlu), (2) Durağan (etkisiz), (3) Azalıyor (olumsuz) değerlendirilmelidir. Yine Tablo 31'de görülen performans kriterlerinden 19–25 arası olanların; (1) Artıyor (olumsuz), (2) Durağan (etkisiz), (3) Azalıyor (olumlu) değerlendirilmelidir.

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin kümelenme üyesi olduktan sonraki performans düzey sonuçları Tablo 31'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin performans kriterlerinden (1) Artıyor (olumlu) % 50 ve üzeri olanlar;

- Müşteri Sayısı % 50,0 artıyor,
- İşletme Sermayesi İhtiyacı % 53,6 artıyor,
- Kapasite Kullanım Oranı % 50,0 artıyor olduğu görülmektedir.

Tablo 31'deki performans kriterleri arasında (2) Durağanlığı (etkisiz) % 50 ve üzerinde olanlar;

- Satışların Durumu % 75,0 durağan,
- Makine Parkındaki Durum % 75,0 durağan,
- Müşteri Memnuniyeti Durumları % 53,6 durağan,
- Sevkiyat ve Tedariklerde İsabet % 57,1 durağan,
- Ürün Çeşitliliği % 50,0 durağan,
- Üretim Miktarı % 60,7 durağan,
- İhracat Miktarı % 71,4 durağan,
- Üretimde Verimlilik Durumu % 50,0 durağan,
- Personelden Yararlanma Düzeyi % 57,1 durağan,
- Satış Yapılan Ülke Sayısı % 67,9 durağan,
- Kapasite Kullanım Oranı % 50,0 durağan,
- Rekabet Gücünün İyileştirilmesi % 50,0 durağan,
- Vergi Ödeme Gücü % 53,6 durağan,
- Karlılık Düzeyi % 53,6 durağan,

- Teşviklerden Yararlanma Durumu % 71,4 durağan,
- Ürün Fiyatlarındaki İstikrar % 78,6 durağan olduğu görülmektedir.

Performans kriterlerinden 1–18 arası olanlardan; Vergi Ödeme Gücü % 21,4’ü ve Karlılık Düzeyi % 21,4’ü (3)Azalıyor (Olumsuz) olduğu görülmekte; ancak diğer 16 performans kriterlerinden hiçbirinde % 10,7’yi geçen azalma(Olumsuzluk) yoktur.

Tablo 31’deki performans kriterlerinden 19–25 arası olanlardan % 50 üzerinde artıyor (olumsuz) olan % 67,9 ile ürün iadeleridir. Ürün iadeleri performans kriterindeki olumsuz oran üzerinde durulması ve çözüm üretilmesi gereken bir sorundur.

#### 4.4. Kümelenme Üyesi KOBİ'lerin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgi Düzeyleri

Tablo 32: Anket Yapılan İşletmelerin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgileri (%)

| İhtiyaç Alanları                        | Var<br>(1) | Fikrim Yok<br>(2) | Yok<br>(3) | Ort. | St.<br>Sp. |
|-----------------------------------------|------------|-------------------|------------|------|------------|
| Yatırım için Ek Finansman İhtiyacı      | 89,3       | 10,7              | 0,0        | 1,21 | 0,63       |
| İlave İşletme Sermaye İhtiyacı          | 89,3       | 7,1               | 3,6        | 1,14 | 0,45       |
| Kalitenin İyileştirilmesi İhtiyacı      | 89,3       | 10,7              | 0,0        | 1,21 | 0,63       |
| Dış Pazara Açılma İhtiyacı              | 92,9       | 3,6               | 3,6        | 1,11 | 0,42       |
| İç Pazarda Büyüme İhtiyacı              | 89,3       | 10,7              | 0,0        | 1,21 | 0,63       |
| Markalaşma İhtiyacı                     | 71,4       | 10,7              | 17,9       | 1,46 | 0,79       |
| Yeni Bir Alana Girme İhtiyacı           | 57,1       | 7,1               | 35,7       | 1,79 | 0,96       |
| İşletmenin Yeniden Yapılanması İhtiyacı | 57,1       | 10,7              | 32,1       | 1,75 | 0,93       |
| Nitelikli Uzman Personel İhtiyacı       | 89,3       | 3,6               | 7,1        | 1,18 | 0,55       |
| Yeni Ürün Geliştirme İhtiyacı           | 82,1       | 7,1               | 10,7       | 1,29 | 0,66       |
| Maliyet Düşürme İhtiyacı                | 82,1       | 3,6               | 14,3       | 1,32 | 0,72       |
| Teknoloji İyileştirme İhtiyacı          | 82,1       | 17,9              | 0,0        | 1,36 | 0,78       |
| Yurtiçi Ortaklık İhtiyacı               | 7,1        | 17,9              | 75,0       | 2,68 | 0,61       |
| Yurtdışı Ortaklık İhtiyacı              | 25,0       | 21,4              | 53,6       | 2,29 | 0,85       |
| Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma İhtiyacı  | 57,1       | 14,3              | 28,6       | 1,71 | 0,90       |
| Elektronik Ticarete Geçiş İhtiyacı      | 35,7       | 28,6              | 35,7       | 2,00 | 0,86       |
| Yönetim Danışmanlığı İhtiyacı           | 64,3       | 10,7              | 25,0       | 1,61 | 0,88       |
| Çalışanların İşbaşı Eğitimi İhtiyacı    | 67,9       | 14,3              | 17,9       | 1,50 | 0,79       |
| Otomasyon İhtiyacı                      | 46,4       | 10,7              | 42,9       | 1,96 | 0,96       |
| Planlı Bakım-İşletim Sistemi İhtiyacı   | 64,3       | 14,3              | 21,4       | 1,57 | 0,84       |
| Temel Beceri Eğitimi İhtiyacı           | 64,3       | 7,1               | 28,6       | 1,64 | 0,91       |
| Ticari Fuar Düzenleme İhtiyacı          | 71,4       | 17,9              | 10,7       | 1,39 | 0,69       |
| İç Denetim İhtiyacı                     | 64,3       | 14,3              | 21,4       | 1,57 | 0,84       |
| Reklâm - Tanıtım İhtiyacı               | 89,3       | 10,7              | 0,0        | 1,11 | 0,32       |
| Sosyal Sorumluluk Projesi İhtiyacı      | 64,3       | 21,4              | 14,3       | 1,50 | 0,75       |

Kümelenme Olgusu ve KOBİ'ler anketinin, IV. Bölümü işletmelerin geleceğe dönük ihtiyaç bilgileri ile işletmelerin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılması için ihtiyaçlara yönelik alanları kapsamaktadır. İşletmelerin ihtiyaç alanlarını belirleyebilmek için katılımcılara 25 ihtiyaç alanı ve her ihtiyaç alanına karşılık 3 seçenek verilmiştir. Tablo 32'de görülen, her ihtiyaç alanına karşılık katılımcılara (1) Var, (2) Fikrim Yok, (3) Yok şeklinde üç seçenek sunulmuş ve işletme durumlarına uygun olan bir seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Kümelenme olgusu ve KOBİ'ler anket araştırması yapılan işletmelerin geleceğe dönük ihtiyaç bilgi düzey sonuçları Tablo 32'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi 25 ihtiyaç alanından 21 ihtiyaç alanı için, işletmeler % 50'nin üzerinde oranla (1) Var seçeneğini işaretlemişlerdir.

Bu ihtiyaç alanları;

- Yatırım için Ek Finansman İhtiyacı % 89,3,
- İlave İşletme Sermaye İhtiyacı % 89,3,
- Kalitenin İyileştirilmesi İhtiyacı % 89,3,
- Dış Pazara Açılma İhtiyacı % 92,9,
- İç Pazarda Büyüme İhtiyacı % 89,3,
- Markalaşma İhtiyacı % 71,4,
- Yeni Bir Alana Girme İhtiyacı % 57,1,
- İşletmenin Yeniden Yapılanması İhtiyacı 57,1,
- Nitelikli Uzman Personel İhtiyacı % 89,3,
- Yeni Ürün Geliştirme İhtiyacı % 82,1,
- Maliyet Düşürme İhtiyacı % 82,1,
- Teknoloji İyileştirme İhtiyacı % 82,1,
- Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma İhtiyacı % 57,1,
- Yönetim Danışmanlığı İhtiyacı % 64,3,
- Çalışanların İşbaşı Eğitimi İhtiyacı % 67,9,
- Planlı Bakım-İşletim Sistemi İhtiyacı % 64,3,
- Temel Beceri Eğitimi İhtiyacı % 64,3,
- Ticari Fuar Düzenleme İhtiyacı % 71,4,
- İç Denetim İhtiyacı % 64,3,

- Reklâm - Tanıtım İhtiyacı % 89,3,
- Sosyal Sorumluluk Projesi İhtiyacı % 64,3' tür.

İşletmelerin geleceğe dönük ihtiyaç bilgi düzey sonuçları içinde işletmeler iki ihtiyaç alanında % 50 ve üzeri oranla (3)Yok seçeneğini işaretlemişlerdir. Yani en düşük orandaki ihtiyaç alanları;

- Yurtiçi Ortaklık İhtiyacı (% 75,0 Yok),
- Yurtdışı Ortaklık İhtiyacı (% 53,6 Yok) alanıdır.

İşletmelerin geleceğe dönük ihtiyaç bilgi düzey sonuçları içinden ankette katılan tüm işletmeler için (3)Yok seçeneği % 0 olarak dikkat çeken alanlar aşağıdaki gibidir:

- Yatırım için Ek Finansman İhtiyacı,
- Kalitenin İyileştirilmesi İhtiyacı,
- İç Pazarda Büyüme İhtiyacı,
- Teknoloji İyileştirme İhtiyacı,
- Reklâm - Tanıtım İhtiyacıdır.

İşletmelerin tamamına yakının ihtiyaç duyduğu bu ihtiyaç alanlarında özellikle çözüm önerileri düşünülmeli ve KOBİ'ler için yol gösterici çalışmalar yapılmalıdır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılda küreselleşmenin de etkisiyle bilimsel, teknolojik ve toplumsal gelişimler yaşanmaktadır. Dünyada ve ülkemizdeki gelişmeler geleneklerde, kurumlarda, işletmelerde, düşünce, değer ve davranışlarda değişim süreçleri başlatmıştır. Bu değişimden en çok etkilenen alanların başında ekonomi, sanayi ve işletmeler gelmektedir. Kümelenme oluşumları, KOBİ’lerde satın alım ve tedarik, üretim ve hizmetler, atık tasfiyesi ve geri dönüşüm, pazarlama ve dağıtım, öğrenme ve bilgi yönetimi alanlarında stratejik iş birlikleri süreçlerinin profilini ve beklenen nitelikleri değiştirmiştir.

Ülkemizdeki kümelenme oluşumlarının son on yılda KOBİ’lerin sorunları çözme noktasında gösterdiği gayretler dikkate değerdir. Geline aşamalardan sonra teknoloji yoğun üretim yapılması, niteliğin yükseltilmesi ve KOBİ’lerin etkin ve verimli hale getirilmesi yönünde göstereceği çalışmalarda, kümelenmelerin tüm paydaşlarının (İşletmeler, Üniversiteler, İlgili Devlet Kurumları, Araştırma Merkezleri, Yerel Yönetimler, Sivil Toplum Kuruluşları vb.) görüş ve katkıları büyük öneme sahiptir.

Kümelenme olgusu ve KOBİ’ler konulu bu çalışmada öncelikle kümelenme olgusunu ortaya koymak için; kavramsal ve kuramsal çerçevede kümelenmenin literatürde yeri, tanımı ve gelişim süreçleri analiz edilmiş, kümelenmeleri belirleyen faktörler belirlenmiş ve kümelenmenin artıları-kısıtları üzerinde durulmuştur. Kümelenme uygulamalarını ve başarılarını ortaya koymak için dünyadan başarılı örnekler olarak; Amerika Birleşik Devletleri: Hoollywood Film Sektörü Kümelenmesi, Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi, İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi, Çin: Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi ele alınmıştır. Ayrıca Türkiye’deki başarılı kümelenme uygulamalarından; OSTİM Kümelenmeleri, Sultan Ahmet Turizm Kümelenmesi ve Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi ayrıntıları ile ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında ana unsurun hammaddesi olan “Küçük ve Orta

Büyükölükteki İşletme Nedir?” açıklanmış, Kümelenmenin - Küçük ve Orta Büyükölükteki İşletmelerle İlişisine değinilmiştir. Küçük ve Orta Büyükölükteki İşletmelere destek ve hizmet veren kurum ve kuruluşlara çalışma içinde yer verilmiştir. Ayrıca Kümelenmenin Küçük ve Orta Büyükölükteki İşletmelere Faydaları ile çalışma netleştirilmiştir.

Kümelenme ile KOBİ’ler arasında anlamlı pozitif bir ilişkiyi ortaya koymak ve işbirliği koşulu içinde kümelenmenin KOBİ’lere sunduğu imkânları da tespit etmek, varsa ihtiyaç-beklentileri belirleyebilmek için 2011 Temmuz-Ağustos aylarında anket araştırma uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın Örneklemi olarak; Ankara OSTİM bölgesinde İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi (İŞİM), Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi ve Medikal Sanayi Kümelenmesi üyeleri seçilmiş ve anket uygulamasını kabul edenlere anketler uygulanmıştır. Anket araştırması sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak gerekli tablolar düzenlenmiş ve istatistiksel analizler yapılmıştır.

Son zamanlarda yalnızca ölkemizde değil bütün dünyada kümelenmeler, KOBİ’ler arasındaki kurumsal ve kişisel ilişkilere yönelik bir dizi projeler gerçekleştirilmektedir. Ölkemizdeki kümelenme çalışmalarının başarılı olabilmesi ve kamu kurumları, özel sektör ve diğer kümelenme değeri zincirindeki tüm paydaşlarının küreselleşen dünya ekonomi arenasında yapılan analiz ve kurulan oyunların dışında kalmaması için tez araştırması kapsamında kümelenmelerle ilgili aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır:

1) Ölkemiz ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan Küçük Ve Orta Büyükölükteki İşletmeler günümüz koşullarında bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. KOBİ’lerin sahip olduğu avantajları koruyup çoğaltmak, dezavantajlarını da; Sektörel Faktörler, Bölgesel Faktörler, Coğrafi Yoğunlaşmalar, Rekabet Avantajları ve Kamu Teşvik Paketleriyle oluşturulacak kümelenmeler ile faydalara dönüştürmek mümkündür. KOBİ’lerin sorunları ile ilgilenecek ve çözüm önerileri üretecek kümelenmeler, KOBİ’lerin hem bir koordinasyon birimi olması ve hem de çeşitli sorunlarının çözümüne yardımcı olması, ayrıca standartlarının yükseltilmesinde önemli katkılarda bulunurlar.

2) Literatür çalışması ve alan verilerine dayanarak ülkemizde kümelenmenin önündeki başlıca engeller aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kümelenme oluşumundaki işletmelerin yapısal ve kültürel olarak uyumsuzluğu,
- Kümelenme için gereken ekonomik imkânların eksikliği,
- Girişimcilik ruhunun yetersizliği,
- Kümelenme üyeleri ve ilgili kurumlar arasında güven eksikliği (yetersiz ortaklık kültürü),
- Kümelenme üyeleri hakkında bilgi eksikliği,
- Kümelenme zinciri içinde çalışanların ağı dâhil edilmemesi,
- Formal olmayan iletişim ağının kurulamaması,
- Stratejik işbirliği ile ilgili belirsiz veya gerçeği yansıtmayan beklentilerin mevcudiyeti,
- Stratejik yönetim ve planlama yetersizliği,
- Kümelenmelerin reklâm - tanıtım eksiklikleri,
- Kümelenmelerde yasal mevzuat yetersizliği,
- Kümelenmeye dayalı kamu desteklerinin (Devlet Teşvikleri) eksikliği,
- Kümelenme oluşumlarının yapılacağı sektörlere yönelik ihtisas bankacılığının olmaması,
- Kümelenme sorunlarının çözümünde sorumlu ve yetkili bakanlığın olmaması.

3) Bu çalışmamızın bulgularından hareket ederek ülkemizdeki kümelenme politikalarında ve kümelenme oluşturma girişimlerinde başarı sağlanabilmesi için üzerinde hassasiyetle durulacak konular ile ilgili öneriler şunlardır:

- Kümelenme konusu ile ilgili kavram ve yöntemlerin tüm kümelenme paydaşlarınca, özellikle kümelenme girişiminde ve yönetiminde yer alan kişilerce çok iyi anlaşılmış olması gerekir.
- TOKİ gibi kuruluşlara sosyal görev olarak; kümelenme oluşumları için sadece aynı sektördeki firmaların yerleşeceği, altyapısı mükemmel olan ofis binaları, siteler yaptırılmalı ve aynı sektördeki firmaların birbirlerini bulmaları sağlanmalı, işbirlikleri oluşturmaları teşvik edilmelidir.

- Kümelenme politikasında ortak noktalar olmakla birlikte, her kümelenme vizyonunu kendi dinamikleri çerçevesinde belirlemelidir.
- Kümelenme oluşturma girişimlerinde yola çıkılırken; kümelenme içindeki aktörler arasında mutlaka güven ilişkisi tesis edilerek, tüm oyuncular eş derecede önemsenmelidir.
- Kümelenme oluşumlarında liderlik devlet kurumları tarafından yapılmamalı, ortaya çıkmakta olan kümelenmelerin gelişmesine odaklanmalı ve liderliği özel sektöre bırakmalıdır. Lider işletmeler mutlaka kümelenme sürecinde aktif olarak yer almalıdır.
- Kümelenme girişimlerinde devletin rolü kolaylaştırıcı ve katılımcı olmalı, kamu kuruluşları, özel sektör ve diğer kümelenme paydaşları arasındaki görev paylaşımlarını açıklığa kavuşturmalıdır.
- Devlet Teşvik Uygulamaları kapsamında, firmaları tek tek desteklemekten ziyade kümelenme altyapısının geliştirilmesi projelerini (ar-ge, eğitim, üniversite-firma işbirliği, tedarik, pazarlama vb.) ve firmalar arasındaki işbirliğini tesis edecek projelerin etkinliğini artıran ve uygulama kolaylığı sağlayan projeleri desteklemelidir.
- Devletin, hükümetlerin ve yetkin kurumların yabancı sermaye çekme politikası, kümelenmelerin geliştirilmesi bağlamında kullanılmalıdır.
- Mesleki bilgi ve beceri artırma eğitimleri verilmiş(iş başı eğitimleri gibi) nitelikli ve uzmanlaşmış işgücü havuzu oluşturulmalı, kümelenme içindeki KOBİ'lerde üretim ve verimlilikte işgücünden kaynaklanan eksiklik ve açık giderilmeye çalışılmalıdır.
- Ülkemizde kümelenme yaklaşımları belirli bir sistem ya da program çerçevesinde desteklenmelidir. Kümelenme konusunda ülkemizdeki farklı kurumlar arasında yapılan çalışmalar tek çatı altında toplanmalı, ulusal düzeyde bir kümelenme destek yönetim modeli geliştirilmelidir.
- Kümelenme Danışma Komitesi oluşturulmalı. Bu komitenin başına Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı getirilmeli. Söz konusu Komitede; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, TÜBİTAK ve TTGV, KOSGEB, TİKA, ABİGEM, MEKSA, İlgili Bakanlıklar, Kalkınma Bankası, İŞKUR, Meslek Kuruluşları ve yerel yönetimler yer almalıdır.
- Ülkemizde kümelenmelerin bölgesel gelişme açısından etkin bir şekilde desteklenmesi amacı doğrultusunda, bölgesel bir markalar oluşturmak üzere farklı

oyuncular bir arada hareket etmeli ve Bölgesel Teşvik Uygulamaları kapsamında yerel avantajlar sağlayacak kümelenme destek modeli geliştirilmelidir. Bölgesel Teşvik Uygulamaları'nın temel amacı, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması, yatırım havzalarının oluşturulması, sektörel işbirliklerinin ve kümelenmenin teşvik edilmesi olmalıdır.

- Aktif bir kümelenme hareketinin önceliği mutlaka ve mutlaka sosyal sorumluluk projelerini de içeren müşteri tatmini olmalıdır.
- Ülkemizde kümelenme oluşumlarının, politikalarının ve faaliyetlerinin açık bir şekilde biçimlendirildiği veya düzenlendiği mevzuat altyapısı söz konusu değildir. Kümelenmelerin ülkemizde resmi statüleri hâlihazırda ancak dernekleşebilmekten ibarettir. Kümelenmelerin kendi yapılarına özgün bir mevzuat ile resmileştirilmesi için yukarıda bahsedilen (Oluşturulması istenen) kümelenme danışma komitesi ve kümelenme paydaşlarını kapsayan bir çalıştay yapılmalıdır. Bu çalıştayda kümelenmelerin tüm birimlerinin kuruluşunu, organlarını, organların görevlerini, sorumluluklarını, idare ve temsilini, seçimlerini, gelir ve harcamalarını, düzenleyecekleri belgeler ile tutacakları defter, evrak ve beyannameleri, organ üyelerinin ücret ve huzur haklarını, harcırahlarını, ücret tarifelerini, mesleki eğitimini ve diğer konuları kapsayacak şekilde hukuki bir statüye kavuşturulmalıdır.

Sonuç olarak, kümelenme yaklaşımı anlayışı uluslararası rekabet edebilirliği yüksek, ülkemizin kalkınması yolunda hem rekabet hem de işbirliği oluşmasına olanak tanıyan başarılı kümelenmelerin oluşmasında, gelişmesinde ve sürdürülebilir kılınması geleceğimiz açısından büyük faydalar taşımaktadır. Yatırım-Üretim-İstihdam-İhracat politikaları arasında bütünlüğün sağlanması, ithalata bağımlı olduğumuz ara mallarının ve hammaddelerinin Türkiye'de üretiminin sağlanması, ihracatta, emek-yoğun teknolojiyen bilgi-yoğun teknolojiye doğru geçişin sağlanması bakımından kümelenmelerin büyük yararlar sağlayacağı bilgi sahibi herkesin kanaatidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, İ.N., (2010). Adıyaman’da Kümelenme-Neden Adıyaman, ODTÜ ATEKS Sunumu, Ankara
- Alsaç, F., (2010). Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı Ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerileri, DPT-Uzmanlık Tezleri, Ankara
- Arıkan, R., (2009). *Dünya’da Yerli Sanayileri Koruma Yöntemleri*, ASAM Bilimsel Araştırmalar Serisi -1, Ankara
- Arıkan, R., (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*,(1.Basım), Ankara: NOBEL Akademik Yayıncılık
- Aydın O.,(2009). Herkesin Kazandığı Bir Oyun, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Bulu, M.,(2009). Rekabet İçin Kümelenme Temeli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Bulu, M., Cangel, A., ve Şengüler, N., (2007). Turizm Sektöründe Kümelenme Geliştirme Örneği: Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Kümelenmesi
- Cangel, A.,(2009). Dünya Geneline Sektörel Kümelenme Örnekleri, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Çatal, M. Faruk; “Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi SBED Cilt 10, Sayı 2, 2007, s. 333–352.
- Ecerel, Ö.T., KÖROĞLU, A, B., UĞURLAR, A.,(2009). Kuyumculuk Kümeleri: İstanbul Kapalıçarşı İle Dünya Örneklerinin Karşılaştırmalı Değerlendirmesi. Ekonomik Yaklaşım, Cilt: 20, Sayı: 70, ss. 121-143
- Eraslan, İ.H.,(2009). Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Eraslan, İ.H.,(2009). Türkiye Geneline Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Eraslan, İ.H., Bulu, M., ve Bakan, İ., (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2008, Yıl 5, Sayı 3.
- Eraslan, İ.H., Bulu, M., (2007). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede TURİZM SEKTÖRÜ: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, İstanbul: URAK
- Ergün, N.,(2009). Türkiye’nin Kümelenme Politikası, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Ertem, C.(2008) ;Kümelenme Türkiye İçin Sanayileşme Modeli Olabilir mi? (www.cemilertertem.com ) Erişim Tarihi: 20 Nisan 2009

- Güvenç Z.B.,(2009). Küme Bölgesel Kalkınmayı Sağlayabilecek Bir Modeldir, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Kaplan, M.,(2009). KOBİ'ler ve Kümeler, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Kara, M., (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT-2774, Ankara
- Kayabaş, A., Kiracı, H., Kanberoğlu, Z., ve Oğuz A., (2010). KOBİ'lerde İhracat Performansını Belirleyen Unsurların İncelenmesi: İnegöl'de Faaliyette Bulunan İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Sayı 28, Kütahya
- Kuyucu, A.D.H.,(2009). AB'nin Kümelenme Politikası ve Teşvik Stratejisi, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Müftüoğlu M.T., (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ'LER*. (6.basım). Ankara: Turhan Kitabevi
- Nasır, V.A., (2009). Kümelenme ve Pazarlama, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- OECD, Boosting Innovation: The Cluster Approach, Paris, 1999
- Porter, M., (1998). Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review
- Sazak, M.E.,(2009). Rekabet Gücü için Kümelenme, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Sayın, M.,(2006) Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDE Projesi, GAP Girişimciliği Destekleme Merkezi, Ankara
- Scheer, G., Zallinger L.V., (2007). Ekonomik Kalkınma ve İstihdamın Geliştirilmesi Programı (Çev. Murat Kepir (KOSGEB) ve Benedikt Tbanner (GTZ) ). Ankara: Deutsche Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Ankara Bürosu. (Eserin Orijinali 2007'de yayınlandı)
- Tansuğ, M.A.,(2009). Türkiye'nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultan Ahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(2006). Yenilikçi Kümelenmeler; Ulusal Yenilikçi Sistemlerin Öncüleri (Çev. Çolakoğlu, M.H., Gazel, C.Ö., Turğut, G., Demirez, D., Arslan., Ç), Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- Ünal A.,(2009). Girişimcilik ve KOBİ'ler Kümelenmenin Önemi, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51

Ünal, O., (Mayıs 2011). Medikal Sanayi Rehberi, Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi Tanıtımı, [www.medikalkume.com/Files/Documents/medikalrehber](http://www.medikalkume.com/Files/Documents/medikalrehber). Adresinden 19 Mayıs 2011’de alınmıştır.

Vardan, Ö.C.,(2009). Küresel Rekabette Alternatif Güç: Kümelenme Politikaları, *Çerçeve Dergisi*, 2009, Yıl 17, Sayı 51

[www.ostim.cankaya.edu.tr](http://www.ostim.cankaya.edu.tr), Erişim Tarihi: 21 Eylül 2010

[www.ostimkumelenme.org](http://www.ostimkumelenme.org), Erişim Tarihi: 21 Eylül 2010

[www.ostimenerjik.com](http://www.ostimenerjik.com), Erişim Tarihi: 21 Eylül 2010, 19 Mayıs 2011

[www.ostimmedikal.com](http://www.ostimmedikal.com), Erişim Tarihi: 21 Eylül 2010, 19 Mayıs 2011

[www.urak.org/urak/index.php](http://www.urak.org/urak/index.php), Erişim Tarihi: 24 Şubat 2011-02-24

[www.clandestinefilm.com/investors.htm](http://www.clandestinefilm.com/investors.htm), Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2011

[www.clusterenergia.com/](http://www.clusterenergia.com/), Erişim Tarihi: 06 Mayıs 2011

[www.shaoxing.gov.cn/en/Chinatextilescity/textile.htm](http://www.shaoxing.gov.cn/en/Chinatextilescity/textile.htm), Erişim Tarihi: 07 Mayıs 2011

<http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx>, Erişim Tarihi: 14 Mart 2011

[www.ostim.org.tr/BilgiMerkezi.aspx?Kat=1&AKat=1](http://www.ostim.org.tr/BilgiMerkezi.aspx?Kat=1&AKat=1), Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2011

<http://www.isim.org.tr/>, Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2011

<http://www.istanbul2010.org/index.htm>, Erişim Tarihi: 06 Haziran 2011

[www.clusterturkey.com/TR/Genel/Default.asp](http://www.clusterturkey.com/TR/Genel/Default.asp), Erişim Tarihi: 06 Temmuz 2011

<http://www.konyacluster.com/>, Erişim Tarihi: 06 Temmuz 2011

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/0216/19320](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0216/19320), Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2011

[http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum5/5\\_3\\_sayin.pdf](http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum5/5_3_sayin.pdf), Erişim Tarihi: 07 Aralık 2011

<http://www.orgiad.org.tr/yayinrapor.php>, Erişim Tarihi: 08 Aralık 2011

<http://www.kobi.org.tr/index.php>, Erişim Tarihi: 10 Ocak 2012

[http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal;jsessionid=IQclPQ2MY1Vfkv2YfnDRhYNtTHbRrd3JLnlHLGJ3g8tQp5rL0M9s!521653552?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=bookKobiDunyasi](http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal;jsessionid=IQclPQ2MY1Vfkv2YfnDRhYNtTHbRrd3JLnlHLGJ3g8tQp5rL0M9s!521653552?_nfpb=true&_pageLabel=bookKobiDunyasi), Erişim Tarihi: 12 Ocak 2012

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=3>, Erişim Tarihi: 13 Ocak 2012

<http://www.ttgvy.org.tr/tr/kisaca-ttgvy>, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2012

<http://www.meksa.org.tr/tr/?p=hakkimizda>, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2012

<http://www.tubitak.gov.tr/sid/479/pid/478/index.htm>, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2012

<http://www.sanayi.gov.tr/Pages.aspx?pageID=543&lng=tr>, Erişim Tarihi: 31 Ocak 2012

<http://www.clusteringconference.com/html/EN/sunumlar/Session%20IV/P3-Umut%20Oran.pdf>, Erişim Tarihi: 19 Nisan 2012

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**“KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER” ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalında “KÜMELENME OLGUSU VE KOBİLER” konulu yüksek lisans tezi amacıyla hazırlanmıştır. Anketle elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Aşağıdaki sorularda ilgili yerleri işaretleyerek veya boşlukları doldurarak lütfen cevaplayınız.

Anketin doldurulması için gösterdiğiniz ilgi ve katkıya teşekkür ederiz.

H.Mustafa YÜCE

**I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler**

1. **Konumu:** ☐ Sahip ☐ Ortak ☐ Profesyonel Yönetici ☐ Diğer
2. **Öğrenim Durumu:** ☐ İlk-Orta ☐ Lise ☐ Üniversite(Lisans) ☐ Lisansüstü
3. **Yaşı :** .....
4. **Cinsiyeti:** ☐ Kadın ☐ Erkek
5. **Yabancı Dil:** ☐ Bilmiyor ☐ İngilizce ☐ Almanca ☐ Fransızca ☐ Arapça ☐ Diğer.....
6. **Mesleği :** ..... **Uğraş Alanı:** .....
7. **İşletmenizin Kuruluş Yılı:** ..... **Faaliyet veya Üretim Alanı:** .....
8. **Hukuki Statü:** ☐ A.Ş. ☐ Kolektif ☐ Komandit ☐ Ltd. Şti. ☐ Şahıs İşletmesi ☐ Diğer.....
9. **İşletmenizde Toplam Çalışan Sayısı:** .....
10. **Çalışanların Öğrenim Durumu (Kişi Sayısı):** Üniversite:.... Mes. Yük. Okulu:... Düz Lise:.....  
Teknik ve End. Mes. Lisesi:..... Çıraklık Okulu:..... İlköğretim:..... Okur Yazar Olmayan:.....

**II. BÖLÜM: Kümelenme Fikri ve Kümelenmeye Giriş Bilgileri**

1. Üyesi Olduğu Kümelenmenin Adı: .....
2. Üyesi Olduğu Kümelenmeye Üyelik Tarihi: .....
3. Üyesi olduğunuz kümelenmeyle tanışmanız nasıl olmuştur?  
☐ Üniversite ☐ Sivil Toplum Örgütü ☐ Meslek Odaları ☐ OSTİM Yönetimi  
☐ Devlet Kurumları(KOSGEB, DPT, GAP vb.) ☐ Diğer (Yazınız) .....
4. Üyesi olduğunuz kümelenmenin oluşumunda en önemli belirleyici aşağıdakilerden hangisidir?  
☐ Sektörel Faktörler ☐ Bölgesel Faktörler ☐ Kamu Teşvik Paketleri  
☐ Rekabet Avantajları ☐ Coğrafi Yoğunlaşma ☐ Diğer (Yazınız) .....
5. Üyesi olduğunuz kümelenmenin Stratejik Planlaması hakkında bilginiz var mı?  
☐ Hiç ☐ Biraz ☐ Orta ☐ Oldukça ☐ Çok
6. Üyesi olduğunuz kümelenmeye ait bir Stratejik Plan olmasını gerekli buluyor musunuz?  
☐ Hiç ☐ Biraz ☐ Orta ☐ Oldukça ☐ Çok

### III. BÖLÜM: Performans Değerlendirmesi Bilgileri

Anketin bu bölümü kümelenme üyesi olduktan sonra elde ettiğiniz sonuçlara göre, işletmenizin performansının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Lütfen her maddeyi gerçeği en iyi yansıtacak şekilde cevaplayınız(işaretleyiniz).

| <i>Performans Kriterleri</i>       | <b>Artıyor</b>           | <b>Durağan</b>           | <b>Azalıyor</b>          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Satışların Durumu               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Makine Parkındaki Durum         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Müşteri Memnuniyeti Durumları   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sevkiyat ve Tedariklerde İsabet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ürün Çeşitliliği                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Müşteri Sayısı                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Üretim Miktarı                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. İhracat Miktarı                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. İşletme Sermayesi İhtiyacı      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Üretimde Verimlilik Durumu     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Personelden Yararlanma Düzeyi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Satış Yapılan Ülke Sayısı      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Kapasite Kullanım Oranı        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Rekabet Gücünün İyileştirmesi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Vergileri Ödeme Gücü           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Karlılık Düzeyi                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Teşviklerden Yararlanma Durumu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Ürün Fiyatlarındaki İstikrar   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Toplam Borç Miktarı Durumu     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Fire ve Kayıplar               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Hammadde Stokları              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Yarı mamul Stokları            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Mamul Stokları                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Ürün İadeleri                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Ürün Maliyetleri               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### IV. BÖLÜM: İşletmenizin Geleceğe Dönük İhtiyaç Bilgileri

Anketin bu bölümünde işletmenin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılması için ihtiyaçlara yönelik sorulardan oluşmaktadır. Lütfen durumunuza en uygun bir seçeneği işaretleyiniz.

| <i><b>İhtiyaç Alanları</b></i>             | <b>Var</b>               | <b>Fikrim<br/>Yok</b>    | <b>Yok</b>               |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Yatırım İçin Ek Finansman İhtiyacı      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. İlave İşletme Sermayesi İhtiyacı        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kalitenin İyileştirilmesi İhtiyacı      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Dış Pazara Açılma İhtiyacı              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. İç Pazarda Büyüme İhtiyacı              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Markalaşma İhtiyacı                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Yeni Bir Alana Girme İhtiyacı           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. İşletmenin Yeniden Yapılanması İhtiyacı | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Nitelikli Uzman Personel İhtiyacı       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Yeni Ürün Geliştirme İhtiyacı          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Maliyet Düşürme İhtiyacı               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Teknoloji İyileştirme İhtiyacı         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Yurtiçi Ortaklık İhtiyacı              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Yurtdışı Ortaklık İhtiyacı             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma İhtiyacı | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Elektronik Ticarete Geçiş İhtiyacı     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Yönetim Danışmanlığı İhtiyacı          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Çalışanların İşbaşı Eğitimi İhtiyacı   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Otomasyon İhtiyacı                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Planlı Bakım-İşletim Sistemi İhtiyacı  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Temel Beceri Eğitimi İhtiyacı          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Ticari Fuar Düzenlenmesi İhtiyacı      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. İç Denetim İhtiyacı                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Reklâm - Tanıtım İhtiyacı              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Sosyal Sorumluluk Projesi İhtiyacı     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### V. BÖLÜM: Görüş ve Öneriler

Kümelenme konusuna ilişkin olarak yukarıdaki bilgilere ek olarak açıklamak veya önermek istediğiniz hususları lütfen aşağıda kısaca belirtiniz.

- 1).....
- 2).....
- 3).....