

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**BÖLGESEL KALKINMADA KÜMELENMELERİN ROLÜ:**  
**BARTIN İLİ AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**ÖZLEM SEMA ÖZCAN**

**DANIŞMAN**  
**YRD. DOÇ. DR. M.SAİD CEYHAN**

**BARTIN-2017**



**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**BÖLGESEL KALKINMADA KÜMELENMELERİN ROLÜ:**  
**BARTIN İLİ AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Özlem Sema ÖZCAN**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN**

“Bu tez ...../...../201..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>İMZA</b>
Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAMACI	
Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE	

## KABUL VE ONAY

Özlem Sema ÖZCAN tarafından hazırlanan “Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü: Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN .....  
(Danışman)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAMACI .....

Üye : Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE .....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..../..../2017 tarih ve.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü: Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

..../..../2017

Özlem Sema ÖZCAN

## ÖN SÖZ

Çalışmamın Bartın ilinde bir ilk olması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara örnek teşkil etmesi açısından benim için önemi ve değeri çok büyüktür. Bu yüzden beni bu çalışmayı yapmaya yönlendiren, çalışma sürecinde benden yardım ve tavsiyelerini esirgemeyen, yapmış olduğu değerlendirme ve yönlendirmeleri ile çalışmama ışık tutan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana verdiği destek ve tavsiyelerden dolayı Yrd. Doç. Dr. Ramazan ASLAN hocama ve tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Hande KÜÇÜKÖNDER hocama teşekkür ederim.

Çalışmam sırasında gerekli her türlü kaynağa ulaşmamda yardımcı olan ve bu konuda desteklerini esirgemeyen başta Bartın Valiliği Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürü Sayın Birol CANGİ'ye ve İl Müdürlüğü çalışanlarına, saha çalışmam esnasında yardımlarını esirgemeyen Lütfullah Kocabaşoğlu Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğü Ayakkabı ve Saya Öğretmeni Rıza ARSLAN'a ayrıca anketlere büyük sabırla cevap veren Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren tüm katılımcı işletmelere teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecinde yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen arkadaşlarım Elif AYDIN, Fitnet FİDAN, Yasemin ÖZTÜRK, Engin GÖRBÜZ, Canan TAŞ ve Hakan ERGİN'e, yine bana anket sürecinde yardımcı olan Zafer BULUR arkadaşşıma teşekkür ederim.

Bütün eğitimim boyunca yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bana sonsuz sabır gösteren aileme teşekkürü bir borç bilirken, bu süreçte varlıklarını her zaman yanımda hissettiğim ve benim için çok kıymetli olan Volkan POLAT ve Azra ÖZCAN'a çok teşekkür ederim.

Özlem Sema ÖZCAN  
Bartın,2017

# ÖZET

## Yüksek Lisans Tezi

### Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü: Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması

Özlem Sema ÖZCAN

Bartın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisat Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN  
Bartın-2017, Sayfa: XVI+162

Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, kümelenme performansını ölçmek amacı ile başlatılan bu çalışmada, öncelikle sektörünün kümelenme potansiyelini tespit etmek için uyguladığımız 3 yıldız analizi sonucunda Bartın'da bu sektörün iki yıldız olarak “potansiyel küme” kategorisinde yer aldığı tespit edilmiştir. 3 yıldız analizinin akabinde işletme yöneticileri ile kümelenme modeline karşı tutum ve görüşlerini öğrenmek için yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın sonucunda ayakkabı işletmecilerinin kümelenme modeline karşı olumlu tavır sergiledikleri ancak işbirliği ve ortak iş yapma konusunda güven problemi yaşadıkları tespit edilmiştir. Potansiyel küme olarak tespit ettiğimiz sektörün ayrıca IPA II. döneminde Rekabetçi Sektörler Programı teşvik kapsamında olması; hem sektörde faaliyet gösteren işletmeler için hem de bölgenin kalkınması için büyük bir avantajdır. Anket sonuçlarına göre değerlendirdiğimiz sektörün işletmecileri için, teşvik programı kapsamında çeşitli projeler önerilmiştir. Bu projelerin en başında AB'nin IPA I. döneminde en çok desteklediği projelerden birisi olan “İş Geliştirme Merkezi Projesi” yer almaktadır. Bu proje ile sektördeki bütün işletmelerin ortak bir tesis kullanım alanı içerisinde beraber hareket ederek ortak iş yapmaları sağlanacak ayrıca ileriki dönemler için kümelenme modelinin de alt yapısı oluşturularak bölgenin kalkınmasına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Küme-Kümelenme modeli, Bölgesel Kalkınma, Rekabet Gücü, Elmas Modeli, Küme Örnekleri, Bartın İli, Ayakkabıcılık Sektörü

## **ABSTRACT**

**MSc Thesis**

### **The Role Of Clusters İn Regional Development: A Field Survey On The Bartın Region Shoes Industry**

**Özlem Sema ÖZCAN**

**Bartın University  
Institute of Social Sciences  
Economics Department**

**Thesis Adviser: Asst. Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN**

**Bartın-2017 Page: XVI+162**

In this study initiated with the aim of measuring the cluster performance of the companies operating in the shoemaking sector of Bartın, it has been determined that Bartın, which is the 3 stars analysis result that we applied to determine the cluster potential of the industry, takes this industry as two stars and takes place in the "potential cluster" category. Following the 3-star analysis, a questionnaire survey was conducted to find out the opinions of the business managers in the sector face to face with the cluster model.

As a result of the study, shoe operators showed a positive attitude towards the cluster model but found that they had a problem of trust in cooperation and joint work. The industry we have identified as potential cluster is IPA II. The Competitive Sectors Program in the period under consideration; It is a great advantage both for the enterprises operating in the sector and for the development of the region. According to the survey results, various projects have been proposed within the scope of the incentive program for the sector operators that we have evaluated. At the beginning of these projects, "Business Development Center Project" which is one of the projects that EU supports most in IPA I. period is included. With this project, it is envisaged that all the enterprises in the sector will work together in a joint facility usage area to make joint work and also contribute to the development of the region by creating a sub-structure of the cluster model for the future periods.

**Keywords:** Cluster-Cluster Model, Regional Development, Competitiveness, Diamond Model, Cluster Examples, Bartın Province, Shoemaking Sector



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
KABUL VE ONAY .....	ii
BEYANNAME.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Önemi ve Amacı.....	3
Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	4
BÖLÜM I .....	6
BÖLGESEL KALKINMA VE REKABET GÜCÜ.....	6
1.1. Bölgesel Kalkınma Kavramı.....	6
1.1.1. Bölgesel Kalkınmanın Tanımı.....	6
1.1.2. Bölgesel Kalkınmada Gelişim Süreci.....	8
1.1.3. Bölgesel Kalkınma ve Bölgesel Kalkınma Ajansları .....	12
1.2. Bölgesel Rekabet Gücü.....	15
1.2.1. Rekabet Gücü Kavramı .....	15
1.2.2. Bölgesel Rekabet Gücü Kavramı .....	17
BÖLÜM II.....	20
KÜMELENME KAVRAMI TEORİK ÇERÇEVESİ.....	20
2.1. Kümelenmenin Tanımı .....	21
2.2. Kümelenmenin Gelişim Süreci .....	24

2.3.	Küme Elemanları ve Kümelenmenin Temel Özellikleri .....	25
2.3.1.	Küme Elemanları .....	25
2.3.2.	Kümenin Temel Özellikleri .....	26
2.4.	Kümelenmenin Faydaları ve Ön Şartları .....	27
2.4.1.	Kümelenmenin Faydaları .....	27
2.4.2.	Kümelenmenin Ön Şartları .....	28
2.5.	Kümelenmenin Yaşam Döngüsü .....	30
2.6.	Kümelenmeler ve Rekabet Gücü İlişkisi .....	31
2.6.1.	Michael E. Porter ve Rekabet Gücü .....	33
2.7.	Michael Porter'ın Elmas Modeli.....	35
2.7.1.	Elmas Modeli Dört Ana Unsur .....	37
2.7.2.	Elmas Modeli Destekleyici Unsurlar.....	38
BÖLÜM III.....		39
DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME ÇALIŞMALARI .....		39
3.1.	Dünyada Bazı Kümelenme Örnekleri.....	39
3.1.1.	Amerika Birleşik Devletleri .....	39
3.1.2.	Çin.....	40
3.1.3.	Avrupa Birliği Ve Kümelenme .....	40
3.1.3.1.	İngiltere-Londra Bankacılık Kümesi.....	42
3.1.3.2.	İtalya-Deri Moda Kümesi.....	42
3.1.3.3.	Almanya Örneği .....	43
3.1.3.4.	Fransa .....	44
3.2.	Türkiye'de Kümelenme Çalışmaları.....	45
3.2.1.	AB Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) Projeleri .....	48
3.2.1.1.	IPA I. Dönem Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) İle Ülkemizde Uygulanan Projeler .....	49
3.2.1.2.	IPA II. Dönem Rekabetçilik Ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP) İle Ülkemizde Uygulanan Projeler .....	55

3.2.2. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE) Projesi Çalışmaları .....	55
3.3. Türkiye’de Kümelenme Örnekleri.....	57
3.3.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması.....	57
3.3.1.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması: Rekabetçilik Analizi .....	58
3.3.1.2. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi .....	58
3.3.1.3. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması... ..	59
3.3.2. Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi .....	59
3.3.2.1. Bartın İli Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi .....	60
3.3.2.2. Bartın İli Mobilya Ve Orman Ürünleri, Yat Ve Tekne, Turizm Ve Organik Tarım Sektörlerinin Kümelenme Analizi .....	60
3.3.2.3. Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi Kümelenme Geliştirme Çalışmaları. ..	60
3.3.3. URAK-OSTİM Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması .....	61
3.3.3.1. OSTİM Havacılık ve Savunma Kümesi (OSSA) ve Savunma Sanayi Sektörü (SSS) Kümelenme Analizi .....	62
3.3.4. GAP-GİDEM Projesi-GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları.....	63
3.3.4.1. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesi .....	64
3.3.5. İzmir İli Kümelenme Çalışmaları.....	66
3.3.5.1. İzmir İli Organik Gıda Kümelenmesi .....	66
3.3.5.2. Havacılık Ve Uzay Kümelenmesi .....	68
3.3.6. Ankara-OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi.....	69
BÖLÜM IV .....	72
BARTIN İLİ AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNİN KÜMELENME PERFORMANSINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANALİZ .....	72
4.1. Literatür .....	72
4.2. Bartın İl’inin Ekonomik Yapısı ve Ayakkabıcılık Sektörü .....	88

4.2.1. Bartın İli Ekonomik Yapısı .....	88
4.2.2. Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü.....	94
4.3. Araştırmanın Amacı.....	96
4.4. Araştırmanın Materyali .....	96
4.5. Araştırmanın Yöntemi .....	97
4.6. Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü 3 Yıldız Analizi .....	100
4.7. Saha Çalışması Analizi .....	105
4.7.1. Anket yapılan kişi ve işletmelerin özelliklerine ilişkin veriler.....	105
4.7.2. İşletmelerin İşbirliği/Ortaklık İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler .....	110
4.7.3. İşletmelerin Rekabet İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler .....	114
4.7.4. İşletmelerin Marka, İnovasyon Ve Tanıtım İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler .....	118
4.7.5. İşletmelerin Kümelenme Modeline Karşı Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler.....	121
4.7.6. İşletmelerin Bugün ve Gelecek Hakkındaki Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler.....	128
BÖLÜM V.....	134
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	134
KAYNAKLAR.....	139
EKLER .....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	162

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
1 Bölgesel rekabet gücünü etkileyen temel faktörler .....	19
2 Kümelenme elemanları .....	25
3 Kümelenmenin yaşam döngüsü .....	30
4 Kümelenmelerin yaşam döngüsü .....	31
5 Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler .....	34
6 Rekabet gücünün gelişme aşamaları .....	35
7 Porter'ın Elmas Modeli .....	37
8 İtalyan deri moda kümelenmesi .....	43
9 Fransa kümelenme politikası .....	44
10 Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Bileşenler ve Faaliyetler .....	51
11 Yol haritaları hazırlanan kümeler .....	52
12 BROP illeri ve yan paydaşları .....	54
13 Sultanahmet Turizm Kümelenme Şeması .....	58
16 Anket yapılan kişilerin cinsiyet dağılımı.....	105
17 Anket yapılan kişilerin işletmedeki konumlarına göre dağılımı .....	105
18 Anket yapılan kişilerin eğitim durumuna göre dağılımı.....	106
19 Anket yapılan kişilerin yaş aralığı dağılımı.....	106
20 İşletmelerin hukuki yapısına göre dağılım .....	107
21 İşletmelerin faaliyet gösterdiği yıl aralığı dağılımı .....	107
22 İşletmelerde çalışan sayısı dağılımı.....	108
23 İşletmelerin ihracat durumu.....	108
24 İhracat yapan işletmelerin 2015 yılı ihracat rakamları (dolar cinsinden).....	109
25 İşletmelerin kapasite kullanım oranları dağılım .....	109
26 İşletmelerin yararlandığı teşvikler ve dağılımları.....	114
27 İşletmelerin çalıştıkları piyasa durumları .....	115
28 İşletmelerin rakip işletmelere karşı rekabet güçlerinin varlığı.....	115
29 Faaliyette bulunduğu sektöre göre işletmelerin rekabette tehlikeli gördüğü piyasa yapısı.....	116
30 İşletmelerin rekabette öncelikli gördüğü piyasa yapısı .....	116

31	İşletmelerin tanıtım ve reklam faaliyetlerinde bulunma durumu .....	119
32	İşletmelerin yaptığı tanıtım ve reklam faaliyetleri .....	119
33	İşletmelerin fuarlara katılım durumu .....	120
34	İşletmelerin son 2 yıl içerisinde sektöre yeni bir ürün sunma durumu .....	120
35	İşletmelerin sahip olduğu tescilli marka durumu .....	120
36	İşletmelerin kümelenme kavramı hakkında bilgi sahibi olma durumları .....	121
37	İşletmelerin kümelenme modelinin içinde olmayı isteme durumları .....	121
38	İşletmelerin Bartın Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nün kümelenme yönündeki çalışmalarından memnuniyet durumları .....	123

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>		<b>Sayfa No</b>
1	Kalkınma planlarında temel yaklaşımlar ve dönemlere göre bölge planları .....	10
2	Bölgesel kalkınmanın gelişim süreci .....	12
3	Rekabet gücü tanımları .....	17
4	Bazı yazarların küme-kümelenme tanımları.....	23
5	Kümelenmenin ön şartları .....	28
6	AB ülkelerinde kümelenme .....	42
7	Türkiye'nin kümelenme açısından SWOT analizi .....	47
8	IPA Bileşenleri Ve Rekabetçi Sektörler Programı .....	48
9	BROP öncelik ve tedbirleri.....	49
10	Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Hedefleri .....	50
11	Türkiye için küme kategorileri .....	52
12	BROP kapsamında öne çıkan pilot iller ve kümeler .....	53
13	KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesinin Amaçları .....	53
14	BROP illeri ve öne çıkan sektörler .....	54
15	UR-GE işbirliği kuruluşları .....	56
16	URGE destek kalemleri .....	56
17	OSTİM yan sanayi kümelenmesi rekabetçilik analizi .....	62
18	Az gelişmiş bölgelerde kümeleri destekleyen eylemler (Eylem Menüsü) .....	76
19	Sektör rekabet gücü performansları.....	87
20	Bartın İli 2008-2016 İhracat ve İthalat Tutarları .....	89
21	Bartın İli 2016 yılı sanayi sektörü göstergeleri .....	89
22	Bartın ili 2016 yılı işsizlik ve istihdam oranları .....	90
23	Bartın ili yatırım genel durum .....	90
24	Yatırımların Sektörlere Göre Dağılımı (2016) .....	91
25	2010-2015 yılları BAKKA mali destek programları göstergeleri .....	91
26	Bartın ili bölgesel destekler .....	92
27	Bartın bölgesel desteklerden faydalanabilecek sektörler ve asgari yatırım tutarları ....	93
28	Uluslararası standart ticaret sınıflamasına göre Bartın İli 2014 ihracat rakamları .....	95
29	Bartın ili öne çıkan sektörler .....	102

30	3 yıldız analizi formül ve eşik değerleri .....	103
31	Küme kategorileri ve yıldız sayısı .....	103
32	Bartın ili ayakkabıcılık sektörü 3 yıldız analizi.....	104
33	İşletmelerin işbirliği/ortaklık tutumları ile ilgili dağılım.....	111
34	Rekabet gücünü belirleyen unsurların işletmeler için önem durumu .....	117
35	İşletmelere göre kümelenmeyi engelleyen ve gerekli olan unsurlar .....	122
36	İşletmelerin kümelenme ile ilgili tutum ve görüşlerine ilişkin veriler (%) .....	124
37	İşletmelerin ekonomik durumlarına ilişkin veriler .....	128
38	İşletmelerin gelecek 5 yıl için öncelikli hedefleri .....	130
39	İşletmelerin gelecekteki hedeflerine ulaşması için gerekli olan unsurların işletmeler açısından önem durumu.....	131

## EKLER DİZİNİ

Ek No	Sayfa No
1	UR-GE Projeleri.....151
2	Bölgesel Kalkınmada Kümelenmelerin Rolü: Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması Anket Formu.....155



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ei: Bartın ilinde ayakkabı sektöründe SGK'de kayıtlı çalışan aktif sigortalı sayısı

Eİ: Türkiye'de ayakkabıcılık sektöründe SGK'de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı

en: Bartın İlindeki toplam SGK'de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı

EN: Türkiye'de toplam SGK'de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı

### KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	:	Araştırma-Geliştirme
BAKKA	:	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
BKİ	:	Bölge Kalkınma İdaresi
BROP	:	Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı
BYKP	:	Beş Yıllık Kalkınma Planı
CAT	:	Türkiye'nin Rekabet Avantajı Platformu
COSME	:	İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı
EACP	:	Avrupa Kümelenme İşbirliği Platformu
EBSO	:	Ege Bölgesi Sanayi Odası
EİB	:	Ege İhracatçı Birlikleri
ESBAŞ	:	Ege Serbest Bölge Anonim Şirketi
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
GAP	:	Güneydoğu Anadolu Projesi

GİDEM	:	Girişimci Destekleme Merkezi
HUKD	:	Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği
IPA	:	Katılım Öncesi Mali Yardım
İŞKUR	:	İşçi Bulma Kurumu
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
İZKA	:	İzmir Kalkınma Ajansı
İZTO	:	İzmir Ticaret Odası
KPG	:	Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi
OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSSA	:	Ostim Havacılık ve Sanayi Kümesi
OSB	:	Organize Sanayi Bölgesi
SEİS	:	Sağlık Endüstrisi İşverenleri Sendikası
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşu
SSS	:	Savunma Sanayi Sektörü
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TPE	:	Türk Patent ve Marka Kurumu
URAK	:	Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu
URGE	:	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi
UNIDO	:	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
UNDP	:	Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu

## GİRİŞ

Sanayi devrimi ile beraber sanayileşme hız kazanmış, bu devrimi gerçekleştiren ve ona uzak kalan ülkeler arasında gelişmiş ve az gelişmiş ülke kavramları ayrımı iktisat literatürüne girmiştir. Sanayisini güçlendiren ve geliştiren ülkeler gelişmiş ülke kategorisine girerken, sanayisi geri kalmış ülkeler az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke kategorisinde yerlerini almışlardır.

Ancak gelişmişlik farkı sadece ülkeler arası değil, sanayinin bir ülkenin sadece belirli bölgelerinde gelişmesi ile bir ülke içerisinde bölgelerarasında da meydana gelmesine neden olmuştur. Bölgelerarası gelişmişlik farkı hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin yüz yüze kaldığı bir sorun olmakla beraber gelişmekte olan ülkelerde daha fazla görülmektedir.

Ülkeler, bölgelerarası gelişmişlik farkını ortadan kaldırabilmek için tüm ülkede uygulanabilecek çeşitli politikalar belirlemişler ve bu politikaların başarılı olması için sanayiye öncelik veren araç ve yöntemler uygulamışlardır. Bu bağlamda bölgesel kalkınma kavramı, iktisat literatürüne İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra girmiş ve birçok araştırmacı tarafından ele alınıp incelenmiştir. Bölgesel kalkınma anlayışının temelini ise; bölgelerarası gelişmişlik düzeyi ile bölgelerarası gelir farklılıklarını en aza indirmeye amacı oluşturmaktadır.

Sanayi devrimi ile meydana gelen bu süreç sonrası teknoloji ve iletişim araçlarının gelişmesi ile tüm dünya ülkelerine hâkim olan küreselleşme süreci hızla gelişerek birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bunlardan bir tanesi de küreselleşmeye bağlı olarak uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması ile uluslararası arenada rekabet edilebilirlik sorunudur. Bu bakımdan küreselleşme olgusu işletmeler için hayatı zorlaştırmış, firmaları ulusal ve uluslararası pazarda çok fazla artan rakipleri karşısında çoğu zaman rekabet edemeyip geri çekilmek zorunda bırakmıştır. Rekabet olgusunu, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında itici bir güç, önemli bir araç ya da bir gereksinim olarak düşünürsek, ülkeler bu yüzden rekabet avantajı elde etmek için çeşitli politikalar uygulamaktadırlar.

Küreselleşmenin getirdiği bu süreçte bölgesel kalkınma politikalarında uygulanacak, bölgelerarası gelir farklılıklarını en aza indirerek gelişmişlik düzeyini arttıracak ve hem ulusal hem de uluslararası rekabet avantajı elde edebilecek yeni yöntem ve arayışlara,

Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael E. Porter'ın geliştirdiği kümelenme çalışması yanıt olarak gelmiştir. Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, işletmeler yaratır. Bu nedenle ülkelerin ve dolayısıyla işletmelerin rekabet stratejileri önemlidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü ise belirli bir coğrafi alanda kümelenerek elde edebileceğini öngörmüştür ve kümelenme kavramını Michael Porter (1990), şu şekilde tanımlamıştır:

“Aynı iş kolunda faaliyet gösteren, aralarında ilişkiler olan ama aynı zamanda rekabet de bulunan çok sayıdaki işletmenin, onlara mal satan tedarikçilerin ve hizmet satanların, ilgili kurumların (üniversiteler, meslek kuruluşları, iş koluyla ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar vb.) aynı coğrafi bölgelerde yoğunlaşmaları”dır.

Dünyada ve Türkiye’de birçok örneğini gördüğümüz kümelenme modelinin temeli Alfred Marshall’a kadar uzanmaktadır. Marshall, Porter’ın tanımında da olduğu gibi işletmelerin belli bir coğrafi alanda yığılmaları ile bölgenin ihtisaslaşarak bilginin yayılacağı ve işgücü havuzunun oluşacağını yığın ekonomileri olarak adlandırmıştır.

Michael Porter’ın bölgesel kalkınma ve rekabet avantajı sağlayan kümelenme çalışmaları Türkiye-AB mali işbirliğinin boyutunu da etkilemiştir. AB uzun yıllardır Birliğe katılmak isteyen aday ve potansiyel aday olan ülkelere mali yardımda bulunmaktadır. Bundaki amaç ise aday ve potansiyel aday olan ülkelerin, Birliğe üye olduktan sonra diğer birlik üyeleri ile aralarında meydana gelecek, hem ekonomik anlamda hem de sosyal anlamda gelişmişlik farkının en aza indirgenmesini sağlamaktır. Bu açıdan AB “*Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA)*” aracı ile Türkiye’de dönemler itibariyle çeşitli programlar için finansman sağlamaktadır. Bu programların en önemlisi ise “*Rekabetçi Sektörler Programı*” çatısı altında uygulanan Operasyonel programlardır (*Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP)* ve *Rekabetçilik Ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP)*). Bu programlar ile Türkiye’de, AB’de de birçok örneklerini gördüğümüz kümelenme çalışmaları başlamıştır. Programın asıl amacı ise Türkiye’nin uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırması, bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması, Türkiye’nin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayarak, siyasi, idari ve ekonomik açıdan AB standartlarına uyum sağlamasıdır.

Bu açıdan kümelenme modeli hem bölgesel kalkınmada hem de ulusal ve uluslararası rekabet avantajı elde etmede çok önemli yere sahiptir. Dolayısıyla son yıllarda neredeyse

tüm ülkelerde bölgesel kalkınma stratejilerinde ve rekabet gücü elde edebilmek için kalkınma politikalarında kümelenme modeli yer almaktadır. Bu açıdan son yıllarda Türkiye’de de kalkınma politikalarında sıkça duyulan bir kavram haline gelmiştir.

### **Çalışmanın Önemi ve Amacı**

Son yıllarda dünyanın pek çok yerinde bölgesel kalkınma politikalarında sıkça uygulanan bir yöntem olan kümelenme modeli Türkiye’de de birçok il ve sektörde uygulama alanı bulmaktadır. Bu çalışmanın önemi ise işletmelerin ve paydaşların işbirliği yaparak yerel ve küresel pazarda rakiplere karşı rekabet edilebilirliğini arttıran ve bölgesel kalkınma politikalarında önemli bir yeri olan kümelenme modelinin Bartın İli ayakkabıcılık sektörü için uygulanan ilk çalışma olması ve sonraki çalışmalara örnek teşkil etmesidir. Bu doğrultuda çalışmanın ana amacını; “Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kümelenme potansiyellerini ölçmek” oluşturmaktadır. Bu ana amaç çerçevesinde birkaç araştırma sorusuna yanıt aranarak çalışmanın diğer amaçlarını ve sorularını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Bölgesel kalkınma ve rekabet gücü kavramlarını incelemek,
- Kümelenme kavramını tanımlamak ve gelişim sürecini araştırmak,
- Bölgesel kalkınmada ve rekabet gücü avantajı elde etmede kümelenme modelinin önemini vurgulamak,
- Dünyada ve Türkiye’de başarılı kümelenme modellerini inceleyerek hangi sektörlerde kümelenme modelinin uygulandığını belirlemek,
- Bartın ilinde kümelenme temelli bölgesel kalkınma çalışması için ilde önemli bir yere sahip olan ayakkabı imalatı ve saya sektörü ele alınarak, sektörün önde gelen üreticilerine, kümelenme modelinin firmalara ve Bartın’a sağlayacağı avantajlar hakkında bilgi vermek,
- Bartın’da kümelenme modelinin uygulanmasını öngören avantaj ve uygulanamamasına neden olan dezavantajları belirleyerek, İl’in bölgesel kalkınma çalışmalarına katkıda bulunmak,
- Bartın’da daha önce bu konuda ve nitelikte bir çalışma yapılmadığından daha sonra yapılacak çalışmalara örnek teşkil etmek.

Araştırma soruları;

- Bir kümenin oluşumunda gerekli olan işbirliği, rekabet, inovasyon gibi unsurlar Bartın ili ayakkabıcılık sektöründeki firmalar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
- Ayakkabıcılık sektöründeki işletmelerin kümelenmesi için gerekli olan unsurlar ve engeller nelerdir?
- Bartın ilinde oluşturulacak bir kümelenmenin bölgesel kalkınmaya katkısı nedir?

### **Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Çalışma ana amacı doğrultusunda teori ve uygulama olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar toplam beş bölümde değerlendirilmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümler çalışmanın birinci aşaması olan teori kısmını, dördüncü bölüm ise uygulama kısmını oluşturmaktadır. Son ve beşinci bölümde ise yapılan çalışmanın sonuç ve değerlendirme kısmı yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kümelenme kavramının iç içe olduğu bölgesel kalkınma ve rekabet gücü kavramları ele alınmaktadır. Bölgesel kalkınmanın tanımı yapıldıktan sonra ülkemizdeki gelişim süreci beşer yıllık kalkınma planları çerçevesinde ele alınıp incelenecektir. Daha sonra bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarını en aza indirmek için yapmış oldukları faaliyetlerden bahsedilecektir. Bölgesel kalkınma politikalarında geniş yeri olan kümelenme modelinin en büyük getirisi bölgesel rekabet gücü avantajı sağlamaktır. Bu yüzden bölgesel kalkınma kavramından sonra rekabet gücü kavramı tanımlanarak, bölgesel rekabet gücünü etkileyen temel faktörler ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde geniş literatür araştırması yapıldıktan sonra kümelenme kavramının tanımı, gelişim süreci, özellikleri, faydaları ve ön şartları gibi temel kavramlar incelenecektir. Daha sonra kümelenme ve rekabet gücü ilişkisi kümelenme kavramını literatüre sokan Michael Porter'ın Elmas Modeli ile ele alınacaktır. Elmas Modeli ana ve destekleyici unsurları ile incelenmektedir. Bu bölümdeki amaç bilimsel her araştırmada olduğu üzere yaptığımız çalışmanın daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla küme-kümelenme kavramlarının geniş literatür araştırmasını incelemektir.

Üçüncü bölümde dünyada ve Türkiye’de kümelenme çalışmalarına yer verilecektir. Dünyada başarılı örneklerini gördüğümüz kümelenme çalışmaları ABD, Çin ve AB çerçevesinde incelenerek Türkiye-AB mali işbirliği çerçevesinde AB’nin Türkiye’ye “Katılım Öncesi Mali Yardım Programı’nda (IPA)” sağladığı yardımların bir bileşeni olan kümelenme çalışmaları ile neler yapıldığı incelenecektir. Bu çerçevede Türkiye’de gerçekleştirilen kümelenme projeleri (BROP, RYOP, URGE, URAK) ele alınarak, kümelenme örneklerine yer verilecektir.

Çalışmanın uygulama aşamasını oluşturan dördüncü bölümde ise Bartın İli ayakkabıcılık sektörü işletmelerinin kümelenme performansını ölçmek amacı ile iki aşamada gerçekleştirilen analizler yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için daha önce dünyada ve Türkiye’de uygulanan kümelenme analizlerine, bu analizler için uygulanan yöntemlere ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Bartın ili ayakkabıcılık sektörü kümelenme analizi için iki aşamalı yol izlemiştir. Birinci aşamada işletmelerin kümelenme performansını ölçmek amacıyla 3 yıldız analizi çalışması uygulanarak sektörün hangi küme kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında saha çalışması yapılmış ve Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe özellikle sayacılık bölümünde faaliyet gösteren 11 işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilerek Excel programında tablo ve grafiklere dönüştürülmüş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son ve beşinci bölümünde ise sonuç ve değerlendirme kısmı yer almaktadır. Burada yapılan literatür ve saha çalışmalarında elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

# BÖLÜM I

## BÖLGESEL KALKINMA VE REKABET GÜCÜ

### 1.1.Bölgesel Kalkınma Kavramı

Bölgesel kalkınma konusu iktisat literatürüne girdiğinden beri bu konu birçok iktisatçı, araştırmacı, politikacı ve akademisyen tarafından ele alınıp detaylı bir şekilde incelenmiş, tanımı yapılmış, nedenleri ve çözüm politikaları araştırılıp birçok kişinin tez konusu olmuştur. Tezimizin bu bölümünde bölgesel kalkınma kavramının tanımı, gelişim süreci ve bölgesel kalkınma ajanslarının tanımı yapılarak, kuruluş amaçları incelenecektir.

#### 1.1.1. Bölgesel Kalkınmanın Tanımı

Sanayi devrimi ve ardından seyreden teknoloji, bilişim ve iletişim alanındaki hızlı gelişmeler küreselleşme sürecini başlatmış, bununla birlikte günümüz dünyasının temel sorunlarından birisi haline gelen, gerek ülkeler arası gerekse aynı ülke içerisindeki var olan bölgesel gelişmişlik farklılıklarını meydana getirmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkenin aynı sorunu karşı karşıya olduğu ve bu sorunu çözüme kavuşturma politikalarının çeşitlilik gösterdiği kuşkusuz bilinmektedir.

Günümüzde artık ülkelerin makroekonomik büyümeleri ve kalkınmaları yeterli görülmediğinden topyekûn bütün bölgeler itibariyle kalkınma amacı öne çıkmış bulunmaktadır. Zira ekonomik kalkınma ve büyümesi yüksek olan bir ülkenin bölgeler arasında gelişmişlik farkları bulunmakta ise bunun tüm ekonomik, sosyal ve hatta siyasal göstergeler üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu nedenle günümüzde kalkınmanın yöresel ve bölgesel bazdan başlatılması amacı büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda bölgesel kalkınma kavramı, İkinci Dünya Savaş'ından sonra iktisat literatürüne girmiş, iktisadi ve sosyal kalkınma sorunu mekânsal bir boyut kazanmış ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

“Bölgesel kalkınma, ülke bütününde yer alan bölgelerin çevre bölgeler ve dünya ile karşılıklı etkileşimi ile oluşan bölge vizyonunu dikkate alan, katılımcılık ve sürdürülebilirliği temel ilke edinen ve insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla bölge refahının yükseltilmesini amaçlayan çalışmalar bütünüdür” (Özyücel, 2008:5).



“Bölgesel kalkınma anlayışının temelini, bölgelerarası gelişmişlik düzeyi ve bölgelerarası gelir farklılıklarını en aza indirgeme amacı oluşturmaktadır. Ekonomik kalkınmanın ürünü olarak değerlendirilen bölgesel kalkınma, bölgedeki iş olanaklarının, refah düzeyinin, yatırım hacminin, yaşam standartlarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir” (Sevinç, 2011:41).

Bölgesel kalkınmanın amacı ise geri kalmış bölgelerin sanayileştirilerek ülkenin tüm bölgelerinde adil bir refah dağılımının sağlanması ile ortaya çıkan eşitsizliği gidermektir. (Yamen, 2009:3). Bu amacı gerçekleştirebilmek için ortaya konan bölgesel kalkınma politikaları ülkeden ülkeye değişmekle beraber genelde ülke uygulamalarında ortak özellikler içermektedir. Bu ortak özelliklerin başlıcaları şunlardır; (Sevinç, 2011: 41-42):

- Bölgesel rekabet edilebilirlikte bölgelerin üstün yönlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülebilir olmasına odaklanması,
- Bölgelerin üstün yönlerinin açığa çıkarılmasında yenilikçilik ve girişimciliğin temel araçlar olarak görülmesi,
- Ülke içerisinde sanayileşememe gibi nedenlerle sadece gelişmemiş bölgeleri değil tüm bölgeleri kapsayan bir yaklaşıma önem verilmesi,
- Bölgedeki hangi sektörlere müdahale edileceğinin saptanarak stratejik önceliklerin belirlenmesi,
- En temel önceliğin; her bölgenin kendine özgü kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak ulusal kalkınmaya katkısının en üst seviyeye ulaştırılması temelinde rekabet edebilirliğin artırılmasına verilmesi,
- Bölgedeki firmaların tek tek ihtiyaçlarının giderilmesi yerine, firmalar arası işbirliğinin oluşturularak teknoloji transferi ve bilgi akımının sağlanmasının hedeflenmesi,
- Bölgelerdeki firmalar arası ağları, kurumsal altyapıyı, bölgelerin iş ortamını artırmak üzere fiziki olmayan üretim faktörleri, beşeri sermaye ve davranış biçimlerinin geliştirilmesine önem veren yaklaşıma yönelmesi,

Bölgesel kalkınma politika uygulamalarında bölgelere daha fazla görev ve yetki veren, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve KOBİ’lerin katılımını daha çok sağlayan, yatırım ortamının iyileştirilmesi ve temel altyapının oluşturulmasında merkezi yönetimin önderlik yaptığı bir yaklaşımı benimser.

### 1.1.2. Bölgesel Kalkınmada Gelişim Süreci

Ülkemizde beş yıllık kalkınma planlarımızın önem verdiği konular arasında bölgesel kalkınma temel konulardan biri olmuştur. Birinci beş yıllık kalkınma planından başlamak üzere her beş yıllık hazırlanan kalkınma planlarında bölgesel kalkınma konusunun gelişimi şu şekilde olmuştur; (Sarıca, 2001:156)

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında; ülke bütününde tüm bölgeler “Geri Kalmış Bölgeler, Potansiyel Gelişme Bölgeleri ve Büyükşehir Bölgeleri” şeklinde bir ayırma gidilerek, “Kalkınmada Öncelikli Yörelere” politikalarının önemi vurgulanmıştır.

İkinci Planda şehirleşme, bölgesel gelişme ve yerleşme politikalarıyla uyumlu bir bölge planlaması uygulanması kararlaştırılmış ve bu çerçevede gelişme gücü zayıf olan bölgelere öncelik verilmiş ve bu bölgelere yatırımların yapılması planlanmıştır (Baykal, 2010:5).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise bölgesel kalkınma politikaları, “Kalkınmada Öncelikli Yörelere” ilişkin çalışmalar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, Kalkınmada Öncelikli Yörelere belirlenmesi için, sosyo-ekonomik göstergelere dayalı endeksler yardımıyla gelişmişlik sıralamasının yapılması vurgulanmıştır. Ayrıca bu endeksler ile bölgelerin doğal ve beşeri kaynakları saptanarak bu yörelere gelişmişlik düzeyleri belirlenmiştir (Sarıca, 2001:157).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında, mekân örgütlenmesi gerekliliği belirtilmiştir. Bundaki amaç ise bir ülkedeki ekonominin bütünleşmesi, bölgelerarası bağların güçlenmesine bağlıdır. Anılan mekânsal planlamanın gerçekleştirilmesini sağlamak üzere, gerekli kurumsal yapının oluşturulması kararlaştırılmıştır (Sarıca, 2001:159).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, gelişmenin hızlandırılması ve kaynakların etkili kullanımını teminen bölgesel gelişme planları ile bölge tanımlamalarının yapılması yer alır. Bu bağlamda çeşitli envanter çalışmaları yardımıyla bölgelere ait olan kaynakları ve sorun alanlarını belirleyici çalışmalar yapılması kararlaştırılmıştır (Baykal, 2010:6).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planının temelini bölgesel kalkınmanın temel sorunlarından olan sanayileşme daha sonra bölgesel gelişmeyle birlikte şehirleşme ve metropolleşmeye ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla bölgede yapılan yatırımların daha çok nüfus çekici değil, mevcut nüfusun ihtiyaçlarını karşılayıcı nitelikte planlaması amaçlanmıştır. Ayrıca

daha önceki planlama dönemlerinde yer alan hedeflerin yanı sıra, Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki bölge merkezlerinin ekonomik ve sosyal cazibe merkezleri haline getirilmesi de amaçlanmıştır (Sarıca, 2001:161).

Bölgesel kalkınmaya ilişkin politika ve tedbirler en geniş şekliyle Yedinci Beş Yıllık Plana yansımış olup daha önceki planlarda yer alan hususlar ile birlikte bu planda yer alan unsurlar şu şekildedir;

- Beş yıllık kalkınma planlarıyla uyumlu olan sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma anlayışı ile bölgesel gelişme projelerinin yapılması,
- Karadeniz bölgesindeki bazı iller için (Zonguldak ve Bartın gibi) “Bölgesel Gelişme Projesi” oluşturulması. Bu proje kapsamında gerekli altyapı yatırımlarını belirleyecek, sektörel ve mekânsal gelişme yollarını çizecek ve yeni istihdam alanları oluşturacak çalışmaların hızla tamamlanarak plan döneminde uygulamaya geçilmesi,
- Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri için hazırlanan “Aksiyon Planı” kapsamındaki yatırımların sürdürülmesi ve yörenin önceden belirlenen sorunlarının çözümü için gerektiğinde “Acil Destek Programları” hazırlanması ve bölge planlama kararları doğrultusunda “İl Gelişme Planları” hazırlanması, hususları, bu Planda yer alan konular olmuştur (Sarıca, 2001:159).

Dünyada 1970’lerden itibaren etkileri görülmeye başlayan küreselleşme olgusunun her alanda olduğu gibi ekonomik alanda ve bölgesel kalkınmada da etkileri görülmeye başlanmıştır. Türkiye’nin 1980 sonrasında bölgesel kalkınma politikalarını şekillendirdiği ve beş yıllık kalkınma planlarındaki oluşumu değiştirdiği gözlenmektedir (Albayrak ve Erkut, 2010:139). Kalkınma planlarındaki farklılaşma Tablo 1’de özetlenmiştir;

Tablo 1: Kalkınma planlarında temel yaklaşımlar ve dönemlere göre bölge planları

<b>Kalkınma planları</b>	<b>Dönem</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Bölge planları</b>
<i>1.5 yıllık plan</i>	1963-67	Büyüme kutupları/bölgesel planlama	Doğu Marmara planı/Çukurova planı/Antalya projesi/Zonguldak projesi/Keban projesi
<i>2.5 yıllık plan</i>	1968-72	Dolaylı bölgesel planlama	
<i>3.5 yıllık plan</i>	1973-77	Sektör/il planlama	
<i>4.5 yıllık plan</i>	1979-83	Sektör-bölge ilişkisi	-
<i>5.5 yıllık plan</i>	1985-89	Bölge planlama /fonksiyonel bölgeler	Çukurova kentsel gelişim projesi /Güneydoğu Anadolu projesi
<i>6.5 yıllık plan</i>	1990-94	Bölge planlama	
<i>7.5 yıllık plan</i>	1995-99	Bölge planlama /sürdürülebilirlik	Zonguldak/Karabük /Bartın bölgesi
<i>8.5 yıllık plan</i>	2001-05	Stratejik belge Planlama/kümelenme/ il gelişme planları	Gelişme projesi /Yeşilirmak
<i>Ön ulusal Kalkınma planı</i>	2004-06	Rekabet gücü	Havza gelişim projesi/doğu
<i>9.Kalkınma Planı</i>	2007-13	Rekabet gücü /kümelenme/içsel gelişme/yerel dinamikler	Karadeniz bölgesel gelişme/doğu Anadolu projesi

Kaynak: Albayrak ve Erkut, 2010:140

Tablo 1’de görüldüğü üzere sekizinci ve dokuzuncu beş yıllık kalkınma planlarında kümelenme ve rekabet gücü ön plana çıkmaktadır.

Sekizinci beş yıllık kalkınma planında, DPT tarafından bölgesel kalkınmanın sağlanması için kümelenme modeli oluşturarak rekabet gücü elde edilebileceği açıklanmıştır. Planda şu şekilde ifade edilmiştir; “küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi için, teknoloji düzeyinin ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, bilgiye erişimin kolaylaştırılması, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, finansman kaynak ve araçlarının geliştirilmesi, ana-yan sanayi

*bütünleşmesi, ortak pazarlama örgütlerinin yaygınlaştırılması, işletmeler arası işbirliği ve elektronik ticaret imkânlarının artırılması desteklenecektir” (DPT, 2000) şeklinde belirtilmiştir.*

Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi için aşağıdaki stratejik amaçlar belirlenmiştir; (DPT, 2006)

- Rekabet gücünün artırılması,
- İstihdamın artırılması,
- Beşeri gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi,
- Bölgesel gelişmenin sağlanması,
- Kamu hizmetlerinde kalitenin ve etkinliğin artırılması

Bölgesel kalkınma gelişim sürecini yıllar itibariyle özetleyecek olursak; bölgesel ekonomik kalkınma süreci 1960’lı yıllardan başlayarak üç önemli aşamada gerçekleşmiştir. Bu aşamanın her kademesinde kalkınma uzmanları farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır.

Tablo 2: Bölgesel kalkınmanın gelişim süreci

AŞAMALAR	ODAK NOKTALARI	ARAÇLAR
<b>Birinci aşama (1960-1980)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici üretim yatırımları</li> </ul> <p>Yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek maliyetli altyapı yatırımları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hibeler ve vergi indirimleri</li> <li>• Daha çok yerel üretim yatırımlarına yönelik sübvansiyonlu krediler,</li> <li>• Sübvansiyonlu ağır altyapı yatırımları,</li> <li>• Pahalı endüstriyel istihdam teknikleri.</li> </ul>
<b>İkinci aşama (1980-1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut yerel işletmelerin geliştirilmesi,</li> <li>• Yerel yatırımların belirli sektörler dâhilinde özendirilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel üreticilere yapılan direk ödemeler,</li> <li>• İş geliştirme konusunda danışmanlık hizmetleri,</li> <li>• KOBİ'lere yönelik eğitim programları.</li> </ul>
<b>Üçüncü Aşama (1990-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük maliyetli altyapı yatırımları,</li> <li>• Kamu yatırımlarına destek olması için özel sektörün teşvik edilmesi,</li> <li>• Yerel alanların rekabet üstünlüğü sağlayabileceği alanları için yoğun yatırımların yapılması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel firmaların çoğalması</li> <li>• Rekabet edebilir yerel yatırım ortamlarının sağlanması,</li> <li>• İşbirliği ağlarının oluşturulmasının teşviki ve desteklenmesi,</li> <li>• İş kümelerinin geliştirilmesi için teşviklerin uygulanması,</li> <li>• Yerel yatırımların kümeleme gelişimi ile desteklenmesi,</li> </ul>

Kaynak: Gözek, 2012:18

Tablo 2’de görüldüğü gibi 1960-1980 yıllarında daha çok altyapı yatırımlarına önem verilmiş bunlar için de hibeler, vergi indirimleri ve sübvansiyonlu krediler kullanılmıştır.

1980-1990 yıllarındaki politikaların odak noktası ise yerel işletmelerin geliştirilmesi ile yerel yatırımların özendirilmesi olmuştur. Bunlar için kullanılan araçlar ise üreticilere yapılan ödemeler, danışmanlık hizmetleri ve eğitim programları olmuştur.

1990 ve sonrası için kümelenme yaklaşımı, bölgesel kalkınmanın bir aracı olarak tüm ülkelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (Gözek, 2012:18).

### 1.1.3. Bölgesel Kalkınma ve Bölgesel Kalkınma Ajansları

Bölgesel kalkınma politikalarındaki asıl amaç geri kalmış bölgelerin sanayileştirilerek ya da o bölgelere yatırım çekerek bölgelerarası gelişmişlik farklarını en aza indirmektir. Bu aşamada karşımıza ilk etapta bölgesel kalkınma ajansları çıkmaktadır. Kalkınma ajansı

tanım itibariyle; “bir ülkenin içerisinde ekonomik ve sosyal anlamda geri kalmış bölgelerin ekonomik kalkınmasını amaçlayan ve bu amaca ulaşmak için o bölgedeki sivil toplum kuruluşları (STK), özel ve kamusal olmak üzere tüm şirketler ve yerel otoriteler ile işbirliği sağlayan kuruluşlardır.” Bu anlamda, bölgesel kalkınma ajanslarının temel amacı geri kalmış bölgelere yabancı yatırım çekilmesinde destek sağlayan kuruluşlardır. Ancak bunun yanında ve belki de bundan daha yoğun biçimde, kuruldukları bölgede var olan içsel potansiyeli ortaya çıkarmak ve geliştirmektir.

Hughes’a göre; “*bölgesel kalkınma ajanslarının hedefleri geniş kapsamlı olmalı ve bölgesel rekabetin geliştirilmesi, yerel KOBİ’lerin rekabet gücünün artırılması, yabancı yatırımlar için cazip bir bölge yaratılması gibi unsurları içermelidir*” (Hughes , 1998).

Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş amacı şu şekilde özetlenebilir (Öztürk, 2011);

- Geri kalmış bölgelerin diğer bölgelerle gelişmişlik farklarını azaltarak ülke ortalamasına yaklaştırmak,
- Tüm bölgelerin ülke ekonomisine katkısını en yüksek düzeye çıkarmak,
- Bölgeye ait kaynakları keşfederek bölge potansiyelini harekete geçirmek,
- Gelişmiş bölgelerin ise küresel arenada rekabet gücünü artırmaktır.

Bölgesel kalkınma ajanslarının daha önce belirtildiği gibi en temel amacı bölgesel kalkınma başlığı altında geri kalmış bölgelerin gelişmişlik farklarını gidererek ve o bölgede var olan bölge potansiyelini harekete geçirerek küresel pazarda rekabet gücünü artırmaktır. Küreselleşme sürecinin getirdiği sorunlardan birisi de küresel arenada rekabet edilebilir güçte olmaktır. Artık bölgelerin ülke içerisinde değil, küresel piyasalarda rekabet edebilecek pazarlama ağına sahip olması beklenmektedir ve tam bu noktada karşımıza bu hedefleri amacına ulaştıracak kalkınma ajansları çıkmaktadır (Goddard ve Chatterton, 1999:685-689).

Kalkınma ajansları tüm ülkelerde bulunmakla beraber, her ülkede ekonominin gidişatını olumsuz yönde etkileyen bir oluşum sorası kurulmuşlardır. Amerika Birleşik Devletleri’nde “Büyük Bunalım”ın akabinde 1930’lardan sonra, Avrupa’da ise “II. Dünya Savaşı” sonrasında 1950’lerden itibaren oluşturulmuştur. 1980’lerde bölgesel kalkınma kavramının ülkeler için önemini arttırmasıyla birlikte, kalkınma ajansları da daha fazla önemli hale gelmiş ve sayıları her geçen gün artmıştır (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006:87).

Bölgesel kalkınma ajansları, Türkiye’de ilk kez 1999 Helsinki Zirvesi’nde Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne (AB) adaylığının kabul olması ile gündeme gelmiştir. Türkiye’de orta vadede yapılması gereken düzenlemeleri kapsayan Katılım Ortaklığı Belgesi içeriğinde bölgesel kalkınma ajansları oluşturmaya yer verilmiş ve buna yönelik yasal düzenlemeler için süreç başlatılmıştır (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006:81). Böylece Türkiye’de bölgesel kalkınma çalışmaları yeni bir boyut kazanmış ve AB müktesebatına uyum içerisinde gelişmiştir.

Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” ile 25 Ocak 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanun çerçevesinde Bakanlar Kurulu kararı ile ilk ajanslar İzmir ve Çukurova bölgelerinde kurulmuştur. Bugün, Türkiye’de resmi olarak kalkınma ajanslarının sayısı 26’ya çıkmıştır. Şu an itibariyle faaliyete geçen kalkınma ajanslarının her biri, kendi bölgeleri için bölge potansiyelini harekete geçirecek kalkınma stratejileri oluşturmaktadır (Baykal, 2010:1-2).

Türkiye'nin AB üyeliğine kabul edildiği Helsinki Zirvesi ile bölgesel kalkınma stratejilerinde önemli bir yer edinen bölgesel kalkınma ajansları ile bölgesel rekabet gücünün arttırılacağı yeni bir anlayışa doğru yönelinmiştir. Bu yeni anlayış ile merkezde planlanan ve merkezi kurumlarca uygulanan bir kalkınma anlayışından merkez, yerel yönetim ve özel sektörün birlikte çalışacağı bir anlayış ortaya çıkmıştır (Eryılmaz ve Tuncer, 2013:178). Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları, rekabet gücünü arttırmanın kritik bir öneme sahip olduğu günümüzde en önemli yapılanmalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş amacında bölgesel gelişmişlik farklarını gidermek yer almaktadır. Ancak günümüzdeki küresel rekabet sürecinde bölgesel dengesizliği azaltmak için sadece gelişmemiş bölgelere yatırım çekmek ya da o bölgelerdeki içsel potansiyeli harekete geçirmek yetmemekte aynı zamanda rekabet gücüne odaklanıldığı görülmektedir. Bu açıdan günümüzde bölgesel kalkınma ajansları bölgesel rekabet gücünü arttırmada önemli bir yere sahiptir ve bu süreçte önemli bir yerel yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:777).

Bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyetlerini bir ülkenin belli bir bölgesindeki potansiyeli ve rekabet gücünü artırmanın yanı sıra makro iktisadi ve maliye politikası açısından yani ülke kalkınmasına etkileri değerlendirilirse gayri safi yurtiçi hasılanın



artmasında dolaylı ve doğrudan çok önemli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Zira kalkınma ajanslarının desteklediği yatırımların teknolojik yatırımlara yönlendirilmesi ülkedeki teknoloji açığının kapanmasına, firmalara sağlamış oldukları mali destek programları ile ihracatın teşvikine, büyümenin sadece yurtiçi kaynaklı taleple kalmayıp yurtdışı talepten de yararlanılmasına büyük katkı sağlamaktadırlar. Tüm bunların yanı sıra kalkınma ajanslarının harekete geçirdiği kümelenme çalışmalarının da ulusal kalkınmaya büyük etkisi vardır (Erbaş, 2011:104)

Kalkınma ajansları tüm faaliyetleri yanında ülke için gerekli olan sürdürülebilir bir kalkınmada da önemli bir yere sahiptir. Türkiye'nin sürdürülebilir bir kalkınma için ihtiyaç duyduğu şey en başta yatırımların en verimli ve katma değerinin yüksek olan alanlara yapılmasıdır. Daha sonra AR-GE ve inovasyon çalışmalarını destekleyerek girişimciliğin önünü açmak, KOBİ'ler arası işbirliği sağlayarak kümelenme çalışmalarını hızlandırmak koşulu ile ihracatı artırmaktır. Bu noktada kalkınma ajansları ülkenin hem ulusal, hem bölgesel ekonomik, sosyal ve kırsal kalkınmasının sağlanması için önem teşkil etmektedir (Erbaş, 2011:106).

## **1.2.Bölgesel Rekabet Gücü**

Küreselleşme olgusunun etkisi ile günümüzde rekabete verilen önem giderek artmaktadır. Sadece bir ülkeyi değil aynı zamanda ülkedeki geri kalmış bölgelerin ekonomisini canlandırmak ve rekabet gücünü artırmak öncelikli hedefler arasına girmiştir. Küresel rekabet sürecinde rekabet gücünü geliştirmek, bölgeler açısından bir gereksinim haline gelmiştir (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:768).

### **1.2.1. Rekabet Gücü Kavramı**

Rekabet gücü kavramından önce rekabet kavramının anlamına bakılacak olursa, rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Bu bağlamda en basit tanımıyla rekabet; *“üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür.”* Rekabet gücü ise *“görelilik olarak bir ülkedeki bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir”* (Çivi, 2001:22). Diğer bir ifade ile bir ülkenin ürettiği mallarının diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik, zamanında teslim ve satış sonrası servis gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir.

Küreselleşmenin etkisi ile değişen yenedünyada rekabet gücü kavramı da her geçen gün önemini artırmıştır. Ülkeler değişen bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek için varsa rekabet güçlerini devam ettirmek yoksa da rekabet gücü elde edebilecek politikalar üretmek zorunda kalmışlardır. Rekabet gücü alanında önemli çalışmalar yapan Michael Porter bir ülkenin rekabetçi gücünü elde edebilmek için sahip olduğu kaynakları optimum kullanmaları gerektiğini ve bunun için de her ülkenin sektörlerini analiz ederek uzmanlaşabileceği alanlar seçmesi ve bu seçtiği alanlarda kurulacak endüstri kümeleriyle de kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması gerektiğini ileri sürmektedir (Çivi, 2001:24).

Michael Porter'dan sonra rekabet gücü kavramı birçok farklı görüş ile sıkça üstünde durulan bir kavram olmuştur. Rekabet gücü kavramının tanımı ya da tam olarak neyi ifade ettiği konusunda iktisatçıların hemfikir olduğu tek bir tanım yoktur. Günümüze dek çeşitli dönemlerde birçok kişi ve kurum tarafından, uluslararası pazardaki başarı, ülkelerin kaynaklarının zenginliği, dış ticaret bilançosunun denklığı ya da ülkelerin ihracat yeteneklerine bağlayan tanımlar yapılmıştır. Çeşitli dönemlerde yapılan rekabet gücü tanımları, Tablo 3'de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde rekabet gücü kavramı hakkında yapılan tüm tanımlardan yola çıkılarak bir ülkenin rekabet gücüne sahip olabilmesi için temel özellikler şu şekilde sıralanmıştır;

- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, dayanışma ve uzmanlaşma yolu ile ülkedeki yaşam standartlarını ve vatandaşların refahını arttırmaktır,
- Diğer ülkelere karşı rekabet gücü elde edebilmek için ülkenin kendine özgü yetenek ve potansiyellerine odaklanmak gerekir,
- Bir ülkenin rekabet gücü araştırıldığında uluslararası pazar payı, üretim, istihdam, dış ticaret bilançosu gibi çok sayıda değişik gösterge bulunmaktadır (Timuçin, 2010:37).

Tablo 3: Rekabet gücü tanımları

<i>Yazarlar</i>	<i>Yıl</i>	<i>Tanım</i>
<i>Scoot ve Lodge</i>	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
<i>Hastasapoulos, Krugman ve Summers</i>	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
<i>Majestelerinin Hazinesi, İngiltere</i>	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payı da rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
<i>Fagergerg</i>	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
<i>Velloso</i>	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
<i>Haque</i>	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
<i>UNICE</i>	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir
<i>OECD</i>	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir
<i>Avrupa Birliği Komisyonu</i>	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir

Kaynak: Çivi, 2001:24

### 1.2.2. Bölgesel Rekabet Gücü Kavramı

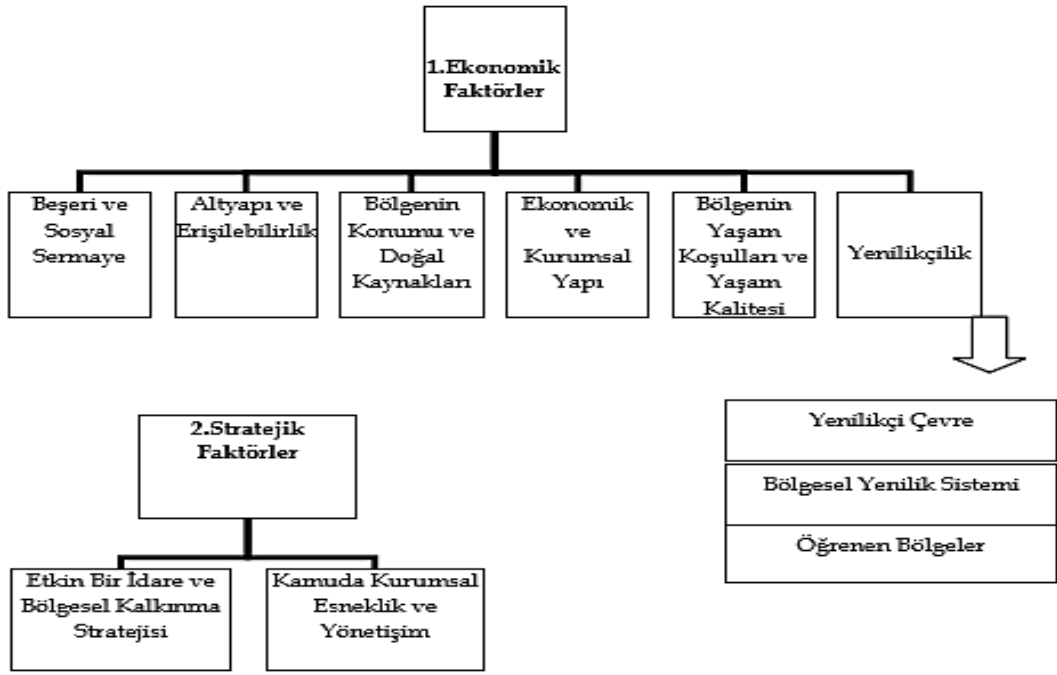
Günümüzde uluslararası rekabet edebilme potansiyeli bölgelerarası rekabet gücü sağlamaktan geçmektedir. Birçok ülkenin kalkınma politikalarında uluslararası rekabet edilebilirlik için bölgesel rekabet gücünü arttıracak uygulamalar yer almaktadır. Bu koşulda bölgesel rekabet gücü sağlamanın önemi giderek artmaktadır. Aynı zamanda küreselleşme yaklaşımının uluslararası düzeyden giderek bölgelere doğru yansması ve bölgelerarası

küresel rekabet gücünün öneminin artması da bölgesel rekabet gücü kavramını ön plana çıkarmıştır. Bölgeler küresel ekonomide sürükleyici güç haline gelmişlerdir. Bunda bölgelerin kendi çıkarlarını korumak ve arttırmak üzere her geçen gün daha fazla söz sahibi olmaları rol oynamaktadır (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:763-764).

Rekabet gücü kavramında olduğu gibi bölgesel rekabet gücü kavramının tanımında da ortak bir fikir yoktur. OECD'ye göre bölgesel rekabet gücü; "*Firma ve milli ekonomi düzeyindeki iki kavramdan yola çıkarak firmaların, endüstrilerin, bölgelerin, ülkelerin veya ülke birliklerinin uluslararası rekabete açık iken sürdürülebilir ve görel olarak yüksek faktör geliri ve faktör istihdam seviyesi oluşturabilme yeteneğidir*" (Beceran, 2004:281).

Tanım olarak rekabet gücü kavramı ulusal anlamda değil de kent düzeyinde ele alındığında karşımıza istihdam düzeyi ve verimlilik faktörlerinin belirlediği "yaşam kalitesi" kavramı çıkmaktadır. Porter (1990) da rekabet gücünü yaşam kalitesi ile açıklamaktadır. Buna göre bir ulusun öncelikli hedefi vatandaşların yaşam standardını yükseltmek ve iyileştirmektir. Yaşam standartlarını yükseltmek yani yaşam kalitesini belirleyen unsurlar istihdam ve verimlilik olduğundan, yaşam standardının yükselmesi, firmaların zaman içinde verimliliklerini yükseltmesine bağlıdır. (Albayrak ve Erkut, 2010:138)

Bölgesel rekabet gücünü etkileyen standart unsurlar bulunmamaktadır. Çünkü her bölgenin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Her bölgenin konumu, doğal kaynakları, ekonomik yapısı gibi faktörler değişiklik göstermektedir. Birçok çalışmada rekabet gücüne etki eden farklı faktörler ön plana çıkabilmektedir (Kara, 2008:19). Bölgesel rekabet gücünü etkileyen temel faktörler, ekonomik ve stratejik faktörler olmak üzere iki ana grupta sınıflandırılabilir (Beceran, 2004:291).



Şekil 1: Bölgesel rekabet gücünü etkileyen temel faktörler (Becerren, 2004:291)

Şekil 1’de görüldüğü gibi ekonomik faktörler beşeri ve sosyal sermaye, altyapı ve erişilebilirlik, bölgenin konumu ve doğal kaynakları, ekonomik ve kurumsal yapı, yaşam koşulları ve kalitesi ve yenilikçilik gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca yenilikçilik kendi içinde yenilikçi çevre, bölgesel yenilikçilik sistem ve öğrenen öğeler olarak üçe ayrılmaktadır. Ekonomik faktörler istatistiki veriler yardımıyla niceleyici olarak ortaya konmaktadır. Stratejik faktörler ise etkin bir idare ve bölgesel kalkınma stratejisi ile kamuda kurumsal esneklik ve yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Stratejik faktörler ise niteleyici olarak ortaya konarken rakamsal bir gözlem yapılamamaktadır (Becerren, 2004: 291).

## BÖLÜM II

### KÜMELENME KAVRAMI TEORİK ÇERÇEVESİ

20. yüzyıl sonlarına doğru artan teknoloji ve iletişim imkânları sayesinde küreselleşme süreci hız kazanmış, bununla beraber ulusal sınırlar ortadan kalkarak, ürün, hizmet, sermaye ve insan hareketliliğini artırmıştır (Elçin, 2012:11). Günümüzde merkezi binlerce kilometre uzakta olan bir firma, ürettiği ürünü dünya genelindeki herhangi bir pazara sunabilmekte ve satabilmektedir. Küreselleşme ile yeni piyasalara ulaşım imkânının artması yerel ve küresel rakiplerin artmasına neden olurken, artan rakipler karşısında rekabet ortamı her geçen gün zorlaşmakta ve rekabet avantajına sahip olmanın önemi daha da artırmaktadır. Bu zorlu rekabet ortamında kurum ve kuruluşların istikrarı sağlamak, rekabet gücünü artırmak ya da rekabet gücü elde edebilecek, küreselleşme ile ortaya çıkan yeni yöntem ve metotları politika uygularken kullanmaları gerekmektedir (Vezir, 2011:14).

Yenidünya düzeninde, rekabet üstünlüğü sağlamada başarılı olan ülkelerin, uyguladıkları kamu politikalarına baktığımızda “rekabet gücünü” artırıcı yöntem ve metotları uyguladıkları görülmektedir. Günümüzde uygulanan bu yeni yöntem ve metotların en önemlisi “rekabet gücünü” artırıcı özelliğe sahip olan “kümelenme” modelidir. Kümelenme modelinin bölgesel kalkınmayı arttırması, verimlilik artışı yaratması, inovasyonu hızlandırması ve en önemlisi sanayinin geliştirilmesi ile rekabet gücünün artırılmasında en önemli yöntemlerden biri olduğu görülmektedir. Kümelerin en önemli özelliklerinden olan rekabet gücü kavramı yerel ve bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesinde çok önemli bir paya sahiptir (Oral, 2014:3).

Özellikle son dönemlerde bölgesel kalkınma stratejilerinde önemli bir gündem maddesi olan rekabet gücü ve rekabet gücü elde etme konusunda birçok çalışma yürütülmektedir. Bu açıdan, sektörel rekabetçiliği elde ederek bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirilmeye ve birçok ülkede uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde etkin olarak kullanılan bu yöntemlerin başında “kümelenme yaklaşımı” ve buna bağlı çeşitli analiz teknikleri ve modellemeleri gelmektedir (Vezir, 2011:14). Maliyetleri minimize edici bu kamu politikası birçok ülke ekonomisinde önemli katkılar sağlamaktadır (Çakmak, 2012:1).

## 2.1.Kümelenmenin Tanımı

Kümelenme kavramı iktisat literatürüne ilk defa Marshall'ın "*Endüstriyel bölgeler ve Dışsal Ekonomiler 1890-1920*" adlı çalışması ile girmiştir. 1890'da teorik altyapısı Marshall tarafından oluşturulan kümelenme kavramının, bölgesel rekabet gücünün artırılması maksadıyla kullanılmaya başlanması ise Harvard üniversitesi İşletme Bölümü'nde Ekonomi ve Yönetim Bilimleri profesörü, aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü başkanı olan Michael Everett Porter tarafından 1990 yılında yaptığı "*Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)*" adlı çalışması ile gündeme gelmektedir.

Günümüzde kümelenme kavramı için henüz uzlaşılmış bir tanım yoktur ve tartışma konusu olmaya devam ederken, Ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında yaygın bir uygulama alanı bulmuştur (Eraslan vd., 2010:2). Kümelenme özellikle küreselleşmenin etkisi ile ekonomik kalkınma ve rekabetçilikle birlikte son yirmi yılda aktif hale gelmiştir. Kümelenme kavramı son dönemde uluslararası ve ulusal ölçekte yapılan en etkin ve yaygın sektörel ve bölgesel kalkınma planlarında da kullanılmaktadır (Eroğlu ve Yalçın, 2011:176).

Kümelenme kavramının bölgesel kalkınma planlarında kullanılması, kümelenme modelinin bölgesel rekabet gücünü artırıcı etkisinin ortaya çıkması ile başlamıştır. Modelin bölgesel kalkınma planlarında kullanılma şekli ise basitçe bölgedeki potansiyel işletmelerin işbirliğinin sağlanması ve buna teşvik edilmesi amacına yöneliktir. Kümelenme diğer bir deyim ile "*aynı coğrafi alanda sektörel olarak yoğunlaşmış işletmelerin bir araya toplanmaları olarak tanımlanabilir. Bu sektörel yoğunluk tipik olarak birbirleri ile ilgili ve birbirlerini destekleyen işletmelerin güçlü altyapı varlığı ve teknolojik bilgi kaynakları olarak işlev gösteren üniversiteler ve araştırma merkezlerinin bu işletmeleri destekleme mekanizmaları ile ilgilidir*" (Eraslan ve Bulu, 2004:4).

Diğer bir tanım ise kümelenmeyi; "birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmalarıdır" şeklinde açıklamaktadır (Eraslan ve Bulu, 2004:2). Michael E. Porter'a göre kümelenme; "*Aynı iş kolunda faaliyet gösteren, aralarında ilişkiler olan ama aynı zamanda rekabet de bulunan*

*çok sayıdaki işletmenin, onlara mal satan tedarikçilerin ve hizmet satanların, ilgili kurumların (üniversiteler, meslek kuruluşları, iş koluyla ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar vb.) aynı coğrafi bölgelerde yoğunlaşmalarıdır”*(Porter, 1990:78).

Porter kümelenmeyi 1998 yılında yayınladığı “Rekabet Kümeleri ve Yeni Ekonomi (Clusters and The New Economics of Competition)” başlıklı çalışmasında ise şu şekilde açıklamaktadır;

*“Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından önemli olan birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alır. Bunlar bileşen, makine ve hizmet sağlayan ihtisaslaşmış tedarikçileri ve ihtisaslaşmış altyapı sağlayıcılarını kapsar. Kümelenmeler genelde dikey olarak tedarik kanallarını ve müşterileri, yatay olarak tamamlayıcı ürünler üretenleri ve yetenekleri, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler. Son olarak, kümelenmeler kamu kurumları ve üniversiteler, standart belirleyici ajanslar ve danışmanlar, mesleki eğitim kurumları ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları kapsar. Bir kümenin coğrafik kapsamı tek bir şehir, eyalet veya ülke olabileceği gibi komşu ülkelerde olabilir”* (Porter, 1998:78).

Porter’den sonra kümelenme kavramı birçok araştırmacının ve kurumun üzerinde tartıştığı bir kavram olmuştur. Her bir araştırmacı ya da kurum kendi alanına göre tanımlamıştır. Bu açıdan ortaya farklı tanımların çıkması elbette farklı disiplinlerin oluşturduğu bakış açılarıyla ilgilidir. Örneğin kavrama coğrafi açıdan bakan Kaygalak’ın tanımı ise şu şekildedir; *“Sanayi kümelenmesi, yerel ve bölgesel kurumların ortaklaşa evrildiği, birlikte öğrendikleri, değiştikleri, dolayısıyla belli bir mekânda gerçekleşen değişim ve dönüşüm süreçlerinin tüm kesimlerince paylaşıldığı ve bunlardan etkilenildiği bir mekânsal organizasyon şekli olduğu kadar bir üretim ve toplumsal organizasyon şeklidir”* (Kaygalak, 2011: 43).

Kümelenme kavramına daha çok bilgi boyutu ile önem veren uluslararası kuruluş olan OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) ise kümelenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır: *“Kümeler, birbirlerine katma değer sağlayan bir üretim zincirinde,*



*birbirlerine güçlü bir şekilde bağlı olan firmaların, bilgi üreten ajansların ve müşterilerin üretim ağıdır ” (OECD, 2007).*

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) ise kümelenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır: *“Kümelenme, birbirleri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan kuruluşların sektörel ve coğrafi temelde yoğunlaşmalarıdır”* (Alsaç, 2010:154). Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı özellikle gelişmekte olan ülkelerde başlatılan kümelenme projelerine destek sağlamaktadır.

Kümelenme kavramı için birçok yerde genellikle Michael Porter’ın 1990 yılında yapmış olduğu çalışmasında geçen tanımı kullanılmaktadır. Ancak yine de konunun uzmanları arasında tanım birliği bulunmamaktadır. Tablo 4’de bu alanda birçok çalışma yapan bazı yazarların küme ve kümelenme tanımları yer almaktadır;

Tablo 4: Bazı yazarların küme-kümelenme tanımları

<b>Crouch et al.</b> (2001:163) “Genel manada kümelenme; benzer faaliyetler yürüten firmaların, belirli bir alanda herhangi bir zorunluluk olmaksızın, birbirine yakın kurulma eğilimidir.”
<b>Rosenfeld</b> (1997:4) “Kümelenme en basit anlamda, coğrafi yakınlıklarından ve bağımlılıklarından dolayı sinerji yaratabilecek firmaların, istihdam düzeyi her ne kadar yüksek ya da kayda değer olmasa da, yoğunlaşması olarak tanımlanabilir.”
<b>Feser</b> (1998:26) “Ekonomik kümeler sadece ilgili ve birbirine destek olan sanayiler ve kuruluşlar değildir, daha ziyade birbirleriyle ilişkilerinden dolayı daha rekabetçi olan, ilgili ve birbirine destek olan kuruluşlardır.”
<b>Swann and Prevezer</b> (1996:139) “Kümeler, bir sanayi içerisinde belirli bir coğrafi alanda kurulmuş firma grupları olarak tanımlanmıştır.”
<b>Swann</b> (1998:1) “Küme belirli bir yerde ilgili sanayilerdeki büyük firma grubudur.”
<b>Simmie and Sennett</b> (1999:51) “Yenilikçi küme, genelde tedarik zinciri vasıtasıyla yüksek derecede işbirliği içerisinde olan ve aynı piyasa şartları altında çalışan, çok sayıda, bağlantılı sınai ve/veya hizmet şirketleri olarak tanımlanabilir.
<b>Roelandt and den Hertog</b> (1999:9) “Kümeler, birbiriyle katma değer yaratan üretim zinciri içerisinde bağlantılı, güçlü bir şekilde bağımlı olan firmaların (uzmanlaşmış tedarikçiler dâhil) ve üreticilerin ağı olarak tanımlanabilir.”

Kaynak: Alsaç, 2010:9

Tablo 4’de kümelenme kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan görüldüğü gibi hiçbirinin ayısı değildir. Porter ve diğer tüm yazarların kümelenme kavramı tanımları farklı olsa da hepsinin temelinde ön plana çıkan ortak iki temel özellik vardır. Bunlar;

- Coğrafi yakınlık ve yoğunlaşma,
- Birbirine benzer ya da tamamlayıcı firma grupları (Alsaç, 2010: 9).

Bu iki ortak özellikle beraber küme tanımındaki ortak özellikleri Kaygalak ve Karadağ şu şekilde özetlemişlerdir;

- “Coğrafi yakınlık ve yoğunlaşma (site, semt, şehir ve bölge ölçeğinde sayılabilir)
- Sosyal network ağının olması
- Birbiriyle ilişkili sanayi kollarının olması (dikey kümelenme)
- Destekleyici-tamamlayıcı servis ve hizmetlerin varlığı (yatay kümelenme)
- Uzmanlaşmanın varlığı
- Kolektif organizasyon ve karar alma süreçleri
- Kolektif öğrenme, ortak bilgi üretme süreci, üretim sürecinde birbirini tamamlama
- Gelişmeye, kalkınmaya öncülük etmeleri” (Kaygalak ve Karadağ, 2010:4).

## 2.2.Kümelenmenin Gelişim Süreci

Geçmişten günümüze kadar ülkelerin ekonomik büyüebilmesi için birçok araştırma yapılmış, çeşitli yöntem ve teknikler ile politikalar uygulanmıştır. Küreselleşme süreci ile uygulanan politikalar amaçta aynı fakat şekil, yöntem ve teknik olarak değişiklik göstermiştir. Küreselleşme sürecinin ülkelere en büyük sorunsalı, dünyanın sınırlarının kalkması ile uluslararası arenada küresel rekabet gücü elde edebilmek ve bunu koruyabilmek olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dünya pazarlarında varlıklarını koruyabilmeleri ve giderek zorlaşan bu ortamda yer edinebilmeleri için farklı yöntem ve teknikler ile bu sorunu aşmak isteyen ülkeler çeşitli arayışlara girmişlerdir.

Bu konuda iktisat literatürüne bakıldığında Alfred Marshall’ın ekonomik büyüme için 1890-1920 yılları arası yapmış olduğu çalışmalar dikkat çekmektedir. 1890 yılında yapmış olduğu “*yığılma ekonomileri*” çalışmasında, ekonomik büyüme için sektörlerin coğrafi olarak yoğunlaşmaları gerektiğini ve benzer işletmelerin bir yerde yoğunlaşmalarının ortak özelliklere sahip işgücünü buraya çekeceğini ve böylelikle ortaya çıkan maliyetlerde azalma olacağını ifade etmiştir (Yıldırım, 2011:6). 1920 yılında yayınlanan “*sanayi bölgeleri*” çalışması ile de coğrafi yakınlık ve ilişki ağlarını incelemiş, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların neden birbirlerine yakın yerleşerek daha verimli olduklarına ilişkin üç sebep tanımlamıştır. Bunlar; Marshall Dışsallıkları olarak da bilinen işgücü havuzu, ihtisaslaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılmasıdır (Alsaç, 2010:10).

Alfred Marshall'dan sonra ekonomik büyümede bir araç olarak ele alınan, “*sektörlerin coğrafi yoğunlaşmaları*” yani “*kümelenme modeli*” 19. yüzyıldan sonra Michael Porter tarafından ele alınmıştır. Porter 1990 yılında "The Competitive Advantage of Nations" adlı çalışması ile kümelenme modelinin hem bölgesel kalkınmada hem de rekabetçilik politikalarında bir araç olarak kullanılabileceğini ileri sürerek kavrama hem yeni bir boyut getirmiş hem de kümelenme modelini ülkeler için dikkat çekici bir hale getirmiştir.

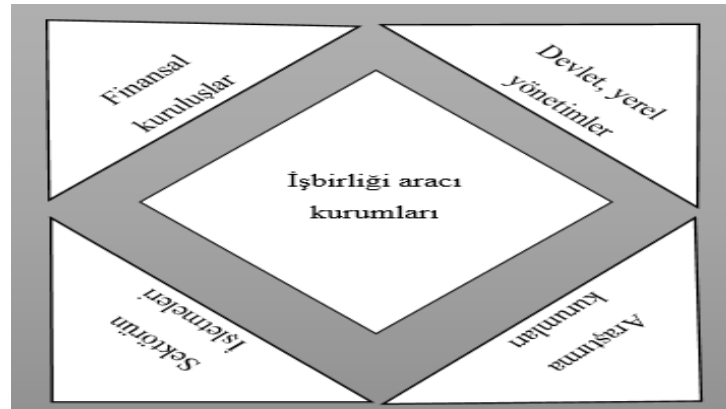
Bu bağlamda kümelenme modeli, tüm ülkelerde hem ulusal hem de uluslararası rekabetçilik politikalarında ve bölgesel kalkınma stratejilerinde yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. 1970'li yıllarda ortaya çıkan “Bölgesel Kalkınma” yaklaşımının önemli bir aracı olan kümelenme, ancak 1990'lı yılların sonuna doğru girişimcilik, iş geliştirme, alt yapının ve yerel ortaklıkların geliştirilmesi gibi dinamik ve tüm bölgesel ekonomiyi kapsayan stratejik yaklaşımlar ile birlikte benimsenmeye başlanmıştır (Gözek, 2012:17).

### 2.3. Küme Elemanları ve Kümelenmenin Temel Özellikleri

#### 2.3.1. Küme Elemanları

Küme elemanlarını Porter'ın kümelenme tanımından yola çıkılarak ele aldığımızda karşımıza; aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin, onlara mal satan tedarikçilerin ve ilgili kurumların çıktığını görmekteyiz.

Bu bağlamda kümelenmelerin en önemli elemanını işletmeler oluşturmaktadır. Mal ve hizmet üreten işletmeler kümelenmelerde yer alan diğer oyuncular ile iletişiminin ortaya çıkmasını sağlarlar (Karayel, 2010:135). Şekil 2'de bir kümede yer alan oyuncular yer almaktadır.



Şekil 2: Kümelenme elemanları (Karayel, 2010:136)

Şekil 2’de görüldüğü üzere kümelenmelerin diğer elemanlarını, girdi, parça, makine ve teknik servis sağlayıcıları olarak tedarikçiler, finansal kuruluşlar, üniversiteler, teknoloji merkezleri, araştırma ve geliştirme merkezleri, kamu kurumları, sanayi ve ticaret odaları, sivil toplum kuruluşları gibi oyuncular oluşturmaktadır.

### 2.3.2. Kümenin Temel Özellikleri

Bir küme içerisinde bulunan firmalar, genellikle tek başlarına olduklarından daha çok verimlidirler. Kümelenmeler bu açıdan önemlidir. Çünkü kümelenme modeli, içerisinde barındırdığı oyuncular ile (tedarikçiler, araştırma kurumları, kamu kurumları, müşteriler) işletmelerin performansını arttırmaktadır. Kümelenmeler sahip olduğu üç temel özellik ile şirketlerin performansını arttırabilir. Bu üç temel özellik; yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşmadır (Beyaz Kitap, 2008: 22).

- **Yakınlık:** Firmalar birbirlerine sağladıkları avantajlardan dolayı (uzman işgücü, bilgiye erişim vb.) coğrafi olarak birbirlerine yakın mesafelerde konumlanmak istemektedirler. Kümelerdeki yakınlık özelliği dört tane yakınlığı ifade etmektedir. Bunlardan ilki sosyal yakınlıktır. Farklı işletmelerin yöneticileri ve çalışanları arasındaki yakınlığı ifade eder. İkincisi teknik yakınlıktır. İşletmelerin kullandıkları teknolojilerin benzerlik ya da farklılıklarını ifade eder. Bir diğeri ise pazar yakınlığı yani farklı işletmelerin benzer ya da birbiri ile bağlantılı müşterilerinin olup olmadığıdır. Sonuncu yakınlık ise ekonomik yakınlıktır. Bu da alıcı ile tedarikçi ilişkilerini ifade etmektedir. (Beyaz Kitap, 2008:22)
- **Ağ Oluşturma (şebekeleşme):** Kümelenmelerin içerisinde oluşan bağlantıları ifade etmektedir. Küme elemanları arasındaki bağlantıları ve ortak çalışma ilişkilerini sağlar. Ağ oluşturma kümeleri en önemli özelliklerinden birisidir. Çünkü şirketler ile diğer ilgili kurumlar arasındaki bilim ve haber akışını arttırarak güvenilir bir ortam oluşturur. Bununla beraber küme içerisindeki firmaların performansları artar. Güçlü ve güvenilir bağlantılara sahip bir küme her zaman büyüme yolunda ilerler (Akarsoy, 2011:11).
- **Uzmanlaşma:** Bu özellik küme içerisinde bulunan üyelerin iş bölümüne gittiklerini göstermektedir. Zira bir küme ve küme aktörleri buldukları sektörde çok fazla uzmanlaşmışlardır. Çünkü şirketler kendi ana faaliyetlerinde yoğunlaşırken diğer faaliyetleri de küme içerisinde o alana odaklanmış diğer

şirketlere bırakmaktadırlar. Bu durum küme aktörleri arasındaki bağılılığı arttırarak kümeyi daha da güçlendirmektedir (Beyaz Kitap, 2008:23).

Porter 1998 yılında yaptığı çalışmasında ise kümelerin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- *“Bir kümenin sınırları küme içindeki bağlar ve rekabet için çok önemli olan kurumların tamamlayıcılıkları bağlamında belirlenir. Kümeler genellikle siyasi sınırlarla uyum içinde olmasına rağmen, ulusal sınırları bile aşabilirler.*
- *Kümeler rekabetteki birçok önemli aktörü ve ilişkiyi görmede yetersiz olan standart endüstriyel sınıflandırma sistemine nadiren uyarlar. Bu yüzden önemli kümeler gizlenmiş veya tanımlanmamış olabilir.*
- *Kümeler hem rekabeti hem de işbirliğini artırır. Rakipler müşteri kazanmak ve ellerinde tutmak için yoğun bir şekilde rekabet ederler. Şiddetli bir rekabet olmadan kümeler başarısız olur. Kümelerde aynı zamanda çoğu dikey olmak üzere iş birliği de vardır. Rekabet ve iş birliği farklı boyutlarda ve farklı oyuncular arasında olduğu için bir arada olabilir.*
- *Kümeler piyasa koşullarına uygun bir yapı ile hiyerarşik veya dikey bütünleşmenin arasında yeni bir tür bölgesel organizasyon şeklidir. Dolayısıyla kümeler değer zincirini düzenlemenin bir başka yoludur. Dağınık ve rasgele biçimde yerleşmiş alıcı ve satıcılar arasındaki işlemler açısından bakıldığında işletmeler ve kurumlar arasındaki yakınlık ve tekrarlayan alışverişler işbirliği ve güveni besler” (Porter, 1998:79-80 atfen Yiğit,2014:118’den).*

## **2.4. Kümelenmenin Faydaları ve Ön Şartları**

### **2.4.1. Kümelenmenin Faydaları**

Kümelenme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında kümelenmelerin genel amaçları en başta küme içerisinde bulunan işletmeler ile işbirliği kurumları arasında güçlü bir ağ oluşturarak işletmelerin performansını dolayısıyla rekabet güçlerini arttırmaktır. Yani bir küme içerisinde bulunan şirketler diğer şirketlere göre çok fazla avantaja sahiptirler. Bu avantajlar şu şekildedir;

- **Ölçek ekonomileri:** Uzmanlaşma yoluyla, kümeler şirketlerin ölçek ekonomilerine ulaşmasını sağlayabilir.
- **Verimlilik artışı:** Kümelenmeler ağ oluşturma özellikleri ile şirketlerin ihtiyaçlarını duydukları hammaddeye, uzmanlaşmış kaynaklara, teknolojiye, Ar-Ge laboratuvarlarına ulaşmalarını kolaylaştırır. Böylelikle kümeler şirketlerde verimlilik artışı sağlarlar.
- **Bilgi paylaşımı ve yenilik:** Küme içerisindeki bağlantılar bilgi dolaşımını olanaklı kılmaktadır. Her türlü bilgiye küme içerisindeki üyeler kolayca ulaşabilirler. Bu durum firmalar arası bilgi transferini sağlar ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını olanaklı kılar.
- **Rekabet avantajı:** Kümeler sahip olduğu özellikler ile şirketlere rekabet avantajı elde etme imkânı sunmaktadır.
- **Bölgesel makroekonomiye etkisi:** Kümelenme modeli istihdam, üretim ve ihracat artışı ile ekonomik büyümeyi olumlu etkiler. Ülkelerin uzmanlaşmasını ve uluslararası alanda farklılık yaratmasını sağlayarak bölgesel kalkınmada önemli rol oynayarak bölgesel gelişmişlik farklılıklarını en aza indirger. Birçok akademik çalışmada belirtildiği gibi kümelenmelerin bölgesel makroekonomiye katma değeri çok fazladır. İşletmeler kümelenme modeline giderek kendi karlılıklarını arttırarak bulunduğu bölgenin kalkınmasına ve dolayısıyla ülkenin uluslararası ilişkilerde rekabet gücünün artmasına olanak sağlarlar.

#### 2.4.2. Kümelenmenin Ön Şartları

Bir önceki başlıkta belirtildiği üzere kümelenmelerin faydalarına ulaşması için yani koyduğu hedeflere ulaşarak rekabetçi bir yapıya kavuşması için bazı ön şartlar gereklidir. Bunlar ise aşağıdaki Tablo 5’de belirtilmiştir (STM, 2015:3);

Tablo 5: Kümelenmenin ön şartları

<ul style="list-style-type: none"><li>• Uzmanlaşmış işgücü</li><li>• Üniversiteler ve araştırma kurumları</li><li>• Etkili bir koordinasyon ve ağ yapısı</li><li>• Sanayi yapısının yetkinliği</li><li>• Kültürel politikalar</li><li>• Ulusal politikalar</li><li>• Tedarikçiler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ulaşım altyapısı</li><li>• Hayat standardı</li><li>• Yerel Sermaye</li><li>• Ücretler</li><li>• Bölgenin yapısı</li><li>• Teknoparklar</li><li>• İç talep</li><li>• Yerel politikalar</li><li>• Coğrafi konum</li></ul>
---	---

Kaynak : Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. 2015:3

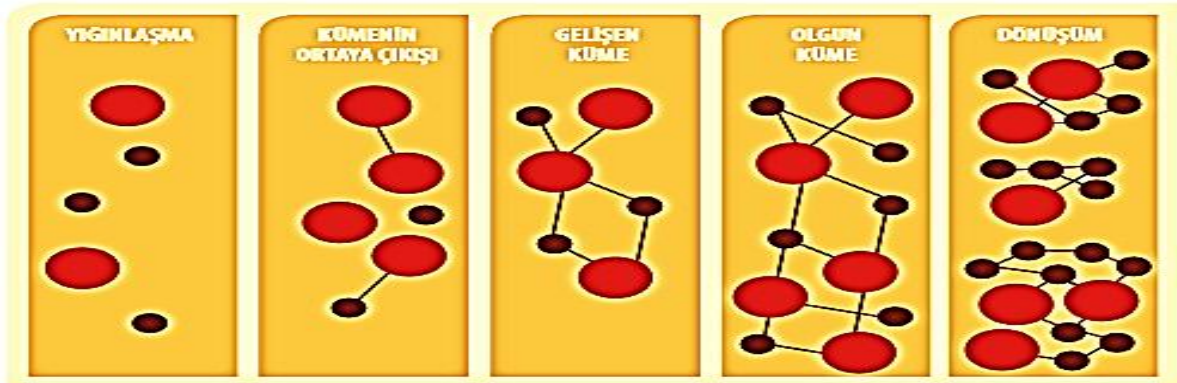
Tablo 5’de belirtilen ön şartlar dışında literatür araştırmalarında rastlanan diğer koşullar ise şu şekilde sıralanmıştır (STM, 2015);

- Kümeler içerisinde şirketler, kurumlar, tedarikçiler gibi birçok oyuncu yer almaktadır. Bu yüzden kümelenmenin yönetimini ve koordinasyonunu sağlayacak bir liderlik ekibinin kurulması,
- Üniversite-sanayi işbirliğini sağlayacak Ar-Ge yapısının oluşturulması,
- Yenilikçi ve uzman firmaların kümelenme içinde yer almasının sağlanması,
- Yeni ürünler geliştirilmesine olanak verecek tamamlayıcı hizmetlerin sağlanması,
- Test merkezleri, laboratuvarlar ve araştırma birimlerinin kurulması,
- İşbirliği ve bilginin paylaşılmasına imkân verecek kurumların kümelenme içinde yer alması,
- Uluslararası küme ağlarına, fuarlara ve etkinliklere katılım sağlanması,
- Yöneticilerin eğitimi, girişimcilik kursları gibi eğitimlerin verilmesi,
- Üniversitelerle ortak planlanan ve kümelenme dâhilindeki işgücünün yeteneğini artırıcı kursların planlanması,
- Küme içi bilgi erişimini kolaylaştıracak internet sitesi kurulumunun yapılması.
- Kümelenme üyelerinin işbirliği projelerine istekli şekilde katılımının sağlanması,
- Finansal destek için kamu ve özel sektör kaynaklarının sağlanması,
- Tanıtım ve markalaşma kapasitesinin geliştirilmesi.

## 2.5. Kümelenmenin Yaşam Döngüsü

Kümelenmelerin yaşam evrelerine literatürde baktığımızda, Porter'a (1998) göre kümelenmeler üç evrede yaşam döngülerini gerçekleştirmektedirler. Bunlar; “doğum”, “evrim”, ve “gerileme” safhalarıdır.

Andersson (2004)'e atfen Cansız (2011)'e göre ise kümelerin yaşam döngüsü beş evrede gerçekleşmektedir. Bu evreler Şekil 3'de gösterilmektedir:



Şekil 3: Kümelenmenin yaşam döngüsü (Andersson, 2004'e atfen Cansız 2011)

**Yığılma:** Kümeyi oluşturacak işletmelerin ve sektörle ilgili diğer aktörlerin zamanla katılımları ile oluşan sanayi bölgeleridir ve bu bölgelerde ağ oluşturma özelliği henüz oluşmamıştır.

**Kümenin ortaya çıkışı:** Yığılma ile bir arada yer alan aktörlerin birbirleri ile işbirliğine girerek bağlantılar kurmaya başladıkları evredir.

**Gelişen Küme:** Aynı sektörde bulunan yeni oyuncuların, rakip işletmelerin, müşterilerin kümenin bulunduğu bölgeye çekilmesi ile yeni bağlantıların oluşması aşamasıdır.

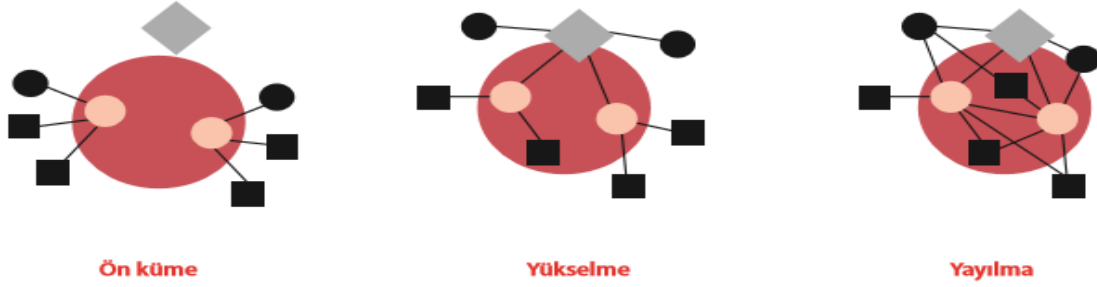
**Olgun Küme:** Belirli aktör yığınına erişmiş, üretim safhası çok daha rutin ilerleyen ve işletmelerin yeni bir ürün, yeni pazar arayışına girdiği evredir.

**Dönüşen Küme:** Kümeler varlıklarını sürdürebilmek için, değişen teknolojiler, pazarlar ve süreçler karşısında bu değişime ayak uydurarak ve yeni ürünler üreterek yenilik yapmak zorundadırlar. Bu ya başka faaliyetlere odaklanarak yeni bir kümeye dönüşme ya



da ürünlerin hem üretim biçiminde hem de dağıtımında yapılan dönüşümler şeklinde olabilmektedir.

Beyaz Kitap (2008)'a göre kümelenmeler üç evrede yaşam döngülerini tamamlamaktadırlar.



Şekil 4: Kümelenmelerin yaşam döngüsü (Beyaz Kitap, 2008:24)

**Ön küme:** Değişik aktörlerin belli bir coğrafyada konumlanmasıdır. Rekabetçi çalışmalara ilişkin çok az ilişki mevcuttur; şirketler coğrafi alan üzerinde vurgu yapmamaktadır.

**Yükselme:** Yığın içerisindeki bazı aktörler bağlantı kurmaya başlamaktadır.

**Yayılma:** İşbirliği sağlayan kurumlar kümelenme sürecinde daha aktif bir rol oynamaya başlamakta ve şirket kurmalar, ortak girişimler ve yayılmalar yoluyla yeni firma oluşumunun içsel dinamiği kümenin belirleyici niteliği haline gelmektedir.

Martin ve Sunley (2003)'e atfen Karayel (2010)'e göre yine kümelenmenin yaşam eğrileri dört aşamada gerçekleşmektedir; bunlar sırasıyla “embiryo aşaması”, “kalkış aşaması”, “olgunluk aşaması”, “düşüş aşaması” şeklinde gerçekleşir.

## 2.6. Kümelenmeler ve Rekabet Gücü İlişkisi

Küreselleşmenin etkisi ile günümüzde rekabet gücü elde edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan ülkeler varlıklarını sürdürülebilmek için uluslararası arenada rekabet gücü elde etmek, korumak ve arttırmak zorundadırlar. Bu zorlu süreçte rekabet gücü avantajı elde edebilmek için ise rekabet gücü artırıcı yöntem ve tekniklere yönelmeleri gerekmektedir. Ülkelerin ürettiği ürünlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle, daha kaliteli ve hızlı üretmeleri ve teknoloji seviyelerini

artırmaları rekabet avantajı elde etmenin vazgeçilmez kuralları arasındadır. Bu avantajları elde edebilmek için kümelenme modeli de en iyi yollardan birini oluşturmaktadır. Ülkeler ekonomi politikalarında, verimliliğin artırılması ve küresel rekabet gücünün sağlanması konusunda kümelenmeye yer vermiş ve başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013:23).

Ülkeler kümelenme modeline giderek bilgiye, teknolojiye ve deneyimli işgücüne ulaşmış düşük maliyetli üretim imkanına sahip olmaktadır. Ve böylece uluslararası piyasalarda kümelenme ile rekabet avantajı elde ettikleri gözlemlenmiştir.

Kümelenmeler rekabeti başlıca üç şekilde etkilemektedir: (Porter,1998:80)

- İşletmelerin üretkenliğini artırarak,
- Yenilikçiliği yönlendirerek,
- Yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek etkilemektedir.

Kümelenmeler kümelenme içerisinde yer alan işletmelerin üretim yapmalarını kolaylaştırır, hızlarını artırır ve bilgiyi daha etkin kullanabilmelerini sağlar.

Şirketlerin rekabet gücünü etkileyen bu üç ana faktörü küme içerisinde bulunan şirketler açısından incelendiğinde (Çağlar, 2013:309);

- **İşletmelerin üretkenliğinin ve verimliliğinin artması:** Kümelenme, işletmeler arası koordinasyonu sağlayarak, girdilere, işgücüne ve bilgiye olan erişimi kolaylaştırır bu sayede düşük maliyetli üretimi olanaklı kılar ve işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır.
- **Yenilikçiliği artırması ve geliştirilmesi:** Yenilikçilik, işletmelere rekabet gücü sağlamada en temel faktörlerden bir tanesidir. İşletmeler kümelenmenin ağ oluşturma özelliği ile daha yenilikçi ve rekabetçi konumda olurlar. İşletmelerin belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşması sonucu tedarikçilere ve küme içi diğer aktörlere daha kolay ulaşım sayesinde ihtiyaç duyulan girdilere, bilgiye, teknolojiye ve işgücüne firmalar daha kolay ve hızlı ulaşırlar. Bu da firmalar için inovasyon sürecini artırır ve hızlandırır.
- **Yeni İş İmkânlarının Kolaylaştırılması:** Kümelenmelerde yeni iş imkânları birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Kümenin kendi içerisindeki sahip olduğu özellikler ile sektöre giriş engelleri daha düşüktür. Bu da diğer firmaların kümeye

olan talebini artırmaktadır. Yeni firmalar kümelenmelerin imkânlarından yararlanmak için küme içerisinde olmak istemektedir. Örneğin dünyanın en iyi kümelenme örneklerinden birisi olan Silikon Vadisi birçok yeni bilişim firmasının dâhil olmak istediği bir kümedir (Eroğlu ve Yalçın, 2011:183).

### 2.6.1. Michael E. Porter ve Rekabet Gücü

Günümüzde rekabet kavramı bu kadar önemliken, “*ülkeler nasıl rekabetçi olur?*”, “*rekabet gücü avantajı nasıl elde edilir?*” gibi kritik soruların yanıtlarını Porter’ın bugüne dek yapmış olduğu çalışmalar ile bulmaya çalışmışlardır.

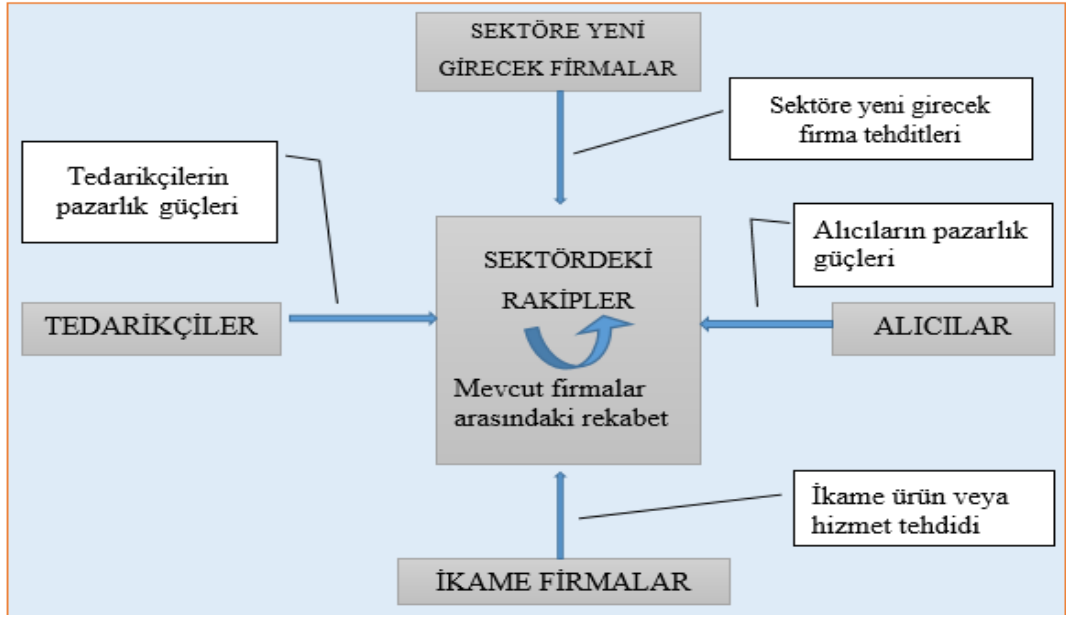
Rekabet alanında yaptığı çalışmalar ile önemli bir yere sahip olan Michael Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir (Gürpınar ve Sandıkçı,2013:106). Rekabet gücünün işletme düzeyinde değerlendirildiği Porter yaklaşımında rekabet gücü; "işletmelerin, uluslararası piyasaların sınavından geçebilen mal ve hizmet üretme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:765) ve Harvard Üniversitesinde İşletme dersleri veren M. Porter’ın 1980 yılında yazmış olduğu “*Rekabet Stratejisi*” adlı kitapta rekabet için şunları dile getirmiştir;

*“Rekabet, insanın uğraş alanlarının çoğunda daha iyiyi başarmada toplumun en etkili güçlerinden biridir. Uzun yıllardır rekabetin ve tüm zenginliğiyle değer yaratmanın incelenmesiyle meşgulüm. Rekabet, piyasalarda yarışan şirketlerden küreselleşmeyle başa çıkmaya çalışan ülkelere ya da toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeye çalışan toplumsal örgütlere kadar, her yerdedir. Her kurum müşterisine üstün değer sunabilmek için bir stratejiye ihtiyaç duyar. Rekabet son dönemlerde hemen her alanda çarpıcı biçimde şiddetlendiği için, bu söylediklerim her zamankinden daha geçerli.*

*Rekabet tüm dünya coğrafyasına yayılarak ülkeleri refahlarını artırmaktan ziyade, mevcut olanı ellerinde tutmak için rekabet etmek zorunda bıraktı. Ayrıca ihtiyaçların arttığı ama kaynağın az olduğu sanat, eğitim, sağlık ve hayırseverlik gibi alanlar dâhil, toplumun tüm kesimlerine yayıldı. Bugün her alandaki kuruluşlar değer yaratmak için rekabet etmek zorunda. Değer, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ya da aşma ve bunu etkin biçimde yapma yetisidir. Şirketler müşterilerine, ülkeler ise coğrafi iş konumları olarak değer sunmak zorunda. Bu durum, ürün ya da hizmet üreten bir şirket için ne kadar geçerliyse, sağlık hizmeti sunan bir hastane ya da hayırsever katkılarda bulunan bir vakıf için de o kadar geçerlidir.*

*Toplumsal değer sunmak—harcanan her dolar başına büyük sosyal yararlar—kamu yararını ileriye taşımayı amaçlayan her kurum açısından hızla gereklilik kazanıyor. Rekabeti ve değer yaratmayı anlamaktaki amacım esasen temelde cereyan eden şeylerin karmaşıklığını kavramaktır” (Porter, 1980).*

Porter “*Rekabet Stratejisi*” çalışmasında bir sektördeki rekabetin durumunu beş temel rekabet gücüne bağlamıştır. Beş rekabet gücü, bir sektördeki rekabetin, içinde bulunan aktörlerin çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır (Porter, 1980:4). Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler Şekil 5’de gösterilmektedir.



Şekil 5: Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler (Porter, Rekabet Stratejisi, 1980:4)

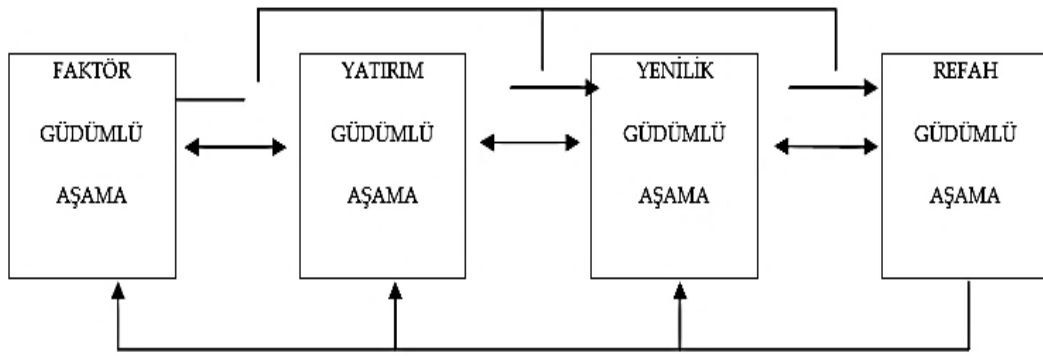
Porter bu beş rekabet gücü ile başa çıkmada ve sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için başarılı olacak üç genel strateji belirlemiştir. Bunları sırasıyla şu şekilde ifade etmiştir (Porter, 1980: 4);

- **Toplam maliyet liderliği:** Porter’a (1980) göre bir firmanın düşük maliyetli bir konuma sahip olması onu bulunduğu sektörde büyük getiriler sağlamaktadır. Maliyet durumu firmaya rakipler karşısında savunma sağlar, güçlü alıcılara karşı korur.
- **Farklılaştırma:** Firmanın ürettiği ürünlerinde ve sağladığı hizmetlerde farklılaştırmaya giderek rakiplere karşı üstün hale gelmesidir. Bu farklılaştırma

firmanın tasarım ve marka isminde, teknolojisinde, satıcı ağı gibi çok farklı biçimlerde gerçekleşebilir.

- **Odaklanma:** Ürün yelpazesinin bir kesiti, özgül bir alıcı grubu veya coğrafi bir pazar üzerine odaklanma şeklindedir. Odaklanma belirli bir hedefe odaklanarak çok iyi bir şekilde hizmet vermek şeklinde gerçekleşir.

Michael Porter'a göre ülkelerin kaçınılmaz olarak geçmek zorunda oldukları rekabet gücünün gelişim aşamaları vardır. Porter bu aşamaları dört ana başlıkta ele almıştır. Bu aşamalar sırasıyla şekilde 6'da gösterilmiştir (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:767).



Şekil 6: Rekabet gücünün gelişme aşamaları (Vatansever ve Yıldız, 2014:767)

Şekil 6'da görüldüğü gibi sırasıyla ilk üç aşama olan faktör güdümlü aşama, yatırım güdümlü aşama ve yenilik güdümlü aşama bir ülkedeki rekabet gücünün artan bir seyir izleyerek gelişmesini açıklamaktadır. Son aşama olan refah güdümlü gelişme aşamasında ise ülke istenilen seviyeye ulaşmıştır ve bundan dolayı rekabet gücünün gerilemesi söz konusudur. Dolayısıyla ilk 3 aşama gelişme dönemi, dördüncü aşama ise gerileme dönemi olarak ifade edilebilir (Vatansever Deviren ve Yıldız, 2014:767).

Porter'ın rekabet gücü ile diğer bir çalışması ise 1990 yılındaki "*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*" (The Competitive Advantage Of Nations) isimli çalışmasıdır. Bu çalışmada Porter, ulusların nasıl rekabet üstünlüğü sağladığını, ortaya koyduğu "*Elmas Modeli*" ile incelemiştir. Elmas Modeli rekabette kümelenmelerin rolünü anlamak açısından önemlidir.

## 2.7. Michael Porter'ın Elmas Modeli

Porter 1980 yılında "Rekabet Stratejisi" adlı çalışması ile işletmelerin rakiplerine karşı nasıl bir strateji izlemelerini ortaya koyduktan sonra, 1990 yılında "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" çalışması ile "*neden bazı ülkeler diğerlerine göre daha başarılı?*" veya "*neden*

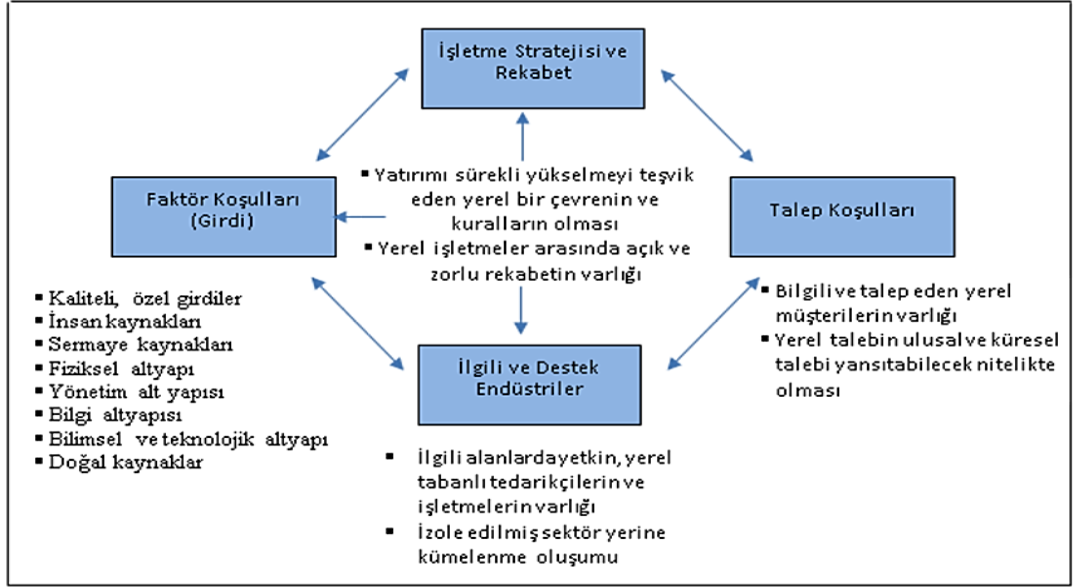
*bir ülkenin, belirli endüstrilerde başarılı diğerlerinde başarısız?” olduğu sorularına cevap aramak için Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur’daki 100’den fazla sektörü incelenmiş ve rekabet avantajına sahip sektörleri belirlemiştir. Bu sektörleri belirledikten sonra daha detaylı inceleyerek sektörlerin rekabet gücünü belirleyen dört unsur olduğunu ve bu dört unsurun birbirleri ile etkileşimin ne kadar fazla ise rekabet gücünün de o kadar fazla olduğunu ortaya koymuştur (Porter,1990).*

Porter, belirlediği bu dört unsurdan oluşan modeli ise “*Elmas Modeli*” olarak nitelendirmiştir. Elmas modelindeki faktörlerin kendi aralarındaki etkileşim gücü ise incelediği sektörlerin kümelenmesine yani sektörlerin coğrafi olarak belirli bir alanda yoğunlaşmasına bağlı olduğunu görmüştür (Tutar ve Eren, 2011:5). Kısaca eğer bir küme, bu dört unsur tarafından sağlanır ve elmas oluşturulursa küme uluslararası pazarda rekabet edebilir hale gelmiş demektir. Ayrıca bu model ile bir kümenin rekabet avantajına sahip olup olmadığı ortaya çıkarılır. Eğer incelenen küme rekabet avantajına sahip çıkarsa o kümeye destek verilebilir. Örneğin Bulu ve vd. (2004), Ankara Bilişim Kümelenmesinin rekabetçilik analizini elmas modeli elemanlarına göre incelemişlerdir. Sonuç olarak rekabet gücü yüksek bir küme olduğu ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Porter’ın yapmış olduğu bu çalışma ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet elde edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak açısından çok önemlidir. Porter’ın Elmas Modelindeki dört unsur ise şu şekildedir (Porter, 1990:78);

- İşletme Stratejisi ve Rekabet Yapısı
- Girdi Koşulları
- Talep Koşulları
- İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Porter bu dört ana unsurun yanında, bu unsurları destekleyen iki ana unsurunda yapılan çalışmalarda incelemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu iki ana unsur ise;

- Devlet kurumları ve İşbirliği kurumlarıdır.



Şekil 7: Porter'ın Elmas Modeli (Porter,1990'a atfen Yiğit,2014)

### 2.7.1. Elmas Modeli Dört Ana Unsur

**1. İşletme stratejisi ve Rekabet Yapısı:** Elmas modelinin bu unsuru yurtiçi piyasa ortamını belirtmektedir. Yurtiçi piyasadaki rekabetin varlığı firmaları yenilik yapmaya, farklılaştırmaya ve odaklanmaya yöneltmektedir. Küme içerisinde yer alan işletmeler arasındaki yüksek rekabet hem işletmelerin verimliliğini artırır hem de işletmelerin uluslararası piyasada rekabet yeteneklerini geliştirir. Bu açıdan burada işletme stratejisi çok önemlidir. Bölgesel koşullar firma ve sektörlerin stratejilerini de etkilemektedir. Bu nedenle hem strateji, hem de rekabet uluslararası alanda rekabetçi hale gelebilmek için önemlidir (Bozkurtoğlu, 2013:8).

**2. Faktör Koşulları:** Küme içerisinde bulunan işletmelerin yararlanabileceği üretim faktörlerini kapsamaktadır. Bu üretim faktörleri ise hammadde, işgücü, fiziki altyapı, teknolojik birikim, eğitim kurumları ve bilgi kaynaklarıdır. Herhangi bir endüstri bulunduğu küme içerisinde bu faktörlere kolayca ulaşabilirse başarılı olabilir. Porter rekabet gücünün sağlanmasında faktör koşullarının geliştirilmesinin mevcut olandan daha önemli olduğunu belirtmiştir (Alsaç, 2010:18).

**3. Talep Koşulları:** Toplam talep büyüklüğünü, müşterilerin özellikleri ve sayısını, iç ve dış talebi, potansiyel pazarları kapsamaktadır. Firmalar müşterilerin taleplerine cevap vermek için daha çok çalışarak bu sayede verimliliklerini artırır.

**4. İlgili ve Destekleyici Endüstriler:** Porter'ın elmas modelinin son unsuru olan ilgili ve destekleyici endüstrilerde ki ilgili endüstriler ile küme içerisindeki işbirliği

içerisinde olan sektörleri, destekleyici endüstriler ile de ihtiyaç duyulan girdileri sağlayan tedarikçi sektörleri ifade eder. Örneğin hammadde tedarikçilerini, yarı mamul veya ara ürün tedarikçilerini ifade eder. Ayrıca ilgili ve destekleyici kuruluşlara üniversite ve ilgili devlet kurumları da yer alır. Bu tür kuruluşların varlığı ve gerçekleştirdiği faaliyetler sektörlerin rekabetçi gücünü büyük oranda etkiler (Koç ve Ozbozkurt, 2014:88).

Porter'ın Elmas Modeli'ndeki bu dört unsur işletmelerin kuruldukları, faaliyet gösterdikleri ve rekabet içinde oldukları çevreyi ifade etmektedir. Şekil 7'de görüldüğü üzere model üzerindeki unsurlar etkileşim içindedir ve bu etkileşim arttıkça işletmelerin verimlilikleri ve rekabet güçleri artmaktadır. Porter bunu şu şekilde ifade etmiştir; “*Girdi koşullarındaki avantajlar, rekabet düzeyi yeterli olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya teşvik etmeyecektir. Benzer şekilde talep koşulları ancak rekabet yapısının buna cevap vermesi ile avantaja dönüşmektedir*” (Porter, 1990:71-73).

### **2.7.2. Elmas Modeli Destekleyici Unsurlar**

**Devlet Kurumları:** Porter Elmas Modeli'ndeki unsurların etkileşim içinde olarak bir sektörün uluslararası arenada rekabet gücü elde edebilmesi açısından devletin rolünün çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin coğrafi bir alanda yoğunlaşarak kümelenmeye gitmesinde devletlerin rolü büyüktür. Ayrıca kümeler ile diğer ilgili kurumlar arasında işbirliğini sağlamada yardımcı olurlar (Has, 2013:4).

**İşbirliği Kurumları:** Elmas Modelinin destekleyici unsurlarından işbirliği kurumları bir kümenin oluşumunda ve geliştirilmesinde önemli rol oynarlar. Bu kurumlara üniversiteler, mesleki eğitim kurumları, Ar-Ge kuruluşları, teknoloji desteği veren kuruluşalar, vakıf ve dernekler, ticaret ve sanayi odaları, sivil toplum kuruluşları yer almaktadır.



## BÖLÜM III

### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME ÇALIŞMALARI

Michael Porter'ın kümelenme ile ilgili yaptığı çalışmalardan sonra bu model dünya genelinde geniş ölçekte yer bulmuştur. Ülkeler kalkınma politikalarında kümelenmeye yer vermişler ve birçok başarılı örnekler sergilemişlerdir. Bu bölümde dünyada ve Türkiye'de yer alan kümelenme çalışmalarına örnekler verilecektir.

#### 3.1. Dünyada Bazı Kümelenme Örnekleri

Porter çalışmalarını yaparken başta ABD olmak üzere birçok ülkede başarılı olan sektörleri incelemiş ve bu sektörlerin coğrafi bir alanda yoğunlaşarak kümelandiklerini gözlemlemiştir. Bu açıdan literatüre bakıldığında dünyadaki en başarılı kümelenme örneklerinin başında ABD'de bulunan Silikon Vadisi'ndeki bilişim kümesi yer almaktadır.

Dünyadaki başarılı diğer küme örnekleri; Hollywood'da yer alan medya kümesi, Uzakdoğu'ya baktığımızda Tayvan'da bulunan Hsinchu Bilim Parkındaki ileri teknoloji kümesi, Hindistan'da Bangalore Bölgesindeki teknoloji kümesi ve Çin'de bulunan Zhongguancun Science Park ileri teknoloji kümesidir (Hobikoğlu ve Deniz, 2011:235). Ayrıca Avrupa'da da yer alan birçok başarılı kümeler bulunmaktadır. Bu kümeler, içlerinde barındırdıkları dünya markaları ile dünyadaki üretim hacminde önemli yerlere sahiptirler.

##### 3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri

**Silikon Vadisi:** Dünyanın en başarılı bilişim kümesi örneklerinden olan Silikon Vadisi ABD'nin Kaliforniya eyaletinde San Francisco şehrinin San Jose vadisinde yer almaktadır. İsmi ise o bölgede çok fazla silikon yonga (çip) üretimi yapılmasından almaktadır. 4500 den fazla firmanın içinde bulunduğu başarılı bir kümelenme örneğidir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013:99).

1990'ların sonlarına doğru Silikon Vadisinde bilgisayar teknolojisi üzerine çalışan şirketlerden bazıları çalışmalarını burada sürdürmek için yerlerini aldı. Bunun ardından vadi, yeni yatırımcıların, finans kuruluşlarının, burada daha iyi iş olanaklarının olduğunu düşünen mühendislerin, programcı ve yazılımcıların ilgisini çekmeyi başardı. Yani hem kredi sağlayıcılar, hem kredi alıcılar, diğer yandan bilgisayar teknolojisi üzerine üretim yapan yeni

yatırımcılar ve nitelikli iş gücü coğrafi bir alanda yoğunlaşarak uluslararası piyasalarda rekabet gücü çok yüksek olan bir kümelenme meydana getirmiş oldular.

Silikon vadisindeki dev şirketlere birkaç örnek verecek olursak; Google, Apple, Yahoo, Oracle, Microsoft ve Facebook vadide bulunan dünya devi şirketlerdendir. Silikon Vadisinin bu kadar güçlü olmasının arkasında yatan unsurlardan bir tanesi de bölgede bulunan Standfort ve Kaliforniya üniversiteleridir (Bozkurtoğlu, 2013:10).

**Hollywood:** ABD'nin Kaliforniya eyaletinde bulunan Los Angeles şehrinde yer almaktadır. Hollywood dünyanın sinema sektöründeki en başarılı kümelenmelerden bir tanesidir. Bunun nedeni ise dünyaca ünlü film yapımcılarının, aktörlerin ve birçok sinema stüdyosunun bir arada bulunduğu bir kümedir. Ayrıca küme içerisinde senaristler, kostümcüler gibi sinema ile ilgili olan şirketlerde bu küme içerisinde yer almaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı Hollywood medya kümesinde her film şirketi daha iyi işler yapmak için daha çok çalışıp yeni fikirler ortaya çıkarmaktadır. Bu da Hollywood medya kümesine dünya piyasalarında çok güçlü rekabet avantajı sağlamaktadır (Bozkurtoğlu, 2013:11).

### 3.1.2. Çin

**Zhongguancun Science Park:** Silikon Vadisi gibi teknoloji merkezi olan bölgede; 4500'den fazla şirket, 60 üniversite, 230 adet kamusal ve Ar-Ge enstitüsü, 300 binden fazla bilim adamı bulunmaktadır. Bölge Çin Devleti tarafından ileri teknoloji merkezi olarak tasarlanmıştır. Elektrik-elektronik her türlü eşyanın alışverişinin yapıldığı merkezi bir konumdadır.

Çin'de öne çıkan bir başka kümelenme ise hazır giyim ve tekstil kümelenmesidir. Zheijang eyaletindeki Shaoxing bölgesinde bulunan hazır giyim ve tekstil kümelenmeleri, çocuk giyimi, gündelik kıyafet üretimi, deri tekstili gibi ürünlerde oldukça başarılı kümelenmelerdir. Ülkenin ve Asya'nın hazır giyim ve tekstil üretiminde en büyük dağıtım ve ticaret merkezini oluşturmaktadır (BEB Kalkınma Ajansı, 2012:5).

### 3.1.3. Avrupa Birliği Ve Kümelenme

AB kümelenme politikalarına ayrı bir önem vermektedir bu yüzden kümelenme girişimlerinin çoğu devlet tarafından desteklenmektedir. AB'ne üye 26 ülke küme girişimlerinde bulunarak ulusal küme destek programları uygulamaktadır (Altaş ve Bacak, 2012:8)

Avrupa Komisyonu 2008 yılında “*Avrupa Birliği ’nde Birinci Sınıf Kümelere Doğru*” dokümanını hazırlamış ve bölgesel rekabet gücünün elde edilerek bölgelerin uluslararası ağlar oluşturmada kümelenme girişimlerinin önemini vurgulamıştır. Bu açıdan bu dokümanda şu hedefler yer almaktadır;

- Bölgesel ve ulusal düzeyde kümelenme politikasının geliştirilmesi,
- Kümeler arasında uluslar üstü işbirliğinin teşvik edilmesi,
- Küme organizasyonlarının mükemmelleştirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi (Altaş ve Bacak, 2012:8).

Avrupa Kümelenme Politikası Grubu’nun ( European Cluster Policy Group) 2011 yılında yayınladığı raporda ise “*Avrupa 2020 Stratejisi ’nin*” başarılı olması için küresel rekabet ortamında kümelenmelerin büyük önemini olduğunu açıklamıştır (Gözek, 2012:58).

Tablo 6’da AB ülkelerinde tespit edilen küme sayısı gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere AB’nde kümelenme oluşumu oldukça fazladır. AB’de yer alan başarılı küme örneklerinin başında Londra Bankacılık sektörü, Norveç tarım gıda kümelenmesi, İtalya tekstil ve hazır giyim kümelenmesi örnekleri verilebilir. AB ülkelerinin pek çoğunda yüzlerde başarılı küme örneği bulunduğu için burada hepsine yer vermek mümkün değildir. Burada birkaç başarılı örneğe yer verilecektir.

Tablo 6: AB ülkelerinde kümelenme

Ülke	Tespit edilen kümelenme sayısı
<b>Belçika</b>	Flanders: 14, VIS Wallonia: 9 ekonomik ve teknolojik kümelenme
<b>Danimarka</b>	12 mega-kümelenme, 29 yetkinlik kümelenmesi
<b>Fransa</b>	100 mevcut kümelenme + 80 gelişmekte olan kümelenme
<b>İspanya</b>	Yüzlerce kümelenme
<b>İtalya</b>	199 sanayi bölgesi
<b>Hollanda</b>	Birbiriyle bağlantılı sanayi gruplarının oluşturduğu 12 büyük kümelenme
<b>Portekiz</b>	Bazı kilit sektörlerde 33 bölgesel kümelenme tespit edilmiştir.
<b>Avusturya</b>	45 kümelenme
<b>Finlandiya</b>	10 ulusal kümelenme, çok sayıda bölgesel ve yerel kümelenme
<b>İngiltere</b>	154 kümelenme
<b>Estonya</b>	1 kümelenme
<b>Macaristan</b>	19 kümelenme
<b>Letonya</b>	4 kümelenme
<b>Polonya</b>	20-30 kümelenme
<b>Slovenya</b>	9 potansiyel kümelenme + daha fazla süreye ve desteğe ihtiyacı bulunan 12 kümelenme
<b>Norveç</b>	6 ulusal kümelenme, 62 bölgesel kümelenme

Kaynak: Observatory of European SMEs, 2002'ye atfen Yıldırım, 2011

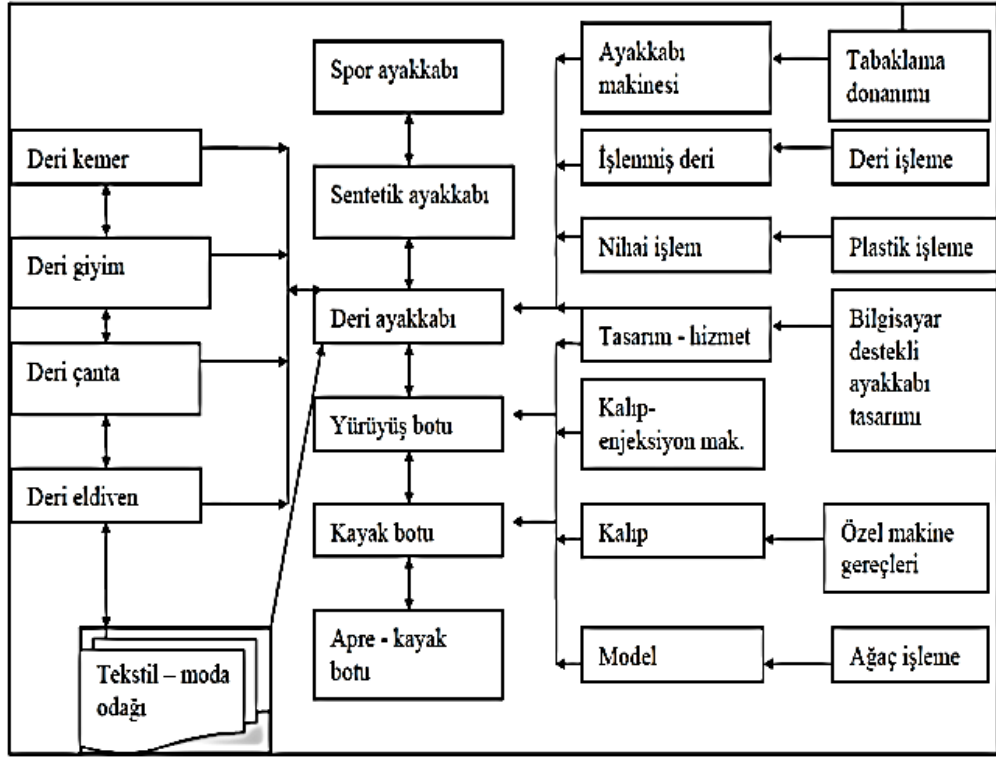
### 3.1.3.1. İngiltere-Londra Bankacılık Kümesi

Birçok bankanın ve sigorta şirketinin ana merkezini içinde barındıran Londra, New York'ta bulunan Wall Street finans kümelenmesi gibi dünya finans merkezlerinden birisidir. 500'den fazla banka ofisinin ve yüzlerde sigorta şirketinin bulunduğu yere finansal alanda birçok yatırımcının da konuşlanmasıyla finansal anlamda küme daha da büyüyerek dünya döviz piyasasının lideri haline gelmiştir (Bozkurtoğlu, 2013:11).

### 3.1.3.2. İtalya-Deri Moda Kümesi

Kümelenme oluşumunun kendiliğinden çıktığı ilk ülke İtalya olmuştur. 1970 ve 1980'li yıllarda "Üçüncü İtalya" diye adlandırılan bölge dünya devi şirketler olmaksızın KOBİ'lerin bir araya gelip küme oluşturarak, istihdam, yatırım ve verimlilik göstergelerinde yüksek bir sanayi performansı sergilediğini göstermiştir. Bölgede yer alan kümeler, dünya pazarında ayakkabı, çanta, seramik gibi alanlarda güçlü bir hale gelmişlerdir (Karayel, 2010:169).

İtalyan deri moda kümelenmesi dünyadaki en başarılı küme çalışmaları arasında yer almaktadır. Şekil 8’de bu kümelenmenin ana yapısı gösterilmektedir;



Şekil 8: İtalyan deri moda kümelenmesi (Porter, 1998’e atfen Karayel, 2010)

Şekil 8’de görüldüğü üzere başarılı bir küme örneği olan İtalyan deri modası kümesinde ayakkabı ve deri ürünlerini nihai olarak elde eden işletmeler, kümede bulunan diğer işletmelerin ortak çalışması ile tek bir tasarım şeklinde değil farklı tasarımlar ile hem verimliliklerini hem de üretim yeteneklerini artırmışlardır.

### 3.1.3.3. Almanya Örneği

Almanya’da, kümelenmeler üç politika çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bunlar (Elçi, 2007:93);

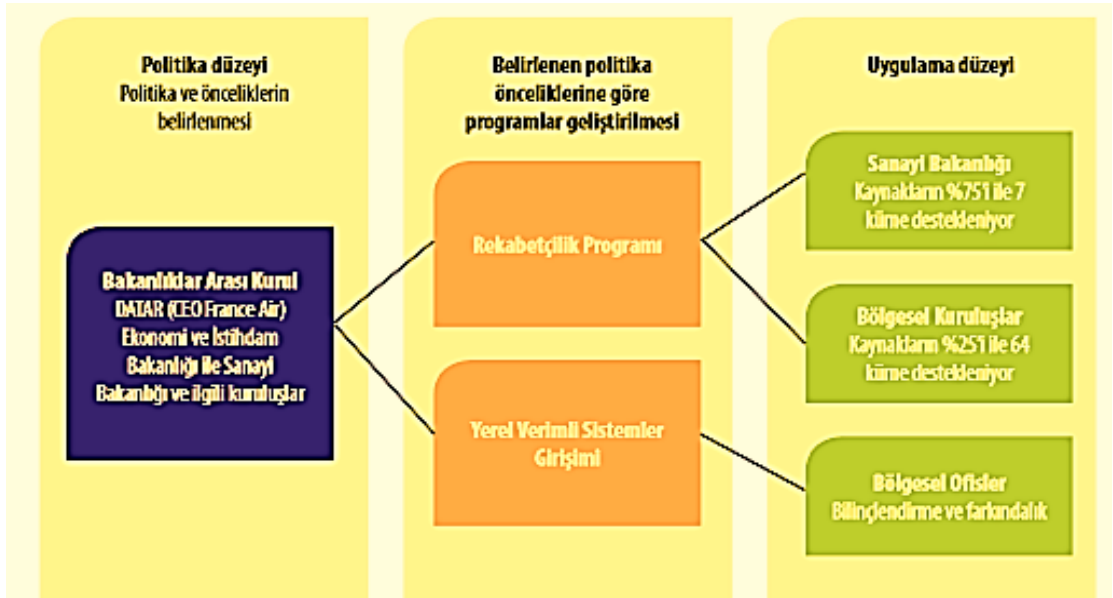
- İnovasyon ve teknoloji politikası,
- Bölgesel ekonomik kalkınma politikası,
- Girişimcilik ve KOBİ politikasıdır.

Almanya’da başarılı bir küme örneği olan Otomotiv Sektörü Kümelenmesi: Baden-Württemberg küresel pazarda yüksek rekabet avantajı olan bir kümelenmedir. Baden-

Württemberg eyaleti Almanya'nın en yüksek refah düzeyine sahip bölgelerinden birisidir. Küme içerisinde 85 bin civarı araştırmacı ve uzman, üreticiler ve tedarikçiler arası sıkı bağlar kurulmuştur. Ayrıca bölgede Almanya'nın en prestijli üniversiteleri de yer almaktadır (Gözek, 2012:63).

### 3.1.3.4. Fransa

Fransa kümelenme politikasını genelde iki başlık altında uygulamaktadır. Bunlardan bir tanesi ülkede en rekabetçi sektörler seçilerek destek sağlanmaktadır. Bir diğeri ise küme potansiyeli olan bölgelere yoğunlaşarak buradaki sektörleri bilinçlendirme ve bilgilendirme şeklindedir. Şekil 9'da Fransa'nın kümelenme politikası yer almaktadır.



Şekil 9: Fransa kümelenme politikası (Cansız, 2011:51)

DATAR, 1960'lardan itibaren Fransa'da merkezi düzeyde bölgesel gelişme politikalarını şekillendiren ajanstır. DATAR tarafından yaptırılan bir küme haritalama çalışması ile ülke genelinde 144 adet mevcut bölgesel kümelenme ve 82 adet gelişmekte olan kümelenme tanımlanmıştır (Alsaç, 2010:84). Ülkedeki en başarılı küme örnekleri ise şu şekildedir;

- **Minalogic Kümelenmesi:** ülkenin en başarılı kümelenmelerinden olan Mialogic kümesi 145 üyeden oluşmaktadır. Bu üyeler 103 firma, 15 hükümet kuruluşu, 15 araştırma merkezi ve üniversite, 9 ekonomik kalkınma organizasyonu ve 3 özel yatırımcı şirkettir.

- **Céréales Valeé Kümelenmesi;** ülkenin en başarılı gıda kümelenmesidir. Küme bünyesinde, 12 büyük firma, 9 KOBİ, 4 araştırma merkezi, 10 eğitim merkezi ve 13 ilişkili kuruluş bulunmaktadır.

### 3.2. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları

Türkiye’de kümelenme kavramı her ne kadar 1999 yılında anılmaya başlansa da, kümelenme politikasına dayalı oluşumlar, 1960’lı yıllarda başlamıştır. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından başlatılan “sanayiye dayalı büyüme” politikası çerçevesinde “organize sanayi bölgeleri (OSB)” uygulamaları başlatılarak bu bölgelerde işletmeler önemli yığınlaşmalar oluşturmuşlardır (Akbay, 2014:9).

Türkiye’de asıl kümelenme çalışmaları ise 1999 yılında Michael Porter’ın Türkiye’ye davet edilmesi ile başlamıştır. Porter’ın liderliğinde kurulan “*Türkiye’nin Rekabet Avantajı Platformu*” (*Competitive Advantage of Turkey – CAT*), yani “*Türkiye’nin küresel arenada ekonomik rekabet gücünün artırılması projesi*” Türkiye’de kümelenme çalışmalarının başlamasının ilk aşamasını oluşturmuştur. Daha sonra 2001 yılında 4691 sayılı “teknoloji geliştirme bölgeleri” kanunun yürürlüğe girmesiyle kümelenme oluşumlarının alt yapısı oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kanun ile üniversite ve sanayi işbirliği çerçevesinde Ortadoğu Teknoparkı (ODTÜ), ve TÜBİTAK- Marmara Araştırma Merkezi kurulmuştur (DPT, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2004).

Bu gelişmeleri takiben, 1999 yılında kurulan CAT platformuna kamu kurumlarının, özel sektörün, üniversitelerin ve sivil toplum kuruluşlarının verdiği destek ile platform kurumsallaştırılarak 2003 yılında “*Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)*” kurulmuştur (Keskin, 2009:168).

2004 yılında ise kümelenme kavramı ilk defa bir politika belgesinde yer almıştır. Bu belge KOBİ Stratejisi ve Eylem Planıdır. Bu planda KOBİ’lerin rekabet güçlerini arttıracak, yenilikçilik kapasitelerini geliştirecek en önemli aracın kümelenmeler olduğu yer almıştır. 2007 yılında tekardan ele alınan KOBİ Eylem Planı’nda yine KOBİ’lerin rekabet güçlerinin artırılması için küme oluşumlarının desteklenmesi ele alınmıştır. Bu amaçla KOSGEB’in sorumluluğunda 36 ilde küme modelleme çalışmaları başlatılmıştır (Günaydın, 2013:28).

Türkiye’de kümelenme çalışmaları Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (DBYKP) döneminde (2007-2013) daha kapsamlı başlamıştır. İşletmelerin ihtiyaçları karşılanarak ağ

oluşturma ve kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca OSB ve potansiyel kümelerin desteklenmesi de planda yer almıştır (DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006).

Dokuzuncu kalkınma planı ile hızlanan kümelenme çalışmaları birçok akademisyeninde ilgi odağı olmuş ve çalışmalarında kümelenme konusuna ağırlık vermişlerdir. Örneğin 2011 yılında Türkiye'nin kümelenme eylemi için bir SWOT analizi yapılarak, kümelenme açısından güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan SWOT analizi çerçevesinde tablo 7'de görüldüğü üzere, Türkiye için kümelenmenin güçlü yanların birisi sanayi oluşumlarının KOBİ'ler çerçevesinde inşa edilmesi ve altyapısının bulunmasıdır. Bunun yanında kümelenmenin en önemli unsuru olan yığılmaların zaten Türkiye'de mevcut olmasıdır. Zayıf yanları ise kümelenme bilincinin tam olarak oturmamış olmasıyla birlikte, kümelenme sarmalını oluşturacak kuruluşların işbirliği içerisinde hareket etme arzusunun zayıf olmasıdır. Türkiye'de kümelenmenin en iyi fırsatlarından birisi ise AR-GE imkanlarının yapılabilir olmasıdır. Aynı zamanda Türkiye'nin stratejik konumuda en iyi fırsatlardan birisidir. Tehdit unsurlarına bakılacak olursa işletmeler arasında çok sıkı bir rekabetin olması ve aynı zamanda işbirliğini engelleyen güven ortamının olmamasıdır. Tüm bunların yanında dünyada meydana gelen krizler ve Türkiye'nin maruz kaldığı terör olayları önemli derecede tehdit oluşurmaktadır (Tutar ve Eren, 2011:19).



Tablo 7: Türkiye'nin kümelenme açısından SWOT analizi

<b>Güçlü yanlar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Sanayinin KOBİ'ler üzerine inşa edilmiş olması,</li><li>-Doğal yığılımlar mevcut olması,</li><li>-KOBİ politika çerçevesi ve alt yapısı mevcut olması</li><li>- Sanayiye ve inovasyona önem verilmesi,</li><li>-Teşvik yasası ile birçok ilin teşvik kapsamında olması,</li><li>-Bazı üniversitelerde teknoparkların olması,</li><li>- Genç ve nitelikli işgücünün olması,</li></ul>	<b>Zayıf yanlar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Destek mekanizmalarının eksikliği,</li><li>-Şirketler, kamu kuruluşları, üniversitelerden oluşan üçlü sarmalın verimsiz çalışması,</li><li>-İşbirliği ile iş ortaklığına dair iş kültürünün azlığı,</li><li>-Kümelenme kavramının henüz iyi anlaşılammış olması</li><li>-Altyapı yetersizliği,</li></ul>
<b>Fırsatlar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Daha fazla Ar-Ge yapabilme imkânı, bilgi kaynakları ve yenilikçilik imkânlarının sirkülasyonu,</li><li>-Kümelenmenin esnekliği ve hızla değişen ekonomik ortama uyumu arttırması</li><li>-Türkiye'nin stratejik konumu</li><li>-AB'ye katılım süreci</li></ul>	<b>Tehditler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Yerel paydaşların kapasitelerinin ve potansiyellerinin belirsizliği,</li><li>-Sert rekabetçilik ve güven eksikliği,</li><li>-Kamu ve özel sektörde kümelenmenin bilinirliğinin eksik olması</li><li>-Bilgi eksikliği,</li><li>-Dünyada ekonomik krizlerin yaşanması,</li><li>-Terör olayları nedeniyle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde artan göç ve azalan yatırımlar</li></ul>

Kaynak: Tutar ve Eren, 2011:18

### 3.2.1. AB Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) Projeleri

AB Türkiye gibi ülkelere ve AB üyesi olmayı hedefleyen potansiyel adaylara “*Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı*” ile çeşitli finansmanlar sağlayarak ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA); AB’nin 2007’den beri kullandığı yapısal fon olarak adlandırılan bir mali araçtır.

Ülkemizde Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA), IPA I. dönem (2007-2013) ve IPA II. dönem (2014-2020) olmak üzere iki dönem itibariyle ve çeşitli bileşenler ile uygulanırken, Türkiye’de kümelenme projeleri bölgesel kalkınma bileşeni adı altında uygulanmaktadır.

Bölgesel kalkınma bileşeni çatısı altında bölgelerde öne çıkan sektörlerin rekabet gücünü kümelenme yoluyla arttırarak, bölgesel kalkınmaya destek vermek için Türkiye’de “*Rekabetçi Sektörler Programı*” ile çeşitli operasyonel programlar uygulanmaktadır.

Rekabetçi sektörler programı ile IPA I. dönemi (2007-2013) için uygulanan operasyonel program; “*Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP)*” dır. IPA II. döneminde ise (2014-2020) “*Rekabetçilik Ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP)*” uygulanmaktadır (URL-1, 2017).

Her iki operasyonel programın ortak noktası; kobilere ve girişimcilere yönelik, rekabetgücü arttırıcı mali destekler sağlayan programlar olmasıdır. Ayrıca Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanmaktadır. Tablo 8’de IPA bileşenleri ve rekabetçi sektörler programı yer almaktadır.

Tablo 8: IPA Bileşenleri Ve Rekabetçi Sektörler Programı

1. Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma
2. Sınır Ötesi İşbirliği
<b>3. Bölgesel Kalkınma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre (Çevre Ve Orman Bakanlığı)</li><li>• Ulaştırma (Ulaştırma Bakanlığı)</li><li>• <b>Rekabetçi sektörler programı (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)</b></li></ul>
4. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
5. Kırsal Kalkınma

Kaynak: URL-2, 2013

### 3.2.1.1. IPA I. Dönem Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) İle Ülkemizde Uygulanan Projeler

Rekabetçi sektörler programının birinci döneminde uygulanan Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP), 2007-2013 yılları itibariyle sadece kişi başına düşen milli geliri Türkiye ortalamasının %75'inin altında kalan bölgelerde uygulanmıştır. 565 milyon avro mali destek bütçesi ile ülkemizde 44 proje gerçekleştirilmiştir (URL-1, 2017).

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programının (BROP) temel amacı; Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması ve aynı zamanda bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılmasıdır. Bu program ile ülkemizde belirlenen bölgelerdeki işletmelerin desteklenerek yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda rekabetçi bir yapıya kavuşmalarını sağlamaktır.

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programında iki temel öncelik yer almaktadır. Ayrıca bu önceliklerin uygulanabilmesi için bir takım tedbirler alınmıştır. Bu öncelik ve tedbirler Tablo 9'de gösterilmiştir.

Tablo 9: BROP öncelik ve tedbirleri

<b>BROP</b>			
<b>ÖNCELİKLER</b>	<b>1. İş ortamının iyileştirilmesi</b>	Sanayi altyapısının geliştirilmesi	<b>TEDBİRLER</b>
		Finansal araçların oluşturulması ve geliştirilmesi	
		AR-GE, inovasyon, teknoloji ve bilgi toplumu altyapısının geliştirilmesi	
		Turizm altyapısı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesidir	
	<b>2. İşletme kapasitelerinin artırılması ve girişimciliğin teşvik edilmesi</b>	İşletmelere temel bilgi, danışmanlık ve yatırım sağlanması	
		Sanayi sektörleri arasında işbirliğinin güçlendirilmesi	

Kaynak: URL-3, 2013

Türkiye'de "Uluslararası rekabetçiliğin geliştirilmesi (URGE)" teşviki ile uygulamaya konan bu programdan Bilim, Sanayi ve Teknoloji bakanlığı, teşvikin uygulanmasından ise Ekonomi Bakanlığı sorumlu tutulmuştur.

Bölgesel rekabet edebilirlik operasyonel programı ile uygulamaya konan ilk proje, 2007-2009 yılları arası uygulanan “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (KPG)”dir.

### 1. Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (2007-2009)

AB, Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) kapsamında bu proje için Türkiye’ye 6 milyon euro kaynak finanse etmiştir. Projenin en temel amacı; ülkemizde rekabet gücü potansiyeline sahip olan sektörleri belirleyip, geliştirerek, kümelenme oluşumu içerisinde yer almasını sağlamaktır. Dolayısıyla ülkenin ihracat miktarını arttırarak rekabetçi bir yapıya kavuşmasını sağlayacak bir kümelenme politikası oluşturmaktır (URL-4, 2013).

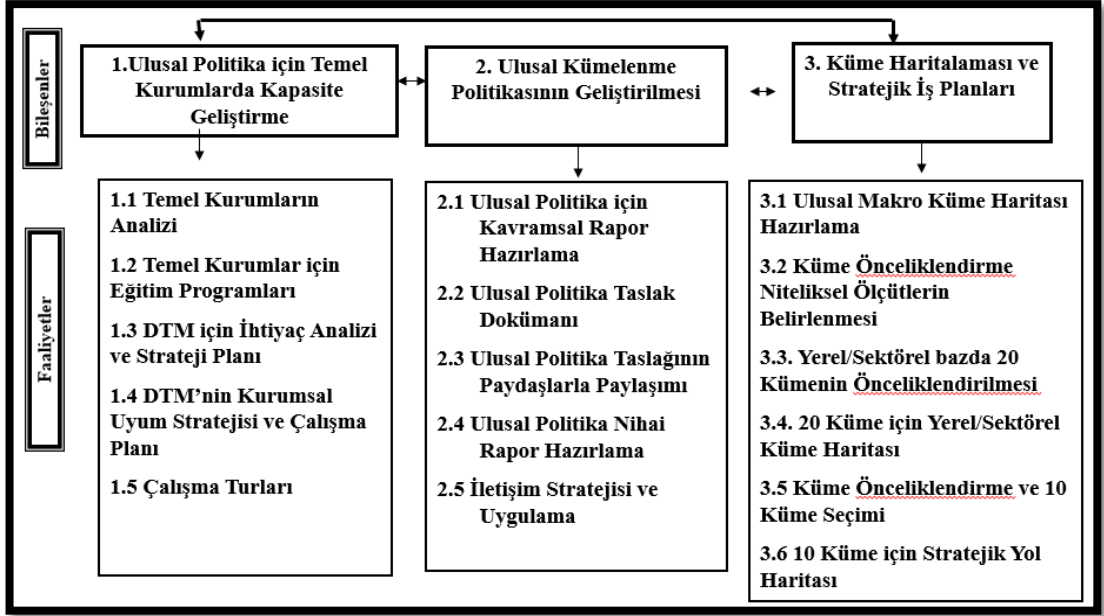
2007-2009 yıllarını kapsayan proje ile temel olarak Tablo 10’da yer alan unsurlar hedeflenmiştir.

Tablo 10: Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Hedefleri

1. Firmalar arasındaki işbirliği imkanlarının geliştirilmesi.
2. Ülkemize yabancı sermaye girişinin arttırılması
3. Ulusal ve uluslararası düzeyde işletmelerin rekabet gücünü arttıracak altyapının oluşturulması
4. Ölçek ekonomilerinin oluşturulması
5. Yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi

Kaynak: URL-4, 2013

Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, tablo 10’da belirtilen hedefler doğrultusunda üç bileşen üzerinden yürütülmüştür. Bu üç bileşen ve bu bileşenler için uygulanan faaliyetler Şekil 10’da gösterilmiştir;



Şekil 10: Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Bileşenler ve Faaliyetler  
(Sazak ve Bozok, 2009:19)

Projenin birinci bileşeninde kümelenme için temel kurumların analizi yapılarak ana ve yan paydaşlar belirlenmiştir. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı (Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı), Dış Ticaret Müsteşarlığı (Ekonomi Bakanlığı), TOBB, KOSGEB, Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı) ana paydaşlar olarak belirlenirken, dernekler borsalar ve odalar yan paydaşlar olarak belirlenmiştir. Belirlenen temel kurumlar için yurtışı eğitim gezileri düzenlenmiştir.

Projenin ikinci bileşeninde ise ulusal kümelenme politikasının geliştirilmesi için dökümanlar hazırlanmış ve paydaşlar ile paylaşılmıştır. Bu dökümanların en önemlisi ise “*Beyaz Kitap*” olmuştur (URL-4, 2013). Beyaz Kitap “*kümelenme strateji belgesi*” niteliğinde olup, ulusal kümelenme politikasının hedefleri, araçları, ilkeleri ve uygulama aşamaları için yol gösterici bir kaynak olmuştur.

Projenin son bileşeninde ise “*ulusal makro küme haritası hazırlama*” çalışması ile Türkiye'nin küme haritası çıkarılarak 32 küme kategorisi belirlenmiştir. Bu kategoriler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: Türkiye için küme kategorileri

1. Havacılık ve uzay makineleri, araçları ve savunma	16. Ayakkabı
2. Tarımsal ürünler ve işlenmiş gıda	17. Orman ürünleri
3. Analitik aletler ve tıbbi cihazlar	18. Mobilya
4. Hazır giyim	19. Oyunlar ve oyuncaklar
5. Otomotiv ve motorlu ürünler	20. Ağır makineler
6. Biyolojik kökenli ilaçlar	21. Bilgi teknolojisi
7. İnşaat demirbaşları	22. Mücevherat ve değerli metaller
8. İş hizmetleri	23. Deri ürünleri
9. Kimyasal ürünler	24. Aydınlatma ve elektrik ekipmanları
10. İletişim ekipmanları ve hizmetleri	25. Metal üretimi
11. İnşaat malzemeleri ve hizmetleri	26. Yağ ve gaz ürünleri ve hizmetleri
12. Dağıtım hizmetleri	27. Plastik
13. Eğitim ve bilgi oluşturulması	28. Enerji üretimi ve iletimi
14. Eğlence	29. Yayıncılık ve basım
15. Finansal hizmetler	30. Tekstil
	31. Turizm
	32. Ulaşım ve lojistik

Kaynak: Türkcan, 2008

Proje ile birlikte 32 küme kategorisi belirlendikten sonra BROP kapsamında 10 pilot iş kümesi belirlenmiştir. Pilot kümelerin gelişimi için yapılması gerekenlerin belirtildiği yol haritaları hazırlanmıştır. Şekil 11’de yol haritaları hazırlanan kümeler gösterilmektedir.



Şekil 11: Yol haritaları hazırlanan kümeler (URL-4, 2013)

BROP kapsamında 10 pilot iş kümesi çalışması haricinde 11 il ve bu illerde de öne çıkan sektörler belirlenmiştir. Bu il ve sektörlerde kümelenme çalışmaları yapılarak, bir kümenin oluşumu için gerekli olan ihtiyaç analizleri yapılmıştır. Belirlenen 11 il ve sektörler Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: BROP kapsamında öne çıkan pilot iller ve kümeler

	<b>İller</b>	<b>Sektör</b>
<b>1</b>	Malatya	Kayısı
<b>2</b>	Gaziantep	Makine Halısı
<b>3</b>	Mardin	Turizm
<b>4</b>	Çorum	Makine, Yumurta
<b>5</b>	Samsun	Dış Ticaret işlemleri
<b>6</b>	Erzurum-Kars	Kış Turizmi
<b>7</b>	Yozgat	Mobilya
<b>8</b>	Kayseri	Mobilya
<b>9</b>	Trabzon	Ağaç İşletmeciliği
<b>10</b>	Kahramanmaraş	Tekstil
<b>11</b>	Sivas	Doğal Taşlar

Kaynak: URL-5, 2013

## 2. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi (2011-2013)

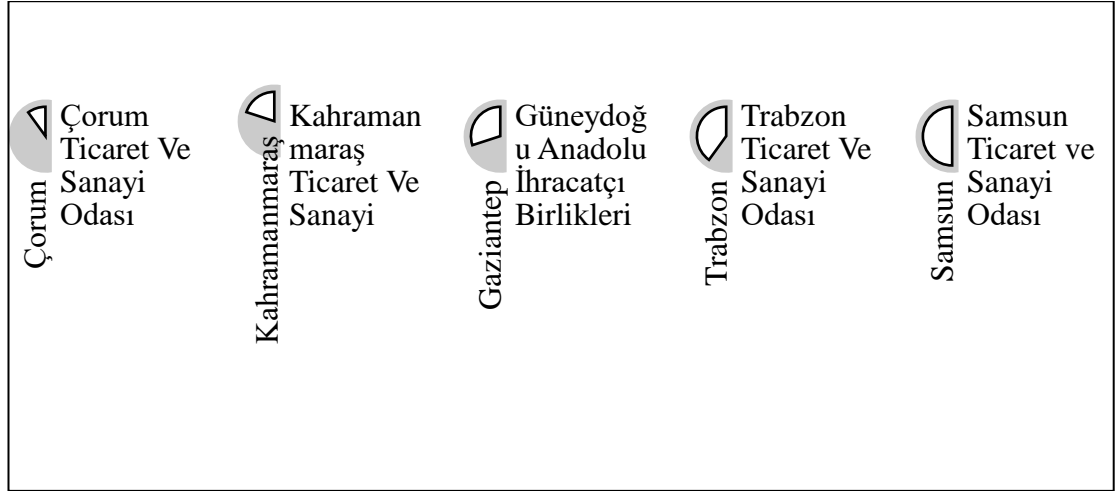
Bölgesel rekabet edebilirlik programı (BROP) ile uygulamaya konan ikinci proje ise 2011-2013 yıllarını kapsayan “KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi” yani “ağ oluşturma ve bölgelerarası işbirliği için KOBİ’lerin güçlendirilmesine yönelik yardım projesi”dir. Bu proje 2007-2009 yıllarında uygulanan projenin devamı niteliğindedir. Bu projede de Türkiye için yine kümelenme ön planda tutulmaktadır. Kümelenme ile Türkiye’nin ihracat oranlarının artırılması, böylece küresel pazarda önemli derece yer edinilmesi en önemli hedefler arasındadır. Projenin temel amaçları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13: KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesinin Amaçları

1. KOBİ’ler arası işbirliklerinin artırılması,
2. Firmaların verimlilik ve katma değer artışlarının sağlanması,
3. Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) çerçevesinde belirlenen bölgelerdeki firmaların teknolojiye erişimlerinin kolaylaştırılması ve teknolojideki gelişmelerden haberdar edilmesi,
4. Firmalarımızın uluslararası pazarlara giriş ve bu pazarlarda rekabet edebilirliklerinin artırılmasına yönelik kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
5. Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi

Kaynak: URL-5, 2013

Tablo 13’de belirtilen amaçlar doğrultusunda BROP kapsamında 5 il seçilerek, bu illerdeki küme potansiyeli olan sektörler belirlenmiş ve çalışmalar yapılmıştır. Şekil 12’de belirlenen 5 il ve yan paydaşları yer alırken, Tablo 14’de bu illerde kümelenme için öne çıkan sektörler yer almaktadır.



Şekil 12: BROP illeri ve yan paydaşları (URL-5, 2013)

Tablo 14: BROP illeri ve öne çıkan sektörler

İller	Kümelenme için öne çıkan sektörler				
<b>Çorum</b>	Tarım	Mektronik	Yenilikçi Çatı Sistemleri	Tıbbi Malzeme	
<b>Kahramanmaraş</b>	Tekstil	Metal	Yemek Sektörü (Dondurma)		
<b>Gaziantep</b>	Makine Ve Metal Sektörü	Plastik Sektörü	Ayakkabı Ve İşlenmiş Deri Ürünleri	Mobilya Ve Ahşap Ürünleri	Kimyasal maddeler sektörü
<b>Samsun</b>	Sağlık	Lojistik	Tarım (Organik Gıda)	Mobilya	Turizm
<b>Trabzon</b>	Tarım-Sanayi	Gemi Yapımı	Kereste Ve Kereste Ürünleri		

Kaynak: URL-5, 2013



Türkiye’de kümelenme çalışmaları, Türkiye-AB mali işbirliği çerçevesinde olan Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) projelerinin 2014-2020 yıllarını kapsayan ikinci dönemde yine bölgesel kalkınma bileşeni adı altında “*Rekabetçilik Ve Yenilik Operasyonel Programı*” ile devam etmektedir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2016).

### **3.2.1.2. IPA II. Dönem Rekabetçilik Ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP) İle Ülkemizde Uygulanan Projeler**

Rekabetçi sektörler programının ikinci döneminde uygulanan Rekabetçilik ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP), 2014-2020 yılları itibariyle bölge ayrımı yapılmaksızın tüm Türkiye’de 405 milyon avro bütçe ile uygulanmaktadır. Yine birinci dönemde olduğu gibi program Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülmekle birlikte bölgesel kalkınmaya ilişkin bir programdır.

Rekabetçilik ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP) faaliyet alanlarına imalat sanayi, teknoloji transferi ve ticarileştirme, araştırma ve geliştirme ile hizmetler ve yaratıcı endüstriler girmektedir. Programa kar amacı gütmeyen kuruluşlar (kamu kurumları, meslek örgütleri, ticaret ve sanayi odaları, üniversiteler, kalkınma ajansları vb.) başvurabilmektedir.

### **3.2.2. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE) Projesi Çalışmaları**

Ekonomi Bakanlığı, firmalarımızın kümelenmeye yönelerek rekabet güçlerini ve ihracat oranlarını arttırmak için İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı’na dayanılarak, Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 15.9.2010 tarihli ve 2010/9 sayılı Kararına istinaden “*Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE)*” teşvik programını uygulamaya koymuştur (URL-6, 2014).

UR-GE teşvik programının yapı taşlarını başta kümelenme yaklaşımı, daha sonra esnek, bütüncül ve dinamik yaklaşım, ihracat odaklı anlayış ile işbirliği anlayışı oluşturmaktadır. UR-GE teşviklerinden yararlanmak için firmaların üye olduğu işbirliği kuruluşları ile hazırladıkları projeleri Ekonomi Bakanlığı’na iletmeleri gerekmektedir. Firmaların üye olduğu işbirliği kuruluşları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: UR-GE işbirliği kuruluşları

İhracatçı Birlikleri	Sanayi / Ticaret Odaları	Teknoparklar
TOBB, TİM, DEİK	Endüstri Bölgeleri	Organize Sanayi Bölgeleri
Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ)	Sektörel Üretici Dernekleri	İmalatçıların Kurduğu Dernek, Birlik Veya Kooperatifler

Kaynak: URL-7, 2014

UR-GE teşvik programındaki destek verilecek alanlar ise şu şekilde belirlenmiştir;

- İhtiyaç Analizi
- Yurtdışı Alım Heyeti Programı
- İstihdam
- Yurtdışı Pazarlama Programı
- Şirketler İçin Bireysel Danışmanlık
- Eğitim ve Danışmanlık

UR-GE destekleri ve teşvik oranları Tablo 16’da gösterilmiştir;

Tablo 16: URGE destek kalemleri

	Destek Oranı	Hedef Grup	Destek Üst Limiti (ABD Doları)	Faaliyet Üst Limiti
<b>İhtiyaç Analizi</b>	%75	İşbirliği Kuruluşu	400.000	Program süresince (En fazla 36 ay)
<b>Eğitim Danışmanlık Tanıtım</b>	%75	İşbirliği Kuruluşu		
<b>Yurt Dışı Pazarlama</b>	%75	İşbirliği Kuruluşu	150.000 (Program Başına)	10 Adet
<b>Alım Heyeti</b>	%75	İşbirliği Kuruluşu	100.000 (Program Başına)	10 Adet
<b>İstihdam</b>	%75	İşbirliği Kuruluşu	Emsal Brüt Ücret	2 kişi
<b>Bireysel Danışmanlık</b>	%70	Şirketler	50.000	3 yıl

Kaynak: URL-7, 2014

2010 yılında uygulamaya konan UR-GE destek programından birçok firma ve işbirliği kuruluşu faydalanmıştır. Bugüne kadar 116 UR-GE projesine ekonomi bakanlığı tarafından destek verilmiştir. 76 işbirliği kuruluşu ve 2102 firma bu desteklerden yararlanmıştır. Firmalar bu destekler ile ihracat oranlarını arttırarak uluslararası pazarda rekabet gücü elde etmeye ve daha çok tanınmaya başlamışlardır (Sazak, 2013).

2010 yılından bugüne kadar uygulanmış ve halen uygulanmakta olan UR-GE projelerinin bazıları ekler bölümünde ek-1’de gösterilmiştir.

### **3.3. Türkiye’de Kümelenme Örnekleri**

Türkiye’de kümelenme çalışmaları bir önceki bölümde bahsedildiği üzere Michael Porter ve ekibinin Türkiye’yi ziyareti ile başlatmıştır. Porter’ın ziyaretinin ardından Competitive Advantage of Turkey (CAT) yani Türkiye’nin rekabet avantajı platformu kurulmuş daha sonra bu platform, birçok kuruluşun dâhil olmasıyla birlikte kurumsallaştırılarak URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu) başlığı ile çalışmalar yapmıştır.

Türkiye’nin Rekabet Avantajı (CAT) projesi ile URAK tarafından gerçekleştirilen ve diğer kümelenme çalışmaları şu şekildedir;

#### **3.3.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması**

İstanbul yüzyıllar boyunca Roma, Bizans ve Osmanlı İmparatorluklarına başkentlik yapmış, içerisinde bu imparatorluklara ait birçok başyapıt barındıran önemli bir kültür başkentidir. Bu özelliğinden dolayı İstanbul Türkiye’de en önemli turizm yerlerinden birisidir. CAT platformu da kuruluşundan hemen sonra bu önemli kültür başkentinin birçok cami, medrese, kilise ve eski eserleri barındırdığı Eminönü bölgesini değerlendirmeye alarak CAT projesi kapsamında 2000-2005 yıllarını kapsayan Sultanahmet turizm sektörü kümelenme çalışmaları yapmıştır (Bozkurtoğlu, 2013:17).

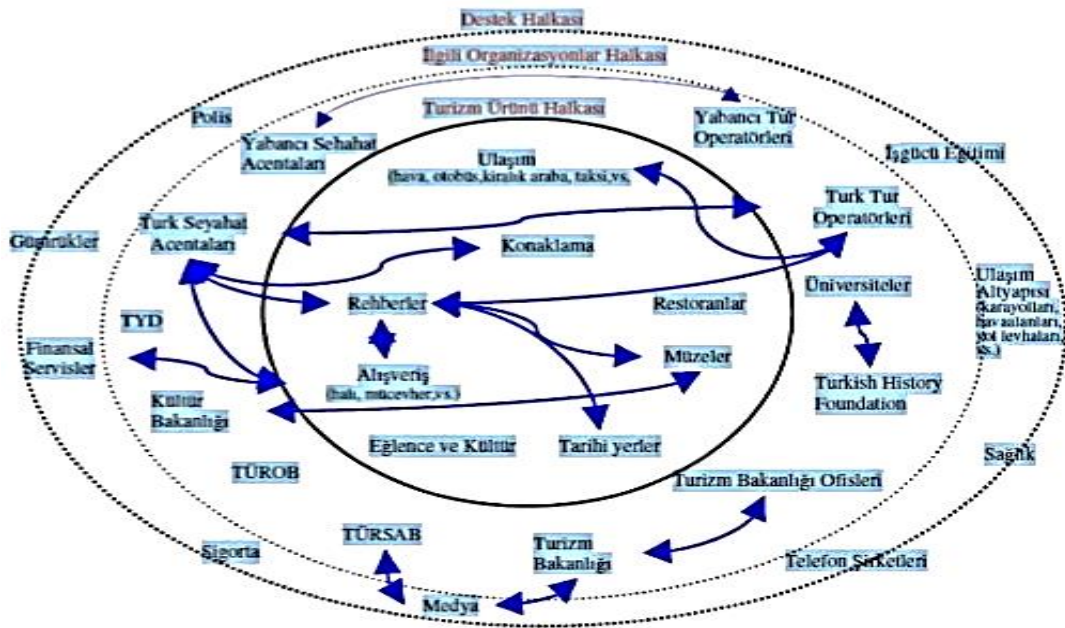
Sultanahmet turizm sektörü kümelenme çalışması 3 aşamada gerçekleştirilmiştir. Proje ilk olarak rekabetçilik analizi yapılarak başlamış daha sonra sıra ile sektörler arası kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme çalışmaları yapılarak son bulmuştur. Daha sonra ki çalışmalar Eminönü bölgesindeki yerel kuruluşlar tarafından oluşturulan sistem ile devam etmektedir (Kök, 2010:77).

### 3.3.1.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması: Rekabetçilik Analizi

Sultanahmet turizm kümelenmesi projesinin ilk aşaması olan rekabetçilik analizi, Michael Porter'ın Elmas Modeli kullanılarak yapılmıştır. Elmasın köşelerini oluşturan dört ana faktör daha önceki bölümde bahsedildiği üzere girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Bu faktörler bir sektörün rekabet avantajını belirleyen dört ana faktör olması sebebi ile Sultanahmet turizm kümelenmesi rekabetçilik analizi, bu dört ana faktöre göre yüksek, orta ve düşük olarak değerlendirilip gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda önemli bulgular ve değişkenler elde edildikten sonra kümelenme analizine geçilmiştir (Bozkurtoğlu, 2013:18).

### 3.3.1.2. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Analizi

Projenin ikinci aşaması olan kümelenme analizi için anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anketler ağ yönetimine göre değerlendirilerek analiz edilmiştir. Kümelenme analizi sonunda ise merkez ve çevre oyuncular belirlenerek küme içerisinde yer alan aktörler belirlenmiştir. Ayrıca projenin son aşaması olan kümelenme geliştirme çalışmaları için öncü olacak aktörlere de ulaşılmıştır (Karayel, 2010:205). Bütün bu aktörlerin yer aldığı ağ yapısı Şekil 13'de gösterilmiştir.



Şekil 13: Sultanahmet Turizm Kümelenme Şeması (Bulu vd, 2004)

### **3.3.1.3. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması**

Sultanahmet turizm kümelenmesini geliştirme çalışmaları projenin üçüncü ve son aşamasını oluşturmaktadır. Bu çalışmalar bir önceki aşamada yapılan anketler sonucu elde edilen bilgiler ışığında liderlik özelliği taşıyan, değişime açık ve başarılı olan sektör temsilcilerinden bir “*Yerel Komitenin* ” kurulması ile başlamıştır. Yerel komitenin aldığı kararları uygulamak ve toplantılarda belirlenen projelerin eylem planlarını gözden geçirmek için yerel komiteden daha sık bir araya gelip görüşme imkânına sahip küme aktörlerinden alt proje grupları da oluşturulmuştur.

Yerel komitenin ve alt proje gruplarının oluşturulmasının ardından küme geliştirme çalışmaları başlamıştır. Öncelikle kümede yer alacak oyuncular arası iletişimin geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün artırılması projeleri üzerine çalışılmış bunun yanı sıra kümelenmenin fiziki durumunun iyileştirilmesi için Sultanahmet turizm bölgesinde yer alan tarihi yerlerdeki cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi, bakım ve onarımın yapılması gibi birçok proje yerel komite ve alt proje grupları tarafından hayata geçirilmiştir (Eraslan, 20..).

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK), 1999 yılında Sultanahmet bölgesindeki yapmış olduğu bu çalışmalar ile bölgedeki işletmelerin güven problemini ortadan kaldırarak bir arada hareket etmelerini sağlamış, kurulan yerel komite ile birlikte kümelenme projesini başlatmıştır. Projenin hayata geçirilmesi ile birlikte kümeye dâhil olan işletmelerin cirolarında önemli artışlar olmuş ayrıca istihdam oranları da önemli bir ivme kazanmıştır. Sultanahmet turizm bölgesi, bu çalışmaların ardından hem Türkiye’de hem de dünya turizminde önemli bir yere sahip olmuştur (URAK, 2011)

### **3.3.2. Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi**

Bartın ilinde Devlet Planlama Teşkilatı’nın (bugünkü adı ile Kalkınma Bakanlığı), öncülüğünde, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, Sanayi Bakanlığı (bugünkü adı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı) ve URAK işbirliği ile 23 Aralık 2003 yılında bir bölgesel kalkınma projesi başlatılmıştır. Başlatılan bu projenin en önemli özelliği Türkiye’de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi olmasıdır. Proje için 3 ana amaç belirlenmiştir. Bunlar şu şekildedir (Eraslan, 20..);

- Küresel arenada rekabet potansiyeli yüksek olan sektörlerin belirlenmesi,
- Belirlenen sektörlerin rekabet güçlerinin artırılması,
- Sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ile yüksek yaşam standardı sağlanmasıdır

Kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesinin uygulanması için 3 aşama belirlenmiştir. Projenin ilk 2 aşaması KOSGEB ve URAK tarafından gerçekleştirilmiştir. 3 aşamanın tasarımı yapılarak yerel aktörlere devredilmiştir.

### **3.3.2.1. Bartın İli Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi**

Projenin 1. aşamasında Bartın ilinde faaliyet gösteren sektörlerin rekabetçilik analizi için SWOT analizi yöntemi kullanılmıştır. Birincil ve ikincil veri toplama yöntemi kullanılarak elde edilen veriler ile sektörlerin rekabet düzeyleri belirlenmiştir. Elde edilen analizler sonucu mobilya ve orman ürünleri, yat ve tekne, turizm ve organik tarım sektörleri rekabet gücü yüksek sektörler olarak belirlenmiştir. Daha sonra rekabet potansiyeli yüksek olan bu sektörlerin kümelenme çalışmalarına tabi tutulmaları öngörülmüştür (URAK, 2011)

### **3.3.2.2. Bartın İli Mobilya Ve Orman Ürünleri, Yat Ve Tekne, Turizm Ve Organik Tarım Sektörlerinin Kümelenme Analizi**

Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi'nin 2. aşamasında, bir önceki aşamada belirlenen mobilya ve orman ürünleri, yat-tekne, turizm ve organik tarım sektörlerinin kümelenme analizi için ağ yöntemi kullanılarak kümelenme analizi yapılmıştır. Küme içerisinde yer alacak aktörler ile anket uygulaması ve arama konferansı yapılarak bir sonraki aşama olan kümelenme geliştirme çalışmalarının altyapısı oluşturulmuştur (URAK, 2011).

### **3.3.2.3. Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi Kümelenme Geliştirme Çalışmaları**

Projenin son aşamasını oluşturan kümelenme geliştirme çalışmaları, Devlet Planlama Teşkilatı (bugünkü adı ile Kalkınma Bakanlığı), Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB ve Sanayi Bakanlığı (bugünkü adı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı) arasındaki işbirliği ile KOSGEB-URAK arasındaki işbirliği protokolü çerçevesinde, Bartın İli İşadamları Derneği, KOBİ'ler, dernekler ve odalar, kooperatifler, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversite ile işbirliği kurularak, kümelenme geliştirme aşaması tasarlanmış ve yerel oyunculara devredilmiştir (URAK, 2011).

Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi DPT, KOSGEB ve URAK işbirliği ile başlatılmış, proje çerçevesinde 4 sektör belirlenerek yerel komiteler kurulmuştur. Seçilen bu 4 sektör içerisinde yat-tekne, mobilya ve orman ürünleri ile organik tarım sektörü aktörleri arasında işbirliği pek sağlanamamış projeden istenen sonuç elde edilemezken, turizm sektöründe kümelenme çalışmalarından başarı elde edilmiştir (Bulu, 2009:117). Bu başarı Bartın ili'nin Amasra ilçesinde kendini göstermektedir.

Amasra tarihi ve doğal güzelliği ile Bartın İl'inin turist çeken en önemli bölgesidir. Bölgenin tarihi, milattan önce 12. yüzyıla kadar uzanmakta olup bu özelliği ile Helenistik, Arkaik, Roma, Bizans, Ceneviz, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerine ait çok sayıda eseri içerisinde bulundurmaktadır. Bunun yanı sıra yeşil ve mavinin bir arada olduğu doğal güzelliği ve balık-salata ile bütünleşen mutfak kültürü sayesinde yerli ve yabancı birçok turisti kendine çekmektedir (URAK-TurizmAktüel, 2016).

URAK'ın başlatmış olduğu çalışmalar ile Amasra ilçesi son birkaç yıldır kendi nüfusunun 10 kat fazlası turisti ağırlamaktadır. Yolcu limanı ve tünel projeleri tamamlanan çalışmalar arasında yer alırken bunların yanı sıra küçük tekne yanaşma iskelesi, tarihi cami ve köprüler ile müze onarımları, meydan ve cadde düzenlemeleri ile yapılan çalışmalar sayesinde turist sayısının 4-5 yıllık süreçte 1 milyona çıkması beklenmektedir (URAK-TurizmAktüel, 2016).

### **3.3.3. URAK-OSTİM Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması**

URAK işbirliği ve OSTİM Organize sanayi bölgesi yönetimi ile beraber 2007 yılında bu bölgede kümelenme çalışmaları başlatılmıştır. Diğer projelerde olduğu gibi bu projede de bölgedeki rekabet potansiyeli yüksek olan sektörleri belirlemek için elde edilen veriler Porter'ın Elmas Modeli uygulanarak analiz edilmiştir. Elde edilen analizler sonucu OSTİM OSB sektörleri arasında rekabet potansiyeli en yüksek olan ve kümelenme çalışmaları için en uygun olan sektör savunma sanayi sektörü olarak belirlenmiştir (Eraslan, 2010).

DTM tarafından hazırlanan Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporunda OSTİM Savunma Yan Sanayi Kümelenmesine yönelik rekabetçilik analizi Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: OSTİM yan sanayi kümelenmesi rekabetçilik analizi

<b>Faktör Şartları</b>	Konum ve yaşam kalitesi	●	- Ankara'nın yüksek yaşam kalitesi ihtisaslaşmış beyaz yakalı işgücünün Bölge'ye çekilmesini ve Bölge'de tutulmasını sağlamaktadır. - Ankara'daki 11 adet Üniversite'nin 10'unda mühendislik fakülteleri bulunmaktadır. - Ankara'nın güçlü bir ulaşım altyapısı bulunmaktadır. - OSTİM OSB savunma yan sanayindeki firmalar için güçlü bir fiziki altyapı sağlamaktadır.				
	İklim ve doğal kaynaklar	○					
	İşgücü piyasası (Mavi Yakalı)	●					
	İşgücü piyasası (Beyaz Yakalı)	●					
	Bilgi kaynakları	●					
	Ulaşım altyapısı	●					
	Fiziki altyapı	●					
<b>Firma Stratejileri, rekabet ve işbirliği ortamı</b>	Kritik kütle	●	- İş Kümesi'nde yer alan firmalarda çalışan üniversite mezunu ve yabancı dil bilen personel sayısı oldukça fazladır. Bu personel sadece teknik anlamda değil, kültürel anlamda da işbirliklerinin geliştirilmesi için gerekli yetkinliğe sahiptir. - Firmaların birçoğu patent, patent veritabanlarının kullanımı, Ar-Ge destekleri, projelendirme vb. konularda deneyim kazanmışlardır.				
	Rekabetin kalitesi	●					
	Firmalar arası işbirliği	●					
	Firma stratejileri	●					
	Girişimcilik ortamı	●					
	Firma yapıları	●					
<b>Yerel Talep Koşulları</b>	Yerel talebin yapısı ve gelişimi	●	- Türkiye'nin yıllık savunma sistemi tedarik harcaması 3,5 milyar ABD Dolar civarındadır.				
	Yerel tercihlerin dış pazarlara yansıtılış mekanizmaları	●					
<b>İlgili ve destek sektörler</b>	İlgili Sektörler ve İş Kümeleri	●	- Savunma Yan Sanayi ile ilgili olabilecek birçok sektör OSTİM OSB'de yer almaktadır, - Ana alıcılar olan ASELSAN, TAI, ROKETSAN, MKE, OTOKAR, FNSS firmaları OSTİM OSB'ye yakındır. - AR-GE konusunda ihtisaslaşmış hizmetler sağlayan yapıların güçlendirilmesi gerekmektedir. - Ankara'da her gün biraz daha güçlenen bir Yazılım İş Kümesi bulunmaktadır.				
	Hammadde ve/veya Ara Mal	○					
	Makine ve Donanım Tedarikçileri	●					
	Hizmet Sağlayıcılar (Lojistik)	●					
	Hizmet Sağlayıcılar (AR-GE vb.)	○					
	Hizmet Sağlayıcılar (Diğer)	○					
<b>Kamu kurumları ve işbirliği kurumları</b>	Kamu kurumları	○	- Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri - OSTİM OSB firmalara birçok konuda hizmet vermektedir (eğitim vb.) - TÜBİTAK, TTGV				
	Üniversiteler	●					
	Oda, İhracatçı Birliği ve OSB'ler	●					
	Sivil Toplum Kuruluşları	●					
		●	Uluslararası Ölçekte Rekabetçi	○	Ulusal Ölçekte Rekabetçi	○	Rekabetçi değil

Kaynak: DTM, Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporu, 2009

### 3.3.3.1. OSTİM Havacılık ve Savunma Kümesi (OSSA) ve Savunma Sanayi Sektörü (SSS) Kümelenme Analizi

OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde uygulanan rekabetçilik analizi sonucu savunma sanayi sektörünün rekabet potansiyeli yüksek olan sektör olarak belirlenmesinin ardından bölgede 2007 yılında OSTİM Organize Sanayi Müdürlüğü ve URAK işbirliği ile kümelenme analizi çalışmaları başlatılmıştır. Çalışmaların ilk adımında, savunma sanayisi için üretim yapan 77 firmaya anket uygulaması yapılmıştır. Daha sonra 17 firma yöneticisi ile mülakat, 13 firma yöneticisi ile de grup toplantıları yapılarak küme içerisinde yer alacak bütün firmalar kümelenme çalışmasına dâhil edilmiştir (Kök, 2010:81).



Kümelenme analizi çalışmaları için birçok yöntem kapsamlı bir şekilde uygulanmış nicel ve nitel yöntemler eş zamanlı bir şekilde uygulanmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler URAK tarafından geliştirilen ağ yöntemi ile analiz edilmiş ve bu analizler sonucunda tedarik zinciri yapıları, kümelenmenin yoğunlukları, merkez ve çevre üyeler belirlenmiş ayrıca anket çalışmaları sonucu sektör haritaları oluşturularak kümelenmenin lider aktörleri belirlenmiştir (Kök, 2010:81).

2007 yılında çalışmalarına başlanan ve 2008 yılının temmuz ayında kurulan OSTİM savunma sanayi kümelenmesi bugün OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (OSSA) adı ile varlığını devam ettirmekte ve çalışmaları ile yurtdışında yeni başarılar elde etmektedir. Küme Ostim OSB ve civarında savunma ve havacılık sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. Küme içerisinde yer alan KOBİ'lerin birçoğu savunma ve havacılık ana sanayi firmalarının (Aselsan, Havelsan, TAI, Roketsan, Boeing, Sikorsky vb.) onaylı alt tedarikçisi olarak kümede yerlerini almaktadırlar (OSSA, 2009).

Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (OSSA), ana hedeflerini şuan aktif olan web sitesinde (<http://www.ostimsavunma.org/tr/default>) şu şekilde belirtmektedir (OSSA, 2009);

- *“Ordumuzun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak,*
- *Savunma sanayi KOBİ'lerini ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilir hale getirmek,*
- *Artan işbirlikleri ve gelişen yetenekler ile tercih edilen alt tedarikçiler haline gelmek,*
- *Nihai ürünlerle uluslararası pazarlara açılmak,*
- *Sektörel ihtisaslaşma ile bölgesel rekabet avantajı oluşturmak,*
- *Akademik çalışmalarla ve üniversitelerle çalışarak KOBİ'lere teknoloji transferi yapmak,*
- *Yetenekleri gelişen alt tedarikçilerle yabancı rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturmaktır” .*

### **3.3.4. GAP-GİDEM Projesi-GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları**

2002 yılında başlatılan GAP-GİDEM (Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme merkezi) projesi, AB finansmanı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

(UNDP) ve GAP (Güneydoğu Anadolu Projesi) Bölge Kalkınma İdaresi (BKİ) işbirliği ile yürütülen AB-GAP bölgesel kalkınma programının bileşenlerinden olan KOBİ geliştirme projesidir. Projenin temel amacı Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ekonomik büyümeyi teşvik ederek diğer bölgeler ile arasındaki gelişmişlik farklılıklarını azaltmaktır. Bu bağlamda GAP bölgesindeki KOBİ'lerin girişimcilik kapasitelerini arttırarak, verimliliklerini, ihracat oranları ile istihdam oranlarını arttırmak temel hedef olarak belirlenmiştir (Anon., 2006).

GAP-GİDEM projesi çerçevesinde hedeflenen amaçlar doğrultusunda, aşağıda belirlenen iller ve bu illerde rekabet potansiyeli yüksek olan sektörlerde yerel ekonomik kalkınmaya dönük bir dizi kümelenme çalışmaları yapılmıştır. Bu iller ve sektörler şu şekildedir;

- Tekstil ve hazır giyim; Adıyaman,
- Organik tarıma dayalı ürünler; Şanlıurfa,
- Mermer işleme; Diyarbakır,
- Gıda ürünleri; Mardin.

GİDEM projesi iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada yukarıda belirtilen illerde sektörlerin mevcut durumlarının tespiti için küme analizi çalışmaları yapılmıştır. İkinci aşamada ise sektörlerin rekabet potansiyellerini arttıracak küme geliştirme çalışmaları, Adıyaman tekstil ve hazır giyim sektöründe diğer iller ve sektörlerle göre daha fazla yol alındığı gözlemlenmiştir (Sayın, 2006).

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

Adıyaman tekstil ve hazır giyim kümelenmesi projesinin temel amacı; “Adıyaman odaklı olmak üzere Kahramanmaraş, Malatya, Şanlıurfa, Gaziantep, Mardin ve Diyarbakır’ı içerisine alan coğrafi alanda sektörün rekabet gücünü yükseltmek üzere, değer zincirinde yer alan eksik oyuncuların tamamlanarak toplam katma değerinin bölgede yaratılması ve yerel kalkınmaya katkıda bulunulmasıdır” (Sayın, 2006) .

Avrupa birliği komisyonu tarafından finanse edilen ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Kapsamında olan Adıyaman Tekstil Ve Hazır giyim Kümelenmesi Projesi 2004 yılında GAP-GİDEM (Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezi) işbirliği ile başlatılmıştır. Daha sonra çeşitli kurum ve kuruluşların (Adıyaman valiliği ve belediyesi,

Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası, sektörel dernekler, sektördeki iş adamları, Adıyaman Üniversitesi, KOSGEB, GİDEM, URAK) katılımı ile daha da büyüyerek önemli gelişmeler katetmiştir (Karayel, 2010:206). Projenin yürütücü organizasyonu ise URAK ile işbirliği içerisinde olan GİDEM'dir.

Projenin ilk aşamasında sektörde faaliyet gösteren 120 firma ile anket çalışması yapılarak sektörün mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra küme haritası oluşturulmuş ve ardından projeden sorumlu olacak aktörler belirlenmesi için "Adıyaman Küme geliştirme Komitesi" kurulmuştur. Projenin en önemli gelişmelerinden olan ise bu komitenin daha sonra dernekleştirilerek küme geliştirme çalışmalarının süreklilik kazanmasıdır. Bugün "Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenme Derneği (ATEKS)" halen aktif bir şekilde çalışmalarına devam etmektedir. GİDEM kuruluşu, projenin 2007'de son bulması ile kapanmış ve görevini ATEKS'e devretmiştir (Alsaç, 2010:147).

GİDEM Projesi, AB-GAP Bölgesel Kalkınma Proje Koordinatörü olan Meral Sayın (2006), ODTÜ de düzenlenen "Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim" başlıklı sempozyumda Adıyaman hazır giyim ve tekstil sektörü kümelenmesi projesi için aşağıda belirtilen faaliyetlerin yürütüldüğünü belirtmiştir (Sayın, 2006);

- *"Proje için belirlenen coğrafi alanda Adıyaman ve çevresinde 120 ilgili kuruluşa ulaşılarak aralarındaki iletişim ve işbirliğini belirlemeye yönelik olarak mülakatlar yapılarak kuruluşlar arası ilişki ağı, bir "küme haritası" şeklinde mevcut durumu sergilemek üzere belirlenmiştir.*
- *Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe değer zincirinin söz konusu coğrafi alanda tamamlanması için gerekli eksik oyuncular belirlenmiştir.*
- *"Tekstil ve Hazır Giyim Yerel Kümelenme Komitesi" oluşturulmuş ve komite ilk toplantısında SWOT tekniğinden yararlanarak, ilin zayıf ve güçlü yönleri ile fırsatlarının ve tehditlerinin değerlendirildiği bir analiz çalışması yapmıştır.*
- *Söz konusu mevcut durum değerlendirme çalışmasının sonuçları doğrultusunda "Stratejik Yol Haritası" hazırlanmasını sağlamak için 8 ana başlıkta, kısa, orta ve uzun vadeli şekilde nitelendirilerek 38 adet proje belirlenmiştir.*
- *38 adet projeden kısa ve orta vadeli olanlar için proje özet bilgi formu hazırlanmış ve Adıyaman'ın yerel kaynakları ile gerçekleştirilmesi mümkün olanlar için sorumlu kuruluşlar atanarak, projenin hayata geçirilmesi yönünde gerekli faaliyetleri başlatmaları sağlanmıştır. Yerel paydaşların kaynakları ile*

*gerçekleştirilmesi mümkün olmayanlar için çeşitli ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına başvuruda bulunulmuştur”.*

GAP-GİDEM projesi olan Adıyaman hazır giyim ve tekstil sektörü kümelenme projesi Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu (UNDP) tarafından 2005 yılında en başarılı kümelenme projesi olarak seçilmiştir. Projenin uygulanmasıyla beraber Karacadağ Kalkınma Ajansının 2014’te yayınlamış olduğu rapora göre 2004-2007 yılları arası (Karacadağ Kalkınma Ajansı, 2014);

- 3 yılda 5 bin kişiye istihdam sağlanmış,
- 60 tane şirket hazır giyim ve tekstil sektöründe ticarete atılmış,
- Adıyaman ili için 3 yılsonunda Avrupa ve Ortadoğu’nun tekstil havzası olması yolunda önemli adımlar atılmış,
- İşsizlik oranı erkeklerde % 11, kadınlarda % 4’e inmiş,
- 200 milyon dolar ihracat gerçekleştirilmiş,
- 400 milyon dolarlık teşvik yatırımı almış
- 20 adet yeni yatırım gerçekleştirilmiş ve
- İstihdama 1700 işçi ile katkı sağlanmıştır.

### **3.3.5. İzmir İli Kümelenme Çalışmaları**

İzmir ilinde kümelenme çalışmaları Ege bölgesinde faaliyet gösteren sektörlerin kümelenme potansiyellerini belirlemek üzere 2006 yılında başlamıştır. Daha sonra İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) 2008 yılında istatistiksel analiz ve saha çalışmaları ile geniş kapsamlı bir dizi çalışma yapmıştır. İZKA kümelenme çalışmalarını ildeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde devam ettirmektedir (Günaydın, 2013:11-47). İzmir İli’nde başarılı iki küme olan Organik Gıda Kümelenmesi ve Havacılık ve Uzay Kümelenmesi çalışmaları şu şekildedir;

#### **3.3.5.1. İzmir İli Organik Gıda Kümelenmesi**

İzmir organik gıda kümelenme projesi İzmir’de uygulanan ilk kümelenme çalışmasıdır. Projenin amacı; *“mikro anlamda; organik gıda sektörünün üretimden imalata, sertifikasyondan ihracata, perakende satışından nihai tüketiciye kadar tüm tarafları kapsayacak bir çalışma ile sektörün ulusal ve uluslararası rekabet gücünü ve yenilikçilik kapasitesini arttırmak, mikro bazlı oluşturulacak modelin orta uzun vadede tüm Türkiye’de*

*uygulanabilmesini sağlamak, makro anlamda ise; Türkiye kümelenme politikasının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır” (URL-9, 20..).*

2008 yılında çalışmalarına başlanan İzmir Organik Gıda Kümelenmesi projesi için küme yol haritası oluşturulduktan sonra 2009 yılının temmuz ayında kamuya duyulmuştur. Proje Ege İhracatçı Birlikleri ve Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği işbirliği ve İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) desteği ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca projeyi İzmir Ticaret Odası ve Sanayi Odası, İzmir Büyükşehir Belediyesi, Ege Üniversitesi, İzmir Fuarı gibi kamu kurum ve kuruluşları ile araştırma kurumları ve sivil toplum kuruluşları desteklemektedir (İZKA, 2013).

İzmir Organik Gıda kümesi projesinin temel faaliyetleri; İzmir Ticaret Odası'nın 2013 yılında “Kümelenme Modeli ve Türkiye'deki Kümelenme Çalışmaları” başlıklı raporunda şu şekilde belirtmiştir;

- Koordinasyon birimi faaliyetleri (kümenin kurulması, Pazar araştırmaları, tüketici davranışları araştırmaları, küme üyelerine yönelik eğitim programları, üyelere yönelik danışmanlık vb.),
- Üretim ve tedarik zinciri faaliyetleri (ürünlerin test edilebilmesi için bir laboratuvarın oluşturulması, girişimci destekleme programının oluşturulması),
- Dağıtım kanalı faaliyetleri (ürünlerin depolanabileceği, perakende ve toptan satışının yapılabileceği altyapının oluşturulması, sadece ilgili ürünlerin satılabileceği mağazaların oluşturulması, eşleştirme programları düzenlenmesi),
- Pazarlama iletişim faaliyetleri (bölgesel marka yaratılması, ulusal ve uluslararası fuarlara katılım, ortak tanıtım faaliyetleri vb.).

İzmir organik gıda kümelenmesi projesi İzmir İli için başarılı bir kümelenme projesi olmakla beraber makro anlamda Türkiyede kümelenme politikasının oluşturulmasında büyük katkı sağlayan projelerden birisi olmuştur. Ekonomi Bakanlığı'nın desteği ve İzmir Kalkınma Ajansı'nın desteği ile kurulduğu andan bugüne kadar gerçekleştirilen faaliyetler ve projeler şu şekildedir (Gözek, 2012:112);

- Organik gıda ürünlerinin sergilendiği BioFach 2010 milli katılımı organize edildi ve Ekoloji İzmir Etkinliği oluşturuldu,
- Ekopazar İzmir kuruldu,

- Buca Karaağaç Organik Köy oluşturulması projesi,
- Yarımada'da organik tarım projesi,
- Avrupa Organik Gıda Kümeleri Birliğinin Geliştirilmesi Projesi.

### 3.3.5.2. Havacılık Ve Uzay Kümelenmesi

İzmir Havacılık ve Uzay kümelenme projesi; Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği'nin (HUKD) 2010 yılında Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı ve Ege Serbest Bölge Kurucu ve İşletici A.Ş. (ESBAŞ) birlikteliğinde ve İzmir, Ankara ve Eskişehir illerinden katılım sağlayan kurucu üyelerin bir araya gelip kurulması ile başlamıştır (URL-9, 20..).

Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği'nin 59 üyesi bulunmakla beraber 31 özel sektör firmasının yanı sıra organize sanayi bölgeleri, sanayi odaları ve üniversiteler de dernek bünyesinde yer almaktadır. Ayrıca HUKD, 2011 yılından bu yana 14 ülkeden 41 havacılık kümesinin üye olduğu "Avrupa Kümelenme İşbirliği Platformu (EACP)" adlı uluslararası havacılık kümelenmesi oluşumunun aktif bir üyesidir. EACP üyesi kümelerle ortak proje geliştirme faaliyetleri yürütülmekte ve işbirlikleri gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında Almanya havacılık kümelenmeleri HanseAerospace ve BavaAIRiaAerospace ile işbirliği anlaşmaları imzalanmış, AB havacılık sektörü AEROPORTAL'a da üyedir (Günaydın, 2013:11-47). Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneğinin kurulma amacı ise şu şekilde belirtilmiştir (HUKD, 20..);

- *"Türkiye'de havacılık ve uzay sanayinin gelişimi için sektöre ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak,*
- *Sektörde yerli katkı payının ve ihracat imkânlarının artırılmasına katkıda bulunmak,*
- *Ülkemize yatırımların ve üretim teknolojilerinin kazandırılması için girişimlerde bulunmak,*
- *Ulusal ve uluslararası çapta işbirlikleri kurmak,*
- *Mevcut alanları geliştirmek amacıyla anlaşmalar yapmak ve yapılmasına aracı olmak,*
- *Sektörün yenilikçi ürünler ve süreçler geliştirmesine destek olmaktır".*

Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği'nin (HUKD) resmi web sitesi aktif olarak kullanılmakta ve <http://www.hukd.org.tr/faaliyetler> web adresinden bugüne kadar yapılan

çalışmalar ve yapılacak olan projelere ulaşılabilir. Web adresinden faaliyet alanına girildiğinde, HUKD'nin 4 temel alanda sektöre hizmet vermeyi hedefledikleri görülmektedir. Bu 4 temel alan şu şekilde belirtilmiştir (HUKD, 20..);

1. Havacılık, Uzay ve Savunma sektörlerinde bir eko sistem oluşturulması
  - KOBİ'lerin bu sektörlerle girişine destek vermek
  - Üniversite – Sanayi işbirlikleri konusunda çalışmalar yapmak ve teknolojik tabanlı projeler oluşturmak
  - Devlet, Sanayi ve Akademi işbirliklerinin kurulmasına ve gelişmesine destek olmak
2. Sektörün ihtiyaçlarına yönelik İnsan Kaynağı geliştirilmesi çalışmalarının desteklenmesi
  - Meslek Yüksek Okullarına ve Meslek Liselerine destek vermek
    - Staj Yeri Temini Burslar
    - İş İmkânı Yaratılması
    - Laboratuvar oluşturma ve donanım temini
3. Sektörel paydaşlar ile ulusal ve uluslararası iletişimin ve networkun geliştirilmesi ve tanıtım çalışmaları
  - Üye Yetkinlik Matrisinin Oluşturulması ve Güncellenmesi
  - Küme Kataloğu
  - Alım Heyetleri
  - Firma Ziyaretleri
  - Web Sitesi
  - E-Bülten
  - Etkinliklere Katılım ve Tanıtım Çalışmaları
  - Bilgilendirme Toplantıları
4. Sektör temsilcilerinin eğitimi ve sertifikasyonu konusunda desteklere ulaşım
  - Üyelerimizin devlet ve Avrupa Topluluğu desteklerine ulaşmasını sağlama

### **3.3.6. Ankara-OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi**

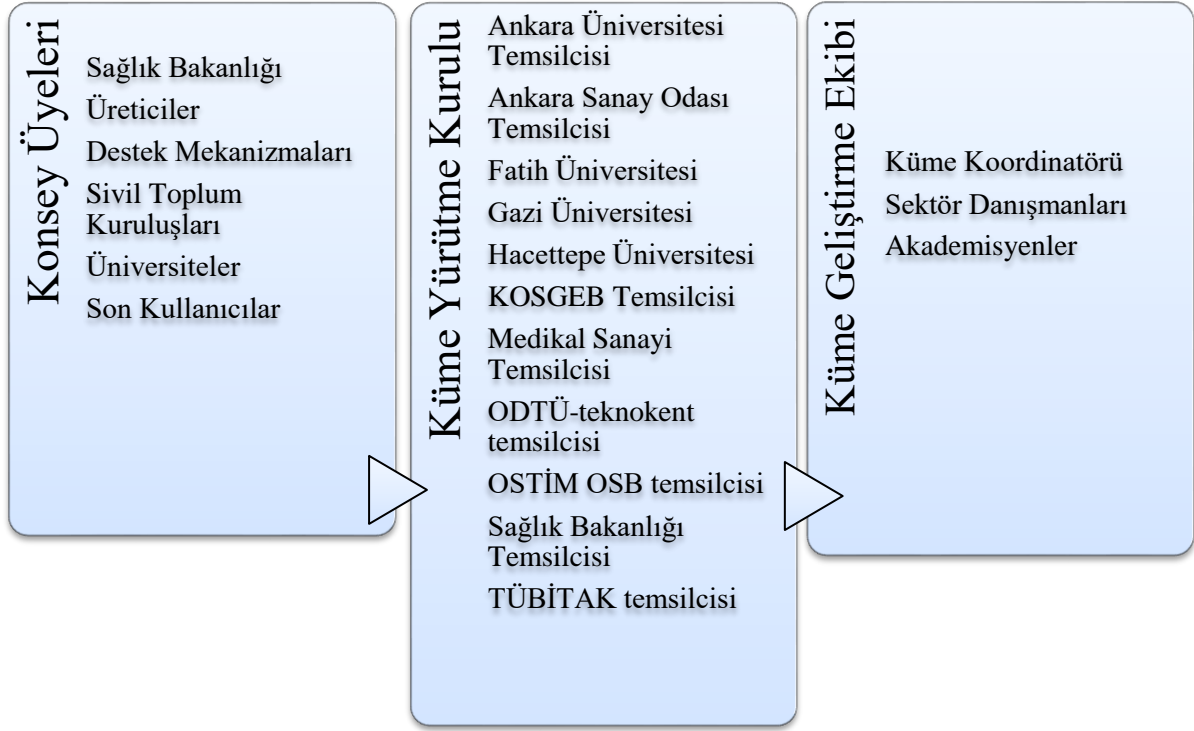
OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi; Ekonomi Bakanlığı'nın "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (UR-GE) Tebliği" çerçevesinde oluşturulan "Medikal Sanayi

Kümelenmesi İhracat Kapasitesi Geliştirme Projesi" kapsamında olan bir projedir. UR-GE kapsamında başlatılan "Ostim Rekabetçilik Analizi" çalışmaları 2007 yılı sonunda tamamlandıktan sonra medikal sanayi sektörünün rekabet potansiyeli yüksek olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda Ostim Medikal Sanayi Sektörünün rekabetçi özellikleri şu şekilde gözlemlenmiştir (Medikal Sanayi Kümelenmesi, 2013);

- *"Ankara ve özellikle OSTİM, medikal sektöründe önemli sayıda firma ve üretim hacmine sahiptir.*
- *OSTİM 'de sektörü destekleyecek üretim çeşitliliği ve işkolları mevcuttur.*
- *Ankara, sağlık sektörü alıcıları açısından önemli bir merkezdir.*
- *Ostim, karar verme mekanizmalarına yakındır.*
- *Ankara, sektörün yenilikçiliğini destekleme gücüne sahip önemli üniversitelere sahiptir.*
- *Sağlık sektöründe güçlü bir merkez olmak Ankara'nın yerel kalkınması içinde önemli bir rekabet fırsatıdır.*
- *Medikal sanayi ile yapısal anlamda büyük benzerlikler gösteren ve birçok yenilikçi ürünün geliştirilmesinde etkin rolü olan Savunma sanayi de OSTİM 'de mevcut olup, medikal sanayini destekleyici niteliktedir.*
- *Ankara, Büyük boyutlarda sağlık harcamaları yapan özellikle Ortadoğu, Arap ve Afrika ülkeleri bağlantıları açısından önemli bir merkezdir"*

Projenin amacı; sağlık sektörünün ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak ve medikal sanayi KOBİ'lerini uluslararası pazarda rekabet edebilir hale getirmektir. Ayrıca sektördeki üreticilerin artan yetenek ve işbirlikleri sayesinde tercih edilir bir marka haline getirmek, üniversitelerin sahip olduğu teknik bilgiyi, ticarileşmesi için sanayiye aktarmak, sektörel ihtisaslaşma ile bölgesel rekabet avantajı oluşturmaktır 87 firma ve 1325 çalışan sayısı ile OSTİM Medikal Sanayi Küme yapılanması Şekil 14'de gösterilmiştir.





Şekil 14: OSTİM medikal sanayi küme yapılanması (Medikal Sanayi Kümelenmesi, 2013)

Ostim Medikal Sanayi kümelenmesinin önemli başarılarından birisi olan İNOVANKARA sağlık kümelenmesi projesi Türkiye “Sağlık Endüstrisi İşverenleri Sendikası” (SEİS) ve OSTİM işbirliği ile yürütülmektedir. Projenin amacı; sektörde bulunan tüm üyeler arası iletişimi, bilgi paylaşımını ve güç birliğini arttırarak, Ankara’nın sağlık sektöründeki rekabet gücünü ortaya koymaktır. Ayrıca yerli üretimin katma değerini arttırarak hem bölgesel kalkınmaya hem de ulusal kalkınmaya destek sağlamaktır (Medikal Sanayi Kümelenmesi, 2013).

İNOVANKARA Projesi kamu kurumları, üniversiteler, AR-GE merkezleri, hastaneler ve şirketlerin katılımı ile 42 kurumun imza attığı bir projedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmalarına başarılı bir şekilde devam eden bir kümedir.

## BÖLÜM IV

# BARTIN İLİ AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNİN KÜMELENME PERFORMANSINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANALİZ

Bu bölümde Bartın İli ayakkabıcılık sektörü işletmelerinin kümelenme performansını belirlemeye yönelik uygulanan saha çalışmaları ve sonucunda elde edilen bulgular açıklanacaktır. Konunun daha iyi anlaşılması açısından analiz öncesinde dünyada ve Türkiye’de kümelenme ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalara yer verilerek önceki çalışmalarda ne gibi yöntemler uygulanmış ve nasıl sonuçlara ulaşıldığına dair fikir sahibi olunacaktır. Daha sonra Bartın İl’inin ekonomik yapısı ile beraber ayakkabıcılık sektörünün bölgedeki önemine değinilecektir.

### 4.1. Literatür

Kümelenme kavramı ile ilgili bir literatür araştırması yapıldığında karşılaşılan ilk ismin Harvard Üniversitesi İşletme bölümü profesörü Michael E. Porter olduğu gözlemlenmektedir. Kavramın çok eskiye dayanmadığı ve 1990 yılında Porter’ın yapmış olduğu “*Ulusların Rekabet Üstünlüğü (Competitive Advantage of Nations)*” adlı çalışması ile birçok araştırmacı ve akademisyenin ilgi alanına girdiği görülmektedir. Ancak bölgesel kalkınma ile ilgili literatüre bakıldığında kümelenme modeli ilk olarak Alfred Marshall’ın 1890 yılında yayınladığı “*Ekonominin İlkeleri*” adlı çalışmasında yer almaktadır. Marshall bu çalışmasında endüstriyel yoğunlaşmalardan hareketle endüstri bölgelerinde firmaların bir yerde yığılarak istihdam, uzmanlaşma, inovasyon ve bilgi paylaşımı gibi birçok avantaj sağladığını belirtmektedir. Bundan yüzyıl sonra Porter kümelenme modelini inceleyip çalışmalar yaparak iktisat literatüründe yerini almasını sağlamıştır (Eroğlu ve Yalçın, 2011:81-96).

Michael Porter 1990 yılında yayınlanan “*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*” adlı çalışmasından önce rekabet üzerine birçok çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi 1980 yılında yayınlanan “*Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy)*” adlı kitabı olmuştur. Bu çalışması işletme stratejisini değiştiren yenilikçi bir yapıt niteliğindedir. İşletmelerin nasıl rekabet gücü elde edebileceklerini ilk önce beş kuvvet modeli (1. Sektöre giriş engelleri, 2. Alıcıların pazarlık gücü, 3. Satıcıların pazarlık gücü, 4. İkame mal veya

*hizmetlerin tehdidi, 5. Firmalar arası rekabetin şiddeti*) ile açıkladıktan sonra, rekabet araçlarını (*en düşük maliyet, farklılaştırma, odaklama*) sunduğu bu kitapta şirketlerin rakiplerine karşı bakış açısını değiştirirken, birçok yönetici, akademisyen, analist ve danışmana rakipleri anlamak ve analiz etmek konusunda yol gösterici olmuştur.

Porter rekabet üzerine yaptığı tüm çalışmalar sonucu kümelenme modelini geliştirmiş ve 1990 yılında “*Ulusların Rekabet Üstünlüğü*” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu çalışmasında dünyada ticaret anlamında önemli yeri olan 10 gelişmiş ülkeyi (ABD, Almanya, Güney Kore, İtalya, Danimarka, Japonya, Singapur, İsveç, İsviçre, İngiltere) incelemiştir. Bu ülkelerde rekabet potansiyeli olan 100’den fazla sektörü ele alarak birçok deneysel çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda rekabet gücü yüksek olan sektörleri açıklamış ve buradan hareketle rekabet gücü belirleyici ve kümelenme kavramının temel taşını oluşturan “Elmas Modelini (Diamond Modeli)”, ve elmasın dört köşesini oluşturan unsurları belirlemiştir. Elmas Modeli ve belirleyici dört unsuru çalışmanın önceki bölümlerinde detaylı bir biçimde anlatılmıştır (Porter, 1990:73-91).

Porter (1998) yılında kümelenme ve rekabet konularını beraber ele alarak yayınladığı “*Kümeler ve Rekabetin Yeni Ekonomisi (Cluster And The New Economics of Competition)*” adlı makalesinde; Kaliforniya şarap kümesini ve İtalyan deri moda kümesini örnek göstererek bir kümenin tam olarak ne olduğunu açıkladıktan sonra kümelerin rekabet etme gücünü şu şekilde açıklamıştır;

*“Kümeler rekabeti üç geniş yoldan etkilemektedir: birincisi; bölgedeki şirketlerin verimliliğini arttırarak, ikincisi; gelecekteki verimlilik artışının temelini oluşturan yenilik yönünü ve hızını arttırarak, üçüncü olarak; kümelenmeyi genişleten ve güçlendiren yeni işletmelerin oluşumunu teşvik ederek. Bir küme, her üyeye, daha büyük ölçekli ya da resmi olarak başkaları ile birleştirilmiş gibi, esnekliğini feda etmeden kendi yararına olmalarını sağlar”* (Porter, 1998).

Porter (2003), “*Bölgesel Ekonomilerin Performansı (The Economics Performance of Regions)*” adlı çalışmasında bölgesel ekonomilerin bileşimi ve 1990 ile 2000 yılları arasındaki, ABD ekonomisindeki kümelerin rolü hakkındaki temel gerçekleri incelemektedir. Porter’a göre; bölgesel ekonomilerin performansı bölgedeki yerel kümelerin gücü ve çokluğundan etkilenmektedir. Kümelenmeleri etkileyen bölgesel ekonomileri ise üç başlık altında incelemektedir. Bunlardan birincisi; genellikle hizmet sektöründe yerel

pazarlarla çalışan ve diğer bölgelerle sınırlı ilişkiler içerisinde olan, kendi içerisinde istihdamın eşit bir şekilde yayıldığı “lokal endüstriler ”dir. İkincisi bulunduğu bölgenin sahip olduğu kaynak (kömür vb.) avantajını kullanan ve istihdamında bu kaynaklar çevresinde yoğunlaşan “kaynak bağımlı ekonomiler” dir. Üçüncü ve son olarak her türlü hizmet ve ürünün üretildiği, istihdamın bölgeye göre farklılık gösterdiği ve en rekabetçi model olan “ticari endüstri bölgeleri” dir (Porter M. , 2003).

Michael Porter’ın yapmış olduğu kümelenme çalışmalarından sonra literatüre bakıldığında birçok yerli ve yabancı araştırmacı, analist ve akademisyenle beraber kurum ve kuruluşların ilgi alanına giren kümelenme modeli ile ilgili birçok çalışma ve yayın yapılmıştır. Aşağıda bunlarla ilgili bazı örnek çalışmalara yer verilmiştir.

Humphrey ve Schmitz (1995) “*KOBİ’lerin Kümelenmelerini ve Ağlarını Teşvik Eden İlkeler (Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs)*” adlı çalışmalarında kümelenmeler için sekiz ana başlık belirlemiştir. Bunlar sırasıyla; (1) gelişmekte olan ülkeleri ele alarak kümelenme konusunda bu ülkelerde çok fazla malzeme olduğunu, (2) gelişmekte olan ülkelerde kümelenmeler ile ilgili araştırmalar yapılırken endüstri bölgelerinin birbirleri ile olan rekabetçiliğinden yararlandığını, (3) Avrupa’da oluşan kümelenmelerin ve bu oluşum sırasında edinilen tecrübelerin gelişmekte olan ülkelere örnek teşkil ettiğini, (4) bir yandan kümelenmeler için gerekli işbirliği ve uzmanlaşmanın kamunun ve uyguladığı politikaların aracılığıyla daha etkili olduğunu, (5) tek tek işletmelere destek olmak yerine, gruplaşmış işletmelere destek olmanın daha az maliyetli olduğunu, (6) gelişmekte olan ülkelerde KOBİ’lere kamu tarafından yapılan desteğin talep odaklı olması gerekirken daha çok tedarik odaklı olduğunu, (7) küçük işletmeler yerine büyük işletmelerle çeşitli etkinliklere (fuar, ihale vb.) katılmanın daha yararlı olduğunu, (8) ve son olarak da kümelenme çalışmalarına en etkili müdahalenin daha çok müşteri odaklı, ortaklaşa ve toplu bir şekilde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Markusen (1996), “*Kaygan Alandaki Yapışkan Yerler: Endüstriyel Bölgeler Tipolojisi (Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts)*” adlı çalışmasında beş ayrı özellikte kümelenme tipi olduğunu belirterek bunların özelliklerini incelemiştir. Bunlar sırasıyla şu şekildedir;

- **Marshall Tipi Endüstri Bölgeleri;** bu tip kümelenmeler endüstri bölgelerinde birçok küçük işletmenin bir araya yığılarak oluşturduğu kümelenmelerdir. Üretim, yatırım, gibi kararları kendi içlerinde alırlar.

- **İtalyan Tipi Kümelenmesi;** burada güven ve dayanışma unsurları ön plandadır. Firmalar arasındaki ilişkilerin temeli bu unsurlara dayanmaktadır.

- **Göbek ve Ok Modeli Kümelenmeler;** bu modelde kümelenme yapısı bir tekerleğin göbeğine ve oklarına benzediği için bu ismi almaktadır. Tekerleğin göbeği olarak benzetilen kümelenmenin merkezini oluşturan birkaç büyük firmadır ve baskın konumdadır. Bu firmaların çevresinde ise tedarikçiler ve diğer kurum ve kuruluşlar yer almaktadır. Firmalar ve tedarikçiler arasında önemli bağlar vardır.

- **Uydu Sanayi Bölgeleri Kümelenmeleri;** merkezi başka yerde olan büyük işletmelerin şubelerinin karar almada baskın olduğu kümelenme modelidir. Yatırım gibi önemli kararlar dışsal olarak alınırken rakip işletmeler ile işbirliği zayıftır.

- **Devlet ağırlıklı kümelenmeler;** bir kamu kurum veya kuruluşunun etrafında oluşturulan kümelenmelerdir. Örneğin bir üniversitenin veya bir askeri üssün çevresinde toplanan işletmelerdir.

Gibbs ve Bernat (1997), “*Kırsal Sanayi Kümeleri Yerel Kazancı Artıyor (Rural Industry Clusters Raise Local Earnings)*” adlı çalışmalarında ilk önce sanayi kümelerinin ne olduğunu açıkladıktan sonra sanayi kümelerindeki işçi ücretlerinin daha yüksek olduğunu ve bunun nedenini de artan uzmanlaşma ve bilgi paylaşımı, yüksek işgücü verimliliğine neden olduğundan yüksek ücretleri açıkladıklarını belirtmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda kırsal sanayi kümelenmelerindeki işçilerin, aynı eğitim ve tecrübeye sahip diğer kırsal işçilerden % 13 daha fazla kazandıklarını analiz etmişlerdir.

Rosenfeld (2002), “*Akıllı Sistemler Yaratmak-Az Gelişmiş Bölgelerde Küme Stratejileri İçin Bir Rehber (Creating Smart Systems- A Guide To Cluster Strategies In Less Favoured Regions)*” isimli çalışmasında az gelişmiş bölgelerde kümelenme oluşumunu sağlayan engelleri belirterek bu engellere karşı kümeleri destekleyen bölgesel eylemleri açıklamıştır. Rosenfeld’e göre az gelişmiş bölgelerde küme oluşumu engelleyen unsurlar şu şekildedir;

- Fiziksel altyapı eksiklikleri
- Sermaye erişim eksikliği

- Zayıf teknoloji kurumsal yapıları
- Bölgesel itaatsizlik ve kitlenme
- Beceri ve fırsatların olmaması

Rosenfeld bu engellere karşı yapılması gerekenleri bir eylem menüsü ile açıklamaktadır. Bu eylem menüsü tablo 18’de olduğu gibidir;

Tablo 18: Az gelişmiş bölgelerde kümeleri destekleyen eylemler (Eylem Menüsü)

<p><b>A. Bölgesel ekonomileri anlama ve kıyaslama eylemleri</b> Kümeleri tanımlama Sistemik ilişkileri modelleme ve haritalama Rakiplere karşı ölçüt</p> <p><b>B. Etkileşim için eylemler</b> Tanınmayan ya da karşılanmayan bir ihtiyaç olduğunu fark edin, küme dernekleri oluşturun İletişim kanallarının biçimlendirilmesi Firmalar arası işbirliğini teşvik edin</p> <p><b>C. Hizmet organizasyonu ve sunumu için eylemler</b> Bilgileri kümelenme yoluyla organize etmek ve yaymak Tek noktadan küme Hud’ları oluşturun Ajanslar arası küme takımları oluşturun Hükümet kümeleri şubeleri oluşturun Dış bağlantıları kolaylaştırmak</p> <p><b>D. Özel bir işgücü kurma eylemleri</b> İnsanları istihdam için nitelikli hale getirin Kümeleri öğrenme bağlamı olarak kullanın Küme beceri merkezleri kurmak Eğitim kurumları ve kümeler arasında ortaklıklar kurmak Küme beceri merkezleri kurmak Eğitim kurumları ve kümeler arasında ortaklıklar kurmak Bölgelerarası küme ittifakları kurmak</p>	<p><b>E. Yeniliğin teşvik edilmesi ve girişimciliğin sağlanması için eylemler</b> İnovasyon ve iş kurma girişimlerine yatırım yapın Destek küme tabanlı inkübatörler Girişimcilerin ağlarını teşvik edin Yenilik ağları Küme tabanlı teknoloji merkezleri kurmak</p> <p><b>F. Bir bölgenin pazarlanması ve markalanması için eylemler</b> İç yatırım hedeflemek Kümeleri teşvik etmek İhracat ağları oluşturma Marka bölgelerinde fırsatlar arayın</p> <p><b>G. Kaynakların ve yatırımların tahsisine ilişkin eylemler</b> Yalnızca çok firarlı projeler için teşvikler verin veya fon ayırın Kümelenme Ar-Ge'ye yatırım yapın Eleştirel temel faktörlerini fonlamak</p>
--	--

Kaynak: Rosenfeld, 2002

Cooke (2002), “*Bölgesel Biyoteknoloji Kümelenmeleri- Sektörel Yenilik Sistemleri (Biotechnology Clusters As Regional, Sectoral Innovation Systems)*” çalışması ile bölgesel

inovasyon sistemlerinden biyoteknoloji kümelenmelerini incelemiştir. Biyoteknoloji alanında gelişen birçok bölgeyi örnek göstererek (Cambridge, İngiltere, Massachusetts ) bu bölgelerde oluşan inovasyon kümelenmelerinin diğer sektörlere oranla daha fazla genişlediğini ve sergiledikleri performanslar nedeniyle politik desteği daha fazla aldıklarını belirtmiştir.

Mueller ve Summer (2005), “*Üzüm ve Şarap Kümeleri (Clusters Of Grapes And Wine)*” adlı çalışmalarında, bu sektördeki firmaların meydana gelen yeniliklere ve bilgi kaynaklarına kolayca uyum sağladıklarını, bilgi kaynaklarına coğrafi olarak yakınlığın adaptasyon sağlamada başarıyı arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Boschma ve Wal (2007), “*Endüstriyel Bir Bölgede Bilgi Ağları ve Yenilikçi Performans: İtalya'nın Güneyindeki Bir Ayakkabı Düğmesi Örneği (Knowledge Networks And Innovative Performance In An Industrial District: The Case Of A Footwear District In The South Of Italy)*” adlı çalışmalarında İtalya'nın güneyinde bulunan Barletta bölgesindeki ayakkabı sektöründe ki firmaları incelemiştir. Çalışmada yapılan analizler sonucu bölgede yerel bilgi ağlarının oldukça zayıf olduğunu ve yerel firmalar arası eşit dağılmadığını bununla beraber bir şirketin güçlü bir yerel şebeke konumu, yenilikçi performansını artırma eğiliminde ve yerel dışı firmalara olan bağlantılarını da arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Sohn ve Kennedy (2007), “*Üniversiteler, Kümelenmeler ve Yenilik Sistemleri: Seul, Kore Örneği (Universities, Clusters And Innovation Systems: The Case Of Seoul, Korea)*” adlı çalışmalarında birçok politika yapıcının inandığı güçlü üniversite-sanayi ilişkileri ile yüksek teknolojiler kümelenmesinin kalkınmanın anahtarı olduğu inancından yola çıkarak Kore'deki üniversite ve kümelenme ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda ise üniversitelerin ekonomik kalkınmaya en büyük katkısının, araştırma sonuçlarının aktarımı yoluyla değil, kaliteli mezunların hazırlanması yoluyla olduğunu ayrıca Kore kökenli üniversitelerin ve araştırma enstitülerinin kümelenmelerinin oluşumunda çok az katkısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Huang vd. (2007), “*Kırsal Sanayileşmede Kümelenmenin Rolü: Wenzhou'da Ayakkabı Sektörü Örneği (The Role of Clustering in Rural Industrialization: A Case of the Footwear Industry in Wenzhou)*” isimli çalışmalarında ilk başta Wenzhou bölgesinin sürülebilir tarım arazisi, yoksulların büyük şehirlere erişimi ve üst düzey hükümetlerin az desteği ile bu

bölgenin ekonomik büyüme için gerekli tüm şartları sağlayamaması nedeniyle doğu Çin'in en fakir bölgesi olduğunu gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte, son on yılda Wenzhou bölgesinin Çin'de en dinamik özel sektörü geliştirdiği ve bu nedenle en hızlı büyüme oranlarından birine ulaştığına dikkat çekilmiştir. Özellikle, Wenzhou'daki ayakkabı endüstrisi ihmal edilebilir bir pazar payından Çin'deki en büyük ayakkabı haline gelmiştir. Burada, çeşitli ölçeklerde yer alan 140 Wenzhou merkezli ayakkabı gurubu işletmelerine anket yapılarak analiz edilmiştir. Buradan edinilen bilgiler ise bu bölgedeki dramatik kırsal sanayi büyümesinin arkasındaki itici güçleri incelemek için kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda edinilen bulgular; kümelenmenin üretim sürecindeki işbölümünü derinleştirdiğini ve küçük girişimci firmaların endüstriye girmesini mümkün kıldığını ortaya koymuştur.

Buraya kadar verilen örneklerde görüldüğü üzere kümelenme konusu ile ilgili dünyada geniş bir literatür vardır. Geçmişte ve özellikle son dönemlerde kümelenme konusu çeşitli alanlara hâkim birçok akademisyen ve araştırmacı tarafından ele alınıp işlenmiş ve işlenmektedir. Kümelenme kavramı ile ilgili Türkiye'de de birçok akademik araştırma ve yayın bulunmakla beraber kümelenme modelinin uygulama alanı genişledikçe literatür de oldukça zenginleşmektedir. Türkiye'de kümelenme ile ilgili yapılan çalışmalar ve yayınların belli başlı örnekleri ise şu şekildedir;

Bulu vd. (2004), "*Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi*" isimli çalışmalarında Ortadoğu Teknik Üniversitesi Teknokent'te bulunan 26 bilişim firmasına birincil ve ikincil veri toplama tekniklerini kullanarak elde edilen verileri Porter'ın Elmas Modeli ile analiz etmişlerdir. Birincil veriler anket yöntemi ile elde edilirken ikincil veriler literatürden ve bilişim firmalarının dokümanları kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda Ankara Bilişim Kümelenmesinin oyuncularının finansal, eğitim, kuluçka merkezi ve pazarlama konusunda eksikleri ve avantajları belirlenerek sektörün rekabet gücünün artması için gerekli olan alanlar belirlenmiştir.

Eraslan vd. (2008), "*Değer Zinciri Yöntemi<sup>1</sup> İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi*" başlıklı çalışmaları hem uluslararası hem de ulusal literatürde ilk çalışma olması açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışmada ilk başta

---

<sup>1</sup> Değer zinciri (value chain), bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek (fiziksel değişim ve birçok değişik üretici hizmetlerinin katkısını da içermek üzere) nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan aynı zamanda, bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik bir modeldir (Eraslan vd. 2008:302)



Michael Porter tarafından geliştirilen değer zinciri yöntemi detaylı bir şekilde incelenerek Türkiye’de önemli bir sektör olan tekstil ve hazır giyim sektörü değerlendirilmiştir. Bunun için iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Birincil ve ikincil araştırma yöntemleri ile yarı yapılı mülakat ve uzman görüşü yöntemleri kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler ile sektörün değer zincirinde yer alan alt değişkenler belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada AB tekstil ve hazır giyim sektöründe gözlemlenen değer zinciri yapısı da örnek bir yapı olarak incelenmiştir. Sonuç olarak tekstil ve hazır giyim sektörü için tasarım, teknoloji kullanımı, lojistik, pazarlama, markalaşma, inovasyon gibi değişkenlerin küresel pazarda rekabet gücü belirleyen değişkenler olduğu ortaya konulmuştur.

Çağlar (2008), “*Türkiye’de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri*” adlı çalışmasında hızla dış dünyayla bütünleşen bir ekonominin başarısının ana kaynağının rekabet gücü olduğunu ileri sürerek kümelenmeye dayalı politikaların geliştirilmesi Türkiye’nin rekabet gücü elde etmesinde önceliklerinin başında geldiğini ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmada elde edilen sonuçlara göre Türkiye’de özel sektörün rekabet gücünün geliştirilmesinde yine kümelenmelere dayalı sanayi politikaları ve yatırım ortamlarının iyileştirilmesinin kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca girişimcilerin önündeki önemli bir engelin de iyi iş fikirlerini somut projelere dönüştürecek bilgiden yoksun olduklarını, bunları ortadan kaldırmak için girişimcilere mevzuat, patentler ve sektörel bilgiler konularında bilgi sağlamak amacıyla sanayi odaları, ticaret odaları gibi odaların, organize sanayi bölgeleri ya da teknoloji geliştirme bölgelerinin ve bölgesel kalkınma ajanslarının öncülünde bilgilendirme ofisleri kurulması gerektiğini ve kurulan bu ofislerin de girişimcilerin kümelenmesine olanak sağlayacaklarını savunmuştur.

Eraslan vd. (2008), “*Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar*” başlıklı çalışmanın temel amacı Türk turizminde önemli yeri olan 5 ayrı turizm bölgesindeki kümelenmelerin inovasyona etkisi ile küme içerisinde bulunan firmaları inovasyona teşvik eden nedenleri araştırmaktır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden birincil ve ikincil veri toplama teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Birincil veri toplama teknikleri 3 aşamada gerçekleşmiştir. Bunlar; saha çalışması, derinlemesine mülakat ve odak grup çalışmalarıdır. İkincil veri toplama tekniği olarak literatür taraması yöntemi kullanılmıştır.

Eraslan vd. saha çalışması için Türk turizminin önemli yerleri olan Beyoğlu, Bolu, Fethiye (Ölüdeniz), Amasra ve Sultanahmet bölgelerinde kümelenmenin inovasyona etkisini araştırmışlardır. İkinci aşamada odak grup çalışması için 5 ayrı turizm bölgesinde bulunan uzman, girişimci, kanaat önderi, yerel yönetici, kamu yöneticisi, sivil toplum kuruluşu yöneticisi gibi sektörel birikime ve tecrübeye sahip 8 kişi ile toplantı yapılarak kümelenme inovasyon ilişkisi tartışılmıştır. Son olarak 5 ayrı bölgede sektörde bulunan 25 farklı kişi ile görüşme yöntemi kullanılarak derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar sonucu 20 adet inovasyon örneği tespit edilmiştir. Araştırmada 5 ayrı bölgeden elde edilen veriler ve 20 adet inovasyon örneği Abernathy ve Clark'ın modeli<sup>2</sup> kullanılarak sınıflandırılmış ve sonuç olarak Sultanahmet turizm kümelenmesinde 7, Ölüdeniz turizm kümelenmesinde 4, Beyoğlu turizm kümelenmesinde 3, Bolu turizm kümelenmesinde 2 ve Amasra turizm kümelenmesinde 1 farklı inovasyon örneği saptanmıştır. Mülakatlar sırasında firma yetkililerine bu inovasyon örneklerinin nasıl oluştuğuna dair sorulan sorular sonucu 3 ayrı inovasyon teşvik nedeni bulunmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda kümelenme inovasyon ilişkisini belirleyen bu 3 inovasyon teşvik nedenleri şu şekilde ortaya konulmuştur; kopyalama, zorunluluk ve talep.

Keskin (2009), "*Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi*" başlıklı doktora tezini iki temel amaç için gerçekleştirmiştir. Birincisi Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesinin profilini, ikincisi ise kümelenmenin rekabetçi avantaj ve dezavantajlarını belirlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda sektörde bulunan firmalara anket ve mülakat uygulamaları yaparak veriler elde edilmiştir. Daha sonra Pajek programı ile network analizleri yapılarak Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesinin küme haritası oluşturulmuştur. SPSS programı ile de veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve kümelenmenin karakteristik özelliği ortaya konulmuştur. Son olarak Michael Porter'ın Elmas Modeli kullanılarak Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesinin analizi gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda Isparta Orman Ürünleri Endüstrisi Kümelenmesi gizli kümelenme<sup>3</sup> özelliği ile gelişmemiş küme profili çizmekte, dikey kümelenme<sup>4</sup> baskın bir karakteristik sergilemektedir.

---

<sup>2</sup> Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımında ki modelde dört tür inovasyon tanımlanmıştır: düzenli (regular), niş (niche), devrimsel (revolutionary) ve yapısal (architectural). Her bir inovasyon türü, bilgi ve ortak yapılar bağlamında farklı çıktı demetlerine sahiptirler. İnovasyon türleri arasında en geniş açılımı olan yapısal inovasyondur (Eraslan vd, 2008:15-29)

<sup>3</sup>Gizli kümelenmeler; İşletme sayısı kritik kitleye ulaşmıştır. Fakat işletmeler arasında coğrafi yakınlıktan faydalanmayı sağlayan ilişki ağı ve bilgi akışı yoktur.

<sup>4</sup> Dikey Kümelenme; İşletme gruplarında alıcılar ve araçlar yoğun ve sıkı bir ilişki içerisinde.

Dolayısıyla kamu politikası yatay kümelenmeyi<sup>5</sup> güçlendirecek biçimde şekillenerek dikey-yatay ilişkileri bütünleşik olarak geliştirmelidir sonucuna varılmıştır.

Karayel (2010), “*Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak "Kümelenme" İle İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma*” başlıklı çalışmada kümelenme ve işletme performansı arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve var olması durumunda bu ilişkinin ayakkabı işletmelerini ne yönde etkileyeceğini araştırmıştır. Bunun için teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımda çalışma gerçekleştirilmiştir. Teori kısmında kümelenme kavramını ve yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde inceledikten sonra uygulama kısmı için saha araştırması yapılmıştır. Araştırmada Konya’da yer alan ayakkabıcılık sektöründe bulunan 336 işletmeye anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş ve hipotezler test edilerek yorumlanmıştır. Çalışmanın sonucunda kümelenme ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Timurçin (2010), “*Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*” başlıklı doktora tezinde Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ’lerin; günümüzde değişen dünya koşulları çerçevesinde uluslararası ticarete, ülke içinde ve gelişmiş ve bazı gelişmekte olan ülkelere karşı, giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilme, rekabet gücünü artırma ve rekabet edilebilirliği sürdürebilme noktasında çeşitli sorunlar yaşadığını belirterek, bu amaçla; çalışmada genel olarak rekabet kavramı, KOBİ’lerde rekabet gücü ile rekabet üstünlüğü kavramları ve kümelenme modeli incelenmiştir. Bunun için söz konusu kümelenme modelinin KOBİ’lere rekabet üstünlüğü sağlamada bir araç olup olmadığı hipotezi oluşturulmuş ve hipotezin test edilmesi için Sıralı Havuzlanmış Probit ve Rassal Etkili Panel Sıralı Probit ekonometrik modelleri kullanılarak ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kümelenme modelinin KOBİ’lere rekabet gücü ve üstünlüğü sağlamada etkili olduğunu destekler sonuçlar elde edilmiştir.

Alsaç (2010), DPT bünyesinde planlama uzmanlığı tezinde “*Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi*” başlıklı çalışma yapmıştır. Bu çalışma ile kümelenme yaklaşımının bölgesel kalkınma açısından etkili bir araç olarak kullanılmasına ve bölgesel küme oluşumlarının etkin bir şekilde

---

<sup>5</sup> Yatay kümelenmeler; Belirli bir sektöre ait işletmeler tarafından oluşturulur. Yakın sektörlerle tamamlayıcılık ve ikame çerçevesinde ağ dışsallıkları oluşturulur (Günaydın, 2013)

desteklenmesine yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılarak bu konuda başarılı olan Fransa ve İsveç ülkeleri örnek olarak incelenmiştir. Türkiye’de kümelenme kavramına verilen önem ve kümelenme yönünde verilen desteklerin değerlendirildiği çalışmanın neticesinde ise, Türkiye’de farklı politikalararası uyum sağlanması ihtiyacına, kümelenme oluşumlarının desteklenmesi gerekliliğine ve bölgesel düzeyde kalkınma ajanslarının bu konuda neler yapabileceğine yönelik model önerisi geliştirilmiştir.

Kunt (2010), “*KOBİ’lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü ve Bir Uygulama*” başlıklı çalışmada temel amaç kümelenme kavramını ve küme geliştirmeyi tanımlayarak ekonomiye katkılarını açıklamaktır. Kunt bu çalışmasında Çorum Yumurta Üreticileri Kümelenmesini (ÇYÜK) ve kümedeki gelişmeleri araştırarak kümeyi oluşturan KOBİ’lerin gelişiminde ve rekabetçi avantajlara sahip olmalarında kümelerin önemli bir rolünün olduğunu açıklamıştır.

Kök (2010), “*Bölgesel Kalkınma Turizm İlişkisinde Kümelenmenin Rolü: Kavramsal Bir Analiz*” başlıklı çalışmada temel amaç bölgesel kalkınma politikası olan kümelenme modelinin, turizm sektöründe kullanılmasının gerekliliğine ve sağlayacağı avantajlarına dikkat çekerek Türkiye’de turizm sektöründe kümelenme modelinin başlatılmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmada yöntem olarak literatür taraması kullanılmıştır. Ayrıca kümelenme çalışmalarında deneysel veriler kullanılarak çalışma yapmak için istatistiki verilerin düzenli bir şekilde tutulmasını dile getirmiştir. Araştırmanın sonucunda kültür ve turizm değerlerimizin artık kümelenme benzeri profesyonel yöntemlerle sunulması gerektiğini ileri sürerek, bir küme dâhilinde şirketlerin daha verimli ve yaratıcı olduklarını, şirketlerin performanslarını arttırabildiğini ve turizm sektörünün bu şekilde kümelenme yaklaşımı aracılığıyla kalkınma sürecine destek sağlayabileceğini savunmuştur.

Erkut (2011), “*Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar*” başlıklı tez çalışmasının amacı Aydın İlinde kümelenme potansiyeli olan sektörleri belirleyip, bu sektörlerin kümelenmesi sonucunda rekabet avantajı sağlayıp sağlamayacaklarının ölçülmesidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Aydın İlinde 87 sektör için 3 yıldız analizi yöntemi uygulanarak kümelenme potansiyeli olan 6 sektör belirlenmiştir. Bunlar; bitkisel ve hayvansal üretim sektörü, kömür ve linyit çıkartılması sektörü, gıda ürünleri imalatı sektörü, elektrikli teçhizat imalatı sektörü, atık maddelerin değerlendirilmesi sektörü ve konaklama sektörü ’dür. Bu sektörlerin rekabet analizi için

Porter'ın Elmas Modeli kullanılmış ve sonuç olarak bölgesel ve ulusal rekabet avantajı sağlayabilecek unsurlar ortaya konulmuştur.

Arıcıoğlu vd. (2013), “*Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama*” başlıklı çalışmada kümelenme ve rekabet analizi için Konya Döküm Kümesi ele alınarak kümenin rekabet gücü ve yapısı analiz edilmiştir. Bunun için 3 aşamalı yol izlenmiş ve sonuca ulaşılmıştır. Birinci aşamada görüşme yöntemi ile küme oyuncuları ile oturumlar yapılmış ve elde edilen veriler sonucu SWOT analizi yapılmıştır. İkinci aşamada ise döküm kümesinin değer zinciri ve stratejik başarı faktörleri ortaya koyulmuştur. Üçüncü ve son aşamada kümenin rekabet analizini ölçmek için Porter Elmas Modeli esas alınmıştır. Analiz için Döküm kümesi işletmelerinden 175 küme üyesine anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda Konya Döküm kümesinin misyonu, vizyonu ve stratejisi, yenilikçi üretim anlayışı üzerinde durarak olumlu bir biçimde ilerlediği ortaya konulmuştur.

Aydemir ve Soydaş (2014), “*Denizli İli Turizm Kümelenme Potansiyeli*” çalışmasının temel amacı Pamukkale ile önemli bir turistik değere sahip olan Denizli ili turizm sektörünün kümelenme açısından analiz edilerek mevcut durumu anlamak ve ne gibi çalışmaların yapılabileceğini belirlemektir. Araştırmada yöntem olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere anket uygulaması yapılmış diğer yandan kamu kurum ve kuruluşları ile de mülakat yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda Denizli İli Turizm sektöründe yer alan işletmeler arası diğer yandan tedarikçiler ve kamu kurum ve kuruluşlarının işbirliğinin zayıf olduğu ve kümelenme açısından yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldız ve Alp (2014), “*Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi*” başlıklı çalışmanın amacı Kars ilinin markalaşma potansiyeli en yüksek olan ürünlerinden kaşar peyniri endüstrisi kümesinin rekabetçilik düzeyini analiz etmektir. Bunun için kaşar üretiminde ilgisi olan (tedarikçi, üretici, satıcı, müşteri, kamu ve üniversite personeli) 60 paydaşla görülmüş ve görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler Porter'ın Elmas Modeli yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bulgulara göre, kümenin girdi koşullarında sütün ve süt dışı üretim elemanlarının tedarik edilmesi, talep koşullarında markalaşma, tanıtım ve ihracatın artırılması, ilgili ve destekleyici sektörler koşullarında kaşarcılar birliği ile üniversitenin desteği, rekabet koşullarında işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve devlet desteğinin kontrol aşamalarında sorunların olduğu ortaya

konulmuştur. Sonuçta, bölgenin kümelenme potansiyelinin olmasına rağmen rekabet düzeyinin istenen seviyede olmadığı ve bunu artırıcı projelerin hayata geçirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Arıcıoğlu vd. (2014), “*Konya Ayakkabıcılık Kümelenmesinin Rekabetçilik Analizi*” başlıklı çalışmanın amacı, Konya Ayakkabıcılık Sektörü kümelenmesinin rekabet gücü analiz edilerek, sektörün yapısını belirleyip yol haritası oluşturmaktır. Araştırma 3 aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada SWOT analizi yapılarak kümenin stratejisi belirlenmiştir. İkinci aşamada, kümenin değer zinciri ortaya çıkarılarak stratejik başarı faktörleri belirlenmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise Elmas Modeli ile rekabet analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre Konya ayakkabıcılık sektörü kümelenmesinin orta düzeyde rekabet gücüne sahip olduğu belirlenerek, en zayıf yönünün insan kaynaklarının yetersizliği, en güçlü yönünün ise işbirliği yapılan paydaşların (kurum ve kuruluşlar) olmasıdır. Kümenin en büyük eksikliği ise rekabet için gerekli ortamın üretilmemesidir.

Buraya kadar yapılan çalışmalara bakıldığında kümelenme kavramı ile ilgili yerli ve yabancı birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra kümelenme konusu ile ilgili kurum ve kuruluşların (bakanlıklar, kalkınma ajansları, üniversiteler, sivil toplum örgütleri) yayınladığı çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmaların belli başlı örnekleri şu şekildedir;

KOSGEB (2006), “*İşletme Kümelenmeleri Orta ve Doğu Avrupa’daki İşletmelerin Desteklenmesi*” başlıklı kitap OECD tarafından “*Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*” başlığı ile 2005 tarihinde yayınlanmış 2006 yılında KOSGEB tarafından çevirisi yapılarak sunulmuştur. Bu kitap, işletme kümelenmelerini geliştirici politikalar hakkında Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa’daki ulusal, bölgesel ve yerel politikacıları bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için farklı ülkelerdeki işletme kümelerinin yapısı, politikaları ve faaliyetleri incelenmiştir.

DTM (2008), “*Beyaz Kitap; Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*” Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın (bugünkü adı ile Ekonomi Bakanlığı) “*Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi*” kapsamında yayınladığı bir “*Kümelenme Strateji Belgesi*”dir. Beyaz Kitap’ta kümelerin nasıl desteklenmesi, kümelenme politikaları ilkeleri ve hedefleri, ulusal ekonominin rekabetçi kapasitesini nasıl geliştirmesi ve hükümet kurumları tarafından dikkate alınması gereken uygulama ilkelerine ilişkin konuların

tamamına değinilmiştir. DTM Beyaz Kitapla beraber “*Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi*” çerçevesinde kümelenme için şu kaynakları da yayınlamıştır;

- “*Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları - Sentez Raporu (2009)*”
- “*Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İllerinde Küme Analizleri (2009)*”
- “*Proje Kapsamında İncelenen 11 BROP İlinin Küme Yol Haritaları (2009)*”

URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu) (2009-2010), “*İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2009-2010*” URAK tarafından gerçekleştirilen çalışma Türkiye’de 81 ilin rekabetçilik seviyelerinin kapsamlı olarak incelendiği ve her sene düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılan ilk ve tek çalışmadır. Bu çalışma bizlere, Türkiye’deki rekabetçilik ortamını iller ve bölgeler bazında inceleyebilmemiz için son derece aydınlatıcı ipuçları sunmaktadır. Bu çalışma kapsamında belirtilen dört ana kategori (Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi, Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik, Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli, Erişilebilirlik) şehirlerin rekabetçiliklerini daha etkin yansıtmamız için bizlere yol göstermektedir.

İZKA (İzmir Kalkınma Ajansı) (2010), “*İzmir Kümelenme Analizi*” başlıklı yayında İzmir İli sektörlerinin kümelenme analizi yapılmıştır. İlk aşamada Maliye Bakanlığı, TOBB, EİB, EBSO, İZTO, TPE, bazı ilçe Ticaret ve Sanayi Odaları, SGK gibi kurum ve kuruluşlardan elde edilen verilerin istatistiki analizi sonucu İzmir İlinde Kümelenme potansiyeli olan sektörler belirlenmiştir. İstatistiki analiz olarak 3 yıldız analizi kullanılmıştır. Daha sonra belirlenen sektörlerin alt sektörleri de belirlenerek saha çalışması yapılmıştır. Saha çalışması kapsamında Kümelenme İstatistiki Veri Analizi çalışmaları ve Kümelenme Komitesi görüşleri de alınarak sektör temelli kümelenme potansiyelinin belirlenmesi sağlanmıştır.

Ekonomi Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2012-2013) tarafından yürütülen “*Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi)*” amacı KOBİ’lerin uluslararası arenada rekabet güçlerini kümelenme modeli ile geliştirmektir. Bu açıdan Ekonomi Bakanlığı (İhracat Genel Müdürlüğü) ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

kümelerin rekabet güçlerini artıracak ve onlara yol gösterecek kümelenme rehberi niteliğinde kılavuzlar hazırlamıştır. Bu kılavuzlar şu şekildedir;

- *“Yerel Paydaşlar için Kümelenme Kılavuzu*
- *Küme Kolaylaştırıcıları için uygulamalı Küme geliştirme Kılavuzu*
- *Küme Geliştirme Sürecinde UR-GE Projesi Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu*
- *Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu*
- *Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu*
- *Küme Firmaları için İhracatta Hedef Pazar Teşhisi*
- *Kümeler için Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu*
- *Kümeler için Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu*
- *Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu*
- *Kümeler için Tedarik Zinciri Yönetimi Kılavuzu*
- *Kümeler için Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu*
- *Kümeler için Performans Değerlendirme ve İzleme Kılavuzu”*

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (2012), *“TR41 Bölgesi İlleri Kümelenme Analizleri”* çalışmada TR41 bölgeleri (Bursa-Eskişehir-Bilecik) bölgeleri için hazırlanan raporda kümelenme çalışmaları beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekildedir;

- Ajans uzmanlarından bir çalışma grubunun kurulması
- Oluşturulan çalışma grubu tarafından istatistiksel analizler için, yöntemlerin tartışılması, verilerin belirlenmesi ve temin edilmesi
- İstatistiksel kümelenme analizlerinin yapılması (3 yıldız analizi)
- Mevcut analizler ışığında saha çalışmaların ve çalıştayların yapılması (Elmas Modeli Analizi)
- Analizler sonucu ortaya çıkan bilgilerin derlenmesi ve raporlanması

İzmir Ekonomi Üniversitesi (2013), *“Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi- İhtiyaç Analizi; Gelinlik-Abiye Sektör Raporu”* 2013 yılında yayınlanan rapor Ekonomi Bakanlığı bünyesinde yürütülen *“Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi (UR-GE)* çerçevesinde İzmir Ticaret Odası ve İzmir Ekonomi Üniversitesi ile ortak hazırlanan bir rapordur. Projenin ilk aşamasını oluşturan *“İhtiyaç Analizi”* İzmir İli gelinlik ve abiye sektörü için uygulanmış ve bu sektörde faaliyet gösteren 23 firmaya anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada Porter’ın Değer Zinciri analizi esas



alınarak firmaların kümelenme yapısı belirlenmiştir. Sektörün rekabet yapısının analizi içinde Porter'ın “Beş Güç Analizi”<sup>6</sup> modelinden yararlanılmış ve sektörün rekabet yapısı ortaya konulmuştur.

BAKKA (Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı) (2013), “TR81 Düzey-2 Bölgesi Sektör Tanımlama, Önceliklendirme ve Rekabet Analizi Raporu” ile Bartın-Zonguldak-Karabük illerinin sektör analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada rekabet gücü yüksek olan sektörleri belirlemek için 3 yıldız analizi 3 ayrı şehir için tek tek uygulanmış ve her bir şehre ait rekabet potansiyeli olan sektörler belirlenmiştir. Bunun sonucunda Zonguldak için Makine İmalat ve Mobilya Sektörleri, Bartın için Turizm ve Ahşap Yat İmalatı Sektörleri, Karabük için Demir-Çelik ve Turizm Sektörleri öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu sektörlerin rekabet analizlerinin ne derece olduğu Elmas Modeli analizi uygulanarak rekabet seviyeleri ölçülmüştür. Sonuç tablo 19’da gösterildiği gibi elde edilmiştir.

Tablo 19: Sektör rekabet gücü performansları

İl	Sektör	Rekabetçilik Skoru
Zonguldak	Makine İmalat Sektörü	25
Zonguldak	Mobilya Sektörü	27
Bartın	Turizm Sektörü	30
Bartın	Ahşap Yat İmalatı Sektörü	33
Karabük	Demir-Çelik Sektörü	27
Karabük	Turizm Sektörü	33

0-20 Rekabet Gücü Yok; 20-40 Düşük Rekabet Gücü; 40-60 Rekabetçi; 60-80 Yüksek Rekabet Gücü; 80-100 Ezici Rekabet Gücü (BAKKA, Rekabet Analizi Raporu 2013).

TR81 Düzey-2 Bölgesindeki sektörlerin rekabet analizine göre belirlenmesinden sonra sektörlerin geliştirilmesine yönelik inovasyon, rekabetçilik, işbirliği ağı yönetimi ve

<sup>6</sup> 1)Sektöre giriş engelleri, 2)Alıcıların pazarlık gücü, 3)Satıcıların pazarlık gücü,4) İkame mal veya hizmetlerin tehdidi, 5)Firmalar arası rekabetin şiddeti

Uluslararasılaştırma olmak üzere 4 ana alan tanımlanmış ve toplam 19 adet eylem planı oluşturulmuştur.

Ekonomi Bakanlığı (2016), “*UR-GE Projeleri İyi Uygulama Örnekleri*” başlıklı kitapçık ile Ekonomi Bakanlığı’nın UR-GE Projelerinin daha etkin ve verimli yürütülmesi yayınladığı çalışmalardan bir tanesidir. Bu çalışmada proje çerçevesinde gerçekleştirilen en iyi kümelenme örnekleri ve destekleri yer almaktadır. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekçi’nin Kitapçıkta belirttiği üzere “UR-GE Projeleri İyi Uygulama Örnekleri Kitapçığında” şu faaliyetlere yer verilmiştir. *“İşbirliği kuruluşlarımızla kamu özel sektör işbirliği anlayışı içerisinde yürüttüğümüz çalışmamız neticesinde hazırladığımız yayınlamamızda, UR-GE faaliyetlerinin bütüncül bir anlayış ile Tebliğ’in sağladığı desteklerden mümkün olan en yüksek faydanın sağlanması anlayışıyla yürütülüyor olması, işbirliği kuruluşunun iş modellerinin UR-GE’ye entegre edilmesi, UR-GE Projesinde yer alan firmalara yönelik olarak ortak sorun, ortak fırsat anlayışıyla çözüm odaklı eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin organize edilmesi ve yeni pazarlara giriş sağlanması hususları göz önünde bulundurulmak suretiyle iyi uygulama örneği olarak değerlendirilen faaliyetlere yer verilmiştir”*.

Bütün bu çalışmalardan da görüldüğü üzere, kümelenme kavramı Michael Porter tarafından ele alındıktan sonra yerli ve yabancı birçok akademisyen, araştırmacı, kurum ve kuruluş tarafından ele alınıp incelenmiş hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle son yıllarda dünyada ve Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarında rekabet gücü elde etmede kümelenmelerin önemli bir rolü vardır. Ülkelerin rekabet gücü potansiyeli olan sektörlerde kümelenme modelini uygulanması onları küresel pazarda rakiplere karşı daha güçlü kılmaktadır. Bu yüzden kümelenme modelini her bölge ve sektör için analiz etmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bir sonraki bölümde Bartın ili Ayakkabıcılık sektörü firmalarının kümelenme analizi için yapılan çalışmalara yer verilecektir.

## **4.2. Bartın İl’inin Ekonomik Yapısı ve Ayakkabıcılık Sektörü**

### **4.2.1. Bartın İli Ekonomik Yapısı**

Kalkınmada birinci derecede öncelikli iller arasında yer alan Bartın ili ekonomik yapısını belirleyen ana unsurlar Madencilik, Sanayi, Tarım, Ticaret, Turizm ve Ormancılık sektörleridir. İlde iç ve dış ticaretin başlıca konusunu tarım ve sanayi ürünleri

oluşturmaktadır. 2008-2016 yılları için TÜİK verilerine göre Bartın ili ihracat ve ithalat oranları Tablo 20’de gösterildiği gibidir;

Tablo 20: Bartın İli 2008-2016 İhracat ve İthalat Tutarları

Yıllar	İhracat (\$)	İthalat(\$)
2008	9.632.000	8.143.000
2009	14.659.000	8.950.000
2010	15.694.000	9.316.000
2011	20.625.000	14.850.000
2012	14.116.000	15.211.000
2013	20.314.000	8.957.000
2014	11.176.000	9.325.000
2015	9.608.000	11.908.000
2016	5.497.620	4.215.3444

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Tablo 20’de görüldüğü üzere bartın ilinde en çok ihracat 2013 yılında 20.314.000 dolar iken son yıllarda düşerek 2016 yılında 5.497.620 dolar ile en düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. İthalat oranları ise en çok 2012 yılında 15.211.000 dolar iken daha sonraki iki yıl düştüğü 2015 yılında tekrar bir artış olurken 2016 yılında 4.215.344 dolar ile diğer yıllara oranla düşük seviyede seyrettiği gözlemlenmektedir.

Bartın ili önemli sanayi türleri, firma ve çalışan sayısı ile sanayide istihdam oranları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Bartın İli 2016 yılı sanayi sektörü göstergeleri

Tesis türü	Firma sayısı	Çalışan sayısı	Sanayide istihdam oranı %
Tekstil ve hazır giyim sanayi	14	2.925	33,2
Gıda sanayi	27	453	5,2
Kimya, kömür ve plastik sanayi	19	2.205	25,1
Taş ve toprağa dayalı sanayi	21	1.152	13,1
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	21	416	4,7
Metal eşya ve makine teçhizat sanayi	16	806	9,2
Diğer sanayi	24	834	9,5
<b>Toplam</b>	<b>142</b>	<b>8.791</b>	<b>100</b>

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Tablo 21’de görüldüğü üzere sanayi siciline kayıtlı 142 işyeri sayısı mevcutken, bu işyerlerinde 30.06.2016 tarihi itibarıyla 8.791 kişi istihdam etmektedir. En fazla istihdam oranı %33,2 ile tekstil ve hazır giyim sanayi sektörü iken onu kimya, kömür ve plastik sanayi sektörü %25,1 istihdam oranı ile takip etmektedir. En az paya sahip sektörler ise orman ürünleri ve mobilya sanayi ile gıda sanayi takip etmektedir.

Bartın ili istihdam oranlarına bakılacak olursa 2016 yılı verilerine göre SGK’ya kayıtlı aktif çalışan sayısı 43.349 kişi ve il nüfusuna oranı %22,73 şeklindedir (SGK, 2016). Bartın İli İşsizlik ve istihdam oranları TÜİK’in en son açıkladığı (2014) verilerine göre ise Tablo 22’de gösterildiği şekildedir.

Tablo 22: Bartın ili 2016 yılı işsizlik ve istihdam oranları

Oranlar	Yüzde	Türkiye Ortalaması
<b>İşsizlik Oranı</b>	% 6,2	% 9,7
<b>İstihdam Oran</b>	%54,9	% 45,9
<b>İş Gücüne Katılma Oranı</b>	%58,5	% 50,8
<b>İşsiz Sayısı</b>	9.430	

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

2016 yılı itibarıyla Bartın ili yatırımları çerçevesinde gerçekleştirilen projeler ve proje bedelleri ile genel durum tablo 23’de gösterildiği gibidir. Yatırımların sektörlere göre dağılımına göre 101 proje sayısı ile eğitim alanı olurken, hiç yatırım yapılmayan sektör imalat sektörü olmuştur. Yatırımların sektörlere göre dağılımı ve oranlar tablo 24’de gösterilmektedir.

Tablo 23: Bartın ili yatırım genel durum

Proje sayısı	369
Proje bedelleri toplamı	2.523.458.095,39 TL
Önceki yıllar harcama	678.582.496,63 TL
2016 yılı yatırımı	310.387.451,95 TL
Dönem sonuna kadar yapılan harcama	81.532.206,91 TL
Nakdi gerçekleşme oranı	% 26,27

Kaynak: : Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Tablo 24: Yatırımların sektörlere göre dağılımı (2016)

SIRA NO	SEKTÖR	PROJE SAYISI	PROJE BEDELLERİ TOPLAMI	2016 YILI YATIRIM	DÖNEM SON. KADAR HARC.	NAKDİ GER. ORANI %
1	Ulaştırma haberleşme	68	979.559.00,00	29.836.239,00	9.936.259,62	33,30
2	Tarım	74	1.026.663.720,00	84.637.522,00	34.621.925,80	40,91
3	Eğitim	101	206.795.468,00	103.474.454,05	16.734.442,31	16,17
4	Enerji	31	88.000.801,00	27.761.331,00	2.441.632,34	8,80
5	Diğer kamu hizmetleri	65	46.691.266,18	35.652.065,75	12.713.395,22	35,66
6	Sağlık	14	166.301.870,72	17.279.870,72	2.964.651,93	17,16
7	Madencilik	2	10.595.000,00	10.595.000,00	2.017.419,00	19,04
8	Konut	4	2.700.000,00	0,00	0,00	0,00
9	Turizm	10	1.150.969,43	1.150.969,43	102.480,69	8,90
10	İmalat	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Toplam	369	2.523.458.095,39	310.387.451,95	81.532.206,91	26,27

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Yatırımların proje bazında değerlendirildiğinde 2016 yılı itibariyle biten proje sayısı 31 iken devam eden proje sayısı 164'tür. İhale Aşamasında Olan Proje Sayısı ise 50, başlanamayan proje sayısı ise 124'tür.

Bartın ili için Batı Karadeniz Kalkınma ajansı 2010-2015 yılları itibariyle teşvik ve destekleri ise Tablo 25'de görüldüğü gibidir.

Tablo 25: 2010-2015 yılları BAKKA mali destek programları göstergeleri

Mali destek programları	Sözleşme imzalanan proje sayısı	Kullanılan net destek tutarı (TL)	Toplam bütçe (TL)
2010 Kobi	41	8.500.815	19.478.554
2011 Kobi	44	8.304.327	18.197.998
2013 Kobi	21	3.604.297	8.020.898
2014 Kobi	30	9.753.313	20.172.252
2015 Kobi	27	8.135.752	16.649.840

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Bartın ili 2012 yılında açıklanan yeni teşvik sistemine göre 4. Bölgede yer almaktadır. Yeni Teşvik Sistemi kapsamında Bartın yatırım destek ofisi yatırım teşvik belgesi başvurularını alma, revize etme, tamamlama ve teşvik belgelerinin izlenmesi konularında görev ve yetkili kılınmıştır. Genel teşvik uygulamalarından faydalanmak isteyen ve sabit

yatırım tutarı 10 Milyon TL'yi geçmeyen kamu ve özel sektör yatırımları için Bartın Yatırım Destek Ofisi teşvik belgesi düzenleyebilmekte ayrıca revize, tamamlama ve izleme konularında da hizmet vermektedir (Bartın Valiliği , Bartın İl Brifingi Ağustos 2016)

Tablo 26: Bartın ili bölgesel destekler

<b>BARTIN İLİNİN YARARLANABİLECEĞİ BÖLGESEL DESTEKLER</b>		<b>DESTEK TUTARLARI</b>
<b>KDV İSTİSNASI</b>		VAR
<b>VERGİ İNDİRİMİ</b>	OSB DIŞI	% 30
	OSB İÇİ	% 40
<b>SİGORTA PRİMİ İŞVEREN HİSSESİ DESTEĞİ</b>	OSB DIŞI	6 YIL
	OSB İÇİ	7 YIL
<b>YATIRIM YERİ TAHSİSİS</b>		VAR
<b>FAİZ DESTEĞİ</b>	İÇ KREDİ	4 PUAN
	DÖVİZE ENDEKSLİ KREDİ	1 PUAN

Kaynak: Bartın Valiliği- Bartın İl Brifingi Ağustos 2016

Tablo 27’da görüldüğü üzere Bartın İli bölgesel desteklerden faydalanabilecek sektörler ile asgari yatırım tutarları yer almaktadır. Çalışmamızın konusu itibariyle ayakkabıcılık sektörü de destekten faydalanabilecek sektörler arasında yer almaktadır.

Tablo 27: Bartın bölgesel desteklerden faydalanabilecek sektörler ve asgari yatırım tutarları

Entegre damızlık hayvancılık yatırımları dahil olmak üzere entegre hayvancılık yatırımları	500 Bin TL
Su ürünleri yetiştiriciliği (balık yavrusu ve yumurtası üretimi dâhil)	500 Bin TL
Gıda ürünleri ve içecek imalatı	1 Milyon TL
Giyim eşyası imalat	1 Milyon TL'nin üzerindeki tevsî ve modernizasyon yatırımları
Bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb. imalat	500 Bin TL
Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç), hasır ve buna benzer örülerek yapılan maddelerin imalat	1 Milyon TL
Kâğıt ve kâğıt ürünleri imalat	10 Milyon TL
Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	1 Milyon TL
Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (çok katlı yalıtım camları, kiremit, briket, tuğla, çimento, hazır beton ve harç hariç)	1 Milyon TL
Demir-çelik dışındaki ana metal sanayi, metal döküm sanayi	1 Milyon TL
Metal eşya	1 Milyon TL
Makine ve teçhizat imalatı	1 Milyon TL
Büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı	500 Bin TL
Elektrikli makine ve cihazları imalat	1 Milyon TL
Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	500 Bin TL
Tıbbi aletler hassas ve optik aletler imalatı	500 Bin TL
Motorlu kara taşıtı ve yan sanayi	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 1 Milyon TL
Mobilya imalatı (sadece plastikten imal edilenler hariç)	1 Milyon TL
Oteller	3 yıldız ve üzer
Öğrenci yurtlar	100 öğrenci
Soğuk hava deposu hizmetler	500 metrekare
Lisanslı depoculuk	1 Milyon TL
Eğitim hizmetleri	500 Bin TL
Hastane yatırımı, huzurevi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi
Akıllı çok fonksiyonlu teknik tekst	500 Bin TL
Atık geri kazanım veya bertaraf tesisleri	500 Bin TL
Seracılık	10 dekar

Kaynak: URL-10, 2017

#### 4.2.2. Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü

Türkiye’de ayakkabı üretiminde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar geleneksel ve enjeksiyon yöntemleri olmakla beraber ülkemizde daha çok geleneksel yöntem kullanılmaktadır. Geleneksel yöntemde ayakkabı üretimi “SAYA” ve “TABAN” olmak üzere iki ayrı aşamada gerçekleştirildikten sonra yapıştırmak veya dikmek veya enjeksiyon yöntemleri ile birbirlerine monte edilirler (Ekonomi Bakanlığı, Ayakkabıcılık Sektörü Raporu 2016).

“Saya” ayakkabının ayağı saran, yumuşak olan üst bölümüdür. Saya parçaları modele göre değişir, her bir saya parçası çok sayıda işlemden geçerek (tırıslama, markalama vs.) dikilir. Sayacılık ise ayakkabı üretiminde deri ve kumaş parçalarını işleyerek ayakkabıların saya kısmını yapma işidir. Sayacı; kesilmiş parçaları makinelerde işleyerek ayakkabı modeline uygun hale getiren yani sayaların dikimin yapan kişidir (DOĞAKA, 2014).

Ayakkabı üretiminde kullanılan derilerin dikiş ve yapıştırıcılarla birleştirilmesi anlamına gelen bu sektör “ayakkabı üretimin en zor ve en zahmetli yanı” olarak nitelendirilmektedir. Fabrikalarda seri üretimin gelişmesiyle birlikte birçok aşaması bilgisayarlı makinelerle yapılan ayakkabı üretiminde el tezgâhında yapılan tek kısım Sayacılık sektörüdür.

Bartın ili, ayakkabıcılık sektörünün bir üretim aşaması olan Sayacılık bölümünde son yıllarda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bartın Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden alınan verilere göre, 2016 yılı itibariyle ayakkabı sektöründe 9 işletme faaliyet göstermekte ve 771 kişi istihdam edilmektedir. Bununla birlikte Ekonomi Bakanlığı Yatırım Teşvikleri kapsamında 4 adet firma yatırım teşvik belgesi almıştır.

2014 uluslararası standart ticaret sınıflamasına göre Bartın İl’inin en çok ihracat yaptığı ürünlerin başını mobilya, plastik ürünler ve ayakkabı çekmektedir. Göstergeler Tablo 28’de belirtilmiştir.



Tablo 28: Uluslararası standart ticaret sınıflamasına göre Bartın İli 2014 ihracat rakamları

MADELER	İHRACAT (Bin \$)
Mobilya	5.192
Plastik ürünleri	1.467
Ayakkabı	1.212
Giyim eşyası	715
Ateşe dayanıklı olmayan kil ve seramik yapı malzemeleri	562
Yapı malzemeleri dışındaki ateşe dayanıklı olmayan seramik eşya	370
Tekstil elyafından iplik ve dokunmuş tekstil	347
Diğer ağaç ürünleri; hasır vb. örülerek yapılan maddeler	162
Sentetik kauçuk ve plastik hammaddeler	153
Boya vernik vb. kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun	138
Maden taşocağı ve inşaat makineleri	131
Başka yerde sınıflandırılmamış kimyasal ürünler	97
Başka yerde sınıflandırılmamış metal eşya	79
Başka yerde sınıflandırılmamış tekstil eşya	70
Diğerleri	1
Toplam	11.176

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Türkiye, 2014

Tabloda görüldüğü üzere 2014 yılında ayakkabı sektöründe 1 milyon 212 bin dolar ihracat gerçekleştirilmiş olup ayakkabıcılık sektörü mobilya ve plastik ürünlerden sonra Bartın için önemli ihracat ürünlerinden birisini oluşturmaktadır. Ancak günümüzde Bartın ayakkabıcılık sektörü için Bartın Ticaret ve Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Cihat Çakır'ın 07.05.2016 tarihinde saya atölye işletmecileri ile yapılan toplantıda belirttiği üzere “*ayakkabı üretiminin %90'ı iç pazara satılmaktadır. Yeteri kadar AR-GE çalışmalarının yapılmaması, markalaşma eğilimlerinin olmaması, eğitim yetersizliği, enerji ve işçilik maliyetleri, yüksek KDV ve en önemlisi Uzak Doğu ülkelerinin hem devlet desteği hem de ucuz işgücü ile kalitesiz ve ucuz ürettiği ürünlerin karşısında yerli üreticilerin üretim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle rekabet avantajlarının çok düşük olduğu*” kaçınılmaz bir gerçektir (Bartın TSO, 2016).

Bartın Ticaret ve Sanayi Odası ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen saya atölyelerine yönelik toplantının amacı yukarıda belirtilen sorunlara çözüm bularak işletmeler arası işbirliği sağlamak, sektörü canlandırmak ve daha ileriye taşımaktır. Böylece işletmelerin İşbirliği Proje desteklerinden faydalanmalarını sağlayarak üretimlerini dolayısıyla ihracat oranlarını arttırarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır.

### 4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Bartın ili ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların kümelenme potansiyelini analiz ederek, ayrıca işletmelerin işbirliği, rekabet, kümelenme, inovasyon, marka ve teşvik gibi konulara karşı tutum ve görüşlerini tespit etmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bununla beraber ayakkabı sektörü işletmelerinin kümelenme gibi bir organizasyonun içinde olmaları onların rekabet edebilme güçlerini arttırabileceğini ortaya sunmaya çalışılacaktır.

Yapılan araştırmalar ve analizler sonucunda elde edilen bulguların Bartın İli bölgesel kalkınma çalışmalarına ve ayakkabıcılık sektörü firmalarının kümelenmesine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

### 4.4. Araştırmanın Materyali

Çalışmanın materyallerini nitel araştırma yöntemlerinden birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil verileri Bartın ilinde ayakkabıcılık sektörü kümelenmesinde çekirdek firmalar olarak belirlenen 11 adet ayakkabı üreticisi ile yapılan anketlerden elde edilen veriler oluştururken, birincil veriler 11 adet ayakkabı üreticisi ile yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir.

İkincil verileri TÜİK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Bartın Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, BAKKA, Bartın SGK, Bartın Ticaret ve Sanayi Odası, Ekonomi Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşlardan elde edilen veriler ile geniş literatür taraması oluşturmaktadır. Özellikle çalışmaya Michael Porter'ın "*Rekabet Stratejisi*" adlı kitabı ve kümelenme kavramı ile ilgili yazmış olduğu makaleler temel kaynak teşkil etmektedir.

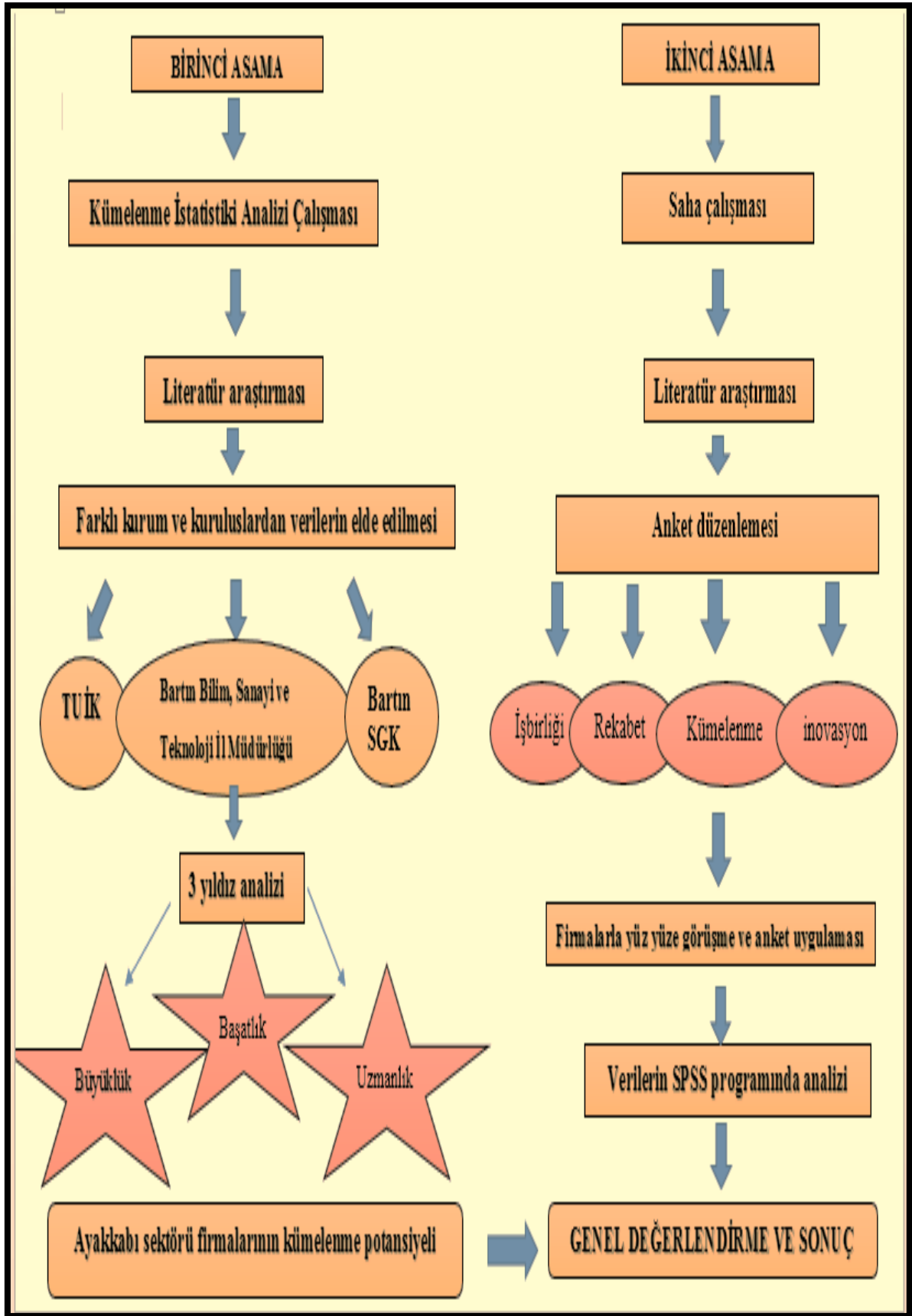
Bizim çalışmamıza örnek teşkil edebilecek, daha önce kümelenme ile ilgili yapılmış anket çalışmaları ve analizler, yapılan bu çalışmada bölge ve sektöre uygulamak suretiyle materyal olarak kullanılmıştır. Bu çalışmalar;

- Karayel (2010), "*Yenilikçi bir örgütlenme modeli olarak "kümelenme" ile işletme performansı ilişkisi: ayakkabıcılık sektöründe bir araştırma*", doktora tezi.
- Oral (2014), "*Kümelenme yaklaşımının firma performansına etkisi: Ankara Ostim örneği*", yüksek lisans tezi.

- Gözek (2012), “Kümelenme ve Türkiye’de kırsal ve tarımsal kalkınma açısından uygulanabilirliği”, doktora tezi.
- Keskin (2009), “Kümelenme ve sektörel bağlantıları açısından Isparta ili orman ürünleri endüstrisinin değerlendirilmesi”, doktora tezi.
- Timurçin (2010), “Türkiye’de KOBİ’lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi”, doktora tezi.
- İpekyolu Kalkınma Ajansı (2015), “Adıyaman hazır giyim ve tekstil sektörü kümelenme analizi”
- İzmir Kalkınma Ajansı (2010), “İzmir kümelenme analizi”
- Aydemir ve Soydaş (2014), “Denizli İli Turizm Kümelenme Potansiyeli”

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bartın İli ayakkabıcılık sektörü firmalarının kümelenme potansiyelini analiz etmek amacıyla izlenen yöntem Şekil 17’de gösterildiği gibi uygulanmıştır.



Şekil 15: Çalışmanın yöntemi

Şekil 15’de görüldüğü üzere çalışma 2 aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada Bartın İli ayakkabıcılık sektörü firmalarının kümelenme potansiyeli için istatistiki analiz yapılmasına karar verilmiş ve bunun için daha önce bu yönde yapılan çalışmalar araştırılıp bu çalışmaya entegre edilmiştir.

Kümelenme istatistiki analizi için 3 yıldız analiz yöntemi kullanılmış ve bu analiz için çeşitli kurum ve kuruluşlardan ( TUİK, Bartın Sanayi Bilim ve Teknoloji İl Müdürlüğü, Bartın SGK), gerekli veriler sağlandıktan sonra Bartın ayakkabıcılık sektörü kümelenme potansiyeli analizi gerçekleştirilmiştir.

3 yıldız analizinde büyüklük, başatlık ve uzmanlık istatistikleri için kurum ve kuruluşlardan elde edilen veriler sonucu bir eşik değeri belirlenmiş ve çıkan sonuçlar bu eşik değerinin üzerinde yer aldığı takdirde bu üç başlık yıldız olarak kümelenme potansiyeli taşımıştır. Burada edinilen bulgular ışığında çalışmanın ikinci aşamasına geçilerek saha çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşaması olan saha çalışması için Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe özellikle sayacılık bölümünde faaliyet gösteren 11 işletme sahibi/müdürü ile yüz yüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır.

Anket uygulaması için daha önce kümelenme analizi ile ilgili yapılan il ve sektör çalışmaları ile bilimsel çalışmalarda kullanılan anket formları araştırılıp bilgi alınmış ve saha çalışmasında kullanılacak anket formları titizlikle hazırlanarak, her soru birebir değerlendirilmiştir. Ayakkabı sektörü ile ilgili anket hususu Bartın İl Bilim Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğüne bildirilerek, anket formlarındaki sorular için fikirler alınmıştır. Ayrıca İl de ayakkabıcılık alanı ile ilgili eğitim veren kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak anket formları hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Anketler hazır olduğunda ayakkabı üreticilerini belirli sayılarla, farklı yerlerde ve farklı günlerde bir araya getirip kümelenme modeli hakkında slayt eşliğinde bilgiler verilmiş, daha sonra anket formlarındaki sorular bire bir kendilerine sorularak anketler doldurulmuştur.

Anket soruları genelde 5’li likert ölçeği kullanılarak düzenlenmiş ve toplamda 6 bölüm-30 soru şeklinde hazırlanmıştır. Bu bölümler şu şekildedir;

- Anketin birinci bölümünde anket yapılan kişi ve firma hakkında genel özellikleri öğrenmek amaçlı sorular sorulmuştur.
- İkinci bölümde işletmelerin işbirliği-ortaklık ile ilgili tutum ve görüşleri hakkında bilgi almak için sorular yöneltilmiş ve işletmelerin işbirliğine bakış açılarını öğrenmek amaçlanmıştır.
- Anketin üçüncü bölümünde işletmelerin rekabet ile ilgili tutum ve görüşleri hakkında bilgi almak için sorular yöneltilmiş ve rekabet unsurlarının onlar için önem derecesini öğrenmek amaçlanmıştır.
- Dördüncü bölümde işletmelerin marka, inovasyon ve tanıtım ile ilgili tutum ve görüşleri hakkında bilgiler almaya yönelik sorular sorulmuştur.
- Beşinci bölümde ilk önce işletmelerin kümelenme modeli hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorularak model hakkında bilgiler verilmiş ve böyle bir modelin içerisinde olmaya karşı tutum ve görüşlerini öğrenmek amaçlı sorular sorulmuştur.
- Anketin altıncı ve son bölümünde ise işletmelerin bugün ve gelecek hakkındaki tutum ve görüşlerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS istatistik programında frekans analizleri yapılarak Excel ortamında grafik ve tablolara çevrilerek daha anlaşılır olması sağlanmıştır. Daha sonra grafik ve tablolardan elde edilen sonuçlardan işletmelerin sorulara karşı tutum ve davranışlarını gösteren reaksiyonları ölçülmüştür. Araştırmanın ikinci aşaması olan saha çalışmanın amacı daha çok firmaların işbirliği, rekabet, kümelenme, inovasyon, markalaşma gibi unsurlar hakkında tutum ve görüşlerini tespit ederek, işletme sahiplerinin sorunlarını ve önerilerini ortaya koymaktır. Aynı zamanda yaptığımız bu çalışmamızla Bartın İl Sanayi Bilim Ve Teknoloji Müdürlüğü ile Bartın Ticaret ve Sanayi Odası'nın halen yürütmekte olduğu ayakkabıcılık sektörü kümelenme çalışmalarına katkı sağlamaktır.

#### **4.6. Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü 3 Yıldız Analizi**

3 yıldız analizi, Avrupa Birliği (AB) ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) küme analizlerinde kullanılan, Avrupa'da "*Cluster Observatory*" platformu tarafından geliştirilen bir modeldir. Son yıllarda Türkiye'de de kümelenme analizlerinde sık kullanılan başlıca yöntemlerden birisi olan 3 yıldız analizi, bu çalışmada İpekyolu Kalkınma Ajansı tarafından 2015 yılında hazırlanan "*Adıyaman Hazır Giyim konfeksiyon Sektörünün Kümelenme Analiz Raporu*" çalışmasından uyarlanmıştır (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2015). 3 yıldız analizi

için elde edilen veriler Bartın Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl müdürlüğü, Bartın Sosyal Güvenlik Kurumu ve TÜİK'ten elde edilmiştir.

Bir sektörün kümelenme potansiyelini ölçen 3 yıldız analizi, 3 parametre üzerinden uygulanmaktadır. Bunlar “*Büyüklik, Başatlık ve Uzmanlık*” parametreleridir. Bu 3 parametre değerleri istihdam verileri ile elde edilmektedir ve şu şekilde hesaplanmaktadır;

**Büyüklik (Size)(ei/Eİ):** Bölgedeki sektör verisinin, sektörün toplam (Türkiye) verisine oranını ifade etmektedir. Burada sektör verisi istihdam olarak alındığı için, Bartın ili ayakkabıcılık sektöründe ki istihdamın, Türkiye’de aynı sektördeki istihdama oranı şeklinde hesaplanmaktadır.

**ei :** Bartın ilinde ayakkabı sektöründe SGK’de kayıtlı çalışan aktif sigortalı sayısı,

**Eİ:** Türkiye’de ayakkabıcılık sektöründe SGK’de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı,

**Başatlık (Dominance)(ei/en):** Bölgedeki sektör verisinin, bölge toplam verisine oranını ifade etmektedir. Yani Bartın ili ayakkabıcılık sektöründe ki istihdamın yine Bartın İli toplam istihdamına oranı şeklinde hesaplanmaktadır.

**ei :** Bartın ilinde ayakkabı sektöründe SGK’de kayıtlı çalışan aktif sigortalı sayısını,

**en :** Bartın ilindeki toplam SGK’de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı,

**Uzmanlaşma (Specialization)[(ei/en) / (Ei/EN)] :** Sektörün bölgedeki payının, sektörün ülkedeki payına oranını göstermektedir. Uzmanlaşma parametresi bir ildeki belirli bir sektördeki istihdamın o ildeki toplam istihdama oranının, aynı sektördeki ulusal istihdamın toplam ulusal istihdama oranından büyük olup olmadığı tespit edilmektedir (KUZKA, 2011).

**ei :** Bartın ilinde ayakkabı sektöründe SGK’de kayıtlı çalışan aktif sigortalı sayısını,

**en:** Bartın ilindeki toplam SGK’de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı,

**Eİ:** Türkiye’de ayakkabıcılık sektöründe SGK’de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı,

**EN :** Türkiye’de toplam SGK’de kayıtlı aktif sigortalı çalışan sayısı,

Bartın ili ayakkabıcılık sektörü 3 yıldız analizi için istihdam oranları şu şekildedir;

**ei**= Bartın ili ayakkabıcılık sektörü aktif çalışan=**771**

**Eİ**= Türkiye ayakkabıcılık sektörü aktif çalışan=**44.826**

**en**= Bartın ili toplam aktif çalışan=**43.349**

**EN**=türkiye toplam aktif çalışan=**27.067.000**

3 yıldız analizinde 3 parametre için (Büyükük, Başatlık, Uzmanlık) bir eşik değeri belirlenmektedir. İstihdam değeri ile elde edilen oranlar bu eşik değeri üzerinde ise o sektör her parametre için bir yıldız almaktadır. Her parametre için eşik değeri ayrı değeri almaktadır. Eşik değeri belirlenmesinde her çalışmada o sektöre yada bölgeye göre farklı değeri alındığı görülmektedir. Ancak uzmanlaşma parametresi için genellikle eşik değeri 1 olarak alınmaktadır. Bu çalışmamızda eşik değeri şu şekilde belirlenmiştir;

**Büyükük eşik değeri**= Türkiye’de ayakkabıcılık sektöründe istihdamı olan 81 ilimiz hesaplamalara alınmıştır.

**Başatlık eşik değeri**= Bartın ilinde ön plana çıkan sektörler baz alındığında en çok 10 sektörde istihdam olması ile ayakkabıcılık sektörünün tüm sektörler içindeki payı baz alınmıştır. Bu sektörler Tablo 29’da belirtilmektedir.

Tablo 29: Bartın İli öne çıkan sektörler

Ahşap Ürünleri Ve Mobilya Sektörü	Ayakkabıcılık Ve Savaş Sektörü
Madencilik	Demir Çelik-Metal Eşya Makine Teçhizat Sektörü
Ahşap Yat Ve Tekne Üretimi Sektörü	Turizm
Tarım Ve Hayvancılık	Lojistik
Tekstil	Gıda

**Uzmanlaşma eşik değeri**= sektörün bölgedeki payının sektörün ülkedeki payına oranının eşit olması bekleneneğinden 1 olarak alınmaktadır. Tablo 30’da 3 yıldız kriterleri ve eşik değeri yer almaktadır.



Tablo 30: 3 yıldız analizi formül ve eşik değerleri

3 Yıldız Analizi Kriterleri	Formül	Eşik Değeri	Değer
Büyüklik	$ei/Eİ$	1/81	0.01234568
Başatlık	$ei/en$	1/10	0.1
Uzmanlaşma	$(ei/en)/(Eİ/EN)$	1	1

Tablo 30’da elde edilen eşik değerlerinden büyük olan her parametre değeri bir yıldız alır. Örneğin sadece büyüklik parametresinden yıldız alıp diğerlerinden alamayan sektör yani tek yıldızlı sektör “aday küme”, iki yıldız alan sektör “potansiyel küme” ve üç yıldız alan sektör ise “olgun küme” kategorisinde yer almaktadır. Tablo 31’de küme kategorileri ve aldığı yıldız sayısı gösterilmektedir.

Tablo 31: Küme kategorileri ve yıldız sayısı

Küme kategorisi	Parametre sayısı	Yıldız sayısı
Aday küme	1	*
Potansiyel küme	2	**
Olgun küme	3	***

Bartın İli ayakkabıcılık sektörünün 3 yıldız analiz sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Bartın ili ayakkabıcılık sektörü 3 yıldız analizi

Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Kümelene Analizi	Türkiye Toplam SGK'de kayıtlı aktif sigortalı çalışan	Bartın Toplam SGK'de kayıtlı aktif sigortalı çalışan	Ayakkabıcılık Sektöründe ki İstihdam		Sonuç	Yıldız alma koşulu	Değerlendirme
			Türkiye	Bartın			
İstihdam	27.067.000	43.349	44.826	771			
Büüklük	0.01234568				0.0171	$e_i/E_i > \text{eşik değeri}$	*
Başatlık	0.1				0,0177	$e_i/en > \text{eşik değeri}$	-
Uzmanlık	1				10,739	$(e_i/en)/(E_i/EN) > \text{eşik değeri}$	*

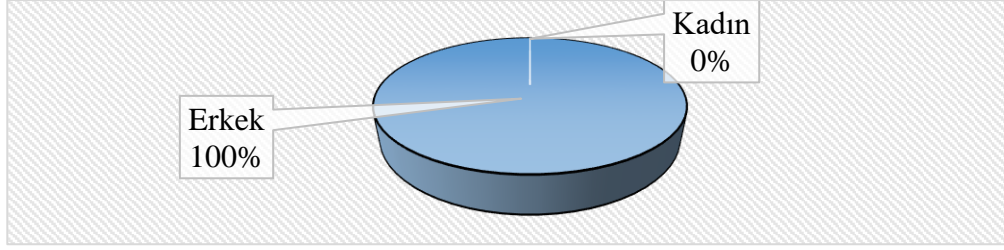
Tabloda görüldüğü üzere Bartın ili ayakkabıcılık sektörü 3 yıldız analizinde elde edilen istihdam verileri ve oranları sonucu iki parametreden yıldız olarak “potansiyel küme” kategorisine girmiştir.

#### 4.7. Saha Çalışması Analizi

Bu kısımda Bartın İli ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanan anketin sonucunda elde edilen veriler analiz edilecektir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar SPSS programında frekans analizleri alınarak Excel ortamında şekil ve tablolara dönüştürülmüştür. Elde edilen bulgular altı başlık halinde ele alınmıştır.

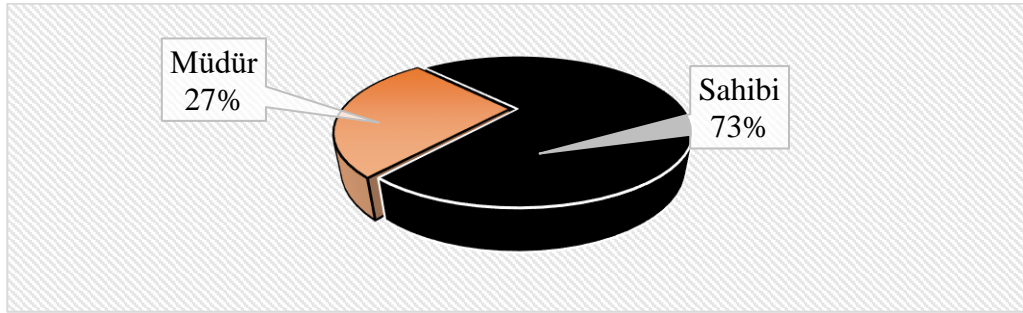
##### 4.7.1. Anket yapılan kişi ve işletmelerin özelliklerine ilişkin veriler

Bu bölümde saha araştırmasına katılan kişilerin demografik özellikleri ile işletmelerin genel özelliklerine ilişkin verilerin analizi yer almaktadır.



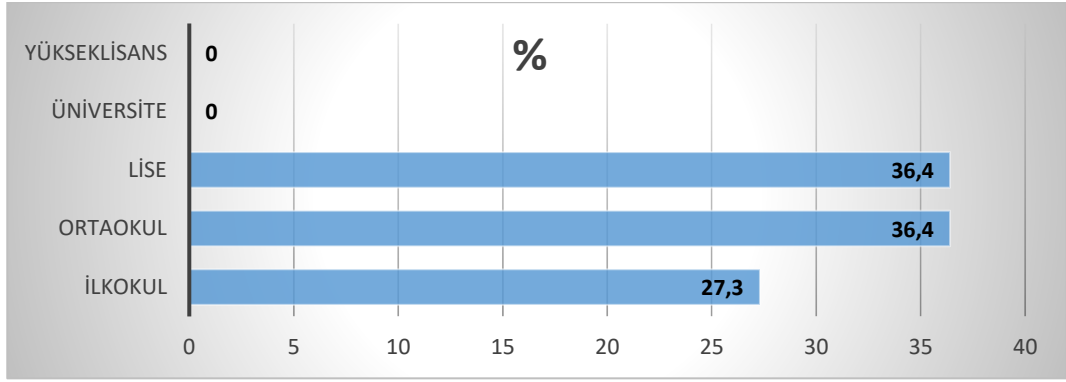
Şekil 16: Anket yapılan kişilerin cinsiyet dağılımı

Şekil 16'ya göre anket yapılan iş sahiplerinin tümünün erkek olduğu, kadın işletme sahibi ve müdür bulunmadığı görülmektedir.



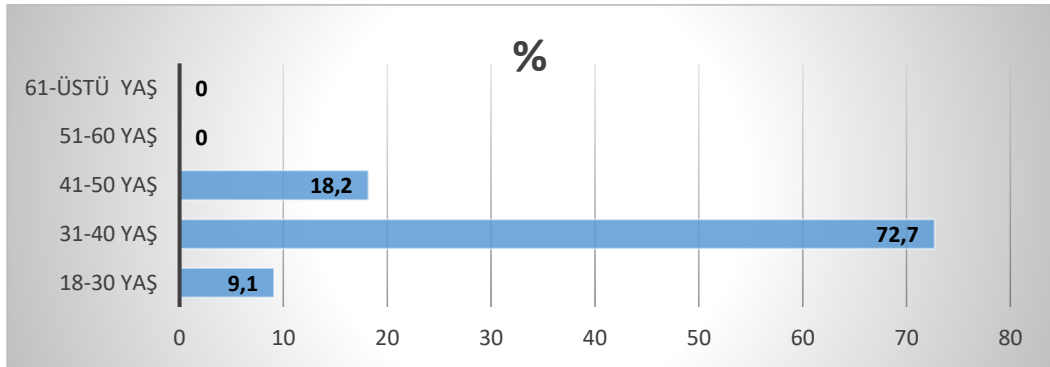
Şekil 17: Anket yapılan kişilerin işletmedeki konumlarına göre dağılımı

Şekil 17'de belirtildiği üzere saha araştırmasına katılan kişilerin %73'ü işletme sahibi iken %27'si ise müdür konumunda olduğu görülmektedir.



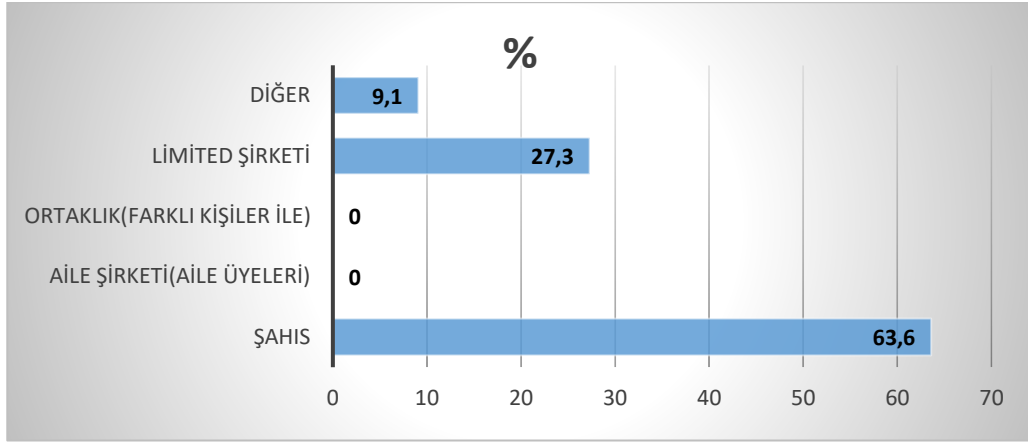
Şekil 18: Anket yapılan kişilerin eğitim durumuna göre dağılımı

Şekil 18’de anket yapılan işletme yöneticilerinin eğitim durumları analiz edildiğinde, bunların %36,4’ünün lise ve ortaokul mezunu, %27,3’ünün ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. İşleme sahibi/müdürü olan kişilerin arasında üniversite veya yüksek lisans mezunu olmaması dikkat çekmektedir. Çoğu saha araştırması sonuçlarına göre işletme yöneticilerinin üniversite mezunu olmaları kümelenme politikasının anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.



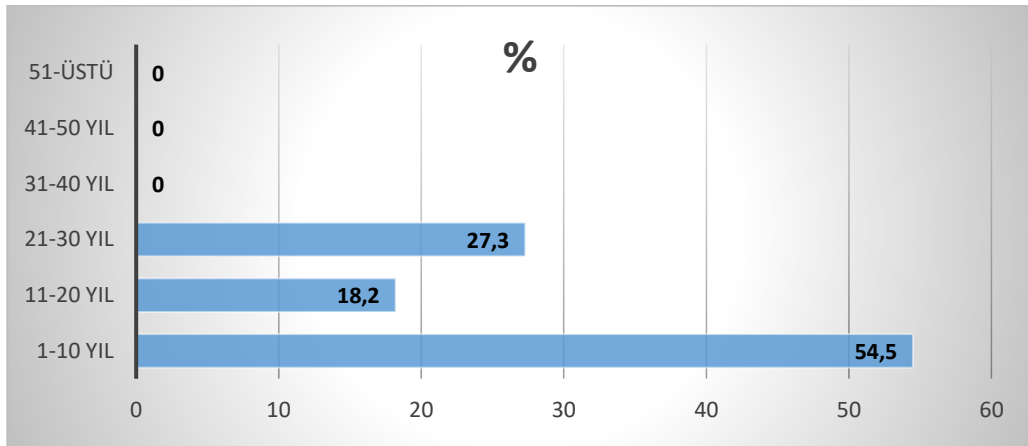
Şekil 19: Anket yapılan kişilerin yaş aralığı dağılımı

Şekil 19’da anket yapılan işletme yöneticilerinin yaş aralığı dağılımı belirtilmektedir. Şekilde işletme yöneticilerinin %72,7’si 31-40 yaş, %18,2’si 41-50 yaş ve %9,1’i 18-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 51-60 yaş ve üzeri yaş aralığı olmaması ve büyük çoğunluğun 31-40 yaş aralığında olması kümelenme modelinin uygulanma potansiyeli açısından avantaj olarak görülmektedir.



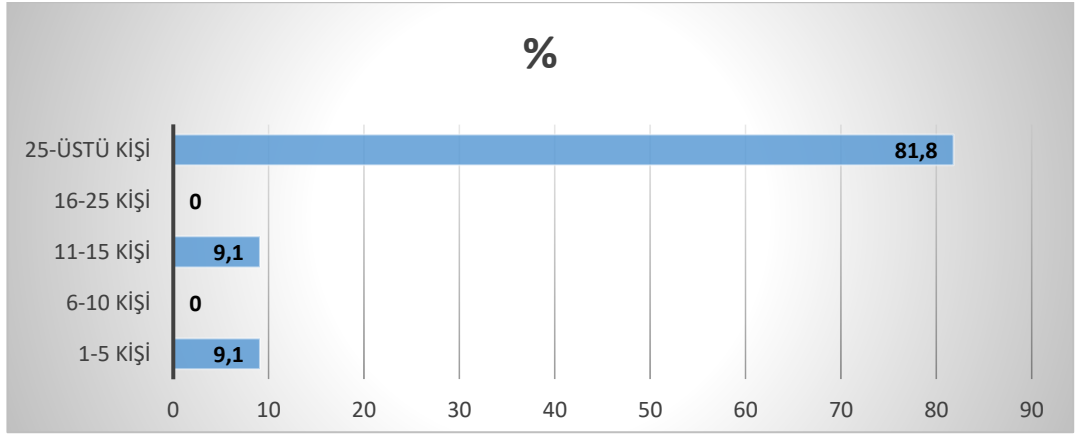
Şekil 20: İşletmelerin hukuki yapısına göre dağılım

Şekil 20'ye göre işletmelerin hukuki yapısına bakıldığında %63,6'sı şahıs şirketi, %27,3'ü limited şirket ve %9,1'i ise diğer yanıtlarını vermişlerdir. Dolayısıyla çoğunluğun şahıs şirketi olduğu görülmektedir.



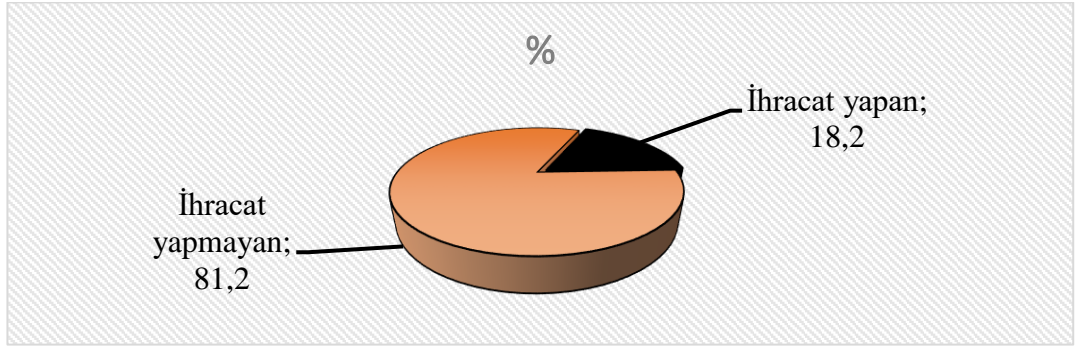
Şekil 21: İşletmelerin faaliyet gösterdiği yıl aralığı dağılımı

Şekil 21'e göre işletmelerin faaliyet gösterdiği yıl aralığına bakıldığında %54,5'i 1-10 yıl arasında faaliyet gösterirken bunu % 18,2 oranla 11-20 yıl aralığı ve %27,3 ile 21-30 yıl aralığı takip etmektedir. Şekilde görüldüğü üzere işletmelerin çoğunluğunun 1-10 yıl arası faaliyette olması genç işletme statüsünün daha fazla olduğu görülürken daha tecrübeli ve olgun işletmelerinde bulunduğu görülmektedir.



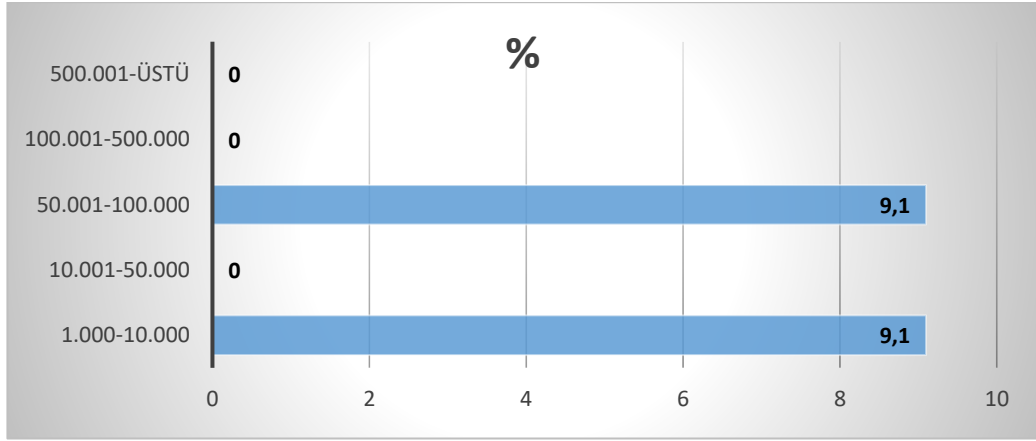
Şekil 22: İşletmelerde çalışan sayısı dağılımı

Şekil 22’de işletmelerde çalışan kişilerin dağılımı verilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere işletmelerin büyük kısmı %81,8 oranı ile 25- üstü kişi istihdam etmektedir.



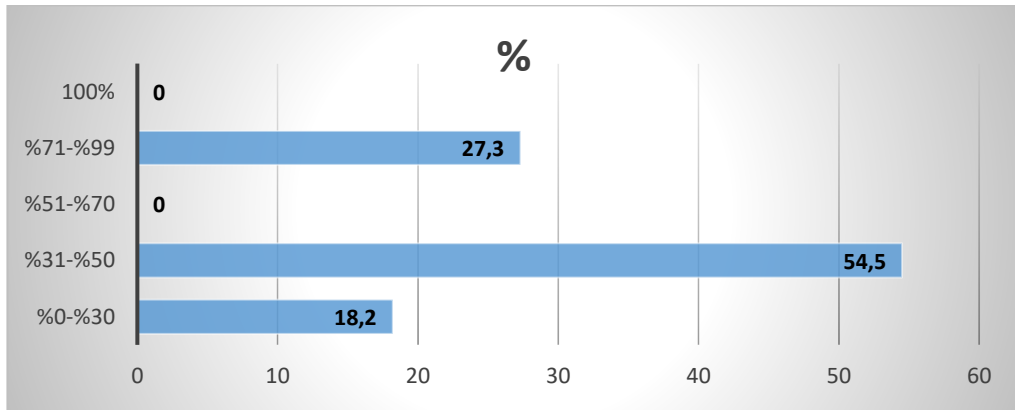
Şekil 23: İşletmelerin ihracat durumu

Şekil 23’e göre İşletmelerin %81,2’si tamamen iç piyasaya üretim yaparken, sadece %18,2’sinin ihracat yaptığı görülmektedir. İşletmelerin büyük kısmının ihracat yapmıyor olması dolayısıyla daha çok yurtiçi pazarlar ile çalıştığı görülmektedir. Buradan İhracat yapan işletme sayısının artırılması için kümelenme gibi bir modelin içinde olmaları gerektiği sonucu çıkarılabilir.



Şekil 24: İhracat yapan işletmelerin 2015 yılı ihracat rakamları (dolar cinsinden)

Şekil 24’de ihracat yapan işletmelerin 2015 yılı için ihracat rakamları yer almaktadır. Saha araştırmasına katılan İşletmelerin büyük kısmı ihracat yapmadığından dolayı 2 işletmenin ihracat rakamları şu şekilde görülmektedir; %9,1’i 1.000-10.000 dolar civarı, %9,1’i 50.001-100.000 dolar civarı ihracat yapmaktadır.



Şekil 25: İşletmelerin kapasite kullanım oranları dağılım

Şekil 25’de işletmelerin kapasite kullanım oranlarına bakıldığında; işletmelerin %54,5’i (%31-%50) aralığında olduğu geri kalan kısmın % 27,3’ü (%71-%99) aralığında ve %18,2’si ise (%0-%30) aralığında kapasiteyle çalıştığı analiz edilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere bütün işletmelerin tam kapasite kullanamadığı görülmektedir. İşletmelerle yapılan saha araştırması sırasında tam kapasite kullanamama nedenlerini genellikle finansal nedenlere bağlamaktadırlar.

#### **4.7.2. İşletmelerin İşbirliği/Ortaklık İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler**

Bir sektörde kümelenme modelinin oluşturulması ilk başta işletmelerin birbirleri ile daha sonra yan paydaşlar ile işbirliği içerisinde olmalarına bağlıdır. İşbirliği içerisinde olmak bilgi paylaşımı ve geliştirilmesi açısından kümelenme modelinin temel taşlarından birisini oluşturmaktadır. Bu açıdan saha çalışmasının bu kısmında işletmelere işbirliği ile ilgili ve kurum ve kuruluşların teşvik ve desteklerinden ne kadar yararlandığı hakkında sorular sorularak görüşleri alınmıştır. İşletmelerin kümelenme potansiyelini ölçmek açısından burada verdikleri cevaplar önemlidir. Tablo 33’de İşletmelerin işbirliği/ortaklık ilişkisine dair tutumları ile ilgili dağılım gösterilmektedir.



Tablo 33: İşletmelerin işbirliği/ortaklık tutumları ile ilgili dağılımı

<i>İşbirliği/ortaklık ilişkileri</i>		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
		%	%	%	%	%
A)	İşletme olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile işbirliği yapıyorum		54,5		45,5	
	İşletme olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile işbirliği yapmak isterim	18,2		18,2	54,5	9,1
B)	Mesleki eğitim kurumları ile (üniversite, meslek lisesi gibi) işbirliği içerisindeyim	45,5			54,5	
	Mesleki eğitim kurumları ile işbirliği içinde olmak isterim		27,3	18,2	54,5	
C)	Yerel ve kamu yönetimlerden (Valilik, Belediye gibi) destek görüyorum		72,7		27,3	
	Yerel ve kamu yönetimlerinden faaliyetleriniz ile ilgili destek görmek için yardım talep ediyorum		36,4		36,4	27,3
D)	Bir sivil toplum kuruluşuna (vakıf, dernek, oda gibi) üyeyim		45,5		45,5	9,1
	Sivil toplum kuruluşlarının vermiş oldukları hizmetlerden yararlanmaktayım		72,7	18,2	9,1	
E)	Üniversite, İŞKUR, Halk Eğitim veya KOSGEB gibi kuruluşlar tarafından hizmet içi eğitim aldım/alıyorum		72,7		27,3	
	Mesleki eğitim konusunda bu kuruluşlardan yardım talep ediyorum		45,5	9,1	36,4	9,1
F)	İşletmem için kalifiye eleman bulmakta zorlanıyorum		9,1		72,7	18,2
	Devletin sağladığı bazı teşviklerden yararlanıyorum		36,4		63,6	

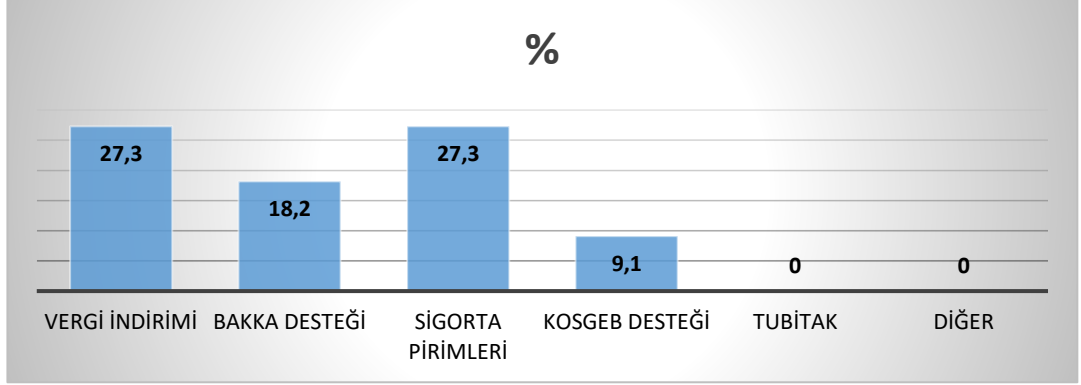
Tablo 33 analiz edildiğinde;

- A.** İşletmelerin %54,5'i aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ile işbirliği yapmadığını, %45,5'i ise işbirliği yaptığını belirtmiştir. Kümelenme modelinde işletmelerarası işbirliklerinin önemi çok büyük olduğundan işletmelere bu konudaki istekleri sorulduğunda %18,2'si işbirliği içerisinde olmak istemezken, %54,5'i "evet", %9,1'i ise "kesinlikle evet" yanıtını vererek işbirliği yapma konusunda olumlu cevap vermişlerdir. İşletmelerin %18,2'si ise bu konuda "kararsız" kalmaktadır. İşletmelerin verdiği cevaplardan işletmelerarası işbirliği yapma oranı düşük çıkarken, ortak iş yapmak isteyenlerin oranı daha yüksek çıkmaktadır. Kararsız kalan işletmelerin ise bilgi eksikliği ve güven problemleri yaşadıkları mülakatlar sırasında edinilen bilgiler arasındadır. Yeterli bilgi ve örnekler verildiği takdirde ortak iş yapma konusunda karar kılabilecekleri gözlemlenmiştir. Kümelenme modelinin oluşturulması açısından edinilen bu sonuçlar olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.
- B.** Kümelenme modelinde diğer işletmeler ile ortak iş yapmak kadar mesleki eğitim kuruluşları ile işbirliği içerisinde olmak da çok önemli bir unsurdur. Bu açıdan işletmelere bu kuruluşlar ile işbirliği içerisinde oldukları belirtilmiş ve işletmelerden %45,5 "kesinlikle hayır", %54,5 ise "evet" cevabı alınmıştır. Mesleki eğitim kuruluşları ile işbirliği içerisinde olma isteklerine ise %27,3'ü "hayır", %54,5'i "evet" cevabı vermekteyken, %18,2'si ise "kararsız" kalmaktadır. Bu oranlar kümelenme açısından değerlendirildiğinde mesleki eğitim kurumları ile işbirliği yapanların oranı yapmayanlara oranla daha yüksektir. Bununla beraber işbirliği içerisinde olmak isteyenlerin oranı daha fazladır. Kararsız kalan işletmelerin ise bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir.
- C.** Bir kümelenme modelinde yerel ve kamu yönetimlerinin rolü çok önemlidir. İşletmelerin ve kümede yer alacak paydaşların bir araya gelmesinde onlara destek olarak daha çok "küme kolaylaştırıcısı" olarak hareket ederler. Bu açıdan bir küme oluşumuna yerel ve kamu yönetimlerinin destek vermesi ve bu desteğin işletmeler tarafından talep edilmesi çok önemlidir. İşletmelere bunun önemi belirtildikten sonra, işletmelerin %72,7'si herhangi bir destek görmediğini, %27,3'ü ise destek gördüğünü belirtmiştir. İşletmelerin faaliyetleri ile ilgili yerel yönetimlerden yardım talebine verdikleri cevaplar ise şu şekildedir; %36,4'ü

“*hayır*”, cevabı vererek herhangi bir yardım talep etmediğini, % 36,4’ü “*evet*” ve %27,3’ü “*kesinlikle evet*” cevapları ile yerel yönetimlerden yardım talep ettiklerini belirtmişlerdir. Oranlara bakıldığında işletmelerin çoğunluğunun destek görmediği ve destek için yardım talebinde buldukları analiz edilmiştir. Kümelenme açısından değerlendirildiğinde işletmeler ile yerel ve kamu yönetimleri arasında işbirliği zayıf görünmektedir.

- D.** İşletmelerin bir araya gelerek bir sivil toplum kuruluşu adı altında toplanmaları küme oluşturmada kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca herhangi bir dernek veya kooperatif çatısı altında bir araya gelen işletmeler küme projelerinden yararlanabilmektedirler. Tablo 39’da görüldüğü üzere işletmelerin % 45,5’i herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye değilken, %45,5’i “*evet*” ve %9,1’i “*kesinlikle evet*” yanıtını vererek bir sivil toplum kuruluşuna üye olduklarını belirtmişlerdir. Ancak sivil toplum kuruluşlarının vermiş oldukları hizmetlerden yararlanma oranları şu şekildedir; işletmelerin %72,7’sinin hizmetlerden yararlanmadığı, %9,1’inin yararlandığı görülürken, %18,2’sinin bu konuda “*kararsız*” kaldıkları analiz edilmiştir. Kümelenme açısından değerlendirildiğinde işletmeler ile sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği oranının zayıf olduğu görülmektedir.
- E.** Üniversiteler, KOSGEB, İŞKUR gibi kurum ve kuruluşlar kümelenmelerin önemli paydaşlarıdır. Bu kurumlar buldukları bölgede zaman zaman sektörel eğitim hizmeti vererek işletme yöneticilerine veya çalışanlarına destek çıkmaktadırlar. Üretim, teknoloji, kalifiye eleman, uzmanlaşma gibi konularda bu kurumların vermiş olduğu eğitimler o sektördeki işletmeler için çok önemlidir. Bu açıdan işletme yöneticilerine bu gibi kurumlardan hizmet içi eğitim aldığı konusu sorulduğunda işletmelerin %72,7’si “*hayır*”, %27,3’ü ise “*evet*” cevabı vermişlerdir. Bu kurumlardan mesleki eğitim konusunda eğitim talebi işletmeler açısından değerlendirildiğinde; işletmelerin %45,5’i “*hayır*”, %36,4’ü “*evet*”, %9,1’i “*kesinlikle evet*” cevabı vermişlerdir. %9,1’i ise “*kararsız*” kalmaktadır.
- F.** İşletmelerin diğer işletmeler ve mesleki eğitim kurumları ile işbirliği içerisinde olmalarının en önemli getirilerinden biriside kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaktır. Tablo 39’da görüldüğü üzere işletmelerin %9,1’i kalifiye eleman bulmakta zorlanmazken, %72,7’si “*evet*” ve %18,2’si “*kesinlikle evet*” diyerek bu konuda çok zorlandıklarını göstermektedirler. İşletmelere işbirliği ile ilgili yöneltilen diğer ve son soru ise devletin işletmelere sağladığı teşviklerden

yararlanıp yararlanmadıkları olmuştur. Küme çalışmalarının en önemli aktörü olan devlet, işletmelere çeşitli teşvikler sağlamaktadır. Tabloda belirtildiği üzere bu teşviklerden işletmelerin %36,4'ü yararlanmazken,%63,6'sı yararlanmaktadır.

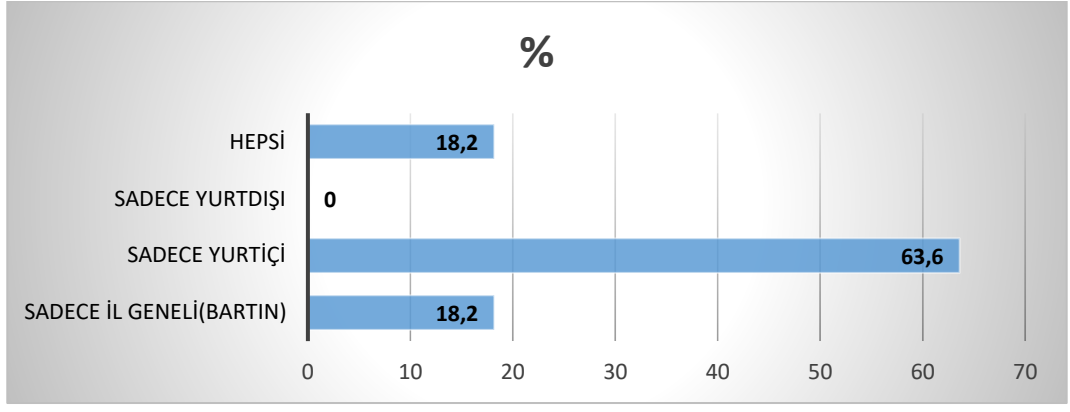


Şekil 26: İşletmelerin yararlandığı teşvikler ve dağılımları

Şekil 26'da işletmelerin yararlandığı devlet teşvikleri yer almaktadır. İşletmelerin % 27,3'ü vergi indiriminden, %18,2'si BAKKA desteğinden, % 27,3'ü sigorta priminden, %9,1'i ise KOSGEB priminden yararlanmaktadır. Burada vergi indirimini ve sigorta priminden yararlanan işletmelerin aynı zamanda BAKKA desteğinden de yararlandıkları analiz edilmiştir.

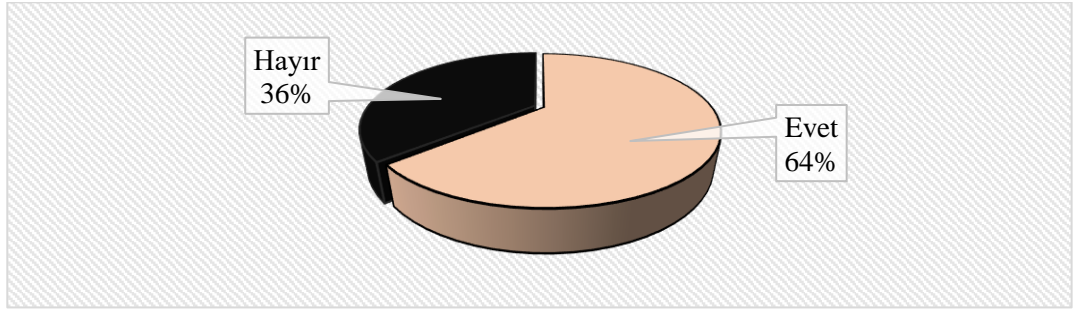
#### 4.7.3. İşletmelerin Rekabet İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler

Kümelenme modelinin işletmelere sağladığı en büyük avantaj rekabet gücünü arttırabilme özelliğidir. İşletmeler bir küme içinde işbirliği ile ortak iş yaparak uzmanlaşma, bilgi paylaşımı, teknoloji transferi gibi tek başlarına hareket ettiklerinden daha çok avantaj sağlar ve rakiplerine karşı daha güçlü olabilmektedirler. Bu yüzden rekabet işletmeler için çok önemli bir konudur. Saha araştırmasının bu kısmında işletmelere rekabet ile ilgili sorular yöneltilerek bu konudaki tutum ve görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.



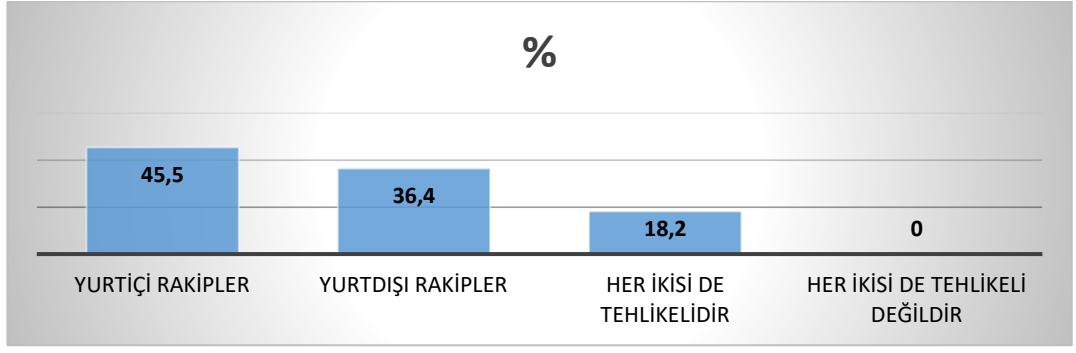
Şekil 27: İşletmelerin çalıştıkları piyasa durumları

Şekil 27’de anket yapılan işletmelerin üretimlerini daha çok hangi piyasada sattıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Şekilde görüldüğü üzere işletmelerin % 63,6’sı yurtiçi piyasa ile çalışırken %18,2’si sadece İl genelinde (Bartın) satış yapmaktadır. İşletmelerin %18,2’si ise hem yurtiçi hem de yurtdışı piyasalara ürün pazarlamaktadır. Oranlara bakıldığında yurtdışı üretim yapan ayakkabı işletmesi yurtiçi üretim yapan işletme oranına göre daha azdır.



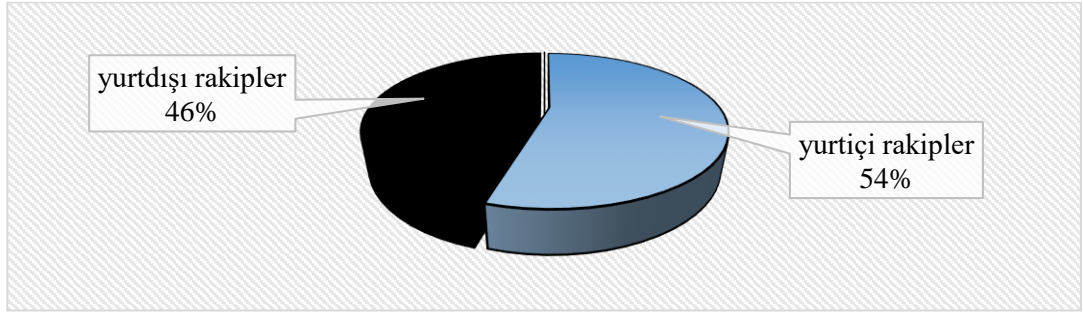
Şekil 28: İşletmelerin rakip işletmelere karşı rekabet güçlerinin varlığı

Şekil 28’de “*bu sektördeki rakip işletmelere karşı rekabet gücünüzün olduğuna inanıyor musunuz?*” sorusuna karşılık işletmelerin verdiği oranlar yer almaktadır. İşletmelerin %36’sı diğer işletmelere karşı rekabet gücünün olduğuna inanmazken %64’ü rekabet gücünün olduğuna inanmaktadır.



Şekil 29: Faaliyette bulunduğu sektöre göre işletmelerin rekabette tehlikeli gördüğü piyasa yapısı

Şekil 29’da Bartın ayakkabı sektörü işletmeleri için bu sektörde faaliyet gösteren yurtiçi ve yurtdışı rakiplerin üretimleri karşısında hangi rakiplerin onları daha çok zorlayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin %45,5’i yurtiçi rakipleri daha tehlikeli görürken, %36,4’ü yurtdışı rakipleri daha çok tehlikeli görmektedir. İşletmelerin %18,2’si ise her iki piyasayı da onlar için daha tehlikeli bulmaktadır.



Şekil 30: İşletmelerin rekabette öncelikli gördüğü piyasa yapısı

Şekil 30’da işletmelerin öncelikli gördüğü piyasa yapısı oranları gösterilmektedir. İşletmelerin % 46’sı yurtdışı rakipleri öncelikli rakip olarak görürken, %54’ü yurtiçi rakipleri görmektedir.

Tablo 34: Rekabet gücünü belirleyen unsurların işletmeler için önem durumu

<i>Rekabet Gücü Unsurları</i>	Kesinlikle Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Kesinlikle Önemli
	%	%	%	%	%
Ürün kalitesi				54,5	45,5
Ürün miktarı		9,1		54,5	36,4
Ürün çeşitliliği			9,1	54,5	36,4
Müşteri sayısı				54,5	45,5
Müşteri memnuniyeti				45,5	54,5
Zamanında teslim				45,5	54,5
Düşük maliyetli üretim			9,1	54,5	36,4
Fiyat politikası				63,6	36,4
Teknoloji kullanımı			18,2	54,5	27,3
Marka			9,1	36,4	54,5
Ambalajlama				72,7	27,3
İhracat		9,1	18,2	36,4	36,4
Finansman				54,5	45,5
Mesleki eğitim			9,1	54,5	36,4
Yeni ürün geliştirme			9,1	54,5	36,4

Saha çalışmasının bu kısmında rekabet gücünü belirleyen unsurların, Bartın ayakkabıcılık sektöründeki işletmeler için hangisinin daha çok önemli veya önemsiz olduğunu tespit etmek amaçlı 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. “Kesinlikle önemli” ve “kesinlikle önemsiz” seçenekleri aralığında işletmelerin verdikleri cevapların dağılımı Tablo 34’de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde;

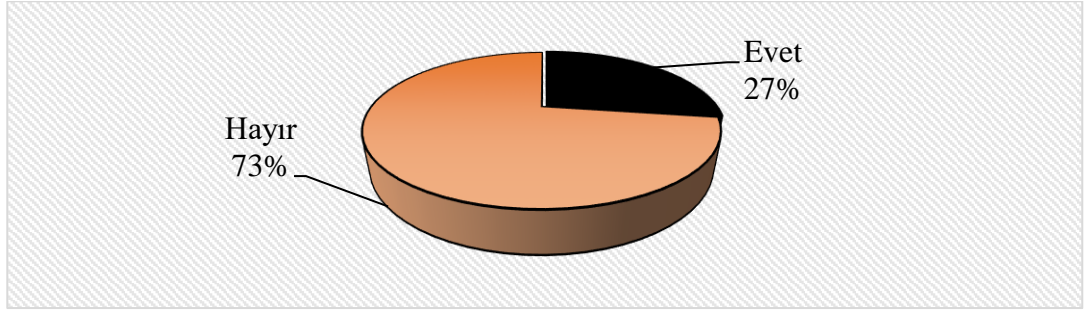
- İşletmelere sunduğumuz rekabet unsurları için “Kesinlikle önemsiz” seçeneği hiçbir işletme tarafından seçilmemiştir. Bu durumda rekabet edebilmek için bütün unsurlar işletmelere göre kesinlikle önemsiz değildir.
- “Önemsiz” seçeneğinde; işletmelerin %9,1’i “ürün miktarı” ve %9,1’i ise “ihracat” unsurlarını rekabet için önemsiz bulmaktadır. Ürün miktarı ve ihracat unsurlarının bu işletmeler için önemsiz kategorisinde yer alması fason üretim yapmaları ve ihracat yapmıyor olmalarından kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir.

- “*Ne önemli ne önemsiz*” seçeneğine bakıldığında; işletmelerin %9,1’i “*ürün çeşitliliği*”, %9,1’i “*düşük maliyetli üretim*”, % 18,2’si “*teknoloji kullanımı*”, % 9,1’i “*mesleki eğitim*” ve %9,1’i ise “*yeni ürün geliştirme*” unsurlarını kendileri için bu seçenekte değerlendirmişlerdir. Rekabet gücü elde etmede bu unsurların işletmeler için bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.
- “*önemli*” seçeneği incelendiğinde; rekabet unsurlarının hepsi işletmelerin geneli için bu seçenekte yer almaktadır. Rekabet unsurlarından “*ambalajlama*” unsuru işletmelerin %72,7 si için önemli iken, %45,5’i “*müşteri memnuniyeti*” ve “*zamanında teslim*” unsurlarını, % 36,4’ü “*marka*” ve “*ihracat*” unsurlarını ve %54,5’i ise diğer rekabet unsurlarını kendileri için rekabet gücü elde etmede önemli bulmaktadırlar.
- “*Kesinlikle önemli*” seçeneği ise bize işletmelerin rekabet gücü elde etmede hangi unsurların onlar için daha çok ön planda olduğunu göstermektedir. İşletmelerin %54,5’i “*müşteri memnuniyeti*”, “*zamanında teslim*” ve “*marka*” unsurları için bu seçeneği seçerken, %45,5’i “*ürün kalitesi*”, “*müşteri sayısı*” ve “*finansman*” unsurlarını rekabet gücü elde etmede kesinlikle önemli görmektedir. İşletmelerin % 27,3’ü “*ambalajlama*” unsurunu ve %36,4’ü ise diğer rekabet unsurlarını kesinlikle önemli görmektedir.
- İşletmeler için rekabet gücü elde etmede ambalajlama unsuru ön plana çıkarken bunu müşteri memnuniyeti, zamanında teslim ve marka unsurları takip etmektedir.

#### **4.7.4. İşletmelerin Marka, İnovasyon Ve Tanıtım İle İlgili Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler**

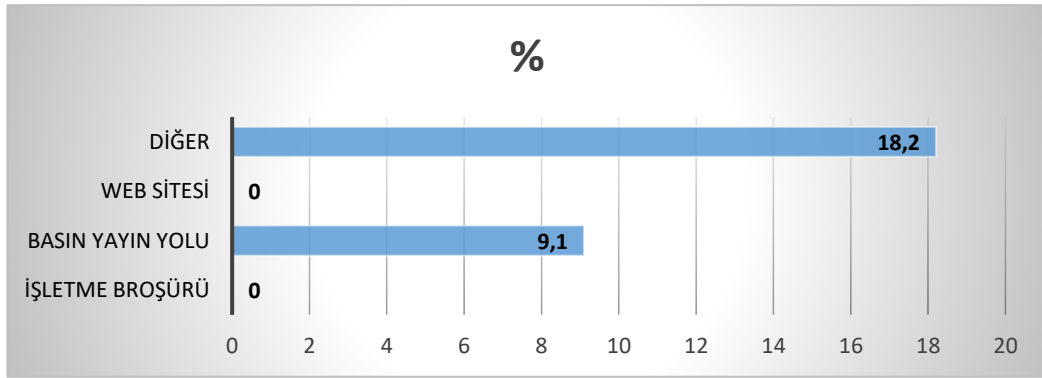
Günümüzde işletmelerin bir yandan hızla değişen rekabet ortamında rekabet gücü elde etmeleri bir yandan da bu değişen piyasa ortamında fazla etkilenmeden varlıklarını sürdürebilmeleri marka, inovasyon ve tanıtım gibi unsurlara bağlıdır. Bir küme içerisinde yer alan işletmeler bu unsurlara tek başlarına hareket ettiklerinden daha çabuk elde etme fırsatı yakalayabilirler. İnovasyon her işletme için katma değer oluşturmak amacıyla ürünlerinde, hizmetlerinde ve bunları pazarlama şekillerinde geliştirilen özellikleri ifade ederken, marka; işletmenin adını yerel ve uluslararası pazarlarda tanıtıp, ürettikleri ürünü benzerlerinden ayıran en önemli özelliktir. Bu yüzden saha çalışmamızın bu kısmında işletmelere marka, inovasyon ve tanıtım ile ilgili sorular yöneltilerek tutum ve görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.





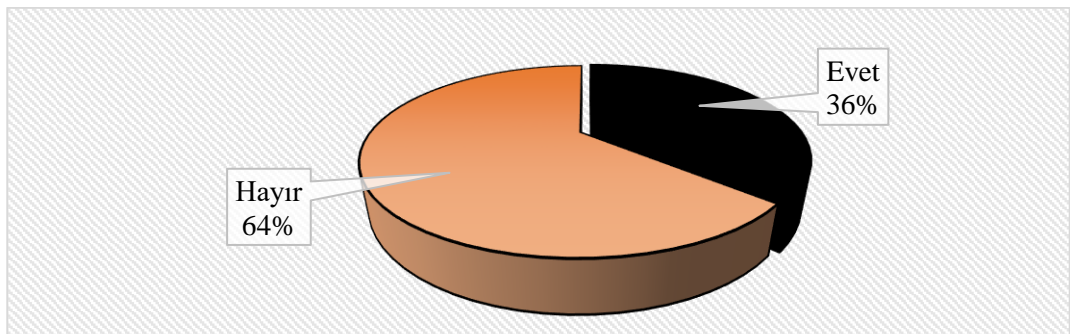
Şekil 31: İşletmelerin tanıtım ve reklam faaliyetlerinde bulunma durumu

Şekil 31’de işletmelere “*tanıtım ve reklam faaliyeti yapıyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiş ve işletmelerin %73’ü “*hayır*” cevabı verirken, % 27’si “*evet*” cevabını vermiştir. İşletmelerin çoğunluğu tarafından ürettikleri ürünlerin tanıtım ve reklamı yapılmaması daha çok fason üretim yapmalarından kaynaklı olduğu mülakatlar sırasında tespit edilmiştir.



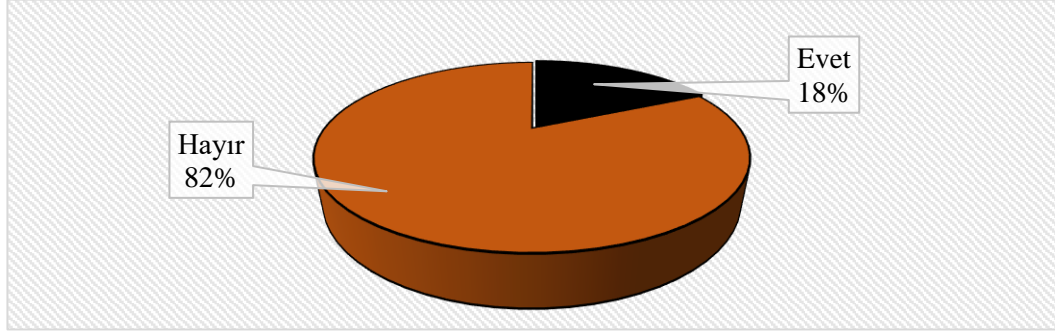
Şekil 32: İşletmelerin yaptığı tanıtım ve reklam faaliyetleri

Şekil 32’de tanıtım ve reklam faaliyeti yapan işletmelere ne tür tanıtım ve reklam faaliyeti yaptığı sorulmuş ve işletmelerin %9,1’i “*basın-yayın yolu*”, %18,2’si ise “*diğer*” diyerek cevap vermiştir.



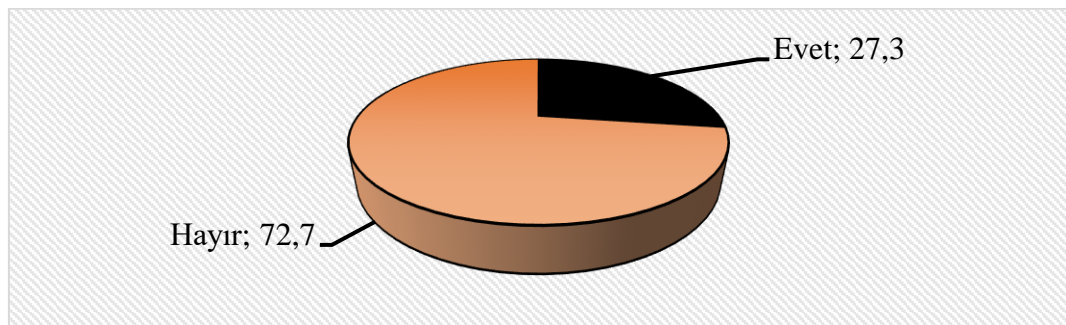
Şekil 33: İşletmelerin fuarlara katılım durumu

İşletme yöneticileri zaman zaman ürettikleri ürünlerin tanıtımı için yurtiçinde veya yurtdışında gerçekleştirilen fuarlara katılırlar. Bu sayede ürettikleri ürünlere talep artarken, ürünleri pazarlaması daha kolay olabilmektedir. Bu açıdan işletme yöneticilerine yurtiçinde veya yurtdışında bu tarz fuarlara katılıp katılmadığı sorulduğunda, şekil 33’de işletmelerin %64’ü “*hayır*” diyerek katılmadığını, %36’sı ise “*evet*” diyerek katıldığını belirtmiştir.



Şekil 34: İşletmelerin son 2 yıl içerisinde sektöre yeni bir ürün sunma durumu

Şekil 34’de işletmelerin son 2 yıl içerisinde faaliyet gösterdiği sektöre yeni bir ürün veya hizmet sunup, sunmadığı sorulmuştur. İşletmelerin %81’i “*hayır*” cevabını verirken, %18’i “*evet*” cevabını vermiştir. İşletmelerin çoğunluğu piyasaya yeni bir ürün ya da hizmet sunmamıştır, mülakatlar sırasında işletmelerin bunun nedenini yine fason üretim yaptıkları için gerçekleşmediğini belirtmişlerdir.

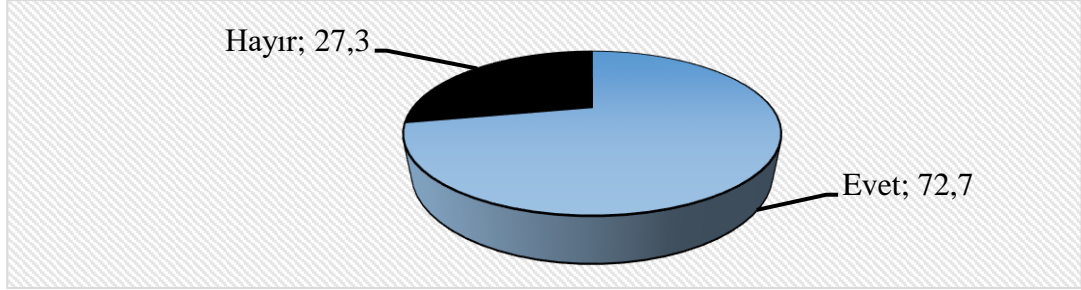


Şekil 35: İşletmelerin sahip olduğu tescilli marka durumu

İşletmelere kendilerine ait tescilli markalarının olup olmadığı sorulmuş ve şekil 35’de görüldüğü üzere işletmelerin %72,7’si hayır cevabı vererek kendilerine ait tescilli bir markalarının olmadığını, %27,3’ü evet diyerek bir markaya sahip olduklarını belirtmişlerdir.

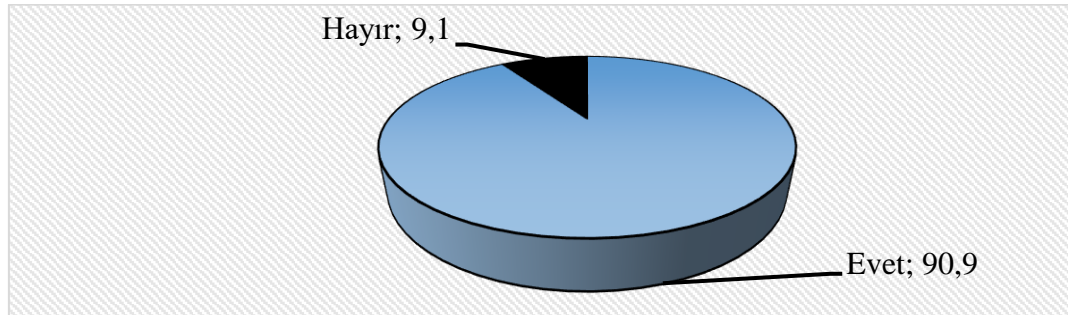
#### 4.7.5. İşletmelerin Kümelenme Modeline Karşı Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler

Anketin bu kısmında işletmelere kümelenme modeli ile ilgili sorular sorularak bu modele karşı tutum ve görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 36: İşletmelerin kümelenme kavramı hakkında bilgi sahibi olma durumları

Şekil 36’da Bartın ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerine kümelenme kavramı hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuş ve işletmelerin %72,7’si “evet”, %27,3’ü “hayır” cevabını vermişlerdir. Mülakatlar sırasında, evet cevabını veren işletme yöneticilerinin 2016 Mayıs ayında Bartın Ticaret ve Sanayi Odası ve Bilim Sanayi Teknoloji Müdürlüğü tarafından düzenlenen ayrıca Bartın Üniversitesi, KOSGEB, İl Dernekler Müdürlüğü ve BAKKA’nın da katılımıyla saya atölye işletmecilerine yönelik gerçekleştirilen bilgilendirme toplantısına katıldıklarını ayrıca Konya ayakkabıcılık kümelenmesini görmek üzere ziyarette bulduklarını ifade ederek bilgi sahibi oldukları gözlemlenmiştir.



Şekil 37: İşletmelerin kümelenme modelinin içinde olmayı isteme durumları

İşletme yöneticilerine kümelenme kavramı hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulduktan sonra, kümelenme kavramının tanımı yapılarak slaytlar eşliğinde modelin tanıtımı, işletmelere sağladığı avantajlar ve Türkiye’den birkaç başarılı küme örnekleri gösterilmiştir. Daha sonra işletme yöneticilerine böyle bir birlikteliğin içinde olmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Şekil 37’de görüldüğü üzere işletmelerin %90,9’u “evet” diyerek

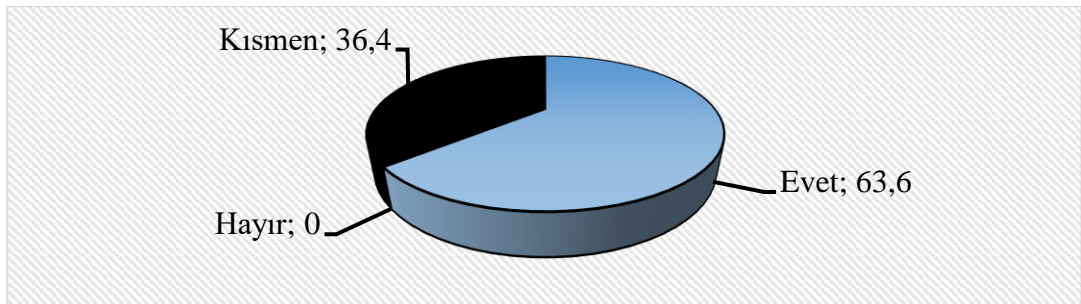
kümelenme modeline karşı olumlu tavır sergilerken %9,1'i ise "hayır" cevabı vermiştir. Oranlara bakıldığında işletmelerin çoğunluğu bir kümelenme modeli içerisinde olmak istemektedirler. Ancak kümelenme gibi bir birlikteliğin önünde bazı engellerin ve gerekli unsurların olduğunu belirtmişlerdir.

İşletme yöneticilerine bu engellerin ve kümelenme için gerekli unsurların ne olduğu sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda tablo 35 oluşturulmuştur.

Tablo 35: İşletmelere göre kümelenmeyi engelleyen ve gerekli olan unsurlar

Engeller	Gerekli unsurlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sermaye</li> <li>• Firmaların mali yapısı</li> <li>• Aynı düşüncelerin olmaması</li> <li>• Tahammülsüzlük</li> <li>• Güven ortamının olmaması ve olmayacağı</li> <li>• Bir araya gelebilmek</li> <li>• İşletmelerin kendi çıkarlarını kümedeki diğer işletmelerin önüne geçirmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sermaye</li> <li>• Ben değil biz denilmeli</li> <li>• Azim</li> <li>• Finansman</li> <li>• Eşitlik</li> <li>• Karşılıklı güven</li> <li>• Sonuçların anlık değil uzun vadede olacağı inancının olması</li> <li>• Karşılıklı anlayış</li> </ul>

Tablo 35 incelendiğinde işletmeler için kümelenme modelinin oluşturulmasında en önemli engelin güven sorunu olduğu görülmektedir. İşletme yöneticileri güven ortamının olmadığını ve bu yüzden birbirlerine karşı tahammülsüzlük, disiplin, işletmelerin kendi çıkarlarını ön planda tutması gibi engellerin olduğunu veya olacağını belirtmişlerdir. Bunların yanında sermaye unsurunun da işletmeler için bir engel oluşturduğu görülmektedir. Diğer taraftan bir kümelenme modeli için gerekli unsurların başında yine birbirlerine karşı güven unsuru gelirken, finansman, disiplin, anlayış ve eşitlik gibi unsurların işletmelerin kümelenmesi için gerekli olduğu görülmektedir.



Şekil 38: İşletmelerin Bartın Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nün kümelenme yönündeki çalışmalarından memnuniyet durumları

Şekil 38'de işletmelere Bartın Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nün kümelenme modeli ile ilgili kendilerine yönelik çalışmalarından memnuniyet durumları sorulmuştur. İşletmelerin %63,6'sı “*evet*” cevabı vererek memnun olduğunu belirtirken, %36,4'ü ise “*kısmen*” cevabını vermiştir.

Tablo 36: İşletmelerin kümelenme ile ilgili tutum ve görüşlerine ilişkin veriler (%)

<i>İşletmelerin kümelenme ile ilgili unsurlara karşı tutum ve görüşleri</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmeler için kümelenme modelinin faydalı olacağını düşünüyorum			36,4	54,5	9,1
Aynı coğrafi alanda olan ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliği yapmaları gereklidir.		9,1	27,3	63,6	
İhracat yapabilmek için işletmelerin diğer işletmeler ile işbirliği yapması gereklidir.			27,3	63,6	9,1
İşletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için kümelenme içinde olması gereklidir			36,4	54,5	9,1
İşletmelerin işbirliği içinde olmaları ticari sırları açığa çıkaracağına inanıyorum		45,5	27,3	18,2	9,1
Kümelenme gibi bir işbirliğinin yönetiminin zor olacağını düşünüyorum		18,2	36,4	18,2	27,3
Mesleki eğitim kuruluşlarının eğitim, AR-GE gibi konularda destek vermesinin gerektiğini düşünüyorum		9,1	18,2	45,5	27,3
İşletmemin bir kümelenme içerisinde olması karlılığımı arttıracığını düşünüyorum			36,4	63,6	
Kümelenme gibi bir organizasyonda olmak bağımsız olmamı engelleyeceğini düşünüyorum		45,5	36,4	9,1	9,1
Kümelenme ile nitelikli eleman ihtiyacının daha kolay karşılanacağını düşünüyorum		9,1	27,3	54,5	9,1
Kümelenme yapısının ek masraflar çıkaracağını düşünüyorum		27,3	45,5	9,1	18,2
İşletmelerin aralarındaki rekabetten dolayı kümelenme gibi bir modelin içerisinde bulunacaklarını düşünmüyorum		9,1	27,3	45,5	18,2
Kümelenme eğilimde güven duygusunun çok önemli olduğunu düşünüyorum		9,1	36,4	27,3	27,3
Kümelenme eğilimde olan işletmelere sağlanan teşviklerin faydalı olacağını düşünüyorum			18,2	36,4	45,5

Tablo 36 analiz edildiğinde;

- İşletmelerin kümelenme modelinin kendilerine fayda sağlayıp sağlamayacağı konusunda ne düşündükleri önemlidir. Bu yüzden bu modelin faydalı olacağı konusunu anket yapılan işletmelere yönelttiğimizde işletmelerin %54,5'i "katılıyorum", %9,1'i ise "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerini işaretleyerek, kümelenme modelinin kendileri için faydalı olacağına inanmaktadır. İşletmelerin %36,4'ü ise bu konuda "kararsız" kalmaktadır. Mülakatlar sırasında işletmelerin %36,4'ünün güven problemi nedeni ile kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir.
- Bartın ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %63,6'sı bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliği içerisinde hareket ederek ortak iş yapmalı konusuna katılmaktadırlar. İşletmelerin %27,3'ü kararsızken, %9,1'i ise bu konuya katılmamaktadır. İşletmelerin çoğunluğunun ortak iş yapma konusuna katılması kümelenme modelinin oluşturulması açısından olumlu değerlendirilebilir. Ortak iş yapmada kararsız kalan işletmelerin, işletme çıkarları, finansman, güven, disiplin gibi unsurlardan dolayı kararsız kaldıkları mülakatlar sırasında gözlemlenmiştir.
- Anket yapılan işletmelerin çoğunluğu ihracat yapmamaktadır. İhracat yapabilmek için işbirliği içerisinde hareket etme konusuna işletmelerin %63,6'sı "katılıyorum", %9,1'i "kesinlikle katılıyorum" cevabı vererek bu konuda istekli olduklarını belirtmişlerdir. %27,3'ü ise "kararsız" kalmaktadır. İhracat kümelenme modelinin en önemli avantajlarından birisidir. İşletmelerin çoğunluğu ihracat için işbirliği konusuna olumlu bakarken, kararsız kalan işletmelerin zaten ihracat yapan işletmeler olduğu gözlemlenmiştir.
- Zorlu piyasa şartlarında işletmelerin varlığını devam ettirmek için rekabet gücüne sahip olmaları çok önemlidir. Rekabet gücü elde edebilmek için ise işbirliği içerisinde olmak kümelenme modelinin vazgeçilmez bir unsurudur. Bu konuya işletmelerin %54,5'i "katılıyorum", %9,1'i ise "kesinlikle katılıyorum" cevabını vererek rekabet için işbirliğine olumlu bakarken, %36,4'ü ise bu konuda "kararsız" kalmaktadır.
- İşletmeler çoğu zaman kendi üretim tekniklerinin, pazarlama, ambalajlama yöntemleri ve fiyat politikası gibi kendilerine ait unsurların diğer işletmeler tarafından bilinmesini istemeyebilirler. Kümelenme modelinin bu gibi ticari sırları açığa çıkaracağı konusuna işletmelerin %45,5'i "katılmazken", %18,2'si

“katılıyorum”, %9,1’i ise “kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek ticari sıraların açığa çıkacağına inanmaktadır. İşletmelerin %27,3’ü ise bu konuda “kararsız” kalmaktadır.

- Küme modeli; içerisinde aynı sektörde faaliyet gösteren birçok işletmenin yer aldığı bir modeldir. Bütün işletmelerin işbirliği içerisinde aynı misyon ve vizyon amacına hizmet etmesini sağlamak, ortak hareket ederek işbirliği yapmak gibi konuların yani küme yönetiminin zor olduğu işletmeler tarafından düşünülen bir konudur. Bu konuya anket yapılan işletmelerin %18,2’si “katılmazken”, %18,2’si “katılıyorum” %27,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabı ile işletmelerin bir araya gelerek aynı organizasyon içerisinde ortak hareket ettiklerinde bu organizasyonun yönetiminin zor olacağını düşünmektedirler. İşletmelerin %36,4’ü ise bu konuda “kararsız” kalmaktadır.
- Kümelenme modeli; işletmelerin işbirliği yapmaları yanında mesleki eğitim kuruluşlarının da onlara AR-GE, danışmanlık, mesleki eğitim gibi konularda destek verdiği bir modeldir. Anket yapılan işletmelerin %45,5’i “katılıyorum”, %27,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabı ile mesleki eğitim kuruluşlarının işletmelere bu konularda destek vermesi gerektiğini düşünmektedir. İşletmelerin %9,1’i ise bu konuya “katılmazken”, %18,2’si ise “kararsız” kalmaktadır.
- İşletmeler bir küme içerisinde ortak iş yaparak karlılıklarını tek başlarına hareket ettiklerinden daha çok arttırabilirler. Bu konuya işletmelerin %63,6’sı “katılırken”, %36,4’ü “kararsız” kalmaktadır. Mülakatlar sırasında kararsız kalan işletmelerin ortak iş yaparken herkesin kendi menfaatlerini ön planda tutacağını düşündüğü için kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir.
- İşletmeler kümelenme gibi bir organizasyonun içinde olduklarında bağımsız hareket etmeyi engelleyen bir takım unsurların olduğunu düşünebilirler. Bu açıdan anket yapılan işletmelerin bu konuda ne düşündüğünü tespit etmek amaçlı “kümelenme modeli bağımsız olmamı engeller” sorusu yöneltilmiştir. İşletmelerin %45,5’i buna “katılmazken”, %9,1’i ise “katılıyorum”, %9,1’i “kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek kümelenme modelinin bağımsız hareket etmelerini engelleyeceğini düşünmektedirler. İşletmelerin %36,4’ü ise bu konuda “kararsız” kalmaktadır. Mülakatlar sırasında bu işletmelerin kümelenme modelinin tam olarak nasıl işleyeceği konusunda bilgi sahibi olmadıkları için kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir.



- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelerek ortak iş yapmaları aynı zamanda küme içerisinde destek veren kuruluşlarında olması nitelikli eleman ihtiyacını karşılamada büyük bir avantaj sağlamaktadır. Örneğin ayakkabıcılık kümesinin bulunduğu bir bölgede ayakkabıcılık üzerine eğitim veren bir kurumun olması o kümeye nitelikli eleman sağlayabilmektedir. Bu konuya işletmelerin %54,5'i ile %9,1'i "*katılırken*", %9,1'i ise "*katılmamaktadır*". İşletmelerin %27,3'ü ise bu konuda "*kararsız*" kalmaktadır.
- İşletmeler için finansman önemli bir unsurdur. Artan her ek masraf işletmelerin mali yapısını etkileyebilmektedir. Bu açıdan kümelenme modelinin işletmeler için ek masraflar çıkaracağı konusuna işletmelerin %27,3'ü "*katılmazken*", %9,1'i "*katılıyorum*", %18,2'si ise "*kesinlikle katılıyorum*" cevabını vererek kümelenme modelinin ek masraflar çıkaracağını düşünmektedir. İşletmelerin %45,5'i ise "*kararsız*" kalmaktadır.
- Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler aralarındaki rekabetten dolayı genellikle işbirliği içerisinde olmak istemezler. Bu da kümelenme modelinin oluşumunu engelleyen önemli faktörlerden birisidir. Anket yapılan işletmelerin %45,5'i "*katılıyorum*", %18,2'si "*kesinlikle katılıyorum*" cevabını vererek rekabet unsurunun işbirliğini engelleyeceği konusuna katılmaktadırlar. İşletmelerin %9,1'i ise bu konuya "*katılmazken*", %27,3'ü "*kararsız*" kalmaktadır.
- Kümelenme modelini oluşturan temel faktörlerden biriside işletmelerin birbirlerine karşı duydukları güven duygusudur. İşletmeler birbirlerine güvendikleri takdirde işbirliğine giderek ortak iş yapabilmektedirler. Bu açıdan işletmelerin %27,3'ü "*katılıyorum*" ve %27,3'ü "*kesinlikle katılıyorum*" cevabı ile kümelenme eğiliminde güven duygusunun önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin %36,4'ü se bu konuda "*kararsız*" kalırken, %9,1'i ise önemli olmadığını düşünmektedir.
- Kümelenme modelinde devlet "küme kolaylaştırıcı" rolüyle yer almaktadır. Bir kümenin oluşumuna çeşitli teşvikler sağlayarak destek verir. Bu teşviklerin faydalı olup olmadığı konusuna işletmelerin %36,4'ü "*katılıyorum*" ve %45,5'i "*kesinlikle katılıyorum*" cevabı ile teşviklerin faydalı olacağını düşünürken, %18,2'si bu konuda "*kararsız*" kalmaktadır.

#### 4.7.6. İşletmelerin Bugün ve Gelecek Hakkındaki Tutum ve Görüşlerine İlişkin Veriler

İşletmelerin kümelenme potansiyellerini ölçerken, kümelenmenin unsurlarını oluşturan işbirliği, rekabet, inovasyon, marka gibi konulara karşı tutum ve görüşlerinin tespit edilmesi çok önemlidir. Bunların öneminin yanı sıra işletmelerin bugünkü mali yapıları, müşteri sayıları, karlılıklarının artışta veya düşüşte olduğunun tespiti ve gelecekteki hedefleri ile bu hedeflere ulaşırken onlar için hangi unsurların daha ön planda olduğu hakkında fikir sahibi olmanın büyük önemi vardır. Bu açıdan anketin bu kısmında işletmelerin bugünkü yapılarını ve gelecekteki hedeflerini tespit etmek amaçlı sorular hazırlanmıştır.

Tablo 37: İşletmelerin ekonomik durumlarına ilişkin veriler

	Kesinlikle düşüyor	Düşüyor	Aynı	Artıyor	Kesinlikle artıyor
	%	%	%	%	%
Müşterilerin sayısı			63,6	27,3	9,1
Müşteri memnuniyeti			45,5	27,3	27,3
Ürün çeşitliliği			63,6	54,5	18,2
Ürün maliyetleri			27,3	54,5	18,2
Kapasite kullanım oranı			72,7	18,2	9,1
Rakiplerin sayısı(Bartın için)			54,5	27,3	18,2
Teknoloji kullanımı		27,3	54,5	18,2	
Karlılık		36,4	54,5	9,1	
Ürün miktarı			90,9	9,1	
Satışlar	9,1		63,6	18,2	9,1
Rekabet gücü			81,8	9,1	9,1
İhracat			9,1	9,1	
Ürün fiyatları	9,1		63,6	27,3	
Finansman	9,1		90,9		

Tablo 37’de işletmelerin ekonomik durumlarına ait tutum ve görüşlerine ilişkin veriler verilmiştir. Mülakatlar sırasında işletme yöneticilerinin, yönelttiğimiz unsurları son iki seneyi (2014-2015 yılı) temel alarak değerlendirmeleri istenmiştir. Buradaki amaç ise müşteri sayısı veya karlılık gibi unsurların son iki sene içindeki gelişimi tespit edilmeye çalışmıştır. Tablo 37 incelendiğinde;

- İşletmelerin %27,3’ü “artıyor” ve %9,1’i “kesinlikle artıyor” cevabı ile müşteri sayısının arttığını, %63,6’sı ise aynı olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında son iki seneye göre müşteri sayısının “aynı” olduğu gözlemlenmiştir.
- Müşteri memnuniyeti açısından işletmelerin %27,3’ü “artıyor”, %27,3’ü “kesinlikle artıyor” cevabını vererek arttığını belirtirken, %45,5’i ise son iki seneye göre müşteri memnuniyetinin “aynı” olduğunu belirtmiştir.
- Ürün çeşitliliği son iki yıla göre değerlendirildiğinde, işletmelerin %63,6’sı “aynı” olduğunu, % 54,5’i “arttığını”, ve işletmelerin %18,2’si ise “kesinlikle arttığını” belirtmişlerdir. Genel olarak bakılırsa ürün çeşitliliğinin son iki yıla göre şuan aynı olduğu gözlemlenebilir.
- Ürün maliyetleri için işletmelerin %54,5’i “artıyor” ve %18,2’si “kesinlikle artıyor” cevabı ile son iki yıla göre arttığını belirtirken, %27,3’ü ise aynı olduğunu belirtmiştir. Genel olarak ürün maliyetleri son iki yıla göre işletmeler açısından arttığı gözlemlenmiştir.
- Son iki yıla göre işletmelerin kapasite kullanım oranlarının genel olarak aynı olduğu söylenebilir. Tabloda görüldüğü üzere işletmelerin %72,7’si kapasite kullanım oranlarının “aynı” olduğunu, %18,2’si ile %9,1’i “arttığını” belirtmişlerdir.
- Bartın ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yine Bartın ilinde rakiplerinin sayısının son iki yıla göre artıp artmadığı sorulduğunda işletmelerin %54,5’i “aynı” olduğunu, %27,3’ü “artıyor”, %18,2’si “kesinlikle artıyor” cevabı vererek rakip sayılarının arttığını belirtmiştir.
- Son iki yıla göre işletmelerin üretim yaparken teknoloji kullanımlarının artıp artmadığı sorulmuş ve işletmelerin %54,5’i herhangi bir düşüş ya da artış olmadan “aynı” olduğunu ifade ederken, işletmelerin % 27,3’ü “düştüğünü”, %18,2’si ise teknoloji kullanımının “arttığını” belirtmiştir.

- İşletmelerin %54,5'i son iki yıla göre karlıklarının “aynı” olduğunu ifade ederken, %36,4'ü “düştüğünü” ve sadece %9,1'i ise “arttığını” belirtmiştir. Genel olarak bakıldığında işletmelerin çoğunluğu açısından son iki yıla göre karlılık durumlarının aynı olduğu gözlemlenmektedir.
- Son iki yıla göre işletmelerin ürettikleri ürün miktarının arttığı veya düştüğü sorusuna, işletmelerin %90,9'u “aynı” olduğunu, %9,1'i “arttığını” ifade etmiştir. İşletmelerin çoğunluğu için son iki yıla göre ürün miktarında herhangi bir değişme olmadığı ve aynı olduğu gözlemlenmektedir.
- İşletmelerin satışlarını son iki yıla göre değerlendirdiğimizde; işletmelerin %63,6'sı satışlarda herhangi bir düşüş veya artış olmadan “aynı” olduğunu, %18,2'si “artıyor” ve %9,1'i “kesinlikle artıyor” cevabı ile arttığını ifade ederken, %9,1'i ise satışların son iki yıla göre “kesinlikle düştüğünü” ifade etmiştir.
- İşletmelerin %81,8'i rekabet güçlerinin “aynı” olduğunu ifade ederken, %9,1'i “artıyor” ve %9,1'i “kesinlikle artıyor” cevabı ile rekabet güçlerinin son iki yıla göre arttığını ifade etmişlerdir.
- İhracat unsurunu sadece ihracat yapan iki işletme yöneticisi cevaplamıştır. İşletmelerden bir tanesi (%9,1) ihracatlarının son iki yıla göre “aynı” olduğunu ifade ederken diğer işletme ise “arttığını” belirtmiştir.
- İşletmelerin ürettikleri ürünlerinin fiyatları son iki yıla göre nasıl olduğu sorulduğunda, işletmelerin %63,6'sı ürün fiyatlarının “aynı” olduğunu %27,3'ü “arttığını” ve %9,1'i ise “kesinlikle düştüğünü” ifade etmiştir.
- Son iki yıla göre işletmelerin finansman durumları değerlendirildiğinde, işletmelerin %90,9'u “aynı” olduğunu ifade ederken, %9,1'i ise “kesinlikle düştüğünü” belirtmiştir.

Tablo 38: İşletmelerin gelecek 5 yıl için öncelikli hedefleri

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şuan ki durumu korumak ve ayakta kalmak</li> <li>• Ürün miktarını artırmak</li> <li>• Kaliteli üretim yapmak</li> <li>• Az eleman ile çok iş yapmak</li> <li>• Devlet teşviklerinden yararlanmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhracatı geliştirmek</li> <li>• Ayakkabı üretimi için fabrika kurmak</li> <li>• Aynı tempoda devam etmek</li> <li>• İşletmeyi büyütmek</li> <li>• İstihdamı artırmak</li> </ul>
--	--

İşletmelerin kümelenme performansını ölçerken gelecek için hedefinde neler olduğunu tespit etmek önemlidir. Eğer bir işletme yöneticisinin gelecek için birinci önceliği ihracatı geliştirmekse, bu hedefe ulaşmak için bir küme modelinin içerisinde olmak isteyebilir. Çünkü çalışmanın başında da bahsedildiği üzere kümelenme gibi bir organizasyonun içerisinde olan bir işletme tek başına olduğundan daha büyük avantajlara sahip olabilmektedir. Bu avantajların başında ihracatı geliştirmek gelir. Bunun dünyada ve Türkiye’de birçok örneği mevcuttur. Eğer işletme yöneticisi bunun bilincinde olursa gelecekteki hedeflerine ulaşmak için diğer işletmeler ile işbirliğine giderek ortak iş yapmakta zorlanmaz. Bu açıdan işletmelere “*gelecek 5 yıl için öncelikli hedefleriniz nelerdir?*” diye sorulmuştur. Tablo 38’de işletmelerin gelecek için hedefledikleri unsurlar yer almaktadır.

Tablo 39: İşletmelerin gelecekteki hedeflerine ulaşması için gerekli olan unsurların işletmeler açısından önem durumu

	<b>Kesinlikle önemsiz</b>	<b>Önemsiz</b>	<b>Ne önemli Ne önemsiz</b>	<b>Önemli</b>	<b>Kesinlikle önemli</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Teşvikler</b>				<b>27,3</b>	<b>72,7</b>
<b>Vergiler</b>			<b>9,1</b>	<b>36,4</b>	<b>54,5</b>
<b>Sigorta</b>				<b>36,4</b>	<b>63,6</b>
<b>Ulaştırma maliyetleri</b>				<b>36,4</b>	<b>63,6</b>
<b>Enerji maliyetleri</b>				<b>36,4</b>	<b>63,6</b>
<b>Girdi maliyetleri</b>				<b>36,4</b>	<b>63,6</b>
<b>Döviz kuru</b>		<b>9,1</b>	<b>18,2</b>	<b>45,5</b>	<b>27,3</b>
<b>Talep</b>				<b>45,5</b>	<b>54,5</b>
<b>Bürokratik engeller</b>				<b>27,3</b>	<b>72,7</b>
<b>Dış talebin etkisi</b>				<b>63,6</b>	<b>36,4</b>
<b>İç talebin etkisi</b>				<b>54,5</b>	<b>45,5</b>

İşletmelerin varlıklarını devam ettirmek ve gelecekteki hedeflerine ulaşmak için teşvik, vergi, maliyet gibi unsurların işletmeler açısından önemi büyüktür. Tablo 39’da görülen unsurların önem sırası her işletmenin yapısına göre değişebilmektedir. Örneğin döviz kuru ihracat yapan işletmeler için daha önemli iken ihracat yapmayan ve sadece yerli piyasa ile çalışan işletmeler için daha az önemli olabilmektedir. Bu gibi unsurların işletmeler için ne derece önemli olduğunu tespit etmek, bu işletmelerin küme potansiyellerini ölçmede

önem taşımaktadır. Çünkü bir küme modelinin içerisinde yer alan bir işletme örneğinin teşvik unsurundan tek başına olduğundan daha kolay yararlanabilmektedir. Eğer işletme için teşvik unsuru diğer unsurlardan daha önemli ise bir küme modelinin içerisinde olmak isteyebilir.

Tablo 39 incelendiğinde;

- İşletmelerin %72,7'si teşvik unsuru için *"kesinlikle önemli"*, %27,3'ü *"önemli"* seçeneklerini işaretlemişlerdir. Genel olarak teşvik unsurunun ankete katılan işletmelerin hepsi için önemli bir unsur olduğu gözlemlenmektedir.
- Vergi unsuru için işletmelerin %54,5'i *"kesinlikle önemli"*, %36,4'ü ise *"önemli"* cevabını verirken, işletmelerin %9,1'i için ise *"ne önemli ne önemsiz"* bir unsurdur.
- İşletmelerin %54,5'i *"kesinlikle önemli"*, %36,4'ü *"önemli"* cevabını verdiği sigorta unsurunun anket yapılan işletmelerin tümü için önemli olduğu gözlenmektedir.
- Ulaştırma maliyetleri unsuru için işletmelerin %63,6'sı *"kesinlikle önemli"*, %36,4'ü ise *"önemli"* cevabını vermişlerdir. Ulaştırma maliyetleri de işletmelerin tümü için önemli bir unsur olduğu söylenebilir.
- İşletmelerin üretimlerini gerçekleştirirken maliyetleri artıran önemli bir unsur enerji unsudur. Enerji maliyetleri işletmelerin %63,6'sı için *"kesinlikle önemliyken"*, %36,4'ü için *"önemlidir"*. Genel olarak enerji maliyetleri anket yapılan işletmelerin gelecek hedeflerine ulaşmak için önemli bir unsur olduğu gözlemlenmektedir.
- Girdi maliyetleri işletmelerin %63,6'sı için *"kesinlikle önemli"* ve %36,4'ü için ise *"önemli"* bir yere sahiptir.
- En başta belirtildiği üzere döviz kuru ihracat yapan işletmeler için daha önemliyken ihracat yapmayan işletmeler için daha az önemli olabilmektedir. Bu açıdan işletmelerin %27,3'ü için döviz kuru *"kesinlikle önemli"* iken, %45,5'i için sadece *"önemlidir"*. İşletmelerin %18,2'si için döviz kuru *"ne önemli ne önemsiz"* iken %9,1'i için ise *"önemsiz"* bir unsur olduğu gözlemlenmektedir.
- İşletmelerin ürettikleri ürünlere olan talep önemlidir. Gelecek hedefleri için öncelikli hedefleri arasında talep unsuru için işletmelerin %54,5'i *"kesinlikle önemli"*, %45,5'i *"önemli"* cevabını vermişlerdir. Bu da talep unsurunun anket yapılan işletmelerin tümü için önemli bir unsur olduğu gözlenmektedir.

- Bürokratik engeller, işletmelerin gelecek hedeflerine ulaşmada, onları zorlayan bir unsur olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Bu açıdan işletmelerin %72,7'si “kesinlikle önemli”, %27,3'ü “önemli” seçeneklerini işaretleyerek bürokratik engellerin çok önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.
- İşletmelerin ürettikleri ürünlere dış talebin olması işletmeler açısından önemli bir unsurdur. İşletmelere dış talebin etkisinin onlar için ne kadar önemli olduğunu sorduğumuzda, işletmelerin %36,4'ü “kesinlikle önemli”, %63,6'sı ise “önemli” cevabını vermişlerdir.
- Son olarak işletmelere iç talebin etkisinin gelecekteki hedeflere ulaşmada ne kadar önemli olduğu sorulmuştur ve işletmelerin %45,5'i “kesinlikle önemli”, %54,5'i ise “önemli” cevabını vererek, iç talebin etkisinin tüm işletmeler tarafından önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada meydana gelen birtakım olaylar (Sanayi Devrimi, 2.Dünya Savaşı, Dünya Ekonomik Buhranı vb.) ülkelerin gelişmişlik kapasitelerini etkileyerek gelişmiş ve az gelişmiş ülke kategorisine girmelerine neden olmuştur. Bu olaylarla beraber küreselleşme sürecinin de hızla gelişmesi gelişmişlik sorununu sadece ülkelerin değil ülkeler içinde bölgelerarası da meydana gelmesini sağlamıştır. Bölgelerarası dengesizlik hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin bir sorunu haline gelirken gelişmekte olan ülkeler bu sorunla daha çok yüz yüze kalmışlardır. Daha çok kültürel ve ekonomik unsurların neden olduğu bölgelerarası dengesizlik sorununu ülkeler ortadan kaldırmak için çeşitli teşvikler, düzenlemeler, kamu yatırımları ve kalkınma ajansları gibi yöntemleri bölgesel kalkınma politikalarında uygulamışlardır.

Küreselleşme sürecinin bölgesel eşitsizlikleri tetikleemesinin en büyük nedenlerinden birisi rekabet gücü sağlamadaki zorluklar olmuştur. Teknolojinin gelişmesi, iletişim ve ulaşım araçlarının yaygınlaşması ile dünyanın bir ucundan diğer ucuna ticaretin kolaylaşması rekabet ortamını zorlaştırırken bu zorlu ortamda ülkelerin daha etkili politikalar uygulamaları kaçınılmaz olmuştur.

Ülkeler, küreselleşme sürecinin bir sonucu olan bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını ortadan kaldırmak hem de güçlü rekabet ortamının zorlukları ile mücadele edebilmek ve hızla değişen ekonomik yapıya uyum sayabilmek için bölgesel kalkınma politikalarında yeni araç ve yöntemlere yer vermişlerdir. Bu araç ve yöntemlerin en başında kümelenme modeli yer almaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de başarılı örnekleri bulunan kümelenme modelinin önemi son yıllarda büyük ölçüde artmıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerin etkisiyle daha da hızlanan küreselleşme süreci ile beraber hemen hemen her ülkenin kalkınma politikasında önemli bir yere sahip olmuştur. Ülkemizde de 9. Kalkınma planında sürdürülebilir bir kalkınma politikası için rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, bölgesel gelişmenin sağlanması ve firmalar arası işbirliği kurulması gibi kümelenmenin temel özelliklerini taşıyan kavramlar yer almıştır. Dolayısıyla ülkemizde de kümelenme modeli diğer ülkelerde olduğu gibi uygulanmaya başlanmıştır.



Türkiye-AB mali işbirliği çerçevesinde Katılım Öncesi Mali Yardım (IPA) projesi ile Türkiye-AB eş finansmanı ile yürütülen çeşitli Operasyonel programlar (BROP-RYOP) uygulanmaya konulmuştur. Bu programlar ile ülkemizin çeşitli bölgelerinde başarılı kümelenme çalışmaları gerçekleştirilmiş ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Bu çalışmalar Operasyonel programlar çerçevesinde devam etmektedir.

IPA I (2007-2013) ve IPA II (2014-2020) dönemleri için bölgesel kalkınma bileşeni adı altında ülkemizde “*Rekabetçi Sektörler Programı*” ile çeşitli teşvikler sağlanmaktadır. IPA I. dönem de “*Bölgesel rekabet edebilirlik Operasyonel programı (BROP)*” adı altında 565 milyon avro destek ile 44 proje gerçekleştirilmiştir. Bu projelerin içerisinde başarılı küme örnekleri de yer almaktadır. IPA II. dönemde de yine rekabetçi sektörler programı adı altında “*Rekabetçilik ve Yenilik Operasyonel Programı (RYOP)*” ile 405 milyon avro destek verilmekte ve yeni projeler beklenmektedir.

Türkiye’de birçok il ve sektörde örneğini gördüğümüz kümelenme modeli uygulanabilirliği açısından zorlu ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Porter’ın kümelenme tanımında ifade ettiği üzere kümelenme modelinin içerisinde aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, onlara mal satan tedarikçiler, yerel ve kamu yönetimleri ile üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları gibi kurum ve kuruluşlar yer almakta ve tüm bunlar ancak işbirliği içerisinde hareket ettikleri takdirde başarıya ulaşabilmektedirler.

Bu çalışmada; Bartın İlinde kümelenme modelinin uygulanabilirliğini araştırmak için ayakkabı ve saya imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma yapılmıştır. İşletmelerin kümelenme konusu hakkında tutum ve görüşlerini öğrenmek adına saha çalışması yapılarak yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ilk önce işletmelerin kümelenme performansını ölçmek üzere daha önce birçok çalışmada uygulanan yöntem olan “3 yıldız analizi” yöntemi uygulanmıştır. 3 yıldız analizi sonucu elde edilen verilere göre bulgular şu şekildedir;

- İstihdam verileri ile uygulanan 3 yıldız analizi sonucu sektörün “potansiyel küme” kategorisinde yer aldığı tespit edilmiştir.
- Sektörün büyüklük kriterinde eşik değerinin üzerinde yer alması, ayakkabı sektörünün bölgede ekonomik anlamda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

- Sektörün uzmanlık kriterinde eşik değerinin üzerinde olması, ayakkabı sektörünün bölgede ekonomik fayda sağlama potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ayakkabı ve saya imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanan anketler sonucu elde edilen verilere göre edinilen bulgular ve öneriler ise şu şekildedir;

- Anket yapılan işletme yöneticilerinin hepsinin (%100) erkek olduğu tespit edilmiş ve hiçbir kadın işletme sahibinin olmadığı gözlemlenmiştir. Ayakkabı ve saya imalatı sektöründe kadın girişimcilerin de yer alması için çeşitli projeler ile desteklenmelidir.
- İşletme yöneticilerinin çoğunluğunun (%72,7) orta yaş grubunda (31-40) olmaları ve aralarında hiç üniversite mezununun olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan kümelenme modelinin anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini olumsuz etkileyebileceği gözlemlenmiştir. Bunun için ayakkabıcılık sektöründe eğitim seviyesinin artırılmasına yönelik bölgede bulunan üniversitede ayakkabıcılık sektörü ile ilgili bölümler açılarak destek olunabilir.
- İşletmelerin sadece %18,2'sinin ihracat yaptığı ve yine büyük çoğunluğun daha çok sadece Bartın İli veya sadece yurtiçi piyasalar ile çalıştığı gözlemlenmiştir. İşletmelerin ihracat kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik kümelenme modelinin bilinçlendirilmesi uzman kişiler tarafından sağlanabilir.
- İşletmelerin aynı sektördeki diğer işletmeler ve kurum ve kuruluşlar ile işbirliği konusundaki tutum ve görüşlerine genel analiz edildiğinde, işletmelerin çoğunluğunun fason üretim yapmaları nedeni ile bu konuda kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu konuda yine kümelenmenin temel taşlarından birisi olan işbirliği konusunda işletmelere üretim kapasitelerinin ve rekabet güçlerinin daha çok arttıracağı bilgileri uzman kişilerce ve başarılı örnekler ile gösterilerek işletmelerin işbirliğine gitmeleri sağlanabilir.
- Anket sonuçlarına göre işletmelerin çoğunluğunun (%72,7) kalifiye eleman sıkıntısı çektiği tespit edilmiştir. Bu açıdan bölgede bu mesleği sevdirecek tanıtım ve etkinlikler yapılarak, mesleği öğrenmek isteyen herkese yönelik uygulamalı eğitimin verilebileceği atölyeler kurulabilir. Ayrıca Bartın Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi kapsamında eğitimler verilerek eleman yetiştirilmesinde katkı sağlanabilir.

- İşletmelerin %72,7'sinin ürettiği ürünler için tanıtım ve reklam faaliyetinde bulunmadığı, %63,6'sının sektör ile ilgili hiçbir fuar ve organizasyona katılmadığı, %81,8'inin son iki yılda piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunmadığı ve son olarak işletmelerin %72,7'sinin tescilli bir markasının olmadığı tespit edilmiştir. Buradan ürün tanıtımı, fuarlara katılım ve düzenleme, yeni ürünler ve marka destekli projeler gerçekleştirilebilir. Örneğin mesleği öğrenmek isteyen genç kişilerin ve işletme yöneticilerinin katılım sağlayacağı fuarlara turlar düzenlenebilir veya Bartın da ayakkabı üzerine çalışan tüm işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin ve yeni tasarımların yer aldığı genç ve kadın girişimcilerin ağırlıkta olduğu bir ayakkabıcılar çarşısı kurularak bu eksiklik giderilebilir.
- İşletmelerin kümelenme kavramı ile ilgili tutum ve görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin çoğunluğunun (%72,7) kavram olarak kümelenmeyi duydukları tespit edilmiştir. Ancak böyle bir organizasyon içerisinde olmayı engelleyen en büyük nedenler arasında güven ortamının olmaması ve işletmelerin kendi çıkarlarını daha çok ön planda tutacağı düşüncesi yer aldığı gözlemlenmiştir. Bunun için en gerekli unsurun güven ve karşılıklı anlayış daha sonra finansman, azim gibi unsurları gördükleri tespit edilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun kümelenme ile ilgili yöneltilen sorularda kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu açıdan kümelenme konusunda uzman kişilerce işletmelere bilgi verilerek başarılı küme örneklerinin olduğu bölgelere ziyaretlerde bulunulabilir.
- İşletmelerin bugün ve gelecek hakkındaki tutum ve görüşlerine bakılacak olursa, işletmelere son iki yılı temel alarak bugünkü durumlarını değerlendirmelerini istediğimizde yönelttiğimiz çoğu unsurun işletmelerin büyük kısmı tarafından durağan olduğu hiçbir şekilde artış göstermediği şeklinde cevaplandırıldığı tespit edilmiştir. Örneğin teknoloji kullanımı, ürün çeşitliliği, kapasite kullanım oranı, ürün miktarı rekabet gücü gibi unsurların hiçbir şekilde artış göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu noktada kamu-sanayi ve üniversite işbirliği ile eğitim, istihdam, ihracat, inovasyon ve marka ya yönelik projeler geliştirilebilir. Bu projelerin en başında tüm bu unsurları içine alan kümelenme projesinin bölgede uygulanabilmesi için işletmeler tarafından bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak Bartın İli ayakkabıcılık ve saya imalatı sektörünü genel olarak değerlendirdiğimizde özellikle Sayacılık Bartın ili için önemli bir yere sahiptir. Yapılan

analizler sonucunda bu sektörün bölge için potansiyel küme özelliğinde olduğu tespit edilmiş ve buradan yola çıkarak kümelenme gibi bir modelin oluşturulması hem işletmeler hem de bölgenin kalkınması açısından olumlu sonuçlar verebilir. Ancak kümelenme modeli elbette işletmelerin benimsediği bir model değildir. Bu tür bir modelin oluşturulup uygulanması için kesinlikle kamusal teşviklerin olması kaçınılmazdır. Bu açıdan bölgenin IPA II. döneminde teşvik kapsamında olması bu sektörün gelişmesi ve bölgenin kalkınması açısından önemli bir avantajdır.

IPA II. dönem kapsamında “*Rekabetçi Sektörler Programı*” ile AB-Türkiye eş finansmanı ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının üstlendiği hibe destekli program çerçevesinde işletmelerin ve bölgenin kalkınması için proje teklifleri beklenmektedir. Hem işletmeler açısından hem de bölgesel kalkınma için önemli bir avantaj sağlayan bu program ile bölgenin üretimi ve istihdamını arttıracak aynı zamanda ihracat kapasitesini geliştirecek, zorlu rekabet ortamında rekabet gücü sağlayacak projeler üretilip biran önce hayata geçirilmesi gerekmektedir. Burada sektörde faaliyet gösteren işletme sahiplerinin bir araya gelip fikir alışverişini yaparak ortak noktada bir karara varmaları çok önemlidir. Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen Bartın Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü’nün bünyesinde işletme temsilcileri ile gerçekleştirilen toplantı sonucunda, sunduğumuz Bartın ayakkabı ve saya imalatı iş geliştirme merkezi projesi hem işletmeler açısından hem de bölgenin kalkınması açısından önemli bir proje olarak görülmekte aynı zamanda ileriki dönemlerde kümelenme modelinin altyapısını oluşturması açısından büyük avantaj sağlayacağı öngörülmektedir. Bu araştırmanın proje için yapılacak çalışmalarda faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle bu bölgede ve bu sektörde yapılan ilk çalışma olması nedeniyle daha sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## KAYNAKLAR

- AB Genel Sekreterliği . (2007). IPA Genişlemeye Yönelik AB Yardımlarında Yeni Bir BakışAçısı.[http://abs.cu.edu.tr/Dokumanlar/2016/PF%20434/639384365\\_090205\\_ipa-br\\_148x210\\_inh\\_gp.pdf](http://abs.cu.edu.tr/Dokumanlar/2016/PF%20434/639384365_090205_ipa-br_148x210_inh_gp.pdf). ErişimTarihi:05.02.2016.
- Akarsoy, T. (2011). *Küme ve Kümeleşme*. <http://www.inovasyon.org/pdf/TA.K%C3%BCme.ve.K%C3%BCmele%C5%9Fme.2011.pdf>. ErişimTarihi:24.03.2016.
- Akbay, M. (2014). *Kümelenme Raporu*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı. [http://www.academia.edu/10339385/T%C3%BCrkiyede\\_K%C3%BCmelenme\\_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1\\_%C4%B0nceleme\\_Raporu](http://www.academia.edu/10339385/T%C3%BCrkiyede_K%C3%BCmelenme_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1_%C4%B0nceleme_Raporu). ErişimTarihi:11.05.2016.
- Albayrak, A. ve Erkut, G. (2010). Türkiye’de Bölgesel Rekabet Gücü Analizi. *Megaron* 5(3), 137-148. İstanbul
- Alsaç, F. (2010). Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı Ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi. *Planlama Uzmanlığı Tezi* .1-171. Ankara.
- Altaş, F. ve Bacak, Ç. (2012). Kümeleneme Politikaları ve Öneriler. *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı*.
- Altunyaldız, Z. (2008). Beyaz Kitap. *Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*. Kıdemli Program Yöneticisi
- Anon. (2006). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Ülke Ofisi. *GAP Bölgesel Kalkınma Programı*.AB Bakanlığı Birleşmiş Milletler Kalkınma Programıülkeofisi:[http://www.ab.gov.tr/files/Mali\\_Yardimlar/GAP\\_Girisimci\\_Destekeleme\\_Merkezleri\\_Hibe\\_Programi.pdf](http://www.ab.gov.tr/files/Mali_Yardimlar/GAP_Girisimci_Destekeleme_Merkezleri_Hibe_Programi.pdf). ErişimTarihi:20.12.2016.
- Arıcıoğlu, M., Gökçe, Ş. ve Koraş, M. (2013). Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (30), 1-18. Konya.
- Arslan, K. (2005). Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 275-294. İstanbul.

- Aşcıoğlu, E. (2001). Bartın Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları. Bartın
- Avrupa Birliği Bakanlığı. (2016, Mart). *Avrupa Birliği Bakanlığı*.  
<http://www.ab.gov.tr/index.php?p=49615&l=1>. Erişim Tarihi: 07.12.2016.
- Aydemir, B. ve Soydaş, M. (2014). Denizli İli Turizm Kümelenme Potansiyeli. *1(2)*, 13-26. PJESS.
- BAKKA. (2013, Ağustos). TR81 Düzey-2 Bölgesi Sektör Tanımlama, Önceliklendirme ve Rekabet Analizi Raporu. [http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/BAKKA\\_Sektor\\_Tanimlama\\_Onceliklendirme\\_ve\\_Rekabet\\_Analizi\\_Raporu\\_Kisa\\_Versiyon1.pdf](http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/BAKKA_Sektor_Tanimlama_Onceliklendirme_ve_Rekabet_Analizi_Raporu_Kisa_Versiyon1.pdf). Erişim Tarihi: 15.12.2015.
- Bartın TSO. (2016, Mayıs 7). *Bartın Ticaret ve Sanayi Odası*.  
<http://www.bartintso.org.tr/haberler/bartın-tso-ilgili-kurumlar-ile-bolge-sayacilari-bir-araya-getirdi/262#.WMI8jfmLTIV>. Erişim Tarihi: 15.12.2017
- Bartın Valiliği . (2016). Bartın İl Brifingi Ağustos 2016.. <http://www.bartın.gov.tr/bartın-il-planlama-ve-koordinasyon-mudurlugu>. Erişim Tarihi: 25.02.2017
- Baykal, N. (2010). Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Açısından Kalkınma Ajanslarının Misyonu: Kayseri Örneği. *Yüksek Lisans Tezi* (yayımlanmış). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-132. Karaman.
- BEB Kalkınma Ajansı. (2012). TR41 Bölgesi İlleri Kümelenme analizleri. [http://www.bebka.org.tr/admin/datas/sayfas/files/TR41\\_Boelgesi\\_%C4%B0lleri\\_Kuemelenme\\_Analizleri.pdf](http://www.bebka.org.tr/admin/datas/sayfas/files/TR41_Boelgesi_%C4%B0lleri_Kuemelenme_Analizleri.pdf). Erişim Tarihi: 14.05.2016.
- Beceren, E. (2004). Bölgesel Rekabet Gücü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 279-302.  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduibfd/article/view/5000122781/5000113086>.  
Erişim Tarihi: 07.07.2016.
- Beyaz Kitap. (2008). *Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*. DTM.
- Boschma, R. ve Wal, A. (2007, May). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district The case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 1-23.

- Bozkurtoğlu, S. (2013). Kümelenme Modeli ve Türkiye'de Kümeleneme Çalışmaları . *İzmir Ticaret Odası Yayınları*. <http://www.izto.org.tr/portals/0/bilgi%20bankas%C4%B1/projeve raporlar/kumelenme/kumelenmemodeli.pdf> .Erişim Tarihi: 22.06.2016
- Bulu, M. (2009, Ekim). Türkiye Ekonomisinin Rekabetçiliği ve Kümelenme Politikası. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu. <http://www.urak.org/urak/2012/03/15/doc-dr-melih-bulu-turkiye-ekonomisinin-rekabetciligi-ve-kumelenme-politikasi/>. Erişim Tarihi: 16.12.2016
- Bulu, M., Eraslan, H. ve Şahin, Ö. (2004, Kasım 25-26). Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Ünivesitesi. Eskişehir.
- Cansız, M. (2011). Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları. *Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu*. Ümit Ofset Matbaacılık. Ankara.
- Cooke, P. (2002, January). Biotechnology Clusters as Regional, Sectoral Innovation Systems. *International regional Science Review*, 25(1), s. 8-37.
- Çağlar, E. (2008). Türkiye'de Yerelleşme Ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar Ve Organize Sanayi Bölgeleri. *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı*, 306-3016.
- Çakmak, O. (2012). Türkiye İçin Kümelenme Stratejisi. Adnan Menderes Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü *Taslak /rev.2*, 1-12. Aydın.
- Çalık, H. (2014). AB Fonlarının Mali Denetim Boyutları Ve Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı Örneği Üzerine Bir Çalışma. *AB uzmanlık tezi*.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü : Literatür Araştırması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. 8(2), 22-38. Manisa.
- Çuvalcı, Y. (2011). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. <http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/Trabzoncalistaybrosuru.pdf>. Erişim Tarihi 08.04.2016.
- Dinç, G. (2014, Ağustos). 2014-2020 IPA II Dönemi Hazırlık ve 2007-2013 IPA I İle Karşılaştırılması. *AB Uzmanlık Tezi*. <http://www.udhb.gov.tr/images/hizlierisim/efa11dbd4ac3ba0.pdf>. Erişim Tarihi: 12.11.2016.

- DOĞAKA. (2014). Ayakkabıcılık Sektör Raporu. <http://www.dogaka.gov.tr/Planlama-detay.asp?P=52&Planlama=sektorel-arastirma-raporlari&PD=522&PlanlamaDetay=ayakkabıcılık-sektor-raporu-2014>. Erişim Tarihi: 15.03.2017
- DPT. (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. *Uzun Vadeli strateji ve Sekizinci Beş Yıllık (2001-2005) Kalkınma Planının Onaylandığına ilişkin karar*. Ankara.
- DPT. (2003). Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004-2006). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- DPT. (2004). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı. *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı*, Ankara.
- DPT. (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı. *Dokuzuncu Kalkınma Planının (2007 - 2013) Onaylandığına İlişkin Karar*. Ankara.
- DTM. (2008). Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi. *Beyaz Kitap*. Ankara.
- DTM. (2009, Mart). Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporu. <http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Kume%20Haritalama%20%20Sentez%20Raporu/Kume%20Haritalama%20%20Analiz%20ve%20Kumelenme%20Yol%20Haritalari%20-%20Sentez%20Raporu.pdf>. Erişim Tarihi:20.12.2016
- Ekonomi Bakanlığı. (2016). *Ayakkabıcılık Sektörü sektör raporu*. [http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-171008;jsessionid=ctWweJ7Y6\\_r0tf5kCxYV1qCtz79mfQJjseZ4EMLshuXCkHpTPekW!-460925342](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-171008;jsessionid=ctWweJ7Y6_r0tf5kCxYV1qCtz79mfQJjseZ4EMLshuXCkHpTPekW!-460925342). Erişim Tarihi:08.02..2017
- Elçin, B. (2012). Küreselleşmenin Tarihçesi. <http://www.meritymm.com/wp-content/uploads/2013/05/kuresellesme.pdf>Ankara. Erişim Tarihi: 05.06.2016.
- Eraslan, H. (20..). Türkiye Genelinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları.: <http://www.tudep.org/uzmangorusu.aspx?koseYazisiID=19> adresinden alındı. Erişim Tarihi: 04.10.2016.
- Eraslan, H. (2010). Türkiye'de Kümelenme Projeleri ve Uygulamaları. Vezir: <http://www.vezirconsulting.com>. Erişim Tarihi: 08.09.2016



- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-29.
- Eraslan, H., Kuyucu, A. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 307-332.
- Eraslan, H. ve Bulu, M. (2004). Kümelenme Yaklaşımı. 541. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Erbaş, S. (2011). Dünya'da ve Türkiye'de Kalkınma Ajansları: Türkiye Geneline Kalkınma Ajansları ile TR52 Bölgesi Mevlana Kalkınma Ajansının Faaliyetleri. *Türk İdare Dergisi*(478), 65-108. Konya.
- Erkut, F. (2011). Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar. *Doktora Tezi* (yayımlanmış), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Eroğlu, O. ve Yalçın, A. (2011). Kümelenmeye İlişkin Literatür Taraması. *KSÜ İİBF Dergisi*, 3(2), 81-96.
- Eryılmaz, B. ve Tuncer, A. (2013). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 165-189.
- Gibbs, R. ve Bernat, A. (1997). Rural Industry Clusters Raise Local Earning. *Rural Development Perspectives*, 12(3), s. 18-25.
- Goddard, J. ve Chatterton, P. (1999). Regional Development Agencies and The Knowledge Economy: Harnessing The Potential of Universities. *Environment and Planning Center*, 17, 685-699.
- Gözek, S. (2012). Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal Ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Gültekin, S. (2011). Ekonomik ve Sektörel Durum Değerlendirmesi ve Potansiyel Küme Önerileri *KOBİ işbirliği ve Kümelenme Projesi*. Ankara

- Günaydın, D. (2013). Bölgesel Kalkınma Sürecinde Kümelenmeler: TR31 İzmir Bölgesi Örneği. Namık Kemal Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, *IAAOJ, Social Science*, 1(2),11-47. Tekirdağ.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2013). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 106-125. Afyon.
- Has, Z. (2013). Kümelenme Teorisi Ve Porter Elmas Modeli. *İzmir Ticaret Odası yayınları*.İzmir.
- Hasanoğlu, M. ve Aliyev, Z. (2006). Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Sayıştay Dergisi(60)*, 81-103.Ankara.
- Hobikoğlu, E. ve Deniz, M. (2011). Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi. *International Conference On Eurasian Economies. SESSION 3B: Turizm ve Mikroekonomi*. 232-237. İstanbul Ünivesitesi.
- Huang, Z., Zhang, X. ve Zhu, Y. (2007, September). The Role of Clustering in Rural Industrialization: A Case Study of the Footwear Industry in Wenzhou. *IFPRI Discussion Paper 00705* , 19(3), 1-20. China Economic Review.
- Hughes , J. (1998). The Role of Development Agencies in Regional Policy: An Academic and Practitioner Approach. 35(4). Urban Studies.
- HUKD. (20..). *Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği*. <http://www.hukd.org.tr/faaliyetler>. Erişim Tarihi: 27.12. 2016.
- Humphrey, j. ve Schmitz, H. (1995). Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs. UNIDO. 39. U.K: Small and Medium Enterprises Branch, Institute of Development Studies, University of Sussex,.
- İKV. (2016). AB-Türkiye Katılım Süreci Mali İşbirliği. *İktisadi Kalkınma Vakfı*. <http://www.ikv.org.tr/ikv.asp?id=42>. Erişim Tarihi: 16.12. 2016.
- İpekyolu Kalkınma Ajansı. (2015). *Adıyaman Hazır Giyim Konfeksiyon Raporu..* <http://www.ika.org.tr/upload/yayinlar/Adıyaman-Hazir-Giyim-ve-Konfeksiyon-Raporu-148373.pdf>. Erişim Tarihi: 03.03 2017

- İZKA. (2013). İzmir Kümelenme Stratejisi 2013-2018. [http://www.izmiriplanliyorum.org/static/upload/file/izmir\\_kumelenme\\_stratejisi\\_\\_2013-2018\\_.pdf](http://www.izmiriplanliyorum.org/static/upload/file/izmir_kumelenme_stratejisi__2013-2018_.pdf) Erişim Tarihi:03.01.2016
- İzmir Ekonomi Üniversitesi. (2013). Uluslararası Rekebetçiliğin Geliştirilmesi Projesi İhtiyaç Analizi;Gelinlik-Abiye Sektör Raporu. *İzmir Ekonomi Üniversitesi*. İzmir: Ekonomi Bakanlığı, İzmir Ticaret Odası.
- Kara, M. (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları. *DPT Uzmanlık Tezi*. Ankara.
- Karabacak, H. (2004). AB'nin Mali Yardım Prosedür ve Teknikleri Ve Türkiye ile Mali İşbirliği. T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı. *Avrupa Birliği Uzmanlık Tezi*. Ankara.
- Karacadağ Kalkınma Ajansı. (2014). *Şanlıurfa İli Tekstil ve Hazır Giyim sektörü Kümelenme Yol Haritası Raporu*. Kaizen Eğitim Danışmanlık ve Proje Geliştirme Merkezi.[http://www.karacadag.org.tr/ContentDownload/Sanlıurfa\\_Tekstil\\_ve\\_Hazir\\_Giyim\\_Kumelenme\\_Raporu.pdf](http://www.karacadag.org.tr/ContentDownload/Sanlıurfa_Tekstil_ve_Hazir_Giyim_Kumelenme_Raporu.pdf). Erişim Tarihi:26.12.2016
- Karaman, M. (2014). AB IPA Kapsamında Gerçekleştirilen Hizmet Sözleşmelerinin Yürütülmesi. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. *AB uzmanlık tezi*.Ankara.
- Karayel, S. (2010). Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak Kümelenme İle İşletme Performansı İlişkisi, Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. *Doktora Tezi* (yayımlanmış). Konya.
- Kaygalak, İ. (2011). Türkiye’de Sanayi Kümelenmesi: Uşak Örneği. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İzmir.
- Kaygalak, İ. ve Karadağ, A. (2010). Türkiye’de Sanayi Kümelerini Tanımlama ve Belirleme sorunu. *Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi*, 3-4 Haziran 2010,ODTÜ Ankara.

- Keskin, H. (2009). Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisat Bölümü *Doktora Tezi* (yayımlanmış). Isparta.
- Keskin, H. ve Dulupçu, M. (2010). Kümelenmeler; Bir Literatür İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 441-461.Isparta.
- Koç, M. ve Ozbozkurt, O. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *Çağ Üniversitesi, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91. Mersin.
- Kök, N. (2010). Bölgesel Kalkınma Turizm İlişkisinde Kümelenmenin Rolü: Kavramsal Bir Analiz. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı..*Kültür ve Turizm Uzmanlık Tezi*. Ankara.
- Kunt, V. (2010). KOBİ'lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik *Yüksek Lisans Tezi* (yayınlanmış). İzmir.
- KUZKA. (2011). Çankırı İli Kümelenme Analizi Projesi. Kuzeye Anadolu Kalkınma Ajansı. Çankırı.
- Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. 72(3), s. 298-299.
- Martin, R. ve Sunley, P. (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *Journal of Economic Geography* 3, 5-35.
- Medikal Sanayi Kümelenmesi. (2013). *Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi*. <http://www.medikalkume.com/tr/content/kume-hakkinda/48>. Erişim Tarihi: 27.12.2016
- Mor, N. (2015). Türkiye-AB Mali İşbirliği Kapsamında Fon Sağlanan Kurumsal Ve Yasal Uyum Çalışmalarının Türk Tarım Politikalarına Katkısının Değerlendirilmesi. *AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü*.

- Mueller, R. ve Sumner , D. (2006). Clusters Of Grapes And Wine - Agricultural Marketing Resource Center. A. I. California (Dü.), *Third International Wine Business Research Conference* içinde, (s. 1-19). France.
- OECD. (2007). Yenilikçi Kümelenmeler-Ulusal Yenilikçi Sistemin Öncüleri. Çeviri: Çolakoğlu vd. Hilmi Usta Matbaacılık. TOBB.
- Oğuztürk, B. ve Sarıçoban, K. (2013). Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1).
- Oral, M. (2014). Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi-Ankara Ostim Örneği. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Coğrafya Anabilim Dalı Beşeri Ve İktisadi Coğrafya Bilim Dalı *Yüksek Lisans Tezi* (yayımlanmış). Ankara.
- OSSA. (2009). *Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi*. Aralık 2016 tarihinde <http://www.ostimsavunma.org/tr/content/kume-hakkinda/281> adresinden alındı
- Öztürk, Ü. (2011). Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Ekonomistler*. <http://www.ekonomistler.org.tr/>. Erişim Tarihi:14.10.2015
- Özyücel, M. (2008). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye'de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta.
- Porter, M. (1980). Rekabet Stratejisi. *Aura Yayınları*, 3, 3-451. (G. Ulubilgen, Çev.)
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage Of Nations. 73-91, Harvard Business Review.
- Porter, M. (1998). *Clusters and The New Economics of Competition*. U.S.A: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. Harvard Business Review.
- Rosenfeld, S. (2002). Creating Smart Systems-A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions. *Regional Technology Strategies*, s. 1-35.
- Sarıca, İ. (2001). Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 154-204. Antalya.

- Sayın, M. (2006). Yerel Ekonomik Kalkınma İçin Model Önerisi. ODTÜ, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*. <http://slideplayer.biz.tr/slide/2300062/> Erişim Tarihi:25.12.2016
- Sayın, M. (2006). Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM Projesi. *GAP Girişimciliği Destekleme Merkezi*. [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: 20.12.2016
- Sazak, E. (2013). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. Ekonomi Bakanlığı, *Uluslararası Rekabetçilik ve İşbirliği Konferansı*.
- Sazak, E. ve Bozok, S. (2009). Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi. *DTM İhracat Genel Müdürlüğü*.
- Sevinç, H. (2011). Bölgesel Kalkınma Sorunsalı: Türkiye'de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 36-54.
- SGK. (2016). *Sosyal Güvenlik Kurumu*. Şubat 2017 tarihinde alındı
- Sohn, D. ve Kenney, M. (2007). Universities, Clusters and Innovation Systems: The Case of Seoul, Korea. *Berkeley Roundtable on the International Economy*, 35(6), 991–1004. University of California, Davis, CA, USA.
- STM (2015). Kümelenme Analizi. *Sektör Raporu 2015*. STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.1-14.
- Timuçin, D. (2010). Türkiye'de Kobilerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 1-236. İstanbul.
- TÜİK. (2014). İstatistiklerle Türkiye <http://www.tuik.gov.tr/Start.do?jsessionid=cGBTYJxp1fsLwDC9vn8hQ2ggqF8T3L9XyWBNGvzQlx3bKyJwH1JX!-1779733602>. Erişim Tarihi: 15.03.2017
- TÜİK. (2016). İstatistiklerle Türkiye Mart 14, 2017 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>. Erişim Tarihi: 14.03.2017

- TurizmAktüel (2016). Bartın İli Amasra İlçesi Haber  
<http://www.turizmaktuel.com/haber/amasra-ya-turist-yagacak>. Erişim Tarihi:  
25.12.2016
- Türkcan, Y. (2008). Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi. *Dış Ticaret Uzmanı*. <http://slideplayer.biz.tr/slide/2762235/>. Erişim Tarihi: 05.12.2015.
- URAK. (2011). *Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu*.  
<http://www.urak.org/urak/index.php>. Erişim Tarihi: 08.12. 2015.
- Vatansever Deviren, N. ve Yıldız, O. (2014). Bölgesel Rekabet Gücünün Arttırılmasında Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü: GEKA Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(35), 763-779.
- Vezer, A. (2011). TR 52 Düzey 2 (Mevka) Bölgesi Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi Ve Makro Düzey Stratejik Planı. *Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)*, 1-176. Konya.
- Yamen, M. (2009). Türkiye'de Bölgesel Kalkınma. *Strateji Bilimi Uzmanı*.  
<https://www.slideshare.net/bilimalim/trkiyede-blgesel-kalkinma>. Erişim Tarihi:  
03.02.2016.
- Yeğen, İ. (2009). AB Mali Yardımları ve AB'nin Yeni Üye Ülkeleriyle Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı *Yüksek Lisans Tezi* (yayımlanmış). Isparta.
- Yiğit, S. ve Porter 1998. (2014). Kümelenme Teorisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 107-128. Eskişehir.
- Yıldırım, K. (2011). Sanayi Kümelenmesi Yaklaşımı İçerisinde Ankara Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesinin Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi* (yayımlanmış)1-165. Ankara.
- Yıldız, S. ve Alp, S. (2014). Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 249-272. Kars.
- URL-1.(2017). <https://rekabetcisectorler.sanayi.gov.tr/>. Erişim Tarihi:25.06.2017
- URL-2. (2013). <https://ipa.sanayi.gov.tr/tr/default>. Erişim Tarihi:23.06.2016
- URL-3. (2013). <https://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/genel-bilgi/35>. Erişim Tarihi: 25.06.2016

- URL-4.(2013).<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=50>.Erişim Tarihi: 26.01.2017
- URL-5.(2013) <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=8> Erişim Tarihi: 26.02.2017
- URL-6. (2013 ). Türkiye-AB Mali İşbirliği. <http://www.ab.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 05.05.2016
- URL-7.(2014). <http://www.ekonomi.gov.tr>. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (2010-8)(02.12.2016): Erişim tarihi: 06.12.2016
- URL-8.(2014). <http://www.ekonomi.gov.tr>. UR-GE Projeleri. Erişim Tarihi:02.11.2016
- URL-9.(20..). <http://www.izmirkumelenme.org/mevcut-kumeler>. Erişim Tarihi:27.12.2016
- URL-10. (2017). <http://bartinyatirim.com>. Erişim Tarihi: 15.05.2017



## EKLER

### EK-1

#### UR-GE PROJELERİ

Şehir	UR-GE Kodu	Proje Adı	İşbirliği Kuruluşu	Türü	Sektör	Sektör Gurubu
Adana	14UR-Ge011	Adana Mobilya Sektörü Kümesi	Adana Ticaret Odası	Ticaret Odası	Ağaç Mamulleri Ve Orman Ürünleri	Maden Metal Orman
Adana	14UR-GE016	Adana Makine Sektörü Kümesi	Adana Ticaret Odası	Ticaret Odası	Makina Ve Aksamaları	Makine Otomotiv Elektronik
Ankara	15UR-GE016	OSSA Sivil Havacılıkta Faaliyet Gösteren Yan Sanayi Firmalarının Uluslararası Rekabetlerinin Artırılması Global Pazarlara Hazırlanması Ve	Ostim Savunma Ve Havacılık Kümelenmesi Derneği	Dernek	Elektrik- Elektronik	Makina Otomotiv Elektronik
Ankara	15UR-GE010	Gazi Teknopark Bilişim Kümesi (GAZİ-BİL)	Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kurucu Ve İşletici A.Ş.	Teknopark	Yazılım	Yazılım
Ankara	14UR-GE046	İş Ve İnşaat Makineleri Kümesi (İşim) Firmalarının III. Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılması	İş Ve İnşaat Makineleri Kümelenme Derneği	Dernek	Makine Ve Aksamaları	Makina Otomotiv Elektronik
Ankara	14UR-GE038	Sağlık Teknolojilerinde Teknoloji Odaklı İşbirlikleri İle Uluslar Arası Rekabetin Geliştirilmesi Projesi	Ostim Medikal Sanayi Kümelenmesi Derneği	Dernek	Sağlık	Makina Otomotiv Elektronik
Antalya	12UR-GE015	Antalya Lüks Yat Üretimi Sektörünün Geliştirilmesi	Antalya Serbest Bölge İşadamları Derneği	Dernek	Gemi Ve Yat	Makina Otomotiv Elektronik
Bursa	14UR-GE064	Bebe Ve Çocuk Konfeksiyonu Sektörünün Bursa'dan Dünyaya Açılımı	Bursa Ticaret Ve Sanayi Odası	Ticaret Ve Sanayi Odası	Hazır Giyim Ve Konfeksiyon	Tekstil
Çorum	13UR-GE031	Çorum Tarımsal Gıda İşleme Makine Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılması	Çorum Ticaret Ve Sanayi Odası	Ticaret Ve Sanayi Odası	Makina Ve Aksamaları	Makina Otomotiv Elektronik

Erzurum	12UR-GE038	İnşaat Ve İnşaat Malzemeleri Sektör Kümesi Projesi	Erzurum Girişimci İş Adamları Derneği	Dernek	Makina Ve Aksamları	Makina Otomotiv Elektronik
Eskişehir	14UR-GE023	Uluslararası Rekabette Küme Yetkinliklerinin Geliştirilmesi Projesi	EBK Seramik İş Kümesi Derneği	Dernek	Çimento Ve Toprak Ürünleri	Maden Metal Orman
Gaziantep	13UR-GE009	Ayakkabı Sektöründe İhracat Seferberliği	Gaziantep Sanayi Odası	Sanayi Odası	Hazır Giyim Ve Konfeksiyon	Tekstil
İstanbul	15UR-GE026	Un, Maya Ve Katkı Maddeleri Kümelenmesi	İstanbul Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar Ve Mamulleri İhracatçı Birliği	İhracatçı Birliği	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar Ve Mamulleri	Tarım
İstanbul	15UR-GE006	Gemi İnşa Sanayisinin Rekabet Gücünün Artırılması	Türkiye Gemi İnşa Sanayiciler Birliği Derneği (GİSBİR)	Dernek	Gemi Ve Yat	Makina Otomotiv Elektronik
İstanbul	14UR-GE053	Marmara Mobilya Birliği Kümelenmesi (MARMOB)	İstanbul Mobilya, Kâğıt Ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği	İhracatçı Birliği	Ağaç Mamulleri Ve Orman Ürünleri	Maden Metal Orman
İstanbul	15UR-GE015	Turkish Pharma Cluster	İstanbul Kimyevi Maddeler Ve Mamulleri İhracatçıları Birliği	İhracatçı Birliği	Sağlık	Makina Otomotiv Elektronik
İstanbul	13UR-GE019	Hazır giyim Sektöründe Tasarım, Trend Ve Tanıtım Odaklı İşbirlikleri İle Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi	İstanbul Hazır giyim Ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği	İhracatçı birliği	Hazır giyim Ve Konfeksiyon	Tekstil

<b>İzmir</b>	<b>15UR-GE024</b>	<b>Ayakkabı Sektöründe Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi</b>	<b>İzmir Ticaret Odası</b>	<b>Ticaret Odası</b>	<b>Deri Ve Deri Mamulleri</b>	<b>Tekstil</b>
<b>İzmir</b>	13UR-GE016	Gelinlik Ve Abiye Sektöründe Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi	İzmir Ticaret Odası	Ticaret Odası	Hazır Giyim Ve Konfeksiyon	Tekstil
<b>İzmir</b>	14UR-GE059	Bilişim Sektöründe Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi	İzmir Ticaret Odası	Ticaret Odası	Yazılım	Yazılım
<b>Kayseri</b>	13UR-GE033	KAYAK - Kayseri Yazılım Kümesi	Erciyes Teknopark A.Ş.	Teknopark	Yazılım	Yazılım
<b>Kocaeli</b>	13UR-GE020	Otomotiv Tedarik Sanayinde İş Mükemmelliği Projesi	Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği	Dernek	Otomotiv Endüstrisi	Makina Otomotiv Elektronik
<b>Konya</b>	14UR-GE032	Konya Bilişim Kümelenme Projesi	Konya Teknokent Teknoloji Geliştirme Hizmetleri A.Ş.	Teknokent	Yazılım	Yazılım
<b>Konya</b>	13UR-GE039	Anadolu Ayakkabısı Dünya Pazarında	Anadolu Ayakkabıcılar Derneği	Dernek	Deri Ve Deri Mamulleri	Tekstil
<b>Samsun</b>	14UR-GE047	Samsun Gıda Sektörünün İhracat Kapasitesinin Arttırılması	Samsun Ticaret Ve Sanayi Odası	Ticaret Ve Sanayi Odası	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar Ve Mamulleri	Tarım

<b>Trabzon</b>	<b>13UR-GE038</b>	<b>Trabzon Gemi İnşa Kümesi Yurt Dışına Açılıyor: Tam Yol İleri</b>	<b>Trabzon Ticaret Ve Sanayi Odası</b>	<b>Ticaret Ve Sanayi Odası</b>	<b>Gemi ve yat</b>	<b>Makina Otomotiv Elektronik</b>
<b>Trabzon</b>	12UR-GE020	Trabzon İli Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İhracata Odaklanması	Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği	İhracatçı Birliği	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar Ve Mamulleri	Tarım
<b>Yalova</b>	14UR-GE033	Saksılı Süs Bitkileri Üreticileri Derneği Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi	Saksılı Süs Bitkileri Üreticileri Derneği	Dernek	Süs Bitkileri Ve Mamulleri	Tarım

Kaynak: URL-7, 2014

## EK-2

# BÖLGESEL KALKINMADA KÜMELENMELERİN ROLÜ: BARTIN İLİ AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI ANKET FORMU

Bu anket çalışması Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü Ve İktisat Anabilim Dalı Başkanı Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN danışmanlığında yürütülen, İktisat Anabilim Dalı Öğrencisi Özlem Sema ÖZCAN tarafından hazırlanan “Bölgesel Kalkınmada Kümelennmelerin Rolü: Bartın İli Ayakkabıcılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Siz değerli katılımcıların vereceği samimi cevaplar araştırmanın etkinliğini arttıracaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve özenden dolayı teşekkür ederiz

NOT: BİLGİLER YALNIZ İSTATİSTİKİ AMAÇLA TOPLANMAKTA OLUP TAMAMEN GİZLİLİK NİTELİĞİ TAŞIMAKTADIR. SÖZ KONUSU BİLGİLER ÖZEL SIR KAPSAMINDA OLUP RESMİ VEYA ÖZEL KURUMLAR TARAFINDAN ANKET AMACI DIŞINDA KULLANILAMAZ. TAAHHÜT EDERİZ.

**Özlem Sema ÖZCAN**  
İktisat ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

**Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü  
(Danışman)

## 1.BÖLÜM

### ANKET YAPILAN KİŞİ VE İŞLETME BİLGİLERİ

#### 1.Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2.İşletmedeki konumunuz?

( ) Sahibi ( ) Ortağı ( ) Müdür ( ) Çalışan ( ) Diğer

#### 3.Eğitim seviyeniz?

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Diğer

#### 4.Yaş aralığınız?

( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-6 ( ) 61-üstü

#### 5.İşletmenin hukuki statüsü

( ) Şahıs(tek sahip) ( ) Aile şirketi ( ) Ortaklık (farklı kişiler ile) ( ) Limited şirketi ( ) Diğer

#### 6.İşletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-üstü

#### 7.İşletmede çalışan sayısı?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-25 ( ) 25-üstü

#### 8.İhracat yapıyor musunuz?

( ) Evet, ( ) Hayır (10. Soruya geçiniz)

**9.2015 yılı için işletmenizin ihracat rakamları hangi aralıktadır? (dolar cinsinden)**

- ( ) 1.000-10.000 ( ) 10.001-50.000  
( ) 50.001-100.000 ( ) 100.001-500.000  
( ) 500.001-üstü

**10.İşletmenizin kapasite kullanım oranı nedir?**

- ( ) % 0 - % 30 ( ) % 31- %50  
( ) % 51- % 70 ( ) % 71- % 99  
( ) %100

## 2.BÖLÜM

### İŞLETMENİN İŞBİRLİĞİ-ORTAKLIK İLE İLGİLİ TUTUM VE GÖRÜŞLERİ

11. Lütfen aşağıdaki işbirliği/ortaklık ilişkileri ile ilgili sorulara 1. Kesinlikle Hayır 2. Hayır 3. Kararsızım 4. Evet 5. Kesinlikle Evet Seçeneklerinden Size En Uygun Olan Görüşü Seçiniz.	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
İşletme olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile işbirliği yapıyorum.					
İşletme olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile işbirliği yapmak isterim					
Mesleki eğitim kurumları ile (üniversite, meslek lisesi gibi) işbirliği içerisindeyim					
Mesleki eğitim kurumları ile işbirliği içinde olmak isterim					
Yerel ve kamu yönetimlerden (valilik, belediye gibi) destek görüyorum					
Yerel ve kamu yönetimlerinden faaliyetleriniz ile ilgili destek görmek için yardım talep ediyorum					
Herhangi bir sivil toplum kuruluşuna (vakıf, dernek, oda gibi) üyeyim					
Sivil toplum kuruluşlarının vermiş oldukları hizmetlerden yararlanmaktayım.					
Üniversite, İŞKUR, halk eğitim veya KOSGEB gibi kuruluşlar tarafından herhangi bir hizmet içi eğitim aldım/alıyorum					
Mesleki eğitim konusunda bu kuruluşlardan yardım talep ediyorum					
İşletmeniz için kalifiye eleman bulmakta zorlanıyorum					
İşletme olarak devletin sağladığı bazı teşviklerden yararlanıyorum (cevabınız hayır ise 3. Bölümden devam ediniz)					

12. İşletme olarak bugüne kadar yararlandığınız teşvikler nelerdir?

- ( ) Vergi indirimi ( ) BAKKA desteği  
( ) Sigorta primleri ( ) TUBİTAK  
( ) KOSGEB desteği ( ) Diğer

**3.BÖLÜM**  
**İŞLETMENİN REKABET İLE İLGİLİ TUTUM VE GÖRÜŞLERİ**

**13. Hangi piyasa ile çalışıyorsunuz?**

- Sadece il geneli (Bartın)       Yurtiçi  
 Yurtdışı       Hepsi

**14. Bu sektördeki rakip işletmelere karşı rekabet gücünüzün olduğuna inanıyor musunuz?**       Evet       Hayır

**15. Faaliyet gösterdiğiniz sektöre göre yurtiçi rakipler mi yoksa yurtdışı rakipler mi daha tehlikelidir?**

- Yurtiçi rakipler       Yurtdışı rakipler  
 Her ikisi de tehlikelidir       Her ikisi de değildir

**16. Sizin öncelikli hedefinizdeki rakipleriniz kimdir?**

- Yurtiçi rakipler       Yurtdışı rakipler       Hepsi

<b>17. Rekabet gücünü belirleyen aşağıdaki unsurlar sizin için ne kadar önemlidir?</b>	Kesinlikle Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Kesinlikle Önemli
Ürün kalitesi					
Ürün miktarı					
Ürün çeşitliliği					
Müşteri sayısı					
Müşteri memnuniyeti					
Zamanında teslim					
Düşük maliyetli üretim					
Fiyat politikası					
Teknoloji kullanımı					
Marka					
Ambalajlama					
İhracat					
Finansman					
Mesleki eğitim					
Yeni ürün geliştirme					

#### 4. BÖLÜM

### İŞLETMENİN MARKA, İNOVASYON VE TANITIM İLE İLGİLİ TUTUM VE GÖRÜŞLERİ

18. Tanıtım ve reklam faaliyetleri yapıyor musunuz?

- Evet  Hayır (31. Soruya geçiniz)

19. Yaptığımız tanıtım ve reklam faaliyetleri nelerdir?

- İşletme broşürü  Basın yayın yolu ile reklam  
 Web sitesi  Diğer

20. Ürünlerinizin ya da işletmenizin tanıtımı için yurtiçinde ya da yurtdışında herhangi bir fuara katıldınız mı?

- Evet  Hayır

21. İşletme olarak son 2 yılda faaliyet gösterdiğiniz sektöre yeni bir ürün veya hizmet sundunuz mu? (Ürünlerde, teknolojide, iş yapma biçiminde)

- Evet  Hayır

22. İşletmenize ait tescilli markanız var mı?

- Evet  Hayır



**5.BÖLÜM**  
**İŞLETMELERİN KÜMELENME MODELİNE KARŞI TUTUM VE**  
**GÖRÜŞLERİ**

**23. Son zamanlarda bölgesel kalkınmanın bir aracı olarak görülen “kümelenme” kavramı hakkında herhangi bir bilginiz var mı?**

( ) Evet ( ) Hayır

**24. “Kümelenmenin; bir bölgede bulunan ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbirine karşı var olan yıkıcı rekabeti terkedip, yurtdışı rakiplere karşı bütün firmaların, destekleyici birimlerin ve kurumların tüm potansiyelini organize edip dünyadaki diğer firmalara karşı birlikte organize olmak ve çalışmak olduğunu söylersek” Siz işletme olarak böyle bir birliğin içinde olmak ister misiniz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**25. Size göre kümelenmenin önündeki en önemli engeller ve kümelenme için en gerekli unsurlar nelerdir?**

Engeller	Gerekli Unsurlar
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**26. Siz işletme olarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nün bu yöndeki çalışmalarından memnun musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen

<p><b>27. Aşağıdaki kümelenme ile ilgili unsurlara ne ölçüde katılıyorsunuz?</b></p> <p>1. Kesinlikle katılmıyorum</p> <p>2. Katılmıyorum</p> <p>3. Kararsızım</p> <p>4. Katılıyorum</p> <p>5. Kesinlikle katılıyorum</p> <p>Seçeneklerinden size en uygun olanı işaretleyiniz.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmeler için kümelenme modelinin faydalı olacağını düşünüyorum					
Aynı coğrafi alanda olan ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin işbirliği yapmaları gereklidir.					
İhracat yapabilmek için işletmelerin diğer işletmeler ile işbirliği yapması gereklidir.					
İşletmelerin rekabet güçlerini artırmaları için kümelenme içinde olması gereklidir					
İşletmelerin işbirliği içinde olmaları ticari sırları açığa çıkaracağına inanıyorum					
Kümelenme gibi bir işbirliğinin yönetiminin zor olacağını düşünüyorum					
Mesleki eğitim kuruluşlarının işletmeler ile işbirliği içerisinde olup eğitim, danışmanlık, AR-GE gibi konularda destek vermesinin gerektiğini düşünüyorum					
İşletmemin bir kümelenme içerisinde olması karlılığımı arttıracığını düşünüyorum					
Kümelenme gibi bir organizasyonda olmak bağımsız olmamı engelleyeceğini düşünüyorum					
Kümelenme ile nitelikli eleman ihtiyacının daha kolay karşılanacağını düşünüyorum					
Kümelenme yapısının ek masraflar çıkaracağını düşünüyorum					
İşletmelerin aralarındaki rekabetten dolayı kümelenme gibi bir modelin içerisinde bulunacaklarını düşünmüyorum					
Kümelenme eğilimde güven duygusunun çok önemli olduğunu düşünüyorum					
Kümelenme eğilimde olan işletmelere sağlanan teşviklerin faydalı olacağını düşünüyorum					

## 6.BÖLÜM

### İŞLEMENİN BUGÜN VE GELECEK HAKKINDA TUTUM VE GÖRÜŞLERİ

28. İşletmenizin şu anki durumunu aşağıdaki seçeneklere göre değerlendiriniz.	Kesinlikle Düşüyor	Düşüyor	Aynı	Artıyor	Kesinlikle Artıyor
Müşterilerin sayısı					
Müşteri memnuniyeti					
Ürün çeşitliliği					
Ürün maliyeleri					
Kapasite kullanım oranı					
Rakiplerin sayısı (Bartın için)					
Teknoloji kullanımı					
Karlılık					
Ürün miktarı					
Satışlar					
Rekabet gücü					
İhracat					
Ürün fiyatları					
Finansman					

29. İşletmeniz adına gelecek 5 yıl için öncelikli hedefleriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....

30. Gelecek ile ilgili hedeflerinize ulaşmak için aşağıdaki unsurlar sizin için ne kadar önemlidir?

	Kesinlikle Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Kesinlikle Önemli
Teşvikler					
Vergiler					
Sigorta					
Ulaştırma Maliyetleri					
Enerji Maliyetleri					
Girdi Maliyetleri					
Döviz Kuru					
Talep					
Bürokratik Engeller					
Dış Talebin Etkisi					
İç Talebin Etkisi					

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özlem Sema ÖZCAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara-1983

## Eğitim Durumu

Ön Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi	Dış Ticaret	2008-2010
Lisans	Bartın Üniversitesi	İktisat	2010-2014
Yüksek Lisans	Bartın Üniversitesi	İktisat ABD	2015-2017

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

## Bilimsel Faaliyet/Yayımlar :

1. Ceyhan S. , Özcan Ö. (2016), Türkiye-AB Mali İşbirliği IPA I-IPA II Projeleri Çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) ve Uygulamaları, “*Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*” Uluslararası Hakemli Dergi, cilt 7,sayı 14, s 365-384
2. Özcan Ö. (2016), IPA I ve IPA II Projeleri Çerçevesinde Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı, “*İzmir Ege Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Konferansı; 21.yy'ın Değişen Dinamikleri Ve Avrupa Birliği: Fırsatlar, Riskler Ve Tehditler*”, İzmir 24-25 Mayıs
3. Özcan Ö. (2017), Katılım Öncesi Mali Yardım Programı (IPA II) Çerçevesinde Bartın İli Ayakkabı İmalatı ve Suya Sektörüne Yönelik Proje Sunumu, *IPA2 Proje Toplantısı*, Bartın Valiliği Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü toplantı salonu, Bartın, 21 Nisan

## İletişim

E-posta Adresi : ozlem.ozcan1410@gmail.com

Tarih : 19/07/2017

