

**TEPE YÖNETİMİN NİTELİKLERİNİN
KÜMELENME STRATEJİSİNE ETKİLERİ:
AFYONKARAHİSAR MERMER SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Nihat Onur AŞIKOĞLU

Doktora Tezi

Danışman: Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Ekim, 2015

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

TEPE YÖNETİMİN NİTELİKLERİNİN KÜMELENME
STRATEJİSİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR
MERMER SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Nihat Onur AŞIKOĞLU

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR
2015

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı :Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri :Prof.Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

Doç.Dr. Veysel AĞCA

Doç.Dr. Alparslan Şahin GÖRMÜŞ

Yrd.Doç.Dr. Bülent ALTAY

İşletme Anabilim Doktora öğrencisi Nihat Onur AŞIKOĞLU'nun "**Tepe Yönetimin Niteliklerinin Kümelenme Stratejisine Etkileri: Afyonkarahisar Mermer Sektörü Örneği**" başlıklı tezi, 12.10.2015 günü saat 11:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Ahmet YARAMIŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**TEPE YÖNETİMİN NİTELİKLERİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR MERMER SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakçada gűsterilen eserlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.10.2015

Nihat Onur AŞIKOĞLU

ÖZET

TEPE YÖNETİMİN NİTELİKLERİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR MERMER SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Nihat Onur AŞIKOĞLU

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Ekim 2015

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Dünya’da son otuz yılda küreselleşme yönelimlerinin artmasıyla birlikte işletmeler faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp uygulamayla karşı karşıya kalmışlardır. Bu gelişme yoğun rekabeti de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, rekabette üstün olabilmek için elverişli girdileri sağlayarak maliyetleri düşürerek dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü elde etme çabası içerisine girmişlerdir. Bu süreçte en önemli unsur işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi olarak görülmektedir. İşbirliğinin geliştirilmesine yönelik modellerden birisi olarak kümelenme karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin küme içerisinde bulunması ve kümelerin oluşturulması, işletmenin geleceğini etkileyen önemli stratejik kararlar içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle bu tür kararlar işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan tepe yöneticileri tarafından alınıp uygulanması gerekmektedir. Tepe yöneticilerinin nitelikleri işletmenin tüm kararlarını etkilediği gibi kümelenme stratejisine ilişkin kararları da önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu amaçla, Afyonkarahisar’da mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin niteliklerinin, kümelenme stratejisinin seçimine etkilerini ortaya çıkarmak için ampirik bir araştırma yapılmıştır. İşletmelerin kümelenmenin temelini oluşturan bir yığın içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Sektörde yer alan işletmelerin tepe yöneticilerinin niteliklerinin kümelenme

stratejisinin seçimine y6nelik bakışı ve tepe y6neticilerinin niteliklerinin k6melenme stratejisinin seçimindeki 6nemi ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tepe Y6netimi, K6melenme Stratejisi, Rekabet, İşbirliği ve G6ven.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TOP MANAGEMENT QUALIFICATIONS TO THE CLUSTER STRATEGIES: CASE OF AFYONKARAHISAR IN MARBLE INDUSTRY

Nihat Onur AŞIKOĞLU

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE of SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

October 2015

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

With the increase of the globalization trends in last thirty years in the world, the businesses have to plan and perform their activities towards world trends. This development has lead to the fierce competition. The businesses are in a struggle for gaining competitive advantage in world markets by providing convenient inputs and decreasing costs for outclassing in competition. The most important element in this process is seen as developing cooperation among the businesses. One of the models for developing cooperation among businesses is clustering. Being in cluster and forming clusters are important strategic decisions that affect future of business. For that reason, this kind of decisions are taken and practiced by top managers who have a say in the management in businesses. The qualification of top managers influences the decisions regarding to clustering strategy significantly as well as influences all of the decisions of the business.

In the application part of the study, an empirical research is done in order to find out the effects of characteristics of the top managers which operate in marble industry in Afyonkarahisar on choosing clustering strategy. Thus, it is confirmed that

businesses are in a mass which creates the structure of clustering. The importance of the qualification of the top managers of the businesses in the industry towards clustering strategy and the importance of these qualifications in choosing clustering strategy are presented.

Key Words: Top Management, Cluster Strategy, Competition, Cooperation and Confidence.

ÖNSÖZ

Çalışmamın başlangıcından bitimine kadar, benden yardımlarını esirgemeyen pek çok kişiye teşekkür borçluyum.

Öncelikle, doktora eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, hem insani ve ahlaki değerleri ile hem de akademik çalışmalarıyla kendime örnek aldığım, yanında çalışmaktan gurur duyduğum ve tezimin yazım sürecinde göstermiş olduğu sabır ve hoşgörüden dolayı değerli hocam ve danışmanım Sayın **Prof. Dr. Belkis ÖZKARA**'ya, Lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın **Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR**'e,

Tez jürim içerisinde yer alarak, tezimi detaylıca inceleyip yanlışlarımın düzeltilmesine yardımcı olan ve bu tezin daha iyiye ulaşması için ellerinden gelen yardımları esirgemeyen değerli hocalarım Sayın hocam **Doç.Dr. Veysel AĞCA**'ya, **Yrd. Doç.Dr. Bülent ALTAY**'a ve ayrıca tez çalışmam sırasında, hem akademik hayatımda hem de tüm hayatım boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen Sayın hocam "*Babam*" **Prof. Dr. H.Rıza AŞIKOĞLU**'na;

Son olarak da; gösterdikleri sabır ve destek için sevgili annem **Yrd.Doç.Dr. Meral AŞIKOĞLU**'na, canım kardeşim **Arş.Grv. Ahunur AŞIKOĞLU**'na ve bu zorlu dönemde bir dakika bile olsun yanımdan ayrılmayarak destek olan motivasyonumun bir an bile olsun düşmesine engel olan, tüm kahrımı çeken Müstakbel Eşim **Özlem ÖZTÜRK**'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nihat Onur AŞIKOĞLU

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜMELENME KAVRAMI VE KÜMELENME SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE YAŞAM DÖNGÜSÜ

1.KÜMELENME.....	5
1.1. KÜMELENME KAVRAMI.....	6
1.2. KÜMELENME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI.....	11
2. KÜMELENMEDE YENİLİK VE REKABET.....	13
3. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJLARI.....	17
3.1.KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA FAKTÖR KOŞULLARI.....	19
3.2.KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA TALEP KOŞULLARI.....	21
3.3.KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ FAKTÖRLER.....	23
3.4.KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA İŞLETME STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI.....	23
4. KÜMELENME OLUŞUMUNA DEVLETİN ETKİLERİ.....	25
4.1. KÜMELENME OLUŞUMUNDA FAKTÖR KOŞULLARI.....	28
4.2. KÜMELENME OLUŞUMUNDA TALEP KOŞULLARI.....	29

4.3.KÜMELENME OLUŞUMUNDA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER.....	29
4.4. KÜMELENME OLUŞUMUNDA İŞLETME STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI.....	30
5. KÜMELERİN OLUŞMASINDA ÖZEL SEKTÖRÜN ETKİLERİ.....	32
5.1. KÜMELENME OLUŞUMUNDA FAKTÖR KOŞULLARI.....	34
5.2. KÜMELENME OLUŞUMUNDA TALEP KOŞULLARI.....	35
5.3KÜMELENME OLUŞUMUNDA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER.....	35
5.4.KÜMELENME OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI.....	36
6. KÜMELENMENİN ORTAYA ÇIKIŞI VE YAŞAM DÖNGÜSÜ.....	36
6.1. KÜMELENMENİN ORTAYA ÇIKIŞ AŞAMASI.....	38
6.1.2. Küme Girişiminin Başlatılması.....	43
6.1.3. Küme Geliştirme Sürecinin Başlatılması.....	44
6.1.4.Oluşacak Kümenin Yararlarının Anlatılması.....	45
6.1.5. Liderlik Grubunun Oluşturulması.....	46
6.1.6. Küme Yol Haritasının Hazırlanması.....	48
6.1.7. Küme Yöneticisinin Belirlenmesi.....	49
6.2. KÜMENİN KURULUŞ AŞAMASI.....	53
6.3. KÜMENİN GELİŞME AŞAMASI.....	58
6.4. KÜMENİN OLGUNLUK AŞAMASI.....	59
6.5. KÜMENİN DÖNÜŞÜM AŞAMASI.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME POLİTİKALARI, UYGULAMALARI VE TÜRKİYE'DE DEVLET TEŞVİKLERİ

1. DÜNYADA KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI.....	66
1.1.AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNDE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI.....	68

1.2.AVRUPA BİRLİĞİNDE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI.....	70
1.2.1. Almanya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	71
1.2.2. Fransa'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	72
1.2.3. İspanya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	74
1.2.4. İtalya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	75
1.2.5. Polonya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	76
1.2.6. Macaristan'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	77
1.2.7. Çek Cumhuriyeti'nde Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları.....	77
1.3.JAPONYA'DA KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI..	79
2.TÜRKİYE'DE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI...80	
2.1.BİRİNCİ BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNDEN SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNE KADAR TÜRKİYE'DE KÜMELENMEYE ALT YAPI OLUŞTURACAK POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR.....	81
2.2.DOKUZUNCU BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNDE GELİŞTİRİLEN ULUSAL KÜME DESTEK POLİTİKASI VE UYGULAMALARI (2007-2013).....	84
2.2.1.Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi ve Uygulanmasında İlgili Kuruluşlar.....91	
2.2.1.1. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tarafından Ulusal Kümelere Yönelik "Rekabetçilik ve Yenilik Programı Teşvikleri".....	91
2.2.1.2. Ekonomi Bakanlığı Tarafından Geliştirilip Uygulanan KOBİ İşbirliği Kümelenme (UR-GE) Projesi.....	93
2.2.1.2.1. UR-GE Projesinin Hazırlık Evresi ve Desteği.....95	
2.2.1.2.2. UR-GE Projesinin İhtiyaç Analizi ve Desteği.....96	
2.2.1.2.3. UR-GE Projelerinde Proje Yöneticisi ve İstihdam Desteği.....98	
2.2.1.2.4.UR-GE Projelerinde Eğitim Faaliyetleri ve Desteği..100	
2.2.1.2.5. UR-GE Projelerinde Danışmanlık Faaliyetleri ve Desteği.....102	

2.2.1.2.6. UR-GE Projelerinde Yurtdışı Pazarlama Faaliyetleri ve Desteği.....	102
2.2.1.2.7.UR-GE Projelerinde Alım Heyeti Faaliyetleri ve Desteği.....	103
2.3.ONUNCU BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNDE KÜMELERE İLİŞKİN OLARAK UYGULANMASI AMAÇLANAN POLİTİKALAR (2014-2018)...	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEPE YÖNETİMİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNİN SEÇİMİNE ETKİLERİ

1. TEPE YÖNETİMİ KAVRAMI.....	107
1.1. TEPE YÖNETİMİNİN KONFIGÜRASYONU.....	110
1.1.1. Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri.....	111
1.1.1.1. İn-aktif yönetim kurulları.....	115
1.1.1.2. Re-aktif yönetim kurulları.....	115
1.1.1.3. Pro-aktif yönetim kurulları.....	116
1.1.2. Chief Executive Officer (CEO).....	117
1.1.3. Başkan.....	119
1.1.4. Direktör.....	119
1.1.5. Patron.....	120
1.2. TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE ROLLERİ.....	124
1.2.1. Demorgafik Özellikler.....	129
1.2.2. Girişimcilik Özellikleri ve Rollerini.....	133
1.2.3. Liderlik Özellikleri ve Rollerini.....	136
2. TEPE YÖNETİCİSİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNE ETKİLERİ...141	
2.1. TEPE YÖNETİMİNİN STRATEJİK SEÇİM VE STRATEJİK DEĞİŞİME ETKİLERİ.....	141
2.2. TEPE YÖNETİCİLERİNİN KÜMELENME STRATEJİLERİNİN SEÇİMİNE ETKİLERİ.....	143

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
AFYONKARAHİSAR İLİ MERMER SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN İŞLETMELERİN TEPE YÖNETİCİLERİNİN KÜMELENME
STRATEJİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	153
2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ.....	155
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	157
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	158
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	158
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	160
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	160
4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	161
4.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	161
4.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ.....	169
4.3. İŞLETMELERİN KÜMELENME İHTİYACINA YÖNELİK ÖNCELİKLERİNİN TESPİTİ.....	171
4.4. TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	173
4.5. KÜMELENME BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	185
4.6. TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ BOYUTLARININ KÜMELENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	189
4.7. KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE KÜMELENME.....	195
4.7.1. Tepe Yöneticilerinin Cinsiyet Karşılaştırılması.....	196
4.7.2. Tepe Yöneticilerinin Yaş Değişkeni Bakımından Kümelenme...197	197
4.7.3. Tepe Yöneticilerinin Yönetim Tecrübesi Değişkeni Bakımından Kümelenme.....	199

4.7.4. Tepe Yöneticilerinin Eğitim Değişkeni Bakımından	
Kümelene	201
BULGULARIN TARTIŞILMASI	203
SONUÇ VE ÖNERİLER	211
KAYNAKÇA	217
ÖZGEÇMİŞ	233

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Dünya Genelinde Tarihsel Süreç İçerisinde Yer Alan Kümelere İlişkin İlk ve Önemli Tarihi Örnekleri.....	67
Tablo 2. UR-GE Projesi Kümelenme Desteği.....	96
Tablo 3. Tepe Yöneticilerine İlişkin Özellikler.....	162
Tablo 4. Afyonkarahisar İlinde Mermer Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Özellikleri.....	163
Tablo 5. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	164
Tablo 6. İşletmelerin Tepe Yönetimine İlişkin Özellikler.....	165
Tablo 7. İşletmelerin Yönetim Kurulu Oluşumuna Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	165
Tablo 8. İşletmelerin Tepe Yöneticilerinin Teşvik Bilgi ve İhtiyacı.....	166
Tablo 9. İşletmelerin Üniversite ile İşbirliği Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	167
Tablo 10. İşletmelerin Tepe Yöneticilerinin Teşvik Bilgisi Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	168
Tablo 11. Tepe Yöneticilerinin Teşviklerden Yararlanma Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	168
Tablo 12. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Yönetim Tarzı Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	169
Tablo 13. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Girişimcilik Özellikleri Boyutu Güvenilirlik Analizi	170
Tablo 14. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Kümelenme Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	170
Tablo 15. Mermer Sektörü İşletmelerinin Yedek Parça Tedarik Tercihi.....	171
Tablo 16. Mermer Sektörü İşletmelerinin Bakım Hizmeti Tedarik Tercihi.....	172
Tablo 17. Mermer Sektörü İşletmelerinin Hammadde ve Yarı Mamul Tedarik.....	172
Tablo 18. Mermer Sektörü İşletmelerinin Müşterilerinin Konumu.....	172
Tablo 19. Mermer Sektörü İşletmelerinin Rakiplerinin Konumu.....	173

Tablo 20. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	175
Tablo 21. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Serbestlik Tanıyan Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	176
Tablo 22. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	177
Tablo 23. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Kontrol Odağı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	178
Tablo 24. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Başarı Gereksinimi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	180
Tablo 25. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Risk Alma Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	181
Tablo 26. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Belirsizlik Tolerans Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	182
Tablo 27. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Kendine Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	183
Tablo 28. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Yenilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	184
Tablo 29. Tepe Yönetimi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	185
Tablo 30. Kümelenme Bilgisi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	186
Tablo 31. İşbirliği ve Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	187
Tablo 32. Kümelenme İhtiyacı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	188
Tablo 33. Kümelenme Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	189
Tablo 34. Tepe Yönetimi ve Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelenme ve Kümelenme Boyutlarıyla ilişkisi.....	191
Tablo 35. Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelenme Üzerindeki Etkisi.....	194
Tablo 36. Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelenme Boyutları Üzerindeki Etkisi...	195
Tablo 37. Tepe Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	196
Tablo 38. Yaş Değişkeni Bakımından Kümelenme Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	197

Tablo 39. Yaş Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	198
Tablo 40. Tecrübe Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	199
Tablo 41. Tecrübe Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	200
Tablo 42. Eğitim Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	201
Tablo 43. Eğitim Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Porter'ın Rekabette Beşli Etkileşim Modeli.....	16
Şekil 2. Kümelenmede Yerel Kaynakların Rekabetteki Avantajları.....	18
Şekil 3. Kümelenme Oluşumuna Devletin Etkileri.....	27
Şekil 4. Kümeler ve Ekonomi Politikası.....	31
Şekil 5. Kümelenme Oluşumuna İşletme Etkileri.....	33
Şekil 6. Kümelerin Yaşam Döngüsü.....	38
Şekil 7. Kümelenmenin Ortaya Çıkışı.....	41
Şekil 8. Küme Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	50
Şekil 9. Kümelenmede İhtiyaç analizi süreci.....	97
Şekil 10. İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapılarının Etki Düzeyleri.....	116
Şekil 11. Kümelenme Stratejilerinin Belirlenip Uygulanmasında Tepe Yöneticilerinin Algı Faktörleri.....	148

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri
ACI	: Amerikan Rekabet Girişimi
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BROP	: Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı
CAT	: Competitive Advantage of Turkey
CEO	: Chief Executive Officer
DGPYME	: Sanayi, Turizm ve Ticaret Bakanlığına Bağlı Küçük ve Orta Girişimciler Politikaları Genel Müdürlüğü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DRIRE	: Bölgesel Sanayi Araştırma ve Çevre Direktörlüğü
EDA	: Ekonomik Kalkınma Örgütü
EU	: Avrupa Birliği
IBG	: Yenilikçi İş Grupları
IMF	: Uluslararası Para Fonu
IPI	: İtalya Sanayi Destek Enstitüsü
JETRO	: Japon Dış Ticaret Kuruluşu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
METI	: Japon Ekonomi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
MEXT	: Japon Eğitim Kültür Spor Bilim ve Teknoloji Bakanlığı
OECD	: Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SPC	: Bölgesel Verimli Sistemler
TDK	: Türk Dil Kurumu
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Teşkilatı
URAK	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu
UR-GE	: Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi
YDS	: Yabancı Dil Sınavı

GİRİŞ

Dünyada son yüzyılda sanayinin gelişmesiyle birlikte işletmelerin büyümesi, iletişimin hızlanması, lojistik ağların genişlemesi ve gelişmesi, rekabetin artması gibi faktörler, işletmelerin değişik politikalar uygulaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin yerel olarak ortaya çıktığını, daha sonra bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunup etkili olduğunu göstermektedir.

Uluslararası ekonomik kurum ve kuruluşlardan Avrupa Birliği, Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) kümelenme konusunu ele alarak çalışmalarda bulunmuştur.

1990'lı yıllara gelindiğinde Porter'ın kümelenme konusundaki çalışmaları kümelenmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. 1990 yılından itibaren kümelenme konusunda teorik çalışmalarda; kümelenme kavramı, işletme büyüklüklerine, sektörlerle, devletle ilişkiler, işletmeler arası birlikler kurulması gibi çok çeşitli yönleri ile dünyada ve ülkemizde ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Kümelenme ile ortaya çıkan kazanımlar görülmeye başlandıktan sonra yapılan teorik çalışmalar işletmelerde uygulanmaya başlanmış, işletmelerin uygulamalardan elde ettiği yararlar arttıkça kümelenme konusundaki eğilimlerin şiddeti de artmaya başlamıştır. Bu amaçla Amerika Birleşik Devletlerinde, Avrupa Birliği Ülkelerinden; Almanya, Fransa, İspanya, İtalya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti, ayrıca uzak doğu ülkelerinden Japonya'da da kümelenme politikaları geliştirilip uygulanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de kümelenme konusunda araştırmalar ve çalışmalar 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) öncülüğünde planlı kalkınma dönemiyle birlikte başlamıştır. 1999 yılına gelindiğinde Michael Porter'ın yönlendirmesi ile oluşturulan Ortadoğu Rekabet Stratejileri Merkezi ve Türk özel sektörünün katkılarıyla kurulan CAT platformu (Türkiye'nin Küresel Arenada Ekonomik Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi - Competitive Advantage of Turkey) tarafından başlatılmıştır.

CAT platformu kurumsallaşarak Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) ismini almıştır (Beyaz Kitap, 2011:34).

Ülkemizde Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma planı döneminde kümelenmeye yönelik politikalar geliştirilmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu politikaların geliştirilmesinde Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı önemli rol almıştır. Daha sonra Ekonomi Bakanlığı tarafından KOBİ'lerde kümelenmeye yönelik politikaların geliştirilmesi ve uygulanması kapsamında Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi (UR-GE) isimli devlet yardım mekanizması yürürlüğe konulmuştur.

2014-2018 dönemini kapsayan onuncu beş yıllık kalkınma planı döneminde kümelenmeye ilişkin olarak uygulanması amaçlanan politikalar ana hatlarıyla saptanmıştır.

Değişimi önceden algılayarak değişimin getireceği oluşumlardan yararlanmayı sağlayacak politikaların oluşturulması ve stratejilerin geliştirilmesi, işletme açısından önem taşımaktadır. Ortaya çıkan gelişmelerin algılanması, gerekli politikaların saptanması ve stratejilerin geliştirilmesi işletmenin yönetim sisteminin başarısını ortaya koyar. İşletmelerin yönetim sistemini belirleyen temel faktörlerin başında tepe yönetimi gelmektedir (Amabile, 1998:123).

Kümelenmenin temelinde tepe yöneticilerinin tutum, davranış ve özellikleri önem taşımaktadır. Kümelenme; işletmelerin birbirleri ile diğer kurum ve kuruluşlar ile devlet ile önemli ölçüde işbirliğini zorunlu kılar. Bu işbirliğinin oluşturulup sağlanması sorumluluğu tepe yöneticisinin temel görevi içerisinde yer alır. Tepe yöneticilerinin bu görevlerini yerine getirme konusundaki başarısı, tepe yöneticilerinin niteliklerine, kararlarına ve rollerine göre değişiklik göstererek kümelenme konusundaki stratejik seçimlerini etkiler.

İşletmelerin tepe yönetimlerinin birbirlerine güven duymaları ve işbirliği içerisine girmeleri, kümelenmenin oluşumu için temel koşullarından birisidir. Kümelenmenin temeli işbirliğine dayanmaktadır. Bir bölgede veya bir sektörde

işletmelerin, dolayısıyla işletmelerin tepe yöneticilerinin işbirliği içerisinde faaliyette bulunmaları, kümelenmenin oluşunu açısından büyük önem taşımaktadır. İşbirliğine yatkın olan işletmelerin tepe yöneticileri, kümelenme konusundaki çalışmaların başlaması ve kümelenme oluşumunu ortaya çıkaracak küme yapılarını etkin bir Şekilde kurup çalışmasını sağlayacaktır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; Kümelenme kavramı, kümelenmede yenilik ve rekabet, kümelenmede yerel kaynakların rekabetteki avantajları, kümelenme oluşumunda devletin ve özel sektörün etkileri, kümelenmenin ortaya çıkışı ve yaşam döngüsü konuları ele alınıp incelenmiştir. Kümelenmenin ortaya çıkışı ve yaşam döngüsü, yığınlaşma, kümenin ortaya çıkışı, kuruluş aşaması, gelişme aşaması, olgunluk aşaması ve dönüşüm aşaması ayrıntılı olarak ele alınıp incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Dünya’da ve Türkiye’de kümelenme politikaları, uygulamaları ve Türkiye’de Devlet teşvikleri konusu ele alınıp incelenmiştir. Bu bölümde Dünya’da kümelenme politikalarının yaygın veya etkin uygulandığı ülke örnekleri ele alınmıştır. Türkiye’de kümelenme politikaları ve uygulamaları kalkınma planları incelenerek ortaya konulmuştur. Kümelenme kavramının ülkemizde ilk kez dokuzuncu kalkınma planı döneminde yer aldığı grlmştir. Ayrıca kümelenme politikaları ve uygulamalarına, 2014-2018 dönemini kapsayan onuncu beş yıllık kalkınma planında da önemli ölçüde yer verilmiştir. Bu bölümde, ülkemizde kümelenme politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında ilgili kuruluşlar olan Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tarafından ulusal kümelere yönelik ‘‘Rekabetçilik ve Yenilik’’ Programı teşvikleri ve Ekonomi Bakanlığı tarafından geliştirilip uygulanan KOBİ işbirliği ve kümelenme Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi (UR-GE) projesi ele alınıp incelenmiştir.

Çalışmanın nc bölümünde, kümelenme stratejisinin seçimine önemli etkisi olan tepe yönetimi kavramı, tepe yönetiminin konfigürasyonu, tepe yöneticisinin nitelikleri ve rolleri, tepe yöneticisinin kümelenme stratejisinin seçimine etkileri ele

alınıp incelenmiştir. Tepe yönetiminin konfigürasyonunda, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, in-aktif yönetim kurulları, re-aktif yönetim kurulları, pro-aktif yönetim kurulları, Chief Executive Officer (CEO), başkan, direktör, patron kavramları teorik olarak anlatılmıştır. Tepe yöneticisinin nitelikler ve rolleri kapsamında; demografik özellikleri, girişimcilik özellikleri ve rolleri, liderlik özellikleri ve rolleri ele alınmıştır. Tepe yönetiminin kümelenme stratejisinin seçimine etkisinde ise işletmelerin iç ve dış çevre faktörleri göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Tepe yöneticisinin, kümelenme stratejisinin seçimine etkili olan algı faktörleri ortaya konulmuş ve incelenmiştir. Kümelenme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, tepe yönetimi, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler önemli belirleyici olarak görülmektedir. Kümelenme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, tepe yönetiminde yer alan yöneticilerin nitelikleri ise büyük öneme sahiptir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin kümelenme stratejisi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek adına; mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanan anket sorularının cevapları uygun istatistiksel program kullanılarak değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda tepe yöneticilerinin özelliklerinin kümelenme stratejisinin seçimine etkileri ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜMELENME KAVRAMI VE KÜMELENME SÜRECİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE YAŞAM DÖNGÜSÜ

1. KÜMELENME

Dünyada son yüzyılda sanayinin gelişmesiyle birlikte işletmeler büyüme süreci içerisine girmişlerdir. İşletmelerin büyümesi, iletişimin hızlanması, lojistik ağların genişlemesi ve gelişmesi, rekabetin artması gibi faktörler, işletmelerin değişik politikalar uygulaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin yerel olarak ortaya çıktığını daha sonra bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunup etkili olduğunu göstermektedir.

Ortaya çıkan işletmenin hızlı büyüüp gelişebilmesi için belirli avantaj ve üstünlüklere sahip olması gerekmektedir. Bu olgu, bir yandan bu tür işletmelere ülkede ve dünyada rekabet gücü kazandırırken diğer yandan da ülke ekonomisinin daha sağlıklı bir yapıya kavuşmasına neden olacaktır. İşletmeler yeni pazarlar ele geçirerek karlılığı arttırmak, elverişli üretim faktörlerini kullanmak, birlikte teknoloji geliştirmek, ürün çeşitliliğini arttırmak ve sinerji yaratmak gibi amaçlar için işbirliği içerisine girmişlerdir (Porter, 1998:78). Tarihi sürece bakıldığında, işletmeler en basit düzeyden birbirlerini yasal olarak bağlayıcı en üst düzey olan ortaklık düzeyine kadar iş birliği içerisinde faaliyet göstermişlerdir. Başlangıçta centilmenlik anlaşması, kartel, konsern gibi iş birlikleri türlerini yaygın olarak kullanan işletmeler daha sonra iş birliklerini en üst düzey işbirliği olan ortaklık düzeyine taşımışlardır (Karalar, 1995:165).

İşletmeler, iş birlikleri içerisine girerek, karşılıklı yarar sağladıklarını gördükten sonra teknoloji geliştirme ve bu teknolojiyi birlikte kullanma konusunda önemli gelişme kaydetmişlerdir. İşletmeler, iş birlikleri sonucunda belirli alanlarda ve belirli sektörlerde üretimde uzmanlaşmış, üretim için gerekli olan girdileri hammadde, insan gücü ve teknolojiyi birlikte geliştirip üretime dönüştürmeye başlamışlardır. Her

bölgenin faktör donatımı farklı olduğundan, tüm sektörler için eşit rekabet üstünlükleri sağlaması mümkün değildir. Bölgeler, başlangıç koşulları, işletme büyüklüğü, işbirliği düzeyi, rekabet ilişkileri ve yerel gelişme dinamiklerine bağlı olarak rekabetçi üstünlükler açısından temel oluşturdukları sektörlerde rekabet etmektedirler (Yüceer, 2008:40). İşletmenin üretim faktörlerinin birlikte geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan sinerji, işletmeler için önemli maliyet ve rekabet avantajı sağlayarak bu işbirliklerine giren işletmelerin, pazarlarda önemli ölçüde rekabet avantajı yaratarak güçlü olmalarını sağlamıştır.

Aynı sektörde olan veya benzer faaliyette bulunan işletmelerin, aynı mahalde birlikte çalışmaları, faaliyetlerini planlamaları, hammaddeyi sağlamaları, teknolojilerini geliştirmeleri, pazarda birlikte hareket etmelerinin önemli yararlarını görmelerinden sonra aynı veya benzer sektörde faaliyet göstererek birbirine girdi sağlayan işletmelerin belirli bir coğrafi alanda kurulması önem kazanmıştır. Bu tür işletmelerin bir araya gelmesi kümelenme olarak isimlendireceğimiz, işletme kümelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1. KÜMELENME KAVRAMI

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir takım ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir. İnsanlar bu ihtiyaçlarının bir kısmını kendi kendine karşılayabileceği gibi bir kısmını da bedel ödeyip mal ve hizmet şeklinde karşılarlar (Özkan, 2003:3). İnsanoğlunun ilk varoluş dönemlerinde, ihtiyaçlarının önemli bir kısmını kendi kendileri karşılarlar, insanlığın gelişmesi ve evrimleşmesiyle birlikte ilk önce bir takım ihtiyaçlarını lokal mahallerden karşılamış daha sonra sanayi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte mal ve hizmetleri üreten işletmeler aracılığıyla karşılamıştır.

İnsanlar, bu işletmelerde bir taraftan üretim faktörü olarak üretime katılıp üretimin gerçekleştirilmesini sağlarken diğer taraftan da işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin satın alıcısı ve kullanıcısı durumuna gelerek talebin yaratıcısı olmuştur. İnsanlar gelirlerinin sınırlı olması, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri

tutarlarının büyük miktarlara ulaşması nedeniyle daha kaliteli mal ve hizmetleri daha ucuza alma gibi genelde kabul görmüş rasyonel davranış modeli içerisine girmişlerdir (Tanrıkulu, 2001:5 ve Porter, 1998:86).

İnsanların, aynı kalitede malı daha ucuza alma veya daha yüksek kalitedeki malı daha ucuza alma eğilimi işletmeleri bir taraftan yeni teknolojileri geliştirip kullanmaya zorunlu kılarken diğer taraftan da ürettiği malların kalitesini yükselterek maliyetleri düşürme eğilimi içerisine itmiştir. İşletmelerin bu eğilimlerinin sonucunda yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaya başlamıştır (Asheim ve Cooke, 2006:54).

İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterebilmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak uygun yatırım alanları arayışına girmişlerdir. İşletmeler, bölgesel, ulusal ve küresel rakiplere karşı bir takım stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır (Coşar, 2008:53). İşletmeler bir yandan uygun yatırım alanlarının geliştirilmesi konusunda çaba sarf ederken, diğer yandan da girdi maliyetlerini minimize etmek için temel girdilerini analiz ederek faktör koşullarını belirlemeye çalışmışlardır.

İşletmelerin girdi maliyetleri üretim maliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır ve bu girdi maliyetleri ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye hatta yöreden yöreye önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Başlıca sayabileceğimiz, doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye kaynaklarının maliyeti, fiziksel altyapının güçlü ve zayıf olması, yönetsel altyapı, bilgi altyapısı ve teknoloji maliyetleri ve kaliteleri ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi ülkenin farklı bölgelerinde de farklılık gösterebilmektedir.

İşletmelerin temel amacı, rekabet üstünlüğü sağlamak için girdi maliyetlerini en aza indirerek girdi kalitesini en yükseğe çıkarmaktır. Bir mal ve hizmeti üretebilmek için doğrudan çok sayıda girdiye ihtiyaç olduğu gibi, otomobil, beyaz eşya, elektronik, tekstil vb. sektörlerde faaliyet göstererek nihai ürün üreten işletmeler bu nihai ürünleri üretirken diğer işletmelerin ürettiği ara mal ve yardımcı madde ve malzemeye ihtiyaç duyarlar (Boschma, 2005:177). Nihai ürünlerin kalitesi, bu nihai

üründe kullanılan yardımcı maddelerin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca nihai üründe kullanılan ara mal ve malzemenin fiyatı da üretilen malın maliyetini de önemli ölçüde etkileyecektir.

İşletmeler hangi mal ve hizmetlerin ne kadar üretilip satılacağını planlarken önemli bir kısıt, üretimi söz konusu olan mal ve hizmetlere olacak taleptir. Bu talep yerel talep, bölgesel talep ve küresel talep olabileceği gibi yerel müşterilerin, yerel, bölgesel ve ulusal talepleri karşılayan uluslararası işletmelerin mal ve hizmetlerine olan talep olarak da karşımıza çıkmaktadır (Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları - Sentez Raporu, 2007:7).

İşletmelerin rekabet avantajını ve buna bağlı olarak sürekliliğini sağlayabilmeleri için yukarıda bahsettiğimiz koşulları yerine getirme zorunlulukları vardır. İşletmelerin bu zorunluluğu yerine getirmeleri için en önemli seçeneklerden birisi de işbirliği yoluna gitmeleridir. İşletmeler son yüzyılda centilmenlik anlaşması, kartel, konsern gibi iş birlikleri türlerini yaygın olarak kullanmaktadırlar. Günümüzde işletmeler sorunlarına ve gelişmelerine yönelik olarak güç birliği oluşturmak, rekabet güçlerini geliştirmek gibi çeşitli nedenlerle işbirliğine ya da birleşmeye gitmektedirler (Akdemir, 2008:161). İşletmeler kaynakları daha etkin ve verimli kullanmak yoluyla maliyet avantajları sağlamaktadırlar. İşbirliği yoluyla sağlanan bu maliyet avantajı, işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

İşletmelerin işbirliğini hangi düzeyde ele alıp, nasıl gerçekleştirebileceği konusunda teorik çalışmalar uzun yıllardan beri yapılmaktadır. Yeni dönemde işletmelerin iş birliği konusunda yaptığı ve adını kümelenme “*cluster*” olarak isimlendirdiği bu kavram ilk defa M.Porter tarafından literatüre kazandırılmış ve kümelenmeyi birbirleri ile bağıntılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşması olarak ifade etmiştir (Porter, 1998:78).

“Cluster” kelimesinin Türkçe anlamını demet ve salkım olarak ifade etmek mümkündür (TDK Sözlük, 1971:60). Ancak İngilizceden, Türkçe bilimsel literatürlere “kümelenme” olarak geçmiştir ve genel kabul görmüştür.

Avrupa Komisyonu kümelenmeyi; “Avrupa Birliği’nde Dünya Standartlarında Kümelere Doğru: Geniş Tabanlı İnovasyon Stratejisi’nin Uygulanması” başlıklı Tebliğ’inde, birbirlerine yakın biçimde konumlanmış olan ve özel alanlarda uzmanlık, hizmet, kaynak, tedarikçi ve beceri geliştirecek kadar yeterli düzeye ulaşmış işletme ilgili ekonomik aktörler ve kurumlar grubu olarak tanımlamıştır (Erkut, 2011:4)

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) kümelenmeyi, birbirine güçlü bağlar ile bağlı işletmelerin, bilgi üreten kurumların ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ olarak tanımlamaktadır. Bölgesel kümeleri ise; küçük bir coğrafi alandaki aynı veya yakın endüstriyel sektörde karşılıklı birbirine bağlı işletme yoğunluğu olarak tanımlamıştır (OECD, Boosting Innovation, 1999:157).

Malmberg ve Power’a göre kümelenme; “belirli bir bölgede birbiriyle ilişki içerisinde bulunan kurumların ve birbirine bağlı işletmelerin oluşturdukları coğrafi yakınlıktır ki işletmeler veya kurumlar birbirlerini tamamlar ve işbirliği yaparlar (Malmberg ve Power, 2006:55)

Gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenme projelerini destekleyen Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) kümelenmeyi, birbirleri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan işletmelerin sektörel ve coğrafi temelde yoğunlaşması olarak tanımlamıştır (Gençyılmaz, 2007:13).

Aynı bölgede ve aynı iş kolunda, aynı değer zincirinde faaliyet gösteren, birbiriyle işbirliği içinde bulunan, aynı zamanda birbirine rakip olan ve aralarında ticari ilişki bulunan işletmelerle onları destekleyici kurum ve kuruluşların (üniversiteler, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, mesleki dernekleri, teknoloji ve yenilikçilik merkezleri, bankalar, sigorta şirketleri, lojistik işletmeleri gibi) bir araya geldikleri örgütlenme modelleri kümelenme olarak tanımlanmaktadır (Yüzak 2008:16)

Kümelenme, birbirine katma değer sağlayan üretim zinciri ile bağlı karşılıklı bağımlı işletmeler, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulan bir ağdır (Çağlar, 2006:308). Küme, işletmelerin nihai ürün üretebilmek için birbirine bağlı işletme gruplarının oluşturdukları coğrafi birlikteliktir (Bulu ve Erarslan 2004:160, Porter, 1998:84). Kümelenme aynı ya da tamamlayıcı sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve coğrafi olarak yakın olan, birbirleri ile işbirliği, bağlılık ve rekabet ilişkisi içerisindeki işletmelerin, ilgili destekleyici kurumlar ile bir araya gelerek oluşturduğu örgütlenme biçimidir (Alsaç, 2010:34).

Sanayi bölgeleri açısından bir tanımlama yapılacak olursa, kümelenme; “ortak fırsat ve tehditlerle karşılaşan işletmelerin sektörel ve coğrafi yoğunlaşması” olarak tanımlanabilir (Keskin, 2009:101)

Ekonomi Bakanlığı ise kümelenmeyi, aynı ya da benzer iş kolunda faaliyet gösteren, coğrafi olarak birbirine yakın, birbirleriyle işbirliği ve rekabet halinde olan üretici firmaların, yan sanayi firmalarının, hizmet tedarikçilerinin ve kurumların (kamu kurumları, üniversiteler, kalkınma ajansları, odalar, sektör dernekleri) bir araya gelerek işletmelerin rekabet gücünü geliştirmek amacıyla bilinçli bir işbirliği yaratılması olarak tanımlanmıştır. (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Destek Projesi, 2013:6).

Porter’a göre kümelenme; aynı veya benzer alanda birbirleriyle ortak teknoloji ve beceriye dayanan ilişkileri olan işletmelerin oluşturduğu coğrafi olarak yakın gruplardır. Kümeyi oluşturan kurum ve kuruluşlar genellikle kendilerine iletişim, lojistik ve etkileşim kolaylığı sağlayan bir coğrafi alan içinde bulunurlar (Porter, 1998:158). Kümelenmeler genellikle aynı bölgeler içinde ve kimi zaman da tek bir kentte yoğunlaşır.

Yukarıda yapılan tanımların ortak özellikleri ele alınıp, kümelenme için bir tanım yapılacak olursa; aynı coğrafi bölgede faaliyet gösteren, aynı veya benzer endüstride üretim yapan, aynı veya benzer üretim araçlarını kullanan, aynı veya benzer

hammadde kullanan işletmelerin ve ilgili kurum ve kuruluşların işbirliği içerisinde faaliyette bulunmaları kümelenme olarak algılanmaktadır.

1.2. KÜMELENME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Kümelenme ile ilgili olarak teorik çalışmaların ilkleri ve en önemlisi olarak 1890 yılında Marshall'ın iktisat bilimi kapsamında ortaya çıkardığı çalışma genel kabul görmüştür. Marshall, “İktisadın Prensipleri” adlı çalışmasında, benzer endüstrilerin belirli bir bölgede toplanmasından dolayı ortaya çıkan avantajları ele almıştır. Marshall bu çalışma kapsamında işletmelerin belirli bir bölgede yoğunlaşmasının o bölgede sanayi faaliyetlerinin uzun süreli ve kalıcı olabileceğini belirtmiştir (Marshall, 1949:225).

Marshall, yoğunlaşmanın tedarikçiler için de iyi bir pazar oluşturduğunu ve onların da ihtisaslaşması için ihtiyaç duydukları uygun ölçeği sağladığını belirtmektedir. Bölgedeki uzmanlaşmış tedarikçiler ve artan ihtisaslaşma, uzun vadede girdi fiyatlarını düşürmekte ve üretkenliği arttırmaktadır. Böylece artan verimliliğin sağladığı avantajlar, müşterilere de yansımaktadır. Ayrıca Marshall, sanayinin yoğunlaştığı bölgelerde bilginin ve yenilikçiliğin daha kolay ve hızlı yayıldığını ifade etmiştir (Cortright, 2006:8)

Marshall tarafından ortaya atılan fikirler, 1929 yılında Weber tarafından ele alınıp geliştirilmiş, yerel kaynakların uygunluğunun maliyetleri düşürmede önemli bir faktör olduğunu, ancak düşük üretim maliyeti kadar talebin de önemli bir faktör olduğunu belirttikten sonra, işletmeler için en önemli amacın yüksek kar elde etme ve bunun sürekliliğinin sağlanması olduğunu ifade etmiştir.

1950’li yıllarda Lösh yerel ekonomi konusunda yaptığı çalışmalarda, bölgesel bilim ve ekonomik coğrafya olarak adlandırılan iki kavramı literatüre kazandırmıştır.

Kümelenme konusundaki bilimsel çalışmaların 1950’li yıllarda başladığını söylememiz mümkündür. Porter’ın kümelenme teorisi; ekonomik coğrafya, bölgesel

ekonomik yenilikçi sistem, ulusal yenilikçi sistem, bilgi ve bilgi transferi, şehirleşme ve bölgesel ekonomi, endüstri bölgeleri ve sosyal ağ gibi birçok alanı kapsamı içerisine almaktadır (Porter, 2000:3).

Marshall'a göre endüstrinin yerelleşmesinin ardında, iklim ve toprağın doğası gibi tabiat faktörleri yer almaktadır. Tabiat faktörleri kalifiye işgücünün bölgeye gelip yerleşmesine de önemli ölçüde etki etmektedir. Ayrıca, bir bölgede, ekonomik gelişmişlik düzeyini etkileyen önemli faktörlerden birisi de bölgede yaşayan insanlara ve bu insanların sosyal, siyasi ve kültürel kurumlarına bağlıdır. (Erkut, 2011:11).

1960 döneminde bölgesel bilim ve ekonomik coğrafya olarak adlandırılan iki disiplin ortaya konulmuştur. Sayısal prosedüre dayalı bir çok iktisadi coğrafyacı üretimin tarihsel ve sosyal ilişkisinde merkezi bir rol oynamaya başlamasına rağmen, sayısal prosedürlere bağlı iktisadi coğrafyacı pozitif yaklaşımı, 1970'li yıllara kadar hakim olan bir görüş olarak devam etmiştir.

1990 yıllara gelindiğinde Porter'ın kümelenme konusundaki çalışmaları, kümelenmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. 1990 yılından itibaren kümelenme konusunda teorik çalışmalarda kümelenme kavramı, işletme büyüklüklerine, sektörlerle, devletle ilişkiler, işletmeler arası birlikler kurulması gibi çok çeşitli yönleri ile dünyada ve ülkemizde ele alınıp incelenmeye başlanmıştır.

Kümelenme ile ortaya çıkan kazanımlar görülmeye başlandıktan sonra yapılan teorik çalışmalar işletmelerde uygulanmaya başlanmış, işletmelerin uygulamalardan elde ettiği yararlar arttıkça kümelenme konusundaki eğilimlerin şiddeti de artmaya başlamıştır. Küme içinde yer alan işletmelerin düzenli olarak etkileşimde bulunmaları, aralarında güvenin artmasına ve işbirliğinin gelişmesini sağlamaktadır. Gelişen güven ve işbirliği ortamında işletmeler birbirleri ile fiyat yerine kalite konusunda rekabet etmeye yönelmektedir (Harrison, 1992:469).

Yeni anlayışa göre sektörel ve yerel bölgesel gücünü yükselten ve aynı zamanda ulusal bir kalkınma modeli olarak da görülen kümelenme yaklaşımı, gittikçe

önem kazanmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde son derece yaygın bir uygulama alanı bulunan kümelenme yaklaşımı, birçok gelişmekte olan ülkede de kabul görmüş ve realize edilmeye başlanmıştır (Keskin, 2009:186)

2. KÜMELENMEDE YENİLİK VE REKABET

Günümüzde bir yandan teknoloji hızla gelişirken, diğer yandan da rekabetin şiddeti artmaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri ve büyüyebilmeleri ancak ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapma biçimlerini sürekli olarak geliştirmelerine, farklılaşmalarına ve yenilemelerine bağlıdır. Gelişmeye yönelik yaşanan bu süre, yenilik süreci olarak ifade edilmektedir (Şirin, 2006:6). Yenilik kavramı, bilim ve teknolojik buluşlardan daha fazlasını ifade etmekte olup, ürünlerde, hizmetlerde ve bunların üretim ve pazarlama süreçlerindeki gelişmeleri de kapsamaktadır.

Kümelerde oldukça yoğun olan aktörler arası ilişkiler ağı ve işbirliği, bölgede yenilik süreçlerini daha da hızlandıracaktır. Kümelerin temel özelliği olan coğrafi yakınlık, yenilik süreçlerini iki yönden etkileyebilmektedir. İlk olarak işletmeler arasındaki ekonomik ve sosyal ağlar, yenilikçi bilginin oluşmasında ve verimli uygulama örneklerinin yayılmasında önemli rol oynamaktadır (Fisher, 1999:133). Bu ilişkiler işletmelerin ortak Ar-Ge çalışmaları resmi yollar ile olabileceği gibi ortak iş gücü havuzunun oluşturulması ile bazı konulardaki uzmanlığın transferi şeklinde resmi olmayan yollar ile de olabilmektedir. Araştırma geliştirme çalışmaları işletmelere yüksek maliyet getirirse de uzun dönemde rekabet avantajı sağlayacaktır (Görmüş, 2004:197). İkinci olarak yeniliğin yalnızca önemli kaynaklara sahip büyük işletmelerin ürünü olmadığı gerçeğinden hareketle, küçük işletme gruplarının aşamalı olarak yaptıkları küçük değişiklikler küme ölçeğinde büyük ölçekli yenilikçi değişimler ile sonuçlanabilmektedir (Alsaç, 2010:51).

Kümelenmenin işletmelerin yenilik yapma kapasiteleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bilgili ve her zaman daha kaliteliyi talep eden müşteriler kümelenmenin bir parçasıdır. Küme içerisinde yer alan işletmelerin geleceğe dönük

bakış açısı, küme dışında kalan işletmelere göre daha geniştir. Müşterilerin yeni ihtiyaçları hakkında doğru ve hızlı bilgi, küme içerisinde daha kolay elde edilir. Bu kümede yer almak, işletmelerin ürün ve hizmetlerinde müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yenilik yapmalarını gerektirir. Küme içinde yer alan işletmeler, yeni gelişen teknoloji ve operasyonel olanakların veya dağıtım olanaklarının hizmet ve pazarlama yaklaşımlarının fark edilmesinde daha avantajlı konumda bulunmaktadır. Özellikle üniversiteler ile işbirliği içinde olan kümelerde bunun etkileri daha fazla görülmektedir. Küme içerisinde yer almak, yerel tedarikçiler ve ortaklar da yenilik sürecine dahil edileceğinden, bir işletmenin ihtiyaç duyacağı hizmetleri, ekipmanları, makine ve donanımları daha hızlı ve daha elverişli şartlarda tedarik etmesini sağlamaktır. Diğer taraftan kıyaslanma ve rekabet baskısı karşısındaki işletmeler, yenilikçi yöntemler kullanmakta zorlanacaktır (Porter, 1998:83).

Dünyada globalleşme sürecinin yaşanmaya başlaması ile birlikte, işletmeler faaliyetlerini dünya yönelimli planlamak ve yürütmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçle birlikte işletmeler, hem yerel pazarlarda dünya işletmeleriyle rekabet etmek zorunda kalırken, hem de dünyada faaliyet gösteren diğer işletmelerle, dünyanın değişik pazarlarında rekabet etmek zorunda kalmıştır. Rekabetin önemli unsurları; kalite, maliyet ve satış fiyatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyetlerin hesaplanmasında esas alınan temel girdileri, enerji, insan kaynakları, teknoloji, lojistik gibi ana başlıklarda toplamak mümkündür (Hertog ve Brouwer, 2001:211). Oysa, dünyanın farklı bölgelerinde maliyetlerin temel girdilerini oluşturan bu unsurların değerlerinde farklılıklar olması kaçınılmazdır. İşletmelerin, özelliklerine göre, maliyet giderleri içerisinde önemli kalemi hammadde giderleri oluşturuyorsa, hammadde maliyetlerinin düşük olabileceği yerlerde, maliyet giderleri içerisinde önemli kalemi insan kaynakları oluşturuyorsa, insan kaynaklarının maliyetlerinin düşük olabileceği yerlerde, maliyet giderleri içerisinde önemli kalemi enerji oluşturuyorsa, enerji maliyetlerinin düşük olabileceği yerlerde kurulması tercih nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Porter, 1998:2).

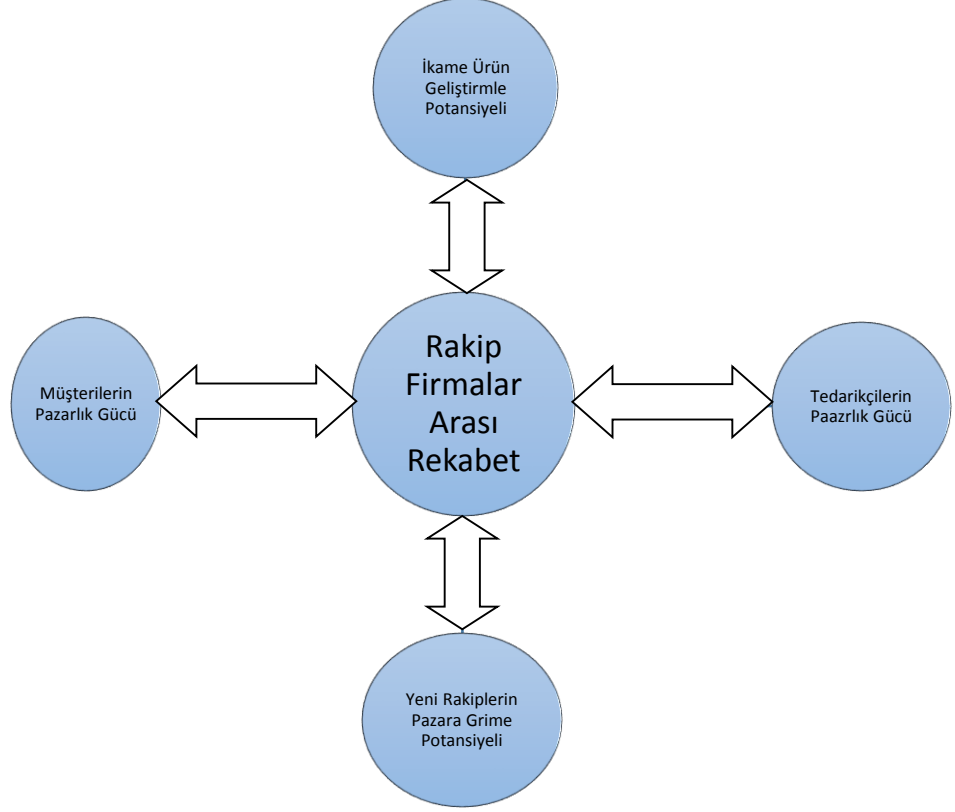
Porter'in elmas diyagram modeline göre kümelerin rekabette önemi üç boyutta ele alınır. Bunlar, küme içerisinde yer alan işletmelerin verimliliğinin artırılması,

yenilik ve verimlilik artışı için küme katılımcılarının kapasitelerinin arttırılması, yeniliklerin ortaya çıkmasıyla iş olanaklarının arttırılması olarak ifade edilir (Porter, 2000:21)

İşletmelerin, rekabet gücüne etki eden önemli faktörlerden biri de verimlilik ve verimliliğin geliştirilmesidir. İşletmeler, mevcut kaynaklarını ne kadar etkin ve verimli kullanırlarsa, rekabet güçlerini de o derece de arttırmış olacaklardır. İşletmelerin verimliliklerini, dolayısıyla rekabet gücünü arttırabilmeleri için, yerel kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekir. İşletmeler, yerel kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları için birlikte iş birliği içerisinde davranış modeli geliştirmeleri gerekliliğinin önemi algılamışlardır.

Porter'ın rekabette beşli etkileşim modeli, birçok endüstride geçerliliği olan bir model olarak genel kabul görmüştür. Endüstriden endüstriye rekabetin yoğunluğu değişmekle birlikte, Porter'a göre, herhangi bir endüstride rekabet, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün geliştirme potansiyeli, yeni rakiplerin pazara girme potansiyeli, müşterilerin pazarlık gücü ve rakip firmalar arasındaki rekabetin şiddetine bağlı olarak değişir (Hawken, 1993:139)

Şekil 1. Porter'ın Rekabette Beşli Etkileşim Modeli



Kaynak: *Kaynak:* PORTER M., On Competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:8

Şekil 1’de görüldüğü üzere Porter’ın beşli etkileşim modelinde ortaya çıkacak fırsat ve tehditlere bakıp firmanın bir pozisyon alma düşüncesi, stratejik yönetimin bir anlayışı olarak literatürde yerini almış bulunmaktadır (Bakoğlu, 2010:124). Çağdaş stratejik yönetim yaklaşımında bu güçlerin yaratıcı bir şekilde yeniden nasıl tanımlanacağı ve güçler arasındaki dengeleri ya da her boyutun kendisinin ne şekilde değiştirilebileceğini ve içsel kapasite ile yaratıcı bir şekilde güçlerin nasıl yeniden şekillendirilebileceği daha belirleyici olmaya başlamıştır. Porter’ın beşli etkileşim modeline kamu kuruluşları, yerel topluluklar, sendikalar, özel ilgi grupları ve pay sahipleri gibi çeşitli paydaş gruplarının da eklenmesi gerekmektedir (Gladwin, Krause ve Kennelly, 1995:35)

Kümeleme yapısı incelendiğinde temel vurgu, rekabet ve endüstri ya da pazarın rekabet doğası üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler arası işbirliği bazı pazarlarda rekabet bazı pazarlarda ise rekabet ve işbirliği birlikte olmak üzere avantaj sağlamada daha mantıklı bir yol olabilir. Potansiyel rakipler arasında ya da alıcılar ve satıcılar arasında ya da aynı bölgede faaliyet gösteren aynı malı üreten ve satan işletmeler arasında işbirliği önem taşımaktadır. İşbirliği sürecinde, işletmeler tek başına faaliyet göstermekten ziyade ortak faaliyet gösterdiğinde daha büyük değere sahip pozisyona geçiyorsa yada işbirliği işletmelerin kendi temel yetkinliğine odaklanmasına olanak verip gereksiz zaman alıcı faaliyetlerden arınmasını sağlayacaksa yararlıdır (Bakoğlu, 2010:136). İşletmeler kümelenme ile işbirliğine giderek önemli kazanımlar sağlayacak rekabette avantajlı konuma geçeceklerdir. İşletmelerin geliştirmiş olduğu bu işbirliği davranış modeli, literatürde kümelenme olarak tanımladığımız kavramla birebir örtüşmektedir.

3. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJLARI

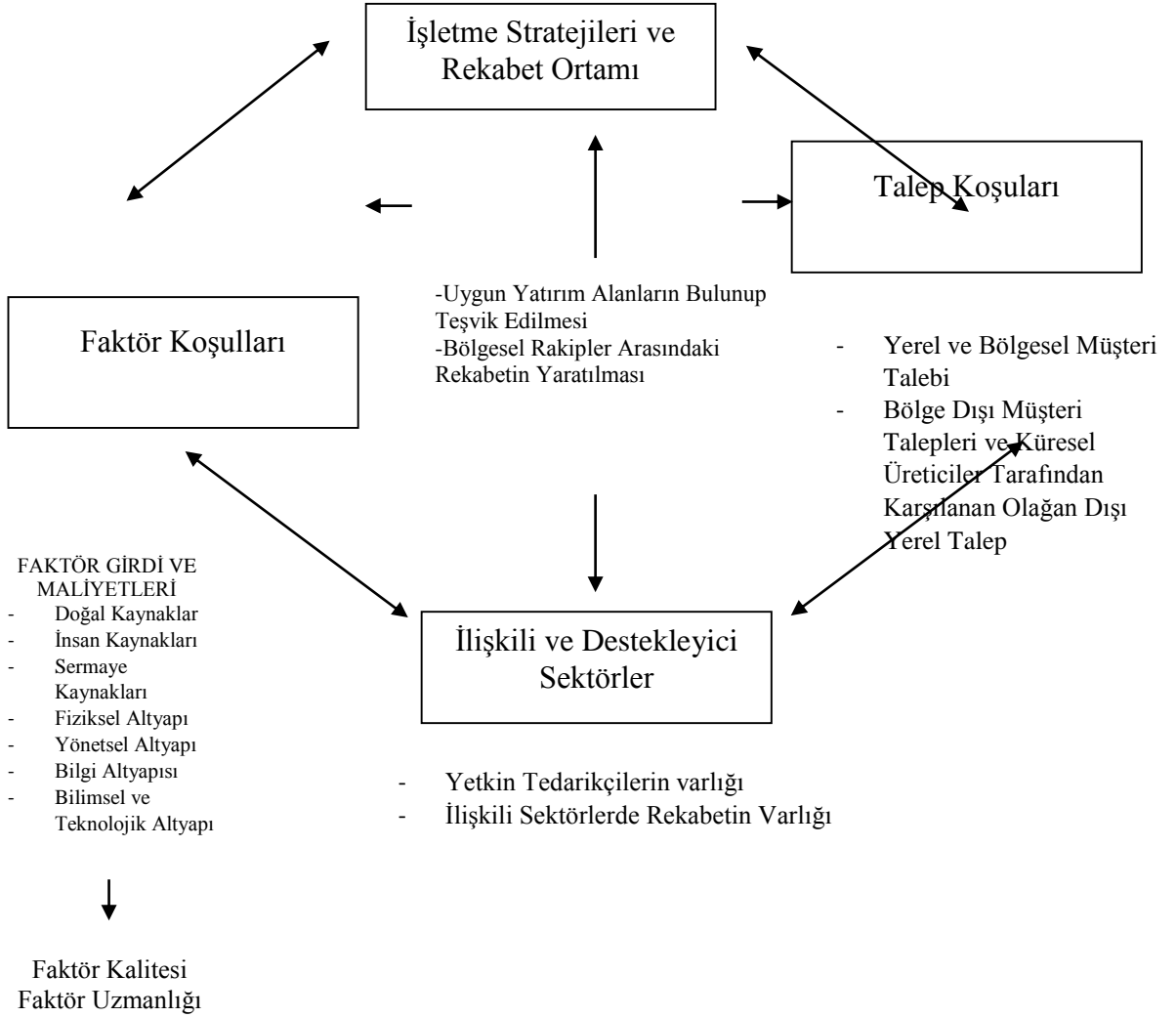
Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini kazanmaktır. Bu bağlamda rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen, iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır (Norhashim, 2008:356).

Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla, belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (<http://www.ekonometrik.com/rekabet-ve-rekabet-gucu-nedir.html>).

Erkut'a göre rekabetin tanımı; işletmelerin, belirli menfaat elde etmek ya da belirli bir yarar sağlamak için faaliyet göstermeleri, diğer işletmeleri geçmeye ya da

üstünlük sağlamaya çalışmalarıdır. Bu da bir işletmenin diğer işletmeyle rekabet ettiği anlamına gelir. (Erkut, 2011:15)

Şekil 2. Kümelenmede Yerel Kaynakların Rekabetteki Avantajları



Kaynak : PORTER M., On Competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:12

Kümelenme oluşumları, rekabette üstünlük sağlamak için önemli bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Jacobs ve Jong, 1992:232). Kümelenme konusunda temel çalışmalar yürüten Porter'ın elmas diyagramı olarak ifade edilen şemasında kümelenme için dört önemli unsur belirlemiştir. Bunlar, şekil 2'de görüldüğü gibi,

işletme stratejileri ve rekabet ortamı, faktör koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve talep koşulları olarak ele alınıp incelenebilir. Ancak kümelenmenin odak noktasını, uygun yatırım alanlarının bulunup teşvik edilmesi ile rakipler arasındaki bölgesel rekabetin yaratılması oluşturur (Porter, 2000:20).

3.1. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA FAKTÖR KOŞULLARI

Kümelenmede yerel kaynaklı rekabet unsurlarından ilkinin faktör koşulları oluşturur. İşletme için faktör koşulları, maliyetlerin temelini oluşturur. Genel anlamda üretim faktörlerini tabiat, emek, sermaye, müteşebbis ve teknoloji olarak sıralamak mümkündür (Dayasindhu, 2002:557). Üretim için gerekli olan girdiler bu beş ana grupta sınıflandırılabilir da bir kısmı fiziksel olmayan girdilerden oluşur. Bilgi, yasal düzenlemeler, üniversite ve araştırma kurumları, işletme yeterliliği, bilimsel ve teknolojik alt yapı, bilişim ve iletişim sistemleri işletme için ihtiyaç duyulan fiziksel olmayan varlıklar içerisinde sınıflandırılır. İşletmeler fiziksel olmayan girdiler yanında fiziksel girdilere de önemli ölçüde ihtiyaç duyarlar. Bunlar; doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye kaynakları, fiziksel altyapı ve lojistik gibi kaynaklardır (Porter, 2008:13).

Genelde doğal kaynakları, aynı özellikte ve aynı kalitede, aynı maliyetle, aynı miktarlarda dünyanın her yerinde bulmak mümkün değildir. Bazen doğal kaynaklar bazı bölgelerde bol miktarda ve düşük maliyetle bulunurken bazen de bazı bölgelerde ancak çok yüksek maliyetlerle bulunabilmektedir. Örneğin; iklim şartlarına bağlı olarak güneşin, deniz ve kumun bulunması bu kaynakların taşınmasını mümkün kılmamaktadır. Akdeniz bölgesinde olduğu gibi güneş ve denize bağlı tesislerin, bu bölgelerde kurulmasına neden olmuştur. Doğal kaynağın taşınmasının mümkün olmadığı durumlarda ya da doğal kaynağın taşınmasının yüksek maliyetli olduğunu durumlarda, bir doğal kaynağın sağlanamıyor olması bu doğal kaynağa bağlı olarak işletmelerin o bölgede yoğunlaşmasını kaçınılmaz kılmıştır. Dünya’da beğenilen mermer türlerinden belirli bir kısmı Afyonkarahisar ve çevresinde çıkarılmaktadır. Mermer çıkarıldıktan sonra işleme sürecinde önemli ölçüde kayıplar verilmektedir.

Mermer üretim maliyetleri içerisinde taşıma maliyetleri önemli yer tutmaktadır. İşletmeler taşımadan kaynaklanan maliyetleri en aza indirmek için mermer işleme tesislerini mermer ocaklarının bulunduğu coğrafi bölgede kurmayı tercih etmişlerdir. Üretimde maliyet azaltıcı yönde rekabet avantaj sağlamış ve bu tercih Afyonkarahisar'da mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısını arttırmıştır.

Mermer işleme konusunda işletmelerin sayısının artması, mermer üretim işletmelerine makine, teçhizat ve malzeme sağlayıcı diğer işletmelerin de bu bölgede kurulup faaliyet göstermesinin temel nedenini oluşturmuştur.

İnsan kaynakları, faktör girdileri içinde önemli bir unsur olarak yer almaktadır (Niniger, 1980:33). Eğitim ve gelişim düzeyine bağlı olarak insan kaynaklarının niteliğinde ve maliyetlerinde değişiklik görülmektedir. Maliyeti oluşturan kalemlerde de insan kaynaklarını ödenen ücret oluşturur. İşletmelerin biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon yapılarına kültürel yapı ve insanların eğitim düzeyi bilgi beceri ve yetenekleri önemli rol oynar. İnsan kaynakların belli bir alanda uzmanlaşması o ülkelerde veya bölgelerde uzman iş gücüne dayalı sanayinin kümelenmesine neden olur. Ülkemizde; Afyonkarahisar'da mermer, Kütahya'da seramik, İnegöl'de mobilya, Denizli ve Uşak'ta dokuma ve deri sektörlerinin yoğunlaşp yığınlaşması bu sektörlerin ihtiyaç duyduğu iş gücünün o bölgede artmasının önemli faktörlerinden biri olmuştur.

İşgücü maliyetleri bölgeden bölgeye farklılıklar göstereceğinden, iş gücü maliyetlerinin düşük olduğu ve iş gücünün verimli çalıştırılabildiği bölgelerde işletmelerin yoğunlaşması, başlangıçta faktör maliyetlerini azaltıcı yönde etki eder. Daha sonra bu bölgelerdeki işletmelerin artması iş gücüne talebi arttıracığından, işgücü maliyetlere artış yönünde etki edebilir (Porter, 2008:14).

Faktör girdi maliyetleri içinde önemli bir maliyet unsuru da sermayedir. Sermayenin sağlanması kadar önemli diğer bir unsur ise sermaye maliyetleridir. Sermaye kaynaklarının miktarı, belirli bölgede yatırımların artışının temel nedenini

oluşturur. Sermaye kaynakları miktarının yüksek olması yatırımların artışına olumlu etki ederken, sermaye maliyetinin yüksek olması yatırımların artmasının önünde engel teşkil edebilir (OECD, 2010:15).

Faktör girdileri için önemli bir özellik de fiziksel altyapının var olmasıdır. Dünya Çevre ve Kalkınma Örgütü, işletmelerin kümelenmeyi; bölgede gerekli olan elektrik, su, yol, arıtma, kanalizasyon, işletmelerin özelliğine bağlı olarak bina ve altyapı gibi faktörlerinin varlığı işletmelerin kurulmasını etkilediği gibi küme oluşumlarını da etkilediğini öngörmüştür (WCED,1987:8).

Faktör girdileri içinde yer alan işletmelere ilişkin bilgi altyapısı oluşmasında etkili olan üniversitelerin varlığı, araştırma ve geliştirme merkezleri, teknoparklar, sektördeki deneyim ve bilgi birikimleri faktör girdilerinin bilgi, bilimsel ve teknolojik altyapısını oluşturur. Bunları elde etmek için ödenen bedeller ise bu faktör için maliyetleri oluşturur. Yukarıda belirttiğimiz tüm bu faktörler için kaliteli elde edilme maliyetleri bölgeler itibari ile farklılık gösterir. Faktör girdi ve kalitesinin en yüksek olduğu durumlarda; uzmanlığının geliştiği ve bunları elde etme maliyetlerinin en düşük olduğu bölgeleri seçmek rekabet avantajı için önemlidir. İhtiyaç duyduğu girdileri en kaliteli olarak en düşük maliyetle sağladığı yer, işletmelerin kurulup faaliyet göstermesi için en uygun yerdir. İşletmeler ihtiyaç duydukları girdileri en kaliteli ve en düşük maliyetle sağladıkları yerde kurulup gelişmeleri, belirli bir sektör için kümelenmeyi ortaya çıkarır.

3.2. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA TALEP KOŞULLARI

İşletmeler ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri üretmek için kurulup faaliyette bulunurlar. İşletmelerin ürettikleri ürünler bazen nihai tüketiciler tarafından talep edilirken bazen bir başka malın üretiminde kullanılmak üzere diğer işletmeler tarafından talep edilir (Eraydın ve Köroğlu, 2007:914).

Şekil 2’de görüldüğü gibi işletmelerin ürettiği ürünlere talep, coğrafi açıdan yerel ve bölgesel talep ile bölge dışı müşteri talebi ve küresel üreticiler tarafından karşılanan olağan dışı yerel talep olarak sınıflandırılabilir. Yerel müşteri talepleri, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede bulunan kişi ve işletmelerin talebinden oluşur. Bazı ürünler üretildiği coğrafi bölgede nihai talebi oluşturan yerel tüketiciler tarafından tüketilebilirler. Bazen de işletmeler aynı bölgede faaliyet gösteren diğer işletmelerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmek amacıyla faaliyette bulunabilirler. İşletmeler herhangi bir mamulün ara malını üretiyorsa üretim tesisi aynı coğrafi bölge içerisinde ise nihai malı üreten işletme aynı bölgede üretilen ara malları satın alarak yerel bir talep de oluşturabilir (Porter, 2008:12).

Faktör koşulları ve girdi maliyetlerinin uygun olduğu ortamda faaliyette bulunan işletmeler, maliyet ve kalite konusunda avantajlı konumda yer alırlar. İşletmelerin faktör ve girdi maliyetlerinin uygun olması, kalite konusunda genel kabul görmüş standartlarda üretim yapmaları, kendilerine uygun bölgelerde kurulup kümelenmesinin başlangıcını oluşturur (Porter, 2008:14).

İşletmelerin kümelenme sürecinde elde ettiği kalite ve maliyet konusunda üstünlükleri, ürünlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde talep edilmesinin yolunu açar. İşletmelerin kümelenme sürecinde ulaştığı bu gelişme, kişisel üreticiler tarafından karşılanan yerel talepte rekabetin ortaya çıkmasına yol açar. Daha önce küresel üreticiler tarafından karşılanan yerel talep, kümelenmeden ortaya çıkan rekabet avantajı nedeniyle yerel kaynaklardan sağlanır (Feser ve Bergman, 2000:7).

Uygun yerel kaynakların kullanılması ile sağlanan rekabet avantajı, yalnızca küresel üreticiler için yerel talebi karşılama konusunda rekabet ile sınırlı kalmaz. Yerel pazarlardaki küresel üreticiler ile rekabet eden küme işletmeleri, uluslararası pazarda uluslararası üreticiler ile de rekabet edebilecek düzeye gelir. Kümelenme ile yerel üreticiler dünya pazarlarında maliyet, kalite gibi konularda rekabet avantaj sağlamış olurlar.

3.3. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ FAKTÖRLER

İşletmeler bir mal veya hizmet üretirken; hammaddelere, yarı mamul malzemeye, yardımcı maddeye ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu ve üretim için kullandığı bu girdilerin kalitesi, ürün kalitesini doğrudan etkilediği gibi bunların tedarik maliyeti üretim maliyetini, sürekliliği de üretim sürekliliğini etkiler. İşletmelerin üretimlerinin kalitesi maliyet yapısı ve sürekliliği için işletmeler bu kaynaklara ulaşılabilceği yerlerde kurulur. İşletmelerin kuruluş yeri ve faaliyet yeri olarak bu faktörlerden yararlanabilmesi için bu mahallerde kurulması kümelenme olgusunu yaratır (Kleinhenz, 2000:63).

İşletmelerin belirli yerlerde kümelenmesi ile tedarik zinciri içinde bir taraftan yetkinliği artarken diğer taraftan da ilişkili sektörlerde rekabet artar. İlişkili ve destekleyici sektörlerde rekabetin artması girdi kalitesinin artmasına neden olabileceği gibi girdi maliyetlerinin de rekabetten dolayı düşük düzeyde oluşmasına neden olur (Srinivasan ve Moon, 1999:617).

Yetkin tedarikçilerin varlığı ve ilişkili sektörlerde rekabetin oluşup gelişmesi kümede faaliyet gösteren, tedarikçilerden girdi sağlayan işletmelerin ürün kalitelerinin artmasına ve üretim maliyetlerinin düşmesine neden olur. Küme oluşumu sonucunda sağlanan kalite artışı ve maliyet azalışı küme içerisinde faaliyet gösteren işletmelere önemli rekabet avantajı sağlar. Kümelerin rekabet avantajı, ilişkili ve destekleyici sektörlerin yapısına ve gelişmişlik düzeyine bağlı olarak artar.

3.4. KÜMELENMEDE YEREL KAYNAKLARIN REKABETTEKİ AVANTAJINDA İŞLETME STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI

Üretimde bulunabilmek için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi gerekir. Başka bir deyişle üretim için yatırım gerekir. Yatırım kavramı, işletmelerin üretim kapasitelerindeki artış ya da sürekliliğin sağlanması ve gelecekte belli bir zaman

sürecinde gerçekleşmesi beklenen karları elde etme amacıyla kıt kaynakların üretime tahsis edilmesi olarak tanımlanır (Aşıkoğlu, 2011:5)

Uygun yatırım alanlarının bulunması, yatırım ve proje araştırmalarını gerekli kılar. Uygun denilmesinin temel hareket noktası; elde edilecek karların maksimizasyonu ve bu karların sürekliliğidir. Kar ise satış fiyatı ile üretim maliyetleri arasındaki olumlu fark olarak tanımlanır. Uygun yatırım alanları maliyetlerin minimize, satış fiyatının maksimize edildiği alanlardır. Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi, üretim için gerekli olan faktörlerin minimum maliyetlerle sağlanmasını zorunlu kılar. Üretim maliyetleri ise farklı coğrafi konumlara göre değişiklik gösterir. Üretim maliyetlerinin minimize edildiği konum, üretim için girdilerin minimum maliyetle sağlandığı bölgelerdir (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2003:3).

İşletmelerin temel amacı, kar ve bu karın sürekliliğidir. Bundan dolayı, işletmelerin en uygun maliyet ile üretim girdileri sağlanan bölgelerde kurulması önem kazanır. Aynı sektörde faaliyette bulunan diğer işletmelerin üretim girdilerini minimum maliyette sağlayacak bölgelerde kurulması önem taşır. Bu bölgelerde bulunan işletmelerin bu bölgelerde yoğunlaşıyor olması, kümelenme oluşmasını sağlar. Uygun yatırım türlerinin uygun yatırım bölgelerinde kurulmuş olması ve bunların kurulmasının teşvik edilmesi işletmenin önemli stratejileri içerisinde yer alır (Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2008:1).

Benzer üretimi olan ve bu üretim için benzer üretim girdilerini sağlayan işletmelerin aynı bölgede kümelenmeleri, bu işletmelerin birbirleri arasında rekabet yaratılmasını sağlar. Sürekli rekabet işletmelerin gelişimi için önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. İşletmelerin rekabeti sonucunda ortaya çıkan gelişmeler pazarın daha dinamik bir yapıya kavuşmasına neden olur.

Şekil 2’de yer alan faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici faktörler, işletme stratejisi ve rekabet ortamının öğelerinin birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunması, kümelenmede yerel kaynakların rekabet avantajını ortaya

koymaktadır. Şekil 2’de yer alan bu öğelerin kalitesi ne derece yüksek ise kümelenme yapısına katkısı da o derecede yüksek olacaktır. Bu öğelerin küme yapısına yüksek düzeyde etkisi, yerel kaynakların rekabette önemli ölçüde avantaj sağlamasını ortaya çıkaracaktır.

4. KÜMELENME OLUŞUMUNA DEVLETİN ETKİLERİ

Devlet, bir ülkede gelişmişlik düzeyinin artıp refahın yükseltilmesi için çeşitli roller oynar. Ekonomik gelişmişlik düzeyinin artırılmasının yollarından biri de kümelenmenin oluşumu ile ilgilidir (Porter, 2008:10). Devletin ekonomideki birinci rolü makroekonomik dengelerin oluşturulması ve siyasi istikrarın sağlanmasıdır. Makroekonomik dengelerin oluşturulması, ekonomi politikası, kamu maliyesi ve düşük enflasyona bağlıdır. Devletin makroekonomide dengeleri sağlamasında ikinci önemli unsur da mikroekonomilerin geliştirilmesidir. Mikroekonomik yapıların temelini ise ülkedeki eğitilmiş iş gücü, ülkedeki fiziksel alt yapı düzeyi ve ekonomik bilgi sisteminin yapısı ve koşulların niteliği oluşturur. Devletin üçüncü rolü de, mal ve hizmet üretimi yapan işletmelerde üretim ve verimliliğin artışı sağlayarak rekabet avantajı yaratacak düzenlemelerin yapılmasıdır (Vitoma, 2001:16).

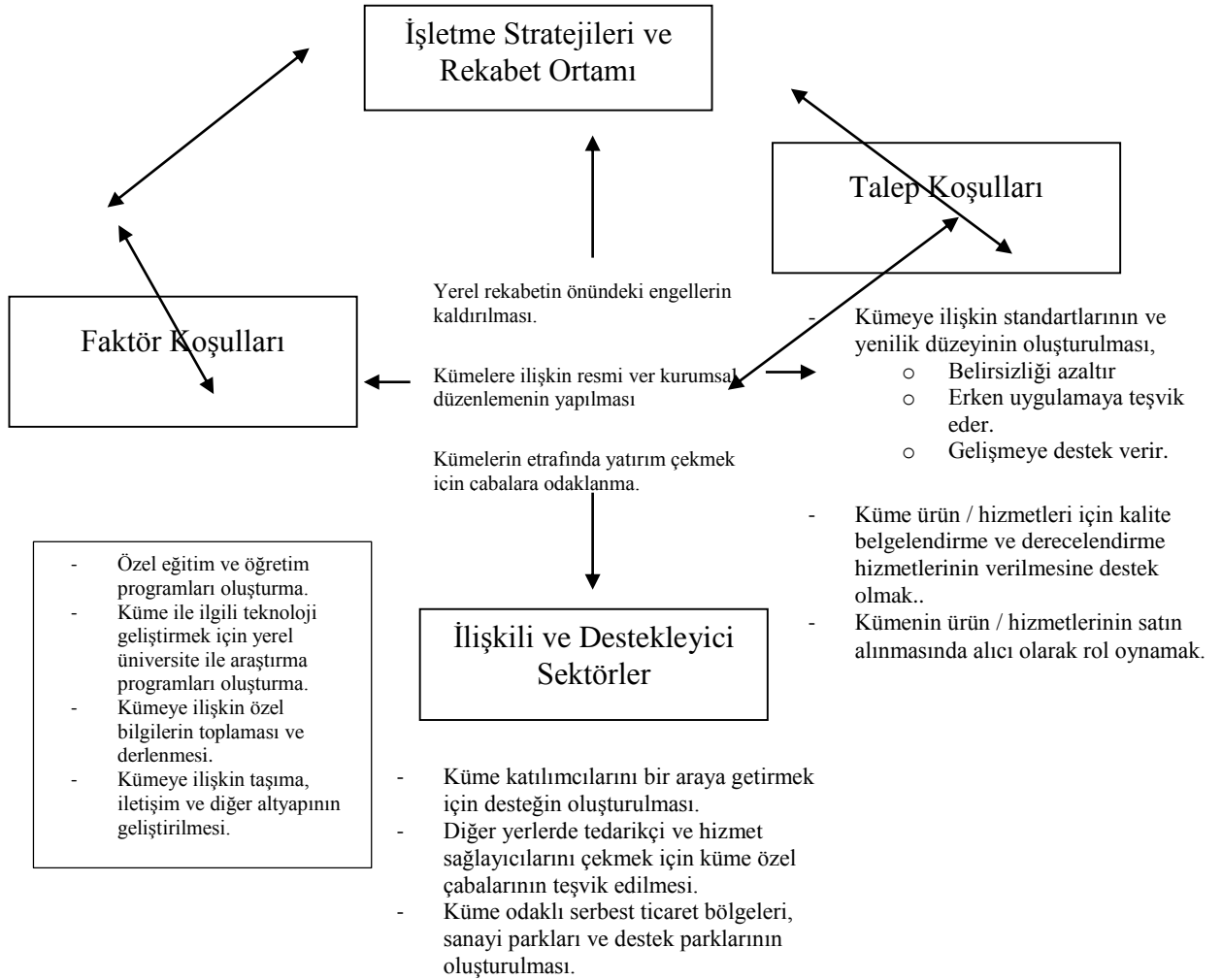
Düzenlemeler yapılırken işletmelerin rekabet avantajı esas alınır. Bu düzenlemelerin başlıcalarını, rekabet avantajı yaratacak yatırımların yapılmasını sağlayarak vergi düzenlemeleri, etkili kamu yönetim sisteminin oluşturulması, etkili bir yasama sistemi, işletmelerin mali yapılarını şeffaf olarak geliştirmesini sağlayacak muhasebe standartlarının oluşturulması, ülkede yeniliklerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak araştırma ve geliştirmeleri teşvik edecek sistemin kurulmasını oluşturur (Elitaş ve Özdemir, 2009:4).

Devletin gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi için yukarıda açıkladığımız politikaların uygulanması gerekli olmakla beraber yeterli değildir. Ekonomik gelişmeyi sağlayacak üretim artışının gerçekleşmesi için işletmeler arası iş birliğinin yoğunlaşması gerekir. İşletmeler arası iş birliği oluşturulup geliştirilmesinin en önemli yollarından biri de kümelenme oluşumlarıdır (Webster ve Muller, 2000:26). Devletin

kümelenme oluşumunun sağlanmasındaki en önemli görevi, kümelerin gelişimini sağlayacak yol haritasını belirlemektir. Devlet, yol haritasının belirlenmesinde kümeler konusunda temel politikalarını ortaya koyar ve bu politikalara ilişkin yasal düzenlemeleri yapar. Bu politikalarının ve düzenlemelerin içerisinde kümelenmeyi sağlayacak teşvikler, en önemlilerinden biri olarak yer alır. Kümelenme ile birlikte oluşacak yapı, üretim maliyetlerinden önemli tasarrufları sağlayacağı için maliyet avantajlarından yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlar.

Devletin ekonomi politikalarının oluşturulmasında temel hedefi, üretim artışı ve refah düzeyinin yükseltilmesi olmakla birlikte bu gelir ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Uzun vadede sürekliliğin sağlanabilmesi için ise uzun vadeli planlara ve uygulama süreçlerine ihtiyaç duyulur. Zaman içerisinde çevre koşullarında ortaya çıkan değişiklikler ve bu değişikliklere uygun olarak geliştirilen, yenilenen plan ve programlar yeni küme yapılarının da ortaya çıkması için ortam oluşturur.

Şekil 3. Kümelenme Oluşumuna Devletin Etkileri



Kaynak: PORTER M., On competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:34

Porter, elmas diyagram olarak isimlendirdiği yaklaşımında kümelerin oluşumuna devletin etkilerini ele alıp incelemiştir. Şekil-3'te görüldüğü gibi kümelenme oluşumuna devletin etkilerinin dört ana unsur olarak belirlenmesini, bu unsurların nelerden oluştuğunu ve aralarındaki ilişki düzeyini açıklamıştır (Porter, 2008:34).

Kümelenme oluşumuna devletin etkileri, Şekil-3'te olduğu gibi, işletme stratejileri ve rekabet ortamı, faktör koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve talep koşulları olarak ele alınıp incelenebilir. Ancak kümelenme oluşumunda devletin etkilerinin odak noktasını; yerel rekabetin önündeki engellerin kaldırılması, kümelerle

ilişkin resmi ve kurumsal düzenlemelerin yapılması, küme etrafına yatırım çekmek için çabaların ortaya çıkarılması ve bu çabalara ilişkin girişimlerinin düzenlenmesi oluşturur (Singh, 2001:78).

4.1. KÜMELENME OLUŞUMUNA FAKTÖR KOŞULLARI

Küme oluşumuna devletin etkileri konusunda unsurlardan ilkinin, elmas diyagramında görüldüğü gibi faktör koşulları oluşturur. Devletin faktör koşullarını düzenlerken kümelerin ortaya çıkmasını, oluşmasını, gelişmesini ve gelişiminin sürekliliğini sağlayacak küme yapısının kavranılmasını ve küme uygulamalarının önünü açacak özel eğitim ve öğretim programları hazırlanıp uygulanmasını sağlayacak işlemler yapmak durumundadır (Brenner, 2004:14). Devletin kümelenme oluşumunu kolaylaştırmak konusunda işletmeler için yapması gerekenlerden en önemlilerinden biri de kümelerin çalışmalarını etkinleştirecek kurum ve kuruluşların kurulmasıdır.

Devlet kümelenme konusunda üstleneceği doğrudan rollerde, kümelenme konusundaki bilgi birikiminin ve diğer gelişmelere ilişkin politikaların oluşturulmasını sağlar. Kümelenmeye ilişkin olarak; devlet, eğitim ve öğretimde programı oluşturulabileceği gibi bu programların oluşturulmasına zemin de hazırlayabilir (Akgüngör, 2006:27). Devlet, kümelenme ile ilgili olarak teknoloji geliştirmesi için yerel ve bölgesel üniversiteler ile işbirliği yaparak araştırma ve geliştirme programları oluşturabilir.

Devlet, kümelenmeye ilişkin özel bilgilerin toplanması ve derlenmesi konusunda rol oynayabilir. Kümeye ilişkin toplumun organize edilmesi sonucu, kümeye ilişkin standartlar ortaya konularak bu standartlara ilişkin malların, hizmetlerin, araç ve geçlerinin üretilmesini sağlar. Kümelenmeye ilişkin taşıma iletişim ve diğer alt yapının kurulması da kümelenme oluşumunda devletin en önemli etkileri olarak belirtilebilir.

4.2. KÜMELENME OLUŞUMUNA TALEP KOŞULLARI

Kümelenme oluşumuna devletin etkileri, üretilen mal ve hizmete ilişkin standartların belirlenmesi ve uygulanması sürecinde de ortaya çıkar. Kümeye ilişkin standartların belirlenmesi ile küme işlemlerinin, üretim süreçlerinin, üretilen mal ve hizmetlerin, bu standartlara uygun olarak üretilmesi sağlanır. Standartların belirlenip uygulamaya konması ile birlikte belirsizlikler oluşabilir. Belirsizliğin azalması işletmelerin geleceğe ilişkin hedefler koymasını daha belirgin hale getirir. Gelecekteki belirsizliğin azalıp belirliliğin artması ile gelişme sağlanır (Aydemir, 2001:117).

Küme oluşumunda devletin önemli bir rolü de; küme, ürün ve hizmetleri için kalite derecelendirme ve belgelendirme hizmetlerinin verilmesine destek olmaktır. Devlet, bu işlemlerin yapılmasına ilişkin kurum ve örgütlenmeyi yapabileceği gibi, küme işletmelerine bu işlemleri yapılmasını kolaylaştırıcı işlevlerin düzenlenmesini de yapar. Devlet, ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri satın alarak tedarik eder. İhtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri kümelerden satın alarak alıcı rolü oynayıp talep yaratabilir (Bayırbağ, 2010:367).

4.3. KÜMELENME OLUŞUMUNA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER

Rekabet avantajı sağlayacak bir yapının oluşmasında, kümelerin kurulup geliştirilmesinde birinci öncelik; küme oluşumunun önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Bu gerçekleşikten sonra kümenin gelişmesini sağlayacak yenilikçi ortamın yaratılmasıdır (Asheim ve Coenen, 2005:1177).

Kümelenme oluşumuna devletin önemli etkisi, küme katılımcılarının bir araya getirilmesini sağlayacak bir teşvik sisteminin oluşturularak destek sağlanmasıdır. Devletin diğer önemli bir rolü de kümede yer alan işletmelere üretim için gerek duyulan mal ve hizmetleri üreten tedarikçi konumdaki işletmelerin küme çevresinde ve bu oluşum içerisinde yer almalarını sağlamak için teşvik politikalarının oluşturulmasıdır (Erikson ve Lindgren, 2009:48). Diğer bir yandan da kümelenme

oluşumuna devletin diğer önemli etkisi de, küme odaklı serbest ticaret bölgeleri, sanayi parkları ve destek parklarının oluşturulmasıdır.

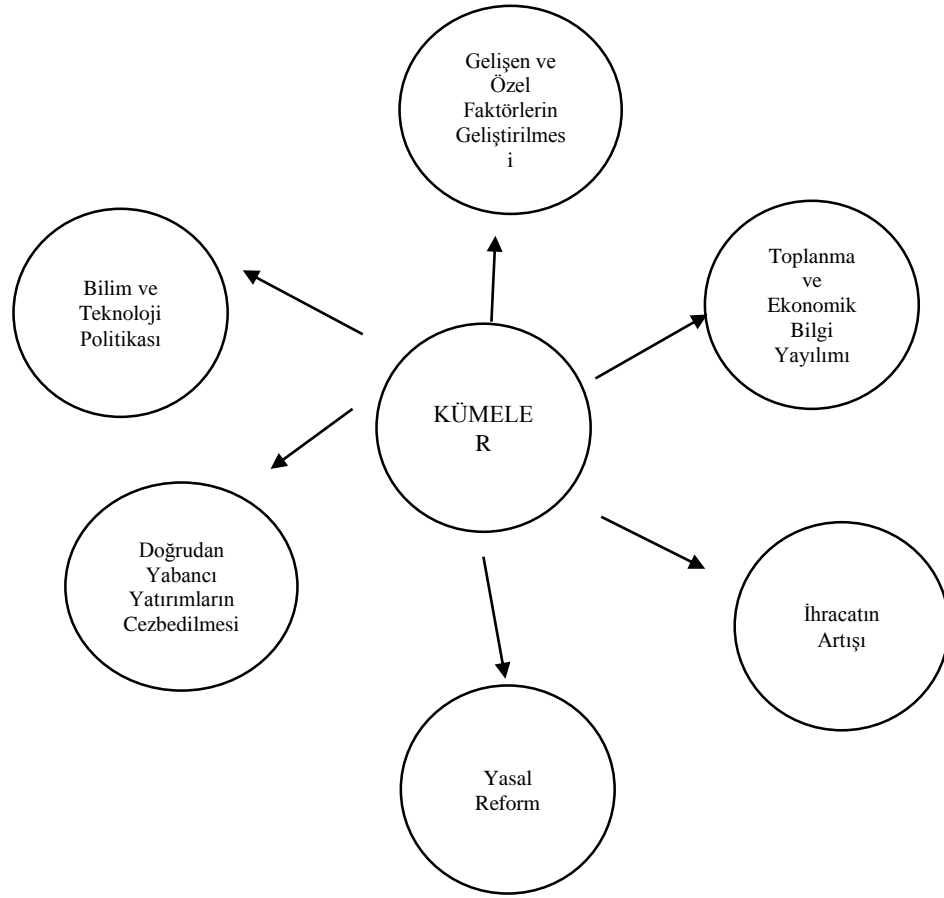
Gelişmekte olan pek çok ülkede küme yapılarını oluşturup, geliştirme ve bu konudaki çalışmaları hızlandırmada uluslararası doğrudan yatırımların önemi de büyük olmuştur (Falcıoğlu ve Akgüngör, 2008:310). Gelişmekte olan ülkelerde kurulan serbest ticaret bölgeleri ve endüstriyel parklar kümelenmenin oluşumu ve gelişimi için önemli işlevler görmüştür.

4.4. KÜMELENME OLUŞUMUNA İŞLETME STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI

Strateji, organizasyonun uzun dönemdeki yönü ve alanını gösteren birbirinden ayrı aşamaların birleşiminden oluşan bir sürece dayalı bilimsel yöntemle belirlenip ortaya çıkarılan bir olgudur (Ercan, 202006:45). Stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ve ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen, 2004). Strateji kavramı, temel yetenek kavramı, kaynak temelli firma yaklaşımı, paydaş teorileri ve yönetim kavramı günümüz stratejik yönetim olgusunun temelini oluşturur (Bakoğlu, 2010:14)

Porter’in elmas diyagramında kümelenme oluşumu, devletin etkilerinde işletme stratejileri ve rekabet ortamı da önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet, yerel rekabetin önündeki engelleri kaldırarak serbest pazar ekonomisinin koşullarının ortaya çıkacağı bir rekabet yapı oluşumunu destekler. İşletme stratejilerinin ve rekabet ortamının yaratılması aynı zamanda devletin kümelere ilişkin resmi ve kurumsal düzenlemelerin yapmasını da zorunlu kılar. Kümelerin gelişmesi için kümelerin etrafına yatırımların çekilmesi önemli bir strateji olarak ortaya çıkar.

Şekil 4. Kümeler ve Ekonomi Politikası



Kaynak: PORTER M., On Competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:36

Kümelenme ve ekonomi politikası, kümelerin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde devletin izlediği ekonomik politikaların önemli belirleyicisidir. Şekil 4’te görüldüğü gibi kümelerin oluşması için bir dizi faktörlerin oluşması ve oluşan bu faktörlerin geliştirilmesi gerekir (Porter, 2008:37).

Kümelerin kurulup geliştirilmesi için başlangıçta yasal bir düzenlemenin var olması gerekir. Yasal düzenleme var ise bu düzenlemenin kümeleri ne derece desteklediği veya engel teşkil ettiği tespit edilerek ortaya konulmalıdır. Bu tespit yapıldıktan sonra uygun yasal reformların yapılması gerekir (Feser ve Bergman, 2000:19). Kümelenme konusunda önemli bir politika da doğrudan yapılan yatırımların küme etrafına gelmesini sağlayarak teşvik ve destek sisteminin oluşturulmasıdır.

Devletin kümelerin gelişimine ilişkin önemli bir görevi de, bilim ve teknoloji politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesidir. Bu politikaların oluşturulmasında belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin belirli bölgelerde toplanmasının sağlanabilmesi, bilgilerin birlikte üretilip birlikte paylaşılmasını sağlayarak bilginin ekonomik olarak yayılıp kullanılmasını gerçekleştirecektir. İşletmelerin, belirli üstünlüklere sahip olabilecekleri özel faktörler geliştirmesi de kümelenmede önemli bir unsur olarak ortaya çıkacaktır. İşletmelerin ve kümelerin sahip oldukları özel niteliklerin daha da geliştirilmesi, işletmelerin mal ve hizmet üretiminde rekabet avantajı yaratarak ihracatın artmasına neden olacaktır (Mils ve Reynolds, 2008:189).

Devletin, kümelerin oluşumu ve gelişimine ilişkin önemli bir görevi de genel iş ortamını düzenlemektir. Genel iş ortamı, mikro ekonomik çerçeveyi de içine alan, hukuk ve düzenleyici mevzuatın yapısı, kültürel yapı, sosyal sermaye, Ar-Ge, bilim ve teknoloji alt yapısı, ulaşım ve iletişim alt yapısı ve coğrafi konum gibi ülkenin makro düzeyde sosyo-ekonomik durumu ifade edilmektedir (Sölvell, Lindquist ve Ketels, 2003:22).

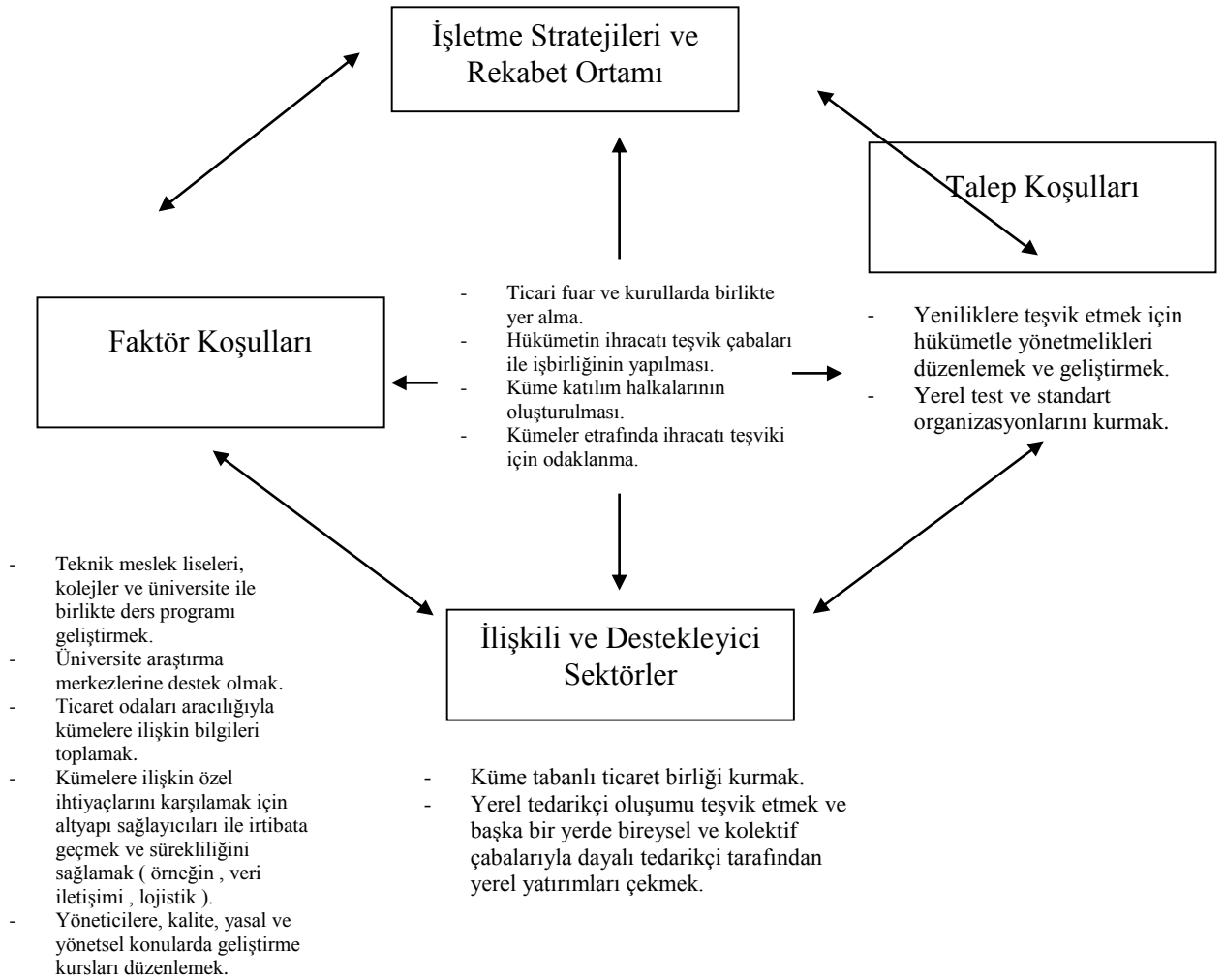
5. KÜMELERİN OLUŞMASINDA ÖZEL SEKTÖRÜN ETKİLERİ

Kümelenme olgusunda işletmeler birçok rekabet avantajına sahip olurlar. Küme içerisinde yer alan işletmeler birlikte stratejiler geliştirebilirler ve hatta küme faaliyeti kapsamı dışında da bilinen işletmelerin küme ile ilişkilerini de etkileyen stratejiler geliştirebilirler. İyi kurulup gelişmiş kümeler, üretkenliği ve verimliliği sağlayarak rekabet gücünün ve karlılığın artırılmasında önemli rol oynar (Muro ve Katz, 2010: 288). Bazen de kümelerin dünyanın yalnızca belirli veya birkaç bölgesinde yer alan doğal kaynakların ele geçirilmesinde önemi büyüktür.

Kümelenme, somut rekabete avantajlar sunsa da başlangıçta kümelenme oluşumuna ilk tepki işletme yöneticilerinden gelmektedir. Kümelenme oluşumuna olumsuz bakanlar rekabetin ortadan kalkacağı endişelerini taşımaktadırlar. Birçok işletme yöneticisi, kümelenme sonucunda ortaya çıkacak yapıda, işletmelerinin mevcut durumlarını kaybedeceği endişelerini taşımaktadır. İşletme çalışanları da

kümelenme sonucunda oluşacak yapıda, ücretlerine sınırlandırma geleceği kuşkusunu taşımaktadırlar. Ancak kümelenme oluşumu ile birlikte verimliliğin ve etkinliğin artması, yenilikçi süreçlerin geliştirilmesi, kümelenmenin büyük yararlarını ortaya çıkarmaktadır. Kümelenme teorisi, işletmeler için yeni süreçleri ve rolleri ortaya çıkarır. Kümelenme analizi, işletme ve sektör analizi ile birlikte rekabet değerlendirmelerinin bir parçası haline gelmelidir (Porter, 2008:37)

Şekil 5. Kümelenme Oluşumuna İşletme Etkileri



Kaynak: PORTER M., On competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:38

Kümelenme teorisi, kümelerin oluşması ile ilgili olarak işletmelere yeni roller ve görevler yüklemektedir. Kümelerin oluşumuna özel sektörün etkileri ve kümelenme konusunda özel sektörün sorumlulukları, Porter'ın elmas diyagramı olarak

isimlendirilen Şekil 5’te gösterilmiştir. Kümelerin oluşumuna özel sektörün etkileri; faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler, işletme stratejileri ve rekabet avantajı olmak üzere dört ana öğeden oluşmaktadır.

5.1. KÜMELERİN OLUŞMASINDA FAKTÖR KOŞULLARI

İşletmelerde rekabet avantajı sağlamak için işletme yöneticilerinin uygulayabileceği birçok yol bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri, üretim maliyetleri içinde önemli bir yer tutan işçilik maliyetlerin minimize edilmesidir. İşçilik maliyetlerini minimize etmenin önemli bir yolu işçilik ücretlerinin düşürülmesinden ziyade işgörenlerin eğitim düzeylerinin yükseltilerek bunların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır (Saxenian, 1994: 27). İşgörenlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için eğitim programlarının geliştirilmesi gerekir.

İşgörenlerin eğitilmesinde, iş gücünün istihdamı için mesleki teknik liseler, meslek yüksekokulları ve üniversiteler ile birlikte sektörün ve işletmenin ihtiyaç duyduğu elemanların tedariği için özel sektör iş birliği kapsamında eğitim programlarının geliştirilmesinde rol oynamalıdır. Ayrıca kümenin ihtiyaç duyduğu araştırmaların yapılabilmesi için özel sektör ile üniversite araştırma merkezlerinin iş birliği de önem taşımaktadır (Porter, 2008:39). Özel sektörün kümelenme oluşumuna bir diğer katkısı da ticaret ve sanayi odaları aracılığı ile kümelere ilişkin bilgilerin toplanmasını sağlamaktır. Özel sektör, kümelere ilişkin özel ihtiyaçları karşılamak için veri iletişimi, lojistik ve benzeri ihtiyaçları sağlayan kurumlarla işbirliğine giderek, bunların sürekli şekilde sağlanması olanaklı kılacaktır.

Kümelenme oluşumuna özel sektörün önemli bir etkisi de kümede görev yapan yöneticilere; kalite ve kalite geliştirme, yasal ve yönetsel konularda gerekli eğitim programlarının oluşturulması ve bu eğitim programlarının uygulanmasının sağlanmasıdır.

5.2. KÜMELERİN OLUŞMASINDA TALEP KOŞULLARI

Kümelenme oluşumunda özel sektörün talep koşulları kapsamında devlet ile işbirliği içerisinde planlamak ve uygulamak zorunda olduğu öncelikli kümelenme alanları da bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları, küme kapsamında yeniliklerin oluşumuna olanak sağlamak ve yenilik sürekliliği için devlet ile iş birliği içerisinde girerek ilgili mevzuatı düzenlemek ve geliştirmektir. Ayrıca, kümeye ilişkin işçilik ve üretim kalite standartlarının belirlenmesi ve bu standartların gerekliliğinin sağlanması amacıyla yerel standartlar oluşturmak ve uygulama birimleri kurmaktır (Porter, 2008:39).

5.3. KÜMELERİN OLUŞMASINDA İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER

Küme oluşumunda, özel sektörün diğer bir çalışma alanı da küme ile ilişkili destekleyici sektörler ile iş birliği içerisinde girmektir. Bu kapsamda küme içerisinde ve küme çevresinde yer alan işletmeler ile küme tabanlı ticari birliği kurmak, kümelerin oluşumunda önemli bir çalışma alanıdır (Durgut, 2007:13).

Küme oluşumunda özel sektörün bir diğer etkisi de, kümeye girdi sağlayan tedarikçilerin oluşumunu sağlamaktır. Küme dışında veya küme coğrafi bölgesinin dışında kalan tedarikçileri küme içerisine veya kümenin coğrafi bölgesinin içine almak ve tedarikçilerin, yatırımcıların küme yapısı içinde yer almasını sağlamak amacıyla çaba ve girişimlerde bulunulması özel sektörün kümelenme oluşumuna etkilerinin önemli alanları içerisinde yer alır. Bunun için küme kapsamı dışında kalan tedarikçilerin, küme içerisine alınması önem taşımaktadır. Küme ile ilişkili olup da küme dışında kalan işletmelerin, yatırımcı olarak küme içinde yer almalarını sağlamak amacıyla çaba ve girişimlerde bulunulması, özel sektörün küme oluşumuna etkilerinin bir parçasıdır (Reid ve Smirth, 2008:42).

5.4. KÜMELERİN OLUŞMASINDA İŞLETMELERİN STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMI

Rekabet ortamının sağlanması için kümelerin oluşumunda özel sektörün izlemesi gereken önemli stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kümede yer alan işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin tanıtım ve satışının yapılacağı mahallerde, kurullarda ve ticari fuarlarda birlikte yer alarak birlikte benzer davranışları göstermektir. Ayrıca küme ürünlerinin uluslararası pazarlarda satışı söz konusu ise satışı kolaylaştıracak ihracatı teşvik çabalarının oluşturulması ve bu konulardaki teşviklerin sağlanması, hükümet ile işbirliğinin yapılması da diğer bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır (Jonasson, 2007:11). İhracatın artırılması kapsamında ortaya çıkan teşviklerden kümenin tümünün yararlanması için odaklanarak işbirliği içine girilmesi, özel sektörün kümelenme oluşumuna etkileri içerisinde yer alır (Akgüngör, 2006:144).

Özel sektörün kümelenme oluşumunda rolünün öneminin artması için özel sektörün, sektöre ve kümeye ilişkin birlik veya organizasyonlar kurması önem taşımaktadır. Özel sektörün bir araya gelerek oluşturduğu birlikler, her bir işletmenin tek başına yapabileceği işlerden çok daha fazlasını yapacaktır. Kümelenmenin başarısı ve sürekliliği, kümelerin ihtiyacına bağlı yasal düzenlemeler, altyapı ve eğitim olmak üzere kurdukları organizasyonlara ve bu organizasyonların niteliğine bağlıdır (Gülcan ve Kuştepe, 2009:1517). O halde kümelenme çalışmaları ve kümelerin sürekliliği, önemli ölçüde örgütsel çalışmaları zorunlu kılmaktadır.

6. KÜMELENMENİN ORTAYA ÇIKIŞI VE YAŞAM DÖNGÜSÜ

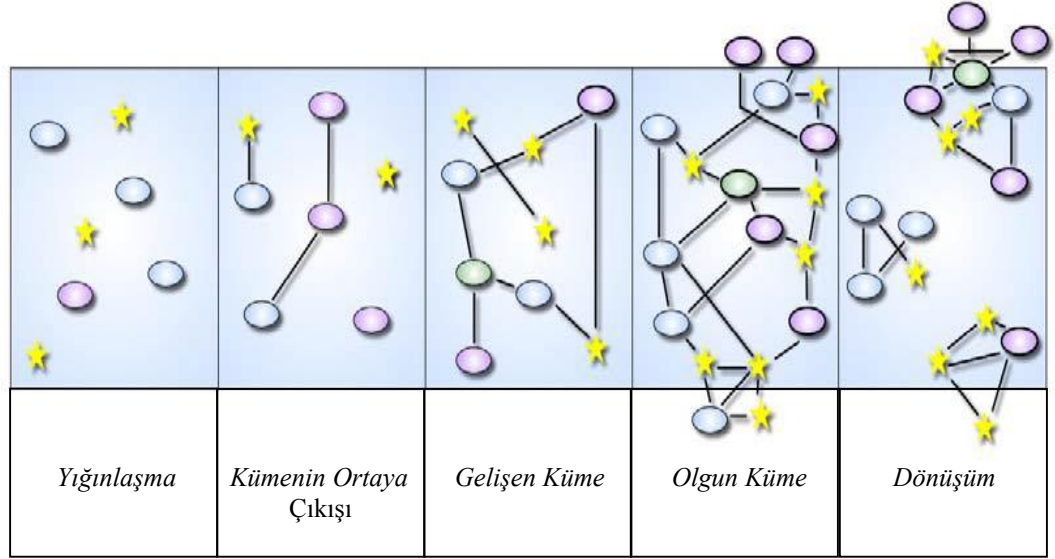
Yönetim literatüründe coğrafi veya lokal konumlanma üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Lokal ve coğrafi konumlanmalar üzerinde yapılmış çalışmalara bakıldığında; çeşitli ülkelerin farklı ekonomik, sosyal ve kültürel özellikler taşıdığını görmek mümkündür. Son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme eğilimi ile birlikte, yerel olanaklarla, küresel olanaklar karşılaştırıldığında bazı durumlarda yerel olanakların, küresel olanaklara göre daha elverişli olduğu ortaya çıkmaktadır (Porter, 2008:8).

İşletmelerde, yerel olanakların, küresel olanaklardan daha elverişli olması gündeme getirilerek, bu olanaklardan maksimum düzeyde yararlanmak, rekabette üstünlük sağlanması, önemli konular olarak gündeme gelmiştir. Elverişli yerel olanaklardan (emek, sermaye, hammadde, işgücü, teknoloji vb.) yararlanılarak, işletmeler maliyet minimizasyonuna gitmiş ve önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamışlardır (Porter, 2008:10)

Kümelerde temel amaç, elverişli kaynakları işbirliği yaparak ve etkin kullanarak rekabet avantajını sağlamaktır. Yerel kaynakların bulunduğu alan, kümelerin coğrafi sınırlarını belirler. Ancak kümeler her ne kadar coğrafi sınırlar içerisinde olurlarsa da, kümelerin ekonomik bir boyutu da vardır. Ekonomik boyutta, kümeler, birbirleriyle ekonomik veya teknolojik bağları olan işletme ve kurumları grubudur. Coğrafi küme ise, ekonomik kümenin coğrafi olarak yığılmış halidir (Feser ve Sweeney, 2000:352).

Kümeler, işletmeler arasındaki sistematik ilişkiler üzerine kurulmaktadır. Bu ilişki genel veya tamamlayıcı bir ürün üretmek üzerine, üretim süreci üzerine, çekirdek teknolojiler üzerine, doğal kaynak gereksinimleri, yetenek gereksinimleri veya dağıtım kanalları üzerine olabilmektedir (Malmberg ve Sölvell, 1996:78). Küme kuruluşlarında genel eğilim, kümelerin coğrafi olarak belirli bir alanda kurulup gelişmesi yönündedir. Diğer bir ifade ile kümeler, coğrafi yakınlığa dayalı ve mekânsal sınırlara sahip oluşumlardır. Bu mekânsal sınırlar, işletmelerin birbirleriyle işbirliği içerisinde bulunurken, küme oluşumuna destek veren diğer oluşumlarla da iletişim ve etkileşim içerisindedirler.

Şekil 6. Kümelerin Yaşam Döngüsü



Kaynak: ANDERSSON, T., The Cluster Policies Whitebook, IKED, 2004:24

Kümelerin en önemli özelliği, belirli aşamalardan geçmeleri ve bir yaşam döngüsüne sahip olmalarıdır. Şekil 6'da görüldüğü üzere kümelerin yaşam döngüsü, yığınlaşma, kümelerin ortaya çıkışı, kuruluş aşaması, gelişme aşaması, olgunluk aşaması ve dönüşüm aşaması olarak beş aşamadan ele alınıp incelenebilir (Rosenfeld, 2002:6)

6.1. KÜMELENMENİN ORTAYA ÇIKIŞ AŞAMASI

Kümelenme girişimleri, bir kümenin rekabetçi konumunu güçlendirmek için uygulanabilir eylemler barındıran organize ve sistemli çalışmalar olarak ifade edilmektedir. 2011 yılı itibariyle dünya genelinde 2.500 civarında kümelenme girişimi sürmektedir (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:5). 2013 yılı itibariyle Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (UR-GE) projeleri kapsamında Türkiye genelinde 114 kümelenme girişimi sürdürülmektedir (Devam Eden UR-GE Projeleri, 2013).

Küme girişimlerinin ortaya çıkışında birçok farklı unsurun etkisi olabilir ancak bunlardan başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:5);

- Doğal kaynağa veya hammaddeye yakınlık,

- Uygun ve olumlu doğal koşulların bulunması ve bu koşullara bağlı yatırımların ortaya çıkması,
- Yerel tarih ve kültürel geleneklerin tarihten gelen değerlerin ve deneyimlerin bulunması,
- Ulaşım ağları ve bu ağların bağlantıları, ulaşım türleri, yükleme ve boşaltma kapasiteleri,
- Devlet ya da güçlü bir kurumun önderliğinde oluşturulmuş dayanak noktaları,
- Etkin ve verimli çalışan belirli büyüklüğe ulaşmış bir işletme çevresinde yoğunlaşma,
- Belirli alanlarda uzmanlaşmayı gerektiren güçlü bir yerel talep,
- Mevcut bir kümeden ortaya çıkan yenilikler ile oluşan yeni küme.

Toplu verimlilik için özel sektör işbirliklerini kolaylaştırmak, özel kuruluşların ve kamu kurumlarının ortak bir küme vizyonuna ulaşmasını organize etmek ve kolaylaştırmak, büyüme ve işbirliği fırsatlarını tanımlamak, bilgi edinme, eğitim, pazarlama ve satın alma gibi faaliyet alanlarında ortak eylem geliştirip bunları desteklemek, Ar-Ge kapasiteleri, alt yapı, beceri geliştirme ve kamu-özel sektör destek kurumları gibi ekonomik işbirliğine ilişkin temellerin atılmasında küme girişimi ve kümelerin oluşturulması önem taşır. Dünya genelinde kümelenme girişimleri, özel sektör ve kamu arasındaki etkin işbirliğinin geliştirildiği, kümenin rekabetinin arttırıldığı, pazarın genişletildiği yerlerde yerel, bölgesel hatta uluslararası düzeyde oldukça başarılı olmuştur (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:6). Başarılı kümeler faaliyette buldukları bölgenin gelişimini sağladığı gibi ülkenin ekonomik büyümesine olumlu etki yaparak refah düzeyinin artmasına etki eder.

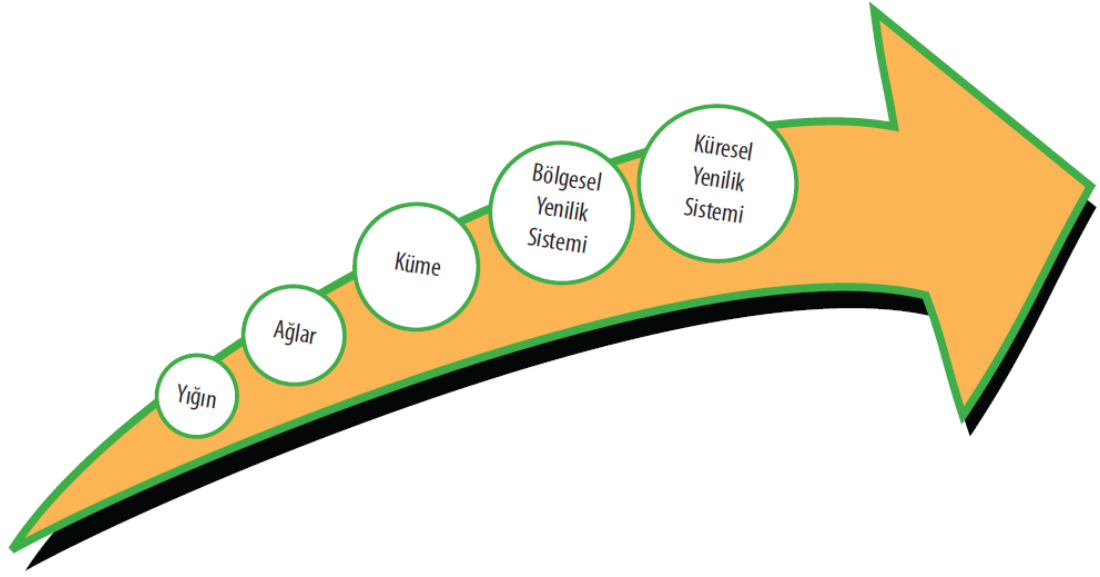
Başarılı kümelerin doğal süreçte kendiliğinden oluştuğu, ancak gelişmelerin hızlandırılarak teşvik edilebildiği görülmektedir. Gelişmelerin belirlenip desteklenerek teşvik edilebilmesi için küme potansiyeli bulunan doğal oluşumların belirlenmesi gereklidir. İşletmeler her ne kadar ulusal ve uluslararası pazarlar için üretim faaliyetlerinde bulunsalar da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin faaliyetlerinin dörtte üçü, ilgili bölgenin talebini karşılamaya yöneliktir. Genelde

KOBİ kapsamındaki işletmelerin bölge dışı talebi karşılamak için ürettiği mal ve hizmetler o bölgedeki mevcut iş kollarının dörtte birinden daha aza denk gelmektedir. Ancak bu işletmelerden benzer ve birbirini tamamlayan faaliyet içerisinde olanlar, bölgeye dışarıdan kaynak girmesini sağlayarak bölgenin kalkınmasında lider rolü oynarlar. Bu işletmeler, yerel ekonomilerdeki pazara hizmet eden işletmelerden daha hızlı büyüme eğiliminde olup, daha büyük bir piyasanın tedarikçisi olurlar. İşletmelerin istihdam ettikleri iş gücü sayıları artar. İşgörenlerin eğitimi ve uzmanlaşmasına önem verilip bu konuda programlar geliştirildiğinden, iş gücü verimliliği ve mamul kalitesi de artmış olur. Oluşan kümede bölgeye göre, girişilecek faaliyetler artar. Kuruluş aşamasındaki işletmelerin başarılı olma olasılığı yükselir. İşçilik ücretleri, uzmanlaşmadan sağlanan kalite ve verimlilik sonucu artar (Yerel Paydaşlar için Kümelenme Kılavuzu, 2012:24).

Kümelenme oluşumu ile ilgili ortaya çıkan bu değişimler, bölge dışındaki yatırımcıların da ilgisini çeker. Bu gelişmeler, kümelenme girişimlerini önemli ölçüde destekleyerek küme girişimi için uygun yapının oluşturulmasında etkili olur. Bu aşamada, bölgede faaliyet gösteren yığın halindeki işletmeler ile kamu kurumları arasında iş birliği, işletmelerin belirli ihtiyaçları ve kümenin öncelikleri etrafında kurulmuş ise güçlenir. Sağlam temellerden oluşan bir küme girişimi, işletmelerin kamu desteklerinden doğrudan yararlanabilmesini ve çok çeşitli kurum ve kuruluşlardan destek alabilmelerini sağlar (Sölvell, 2009:18).

Kümenin ortaya çıkış, oluşum, gelişim, olgunlaşma ve dönüşüm süreci her bir küme için kendine özgü koşulları kapsar. Genel olarak bu süreçte, belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bir coğrafi bölgede yoğun olarak toplanması önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Benzer mal ve hizmet üreten işletmeler ile bunların tedarikçilerinin belirli bir bölgede toplanması, işletmelerin o bölgeye yığınlaşmasına neden olurlar (UNIDO, 2001:5).

Şekil 7. Kümelenmenin Ortaya Çıkışı



Kaynak: CANSIZ M., Türkiye’de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları, OSB Üst Kuruluşu, Ankara, 2011

Şekil 7’de görüldüğü gibi küme girişimlerinin ve kümelenmenin ortaya çıkmasındaki sürecin temelinde yığılaşma yer almaktadır.

Yığılaşma, işletme ve diğer aktörlerin zaman içerisinde katılımlarıyla oluşan bölgelerdir. Bunların en yaygın olanları; sanayi bölgeleri, teknoparklar ve ihracat bölgeleridir. Bu oluşumlar, küme girişiminin başlatılması ile yakından ilgilidir ve girişimlerin başlatılmasında önemli hareket noktalarını tanımlamaktadır. Ancak bu bölgelerde işletmeler arasında ağlar yeterince oluşmamıştır (Cansız, 2011:15).

Küme gelişim sürecinin başlangıç aşaması olarak da ifade edilen yığın kavramı, henüz kümelenme çalışmalarının başlamadığı belirli bir bölgede faaliyet gösteren işletmeler topluluğudur (Kümeler İçin Uluslararasılaşma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu, 2013:4). İşletmelerin yığın oluşturduğu bölgedeki kümelenme çalışmalarının başlatılması için önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin yığın olduğu bölgelerdeki kümelenme çalışmalarının başlatılması ve bu çalışmalardan mutlaka olumlu sonuçların alınacağına söylenmesi, çok iyimser bir görüntü olarak karşımıza

çıkmaktadır. Çünkü küme çalışmalarını etkileyen önemli faktörler, yığında yer alan girişimcilerin özellikleri ve devletin o bölgeye sağladığı teşviklerdir.

Kümenin başlangıç aşamasını oluşturan yığınların küme oluşumunu etkileyen faktörler olarak, işletmecilik kültürü, ana işletme yapıları, destek sağlayan işletmeler bilgi ve işbirliği alt yapısı, fiziksel alt yapı faktörleri önem taşımaktadır (Williams, 2007:6). Yığınların karakteristik özelliklerine bakılacak olursa, işletmeler arasındaki ilişkiler ve destek kuruluşları coğrafi olarak birbirine yakın ancak aradaki bağlantılar ve işbirliği oldukça düşük seviyededir. İşletmelerin birbirlerine duydukları güven oldukça düşüktür. Bölgede yer alan büyük işletmelerin, çevre ve diğer işletmeler ile iletişimi ve işbirliği yok veya oldukça düşük düzeydedir (Williams, 2007:8). İşletmeler arasında çok az uzmanlaşma ve birbirini taklit etme eğilimi yaygındır.

Yığın içerisinde yer alan destekleyici işletmelerin uzmanlaşması sınırlıdır. Ana işletmeler ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri istenilen standartlarda üretme yeteneğinden yoksundurlar. Yığın çevresinde bulunan bilgi altyapısında, işbirliğinin oluşturulmasında etkili olacak üniversite ve eğitim kurumları sektörün ihtiyacını karşılayacak araştırma ve eğitim faaliyetlerinde bulunmamaktadır. Fiziksel altyapı da ihtiyaçların karşılanmasında yetersiz olduğu gibi aynı zamanda da uyumlu değildir (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:13).

Bir bölgede yığınlaşma görülüp, yığınlaşma düzeyi belirli bir aşamaya geldikten sonraki süreçte ağ yapılanması süreci yaratılmaya başlanır. Ağ yapılanmaları, işletmelerin kaynaklara ve pazara erişimini sağlayan ilişkilerin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli bir işlev görür. Ağ yapılanması sonucu ortaya çıkan gelişme, işletmelerde birbirleri arasındaki iletişim etkilerini ve işbirliğini arttırdığı gibi işletmelerin uluslararası boyutta gelişmesine de katkı sağlayabilmektedir. İşletmeler ve iş ağları arasında oluşan bağ; rekabet, üstünlük, yerel çevre, ekonomik faaliyetlerin kümelenmesi, kümede yerleşik bir işletmenin uluslararası başarısını arttırmada önemli bir etkidir (Brown ve Bell, 2011:13).

Şekil 7’de görüldüğü gibi kümelenme girişiminin temelinde, yığınlaşma yer almaktadır. Yığınlaşma ile başlayan bu süreç yığınlarda ticari ilişkilerin artması ile ağlara dönüşmekte, ağlara üniversite, kamu ve araştırma merkezlerinin destekleriyle kümelenme girişimleri başlatılmaktadır (Cansız, 2011:13).

6.1.2. Küme Girişiminin Başlatılması

Bir kümenin embriyo fazını oluşturan bölümdür. Yığınlaşmalarda yer alan aktörlerin bir kısmının daha özel bir faaliyette işbirliği başlatmaları ve beraberce hareket etmelerinin sağlayacağı fırsatların farkına varmaları ile küme girişimi sürecine girilir (Cansız, 2011:15).

Bir bölgede mevcut iş yığınları için başlatılacak olan kümelenme girişimlerinde ana rol üstlenecek sanayi, üniversite ve kamu kurum ve kuruluşlarının küme girişimine katılımları ve destek vermeleri önem taşımaktadır. Kümelenme, bu girişim temelli, bilinçli ve organize işbirliğine dayanmaktadır (Williams, 2007:16). Kümenin kurulması ve kurulu kümelerin rekabet edilebilirliğinin yükseltilmesi amacıyla küme işletmeleri, devlet kurumları ve üniversitelerin yakın bağlantılar ve iş ortaklıkları kurması ortak amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için iş birliği yapması zorunludur.

Bölgedeki Kalkınma Ajansı veya üniversiteler tarafından hazırlanan stratejik planlar ve yol haritaları ile küme oluşum fikri ortaya atılabilir. Bir küme girişiminin olabilmesi için yol haritasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yol haritası veya küme geliştirme planı, tüm paydaşların doğrudan katkısı veya mutabakatıyla geliştirilmelidir. Bölge kalkınma ajansları veya üniversiteler bu süreci başlatabilir veya kolaylaştırabilir. Bunun için analizler yapılabilir, çalışma grupları oluşturulup çalıştay ve toplantılara moderatörlük yapılabilir. Elde edilen görüş ve bilgiler bir araya getirilir. Bu aşamada önemli bir husus; girdilerin, özellikle girdilerden, vizyonun, stratejilerin ve eylemlerin paydaşlar tarafından benimsenmesidir. Bu süreç küme paydaşlarının kümenin kısıtlarını ve fırsatlarını tartıştığı ve önceliklerin belirlendiği, stratejilerin geliştirildiği,

eylemler için görev dağılımının yapıldığı önemli aşamaları içerir (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:21).

6.1.3. Küme Geliştirme Sürecinin Başlatılması

Küme geliştirme sürecinin başlatılması; zeminin oluşturulması, ivmenin oluşturulması, tabanın genişletilmesi ve ivmenin sürdürülmesi olarak beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:24).

Küme geliştirme sürecinin ilk aşaması, yerel kalkınma için temel bir strateji olarak küme geliştirmenin uygunluğunu ve gerekliliğini hem yararlanıcılara ve paydaşlara hem de kalkınma ajansı gibi potansiyel fon sağlayıcılara sunulması ile başlar. Bu süreçte kümeler modern ekonominin yapı taşları olarak ve küme geliştirme, yeni bir projeden çok bütünsel bir yaklaşım olarak anlatılmalı ve konumlandırılmalıdır. Kümelerin işletmelere olumlu etkileri, işbirliğinin gerekliliği ve kümelerin rekabetteki avantajları ortaya konmalıdır (Akgüngör, 2006:144).

Kümenin zeminin oluşturulması sürecinde, mevcut durum tüm ayrıntıları ile ortaya konmalı, her türlü yanlış anlaşılmayı ve kanıyı ortadan kaldırarak tarafların işbirliğine girmesi için çabalarda bulunulmalı ve küme oluşumu için gerekli veriler toplanmalıdır. Ayrıca bu aşamada kümenin ana paydaşlarından, girişimcilerden, işletmenin sahip ve yöneticilerinden, kamu kurumu ve üniversitelerden katılımcılarından küme liderlik grubu için adaylar oluşturulmalıdır.

İvme oluşturulması sürecinde, kümenin yönü belirlenerek ortak bir vizyon geliştirilmelidir. Vizyon geliştirme sürecinde, çalıştayların düzenlenmesi önem taşımaktadır. Vizyon geliştirilirken üzerinde durulması gereken konu, çalışmaya katılan baskın kişilerin görüşlerinden oluşturulmasından ziyade, tüm küme paydaşlarının katılımı ile ortaya çıkan alternatif görüşlerden oluşturulmalıdır.

Küme oluşumunda, tabanın genişletilmesi sürecinde, kümelenme girişimini faaliyete geçirme, duyurma ve girişimi resmileştirme işlemleri önem taşımaktadır. Bu

aşamada küme dışından elde edilen bilgiler ile kümenin rekabetçi konumunun kapsamlı değerlendirilmesi yapılır. Diğer bölgelerdeki benzer veya ilgili kümeler ile iletişim kurulur, bu kümelerin deneyimlerinden yararlanılması için gerekli çalışmalar yapılır. Benzer kümelere ziyaretler yapılarak bu kümelerin deneyimlerinden yararlanmak için çaba içerisine girilir.

Küme geliştirme sürecinde, mevcut kümenin sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Bu aşamada kısa vadeli girişimlerden elde edilen olumlu sonuçların da, uzun vadede ortaya çıkacak sorunların çözümünde önemli bir motivasyon kaynağı olduğu da her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Küme geliştirme sürecinin son aşamasında, küme oluşumu ile ortaya çıkacak üstünlüklerin neler olduğu, bu konuda faaliyet gösteren başarılı kümeler örnek alınarak ortaya konmalıdır. Kümelerin yarattığı üstünlüklere ilişkin örnekler, kümelenme konusundaki girişimlerin önemini ortaya koymada önemli bir yaklaşımdır (Visser, 1999:244).

6.1.4.Oluşacak Kümenin Yararlarının Anlatılması

Küme geliştirmede diğer önemli bir aşama da, oluşacak kümenin yararlanıcılarının ve faydalarının anlatılması sürecini içermektedir. Bu aşamada ilk adım, küme geliştirmenin bölgenin kalkınma ihtiyaçlarına uygunluğu, sıradan bir kalkınma projesinden köklü bütünsel bir yaklaşımın içerdiğini potansiyel finansmanın sağlayıcılara anlatılmasıdır. Başta finansal destek olmak üzere diğer desteklerin sağlanması konusunda bilgi alışverişinde bulunulmalıdır. Kümenin oluşumunda önem taşıyan finansal kaynağın tutarı ve süresinin kümenin ihtiyaçlarına göre tespit edilmesi en az küme kuruluş süreci için gereklidir. Finansmanın en az üç yıl boyunca sağlanması konusundaki mali desteğin taahhüt edilmesi sağlanmalıdır.

Küme oluşturma sürecinde yerel yöneticiler ile tek tek görüşülerek kümenin bölgeye sağlayacağı yararlar anlatılmalı, görüş ve öneriler alınmalı ve bu yöneticilerin sürece dahil edilmesi sağlanmalıdır.

Küme geliştirme sürecinde görüşülmesi gereken başlıca yerel yöneticileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:29).

- İş dünyasında lider konumdaki işletmelerin üst düzey yetkilileri, yerel ticaret ve/veya sanayi odalarının yönetim kurulu başkanları,
- Siyasi liderler, vali, kaymakam, il ve ilçe belediye başkanları,
- Eğitim ve araştırma kurumları üst düzey yetkililer, özellikle üniversite rektörleri,
- Yerel kalkınma ajansları ve KOSGEB dahil olmak üzere bölgede bulunan iş hayatında önemli rolü olan kamu kurumlarının üst düzey yetkilileri.

Küme girişiminin detayların anlatılması kapsamında düzenlenen yüz yüze görüşmelerin ardından, tüm üst düzey taraflar bir araya getirilerek kümelenmenin ve kümelenme ile ortaya çıkacak işbirliği, rekabet avantajının neler kazandıracığı konusunda fikir birliğine varılmalıdır.

6.1.5. Liderlik Grubunun Oluşturulması

Kümelenme girişimi, bir kamu kurumu tarafından değil bağımsız bir yapı tarafından yönetilmelidir. Kümenin yönetim kurulu olarak görev yapacak bir liderlik grubunun, kümenin başlangıç aşamasında oluşturulması gerekmektedir. Liderlik grubu oluşturulurken, en çok konuşan veya en çok sözü geçen kişinin, iyi anlaştığı kişilerin gruba dahil edilmesi hatalı sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu nedenle, liderlik grubunda yer alması düşünülen isimlere ilişkin bir taslak liste hazırlanmalı, hangi kişilerin nasıl bir misyonla grupta yer alması gerektiği ayrıntılı bir şekilde anlatılmalıdır (Maskell and Malmberg 1999: 171).

Küme oluşumunda yer alacak ana sektör, destekleyici kilit sektörler, üniversite ve kamu kurumları liderlik grubunda temsil edilmelidir. Bazı durumlarda, tüm taraflardan istekli ve küme lideri özelliklerine sahip kişiler bulmak mümkün

olmayabilir. Liderlik grubundaki kişiler, kümelenmeyi sahiplenmeli ve temsil ettikleri kurumun karar verici konumunda bulunmalıdırlar.

Liderlik grubu üyeleri arasındaki ilişki ve vizyon doğrultusunda birlikte çalışmak için gönüllülük ve özveri, girişimini başarısı ve devamlılığı için önem taşımaktadır. Liderlik grubunun başarısı için kişileri gruba davet etmeden önce grup üyeleri arasındaki ilişkilerin dikkatli bir şekilde araştırılıp analiz edilmesi gerekir (Harrison ve Leitch, 1994: 111).

Kümelenme girişimlerinde rol alacak liderlik grubunda aşağıdaki kurumların temsilcilerinin yer alması kümelenme girişiminin olumlu sonuçlanması için önem taşımaktadır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:44);

- Kümenin ana işletmelerinden bir büyük ölçekli, bir orta ölçekli ve bir yenilikçi küçük işletme olmak üzere, yönetim kurulu başkanı veya genel müdür düzeyinde üç kişi,
- Ana sektör için kritik önem taşıyan bir yerel tedarikçi işletmenin sahibi veya yöneticisi,
- Ana hammadde tedarikçisinin sahibi veya genel müdürü,
- Yerel üniversitelerin ilgili fakültelerinin dekanı,
- Ticaret/Sanayi odası başkanı,
- Yerel KOSGEB hizmet merkez müdürü,
- İhracatçı birlikleri başkanı/genel sekreteri,
- Vali yardımcısı,
- Belediye başkan yardımcısı,

Liderlik grubu, kümenin temel ihtiyaçlarını belirler ve kümenin yönetimini sağlamak gibi kümenin gelecekteki başarısının belirleyicisi olan kararların alınması konusunda çalışmaları yaparak, kümenin kuruluşundaki başarısı için sağlam temellerinin atılmasını sağlar.

6.1.6. Küme Yol Haritasının Hazırlanması

Kümelenme yol haritasının hazırlanma süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, ulusal düzeyde yapılan harita çalışmaları ve geliştirmeleridir. Bunlar makro ölçekli yol haritalarıdır (Küme Haritaları Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporu, 2009:1). Ancak; küme girişim sürecinde, kümeye ilişkin küme haritasının düzenlenmesi gerekir.

Küme yol haritası “Küme geliştirme planı”, “Küme haritası” ve “Küme stratejik planı” gibi farklı isimlerle de kullanılmaktadır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:64). Küme yol haritası, temelde kümenin mevcut durumu ile ulaşmak istediği hedefi tanımlayan, daha sonra aradaki yolun nasıl kat edileceğine dair ana stratejileri, ana hedefleri ve adım adım yapılacakları içeren kapsamlı bir plandır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:65).

Çok boyutlu ve derinlemesine yapılan analizlerden ve katılımcı çalıştaylarından elde edilen bulgulardan yararlanılarak kümelenme girişimine “özel bir yol haritası” hazırlanır. Hazırlanan yol haritası, bir işletmenin iş planı gibi düzenli olarak incelenmelidir. Ayrıca süreç içerisinde de ilerleyen dönemlerde gerektiğinde revize edilmelidir.

Yol haritası, yalnızca belirli bir zaman diliminde yapılması gereken bir basit plan olmayıp, zaman içerisinde hangi işlerin ortaya çıkacağını öngörüp, bu işlerin kimler tarafından nasıl yapılacağını da belirlendiği kapsamlı bir plandır. Pazarda ve küme içinde ortaya çıkan gelişme ve eğilimler, dış ve iç çevre faktörleri zaman içerisinde değişim ve gelişim gösterebilirler. Bu değişimlere karşı önceden hazırlıklı olmak, en azından ayak uydurabilmek amacıyla; liderlik grubu yol haritasını düzenli olarak gözden geçirerek, herhangi bir zaman diliminde ulaşılmış olan nokta ile ulaşılması gereken hedef arasında fark varsa bunu saptayarak ortaya çıkan değişimin harita kapsamı içerisinde yer almasını sağlayarak yol haritası güncellemelidir.

Küme yol haritası, kümenin o anda çekilmiş bir fotoğrafıdır. Hali hazırda var olan küme paydaşlarını gösterir olması gereken ancak bilgi ve var olmayan unsurlar bu haritada gösterilmez. Küme haritası, kümenin kurulup geliştirilmesine bağlı olarak revize edilmelidir. Kümenin yol haritasının belirlenmesinin ardından, gerçek bir küme olabilmek adına kurumsal kimlik yaratabilmek, ortak çalışmalar yapabilmek, küme bilinirliğini arttırmak amacıyla görev yapacak küme yöneticisinin belirlenmesi gerekir (Ozan, 2012:33)

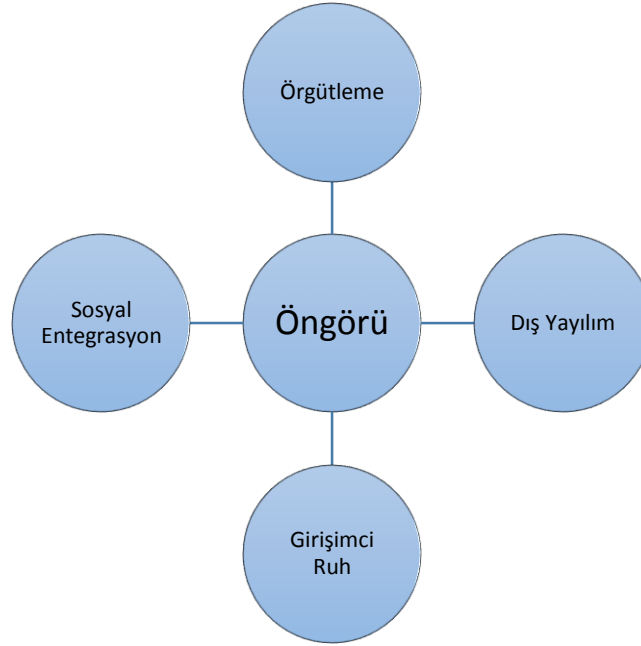
6.1.7. Küme Yöneticisinin Belirlenmesi

Kümelerin kurulmasında ve işleyişinde küme yöneticisine ihtiyaç duyulmaktadır. Küme yöneticisinin niteliği, kümenin başarısının temel belirleyicisidir. Küme yöneticisi, bir yandan küme üyeleri için iş birliği alanları geliştirmenin yollarını araştırıp üyeleri ile paylaşırken, diğer yandan üyeleri birliktelik içine taşıyarak ortak girişimlerde bulunmalarına destek olmaya çalışan kişilerdir.

Küme yöneticisi, isabetli öngörülerde bulunabilen bir yönetici olma zorunluluğundadır. Küme yöneticisi, küme içi ve küme dışı bağlantıların örgütlenmesini yapabilmeli, sosyal entegrasyonu sağlayabilmeli ve girişimci ruhuna sahip olabilmelidir. Küme yöneticisi, küme üyelerinin işbirliği içinde olmaları ve ortaklıklar kurmaları için etkili olmaya odaklanmalıdır.

Küme yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri şekil 8'de göstermek mümkündür (Kümeler İçin Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetim Kılavuzu 2011:28).

Şekil 8. Küme Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.



Kaynak : PORTER M., On competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008:44

Küme yöneticileri, geleceği önceden algılama yeteneğine sahip olmalıdırlar. Yönetici olarak küme çalışmalarında sadece kendilerine tanımlanan işlevler ile yetinmemeli, küme kapsamındaki işletmeler adına karlı olabilecek yatırım alanları araştırmalı, ihracat sektörlerini araştırmalı, kümenin geliştirilmesi için fırsatlar yaratmalı, ortaya çıkan fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilecek uygulamaları ortaya koyup bunların gerçekleştirilmesini sağlamalıdır (Bulu ve Erarslan, 2004:87). Küme yöneticisi açısından stratejik iş geliştirme ve iş istihbaratı önemli araç olma niteliği taşımaktadır.

Küme yöneticisi, stratejik hedefler ve vizyon yaratabilmeli ve küme üyelerinin bu hedefe yöneltebilmelidir. Küme üyelerinin rolleri ve sorumlulukları ile ilgili alternatifleri ortaya koymalı ve bu alternatiflere ilişkin model geliştirebilmelidir (Asheim ve Cooke, 2006:69). Küme üyelerinin inovasyon performanslarını arttırmanın temel sorumlulukları arasında olduğunu bilmeli, inovasyonun geliştirilmesi süreçlerini oluşturmalı, bu amaçla fikirler ortaya koymalıdır (Hertog ve

Brouwer, 2001:205). Kümünün amaç ve hedeflerinin ne olduğunu açıkça ortaya koymalı, küme üyeleri bu ortak hedeflere ulaştırma konusunda yol göstermeli ve motive etmelidir.

Küme yöneticisinin diğer önemli bir görevi de, küme kapsamı içerisinde yer alan işletmeleri, küme amacının gerçekleştirilmesi amacıyla örgütlenmesidir. Küme yöneticisi, örgütlenme kapsamında kümeyle ilişkin temel ilke ve ana kuralları belirlemeli ve bunların uygulanmasını izleyerek gerçekleşmesini sağlamalıdır. Küme kapsamındaki işletmelerin ve diğer küme katılımcılarının talep ettikleri hizmetleri küme kaynaklarından veya kamusal fonlar ile sağlayıp proje kapsamına hazırlamalıdır. Yeni projeler araştırmalı, bu projelerden uygun olanları detaylandırmalı, kümeyle bağlamalı ve koordine etmelidir. Küme performansını arttırmak için küme üyelerin standartlarının oluşturulmasına destek vermelidir. Kümeyle ilişkin konularda ve ortaya çıkan sorunların çözümünde toplantılar planlamalı ve sorunun en uygun şekilde çözümünü gerçekleştirecek karar verme süreçlerini oluşturmalıdır (Lohrke ve Bedeian, 2004:74).

Küme ruhunun geliştirilebilmesi için küme içi entegrasyon önem taşımaktadır. Küme kapsamı içinde yer alan işletmeleri ve kümenin diğer paydaşlarını belirli periyotlar ile bir araya getirmek kümelenme ruhunun gelişmesini, küme içi dostluk ve işbirliği istekliliğini arttıracaktır (Kümeler İçin Güven Oluşturulması Kılavuzu, 2011:29). Küme yöneticisi, küme içinde yer alan işletmeleri, işletme sahiplerini, işletme yöneticilerini, birbirlerini daha iyi tanıyabilmeleri ve işbirliğinin geliştirilmesini sağlamak amacıyla toplantılar düzenlemelidir. Bu toplantılar, kümede yer alan işletmelerin iş yerlerinde düzenlenmelidir. Küme yöneticisi bu toplantılarda işletmelere eşit mesafede durarak güvenilirliğini arttırmalıdır.

Küme yöneticisi işletmeler arasındaki iş birliğini gerçekleştirirken temelde karşılıklı güvenin oluşmasını sağlamalıdır. Farklı fikirlere açık olmalı, işletmeler arasındaki iletişimi saptamalı ve iş birliklerinde kolaylaştırıcı rol oynamalıdır. Üyeler arasında çatışma oluşacak zemin ve şartları ortadan kaldırmalıdır (Riggio, 2014:350). Üyeler arasında oluşabilecek çatışmalarda arabuluculuk yapmalı ve çözüm

bulmalarına yardımcı olmalıdır. Küme üyelerinin farklılaşan çıkarlarını anlayabilmeli, sosyal etkileşim sağlamalıdır. Üyeler arasındaki rekabet sorunlarını minimize etmek için çözüm önerileri geliştirmelidir.

Kümenin başarısı, küme içerisinde yer alan işletmelerin gücü ve başarısı ile ilgili olduğu kadar, küme dışı işletme ve kurumlar ile kurduğu işbirliğine de bağlıdır. Küme yöneticisi, kümenin kurumsal kimliğini temsil niteliğini taşıyan bir yöneticidir. Kümenin dışa açılmasında ve bilinirliğini arttırmasında, kümenin diğer kurumlar ile ilişkilerinin geliştirilmesinde yani kümenin dış yayılımında, küme yöneticisinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kümenin yurt içinde, yurt dışında temsili ile kümenin başka işletmeler ile ilişkisinin kurulmasında, küme yöneticisinin önemli rolleri bulunmaktadır (Daft ve Wick, 1984: 184). Yönetici, yurt içi ve yurt dışı iş ağlarını araştırmaya ve bunlardan kümenin yararlanmasını sağlamaya çalışmalıdır.

Küme yöneticisi, kümenin dış yayılımını sağlamak amacıyla, sanayi, üniversite ve kamu kurumları ile iletişime geçerek küme bağlantılarını kurmalıdır. Kümenin tanıtımına yönelik faaliyetler planlamalı ve uygulamalıdır. Küme kapsamındaki işletmelere yönelik proaktif anlayışla ortak faaliyetler yönetmeli, projeler için hizmet sağlayıcılar ile ilişkiler geliştirmelidir (Pehlivanlı, 2011:4). Kümeyi, dış çevreye iyi ve etkin tanıtılabilmeli, kümeyi etkileyebilecek pazar ihtiyaçlarını, ortaya çıkabilecek problemleri ve politik süreçleri içeren iç ve dış çevreyi iyi takip etmelidir. Kaynak oluşturmalı, destek almak ve işbirliği için gerekli olan küme içi ve küme dışındaki kişi ve kurumları etkilemelidir.

Bir fikrin ortaya atılması, benimsetilmesi, bir işletmenin kurulması, bir örgütsel yapının oluşturulması kuşkusuz girişimcilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Kümenin kurulması sürecinde olduğu gibi kümenin gelişmesinde ve başarısında küme yöneticisinin girişimcilik nitelikleri önem taşımaktadır.

Küme yöneticisinin girişimcilik özelliği, özellikle küme oluşumunun ilk aşamasında önem taşır. Yönetici girişimci, bir ruh ile işe başlamalı ve bunu katılımcılara benimsetebilmelidir. Kümelenme sürecinde yeni kavramların ve

fikirlerin kümeye tanıtılmasında önemli işlevleri üstlenebilmeli hatta bu konuda risk alabilmelidir. Yönetici eğitilmiş, deneyimli ve profesyonel tecrübeye sahip olmalı, küme katılımcılarını ve ilişkili çevreyi ortak hedefe yönlendirme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Ağca ve Yörük, 2006:162).

Küme yöneticileri, teknolojiden en üst düzeyde yararlanmayı ilke edinmelidir. Küme yazılımı, müşteri ilişkileri yönetimi, web tabanlı programlar ve proje yönetimi konularında bilgi sahibi olmalı ve bunları kullanmaya özen göstermelidir. Kümenin kuramsal yapı olarak ürün ve hizmetlerini ortaya koymalı, bunlara ilişkin veri, bilgi ve dokümanları hazırlamalıdır.

6.2. KÜMENİN KURULUŞ AŞAMASI

Belirli bölgelerde, belirli ürünlerin üretimi, diğer bölgelerde üretilen ürünlerin maliyetinden daha düşük olabileceği gibi daha da kaliteli olabilir. Bu bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin ürettikleri ürünlerde de, diğer bölgelerdeki işletmelere göre daha avantajlı konumdadır. Bölgedeki girdilerden kaynaklanan üretim kalitesi ve maliyet avantajının neler olduğunun araştırılması ve bu kaynakların birlikte sinerji yaratacak biçimde kullanılması düşüncesi ile kümelenme fikri ortaya çıkmış olur. Küme oluşum fikri ortaya çıktıktan sonra, kuruluş aşamasında, elverişli şartların neler olduğunun araştırılması ve kuruluş için gerekli alt yapının oluşturulması, devlet desteklerinin araştırılıp düzeyinin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan yasal düzenlemelerin yapılıp yapılmayacağına ortaya konulması gerekir.

Kümelerin kuruluş aşamasında, işbirliği yapılması gereken belirli alanlar bulunmaktadır. İşbirliği yapılması gereken alanlar, kümenin özelliklerine, işletmelerin koşullarına ve küme oluşumunun hedeflerine göre önemli ölçüde değişiklik gösterir. Küme oluşumunun başlangıç aşamasında yapılması gereken çalışmalar; altyapı bilgisinin incelenmesi, çerçevenin hazırlanması ve iç organizasyonun oluşturulması, kuruluş için gerekli fonların oluşturulması olarak belirlenir (Kümelenme Yönetim Rehberi, 2007:2).

Kuruluş aşamasında, kurulması öngörülen kümeye ilişkin bölge analizi yapılır. Bu aşamada, bölgenin ekonomik ve endüstriyel yapısıyla ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin net bir biçimde tanımlanması ve destekleyici faktörlerin nerelerde, ne nitelikte ve hangi ölçüde bulunduğu esaslı bir şekilde araştırılıp ortaya konulması gereklidir.

Küme oluşumu için ihtiyaç duyulan veri ve bilgiler birinci elden veri ve bilgi kaynakları ile ikinci elden veri ve bilgi kaynakları olmak üzere iki ana kaynaktan toplanır (Aşıkoğlu, 2011:59).

Küme oluşumuna ilişkin bilgilerin derlenmesine, masa başı bilgilerin toplanmasıyla başlanır. Masa başı bilgileri, ikinci elden veri ve bilgi kaynakları olarak ifade edilir. İkinci elden veri ve bilgiler (ya da hazır veri ve bilgiler) daha önce başka kişi ve kuruluşlar tarafından toplanan veri ve bilgileri ifade eder. İkinci elden veri ve bilgiye ulaşma, zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. Kalkınma Planları, Yıllık Programlar, TÜSİAD raporları, özel ihtisas komisyonu raporları, TUIK istatistik ve yayınları, Merkez Bankası yayın ve bültenleri, Türkiye Odalar Birliği yayınları, akademik çalışmalar, üniversite projeleri, Ticaret/Sanayi ve Meslek Odaları çalışmaları, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF ve benzeri kuruluşlar ile sektör araştırmaları, benzer kuruluşlar ve uluslararası işletmelerin yaptığı araştırmalar ikinci elden veri ve bilgilere ulaşmayı sağlayacak başlıca kaynaklar olarak sayılabilir (Aşıkoğlu, 2011:60). Kümenin kuruluş aşamasında başlangıçta yapılan bu çalışmadan elde edilen veri ve bilgiler kümenin kuruluşuna ilişkin önemli verilerin oluşmasında etkili olur.

İkinci elden veri ve bilgilere ulaştıktan sonra, bu bilgilerin analizi yapıp, küme kuruluşuna ve faaliyet alanına ilişkin hangi özellikte bilgilere ihtiyaç duyulacağı belirlenir. İhtiyaç duyulan özel bilgiler, birinci elden veri ve bilgi kaynaklarına ulaşılarak toplanır. Birinci elden veri ve bilgiler, işletme ziyaretleri, katılımcılarla çok yönlü görüşme, anket, örnekleme, mektup, e-mail gibi yollarla doğrudan doğruya sağlanır (Aşıkoğlu, 2011:60).

Kümelerde, hükümetin izlediği ekonomi politikası ve küme kapsamında yer alan işletmelerin oluşturduğu sektöre ilişkin yasal düzenlemeler incelenir. Bu düzenlemeler incelenirken; ülkedeki yasal düzenlemelerin niteliği, kümeye ilişkin düzenlemeler, küme oluşumunu destekleyen düzenlemeler ve yatırımlar, teşvik konusundaki bölgesel ve sektörel düzenlemelerin incelenmesi önem taşır.

Yasal düzenlemeler incelendikten sonra, kümenin coğrafi bölgesine ilişkin faktör koşullarının belirlenmesi, üzerinde durulması gereken diğer bir süreçtir. Faktör koşullarının analizinin yapıp sonuçlarının ortaya konması, küme oluşumunu etkileyecek ve küme başarısına güç katacak faktörlerin analiz edilip belirlenmesi gereklidir. Faktör koşulları analiz edilirken; ilgili sektörün tanımı, kümede yer alacak işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri, küme ihtiyaçlarının analizi, küme oluşumunda görev alacak kişilerin belirlenmesi, kümenin amacı ve küme oluşum faaliyetlerinin tanımlanması yapılır.

Küme amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ilk aşamada; küme oluşumunda iş birliği içerisinde yer alacak her girişimci, kısa, orta ve uzun dönemde beklenti, amaç ve hedeflerini tanımlamakla sorumludur. İkinci aşamada ise amaç ve hedeflere ulaşmak için görev faaliyetlerin tanımlanması gerekir.

Küme oluşumuna ilişkin amaç ve hedefler ortaya konulup, ilgili kümelenme faaliyetlerinde görev alacak kişi ve kuruluşların yetki ve sorumlulukları belirlendikten sonra kümeye ilişkin faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla ilgili kişi ve kuruluşların belirlenmesi aşamasına geçilir.

Bu aşamada, kümelenme girişimlerinin geliştirilmesi ve yönetimi için, bir örgütsel yapının ortaya konarak proje grubunun oluşturulması gerekir. Proje takımının büyüklüğü, oluşturulması amaçlanan kümenin büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Bu takım en az beş kişiden oluşmalıdır (Kümeler ve Yönetim Rehberi, 2007:16). Kümenin büyüklüğüne göre takım yirmi, otuz kişiden oluşan bir örgütsel yapıyı içerebilir. Kuşkusuz bu takım için yetki ve sorumlulukların kesin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Küme oluşumunda görev yapacak üyelerin belirli bilgi, beceri ve deneyime sahip olması, kümenin gelecekteki başarısı için önem taşır. Ancak bir küme yöneticisinde olması gereken en temel özellikler; liderlik, bilgi ve vizyon, analitik beceri, kişisel yetenektir. Rekabet ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmelerini sağlamak ve rekabet üstünlüğünü artırmak için yönetim ve organizasyon yeteneklerinin iyileştirilmesi gereklidir (Gümüştekin, 2005:72).

Bir küme yöneticisi için, küme üyesi işletmelerdeki eksik yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla projeler üretmek öncelikli işler arasındadır. Bunun için inovasyon sürecine katkı sağlayan yetenekleri bilmesi, küme üyesi işletmeleri bu yetenekler açısından değerlendirmesi ve eksik yeteneklerin geliştirilmesi için projeler üretmesi gerekmektedir (Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu, 2011:9).

Kümelenme faaliyetlerinin kuruluş ve diğer aşamalarında bir takım harcamaların yapılması kaçınılmazdır. Kümelenme faaliyetlerinin finansmanı için ihtiyaç duyulan fonlar başlangıçta kümeyi oluşturacak işletmelerden sağlanır. Kümelenme oluşumu ve kurulumu sürecinde devletin de önemli katkıları bulunmaktadır (Kümelenme Yönetim Rehberi, 2007:18).

Kümelerin kuruluş aşamasında bilgi, iletişim, eğitim, pazarlama, işbirliği, halkla ilişkiler ve uluslararası nitelik kazanımı önemli çalışma konuları olarak ortaya çıkmaktadır (Kümelenme Yönetim Rehberi, 2007:19).

Bilgi ve iletişim sistemlerinin kurulması, kümelenmenin başarısı için gereklidir. Kümeyi oluşturan işletmeler arasında iletişim kurulması gerektiği gibi kümeye dahil olmayan ama küme ile ilgili olan işletme, kurum ve kuruluşlarla da iletişim kurması gerekmektedir. Kümeye ilişkin amaç ve hedefler, kümenin oluşumu, güncel bilgiler, kurulacak iletişim kanalları ile ilgili kitlelere iletilmelidir. İletişim kurmanın önemli yollarından ilki, iletişim platformlarını oluşturmaktır. Düzenli toplantılar yapılmalı ve katılımlara yönelik bilgiler ve gelişmeler bu platformda ortaya

konulup bilgi ve düşünce paylaşımında bulunulmalıdır. Bu toplantılar başlangıçta ayda bir kez yapılmalıdır. Kümeye ilişkin faaliyetler başarıyla yürütülmeye başlandıktan sonra, yapılacak toplantı döngüsü yılda üç, dört kez olmalıdır. Bu toplantılara zaman zaman üniversite, sanayi ve mülki idare temsilcileri ile ilgili kurum ve kuruluş temsilcileri de davet edilmelidir.

Tüm küme katılımcıları, kümeye ilişkin gelişmeleri konuşarak periyodik olarak derlenen bilgiler ile bilgilendirilmelidirler. Bu bilgilendirmeler, elektronik ortamda hazırlanan haftalık, aylık haber metinlerinin yanı sıra, üç aylık, altı aylık haber bültenleri ile de gerçekleştirilebilmektedir. Kümeye ilişkin bir web sayfası düzenlenmesi ile kümede yer alan işletmelerin ürünlerinin nitelikleri ve özellikleri konusunda ilgili bilgilerin yer alması sağlanmalıdır.

Kümelenmenin başlangıç aşamasında, ortak çalışma alanları, mevcut olan alanlar ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenerek ortak Ar-Ge projelerine yönelinmelidir. Bu tür projeleri küme kapsamında ele almak, getirmek ve desteklemek önem taşımaktadır.

Kümenin kuruluş aşamasında araştırılıp ortaya konulması gereken başlıca konular belirlenmelidir (Küme Oluşumu Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İlleri'nde Küme Analizleri, 2009:3). Bu konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kümenin faaliyet alanının, kapsamının ve coğrafi sınırlarının belirlenmesi,
- Kümeye ilişkin elverişli faktör ve girdilerin analizi ve bunların maliyetlerinin belirlenmesi,
- Doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye kaynakları, fiziksel alt yapı, yönetsel alt yapı, bilgi alt yapısı, teknolojik alt yapının belirlenmesi,
- Kümeye ilişkin alt yapı analizi,
- Kümeye ilişkin olarak destek hizmetleri ve alt yapının niteliğinin ortaya konulması ve küme ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde planlama ve uygulama,

- Küme katılımcılarını bir araya getirmek için desteğin oluşturulması,
- Küme odaklı serbest ticaret bölgelerinin, sanayi politikalarının oluşturulması,
- Kümeye ilişkin özel bilgilerin derlenmesi ve toplanması,
- Ticaret ve sanayi odalarını aracılığı ile kümelere ilişkin bilgilerin toplanması,
- Teknik liseler, meslek yüksekokulları ve niversiteler ile birlikte programlar geliştirilmesi,
- Kümelere ilişkin resmi ve kurumsal düzenlemelerin yapılması,
- Küme tabanlı ticaret birliğinin kurulması,
- Yöneticilere mesleki gelişim, kalite ve yasal düzenlemeler konularında geliştirici eğitim verilmesi,
- Küme katılım halkalarının oluşturulması,
- Yerel test ve standart organizasyonların kurulması,

Kümenin kuruluşu ve gelişiminin hızlanması konusunda devletten istenecek düzenlemelerin ve teşviklerin belirlenmesi. Devletle ilgili kurum ve kuruluşlardan gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda girişimlerde bulunulması.

6.3. KÜMENİN GELİŞME AŞAMASI

Kümelenme fikrinin ortaya çıkışı ve küme oluşumunun kabul görmesinden ve kümenin kuruluş aşaması oluştuktan sonra kurulan kümenin gelişme aşamasına geçilmiş olur.

Kümelerin başarısı ve kümelerden sağlanacak faydalar, kümelerin kuruluş aşamasında analiz ve çabalara ve bu çabalarla sonunda alınacak kararlara bağlıdır. Küme oluşum sırasında yapılacak sağlıklı analiz ve kararlar, kümelerin başarılarının önemli göstergesi olarak ortaya çıkar. Kümeler başlangıçta ne derece sağlıklı kurulursa gelişimleri de o derecede güçlü ve yaşam süresi o derecede uzun olur. Kümelerin büyüme aşamasında üzerinde durulması gereken konuların, yapılması gereken işlem ve süreçleri aşağıdaki gibi belirlenmesi mümkündür (Beyaz Kitap, 2011:34).

- Diğer yerlerden tedarikçi ve hizmet sağlayıcılarını çekmek için küme özel çabalarının oluşturulması ve bunların teşvik edilmesi,
- Yeni tedarikçileri teşvik etmek ve başka yerlerde faaliyet gösteren ilgili işletme ve tedarikçilerin bireysel veya kolektif çalışmalar ile küme etrafında yatırımların sağlanması,
- Küme ürünlerinin dünya pazarlarına girmesini sağlamak amacıyla ihracata teşvik konusunda, küme ile işbirliği yaparak ihracatın arttırılmasını sağlayarak küme etrafında ihracatın teşviki için odaklanma,
- Ticari fuarlarda, kurul ve organizasyonlarda birlikte yer alınması,
- Uygun yatırım alanlarının bulunup teşvik edilmesi,
- Bölge dışı müşteri taleplerinin karşılanmaya başlanması,
- Kümeye ilişkin taşıma, iletişim ve diğer alt yapının geliştirilmesi.

Kümenin gelişme aşamasında, profesyonel tam zamanlı bir küme yönetimi oluşturulmuştur. Kümenin tanımı açık olarak yapılmış ve kümeye dahil olan işletmeler tarafından benimsenmiştir. Küme geliştirme projeleri için alternatif finansman kaynakları kullanılmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sürekli olarak gerçekleştirilmektedir. Küme yönetimi ulusal düzeyde sektör otoritesi haline gelmiştir. Uluslararası ağlar kurulup geliştirilmiştir (Kümeler İçin Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu, 2011:4).

6.4. KÜMENİN OLGUNLUK AŞAMASI

Kümelerin yaşam döngülerine göre ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Kümenin yaşam döngüsünün, kuruluş evresinde farkındalık ve bilinçlendirme faaliyetleri, gelişme evresinde, verimliliği arttıracak faaliyetleri önem kazanırken, olgunluk

aşamasında ise küme kapsamında faaliyet gösteren işletmeler daha kurumsal yapıya kavuşmuş olur. Kurumsal yapıya kavuşmuş olan işletmelerin amaçlarının ortaya konması ve hedeflerinin belirlenmesi ile rasyonel bir davranış içine girilmiş olur. Küme içerisinde yer alan işletmelerin deneyimleri ve kümenin deneyimi bir yandan küme kapsamında yer alan işletmeler ile bu deneyimlerin paylaşılmasını sağlarken diğer yandan da küme dışında bulunan daha deneyimli işletmeler ile deneyimlerinin paylaşılmasına yol açar (Keskin, 2009:118). Kümelerin olgunluk aşamasında, işletmenin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı kaynaklarını arttırarak yeni ürün ve yöntemlerin geliştirilmesi konusunda faaliyet içerisine girerler. Yenilikçiliği arttıracak öncelikler üzerinde durulması gereken çalışma alanlarıdır (Bacak, 2011:3).

Ar-Ge faaliyetler ile birlikte yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni ürünlerin üretilmesi, ürün kalitesinin yükseltilmesi, verimlilik ve üretim artışı sağlanarak yenilikçi faaliyetlerde önemli gelişme ve artışlar sağlanır. Bu gelişmeler küme kapsamındaki işletmelerde önemli rekabet üstünlüğü sağlar.

Kümelerin olgunluk aşamasında, hizmetler ve süreçler rutin hale gelir. Daha fazla tedarikçi piyasaya girer ve maliyetler rekabetlerin avantajlarının anahtarı konumuna gelir (Rosenfeld, 2002:6)

Kümeler olgunlaştıkça, hem ulusal hem de uluslararası stratejik işbirlikleri yenilenecektir. Kümelerin uluslararasılaşması sürecinin başlaması ile birlikte küme ürünleri uluslararası pazarlarda tanınmaya başlayacak ve markalaşma sürecinde önemli bir aşamaya gelinecektir (Bacak, 2011:14)

Kümelerin olgunluk aşamasında, küme kapsamı içerisinde yer alan işletmeler girdilere sahip oldukça bilgiye teknolojiye ve gereken kurumlara ulaşmada ilgili firmaları koordine etmede gelişimi deşifre etmede ve ölçmede daha verimli koşullara sahip olurlar.

Kümelerin olgunluk aşamasında, deneyimli ve uzmanlaşmış işgücü havuzu oluşumu gerçekleşir. Böylece işletmelerin iş gücü alımında işlem maliyeti düşmüş

olur. Ayrıca küme kapsamındaki işletmelerin ihtiyaç duyduğu uzmanlaşmış işgücünün oluşumu ile işletmelerin iş gücünü eğitmek için gerekli eğitim programlarının oluşturulup uygulanmasında önemli tasarruflar da sağlanır. Kümelerin olgunluk aşamasında, kurumsal bir yapı oluşturulduğunda eğitilmiş insanlar ve nitelikli iş gücüne daha büyük olanaklar sunarak küme içerisinde çalışmalarını sağlayacak önemli fırsatlar yaratır (Doeringer ve Terkla, 1995:230)

Kümelerin olgunluk aşamasındaki işletmeler; geniş, uzmanlaşmış ve ihtiyaçlarına yönelik girdi üreten özelleşmiş bir tedarikçi tabanına sahip olur. Özelleşme ve uzmanlaşmış tedarikçi tabanına sahip olunması ile işletmelerin stoklara ilişkin sipariş ve stok bulundurma maliyetleri minimum düzeye inmiş olur. Uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerin oluşması, girdi maliyetlerinin önemli ölçüde düşmesine dolayısıyla üretim maliyetlerinin azaltılmasına neden olur.

Uzmanlaşmış tedarikçilerin küme içerisinde yer almaları, nihai mal üreten işletmelerin tedarikçi işletmelerle birlikte Ar-Ge faaliyetlerine işbirliği düzeylerinin gelişip artmasına neden olur. Ar-Ge konusunda yapılan iş birliklerinin yoğunluğu ve düzeyi Ar-Ge'ye ayrılan fonları, çalıştıran araştırmacı sayısı ve bunların niteliklerini yenilikçiliğinin boyutunu arttıracaktır (Aşıkoğlu, 2011:148)

Kümelenmeler, küme içi ve küme dışı bilgi ve iletişim ağlarını kurumsallaştıran ve hızla geliştiren yapılar olduğundan, ortak Ar-Ge ve yenilikçilik için mükemmel bir alt yapı oluşturmaktadır. Bir ürün ya da hizmetin piyasada talep edilmesi için, bir müşteri değerinin olması ve bu müşteri değerinin rakip ürün ve hizmetlere göre daha yüksek olması gerekir. Müşteri değeri de ürün veya hizmet ile müşteriye sunulan faydaları ve bunların karşılığında talep edilen bedel ile ifade edilir. Ürün ve hizmetlerin müşteri gözündeki değerini arttırmak için müşteriye sağlanan faydanın artırılması ve/veya talep edilen bedelin azaltılması gerekir (Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu, 2011:14). Ürün ve hizmetin müşteri değerini arttırabilmek için önemli ölçüde yenilikçiliğe ihtiyaç vardır. Yenilikçiliğin boyutunun artırılması için küme içinde olumlu şartlar daha kolay oluşur.

Olgunluk aşamasında küme içerisinde yer alan işletmelerin; pazar bilgisi, teknik bilgi ve rekabet bilgilerinin birikimi de sağlanmış olur. Küme kapsamındaki işletmeler de bilgileri kullanmak istediklerinde, rahat bir şekilde bilgiye ulaşım kullanabilirler. Bu aşamada kişisel ilişkiler, işletmeler arası ilişkiler ve karşılıklı güven oluşur. Böylece işletmeler arası işbirliği daha ileri boyutlara taşınmış olur. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerin performansı artar. Artan işletme performansı sonucunda işletmeler birbirlerinden olumlu yönde etkilenecek bir sinerji yaratılmış olur.

Kümelerin olgunluk aşamasında ortaya çıkan gelişmeler; küme işletmelerinin ihtiyaç duyduğu üretim araçlarına, makinelere ve malzemeye ulaşmayı kolaylaştırır. Ayrıca oluşan pazarlardan daha iyi bir şekilde yararlanmayı, pazarlara erişmeyi ve bu pazarlardaki ürünlerin ulaştırılmasında oluşan lojistik hizmetlerden daha etkili ve verimli bir şekilde yararlanmayı olanaklı kılar. Ayrıca kümeler işletmelerin hızlı ve etkin rekabet etmesini sağlayan esneklik yeteneği kazanmayı ve üretim kapasitesine ulaşmayı sağlar. Küme içerisinde yer alan işletmeler, yenilikçi faaliyetlerle, ihtiyaç duyduğu ve kullanabileceği kaynaklara daha hızlı bir şekilde ulaşabilirler. Bunun yanında yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dahil olurlar. Bu gelişmeler, küme ürünlerine talep edenlerin gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlar (Keskin, 2009:120).

Kümelerin olgunluk aşamasında, devlet veya ilgili kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilen eğitim programları veya alt yapıları işletmelerin performansının artırılmasını sağlayacaktır. İşe alınan iş görenlerin yerel programlarda topluca eğitilmeleri, işgörenlerin kalitesini artırırken, işletmelerin eğitim maliyetlerinin de düşmesini sağlayacaktır. Küme içerisinde yer alan işletmelerin düzenledikleri eğitim programları, alt yapı kalite merkezleri, Ar-Ge merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlar, ilgili işletmelerin performansını arttıracak gibi küme içerisinde yer alan diğer işletmelerin de performansının artmasına yardımcı olacaktır.

Küme kapsamı içerisinde yer alan işletmelerin, hem birbirileri ile hem de küme dışında yer alan diğer işletmeler ile rekabeti kaçınılmazdır. Rekabet, işletmeler

üzerinde baskı yaratarak işletmeleri rekabetin içine çekecektir. İşletmeler, rekabet avantajını sağlamak için küme olanaklarını daha etkin ve verimli kullanmak zorunda kalacaklardır (Keskin, 2009:120).

Kümeler, olgunluk aşamasında, kendi kendini finanse edebilmektedir. Sürdürülebilirlik kanıtlanmış, ulusal ve uluslararası platformda sektör otoritelerinden biri haline gelmiştir. Kümeler, lobilerini oluşturmuş ve lobi gücüne sahip haline gelmiştir. Küme içinde uzmanlık grupları ve alt kümelenmeler oluşmaya başlamıştır (Kümeler İçin Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu, 2011:4).

Kümeler içerisinde yer alan işletmeler daha iyi olma arzusu ile yarışa girecek, bu yarış işletmelerin hızla gelişmesini sağlayacaktır. Hızlı gelişen işletmeler kümenin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasında önemli rol yüklenmiş olacaklardır.

6.5. KÜMENİN DÖNÜŞÜM AŞAMASI

Dünya'da bilginin hızla artması, gelişmesi ve yaygınlaşması, başta teknoloji olmak üzere birçok alanda hızlı değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişme bir yandan mal ve hizmetlerin niteliğinde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılarken, diğer yandan da yeni mal ve hizmetlerin geliştirilip üretilmesini zorunlu kılmıştır.

Dünya'da yeni bilgiler üretildikçe, pazarlar, teknolojiler ve süreçler değiştikçe, kümelerin bu değişime uyması bir zorunluluktur. Kümelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, durgunluk ve zayıflama gibi riskleri ortadan kaldırabilmeleri için, yenilik yapmaları ve en azından yapılan yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu, diğer faaliyetlere odaklanan bir ya da, daha fazla yeni kümeye danışma biçiminde olabileceği gibi, basitçe ürün ve hizmetlerin dağıtım biçiminin değiştirilmesi şeklinde de olabilir (Cansız, 2011:16). Girişimciliğin gelişmiş olduğu bölgelerde kurulup gelişen kümeler, kuruluş ve gelişim aşamasındaki dinamik yapılarını koruduklarında, gelişim süreçlerini dönüştürerek devam ettirirler.

Bazı kümeler ölçek ekonomisinden yararlanarak, uluslararası hale gelmekle büyüyen bir şekilde dönüşmektedir (Cansız, 2011:16). Kümelerin uluslararasılaşması, küme ve küme üyeleri için değer yaratma amacı yaşayan yurt dışı ile ilişkili her türlü iş aktivitesini kapsayarak bunların gelişip artmasını sağlar. Uluslararasılaşma, küme üyeleri için oldukça önemli pazar bilgileri yanında; küme için bilgiye, yeni teknolojiye, ve işbirlikleri için potansiyel ortaklara erişimi sağlar. (Kümeler İçin Uluslararasılaşmanın Stratejileri ve Pazarlamanın Kılavuzu, 2011:5). Kümelerin uluslararasılaşma girişimleri sonucunda dönüşüm göstermeleri; ürün ve hizmetlerin ihraç edilmesini, üretim operasyonlarının diğer ülkelere taşınmasını, ortak uluslararası Ar-Ge çalışmaları ve işbirliği uluslararası iş ağının genişletilmesini sağlar. Kümelerin uluslararasılaşması ile oluşturulan uluslararası bağlar, bilgi ve deneyim transferinin de yapılmasını olanaklı hale getirir.

Gelişen bilgi ve teknolojilerin, üretim süreçlerinin değişiminde etkili olmaları, işletmelerin ve kümelerin de temel yeterliliklerinde değişkenlik göstermelerinin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bir küme, hayatta kalabilmek için sürdürülebilir olmak ve durgunluğu engelleyebilmek için yenilikler yapmak ve değişikliklere uyum sağlamak durumundadır. Bu da yeni temel faaliyetler etrafında odaklanmış olan bir veya daha fazla yeni kümeye dönüşümün gerçekleştirilmesini sağlar. Kümenin dönüşüm aşaması, birçok faktöre bağlı olarak değişim gösterir. Değişen koşullara uyuma ve öncülük etme, küme işletmeleri arasında işbirliği ve koordinasyon, kümenin daha yüksek bir refah ile ilişkili evrimsel bir yola erişimini sağlar (Beyaz Kitap, 2011:25).

Dünya'da değişken şartlara ve ekonomik koşullara uyum sağlamayan kümelerin ortadan kalkarak yok olması da söz konusu olabilmektedir. Kümelerin yok olma nedenlerinin başında, aşırı yoğunlaşma, aşırı kamu desteği ve koruması, diğer bölgelerin gelişmişliği, radikal teknoloji değişikliği, savaş ve deprem gibi olağanüstü olaylar sayılabilir (Sölvell, 2008:44).

Dünyadaki küreselleşme sürecinin yaşanmaya başlanması ile birlikte kümeler dünyadaki gelişime ve değişime daha açık hale gelmişlerdir. Ortaya çıkan küresel

krizlerden etkilenmiş, krizi önceden algılayabilen güçlü kümeler krizin etkilerinden en az düzeyde zarar görerek olumlu yönde gelişmelerini devam ettirmişlerdir. Bu süreçte güçlü kümeler, ürün yaşam zincirinde olduğu gibi, uygun yenilenme stratejileri uygulayarak ve değişikliğe uyum kapasitelerini arttırarak, gerçekleşmesi muhtemel olumsuz sonuçların etkilerinden kaçınmışlardır (Cansız, 2011:16). Krizleri algılayamayan kümeler güçsüzleşerek yok olma sürecine girmişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜMELENME POLİTİKALARI, UYGULAMALARI VE TÜRKİYE’DE DEVLET TEŞVİKLERİ

1. DÜNYADA KÜMELENME POLİTİKALARI

Dünyada kümelenme oluşumları, uzun yıllardan beri görülmektedir (Keskin,2009:155). Kümelenme nerdeyse tüm ileri ekonomilerde bulunmakta, gittikçe gelişen ekonomilerde yaygınlaşmaktadır (Erkut, 2011:58). Kümelenme ile ilgili ilk girişimler 1600'lü yıllarda İtalya'da görülmeye başlamış, 1700-1800'lü yıllarda A.B.D.'de kümelenme faaliyetlerinin ilk örnekleri görülmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemde, başta Avrupa olmak üzere dünyaya yayılmıştır. 2000'li yılların başlangıcı itibariye dünya genelinde 2500 civarında kümelenme girişimi olduğu ifade edilmektedir. Avrupa ülkelerinin çoğunluğu ve birçok Kuzey Amerika bölgesi kümelenmenin doğal bir biçimde başladığı ancak kümelerin gelişiminin şansa bırakılmaması gerektiği konusunda fikir birliğine varmışlardır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:5).

Dünya genelinde tarihsel süreç içerisinde yer alan kümelere ilişkin ilk ve önemli tarihi örnekleri tablo 1’de sıralamak mümkündür (Rosenfeld, 2002:12).

Tablo 1. Dünya Genelinde Tarihsel Süreç İçerisinde Yer Alan Kümelere İlişkin İlk ve Önemli Tarihi Örnekler

BÖLGE	SEKTÖR	YIL	KAYNAK TEŞKİL EDEN FAKTÖRLER	CEZBEDİCİ FAKTÖRLER	BÜYÜME
Aalborg, Danimarka	Mobil İletişim	1948	SP Radyo	Denizcilik Endüstrisi	Ana Şirketten ayrılarak kurulan yeni küçük işletmeler, teknoloji, üniversite bağlantıları
Dalton, GA	Halıcılık	1918	El sanatı halıları	Şans eseri (Serendipity)	Otomasyon, yan ürün rakipleri
Castel Goffredo, İtalya	Dokuma (çorap, iç çamaşırı)	1923	Noemi'de yerleşen tesisler	Piyasalar	Tesisler kapandı, çalışanlar ekipmanı satın aldı.
Ibi, İspanya	Oyuncak	1915	Paya Hermanos S.C.V.L.	Yerleşim yeri	Farklı ürünlerin yan ürünleri
Los Angeles	Oyuncak şehri	1968	Göçmen Töptancılar	Dağıtım merkezleri, düşük maliyet	Yeni göçmen girişimcileri çekmek, dizayn kolejlere
North Central Massachusetts	Plastik	1760	Noyes, deniz kabuğu tarağı üretimi	Şans eseri (Serendipity)	Girişimsel çıkarlar, selülozdan yapılan plastik maddeler, yeni ürünler
San Diego	Biyoteknoloji ve ilaç	1950	Scripps, Scripps Enstitüsü, UCSD, Hybritech	Deniz kuvvetleri temelli	Yeni ürünlerin yan ürünleri, girişimci sermayesi
Saussoulo, İtalya	Seramik ve tuğla	1600	Rubbiani	Kil	İnovasyonlar, rakipler, katma değer zincirleri
İskoçya	Elektronik	1940	İngiliz askeri elektronikleri	Hücumdan izolasyon	İçsel yatırım, hükümet desteği
Lahti, Finlandiya	Mobilya	1918	Asko Mobilya Oy (1981), & Isku Oy(1928)	Huş ağacı, yetenekler, el sanatı eğitimi, ulaşım	Uzmanlaşma, modernizasyon
Tupelo, MI	Mobilya	1948	Futura'da yerleşen tesisler	Emek, Kereste	Girişimci çalışanlar, arz edicilerin iyileştirilmesi
Springfield, MA	Metal	1816	Springfield Silah Deposu	Su Gücü, lojistiklerin kolaylaştırılması	Yeni üretim metotları

Kaynak: ROSENFELD S. A., "Creating Smart Systems A Guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions", European Union-Regional Innovation Strategies, April 2002:12.

Dünya'da küreselleşme yönelimlerinin ortaya çıkıp gelişmesiyle birlikte, rekabetçilik ve ekonomik kalkınma konuları içerisinde kümelenme, sıkça konuşulan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Kümelenme literatüründe; kümelenmenin oluşturulmasının gerekçeleri olarak kümelenmenin verimlilik, yenilik ve rekabet için faydaları ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerin tamamında, geçiş ülkelerinde ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda kümelenmeye ilişkin politikalar ve programlar geliştirilip uygulamaya koyulmaktadır (Cansız, 2011:39). Çalışmanın bu bölümünde, kümelenme yaklaşımı ve küme destek programlarına ilişkin düzenlemeler ve örnekler ele alınıp incelenecektir. Dünya'da başarılı kümelenme politikalarının aktarılması için gelişmiş ülkelere; Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği ülkelerinden

Almanya, İspanya, Fransa ve İtalya örnekleri ele alınacak daha sonra Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi Avrupa Birliği üyesi gelişmekte olan ülkelerde küme politikaları ve uygulamaları ele alınıp incelenecektir. Daha sonra Uzak Doğu ülkesi olan Japonya'da kümelenme politikaları ve uygulamaları ele alınacaktır.

1.1. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNDE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

Amerika Birleşik Devletlerinin büyüklüğü ve federal yapısı nedeniyle, kümeler ve ekonomik kalkınmanın artırılmasını amaçlayan politika araçları genelde federal devlet politikaları alanına girmektedir. Merkezi hükümet, kümenin pek çok ilk ürününü oluşturduğu dönemde ilk müşteri olarak, küme ürünlerini talep ederek önemli bir rol üstlenmiştir. 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nin savunma ve uzay programları için yapılan alımların büyük bir kısmı, kümeler tarafından üretilen ürünlerden karşılanmıştır (Cansız, 2011:39).

Amerika Birleşik Devletleri Ekonomik Kalkınma Örgütü (EDA), özellikle ekonomik kalkınmaya yönelik olarak, kümeler ve bölgesel yenilik sistemlerinin önemine ilişkin konulardaki araştırmalara mali destek sağlamaktadır. EDA, yeniliği tetikleyen bölgesel ekonomik gelişmeye önem vermekte, bu tür girişimlerin ulusal ekonomik büyümeye katkı sağlayabilmesi için bunların girişimciliğini desteklemektedir (OECD, Regional Innovation Systems, 2007:326).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kümelerin Ar-Ge çalışmaları da önemli ölçüde desteklenmektedir. Bilim ve teknoloji temelli kümeler Ar-Ge faaliyetleri için çeşitli kamu kurumlarından önemli miktarda bu amaç için ayrılmış fonlardan yararlanmaktadır. Merkezi düzeyde işlem gören Amerikan Rekabet Girişimi (ACI), Ar-Ge faaliyetlerini destekleyerek girişimciliğin gelişmesini ve yatırımların artmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda, on adet federal ajans seçilerek, Ar-Ge programları için on yıllık bir süre içerisinde fen bilimleri ve mühendislik alanlarındaki temel araştırma programlarını desteklemek amacıyla yıllık yirmi milyar dolar Amerikan doları kaynak tahsis edilmiştir (OECD, Regional Innovation Systems, 2007:327).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yeni küme anlayışına göre geliştirilen ve kamu kaynakları ile desteklenen kümelerin en son ve en önemli örneklerinden biri Silikon Vadisi kümesidir. İleri teknoloji gerektiren ürünlerin üretildiği bu kümenin ortaya çıkışında, merkezi hükümetin kaynak sağlamanın yanında birçok kurum ve kuruluşun katkısı olmuştur.

Silikon Vadisi kümesinin ortaya çıkmasının en önemli, etkisi Amerika Birleşik Devletleri'nin bu konuda ileri bir teknolojik alt yapıya sahip olmasıdır. Mevcut teknolojik bilgi birikiminin; mühendisler, bilim adamları, savunma bakanlığından gelen önemli tutarlarla desteklenmesi de buna olumlu etkiler yapmıştır. Kümenin oluşumun ilk aşamalarından biri olan Ağ geliştirme aşamasında, Stanford Üniversitesinin bilimsel desteği ve kurumsal liderliği kümelenme oluşumu için önemli bir başlangıç aşamasını oluşturmuştur. Silikon Vadisinde kümenin oluşumu ile birlikte yeni işletmeler küme kapsamına girerek kümenin hızlı bir şekilde büyümesi ve kümede yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde gelişmesine katkı sağlamıştır. Kümede geliştirilen teknolojiler yeni ürünlerin üretilmesini ve dünyada yeni pazarlara girilmesini hatta tüm dünyada kendi alanlarında lider olan bir kümenin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Cansız, 2011:40).

Uzun vadeli stratejik planları uygulamakla geçmişte belirli bir başarı düzeyine ulaşmış bulunan Amerika Birleşik Devletleri, sanayi politikasına ilişkin kesin hedefler belirlemekten kaçınırken, Ar-Ge faaliyetlerinde ve yenilik yaratmada işletmeleri destekleyerek kümelenmenin oluşumu ve gelişimini sağlayacak olanakları yaratmaktadır. Bilim ve teknoloji ile ilişkili işletmelere ve kümelere Ar-Ge faaliyetleri için çeşitli federal bakanlıklar ve ajanslar kanalı ile önemli miktarlarda fon sağlanmaktadır (OECD, Regional Innovation Systems, 2007:327).

1.2. AVRUPA BİRLİĞİNDE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

Avrupa Birliği ülkeleri, 90'lı yılların sonu itibariyle küme politikalarını oluşturmaya başlamış, üniversiteler ve araştırma kuruluşları güçlü kümelerin ortaya çıkış aşamasında önemli katkılar yaparak ekonomik ve bilimsel açıdan belirli potansiyele sahip bölgelerde kümelerin oluşumunda önemli roller üstlenmiştir. 2006 yılına gelindiğinde, yenilik stratejisinde belirlenen dokuz stratejik alandan biri olarak Avrupa'da kümelerin güçlendirilmesi benimsenmiştir (Commision of The European cominities, 2007:652). Avrupa Birliği, Asya'dan ve A.B.D'den gelen rekabete karşı koyabilmek amacıyla, kümelere ve kümelenme politikasına ayrı bir önem vermiştir (DG Enterprise and Industry Report 2007:7).

Kümelerin kendiliğinden başlatılması seçeneğine karşı olarak oluşan gelişmelerin devlet tarafından yönlendirilmesi ve desteklenmesi Avrupa Birliğinde genel kabul görmüştür. Avrupa Birliğinin genel eğilimine uygun olarak 28 Avrupa Birliği üyesinden 26'sı kümelenmenin gelişimi ve hızlandırılması için ulusal küme destek programı uygulamaktadır (Europe Innova Cluster Mapping Project 2008). 2008 yılında Avrupa Komisyonu, "Avrupa Birliğinde Birinci Sınıf Kümelere Doğru" dokümanını hazırlamıştır (Towards World Class Clusters in The EU, 2008). Bu dokümanda uzun vadeli hedefler arasında bölgesel ve ulusal düzeyde kümelenme politikalarının geliştirilmesi, kümeler arasında; uluslar üstü işbirliğinin teşvik edilmesi, küme organizasyonun mükemmelleştirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi gibi hedefler yer almaktadır.

Avrupa Komisyonu, bölgesel yenilik sisteminin iyileştirilmesine yönelik olarak bölgelerin uluslararası ağlar oluşturmasında, küme politikalarının önemli bir rol üstleneceğini düşünmektedir. 7. Çerçeve Programı kapsamında, Avrupa araştırma politikasının bir parçası olarak uygulanan Bilgi Bölgeleri İnisiyatifi, Avrupa'da yer alan bölgelerde üniversite araştırma merkezleri, girişimler ve bölgesel otoriteler ile ilişkili olarak faaliyet gösteren araştırmaya dayalı kümelerin oluşumunu ve güçlendirilmesini hedefleyen politikalar geliştirmiştir. Avrupa Birliği düzeyinde ulusal ve bölgesel küme politikalarının geliştirilmesi ile kamu otoritelerinin kendi ülke veya bölgelerinde küme programlamalarına kaynak sağlamaları ve desteklemeleri için kurulan Avrupa Küme Birliği, çok sayıda bakanlık ve kamu yöneticisini bir araya

getirerek küme politikalarının tasarlanması ve uygulanması için çalışmalar yapmaktadır (Cansız, 2011:48).

AB ülkelerinin %84'ünde kümelerle yönelik ulusal program bulunurken, %57'sinde ise ulusal programların yanında bölgesel programlar da geliştirilip uygulanmaktadır. Avrupa Birliği'nin gelişmiş ülkelerindeki uygulama; ulusal programlar ile birlikte bölgesel programların geliştirilip uygulanması şeklindedir. Kümelenme programının düzenlenmesi ve uygulanmasının %41'i, doğrudan kümelenme ile ilgili komiteler tarafından yürütülmelidir (EU Cluster Policy in Europe, 2008:7).

1.2.1. Almanya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

2006 yılında Almanya, bütün bakanlıkları kapsam alanı içerisine alan ileti teknoloji stratejisi belirlemiş ve kümelenme yaklaşımı bu stratejinin bir parçası olarak, kümelenme politikası hem ulusal hem de bölgesel düzeyde stratejik önem kazanmıştır. İleri teknoloji stratejisi belirlendikten sonra bölgesel ağ yapıları hızla gelişmiş, kümelenme süreçleri artmış, mevcut kümelerde gelişmeler izlenmiştir. Kümelenmenin geliştirilmesinde en önemli faktör finansal destek programları olmuştur. Geliştirilen destek programları hem ulusal düzeyde hem de bölgesel düzeyde gerçekleşmiştir (Köcker, 2009:10).

Almanya, kümelenmeye finansal destek sağlama sürecinde ikili bir yapı benimsemiştir. Bunlar; eyalet düzeyinde küme destek programları ve ulusal küme destek programları ile gerçekleştirilmektedir. Eyalet düzeyinde küme destek programları, daha çok küme oluşumuna ve yönetimine yönelik programlardır. Ulusal düzeyde küme destek programları ise daha çok uluslararası düzeyde rekabetçi kümelerle uygulanmaktadır.

Ulusal düzeyde kümeleri destekleyen önemli programlardan biri de ilaç ve kimya sektörünün rekabet gücünü arttırmak amacıyla uygulamaya konulmuştur. Bu programın temel amacı; biyoteknoloji alanında, Amerikan ve İngiliz işletmelerinin

ticari başarılarına karşı bir strateji oluşturmak suretiyle, Alman endüstrisinin geleneksel sektörlerinden ilaç ve kimya sektörlerinde rekabet gücünün korunması ve artırılması olmuştur (Oresenigo, 2001:87).

1.2.2. Fransa'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

Fransa, ekonomik kalkınmasını arttırmak, ekonomisini hareketlendirmek ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla yenilikçi sektörlerde yer alan kamu ve özel sektör aktörlerini bir araya getirmeye karar vermiş ve bu çerçevede Ar-Ge'ye dayalı rekabetçi bir küme politikası oluşturmuştur. Fransa'nın küme politikasının temelini, yenilik ve Ar-Ge'nin desteklenmesi oluşturmaktadır, belirlenen hedefler doğrultusunda kümeleri geliştirme çalışmaları yapılmaktadır (France Country Cluster Report, 2007:6).

Fransa'da hükümet, kümeleri belirlemek ve desteklemek amacıyla, rekabetçi kümeler temeline dayalı bir sanayi stratejisi belirlemiştir. Küme içerisinde yer alan işletmelere, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanma sağlanmış, ayrıca Ar-Ge çalışmaları yapan araştırmacılara sosyal güvenlik primlerinden muafiyetler getirilmiştir (Porter, 2009:44).

Fransa'da kümelenmenin desteklenmesi konusunda ikili bir yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, rekabetçi kümelerin belirlenerek desteklenmesidir. Diğeri ise bölgesel düzeyde kümelerin desteklenmesidir. Bölgesel düzeyde kümelerin desteklenmesi, proje destekleriyle birlikte, küme potansiyeli taşıyan bölgelerde daha çok küme oluşumu için bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi şeklindedir.

Fransa'da rekabet edebilir kümeler saptandıktan sonra, bunlar rekabetçilik programına alınmaktadır. Bu program yalnızca sektör bazlı bir program olmayıp tematik amaçları da bulunmaktadır. Program temelde belirli bir rekabetçi bir pazar veya teknoloji etrafında ve ortaklık içerisinde çalışan, belli bir pazarda veya teknolojide uluslararası rekabetçi kümelere odaklanmıştır (France Country Cluster Report, 2007:6).

Fransa'da, kümelerin kurumsal kapasitesinin oluşturulması ve geliştirilmesi için destek verildiği gibi kümeler tarafından yapılan Ar-Ge ve yenilik çalışmaları da desteklenmektedir. 2006-2008 yıllarında kümelerin yaptığı ortak Ar-Ge faaliyetleri için 1,5 milyar Euro, yenilik projeleri için 100 milyon Euro, küme yönetimi ve liderlik grupları için 36 milyon Euro destek sağlanmıştır (France Country Cluster Report, 2007:6).

Fransa'da küme oluşumu ve kümelerin gelişimi için Bölgesel Sanayi Araştırma ve Çevre Direktörlüğü (DRIRE) de faaliyet göstermektedir. Bu kuruluş, kümelerin Ar-Ge projelerine destek sağlamakta, ayrıca vergi muafiyeti konularında da teşvik yaratmaktadır. Fransa genelinde 22 adet DRIRE kuruluşu bulunmakta, bölgelerin her birinde kendine özgü küme politika ve programları uygulanmaktadır. Aerospace Valley, Minologic ve Systematic son yıllarda Fransa'nın başarılı küme programı örnekleri olarak öne çıkmaktadır (France Country Cluster Report, 2007:6).

Fransa'da kümelerin geliştirilip desteklenmesi konusunda uygulanan diğer bir bölgesel küme programı da Bölgesel Verimli Sistemler İnsiyatifi (SPC) dir. SPC'ler, bir bölgede benzer ya da tamamlayıcı faaliyetlerde bulunan işletmeler arasında bir ağ oluşumunun sağlanmasını amaçlamaktadır. SPC'nin hedef grubu işbirliği kapasitesine sahip KOBİ'lerdir. Program kapsamına alınabilmek ve programın desteklerinden yararlanabilmek için işletmeler arasında işbirliği ve ağ yapılarının belirli bir düzeye ulaşmış olması gerekmektedir (France Country Cluster Report, 2007:5).

1.2.3. İspanya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

İspanya'da kümelenme politikaları, bölgesel ve merkezi olmak üzere ikili kurumsal süreç ile geliştirilip uygulanmaktadır. 1980'lerde sanayinin yeniden yapılandırılması kapsamında geliştirilen program ile İspanya'nın sanayileşmesi açısından en gelişmiş bölgeleri olan Valencia, Bask ve Catalonia kendilerine özgü sanayi politikaları geliştirerek uygulamaya başlamıştır. İspanya'da, kümelerin kuruluşuna ilişkin politikalar 1990'larda oluşturulmaya başlanmıştır. Kümelenme

politikaları, bölgesel hükümetlerin sanayileşme politikası inisiyatiflerinden etkilenecek geliştirilmiştir. Bölgesel düzeyde Bask ve Catalonia bölgeleri ekonomik gelişme unsurlarına küme yaklaşımını dahil etme konusunda öncü olmuşlardır (Spain Country Cluster Report, 2007:20).

İspanya'da kümelenme politikaları, 2006 yılına kadar bölgesel hükümetler tarafından geliştirilip uygulanmıştır. 2006 yılından itibaren iş ağlarını geliştirmek, işletmeler arasında işbirliklerini, yerel bilgi üretme bilgilerini ve teknoloji transfer kuruluşlarını desteklemek amacıyla küme politikası oluşturulmuştur. Geliştirilen politika ile ulusal düzeyde ülkede yenilik ve rekabetçiliğin artırılması, bölgesel düzeyde ise bölgesel ekonomik kalkınmanın, yeniliğin, teknolojinin ve uluslararasılaşmanın artırılması amaçlanmıştır. Sanayi Turizm ve Ticaret Bakanlığına Bağlı Küçük ve Orta Girişimciler Politikaları Genel Müdürlüğü (DGPYME) ile ulusal düzeyde küme politikalarına ilişkin çalışmaları düzenleyip yürütmektedir. DGPYME, ulusal ve uluslararası kuruluş ve ajanslarla rekabetçiliği ve yenilikçiliği geliştirmek için işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Ayrıca ekonomik gelişme ticaret ve turizm alanlarında küme politikalarını belirlemekte ve uygulamaktadır (Spain Country Cluster Report, 2007:21).

İspanya'da yürütülen ve DGPYME tarafından finanse edilen programlardan başlıcası, sanayi ve girişimcilik odağında yer alan, ulusal küme haritalanması programıdır. Bu program kapsamında ülke içerisinde kümelere ilişkin tüm bilgiler toplanarak, bir veri tabanı oluşturulmuş ve sektörlere göre sınıflandırılarak web sitesi yardımıyla kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Kümelenme politikaları kapsamında ulusal düzeyde Yenilikçi İş Grupları (IBG) programı da bulunmaktadır. Bu programın amacı işletmelerdeki, eğitim merkezlerindeki kamu veya özel Ar-Ge birimlerindeki IBG'leri belirleyerek etiketlemektir.

İspanya'da, ulusal düzeyde küme politikası yenilik ve rekabetçiliğin geliştirilmesini, bölgesel düzeyde ise bölgesel ekonomik gelişme, yenilik ve teknolojinin desteklenmesi, Uluslararasılaşma ve kümeye özgü konuları

kapsamaktadır. Bölgesel düzeydeki küme politikası, ulusal düzeydeki yenilik ve teknoloji politikaları ile uyumlaştırılmıştır.

İspanya'da devletin belirlediği kümelenme politikalarını geliştirici ve uygulayıcı olan kuruluşların (DGPYME ve IBG) temel stratejisi; yüksek katma değer yaratarak ortak projelerin geliştirilmesini desteklemektir. Destekler, söz konusu projenin toplam tutarının %75'ine kadar olabilmektedir. Ayrıca kümelenme oluşumuna yönelik çalışmalar ve kümeler arasında geliştirilecek yenilik ve Ar-Ge projeleri de önemli ölçüde desteklenmektedir (Spain Country Cluster Report, 2007:21).

1.2.4. İtalya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

İtalya'da kümelenme politikaları, sanayi bölgeleri politikaları kapsamında ele alınmış ve geliştirilmiştir. Sanayi bölgelerinin oluşturulması ve geliştirilmesinden sorumlu olan kuruluş, sanayi bakanlığının ekonomik gelişmeler alanında faaliyet gösteren İtalya Sanayi Destek Enstitüsü (IPI)'dir. Bu kuruluş, bölgelerin kalkınmasından sorumlu olup sanayi bölgelerinin gelişmesine katkı sağlayacak politikaları oluşturmaktadır. IPI, bölgesel kalkınmada faydası olan ticaret ve sanayi odaları, girişimci birlikleri, sektör temsilcileri ile işbirliği içinde faaliyet göstermektedir. 1991 yılına gelindiğinde bölgesel kümelere ilişkin politikaların oluşturulması amacıyla mevzuat düzenlemesi ve kurumsal çerçeve yeniden tanımlanmıştır. 2002 yılında eğitim ve araştırma bakanlığı tarafından uygulanmaya başlanan teknoloji bölgeleri ve sanayi bölgeleri modelleri ile yüksek teknolojiyi sanayi kollarının güçlü olduğu bölgelere aktarmak ve teknoloji odaklı kümeler oluşturmak amacıyla politikalar oluşturulmuştur. Uygulanan politikalar ile medikal araçlar, güvenlik gereçleri, yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin yoğun olduğu bölgelere ilişkin finansal destekler sağlanmıştır (Italy Country Cluster Report, 2007:5).

2004 yılına gelindiğinde, kilit teknolojilerde Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi ve ürün-süreç yenilemelerinin sağlanması yoluyla yoğun biçimde

ihracat yapan bölgelerde verimliliği ve rekabeti arttırmak amacıyla üniversite ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı tarafından teknoloji bölgeleri destek programı geliştirilmiştir. Geliştirilen bu program ile araştırmacıların belirlenen bölgeye çekilmesi ve onlara eğitim olanaklarının sağlanması, Ar-Ge merkezlerinin kurulması, bölgedeki uzmanlaşma alanlarına ilişkin eğitim olanaklarının sağlanması, büyümek isteyen işletmelerin desteklenmesi, üniversiteler ile işletmeler arasında ortak Ar-Ge projelerinin geliştirilmesi için alt yapının oluşturulması ve güçlendirilmesi, işletmelere pazarlama ve patent gibi konularda destek hizmeti sunulması, girişimcilere girişimcilik eğitimi verilmesi amaçlanmıştır.

Teknoloji Bölgeleri Destek Programı için gerek duyulan fonlar, merkezi hükümet ve yerel kamu kurumları tarafından sağlanmaktadır. Merkezi hükümeti temsil eden bakanlığın görevi kümenin gelişmesi için programların geliştirilmesi ve uygulama faaliyetlerinin takip edilmesi, yenilikçi projelere finansal destek sağlanması, Ar-Ge merkezlerinin oluşturulması, yeni girişimci faaliyetleri için finansal destek sağlanmasıdır (Italy Country Cluster Report, 2007:7).

1.2.5. Polonya'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

Polonya'da kümelenme politikaları, bölgesel yenilik stratejileri ve bölgesel kalkınma stratejilerinin önemli bir belirleyicisi olarak geliştirilip uygulanmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerine önem veren ve bu alt yapıya sahip olan işletmeler ile üniversiteler ve araştırma merkezlerinin işbirliği ile geliştirilen programlar kapsamında; biyoteknoloji, bilgi işlem, elektronik ve telekomünikasyon gibi ileri teknoloji alanlarında kümelerin oluşturulması amaçlanmıştır. Oluşturulan kümeler ile teknolojinin transferi ve geliştirilmesi önemli amaçlar içerisinde yer almaktadır.

Polonya'da bir kümelenme haritası yapılmıştır. Yapılan haritada, rekabetçi kümelerin oluşumu için güçlü bir potansiyel olduğu gösterilmiştir. Ancak, kümelenme araştırmalarının yapılıp, politikaların geliştirilmeye başlanmış olmasına rağmen bu ülkede kümelenme konusundaki mevzuat henüz istenilen düzeyde olmadığından, kümelenmenin uygulanmasını sağlayacak kurumlar da yeterli düzeyde gelişip

uygulama yapabilecek düzeye gelmemiştir. Mevzuat ve kurumların henüz kümelenme politikalarını etkin bir şekilde uygulama düzeyine gelmemiş olması, finansal desteklerin yeterince oluşmaması, hızlı kümelenme oluşumunun önünde engel teşkil etmektedir (Poland Cluster Policies Country Report, 2007:1).

1.2.6. Macaristan'da Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

Macaristan 90'lı yılların sonlarından itibaren, kümelenme politikalarını geliştirip uygulamaya başlamıştır. Macaristan kümelenmeyi, bölgesel gelişimin sağlanması amacıyla bölgesel destek kapsamında uygulamaktadır. Bölgesel kalkınma planı olan Szechenyi planı ile Macaristan'da kümelenmenin gelişimi için girişimlere finansal destekler sağlanmaktadır.

Macaristan'da faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, ülke ekonomisi içinde önemli yere sahiptirler. Kümelenme girişimi büyük ölçüde yabancı yatırımcıları harekete geçirmiş ve yabancı kökenli işletmeler için de kümeler oluşmaya başlamıştır (Hungary Cluster Country Report, 2007:2).

1.2.7. Çek Cumhuriyeti'nde Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları

Çek Cumhuriyeti'nde 90'lı yılların sonunda, kümelenme politikaları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu politikaların geliştirilmesinde temel etken Çek otomotiv sektörünün güçlenmesinin sağlanması olmuştur. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünün artırılması amacıyla politikalar geliştirilmiştir. Bu kapsamda otomotiv sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin girişimci faaliyetler ile işbirlikleri desteklenmeye başlanmıştır. 2002 yılında Çek Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı Çek Yatırım Ajansı tarafından bölgesel kümeler çalışması yapılmış, çalışmada ortaya çıkan bulgular doğrultusunda kümelenme konusunda yeni politikalar üretilmeye başlanmıştır. 2004 yılında kümelenme konusunda ülke çapında bilgilendirme ve farkındalık artırıcı toplantı, seminer ve eğitim çalışmaları yapılarak küme platformları oluşturulmuştur (Czech Republic Cluster Policies Country Report, 2007:1).

Ülkede yapılan kümelenme çalışması ile 14 bölgede faaliyet gösteren endüstrilerin farklı sektörlerindeki kümelenme potansiyeli olan sektörler tespit edilmiş ve üç tür girişim kümelenmesi ve ağ oluşturma şekli belirlenmiştir. Bunlardan birincisi; doğrudan yabancı yatırımlar ile Çek endüstrisi geleneğinde oluşturulan siyah alan kümelenmesi, ikincisi; yabancı veya yerli teşvik ile yapılan yeni endüstri ağları olan yeşil alan kümelenmesi, üçüncüsü ise; rekabetçilik baskıları konusunda müzakere etmek için KOBİ'lerin öncülük ettiği aşağıdan yukarı kümelenme alanları olarak belirlenmiştir.

Çek Cumhuriyeti, 2005-2008 yıllarını kapsayan Ulusal Kümelenme Stratejisini geliştirip uygulamaya sokmuştur. Bu strateji kapsamında, Çek Yatırım Ajansı tarafından kümelenmeye yönelik destek programı açıklanmıştır. 2005-2008 yılları arasında 54 küme projesine 10 milyon Euro'luk destek sağlanması, 2007-2013 yıllarını kapsayan dönemde Avrupa Birliği programları çerçevesinde ise 31,5 milyon Euro'luk kaynak ayırarak kümelenme politikalarını finansal açıdan desteklenmesi hedeflenmiştir (Çek Cumhuriyeti Ulusal Küme Birliği, Türk Heyetine Yapılan Sunum, 2011).

1.3. JAPONYA'DA KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

Japon işletmecilik anlayışının tarihsel gelişimi süreci içinde en önemli dinamiklerden biri olan kümeleme uygulamaları işletmelere özellikle rekabet gücünün arttırılmasında ve küresel pazarlara girebilmesinde önemli kazanımlar sağlamıştır. Japonya'nın dünyanın en önemli üretim merkezlerinden biri olmasında kümelenmiş işletme ağlarının etkisi büyük önem taşımaktadır (Zerenler ve Iraz, 2013:767). Sanayide rekabetçiliğin geliştirilmesi amacıyla üniversiteler, işletmeler ve diğer kuruluşlar arasında ilişkilerin güçlendirilmesi merkezi ve bölgesel düzeyde desteklerin

sağlanması amacıyla 90'lı yıllardan itibaren Japonya'da kümelenme için politikalar geliştirilmeye başlanmıştır.

Japonya'da kümelenme politikaları, 1995 yılına kadar imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ağlarına yönelik olarak oluşturulup uygulanmıştır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak imalat sanayinde ortaya çıkan değişimin etkisiyle, kümelenme politikalarında değişiklik yapma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. 2001 yılında, yeni politikalar oluşturularak uygulanan modele geçilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan politikalar ile iki küme programı ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki, Ekonomi Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca (METI) geliştirilip uygulanan Sanayi Kümeleri Programı, diğeri ise Eğitim Kültür Spor Bilim ve Teknoloji Bakanlığınca (MEXT) geliştirilip uygulanan programdır.

METI, programı bölgesel büro çalışanları, sanayi, üniversite, finans kuruluşları, kamu kurumları ve kamusal niteliği olmayan kuruluşlarca işbirliği içerisinde yürütülen bir programdır. Bu programın amacı; sanayi, üniversite ve kamu araştırma kuruluşlarının kaynak, materyal ve bilgi paylaşımı gibi konularda birbirleri ile ilişkilerini sağlamak ve bölgesel ekonomiyi destekleyen sanayi kümelerin oluşturulmasıdır. Bu oluşumlarla işletmelerin küresel pazarlarda rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır (Proinno Cluster Policy Guidelines Report, 2007:25).

METI programı, birinci faz, ikinci faz, üçüncü faz olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. 2001-2005 dönemini kapsayan birinci fazda, küme oluşumunun temeli olan ağların oluşturulması, 2006-2010 dönemini kapsayan ikinci fazda, ağ oluşumunun hızlandırılması, bazı özel alanlarda işlerin geliştirilmesi ve yeni girişimlerin oluşturulması, 2011-2020 dönemini kapsayan üçüncü fazda, kümelerin büyümesinin ve finansal bağımsızlığının sağlanması hedeflenmiştir. METI programı için 2008 yılında 130 milyon Dolar, 2009 yılında ise 200 milyon dolar finansal destek sağlanmıştır.

Japon Dış Ticaret Kuruluşu (JETRO)'nun, kümeleri destekleme konusunda oluşturduğu politikalar ve uygulamaları bulunmaktadır. Bu kuruluş kümelerin diğeri

ülke piyasaları ile ilişki kurmasına, iş ortaklıklarının oluşturulmasına, ortak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesine, uluslararası fuar ve organizasyonlara katılmasına yardımcı olmakta ve destek sağlamaktadır. Ayrıca küme işletmelerinin yeni pazarlarda etkin olabilmesi amacıyla politikalar geliştirip uygulamaktadır.

Japonya'da kümeler sanayi bölgelerinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmada önemli işlev görmektedir. Kümelerde yer alan işletmelerin istihdam ettikleri işgören sayılarında, satış tutarlarında, net karlarında ve yenilik geliştirme kapasitelerinde küme dışında yer alan işletmeler ortalamasının üzerinde artış olmuştur (Nishimura ve Okamuro, 2010:233). Sonuç olarak, Japonya'da kümelenme politika ve uygulamaları Japonya ekonomisine önemli katkılar sağlamıştır.

2. TÜRKİYE'DE KÜMELENME POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

Türkiye'de ekonomik kalkınmanın sağlanmasında planlama yaklaşımı benimsenip ve uygulanagelmektedir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1962-1967 yılları arasında uygulanmış, bundan sonraki beşer yıllık dönemler itibari ile kalkınma planları hazırlanıp uygulanmaya devam etmiştir. Hazırlanan kalkınma planları kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici özelliği taşımıştır. Ekonomik kalkınmanın temel belirleyicisi olan kalkınma planlarını incelediğimizde, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planından, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planına kadar olan dönemde ekonomik kalkınma hedefleri, bölgesel kalkınma hedefleri belirlenmiş ve bu hedeflere ulaşma doğrultusunda politikalar geliştirilip uygulanmıştır. Kümelenme kavramı ilk sekiz plan döneminde yer almayıp, dokuzuncu plan döneminde yer almıştır. Bu nedenle çalışmada ilk sekiz plan dönemi ayrı bir başlıkta, dokuzuncu plan dönemi ise ayrı bir başlıkta ele alınarak incelenecektir. Çalışmada 2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı da ayrı bir başlıkta ele alınıp incelenecektir.

2.1. BİRİNCİ BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNDEN SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNE KADAR TÜRKİYE'DE

KÜMELENMEYE ALT YAPI OLUŞTURACAK POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR

Türkiye’de kümelenme konusundaki araştırmalar, 1999 yılında Michael Porter'in yönlendirmesi ile oluşturulan Ortadoğu Rekabet Stratejileri Merkezi ve Türk özel sektörünün katkılarıyla kurulan CAT platformu (Türkiye'nin Küresel Arenada Ekonomik Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi - Competitive Advantage of Turkey) tarafından başlatılmıştır. CAT platformu kurumsallaşma sürecine geçiş yaparak Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) ismini almıştır (Beyaz Kitap, 2011:34).

Türkiye'de kümelenme konusunda araştırmalar ve çalışmalar her ne kadar 1999 yılında başladıysa da kümelenme politikalarının temelleri 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) öncülüğünde planlı kalkınma dönemiyle birlikte oluşturulmuştur. Bu dönemden itibaren sanayiye dayalı büyüme temel amaçlardan biri olmuştur. 1962 yılında başlayıp günümüze kadar uzanan planlı kalkınma döneminde, ülkenin kalkınması ve gelişmesi için temel hedef ve stratejiler belirlenmiştir. Belirlenen amaç ve hedefler içerisinde, sanayinin gelişmesi, geliştirilmesi ve bölgesel kalkınma için temel araçlar ortaya konmuştur. Türkiye'de ekonomik gelişimin sağlanması için günümüzde uygulanan kümelenme yaklaşımını daha iyi analiz edebilmek için yaşanan süreci, bir başka deyişle değişim sürecini daha iyi ortaya koyabilmek amacıyla, sanayileşme ve bölgesel gelişme yaklaşımlarını tarihi süreçte kalkınma planları içerisinde ele alıp incelemek yerinde olacaktır.

Birinci beş yıllık kalkınma planı döneminde, ülkede gelir dağılımındaki eşitsizliğin giderilmesi amacıyla ve kamu hizmetlerinin dağılımında bölgeler arasındaki gelişmişlik farkını en aza indirmek ve giderek ortadan kalkmasını sağlamak amacıyla, az gelişmiş bölgelerdeki yatırımlara öncelik verilmesi amaçlanmıştır. Bölgesel gelişmenin sağlanmasında etkili olacak yatırımların bu bölgelere yapılması, bu yatırımlar için gerekli alt yapının devlet tarafından gerçekleştirilmesi, özel sektörün yatırımlarının da bu bölgelere yönlendirilmesi amaçlanmıştır (Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963:471).

İkinci beş yıllık kalkınma planı döneminde, önceki plan döneminde belirtilen amaç ve hedefler benzer biçimde daha somut şekilde ele alınmıştır. Bu plan döneminde ayrıca, az gelişmiş bölgelerde özel sektörün güçlendirilmesi amacıyla vergi indirimleri ve mali teşvikler getirilmiş, pilot bölge stratejileri ve bölgesel gelişme projeleri ele alınıp ön plana çıkarılmıştır (İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1968:264).

Üçüncü beş yıllık kalkınma planı döneminde, bölgesel gelişme politikaları üzerinde durulmuş, bölgesel kalkınma, kalkınmada öncelikli yöreler çerçevesinde ele alınmış, gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş bölge sınıflandırılması yapılmıştır. Bu kapsamda az gelişmiş bölgelerin geliştirilmesi hedeflenmiş, ayrıca gelişmiş bölgelerde yer alan az gelişmiş yörelerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1973:947).

Dördüncü beş yıllık kalkınma planı döneminde, bölgeler arası gelişmişlik düzeyinin farkının azaltılması hedeflenmiştir. Sektör ve bölgeler arası bağların güçlendirilmesi, birbirine bağlı, aralarında uzmanlaşma ve işbölümü olan sanayi ve toplumsal yerleşme merkezleri sistemini içeren bir düzenlemeye gidilmesi amaçlanmıştır. Sanayinin bölgeler arası dengesiz dağılımını gidermek amacıyla, ürün ve mekan bazında kümelenmiş ve bölgeler için farklılaştırılmış teşvik sistemi uygulaması getirilmiştir. Kalkınmada öncelikli yörelerin geliştirilmesi politikası kapsamında, Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerine ilişkin sorunların, bölgesel gelişme kapsamında ele alınmasının gerekli olduğu benimsenmiştir (Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1979:292).

Beşinci beş yıllık kalkınma planı döneminde, bölgesel gelişmenin hızlandırılması ve kaynakların etkin kullanımı amacıyla bölgesel gelişme planlarının hazırlanması ve bölgelerin potansiyel kaynaklarını ve sorun alanlarını belirleyici çalışmaların yapılması ön görülmüştür. Bu kapsamda Türkiye'de yerleşim merkezlerinin kademelendirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışma ile belirlenen 16 fonksiyonel bölgenin özellikleri esas alınarak ekonomik gelişmenin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi vurgusu yapılmıştır. Ayrıca az gelişmiş bölgelerde

kurulacak sanayi işletmelerine düşük faizli yatırım ve işletme kredisi sağlanması ve bu kredilere çeşitli muafiyet ve istisnalar getirilmesine yer verilmiştir (Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1984:161).

Altıncı beş yıllık kalkınma planı döneminde, kalkınmada bölgesel gelişme yaklaşımında, sosyal, idari, hukuki ve mali boyutlar bütüncül yaklaşımla değerlendirilip ele alınmıştır. Bölgesel gelişme çabalarına temel teşkil edecek verilerin uluslararası standartlara uygun bir şekilde toplanıp envanter oluşturulacağı, teşvik sisteminin de bu veriler esas alınarak geliştirileceği belirtilmiştir. Önceki kalkınma planlarında yer alan hedeflere ilaveten, kalkınmada öncelikli yörelerdeki yatırımlara kamu kaynaklarının tahsisinin, yerleşim merkezlerinin kademeli yapısı dikkate alınarak teşvik edilmesi, bu bölgelerin ekonomik ve sosyal açıdan gelişiminin sağlanması amaçlanmıştır (Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1989:318).

Yedinci beş yıllık kalkınma planı döneminde, bölgesel kalkınma ve gelişmeye ilişkin politika ve teşvik tedbirlerine daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı yer verilmiştir. Bölgesel gelişmişlik farklılıkları dikkate alınarak sanayi faaliyetlerinde yeterince gelişmemiş ve gelişmeye elverişli olmayan bölgelerin geliştirilmesi amacıyla, bölgelerin karakteristik özelliklerine göre tarım, hayvancılık, el sanatları gibi faaliyetlerin desteklenmesi, gelişmiş bölgelerde ise Ar-Ge faaliyetlerini ve Üniversite Sanayi işbirliğini geliştirici düzenlemelerin yapılması hedeflenmiştir. Bu plan döneminde bölgesel gelişmenin daha geniş boyutlu ve daha kapsamlı bir bakış açısıyla ele alındığı ve kümelenme yaklaşımının temelini oluşturan bölgelerin potansiyeline ve içsel dinamiklerine önem verildiği görülmektedir (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995:174).

Sekizinci beş yıllık kalkınma planı döneminde, ekonomik gelişimin sağlanması için önceden belirlenen politikaların ön görülmesi yanında, rekabet edilebilirlik, yerel uzmanlaşma, yerel girişimcilik, yerel potansiyele dayalı sektörel uzmanlaşma, yerel sanayi odakları ve KOBİ'lerin önemi gibi konular plan kapsamında ele alınmıştır. Bölgeler arası gelişmişlik düzeyinin en aza indirilmesi kapsamında bölgelerin mevcut ve gelişmesi muhtemel sektörlerde uzmanlaşması amaçlanmıştır. Bu plan döneminde

yeni sanayi odaklarının oluşturulmasına, Ar-Ge ve teknoloji desteğine, işbirliği ve ortaklıkların oluşturulmasına, girişimciliğin geliştirilmesine yönelik politikaların belirlenip uygulanması hedeflenmiştir (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:64).

Sekizinci plan döneminde belirlenen hedefler içerisinde yer alan bölgelerde sektörel uzmanlığın sağlanmasını, yeniliğin ve işbirliğinin geliştirilmesi amaçlarını, Türkiye'de kümelenme politikalarının gelişiminin ayak sesleri olarak ifade etmek mümkündür.

Türkiye'de sekizinci plan dönemi, 2005 yılında bittikten sonra bir yıllık plansız dönem yaşanmış, sonrasında 2006 yılında, 2007-2013 dönemi için hazırlanan, dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı dönemine geçilmiştir.

2.2. DOKUZUNCU BEŞ YILLIK KALKINMA PLAN DÖNEMİNDE GELİŞTİRİLEN ULUSAL KÜME DESTEK POLİTİKASI VE UYGULAMALARI (2007-2013)

Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı döneminde, değişimin çok boyutlu ve hızlı yaşandığı, rekabetin yoğunlaştığı, küreselleşmenin her alanda etkili olduğu, bireyler, kurumlar ve uluslar için fırsatların ve risklerin arttığı bir ortamda istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bilgi toplumuna dönüşen, Avrupa Birliği uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye vizyonu benimsenmiştir. Bu plan döneminde, ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın, istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi ve belirtilen plan vizyonunun gerçekleşmesi için aşağıda belirtilen beş temel gelişme eksenini tanımlanmıştır (Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2006:117):

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

Dokuzuncu plan ile tüm bölgelerin rekabet gücünün artırılması ve bölgeler arası gelişmişlik farkını en aza indirerek refahın ülke sathına yayılması yaklaşımında faaliyetlerin harekete geçirilmesi ile kalkınmanın sağlanması amaçlanmıştır. Planda bölgesel gelişme politikalarının geliştirilmesi ile bu politikaların bölgesel verimliliğini yükselterek ulusal kalkınmaya, rekabet gücüne ve istihdama katkı sağlayacağı, diğer taraftan da bölgeler arası gelişmişlik farkının azaltılacağı ifade edilmiştir. Plan döneminde geliştirilen yeni kalkınma politikaları kapsamında girişimcilik, iş kuluçkaları, kredi garanti fonu, yenilik, kümelenme, kamu ve özel sektör ortaklık modelleri, yönetim ve cazibe merkezleri gibi politika araçları uygulanmaya başlanmıştır.

Kümelenmenin oluşturulmasına ve desteklenmesine ilişkin politikaların geliştirilmesi çalışmalarına ilk defa dokuzuncu beş yıllık kalkınma planında önemli ölçüde yer verilmiştir. Bu plan döneminde kümelenme yaklaşımının, sektörel politikalar ve bölgesel gelişme politikaları ile ilgisi ortaya konmakta, kümelenmenin desteklenip kümelerin oluşturulması ve geliştirilmesinin ülkenin rekabet gücünün artmasında ve bölgesel gelişmenin sağlanmasında önemi belirtilmektedir. Rekabet gücünün artırılması, sanayi ve hizmetlerde yüksek katma değerli üretim yapısına geçişin sağlanması amacıyla, ekonomik rekabet gücünü arttırmak ve dünya ihracatından daha fazla pay almak üzere yüksek katma değerli mal üretiminin artırılması temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için, işletmelerin ortak Ar-Ge, lojistik ve pazarlama faaliyetlerine önem verileceği ve işletmelerin, fiziki alt yapı ihtiyaçlarının karşılanacağı, ağ oluşumu ve kümelenme girişimlerinin destekleneceği ifade edilmiştir (Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2006:88)

Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planında bölgesel gelişmenin sağlanması ekseninde, yerel dinamikler ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması altında özellikle az gelişmiş bölgelerde yerel düzeyde uzmanlaşmayı destekleyecek beşeri kaynaklar ve sosyal sermayenin geliştirilmesine yönelik politikalara yer verilmiştir. Bu politikalar ile sürükleyici sektör liderliğinde kümelenmenin destekleneceği ve yerel kümelenme alanlarını destekleyici kümedeki aktif kuruluşlar arasındaki işbirliğini

arttırıcı düzenlemelerin yapılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, kümenin dünya piyasaları ile entegrasyonunu sağlamaya yönelik mekanizmaların düzenleneceği ve özendirileceği belirtilmiştir (Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2006:100).

Planda, gelişmenin sağlanması ekseninde yerel dinamikler ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması önceliği altında özellikle az gelişmiş bölgelerde yerel uzmanlaşmayı destekleyecek beşeri kaynakları ve sosyal sermayenin geliştirilmesine yönelik politikalara yer verilmiştir. Geliştirilen politikalar ile sürükleyici sektör liderliğinde kümelenmenin destekleneceği ve yerel küme alanlarını destekleyici kümedeki kurum ve kuruluşlar arasındaki işbirliğinin oluşturulacağı ve arttırılacağı, kümenin dünya piyasaları ile entegrasyonunu sağlamaya yönelik mekanizmaların özendirileceği belirtilmiştir. Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı kapsamında hazırlanan 2009-2011 dönemi orta vadeli programda, kümelenme yaklaşımına ilişkin politikaların detayları yer almaktadır. Programda yer alan politikalarda; gelişme eksenleri arası işbirliği ve kümelenme faaliyetlerinin geliştirileceği ve kümelenme potansiyeli taşıyan bölgelerde yenilik faaliyetlerini destekleyen verimlilik ve istihdamı arttıran, ulusal ve uluslararası rekabet ve işbirliği olanağı sağlayan küme oluşumunun geliştirileceği belirtilmiştir (DPT 2009-2011 Orta Vadeli Program, 2008:19).

Türkiye'de kümelenmeye yönelik politikaların oluşturulmasına 2009 yılı orta vadeli programda da yer verilmiştir. Programda kümelenme yaklaşımının rekabet gücünün arttırılmasında başarılı bir yöntem olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de sektörel düzeyde çeşitli kümelenme oluşumlarının bulunduğu ancak genel bir kümelenme politikasının belirlenmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Bu çerçevede sektörel ve bölgesel düzeyde çeşitli kümelenme haritalarının hazırlanmasının ve Organize Sanayi Bölgesi ve benzeri kümelenme alt yapıları kullanılarak ve yeni modeller üretilerek kümelenme girişimlerinin desteklenmesinin gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, 2009 yılı içerisinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından Ulusal Küme Destek Politikasının geliştirileceği ifade edilmiştir. Program metninde ayrıca rekabet gücünün arttırılmasına yönelik tedbirler kapsamında başta OSB'ler olmak üzere mevcut kümelenme alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin ortak Ar-Ge, tasarım ve

test analiz merkezlerin kurulması gibi işbirliği faaliyetlerinin KOSGEB tarafından destekleneceği belirtilmiştir (DPT 2009 Yılı Programı, s.133)

Ülkemizde kümelerin oluşturulması ve yaygınlaştırılması için politikaların geliştirilmesinde ve uygulanmasında çok sayıda kuruluş görev yapmaktadır. İlk olarak Ekonomi Bakanlığı ile ulusal kümelenme politikalarının geliştirilmesinden ve uygulanmasından öncelikle sorumlu olan kuruluş, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığıdır. KOSGEB, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve bölgesel düzeyde faaliyetlerin yürütülmesinde etkin kuruluş olarak Bölgesel Kalkınma Ajansı sayılabilir (Türkiye'de Kümelenme Politikalarının Geliştirilme Projesi, 2011).

Ülkemizde rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasını temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla 2007-2009 tarihleri arasında, iki yılda ulusal kümelenme politikasının geliştirilmesi projesi hazırlanmış ve Avrupa Birliği (AB) katılım öncesi mali yardımları kapsamında 6 milyon Euro kaynak tahsis edilerek finansmanı sağlanmıştır. Projenin amacı; ekonomik, sosyal ve çevre kalkındırma boyutları ile sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak üzere kapsamlı bir kümelenme politikasının oluşturulmasıdır.

Ülkemizde kümelenme politikasının geliştirilmesi kapsamında hazırlanan ulusal kümelenme projesi ile temel olarak;

- Kümelenme modeli çerçevesinde, başta KOBİ'ler olmak üzere işletmeler arasında işbirliği imkânlarının geliştirilmesi,
- Yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi,
- Yabancı sermayenin geliştirilmesi,
- Ölçek ve ekonomilerin yönetilmesi,
- Bölgesel ve ulusal düzeyde rekabet gücünün arttırılmasına katkı sağlayacak altyapının oluşturulmasına yönelik politikaların ortaya konulması hedeflenmiştir.

2007 yılı mart ayında resmi olarak uygulamaya konulan ve 2009 mart ayında tamamlanan proje, "Ulusal Kümelenme Politikasının Oluşturulması ve Uygulanması İçin Kapasite Geliştirilmesi", "Ulusal Kümelenme Politikasının Oluşturulması" ve Küme Haritası Analizinin Yapılması" bileşenleri üzerine yürütülmüştür.

Projenin birinci bileşeninde; paydaş analizleri yapılmış, Ekonomi Bakanlığıyla birlikte ana paydaşların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla, eğitim programları, uluslararası çalışma turları düzenlenmiştir. Eğitim ve farkındalık yaratılması yoluyla kapasite oluşturulması kapsamında Nisan 2008'de İstanbul ve Ankara'da konu ile ilgili kamu kurumları ve uzmanların katılımı ile üçer günlük iki eğitim düzenlenmiş, toplam seksen uzman ve kırk üst düzey yönetici kümelenme üzerine eğitim almışlardır. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve çeşitli illerin Sanayi ve Ticaret Odalarının temsilcilerine küme politikası, vizyon ve eylem planları oluşturma konusunda teorik ve uygulamalı eğitim uluslararası uzmanlar tarafından verilmiştir.

Projenin ikinci bileşeninde, 3-4 Aralık 2008 tarihlerinde İstanbul'da 3.Uluslararası Kümelenme Konferansı düzenlenmiştir. Ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmek üzere kümelenme strateji bölgesi (Beyaz Kitap) hazırlanmıştır. Beyaz Kitap; kümelerin nasıl desteklenmesi, bu stratejiyi uygulamak için kurumsal kapasitenin nasıl artırılması ve ulusal ekonominin rekabetçi kapasitesinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine ilişkin konuları kapsamaktadır. Beyaz Kitap'ta kümelenme politikasının ortak özellikleri de dâhil olmak üzere; kümelenme politikaları ilkelerine, kümelenme politikası hedeflerine, politika sürecinin düzeylerine ve aşamalarına, politika araçlarına ve faktörlerine ilişkin konular ele alınmıştır (Beyaz Kitap, 2011:11).

Üçüncü bileşende "Ulusal Seviyede Makro Küme Haritasının Oluşturulması" çabası gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen istatistiksel küme haritalama çalışmaları yapılan analizler ve geliştirilen yol haritaları, kümelenme ve kümeler ile ilgili ciddi bilgi birikimi ve deneyiminin oluşmasını sağlamıştır. Kümelenme yol haritalarının geliştirilmesi sonucu faaliyetler ulusal çapta yapılan bir istatistiksel haritalama çalışması ile başlamıştır. AB ve ABD'de yürütülen çalışmalardan faydalanılarak üç

yıldızlı bir dereceleme sisteminin temel alan haritalama çalışması Türkiye için otuz iki küme kategorisi belirlenmiştir. Proje kapsamında on adet iş kümesi için yol haritası hazırlanmıştır. Yol haritalarında pilot kümelerin gelişimi için gerekli olan hususlar, yapılması gereken çalışmalar ve başarı faktörleri detaylı olarak incelenmiştir (Küme Haritalama Analizi ve Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporu, 2009:1).

Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında, on bir farklı ilde kümelenme analizi yapılmış ve on bir pilot kümenin mevcut durumu ile kümelenme alanında ihtiyaç duyduğu temel hususlar ortaya konmuştur. Seçilen iller ve öne çıkan pilot kümeler;

- Kayseri - Mobilya,
- Gaziantep - Makine, Halı
- Kahramanmaraş - Tekstil
- Sivas - Doğal Taşlar
- Yozgat - Mobilya
- Trabzon - Ağaç İşlemciliği
- Samsun - Dış Ticaret İşlemleri
- Malatya - Kayısı
- Erzurum, Kars - Kış Turizmi
- Mardin - Turizm
- Çorum - Makine

BROP kapsamında illerin seçiminde üç ölçüt esas alınmıştır. Bu ölçütler; BROP kapsamında belirlenen rekabetçilik seviyesi, ABİGEM'lerin bulunması, Cazibe merkezleri olarak sıralanmaktadır (Küme Oluşumu Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı İllerine Küme Analizi, 2009:2).

Türkiye'de kümelenme politikasının geliştirilmesi ve uygulanması kapsamında küme oluşumları gelişimi ve kümenin işlevi ve etkililiğinin oluşturulması için çeşitli kılavuzlar düzenlenmiş ve yayınlanmıştır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Küme kolaylaştırıcıları için uygulamalı küme kılavuzu,
- Yerel paydaşlar için kümelenme kılavuzu, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü,
- Kümeler için güven oluşturma, işbirliği ve ağ yönetim kılavuzu, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü,
- Kümeler için inovasyon ve Ar-Ge yönetim kılavuzu, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü,
- Kümeler için Uluslararasılaştırma stratejileri ve pazarlama kılavuzu, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü,
- Kümelerin tanınması ve önceliklendirilmesi kılavuzu, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü,
- Ekonomik kalkınma için kümelenme, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,
- Filiz ALSAÇ, Bölgesel gelişme aracı olarak kümelenme yaklaşımı ve Türkiye için kümelenme destek modeli önerisi, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2010,
- Mehmet CANSIZ, Türkiye'de kümelenme politikaları ve uygulamaları, Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu, Ankara, 2011

2.2.1. Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi ve Uygulanmasında İlgili Kuruluşlar

AB Destekli Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi (2007-2009), EB eski adıyla Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından uygulanmıştır. 2010-2011 yılı programında ise Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (eski adıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) koordinasyonunda "Rekabetçilik Alanında Küme Destek Programı" adlı proje ile uygulanmaya konmuştur. Gelineen noktada Kalkınma Bakanlığı (eski adıyla Devlet Planlama Teşkilatı) tarafından koordinasyon ve yönetimi yapılmaktadır. 2010-2011 yılı programında Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının kümelere yönelik

rekabetçilik ve yenilik programı geliştirilmesi verilirken, Kalkınma Bakanlığına ise Türkiye'deki küme çalışmalarına yönelik yönetim modelinin oluşturulması ve kümeleme çalışmalarına ilişkin bir doküman hazırlanması için koordinasyon görevi verilmiştir (Cansız, 2011:73). Türkiye'de kümelenme politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasında öncelikli yetkili kuruluş Ekonomi Bakanlığıdır. Ancak Ekonomi Bakanlığı ile birlikte kümelerin geliştirilmesine yönelik yenilikçi programların geliştirilip uygulanması görevi ise Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınınadır. Türkiye'de kümelere yönelik teşvikler iki bakanlık tarafından farklı alanlarda uygulanmaktadır.

2.2.1.1.Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tarafından Ulusal Kümelere Yönelik "Rekabetçilik ve Yenilik Programı Teşvikleri"

Ülkemizde kümelerin rekabet gücünü arttırmak ve yenilik getirmek, Ar-Ge kapasitesini geliştirerek projelere destek sağlanması amacıyla teşvikler ön görülmüştür. Kümelere öncelikle yönetim desteği verilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra ortak Ar-Ge ve yenilik projeleri ile faktör koşullarına yönelik iyileştirmeler yapılması, sanayi ve teknolojik alt yapı projelerine finansal kaynak sağlanması ön görülmektedir. Söz konusu projeler çağrı sistemi ile alınacak ve değerlendirme sonucunda projeler kabul edilecektir. Projenin maliyeti en yüksek 20 milyon TL olacak ve en az %25'i özel sektör katkısı ile gerçekleştirilecektir. Üç yıllık program dönemi içinde yaklaşık on ulusal kümenin desteklenmesi hedeflenmiştir.

Kümelere gelecek talepler doğrultusunda Ar-Ge ve yenilik merkezlerinin kurulması ön görülmektedir. Bu merkezlerin işletmelerin teknolojik problemlerini çözümlerine yardımcı olacak kapasitede kümenin ihtiyacına yönelik ölçme, test ve analiz yapabilecek filiz işletmelere kuluçka merkezi sağlayabilecek, teknoloji konusunda danışmanlık verebilecek, sektördeki yenilikleri takip edebilecek ve ilk ürün (Prototip) geliştirme ile sanayinin Ar-Ge projelerini yönlendirebilecek kapasitede olacak entegre bir yapı olması düşünülmektedir (Cansız, 2011:127).

Ar-Ge yenilik merkezlerinin öncelikle gelişmiş Organize Sanayi Bölgesi (OSB)'lerde kurulması uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda başlangıç olarak üç merkezin kurulması hedeflenmiştir. Yenilik merkezlerinin her birinin ortalama maliyeti yirmi milyon TL olup üç merkezin toplam maliyeti altmış milyon TL olacağı öngörülmüştür (Cansız, 2011:128).

Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan ağırlıklı olarak yüksek teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli iş gücüne sahip, çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısının dönüşümünü hızlandırmak için belirli bir rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik potansiyeli taşıyan, ulusal düzeyde öneme haiz ve ağırlıklı olarak imalat sanayinde faaliyet gösteren kümelenme, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından teşebbüsünü desteklemek amacıyla "Kümelenme Destek Programı Yönetmeliği" düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 15 Eylül 2012, Sayı:28412).

Bakanlık ile kümelenme teşebbüsü arasında kapsam ve içeriği "Kümelenme Destek Programı" usul ve esaslarında belirtilen kümelenme destek sözleşmesi imzalanır. İmzalanan bu destek sözleşmesi kapsamında geri ödemesiz olarak kümeler desteklenir. Geri ödemesiz destek oranı her bir iş planı tanımlandığında iş planı toplam bütçesinin %50'sini, her bir destek kalemi bazında ise %75'i geçemez. Her bir sözleşme tarafının iş planı bütçesine katkısı, harcama dönemleri itibari ile açıkça küme destek sözleşmesinde belirtilir (Resmi Gazete, 15 Eylül 2012, Sayı:28412, m.15).

Bakanlık ve kümelenme birlikteliği, tahsis edilen destek tutarı sadece kümelenme destek sözleşmesi ekinde bulunan iş planında yer alan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılabilir. Ana destek alanları aşağıdaki gibidir;

- Küme koordinasyonun farkındalığının veya etkinliğinin geliştirilmesi,
- Faktör koşulları veya piyasa şartlarının geliştirilmesi,
- Verimlilik,
- Yenilik.

Destek alanlarının altında yer alabilecek faaliyetler kümelenme destek programı usul ve esasları ile başvuru rehberinde yer alır (Resmi Gazete, Sayı:28412, md. 16).

2.2.1.2.Ekonomi Bakanlığı Tarafından Geliştirilip Uygulanan KOBİ İşbirliği Kümelenme (UR-GE) Projesi

Ekonomi Bakanlığı, ülkemizdeki kümelenme ile ilgili bilgi birikimini devlet yardımları politikasına yansıtarak, kümelenme anlayışını temel alan proje bazlı, hedef pazar ve hedef sektör odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkındaki Tebliğ" (UR-GE) isimli devlet yardım mekanizmasını 23 Eylül 2010 tarihinde yürürlüğe koymuştur. Bu tebliğ çerçevesinde 116 projeyi destek kapsamına alarak desteklemiştir (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği İçin KOBİ'lerin Güçlendirilmesi Yönelik Teknik Yardım, 2013:3). Bununla birlikte bakanlığın ihracat odaklı işbirliği geliştirilmesi amacıyla yürüttüğü diğer önemli bir çalışma Şubat 2011- Kasım 2013 dönemini kapsayan Avrupa Birliği destekli "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesidir".

Türkiye’de sanayi ve/veya ticari faaliyette bulunan veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık giderleri ile işbirliği kuruluşlarının Bakanlıkça uygun görülen proje bazlı giderlerin ve Bakanlık tarafından işletmelerin ve işbirliği kuruluşların kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ilişkin giderlerin desteklenmesi amacıyla, Ekonomi Bakanlığı Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu tarafından “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” yayınlamıştır (Resmi Gazete, Sayı:28765 Yıl:2013). Yayımlanan tebliğ, UR-GE projelerine ilişkin destekleri içermektedir. UR-GE projesi, işbirliği kuruluşlarınca üyesi işletmelere yönelik olarak yürütülen amaç, kapsam süresi ile bütçesi belirlenmiş ihtiyaç analizi, istihdam, eğitim danışmanlık, pazarlama faaliyetlerinden oluşan azami üç yıl süreyi kapsayan projeyi ifade etmektedir.

KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, bir yandan Avrupa ve dünyadaki güncel gelişme ve çözümleri ülkemize aktarmaya çalışırken bir yandan da işbirliği kuruluşlarımızın UR-GE proje yönetim kapasitelerini arttırmayı amaçlamaktadır. İşletmelerin ihracat ve rekabet gücünü geliştirecek ve yürütülecek olan UR-GE projelerinin hazırlanması ve uygulanması kapsamında sağlanan desteklerin neler olduğu çalışma kapsamında ele alınıp incelenecektir.

Ancak UR-GE tebliğ kapsamında yer alan projelerin küme olduğu, ya da UR-GE tebliğinin yürütülmesi için küme olma şartı arandığı sonucu çıkarılmalıdır. Kümelenme tanımına girmeyen coğrafi olarak yakın olmasa da sektörel birliktelik oluşturulabilen organizasyonel olarak yakınlığı olan işletmeler ihracat vizyonu ile birlikte hareket ederek bağlı oldukları işbirliği kuruluşunun liderliğinde UR-GE tebliğinden yararlanabilmektedir (KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi, 2013:5).

Ekonomi Bakanlığı ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi", KOBİ'lerin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü kümelenme anlayışı ile geliştirmeyi hedeflemektedir. Kümelere yol göstermek ve gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla proje kapsamında on kılavuzdan oluşan kümelenme rehberi oluşturulmuştur (KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, 2013:5).

2.2.1.2.1. UR-GE Projesinin Hazırlık Evresi ve Desteği

KOBİ işbirliği ve kümelenme (UR-GE) projelerinde, proje hazırlığı, projenin başarısı ile yürütülebilmesi için kritik rol oynayan bir aşamadır. UR-GE projelerinde başarı, doğru sektörün belirlenmesi, bu sektörde yer alan potansiyel kümenin önceliklendirilmesi, projede yer alabilecek doğru işletmelerin belirlenmesi, proje vizyonunun belirlenmesi ve tüm bu süreçlerin etki bir şekilde oluşturulmasına bağlıdır.

UR-GE projesine farklı yapılarda işbirliği kuruluşları başvurmaktadır. Bazı işbirliği kuruluşları tek bir sektörü temsil ederken, bazıları bünyesinde birden fazla sektöre hizmet vermektedir. Özellikle birden fazla sektöre hizmet vermekte olan işbirliği kuruluşlarının hangi sektör ya da alt sektörde UR-GE projesi başlatacaklarına karar vermeleri gerekmektedir.

UR-GE projesini hayata geçirebilmek ve sektörel bir vizyon belirlemek için öncelikle mevcut bölgede işbirliği kuruluşu üyelerine yönelik bir analiz çalışması yapılmalıdır. Bu analiz çalışması bölgede parçalara ayrılmış bir veya birden fazla sektör yapısının varlığına işaret edebileceği gibi, belirli alanlarda yoğunlaşmış işletmelerin oluşturduğu bir sektör yapısının varlığını da ortaya koyabilir. Her iki durumda da UR-GE projesi hazırlanabilir. Fakat projede yer alacak işletmelerin benzer ihtiyaçlarının olması, benzer konularda birlikte eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilmesi, belirlenen hedef pazarlara birlikte sektörel güç oluşturma potansiyelleri, başka bir deyişle işletmelerin ihracat hedefi ile iş birliği yapabilme potansiyeli ortaya konmalıdır (KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, 2011:20).

Tablo 2. UR-GE Projesi Kümelenme Desteği

	İhtiyaç Analizi	Eğitim / Danışmanlık	Yurt Dışı Pazarlama	Alım Heyeti	İstihdam	Bireysel Danışmanlık
Destek Oran	%75	%75	%75	%75	%75	%70
Desteklenen Kurum	İşbirliği Kuruluşu	İşbirliği Kuruluşu	İşbirliği Kuruluşu	İşbirliği Kuruluşu	İşbirliği Kuruluşu	Şirketler
Destek Tutarı (USD)	400.000		150.000 (Program Başına)	100.000 (Program Başına)	Emsal Brüt Ücret	50.000
Program	Program süresince (Maks. 36 Ay)		5 Adet	10 Adet	2 Kişi	3 Yıl

Kaynak: Kobi İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2013:16

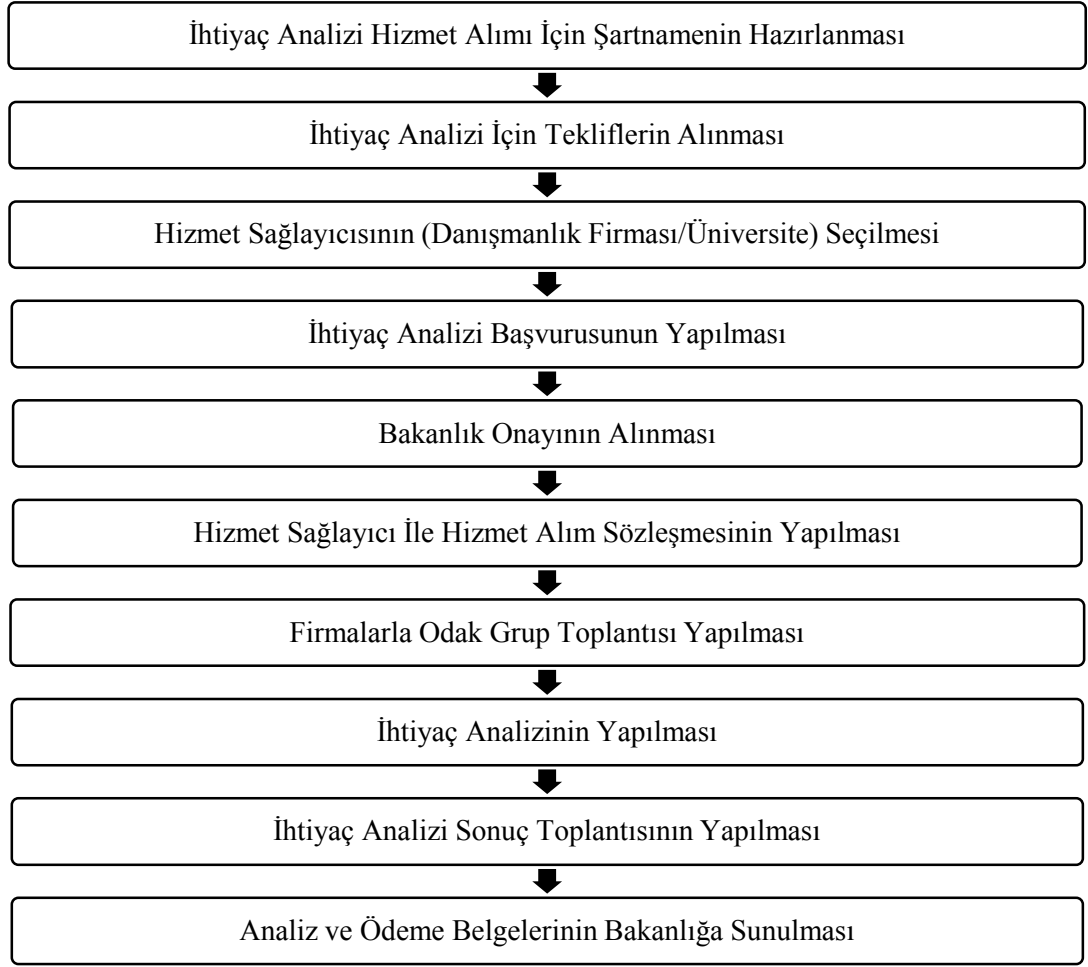
Sektör seçimi gerek kalitatif gerekse kantitatif analizler ile yapılabilir. Bu süreçte işbirliği kuruluşu analizler ışığında öne çıkan sektörleri değerlendirmek için UR-GE'ye uygunluk kriterlerini belirleyerek bu kriteri ağırlıklandırabilir. UR-GE projesinin başlatılacağı sektör ve ilgili küme belirlendikten sonra proje kapsamında yer alacak işletmelerin belirlenmesi gerekmektedir. UR-GE proje kapsamında yer alan faaliyetler genel amaçlı faaliyetler olmayıp, ürün yelpazesi ve segmentlerine göre belirlenecek faaliyetlerdir. UR-GE projelerinde yer alacak işletme sayısına ilişkin bir kısıtlama bulunmamakla birlikte başarı ile yürütülen UR-GE projelerinde yer alacak ideal işletme sayısının 15-30 arası olması önerilmektedir (KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, 2011:23).

2.2.1.2.2. UR-GE Projesinin İhtiyaç Analizi ve Desteği

İhtiyaç analizi, işbirliği kuruluşu tarafından sunulan proje başvurusu dosyasının kabul edilmesinden sonra UR-GE projesi kapsamında başlatılacak olan ilk faaliyettir. UR-GE projesi ile gerçekleştirilecek diğer tüm faaliyetler ihtiyaç analizi sonuçlarına göre belirlenir.

İhtiyaç analizi bir sürece bağlı olarak yapılır. Bu süreç, ihtiyaç analizi hizmet alımı şartnamesinin hazırlanması ile başlayıp, analiz ve ödeme belgelerinin bakanlığa sunumu ile sona erer.

Şekil 9. Kümelenmede İhtiyaç analizi süreci



Kaynak: KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım, 2011:34

UR-GE projelerinin ilk aşaması olan ihtiyaç analizi faaliyeti kapsamında, işletmelerin rekabet güçlerinin ve ihracat kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla, işletme sektör analizi, pazar analizi, değer – tedarik zincir analizi vb. yapılarak işletmelerin ihracat potansiyeli belirlenir, iş planı ve ihracat stratejileri hazırlanır ve projenin yol haritası belirlenir (Resmi Gazete, Sayı:28765, md.9). Bu kapsamda uygun görülen konularda eğitim ve danışmanlık program giderleri desteklenir. Eğitim ve danışmanlık giderleri ile program organizasyonuna yönelik faaliyet giderlerinin en fazla %75'i proje bazında ise 400.000 ABD Doları kadar karşılanır (Resmi Gazete, Sayı:28765, md.10).

UR-GE projelerinin ilk aşaması olan ihtiyaç analizleri kapsamında gerçekleştirilen, eğitim ve/veya danışmanlık programına katılan, aynı değer zincirinde yer alan birbirleri ile ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan işletmelerin uluslararası rekabet amacıyla birlikte düzenledikleri faaliyetlerin kümelenme anlayışı temelinde planlanması ve organizasyonu ile koordine edilmesine yönelik proje görevlilerinden en fazla iki uzman personelin istihdam giderlerinin en fazla %75'i desteklenir. Bu projelerde istihdam edilen uzman personelin her biri için proje süresince ve toplam üç yılı aşmamak üzere, ilgili işbirliği kuruluşunun emsal personeli bürüt ücreti tutarı kadar destek verilir (Resmi Gazete, Sayı:28765, md.11).

İşbirliği kuruluşu, ihtiyaç analizi kapsamında üniversite ve/veya danışmanlık şirketlerinden yapacağı hizmet alımı tutarının %75'i oranında desteklenmektedir. Bu kapsamda yalnızca "İhtiyaç Analizi Raporu" bedeli karşılanmaktadır (KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, 2011:34).

2.2.1.2.3. UR-GE Projelerinde Proje Yöneticisi ve İstihdam Desteği

Başvuru dosyası onaylanan UR-GE projesinin, koordinasyonu, proje faaliyetleri ve sektörel çalışmaların başarı ile yürütülebilmesi için proje yöneticisine ihtiyaç duyulmaktadır. Kümenin ve işletmelerin kabiliyetini genişleterek UR-GE projelerinde küme yöneticileri en fazla iki kişi olabilmektedir. Proje yönetimi faaliyetlerinin organize edilmesi gerekli raporlamaların yapılması ya da işletmeler arasında iletişimin kurulmasını gerçekleştirmekle beraber etkin bir proje yönetimi için ortak bir vizyon oluşturmalı, ölçülebilir hedefler koymalı ve mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Bu açıdan bakıldığında proje yöneticisi sadece projenin paydaşları arasında koordinasyonu sağlamakla kalmayıp, doğru kaynaklara, bilgiye ve araçlara ulaşmalı, işletmelerin/kümelerin bu araçlardan ve kaynaklardan en üst düzeyde yararlanmasını sağlamalıdır.

Başvuru dosyası onaylanan bir UR-GE projesinin koordinasyonu, proje faaliyetleri ve sektörel çalışmaların yürütülmesinden sorumlu olan proje yöneticisinin görev tanımı aşağıda belirtilmiştir (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:63);

- İhtiyaç analizi, eğitim danışmanlık, yurt dışı pazarlama ve alım heyeti gibi proje faaliyetlerinin hazırlanma sürecine katkı sağlamak ve belirlenen faaliyetlerin başarı ile uygulanması için gerekli tüm çalışmaları yürütmek,
- Projede yer alan işletmelerin ihracat pazarlarını çeşitlendirmek için yurt dışında ilgili işletmeler ve sektörel dernekler ile irtibata geçerek pazar geliştirme faaliyetlerini yürütmek,
- Proje kapsamında yer alan işletmelerin rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak alınacak hizmet süreçlerini yürütmek, en iyi hizmetin en uygun fiyata alınmasını sağlamak,
- UR-GE projesinin tanıtımına yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Proje faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik olarak ilgili sektör dernekleri, üniversite, kalkınma ajansları, ihracatçılar birliği gibi kurumlar ile ilişkileri geliştirmek,
- Sektörel trend ve gelişmeleri takip etmek,
- İşletmeler arasında güven ve işbirliği ortamını yaratacak faaliyetlerde bulunmak,
- İşletmeler ve işbirliği kuruluşu arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlamak,
- Sanayi – Üniversite – Kamu bağlantısını kurmak olarak sıralanabilir.

Proje faaliyetleri ve sektörel çalışmaların yürütülmesinden sorumlu olarak yukarıdaki görev tanımı yapılmış olan proje yöneticisinin taşıması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir (KOBİ işbirliği ve kümelenme projesi, 2011:63);

- Dört yıllık üniversite mezunu olmak,
- ÖSYM'nin yapmakta olduğu Yabancı Dil Sınavından (YDS) en az 80 puan veya ÖSYM tarafından belirlenen kriterlere göre eş değer bir yabancı dil puanı almış olmak,
- En az üç yıllık iş tecrübesine sahip olmak,

- Proje Yönetimi, küme yönetimi, organizasyon ve iletişim becerileri ile sektör, bölge ve dış ticaret alanında deneyim sahibi olmak,
- Seyahat engeli olmayıp yurt dışı seyahati yapabilecek durumda olmak,
- Ofis programlarına hâkim olmak,
- Araştırma ve analiz yeteneğine sahip olmak,
- Raporlama bilgi ve yeteneğine sahip olmak olarak belirlenmiştir.

Proje yöneticisine ilişkin önemli hususlar içinde küme oyuncuları / işletmeler arasında ihracat odaklı işbirlikleri geliştirilmesinde kolaylaştırıcılık rolü yer almaktadır. Proje yöneticisi başta Ekonomi Bakanlığı olmak üzere proje kapsamında yer alan işletmeler arasında, proje dışında / küme dışında yer alan aktörler ile de işbirliği ağları kurulmasında kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle UR-GE proje yöneticisi aynı zamanda küme girişimi veya küme yöneticisidir.

Yukarıda görev tanımı yapıлып, niteliklerinin belirtildiği UR-GE projesi kapsamında, proje yöneticisi olarak görev yapacak yöneticiye, yönetici istihdam desteği kapsamında proje süresince aylık bürüt ücretinin %70 oranında destek sağlanmaktadır. (2010/8 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, Md.11).

2.2.1.2.4. UR-GE Projelerinde Eğitim Faaliyetleri ve Desteği

İhtiyaç analizi sonucunda belirlenen alanlarda, işletmelerin rekabet gücünü geliştirmek ve ihracata yönelik kapasitelerini arttırmak amacıyla verilebilecek eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. Teorik ve uygulamalı olarak UR-GE projesi kapsamında yer alan ilgili işletme işgörenlerine gerekli bilgi, beceri ve donanımı kazandırmak amacıyla eğitimci şirket veya üniversitelerden alınan eğitim hizmetleridir. İhtiyaç analizi faaliyetinden sonra başlatılan eğitimler işletmenin birçok alanda bilgi ve beceri kazanmasını sağlamaktadır. Eğitim faaliyetleri aynı zamanda, işletmelerin proje süresinde gerçekleştirilecek ihracat odaklı çalışmalarını başarılı bir şekilde yönetmelerinde alt yapı sağlayan uygulamalı bir aşamadır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:75).

Eğitim faaliyetleri ile proje kapsamında yer alan işletmelerin ihtiyaç duyduğu ortak eğitim başlıklarında eğitimler verilmektedir. Bu faaliyet kapsamında dzenlenebilecek başlıca eğitim konularını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:78);

- Kümelenme ve işbirliği,
- KOBİ'ler için girişimcilik,
- Proje yönetimi,
- Markalaşma,
- Stratejik yönetim,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Kurum kültürü ve kurumsallaşma,
- Pazarlama yönetimi,
- Uluslararası pazarlama ve elektronik ticaret,
- Dış ticaret yönetimi,
- Yeni rn geliştirme,
- Bilgi ve iletişim teknikleri,
- Finansal yönetim ve risk yönetimi,
- Kalite ve verimlilik.

Eğitim faaliyetleri harcamaları için faaliyet başına parasal bir st limit bulunmamakla birlikte, proje kapsamında gerçekleştirilecek ihtiyaç analizi, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin toplamının %75'i desteklenir ve ortak st limiti 400.000 ABD Dolarıdır (Resmi Gazete, Sayı:28765, md.10).

2.2.1.2.5. UR-GE Projelerinde Danışmanlık Faaliyetleri ve Desteği

Danışmanlık faaliyetleri, ihtiyaç analizi ile tespit edilen alanlarda gerek işletmelerin gerekse kümenin kapasitesinin tanınırlığını ve rekabet gücünü geliştirmek

amacıyla verilen hizmetleri kapsamaktadır. Tebliğde danışmanlık başlıkları ile ilgili bir çerçeve belirlenmiş olmakla beraber, ihtiyaç analizinde yapılan tespitler doğrultusunda danışmanlık konuları belirlenebilir. Danışmanlık faaliyetleri konuları önemli ölçüde eğitim faaliyetleri konuları ile paralellik göstermektedir (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:98).

Danışmanlık faaliyetleri teorik ve uygulamalı olarak UR-GE projesi kapsamında yer alan ilgili işletme işgörenlerine gerekli bilgi, beceri ve donanımı kazandırmak amacıyla gerçekleştirilebileceği gibi küme girişimlerini ve/veya işletmelerin yer aldığı kümeyi güçlendirmek amacıyla da verilebilir. Proje kapsamında gerçekleştirilecek danışmanlık faaliyeti sayısı için üst limit yoktur. Danışmanlık faaliyeti için faaliyet başına parasal bir limit bulunmamakla birlikte proje kapsamında gerçekleştirilecek ihtiyaç analizi, eğitim ve danışmanlık faaliyetleri için üst limit 400.000 ABD Dolarıdır (2010/8 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, Md.10).

2.2.1.2.6. UR-GE Projelerinde Yurtdışı Pazarlama Faaliyetleri ve Desteği

UR-GE projesi kapsamında yer alan işletmelerin dış pazarlar hakkında bilgi edinmeleri, potansiyel alıcılarla iş görüşmeleri yapmaları, uluslararası rekabet ve ihracat potansiyellerini arttırmak amacıyla işbirliği kuruluşu önderliğinde yurt dışında gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Yurtdışı pazarlama faaliyetleri gerek işletmelerin gerekse kümelerin uluslararasılaşması için kullanılacak en etkin araçlardan biridir. Uluslararasılaşma, proje katılımcısı işletmeleri için önemli Pazar bilgileri edinmenin yanında işbirlikleri için potansiyel ortaklara ulaşılmasını sağlamaktadır. Yurtdışı pazarlama faaliyetlerinin başarı ile uygulanabilmesi ve hedeflenen sonuca ulaşabilmesi için bu faaliyetler öncesinde ön heyet çalışması yapılmalıdır. Faaliyetlerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için faaliyet öncesinde çalışmalar yürütmek üzere işbirliği kuruluşu veya proje ortağı işbirliği kuruluşu çalışanları olan iki temsilci tarafından hedef pazara yönelik bir heyet oluşturulmalıdır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:118).

UR-GE projelerinin ihtiyaç analizi, eğitim ve/veya danışmanlık programına/programlarına katılan işletmelere yönelik olarak işbirliği kuruluşunca, Bakanlık koordinasyonunda proje bazlı yurtdışı pazarlama programları (ortak Pazar araştırmaları, Pazar ziyaretleri, küme tanıtım faaliyetleri, ticaret heyetleri, yurtdışı fuar ziyaretleri, eşleştirme vb. organizasyonlar) veya yurtdışındaki alıcı firmaların Türkiye'den alım yapmaları için proje bazlı alım heyeti programları kapsamında düzenlenen on adet yurtdışı pazarlama programı için her bir program bazında 150.000 ABD Doları kadar destek sağlanmaktadır (2010/8 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, Md.13).

2.2.1.2.7. UR-GE Projelerinde Alım Heyeti Faaliyetleri ve Desteği

Alım heyeti faaliyeti, ihracatımızın artırılması, yeni pazarlar bulunması, ülkemizin ekonomik ve ticari açıdan tanıtılması ve yurt dışındaki alıcı işletmelerin Türkiye'den alım yapabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Faaliyet kapsamında; yurtdışından ithalatçı işletmelerin yetkilileri, kurum ve kuruluş temsilcileri ile basın mensupları davet edilerek, proje kapsamında yer alan işletmeler ile ikili iş görüşmeleri gerçekleştirmeleri, meslek kuruluşlarını ziyaret etmeleri, ilgili tesisleri yerinde görmeleri ve ülkemizde düzenlenen fuarları ziyaret etmeleri amaçlanmaktadır. Alım heyeti faaliyeti, yeni ihracat bağlantılarının kurulması ve mevcut olanların geliştirilmesi için kullanılacak en önemli faaliyetleri oluşturmaktadır. Alım heyeti faaliyeti ile proje katılımcısı işletmeler yeni işbirlikleri olanaklarına, ürünlerini ithalatçısı işletmelere tanıtma ve yeni pazar bilgilerine erişim fırsatını yakalar (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:145).

Alım heyeti faaliyetleri kapsamında yer alıp destek gören faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2011:147);

- Küme tanıtım faaliyetleri,
- İkili iş görüşmeleri,
- Meslek kuruluşları ziyaretleri,
- Fabrika tesis, mağaza ziyaretleri,

- Ülkemizde düzenlenen fuar ziyaretleri.

Alım heyeti faaliyeti için görevlendirilen (işbirliği kuruluşu çalışanı veya proje ortağı işbirliği kuruluşu çalışanı) iki kişiye ait ulaşım ve konaklama giderleri destek kapsamındadır. Bir UR-GE projesi kapsamında en fazla on adet alım heyeti faaliyeti gerçekleştirilebilir. Yurtdışındaki alıcı firmaların Türkiye'den alım yapmaları amacıyla düzenlenen alım heyeti programları için ise her bir program bazında 100.000 ABD Doları kadar, ulaşım, konaklama, seminer, konferans, ikili görüşme, görsel ve yazılı tanıtım, halkla ilişkiler hizmetleri kapsamında yer alan giderlerin en fazla %75'i karşılanmaktadır (2010/8 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, Md.13).

2.3. ONUNCU BEŞ YILLIK PLAN DÖNEMİNDE KÜMELERE İLİŞKİN OLARAK UYGULANMASI AMAÇLANAN POLİTİKALAR (2014-2018)

Daha önceki plan dönemlerinde bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edilebilirlik alanında; merkezde ve mahallinde kurumsal yapılar oluşturulmuş eyleme dönük muhtelif programlar uygulanmıştır. Bu kapsamda merkezi düzeyde Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi kurulmuş, bölgesel düzeyde yirmi altı kalkınma ajansı ve bunlar bünyesinde seksen bir ilde yatırım destek ofisleri faaliyete geçirilmiştir. Tüm ülke için bölgesel gelişme planları hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Kalkınma ajansları, bölgenin rekabet gücüne katkıda bulunan kapsamlı mali ve teknik destekler vermeye başlamıştır. Onuncu kalkınma planı döneminde son yıllarda elde edilen kazanımların artarak sürdürülmesi, sahip olduğumuz ekonomik potansiyelin en üst seviyede değerlendirilerek toplumsal faydaya dönüştürülmesi için yapısal reform sürecinin devam etmesi amaçlanmaktadır (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:27).

Plan döneminde, uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yeni sektörler, ürün ve markalar ortaya çıkarılacak, Ar-Ge ve yenilik programları hayata geçirilecektir. Yenilik sistemi, kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan

bir yapıya kavuşturulacaktır. Başta enerji ve imalat sanayi olmak üzere tüm sektörlerde, doğal kaynakların etkin kullanımını ve çevresel bozulmanın önlenmesini sağlayacak temiz teknolojiler ile katma değeri yüksek yeşil ürünler geliştirilmesine yönelik Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri desteklenecektir (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:98).

Savunma sanayi rekabetçi bir yapıya kavuşturulacaktır. Savunma sistemleri ve lojistik ihtiyaçların özgün tasarıma dayalı olarak ülke sanayisi ile bütünleşik ve sürdürülebilir bir şekilde karşılanması, uygun teknolojilerin sivil amaçlı kullanımı ile yenilik oranının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması sağlanacaktır. Belirli savunma sanayi alanlarında ağ ve kümelenme yapıları desteklenecektir (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:104).

KOBİ'ler küreselleşmeden kaynaklanan yüksek rekabete ayak uydurma, yeterli sermayeye sahip olma, yenilikçi projeler üretme, ortak iş ve proje geliştirme gibi modellerin tanıtılması ve ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar yoluyla geliştirilecektir. KOBİ'lerin hem kendi aralarında hem de büyük işletmeler, üniversiteler ve araştırma merkezleriyle işbirliği halinde daha organize faaliyetler göstermeleri ve kümelenmeleri desteklenecektir (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:106).

Plan döneminde rekabet edilebilirlik politikaları, bölgelere göre farklılaştırılarak geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bölgesel yenilik stratejileri hazırlanmış, üretim ve ihracatta değer zincirlerinin organizasyonu işbirlikleri ile geliştirilen kümelenme modeli, merkezi ve bölgesel düzeyde desteklenmeye başlanmıştır. Yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmeti sağlayarak yerel kurumsal kapasite, kalkınma ajansları bünyesinde oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak bölgelerin rekabet edilebilirliklerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesine karar alma ve uygulamalarında katılım ve yerindeliğin güçlendirilmesine, kurumlar arasında koordinasyonun artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:141).

Kümelenme bölgelerinde fiziki alt yapının geliştirilmesi amacıyla;

- Ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi ve çeşitlendirilmesi,
- Finans kuruluşlarının iş ve işlemlerinin daha hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayacak iletişim alt yapısı geliştirilecek,
- İstanbul'da finansal kümelenme alanlarına yönelik olarak enerji ihtiyaçlarının karşılanması, sosyal alanlarının ve rekreasyon alanlarının geliştirilmesi konusunda çalışmaların yapılması ve gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:179).

Yenilikçiliğin ve girişimciliğin desteklenmesi amacıyla (Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s:193);

- Finansmana erişimi arttırmak amacıyla girişim sermayesi ve bireysel katılım sermayesi imkânları geliştirilecek,
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin (TGB) öncelikli sektörlerde odaklanması sağlanacak,
- Hızlandırıcı ve kuluçka merkezlerinin kurulması ve mevcutlarının geliştirilmesi sağlanacak,
- Kümelenme çalışmalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

Onuncu beş yıllık kalkınma planında da yenilikçiliğin ve girişimciliğin desteklenmesi amacıyla, ağ ve küme oluşumları ve oluşan kümelerin desteklenmesine büyük önem verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEPE YÖNETİMİ VE TEPE YÖNETİCİLERİNİN ÖZELLİKLERİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNİN SEÇİMİNE ETKİLERİ

1. TEPE YÖNETİMİ KAVRAMI

21.yy da değişim bütün alanlarda bir ivme kazanmıştır. Özellikle ekonomik ve teknolojik değişimler bütün işletmeleri yepyeni bir meydan okumayla karşı karşıya bırakmıştır. Birbirinden çok farklı yapısal özelliklere sahip olan sektörlerin hemen hepsi aralarındaki farklılıklardan nerdeyse bağımsız olarak yeni koşullara uyum sağlama sorunu ile başa çıkmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler değişimin meydan okumasına çok farklı düzeyde cevap vermektedirler (Özkara ve Taşçı, 1997:136). Değişim; üretim anlayışından, pazarlama modellerine, insan kaynaklarına bakış açısından, teknoloji geliştirmeye, işletmeler arası iş birliklerine, bölgesel avantajların kullanımını sağlayacak oluşumların desteklenerek kümelerin oluşturulmasına kadar çok çeşitli alanlarda etkili olmuştur.

Değişimi önceden algılayarak değişimin getireceği oluşumlardan yararlanmayı sağlayacak politikaların oluşturulması ve stratejilerin geliştirilmesi, işletme açısından önem taşımaktadır. Ortaya çıkan gelişmelerin algılanması, gerekli politikaların saptanması ve stratejilerin geliştirilmesi, işletmenin yönetim sisteminin başarısını ortaya koyar. İşletmelerin yönetim sistemini belirleyen temel faktörlerin başında tepe yönetimi gelmektedir. Tepe yöneticisinin nitelikleri işletmenin başarılı olmasına neden olacak rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede işletmelerin yönetim sistemlerinde genel olarak tepe yöneticilerinin hayati bir öneme sahip oldukları görülmektedir (Amabile, 1998:123).

Küreselleşen dünyanın her yanında etkileri gözlenen değişim süreci yönetim anlayışı ve teknolojilerinde de önemli ölçüde değişmelere yol açmıştır. Hızlı değişim sürecinden geçen işletmelerin başarılı bir biçimde yönetilmesi için gerekli yönetsel özellikler de hızlı değişim göstermiştir. İşletmenin başarı göstergeleri karlılıktan büyümeye ve müşteri doyumuna doğru değişirken, yöneticileri de girişimci olan “patrondan” profesyonel yöneticilere doğru değişim göstermiştir (Özkara ve Taşçı, 1997:136). İşletmelerin bu değişim süreçlerine hazırlanıp uyum sağlayabilmeleri ve

başarılı olabilmeleri tepe yönetimin geliştireceği politika ve stratejilere bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

İşletmelerin yaşanan değişim süreçlerindeki olumsuzluklardan kaçınabilmek ve bu süreci fırsata çevirebilmek için yönetim sistemlerini yeniden gözden geçirmek ve değişimlere uyum sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılması tepe yönetiminin önemini arttırmıştır.

Tepe yönetimi farklı kaynaklarda aşağıda ifade edildiği gibi farklı tanımların yapıldığı görülmektedir;

- Tepe yönetimi örgütten en üst düzeyde ve bütünsel anlamda sorumlu olan ve yetkili yöneticilerden oluşan yönetim kademesidir (Özutku ve Çetinkaya, 2010:223).
- Tepe yönetimi örgütün uzun vadeli stratejik olarak varlığını sürdürme, büyüme ve bütünsel etkinlik ve verimlilik sorunlarının çözümlendiği ve örgütün tüm paydaşları ile iletişimin kurulduğu bir kademedir. Bu kademedeki yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında, paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratma, örgüt kültürünü şekillendirme, örgütü hızlı değişimlere uyarlama, işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerini güçlendirmedir (Bateman ve Snell, 1999:200).
- Tepe yönetimi örgütün yönünü belirleyen ve tüm örgüt paydaşlarını etkileyen politikaların oluşturulup uygulanmasıdır (Robbins ve Decenzo, 1998:8).

Yukarıdaki tanımların içerdiği unsurlar açısından günümüzde tepe yönetimi tekrar tanımlanacak olursa; “İşletmeleri başarılı kılacak temel amaç ve hedefleri saptayan, bu amaç ve hedeflere ulaştıracak politikaları oluşturan, strateji geliştiren ve bunların uygulanması konusunda karar veren, uygulama sonuçlarını analiz edip değerlendiren ve sapmalar varsa revize edilmesi olarak tanımlanır ve bu işlerin yapılması ile sorumlu yönetim kademesinde yer alan kişi ve/veya grup tepe yönetimi olarak isimlendirilir”.

İşletmelerin tepe yönetiminin yapısı ve performansı konusu günümüzde önem kazanmıştır (Haleblian ve Finkelstein, 1993:844). Tepe yönetimi, işletmenin stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli görevler üstlenir. Genellikle işletmenin tepe yönetiminin başarısı, işletmenin başarısı ile doğrudan ilişkilidir (Lohrke ve Bedeian, 2004:64).

Tepe yönetiminin çevresel faktörlerden olumlu veya olumsuz yönde etkilendiği (Daft ve Weick 1984; Sucliffe 1994; Thomas 1993; Thomas ve McDaniel 1990), bu etkilenmelerin bilişsel düzeylere göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Dollinger 1984; Hendrick 1990; Tuckman 1964). Tepe yönetiminde görev alan yöneticilerin, iç çevre ve dış çevre faktörlerinden önemli ölçüde etkilendikleri (Ford 1985; Ford ve Baucus 1987), kişisel çıkarlar yerine hissedarların çıkarlarını göz önünde bulundurarak karın maksimize edilmesinde yol gösterici oldukları gözlemlenmiştir (Eisenhardt 1989; Jensen ve Meckling 1976; Walsh ve Seward 1990).

Tepe yöneticilerinin stratejik kararları alma ve uygulama kapasitesi konusunda değişik nitelik ve özellikleri bulunmaktadır (Finkelstein 1992; Pfeffer 1981; Priem 1999). Fonksiyonel kararların alınmasında ve uygulanmasında tepe yöneticilerinin önemli rolleri olduğu saptanmıştır (Amason 1996; Dess 1987; Dess ve Origer 1987; Janis 1972; Priem 1990). Tepe yöneticileri sosyal ve beşeri ilişkilerinin olumlu etkileriyle işletmenin potansiyel stratejik varlıklarını temsil ederek rekabet avantajı elde etmede önemli bir işlevi yerine getirirler (Adner ve Helfat 2003; Holbrook 2000; Pandit 2000; Tripsas ve Gavetti 2000; Volberda ve Baden-Fuller 1998).

Küreselleşme süreci ile birlikte ortaya çıkan gelişmeler, yapılan bilimsel çalışmalar, geliştirilen yeni yöntem ve süreçler, çevre koşullarının değişmesi, yeni yöntem ve tekniklerin uygulanmasını işletmelerin faaliyet ve etki alanlarının dünya yönelimli olarak planlanması ve uygulanmasını gerektirmektedir. Ortaya çıkan bu gelişmeler işletmelerde kullanılan yönetsel unsurlarda da değişimi zorunlu kılmıştır. Tepe yöneticisinin başarısı, geleceği önceden algılayabilme, gelecekte ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanmak için strateji geliştirme, ortaya çıkacak muhtemel

olumsuzluklara karşı önlem alabilme konusundaki yeteneğine ve bu konudaki farkındalığına bağlıdır (Daft ve Weick, 1984: 284).

1.1.TEPE YÖNETİMİNİN KONFIGÜRASYONU

Dünyada tepe yönetiminde yöneticisi olarak görev yapan yöneticilere çeşitli isimlerin verildiği görülmektedir. Tepe yönetiminde yönetici olarak, yönetim kutulu başkanı ve üyeleri, CEO, Genel Müdür, Girişimci, Patron, Direktör ve benzeri unvanlar ile görev yapan tepe yöneticileri bulunmaktadır.

Ülkemizde tepe yöneticilerini ifade eden Dünya’da kullanılan unvanlara eşdeğer Türkçe unvanların yanında İngilizce unvanlar da kullanılmaktadır. Çoğu kez aynı unvanların farklı örgütlerde farklı anlamlar taşıdığı da görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte işletmelerin uluslararası boyutta faaliyet göstermeleri, yabancı ortaklarla iş birliğine gitmeleri ile işletmelerin dünyadaki gelişmelerden etkilenmesini ortaya çıkarmıştır. Diğer yandan çok uluslu işletmelerin küresel boyutta faaliyetlerinin artması bu işletmelerin uyguladığı yönetim tekniklerinde dünyada benimsenip uygulanmasına yol açmıştır. Tepe yöneticilerini ifade eden birçok unvan literatürde yer almış ve işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde işletmelerde kullanılan tepe yönetimine ilişkin çok sayıda yönetsel unvan bulunmaktadır (Koçel,2005:58).

Birçok durumda işletmeler başlangıçta küçük işletme olarak girişimciler veya patron olarak ifade edilen kişiler tarafından kurulurlar. Büyüme süreci içine girdiklerinde yeni tüzel kişilikler kazanmak amacıyla bu konuda düzenlemeleri ortaya koyan Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümlerine uygun davranarak kanun hükümleri yerine getirmek zorunda kalırlar. Bu nedenle tüzel kişiliğe sahip olan ticaret işletmelerinin kurulması ve yönetilmesinde yasal zorunluluklarının yerine getirilmesi gerekir. Bu nedenle işletmelerin TTK’da yer alan Kolektif, Komandit, Limited veya Anonim Şirket statüsünde tüzel kişiliklerinin oluşturulup kurulma zorunluluğu ortaya çıkar. TTK hükümlerine göre, farklı tüzel kişiliğe sahip olan işletmelerde farklı yönetim ve karar mercileri vardır. Ancak en geniş ve en karmaşık kapsamı ile Anonim

Şirketlerde, işletmenin nasıl yönetileceği ve karar mercilerinin neler olacağı ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir. Bu nedenle çalışmamızda Anonim Şirketlerinin Yönetim Kurulunun, Yönetim Kurulu Başkanının yetki ve sorumlulukları özellikle ele alınıp incelenmiştir.

“Genel Müdür” unvanı çok uzun yıllar boyunca geleneksel anlamda bütün örgütlerde tepe yöneticisini tanımlarken, günümüzde bu unvanın anlamı ve taşıdığı önem sektörden sektöre, örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Bolat,2008:15). Çok uzun yıllar boyunca kabul görerek kullanılan “Genel Müdür” unvanı ile birlikte, tepe yönetiminde görev yapan yöneticileri tanımlayan Yönetim Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Başkanı, CEO, Başkan, Direktör gibi çok sayıda yönetsel unvanlar kullanılmaya başlanmıştır. Bu unvanların kullanılması konusunda genel bir tanımlamamanın olmaması nedeni ile büyük ölçüde kavramsal karmaşayı da beraberinde getirmiştir. Çalışmanın bu bölümünde de karmaşayı bir yönüyle açıklığa kavuşturmak amacıyla tepe yönetiminde görev alan yöneticilerin unvanları, görev yetki ve sorumlulukları ele alınacaktır.

1.1.1. Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri

İşletmelerde stratejik kararların alınması Yönetim Kurulu düzeyinde gerçekleşmektedir (Judge ve Zeithaml, 1992:766). Yönetim kurulu, yapısı gereği işletmelerde yürütme organıdır. Yürütme organı karar organının aldığı kararları icra eden, üçüncü şahıslarla tüzel kişi adına faaliyette bulunan organdır (Karaege, 2012:70).

Yönetim kurulu toplantıları, sorgulanmaya ve tartışılmaya açık bir şekilde yapılır. Yönetim kurulu başkanı tarafından yönlendirilen organizasyon, sürekli iyileşme sürecine sahiptir. Yönetim kurulu başkanı tarafından yönetilen bu kurul, yönetim kurulu başkanına kanunla verilmiş yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken icra kurulu başkanı işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştıracak her türlü kararı alma ve işletmeyi tüm olarak temsil etme yetkisine sahip bir tepe yönetimidir (Koçel, 2005:147).

Yönetim Kurulu kendilerine verilen yetkinin ve ilgili yasa ve yönetmeliklerin sınırları çerçevesinde işletmeyi etkileyen temel stratejik kararların verilmesinden sorumludurlar. Yönetim kurullarının görevleri; CEO'yu seçmek, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve gerektiğinde değiştirmek, işletmenin stratejik yönünün ve finansal performansının belirlemek ve işletmenin etiksel sosyal sorumluluğa sahip olarak ve yasal biçimde yürütülmesinin garanti altına alınması olarak sayılır (Bolat,2008:16).

Anonim Şirketin esas sözleşmesiyle atanmış veya genel kurul tarafından en çok üç yıl süre ile görev yapmak üzere seçilmiş bir veya birden fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur (TTK Md:359). Yönetim kurulu Anonim Şirketlerin zorunlu ve en önemli organlarından biridir. Yönetim kurulunun icracı ve icracı olmayan üyeleri olabilir. Bu kurulda esasen işletmenin strateji ve politikaları belirlenmekte ve böylelikle işletmenin geleceği için hayati öneme sahip kararlar alınmaktadır. AB Ülkelerinin hukuk sistemlerinden alınarak uygulanan bu kural işletmelerin yönetiminde esneklik ve kolaylık sağlayacağı ve özellikle topluluk oluşturulmasında ve kurumsallaşmada hatta profesyonelleşme ile bölünmede yararlı olması düşünülmüşdür (Demirel, 2014:14). Yönetim kurulu yasal olarak işletmenin konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir (TTK Md.374).

Yönetim kurulu kendi arasından bir başkan seçer. Seçilen bu başkan yönetim kurulu başkanı olarak isimlendirilir. Yönetim kurulu ve başkanı ana karar mekanizmalarıdır (Bantel ve Jackson, 1989:107). Yönetim kurulu başkanı yönetim piramidinin zirvesi olarak görülmektedir (Davis ve Ussem, :2001:239).

Yönetim kurulu başkanının rolü, geçmişten günümüze olumlu yönde sürekli olarak değişerek gelmiş bir kavramdır. Yönetim kurulu başkanının insancıl ilişkileri ve liderlik yetenekleri, etkin iletişim yeteneği, empati ve değişen koşullara uyumu yeteneği giderek önem kazanmaya başlamıştır. Başarılı bir yönetim kurulu başkanı, iyi bir dinleyici ve insanları tanıyan, yönetim kurulunun performansını dolayısıyla işletmelerin başarısını arttırmaya çaba gösteren bir özelliğe sahip olması

gerekmektedir. İşletmede üst düzey yönetici olarak fiilen görev yapan ve aynı zamanda yönetim kurulunda görev alan kişiler “icracı” üyeleri, bunların dışındakiler ise “icracı olmayan” üyeleri ifade etmektedir. Dolayısıyla icracı olmayan üyeler, mevcut durumda işletme yönetim kurulundaki görevleri dışında işletme içinde başka bir görevi bulunmayan üyeleri ifade etmektedir (Demirel, 2014:7).

Başarılı bir yönetim kurulu başkanı, işletmeyi değil yönetim kurulunu yönetir, açık ve destekleyici bir yönetim tarzı ve net bir işbölümü geliştirerek icra kurulu başkanı ile olumlu bir çalışma için işbirliği içerindedir. Yönetim kurulu başkanı, ilham ve heyecan veren bir liderlik uygular ve objektif bir mentor ve rehber olarak tepe yönetiminin stratejisini hayata geçirmesini sağlar. Ayrıca yönetim kurulu olarak güçlü bir performans ortaya konmasını sağlamak da yönetim kurulu başkanının temel görev ve sorumlulukları arasındadır. Yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı ile uyum içerisinde çalışır. İcra Kurulu Başkanının gereksinimlerine duyarlıdır. Yönetim kurulu başkanı İcra Kurulu Başkanına rehberlik yapar ve İcra Kurulu Başkanının strateji konusundaki öncelikli sorumluluğunu yerine getirmesindeki sürece katkı yapar (Mükemmel Bir Yönetim Kurulu Başkanı Olmak İçin Gerekenler, 2009:7).

Anonim şirket statüsündeki işletmelerde işletmenin sahipleri işletmenin hisse senetlerinin sahibi olan ortaklardır. Hisse senedi ortaklık hukukunu temsil eden bir belgedir. Bu belgeye sahip olan işlemeye ortaklık hak ve sıfatı kazandırır. Bu nedenle işletmenin yönetimine katılma ve oy kullanma gibi temel bir hakkı elde ederler. Hisse senedini elinde bulunduran ortakların bu hakkı yanında işletme faaliyetlerinden bilgi alma, kardan pay alma, işletmenin tasfiye varlıklarından pay alma, rüçhan hakları gibi diğer hakları da bulunmaktadır. Anonim şirket statüsünde işletmelerin çok sayıda ortağı bulunduğu için bu ortaklıkların yalnızca belirli sayıdaki ortakları işletmenin yönetimini gerçekleştirir. Hisse senedi sahipleri yasadaki öngörüldüğü şekliyle belirli sayıdaki ortağı işletmenin yönetiminden sorumlu olarak seçer (TTK Md:359 Resmi Gazete 14 Şubat 2011, Sayı:27846).

Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sıralanır (TTK Md.375);

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulmasıdır.

İşletmenin tepe yöneticilerinden bazıları yönetim kurulunda yer alırlar. Bunlar iç yöneticiler olarak isimlendirilirler. Kurulun dışından gelen üyeler ise dış yöneticiler olarak adlandırılır ve bunlar kurula başka örgütlerden katılan yöneticilerdir. Yönetim kurulu işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacı ile içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir (TTK Md.366).

İşletmenin Tepe Yönetiminin konfigürasyonunda yer alan Yönetim Kurullarının, işletme yönetim sistemi içerisindeki temel özelliklerine bakıldığında üç farklı yönetim kurulu yapısının olduğu görülmektedir. Bunlar in-aktif, reaktif ve pro-aktif yönetim kurulları şeklinde değerlendirilebilir (Pehlivanlı, 2011:2).

1.1.1.1. İn-Aktif Yönetim Kurulları

Bu tür yönetim kurullarının işletme yönetim sistemi içerisinde sadece adının olduğu görülmektedir. Hiçbir şekilde işletmenin yönetim ve operasyonel modeline

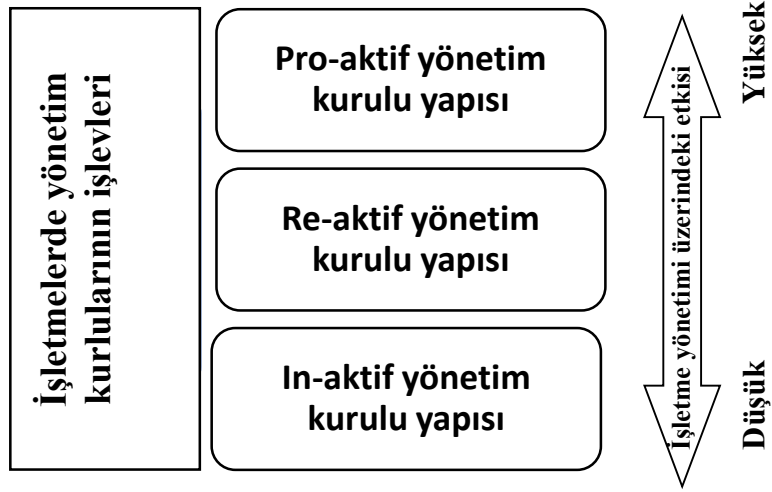
müdahale etmemektedir. Bu tür yönetim kurulları daha çok formaliteyi yerine getirmek için kurulmuş ve daha çok güdümlü çalışma biçimine sahiptir. Bütün kararları domine eden bir üst düzey yönetici veya işletme hissedarı vardır (Wallick ve Wimmer, 2013:3). Yönetim kurulu da daha çok bu kişiler ne istiyorlarsa o şekilde kararlarını almaktadırlar. Yönetim kurulunun bu tür yapılarda sisteminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi noktasında herhangi bir etkisi yoktur. Bu yöneticilere genel olarak yüksek huzur hakkı ödenir ya da hiçbir şekilde huzur hakkı ödenmez (Uluçam, 2007:6).

1.1.1.2.Re-Aktif Yönetim Kurulları

İşletmelerin yönetiminde rol oynayan diğer bir yönetim kurulu yapısı ise reaktif olarak faaliyet gösterenlerdir. Bunlar daha çok işletmede herhangi bir önemli sorun ortaya çıktığında yönetime müdahale etme gereksinimi duyarlar (Aydoğan, 2014:60). Genel olarak yönetim kurulu yapısı bu tür modellerde tepkisel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. İşletmelerin önemli bir kısmındaki yönetim kurulları bu model ile çalışmaktadır. İşletme ile ilgili bir sorun ortaya çıktığı zaman müdahale eden ve çözüm bulmaya çalışan bu yaklaşım küresel düzeyde işletme yapılarını etkileyen rekabetçi iş piyasalarında çok fazla etkili olan bir model değildir (Gold ve Hahn, 2011:20).

İşletmelerin daha çok çevresel koşullardan etkilendikten sonra piyasalardaki gelişmelerden haberdar olduğu bir yapıdır. Bu nedenle sistemin gelişmesine olanak sağlayacak bir yapı değildir. Bir işletmede veya yapıda yönetim kurulunun reaktif olmasının nedenlerine bakıldığı zaman özellikle kurulun oluşum biçimi ve üye seçme süreçleri etkin olmadığı zaman rekabetçi bir kurul yapısı ortaya çıkmamaktadır (Pehlivanlı, 2011:8).

Şekil 10. İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapılarının Etki Düzeyleri



Kaynak: KASIMOĞLU, M., Küresel Piyasalarda Şirketlerin Rekabetçi Yapılanması İçin 3D Yönetimi, ASOMEDYA , 2013:24

1.1.1.3.Pro-Aktif Yönetim Kurulları

İşletmelerin yönetiminde karşımıza çıkan diğer önemli bir model ise pro-aktif yönetim kurullarıdır. Bu yönetim kurulları işletmenin değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında daha etkin ve aktif olmasını sağlayan bir modeldir. Bu nedenle yönetim yaklaşımı daha çok problemleri önleyici ve önceden öngörme şeklindedir. Özellikle icra kurulu başkanı ya da CEO gibi yöneticilerin daha etkin ve etkili çalışmasına katkı sağlarlar. Bu tür yönetim kurulları temel olarak CEO'nun faaliyetlerini denetleme ve değerlendirme rolü de üstlenirler (Türk ve Bekiş, 2011:78). Bu nedenle işletmelerin hatalı yönetimini de önceden engellemiş olurlar. Diğer yönetim kurullarında bu tür etkin müdahale ve denetim modelinin pek fazla işlemediği görülmektedir. Bu nedenle özellikle pro-aktif model ve özelliklerinin işletmeler tarafından iyi bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Halldórsson, 2009:83). Özellikle iyi yönetilen ve etkin yönetim sistemine sahip olan organizasyonlarda genel olarak güçlü bir yönetim kurulu modelinin olduğu görülmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003:150).

1.1.2. Chief Executive Officer (CEO)

CEO, günümüzde sık karşılaşılan yönetsel bir unvandır. ABD’de genellikle örgütün büyüklüğü ve yapısı ne olursa olsun en yüksek yetki makamına sahip kişi genellikle CEO ünvanını kullanmaktadır (Haleblian ve Finkelstein, 1993: 848). Bu terimin Türkiye’de tam karşılığı olmamakla birlikte Murahhas Yönetici olarak da kullanılabilir. CEO bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan tepe yöneticisini ifade eder. Kişisel olarak yöneticiler kuruma ve işletme ortaklarına karşı örgütsel performanstan sorumludurlar. CEO Yönetim Kurulu tarafından seçilir ve iş başına getirilir (Bolat,2008:16). CEO (Chief Executive Officer), yönetim kurulundan aldığı hedefi gerçekleştirmek için strateji oluşturup ve bu stratejileri uygulamaya koyan; şirketin bugününü yönetirken gelecek planlarını da yapan ve aynı zamanda da yönetim kuruluna hesap veren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca CEO “yöneticilerin yöneticisidir”. Ülkemizde büyük işletmelerde yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki bağlantıyı kuran kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. (Aksoy, 2003:1).

CEO’lar baskılı ortamlarda bilgi akışını yüksek hızlarda sağlama eğilimindedirler (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988:737). Baskın CEO, Bir diğer CEO’nun veya diğer ekip üyelerinin aldığı kararlarla aykırı fikirlere sahip olmayabilmektedir (Hambrick ve D’Aveni, 1992:1445). Demografik özellikler göz önünde bulundurulduğunda istikrarlı olan ekonomik ortamlarda tecrübeli CEO’ların aldığı kararlar işletmeye daha fazla karlılık sağlayabilmektedir (Haleblian ve Finkelstein, 1993: 857).

İşletmenin tepe yöneticilerinden olan CEO’lar bazı durumlarda yönetim kurulu üyesi hatta yönetim kurulu başkanı olarak da görev yapabilmektedirler. İşletmelerde bu durum ikilik (duality) olarak ifade edilir (Linck ve Metter, 2008:311). Tepe yöneticisinin CEO ve yönetim kurulu üyeliği görevinin birbirinden ayrılıp ayrılmayacağı konusu önem taşımaktadır (Anne ve Williams, 2003:469). Tepe yönetimi hem CEO hem de yönetim kurulu başkanı olarak tek elde toplandığında, bir taraftan bu durum yönetimi daha güçlü kılarken diğer taraftan da farklı işleri farklı

yöneticilerin yapması gerektiğinden, aynı kişinin bu görevi yüklenmesi bazı durumları gözden kaçırılmasına sebep olur. Bu durum da tepe yöneticisinin yönetim rolünün doğru bir biçimde yürütülmesinin azalmasına neden olur (Daily ve Schment, 1998:183)

CEO'lar işletmenin başarısı ve sürekliliğinde işletmenin amaçlarına ulaşmasından öncelikle sorumlu olan tepe yöneticileridir. CEO'ların işletmelerin sürekliliğini sağlamak için hem iç dünyayı hem de dış dünyayı ve bunların ortaya çıkardığı çevre faktörlerini doğru anlayıp yorumlamaktan sorumludurlar. CEO'lar yalnızca yönettikleri işletmeyi değil işletmenin ilişkili oldukları paydaşlara karşı da sorumludurlar. İşletmenin özelliklerini ve ekolojisini dikkate almak zorundadırlar. CEO'lar yönettikleri işletmelere yalnızca bugün kar elde ettirmeyi değil uzun dönemde de sürdürülebilir bir başarı elde etmeyi hedeflemek zorundadırlar (Aksoy, 2013:2). Ülkemizde yönetim kurulu başkanı veya icra kurulu başkanları CEO olarak da isimlendirilmektedir (Demirel, 2014:2). CEO'lar, orta ve alt yönetim kademesinde yer alan yöneticileri ve çalışanların koordinasyon ve iletişim sorunlarını en aza indirmede büyük rol oynarlar (Haleblian ve Finkelstein, 1993: 858).

Tepe Yönetim kademesince alınacak kararların işletme performansı üzerinde etkili olacağı konusunda (Hambrick ve Mason, 1984; van Veen vd., 2014; Wu, 2013) çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalara ek olarak son dönemde Tepe Yönetim devir hızı ile işletmenin performansı arasındaki ilişki de sorgulanmaya başlanmıştır. Barron vd. (2011) çalışmalarında şirket bünyesinde önemli stratejik değişiklikler CEO'nun önemli operasyonları sınırlandırdığında veya benimsemediğinde CEO'ların işten ayrıldıklarını belirtmişlerdir.

1.1.3. Başkan

İngilizce de “President” kelimesinin Türkçe karşılığı olan “Başkan” ünvanlı, Yönetim Kurulu Başkanının ifade ettiği gibi daha küçük ölçekli işletmelerde de kullanılabilir. Başkan, örgütlerde yönetim kuruluna karşı tüm örgütsel sorumluluğu taşıyan kişidir. Türkiye’de başkan ünvanlı yerine Genel Müdür ünvanlı daha sık kullanılmaktadır (Bolat, 2008:16). Ülkemizde yürürlükte bulunan mevzuata göre Anonim Şirketlerde yönetim kurulları her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere en az bir başkan vekili seçer. Esas sözleşmede başkan ve başkan vekilinin veya bunlardan birinin genel kurul tarafından seçilmesi ön görülebilir (TTK Md. 366) ifadesi ile Anonim Şirketlerde yönetim kurulu başkanı işletmede başkan olarak isimlendirilir. ABD’de işletmelerde başkan ve genel müdür unvanları yerine CEO’nun unvan olarak kullanılmaktadır. Bazı durumlarda da Başkan ve Genel Müdür olarak isimlendirilen yöneticilerin belirlediği politikalar ve geliştirdiği stratejiler, CEO’lar tarafından yerine getirmektedir.

1.1.4. Direktör

Bu unvan daha çok yönetim kurulu üyeleri için kullanılan bir unvandır. Bazı kurumlarda ise direktör ünvanlı, yönetim kurulu üyesi anlamında değil, genel müdüre bağlı üst kademe birim yöneticisi anlamında da kullanılabilir. Yönetim kurulu etkinliğinin en üst düzeyde olmasını sağlarken, her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek şekilde oluşturmaya özen gösterir. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir (Alacaklıoğlu, 2005:2).

Ancak bazı örgütlerde direktör ünvanını birim sorumlusu anlamında da kullanıldığı görülmektedir. Örneğin satın alma direktörü, insan kaynakları direktörü, pazarlama direktörü gibi “Executive Director” terimi de zaman zaman

kullanılmaktadır. Bu terimler genellikle örgütün üst düzeyinde görev yapan tepe yöneticileri için kullanılmaktadır.

1.1.5. Patron

Girişimci kavramı yerine zaman zaman kullanıldığını gördüğümüz başka bir kavram da “patron”dur. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre patron kavramı, Bir ticaret veya sanayi kurumunun sahibi, başı, işvereni olarak tanımlandığı gibi Bir işletmede, makam bakımından yetkili kimse olarak tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük).

Patron, öz bir ifade ile işletmeyi kuran, yönlendiren, geleceğe ilişkin amaç ve hedefleri ortaya koyan bir amaç ve hedefe ulaşmak için planları yapan, uygulayan ve sahip olduğu kaynakları riske atan kişi olarak tanımlamak mümkündür (Akdemir, 2008:23). Üretim yapılabilmesi için temel üretim faktörleri olarak kabul edilen, doğa, emek, sermaye ve teknolojinin belirli bir zamanda, belirli bir yerde ve belirli alanlarda bir araya getirilmesini sağlayan ve birleştiren kişilere girişimci denir (Sabuncuoğlu, 2008:28). Başka bir ifadeyle de kar sağlamak amacıyla riski üstüne alarak başkalarının gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri ortaya koymak için üretim faktörlerinin birleştirilmesini sağlayan kişilere de girişimci denilmektedir.

Patronlar, risk ve belirsizlik ortamında yeni iş olanakları ortaya çıkarmalarının yanında fırsatları ve kaynaklar, karı arttırmak ve büyüebilmek için kullanabilen kişiler olarak ifade edilmektedir. Günümüzde patron, yenilik yapan ve geliştiren bir kişi olarak, fırsatları belirler, belirlediği fırsatları ekonomik olarak nasıl değerlendireceğini tespit eder ve riskleri üstlenerek uygulamaya koyar. Bunun sonucunda da çabalarının karşılığını paraya çevirirler.

Girişimcilik kavramının yerine kullanılan patronluğun temelinde yenilikçilik yer alır. Yenilik, mevcut kaynakların yeni bileşimini ifade eder ve girişimci davranışlarını oluşturur. Patronun davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2008:30);

- Yeni bir mal veya hizmet üretimi,

- Yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi,
- Yeni bir pazarın oluşturulması,
- Yeni bir hammadde kaynağının bulunması,
- Sektörün yeniden yapılandırılması.

Farklı beceri ve hedeflere sahip olan bu farklı girişimcilik türlerinden yeniliklere zemin hazırlayan ve yenileştirici süreçleri besleyen türün piyasa koşullarında yarışan bireyler ve işletmeler olduğu açıktır. Yeni pazar yaratan ve tüketiciyi yönlendiren girişimci, mevcut ihtiyaçlardan yola çıkmayıp önce müşterinin daha tanımlamadığı ihtiyacı hissedip bunu tatmin edecek yeni bir ürünü belirler ve sonra bu ürün için yeni bir pazar geliştirir. PC'ler ve cep telefonları bu tür ürünlerdir. (Chicken, 2002:34) Tamamen belirsizlik ihtiva eden ve risk üstlenmeyi gerektiren girişimcilik süreci sadece kişiyle, onun yaratıcılığıyla özdeşleşen bir nitelik olmayıp sistematik ve disiplinli bir örgütsel öğrenme süreciyle de ilintilidir. ve bu süreçten sürekli beslenerek kazanılmış bir beceriye dönüşür. (Öktem ve Barutçu, 2003:172). Dolayısıyla bu sürecin beslenmesini kolaylaştıran ve hızlandıran sadece girişimcinin nitelikleri olmayıp bu nitelikleri donanmasına yardımcı olan bir sosyo-kültürel çevrede yetişmesi olmaktadır. (Güney ve Çetin, 2003:193)

Bu yönüyle girişimcilik becerisi girişimcinin zekâsı, yetenekleri, psikolojik donanımlarıyla ilişkili olduğu kadar yaşadığı coğrafyanın ve içinde bulunduğu toplumsal ortamların sunduğu fırsatların ve sınırlandırdığı koşulların birleşimini yansıtmaktadır. Bireye önem veren, kişinin kendisini ifade edebildiği, engellenmeden iletişim kurabildiği sosyo-kültürel yapıya sahip, yenilikleri destekleyen ve yeni fikirlere açık olan toplumlar, girişimciliğin rahat gelişebildiği ortamlardır.

Toplumların gelişmesinde ve modernleşmesinde devlet eliyle yapılan çabalardan ziyade bu çabaların istenilen sonuçlarla örtüşmesinin yolu, bu çabaları, piyasa ekonomisinin ve modernleşme sürecinin en önemli faktör olan girişimci sınıfın göstermesinin yolunu hazırlamaktır. (Akyol, 2004) Bireysel özgürlüklere, bilgiyi paylaşma ve çoğaltma süreçlerine ket vuran toplumlar sonunda başarısızlıklarla tanışmışlardır. Özellikle bilgi toplumlarının ivmelenmesinde özgür ve yaratıcı

bireylerin önemini algılamayan ve geçit vermeyen toplumların payına küreselleşmenin nimetleri değil, külfetleri düşmektedir. Bu süreci ülkelerin zengin doğal kaynaklara sahip olması dahi önleyememektedir. Bu bağlamda, toplumları dönüştüren dalgaları başlatmada, teknolojik yenilikleri ivmelendirmede bireylerin yenilikçi, yaratıcı kimlikleri ve girişimci becerileri başat dinamikler olmaktadır. Yenilik yapmak, mucit olmak kendi başına bu süreci harekete geçiremez, sadece bu sürecin yapı taşlarını hazırlar. Sırada bu yapı taşlarıyla yolu döşeyen materyallere ekonomik bir anlam ve eylemsel bir çaba yükleyen girişimci vardır. Yeniliklerin toplumsal ve ekonomik kalkınmanın motoru olabilmesi için girişimci bireylere ihtiyacı vardır. Schumpeter'e göre "ekonomik gelişme sürecini başlatan girişimci, dinamik girişimcidir." Onun açtığı yoldan ilerleyen kişiler ise "olağan girişimci" olarak adlandırılırlar (Müftüoğlu, 1998:73).

Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006:162). Girişimciliğin önem kazanması üretim kaynaklarının verimli alanlara yönlendirilmesinde adeta bir pusula görevi yapmasına bağlı olarak artmıştır. Kişisel başarı kazanma, kendini kanıtlama ve kâr sağlama güdüsü üretim kaynaklarını doğru platformlara aktarmaktadır. Özellikle yeni iş alanları yaratmada girişimciliğin rolünün giderek daha fazla hissedilmesi, girişimciliğe önem veren ve girişimciliğe kaynak aktaran toplumların ekonomik gelişmişlik düzeyleri hızla artmaktadır.

Patronluğun ivme kazanması ve günün koşulları gereğince organize edilmesi, istenildiği an başarılacak bir süreç olmayıp toplumsal dinamiklerle ve kültürel dokuyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde bütünsel bir bakış açısıyla olguları yorumlama mantığı çerçevesinde toplumların dişil ve eril motiflerle örülü bir kültürel dokuya sahip olduğu dile getirilmektedir. C. Mitchell'e göre "eril" motiflerin yoğun olduğu toplumlar otoriteye, zor kullanmaya ve maddi değerlere önem verirler. Dişil motiflerin yaygınlaştığı toplumlar ise insani değerlere, yaşam kalitesinin iyileştirilmesine daha çok önem verirler. (Mitchell, 2002:28)

Çağımızın “girişimcilik çağı olarak” isimlendirilmesi ve girişimcilerin ve patronların sayısının teknolojik ve enformatik süreçlerle artarak bir disipline kavuşması sonucunda yapılaşma sürecine girmesi beraberinde bir anlam kaymasını da getirmiş ve “girişimcilik” ve ”patronluk” kavramı her isteyenin üstlenebildiği ve kendini ifade edebilme olanağının kazandığı bir unvan haline gelmiştir. Bu yanlış anlaşılma ve yanlış anlama girişimci ve girişimcilik kavramının içeriğini zayıflatmıştır. Oysa meselenin özü her türlü yanlış anlamamanın ve yanlış tanımlamanın ötesinde girişimci ve girişimciliğin başarılı sonuçlara evrilip evirilmediğiyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu sürecin somutlaştırılmasını kolaylaştırmak için girişimci profili çizilmekte ve profili oluşturan kişisel donanımlar öne çıkarılmaktadır. Bu kapsamda girişimcinin taşıması gereken nitelikler ortaya konulur (Altıntuğ, 2007:104).

Patron işletmeyi kurup geliştirdikten sonra aile bireyleri de yönetim kademesinde yer almaya başlar. Bu sürecin başlamasıyla birlikte işletmede kurumsallaşma sürecine girilmiş olur. Kurumsallaşma bir işletmenin kişiden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamla biçimi, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı bir kimliğe bürünmesi şeklinde ifade edilir (Karpuzoğlu, 2000:72). Aile işletmelerinin gelecekte var olabilmesi için kurumsallaşması yani işletme yapılarının belirli ilke ve standartlarla pazarın gerekleri ve rekabet analizine dayalı bir şekilde yapılanmasına gerek vardır (Alayoğlu, 2003:64).

Bir aile işletmesinde sorun çıkmasını en aza indirmek ve ortaya çıkan sorunları gidermek için tepe yönetimi, işletmeyi sistem olarak görüp, aile büyükleri olan girişimciler tarafından kurulmuş işletmenin kendi kimliğini tanımlar ve oluşturur. Bu süreçte vizyon, misyon ve gelecekteki konumlanma hedefi, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar gibi işletmeyi kurumsallaştıran tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması gerekir (Collis ve Montgomery, 1998:79). Aile işletmelerini geleceğe taşıyabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan tüm yönetim kurallarını ortaya koyan, ileride çıkabilecek olası sorunlar ve çatışmaları öngörecektir, aile kurallarını içeren bir

aile anayasasının yazılması gerekir. Aile işletmelerini kuran girişimcinin temel özellikleri, işletmenin kuruluş ve gelişim aşamaları, bu aşamalarda rol alan aile üyelerinin beklentileri geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden hareketle aile işletmelerinde oluşan öz kültür ve alışkanlıkları aile anayasasının maddelerinde belirlenir (Yıldırım, 2007:63).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecindeki en önemli aşama, aile anayasasının oluşturulması ise, aile anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşturulmasıdır (Fındıkçı, 2005:166). Yönetim kurulunun seçiminde aile üyelerine ağırlık verildiğinde, aile üyeleri iyi eğitim almış kişiler ise başarılı bir yönetim gerçekleştirir.

Aile işletmelerinde aile bağlarını güçlendirmek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizmanın oluşturulması açısından aile meclisinin kurulması gerekmektedir (Alayoğlu, 2003:91). Aile meclisinin amacı, aile fertlerinin işletme ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmaları işletme ve yönetim anlayışını etkileyecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak ve aile fertleri arasındaki iletişimi arttırmaktır. Aile meclisleri etkin bir şekilde kullanıldıklarında işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında kritik bir işlev görür (Yıldırım, 2007:72). Başlangıçta girişimci tarafından kurulan işletme, gelişip kurumsallaştıktan sonra aile fertleri işletmenin çeşitli yönetim kurulu kademelerinde görev yapmaya başlar. Bu aile fertleri tepe yönetiminde görev yapmaya başlayınca işletmenin kurumsallaşması, anayasası, yönetim kurulu ve aile meclisi kurularak tepe yönetiminde karar verici mekanizma olarak yer alır.

1.2.TEPE YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ VE ROLLERİ

Geleneksel görüşün yönetim işlevlerine dayanarak tanımladığı yönetsel rolleri Mintzberg “folklor” olarak tanımlamıştır. Buna karşılık, yöneticiler için yeni bir rol tipolojisi tanımlanmıştır. Gözleme dayanan araştırmalarda, geleneksel görüşün aksine, yöneticilerin biçimsel bir yetki ve statü altında kişilerarası rolleri (temsil, liderlik ve

dayanışma), biçimsel rolleri (bilgi toplama ve yayma) ve kararlar ilgili rolleri (girişimde bulunma, kaynak tahsisi, kriz çözme ve pazarlık yapma) olduğunu belirlemiştir. Mintzberg'in yönetsel rolleri üst yönetim düzeyindeki yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmaya dayanarak belirlenmiştir (Özkara ve Taşçı, 1997:137-138)

Tepe yönetiminde görev yapan yöneticiler işletmenin başarısı veya başarısızlığından doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir. Tepe yöneticileri takım oluşturabilmek için sürekli girişimlerde bulunur ve performansı en üst seviyede tutabilecek ekiple çalışma çabasına girmektedirler (Katzenbach, 1997:84). Bu yöneticiler görevlerini yerine getirerek önemli rolleri üstlenirler. Üstlendikleri rolleri uygulayabilmek için de sürekli olarak araştırma ve analiz yapıp geleceği öngörüp ve isabetli kararlar alabilirler. Tepe yöneticilerinin karar verme rolleri seçim yapmayı ve eyleme geçirmeyi ifade eder. Bu roller genel olarak kavramsal beceriler gerektirmekle birlikte belirli ölçülerde başarı becerilerine de gereksinim gösterir (Bolat,2008:14). Tepe yönetiminde görev yapan yöneticiler, orta kademe ve alt kademe yöneticiler üzerinde büyük etkiye sahiptir. Tepe yönetimi, işletmenin diğer yöneticilerinin bulunduğu kademelerde oluşacak problemlerin çözümünde etkili rol oynamaktadır (Sandberg, 2002:112).

Tepe yönetiminde görev yapan yöneticilerin girişimcilik rolü, sorun çözme rolü, kaynak sağlama rolü ve arabuluculuk rolü olmak üzere dört öncelikli rolü yerine getirme zorunluluğu vardır (Bolat,2008:14). Tepe yönetiminin etkileri konusunda net olunması gerekmektedir. Tepe Yönetim sistemi yapılandırılırken sınırlarının ve tutarlılığının belirlenmesi, ortak değerlerin ve algıların oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Spender ve Grinyer, 1995:916).

Tepe yöneticilerinin girişimcilik rolü, örgütün performansını yükseltecek yeni projelerin başlatılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili bir roldür. Yeni fikirlerin ortaya atılması, sorunları ortadan kaldırarak yeni projelerin araştırılıp, geliştirilmesi ve realize edilmesi, örgütün iç ve dış çevresinde gelişme olanaklarının araştırılması tepe yöneticilerinin girişimcilik rolü içerisinde yer alır. Tepe yöneticisi girişimci olarak fırsatları yakalamak ve kuruluşu geliştirmek için çeşitli projeler tasarlamak ve

uygulamak gibi de roller üstlenir (Sökmen, 2010:7). Tepe yöneticisi henüz aydınlatılmamış olaylarda yapboz parçalarını birleştirme ve ortaya küçük parçalardan bir bütün oluşturma görevi düşer (Matchette ve Lewinski, 2005:47).

Tepe yöneticilerinin sorun çözme rolü, astları ile veya kendi birimi ile diğer birimleri arasında ortaya çıkan çatışmaları çözme ile ilgilidir. Tepe yöneticisi bu rolü ile beklenmeyen sıkıntıları düzeltme sorumluluğunu üstlenir. Örneğin greve giden ve iş gören temsilcileri ile anlaşmaların yapılması için çabaların yürütülmesi bu rol için verilebilecek en iyi örneklerden biri olduğu gibi, üretimde, satışlarda, rekabette, dağıtımda ortaya çıkan sorunların çözümü de bu rol içerisinde yer alır (Sökmen,2010:8). Bu kapsamda ortaya çıkan sorunlara ilişkin olarak çözümler getirilmek zorundadır. Ayrıca ortaya çıkan hızlı gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilme gibi beceriler de bu rolün içeriğini oluşturur (Bolat,2008:14). Tepe yöneticilerinin sorunları çözerken sert dil kullanması muhtemeldir. Bu tavır diğer yöneticiler ve alışanlar olarak saygısızca karşılanabilir. Ayrıca bu tutum kişiler arası çatışmaların oluşmasına sebebiyet verebilir. Fakat bu tutum diğer yöneticiler ve çalışanlar üzerinde otorite kurulmasına ve süreçlerin problemsiz ilerlemesine katkı sağlar (Bottger ve Yetton, 1988:122).

Tepe yöneticisinin kaynak sağlama rolü, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gereksinim duyulan işgücü, zaman, donanım, bütçe ve diğer kaynakların nasıl elde edileceği ile ilgili olarak karar alma ve eylemlerde bulunmayla ilgilidir (Sökmen, 2010:8, Bolat,2008:14). Tepe yöneticisinin demografik özellikleri de, alınacak kararlarda ve uygulanacak eylemlerde büyük rol oynamaktadır (Carpenter, 2004:776).

Tepe yöneticisinin arabuluculuk rolü, yönetimden sorumlu olduğu örgütün veya birimin yararına olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlar ile iletişim kurma, görüşmeler yapma ve pazarlık etme ile ilgilidir. Arabuluculuk rolü, satın alma, satış, rekabet, bütçe, toplu pazarlık gibi konularda yöneticinin birimini temsil etmesi ve gerektiğinde arabuluculuk yapmasıdır (Bolat,2008:14). Tepe yöneticisi sektörde bulunan diğer işletmelerin yöneticileriyle rekabet edebilmesi için ikna yeteneğine sahip olması gerekmektedir. İkna yeteneği ve iletişim gücü pazarda yer alan diğer

işletmelerle rekabet avantajı sağladığı gibi aynı zamanda da işletme içerisinde yer alan personelin motivasyonunun artırılmasına ve kurum kültürünün oluşturulmasında büyük rol oynar (Barrick ve Bradley, 2007:546).

Tepe yöneticisi olmak girişimcilik rolü, sorun çözme rolü, kaynak sağlama rolü ve arabuluculuk rolünün yerine getirilmesini zorunlu kılar. Bu nedenle tepe yöneticiliği karmaşık, çok yönlü ve farklı becerilerin kullanılmasını gerektiren bir görevdir. Bu rollerden hangisinin ya da hangilerinin ön plana çıkacağı ise çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilir. Tepe yöneticisinin gücü, sahip olduğu nitelikler, örgütün türü, birimin amaçları, örgütteki görece önem, çevre koşullarındaki değişim gibi faktörlere bağlı olarak önemli değişiklikler gösterir.

Tepe yöneticisinin taşıması gereken önemli nitelikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin neler olabileceğini; dürüstlük, doğruluk ve kendine güvenmek, düşünce ve hareketlerinde düzenli olmak, objektif olmak, öfkeyi yenebilmek ve kontrol edebilmek, beraber çalışma yeteneğine sahip olmak, sorumluluk duygusuna sahip olmak, eleştiri yapabilme ve kabul edebilme yeteneğine sahip olmak, sıra dışı ve kuvvetli inisiyatif sahibi olmak gibi sıralamak mümkündür (Teker, 1997:24). Tepe yöneticilerinin birlik içerisinde çalışması ve bir ortak hedef dahilinde çaba göstermesi gerekmektedir, bunlar işletmeye bağlılık, kontrol ve hedeflere ulaşma olarak sayılabilir (Chaudary ve Fatima, 2014:539).

İşletmeler çok çeşitli amaçlar için kurulup faaliyette bulunur, ancak bazı işletmelerin faaliyetleri yüzyıllar boyu sürmekte iken bazı işletmelerin faaliyetler yıllar; hatta aylar ile sınırlı kalabilmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerinin uzunluğu ve başarısı ile tepe yönetimi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Yaşam süresi uzun be gelişim sürecini yaşayan işletmeler, başarılı yönetim politikası uygulayan işletmelerdir. (Büker ve Aşıkoğlu, 1997:156). Ayrıca tepe yöneticilerinin demografik farklılıkları da tepe yönetimi takımının karakteristik özelliklerini göstermektedir. Farklı demografik özelliklere sahip tepe yöneticilerinden oluşan işletmeler kararlar alırken farklı açılardan görüş sağlayarak başarılı yönetim politikalarının sürdürülebilir

ve yaşam sürelerinin uzun olabileceğini göstermektedirler (Hambrick ve Cho, 1996:660).

Başarılı yönetim politikasının geliştirilip belirlenmesi ve uygulanmasında işletmenin tepe yöneticilerinin nitelikleri önem taşır. İşletme karının en yükseğe çıkartmak tepe yöneticilerinin önemli amaçlarındandır (Eren, 2012:22). Tepe yönetiminin diğer bir önemli unsuru da ekip üyelerinin demografik özellikleri ve algı kapasiteleri açısından heterojen olmasıdır. Tepe yönetiminde görülecek bu çeşitlilik işletmelerin rekabet üstünlüğünü artıracaktır (Simons ve Pelled, 2014:662). İşletmenin başarısı ve sürekliliği için kar gerekli ise de yalnızca kar elde etme amacı işletmelerin başarısının sürekliliği için yeterli bir amaç değildir. Bu nedenle işletmelerin temel amacı olarak; işletmelerin sürekliliği alınmaktadır (Asan, 2011:4).

İşletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için tepe yönetimi tarafından bir dizi amaçlar belirlenmesi ve bunların realize edilmesi gereklidir. Tepe yönetim tarafından belirlenen işletme amaçların başlıcalarını; kaliteli mal ve hizmet sürekli olarak uygun fiyatlarda sunmak, çalışanların sağlık ve refahını sağlayarak uygun çalışma şartları oluşturmak ve ücret ödemek, devlete karşı vergi ve benzeri sorumluluklarını yerine getirmek, çevre ve topluma karşı eğitsel, sosyal, ekonomik sorumlulukları yerine getirmek, işletmenin ürün ve hizmetlerinin güvenilir bir kalite ve fiyat imajı ile algılanmasını sağlamak, gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeleri önceden algılayabilecek bir yapıya sahip olmak, yenilikçi olmak, yeni teknolojilerin yaratılıp kullanılmasına olanak sağlamak, yeni mal ve hizmetler üretmek, rekabet edilebilirlik sağlamak. Rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve büyümek şeklinde sıralamak mümkündür: (Büker ve Aşıkoğlu, 1997:157). Tepe yöneticileri işletmelerinin en üst düzeyde kar elde edebilmesi için ve rakipleriyle, rekabette söz sahibi olabilmesi için sürekli Pazar analizi yapar, işletmenin büyüme hızını sürekli denetim altında tutarlar (Katzenbach, 1997:87).

Yukarıda sayılan amaçlar, birçok işletmenin başarılı olabilmesi için uyulması gereken temel nitelikteki genel amaçların önemli bir kısmını içermektedir. Tepe yönetimi temel nitelikteki bu amaçların yanında bir takım özel amaçları da temel

amaçlarla birlikte belirleyebilmektedir. Özel amaçlar ve hedefler, işletmenin mevcut durumunun sürdürülmesine veya işletme faaliyetlerinin sürekli şekilde geliştirilmesine, rekabet gücünün geliştirilip arttırılmasına, işletmeler arası işbirliğini sağlayarak rekabet avantajının ortaya konulmasını sağlayacak basit kümelenme oluşturmak üzere ortak amaçlı ve hedefli işletmeler arası oluşumların sağlanması, işletmenin büyüme hedefi, kar oranları, yatırım kazanç oranları, pazardaki büyüme arasındaki finansın dengesi, gelecekte faaliyette bulunulmasıdır. (Büker ve Aşıkoğlu, 1997:157)

Tepe yöneticileri, işletmeleri başarılı kılabilmek için, bilgili, donanımlı, işletmeyi bir bütün olarak çevreleriyle birlikte ele alıp değerlendirebilecek, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, ar-ge alanları gibi temel işletmecilik bilgilerine ileri düzeyde sahiptir. Dürüst, becerikli, cesaretli, güvenilirlerdir. Tepe yöneticileri ileriye görerek geleceğe ilişkin isabetli kararlar alırlar. Sosyal ve becerikli olan tepe yöneticileri, astları ile iyi ilişkiler kurup, analitik problem çözebilme yeteneğine sahip olarak, isabetli ve hızlı karar alabilme özelliğine sahiptir. Tepe yöneticileri, astları ile iyi iletişim kurarak, kendisini sevdirebilen ve güvenilir bir kişi olarak görülür. Yüksek çalışma temposuna sahip olan yöneticiler, dinlenmeden uzun süreli çalışarak, uzun ve yorucu iş görüşmelerine ve seyahatlere dayanıklıdırlar. (Erdoğan ve Karataş, 2011:32). Tepe yönetim ekibinin elit eğitim geçmişi, yaşı ve tecrübesinin önemi olduğu kadar, uluslararası deneyime sahip olması da bulundurması nitelikleri arasında yer almaktadır (Tihanyi ve Ellstrand, 2000:1171).

1.2.1. Demografik Özellikler

Dünyada birçok ülkede büyük bir demografik geçiş süreci yaşanmaktadır. Demografik geçiş süreci, yüksek doğurganlık ve yüksek ölüm oranlarının hüküm sürdüğü, eğitimin önemsiz olduğu, yönetimde tecrübeden ziyade ucuz işçi istihdam edildiği bir durumdan, doğumların ve ölüm oranlarının düştüğü eğitim düzeyinin sürekli arttığı, kurumsal işletmelerin tecrübeli yönetici istihdam ettiği bir duruma geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır (Bankacılar Dergisi, Sayı:62, 2007:59).

Tepe yöneticilerinin verdiği kararlar bu yöneticilerin niteliklerine, dünya görüşlerine, deneyimlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. (Bantel ve Finkelstein,1995:139). Tepe yöneticisi seçiminde genellikle yaş, görev süreleri, eğitimleri gibi değişkenler göz önünde bulundurulur ve bu değişkenlerin önemi de tepe yöneticileri için büyük önem arz etmektedir (Haleblian ve Finkelstein, 1993:844). Tepe yöneticilerinin karakteristik özellikleri ve performansları arasında da önemli bir ilişki bulunmaktadır (Thompson, 1967:224).

Demografi süreçlere müdahale eden bir dizi önemli nedensel değişkenler ve süreçlerdir (Pfeffer, 1983:350). İşletmelerde yer alan ve anahtar yöneticiler olarak da nitelendirilen tepe yöneticilerinin demografik özellikleri olarak sayılan, yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, tecrübesi, dünya görüşü ve kökeni büyük önem taşımaktadır. İşletmeler genellikle kendi bünyelerinde bulunan kilit yöneticiler tarafından yönetilmektedir ve tepe yöneticilerinin kararları etkili olmaktadır. Örgütsel kararlar alınırken tepe yöneticilerinin kararları dikkate alınmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984:193).

Tepe yöneticisinin yaşı, erken Uluslararasılaşma kararına ilişkin risk alabilme potansiyeli ile bağdaştırılırken, öğrenim düzeyi, öğrencilik yıllarında gördüğü eğitiminin bu anlamdaki önemine işaret etmektedir. Yabancı dil bilgisinin ise yurtdışında iş ilişkilerinin kurulup geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda girişimcilerinin; genç yaşta, lisansüstü eğitim gören ve yabancı dil bilen kişilerle özdeşleştiği anlaşılmaktadır (Kalyoncuoğlu, 2010: 73-82)

Tepe yöneticisinin karakteristik özellikleri kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında önemli etki göstermektedir. Tepe yönetimi takımının demografik özellikleri, stratejik kararların alınması ve uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir (Hall ve Emen, 1965:477). “Carnegie Okulu” geleneğine dayanarak tepe yöneticilerinin demografik özelliklerinin işletmenin performansına, operasyonel ve stratejik kararlarında önemli rolü olduğu görülmüştür (Lohrke ve Bedeian, 2004:68).

Tepe yöneticisinin demografik özelliklerinin, heterojen dağılımı da yöneticinin kararların başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Hambrick ve Cho, 1996: 659). Demografik özelliklerden, kişisel özellikleri, işletmenin geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerin saptanmasında önem taşımaktadır. Tepe yöneticisinin karakteristik özellikleri olarak, tecrübe, iş deneyimi, işletmede faaliyet süresi, stratejik karar verme yetenekleri ve algıları olarak sayılabilir (Lohrke ve Bedeian, 2004:67). Tepe yöneticisinin diğer demografik özellikleri ise, objektiflik, cimrilik, anlaşılabilirlik, mantıksal tutarlılık, öngörü gücü ve test edilebilirlik olarak sıralanır (Hambrick ve Mason, 1984: 195).

Tepe yöneticilerin bakış açıları, olayları yorumlamaları ve gelecekle ilgili öngöründe bulunmaları, demografik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Tepe yöneticilerinin tutum ve davranışını etkileyen genel kabul görmüş demografik özellikler, yaş, tecrübe ve işletmedeki görev süresi, eğitim düzeyi, uluslararası deneyimi ve takım ruhu olarak sıralanır (Staw ve Ross, 1980:249).

Tepe yöneticilerinin demografik özelliklerinden yaşın, tepe yöneticilerinin tutum ve davranışlarına etkileri konusunda yapılan çalışmalarda, genç yöneticilerin büyük stratejik değişimlere yatkın ve istekli oldukları (Wiersema ve Bantel, 1992:174). Yaşlı yöneticilerin ise değişimlere uyum gösterme konusunda ise daha isteksiz oldukları saptanmıştır (Bantel ve Jackson, 1989:57). Bununla birlikte genç yöneticiler risk alma konusunda daha istekli davranırken, yaşlı yöneticiler risk alma konusunda çekimser davrandığı saptanmıştır (Wiersema ve Bantel, 1992:175). Sonuçta, genç yöneticilerin işletmenin geleceğini etkileyen önemli stratejik kararlar almada ve bu kararları desteklemede daha istekli oldukları ortaya konmuştur (Hambrick ve Mason, 1984:199).

Tepe yöneticisinin tecrübesi de davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Tecrübeleri arttıkça bu yöneticiler daha çok mevcudu koruma eğilimi içerisinde davranış gösterir (Katz, 1981:84) ve buna ilaveten daha çok sosyal ilişkilere önem verirler. Tecrübe sahibi tepe yöneticileri geçmiş deneyimlerine büyük ölçüde önem

vermekte yeniliklere açık olmamakta, bu davranışları işletmenin gelişmesi önünde engel oluşturmakta, yönetimde savunmacı politikalar geliştirilmesi ve uygulanmasını ortaya çıkarmaktadır (Janis ve Mann, 1977:21).

Eğitim düzeyi, tepe yöneticilerinin davranış ve tutumlarını etkileyen önemli bir demografik özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984:201). Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler, yeniliklere açık oldukları gibi, yenilik yapmaktan da büyük ölçüde haz duyarlar. Bu yöneticiler davranışlarında, ilişkilerinde, yaşam tarzlarında konforlu ve kaliteli ilişkiler kurarak farklarını ortaya koyarlar (Tihanyi ve Ellstrand, 2000: 1159).

Tepe yöneticilerinin uluslararası deneyimi, işletmenin dünyada ki yenilikleri takip etme ve uygulaması konusunda önemli fırsatlar yaratır. Uluslararası deneyimi olan tepe yöneticiler, işletmenin uluslararası deneyim kazanmasını, dünyada diğer işletmelere işbirliği içerisinde olmasını, uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü sağlaması konusunda önemli yararlar sağlar (Dichtl ve Mueller, 1990:25).

Takım ruhu içerisinde çalışma, tutum ve davranışlar da tepe yöneticilerinin diğer bir demografik özelliğidir. Takım ruhu, stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında önemli bir faktördür. Farklı yaşta, farklı eğitim düzeylerinde, farklı deneyimlere sahip yöneticilerden oluşan takımlar, işletme için alınması ve uygulanması zor görünen kararların rahatlıkla alınmasını ve uygulanmasını sağlar (Bantel ve Jackson, 1989:62). Takım ruhunun oluşması ile genç yaştaki yöneticilerin cesareti ile tecrübeli yöneticilerin deneyimlerinin birleştirilmesi sağlanarak işletme için daha sağlıklı kararların alınması ve uygulanmasını gerçekleştirilmiş olur (Tihanyi ve Ellstrand, 2000: 1161).

Homojen demografik özelliklere sahip tepe yöneticilerinin kararlarında benzerlikler görülmektedir. Aynı yaşta veya aynı zamanda işletmede çalışmaya başlayan yöneticilerin benzer çevresel olaylara maruz kalmasında dolayı alınacak kararların birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1989:25).

Wiersema ve Bantel yaptıkları çalışmada, iki önemli sonuç elde etmişlerdir. Bunlardan biricisi tepe yöneticilerinin alacakları stratejik kararlar, işletmeler için önemli bir etkiye sahip olması, ikincisi ise, demografik özelliklerin alınan stratejik kararlarla anlamlı bir ilişkisinin olduğudur (Wiersema ve Bantel, 1992:112).

1.2.2. Girişimcilik Özellikleri ve Roller

Girişimci kavramı ilk kez Fransız ekonomist J. B. Say tarafından kullanılmıştır. Girişimci kavramı “ekonomik kaynakları alt düzlemde bir üst düzleme aktaran kişi” anlamında kullanılmaktadır. M. Gerber’e göre girişimcilik, kişinin yaratıcı kimliğinin yansımalarıdır. Girişimci kişinin ilgi alanı bilinmeyen ve kaotik alanlardır. Bu alanları keşfetmeye ve aydınlatmaya çabalar (Gerber, 2003:24). Girişimci sahip olduğu maddi (para, zaman ve fiziksel diğer faktörleri) ve maddi olmayan (cesaret, yaratıcılık, risk üstlenilme vb.) kaynak ve becerilerini toplumsal ve kişisel bir zenginlik yaratacak eylemlere dönüştürür. (Hisrich ve Peters, 2002:9). Girişimcilik sadece bireysel yönelimli bir süreç değildir. Chicken’e göre üç farklı girişimcilik türü vardır (Chicken, 2002:33). Bunlar; Faaliyetlerin pazar koşullarında gerçekleştiği girişimcilik, Devletin sağladığı fonlarla ve katkılarla yürütülen faaliyetlere dayalı girişimcilik, Faaliyetlerin devlet tarafından finanse edildiği ve genellikle siyasi amaç taşıyan girişimcilik olarak sıralanabilir.

Bilgiyi temel alarak, genel eğilimlere ve karakterlerine uygun bir alanı seçerek ve/veya bilgisini girişimciliğe konu ederek herhangi bir finansman yöntemi kullanıp (öz kaynak, yabancı kaynak) tüm insanların yararı için mal ve hizmet üretmek amacıyla işletme kurup ekonomik gereksinimini, ekonomik zenginliğini, bağımsızlığını, sosyal prestijini, kendini kabul ettirmeyi ve kendisini aşmayı, açtığı işletmelerde sürdüren, sürdürme arzu ve çabasında olan kişi girişimcidir (Yelkikalan ve Akatay, 2010:2). Girişimciler, değişimin ve yaratıcılığın, yeni fikirlerle ortaya çıkarılması ve bu yeni fikirlerin uygulamaya koyan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kuratko, 2007:3). Kararlı olan, ne istediğini bilen, çok yönlü ve işbirlikçi olan, kendine güvenen, işi tam ve zamanında yapan, değişiklikleri benimseyen

özellikler girişimcide olması gereken niteliklerdir (Sabuncuoğlu, 2008:33). Girişimci ülkelerin ekonomik büyüme sürecinde benzersiz ve yaratıcı kişilik özellikleri ile anahtar bir karakter olarak rol oynamaktadır (Murlidhar, 2008:2).

Girişimcilerde olması beklenen özellikler konusunda Chennai (2011) tarafından yapılan çalışmada, girişimcide olması belirlenen özellikler, risk alabilme, özgüven, yaratıcılık, liderlik, iletişim becerileri, örgütlenme ve planlama yeteneği, ikna kabiliyeti, doğru ekip kurabilme, inisiyatif alabilme, yöneticilik becerileri, kişisel bağlantılar, finans bilgisi, sonuç odaklılık yer almaktadır (Chennai, 2011:1).

Ülkemizde yapılan çalışmalarda girişimcinin özelliklerin sayıca çok fazla olması nedeniyle, çalışma kapsamında literatürde öne çıkan girişimcinin özellikleri şu şekilde ele alınmıştır (Kartal ve Atlı, 2014:150);

- Yaşı, eğitim düzeyi ve yabancı dil bilgisi,
- Küresel vizyona sahip olması,
- Uluslararası deneyime, sektör deneyimine ve teknik bilgiye sahip olması,
- Risk alma konusundaki tutumu,
- Küresel ilişki ağlarını iyi derecede kullanabilme yetenekleridir.

Günümüzde, teknolojiye, işletme yönetiminde, kültürel ve sosyal davranışlarda ve tüketici eğilimlerinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler karşısında girişimcilik yapacak liderlerin özelliklerinde ve niteliklerinde yeni yeterlilikler olmasını gerektirmektedir. Bundan böyle girişimcilerin Dünya'ya yeni bir gözle bakmaları, geleceği öngörmeleri, daha hızlı algılayıp yanıt verebilmeleri, kaynakları rasyonel kullanmaları ve çeşitlilikten yararlanmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008:35). Girişimciler, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerle göre farklılık gösteren özelliklere sahiptirler. Bir girişimci başarılı olmak istiyorsa mutlaka sektörün gerektirdiği bilgi, donanım, beceri, eğitim ve deneyim özellikleri kendisinde buldurmalıdır. Girişimcide başlangıçta olmayan özelliklerin de sonradan kazanılıp geliştirilmesi mümkündür. (Lafuente and Salas, 1989:22)

Girişimcinin genel özellikleri incelendiğinde hemen hemen benzer kişisel niteliklere ve özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu özelliklerden temel özellik olarak ön plana çıkanlar, özgüven, motivasyon, risk alabilme, liderlik, duygusal zekâ ve empati olarak sıralanır (Cansız, 2007:59).

Bir işe girişme ve işi başarma beklentisi ise işe başlamak için önemli bir faktördür. Özgüveni olmayan kişilerin bir işe başlaması ve bir işi yüklenmesi genellikle mümkün olmamaktadır. Harekete geçme, yaratıcılık ve başarma gibi olguların özgüven olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Girişimcilerin belirsiz durumlarda gizli bir özgüven duygusu taşıdıkları, özgüvenin girişimciler için önemli bir özellik olduğu belirtilmiştir (Kocaman, 2005:24).

Girişimciler ulaşılacak temel amaç ve hedefleri belirledikten sonra işletmede görev yapan iş görenler bu amaç ve hedefleri taşımada izlenen politika ve stratejileri belirlerken, işgörenlerin daha etkin ve verimli şekilde amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak özendirme yöntemleri uygularlar. Motivasyon yöntem ve teknikleri olarak da ücret, terfi ve takdir edilme olarak sayılır (Ağırbaş, 2005:25).

Girişimcinin bir işi başlayıp bitirme ve kendini kanıtlama ihtiyacı önemli bir motivasyonu gerektirir. Kişisel yetenek ve becerilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirip kullanılmasını sağlayan, heves, istek ve arzu dürtüsü gibi enerji veren güçlerin etkisi ile girişimci olunabilir (Stephert ve Wilklund, 2005:44).

Girişimcinin risk alabilme özelliği temel özelliklerden birine dair bulgulara ulaşılmıştır. Girişimcinin başarılı olma ihtimalinin düşük olduğu zamanlarda bile iş kurma fikrini ısrarla takip edip risk yüklenen kişi olduğu ifade edilmiştir (Brockhaus ve Horwitz, 1986:29). Girişimcinin kazanma ya da kaybetme sonucunu göze alma durumu her kes tarafından kabul edilmektedir. Bu da bir risk alma durumudur. Girişimcinin risk alabilme özelliği onların her zaman yüksek risk yüklenicisi olduğu anlamına gelmez (Shaver ve Scott, 1991:26).

Girişimcinin liderlik ruhuna sahip olması önemli bir temel özelliktir. Girişimcinin başarılı olması ve bu başarıyı sürdürebilmesi, önemli ve zor kararları vermekten kaçınmadan risk almaları lider oldukları grubu gelece hazırlamaları önemli bir özelliktir (Bridge ve O’Neil, 1998:44).

Girişimcinin taşıması gereken temel özelliklerinden biri de empati yeteneği olarak belirtilmektedir. Herkeste varlığına çok sık rastlanmayan ve kısmen kişinin kendisine bağlı bu özelliği keşfetmesiyle önem kazanan bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Dökmen, 2004:135). Empati kurabilen girişimci çalışanlarının ve müşterilerin beklentilerini karşılamak, onları tatmin etmek, rakip işletmelerin hareket güdülerini tahmin ederek onları anlamak gibi bir çok konuda yeteneğe sahiptir. (Cansız, 2007:48)

Girişimcinin taşıması gereken yukarıda belirttiğimiz temel özelliklerin yanında yüksek enerji, iyimserlik, bağımsızlık, dürüstlük ve güvenilirlik, inisiyatif ve sorumluluk alma, fırsat ve amaç odaklılık, ısrar ve azim, belirsizliğe karşı tolerans, zamanı etkin kullanma ve hayal gücü gibi başarılı girişimcilerden beklenen diğer özellikleri de taşıması gerektiği belirtilmiştir (Alles ve Krauser, 2004:189).

1.2.3. Liderlik Özellikleri ve Roller

Liderlik çalışmaları akademik çevrede ve iş dünyasında yaygın hale gelmiş, öncede siyasi, askerlik ve dini alanlarda incelenen liderlik kavramı bilimsel açıdan da ele alınmaya başlanmıştır (Küçükaltan, 2014:169). Bu kapsamda çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır. Liderlik, grubu amaçları gerçekleştirmeye yönlendirme olarak tanımlanır (Riggio, 2014:341). Diğer bir tanım olarak da liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri gereken kişiler arasında destek, işbirliği ve güven duygusunu yaratabilme yeteneğini kullanarak bir faaliyet dizisini başarabilmek için örnek olma veya ikna etme yoluyla kişileri etkileme sanatıdır (Dubrin, 2009:188). Liderlik, bir grup insanı belirlenmiş amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılacaklar konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. (Erdoğan, 1991: 330)

Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramının; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir (Erdal, 2007:5). Thomas (1999), doğru bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütlerde eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı düşünceler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenmenin gerçekleşebileceği ve örgütlerin misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabileceğini ön görmektedir (Thomas, 1999:213).

Liderin sahip olması gereken özellikleri, gelecek için heyecan verici bir vizyon belirleme ve açıklama, stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar. Lider, bugünden çok yarını planlar ve yönetir, çalışanlarına zaman ayırır ve onlarla sürekli iletişim içerisinde bulunur, problemlerini anlamaya çalışır. Liderin başarısı, yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi ve çalışanların bu yenilikleri benimsemesi ve destek olmasına bağlıdır.

Tepe yöneticileri çalışanları örgüte yön verme ve motive etme konularında sorumluluk almaları için bilinçlendirir ve cesaretlendirirler Lider her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğer yöneticilere ve örgüt elemanlarına güvenir, işlerin yürümesi için zaman tanır, davranışları ile örnek olur ve problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir (Swayne, 2006:5). Liderler tarzlarına göre dönüştürücü lider, işlem bazlı ve pasif lider, çekingen lider olmak üzere üç tür lider tarzı bulunur (Şenel, 2011:101).

Dönüştürücü lider tarzı, Bass'a göre (1990) çalışanları zihinsel teşvik, liderlerin izleyenleri eski problem ya da yöntemlere yeni bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirirler. Bu tür liderler, yaratıcılığı beslerler, temel problemlere dair varsayımların yeniden düşünülmesi ve araştırılmasını vurgularlar. Problem çözmeye mantıkları kadar sezgilerini de kullanırlar, izleyenlerin problemlerle başa çıkmalarında kendi yaratıcı bakış açılarını kullanmalarını teşvik ederler (Bass ve Avolio 1990:155).

Dönüştürücü liderler yönetim takımı içerisinde yer alan yöneticilerin varsayımları sorgulamaya zorlayarak yeni fikirler ve yaratıcı çözümler arayıp bulmalarını beklerler. Liderler, dürüst izleyenlerin yaptıkları hatalara karşı oldukça toleranslıdır ve bu hatalardan dolayı izleyenleri açıkça eleştirmezler. Dönüştürücü liderler yaşanan problemlerde suçlanacak birilerini aramaktan çok, problemlerin ne olduğuna odaklanırlar. Bunun yanında dönüştürücü liderler risk almayı, uzun dönemde istenen başarıları elde etmek için gerekli olarak görürler (Hellriegel, 2001:77). Bu tür liderler çalışanlarına ilham verme amacıyla moral verici ve motivasyon artırıcı tutum ve davranış içerisine girerler. Ayrıca liderler iyimserlik yaratarak coşkuyu artırması ve ulaşılabilir bir gelecek için vizyonlarını aktarmaktadır. Bu tip liderler izleyenlerin olaylara dâhil olması, sorumluluk alması gerektiğine inanır ve takım ruhunun oluşturulmasını ve gelişimini sağlarlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:136).

İşlem bazlı liderlik tarzı, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan ve vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru biçimde uygulanması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000:433). İşlem bazlı lider tarzında izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafın da katkılarının kabul gördüğü ve ödüllendirildiği karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. İşlem bazlı lider, izleyenlerin amaçlarına ulaşmada yardımcı olur, izleyenleri ona uyarlar çünkü ona uyanların kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Lloyd, 2002:208). Bu tür liderler değişimi desteklemez ve yeniliklere açık değildir. İstikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak problem çıkmadan etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlarlar (Şenel, 2011:132).

Pasif/Çekingen Lider tarzı, sistematik olarak durumlara ve problemlere müdahale etmezler. Bu tür liderler anlaşmaları belirlemekten, beklentileri aydınlatmaktan ve izleyenler tarafından başarılması beklenen amaçlar ve standartların saptanmasından kaçınırlar. Bu tarz arzulanan çıktı için negatif bir etki yaratır. Bu açıdan hiçbir liderin olmadığı ya da çok liberal liderlik tarzına benzer ve izleyenler üzerine negatif etki yaratır (Avolio ve Bass, 2004:98)

Tepe yöneticisinin liderlik rolü olan koçluk, temelde çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılan bir kavramdır. Koçlukta, yetiştirilecek kişinin kontrollü bir şekilde öğrenmesi söz konusudur (Bolat, 2008:18). Luecke' a göre koçluk, yönetim kademesinde yer alan işgörenlerin, performanslarını ve çalışma gayretlerini arttırmak amacıyla başvurulan bir süreçtir (Luecke, 2007:3). Yetiştirilen kişinin performansını sürekli izleyerek bunun nasıl gelişmesi gerektiğini göstermeye çalışır ve iş görenin özgüvenini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunur (Koçel, 2005:75).

Bir diğer liderlik rolü olarak mentör ise örgütlerde destekleyici, pozitif düşünebilen, öğreten ve dinleyen gibi rolleri üstlenerek bireyin örgüte kazandırılması ve kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapan kişidir. (İnceler; 2009:3) Mentörlük yani akıl hocalığı, Benjamin Disraelli'nin sözünde de belirtildiği gibi sadece kişide var olan özellikleri paylaşmak değil ona kendi içindeki özelliklerini geliştirmede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir (Polater, 2009:1).

Mentörlük, astların kariyer hedeflerini gerçekleştirmede onlara rehberlik ya da danışmanlık yapan deneyimli yöneticiyi veya lideri tanımlamakta kullanılır. Mentörlük hem mesleki bilgi, norm ve davranışlardaki rol modeli olma, danışmanlık yapma ve sosyalleşme işlevlerini içermektedir. Mentörlük, örgütün üst kademesindeki yöneticilerin, tepe yönetimine yükselme açısından belli bir potansiyele sahip kişilerin desteklenmesi ve onların örgüt kültürünün bir parçası olması konusunda yönlendirilmesi ve sosyalleştirme çabalarını kapsar (Bateman ve Snell, 1999:247).

Liderlik ve güçlü bir yöneticilik potansiyeline sahip olmak kadar bunu ortaya çıkarmak da önemlidir. Büyük şirketler güçlü bir liderlik ve yöneticilik potansiyeline sahip kişileri özenli bir şekilde arar ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar. Her insan hem liderlik de hem de yöneticilik de başarılı olmayabilir. Bu iki özellikten birini bünyesinde barındıran kişi diğerine de sahip olmak zorunda değildir. Bu da bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu göstermektedir. Şirketler bu ayırıma varıp, bu potansiyele sahip kişileri aynı takım çalışmasında bir araya

getirerek en yüksek verimi elde etmeye çalışmaktadırlar (Yeşilyurt, 2007:4). Liderlik sürecinin örgütsel yaratıcılık süreci ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Yaratıcılık, pek çok işletme açısından rekabet edebilmenin en önemli temel ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Farmer, 2004:188).

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. Yetki; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderse, gücünü/izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır (Özsalmanlı, 2013:9). Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. Lider kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi “liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak ifade edilebilir. Yönetici ve liderde bulunması gereken ortak özellikleri, koçluk becerileri, güven, dinleme becerisi, uzun vadeli odak, bireysel ihtiyaçlarla ekip ihtiyaçları arasında farkındalık yaratma, güçlü benlik, şartları önceden hissetme, hizmet anlayışı, uzmanlık, paylaşma isteği ve sorumluluk olarak sıralamak mümkündür (Ricketts, 2007:2).

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın görülmele beraber, eş anlamlı sözcükler değildir. En dar tanımı ile yönetici, başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Bir başka tanıma göre ise eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalıdır. Son olarak yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları, etkin, becerikli ve rasyonel şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Kırmaz, 2010:209). Bu davranışların her birini ustalıkla yerine getiren bir yöneticinin aynı zamanda da lider olması söz konusudur. Bu bağlamda bir yönetici zihinsel kapasitesini ve kişisel ilişkilerini geliştirerek yönetimde lider olma özelliğini üstlenecektir.

Yönetici ve lider kavramlarının literatür ve uygulamadaki kullanımları konusunda bazen eş anlamlı kullanılmasından dolayı karmaşıklığa neden olduğu görülmektedir. Oysa lider ve yönetici iki ayrı kavramı ifade etmektedir. Yönetici ile lider arasındaki farkları ana hatlarıyla karşılaştırılması söz konusu olduğunda; liderler risk almaktan kaçınmazken yöneticiler risk almaktan kaçınmaktadır. Liderler duygu ve nesnellığe önem verirken yöneticiler bu durumdan kaçınmaktadırlar, liderler değişimi tercih ederken yöneticiler emir almayı tercih etmektedirler, lider doğru işleri yapmayı amaçlarken, yönetici işleri doğru yapmayı amaçlamaktadır. Lider gelecek zaman ve uzun döneme odaklanırken, yönetici şimdiki zamana ve kısa dönemli odaklanmaktadır (Kırılmaz, 2013:105). Liderler astları güçlendirirken yöneticiler gündemleri oluşturmaktadır. Liderler hedeflere ulaşmada iletişimi etkin kullanırken, yöneticiler organizasyon yapılarını ve kadroları oluşturmaktadır. Lider faaliyet gösterdiği işletmede ilham ve enerji kaynağıdır ve yaratıcı çözümler. Lider motivasyonu üst düzeyde tutmaya çabalarırken yönetici düzeltici eylemlere yönelir (Nurthouse, 2007:10). Tüm işletmelerde liderlere olduğu kadar yöneticilere de ihtiyaç duymaktadır, görüldüğü üzere aradaki farkların kaldırılması amacıyla yönetici ve liderin aynı kişi olması sağlanıp en iyi seçeneğin lider yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2. TEPE YÖNETİCİSİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNE ETKİLERİ

2.1.TEPE YÖNETİMİNİN STRATEJİK SEÇİM VE STRATEJİK DEĞİŞİME ETKİLERİ

Son yüzyılda Dünya’da teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile birlikte üretim yöntem ve süreçlerinde önemli gelişmeler ve değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişimlerin sonucunda işletmeler kitle halinde üretim yapıp dünya yönelimli pazarlama süreçlerine girmiştir. Yoğun rekabetin ortaya çıkması ile birlikte işletmeler, pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için bir taraftan üretimdeki girdi maliyetlerini düşürecek çabalar içerisine girerken diğer yandan da pazarlarda etkinliği arttıracak yöntem arayışları içerisine girmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı tepe yöneticilerinin görev yaptığı işletmelerin sürdürülebilir olma arzusundaki

kararlarını vermede stratejik seçim süreci devreye girer. İşletmelerde Tepe Yöneticilerinin stratejik seçim yapmaları kendi yetenekleri ile ilişkilidir (Peng ve Hearth, 1996:496).

İşletmelerin başarılı, sürdürülebilir ve rekabet edebilir olması, çevreleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesine bağlıdır. Stratejik seçim aşamasında, hem dış çevre, hem de işletme içi çevre analiz edilir. İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen dış çevre faktörlerden ilki, işletmenin bulunduğu ülkedeki politik, yasal, ekonomik, teknolojik değişim ve gelişmeler ile uluslararası çevredeki değişimlerdir (Çiftçi, 2007:3).

Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabetin yoğunluğu son yıllarda artmıştır. Rekabet yoğunluğunun artmasında çok çeşitli faktörlerin etkisi vardır. Bunlar küreselleşmenin hızlanması, bilişim teknolojilerinin esnekliğinin artırılması ve bilişimin yaygınlaşmasının kolaylaşmasıdır. Küreselleşme olgusunun kabul görüp, dinamiklerinin uygulanmasının yaygınlaşmasıyla, işletmenin pazarlarını uluslararası düzeye çıkararak rekabetin de küreselleşmesine yol açmıştır. İşletmelerin rakipleri de ulusal düzeyden uluslararası düzeye genişlemiştir. Bu süreç bir takım avantajları ortaya çıkardığı gibi bir takım dezavantajların da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990:277).

Küreselleşmenin avantajları işletmelerin yeni pazarlar bulma fırsatını artırır, kendini yenileme ve gelişmesine yol açarken aynı zamanda bu pazarlarda yoğun rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler küreselleşmenin getirdiği avantajlardan yararlanmak ve dezavantajlardan kaçınabilmek için girdileri etkin kullanarak maliyetleri düşürmek, bu yönde pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme konusunda işbirliği içerisine girmeye yönelik modeller geliştirmeye ve uygulamaya başlamıştır (Kast ve Rosenweig, 1972:448). Dünya’da rekabet avantajını elde etmek konusunda geliştirilen ve uygulanmakta olma önemli modellerden biri de kümelenme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kümelenmenin temelinde tepe yöneticilerinin tutum, davranış ve özellikleri önem taşımaktadır. Kümelenme, işletmeler arası, işletmelerin diğer kurum ve kuruluşlar ile ilişkisinin sağlanması, işletmelerin devlet ile ilişkisinin sağlanması önemli ölçüde işbirliğini zorunlu kılar. Bu işbirliğinin oluşturulup sağlanması sorumluluğu tepe yöneticisinin temel görevi içerisinde yer alır. Tepe yöneticilerinin bu görevlerini yerine getirme konusundaki başarısı, tepe yöneticilerinin niteliklerine, özelliklerine, rollerine göre değişiklik göstererek kümelenme konusundaki stratejik seçimlerini etkiler.

İşletmeler arasındaki işbirliğini gerçekleştiren temelde karşılıklı güvenin oluşmasını sağlanmalıdır. Küme oluşturma işletmeler arası işbirliği oluşmasında önemli bir girişim sürecidir. Bu girişimin başarıyla gerçekleşmesi için küme oluşumunda görev alacak küme yöneticilerinin kümede işbirliği içerisinde bulunacak tepe yöneticilerinin özellikleri önem taşır. Bu yöneticilerin temelde girişimcilik özelliklerini taşımaları kümenin kurulması, gelişmesi ve başarısı için gereklidir.

2.2.TEPE YÖNETİCİLERİNİN KÜMELENME STRATEJİSİNİN SEÇİMİNE ETKİLERİ

Kümelerde temel amaç, elverişli kaynakları işbirliği yaparak ve etkin kullanarak rekabet avantajını sağlamaktır. Kümeler işletmeler arasındaki sistematik ilişkiler üzerine kurulmaktadır. Bu ilişki genel veya tamamlayıcı bir ürün üretmek üzerine, üretim süreci üzerine, çekirdek teknolojiler üzerine, doğal kaynak gereksinimleri, yetenek gereksinimleri veya dağıtım kanalları üzerine olabilmektedir (Malmberg ve Sölvell, 1996:78).

Bir bölgede mevcut iş yığınları için başlatılacak olan kümelenme girişimlerinde ana rol üstlenecek sanayi, üniversite ve kamu kurum ve kuruluşlarının küme girişimine katılımları ve destek vermeleri önem taşımaktadır. Kümelenme bu girişim temelli, bilinçli ve organize işbirliğine dayanmaktadır (Williams, 2007:16).

Küme geliştirme sürecinin ilk aşaması, yerel kalkınma için temel bir strateji olarak küme geliştirmenin uygunluğunu ve gerekliliğini hem yararlanıcılara ve paydaşlara hem de kalkınma ajansı gibi potansiyel fon sağlayıcılara sunulması ile başlar. Ayrıca bu aşamada kümenin ana paydaşlarından, girişimcilerden, işletmenin sahip ve yöneticilerinden, kamu kurumu ve üniversitelerden katılımcılarından küme liderlik grubu için adaylar oluşturulur.

İvme oluşturulması sürecinde kümenin yönü belirlenerek ortak bir vizyon geliştirilir. Vizyon geliştirme sürecinde çalıştayların düzenlenmesi önem taşımaktadır. Vizyon geliştirilirken üzerinde durulması gereken konu, çalışmaya katılıp baskın kişilerin görüşlerinin alınmasından ziyade, tüm küme paydaşlarının katılımı ile ortaya çıkan alternatif görüşlerden oluşur.

Oluşturulacak kümenin yararlarının anlatılması sürecinde, yerel yöneticiler ile tek tek görüşülerek kümenin bölgeye sağlayacağı yararlar anlatılmalı, görüş ve öneriler alınmalı ve bu yöneticilerin sürece dâhil edilir.

Küme geliştirmede tepe yöneticilerinin ve öncü rol oynayan liderlerin önemli görevleri bulunmaktadır. Liderlik grubu üyeleri arasındaki ilişki ve vizyon doğrultusunda birlikte çalışmak için gönüllülük ve özveri girişiminin başarısı ve devamlılığı için önem taşımaktadır. Liderlik grubunun başarısı için kişileri gruba davet etmeden önce grup üyeleri arasındaki ilişkilerin dikkatli bir şekilde araştırılıp analiz edilmesi gerekir (Harrison ve Leitch, 1994: 111).

Küme yöneticisi işletmeler arasındaki iş birliğini gerçekleştirirken temelde karşılıklı güvenin oluşmasını sağlamalıdır. Farklı fikirlere açık olmalı, işletmeler arasındaki iletişimi saptamalı ve iş birliklerinde kolaylaştırıcı rol oynamalıdır. Üyeler arasında çatışma oluşacak zemin ve şartları ortadan kaldırmalıdır (Riggio, 2014:350). Üyeler arasında oluşabilecek çatışmalarda arabuluculuk yapan yöneticiler ve çözüm bulmalarına yardımcı olurlar.

Küme yöneticisi kümenin dış yayılımını sağlamak amacıyla, sanayi, üniversite ve kamu kurumları ile iletişime geçerek küme bağlantılarını kurmalıdır. Küme yöneticisinin girişimcilik özelliği özellikle küme oluşumunun ilk aşamasında önem taşır. Yönetici girişimci bir ruh ile işe başlar ve bunu katılımcılara benimseterek, kümelenme sürecinde yeni kavramların ve fikirlerin kümeye tanıtılmasında önemli işlevleri üstlenir hatta bu konuda risk alır. Yönetici eğitilmiş, deneyimli ve profesyonel tecrübeye sahip olurken aynı zamanda da küme katılımcılarını ve ilişkili çevreyi ortak hedefe yönlendirme bilgi ve becerisine sahiptir (Ağca ve Yörük, 2006:162).

Küme oluşumunda görev yapacak üyelerin belirli bilgi, beceri ve deneyime sahip olması kümenin gelecekteki başarısı için önem taşır. Ancak bir küme yöneticisinde olması gereken en temel özellikler, girişimcilik, liderlik, bilgi ve vizyon, analitik beceri, kişisel yetenektir.

Dünyadaki küreselleşme sürecinin yaşanmaya başlanması ile birlikte kümeler dünyadaki gelişime ve değişime daha açık hale gelmişlerdir. Ortaya çıkan küresel krizlerden etkilenmiş, krizi önceden algılayan güçlü kümeler güçlenerek gelişmesini sağlamıştır.

İşletmelerin tepe yönetimlerinin birbirlerine güven duymaları ve işbirliği içerisine girmeleri kümelenmenin oluşumu için temel koşullarından birisidir. Kümelenme olgusundaki işletmelerin tepe yöneticileri bir çok rekabet avantajına sahip olacaklarını önceden öngörür. Küme içerisinde yer alan işletmelerin tepe yöneticileri birlikte strateji geliştirebilirler ve hatta küme faaliyeti kapsamı dışındaki bilinen işletmelerin küme ile ilişkilerini de etkileyen stratejiler geliştirilir.

Kümelenme teorisi kümelerin oluşması ve başarı ile gelişmesi ile ilgili olarak işletmelerin tepe yöneticilerine çalışmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı gibi yeni roller ve görevler yüklemektedir. Kümelerin oluşumuna özel sektörün etkilerine ve kümelenme konusunda özel sektörün sorumlulukları, küme kapsamı içerisinde yer alan işletmelerin tepe yöneticileri tarafından yerine getirilecektir.

Küme oluşumuna özel sektörün önemli bir etkisi de kümede görev yapan yöneticilere kalite ve kalite geliştirme yasal ve yönetsel konularda gerekli eğitim programlarının oluşturulması ve bu eğitimleri programlarının uygulanmasını sağlamasıdır.

Küme girişimlerinin ortaya çıkışındaki birçok farklı unsur etkili olabilmektedir (Küme geliştirme kılavuzu, 2011:5). Ancak bu etkilerin en önemlilerinden biri de kümenin oluşumunu sağlayacak işletmelerin tepe yöneticilerinin işbirliğine gitme konusundaki davranış ve tutumları ile birbirlerine olan güvenleridir.

Kümelerin ortaya çıkmasındaki sürecin temelinde yığılaşma yer almaktadır. Küme geliştirme sürecinin başlangıç aşaması olarak da ifade edilen yığın kavramı henüz kümelenme çalışmalarının başlamadığı bir bölgedeki faaliyetler gösteren işletmeler topluluğudur. İşletmelerin yığın oluşu bölgelerde kümelenme çalışmaları başlatılması büyük ölçüde işletmelerin tepe yöneticilerinin birbirleri ile işbirliğine gitme düzeyleri ile birbirlerine karşı duydukları güven düzeyine bağlı bulunmaktadır.

Bir bölgede mevcut işe yığınları için başlatılacak olan küme girişimlerinde ana rol üstlenecek sanayi, üniversite ve kamu kurum ve kuruluşlarının tepe yöneticilerinin küme girişimine katılmaları ve destek vermeleri önem taşımaktadır (Aşıkoğlu, 2014:3).

Küme geliştirme sürecinin başlatılması, zeminin oluşturulması, ivmenin oluşturulması, tabanın geliştirilmesi ve ivmenin sürdürülebilmesi beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:24). Bu sürecin planlanması ve uygulanması bu süreçte yer alan işletmelerin, kurum ve kuruluşlarının tepe yöneticilerinin geliştirip uygulayacağı politikalar ile gerçekleştirilebilecektir.

Oluşturulacak kümenin yararlarının anlatılmasında yerel yöneticiler ile tek tek görüşülerek kümenin bölgeye sağlayacağı yararlar anlatılmalı, görüş ve öneriler alınarak tepe yöneticilerinin sürece dâhil edilmesi sağlanmalıdır. Küme geliştirme sürecinde, tepe yöneticileri ile görüşülmesi önem taşımakta olup, küme geliştirme

sürecinde tepe yöneticilerinin ne derecede önemli olduğu ortaya konulmaktadır. (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:29)

Kümelenme girişimi bir kamu kurumu tarafından değil, bağımsız bir yapı tarafından başlatılıp geliştirilen ve yönetilen bir süreci içermektedir. Kümenin yönetim kurulu olarak görev yapacak bir liderlik grubunun kümenin başlangıç aşamasında oluşturulması gereklidir. Liderlik grubunda yer alacak kişiler kümeye sahiplenerek, temsil ettikleri kurumun tepe yöneticisi konumunda bulunurlar.

Kümelenmenin girişim süreci başarı ile sonuçlandıktan sonra küme yol haritası hazırlama görevinin başlatılıp uygulanması sürecine geçilir. Küme yol haritası küme girişim sürecinde yer alan tepe yöneticilerinden oluşan liderler grubu tarafından hazırlanıp uygulamaya konulan bir süreci kapsamaktadır (Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, 2011:64).

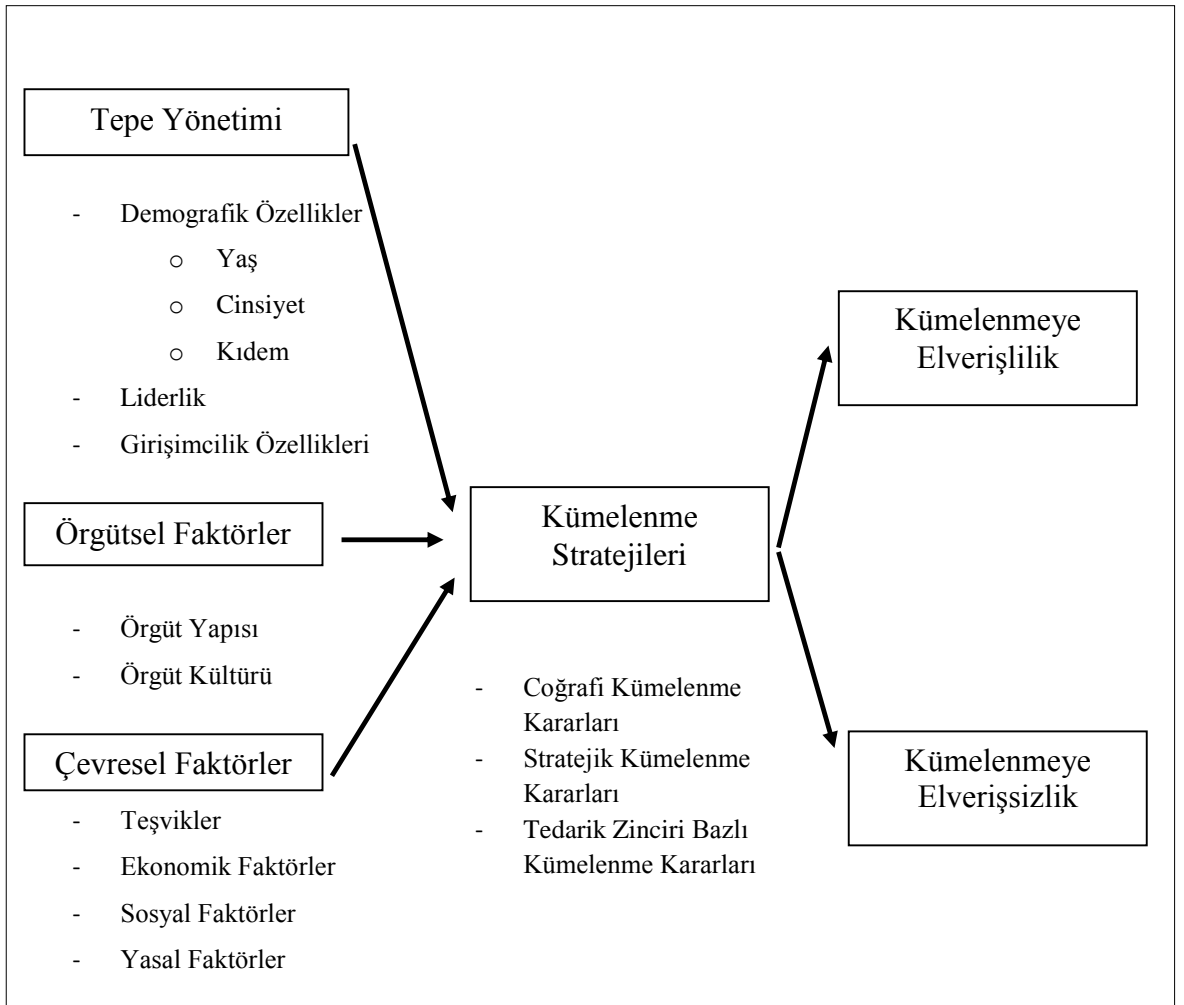
Kümelerin kurulması ve işleyişinde küme yöneticisine önemli ölçüde görevler düşmektedir. Bu aşamalarda küme yöneticisine düşen görevler ve küme yöneticisinin sorumluluklar çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanmıştır. Küme yöneticisinin niteliği kümenin başarısının temel belirleyicisidir. Küme yöneticisi bir yandan kümeye dâhil olan işletmelerin işbirliği alanlarını geliştirirken diğer yandan da küme üyeleri arasındaki ortak girişimleri hızlandırıp arttırmayı hedefleyip gerçekleştirecek bir yönetici özelliğini taşır.

Küme yöneticisi küme kapsamındaki işletmeler adına karlı olabilecek yatırım alanlarını araştırıp, kümenin geliştirilmesi için fırsatlar yaratır ve bu fırsatların en iyi şekilde kullanılmasını teşvik eder (Kümeler için güven oluşturma işbirliği ve ağ yönetim kılavuzu, 2011:28).

Küme yöneticisi, stratejik hedefler ve vizyon yaratarak ve küme üyelerini bu hedeflere yöneltir. Küme yöneticisi, küme üyelerinin rolleri ve sorumlulukları ile ilgili alternatifler ortaya koyarak bu alternatiflere ilişkin modeller geliştirebilecek bilgi, deneyim ve donanıma sahiptir.

Küme yöneticisinin girişimcilik özelliği, özellikle küme oluşumunun ilk aşamasında önem taşır. Kümelenme sürecinin aşamalarında bu özellik daha da önem kazanır. Eğitilmiş, deneyimli ve profesyonel bir tecrübeye sahip olan, küme yöneticisi, küme katılımcılarını ve ilişkili çevreyi ortak hedefe ve işbirliğine yönlendirme becerisini kendi özellikleri arasında bulundurulur.

Şekil 11. Kümelenme Stratejilerinin Belirlenip Uygulanmasında Tepe Yöneticilerinin Algı Faktörleri



Kümelenme kararlarında kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında tepe yöneticilerinin algı faktörleri önem taşımaktadır. Kümelenme stratejilerinin belirlenip ortaya çıkmasında işletmelerin tepe yöneticilerinin önemli roller üstlenerek, kümelenme stratejilerinin belirlenme kararlarının alınıp uygulanmasını sağlar. Şekil 11’de de görüldüğü gibi kümelenme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, tepe yönetimi, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler önemli belirleyici olarak görülmektedir. Kümelenme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında tepe yönetiminde yer alan yöneticilerin özellikleri ise en büyük öneme sahiptir.

Şekil 11’de belirtildiği gibi kümelenme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, tepe yöneticilerinin olaylara bakış açıları, ve gelecekte gerçekleşecek durumlara karşı öngörülerini, demografik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

Kümelenmenin temeli işbirliğine dayanmaktadır. Bir bölgede veya bir sektörde işletmelerin dolayısıyla işletmelerin tepe yöneticilerinin işbirliği içerisinde faaliyette bulunmaları kümelenmenin oluşumu açısından büyük önem taşımaktadır. İşbirliğine yatkın olan işletmelerin tepe yöneticileri kümelenme konusundaki çalışmaların başlamasının ve kümelenme oluşumunu ortaya çıkaracak küme yapılarını etkin bir şekilde kurup çalışmasını sağlayacaktır. Rekabet, işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak daha kaliteli mal ve hizmeti daha uygun maliyetle üretip pazarda daha uygun koşullarda satma zorunluluğunu ortaya çıkarır. Bir bölgede veya bir sektörde rekabetin olması işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmayı sağlar. Kaynakların daha etkin kullanımı konusundaki çalışma ve çabalar, bölgede faaliyet gösteren rekabet ortamının varlığını ve tepe yöneticilerinin bu konudaki birikim ve deneyimlerine bağlı olarak gelişme gösterir.

Tepe yöneticilerinin tutum ve davranışlarını etkileyen genel kabul görmüş demografik özellikleri, tecrübesi ve işletmedeki görev süresi, eğitim düzeyi, uluslararası deneyim ve takım ruhu oluşturma yeteneği önem taşımaktadır. Bu tür demografik özelliklere sahip olan yöneticiler, işletmelerin başarılı kılacak faaliyetleri oluşturdukları gibi, ortaya çıkacak stratejileri de geliştirme özelliğine sahiptirler. Tepe yöneticilerinin farklı yaşlarda olması bir yandan tecrübe ve deneyim düzeyini ortaya

çıkartırken diğer taraftan da risk alma konusundaki tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Yaşı genç olan tepe yöneticileri daha çok risk alma konusunda davranış gösterirken, deneyimli tepe yöneticileri risk alma konusunda daha temkinli davranış içerisinde bulunurlar. Tepe yöneticilerinin kıdemi bu konuda çalışma sürelerini gösterdiğinden bu süreler içerisinde karşılaşılan olaylar ve olaylar sonucunda ortaya çıkacak durumları önceden algılayabilme niteliklerinin daha yüksek olduğundan kıdem ve yaş tepe yöneticilerinin kümelenme stratejilerine bakış açılarını etkileyebilmektedir. Ayrıca tepe yöneticilerinin cinsiyeti, kümelenme stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını etkileyen bir faktör olabilmektedir. Girişimcilerin özellikleri, davranışları, tutumları ve bakış açıları kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında da belirleyici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında, çevresel faktörler de önem taşımaktadır. Şekil 11’de de görüldüğü gibi çevresel faktörler olarak sayılabileceğimiz, yasal düzenlemeler, teşvikler, ekonomik faktörler ve sosyal faktörler kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında önemli bir yere sahiptir. Dünya’da gelişmiş veya gelişmekte olan birçok ülkede ekonomik kalkınmada kümelenme önemli bir faktör olarak görülen ve üzerinde durulan bir yapı olarak görülmektedir. Bu nedenle başka ABD, Avrupa Birliği Ülkeleri ve Uzakdoğu ülkeleri kümelenme oluşumunu desteklemek amacıyla birçok yasal düzenleme yapmış olup kümelenme oluşumlarını destekleyecek ve hızlandıracak teşvik programlarının geliştirmiş ve uygulamaya sokmuştur. Kümelenme konusunda geliştirilen teşvik programları ile işletmeler özendirilmiş küme oluşumu çalışmaları başlatılmış, küme oluşumları gerçekleştirilmiş, kümeler ortaya çıktıktan sonra da büyük ölçüde destek programları devam etmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Dünya’da ve Türkiye’de kümelenme politikaları, uygulamaları ve Türkiye’de devlet teşvikleri ele alınıp incelendiğinde, devlet politikalarının, kanun ve yasal düzenlemelerle kümelerin oluşumu ve hızlandırılmasında etkili olduğu görülmüştür.

Ortadoğu Rekabet Stratejileri Merkezi ve Türk özel sektörünün katkılarıyla kurulan CAT platformu (Türkiye'nin Küresel Arenada Ekonomik Rekabet Gücünün Arttırılması Projesi - Competitive Advantage of Turkey) tarafından başlatılmıştır. CAT platformu kurumsallaşma sürecine geçiş yaparak Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) ismini almıştır (Beyaz Kitap, 2011:34).

Türkiye’de 2010-2011 yılı programında Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (eski adıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) koordinasyonunda "Rekabetçilik Alanında Küme Destek Programı" adlı proje ile uygulanmaya konmuştur. Geline nokta Kalkınma Bakanlığı (eski adıyla Devlet Planlama Teşkilatı) tarafından koordinasyon ve yönetimi yapılmaktadır. 2010-2011 yılı programında Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının kümelerle yönelik rekabetçilik ve yenilik programı geliştirilmesi verilirken, Kalkınma Bakanlığına ise Türkiye'deki küme çalışmalarına yönelik yönetim modelinin oluşturulması ve kümeleme çalışmalarına ilişkin bir doküman hazırlanması için koordinasyon görevi verilmiştir (Cansız, 2011:73). Türkiye’de kümelenme politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasında öncelikli yetkili kuruluş Ekonomi Bakanlığıdır. Ancak Ekonomi Bakanlığı ile birlikte kümelerin geliştirilmesine yönelik yenilikçi programların geliştirilip uygulanması görevi ise Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığındır. Türkiye’de kümelerle yönelik teşvikler iki bakanlık tarafından farklı alanlarda uygulanmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı, ülkemizdeki kümelenme ile ilgili bilgi birikimini devlet yardımları politikasına yansıtarak, kümelenme anlayışını temel alan proje bazlı, hedef pazar ve hedef sektör odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğın Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkındaki Tebliğ" (UR-GE) isimli devlet yardım mekanizmasını 23 Eylül 2010 tarihinde yürürlüğe koymuştur. Bu tebliğ çerçevesinde 116 projeyi destek kapsamına alarak desteklemiştir (KOBİ İşbirliğı ve Kümelenme Projesi, Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliğı İçin KOBİ'lerin Güçlendirilmesi Yönelik Teknik Yardım, 2013:3). Bununla birlikte bakanlığın ihracat odaklı işbirliğı genişletilmesi amacıyla yürüttüğü diğeri önemli bir çalışma Şubat 2011- Kasım 2013 dönemini kapsayan Avrupa Birliğı destekli "KOBİ İşbirliğı ve Kümelenme Projesidir".

Kültürel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler sonucunda ortaya çıkan durum, kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında önemli yer tutmuştur. Bu faktörlerin ağırlıklarına göre, başlıca kümelenme stratejisi olarak sayabileceğimiz coğrafi kümelenme, stratejik kümelenme, tedarik zinciri bazlı kümelenme kararları, kümelenme stratejilerinin geliştirilip uygulanmaya koyulmasında söz konusu olmuştur. Kümelerin oluşumu ve başarısı aynı zamanda örgütsel faktör ile çevresel faktörlere de bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Çevresel faktörlerin elverişliliği kümelenme başarısını önemli ölçüde etkiler.

Kümelenme süreci ve kümelerin oluşturulup geliştirilmesi önemli ölçüde işletmeler arası işbirliğine dayalı bir yapının kurulup geliştirilmesine bağlıdır. İşletmeler arası işbirliğinin kurulup gerçekleştirilmesi, işletmelerin birbirine duyacağı güven ve birlikte çalışma becerisine bağlı bulunmaktadır.

Kümelenmeye elverişli bir yapının ortaya çıktığı tespit edildiğinde belirlenen kümelenme stratejisi değerlendirilip, küme yapıları oluşturulup geliştirilmeye başlandığında işletmeler arası işbirliğine girilmesi gerekecektir. İşletmelerin birbirilerine güven duyması ve işbirliği içerisinde çalışmaların gerçekleştirme ise kümelerde tepe yöneticilerinin birbirlerine duyduğu güven ve işbirliği yapısının düzeyine bağlı bulunmaktadır. İşletmelerin en üst düzeyinde görev yapan yöneticilerin farklı işletme yöneticilerine duyacağı güven ve bu güvenin sürekliliği sonucunda ortaya çıkacak ve geliştirilecek bir işbirliği düzeyi, kümelenme oluşumu ve gelişimi için önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Kümelenme stratejilerinin belirlenip uygulanması konusundaki başarı tepe yönetiminde yer alan yöneticilerin demografik özellikleri, liderlik özellikleri ve girişimcilik özelliklerine bağlıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR İLİ MERMER SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN TEPE YÖNETİCİLERİNİN KÜMELENME STRATEJİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Dünyada son yüzyılda sanayinin gelişmesiyle birlikte işletmeler büyüme süreci içerisine girmişlerdir. İşletmelerin büyümesi, iletişimin hızlanması, lojistik ağların genişlemesi ve gelişmesi, rekabetin artması gibi faktörler, işletmelerin değişik politikalar uygulaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler işletmelerin yerel olarak ortaya çıktığını daha sonra bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunup etkili olduğunu göstermektedir. İşletmelerin geliştirdiği politikaların en önemlileri de iş birliği ve güven temeline dayanmaktadır. İşletmelerin iş birliğini hangi düzeyde ele alınıp nasıl gerçekleştirileceği konusunda teorik çalışmalar uzun yıllardan beri yapılmaktadır. 80'lerden itibaren işletmelerin iş birliği konusunda yaptığı ve adını kümelenme (cluster) olarak isimlendirdiği kavram ilk defa M.Porter tarafından literatüre kazandırılmıştır (Porter, 1998:78). Daha sonra Avrupa Birliği (EU), Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşlikatı (OECD) ve Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Teşkilatı (UNUDO) kümelenme konusunu ele alarak çalışmalarda bulunmuş, daha sonra da ülkemizde Ekonomi Bakanlığı kümelenme konusunda çalışmalar yapmıştır.

Çalışmada temel olarak kümelerin nasıl oluşacağı, nasıl faaliyet göstereceği ve kümelerin oluşumunda hangi aktörlerin nasıl etkili olacağı ortaya konulmuştur. Çalışmada kümelenme sürecinin ortaya çıkışı, kümelenme oluşumu için ihtiyaç duyulan başta yığın olmak üzere unsurlar ele alınmıştır. Daha sonra dünya örnekleri ve Türkiye'de kümelenme stratejileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Ülkemizde uluslararası rekabetin arttırılması için kümelenme stratejilerinin geliştirilip uygulanmasına önem verilmiştir. Kümelenme ve benzeri ifadeler dokuzuncu kalkınma planında yer almaya başlamış ve onuncu kalkınma planında ise geniş yer almıştır.

Çalışmada Afyonkarahisar mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin niteliklerinin, bölgede var olduğu tespit edilen küme yığınlaşmasından küme oluşumuna geçiş sürecini nasıl etkilediği incelenmiştir. İşletmeler ve kişiler arası işbirliği ve güven düzeyleri ele alınarak teşviklerin küme oluşum süreci üzerindeki etkileri tespit edilmiştir.

UR-GE kapsamında küme teşvik programı uygulanmaktadır. Bu kapsamda kümelerin oluşumu önemli ölçüde maddi ve bilimsel açıdan destek kapsamına alınmıştır. Ülkemizde de UR-GE programı kapsamında çalışmanın ilgili bölümünde de belirtildiği üzere çok sayıda kümenin kurulup faaliyete geçirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca Kalkınma Bakanlığı Türkiye’de küme oluşumu için alt yapısı belirli düzeye ulaşmış (yığın oluşmuş) alanların tespiti konusunda yaptığı çalışmalarda Afyonkarahisar ilinde öncelikli olarak mermer sektöründe bir yığınlaşmanın mevcut olduğunu tespit edilmiştir. Bu sebeple Bakanlık tarafından ilimizde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticileri ile görüş alışverişinde bulunmaya başlanmıştır.

Kümelenme stratejisinin seçiminde işletmelerin tepe yöneticilerinin önemli karar merkezi olduğundan çalışmanın ilgili bölümünde bahsedilmiştir. Tepe yöneticilerinin kümelerin oluşumundaki önemli etkileri bulunduğundan tepe yöneticilerinin özellikleri incelenmiştir. Karar mekanizması içinde tepe yöneticilerinin önemli yere sahip olduğu görülmüştür. Tepe yöneticilerinin demografik özelliklerinin karar verme konusunda etkili olduğu çalışmanın teorik kısmında ele alınmıştır. Ayrıca Afyonkarahisar ili mermer sektöründe görev yapan tepe yöneticilerinin özellikleri, yönetim tarzları, tecrübeleri, eğitimleri, işbirliğine yatkınlıkları, kümelenme bilgileri ve ihtiyaçları kümelenme stratejilerinin seçiminde önemli rol oynamaktadır. Bu amaçla tepe yöneticilerinin özelliklerinin kümelenme stratejisinin seçimindeki etkileri ortaya konulmuştur.

2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışma ile ilgili belli başlı araştırma soruları iki grupta ele alınmıştır. Birinci grupta tepe yöneticisinin niteliklerine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci grupta ise kümelenme konusunda açıklayıcı sorulara yer verilmiştir. Çalışmanın temel amacı olan tepe yöneticilerinin özelliklerinin kümelenme stratejilerine ortaya koymaktır. Bu amaçla 2013 yılında Zafer Kalkınma Ajansının TR33 Bölgesinde endüstriyel kümelenme konusunda uyguladığı ankette ve Middle Tennessee State University’de uygulanan endüstriyel kümelenme anketinde yer alan soruların düzenlenmesi ve bölgesel olarak araştırmamız için gerekli olan soruların eklenmesi geliştirilen bir ölçektir. Oluşan bu anket kapsamında, gerek yapılan literatür incelemesi gerekse elde edilen ampirik bulgulara aşağıdaki sorularla cevap aranmıştır.

- Tepe yöneticilerinin demografik özellikleri
- Tepe yöneticilerinin nitelikleri
- Tepe yöneticilerinin yönetim tarzı
- Tepe yöneticilerinin girişimci özellikleri
- Tepe yöneticilerin teşviklere yatkınlığı

Bu sorular büyük ölçüde çalışmanın üçüncü bölümünde konuyla ilgili geniş bir literatür taraması sonucunda elde edilen teorik ve ampirik bulgular yardımıyla cevaplandırılmaya çalışılmıştır. İkinci grupta yer alan sorular çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde yer alan kümelenme stratejileri konusunda genel düzeyi ölçme amaçlı yer alan sorulardır. Bu ölçekte tepe yöneticilerinin kümelenme stratejileri hakkındaki aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Bunlar;

- Kümelenme ihtiyacının belirlenmesi
- İşletmeler arası işbirliği ve güven
- Kümelenme stratejileri hakkında bilgi sahipliği düzeyidir.

Bu soruların cevapları, temel belirleyicileri ve sonuçları itibari ile Afyon ilinde yer alan mermer işletmelerinin tepe yöneticilerinin kümelenme stratejilerine bakış açıları işletmelerden elde edilecek verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya

çıkarılacaktır. Bu araştırmanın amacı ve araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Afyonkarahisar ilinde yer alan mermer işletmelerinin oluşturduğu yığılaşmadan çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmiştir. Bu oluşan yığılaşma kümelenme oluşumunun ilk adımı olarak görülmektedir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin kümelenme oluşması için yer alan bileşenlerin ortaya çıkıp çıkmadığı düşüncesinden dolayı çalışmanın temel varsayımı olarak, mermer sektöründe tepe yöneticisinin nitelikleri kümelenme eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip oldukları ileri sürülmektedir.

İşletmelerin tepe yöneticilerinin genel olarak kümelenme stratejilerinin seçimini etkilediği literatür incelemesinde bahsedilmiştir. Araştırmada, genel olarak mermer işletmelerinin tepe yöneticilerinin özellikleri boyutları (yönetim tarzı ve girişimcilik özellikleri) ve bu özelliklerin alt boyutları ile (dönüştürücü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik, , kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma, belirsizlik tolerans, kendine güven ve yenilik) her birinin kümelenme stratejilerinin seçimini etkileyeceği düşüncesine paralel olarak geliştirilen H2 ve H3 hipotezleri şunlardır:

H₁: Mermer sektöründe tepe yöneticisinin yönetim tarzı ile kümelenme stratejileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Mermer sektöründe tepe yöneticisinin girişimcilik özellikleri ile kümelenme stratejileri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tepe yöneticilerinin demografik özelliklerinin, tecrübelerinin ve aldıkları eğitimin kümelenme stratejilerini seçimine etkilerinin farklı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın H₄, H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri şunlardır;

H₃: Tepe yöneticilerinin cinsiyeti kümelenme stratejisinin seçiminde farklılık göstermektedir.

H₄: Tepe yöneticilerinin eğitimleri kümelenme stratejisinin seçiminde farklılık göstermektedir.

H₅: Tepe yöneticilerinin tecrübeleri kümelenme stratejisinin seçiminde farklılık göstermektedir.

H₆: Tepe yöneticilerinin yaşları kümelenme stratejisinin seçiminde farklılık göstermektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerle, araştırmaya dahil olan Afyonkarahisar ilinde mermer işletmelerinin tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarının ve kümelenme stratejileri ve kümelenme stratejileri boyutları ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle, kümelenmeye esas teşkil edecek yığının bir andaki resmini çekerek tepe yöneticilerinin özelliklerinin kümelenme stratejilerine yaklaşımını ölçmek olacaktır. Araştırma amacı bakımından hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde tepe yöneticilerinin özellikleri ve kümelenme stratejileri bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili olarak daha önce kullanılan ölçekler ele alınıp, geliştirilerek elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütesini Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı Limited Şirket, Anonim Şirket ve diğer hukuki yapıda bulunan, ihracat yapan Mermer

işletmelerinden oluşmaktadır. Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı olan ve yukarıdaki şartları gerçekleştiren 158 işletme olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ana kütlesi, Afyon Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı olarak faaliyet gösteren 158 Mermer üretim işletmesi, mermer ocağı ve mermer makine üreticisi firmasından oluşmaktadır. Afyon Ticaret ve Sanayi Odası'ndan 158 adet mermer sektörü işletmesinin iletişim bilgileri alınmıştır. Sektör işletmelerine öncelikle e-posta yolu ile iletişim kurulmuş ve daha sonra yüz yüze ziyaretle anket formları iletilmiş olup 99 İşletmenin cevaplandırmasıyla anket çalışması yapılmıştır. Seçilen bu işletmelerde tepe yöneticiler bu çalışmanın esas örneklemini oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile bu araştırma tepe yönetimi ve girişimciler üzerinde uygulanmıştır.

İşletmelerin seçim kriterlerinde öncelikle işletmelerin hukuki statüsü ele alınmıştır. Kümelenmenin oluşumunda Limited Şirket, Anonim Şirket ve diğer hukuki yapıya sahip olan işletmeler çalışma kapsamında ele alınmıştır. Ayrıca mermer sektöründe faaliyet gösteren işletme sahiplerinin tek bir girişimci adı altında yer alan farklı işletmelerinin varlığı tespit edilerek bu işletmeler çalışma dışında bırakılmıştır. Yani, bir girişimcinin farklı ünvanlarda farklı işletmelerinin olduğu tespit edilmiştir. Bölgede yer alan ihracat yapmayan işletmeler de çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmamıştır. Afyon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan mermer sektöründe faaliyet gösteren ve sadece aracılık hizmeti veren (herhangi bir imalatta bulunmayan) işletmeler de ana kütle dışında bırakılmıştır.

3.2.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde tepe yöneticilerinin demografik özellikleri ile tepe yöneticisinin eğitim düzeyini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde tepe yöneticilerinin teşviklere ilişkin bilgi düzeyleri de ortaya konulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde, güvenilirliği ve geçerliliği bir çok çalışmada test edilmiş olan ve literatürde yer alan ayrıca alanında çalışma yapan

akademisyenlerin kullandığı yönetim tarzı olan liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ölçek (Multifactor Leadership Questionnaire) ve girişimcilerin altı kişilik özelliğini ölçmeye yönelik Koh tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır (Ağca, ve Dündar, 2007:122). Tepe yöneticilerinin özelliklerinin boyutlarını belirlemeye yönelik 64 ifadeden oluşan 5’li likert tipi tepe yöneticilerinin özellikleri ölçeği yer almaktadır. Bu ifadelerden 28’i tepe yöneticilerinin özelliklerinden “yönetim tarzı” boyutunun “dönüştürücü liderlik”, “serbestlik tanıyan liderlik” ve “etkileşimci liderlik” alt boyutları ve 36’sı tepe yöneticilerinin özelliklerinden “girişimcilik özellikleri” boyutunun “kontrol odağı”, “başarı gereksinimi”, “risk alma”, “belirsizlik tolerans”, “kendine güven” ve “yenilik” alt boyutları ile ilgilidir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise tepe yöneticilerinin kümelenmeye olan bakışlarının boyutlarını ortaya çıkarabilmek için 17 ifadeden oluşan 5’li likert tipi kümelenme ölçeği yer almaktadır. Kümelenme ölçeğinde yer alan ifadelerden 5’i “işbirliği ve güven”, 6’sı “kümelenme bilgisi” ve 6’sı “kümelenme ihtiyacı” boyutlarıyla ilgilidir. Kümelenme ölçeği Zafer Kalkınma Ajansının TR33 Bölgesinde endüstriyel kümelenme konusunda uyguladığı ölçek ve Middle Tennessee State University’de uygulanan endüstriyel kümelenme ölçeğinin düzenlenmesi ve bölgesel olarak araştırmamız için gerekli olan sorunlara ilişkin soruların eklenmesi ile ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla dünya standartları esas alınarak oluşturulan bu ölçek Türkiye’de ve Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe ilk kez uygulanarak test edilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin elde edilmesi amacıyla anket formları daha sağlıklı ve objektif bir şekilde dağıtılıp toplanması için profesyonel destek alınmıştır. Araştırma şirketi verileri toplayabilmek için Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren 158 işletmeye mail yolu ile ulaşarak çalışmanın amacını açıklamış ve soruların eksiksiz olarak

cevaplandırılmasını istemiştir. Yeterli örneklem sayısına ilk aşamada ulaşılmadığından ikinci aşamada cevap vermeyen işletmelerin tepe yöneticileri ziyaret edilerek yüz yüze anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı %63 olarak görülmektedir. Verilerin elde edilmesi yaklaşık dört aylık bir süreyi kapsamıştır.

3.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Her ne kadar itina ile ele alınmış olsa da veri toplama aracı olarak anket formunun kullanılması ve anket çalışmalarında karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olmuş olabilir. Buna ek olarak, anket çalışmasının işletmelere belli bir dönemde uygulanacak olması tepe yöneticilerinin özellikleri ve kümelenme stratejilerinin sadece bu dönem içindeki durumunu ortaya koymaya yönelik olması, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Diğer taraftan bu çalışmada yöneticiler yardımıyla işletmelerin mevcut durumu ve eğilimlerini ölçmek için ölçekler kullanılmıştır. Yöneticilerin işletmelere uygun olan ifadelere katılma veya katılmama tutumları her zaman objektif olmamaktadır. Bu sebepten dolayı yöneticilerin kendi değer yargıları, inançları, tutum ve davranışları bazen genel düşünceleri ile farklılık gösterebilmektedir. Bu durum da araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Kullanılan ölçek daha önce birçok çalışmada kullanılan ve faktör analizleri yapılan ve aynı boyutları ölçen soruların bir araya getirilerek oluşturulduğundan dolayı ve faktör analizi için gerekli olan değişken sayısının yeterli olmamasından dolayı ankette faktör analizi yapılmamıştır

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Tepe yöneticilerinin cinsiyetleri yönünden bir sınıflandırma yapıldığında anketi cevaplandıran 99 tepe yöneticisinin %81,8 i erkek, %18,2'si kadın olduğu tespit edilmiştir. Afyon ilinde yer alan mermer işletmelerinin tepe yöneticilerinin Grant

Thornton'un her sene yaptırdığı araştırmaya göre Dünya'da kadın yönetici olma düzeyi %24 olarak belirlenirken bu oran Türkiye'de dünya ortalamasına göre %6 oranda daha az olduğu görülmüştür (Ceylan, 2014:1). Bunun sebebi olarak da Afyon ilinin geleneksel yapıda olduğundan kaynaklandığı, işletmelerin yöneticilerinin erkek olarak tercih edilmesinde en büyük etken olarak görülmektedir.

Tepe yöneticilerinin yaş ortalaması incelendiğinde, %73,7 düzeyinde yoğunluğun 46 yaş üstünde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda orta yaş olarak adlandırabileceğimiz 35-45 yaş arasında ise %26,3 oranında yönetici olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerde 35 yaş altı genç tepe yöneticisine rastlanmamıştır.

Tepe yöneticilerinin eğitimleri ise en yüksek oranla %42,4'ü Ön Lisans/ Lisans ve en düşük oranla %9,1 Yüksek Lisans olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankete katılan tepe yöneticilerinin Doktora eğitimini almamış olduğu görülmektedir. En az üniversite mezunu olarak ele alınacak olursa tepe yöneticilerinin %51,5'inin yükseköğrenim görmüş kişilerden oluşmaktadır. Burada her ne kadar da %27,3'lük oranla ilköğretim mezunu tepe yöneticilerinin oranının yüksek olduğu görülse de yükseköğrenim almış nitelikli tepe yöneticilerinin oranının daha yüksek olduğunu ortaya çıkmaktadır.

Tepe yöneticilerinin buldukları konumdaki tecrübelerinde ise karşımıza çıkan sonuç yoğunlukla 11 yıl ve üzeri tecrübeli olduklarını ve ankete katılan yöneticilerin %61,7'sini oluşturmaktadır. Afyon ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde görev yapan tepe yöneticilerinin bu pozisyonda 11 yıl ve üzeri görev yaptıklarını görmekteyiz. 25 yıldan fazla görev yapan tepe yöneticileri ise %6,1 olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca 5 yıldan daha az görev yapan ve tepe yöneticiliği pozisyonunda yeni görev alan %20,2'lik bir yönetici kitlesi de bulunmaktadır.

Tablo 3. Tepe Yöneticilerine İlişkin Özellikler

<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
Erkek	81	81,8
Kadın	18	18,2
Toplam	99	100
<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
35-45 Yaş	26	26,3
46-55 Yaş	29	29,3
56-65 Yaş	41	41,4
65 Yaş Üstü	3	3,0
Toplam	99	100
<i>Eğitim</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
İlköğretim	27	27,3
Lise	21	21,2
Ön Lisans ve Lisans	42	42,4
Yüksek Lisans	9	9,1
Doktora	0	0
Toplam	99	100
<i>Tecrübe</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
1-5 Yıl	20	20,2
6-10 Yıl	18	18,2
11-15 Yıl	21	21,2
16-20 Yıl	25	25,3
21 Yıl ve Üzeri	15	15,2
Toplam	99	100

Afyon ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin tepe yöneticileri, işletmelerin hukuki yapılarına ilişkin %6,1'i Anonim şirket statüsünde olduğunu, %93,9'u de Limited şirket olduğu bildirmişlerdir. Tepe yöneticilerinin niteliklerinin kümelenme stratejilerine etkileri araştırıldığından dolayı, mermer sektöründe yer alan kooperatifler ve şahıs işletmeleri kümelenme kapsamında yer alamayacakları için çalışmada seçilen işletmeler arasında yer almamıştır.

Çalışmada yer alan mermer işletmelerin ciroları incelendiğinde, yoğunluğun %58,6 oran ile 4-8 milyon TL de olduğu görülmektedir. Büyük işletme olarak nitelendirilebilecek işletmelerin sayısı ise Afyon ilinde ortalama 10 tane olduğu Ticaret ve Sanayi odasının verilerinden alınan verilerle doğrulanmaktadır. Bu veriye dayanarak büyük işletmelerden sadece yedi tanesi anketimize cevap vermiş olup çalışmaya katkıda bulunmuştur

Ankete katılan mermer işletmelerin personel sayıları ise 41 ve daha fazlası olarak %27,3 ile görülmektedir. İşletmelerde çalışan personel sayısı yoğunluğu ise 21-40 kişi ise %42,4 ile görülmektedir. Çalışmaya katılan işletmelerin küçük, orta ve büyük işletmeler olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

İşletmelerin %68,7'si Organize sanayi bölgesinde, %9,1'i Belediye sınırları içerisinde fakat sanayi dışında, %22,2'si ise belediye sınırları dışında ve çevre yolunda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin konumları göz önünde bulundurulduğunda büyük yoğunluğun ve yığılmanın Afyon ili organize sanayi bölgesi içinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. Afyonkarahisar İlinde Mermer Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Özellikleri

<i>Hukuki Yapı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
Limited Şirket	93	93,9
Anonim Şirket	6	6,1
Toplam	99	100
<i>Yıllık Ciro (.000)</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
0-4000 TL	24	24,2
4001-8000 TL	58	58,6
8001-12000 TL	10	10,1
12001-16000 TL	7	7,1
Toplam	99	100
<i>Personel Sayısı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
1-20 Kişi	30	30,3
21-40 Kişi	42	42,4
41-60+ Kişi	27	27,3
Toplam	99	100
<i>Konum</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
Organize Sanayi Bölgesi	68	68,7
Belediye Sınırları İçinde /Sanayi Dışında	22	22,2
Belediye Sınırları Dışında / Çevre Yolunda	9	9,1
Toplam	99	100

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hukuki yapıları açısından Limited Şirket ve Anonim Şirket olarak gruplandırılmış, bu grupların kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo 5'te Limited Şirket ve Anonim Şirket hukuki

yapısına sahip işletmelerin kümelenme eğilimlerinin t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara genel olarak baktığımızda Anonim Şirketlerin, Limited Şirketlere göre işbirliği ve güven, kümelenme bilgisi, kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Limited Şirket	Anonim Şirket	t-Testi sonuçları	
			t- Değeri	p-Değeri
	X	X		
1.İş Birliği ve Güven	3,79	3,41	3,997	0,008*
2.Kümelenme Bilgisi	2,63	2,95	3,485	0,038
3.Kümelenme	3,01	2,91	1,397	0,001*
4.Kümelenme	3,21	2,97	3,204	0,036

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmelerin %72,7'sinde yönetim kurulunun varlığından bahsetmek mümkün olacaktır. Geriye kalan %27,3'lük bir oranda ise işletmelerin tepe yönetiminde görev yapan yöneticilerin aynı zamanda da girişimci olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu bulunan işletmelerin %41,4'ü Yönetim kurulu başkanı ve %31,3'ü genel müdür tarafından yönetilmektedir. Afyon ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinin büyük çoğunluğunun kurumsallaştığı ve profesyonel yöneticiler istihdam ettiği de aşağıdaki analizlerden ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6. İşletmelerin Tepe Yönetimine İlişkin Özellikler

<i>Yönetim Kurulu</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
Var	72	72,7
Yok	27	27,3
Toplam	99	100
<i>Yönetici Unvanı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdelerik Dağılım (%)</i>
Girişimci	27	27,3
Genel Müdür	31	31,3
Yönetim Kurulu Başkanı	41	41,4
CEO	0	0
Toplam	99	100

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurullarının durumu açısından “yönetim kurulu var” ve “yönetim kurulu yok” olarak gruplandırılmış, bu

grupların kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo 7’deki sonuçlara genel olarak baktığımızda yönetim kurulu var olan işletmelerin “iş birliği ve güven” ve “kümelenme bilgisi” değişkeni bakımından yüksek ortalamaya sahip olduğu fakat yönetim kurulu olmayan işletmelerin ortalamalarına göre kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7. İşletmelerin Yönetim Kurulu Oluşumuna Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Yönetim Kurulu Var	Yönetim Kurulu Yok	t-Testi sonuçları	
	X	X	t- Değeri	p-Değeri
1.İş Birliği ve Güven	3,80	3,44	3,261	0,696
2.Kümelenme Bilgisi	2,81	3,14	2,428	0,000*
3.Kümelenme	2,95	3,18	1,581	0,014
4.Kümelenme	2,97	3,36	4,003	0,001*

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tepe yöneticilerinin bölgede bulunan Afyon Kocatepe Üniversitesi ile işbirliği içerisinde bulunma oranı ise %19,2 olarak belirlenmiştir. Toplamda 99 tepe yöneticisinin 19 tanesi Üniversite ile halihazırda işbirliği yaptığını ve beraber çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tepe yöneticilerinin %79,8’inin Bölgede verilen teşviklerden haberdar oldukları %20,2’sinin de verilen teşviklerden bilgileri olmadığı görülmektedir. Afyon ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerin %35,4’ü verilen teşviklerden yaralandıkları görülmektedir. %64,6’sı ise teşviklerden yararlanmadığı görülmektedir.

Mermer işletmelerinin tepe yöneticilerinin teşvik ihtiyaçları incelendiğinde %52,5 oranda kapasite artırımı ve %31,3 oranda ise kurumsal yapının güçlendirilmesi yönünde olduğu görülmektedir. Halihazırda yürürlükte bulunan teşviklerin varlığını işletmelere aktarmada öncelik ATSO’nun olacağı gibi aynı öncelikte de üniversitenin

desteğinin olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 8. İşletmelerin Tepe Yöneticilerinin Teşvik Bilgi ve İhtiyacı

<i>Üniversite İşbirliği</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
Var	19	19,2
Yok	80	80,8
Toplam	99	100
<i>Yönetici Teşvik Bilgisi</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
Var	79	79,8
Yok	20	20,2
Toplam	99	100
<i>Teşviklerden Yararlanma</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
Var	35	35,4
Yok	64	64,6
Toplam	99	100
<i>Teşvik İhtiyaç Alanı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzelik Dağılım (%)</i>
Kapasite Arttırılması	52	52,5
Ürün Çeşitliliği Arttırılması	16	16,2
Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi	31	31,3
Toplam	99	100

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üniversite ile işbirliği durumu açısından “üniversite ile işbirliği var” ve “üniversite ile işbirliği yok” olarak gruplandırılmış, bu grupların kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Fakat aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tablo 9'daki sonuçlara genel olarak baktığımızda üniversite ile işbirliği var olan işletmelerin “kümelenme ihtiyacı” “iş birliği ve güven” ve “kümelenme” değişkeni bakımından yüksek ortalamaya sahip olduğu fakat üniversite ile işbirliği olmayan işletmelerin ortalamalarına göre “kümelenme bilgisi” değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. İşletmelerin Üniversite ile İşbirliği Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Üniversite ile İşbirliği Var	Üniversite ile İşbirliği Yok	t-Testi sonuçları	
	X	X	t- Değeri	p-Değeri
1.İş Birliği ve Güven	3,87	3,41	3,560	0,133
2.Kümelenme Bilgisi	2,92	2,61	2,111	0,197
3.Kümelenme	3,18	2,98	1,671	0,044**
4.Kümelenme	3,26	2,98	1,923	0,566

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici teşvik bilgisi açısından “yönetici teşvik bilgisi var” ve “yönetici teşvik bilgisi yok” olarak gruplandırılmış, bu grupların kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo 10'daki sonuçlara genel olarak baktığımızda yönetici teşvik bilgisi var olan işletmelerin “iş birliği ve güven”, “kümelenme bilgisi”, “kümelenme ihtiyacı” ve “kümelenme” değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. İşletmelerin Tepe Yöneticilerinin Teşvik Bilgisi Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Yönetici Teşvik Bilgisi Var	Yönetici Teşvik Bilgisi Yok	t-Testi sonuçları	
	X	X	t- Değeri	p-Değeri
1.İş Birliği ve Güven	3,84	3,59	2,403	0,002*
2.Kümelenme Bilgisi	2,95	2,50	4,082	0,099
3.Kümelenme	3,07	2,79	2,614	0,018**
4.Kümelenme	3,29	2,96	4,353	0,123

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teşviklerden yararlanma durumu açısından “teşviklerden yararlanma var” ve “teşviklerden yararlanma yok” olarak gruplandırılmış, bu grupların kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup

olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo x'deki sonuçlara genel olarak baktığımızda teşviklerden yararlanma var olan işletmelerin "kümelenme ihtiyacı" ve "kümelenme" değişkeni bakımından yüksek ortalamaya sahip olduğu fakat teşviklerden yararlanmayan işletmelerin ortalamalarına göre "işbirliği ve güven" ve "kümelenme bilgisi" değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Tepe Yöneticilerinin Teşviklerden Yararlanma Düzeyine Göre Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Teşviklerden Yararlanma Var	Teşviklerden Yararlanma Yok	t-Testi sonuçları	
			t- Değeri	p-Değeri
	X	X		
1.İş Birliği ve Güven	3,48	3,86	2,230	0,020**
2.Kümelenme Bilgisi	2,52	2,88	0,402	0,165
3.Kümelenme	3,18	2,92	3,051	0,860
4.Kümelenme	3,23	2,96	1,244	0,915

**p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

4.2.ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Bilimsel bir araştırmada, kullanılan ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, ölçeklere güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Anket formumuz içerisinde yer alan Tepe Yöneticisinin Nitelikleri ve Kümelenme ölçeklerinden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için her iki ölçeğe ayrı ayrı istatistik paket programı uygulanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 12. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Yönetim Tarzı Boyutu Güvenilirlik Analizi

Yönetim Tarzı Boyutları							
Alpha Katsayısı (α): 0,776							
Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α
YONTRZ1	0,774	YONTRZ8	0,752	YONTRZ15	0,725	YONTRZ22	0,697
YONTRZ2	0,758	YONTRZ9	0,748	YONTRZ16	0,747	YONTRZ23	0,755
YONTRZ3	0,759	YONTRZ10	0,752	YONTRZ17	0,774	YONTRZ24	0,774
YONTRZ4	0,741	YONTRZ11	0,749	YONTRZ18	0,775	YONTRZ25	0,755
YONTRZ5	0,744	YONTRZ12	0,755	YONTRZ19	0,741	YONTRZ26	0,746
YONTRZ6	0,753	YONTRZ13	0,745	YONTRZ20	0,748	YONTRZ27	0,774
YONTRZ7	0,741	YONTRZ14	0,774	YONTRZ21	0,771	YONTRZ28	0,749

Yapılan analiz sonucunda, Tepe Yöneticisinin Nitelikleri ve Kümelenme boyutlarına ilişkin herhangi bir soru, ölçeklerin güvenilirliğini olumsuz etkilemediği için anketten çıkarılmamıştır. Tepe Yöneticisinin Nitelikleri boyutlarıyla ilişkilendirilen tepe yöneticisinin nitelikleri ölçeğinin yönetim tarzı boyutunun alpha katsayısı 0,776, tepe yöneticisinin nitelikleri ölçeğinin girişimcilik özellikleri boyutunun alpha katsayısı 0,747 olarak bulunmuştur.

Tablo 13. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Girişimcilik Özellikleri Boyutu Güvenilirlik Analizi

Girişimcilik Özellikleri Boyutları							
Alpha Katsayısı (α): 0,747							
Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α
GIRISIM1	0,741	GIRISIM10	0,726	GIRISIM19	0,729	GIRISIM28	0,729
GIRISIM2	0,739	GIRISIM11	0,735	GIRISIM20	0,718	GIRISIM29	0,746
GIRISIM3	0,711	GIRISIM12	0,718	GIRISIM21	0,745	GIRISIM30	0,748
GIRISIM4	0,724	GIRISIM13	0,747	GIRISIM22	0,741	GIRISIM31	0,731
GIRISIM5	0,718	GIRISIM14	0,733	GIRISIM23	0,735	GIRISIM32	0,738
GIRISIM6	0,722	GIRISIM15	0,736	GIRISIM24	0,748	GIRISIM33	0,741
GIRISIM7	0,748	GIRISIM16	0,749	GIRISIM25	0,734	GIRISIM34	0,739
GIRISIM8	0,696	GIRISIM17	0,737	GIRISIM26	0,724	GIRISIM35	0,711
GIRISIM9	0,742	GIRISIM18	0,725	GIRISIM27	0,742	GIRISIM36	0,719

Kümelenme boyutlarıyla ilişkilendirilen Kümelenme ölçeğinin alpha katsayısı ise 0,754 olarak bulunmuştur. Bu değerler, Nunnaly'nin 0,70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd. 2007:116).

Tablo 14. Tepe Yöneticilerinin Özellikleri Ölçeği Kümelenme Boyutu Güvenilirlik Analizi

Kümelenme Boyutları							
Alpha Katsayısı (α): 0,754							
Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α	Soru No	α
KUME1	0,717	KUME6	0,744	KUME11	0,750	KUME16	0,740
KUME2	0,711	KUME7	0,708	KUME12	0,741	KUME17	0,757
KUME3	0,746	KUME8	0,742	KUME13	0,727		
KUME4	0,748	KUME9	0,707	KUME14	0,756		
KUME5	0,747	KUME10	0,741	KUME15	0,752		

Ayrıca bir ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesi için yapısal geçerliliğinin olması gerekmektedir. Bu amaçla yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırt edici geçerlilik (discriminat validity) kavramlarının uygulanması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik, söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırt edici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2007: 113). Bu çalışmada geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.3. İŞLETMELERİN KÜMELENME İHTİYACINA YÖNELİK ÖNCELİKLERİNİN TESPİTİ

Afyon ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yedek parça gereksinimlerinin karşılama durumları ise %80,8 oranda başka şehirlerden sağlandığı

karşımıza çıkmaktadır. Afyon ilinin yoğunluğunun mermer sektörü olduğu ve bu sektörde bir yığınlaşmanın bulunduğu göz önüne alınacak olunursa yedek parça ihtiyaçlarının başka şehirlerden temin edilmesi ise hem zaman hem de maddi olarak kayıplara neden olmaktadır.

Tablo 15. Mermer Sektörü İşletmelerinin Yedek Parça Tedarik Tercihi

<u>Diğer Şehirlerden</u>	Sıklık	Yüzelik Dağılım (%)
Birinci Tercih	80	80,8
İkinci Tercih	4	4,1
Üçüncü Tercih	15	15,1
Toplam	99	100,0

İşletmeler fabrikalarında bulunan makine ve teçhizatın yedek parçalarını şehir dışından edindikleri gibi tamamı %100 oranla bakım hizmetlerini de başka şehirlerden edinmektedirler. Yukarıda da görüldüğü üzere aynı coğrafi bölgede bulunan ve yığınlaşmanın söz konusu olduğu mermer sektöründe bakım hizmetler, yedek parça hizmetleri farklı şehirlerden temin edilmektedir.

Tablo 16. Mermer Sektörü İşletmelerinin Bakım Hizmeti Tedarik Tercihi

<u>Diğer Şehirlerden</u>	Sıklık	Yüzelik Dağılım (%)
Birinci Tercih	99	100,0
Toplam	99	100,0

Mermer üretimini gerçekleştiren işletmeler hammaddelerinin %75,7'sini Afyon ilinden temin ettiğini ve ilgili mermer ocaklarının afyon bölgesinde yer aldığını belirtmişlerdir. Bu da hammaddenin ve üretimin aynı coğrafi bölgede yapıldığını göstermektedir.

Tablo 17. Mermer Sektörü İşletmelerinin Hammadde ve Yarı Mamul Tedarik Tercihi

<u>Diğer Şehirlerden</u>	Sıklık	Yüzelik Dağılım (%)
Birinci Tercih	75	75,7

İkinci Tercih	24	24,3
Toplam	99	100,0

Üretilen mermer ürünlerinin büyük çoğunluğu olan %94,9'unun yurt içinde satıldığı ve ikinci tercih olarak da yurt dışı pazarlarda satıldığı karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 18. Mermer Sektörü İşletmelerinin Müşterilerinin Konumu

<u>Diğer Şehirlerden</u>	Sıklık	Yüzdelerik Dağılım (%)
Birinci Tercih	94	94,9
İkinci Tercih	5	5,1
Toplam	99	100,0

İşletmelerin rakiplerinin öncelikli olarak %72,7 oranında aynı sanayi bölgesinde olduğu görülmektedir. İkinci öncelikli olarak ise %27,3 oranda aynı şehirde oldukları görülmektedir.

Tablo 19. Mermer Sektörü İşletmelerinin Rakiplerinin Konumu

<u>Diğer Şehirlerden</u>	Sıklık	Yüzdelerik Dağılım (%)
Birinci Tercih	72	72,7
İkinci Tercih	27	27,3
Toplam	99	100,0

Bu analizler sonucunda Afyonkarahisar ilinde birbirine rakip olan ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin aynı coğrafi bölgede yığıldıkları görülmektedir. İşletmeler hammaddenin ve rakiplerinin aynı bölgede olduğunu, müşterilerin diğer şehirlerde olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca üretim araçlarının temini, bakım ve onarım hizmetini de diğer şehirlerden temin ettiği görülmüştür. Yukarıdan da anlaşılacağı üzere aynı coğrafi bölgede yer alan işletmelerin varlığı bir küme yığılmasını göstermektedir. Müşterilere ulaşmada ve lojistik imkânların etkin

kullanımı konusu da göz önünde bulundurulduğunda bölgede kümelenme ihtiyacının varlığı görülmektedir.

4.4.TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren mermer sektörü işletmelerinin tepe yöneticilerinin özelliklerinin belirlenmesi bakımından her bir tepe yöneticisi niteliklerinin alt boyutlarına ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdeler dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 20’de tepe yöneticilerinin, yönetim tarzı özelliklerinin, dönüştürücü liderlik alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlarım” değişkeni 4,17 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticilerinin %84,9’u çalışanlarının sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağladığı görülmüştür. “Çalışanlara grup üyesi olmalarının ötesinde, birey olarak aklıyorum” değişkeni ise 2,20 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olan değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Tepe yöneticileri çalışanlarını bir birey olarak değil işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak gruplar olarak gördüğünü söylemek mümkündür. Tepe yöneticileri “Ulaşılması gereken amaçları büyük bir coşku ile açıklarım” değişkenine %61,6 oranla katıldıklarını söylemişlerdir. Ayrıca tepe yöneticileri belirlenen hedeflere ulaşmada ise “Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven telkin ederim” değişkeni ile 4,08 oran ve %69,7 ile katıldıklarını söylemişlerdir. Tepe yöneticilerinin “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım” değişkenine %42,5 oranda kararsız oldukları görülmüştür. Fakat ortak misyona sahip tepe yöneticileri ise %34,2 olarak karşımıza çıkmaktadır. Tepe yöneticilerinin % 10,1 i ise ortak misyona sahip olmadığını belirtmişlerdir. “Gelecek hakkında pozitif olduğumu söylerim” değişkenine gelecek konusunda olumlu yaklaşan tepe yöneticileri 3,56 oranla karşımıza çıkmaktadır. Tepe yöneticileri “Önemsediğim değer ve inançları diğerleri ile paylaşırım” değişkenine 3,72 oran ve %67,9 ile değer ve inançlarını çalışanları ile paylaştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 20. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Ulaşılmaması gereken amaçları büyük bir coşku ile açıklarım	3,70	1,205	4,0	16,2	18,2	28,3	33,3
2	İnsanlara güç ve güven duygusu aşılarım	3,66	1,133	6,1	9,1	22,2	37,4	25,3
3	Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven telkin ederim.	4,08	0,954	1,0	3,0	26,3	26,3	43,4
4	Çalışanlar ile ilgili varsayımları tekrar tekrar gözden geçiririm.	4,11	1,194	3,0	14,1	5,1	24,2	53,5
5	Farklı düşünce ve görüşleri araştırırım.	3,75	1,116	3,0	15,2	13,1	40,4	28,3
6	Önemli konular hakkında farkındalık yaratırım.	3,65	1,011	3,0	11,1	22,2	44,4	19,2
7	Çalışanlara grup üyesi olmalarının ötesinde, birey olarak aklaşırım.	2,20	1,153	30,3	45,5	11,1	3,0	10,1
8	Diğerlerinin gelişimi için çaba gösteririm.	3,67	1,193	10,1	3,0	22,2	38,4	26,3
9	Önemsediğim değer ve inançları diğerleri ile paylaşıyorum.	3,72	1,104	3,0	15,2	14,1	41,4	26,3
10	Gelecek hakkında pozitif olduğumu söylerim.	3,56	0,979	9,1	14,1	20,2	24,2	32,3
11	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	3,99	0,874	10,1	13,1	42,5	11,0	23,2
12	Bireylerin ihtiyaç, yetenek ve değerlerindeki farklılıkları göz önünde bulundururum.	4,16	0,825	1,0	2,0	17,2	38,4	41,4
13	Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlarım.	4,17	0,756	1,0	2,0	12,1	49,5	35,4

Tablo 21’de tepe yöneticilerinin, yönetim tarzı boyutunun, serbestlik tanıyan liderlik alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösteririm” değişkeni 4,15 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticilerinin rotaya çıkan ve kronikleşen problemlere tepki göstermesi ve çözüm arayışı içine girmesi gerekliliğinin farkındalığı belirlenmiştir. “İşler yolunda giderken tedbir almak, çok gerekli değildir” değişkeni ise 2,21 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Tepe yöneticilerinin geleceği görerek işler yolunda giderken de gelecek hakkında mutlaka başka planlarının olması gerekliliği buradan da

görülmektedir. “Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösteririm” değişkeni 4,05 ortalama ve %69,7 oranında görülmektedir. Tepe yöneticileri yolunda gitmeyen işler hakkında tepkilerini gösterebileceklerini söylemişlerdir. Tepe yöneticileri “Çalışanlar her istediklerinde bana ulaşmakta zorlanabilirler” değişkenine ise 2,22 ortalama ile katılmadıklarını, her çalışanın gerekli gördüğü durumlarda yöneticisine ulaşabileceğini göstermişlerdir.

Tablo 21. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Serbestlik Tanyan Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Başarısızlıklara, işlerin kötüye gitmesi halinde tepki gösteririm	4,05	0,993	2,0	3,0	25,3	27,3	42,4
2	Sorulara cevap vermekte gecikebilirim.	2,90	1,240	19,2	18,2	33,3	11,1	18,2
3	Çalışanlar her istediklerinde bana ulaşmakta zorlanabilirler	2,22	1,083	31,3	29,3	29,3	6,1	4,0
4	İşler yolunda giderken tedbir almak, çok gerekli değildir.	2,21	1,189	33,3	35,4	13,1	13,1	5,1
5	Önemli problemler, kronik hale gelmiş ise tepki gösteririm.	4,15	0,940	3,0	3,0	10,1	43,4	40,4
6	Çalışanların işlerine müdahale etmekten kaçınırım.	2,50	1,319	23,2	42,4	6,1	17,2	11,1
7	Karar almaktan kaçınabilirim.	1,98	1,199	44,4	31,3	13,1	3,0	8,1

Tablo 22’de tepe yöneticilerinin, yönetim tarzı boyutunun, etkileşimci liderlik alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Çalışanlara hedeflere ulaşıldığında ne kazanacaklarını açıklarım” değişkeni 4,01 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Yöneticiler çalışanlarına emekleri karşılığında kazanacakları maddi ve manevi getirileri açıkça belirttiklerini göstermişlerdir. “İnsanlar benim açımdan başarıları kadar kabul görürler” değişkeni ise 3,38 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticileri bu değişkeni cevaplarken eşit dağılıma yakın bir dağılım göstermişlerdir. Tepe yöneticileri “Düzensizlikler, istisnalar ve standart sapmalar üzerinde dikkatle yoğunlaşırım” değişkenine ise %77,8 oranla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu değişkene verilen cevaplara göre ise tepe yöneticileri görev aldıkları işletmelerde

meydana gelen veya gelecek düzensizliklere tahammüllerinin olmadığını göstermişlerdir. Ayrıca tepe yöneticileri sadece meydana gelecek düzensizliklere odaklanmaktan ziyade “Hataları takip etmek için zaman harcarım” değişkenine de var olan veya olacak hatalara da ciddi zaman ayırdıklarını 3,89 ortalama ve %78,7 oranla göstermişlerdir.

Tablo 22. Tepe Yöneticisinin Niteliklerinden Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	İnsanları başarıları ölçüsünde ödüllendiririm	3,63	1,257	6,1	17,2	15,2	30,3	31,3
2	Dikkatimi hataları keşfetmeye yönlendiririm.	3,75	0,980	1,0	13,1	17,2	46,5	22,2
3	Dikkatimi yanlışlar, şikâyetler ve başarısızlıklara yoğunlaştırırım	3,69	1,063	3,0	10,1	27,3	33,3	26,3
4	Çalışanlara hedeflere ulaşıldığında ne kazanacaklarını açıklarım.	4,01	0,897	2,0	3,0	18,2	45,5	31,3
5	İnsanlara gösterdikleri çaba ölçüsünde destek olurum.	3,95	0,999	2,0	8,1	15,2	41,4	33,3
6	İnsanlar benim açımdan başarıları kadar kabul görürler.	3,38	1,275	13,1	15,2	19,2	25,3	27,3
7	Hataları takip etmek için zaman harcarım.	3,89	0,766	1,0	2,0	18,2	64,6	14,1
8	Düzensizlikler, istisnalar ve standart sapmalar üzerinde dikkatle yoğunlaşırım.	3,82	0,881	3,0	10,1	9,1	59,6	18,2

Tablo 23’de tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, kontrol odağı alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Kararlarımın ve eylemlerimin olumlu ve olumsuz sonuçlarına her zaman katlanırım” değişkeninin 4,24 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Tepe yöneticileri verdikleri kararlardan doğacak tüm sonuçlara katlandıklarını söylemişlerdir. Tepe yöneticileri “Başarının kişisel çabalardan ziyade şans ve kadere bağlı olduğuna inanırım” değişkenine ise 2,58 ortalama ile en düşük ortalamalı cevap olarak vermişlerdir. Tepe yöneticileri başarının her ne kadar da şans ve kadere bağlı olmadığını göstermiş olsalar da %27,3 oranla kadere ve şansa inandıkları görülmektedir. Bu tip yöneticilerin bölgesel özelliklerinden ve inançlarından dolayı

başarının şansa ve kadere bağlı olduğunu göstermişlerdir. Diğer şans ve kader ile ilgili değişkenler incelendiğinde, “Şanssızlık veya talihsizlik yoktur. Şanssızlık veya talihsizlik yapılan hataların bir sonucudur” değişkeni 4,11 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca “İnsanların yaşamındaki mutsuzluklar genellikle kötü talih nedeniyledir” değişkenine verilen cevap ortalaması ise 2,69 ile karşımıza çıkmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere her ne kadar örf, adet ve inanışlar baskın olsa da yöneticiler başarısızlıklarını yapılan hatalarda aramaktadırlar. Tepe yöneticileri “Olayların olmasını bekleme ve seyretme yerine onların oluşmasına etki etmeyi tercih ederim” değişkenine 4,01 ortalama ve %71,7 oranla katıldıklarını söylemişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere tepe yöneticileri sadece kontrol mekanizması olarak değil, olayların oluşumunun yönünü de etkileyen bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 23. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Kontrol Odağı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Şanssızlık veya talihsizlik yoktur. Şanssızlık veya talihsizlik yapılan hataların bir sonucudur.	4,11	0,924	3,0	5,1	4,0	53,5	34,3
2	İnsanların yaşamındaki mutsuzluklar genellikle kötü talih nedeniyledir.	2,69	1,169	38,4	44,4	9,1	5,1	3,0
3	Kararlarımın ve eylemlerimin olumlu ve olumsuz sonuçlarına her zaman katlanırım	4,24	0,846	1,0	4,0	8,1	43,4	43,4
4	Yaşamımdaki olayların ve faaliyetlerin sonuçlarını kaderim ya da şansım değil ben belirlerim	4,09	0,904	2,0	3,0	15,2	43,4	36,4
5	Olayların olmasını bekleme ve seyretme yerine onların oluşmasına etki etmeyi tercih ederim	4,01	0,886	1,0	4,1	23,2	37,4	34,3
6	Başarının kişisel çabalardan ziyade şans ve kadere bağlı olduğuna inanırım	2,58	1,301	24,2	30,3	18,2	17,2	10,1

Tablo 24’te tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, başarı gereksinimi alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Bir şey yaparken onu sadece yapmış olmak için değil mükemmel bir şekilde yapmaya

çalışırım” değişkeni 4,41 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görölmektedir. Bu değişkendeki de anlaşılacağı üzere, tepe yöneticileri işleri sadece yapmış olmak için değil en iyi şekilde yapmaya emek sarf ettikleri görölmektedir. “Rahat bir yaşam sürebileceğim kadar kazanmak isterim. Çok fazla kazanmak istemem” değişkeni ise 2,09 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada da tepe yöneticisinin girişimci olma özelliği görölmektedir. Tepe yöneticileri geleceklerini de düşünerek sadece bu gün için değil yarın için de maddi olarak tatmin olmaları gerektiğini ve durumlarının sürdürülebilir olması gerektiğini söylemişlerdir. “İnsanların, arkadaşlık ve diğer ilişkiler temelinde değil de yetenek ve bilgi temelinde işe alınmaları taraftarıyım” değişkenine 4,06 ortalama ile katıldıklarını söyleyen tepe yöneticileri kişiye göre iş değil işe göre kişi tercih ettiklerini göstermişlerdir. Tepe yöneticileri “Zorluklarla baş etmede rekabet beni daha sıkı çalışmaya itmektedir” değişkenine 3,88 ile ortalama üstü bir cevap vererek zorluklarla karşılaştıklarında yaptıkları işten vazgeçmek yerine daha fazla çalışarak önlerine çıkan engelleri aşabileceklerini göstermişlerdir. “Lehime olsa bile kendi çalışmam sonucu olmayan sonuçtan zevk almam” değişkenine ise 2,67 ortalama ve %28,3 oranda kararsız olarak cevap vermişlerdir. Fakat tepe yöneticilerinin %46,4’ü kendi çalışmaları dışında başkalarının çalışmalarıyla gurur duymak yerine aynı işi kendilerinin yapmış olmalarından daha tatminkâr olduklarını söylemişlerdir. “Elde edeceğim kazanç iyi olsa bile başarılı olamayacağım ve sevmeyeceğim bir işte çalışmak istemem” değişkenine ise %20,3 oranla kararsız olarak yaklaşan tepe yöneticileri aynı değişkene %44,3 oranda katılmadıklarını, maddi tatminin gerekli olduğunu fakat öncelikle yapılan işte başarılı olmalarını ve yapacakları işi sevmeleri gerektiğini, maddi faktörün ikinci planda geldiğini göstermişlerdir.

Tablo 24. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Başarı Gereksinimi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Zorluklarla baş etmede rekabet beni daha sıkı çalışmaya itmektir.	3,88	1,105	3,0	11,1	15,2	35,4	35,4
2	Elde edeceğim kazanç iyi olsa bile başarılı olamayacağım ve sevmeyeceğim bir işte çalışmak istemem.	2,88	1,269	13,1	31,2	20,3	19,2	16,2
3	Lehime olsa bile kendi çalışmam sonucu olmayan sonuçtan zevk almam.	2,67	1,076	20,2	16,2	41,4	20,2	2,0
4	Rahat bir yaşam sürebileceğim kadar kazanmak isterim. Çok fazla kazanmak istemem.	2,09	1,107	37,4	31,3	20,2	7,1	4,0
5	Eğer kazancı iyiye, rutin, sıkıcı ve ilginç olmayan işleri yapabilirim.	3,63	1,173	5,1	15,2	17,2	36,4	26,3
6	Bir şey yaparken onu sadece yapmış olmak için değil mükemmel bir şekilde yapmaya çalışırım.	4,41	0,732	1,0	1,0	14,1	25,3	58,6
7	İnsanların, arkadaşlık ve diğer ilişkiler temelinde değil de yetenek ve bilgi temelinde işe alınmaları taraftarıyım.	4,06	1,086	5,1	1,0	24,3	23,2	46,5

Tablo 25’te tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, risk alma alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Başarı olasılığı %60 ve daha yüksek olan durumlarda risk alırım” değişkenine 4,21 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticileri girişimcilik özelliklerinden risk alma konusunda %82,9 oranda başarı olasılığının yarıdan fazla olması durumunda çekimser olmayacaklarını göstermektedir. Fakat “Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir konuda yeni bir girişime kalkışmam” değişkenine 3,47 ortalama ile grubunun en düşük ortalama sahip değişkeni olarak görülmektedir. Bu değişkene tepe yöneticilerinin %40,4 ü kararsız olarak yaklaşmış ve hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı bir konuda yine de risk alabileceğini söylemişlerdir. Tepe yöneticileri “Hesabıma göre kazanacağımı tahmin ettiğim bir girişime paramı yatırmaktan çekinmem” değişkenine 3,91 gibi yüksek bir ortalama ile cevap vermiş ve yine belirsiz bir ortam olsa bile para kazanabileceğini düşündüğü işlerden çekinmeden yatırım yapabileceğini belirtmişlerdir. “Yüksek getiri veya kazanç için yüksek riskler alırım”

değişkenine 3,90 ortalama ile cevap veren ve “Kazanma olasılığı olduğu sürece belirsizliğin olduğu işlerde çalışırım” değişkenine 3,63 ortalama ile cevap veren tepe yöneticileri yüksek risk içeren ve belirsizlik durumu olan ortamlarda gelirin daha fazla olduğunun farkındalığını bildirerek daha fazla gelir elde etmek için yüksek risk alabileceklerini söylemişlerdir. “Sürekli olmamak koşuluyla elde ettiğim kazancın küçük olması beni endişeye sevk etmez” değişkenini 3,68 ortalama ile cevaplandıran tepe yöneticileri belirsiz ortamlarda yaşanacak gelir kayıplarının geçici olması durumunda endişe yaşamayacaklarını söylemişlerdir.

Tablo 25. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Risk Alma Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Sürekli olmamak koşuluyla elde ettiğim kazancın küçük olması beni endişeye sevk etmez.	3,68	1,166	1,0	20,2	21,2	24,2	33,3
2	Yüksek getiri veya kazanç için yüksek riskler alırım.	3,90	1,221	8,1	4,0	18,3	28,3	41,4
3	Kazanma olasılığı olduğu sürece belirsizliğin olduğu işlerde çalışırım.	3,63	1,181	11,1	3,0	18,2	46,5	21,2
4	Hesabıma göre kazanacağımı tahmin ettiğim bir girişime paramı yatırmaktan çekinmem.	3,91	1,075	1,0	10,1	25,3	23,2	40,4
5	Başarı olasılığı %60 ve daha yüksek olan durumlarda risk alırım.	4,21	0,917	2,0	3,0	12,1	37,4	45,5
6	Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir konuda yeni bir girişime kalkışmam.	3,47	0,929	3,0	10,1	40,4	29,3	16,4

Tablo 26’da tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, belirsizlik tolerans alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Sadece birkaç insanın bütün sorumlulukları üstlenmesi beni rahatsız eder” değişkeni 4,08 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticileri sorumlulukların dağıtılmış olmasına ve tek bir grubun elinde bulunmasına karşı olduklarını göstermişlerdir. “Yapacağım işleri önce programlar sonra bu programdan sapmadan aynen uygulayacağım” değişkeni 1,79 oranla en düşük ortalamaya sahip değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca “Planlanmamış yada

yapılandırılmamış koşullarda çalışmaktan hoşlanırım” değişkeni ise 1,84 ortalama ile ikinci en düşük ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. Tepe yöneticileri belirsizliklere karşı anlık aksiyon alabilmek için uzun vadeli planlar yapmadıklarını ve yaptıkları programlardan gerektiği takdirde yön değiştirebileceklerini söylemişlerdir. Tepe yöneticileri “İş güvenliği benim için çok önemlidir” değişkenine %77,7 oranla katıldıklarını ve iş güvenliği konusunun girişimcilik için önemini vurgulamışlardır. “İyi bir iş, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı belli olan iştir” değişkenine 3,70 ortalama ile cevap veren yöneticiler planlı çalışmanın değişken çevre koşullarına ayak uydurmada zor bir durum olacağını ve içinde bulunulan duruma göre pozisyon alınması gerektiğini vurgulayarak belirsiz durumlarla başa çıkabilmenin önemini vurgulamışlardır.

Tablo 26. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Belirsizlik Tolerans Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	İş güvenliği benim için çok önemlidir.	3,97	1,073	2,0	8,1	22,2	36,3	41,4
2	İyi bir iş, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı belli olan iştir.	3,70	1,243	11,1	10,1	12,1	31,3	35,4
3	Planlanmamış yada yapılandırılmamış koşullarda çalışmaktan hoşlanırım.	1,84	1,043	49,5	28,3	11,1	10,1	1,0
4	Yapacağım işleri önce programlar sonra bu programdan sapmadan aynen uygulayırım.	3,68	0,832	1,0	1,0	20,2	33,3	44,4
5	Sadece birkaç insanın bütün sorumlulukları üstlenmesi beni rahatsız eder	4,08	1,016	3,0	3,0	20,2	30,3	43,2
6	Net olmayan (karışık) durumlarda kararlar almadan ve öncülük etmeden hoşlanırım.	3,78	0,860	1,0	10,1	16,2	55,6	17,2

Tablo 27’de tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, kendine güven alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yeni ve denenmemiş durumlarla baş etmede yeteneklerime tam güven duymam” değişkeni 4,24 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak görülmektedir. “Çoğunluğun görüşüne karşı olan konularda genellikle kendimi ifade etmede

zorlanırım” değişkeni ise 1,92 ortalama ile en düşük ortalamaaya sahip değişken olarak karşımıza çıksa da tepe yöneticilerinin kendini ifade etmede ve kendine güven konusunda herhangi bir problemleri olmadığını göstermektedir. “Bir işte başarılı olmada yeteneklerime güvenirim” değişkenine 3,85 ortalama ile cevap veren tepe yöneticilerinin kendilerine güvendikleri ve yeteneklerinden şüpheleri olmadığı görölmektedir. “Kendi başıma yaptığım işlerde, bir başkasının idaresi altında yaptığım işlere göre daha başarılıyım” değişkenine 3,64 ortalama ve %62,7 oranla katılan tepe yöneticileri bireysel başarılarına daha güvendiklerini, bir başkasının idaresi altında ise tereddüt yaşayabileceklerini söylemişlerdir.

Tablo 27. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Kendine Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEğİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Kendi başıma yaptığım işlerde, bir başkasının idaresi altında yaptığım işlere göre daha başarılıyım.	3,64	0,895	1,0	12,1	24,2	47,5	15,2
2	Bir işte başarılı olmada yeteneklerime güvenirim.	3,85	1,030	1,0	11,1	24,2	29,3	34,3
3	Çözülmesi(giderilmesi) çok zor zayıf yönlerim ve korkularım var.	3,01	0,978	39,4	23,2	31,3	5,2	1,0
4	Yeni ve denenmemiş durumlarla baş etmede yeteneklerime tam güven duymam.	2,87	0,729	38,4	50,4	8,1	3,0	1,0
5	Çoğunluğun görüşüne karşı olan konularda genellikle kendimi ifade etmede zorlanırım.	1,92	0,772	32,3	43,4	23,2	1,0	0,0
6	Yetenekli, çok çalışkan ve hırslı olsam bile eğer param yoksa bir iş başlatamam.	3,39	1,22	12,1	20,2	15,2	21,2	31,3

Tablo 28’de tepe yöneticilerinin, girişimcilik özellikleri boyutunun, yenilik alt boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “Yaratıcılığım ve birikimim sayesinde zorlukların üstesinden gelebilirim” değişkeni 4,51 ortalama ile en yüksek ortalamaaya sahip değişken olarak görölmektedir. “Bir konuda yeni, yabancı ya da çılgın fikirler ileri sürmek benim için çok zor bir durumdur” değişkeni ise 2,56 ortalama ile en düşük değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Tepe yöneticileri yeni fikirler ortaya sürmede kendilerine güvendiklerini göstermektedirler. Tepe yöneticileri

yeniliklere açık olduklarını hatta gerekirse kendi yaratıcılıklarını kullanarak bireysel yeniliklerde öncü olabileceklerini söylemişlerdir. Yeniliklere açık olarak görülen tepe yöneticileri “Başkalarının göremedikleri iş fırsatlarını görebilirim” değişkenine 3,87 ortalama ile birikimleri sayesinde yeni fırsatları görebileceklerini göstermişlerdir. “İşleri yapmada her zaman yeni ve daha iyi yolların olduğuna inanırım” değişkenine 3,86 ortalama ile cevap veren tepe yöneticileri standart iş yapmadan kaçınarak işlerin daha etkin ve verimli olarak yapılabileceği yeni yolların olabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 28. Tepe Yöneticisinin Girişimcilik Özelliklerinden Yenilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	İşlerin yapılış biçimine yönelik değişimden genellikle kaçınırım.	2,89	1,197	13,1	40,4	19,2	17,2	10,1
2	Başkalarının göremedikleri iş fırsatlarını görebilirim.	3,87	1,162	2,0	17,2	10,1	32,3	38,4
3	Yaratıcılığım ve birikimim sayesinde zorlukların üstesinden gelebilirim	4,51	0,755	0,0	2,0	3,0	41,4	53,5
4	İşleri yapmada her zaman yeni ve daha iyi yolların olduğuna inanırım.	3,86	1,036	1,0	9,1	30,3	22,2	37,4
5	Bir konuda yeni, yabancı ya da çılgın fikirler ileri sürmek benim için çok zor bir durumdur.	2,56	0,842	29,3	38,4	29,3	2,0	1,0

Tablo 29’da araştırmaya dahil olan işletmelerin girişimcilik özellikleri boyutlarına ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Tabloda yüksek ortalamaya sahip girişimcilik özellikleri boyutunun alt boyutu olan yenilik boyutunun 3,89 ortalama ve 0,630 standart sapmayla en yüksek boyut olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 2,64 ortalama ve 0,406 standart sapmayla girişimcilik özellikleri boyutunun alt boyutu olan belirsizlik tolerans boyutunun en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Temel boyutlar ele alındığında yönetim tarzı boyutunun alt boyutu olan etkileşimci liderlik boyutu 3,77 ortalama ve 0,354 standart sapma ile grubunun en yüksek ortalamasına sahip olan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı grupta yer alan serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ise 2,86

ortalama ve 0,358 standart sapma ile grubunun en düşük ortalamaya sahip alt boyutu olarak görülmektedir.

Tablo 29. Tepe Yönetimi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	\bar{X}	SS	α
YÖNETİM TARZI			
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	3,72	0,317	0,664
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	2,86	0,358	0,755
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	3,77	0,354	0,748
GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ			
KONTROL ODAĞI	3,84	0,393	0,733
BAŞARI GEREKSİNİMİ	3,40	0,494	0,678
RİSK ALMA	3,80	0,519	0,712
BELİRSİZLİK TOLERANS	2,64	0,406	0,699
KENDİNE GÜVEN	3,50	0,376	0,778
YENİLİK	3,36	0,630	0,811
TEPE YÖNETİMİ	3,41	0,295	0,731

4.5.KÜMELENME BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan tepe yöneticilerinin kümelenme seviyesinin belirlenmesi bakımından her bir kümelenme boyutuna ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 30’da Kümelenme bilgisi konusunda tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde 3,47 ortalama ile tepe yöneticilerinin yaklaşık %58,1’inin Kümelenme konusunda ve kümelenme ile ortaya çıkacak yararlar ile ilgili bilgisi olduğu ortaya çıkmaktadır. 2,06 ortalama ile en düşük seviyede görülen, bölgede sektörel bazda iletişime, bilgilendirme ve eğitim hizmetlerini düzenleyen tüm sektör tarafından tanınan kontak noktası olan kişilerin olmadığıdır. Tepe yöneticileri kümelenme tanımını okuduklarında ve geçmiş bilgi birikimlerinden yola çıkarak cevaplandıkları soruda ise işletmelerinin endüstriyel bir kümelenme oluşumu içerisinde olduğunu düşünenler ise %39,3 oranında görülmektedir. Aynı soruda fikri olmayan ve yöneticisi oldukları işletmenin herhangi

bir kümelenme yığnında olduğu konusunda fikri olmayan yöneticiler ise %47,3 oranındadır. Bölgesel düzeyde hükümet politikalarının yeterli olduğu değişkeninden görüleceği üzere tepe yöneticileri 2,87 ortalama yetersiz olduğu kanaatindedir. Tepe yöneticileri sektördeki devlet teşvikleri değişkenine ise 2,73 ortalama ile %43,6 oranda yetersiz olduğunu göstermişlerdir. Oysaki çalışmada üzerinde durulan kümelenme stratejisinin işletmelere sağlayacağı teşviklerin ne denli büyük olduğu önemle bahsedilmiştir.

Tablo 30. Kümelenme Bilgisi Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Kümelenme konusunda ve kümelenme ile ortaya çıkacak yararlarla ilişkin bilgim vardır.	3,47	0,804	3,6	6,3	32,1	55,4	2,7
2	Bölgesel gelişmeye yönelik kümelenme konusunda hükümet politikaları yeterlidir.	2,87	0,760	1,8	27,7	54,5	13,4	2,7
3	Yukarıdaki tanımdan hareketle işletmemizin küme oluşumunu gerçekleştirecek bir grubun içinde olduğunu düşünüyorum	3,27	0,851	3,6	9,8	47,3	33,9	5,4
4	Bölgemizde sektörel bazda yapılan, kümelenme hakkında bilgilendirme ve eğitim toplantılarına katılıyorum.	2,81	0,875	1,8	47,3	19,6	30,4	0,9
5	Bölgemizde sektörel bazda, eğitim ve bilgilendirme hizmetlerini düzenleyen tüm sektörde bilinen ve tanınan kişiler ve kurumlar vardır.	2,06	0,541	11,6	67,8	17,4	1,8	0,9
6	Sektörümüze Devlet tarafından verilen teşvikler yeterlidir	2,73	0,722	1,8	41,8	40,2	15,2	0,9

Tablo 31’de, İşbirliği ve Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler incelendiğinde 4,47 ortalama ile Uluslararası rekabet edebilmenin yolu sektörel işbirliğinden geçtiğinin farkındalığı tepe yöneticileri tarafından %87,5 oranda ortaya konulmuştur. Fakat Sektörde ortak bir yaklaşım geliştirmek mümkündür değişkeni 2,18 ortalama ile en düşük değişken olarak sektörde bölgesel işbirliğinin zorluğunu göstermektedir. Bölgede faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin, bölgenin ekonomik gelişmesi adına ortak bir bakış açısı ve gayreti vardır değişkeni

incelendiğinde 2,37 ortalama ile en düşük ikinci değişken olarak karışımıza çıkmaktadır. Bölgede aynı sektördeki diğer işletmelerle ortak iş alırken birbirimize güvenimiz değişkeni ise 2,64 ortalama ile bölgede işletmeler arası güvensizliği %58,9 oranda göstermektedir. Bu değişkenden de görüleceği üzere işletmelerin ve tepe yöneticilerinin ortak iş yapma işbirliği içerisinde bulunmadan kaçındıkları ve işletmeler arası güven sorunu olduğu görülmektedir.

Tablo 31. İşbirliği ve Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Sektörde ortak bir yaklaşım geliştirmek mümkündür.	2,18	0,808	19,6	58,9	18,7	1,9	0,9
2	Bölgede faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin, bölgenin ekonomik gelişmesi adına ortak bir bakış açısı ve gayreti vardır.	2,37	0,571	1,8	61,6	33,0	2,7	0,9
3	Bölgede aynı sektördeki diğer işletmelerle ortak iş alırken birbirimize güvenimiz	2,64	0,671	18,7	40,2	9,8	29,5	1,8
4	Piyasa şartları ve kaynakların uygun olduğu takdirde şu andaki işimle ilişkili olarak başka bir işletme ile ortaklık kurulabilir	3,05	0,535	3,6	41,0	25,6	10,8	18,7
5	Uluslararası rekabet edebilmenin yolu sektörel işbirliğinden geçer.	4,47	0,777	1,8	3,6	7,1	33,0	54,5

Tablo 32’de Kümelenme İhtiyacı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler incelendiğinde, Değişen piyasa koşullarında yeni ürün geliştirme ve ürünlerimizin kalitesinin artırılması için sürekli çaba sarf edilmesi değişkeninin 3,95 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Atıkların depolanması ve ortadan kaldırılması imkânlarının yeterli olup olmadığı ise 2,56 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu ve atıkların ortadan kaldırılması için imkânların yetersiz olduğu görülmüştür. Aynı sektördeki işletmeleri ile birlikte ortak iş yapıp daha çok kar elde etmek isteyen tepe yöneticileri 3,54 ortalama ile % 42,2 oranda olduğu görülmektedir. Hammadde ve yarı mamulleri üretim tesisinize taşınmasında lojistik imkânlar ile ilgili olan değişkene tepe yöneticileri 2,91 ortalama ile %82,1 oranda yetersiz olduğunu göstermişlerdir. Üretilen ürünlerin, bölgesel, ulusal ve uluslararası

düzyeyde tanıtılmak için fuar imkânları ile ilgili değışkene ise 2,61 ortalama ile %41 oranda yetersiz olduğu tepe yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Ayrıca aynı soruda ise lojistik imkânların ne yeterli ne de yetersiz olduğu kanaatinde olan tepe yöneticileri oranı ise %51,8 oranında görölmektedir. Bölgede aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birikim ve deneyimlerinden yararlanma değışkeninde ise 2,87 ortalama ile düşük olduğu görölmüştür. Tepe yöneticileri rakip işletmelerin bilgi birilimi ve deneyimlerinden %52,7 oranda yararlanmadıklarını göstermişlerdir.

Tablo 32. Kümelenme İhtiyacı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER		\bar{X}	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Aynı sektördeki işletmeleri ile birlikte ortak iş yapıp daha çok kar elde etmek isterim.	3,54	0,712	1,8	15,2	40,8	37,5	4,7
2	Bölgede aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birikim ve deneyimlerinden yararlanırım	2,87	1,244	1,8	50,9	9,8	17,9	19,6
3	Hammadde ve yarı mamulleri üretim tesisinize taşınmasında lojistik imkânlar yeterlidir.	2,91	0,631	0,9	24,1	57,1	16,1	1,8
4	Ürünlerinizi, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası düzeyde tanıtılmak için fuar imkânları yeterlidir.	2,61	0,734	8,9	32,1	51,8	5,4	1,8
5	Atıkların depolanması ve ortadan kaldırılması imkanları yeterlidir.	2,56	0,611	15,2	43,8	33,0	6,3	1,8
6	Değişen piyasa koşullarında yeni ürün geliştirme ve ürünlerimizin kalitesinin artırılması için sürekli çaba sarf ederim.	3,95	1,350	3,6	9,8	11,6	35,7	39,3

Tablo 33'te araştırmaya dahil olan işletmelerin Kümelenme boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Tabloda en yüksek ortalama sahip Kümelenme boyutunun 3,7982 ortalama ve 0,436 standart sapma ile İşbirliği ve Güven boyutu olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, 2,8720 ortalama ve 0,499 standart sapmayla Kümelenme Bilgisi boyutunun en düşük değere sahip olduğu görölmektedir.

Tablo 33. Kümelenme Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	\bar{X}	SS	α
KÜMELENME BİLGİSİ	2,87	0,499	0,591
İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN	2,94	0,436	0,659
KÜMELENME İHTİYACI	3,02	0,449	0,582
KÜMELENME	3,23	0,378	0,769

4.6.TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ BOYUTLARININ KÜMELENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda tepe yöneticisinin nitelikleri ve tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile kümelenme ve kümelenme boyutları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin şiddetini belirleyebilmek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 34’de araştırmada kullanılan tepe yöneticisinin nitelikleri ve tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarını ve alt boyutları ile kümelenme ve kümelenme boyutları ile ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından dönüştürücü liderlik ($r=,579$) ve başarı gereksinimi ($r=,501$), arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, kümelenme değişkeni ile yenilik ($r=,482$) boyutu arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından risk alma ($r=,564$) arasında %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından serbestlik tanıyan liderlik ($r=,420$), etkileşimci liderlik ($r=,464$), kontrol odağı ($r=,319$) ve kendine güven ($r=,372$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca kümelenme ile yönetim tarzı ($r=,408$) arasında da %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri

boyutlarından belirsizlik tolerans ($r=-,478$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca kümelenme ile girişimcilik özellikleri ($r=,417$) arasında da %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri değişkeni ($r=,578$) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Tepe yöneticisinin nitelikleri değişkeni ile kümelenme boyutlarından işbirliği ve güven ($r=,318$) ve kümelenme ihtiyacı ($r=,357$) arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu ilişki olduğu, kümelenme bilgisi ($r=,517$) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 34. Tepe Yönetimi ve Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelene ve Kümelene Boyutlarıyla ilişkisi

	Dönüştürücü Liderlik	Serbestlik Tanyan Liderlik	Etkesimci Liderlik	Yönetim Tarzı Boyutu	Kontrol Odağı	Başarı Gereksinimi	Risk Alma	Belirsizlik Tolerans	Kendine Güven	Yenilik	Girişimcilik Özellikleri	Tepe Yöneticisinin Nitelikleri	İşbirliği ve Güven	Kümelene Bilgisi	Kümelene İhtiyacı	Kümelene
Dönüştürücü Liderlik	1															
Serbestlik Tanyan Liderlik	,540*	1														
Etkesimci Liderlik	,513*	,462**	1													
Yönetim Tarzı Boyutu	,521*	,349**	,297*	1												
Kontrol Odağı	,519*	-,341**	,344*	,218	1											
Başarı Gereksinimi	,516*	,379	-,429	-,222*	,225*	1										
Risk Alma	,605**	,596**	,204*	,326**	,333**	-,307**	1									
Belirsizlik Tolerans	,627*	,458*	,348	,371	,344**	,314*	,442*	1								
Kendine Güven	,570**	-,312	,376	,388*	,332	-,369*	,463*	-,363**	1							
Yenilik	,711	,502**	,271**	,252**	,242*	,230*	,280*	-,474**	-,272	1						
Girişimcilik Özellikleri	,317*	-,222*	,293*	,376	,599**	,392**	,563**	-,302**	,331*	,597**	1					
Tepe Yöneticisinin Nitelikleri	,645**	,462*	,457**	,386*	,485**	,172**	,632*	-,357**	,256*	,671**	,297	1				
İşbirliği Ve Güven	,582**	-,252*	,265**	-,215	,283*	-,306**	,473*	-,476*	,361	,352	,218*	,318	1			
Kümelene Bilgisi	,565*	,424*	,324	,381	-,327	-,220*	,506*	-,310*	,445*	,431*	,341**	,517	,518**	1		
Kümelene İhtiyacı	,510**	,490**	,262	,486	,270*	,221*	,443*	,427*	,335*	,388**	,384*	,357	-,373**	,324**	1	
Kümelene	,579**	,420*	,464*	,408*	,319*	,501**	,564*	-,478*	,372*	,482**	,417*	,578**	,571**	,921**	,493**	1

* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için ortaya koyduğumuz bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi modeli uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modelidir. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık vd., 2007:209). Çoklu regresyon analizinin bir diğer avantajı da, bağımsız değişkenlerin toplu etkisini göstermesi yanında, diğer değişkenler kontrol altında tutularak, her değişkenin etkisi de tek tek görülebilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:328)

Regresyon analizinde ilk olarak kümelenme üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen tepe yöneticisinin nitelikleri (Girişimci özellikleri ve Yönetim tarzı) bağımsız değişkenler, kümelenme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenler ve kümelenme değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir. Bağımlı değişken olan kümelenmenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda tepe yöneticisinin niteliklerinde girişimci özellikleri ($\beta=0,348$) ve yönetim tarzı ($\beta=0,361$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R=0,613$, $R^2=0,372$, Ayarlanmış $R^2=0,366$, $F=33,341$, $p<0,01$). Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenler kümelenmenin toplam varyansının %54,7’sini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin kümelenme üzerindeki görelî önem sırası; yönetim tarzı ve girişimcilik özellikleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde yönetim tarzı ve girişimcilik özellikleri değişkenlerinin hepsinin kümelenme üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucu Durbin-Watson katsayısı 1,938 olarak ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucu 1,938 olarak ortaya çıkan Durbin-Watson katsayısının 2’ye yakın bir değer olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi

sonuçlarına göre kümelenmenin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmektedir.

$$\mathbf{KÜMELENME} = 1,679 + 0,273\mathbf{YONETIMTARZI} + 0,236\mathbf{GİRİŞİMCİ ÖZELLİKLERİ}$$

Bağımsız değişkenler (yönetim tarzı ve girişimci özellikleri) ile bağımlı değişken (kümelenme) arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından, yönetim tarzı ($r=,543$) ve girişimci özellikleri ($r=,651$) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri değişkeni ($r=,704$) arasında güven aralığında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenler ve kümelenme değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre ise kümelenme ile girişimci özellikleri ($\beta=0,330$) ve yönetim tarzı ($\beta=0,347$) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmiştir. Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenlerin kümelenmenin toplam varyansının %54,7'sini açıklaması (Ayarlanmış $R^2=0,547$), değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 35. Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelenme Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	KÜMELENME (n=99) β Değerleri
Bağımsız Değişkenler	
Girişimci Özellikleri	0,348**
Yönetim Tarzı	0,361**
R^2	0,557
Ayarlanmış R^2	0,547
Durbin-Watson	1,938
F-Değeri	33,341
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenlerin bağımsız değişken, kümelenmenin her bir boyutu ile ilgili değişkenlerin bağımlı değişken olarak ele alındığı ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 36’da gösterilmektedir. Bağımlı değişken olarak işbirliği ve güvenin ele alındığı, regresyon analizi sonucunda işbirliği ve güven ile girişimci özellikleri ($\beta=0,138$) arasında %95 güven aralığında ve yönetim tarzı ($\beta=0,231$) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak kümelenmenin ele alındığı, regresyon analizi sonucunda kümelenme bilgisi ile girişimci özellikleri ($\beta=0,102$) arasında %95 güven aralığında ve yönetim tarzı ($\beta=0,114$) arasında %95 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak kümelenme ihtiyacının ele alındığı, regresyon analizi sonucunda kümelenme ihtiyacı ile girişimci özellikleri ($\beta=0,122$) arasında %99 güven aralığında ve yönetim tarzı ($\beta=0,147$) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan tüm regresyon analizleri sonucu Durbin-Watson katsayısı 2’ye yakın değerler olarak ortaya çıktığı için otokorelasyon olmadığını söylemek mümkündür. Bu analizler sonucunda, tepe yöneticisinin niteliklerinin kümelenme stratejileri üzerinde önemli derecede belirleyici etkiye sahip olmasından dolayı araştırmamızın temel hipotezi H1 “Mermer sektöründe tepe yöneticisinin nitelikleri kümelenme eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir” desteklenmektedir. Ayrıca tepe yöneticisinin niteliklerinin yönetim tarzı boyutu ile kümelenme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olması nedeniyle araştırmamızın H2 hipotezi “Mermer sektöründe tepe yöneticisinin yönetim tarzı ile kümelenme stratejileri arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmektedir. Tepe yöneticilerinin özelliklerinin girişimcilik özellikleri boyutu ile kümelenme arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmesi nedeniyle araştırmamızın H3 hipotezi “Mermer sektöründe tepe yöneticisinin girişimcilik özellikleri ile kümelenme stratejileri arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmektedir.

Tablo 36. Tepe Yönetimi Boyutlarının Kümelenme Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	İşbirliği ve Güven (n=99) β Değerleri	Kümelenme Bilgisi (n=99) β Değerleri	Kümelenme İhtiyacı (n=99) β Değerleri
Bağımsız			
Girişimci Özellikleri	0,138**	0,102*	0,122*
Yönetim Tarzı	0,231*	0,114**	0,147***
R ²	0,148	0,276	0,176
Ayarlanmış R ²	0,334	0,259	0,134
Durbin-Watson	2,477	1,586	3,153
F-Değeri	11,223	23,311	9,514
p-Anlamlılık Düzeyi	0,004	0,000	0,000

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, ***p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

4.7.KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN TEPE YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE KÜMELENME

Araştırmamızda tepe yöneticilerinin cinsiyetleri, yaşları, yönetim tecrübeleri ve eğitimleri kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler bakımından işletmelerdeki tepe yöneticilerinin özelliklerine ve tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarına verilen önem ile kümelenme seviyesine ve kümelenme boyutlarına verilen önem karşılaştırılmıştır. İşletmelerin tepe yöneticisinin nitelikleri ve kümelenme seviyelerinin belirlenen kontrol değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit edebilmek için bağımsız t-testi ve tek yönlü varsans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Tek yönlü ANOVA ise, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapmaya uygun olan analiz tekniğidir. Bu analizin ön şartlarından birisi, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır.

4.7.1. Tepe Yöneticilerinin Cinsiyet Karşılaştırılması

Tepe yöneticileri demografik özelliklerinden cinsiyet açısından erkek ve kadın olarak gruplandırılmış, bu grupların gerek tepe yöneticisinin nitelikleri ve boyutları gerekse kümelenme ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için

"bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo 37’de erkek ve kadın tepe yöneticilerinin kümelenme eğilimlerinin t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara genel olarak baktığımızda erkek tepe yöneticilerinin kadın tepe yöneticilerine göre işbirliği ve güven, kümelenme bilgisi, kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 37. Tepe Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Kümelenme Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları

	Erkek	Kadın	t-Testi sonuçları	
	X	X	t- Değeri	p-Değeri
1.İş Birliği ve Güven	3,82	3,43	4,088	0,000*
2.Kümelenme Bilgisi	2,94	2,62	3,675	0,034**
3.Kümelenme	3,13	2,93	1,122	0,000*
4.Kümelenme	3,29	3,01	3,338	0,047**

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu değişkenlerle ilgili ortaya çıkan t-değerlerinin anlamlılık (p-değerlerinin) derecelerinin %5 den küçük olması bunu göstermektedir. Bu durumda, erkek ve kadın tepe yöneticilerine göre işbirliği ve güven, kümelenme bilgisi, kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından anlamlı bir fark gösterdiklerini ifade edebiliriz. Araştırmamızın H4 hipotezi “Tepe yöneticileri kümelenme stratejilerinde cinsiyete göre farklılık göstermektedir” tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

4.7.2. Tepe Yöneticilerinin Yaş Değişkeni Bakımından Kümelenme

Araştırmaya dahil olan tepe yöneticilerinin yaşları kümelenme boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 38’de gösterilmektedir. Kümelenmenin her bir boyutuna ilişkin ortalamalarda yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, 51-55 yaş arası tepe yöneticilerinin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle, “işbirliği ve güven” ve kümelenme bilgisi” boyutları bakımından 51-55 yaşındaki tepe yöneticilerinin kümelenme seviyelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Kümelenme ihtiyacı boyutu bakımından ise 41-45 yaş aralığındaki tepe yöneticilerinin seviyeleri farklılık göstererek diğer gruplara göre fazladır. Bu

bağlamda, araştırmamızdaki tepe yöneticilerinin daha yaşlı olanlarının daha fazla kümelenmeye yatkın olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yaş değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Tablo 38. Yaş Değişkeni Bakımından Kümelenme Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Değişken	İşbirliği ve Güven \bar{X}	Kümelenme Bilgisi \bar{X}	Kümelenme İhtiyacı \bar{X}	Kümelenme \bar{X}
35-40 Yaş	3,54	2,68	2,98	3,05
41-45 Yaş	3,47	2,81	3,43	3,26
45-50 Yaş	3,76	2,41	2,67	2,93
51-55 Yaş	4,28	3,07	2,91	3,42
56-60 Yaş	3,86	2,91	3,03	3,33
60+ Yaş	3,67	2,78	3,01	3,17

Tablo 39’da yaş kontrol değişkeni bakımından, tepe yöneticilerinin kümelenme ve kümelenme boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, ortalamalar arasındaki farkın %99 güven aralığında işbirliği ve güven (F=11,112), kümelenme bilgisi (F=6,621), kümelenme ihtiyacı (F=5,342) ve kümelenme (F=7,068) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, ANOVA analizinde bulunan çoklu mukayeseye imkan tanıyan Post Hoc seçeneğinden LSD testi seçilip farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilmiştir (Altunışık vd., 2007:183). Bu test sonucunda, kümelenme boyutu bakımından farklılığın 51-55 yaş arası tepe yöneticilerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H7 hipotezi “Tepe yöneticilerinin yaşları kümelenme stratejilerinde seçiminde farklılık göstermektedir” tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

Tablo 39. Yaş Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
İşbirliği ve Güven	Grup	7,331	5	1,477	11,112	,000*
	Arası	13,858	93	,12		
	Grup İçi Toplam	21,171	98			
Kümelenme Bilgisi	Grup	4,231	5	,846	6,621	,000*
	Arası	13,502	93	,131		
	Grup İçi Toplam		98			
Kümelenme İhtiyacı	Grup	4,522	5	,911	5,342	,000*
	Arası	17,934	93	,173		
	Grup İçi Toplam	22,445	98			
Kümelenme	Grup	2,162	5	,428	7,068	,000*
	Arası	6,484	93	,062		
	Grup İçi Toplam	8,644	98			

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

4.7.3. Tepe Yöneticilerinin Yönetim Tecrübesi Değişkeni Bakımından Kümelenme

Araştırmaya dahil olan tepe yöneticilerinin yönetim kademesinde faaliyet gösterdikleri yıl bakımından kümelenme boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 40’da gösterilmektedir. Kümelenmenin bütün boyutlara ilişkin ortalamalarda tecrübe yılları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, 16-20 yıl arası tecrübeye sahip tepe yöneticilerinin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu

bağlamda, araştırmamızdaki tepe yöneticilerinin kümelenme boyutlarına göre tecrübe ile doğru orantıda olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yönetim tecrübesi değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Tablo 40. Tecrübe Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Değişken	İşbirliği ve Güven \bar{X}	Kümelenme Bilgisi \bar{X}	Kümelenme İhtiyacı \bar{X}	Kümelenme \bar{X}
1-5 yıl	3,5968	2,5052	2,7919	2,9613
6-10 yıl	3,8577	2,8502	3,1985	3,2720
11-15 yıl	3,6852	2,9876	2,8744	3,3089
16-20 yıl	3,9054	3,0410	3,4743	3,3528
21-25 yıl	4,1132	2,9451	2,6120	3,2224
26+ Yıl	3,8101	2,9861	2,9052	3,1638

Tablo 41’de yönetim tecrübesi kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin kümelenme ve kümelenme boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, “kümelenme bilgisi” (F=6,288), “kümelenme ihtiyacı” (F=11,218) ve “kümelenme” (F=6,702) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. “İş birliği ve güven” (F=2,833) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, LSD testine göre, kümelenme boyutu bakımından farklılığın işletmelerin yönetim tecrübesi grubu 16-20 yıl arasında olanlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H6 hipotezi “Tepe yöneticilerinin tecrübeleri kümelenme stratejilerinde seçiminde farklılık göstermektedir” tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

Tablo 41. Tecrübe Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
İşbirliği ve Güven	Grup Arası	2,471	5	,472	2,833	,020**
	Grup İçi	18,680	93	,179		
	Toplam	21,171	98			
Kümelenme Bilgisi	Grup Arası	4,036	5	,814	6,288	,000*
	Grup İçi	13,675	93	,135		
	Toplam	17,705	98			
Kümelenme İhtiyacı	Grup Arası	7,766	5	1,561	11,218	,000*
	Grup İçi	14,678	93	0,144		
	Toplam	22,441	98			
Kümelenme	Grup Arası	2,077	5	,419	6,702	,000*
	Grup İçi	6,569	93	0,626		
	Toplam	8,644	98			

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

4.7.4. Tepe Yöneticilerinin Eğitim Değişkeni Bakımından Kümelenme

Araştırmaya dahil olan tepe yöneticilerinin eğitimleri bakımından kümelenme boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 42’de gösterilmektedir. Kümelenmenin bütün boyutlara ilişkin ortalamalarda tepe yöneticilerin eğitimleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, Yüksek lisans eğitimi düzeyindeki tepe yöneticilerin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, araştırmamızdaki tepe yöneticilerinin kümelenme boyutlarına göre tecrübe ile doğru orantıda olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yönetim tecrübesi değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

Tablo 42. Eğitim Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Değişken	İşbirliği ve Güven \bar{X}	Kümelenme Bilgisi \bar{X}	Kümelenme İhtiyacı \bar{X}	Kümelenme \bar{X}
İlk Öğretim	3,4047	2,6454	2,7355	3,0852
Lise	3,7825	2,8791	3,0068	3,2523
Lisans	3,8669	2,9576	3,1888	3,3555
Yüksek Lisans	3,8711	3,1409	3,7136	3,3703

Tablo 43’de tepe yöneticilerinin eğitimleri bakımından, işletmelerin kümelenme ve kümelenme boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, “kümelenme bilgisi” (F=12,511), “kümelenme ihtiyacı” (F=27,114) ve “kümelenme” (F=8,966) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. “İş birliği ve güven” (F=3,989) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, LSD testine göre, kümelenme boyutu bakımından farklılığın tepe yöneticilerinin yüksek lisans eğitimi almış olanlar arasında kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H5 hipotezi “Tepe yöneticilerinin eğitimleri kümelenme stratejilerinin seçiminde farklılık göstermektedir” tüm boyutlar tarafından desteklenmektedir.

Tablo 43. Eğitim Değişkeni Açısından Kümelenmenin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
İşbirliği ve Güven	Grup	2,111	3	,705	3,989	,010**
	Arası	19,057	95	,179		
	Grup	21,164	98			
	İçi Toplam					
Kümelenme Bilgisi	Grup	4,558	3	1,525	12,511	,000*
	Arası	13,169	95	,126		
	Grup	17,725	98			
	İçi Toplam					
Kümelenme İhtiyacı	Grup	9,636	3	3,215	27,114	,000*
	Arası	12,815	95	,121		
	Grup	22,441	98			
	İçi Toplam					
Kümelenme	Grup	1,725	3	,577	8,966	,000*
	Arası	6,923	95	,068		
	Grup	8,651	98			
	İçi Toplam					

*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

BULGULARIN TARTIŞILMASI

Kalkınma Bakanlığı Türkiye’de küme oluşumu için alt yapısı belirli düzeye ulaşmış (yığın oluşmuş) alanların tespiti konusunda yaptığı çalışmalarda Afyonkarahisar ilinde öncelikli olarak mermer sektöründe bir yığınlaşmanın mevcut olduğunu tespit etmiştir. Ancak fiziksel yığınlaşmanın olmasıyla birlikte bu yığınlaşmanın stratejik bir kümelenmeye dönüşmesi de önemlidir. Bu da Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin tepe yöneticilerinin kümelenmeyi bir strateji olarak seçmelerine bağlıdır. Bu nedenle araştırmada, mermer sektöründe var olan yığın küme oluşumuna dönüşümünü sağlamak amacıyla tepe yöneticilerinin demografik özelliklerinin ve tepe yöneticilerinin niteliklerinin kümelenme stratejisinin seçimine etkileri test edilmiştir.

Tepe yöneticilerinin stratejik kararları, bir yandan onların demografik özelliklerine ve öte yandan yönetim tarzlarına ve girişimcilik özelliklerine bağlıdır. Çalışmada tepe yöneticilerinin nitelikleri sınıflandırıldığında “yönetim tarzı” ve “girişimcilik özellikleri”nin bir araya getirilmesiyle çok boyutlu bir kavramsal yapı olarak ele alınmıştır. Bu çok boyutlu yapı içerisinde ele alınan en belirgin boyutlar; (1) dönüştürücü liderlik, (2) serbestlik tanıyan liderlik, (3) etkileşimci liderlik, (4) kontrol odağı, (5) başarı gereksinimi, (6) risk alma, (7) belirsizlik tolerans, (8) kendine güven, (9) yenilik olarak ortaya konulmuştur. Oluşturulan bu teorik zemin üzerinde, araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezlere, öncelikle tepe yöneticisinin demografik özelliklerinin kümelenme stratejisinin seçimine etkileri, ikinci olarak tepe yöneticisinin yönetim tarzının kümelenme üzerindeki belirleyici etkileri, üçüncü olarak da tepe yöneticisinin girişimcilik özelliklerinin kümelenme arasındaki pozitif ilişkileri test edilmiştir.

Çalışmanın teorik yönüne ilişkin bütün bu değerlendirmelerden sonra, uygulama sonuçlarına yönelik değerlendirme yapmak konunun bütünlüğü bakımından yararlı olacaktır. Tepe yöneticilerinin niteliklerinin kümelenme stratejisinin seçimine etkilerini ölçmek amacıyla Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren

firmalar üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada elde edilen genel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir:

Araştırmada tepe yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde %81,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan tepe yöneticilerinin yaş dağılımında ise yoğunluğun %44,4 oranda 56 yaş üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tepe yöneticilerinin eğitimleri incelendiğinde ön lisans ve lisans seviyesindeki tepe yöneticileri %42,4 oranında görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren tepe yöneticilerinin çoğu en az ön lisans seviyesinde eğitime sahip yöneticilerdir. Tepe yöneticilerinin tecrübelerine bakıldığında ise 11 yıl üzeri tecrübeye sahip tepe yöneticileri %61,7 oranla karşımıza çıkmaktadır. Mermer sektöründe yer alan tepe yöneticileri tecrübe konusunda da uzun yıllardır aynı sektörde yer aldıklarını göstermektedirler.

Araştırma yapılan işletmeler incelendiğinde, %93,9 oranında işletmelerin hukuki yapılarının Limited Şirket statüsünde olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin yıllık ciroların da %58,6 oranında 4 ile 8 milyon Türk Lirası düzeyinde olduğu görülmektedir. İşletmelerdeki personel sayıları incelendiğinde %42,2 oranda 20-40 personel istihdam eden işletmeler olduğu görülmektedir. Uygulamaya katılan işletmelerin %68,7'si konumları itibari ile Organize Sanayi Bölgesinde yer aldıkları görülmüştür.

İşletmelerin tepe yönetimleri incelendiğinde, %72,7 oranla işletmelerde yönetim kurulu olduğu görülmektedir. İşletmelerin tepe yöneticileri ise %41,4 oranda yönetim kurulu başkanı olarak ifade edilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmelerin yönetimlerinde profesyonel yöneticilerden ziyade işletme sahiplerinin ve girişimcilerin tepe yönetiminde yer aldıkları görülmektedir.

Uygulamaya katılan tepe yöneticileri, üniversite ile işbirliği içerisinde bulunmadıklarını %80,8 oranda göstermişlerdir. Tepe yöneticilerinin teşvikler

konusunda bilgilerinin var olduğu da %79,8 oranda karşımıza çıkmaktadır. Fakat teşviklerden yüksek oranda bilgi sahibi olan tepe yöneticileri %64,6 oranda teşviklerden yararlanmadıklarını söylemişlerdir. Teşviklerden yararlanmayan tepe yöneticileri ise en çok %52,5 oranda kapasite artırımı için teşviklere ihtiyacı olduğunu söylemişlerdir. İlimizde faaliyet gösteren Afyon Kocatepe Üniversitesi ile işbirliği içerisinde bulunmayan tepe yöneticilerinin yoğunluğu faaliyetlerinde bilimsel yaklaşımlardan uzak olduğu imajını yaratmaktadır. Kümelenme stratejisinin en önemli faktörlerinden biri olan üniversite ile işbirliği konusunda eksik olan işletmelerin bu konuda yönlendirilmesi uygun olacaktır.

Tepe yöneticilerinin özellikleri incelenirken dönüştürücü liderlik boyutunda belirleyici etkiye sahip faktörler 13 değişken altında toplanmıştır. Bu değişkenlere yönelik yöneticilerin tutumları değerlendirildiğinde, 4,16 ortalama ile bireylerin ihtiyacı yetenek ve değerlerinde farklılıkları göz önünde bulundurdukları sonucu ortaya çıkmaktadır. 7 değişkenden oluşan serbestlik tanıyan liderlik boyutu incelendiğinde, 4,15 ortalama ile tepe yöneticileri önemli problemler kronik hale gelmiş ise tepki göstereceklerini göstermişlerdir. Araştırmada etkileşimci liderlik boyutunda 8 temel değişken yer almaktadır. Bu değişkenler arasında 4,01 ortalamaya sahip değişken olarak çalışanlarına hedeflere ulaşıldığında ne kazanacaklarını açiklayan tepe yöneticileri yer almaktadır.

Tepe yöneticilerinin girişimcilik özellikleri incelenirken kontrol odağı boyutu 6 değişkenden oluşmaktadır. Bu boyutta tepe yöneticileri 4,24 ortalama ile yöneticiler kararlarının ve eylemlerinin olumlu ve olumsuz tüm sonuçlarına katlanacaklarını söylemişlerdir. Başarı gereksinimi boyutu 7 değişkenden oluşmuş ve tepe yöneticileri 4,41 ortalama ile yaptıkları işlerin sadece yapılmış olması için değil mükemmel olarak yapılmış olması gerektiğini göstermişlerdir. Girişimcilik özelliklerinden risk alma boyutu 6 değişkenden oluşmaktadır, tepe yöneticileri başarı oranının %60 ve daha yüksek olan durumlarda risk alabileceklerini 4,21 ortalama ile göstermişlerdir. Belirsizlik tolerans boyutu 6 değişkenden oluşmaktadır. Bu boyutta tepe yöneticileri 4,08 ortalama ile sadece birkaç insanın bütün sorumlulukları üstlenmesi beni rahatsız

eder değişkenine en yüksek ortalama ile cevap vermişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere yetki ve sorumluluk devrinin öneminin farkındalığı oluşmaktadır. Kendine güven boyutu 6 değişkenden oluşmaktadır ve tepe yöneticileri 3,64 ortalama ile kendilerinin yaptıkları işlerde başkalarının idaresi altında yapmasına göre daha başarılı olduklarını göstermişlerdir. Yenilik boyutu 5 değişkenden oluşmaktadır, tepe yöneticileri 4,51 ortalama ile yaratıcılıkları ve birikimleri sayesinde zorlukların üstesinden gelebildiklerini göstermişlerdir.

Bu değişkenlerin ortalamalarına baktığımızda yüksek ortalamaya sahip girişimcilik özellikleri boyutunun alt boyutu olan yenilik boyutunun 3,89 ortalama ve 0,630 standart sapmayla en yüksek boyut olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 2,64 ortalama ve 0,406 standart sapmayla girişimcilik özellikleri boyutunun alt boyutu olan belirsizlik tolerans boyutunun en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Temel boyutlar ele alındığında yönetim tarzı boyutunun alt boyutu olan etkileşimci liderlik boyutu 3,77 ortalama ve 0,354 standart sapma ile grubunun en yüksek ortalamasına sahip olan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı grupta yer alan serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ise 2,86 ortalama ve 0,358 standart sapma ile grubunun en düşük ortalamaya sahip alt boyutu olarak görülmektedir.

Tepe yöneticilerinin kümelenme stratejisi hakkındaki genel görüşleri 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar; kümelenme bilgisi, işbirliği ve güven ve kümelenme ihtiyacı olarak görülmektedir. Kümelenme bilgisi boyutu 6 değişkenden oluşmaktadır, tepe yöneticileri 3,27 ortalama ile işletmelerinin küme oluşumunu gerçekleştirecek bir grubun içerisinde olduklarının farkındalığı görülmektedir. İşbirliği ve güven boyutu 5 değişkenden oluşmaktadır ve 4,47 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip uluslararası rekabet edebilmenin yolunun sektörel işbirliğinden geçtiği değişkenine verdikleri cevapla görülmektedir. Fakat bu boyutta tepe yöneticileri 2,18 ortalama ile sektörde ortak bir yaklaşım geliştirmenin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında tepe yöneticileri 2,64 ortalama ile düşük bir değere sahip olan işletmeler arası güven seviyesinin çok az olduğunu göstermişlerdir.

Kümelenme ile ilgili boyutlar incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip kümelenme boyutunun 2,9482 ortalama ve 0,436 standart sapma ile İşbirliği ve Güven alt boyutu olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, 2,8720 ortalama ve 0,499 standart sapmayla Kümelenme Bilgisi boyutunun en düşük değere sahip boyutlar arasında olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere sektörel rekabetin işbirliği ile olabileceğinin farkında olan fakat işbirliğine sıcak bakmayan tepe yöneticileri aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ile işbirliğine girmedi güven problemi yaşadıklarını göstermişlerdir. Sektörde yer alan tepe yöneticilerin, kümelenme konusunda bilgi eksiklikleri tespit edilmiştir. Bu sebeple tepe yöneticilerine kümelenme konusunda bilgilendirme toplantıları organize edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda tepe yöneticisinin nitelikleri ve tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarını ile kümelenme ve kümelenme boyutları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin şiddetini belirleyebilmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından dönüştürücü liderlik ve başarı gereksinimi, arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, kümelenme değişkeni ile yenilik boyutu arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından risk alma arasında %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik, kontrol odağı ve kendine güven arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca kümelenme ile yönetim tarzı arasında da %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri boyutlarından belirsizlik toleransı arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca kümelenme ile girişimcilik özellikleri arasında da %95 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Kümelenme değişkeni ile tepe yöneticisinin nitelikleri değişkeni arasında %99 güven aralığında

orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Tepe yöneticisinin nitelikleri değişkeni ile kümelenme boyutlarından işbirliği ve güven ve kümelenme ihtiyacı arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu ilişki olduğu, kümelenme bilgisi arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için ortaya koyduğumuz bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde ilk olarak kümelenme üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen tepe yöneticisinin nitelikleri (Girişimci özellikleri ve Yönetim tarzı) bağımsız değişkenler, kümelenme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tepe yöneticisinin nitelikleri boyutları ile ilgili değişkenler kümelenmenin toplam varyansının %54,7'sini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin kümelenme üzerindeki görece önemi sırasıyla; yönetim tarzı ve girişimcilik özellikleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde yönetim tarzı ve girişimcilik özellikleri değişkenlerinin hepsinin kümelenme üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucu Durbin-Watson katsayısı 1,938 olarak ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucu 1,938 olarak ortaya çıkan Durbin-Watson katsayısının 2'ye yakın bir değer olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Bu analizler sonucunda, tepe yöneticisinin niteliklerinin kümelenme stratejileri üzerinde önemli derecede belirleyici etkiye sahip olmasından dolayı araştırmamızın temel varsayımı desteklenmektedir. Tepe yöneticisinin niteliklerinin yönetim tarzı boyutu ile kümelenme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olması nedeniyle araştırmamızın H1 hipotezi desteklenmektedir. Tepe yöneticilerinin özelliklerinin girişimcilik özellikleri boyutu ile kümelenme arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmesi nedeniyle araştırmamızın H2 hipotezi desteklenmektedir.

Erkek ve kadın tepe yöneticilerinin kümelenme eğilimlerinin t-testi yapılmıştır. Bu sonuçlara genel olarak baktığımızda erkek tepe yöneticilerinin kadın tepe yöneticilerine göre işbirliği ve güven, kümelenme bilgisi, kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Erkek ve kadın tepe yöneticilerine göre işbirliği ve güven, kümelenme bilgisi, kümelenme ihtiyacı ve kümelenme değişkenleri bakımından anlamlı bir fark gösterdiklerini ifade edebiliriz. Araştırmamızın H3 hipotezi tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

Yüksek lisans eğitimi düzeyindeki tepe yöneticilerin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, araştırmamızdaki tepe yöneticilerinin kümelenme boyutlarına göre eğitim ile doğru orantıda olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, eğitim değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan LSD testine göre, kümelenme boyutu bakımından farklılığın tepe yöneticilerinin yüksek lisans eğitimi almış olanlar arasında kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H4 hipotezi tüm boyutlar tarafından desteklenmektedir.

Kümelenmenin bütün boyutlara ilişkin ortalamalarda tecrübe yılları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. 16-20 yıl arası tecrübeye sahip tepe yöneticilerinin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, araştırmamızdaki tepe yöneticilerinin kümelenme boyutlarına göre tecrübe ile doğru orantıda olduğunu söyleyebiliriz. Yönetim tecrübesi değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Ayrıca, LSD testine göre, kümelenme boyutu bakımından farklılığın işletmelerin yönetim tecrübesi grubu 16-20 yıl arasında olanlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H5 hipotezi tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

Kümelenmenin her bir boyutuna ilişkin ortalamalarda yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. 51-55 yaş arası tepe yöneticilerinin genel olarak kümelenme seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle, “işbirliği ve güven” ve kümelenme bilgisi” boyutları bakımından 51-55 yaşındaki tepe yöneticilerinin kümelenme seviyelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bakımından kümelenme ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Bu test sonucunda, kümelenme boyutu bakımından farklılığın 51-55 yaş arası tepe yöneticilerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Araştırmamızın H6 hipotezi tüm boyutlar bakımından desteklenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada sanayi devriminin ortaya çıkması ile birlikte işletmeler iş birlikleri içerisinde girerek karşılıklı yarar sağladıkları görülmüştür. İşbirliği ile teknoloji geliştirme ve bu teknolojiyi birlikte kullanma konusunda önemli gelişme kaydetmişlerdir. İşletmeler yaptıkları iş birlikleri ile belirli alanlarda ve belirli sektörlerde üretimde uzmanlaşmış, üretim için gerekli olan girdileri hammadde, insan gücü, teknolojiyi birlikte geliştirip birlikte üretime dönüştürmeye başlamışlardır.

Küreselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte, işletmelerin büyümesi, iletişimin hızlanması, lojistik ağların genişlemesi ve gelişmesi, rekabetin artması gibi faktörler işletmelerin değişik stratejiler geliştirmesi ve politikalar uygulaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüze kadar ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin yerel olarak ortaya çıktığını, daha sonra bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunup işbirliği içerisinde girdiğini göstermektedir.

İşletmelerin işbirliğinin hangi düzeyde ele alınıp, nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda teorik çalışmalar uzun yıllardan beri yapılmaktadır. Yakın dönemde işletmelerin iş birliği konusunda yaptığı ve adını kümelenme “cluster” olarak isimlendirdiği bu kavram ilk defa M.Porter tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kümelenme kavramı her ne kadar ilk defa literatüre M.Porter tarafından 1988 yılında kazandırılmış olsa da Dünyada küme benzeri oluşumları uzun yıllardan beri görülmektedir. Küme benzeri girişimler, sanayi devriminin ortaya çıkması ile birlikte ilk defa 1600'lü yıllarda İtalya'da ve 1700'lü yıllarda da A.B.D.'de görülmeye başlanmıştır. Küme benzeri oluşumlar, 1900'lü yıllarda başta Avrupa olmak üzere dünya geneline yayılmaya başlamıştır. 2000'li yılların başlangıcı itibariye dünya genelinde 2500 civarında kümelenme girişimi olduğu bilinmektedir.

Kümelenme literatüründe kümelerin oluşturulmasının gerekçeleri olarak verimlilik, yenilik ve rekabet için önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerin tamamında, geçiş ülkelerinde ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda

kümelenmeye ilişkin politikalar ve programlar geliştirilip uygulamaya konulmuştur. Çalışmada kümelenme yaklaşımı ve küme destek programlarına ilişkin düzenlemeler ve örnekler ele alınıp incelenmiştir. Dünya'da başarılı kümelenme politikalarının aktarılması için gelişmiş ülkelerden Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği Ülkeleri ve Japonya'da kümelenme politikaları ve uygulamaları ele alınmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinin büyüklüğü ve federal yapısı nedeniyle, kümeler ve ekonomik kalkınmanın arttırılmasını amaçlayan politika araçları genelde federal devlet politikaları alanına girmektedir. Merkezi hükümet, kümenin pek çok ilk ürününü oluşturduğu dönemde ilk müşteri olarak, küme ürünlerini talep ederek önemli bir rol üstlenmiştir. Avrupa Birliği Ülkelerinde genel eğilim, kümelenmenin geliştirilmesi ve hızlandırılması için ulusal destek programlarının uygulanması yönündedir. Bu programlarda, bölgesel ve ulusal düzeyde kümelenme politikalarının geliştirilmesi, kümeler arasında uluslar üstü işbirliğinin teşvik edilmesi ve küme organizasyonunun mükemmelleştirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi gibi hedefler yer almaktadır. Türkiye'de kümelenme çalışmaları büyük ölçüde Avrupa Birliği'nde uygulanan kümelenme programlarına benzerlik göstermektedir. Türkiye'deki kümelenme çalışmaları da Avrupa Birliği fonları ile desteklenmiştir.

Kümelerin oluşumu ve yaygınlaşması için farklı ülkeler bazen birbirine benzer bazen de birbirinden farklı politikaların uygulandığı görülse de kümelerin ortaya çıkışı ve yaşam döngüsü her ülkede büyük benzerlik göstermektedir. Kümelerin yaşam döngüsü olarak yığınlaşma, kümenin ortaya çıkışı, gelişen küme, olgun küme ve dönüşüm aşamaları söz konusudur. Küme girişimlerinin ve kümelenmenin ortaya çıkmasındaki sürecin temelinde yığınlaşma yer almaktadır. Yığınlaşma, işletme ve diğer aktörlerin zaman içerisinde katılımlarıyla oluşan bölgelerdir. Bunların en yaygın olanları sanayi bölgeleri, teknoparklar ve ihracat bölgeleridir. Ancak bu oluşumlar küme girişiminin başlatılması ile yakından ilgilidir ve girişimlerin başlatılmasında önemli hareket noktalarını tanımlamaktadır. Küme gelişim sürecinin başlangıç aşaması olarak da ifade edilen yığın kavramı henüz kümelenme çalışmalarının başlamadığı belirli bir bölgede aynı veya destekleyici sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler topluluğudur. Benzer mal ve hizmet üreten işletmeler ile bunların tedarikçilerinin belirli bir bölgede toplanması, işletmelerin o bölgeye yığınlaşmasına

neden olurlar. İşletmelerin yığın oluşturduğu bölgeler kümelenme çalışmalarının başlatılması için önem taşımaktadır.

Küme oluşumu için belirli bir bölgede belirli bir sektörde yığının mevcut olması gerekmektedir. Bu yığınların kümeye dönüştürülme aşamasında, bölgedeki işletmelerin, üniversitenin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve devletin teşvik politikalarının önemi büyüktür. Ayrıca sektörde bulunan işletmelerin tepe yöneticilerin stratejik karar vermedeki etkililiği ve yetkinliğinden dolayı en önemli rolü üstlenirler. Bu çalışmada öncelikle kümelenme kavramı, kümelenme kavramının oluşumu, kümelenmenin Dünya'daki durumu ve Türkiye'deki kümelenme teşvikleri ele alınarak kavramsal bir çerçevesi ortaya konulmuştur. Türkiye'de, KOBİ'lerin kümelenmesi için Ekonomi Bakanlığı tarafından KOBİ işbirliği kümelenme projesi kapsamında UR-GE teşvikleri verilmektedir.

Çalışmada, kümelerin oluşumunda ve başarısında tepe yöneticilerinin etkilerinin neler olabileceği ortaya konulmuştur. Tepe yöneticilerinin bu rollerine ilişkin stratejik kararları, tepe yöneticilerinin demografik özelliklerine göre teoride çeşitli değişiklikler gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte, tepe yöneticilerinin eğitimleri ve tecrübelerinin de kümelenme stratejisinin seçimindeki etkileri görülmüştür. Tepe yöneticilerinin nitelikleri ele alınarak kavramsal olarak incelenmiştir. Bu tanımlamalarla tepe yöneticilerinin niteliklerinin kümelenme stratejisinin seçimine etkileri ve eğilimleri incelenmiştir.

Genel olarak bakıldığında, Afyonkarahisar ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin etkileşimci liderlik yönlerinin kuvvetli olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderler, çalışanlarını ödüllendirme ve gösterilen çabaları para ve statü verme biçimde yaklaşım sergilerler. Etkileşimci lider, çalışanların yenilik ve yaratıcılık özelliğinden ziyade işi yaptırma yolunu seçerler. Buradan da görüldüğü üzere, sektördeki tepe yöneticileri, çalışanların yenilik ve yaratıcılık özelliklerini bir kenara koyup sadece işletin tam ve zamanında yapılması gerekliliğini sergilerler.

Tepe yöneticilerinin girişimcilik özellikleri incelendiğinde, kontrol odaklı oldukları ve risk almaktan kaçınmadıkları görülmüştür. Tepe yöneticisi, girişimci olan işletmelerin, genel olarak risk almaktan kaçınmadıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca tepe yöneticilerinin belirsizlik ve tolerans yaklaşımları da oldukça düşük tespit edilmiştir. Bölgede yapılan diğer çalışmalara paralel çıkan ve literatürü destekleyen sonuçların çıkmış olması çalışmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

Yapılan analizlerde, tepe yöneticilerinin kümelenme konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bölgede fark edilen en büyük eksikliğin kümelenme konusunda tepe yöneticilerinin gerekli düzeyde bilgilendirilmediği kanaati ortaya çıkmaktadır. Bu konuda öncelikle Ticaret ve Sanayi Odasının daha sonra birliklerin ve Üniversitenin desteği ile ilgili tepe yöneticilerine kümelenmenin yararları konusunda destek verilmesi gerekliliğidir.

Çalışmanın uygulama bölümünde tepe yöneticilerine birbirleri ile işbirliği düzeylerine ve birbirleri arasında güven ilişkisine bakıldığında, tepe yöneticilerinin birbirlerine güven duymadıkları ve bu güven eksikliğinden dolayı işbirliği içerisine girmeyecekleri görülmüştür. Kümelenmenin en önemli faktörlerinden biri olan işbirliği ve güven konusundaki eksikliğin giderilmesi için çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tepe yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde, erkek tepe yöneticilerinin kümelenme eğilimlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tepe yöneticilerin tecrübe süreleri göz önünde bulundurulduğunda, çalışma yılları ile doğru orantıda kümelenme isteğinin arttığı görülmektedir. Tepe yöneticilerinin eğitim düzeyinin artması ile birlikte kümelenme eğilimlerinin de arttığı analizler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yönetim tecrübesi ve yaş doğru orantıda olduğundan dolayı, yaş ortalaması yüksek olan tepe yöneticileri kümelenme konusuna olumlu bakmaktadırlar.

Afyonkarahisar’da mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerine yukarıda da bahsedildiği gibi yapılan çalışmada, yöneticilerinin niteliklerinin stratejik seçimlere etkisinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, kümelenme konusundaki bilgi ve ihtiyaçları da değişiklik göstermektedir. Ayrıca işbirliği ve güven konusundaki tutumları da yöneticilerin hem demografik özelliklerine hem de niteliklerine göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, kümelenme konusunda bilgisi olmayan yöneticilerin kümelenme sonucunda ortaya çıkacak sonuçların anlatılması önem taşımaktadır.

Devletin kümelenmeye verdiği teşvikler kümelenme için büyük önem arz etmesine rağmen, tepe yöneticilerinin kümelenme konusunda ve küme oluşumunda ortaya çıkacak yararlar konusunda bilgilendirilmesi önemli yer tutmaktadır. Bu amaçla, verilecek bilgi ve eğitimler sadece online veri tabanları üzerinden veya broşürler yoluyla olmamalı, yüz yüze katılımlı olacak şekilde programlanmalıdır. Bu programların ana hatları ve sürecin nasıl işleyeceği önceden planlanmalıdır. Bu programların oluşmasında kümelenme politikalarının belirleyicisi ve uygulayıcısı olan Bakanlıklar, bölge Ticaret Sanayi Odaları, Yerel Yöneticiler ve Üniversite yer almalıdır. Oluşturulan programlarla kümelenmenin aşamaları, küme yol haritaları, kümenin oluşum içerisinde yer alan işletmelere getireceği avantajlar ve sağlayacağı yararlar önemle anlatılmalıdır.

Çalışmamızda belirttiğimiz gibi kümelenme süreci, küme yol haritası, küme içerisinde yer alan işletmelerin tepe yöneticileri ve bu yöneticilerin demografik özellikleri ve nitelikleri küme oluşumunda önemli belirleyici olduğu gibi, kümenin başarısı için de önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışmamızda Afyonkarahisar ilinin ekonomik yapısında önemli bir yer tutan mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin, küme oluşumunun, başlangıç aşamasını oluşturan konularda, belirli bir düzeyde ve sınırlı bir bilgiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tepe yöneticilerinin işbirliği ve güven konusundaki tutumlarının yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bundan sonraki çalışmalarda işletmeler arası işbirliği ve güven sağlanması konusunun önemini içeren çalışmaların yapılması gerekmektedir. İşbirliği

ve güvenin sağlanmasının nelere bağlı olduğunu Afyonkarahisar ili olçeğinde analiz edip ortaya konulmuştur. İşbirliği ve güvenin geliştirilmesi konusunda yapılacak çalışmaların küme oluşumunu destekleyici ve hızlandırıcı etki yaratacağı düşünülmektedir. Kümelenme stratejilerini etkileyen diğer faktörler olan, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler de ayrıca ele alınıp incelenmesi, kümelenme stratejilerinin seçimine etkileri konusunda çalışmaların yapılması küme oluşumlarının hızlandırılması ve sürekliliği için önem taşımaktadır.

Ayrıca tepe yöneticilerinin niteliklerinin arttırılmasının işletmelerin işbirliğinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olduğunu da düşünmekteyiz. Bu nedenle, mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin niteliklerini geliştirici programların, niversite-sanayi ve sektör temsilcilerinin işbirliği içerisinde yapılıp uygulanması sektörün dengeli ve hızlı gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ADNER, R. ve HELFAT, C., Corporate Effects And Dynamic Managerial Capabilities. Strategic Management Journal 2003
- AĞCA, V. ve YÖRÜK, D. Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2:C.8. 2006
- AKDEMİR A, Vizyon Yönetimi, Ekin Kitapevi, 2008
- AKGÜNGÖR, S., N. KUMRAL ve A. LENGGER, National Industry Clusters and Regional Specialization in Turkey, European Planning Studies, 2003, Vol.11, Issue 6,
- AKSOY, M., Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, Kalder Forum, 2003
- AKYOL T., Modernleşme ve İslam Dünyası, Milliyet Gazetesi, 22-12-2004,
- ALACA KLIOĞLU, H., Köklü Şirket Olabilme, Kurumsal Şirket, 2003
- ALAYOĞLU, N.. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Yayınları. 2003
- ALSAÇ F., Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, 2010.
- AMABİLE T., How To Kill Creativity. Harvard Business Review, 1998
- AMASON, A., Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict In Strategic Decision Making: Resolving The Paradox For Top Management Teams. Academy Of Management Journal,1996
- ANDERSEN, E. ve M. TEUBAL, High Tech Cluster Creation and Cluster Re-Configuration A System and A Policy Perspective, Supplementary paper presented at the DRUID Conference June 1999.
- ANDERSON, G., Industry Clustering For Economic Development, Economic Development Review, Spring 1994, Vol. 12, Issue2.
- ANDERSSON, T., The Cluster Policies Whitebook, IKED, 2004:24
- ASHEIM, B., P. COOKE ve R. MARTIN, The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: A Critical Assessment, Clusters and Regional Development, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron Martin, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006.

- AŞIKOĞLU R., KADERLİ Y., DEMİR S. ve ÇELİKKOL H., Yatırım Projelerinin OHazırlanması Değerlendirilmesi ve Realize Edilmesi, 2. Baskı, Ankara, 2011
- AZIZ, K. ve M. NORHASHIM, Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness, Review of Policy Research, Volume 25, Number 4, 2008,
- BACAK Ç. ve ALTAŞ F., Kümelenme Politikaları ve Öneriler, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara
- BAKOĞLU R., Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010
- BANTEL, K., ve JACKSON, S.. Top Management And İnnovations İn Banking: Does The Compo-Sition Of The Top Team Make A Difference? Strategic Management Journal, 10 1989
- BARRON, J. M., CHULKOV, D. V. ve WADDELL, G. R., Top Management Team Turnover, CEO Succession Type, And Strategic Change, Journal Of Business Research 2011
- BARUTÇU, E. ve ÖKTEM, Ş. İş-İşgören Uyumu Açısından Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, 16-18 Ekim, Denizli, 2003
- BATEMAN T. ve SNELL S., Management: Building Competitive Advantage, 4th Edition, Burr Ridge, IL: Irwin/Mcgraw-Hill, 1999
- BELUSSI F., In Search Of A Useful Theory Of Spatial Clustering: Agglomeration Versus Active Clustering içinde Clusters and Regional Development, Routledge Taylor&Francis Group, USA, 2006,
- BEŞİROV İ., Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme Isparta 2007
- BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008
- BOSCHMA, R. A. ve A. J. TER WAL, Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy, Industry and Innovation, Vol. 14, No. 2, May 2007.

- BOSCHMA, R. A., "Social Capital and Regional Development: An Empirical Analysis of The Third Italy", R.A. Boschma and R.C. Kloosterman(eds.), Learning from Clusters: A Critical Assessment from An Economic-Geographical Perspective, 2005 Springer, Printed in Netherlands,
- BRENNER, T., Identification of Local Industrial Clusters in Germany, Regional Studies, Vol. 40, 9, December 2006,
- BROWN P., BELL J., Industrial Clusters And Small Firm Internationalisation, Palgrave, 2011
- BULU, M. ve H. ERASLAN, Kümelenme Yaklaşım, Çağdas Yönetim Yaklaşımları ilkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayım , Mayıs 2004, İstanbul.
- BULU, M., Türk KOBİ'leri için Rekabet Stratejileri, Organize Sanayi Gazetesi, Haziran 2005.
- CANSIZ M., Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları, OSB Üst Kuruluşu, Ankara, 2011
- CARPENTER, M. A., GELETKANYCZ, M. A. ve SANDERS, W. G., Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, And Consequences Of Top Management Team Composition. Journal Of Management, 2004
- CHAUDARY A. ve FATIMA A, Strategic Change: The Influence Of Managerial Characteristics And Organizational Growth International Journal Of Scientific & Engineering Research, Volume 5, Issue 2, February-2014
- CHICKEN, J., Yönetim ve Girişimcilik, Çev: Beyhan KURT, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.
- COOKE, P., Regional Innovation Systems: General Findings and Some New Evidence from Biotechnology Clusters, Journal of Technology Transfer,
- CORTRIGHT Joseph, Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development, 2006, US.
- COŞAR Y., Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 45-56, 2008,
- ÇAĞLAR E., Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize sanayi Bölgeleri, Bölgesel Kalkınmada Yeni Açılımlar, TEPAV, 2006

- DAFT, R. ve WEICK, K. Toward A Model Of Organizations As Interpretative Systems. *Academy Of Management Review*, 1984
- DAVIS G. ve USEEM M., Top Management, Company Directors And Corporate Control, *Handbook Of Strategy And Management*, 2001
- DEMİREL Y. Yönetim Kurulu Yapısının Şirkete Getirdiği Fırsat ve Tehditler: Ebay Örneği, İstanbul Üniversitesi, 2014
- DESS, G. Consensus On Strategy Formulation And Organizational Performance: Competitors In A Fragmented Industry. *Strategic Management Journal*, 1987
- DESS, G. ve ORIGER, N., Environment, Structure, And Consensus In Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *Academy Of Management Review*, 1987
- DOERINGER P., TERKLA D., Business Strategy and Cross-Industry Clusters, EDWARD J. Feser, STUART H. Sweeney. "A test for the coincident economic and spatial clustering of business enterprises" *Journal of Geographical Systems*, 2000
- DOLLINGER, M., Environmental Boundary Spanning And Information Processing Effects On Organizational Performance. *Academy Of Management Journal*, 1984
- EISENHARDT, K. Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review* 1989
- EISENHARDT, K. M., ve BOURGEOIS, L. J. Politics Of Strategic Decision Making In High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory. *Academy Of Management Journal* 1988
- EISENHARDT, K., "Agency Theory: An Assessment And Review" *Academy Of Management Review*. Vol:14 No:1 1989
- ENRIGHT, M. J., The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering, Scotland, 1998.
- ERAYDIN, A. ve B. KÖROGLU ARMATLI, Increasing Role of Services in Competitive Power and Innovativeness of Firms and Industrial Clusters, *European Planning Studies*, 2007

- ERAYDIN, A. ve B. KÖROGLU ARMATLI, Innovation, Networking and The New Industrial Clusters: The Characteristics of Networks and Local Innovation Capabilities In The Turkish Industrial Clusters, Entrepreneurship & Regional Development, 2005
- ERKUT F., Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2011
- ERONEN, J., Cluster Analysis and Russian Forest Industry Complex, Helsinki, 1999.
- EUROPEAN COMMISSION, Regional Clusters In Europe, Observatory of European SMEs 2002
- FESER E. J. ve E. M. BERGMAN, National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis, Regional Studies, 2000
- FESER E., SWEENEY S., A Test For The Coincident Economic And Spatial Clustering Of Business Enterprises. Journal Of Geographical Systems 2, 2000
- FINDIKCI İ., Aile Sirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., İstanbul 2005,
- FINKELSTEIN, S., Power İn Top Management Teams: Dimensions, Measurement, And Validation. Academy Of Management Journal 1992
- FORD, J., The Effects Of Causal Attributions On Decision Makers' Responses To Performancedownturns. Academy Of Management Review, Adaptation To Performance Downturns: An Interpretationbased Perspective. Academy Of Management Review, 1985
- GENÇYILMAZ G., 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 2007, İstanbul
- GERBER, M. E., Girişimcilik Tutkusu, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003
- GLADWIN T., KENNELLY J., KRAUSE T., Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory And Research, The Academy Of Management Review, Vol. 20, No. 4, New York, 1995.
- GÖRMÜŞ, A.Ş., Uşak'taki Sanayi İşletmelerinin Üretim ve Yönetim Özellikleri, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, DPT, Cilt 1, 2004
- GÜMÜŞTEKİN EREN, G., KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, C.Ü. İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005

- GÜNEY S, ve ÇETİN A., Kültürün Girişimciliğe Etkisi Ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, 2003
- HALEBLIAN J. ve FINKELSTEIN S., Top Management Team Size, CEO Dominance, And Firm Performance: The Moderating Roles Of Environmental Turbulence And Discretion. Academy Of Management Journal,1993
- HAMBRICK, D. C. ve CHO, T., Ming-Jer The Influence Of Top Management Team Heterogeneity On Firms' Competitive Moves Administrative Science Quarterly; Dec 1996
- HAMBRICK, D. C. ve MASON P. A., ‘Upper Echelons: The Organization As A Reflection Of Its Top Managers’, Academy Of Management Review 1984
- HAMBRICK, D. ve D’AVENI R. Top Team Deterioration As Part Of The Downward Spiral Of Large Corporate Bankruptcies’, Management Science 1992
- HARRISON B., Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? 1992
- HAWKEN P., The Ecology of Commerce, Harper Collins, 1993
- HE, C., Y. D. WEI ve X. XIE, Globalization, Institutional Change and Industrial Location: Economic Transition and Industrial Concentration in China, Regional Studies, 2008
- HENDRICK, H. Perceptual Accuracy Of Self And Others And Leadership Status As Functions Of Cognitive Complexity. Measures Of Leadership. West Orange, NJ: Leadership Library Of America. 1990
- HERTOG, P. ve E. BROUWER, Innovation in the Dutch Construction Cluster, Innovative Clusters: National Innovation Systems, OECD,2001.
- HISRICH, R.D. ve PETERS, M.P., Entrepreneurship, Boston Burr Ridge, IL: Mcgraw Hill, 2002.
- HOLBROOK, D., COHEN, W., HOUNSHELL, D. ve KLEPPER, S., The Nature, Sources, And Consequences Of Firm Differences In The Early History Of The Semiconductor Industry. Strategic Management Journal 2000
- HUANG, Z., X. ZHANG ve Y. ZHU, The Role of Clustering In Rural Industrialization: A Case Study of The Footwear Industry In Wenzhou, China Economic Review, 2008.

- JANIS, I. Victims Of Groupthink. Boston: Houghton-Mifflin.1972
- JANİS, I. L. ve MANN, L.. Decision Making. New York: The Free Press Dichtl, E., 1977
- JENSEN, M. ve MECKLING, W. . Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure. Journal Of Financial Economics 1976
- JONG M., JACOBS D., Industrial clusters and the competitiveness of The Netherlands 1992, Volume 140, Issue 2,
- KALYONCUOĞLU, S., İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Ankara. 2010
- KARALAR R., İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Eskişehir, ETAM, 1995
- KARATAŞ, N., Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma:İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği, 2006
- KARATAŞ Ö. ve ERDOĞAN M., Women In Turkish Family Businesses: Drivers, Contributions And Challenges. International Journal Of Cross Cultural Management 2011
- KARDOKAITE, V., Tendencies of Business Cluster Development, Economics & Management, 2008.
- KARPUZOĞLU, E. , Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi), İstanbul 2000
- KASIMOĞLU, M., Küresel Piyasalarda Şirketlerin Rekabetçi Yapılanması İçin 3D Yönetimi, ASOMEDYA , 2013:24
- KATZENBACH, J. ‘The Myth Of The Top Management Team’, Harvard Business Review 1997
- KAUFFMAN, R. J. ve A. KUMAR, Mapping the Multi-Tiered Impacts On The Growth of IT Industries in India: A Combined Scale-and-Scope Externalities Perspective, Information Technology for Deveopment, 2008
- KESKİN H., Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi, S.D.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009

- KLEINHENZ, J., An Introduction to The Northeast Ohio Clusters Project, Economic Development Quarterly, 2000.
- KLOOSTERMAN R. C. ve R. A. BOSCHMA, Further Learning From Clusters, Learning from Clusters: A Critical Assessment from An Economic-Geographical Perspective, 2005
- KOCEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1999
- KOEGLMAYR, H., ve MUELLER, D. International Orientation As A Precondition For Export Success. Journal Of International Business Studies 1990
- KUMRAL, N., S. AKGÜNGÖR ve A. LENGGER, National Industry Clusters: The Case of Turkey, Paper prepared for Regional Transitions: European Regions and the Challenges of Development, 2006
- LARSON, A., Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, 1992
- LOHRKE F. ve BEDEIAN A., The Role Of Top Management Teams in Formulating And Implementing Turnaround Strategies: A Review And Research Agenda, IJMR, Volume 5/6, Issue 2, 2004
- LUECKE, R., Dünyasında Koçlar ve Mentorlar, Çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2007
- MACGREGOR R., HADGKINSON A., Small Business Clustering Technologies, Idea Group Publishing, 2007
- MALMBERG A., POWER D., True Clusters / A Severe Case of Conceptual Headache, Routledge, London, 2006
- MALMBERG, A. ve D. POWER, True Clusters A Severe Case of Conceptual Headache, Clusters and Regional Development, 2006.
- MARKUSEN, A., Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, Economic Geography, 1996,
- MARSHALL A., Principles of Economics: An Introductory Volume, 1949, London.
- MASKELL, P. ve L. KEBIR, What Qualifies As A Cluster Theory?, Clusters and Regional Development, 2006.
- MATUSCHEWSKI, A., Policy Debates Regional Cluster of the Information Economy in Germany, Regional Studies, 2006.

- MEEUSEN, W. ve M. DUMONT, The Network of Subsidized and Spontaneous R&D Co-Operation Between Belgian and Foreign Firms, Research Institutes and Universities: A Graph-Theoretical Approach, 1998.
- MERCAN, B., N. S. HALICI ve N. BALTACI, Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının(Clusters) Oluşumu ve Gelişimi, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, 2004
- MINGUZZI, A. ve R. PASSARO, The Network of Relationships Between The Economic Environment and The Entrepreneurial Culture in Small Firms, Journal of Business Venturing, 2000.
- MITCHELL, C., Uluslararası İş Kültürü, Çev. İbrahim BİNGÖL, BZD Yayıncılık İstanbul, 2002.
- MÜFTÜOĞLU, T.. Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (4.B.), Ankara: Turhan Kitapevi1998
- NADVI, K. ve G. HALDER, Local Clusters In Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan, Entrepreneurship & Regional Development, 2005.
- NİSHİMURA, J., OKAMURO H., R&D Productivity And The Organization Of Cluster Policy: An Empirical Evaluation Of The Industrial Cluster Project in Japan. The Journal of Technology Transfer, 2011
- ORSENİGO L., Clusters and Clustering in Biotechnology: Stylised Facts , Issues and Theories. From Clusters To Network Structures And Their Dynamics, 2005
- ÖZ, Ö. Assessing Porter’s Framework for National Advantage: The Case of Turkey, Journal of Business Research, 2002
- ÖZ, Ö., The Competitive Advantage of Nations; The Case of Turkey, Ashgate Publishing, 1999.
- ÖZKAN Ö., Uluslararası Ticari Sözleşmelerin Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı: 4 Ekim – 2004 Kırgızistan

- ÖZKARA B. ve TAŞÇI D., Tepe Yönetimi Özelliklerindeki Değişim (500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Araştırma), Açıköğretim Dergisi, Cilt:2 Sayı: 3, Eskişehir 1997
- ÖZUTKU H. ve ÇETİNKAYA M., Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı: 26, Kütahya, 2010
- PANDIT, N., Some Recommendations For Improved Research On Corporate Turnaround. Management2000
- PEETERS L. ve M. TIRI, Identification of Techno-economic Clusters Using Input-Output Data: Application to Flanders and Switzerland, OECD, 2001.
- PFEFFER, J. Power İn Organizations. Marshfield1981
- PORTER M., Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, Economic Development Quarterly, 2000
- PORTER M., On competition, Boston, MA :Harvard Business School Pub., 2008.
- PORTER M., The Adam Smith Address: Location, Clusters, and The "New" Microeconomics Of Competition, Business Economics,Vol. 33 Issue 1, 1998
- PORTER M., The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1998
- PORTER, M. E., Clusters and The New Economics of Competition, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1998.
- PORTER, M. E., Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April 1990.
- PORTER, M. E., The Economic Performance of Regions, Regional Studies, Vol: 37, No: 6&7, August – October 2003.
- POWELL, W.W., Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, 1990,
- PRIEM, R., Top Management Team Group Factors, Consensus, And Firm Performance. Strategic Management Journal, 1990
- ROBBINS S. ve DECENZO D., Human Resource Management, Management Series, 1998

- RODRIGUEZ-CLARE, A., Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy, *Journal of Development Economics*, 2007.
- ROELANDT T. J. ve P. HERTOOG, Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making In OECD Countries: An Introduction to the Theme, 1999, OECD.
- ROSENFELD S., Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions, *EU Regional Innovation Strategies*, 2002
- ROSENFELD, S. A., Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions, *European Union-Regional Innovation Strategies*, 2002
- SABUNCUOĞLU, E. T. Liderlik, Değişim ve Yenilik. (Ed: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon. Nobel Yayın Ağıtım, Ankara. 2008
- SANDBERG B., Creating The Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness At The Launch Stage, *Journal Of Targeting, Measurement And Analysis For Marketing* 2007
- SIMONS T., PELLED L. H. ve KEN A., Making Use Of Difference: Diversity, Debate, And Decision Comprehensiveness In Top Management Teams:. *Smith The Academy Of Management Journal*, Vol. 42, No. 6 2014
- SOHN D. W. ve M. KENNEDY, Universities, Clusters and Innovation Systems: The Case of Seoul, Korea, *World Development*, 2007.
- SÖLVELL Ö., Clusters, Balancing Evolutionary and Constructive Forces, 2008.
- SÖLVELL Ö., LINDQVIST G., KETELS C., The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower, 2003
- SPENDER J.-C. ve GRINYER P. H. Organizational Renewal: Top Management's Role In A Loosely Coupled System *Human Relations* 1995 48
- SRINIVASAN M. ve Y.B. MOON, A Comprehensive Clustering Algorithm for Strategic Analysis of Supply Chain Networks, 1999.
- STAW, B., ve ROSS, J.. Commitment In An Experimenting Society: A Study Of The Attribution Of Leadership From Administrative Scenarios. *Journal Of Applied Psychology*, 1980
- SUTCLIFFE, K. What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams. *Academy Of Management Journal*, 1994
- TAGRAF H. ve ARSLAN N. T. , Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003

- TANRIKULU A.K., Regülasyon ve Rekabet, Rekabet Kurumu, 15-16 Mart 2001, Ankara
- THOMAS, J. ve MCDANIEL, R., Interpreting Strategic Issues: Effects Of Strategy And The Information Processing Structure Of Top Management Teams. Academy Of Management Journal, 1990
- THOMAS, J., CLARK, S. ve GIOIA, D., Strategic Sensemaking And Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes. Academy Of Management Journal, 1993
- TİHANYI L., ELLSTRAND A. E. Daily Composition Of The Top Management Team And Firm International Diversification, Journal Of Management 2000, Vol. 26, No. 6,
- TRIPSAS M. ve GAVETTI G. ,Capabilities, Cognition, And İnertia: Evidence From Digital Imaging. Strategic Management Journal 2000
- TUCKMAN, B., Personality Structure, Groups Composition And Group Functioning. Sociometry, 1964
- VEEN V. ve SAHIB K., Where Do International Board Members Come From? Country-Level Antecedents Of International Board Member Selection In European Boards, International Business Review, 23, 2014
- VIITOMA, E., Cluster Analysis and the Forest Sector-Where Are We Now?, International Institute for Applied Systems Analysis, 2001.
- VOCK, P., An Anatomy of the Swiss Construction Cluster, Innovative Clusters:Drivers of National Innovation Systems, OECD, 2001.
- VOLBERDA H. ve BADEN-FULLER, C., Strategic Renewal And Competence Building: Four Dynamic Mechanisms 1998
- WALLICK, D.W. ve WİMMER R., The Case For Vanguard Active Management: Solving The Low -Cost/Top-Talent Paradox? Valley Forge 2013
- WALSH, J. ve SEWARD, J., On The Efficiency Of Internal And External Corporate Control Mechanisms. Academy Of Management Review 1990
- WEBSTER, D. ve L. MULLER, Urban Competitiveness Assessment In Developing Country Urban Regions: The Road Forward, 2000.
- WESSELS K., Evaluation of Clusters and Networks, in New instruments for Evaluating Clusters (in German language), Wessels (Editor), 2009

- WIERSEMA M. F. ve BANTEL K. A. Top Management Team Demography And Corporate Strategic Change The Academy Of Management Journal, Vol. 35, No. 1 1992
- WU, C., Family Ties, Board Compensation And Firm Performance, Journal Of Multinational Financial Management, 2013
- YAMAMURA, E. ve I. SHIN, Dynamics of Agglomeration Economies and Regional Industrial Structure: The Case of The Assembly Industry of The Greater Tokyo Region, 1960-2000, Structural Change and Economic Dynamics, 2007
- YELKİKALAN N. ve AKATAY A., Dünya ve Türkiye Üniversitelerinde Girişimcilik Eğitimi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010
- YILDIRIM A. F., Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Isparta, 2007
- YÜCEER S., Türkiye'nın İmalat Sanayinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenmelerin Dışsallık Etkileri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- YÜZAK Ö., "Kümelenmede Bir Adım Daha", Cumhuriyet gazetesi, 2 Ağustos, 2008
- ZERENLER M., İRAZ Rifat Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, Konya, 2013

RESMİ KAYNAKLAR

- 6102 Sayılı Turk Ticaret Kanunu Resmi Gazete 14 Şubat 2011
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 1990-1994
- Bankacılar Dergisi, Sayı:62, 2013
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 1985-1989
- Beyaz Kitap, Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2011

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara, 1963-1967

Commision of the European Communities “Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation sterategy, 2008

Czech Replibc Cluster Policies Counrty Report, 2007

Devam Eden UR-GE Projeleri, T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2013

DG Enterprise And Industry Report, Innovation Clusters İn Europe: A Statistical Analysis And Overview Of Current Policy Support, 2007

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2009 Yılı Programı T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara, 2009

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 2007-2013

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 1979-1983

DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara.

DTM, Türkiye’de Kümelenme Politikasının Gelistirilmesi Projesi, 2009.

Economic Development Quarterly, Vol. 9, 1995

EU, Cluster policy in Europe “A brief summary of cluster policies in 31 European countries”

Europe Innova Cluster Mapping Project, Oxford Research, 2008.

France Country Cluster Report, 2007

<http://www.ekonometrik.com/rekabet-ve-rekabet-gucu-nedir.html>

Hungary Cluster Country Report, 2007

Italy Country Cluster Report, 2007

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 1968-1972

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım, T.C. Ekonomi Bakanlığı, TR 07R2.02-01

Küme Haritaları Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları Sentez Raporu, T.C. Ekonomi Bakanlığı 2009

Küme Oluşumu Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı İllerine Küme Analizi T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2009

Kümelenme Yönetim Rehberi, Kümelenmede Temel Prensipler ve İlkeler, İş ve İnşaat Makineleri Kümesi, T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2007

Kümelenme Yönetim Rehberi, T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2007

Kümeler için Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2011

Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu, T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2011

Kümeler İçin Uluslararasılaşma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu, T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2013

Mükemmel Bir Yönetim Kurulu Başkanı Olmak İçin Gerekenler “İngiltere’nin Üst Düzey 215 Yönetim Kurulu Üyesinin Görüşleri”, OECD, 2009

OECD Proceedings, Boosting Innovation The Cluster Approach, 1999, France

OECD, Regional Innovation Systems, 2007

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 2014-2018

Orta Vadeli Program, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 2009-2011

Poland Cluster Policies Country Report, 2007

Proinno Cluster Policy Guidelines Report, 2007

Resmi Gazete, Sayı: 27708, 23 Eylül 2010, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ 2010/8

Resmi Gazete, Sayı:28412, 15 Eylül 2012

Resmi Gazete, Sayı:28765, 14 Eylül 2012

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara 2001-2005

Spain Country Cluster Report, 2007

T.C. BASBAKANLIK, 2009/15199 Sayılı Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 16.07.2009, Sayı: 227290.

TDK Türkçe Sözlük

Türk Dil Kurumu İngilizce Sözlük, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1971

Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı
Müsteşarlığı, Ankara 1973-1977

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı
Müsteşarlığı, Ankara 1996-2000

Yerel Paydaşlar için Kümelenme Kılavuzu, 2012

ÖZGEÇMİŞ

AD-SOYAD : NİHAT ONUR AŞIKOĞLU

ANABİLİM DALI : İŞLETME

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Yeri-Yılı: Kütahya-1983

EĞİTİM :

Lisans : Anadolu Üniversitesi İİBF/İşletme 2001-2005

Y.Lisans: Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı 2006-2009

İŞ/İSTİHDAM :

Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF/İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil Puanı: 51,25