

# KOBİ'LER İÇİN KÜMELENMELERİN ÖNEMİ VE TURİZM SEKTÖRÜ İÇİN KÜMELENMELERİN UYGUNLUĞUNUN ARAŞTIRILMASI

**Öğr. Gör. Nurdan KUŞAT**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu  
nurdan@sdu.edu.tr

## ÖZET

*Günümüzün ekonomik yapılanmasının yoğun rekabet temaları içerdiği aşikardır. Bu yoğun rekabette büyük olan işletmeler pek çok dışsallıklardan yararlanarak önemli bir rekabet üstünlüğü ele geçirirlerken, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) bu yarışın dışına itilmektedir. KOBİ'lerin de üretim süreci içerisinde var olabilmeleri ve bu varlıklarını sürekli kılabilmeleri için almaları gereken birtakım tedbirlerin olduğu kesindir. Özellikle hizmet sektörünün GSMH içerisinde artan payına dikkat çekilirse, bu statüdeki işletmelerin de çağa ayak uydurması ve hızlı hareket etmesi gerektiği düşünülecektir. Bu açıdan olaya yaklaşıldığında KOBİ'lerin yardımına koşacak tek seçenek olarak akla ilk gelen "Kümelenmeler" olmaktadır. Bu çalışmada hizmet sektörlerinin en önemlilerinden olan turizm sektörünün kümelenme olgusu ile yapabilecekleri ortaya konmaya çalışılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kümelenme, Turizm Sektörü, KOBİ, Rekabet Gücü, Sürdürülebilirlik*

## THE IMPORTANCE OF CLUSTERING FOR SMEs (SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES) AND RESEARCH ABOUT THE SUITABILITY OF CLUSTERING FOR TOURISM INDUSTRY

### ABSTRACT

*It is obvious that today's economical structure includes intense competition themes. Thanks to various external factors, the big enterprises gain important advantages against SMEs (Small and Medium Enterprises) in this intense competitive market. It is certain that SMEs have to take some precautions about being part of the production processes and doing this continually. Especially, when the increasing proportion of the service industry in gross net income is considered; it is thought that the enterprises in the service industry must keep up with the century and move fast. From this point of view, the only option that can be thought to help SMEs is clustering.*

*In this study, it is tried to introduce what tourism industry, being one of the most important of the service industry, can do with cluster formation .*

**Keywords:** Cluster, Tourism Industry, SMEs, Competitiveness, Sustainability

## 1. GİRİŞ

Günümüzde bazı bölgelerin nasıl büyüdüğü, değiştiği veya tam tersine yok olduğu ekonomik ve sosyal boyutlu çalışmalarda en önemli sorulardan birisi haline gelmiştir. Pek çok araştırmacı bölgesel ekonomik gelişmeleri ekonomi tarihi boyunca tanımlamış olmalarına rağmen, gelişme modellerini sistematik olarak tanımlayan ya da açıklayan hemen hemen hiçbir teori ortaya çıkmamıştır (Romanelli ve Khessina, 2005:356). Gerçekten de teorisyenler bazı bölgelerin büyümesine rağmen bazı bölgelerin gerilemesine sebep olan gerekçeleri farklı boyutlarıyla değerlendirirken, bu konuyu kesin bir sonuca bağlamakta yetersiz kalmışlardır.

Küme kavramına dayalı bölgesel ekonomik sistem yaklaşımı, bölgesel aktivite portföyüne göre açıklanmaya çalışılır. Kümelenmeler iç ve dış endüstri ağ yapılmalarına bağlı olarak oluşur. Son zamanlarda bölgesel kalkınmanın sağlayıcıları konusunda yapılan çalışma sonuçları ise bizi kümelenme konusuna daha dikkatli yaklaşılması konusunda uyarmaktadır. Kümelenmeler her ne kadar bölgesel ekonomik gelişmişliği etkileyen sosyal, kültürel, ve politik dinamiklerin tamamını içine almasa da, günümüzün gelişmiş bölgelerinde yaşanan değişimleri açıklamada kullanılacak en iyi bölgesel gelişme kimliği olarak kabul edilebilir.

Tüm dünya da olduğu gibi Türkiye’de de Porter’ın rekabet teorileriyle ses bulan kümelenmeler, son yüzyılın en çok konuşulacak rekabet gücü belirleyicisi olarak genel kabul görme yolunda ilerlemektedir. Bunun en önemli göstergeleri ise 2004 yılında kurularak faaliyetlerine başlayan Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın “Türkiye’de Kümelenme Politikalarının Geliştirilmesi” adıyla yürütmekte olduğu projedir (Dulupçu ve Keskin, 2010:442).

Kümelenmeler özellikle nihai mal üreten sanayi sektöründe uygulama imkanı bulmuş oluşumlar olmakla birlikte, bu durum bu yapılanmaların turizm sektöründe uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Her ne kadar Türkiye için kümelenme olgusu sanayi sektöründe de yeni yeni ses getirmeye başlamış olsa da, hizmet sektörüne uygulanabilirliği konusunda yurt dışında önemli çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmada öncelikle kümelenme kavramının anlamı üzerinde durularak, kümelenmelerin en önemli hizmet sektörlerinden birisi olarak kabul edilen turizm sektöründeki yapılanması ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu anlamda turizm sektöründe dünya literatüründe gerçekleştirilen kümelenme çalışmalarına yer verilecek ve ardından Türkiye’deki oluşumlar hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Sonuçta da Türk Turizm Sektörü için kümelenmeler konusunda neler yapılabileceği tartışılacaktır.

## 2. KÜMELENME KAVRAMI

Küresel ekonomide yaşanan yoğun rekabet tüm dünya ekonomilerini bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir takım arayışlara başvurmaya zorlamaktadır. Bu arayışlar sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuçsa, daha az maliyetle daha çok mal ve hizmet üretmenin yanı sıra, küresel pazarda sürdürülebilir bir yapı sergilemek olduğunu ortaya koymak şeklinde kendini göstermektedir. Sektörel bazda sürdürülebilir bir üretim ve satış gücünün firmaları daha inovatif olmaya yönlendirdikleri ise önemli bir başka gerçektir. Bu nedendir ki, daha fazla AR-GE faaliyetinde bulunan, daha fazla entelektüel sermayeye sahip, piyasa gelişimlerini sürekli takip eden ama bu arada maliyetlerini de düşünerek hareket etmek zorunda olan, güçlü nicel sermayeye sahip firmalar diğer firmalara karşı bir üstünlük elde etmektedirler. Bu özelliklere sahip olmayan firmalarınsa küresel pazarda ayakta kalmaları oldukça zor olmaktadır. İşte bu noktada gerek küçük firmaları rekabet ortamından dışlanmaktan koruyacak, gerekse büyük firmaların yüksek maliyet ve kaynak israfını azaltacak sistem olarak kümelenmeler devreye girmektedir.

Bu kavramı günümüzün ekonomi literatürüne yerleştiren bir başka oluşum ise; ülkelerin artan dış rekabet baskısı altında sadece ucuz işgücü ile ayakta kalmanın günden güne zorlaşıyor olmasıdır. Ayrıca münferit olarak rekabet etme çabası içinde bulunan firmaların, bu çabalarıyla bir yere gelemeyecekleri de ayrıca anlaşılmalıdır. Uzun vadede; nitelikli işgücünün yanına, ihtisaslaşmış firmaların eklendiği, bilgi paylaşımının en üst düzeylere taşındığı ve inovasyon kabiliyeti yüksek firmaların içinde yer aldığı coğrafi yapılanmaların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu da kümelenmedir. Ergün'e göre (2009:11); 1890'larda üstün rekabet gücüne sahip coğrafi bölgelerin başarısının nedenlerinin araştırılmasında ortaya çıkan kümelenme, günümüzde kendiliğinden oluşan birtakım mesleki ve/veya bölgesel gruplaşmaların, bir lider kurumun (şirket, dernek, vakıf, meslek odası, büyük bir işletme, Organize Sanayi Bölgesi, üniversite, vb.) önderliğinde grupta yer alan tüm aktörlerin yararına olacak biçimde yönetilmesi olarak düşünülmelidir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, firmaların rekabet gücünü ve verimliliğini artırmaya yönelik olarak kullanılabilecek pek çok politikanın, bazı dış etkenler nedeniyle kullanım özelliğini kaybetmeleri, özellikle gelişmekte olan ülkeleri kümelenmeye yönlendiren en önemli etken olmuştur. Bunların başında ise özellikle, dış ticaret işlemlerine GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması) ve WTO (Dünya Ticaret Örgütü) tarafından getirilen kısıtlayıcı tedbirler gelmektedir. Bu engelleri serbest ticaret bölgeleri ve gümrük birliği anlaşmaları gibi uluslararası ekonomik birlikteliklerin ortaya koyduğu sınırlamalar da destekler nitelikte gerçekleşmiştir. Bu gelişmeler de ülkeleri yeni arayışlara yönlendirmeye başlamıştır. Gelişmekte olan ülkeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada kümelenmelerin önemli getiriler yaratma konusundaki teorik ve pratik sonuçlarının başarı sinyalleri vermesi, kümelenmeleri yeni yüzyılın rekabet avantajı olarak değerlendirme gereğini doğurmuştur.

Eraslan'a göre (2009:22) yaklaşık 15 yıldan beri ekonomik kalkınma yaklaşımı olarak benimsenip birçok ülkede kalkınma politikası olarak kabul edilen kümelenme, geleneksel kalkınma anlayışından farklı bir durumu ortaya koyar. Geleneksel kalkınma modellerinde teşvik sistemiyle bir bölgenin ya da bir sektörün kalkınması hedef alınmaktadır. Bu bölge ya da sektörün kalkınmasıyla tüm ülke ve/veya sektörlerde bir ivme yaratılarak kalkınmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Oysa kümelenme yaklaşımında temel felsefe, sektörel değer zincirinde yer alan ve sektörde birbirleriyle girdi/çıkıtı ilişkisinde bulunan, mal ve hizmet üreten tüm kurum ve kuruluşların belli bir coğrafi mekanda toplanması ve böylece toplam katma değer söz konusu mekanda oluşmasını sağlamaktır (Sayın, 2008:58). Bu nedenle kümelenme kavramı değer zinciri kavramıyla paralellikler taşımaktadır (Çağlar, 2008:60).

Bulu (2009:17) kümelenmeyi; birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren, firmalar ve/veya işletmeler, bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), müşteriler, kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları (KOSGEB gibi), sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlamaktadır. Türkkan (2009:1) ise kümelenmeyi sanal bir bütün olarak kabul edip, birbirine pozitif dışsallık yaratan veya yaratabilen kurum ve teşebbüsler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu kümelenmeler sektörel (turizm gibi), bölgesel ya da hem sektörel hem bölgesel çerçevede oluşturulabilir.

Kümelenme kavramının yaratıcısı olarak kabul edilen Porter ise kümelenmeyi; "belirli bir alandaki birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan karşılıklı ilişkili firmaların, uzmanlaşmış arz edicilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki firmaların, ilişkili kurumların (örneğin üniversiteler, standart kuruluşlarının ve ticaret birliklerinin-derneklerinin) coğrafi yoğunlaşması" olarak tanımlamaktadır (Asheim, 2006:2, alıntılan Keskin ve Dulupçu, 2010:443).

Kümelenmeleri endüstriyel komplekslerden ayıran bir takım özellikler vardır. Bu ayırmadaki en önemli özellik ise; kümelenmelerin hali hazırda var olan yapılar olması, bunları geliştirmek ve etkin kılmak için sadece desteğe ihtiyaç duyulması, ama endüstriyel komplekslerin yoktan var edilen ve başka yörelerden toplanıp bir bölgeye yığılan yapılar olmasıdır. Kümelenmeler var olan yapıların nasıl rekabeti daha etkin kılacağına araştırılmasına odaklanırken, endüstriyel kompleksler bir tür AR-GE çalışması ile ortaya çıkarılan değerlerdir.

Kaplan'a göre (2009:13) dünya daki başarılı kümelenmelere bakıldığında bunların çoğunluğunun üç unsurdan oluştuğu görülmektedir:

1. Pazarda güç sahibi ve teknoloji lideri olan uluslararası aktif firmalar,
2. Tedarikçiler ya da tamamlayıcı işletmeler (Genellikle KOBİ'ler),
3. Yenilikçi ve dinamik bilgiye dayalı uzmanlar (Araştırma faaliyetleri, gelişmiş eğitim kurumları, bilişim teknolojisi uzmanları, vb.).

Bu bakış açısının yardımıyla KOBİ'lerin kümelenmelere olan ihtiyaçlarının yanı sıra, kümelenmelerin de KOBİ'lere olan ihtiyacını vurgulamak gerekir. Bu bir tür karşılıklı gereksinim ve ortaya çıkan sonuç da bir tür pozitif dışsallıktır.

Sayın'a göre de (2008:58) kümelenme programları genellikle üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Küme Analizi: Varolan durumun saptanması,
2. Küme Geliştirme: Kümenin oluşumu ve rekabet gücünün geliştirilmesi,
3. Olgunlaşma: Kümenin oluşumunu tamamladıktan sonra sürdürülebilir konuma gelme süreci.

Küresel rekabet'in modern duayeni Porter'a göre (1990,2000) kümelenmeler, sektörler ve şirketler üzerinde 4 şekilde etkide bulunur. Bunlar:

1. Kümelenme şirketlerinin verimlilik düzeyinde dengeli bir artış,
2. Verimliliğin yoğun bir şekilde artması için ön şartları yaratma,
3. Kümelenme şirketlerinin inovasyon kabiliyetleri ve girişimcilik düzeylerinde artış,
4. Yeni iş kollarının, hizmetlerin, şirketlerin ve özellikle de bunların inovasyon potansiyellerinin oluşması ve gelişmesinde teşviktir.

Rekabetçi ekonomik kümelenmelerin iyi tanımlanmış coğrafik bir alanda kendiliğinden biçimlenen yığılmalar olduğu düşünülebilir. Fakat sektörel çerçevede rekabet avantajı elde edebilmeleri ve tam anlamıyla yoğunlaşmayı sağlayabilmeleri için bu kümelenmelerin oluşumunun hükümetler tarafından da desteklenmesine ihtiyaç olduğu bir gerçektir.

Tablo 1'de kümelenme girişimlerinin en yaygın ve en ender görülen amaçları şematik olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1. Kümelenme Girişimlerinin Amaçları**

<b>Kümelenme Girişimlerinin En Yaygın Amaçları</b>			
Halk ve kümelenme arasında iletişim ağlarını geliştirme	↑ ↓	Bölgedeki yeni firmaları ve bilim adamlarını kazanma	
Şirketler arasındaki iletişim ağlarını güçlendirme		Pazarlama uzmanlarının katılımını sağlama	
Bölgeye göre bir marka oluşturma		Kümelenmenin ihracatını geliştirme	
İşkollarına destek yaratma		Teknik eğitim sağlama	
Bu bölgede teknik eğilimleri analiz etme		Kümelenme şirketlerinin bilinçlerini geliştirme	
Yönetimde eğitimi artırarak şirketleri bir tür sigortalama		Kümelenmede yeni buluşları ödüllendirme	
Üretim sürecinde iyileştirme sağlama		Devlet temsilcileriyle görüşme	
Tasarı hizmetlerini geliştirme		Düzenleyici politikalar geliştirme	
Özel alt yapı projelerini organize etme		Bölge sübvansiyonlarını artırmak için görüşme	
Kümelenme aktivitelerinin raporlarını oluşturma		Devlet ihalelerinin koordinasyonunu sağlama	
Gelişmekte olan mevcut işletmeleri destekleme		Yeni teknik standartlar oluşturma	
Yüksek derecede inovasyon sağlama		Kümelenme içi rekabeti azaltma	
<b>Kümelenme Girişimlerinin En Seyrek Görülen Amaçları</b>			

**Kaynak:** Solvell, O., The Cluster Initiative Green Book, The Competitiveness Institute, Gotenburg, s.11, 2003

## 2.1. Kümelenme ve Rekabet

Son yüzyılın küresel yapılanmasında rekabet ve rekabetçilik kavramı ve bunun yanı sıra nasıl rekabetçi olunur ve bu rekabetçilik nasıl sürdürülebilir sorularının cevabı hep Porter'ın yapmış olduğu çalışmalarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Porter'ın bu konuyla ilgili olarak yapmış olduğu çıkarsama ise; güçlü ekonomilere sahip ülkelerin rekabetçi sektörlerle sahip oldukları ve bunu kümelenmelere borçlu oldukları yönündedir. Türkkân'da (2009:1) en rasyonel ve en etkin kümelenmelerin rekabetçi piyasaların en fazla geliştiği ülkelerde ortaya çıktığını belirtmektedir.

Çeşitli bilimsel ve başvuru temelli kaynaklar, rekabet gücünün kaynaklarını açıklamaya çalışmışlardır. Dünya Ekonomik Forumu 2009 (World Economic Forum - 2009)' a göre bu durum kişi başına düşen milli gelirdeki artışla açıklanırken, Ulusal Rekabet Konseyi' ne (National Competitiveness Council - 2001) göre uluslararası pazarlardaki başarı ve etkinliğin yanı sıra, toplumun yaşam standartlarındaki artışla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlar makro düzeyde bir takım açıklamalara yardımcı olurken, mikro düzeyde bölgesel ve uluslararası şirketlerin potansiyellerini açıklamaktan uzaktır (Malakauskaite ve Navickas; 2010:61).

Rekabet edebilirlik ve bu rekabeti sürdürülebilir kılmak kümelenmelerin kuruluş amaçlarının başında gelmektedir. Fakat burada bahsettiğimiz rekabet

bölgesel ya da ulusal rekabetten ziyade, küresel rekabettir. Küresel rekabetin ise tek bir göstergesi vardır: İhracat. Bir firma ne kadar çok ürününü dışarıya satabiliyorsa, bir ülke ne kadar çok mal ve hizmeti ile dış pazarlarda yer alabiliyorsa, o kadar küresel rekabetin içindedir. Hatta bu firma ve/veya ülke o kadar rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Fakat burada gözden kaçırılmaması gereken bir konu da; rekabet avantajının elde edilmesinde düşük maliyet ve kaliteli ürünün zorunlu olduğudur (Bulu, 2009:18). Yine rekabet başarısı için gereken bir diğer ikili ise; verimlilik ve inovasyondur (Eraslan, 2009:23).

Rekabet üstünlüğüne sahip olmak kadar, bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak da oldukça önemlidir. Sadece büyük firmaların ya da sadece sanayileşmiş ülkelerin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğünün olabileceğini ve bu gücün sürdürülebilir kılınabileceğini söylemek, baştan geri kalmışlığı kabullenmekle eş anlamlıdır. Oysa ne küçük bir firma olmak, ne de sanayileşme problemleri yaşayan bir ülke olmak rekabet gücünün kazanılmasına ve sürdürülmesine engel teşkil eder. İşletmelerin kendi öz değerlerinden vazgeçmeden, küçük ya da büyük olmalarına bakmadan bu konuda istenilen başarıya ulaşmaları mümkündür. Bu başarı için de yüksek maliyetlere katlanmaya, çok uzun bir süre çaba sarfetmeye yüksek riskler üstlenmeye gerek yoktur. Çözüm bölgesel kümelenmelerden geçmektedir.

Kümelenmelerin ana faydasının ve oluşturulma gerekçesinin rekabet avantajı elde ederek, piyasada sürdürülebilir bir yapı ortaya koymak olduğu genel kabul görmektedir. Fakat bu ana fayda kapsamında kümelenmelerin getirilerini alt başlıklarla sıralamak, ana faydanın oluşumunu ve kümelenmelerle rekabet arasındaki doğru orantılı ilişkiyi daha iyi bir şekilde ortaya koyabilir. Bu faydalar şunlardır\*:

- Üretkenliği artırarak verimlilik artışları sağlar.
- İnovatif faaliyetleri ve sonuçta yeni ürün ve süreçleri ortaya çıkarır.
- Modern bilgi ve teknolojiye ulaşımı kolaylaştırarak maliyeti azaltır.
- Kalifiye elemanların aynı çatı altında toplanmasını sağlayarak işletme maliyetlerinin düşmesine yardımcı olur.
- Yerel tedarikçilerin kullanımı ile maliyetler düşer.
- Pazar, teknoloji, rekabet bilgileri aynı çatı altında toplanır.
- Sanayi, üniversite, devlet ve sivil savunma kuruluşlarını bir araya toplayarak işbirliğini güçlendirir.
- Yeni iş alanlarını ve istihdamı destekler.
- Şirketler üzerindeki çeşitli riskleri azaltır.

---

\* Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Türkkan, E. "Sektörel ve Bölgesel Kümelenmelerin Etkinlik Kazanmasında Rekabet Sürecinin Rolü", Rekabet Günlüğü, 20.05.2009, ([www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), erişim: 08.07.2010); Çağlar, E. "Türkiye'nin Rekabet Gücü İçin Yeni Bir Yol: Kümelenmeleri Güçlendirme Gündemi", TEPAV Ekonomik Forum, ss.60-63, Nisan 2008; Sazak, E. "Rekabet Gücü İçin Kümelenme" MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 128-130, Haziran 2009; Bulu, M. "Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 16-21, Haziran 2009; Eraslan, İ.H., "Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 22-28, Haziran 2009;

- Pazara giriş kolaylığı sağlayarak giriş engellerini azaltır.

Kısacası, kümelenmeler; etkin bir rekabet ortamının sağlanmasında oldukça etkili bir yöntemdir.

## 2.2. Kümelenme ve Verimlilik

Kümelenmiş işletme ve sektörlerin verimliliğinin, genellikle kümelenmemiş olanlardan daha yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Bunun sebeplerini birkaç alt başlıkla belirtmek mümkündür (Malakauskaite ve Navickas, 2010:61-62):

- Kümelenmiş şirketlerin münferit şirketlere göre özel bilgilere ulaşması çok daha fazla ve kolaydır. (Tüketici hizmetleri ve karar alma süreçleri daha hızlı ve iyi çalışır.)
- Kümelenmiş şirketler münferit şirketlerden daha fazla kar elde etmeye meyillidirler. (Finansal kabiliyetleri yüksektir.)
- Kümelenmiş şirketler münferit şirketlerden daha kolay ve daha uygun şartlarla kalifiye işgücüne ulaşabilir ve sahip olabilirler. (Eğitim programlarıyla personellerini kendileri eğitebilirler.)
- Kümelenmiş şirketler kamusal mal ve hizmetlere münferit şirketlerden daha kolay ve daha az maliyetle ulaşabilirler. (Üniversiteler, Araştırma Kurumları gibi.)
- Kümelenmiş şirketler münferit şirketlere göre yeni pazarlara daha kolay girip daha hızlı adapte olabilirler.
- Kümelenmiş şirketlerin ürünleri aynı kalitede üretilmiş standart ürünlerdir. Bu durum kümelenme içerisinde tam rekabet şartlarını güçlendirerek fiyat artışlarına engel olur ve haksız rekabeti önleyerek verimliliği ve etkinliği artırır. Ama münferit şirketler bu standartların dışında kalacağından rekabetin dışına itilecek ve verimlilik elde etmeleri böyle bir yapıda zorlaşacaktır.
- Kümelenmiş şirketler münferit şirketlere kıyasla birbirleriyle daha sıkı bir diyalog içerisindedirler. Bu yapı tedarikçilerin asılsız bir şekilde fiyatları artırmalarına engel olur. Sonuçta hammadde kaynaklarında da kümelenmiş şirketler verimlilik elde etmiş ve bunu rekabet güçlerine ilave etmiş olurlar.

Tüm bu kriterler kümelenme içerisinde yer alan firmaların verimlilik kabiliyetini yükselterek, iç ve dış pazarlarda rekabet güçlerinin artmasına ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkan tanımaktadır.

## 2.3. Kümelenme ve İnovasyon

İnovasyon yeni ekonomik yapının olmazsa olmazıdır. Yeni ekonomik düzen tüm dünya ekonomilerini sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir büyüme için inovatif olmaya zorlamaktadır. Fakat inovasyon süreci alabildiğine maliyetli ve bir o kadar da riskli bir süreçtir. Bu yüksek maliyet ve risk, dar sermayeli şirket ve ülkeleri oldukça zorlamakta, onları küresel sistemin dışına itmeye çalışmaktadır.



Kümelenmelerde iletişim ve bilgi ağları çok geniş ve etkin bir yapıya sahiptir. Çalışanların kabiliyet ve verimlilikleri bu güçlü ağlar sayesinde artar. Bu yapılanma ise kümelenmeleri inovatif anlamda güçlü kılar. İnovasyonlarda genellikle yeni ya da modife edilmiş mal ve hizmetler ön plana çıkar. Bu durum sadece AR-GE kümelenmeleri için değil, aynı zamanda geleneksel tüm kümelenmeler için geçerlidir.

Hakanson'a göre (2004) kümelenmelerin popülaritesinin sonuçlarından birisi, onlara üye olan şirketlerin inovatif aktivitelerinin miktarıdır. Kümelenmeler sadece inovasyonun hızlanmasını ya da gelişmesini teşvik etmez, aynı zamanda inovasyonların gerçekleşmesi için gereken süreyi de kısaltır. Müşteriler, tedarikçiler ve üreticiler arasındaki yakın ilişki faydayı büyük ölçüde artırır. İnovasyon sürecine bütün kümelenme elemanlarının katılması, ayrıca tüketici memnuniyeti üzerinde de olumlu etkiler doğurur.

Kümelenme sayesinde şirketler inovasyon projelerine hiçbir sorumluluk yüklenmeksizin dahil olma şansına sahiptirler. Oysaki kümelenmenin dışında kalan şirketler ve tedarikçiler inovasyon aktivitelerinin tüm sorumluluklarını kendileri üstlenmek zorundadırlar. Bu süreç içerisinde yaşayacakları tüm zorluklar onlar adına ek maliyetler getirecektir.

#### **2.4. Kümelenme ve Girişimcilik**

Kümelenmeler yeni iş sahalarının gelişmesini teşvik eder. Özellikle kümelenmiş şirketler içerisinde istihdam edilmiş insanlar, kümelenme içerisindeki üretim boşluklarını dışarıda kalanlara göre daha iyi tanımlama ve değerlendirme şansına sahiptirler. Hatta tanımlamakla da kalmayıp, bu boşluklarda yeni iş sahalarını oluşturucu girişim faaliyetlerinde bizzat bulunurlar.

Bir kümelenme içerisindeki boşlukları fark ederek değerlendiren ve yeni iş kolları ortaya çıkaran girişimciler, mevcut kümelenmenin tüm imkanlarından faydalanma şansına da sahip olurlar. Kümelenme dışında yeni kurulmuş bir iş kolunun ya da bir işletmenin yaşadığı kuruluş aşamasındaki sıkıntıların ya hiç birini yaşamazlar, ya da minimum düzeyde sıkıntılarla bu zorlu süreci atlattıkları. Çünkü kümelenmenin sahip olduğu tüm imkanlar bu yeni iş kollarının emrindedir (Ortaklar, inovatif güç kaynakları, tedarikçiler, bilgi ağları, kamusal mal ve hizmetler, uzman işgücü, vb.)

Aslında finansal kurumlar da başarılı kümelenmelerde meydana çıkan bu yeni oluşumdan memnun kalacaktır. Çünkü yeni bir işletme, ana kümelenmede meydana gelecek bir riske karşı finans kurumu için bir teminat oluşturabilecektir. Bu bir tür inovasyondur ve yeni ekonomik düzen inovasyonu ekonomik sürdürülebilirlik için bir güç olarak görmektedir.

Yeni iş kollarının mevcut kümelenme içerisinde ortaya çıkışı, ana kümelenmeye bir ivme de kazandıracaktır. Kümelenmenin yeni üyeler kazanması rekabet ve pazar payı artışlarında olumlu etkiler doğmasını, hantallaşan ve standartlaşan yapıyı yeni oluşum ve gelişmelere taşıyacaktır.

## 2.5. Kümelenme ve KOBİ'ler

Kobi'lerin daha önce karşılaşmadıkları düzeyde bir rekabet ortamının içerisine girdikleri gözlenmektedir. Özellikle de 90'lı yıllara kadar kendi yerel pazarlarında yerli rakipleriyle rekabet eden bu işletmeler, yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle yabancı ve büyük firmalarla da rekabet etmek durumunda kalmaya başlamışlardır. Tüm dünya ekonomilerinin maruz kaldığı bu değişim sonucunda KOBİ'lerin hem iç hem dış pazarlarda rekabet avantajı yakalamaları için işbirliğinin şart olduğu görüşü, peşi sıra kümelenmelerin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Kümelenmeler sadece KOBİ'ler için değil, büyük firmalar için de rekabet performansının artırılmasında kullanılan modern bir teknik olarak düşünülmeyle birlikte, en büyük faydayı KOBİ'lere sağladığını belirtmekte fayda olacaktır.

KOBİ'lerin sadece kuruldukları yörede değil, ulusal ve uluslararası pazarlarda da rekabet avantajı elde edebilmeleri, üretimlerini sürdürülebilir kılmaları için yapmak zorunda oldukları pek çok iş vardır. Bunların başında farklı olmak, şeffaf olmak, çağın gerçeklerini kabul ederek bu gerçeklere hızlı bir şekilde adapte olmak gelir. Küçük bir işletmeyseniz ve büyümek, hatta kurumsallaşmak istiyorsanız, tek başına gerçekleştireceğiniz çabalar çok fazla sonuç vermez. Tüm bunların ardında yatan sebep günümüzün artan, yoğun rekabet yapısıdır.

KOBİ'ler, yaşanan yoğun rekabet ortamında hem ayakta kalmak, hem de sürdürülebilir bir üretim yapısını geliştirmek için, kendi başlarına hangi tedbiri alırlarsa alsınlar, hangi yollara başvurlarsa başvursunlar, büyük ve uluslararasılaşmış firmalarla başa çıkmaları zordur. Bu nedenle günümüzde KOBİ'leri aynı amaç altında birlikte hareket etmeye yönlendirecek bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu gözlenmektedir. Bu yapılanmanın ise kümelenme olduğu konusunda görüş birliği vardır.\*

Bulu (2009:16) küreselleşen rekabetin coğrafyayı önemsiz gibi gösterdiğini, ama yapılan çalışmaların tam tersini ortaya koyduğunu; çünkü endüstriye ev sahipliği yapan ülkenin coğrafyasının değişkenlerinin, rekabet avantajlarının

---

\* Bu konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi için bakınız: Dulupçu, M. ve Keskin, H., "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Y.2010, C.15, S.1, s.441-461. Ayrıca bu konuyla ilgili olarak ulusal literatürde yer alan bazı çalışmalar da şu şekilde ifade edilebilir: Türkkın, E. "Sektörel ve Bölgesel Kümelenmelerin Etkinlik Kazanmasında Rekabet Sürecinin Rolü", Rekabet Günlüğü, 20.05.2009, ([www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), erişim: 08.07.2010); Çağlar, E. "Türkiye'nin Rekabet Gücü İçin Yeni Bir Yol: Kümelenmeleri Güçlendirme Gündemi", TEPAV Ekonomik Forum, ss.60-63, Nisan 2008; Vardan,Ö.C. "Küresel Rekabette Alternatif Güç", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 4-5, Haziran 2009; Sazak, E. "Rekabet Gücü İçin Kümelenme" MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 128-130, Haziran 2009; Ünal, A. "Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenmenin Önemi", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 78-82, Haziran 2009; Bulu, M. "Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 16-21, Haziran 2009

altında yatan yetenek ve teknolojinin de önemli bir kaynağı olduğunu söylemektedir.

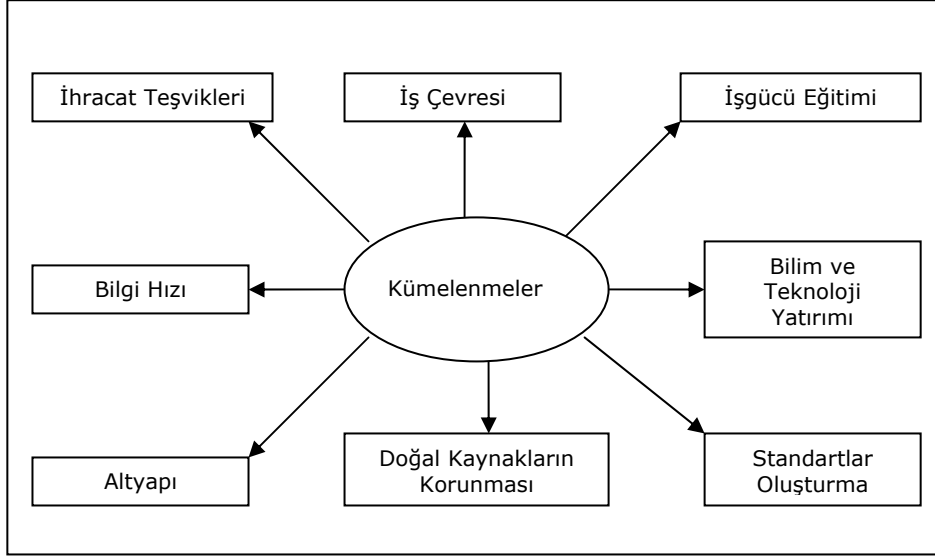
Eraslan (2009:24), kümelenmelerin inovasyon, verimlilik, maliyet gibi klasik faydalarının yanı sıra, KOBİ'lere eksik oyuncularını tamamlama fırsatı verdiğini ve merkezîyetçi yapıyı kırarak da rekabet gücünü artırmaya yardım ettiğini belirtmektedir.

İyi yapılanmış bir kümelenme, KOBİ'lerin üretimlerini kolaylaştırdığı gibi, pazarlama sıkıntılarını da en aza indirgemesine imkan verecek bir kapasite sergiler. Üretim aşamasında, üreticiyle tedarikçiyi aynı bölgede karşılaştırarak, üretimi zora sokan zaman ve maliyet problemlerini ortadan kaldırır. Üretimin kalitesinde önemli rolü olduğuna inanılan kalifiye işgücünün bulunmasında yaşanan maddi ve manevi zorlukları çok büyük oranda bertaraf eder. Kamunun sunmakta olduğu her türlü teknik ve mali yardımdan kolay bir şekilde faydalanma imkanını sağlar. Daha düşük maliyetlerle, daha yeni bilgilerle ve daha üstün kaliteyle kesintisiz üretilen ürünün, yine kesintisiz bir şekilde ulusal ve uluslararası pazarlarda satışına olanak sağlar. Bu anlamda özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler için işbirliği yapılmak suretiyle oluşturulacak sinerjinin, rekabet gücünün artırılması noktasındaki katkılarının oldukça büyük olduğunu söylemek mümkündür (Kaplan, 2009:13).

Kümelenmelerin KOBİ ve tüm işletmeler için ekonomik fayda yarattığı yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte, kümelenme oluşturmanın önünde birtakım engellerin de olduğu bir diğer gerçektir. Kaplan (2009:14) bu engelleri şu şekilde ifade etmektedir:

- Ortak işletmelerin yapısal ve kültürel uyumsuzluğu,
- Ortaklık için gereken yasal veya finansal imkanların yetersizliği,
- Girişimci ruhun veya yetkinliğin eksikliği,
- Ortaklar ve ilgili kurumlar arasındaki güven eksikliği,
- Ortaklar hakkında bilgi eksikliği,
- Ortakların ve çalışanların katılımının sağlanamaması,
- İnfomal iletişim ağının oluşturulamaması,
- Gerçekçi olmayan beklentiler.

Kümelenmelerin günümüzde hem KOBİ'ler, hem de ulusal tüm şirketler için bir ekonomi politikası olarak görülmesi gerektiği açıktır. Bu düşünceyle kümelenmeleri destekleyecek bir ekonomi politikasının hangi alanlara yönelmesi gerektiğini bir şema yardımıyla özetlemek mümkündür.

**Şekil 1: Kümelenmeler ve Ekonomi Politikası**

**Kaynak:** Iordache,C., Ciochina,I. ve Asandei,M.; "Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support", Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No. 5(546), s.104, 2010

### 3. KÜMELENME VE TURİZM SEKTÖRÜ

Turizm dünya genelinde en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Bu sektörün çok fazla sayıda insana istihdam yaratması, hammaddesinin büyük oranda coğrafik ve kültürel içerikli olması; buna rağmen büyük döviz girdilerine ve çıktı ve gelirden yüksek çarpan etkilerine önderlik etmesi; bu sektörün gelişmekte olan ülkeler için önemli bir değer konumuna yükseltmektedir. Fakat maalesef sektörün ekonomik boyutu, sosyal boyutunun hep ikinci planda kalmasına sebep olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Oysa her iki boyutun aynı düzlem içerisinde ele alınması ve değerlendirilmesi gereği artık iyice anlaşılmıştır.

Mal ve hizmet sektöründe yer alan pek çok sektör üzerinde kümelenmelerin rekabete katkılarının ne olduğu konusunda yapılmış olan çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunun özellikle mal üretiminde bulunan sektörler üzerinde yoğunlaştığı da ayrıca gözlenmektedir. Hizmet sektörü üzerinde gerçekleştirilen benzer çalışmalara genelde yabancı literatürde rastlanmaktadır. Özellikle de turizm sektöründeki kümelenme faaliyetlerini ele alan ve bunları değerlendiren çalışmalar yabancı menşelidir\*.

\* Bu konuda yapılmış birkaç çalışma için bakınız: IORDACHE,C., CIOCHINA,I. and ASANDEI,M.; (2010), "Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support", Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No. 5(546), pp.99-112, MALAKAUSKAITE, A. ve NAVICKAS, V. (2010) "Relation Between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness", ISSN 1392-2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), The Economic Conditions of Enterprise

80'lerden sonra belirli bir ivme kazanan küreselleşme ve turizm pazarında artan rekabet, ürün/fiyat gibi özelliklerin sürekli geliştirilmesini, istikrarlı bir kalite, etkinlik, acil durumlara uyum ve takip ve turistik organizasyonların yeni biçimlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Kümelenmeler, bu nedenledir ki; turizm sektöründe yerel ve bölgesel gelişmenin en popüler kavramlarından birisi haline gelmiştir.

Turizm sadece gıda, ulaşım, konaklama endüstrisiyle bağlantısı olan ve bu sektörlerin gelişimini destekleyerek kendisine katkı sağlayan bir sektör değildir. İrili ufaklı pek çok sektörle bir şekilde bağlantısı bulunmaktadır. Hall'e göre (2005:149) turizm örneğin Güney Afrika'da güneş, kum, deniz, vahşi hayat, şarap ve su sporlarının normal tüketiminden ziyade, diğer mal ve hizmet satışlarını da takip eden müşterilere sahiptir. Ayrıca Hall (2002:47-63) entelektüel sermayenin bölgesel gastronomi turizminin gelişmesinde ki rolünün çok büyük olduğunu ve entelektüel sermaye dendiğinde de akla entelektüel varlıklar, ağ bağlantıları, marka ve yeteneğin geldiğini ifade etmektedir. Entelektüel sermayenin oluşmasında ağ bağlantılarının ve kümelenmelerin önemi ise oldukça büyüktür. Endüstriyel kümelenmeler, serbest coğrafik yoğunlaşmaları ya da firma kurumsallaşmalarının olduğu yerlerde oluşursa, inovatif yapılanmaya bağlı olarak mal ve hizmetlerin değerinde artış yaratır (Hall; 2005:154). Bu kümelenmeye dahil olan şirketler aynı pazarda hareket ederler, aynı endüstri grubunda yer alırlar ve ortak pazarlama ve satış politikası, AR-GE ve tanıtım programları uyguladılar ve bu sayede basit yatay ağ bağlantılarının ötesine geçerler. OECD'nin açıklamalarına göre (1999:12) bu yapılanma yani kümelenmeler dikey ve/veya yatay ağ bağlantıları oluşturularak tamamlayıcı ve farklı firmaların uzmanlık alanlarında özel bir bağ ya da bilgi temelli bir değer zinciri yaratır.

Turizm kümelenmeleri turizm faaliyetleri çerçevesinde birbirine bağlı şirket ve kurumların coğrafik yoğunlaşması olarak tanımlanabilir. Bu yoğunlaşma; tedarikçileri, hizmetleri, hükümetleri, kurumları, üniversiteleri ve rakipleri içerir. Beni (2003) turizm kümelenmelerini, daha az farklılaşmış, coğrafik bir bölgede yoğunlaşmış, kaliteli tesisler ve hizmetler sunan, etkili toplu üretim zinciri ve karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet avantajları doğuran şirketleri mükemmel bir yönetim ağına kavuşturan çekici bir yapılanma olarak tanımlar (alıntılanan Iordache vd., 2010:105).

Turizm kümelenmelerinin gelişmesinde rol oynayan öncü faktörler Iordache ve diğerleri (2010:105) tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

- Rekabetçi girişimlerin varlığı,
- Uygun coğrafi konum, doğal yapı, kültürel yapı, yemek kültürü, ağırlama,

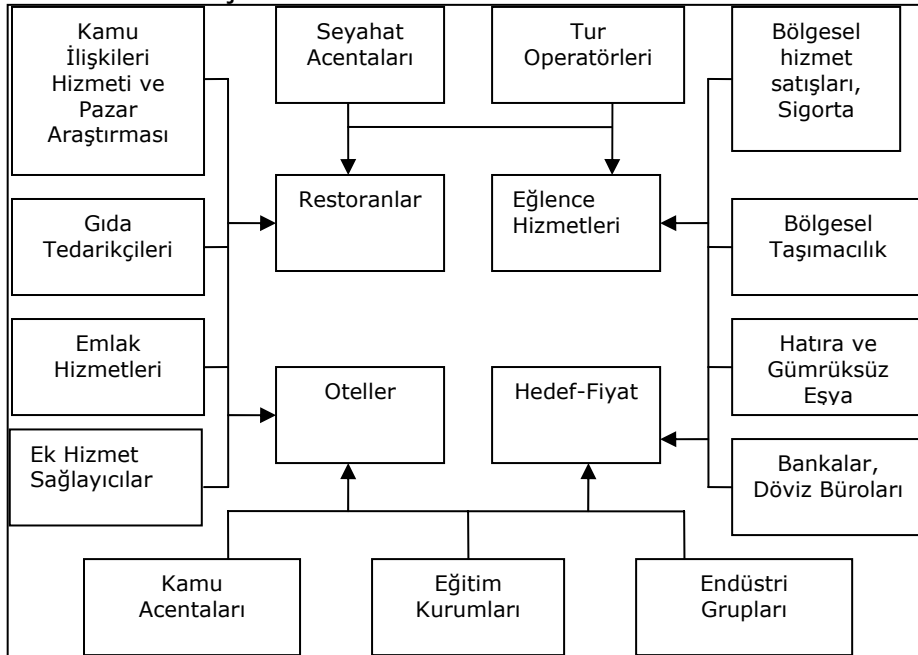
---

Functioning, ss.60-67, WEIDENFELD,A; BUTLER R. W. and WILLIAMS, A. M., (2010), "Clustering and Compatibility between Tourism Attractions", International Journal of Tourism Research 12, 1-16

- Ana ortaklar civarında yoğunlaşma,
- Ortakların büyük çeşitliliği,
- Kümelenme ortakları arasındaki resmi ve gayri resmi bağlantıların mevcudiyeti.

Küresel Rekabet Raporu 2006 (Global Competitiveness Report 2006-2007)'da turizm sektörü için bir kümelenme modeline yer verilmiştir. Bu kümelenme modeli şekil 2'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 2. Turizmde Kümelenme Modeli**



**Kaynak:** Global Competitiveness Report 2006-2007, World Economic Forum, Palgrave Macmillan Publishing, 2006 (alıntılayan: Iordache,C. Vd., s.108)

Şekil 2'de görüldüğü gibi, turizm kümelenmeleri turizm sektörünün spesifik faaliyetleri olan konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence ve çeşitli çekicilikler, tur operatörleri ve seyahat acentaları, el sanatları, araba kiralama şirketleri ve destekleyici faaliyetlerin yanı sıra, örgütsel destek hizmetleri, ulaşım alt yapısı, eğitim ve öğretim, danışmanlık ve diğer mesleki hizmetleri de içine alır. Bu nedenle bir turizm kümelenmesini geliştirmek, spesifik faaliyetlerden ziyade, ortaklara ve diğer faktörlere gereksinim duyar. Brown ve Geddes (2007:129-141) bu faktörleri turizm kümelenmesi içinde kabul etmekle birlikte, hükümetlerin özel yatırımı çekecek programları, altyapı için finansal yatırımları ve turizm bölgesi tutundurmalarını teşvik etmesi gerektiğini de vurgulamaktadırlar. Çünkü ancak böyle bir kümelenme ile turistik destinasyonların rekabetliliği sağlanabilir ve sektörel başarı elde edilebilir.

Turizm sektörü doğası gereği her türlü gelişmeye oldukça açık bir sektördür. Bu gelişmeler özellikle turistik talepte meydana gelen değişimlerle bağlantılı olmaktadır. Sektörün iç ve dış pazarlara açık olması, özellikle pazarlama alanında sektörü değişime zorlamaktadır. Rızaoğlu'na göre (2007:490-503) sektörde özellikle pazarlama anlayışında önümüzdeki yıllarda yaşanması beklenen değişimler şu şekilde sıralanabilir:

- Her turizm işletmesinin turizm pazarlarına girişi oldukça zorlaşacaktır.
- Turizmde artan rekabet yüksek maliyetli yatırımlarla karşılaşmak zorunda kalacaktır.
- Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlığı artacaktır.
- Turizm pazarlamasında profesyonellik artacaktır.
- Turizmde pazarlama bütçeleri daha da büyüyecektir.
- Pazarlama yönetimi ve finansal yönetim arasındaki etkileşim hızlanacaktır.
- Uluslararası tüketici profillemesinde veri tabanlı pazarlama bir ilke haline gelecektir.

Tüm bu söylemlerden anlaşılacağı üzere turizm sektörünü gelecek yıllarda zorlu bir süreç beklemektedir. İşte bu süreçte turizm sektöründe ayakta kalabilmek için tek çözüm yolu olarak kümelenmeler karşımıza çıkmaktadır.

### 3.1. Turizm Sektöründe Kümelenme Biçimleri

Iordache ve diğerlerinin (2010:106) yapmış olduğu çalışmada turizm kümelenmelerinin tek tip olmadığı ve birkaç şekilde kümelenmelerin oluşturulabileceğinden bahsedilmektedir. Bu çalışmaya göre turizm sektöründe kümelenmeler; coğrafik, dikey, yatay, yanal, teknolojik ve odaklanmış kategorilerde oluşturulabilir. Bu kümelenme türlerini şu şekilde açabiliriz (Iordache ve diğerleri, 2010:106)

• **Coğrafik Kümelenme:** Ekonomik faaliyetlerin kümelenme üyelikleri yerel olarak başlar (dağ ve kıyı turizmi kümelenmeleri gibi) ve evrensel olarak son bulur (uzay turizmi kümelenmeleri gibi).

• **Dikey Kümelenme:** Kümelenmelerde üretim ya da uygulama aşamalarında iç bağlantı yaygın olabilir. Bu durumda önemli olan kümelenme içinde nihai inovasyonu başlatan ve uygulayan ağ katılımcıdır.

• **Yatay Kümelenme:** Bazı endüstriler ya da sektörler daha büyük kümelenmelere gidebilirler (otellerin ve tur operatörlerinin internet ağ sistemleri gibi).

• **Yanal Kümelenme:** Kümelenme içerisine yüksek ekonomik etki sağlayan, yeni iç kombinasyonlarla sonuçlanan çeşitli sektörler katılabilir (kümelenme benzeri oluşumlar gibi).

• **Teknolojik Kümelenme:** Tek ve aynı teknolojiyi kullanan uygun yapılanmalardır (turizm kümelenmesi rezervasyon sistemi gibi).

- **Odaklanmış Kümelenme:** Şirket kümelenmeleri, kalite gibi teknoloji merkezi ya da eğitim kurumunun girişimi altında belirli bir amaca odaklanır. Bu durum şirketler arasındaki işbirliğinin temel gerekçesi değildir. Fakat işbirliğinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Ağ her zaman olmasa da, otomatik olarak inovasyonların geliştirilmesini uyarır. Tersine, inovasyon süreçlerinin içerisinde engellemeleri kaldırmak yerine koruma tedbirlerini artıran (gizli teknolojiler yada gizli ticaret gibi) ağlar vardır.

### 3.2. Turizm Sektöründe Kümelenme ve Rekabet

Kümelenme ve kümelenme benzeri yoğunlaşmaların bölgesel/ulusal ekonomilerin rekabetliliğini artırmadaki en önemli yollardan biri olduğu konusunda yaygın bir inanç vardır. Bu inanın temelinde de, kümelenmelerin ortaya çıkmasıyla yeni iş alanlarının, uygun ve nitelikli pazarların gelişmesi ve verimlilik, inovasyon ve rekabet kabiliyetinin artması yer almaktadır.

Turizm sektöründe rekabet gücünün elde edilmesi ve sürdürülmesi için gereken şartlar ve uyulması gereken prosedür, aslında diğer sektörlerdekinden pek de farklı değildir. Bu sektörde önemli olan ve öne çıkan farklılık, turistik destinasyonların sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal politikayla, politikacılarla, ekolojiyle, kültürle, vb. yapılarla bağlantılı olmasıdır. Navickas ve Malakauskaite' e göre (2009:37-44) bu bahsi geçen faktörler direkt turizm sektörüyle bağlantılı olmamasına rağmen, ekonomik olarak güçlü olan ülkelerin gelişmelerine katkı sağlar. Turizm sektörünün rekabet başarısı için, imaj tek başına yeterli değildir ve inovatif, karlı, iç organizasyonel ilişkilerin biçimleri zekice ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmiş turizm firmaları rekabette başarılı olabilir. Bu başarıda rol oynayan birleşmelerden birisi de kümelenmelerdir (Malakauskaite ve Navickas; 2010:61).

Turizm sektörünün rekabet gücü doğal çevre, yapay çevre ve küresel pazar gibi pek çok faktöre bağlıdır. Doğal çevre bölge ya da ülkenin coğrafik yapısı ve konumuyla ilgiliyken, yapay çevre bölge ya da ülkenin ekonomik üretkenliği ve teknolojik yapısıyla ilgilidir. Turizm sektörü ancak ve ancak turistik destinasyonlar gösterişli ve çıktılar kaliteliyse bir rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Sonuç itibarıyla turizm sektöründe rekabet gücü politik, ekonomik, sosyal, kültürel, ekolojik ve teknolojik çevreye yani turistik destinasyonların tamamına bağlıdır.

Malakauskaite ve Navickas (2010:60-67) yaptıkları çalışmada kümelenmelerin; turizm işletmelerinin rekabet kabiliyeti ve mesleki organizasyonlar üzerindeki artan etkisi ile büyüme ve gelişmelerine her aşamadaki katkısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Böyle bir çalışmanın turizm sektöründe gerçekleştirme sebebi olarak da, modern hizmet temelli ekonomilerde turizm sektörünün anahtar sektör olarak görülmesini göstermişlerdir (Malakauskaite, ve Navickas, 2010:60).



### 3.3. Turizm Sektöründe Kümelenebilirliğin Verimlilik Üzerine Etkisi

Kümelenebilirliğin hem mal hem de hizmet üreten sektörler üzerinde verimlilik adına olumlu etkilerde bulunduğu söylenebilir. Çalışmamızın önceki kısımlarında genel anlamda kümelenebilirliğin yarattığı verimlilik artışlarından ve bu artışların tetiklediği rekabet gücü avantajlarından bahsetmiştik. Turizm sektöründe de bu söylenenlere paralel olarak sadece sektörün özel durumunu göz önünde bulundurarak bazı ilavelerde bulunmak doğru olacaktır.

Malakauskaite ve Navickas (2010:62) turizm sektöründe kümelenebilirliğin verimlilik üzerine olası etkilerini iki başlık altında toplamaktadır:

1. **Tamamlayıcı Malların Etkisi:** Turizm endüstrisinde tüketici memnuniyeti çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden bir grubu; restoran, hediyelik eşya mağazaları, havaalanları ve iletişim hizmetleri gibi tamamlayıcı hizmetlerin oluşturduğu hizmet grubudur. Bu hizmet grubunun oluşturulması sadece gösterişli bir turistik ürün yaratılmasını ve şirket kümelenebilirliğinin oluşumunu etkilemez. Ayrıca bir tüketici için etkin ve büyük bir değer artışı da yaratır.

2. **Ortak Pazarlama:** Birbiriyle bağlantılı olan kümelenebilir şirketlerin ortak pazarlama imkanlarından yararlanmasını mümkün kılan bir takım unsurlar vardır. Bunlar promosyonlar, pazarlama kampanyaları, ortak web siteleri gibi değerlerdir. Ortak pazarlama, kümelenebilirlik içerisinde yer alan şirketlerin güvenilirlik imajını olumlu yönde etkiler ve onların güvenli adımlarla gelişmesini ve bu gelişmeyi sürdürülebilir kılmasını destekler.

### 3.4. Turizm Sektöründe Kümelenebilirlik ve KOBİ'LER

Turizmde satılan turistik ürün temelde standart paket turdur. Bu nedenle ürünün tüm girdileri tur operatörlerinin denetimindedir (Yarcan, 1996:57). Ürünün satışı ise, turistik ürünü üreten ve satan ana şirket tarafından denetlenir. Günümüzün küresel yapısı düşünüldüğünde de, ağırlıklı olarak çokuluslu şirketlerin yer aldığı turizm sektöründe, bu şirketler kendi şirket politikalarını uygulamaya özen gösterirler (Yarcan, 1996:57-58). Turistik ürün üzerinde her türlü hakka sahip olan tur operatörleri, haklı olarak ölçek ekonomisinin yarattığı tüm avantajlardan sonuna kadar yararlanırlar. Ölçek ekonomisinin avantajları ise; tur operatörlerinin seyahat işletmeleriyle, konaklama işletmelerinin havayolu işletmeleriyle bütünleşme yollarına başvurması (dikey ve/veya yatay birleşme) ile katlanarak artar.

Tüm bu açıklamalara rağmen; turizm sektöründe yer alan küçük ölçekli işletmelerin varlığını da inkar etmemek gerekir. Bu şirketlerin de daha düşük maliyetler ve daha büyük pazar payı gibi mevcut rekabet gücü üstünlüğüne sahip tur operatörleri ve otel zincirleriyle rekabet edebilmek ve uluslararası turizm pazarında yer alabilmek için bazı çabalara giriştikleri gözlenmektedir. Bu çabaların başında da; özellikle turistik ürüne yeni bir boyut kazandıran inovatif oluşumlar ve bu oluşumların maliyetini en aza indirmeyi hedefleyen kümelenebilirlikler dikkat çekmektedir.

Turizm sektöründe üretilen turistik ürünlerin çeşitliliği, birbirinden bağımsız gibi duran, ama aslında birbirinin her hareketinden etkilenen bağımsız işletmeleri bir arada hareket etmeye zorlamaktadır. Bu zorunluluk ise peşi sıra dikey ve yatay bütünleşmelerin sektörde yoğunlaşmasına imkan tanımaktadır. Yoğunlaşmaların sektör içindeki artışı ve hukuki anlamda haksız rekabet unsurlarının doğuşunun hukuki çerçevede engellenmeye çalışılması, bu sektörü de başka ekonomik yapılara kaymaya teşvik etmektedir. İşte bu noktada da karşılaşılan sonuç, kümelenmelerin ortaya çıkışı olmaktadır.

Küresel ekonominin turizm sektörü, 20. yüzyılda olduğundan çok daha fazla bilgi teknolojilerini kullanır hale gelmiştir. Her ne kadar turizm sektörü emek yoğun bir sektör olarak kabul edilse de, 21. yüzyılda sektörde artan rekabet ve değişen koşullar, uluslararası turizmi bilgi yoğun hale dönüştürmüştür. Bu da bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin paralelinde yaşanan bir süreçtir. Yarcan (1996:74) turizmde turistik ürün satan işletmeler arasındaki ilişkilerin fiziki ürün aktarımı biçiminde değil, bilgi aktarımı şeklinde gerçekleştiğini ve bu sayede teknolojinin de aynı şirketler arasında bütünleşme yönünde kullanıldığını belirtmektedir. Bilgi paylaşımının sağlanması gereğinin kümelenmelerin özünde var olduğu düşünülürse, bu yeni yapılanma da aslında bir tür kümelenmedir.

### **3.5. Türkiye’de Turizm Kümelenme Çalışmaları\***

Türkiye’de küresel yapının ortaya çıkardığı yoğun rekabette avantaj sağlama üzerine gerçekleştirilen özel ve kamuya ait çalışmaların henüz 10 yıllık bir geçmişe dayandığını söylemek mümkündür. Hatta bu çalışmaların son beş yıldır daha gerçekçi bir biçimde yürütülmekte olduğu da belirtilebilir.

1999 yılında Competitive Advantage of Turkey (CAT), Türkiye’nin Rekabet Avantajı Projesi ile ilk kez gündeme gelen rekabet avantajı elde etme gerekliliği, bu projenin 2004 yılında kurumsallaştırılarak Uluslararası Rekabet Avantajları Kurumu’nun (URAK’ın) kurulmasıyla gerçek ilgiyi görebilmiştir (Tansuğ, 2009:62).

---

\* Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar için bakınız: Nasır, A.; Bulu, M. Ve Eraslan, İ.H.; "The Analysis of Tourism Cluster Development of İstanbul: A Longitudinal Study in Sultanahmet District (Old Town), Rob MacGregor, Ann T. Hodgkinson (ed.) Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT, and Economics, Information Science Publishing, 2007; Bulu, M., Cangel, A. Ve Şengüler, N.; "Turizm Sektöründe Kümelenme Geliştirme Örneği: Sultanahmet Bölgesi Turizm Kümelenmesi", Dr. Melih Bulu, İ.Hakkı Eraslan (ed), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, İstanbul: URAK, 2007; Eraslan, İ.H., "Türkiye Genelinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 54-55, Haziran 2009; Tansuğ, A. "Türkiye’nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 62-67, Haziran 2009

CAT Projesi kapsamında 1999 yılı başında Türkiye'nin rekabet üstünlüğüne sahip sektörleri tanımlanmaya çalışılmış ve seçilen ilk adaylar, sektör lideri olarak çalışmalara başlamıştır. Bu çerçevede rekabet avantajına sahip sektörlerden biri olarak kabul edilen turizm sektörü için de, kümelenme geliştirme çalışmaları kapsamında bir pilot bölge belirlenmesine karar verilmiştir. Pilot bölge olarak da Sultanahmet Bölgesi seçilmiştir. CAT Projesi kapsamında Sultanahmet Turizm Kümelenme Geliştirme Projesi 2000 senesinde başlamış ve 2005 yılına kadar süreç devam etmiştir. Bu bölgede coğrafi olarak birbirine çok yakın turistik destinasyonların varlığı ve büyük holdinglerin sektöre girmesiyle artan ve hızlanan sermaye akışı, sektörün rekabetliliği üzerinde olumlu katkıda bulunmuştur.

Bu yapılanmanın rekabetlilik üzerindeki olumlu etkisi öncelikle dalgalı turistik talep üzerinde olmuş, mevsimsel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan turistik talep dalgalanmalarının büyük ölçüde önüne geçilmiştir. Turistik talebin turist sayısından çok, niteliğiyle değerlendirilmesi gereği, turizmde niceliğin değil niteliğin daha fazla önemli olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Ayrıca yine bu sektörde günü kurtarıcı tedbirlerin yerine, sürdürülebilirliğin önemli olduğu, rekabetin sadece günlük ve yerel/ulusal olmadığı; her zaman ve küresel olduğu da idrak edilmiştir.

Kümelenmenin tanıtımında öncelikle sektöre destek olan tüm kurum ve kuruluşlar ile, sektörde alt yapı oluşturan tüm firmalar bir platformda bir araya toplanarak güçlü bir internet ağı ile birbirine bağlanmış ve ortak bir internet sitesi hazırlanmıştır. Bu sayede tanıtım yetersizliği büyük oranda aşmaya çalışılmış ve hatta aşılmıştır. Bir sonraki aşama yazılı medyanın sisteme dahil edilmesi yönünde olmuş ve bu amaçla bir gazete yayınlanmaya başlamıştır. Bu hareketi, İstanbul Valiliği'nin ön ayak olmasıyla oluşturulan ve iletişimi artıracığı düşünülen bir turizm platformunun oluşturulması takip etmiştir. Yarı resmi olan bu platform sektörün bu yörede birbirine daha sıkı bağlanmasına önemli katkıda bulunmuştur.

Sektörün eksik olan kalifiye eleman problemi de gerçekleştirilen çabalarla ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla istihdam edilen elemanlara konuyla ilgili işin uzmanları tarafından eğitim verilmesi ve bu eğitimlerin periyodik aralıklarla tekrarlanması sektörün kalifiye eleman açığının giderilmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Sektörde istihdam üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmalar, inovatif turistik ürünlerin artışına da destek olmuştur. Artan taleple birlikte satışlarda yaşanan patlama, sektörde fiyat artışları ve dolayısıyla sektörel gelir artışlarına olanak tanımıştır.

## SONUÇ:

Tüm sektörler bazında genel bir değerlendirme yapıldığında; kümelenmeler yeni ekonomik düzenin en önemli yapı taşlarıdır. Bu nedenle kümelenmelerin başarısı için özellikle şu noktalara dikkat edilmesi gerektiğini söyleyebiliriz:

- Rakipler düşman olarak değil, dost olarak görülmeli,
- Münferit hareket yerine, ortak amaçlar için ortak hareket edilmeli,
- Güç birliği oluşturulmalı ve hızlı hareket edilmeli,
- Yaratılan bilgi anında paylaşılmalı,
- Kümelenme bir devlet politikası olmalı,
- KOBİ'lere özel destek programları verilmeli,
- Teşvikler mevcut kümelenmeleri bir bölgeden başka bölgeye taşımak için değil, mevcut bölgedeki kümelenmeleri desteklemek için verilmeli,
- Kamu otoritesi ile yürütülen çalışmalar, yerel gündemlerle desteklenmeli,
- Yerel önceliklerin doğru olarak saptanması için teknik çalışmalar yapılmalı,
- Kümelenme bölgesi ve tipi seçilirken gerçekçi olunmalı ve firmalardan tedarikçilere kadar güçlü ve seçkin bir kitle oluşturulmalı,
- Kümelenmeyi özel kılacak, benzerlerinden ayıracak üstünlüğünü ortaya çıkaracak bir avantajı olmalı,
- Kümelenmeyi rakip kümelenmelerden farklı kılacak çalışmaları yürütecek olan iyi bir beyin takımı oluşturulmalı,
- Kümelenmelerin başarısı tüm ülke geneline etkin bir medya aracılığıyla duyurulmalı ve ülke genelinde bu yapılanmaları özendirici çalışmalar yürütülmeli.

Konuyu turizm sektörü açısından değerlendirirsek, kümelenmeler özünde her ne kadar kendiliğinden oluşan ekonomik birliktelikler olarak tanımlansa da kamusal desteğe ihtiyaç duyduklarını söylemek doğru olur. Gelişmiş ekonomi deneyimleri, kümelenme süreçlerinin endüstri ile kamu yatırımları, eğitsel medya, bilgi paylaşımı gibi yapıcı diyaloglar için temel oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca inovasyon süreçlerinin karşılıklı ilişkilerle etkin bir şekilde gerçekleşmesi, idari uygulamaları ve personelin uzmanlaşmış becerilerini ortaya çıkarır. Bu çerçevede, makro ekonomik politikanın kamu otoritesi tarafından başlatılacak turizm geliştirme hareketlerine odaklanmaya ihtiyacı vardır. Aynı zamanda, amaca ulaşmak için ekonomik önceliklerin turizm açısından değerlendirilerek bölgeler ya da ülkeler arasındaki işbirliğinin oluşturulması gerekir. Ayrıca turizmde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için, sektör içerisinde yer alan en küçük yapıdan en büyük yapıya kadar tüm oluşumların kamu otoritesi ile yakın ilişki içerisinde olmalarına ve birbirlerine destek çıkmalarına ayrıca ihtiyaç olduğu da açıktır.

Dünya üzerinde ziyaret edilen çoğu destinasyonun ünlü plajlara ya da geleneksel kültürel değerlere sahip olmadığı tahmin edilmektedir (Iordache vd., 2010:100). Yine Iordache ve diğerlerinin ifadesine göre (2010:100),

insan eliyle yaratılmış ürünler günümüzdeki turistik faaliyetler için daha çok tercih sebebi olmaktadır. Bu bağlamda denilebilir ki; mevcut turizm faaliyetleri için tahmin edilen rekabet gücü, etkin bilişim teknolojilerinin kullanımı ile seyahat ve sanal deneyimler içeren inovatif ürünlerin daha erişilebilir kılınması sayesinde artırılabilir. Bu durum ise turistik organizasyonları daha politik bir yapıya sokmaktadır. Çünkü turistik arz ve turistik talep eskisinden daha fazla turizm teşviklerine dayalı bir yapıya kavuşmuştur. Bu nedendir ki, kamu otoritesi tarafından; turizm sektöründe değişen arz ve talep anlayışının yeniden gözden geçirilmesine ve turizm sektörüne değişen koşullar çerçevesinde yeniden destek çıkılmasına ihtiyaç vardır.

Turizm sektöründe kümelenmelerin sektöre olan katkılarını da şu şekilde özetlemek mümkündür:

Kümelenmeler sektörün rekabet avantajı yakalamasında en az üç açıdan etkili olurlar. Bunlar; a) Yeni iş kolları ve yeni girişimler, b) Verimlilik, c) İnovasyondur.

Son olarak denilebilir ki;

1. Kümelenmeler büyüdükçe, yeni iş kolları ve yeni girişimler arttıkça kümelenmenin rekabet gücü de artar.
2. İnovasyonun düzenli olarak gerçekleşmesi verimliliği sürekli olarak teşvik eder ve destekler.
3. Kümelenme, bu bölgede yer alan şirketlerin verimliliğini artırır.
4. Rekabet gücünde elde edilen avantaj, kümelenmeyi bölgesel yapılanmadan ulusal yapılanmaya, ulusal yapılanmadan da uluslararası yapılanmaya sürükler. Sektörün sürdürülebilirliğini sağlayarak, üretilen ürünlerin ve üretici şirketlerin ekonomik ömrünü uzatır.

## KAYNAKÇA

ASHEIM, B., COOKE, P. Ve MARTIN, R., "The Rise of the Cluster Concept in Regional Analysis and Policy: A Critical Assesment", Clusters and Regional Development, Edited by Bjorn ASHEIM, Philip COOKE ve Ron MARTIN, Routledge Taylor&Francis Group, USA' dan aktaran KESKİN, H. Ve DULUPÇU, M. (2010) "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Y.2010, C.15, S.1, s.441-461

BENI, M., (2003). *Globalização do Turismo: Sector Megatendências do it Realidade Brasileira*, Editora Aleph, São Paulo'dan aktaran IORDACHE,C., CIOCHÎNA,I. ve ASANDEI,M.; (2010), "Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support", Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No. 5(546), s.105

BROWN,K. ve GEDDES,R. (2007) "Resorts, Culture and Music: The Cape Breton Tourism Cluster"; Tourism Economics, Vol:13, N.1, ss.129-141

BULU, M. (2009) "Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 16-21, Haziran

BULU, M., CANGEL, A. ve ŞENGÜLER, N. (2007) "Turizm Sektöründe Kümelenme Geliştirme Örneği: Sultanahmet Bölgesi Turizm Kümelenmesi", Dr. Melih Bulu, İ.Hakkı Eraslan (ed), Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, İstanbul: URAK

ÇAĞLAR, E. (2008) "Türkiye'nin Rekabet Gücü İçin Yeni Bir Yol: Kümelenmeleri Güçlendirme Gündemi", TEPAV Ekonomik Forum, ss.60-63, Nisan

ERASLAN, İ.H. (2009a), "Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 22-28, Haziran

ERASLAN, İ.H. (2009b), "Türkiye Genelinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 54-55, Haziran  
ERGÜN, N. (2009) "Türkiye'nin Kümelenme Politikası", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 10-11, Haziran

HAKANSON, L. (2004) Epistemic Communities and Cluster Dynamics: on the Role of Knowledge in Industrial Districts, Academy of Management Best Conference, Paper ENT:E1

HALL, M.C. (2002) "Local Initiatives for Local Regional Development: The role of Food, Wine and Tourism", Eds. E.Arolaä, J.Kärkäinen ve M.Siistari, The 2nd Tourism Industry & Well-Being May 16-18, ss. 47-63, Jyväskylä: Jyväskylän Polytehnici

HALL, M.C. (2005) "Rural Wine and Food, Tourism Cluster and Network Development", Rural Tourism and Sustainable Business, eds. D.Hall, I. Kirkpatrick and M.Mitchell, Aspects of Tourism:26, Channel View Publications, England, ss. 149-164

IODACHE, C., CIOCHINA, I. and ASANDEI, M.; (2010), "Clusters-Tourism Activity Increase Competitiveness Support", Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII, No. 5(546), pp.99-112

KAPLAN, M. (2009) "KOBİ'ler ve Kümeler", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 12-14, Haziran 2009; Ünal, A. "Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenmenin Önemi", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 78-82, Haziran

KESKİN, H. Ve DULUPÇU, M. (2010) "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Y.2010, C.15, S.1, s.441-461

MALAKAUSKAITE, A. ve NAVICKAS, V. (2010) "Relation Between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness", ISSN 1392-2785

Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), The Economic Conditions of Enterprise Functioning, ss.60-67

NASIR, A.; BULU, M. ve ERASLAN, İ.H. (2007) "The Analysis of Tourism Cluster Development of İstanbul: A Longitudinal Study in Sultanahmet District (Old Town), Rob MacGregor, Ann T. Hodgkinson (ed.) Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT, and Economics, Information Science Publishing

NAVICKAS,V. ve MALAKAUSKAITE, A. (2009) "The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic* (1), 37-44

PORTER, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Pres

PORTER, M.E. (2000) "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, 14(1), 23-34

RIZAOĞLU,B. (2007) *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara

ROMANELLI, E. ve KHESSINA, O.M. (2005) "Regional Industrial Identity: Cluster Configurations Economic Development", *Organization Science*, Vol:16, No:4, ss. 344-358, Jul.-Aug.

SAYIN, E. (2008) "Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye", Ankara Sanayi Odası, *Büyüteç Dergisi*, ss.58-62, Ocak-Şubat

SAZAK, E. (2009) "Rekabet Gücü İçin Kümelenme" *MÜSİAD, Çerçeve Dergisi*, Yıl 17, Sayı 51, ss. 128-130, Haziran 2009; Ünal, A. "Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenmenin Önemi", *MÜSİAD, Çerçeve Dergisi*, Yıl 17, Sayı 51, ss. 78-82, Haziran

SOLVELL, O. (2003) *The Cluster Initiative Green Book*, The Competitiveness Institute, Gotenburg,

TANSUĞ, A. (2009) "Türkiye'nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi", *MÜSİAD, Çerçeve Dergisi*, Yıl 17, Sayı 51, ss. 62-67, Haziran

TÜRKKAN, E. (2009) "Sektörel ve Bölgesel Kümelenmelerin Etkinlik Kazanmasında Rekabet Sürecinin Rolü", *Rekabet Günlüğü*, 20.05.2009, ([www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), erişim: 08.07.2010)

ÜNAL, A. (2009) "Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenmenin Önemi", *MÜSİAD, Çerçeve Dergisi*, Yıl 17, Sayı 51, ss. 78-82, Haziran

VARDAN,Ö.C. (2009) "Küresel Rekabette Alternatif Güç", MÜSİAD, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, ss. 4-5, Haziran

WEIDENFELD,A; BUTLER R. W. and WILLIAMS, A. M., (2010), "Clustering and Compatibility between Tourism Attractions", International Journal of Tourism Resarch 12, 1-16

YARCAN,Ş. (1996) Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşması, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, No:603, Kasım