

## HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞLERİNİN KÜMELENME YOLUYLA DESTEKLENMESİ: HABERLEŞME TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

SUPPORTING THE ENTRANCE OF SMEs IN THE SERVICE SECTOR TO INTERNATIONAL MARKETS THROUGH CLUSTERING: THE EXAMPLE OF THE COMMUNICATION TECHNOLOGIES SECTOR

Doç. Dr. Aykan CANDEMİR

Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-3765-4564

Esra TAŞÇI

Business Factory Consultancy, İzmir/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0001-7456-4528

Oğuzhan ACAR

Business Factory Consultancy, İzmir/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-0569-9186

Cite As Candemir, A.; Taşçı, E. & Acar, O. (2021). "Hizmet Sektöründeki Kobi'lerin Uluslararası Pazarlara Girişlerinin Kümeleme Yoluyla Desteklenmesi: Haberleşme Teknolojileri Sektörü Örneği", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:25, pp:796-807

### ÖZET

Son yıllarda yükselen küreselleşme ile birlikte, firmaların uluslararasılaşma sürecine katılımı artmakta ve şirketler, stratejilerinde uluslararasılaşmaya, uluslararası ticaret yoluyla çeşitli yollardan yeni pazarlara girme konusuna daha fazla ağırlık vermektedir. Sonuç olarak, giderek daha fazla firma iç pazarlarının dışında faaliyet göstermeye ve mallarını yabancı müşterilere ihraç etmeye başlamaktadır. KOBİ'ler, büyük şirketlere göre müşterinin ihtiyaçlarına daha esnek ve duyarlı olma avantajına sahiptir. Kümeleme, işbirliği yoluyla şirketlere yeni olanaklar sunabilmektedir. Kümeleme yoluyla ağ oluşturma ve kümeleme için sunulan destek sistemleri, KOBİ'lerin küresel pazarda daha iyi rekabet etmesini sağlamaktadır. Küresel gelişmeler ve politikalara paralel olarak 2010 yılında Türkiye, kümeleme yoluyla firmaların uluslararasılaşmasına yardımcı olmayı amaçlayan destek sunan UR-GE (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi) (reel sektör için) ve HISER (hizmet sektörü için) programını başlatmıştır. Bu çalışma, haberleşme teknolojileri sektöründeki firmalarının kümeleme analizini sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, ihracat, kümeleme, uluslararası pazarlama

### ABSTRACT

With the rising globalization in recent years, the participation of firms in the internationalization process has been increasing and companies are giving more emphasis on internationalization in their strategies in terms of entering new markets through various ways, especially through international trade. As a result, more and more firms have started to operate outside their domestic markets and export their goods to foreign customers. SMEs have the advantage of being more flexible and responsive to the needs of the customer compared to big firms. Clustering may offer new possibilities for the firms through collaboration. Significantly, these networking and support systems enable SMEs to compete better in the global marketplace. Building on local strengths, SME policies need to address the small-firm clusters to meet the challenges posed by globalizing economies. Parallel to global developments and policies, in 2010 Turkey introduced UR-GE (Supporting the Development of International Competitiveness) (for real sector) and HISER (for service sector) program which offers support aiming to help the firms' internationalization through clustering. This paper presents the analysis of the communication technology firms forming the cluster.

**Key words:** Internationalization, exports, clustering, international marketing

### 1. GİRİŞ

Uluslararasılaşma kapsamında firmaların dış pazarlara açılması, iş ilişkileri kurulması ve bu pazarlarda ekonomik faaliyetlerde bulunulması yer almaktadır. Firmalar yurt dışı pazarlara girerken farklı seçimler yapmaktadır. Çeşitli araştırmalar, firmaların uluslararasılaşması için birkaç adım önermektedir. Uluslararasılaşma süreci, küresel ölçekte şirketlerin çoğunluğunu oluşturan ve büyük firmaları üretim kapasiteleri, istihdam, girişimcilik vb. ile desteklemekle birlikte ekonomilerde hayati bir yere sahip olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) için oldukça kritiktir. Hükümetler, KOBİ'lerin bireysel ve / veya gruplar halinde ihracat faaliyetleri ve uluslararasılaşma süreçlerini işbirlikleri ile desteklemektedir. Michael Porter'ın olarak kümeleme tanımı, hükümetler ve kurumlar kümeleme yoluyla firmalarının rekabet gücünü artırmak için politikalar ve yeni düzenlemeler uyarlanmıştır. Bir sektördeki şirketler bir kümeye dâhil olup birbirine rakip olsalar da birlikte hareket ederek ve birbirleriyle yardımlaşarak, birbirlerine destek olarak aralarında bir ağ oluşturarak kümenin dışında kalanlara karşı bilgi ve uluslararası rekabet gücü yakalamaya çalışmaktadırlar. Kümelemenin ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasına

yönelik olarak Türkiye’de 2010 yılından bu yana reel sektörde faaliyet gösteren şirketlere UR-GE, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlere HİSER kapsamında destek vermektedir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Uluslararasılaşma Süreci

Uluslararasılaşma kavramı, şirketlerin iş/ticari faaliyetlerini ülkelerinin dışına yaymasıyla ilgilidir. Şirketler uluslararası pazarlarda ihracattan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına uzanan bir farklı seçeneklerden birini tercih ederek faaliyet göstermeye başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Uluslararasılaşma süreci farklı şekillerde tanımlansa da (Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey ve Tesar, 1977; Çavuşgil, 1980; Reid, 1981; Pan ve Tse, 2000) uluslararasılaşma adımları temelde firmaların düzenli ihracat faaliyetlerinin olmadığı aşamadan başlar. Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul’un (1975) temel varsayımları, firmanın ilk olarak iç pazarlarda geliştiğini ve uluslararasılaşmanın bir dizi artan kararın sonucu olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, uluslararasılaşmanın önündeki en önemli engeller; bilgi ve kaynak eksikliği, yabancı ülkeler hakkında bilgi eksikliği ve belirsizlikten kaçınma eğilimi olduğu varsayılmaktadır.

### 2.2. KOBİ’ler ve İhracat Destekleri

İncelendiğinde, “mikro” işletmeler, “küçük” işletmeler ve “orta” işletmelerin genel kabul görmüş bir tanımının olmadığı görülmektedir. Hükümetler ve kuruluşlar tarafından kullanılan çeşitli tanımlar, genellikle çalışan sayısına ve / veya yıllık ciroya bağlı olarak sınırları tanımlar. Bununla birlikte, ülkelerin çoğu mikro işletme olarak 1-10 çalışanı olan işletmeleri, küçük işletme olarak 10 ile 50 arasında bir sayıda çalışanı olanları, orta ölçekli işletmeler olarak da 50 ile 250 arası çalışanların oranında bir sayıya sahip olan işletmeleri tanımlamaktadır (WTO, 2016: 15).

Türkiye’de KOBİ tanımı konusunda farklı kurumların yaşadığı zorluklar neticesinde farklı tanımlamalar AB tanımına uyumlu hale getirilmiştir. KOBİ’lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılmasına ilişkin Yönetmelik, Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. 19/10/2005 tarih ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla 2006 yılında yürürlüğe giren ve son olarak 30/04/2018 tarih ve 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla da güncellenen yönetmeliğe göre KOBİ’ler, yılda 250’den az işçi çalıştıran ve yıllık net satış geliri veya mali bilançosu 125 milyon TL’yi geçmeyen ekonomik birimler veya işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu değişikliğe göre; a) Mikro işletme: Yılda 10’den az işçi çalıştıran ve yıllık net satış geliri veya mali bakiyesi 3 milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmeler, b) Küçük işletme: Yıllık 50’den az işçi çalıştıran ve net yıllık satışları c) Orta ölçekli kuruluş: Yılda 250’den az işçi çalıştıran ve yıllık net satış geliri veya herhangi bir mali bakiyesi 125 milyon Türk Lirasını aşmayanlardır.

KOBİ’ler 2019 yılında toplam girişim sayısının %99,8’ini oluşturmuştur. Bunun yanında istihdamın %72,4’ünü, cironun %50,4’ünü, üretim değerinin %44,1’ini oluşturmuştur. Ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına göre 2019 yılında KOBİ’lerin; %36,3’ü toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet gösterirken, %14,4’ü ulaştırma ve depolama sektöründe, %12,4’ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermiştir. İmalat sanayindeki KOBİ’ler teknoloji düzeylerine göre sınıflandırıldığında, %56,9’u düşük teknoloji ile çalışırken, büyük ölçekli girişimlerde bu oran %49 olmuştur. Mikro ölçekli girişimlerin %57,6’sı düşük teknoloji, %32,4’ü orta-düşük teknoloji, %9,5’i orta-yüksek teknoloji ve %0,5’i yüksek teknoloji ile faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir. 2019 yılına ilişkin toplam ihracatın %36,6’sı, ithalatın ise %21,5’i KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı toplam ihracatta; mikro ölçekli girişimlerin payı %3,8 iken, küçük ölçekli girişimlerin payı %14,1, orta ölçekli girişimlerin payı ise %18,7 oldu. Büyük ölçekli girişimlerin payı ise %63,4 olarak gerçekleşmiştir. KOBİ’lerin ihracatının %58,4’ü ticaret sektöründe, %37,5’i ise sanayi sektöründe faaliyet gösteren girişimler tarafından yapılmıştır. KOBİ’ler tarafından 2019 yılında yapılan ihracatın %46,1’ini Avrupa ülkelerine, %36,5’si Asya ülkelerine gerçekleştirilmiştir. KOBİ’lerin ihracatının %91,4’ünü imalat sanayi ürünleri oluşturmuştur. KOBİ’lerin 2019 yılı ihracatında giyim eşyası sektörünün payı %14,4, tekstil ürünlerinin payı %10,2 ve başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipmanların payı %10,1 oldu. KOBİ’lerin 2019 yılı ithalatında ise öne çıkan ürünler, %20,1 ile ana metaller, %16,8 ile kimyasallar ve kimyasal ürünler, %10,8 ile başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipmanlar ve %6,5 ile tarım ve avcılık ürünleri ve ilgili hizmetler olmuştur (TÜİK, 2020: 1).

İhracat, ülke ekonomilerinin gelişmesi ve firmaların kalkınmasında büyük öneme sahiptir. İhracat, dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve dünyadaki farklı ticareti geliştirme programları, büyük ve küçük ekonomiler ve hatta KOBİ’ler tarafından desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir. İhracat,

rekabetçi ve özgün ürünlerle satışların ve kârların artmasına, iç pazara olan bağımlılığın azalmasına ve dünya pazarlarından pay almasına, dış pazarlarda vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmasına, pazar dalgalanmalarını dengede tutmasına, ürünleriyle rekabet etmesine yardımcı olur. (Işık ve Delice, 2007: 77, Ahmed vd., 2006: 664, Pope, 2002: 21, Wolff ve Pett, 2000: 43-44, Bijmolt ve Zwart, 1994 : 80, Çavuşgil, 1981: 119).

İhracat açısından, KOBİ'ler çeşitli faktörlerden dolayı daha fazla istekli olabilmekle birlikte kısıtlı kaynaklar nedeniyle ihracat pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiremeyebilmektedirler. Finansal faaliyetlerin yük olarak görülmesi, dış fiyatlandırmadaki yanlışlık, rakipleri yeterince tanımama, yanlış pazarlama stratejileri, ihracat konusunda bilgi ve personel eksikliği, ihracata yönelik üretim için kapasite sıkıntısı, dış pazarlara zor kabul edilen psikolojik engeller ve riskli ve ihracata uygun olmayan ürünlerdir (Akgemici, 2001: 30-31, Gripsrud, 1990: 480).

Gelişmekte olan ve gelişmekte olan ülkelerde ihracatın desteklenmesi özel bir önem taşımaktadır. Dünya ticaretinden pay almak isteyen ülkelerin, ekonomilerinin küresel rekabet gücü kazanmaları veya mevcut güçlerini sürdürmeleri için teşviklerini yoğun bir şekilde uygulamaya devam ettikleri görülmektedir (Atayeter ve Erol, 2011: 2).

Serbestleşme sürecinin 1980'lerden itibaren uygulanması nedeniyle, Türkiye ekonomisi önemli bir büyüme dönemi yaşamıştır. Türkiye, bu sürecin en önemli kilometre taşlarından biri olarak 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) üye olmuştur. Bu hamlenin ardından Avrupa Birliği ile anlaşarak 1 Ocak'ta Gümrük Birliği'ne katılmasını sağlamıştır. 1996. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, hem ihracat hem de ithalat açısından dış ticaret hızla büyümüştür (<http://www.invest.gov.tr/enUS/investmentguide/investorguide/Pages/InternationalTrade.aspx>).

Tablo 1: Türkiye'nin Yıllık İhracat ve İthalatı (Milyon ABD Doları)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>İhracat</b>	151802	157 610	143 838	142 529	156 992	167 920	180 883	169 482
<b>İthalat</b>	251 661	242 177	207 234	198 618	233 799	223 047	210 345	219 397

Kaynak: <http://www.turkstat.gov.tr> (30.01.2021)

Türkiye'de ihracat destek sistemi olarak ihracata hazırlık, pazarlama ve markalaşmayı içeren üç olgunluk seviyesi vardır (Ticaret Bakanlığı, 2019: 9-10).

A - İhracat Hazırlık Aşaması: Bu aşamada, ihracatı ticari faaliyetlerinin bir parçası haline getirmek için ihracata yeni başlayan veya düzenli ihracatı olmayan KOBİ'lerin ihracata aşına olmalarını sağlayacak mekanizmalar bulunmaktadır. Hazırlık aşamasında sağlanan devlet yardımı uygulamaları UR-GE (Uluslararası Rekabet Gücünün Geliştirilmesini Desteklenmesi) Desteği ve Pazara Girişin Desteklenmesi'dir.

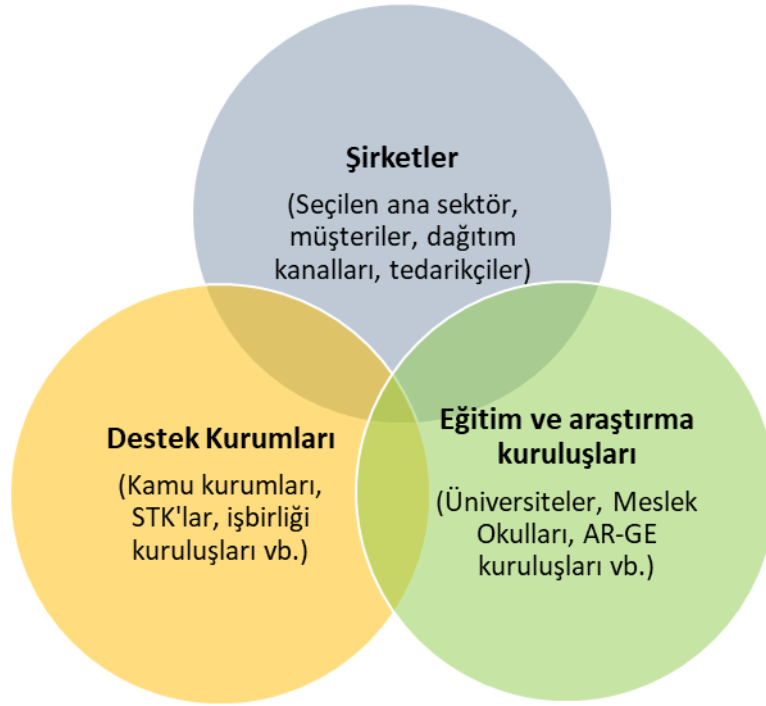
B - Pazarlama Aşaması: Bu aşamada ihracat yapmayı öğrenen ve dış pazarlara ilk adımlarını atan firmalara, ihracatlarını devam eden faaliyetlerinin bir parçası haline getirmeleri için yeni pazarlar bulma veya mevcut pazarlarda kalıcı olma konusunda destek sağlanacaktır. Pazarlama aşamasında sağlanan destekler; Pazar Araştırması, Rapor ve Yurtdışı Firma Satın Alma, Sektörel Ticaret ve Sektörel Satın Alma Delegasyonları, E-Ticaret Sitelerine Üyelik Desteği, Uluslararası Birim, Marka Tescil ve Promosyon Desteği, Türkiye Dış Ticaret Merkezleri Desteği, Yurtdışı Fuar Desteği'dir.

C - Markalaşma Aşaması: Bu aşamada, dış pazarlarda dağıtım kanalları oluşturan ve Marka-Turquality Destekten oluşan özgün tasarımları ile pazarın dinamiklerine uygun markalı ürün sağlama yeterliliğine ulaşan firmalar için Tasarım Desteği gibi destek mekanizmaları bulunmaktadır.

### 2.3. Kümeleme Yoluyla İhracat Desteği

Michael Porter, rekabet avantajı sağlamada önemli bir yere sahip olan kümelenme kavramını sistematik olarak sunan ilk kişidir. 1990 yılında yayınlanan "Ulusların Rekabet Avantajları" adlı kitabında Porter, küme kavramını birbiriyle ilişkili endüstrileri çeşitli şekillerde belirtmek için kullanarak ülkelerin rekabet avantajı elde etmeleri için yeni bir yaklaşımın gerekli olduğunu belirtmiştir (Porter, 1990: 176). Porter'a (1990) göre, bir ülkenin başarılı endüstrileri genellikle dikey (alıcı / tedarikçi) veya yatay (ortak müşteriler, teknoloji, kanallar vb.) ilişkilerle birbirine bağlıdır. Küme olarak adlandırılabilen gruplar da genellikle belirli bir coğrafi bölgede toplanır. Porter'ın (1998) tanımına göre küme, coğrafi olarak birbirine yakın, belirli bir alanda / sektörde birbirine bağlı ve ortak özelliklerini tamamlayan bir şirketler ve ilgili kuruluşlar grubudur. Biraz daha detaylı olarak belirtilecek olunursa kümelenme üç ana unsurdan/gruptan oluşur. Şekil 1'de görülebileceği gibi ilk grupta seçilen ana sektördeki şirketler, müşteriler, dağıtım kanalları ve tedarikçiler bulunmaktadır. İkinci grupta kamu kurumları, işbirliği kuruluşları (meslek odaları vb.) ve STK'ların (sivil

toplum kuruluşları) oluşturduğu destekleyici kurumlar, üçüncü grupta ise eğitim ve araştırma kurumları/kuruluşları (üniversiteler, meslek okulları, AR-GE kuruluşları vb.) bulunmaktadır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2013: 5).



Şekil 1: Kümenin Temel Unsurları

Avrupa Birliği, özellikle 2000 yılında oluşturulan Lizbon Stratejisi'nin ardından, ekonomik kalkınmada kümelenmenin önemini giderek daha fazla vurgulamış ve çalışmalarını yoğunlaştırmıştır (Obadiç, 2013: 24-25).

Kümelere temel olarak altı adımda ortaya çıkar ve büyür (Avrupa Komisyonu, 2002: 14-16): Birincisi, bir kümenin doğuşu, hammadde ve hizmetlerin mevcudiyeti, Ar-Ge kuruluşlarında üretilen özel bilgiler veya geleneksel teknik bilgi, belirli bir coğrafi olarak yoğunlaşmış olması. İkincisi, bir grup firmanın kurulmasından sonra, kümülatif bir süreç yaratan, gittikçe daha fazla dış ekonomi yaratmış olması. Üçüncü adım, büyüyen kümelenmede birkaç firmaya hizmet eden bilgi kuruluşlarını, özel eğitim kurumlarını ve iş birlikleri / odaları vb. içerir. Dördüncüsü, dış ekonomilerin gelişimi ve yeni yerel organizasyonların ortaya çıkışı, bir kümenin görünürlüğünü, prestijini ve çekiciliğini artırır. Bu, daha fazla firmaya ve nitelikli çalışanlara yol açabilir. Beşinci adım, örneğin, bilgi dolaşımını destekleyen, yani gayri resmi işbirliği ve ekonomik faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olan, piyasa dışı ilişkisel varlıkların yaratılmasıyla ilgilidir. Son olarak, bir küme başarısını yıllarca yenileyebilirse, yeni bir kümelenmenin parçası olabilir veya bir gerileme dönemine girebilir.

Kümelenme çalışmalarında bölgesel uzmanlaşma ve kümelenmeyi destekleyecek araçlar aktörleri birbirine bağlama, kolektif hizmetler ve iş bağlantıları ile ortak AR-GE çalışmaları ve ticarileştirme gibi üç başlık altında incelenmektedir. Tablo 2'de küme araçları ve hedefleri gösterilmektedir (OECD, 2007: 92).

Amaç	Araç
<b>Aktörleri Birbirine Bağlama</b>	
<i>Kümelere belirleme/tanımlama</i>	-Küme haritalandırma çalışmaları (kalitatif ve kantitatif) -Birlikte çalışabilecek şirketlerin tespiti için araçları kullanmak (Örn. ortak etkinlik düzenleyen şirketler)
<i>Ağlara/kümelere destek</i>	-Farkındalık yaratan etkinliklerin düzenlenmesi (konferans ve küme eğitimi). -Şirketler arası ağlar kuran kuruluşlara finansal teşvikler verme -Şirketler arasında ağlar oluşturmak için sponsorluk yapma -Performans değerlendirmesi yapma -Küme ilişkilerini haritalandırma
<b>Kolektif hizmetler ve iş bağlantıları</b>	
<i>Tedarikçilerin (özellikle KOBİ'lerin) kapasite ölçek ve yetkinliklerini geliştirme</i>	-KOBİ'ler için iş geliştirme desteği -Alıcılar ve tedarikçiler arasında aracılık hizmeti ve platformlarının oluşturulması -Pazar hakkında genel istihbarat toplama

	-Alımların koordinasyonu -Teknik standartları belirleme
<i>Dış bağlantıların artırılması (doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve ihracat).</i>	-Kümelerin ve bölgelerin markalaştırılması ve pazarlanması -Kümeye katılan yatırımcılara destek -Uluslararası çalışmalar için pazar bilgisi temini -Çalışma/işbirliği ortağı arayışları -Tedarik zinciri için bağlantı desteği -İhracat ağları
<i>Stratejik endüstrilerde nitelikli işgücü</i>	-İş/emek piyasasına dair bilgi toplama ve yayma -Uzmanlaşan mesleki eğitim ve üniversite eğitimi -Şirketler ve eğitim kurumları arasında ortaklık/işbirliği kurulmasına destek verme -Potansiyel olarak başarılı olabilecek öğrencileri bölgeye çekmek için eğitim fırsatları sunma
<b>Ortak AR-GE ve ticarileştirme çalışmaları</b>	
<i>Araştırmalarla şirketler arasındaki ilişkilerin/bağlantıların geliştirilmesi</i>	-Üniversite, araştırma kuruluşları ve şirketler arasındaki ortak projeleri destekleme -Etkileşimin artırılması için farklı aktörlerin aynı yere (Örnek: teknoparklar, kuluçka merkezleri) yerleştirilmesi -Üniversite destek programları -Teknik gözlemlerin yapılması
<i>Araştırmaların ticarileştirilmesi</i>	-İlgili fikri ve sınai haklara dair uygun yasaların yerleştirilmesi/düzenlenmesi -Ticarileştirme konusunda kamunun sağladığı teşviklerin oluşturabileceği olası engelleri kaldırma -Destek hizmetleri için teknoloji transferi
<i>Bir şirketin parçasından oluşturulan yeni bir şirketin (bir ana şirketten oluşturulmuş yeni bir şirket) finansmana erişimi</i>	-Rutin olmayan farklı mali işlemler için danışmanlık hizmetleri sunma -Risk sermayesi ve kamu garantisi programları -Destek hizmetleri için teknoloji transferi

Kümelenmeler, KOBİ'lerin yenilikçiliğini, üretkenliğini, büyümesini ve gelişmesini, uluslararasılaşmasını ve ihracatını artırmasını etkileyen önemli bir faktördür. İç pazarda ve kümelenmede başarılı olan firmalar, uluslararası pazarlar için ihtiyaç duydukları becerileri kazanırlar. Kümelenmeler uluslararasılaşma için yol gösterici güçler görevi görürken, firmalar rekabet güçlerini ve teknik bilgilerini artırırlar. Ek olarak, güçlü kümelerdeki firmaların uluslararasılaşması daha kolaydır (Brown ve Bell, 2001: 10–26, Aničić vd., 2016: 520)

Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından 2008 yılında yayınlanan "Beyaz Kitap", küme ile ilgili AB katılı süreci ile gelen en önemli adımlardan biri olmuştur. Beyaz Kitap, Türkiye kümelenme politikası için mantıksal bir çerçeve belgesi sunmaktadır. Beyaz Kitap, Türk Hükümeti kurumları tarafından üstlenilecek ulusal kümelenme politikası için karar verme sürecinin temelini oluşturacak teknik bir belgedir. Türkiye ekonomisinin kümelenmeden sağlayabileceği temel konuları ve faydaları vurgulamaktadır (DTM, 2008: 14-15).

T.C. Ticaret Bakanlığı 2010-8 sayılı "Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Karar" kapsamında, Türkiye'nin döviz kazandırıcı hizmet sektörlerinin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi, hizmet gelirlerinin artırılması, dış pazarlara açılması ve markalaşması amacıyla, Türkiye'de yerleşik şirket ve kuruluşların gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin giderler desteklenmektedir. Bu kapsamda önce reel sektöre yönelik UR-GE (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği) programı başlatılmıştır. Ancak bir süre sonra UR-GE'nin hizmetler sektörünü kapsayamadığı için belirli bir eksiklik hissedilmiştir. Mallar ve hizmetler (reel sektör ve hizmetler sektörü) arasındaki önemli farklılıklar vardır. Mallar somut öğelerdir, yani görülebilir veya dokunulabilir oysa hizmetler soyut öğelerdir. Alıcı, belirli bir bedel ödeyerek malı satın aldığı zaman malların mülkiyeti satıcıdan alıcıya geçer. Oysa, hizmetlerin sahipliği devredilemez. Hizmetlerin değerlendirilmesi zordur, çünkü her hizmet sağlayıcının hizmetleri yerine getirme konusunda farklı bir yaklaşımı vardır, bu nedenle mallara kıyasla hangi hizmetlerin diğerlerinden daha iyi olduğuna karar vermek zordur. Mallar satıcıya iade edilebilir veya değiştirilebilir, ancak sağlandıktan sonra hizmetleri iade etmek veya değiştirmek mümkün değildir. Mallar satıcıdan ayırt edilebilir. Öte yandan, hizmetler ve hizmet sağlayıcı birbirinden ayrılmaz. Belirli bir ürün fiziksel özellikler ve spesifikasyonlar açısından aynı kalacaktır, ancak hizmetler hemen hiçbir zaman aynı kalmaz. Mallar ileride kullanılmak üzere depolanabilir, ancak hizmetler zamana bağlıdır, yani verilen süre içinde kullanılmazsa depolanamaz. Mallar önce üretilir, sonra malların ticareti yapılır ve en sonunda tüketilir, ancak hizmetler hemen her zaman aynı anda üretilir ve tüketilir (Wirtz et al., 2018: 29). Hizmetler sektörünün farklı olması nedeniyle hizmet sektörüne yönelik HİSER (Hizmet Sektöründe Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi) Programı başlatılmıştır. Her iki programın amacı da ilgili sektörde çalışan tarafların bir araya gelerek oluşturacağı ve dünya ile rekabetin sektörel ya da bölgesel olarak kolaylaşmasını sağlayacak projelerle fiili



destek sunulmasıdır. Ticaret Bakanlığı tarafından, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (UR-GE) Desteği” ile 2020 yılı sonunda 199 adet proje aktif olarak destek kapsamında iken, söz konusu desteklerden toplamda 11.239 firma faydalanmıştır. HİSER kapsamına 2020 yılında 10 yeni proje alınmış, böylece toplam proje sayısı 29’a ulaşmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2021: 41-59). Bir sektörel işbirliği kuruluşu tarafından (Türkiye İhracatçılar Meclisi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, İhracatçı Birlikleri, İl Ticaret ve Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, Sektörel Hizmet Dernekleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, İmalatçı Dernek, Birlik ve Kooperatifler önderliğinde o sektörden en az 10 firmanın bir araya gelerek bir proje ile müracaat etmesi ile ve bunu Ticaret Bakanlığı’nın kabul etmesi ile proje uygulanır. HİSER Projesinin amacı firmaların, işbirliği kuruluşu önderliğinde ihracata yönelik ortak eylem ve faaliyetlerinin desteklenmesidir. Bu kapsamda, ortak ihtiyaç analizi, eğitim ve danışmanlıklar ile ortak öğrenme ve tanıtım, markalaşma, ticaret ve alım heyeti programları ile ortak tanıtım faaliyetleri HİSER Projesi kapsamında Ticaret Bakanlığı tarafından desteklenmektedir. HİSER Projesi, aynı ya da benzer iş kolunda faaliyet gösteren, coğrafi olarak birbirine yakın, birbirleriyle işbirliği ve rekabet halinde olan hizmet ya da üretici firmaların, yan sanayi firmalarının, hizmet tedarikçilerinin ve üniversite, kalkınma ajansı, ticaret odaları ve sektörel dernekler gibi kurumların bir araya geldiği bir çalışma modelidir. HİSER’in çıkış nedenlerinin başında ihracat yapmak isteyen hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ihracat faaliyetlerine nasıl başlayabileceklerini, ihracat faaliyetlerini nasıl yürütebileceklerini tam olarak bilememeleri, olası fırsatları yeterince değerlendirememeleri, mevcut ve potansiyel rakiplerini yeterince tanımamaları, kendilerine örnek olabilecek başarılı iş modellerini ve uygulamalarını yeterince bilmiyor olmaları gelmektedir.

#### 2.4. Haberleşme Teknolojileri Sektörü

Haberleşme teknolojileri sektörü, bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün içerisinde yer alan alt bir kategori olmakla beraber bilgi teknolojileri sektöründe donanım, yazılım ve hizmet kategorileri yer almakta iken iletişim teknolojileri sektöründe **donanım** ve **elektronik – haberleşme** kategorileri yer almaktadır. “Zihni şekillendirme işi” ve “bilginin iletilmesi işi” olarak tanımlanan iki eylemin bileşimi olan enformasyon sözcüğünün modern kullanımı ile iletişim kelimesi Fransız dilinde 14. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. 1980’lerde yapılan yönetsel telekomünikasyon çalışmalarının ve Dünya Bankası, IMF gibi uluslararası kurumların etkisi ile bu yıllarda pek çok hükümet açısından telekomünikasyon altyapısı ekonomik gelişmenin önemli bir bileşeni haline gelmiştir. 20. yüzyılın başında iki araştırmacı, Nicola Tesla ve Guglielmo Marconi ilk radyo iletimini keşfetmiştir. 20. yüzyılda telekomünikasyon teknolojisi bir çok alanda hızlı bir şekilde gelişmeye başladı (Başaran, 2016). 21. yüzyılın son on yılında bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan yeni gelişmeler ve ortaya çıkan internet, sayısal televizyon, cep telefonları gibi yeni iletişim teknolojileri uygulamaları “devrim” niteliğinde gelişmeler olup, toplumların, ekonomik ve kültürel açıdan yeniden biçimlenmesine yol açmıştır.

Gelişen teknoloji ile insanların birbirleriyle iletişim kurmaları kolaylaştı ve artık geniş kitlelere bilgi yaymaları için birçok seçenekleri olmuştur. Kablosuz teknolojilerin kapsamı ve küreselleşmesini hesaba kattığımızda, mobil telefonlar uzun kablosuz teknoloji listesinin en önemli öğelerinden biri olmuştur. Artık yeni teknolojiler ile daha hızlı iletişim kurabilmekte olup, dünya ile bağlantıda olabilmektedir. Özellikle Covid-19 salgını sonrasında son kullanıcıların teknoloji farkındalıkları genişledikçe mobil teknolojilerdeki beklentileri sürekli ve hızlı bir şekilde bağlanabilir olmak olmuştur. Ses kalitesi, bant genişliği ve kapsama alanı gibi kalite para-metrelerine olan talep arttı. Bu bağlamda 5G teknolojilerinin gelişmesinin de önemi artmıştır.

5G, kullanım senaryolarının teknolojik gelişmeleri tetiklediği ilk nesil kablosuz ağlardır. Yeni denemeler ve ortaklıklar ile kullanım senaryolarını ve iş modellerini yönlendirmektedir. 5G teknolojisinin ortaya çıkışı, haberleşme sektörü ile ilgili olan ve dikey sektörler olarak adlandırılan alanlarda ve endüstrilerde yeniliği tetikleyerek sürdürülebilir toplumsal değişimi harekete geçirmiştir. Bu kapsamda 5G; otomotiv, enerji, gıda ve tarım, şehir yönetimi, devlet, sağlık, üretim, ulaşım gibi daha birçok dikey sektörü değiştirecek teknik ve işletme yeniliği sağlayan bir ekosistem oluşturacaktır (BTK, 2018).

Covid-19 sürecinde birçok şirketin uzaktan çalışmaya geçmesi ve eğitimin sanal ortamda devam etmesi nedeniyle haberleşme teknolojilerine olan talep ile artmıştır. Grand view research şirketinin yapmış olduğu araştırmalara göre haberleşme teknolojileri pazar büyüklüğü 2020 yılında 1.657,7 milyar ABD doları olurken, 2021 yılında 1.707,96 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (<https://www.grandviewresearch.com/>).

Wearesocial ve Hootsuite'in birlikte yayımladığı 2020 Çeyrek Dünya İnternet, Sosyal Medya ve Mobil Kullanım İstatistikleri raporu verilerine göre toplam 7,7 milyar dünya nüfusunun 5,16 milyarı mobil telefon kullanıyor ve 4,57 milyarı aktif internet kullanıcısı olmakla beraber sosyal medya kullananları sayısı 3,81 milyardır (www.wearesocial.com).

Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektör Raporu 2020 verilerine göre sektörün Türkiye'de Haberleşme Teknolojileri sektörünün büyüklüğü 66,6 milyar TL'dir. 2018 yılına kıyasla %13'lük bir oranla büyüme gerçekleştirmiştir (<http://www.tubisad.org.tr/tr/guncel/detay/Turkiye-bilgi-ve-iletisim-teknolojileri-sektorunun-buyuklugu-150-milyar-lirayi-asti/58/2671/0>).

Wearesocial 2020 araştırma raporuna göre Türkiye'nin genel internet kullanıcı sayısı 62 milyon, sosyal medya kullanıcısı 54 milyon ve mobil telefon kullanıcısı 77 milyondur. İnternet kullanıcıları günde ortalama olarak 7,5 saat İnternet'te vakit geçirmektedir ve kullanıcıların sayısı 2019 yılına göre %4 artış göstermiştir (www.wearesocial.com).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Haberleşme Teknolojileri sektöründe yer alan 26 firmanın proje kapsamında pazar paylarını ve bilinirliğini artırmak, ihracat yapma kabiliyetlerini geliştirmek için gerekli olan ihtiyaçlarını tespit etmektir.

#### 3.2. Araştırmanın Metodu ve Aşamaları

Belirlenen genel metodoloji doğrultusunda çalışma 4 temel aşamada gerçekleştirilmiştir. Teşhis aşaması kapsamında; firmaların ve destekleyici paydaşların algıları, problemleri mevcut durumlarını ve geleceği planlamaları araştırılmıştır. Tanı aşaması kapsamında, araştırmalar ve görüşmeler analiz edilmiş ve tanılar saptanmıştır.

Çalışmanın teşhis aşamalarında birincil veri anket çalışması başlığı altında uyumlandırılmış anket, katılımcı firmalar ve paydaşlar ile paylaşılmış ve ön bilgi çalışması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar ile katılımcı firmalar ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Firmaların iş tanımı ve strateji geliştirme, pazarlama ve satış süreçleri yönetimi, proje yönetimi, operasyonel süreçler yönetimi, yenilikçilik ve teknoloji yönetimi fonksiyonları kümelenme yaklaşımı kapsamında değerlendirilmiştir. Proje kapsamında yer alan her bir firmanın gelişim alanlarının tespit edilmesi sonucunda proje kapsamında uygulanabilecek eğitim ve danışmanlık programları detaylı olarak belirlenmiştir. Kümelenme yaklaşımı doğrultusunda ortak vizyon, strateji ve yol haritası oluşturulmuştur.

#### 3.3. Bulgular

##### 3.3.1. Demografi

Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde görüşme gerçekleştirilen firmaların %11'lik bölümünün cirolarının 1 milyon TL'den az olduğu görülmekte olup, bu oranı %33 ile 1 milyon TL – 8 milyon TL izlemektedir. Firmaların %28'inin cirosu 8 milyon TL – 40 milyon TL arasında ve 40 milyon TL'den fazla olarak gerçekleştiği saptanmıştır.

##### 3.3.2. Satışlar

Firmaların satışlarının dağılımı incelendiğinde %11'inin bölgesel satışlar (İstanbul ve Ankara çevresine) gerçekleştirdiği, %75'inin ise ulusal satışlar yaptığı anlaşılmaktadır. Satışların %14'lik bölümünün ise ihracat olarak gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

##### 3.3.3. İnsan Kaynakları

Firmaların sahip oldukları insan kaynaklarının analizi sayısal ve yetkinlik bazında gerçekleştirildiğinde; firmaların %11'inin çalışan sayısının 10 çalışandan az olduğu, %44'lük bölümünün ise 10-50 arası çalışan olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların %22'lik bölümünde 50-250 arası çalışan bulunmakta bununla birlikte %22'lik bölümünde 250'den fazla sayıda çalışan istihdam edilmektedir. Firmaların insan kaynaklarının dağılımı uzmanlık alanlarına göre incelendiğinde çalışanların %46'lık bölümünün mühendis kadrolardan oluştuğu, %10'luk bölümünün idari personel ve yönetici kadrolardan oluştuğu %36'lık bölümünün ise mavi yakalı personelden oluştuğu anlaşılmaktadır. Firmaların insan kaynakları eğitim durumu incelendiğinde çalışanların %65'inin lisans mezunu ve %5'inin yüksek lisans /doktora seviyesinde eğitim durumuna sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların %18'i lise mezunu olmakla birlikte, %10'u meslek lisesi mezunudur.

Firmalar bünyesinde çalışan personelin %48'i herhangi bir yabancı dil bilmemekle birlikte, geri kalan %52'lik bölümünde yabancı dil bilgisi bulunmaktadır.

### 3.3.4. Pazarlama Yönetimi Yetkinlikleri

Firmaların pazarlama sürecine verdikleri önem ve bu alana yönelik çalışmaları incelendiğinde firmaların %23'lük bölümünün pazarlama sürecini önemli olarak değerlendirdikleri ve bu alana yönelik bir çalışma yaptıklarını veya yapmak istedikleri anlaşılmaktadır. Firmaların %38'lük bölümü ise pazarlama süreçlerine ilişkin bu çalışmaları az seviyede önemli olarak görmektedir.

Firmaların pazarlama hedefleri analiz edildiğinde firmaların %4'lük bölümü kendini bu alanda çok başarılı görmekle birlikte, başarılı olarak gören firma oranı %23 seviyesindedir. Firmaların yarısından fazlası ise bu alanda kendini düşük seviyede başarılı olarak gördüğü tespit edilmiştir.

Pazarlama hedeflerinin tanımlanması ve bu alana yönelik çalışmalar analiz edildiğinde proje içerisinde yer alan firmaların %73'lük bölümü kendini orta ve altı seviyede başarılı olarak görmektedir. Bu durum firmaların genel olarak hedef ve strateji tanımı ile birlikte analiz edildiğinde firmaların müdahale edilmesi gereken bir alan olarak ön plana çıkmaktadır.

Proje içerisinde yer alan firmaların ürünlerini ve hizmetlerini fiyatlandırmadaki başarı seviyeleri değerlendirildiğinde firmaların sadece %8'lik bölümü bu alanda kendisini çok başarılı ve rekabetçi olarak görmekle birlikte başarılı olarak gören firmaların oranı %46 olarak tespit edilmiştir.

Firmaların müşteriye ulaşma şekilleri analiz edildiğinde firmaların %21'lik bölümüne müşterilerin kendileri ulaşmakta olup aynı orandaki firmalar müşterilerine bireysel ilişkiler ve birebir müşteri ziyaretleri ile ulaşmaktadır.

Proje içerisinde yer alan firmaların müşteriye ulaşma yetenekleri genel olarak analiz edildiğinde ise, müşterilerinin %56'lık bölümü ya kendi gelmekte ya da bireysel ilişkiler ile firmalara ulaşmaktadır. Bu durum müşterilerin büyük bölümünün İstanbul ve Ankara ve yakınında olmasından kaynaklandığı ve bu alandaki yeteneğin ihracat fırsatları için gelişim alanı olarak tespit edilmesine sebep olmuştur.

Pazar araştırması yapan firmaların %94'lük bölümü yaptıkları pazar araştırmasını yeterli olarak görmemektedir. Bu durum firmaların hedef Pazar araştırması noktasında gelişim alanı olduğunu göstermektedir.

Firmaların hedef pazarlarında yer alan potansiyel müşterileri hakkındaki bilgi seviyeleri analiz edildiğinde firmaların hiçbirinin bu alandaki bilgi seviyesi çok iyi seviyede değildir. Firmaların %65'lik bölümü orta, %15'lik bölümü az seviyede bilgiye sahiptir.

Firmaların hedef pazarlarında tanınırlık seviyeleri detaylı olarak incelendiğinde bu yeteneğin çok iyi olduğu hiçbir firma bulunmamaktadır. Bu yeteneğin iyi olarak değerlendirildiği firmaların oranı %9, orta seviyede değerlendirildiği firma oranı %41, az olarak değerlendirildiği firma oranı %20 ve çok az olarak değerlendirildiği firma oranı ise %30 olarak tespit edilmiştir.

Firmaların mevcut müşterileri ile iletişim yetenekleri detaylı olarak analiz edildiğinde %12'lik bölümünün mevcut müşterileri ile iletişim yeteneğinin çok iyi seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte %58'inin ise bu yetenekleri iyi seviyededir. Firmaların %23'lük bölümü bu alanda orta seviyede başarılı iken, %8'lik bölümü az, derecede başarılı olarak gözlemlenmektedir.

Firmaların mevcut müşteriler ile iletişim yetenekleri özet olarak incelendiğinde, firmaların %75'inin bu alanda orta ve altı %25'inin ise iyi ve üstü derecede başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Mevcut müşterilerin büyük bölümünün İstanbul ve Ankara ve çevresinde veya Türkiye'de olmasına karşılık firmaların bu alanda yarısının orta ve altı derecede başarıya sahip olmaları bu alana yönelik müdahale edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Proje içerisinde yer alan firmaların tanıtım materyallerinin yeterliliği noktasındaki yetenekleri incelendiğinde firmaların %4'ünün bu noktada çok iyi seviyede başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte firmaların %35'lik bölümü iyi seviyede, %23'lük bölümü orta, %31'lik bölümü az ve %8'lik bölümü ise çok az seviyede başarılı olarak gözlemlenmiştir.

Firmaların web sitelerinden memnuniyet düzeyleri incelendiğinde çok başarılı olan firmaların %11'lik bölümü web sitelerinden memnuniyetlerini çok iyi, %41'i iyi, %34'ü orta ve %14'ü az seviyede memnun olarak görmektedir.



### 3.3.5. Hedef Pazar Analizi

HİSER projesinde yer alan iştirakçi firmaların Haberleşme Teknolojileri Kümelenmesi organize edeceği yurtdışı pazarlama ve alım heyeti faaliyetlerine temel teşkil etmesi amacıyla gerçekleştirilmiş olan hedef pazar analizi bu bölümde yer almaktadır.

Gerçekleştirilen Pazar Analizi çalışması temel olarak 4 aşamada gerçekleştirilmiştir.

Aşama 1: Ağ Tabanlı Hazırlık Endeksi (Network Readiness Index)

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Ağ Tabanlı Hazırlık Endeksi hedef Pazar analizinin ilk aşamasında kullanılmıştır. Ağ Tabanlı Hazırlık Endeksi ile 163 ülke, belirlenen alt endeksler doğrultusunda ağırlıklandırılmış ve 100 puan üzerinden sıralanmıştır.

Aşama 2: Teknoloji ve Ekonomik Göstergeler

Belirlenen ilk 100 ülke içerisinde teknolojik ve ekonomik göstergeler baz alınarak bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Teknoloji ve ekonomik göstergeler analiz başlığı altında aşağıda belirlenen alanlar değerlendirmeye alınmıştır.

- ✓ Dünya Dijital Rekabetçilik Endeksi - International Institute for Management Development (IMD) / World Digital Competitiveness Rankings -2019-: IMD Üniversitesi tarafından her yıl yayımlanan Dijital Rekabetçilik Endeksi'ne ilişkin 2019 verileri değerlendirmeye alınmıştır.
- ✓ BT İthalat Verileri - ICT Import Data: Dünya Bankası tarafından 2017 yılında yayımlanan BT Sektörü ithalat verileri kullanılmıştır.
- ✓ GSMH (GDP): Dünya Bankası tarafından yayımlanan ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıla Endeksi kullanılmıştır.
- ✓ İş Yapma Kolaylığı Endeksi -Doing Business Index: Dünya Bankası tarafından her yıl gerçekleştirilen İş yapma kolaylığı endeksi altında 190 ülke, 12 tema başlık altında incelenmektedir.
- ✓ Türkiye İhracatı: Uluslararası Ticaret Merkezi (TradeMap) tarafından açıklanan dış ticaret verileri kapsamında 2018 yılında Türkiye'nin gerçekleştirdiği ihracat verileri incelenmiştir.
- ✓ Türk Ürünlerinin Pazar Hakimiyeti: Uluslararası Ticaret Merkezi (TradeMap) tarafından açıklanan dış ticaret verileri kapsamında 2018 yılında ülkelerin gerçekleştirdiği ithalatları içerisinde Türk ürünlerinin oranları incelenmiştir.
- ✓ Hedef ve Öncelikli Ülkeler: Ticaret Bakanlığı tarafından 2020-2021 yılları hedef ve öncelikli ülkeler listesi temel alınmıştır.

Aşama 3: Ağırlıklandırılmış Sıralama

Aşama 2 kapsamında analiz edilen veriler ticaret fırsatları kapsamında ağırlıklandırılmış ve analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen ağırlıklandırılma çalışması altında aşağıda yer alan tabloda verilen ağırlıklar baz alınmıştır.

Tablo 1: Ağırlıklandırılmış Sıralama Tablosu

#	Endeks	Ağırlık
1	Ağ Tabanlı Hazırlık Endeksi	5%
2	Dijital Rekabetçilik Endeksi	5%
3	BT İthalatı	20%
4	GSMH	10%
5	İş Yapma Kolaylığı Endeksi	10%
6	Türkiye İhracatı	20%
7	Türk Ürünlerinin Pazar Hakimiyeti	20%
8	Hedef ve Öncelikli Ülkeler	10%

Yukarıda yer alan ağırlıklandırılmış endeks çalışması sonucunda belirlenen 100 ülke içerisinde ilk 50 ülke ve öncelikli 40 ülke değerlendirmeye alınmıştır.

Aşama 4: Firma Öncelikli Hedef Pazarlar Listesi: Firmalar ile gerçekleştirilen yüzyüze görüşmeler esnasında ve daha öncesinde firmalardan alınan Firma Ön Tanı Formları kapsamında firmaların hedef pazarları listelenmiştir. Oluşturulan sonuç tablosu içerisinde firmaların öncelikli hedef pazarları sonuca doğrudan etki etmiş ve hedef pazar listesi oluşturulmuştur.

### 3.3.6. Firmaları için Strateji ve Yol Haritası

Kümenin hedeflerine ulaşabilmesi adına 3 temel strateji belirlenmiştir. Bu 3 temel stratejiden ilki olarak firmaların rekabet güçlerini destekleyecek uluslararasılaşma fırsatları sağlanması olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda firmaların yeni pazarlara girişini kolaylaştıracak işbirliği fırsatlarının sağlanması, kümenin ulusal ve uluslararası tanıtımının sağlanması gibi destekleyici aktivitelerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Bununla birlikte ikinci temel strateji olarak ulusal ve uluslararası sektör paydaşları ile etkin iletişim ve koordinasyonun sağlanması olarak belirlenmiş olup bu kapsamda özellikle küme yönetiminin lobi, tanıtım ve iletişim stratejileri üzerine şekillenen bir yol izlemesi önerilmektedir.

Üçüncü strateji olan firmalar arası işbirliğini oluşturacak altyapının sağlanması kapsamında özellikle küme içerisinde yer alan firmaların arasında çok düşük seviyede olan işbirliğini artıracak aktivitelerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

## 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşme ile birlikte KOBİ'lerin sadece kendi pazarlarındaki mevcut rakiplerle değil uluslararası rakipleriyle de mücadele etmek durumunda kalması ülkeleri yeni politika/strateji arayışlarına yöneltmiştir. Bunun sonucunda kümelenme politikaları/stratejileri ülkeler için önemli bir araç haline gelmiştir. Dünya'da özellikle 1990'lı yıllardan itibaren ardından da Türkiye'de kümelenme konusunda çalışmalar yapılmıştır. Kümelenmeler özellikle işbirliğinin geliştirilmesi, yenilikçiliğin, uluslararası anlamda rekabet gücünün ve dış ticaretinin arttırılması yönünde işletmelere fırsatlar sunmaktadır. Bu çalışmanın önemi başlangıçta reel sektörde uygulanmaya başlayan daha sonra hizmetler sektörünü de içine alan ve Türkiye'de devletin de desteklediği kümelenme çalışmaları çerçevesinde örnek bir kümelenmeyi ele alan çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda firmaların gelişime ihtiyaç duyulan ilk alan iş tanımı ve strateji geliştirme süreci olarak ön plana çıkmaktadır. Bu müdahale alanındaki eksiklik sonucunda firmalar kısa vadeli planlar yapmakta, orta ve uzun vadeli stratejiler geliştirememektedir. Bu durum firmaların geleceği için gerek iç piyasada gerekse ihracata yönelik fırsatlarda büyük risk teşkil etmektedir. Bir diğer başlık olan pazarlama ve satış yönetimi alanı ise firmaların desteklenmesi gereken ikinci alan olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle ihracat noktasında firmalara bilgi akışı ve eğitim, danışmanlık programları ile destek verilmelidir. Proje yönetimi alanında yukarıda da belirtildiği üzere firmaların en güçlü oldukları alan yurtiçi piyasa için müşterilerin istediği kalitede ve kullanıcı dostu ürün, proje ve hizmetler geliştirme olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak bir diğer yandan maliyet analizi noktasında oluşan gelişim ve müdahale alanı firmaların başarı seviyelerini düşürmektedir. Operasyonel yönetim süreçleri de firmaların bir diğer gelişim ve müdahale alanı olarak tespit edilmiştir. Özellikle sözleşmelerin önemi ihracat kapsamında değerlendirildiği takdirde firmalara bu konuda bilgi akışının sağlanması orta vadede oluşacak risklere karşı bir önlem olarak ön plana çıkmaktadır.

## 5. ÖNERİLER

Kümelenme kavramı iş birliği kuruluşları önderliğindeki firmaların rekabet içerisinde işbirliği yapabilmelerine olanak sağlayan temel bir araç olarak benimsenmelidir. Bir diğer yandan kümelenme bir amaç olmaktan ziyade uluslararası rekabet seviyesinin arttırılması adına kullanılacak etkin bir mekanizma olarak benimsenmelidir. Bu çerçevede gerçekleştirilecek aksiyon ve faaliyetler proje yaklaşımı doğrultusunda tasarlanmalıdır.

Firmaların belirlenen gelişim alanları uygulanacak bilgi aktarımı eğitim ve danışmanlıklar ile desteklenmeli ve böylece firmaların teknik kapasiteleri arttırılmalıdır.

Türkiye'de kümelenme yaklaşımı kamu kurumları tarafından etkin bir mekanizma olarak kurgulanmış bütüncül bir proje yaklaşımı doğrultusunda uygulanmaktadır. Firmalar ve üyesi olduğu işbirliği kuruluşları bu etkin mekanizmalardan en üst seviyede faydalanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Aeberhardt, R., Buono, I., Fadinger, H., (2014), "Learning, incomplete contracts and export dynamics: Theory and evidence from French firms", *European Economic Review*, 68, pp. 219-249.
- Akgemci, T., (2001), "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- Aničić J., Zakić N., Vukotić S. ve Subić J. (2016), "Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia", *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, vol. 18:5, pp. 506-524,

- Atayeter, C. ve Erol, A., (2011), “Türkiye’de Uygulanmakta Olan İhracat Teşvikleri”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 1, pp. 1-26.
- Başaran, F., (2015), "Genel bir Değerlendirme ile 5G Teknolojisi Nedir?", *İdarecinin Sesi*, Nisan-Mayıs-Haziran 2015, Sayı: 165, ss:67-70.
- Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977), “The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8: 1, pp. 93-98.
- Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD), Haziran 2020, “ Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektör Raporu”, <http://www.tubisad.org.tr/tr/guncel/detay/Turkiye-bilgi-ve-iletisim-teknolojileri-sektorunun-buyuklugu-150-milyar-lirayi-asti/58/2671/0>
- Bijmolt, T. H. A., Zwart, P. S., (1994), “The Impact of Internal Factors On The Export Success Of Dutch Small And Medium-Sized Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 32: 2, pp. 69-83.
- Brown P. ve Bell J., (2001), ‘Industrial clusters and small firm internationalization’, J. H. Taggart, M. Berry and M. McDermott (Ed.), *Multinationals in a New Era*, New York: Palgrave.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), (2018), “5G ve Dikey Sektörler Raporu”, Ankara, S.18
- Conconi P., Sapir A. ve Zanardi M. (2016), “The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI”. *Journal of International Economics*, vol. 99, pp. 16–30.
- Çavuşgil, S.T. (1980), “On The Internationalization Process of Firms”, *European Research*, vol. 8: 6, pp. 273-281.
- Çavuşgil, S.T. and Nevin, J.R. (1981), “Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation”, *Journal of Marketing Research*, vol.18, pp. 114-19.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, (2008), *Beyaz Kitap, Türkiye için Kümelene Politikasının Geliştirilmesi*, Ankara, Turkey.
- <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/InternationalTrade.aspx> (03.09.2019).
- European Commission 2002, “*Regional Clusters in Europe*”, Brussels.
- Gripsrud, G. (1990), “The determinants of export decision and attitudes to distant markets: Norwegian fishery exports to Japan”, *Journal of International Business Studies*, vol. 21: 3, pp. 469-86.
- Grandviewresearch Company Report, 2020, <https://www.grandviewresearch.com/>
- Işık N., Delice, G. (2007), “Küreselleşme Sürecinde Kobi'lerin İhracat Sorunları Ve E-Ticaret Uygulamaları” *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, p.77.
- KOBİ İşbirliği ve Kümelene Projesi. (2013). Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği İçin KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım. Ekonomi Bakanlığı: Yerel Paydaşlar için Kümelene Kılavuzu.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005, T.C. Resmi Gazete, 25997, 18 Kasım 2005.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2018, T.C. Resmi Gazete, 30458, 24 Haziran 2018.
- Obadiç, A., (2013), "Specificities of EU cluster policies", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 7: 1, pp.23 - 35
- OECD, 2000, “*Policy Brief: Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*”, pp. 1-8.
- OECD (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approches, Reviews of Regional Innovation*, Paris: OECD Publishings.
- Official Gazette, 2010, 2010/8 numbered Communiqué on Supporting the Development of International Competitiveness, No: 27708.
- Pan, Y. ,Tse, K.D. (2000), “The hierarchical model of market entry modes”. *Journal of International Business Studies*, (31), 4: 535-554.
- Pope, R. A., (2002), “Why Small Firms Export: Another Look”, *Journal of Small Business Management*. vol. 40: 1, pp.17-26.

- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Reid, S.D. (1981), “The Decision - Maker And Export Entry And Expansion”, *Journal Of International Business Studies*, vol. 12: 2, pp.101-112.
- Türkiye İstatistik Kurumu 2020, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020 (No: 37548). Ankara, Turkey.
- T.C. Ticaret Bakanlığı, 2019, Ticaret Bakanlığı Devlet Yardımları Rehberi, Ankara, Turkey
- T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021, Ticaret Bakanlığı 2020 Yılı Faaliyet Raporu, (03.05.2021).
- T.C. Ticaret Bakanlığı İhracat Destekleri, <https://www.ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri>.
- TURKSTAT, Turkish Statistical Institute, <http://www.turkstat.gov.tr>
- We are Social, Digital 2020 Global Overview Report, <https://wearesocial.com/digital-2020>, (03.05.2021).
- Wirtz, Jochen, Lovelock, Christopher, (2018)., *Essentials of Services Marketing: Wirtz Essentials of Services Marketing*, 3rd Ed., Pearson, ISBN-13: 9781292089959
- Wolff, J. A., Pett, T. L. (2000), “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, vol.38: 2, pp. 34-47.