

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
KÜMELENMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK
KÜMELENMESİ (OSSA) MODELİ**

**BİRCAN TOLU
167A2008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. FAHRİ ERENEL**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
KÜMELENMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK
KÜMELENMESİ (OSSA) MODELİ**

**BİRCAN TOLU
167A2008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. FAHRİ ERENEL**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
KÜMELENMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK
KÜMELENMESİ (OSSA) MODELİ

BİRCAN TOLU
167A2008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

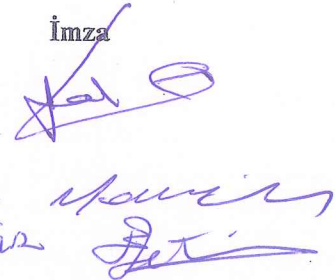
Unvan Ad Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Fahri ERENEL

Jüri Üyeleri :

Doç. Dr. Yavuzın BAL
Dr. Öğr. Üyesi Emin ERTEMSİZ



İSTANBUL
OCAK 2020

ÖZ

STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KÜMELENMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK KÜMELENMESİ (OSSA) MODELİ

Bircan Tolu

Ocak, 2020

Savunma sanayi alanında küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)'ler, savunma sanayiinin gelişmesinde ve inovasyonunda hayati önem taşırlar. Kümelene; KOBİ'lerin, daha fazla kaynağa sahip olan büyük ölçekli şirketler karşısındaki rekabet güçlerini artırmalarına olanak sağlar. Türkiye'de ilk savunma sanayi kümelene olan OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelene (OSSA), gelecek vadede KOBİ'leriyle birlikte, ulusal ve küresel anlamda savunma sanayi kümelene melerinin başarılı bir örneğidir. 2008 yılından beri OSSA, sürekli gelişmeye devam ederek sektörde önemli bir başarı göstermesine rağmen, dünya savunma sanayindeki küresel rekabet gücünü artırabilmesi için daha fazla ar-ge ve inovasyon çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerde ve kümelene melerde stratejik yönetim modelinin uygulanma düzeyini ve stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini ortaya koyabilmektir.

Bu çalışmada, Ostim Savunma ve Havacılık Kümelene mesi OSSA' nın mevcut durumu stratejik yönetim anlayışı açısından değerlendirilerek, OSSA'nın ve Türkiye'deki diğer savunma kümelene melerinin, dünya savunma endüstrisinde rekabet gücünü koruyabilmeleri ve artırabilmeleri için çözüm önerileri tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Kümelene meler, Savunma ve Havacılık Kümelene mesi, OSSA, Savunma Sanayinde KOBİ'ler.

ABSTRACT

APPLICABILITY OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH IN CLUSTERS: OSTİM DEFENCE AND AVIATION CLUSTER (OSSA) MODEL

Bircan Tolu

Ocak, 2020

Defence-related small and medium- sized enterprises (SMEs) play a vital role in development and innovation of defence industry. Clustering provides these SMEs with an opportunity to enhance competitiveness against big companies which have more resources. The first defence industry cluster in Turkey, Ostim Defence and Aviation Cluster is a successful implementation of defence clustering in both national and global defence industry. While OSSA has continuous improvement and some notable success since 2008, more research and development (R&D) and innovation are needed to increase global competitiveness in defence industry. The aim of this study is to exert the implementation level of strategic management model and how the strategic management process is worked out in SMEs and in clusters.

This study aims to assess the current status of OSSA in terms of strategic management and to discuss proposed solutions for staying competitive and enhancing competitiveness of OSSA and other clusters in the field of defence industry in Turkey.

Key Words: Strategic Management, Clusters, Defence and Aviation Cluster, OSSA, Defence-related SME's.

ÖN SÖZ

Öncelikle Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yüksek Lisans bölümündeki öğretim süresince bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan değerli hocalarıma;

Bilginin sürekli değiştiği ve geliştiği çağımızda, sürekli öğrenme ve öğretme azmini öğrencilerine de aşılayarak onlara örnek olan; ders ve tez yazım süresi boyunca tüm bilgi, tecrübe ve duruşuyla bana yol gösteren çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Fahri ERENEL' e;

Yüksek lisans sürecimin son bölümünde dahil olduğum Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yardımlarını esirgemeyen Sosyal Bilimler Enstitüsü ve İşletme Ana Bilim Dalı yönetimi, hocaları ve personeline;

Son olarak; fizikî olarak aramızda olmasa da, beni, millî ve manevî değerlerle büyüten ve varlığını hep yanımda hissettiğim canım babam Mustafa TOLU' ya; İkinci Dünya Savaşı yıllarında, ikinci defa askere gittiğinde görme yeteneğini kaybeden ama bilgeliğiyle çevresindekilere rehberlik eden dedem Hasan ÜLGEN' e ve ona ışık olabilmek için, o dönemin zor şartlarında kendi eğitiminden vazgeçen fakat yıllar sonra, içindeki eğitim aşkıyla, çocuklarını eğitim konusunda sürekli teşvik ederek destekleyen güzel yürekli, fedakâr annem Sevim TOLU' ya; her zaman yanımda olduklarını bildiğim ve haklarını ödeyemeyeceğim canım ablam Nurcan TOLU ve canım ağabeyim Ercan TOLU' ya yürekten teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2020

Bircan Tolu

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI	4
2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar	4
2.1.1. Strateji	4
2.1.2. Amaç, Hedef ve Strateji	5
2.1.3. Vizyon ve Strateji.....	6
2.1.4. Misyon ve Strateji	6
2.1.5. Strateji, Taktik ve Politika	6
2.1.6. Planlama, Plan, Program ve Strateji.....	7
2.1.7. Bütçe ve Strateji	7
2.1.8. Stratejik Öngörü ve Stratejik Mimari.....	8
2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı, Temel Özellikleri ve Faydaları	8
2.2.1. Stratejik Yönetim ve Temel Özellikleri	8
2.2.2. Stratejik Yönetimin Faydaları	9
2.3. Stratejik Yönetim Süreci	10
2.3.1 Stratejik Analiz	11
2.3.1.1. Rekabet Analizi	12
2.3.1.2. Değer Zinciri Analizi ve SWOT (GZFT) Analizi.....	13
2.3.2. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri.....	14
2.3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	14
2.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi	15
2.3.2.3. Odaklanma Stratejisi	16

2.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) lerde Stratejik Yönetim Süreci	17
3. KÜMELENME YAKLAŞIMI VE STRATEJİ.....	19
3.1. Kümelenme Kavramı	19
3.2. Porter’ın Kümelenme Yaklaşımı ve Elmas Modeli	19
3.3. Kümelenmenin Faydaları	21
3.3.1. Kümelenme ve Bölgesel ve Uluslararası Rekabet	22
3.3.2. Kümelenme ve Verimlilik.....	23
3.3.3. Kümelenme ve Yenilikçilik (İnovasyon).....	23
3.3.4. Kümelenme ve Yeni İş Alanlarının Kurulması ve Geliştirilmesi	25
3.4. Savunma Sanayi ve Kümelenme.....	25
3.5. Dünyada Bazı Savunma ve Havacılık Kümelenmeleri Örnekleri.....	29
3.5.1. ABD-Kanada Havacılık Kümelenmeleri	29
3.5.2. Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi Derneği.....	30
3.5.3. Avrupa’da Bulunan Havacılık Kümelenmeleri ve Avrupa Havacılık Kümeleri İş birliği Ağı (EACP).....	32
3.6. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları ve Savunma ve Havacılık Kümelenmeleri Örnekleri	32
3.6.1. OSTİM Havacılık ve Savunma Kümelenmesi (OSSA) ve Savunma Sanayi Sektörü Kümelenme Analizi	33
3.6.2. İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği (HUKD).....	34
3.6.3. ESAC- Eskişehir Havacılık Kümelenmesi	34
3.6.4. TSSK- Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi	34
3.6.5. Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği (SAHA- İstanbul) 35	
3.6.6. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi (BASDEC).....	36
4. OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK KÜMELENMESİ’NİN (OSSA) STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	37
4.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam, Yöntem ve Sınırlılıkları.....	37
4.2. Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesinin Misyona, Vizyon ve Hedefleri	39
4.3. Stratejik Yönlendirme Açısından Küme Üyeleri ve Faaliyetler	40
4.4. OSSA’nın Elmas Modeli Üzerinden Değerlendirilmesi	41
4.4.1. Girdi Durumu	42

4.4.1.1. Nitelikli İnsan Gücü	42
4.4.1.2. Savunma ve Havacılık Tecrübesi ve Bilgi Birikimi	42
4.4.1.3. Coğrafi ve Sosyo-ekonomik Olanaklar	43
4.4.2. Talep Durumu	43
4.4.2.1. Savunma Sanayinde Ulusal Payın Artırılması	43
4.4.2.2. Savunma ve Havacılık Sektöründeki Gelişme Trendi	43
4.4.3. Şirket Stratejisi ve Rekabet	44
4.4.3.1. Küme Üyesi Şirketlerle İş birliği İçinde ve Kümelerarası Rekabet..	44
4.4.3.2. Gelişmekte Olan Ülkelerin Savunma Sanayiinde Yükselişe Geçmesi.....	45
4.4.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	45
4.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi.....	47
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
KAYNAKÇA	53
EKLER.....	58
ÖZ GEÇMİŞ.....	59

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: 2018 Yılı En Fazla Savunma Harcaması Yapan 15 Ülke.....	26
Tablo 2: 2018 Türk Savunma ve Havacılık Sanayi	27
Tablo 3: 2019 (Ocak-Eylül) Türkiye'nin En Çok İhracat Yaptığı Ülkeler	28

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	11
Şekil 2: Stratejik Analiz Süreci.....	12
Şekil 3: Porter'a Göre Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli	13
Şekil 4: Porter'ın Elmas Modeli Bileşenleri ve Dışsal Faktörler	20
Şekil 5: Kümelenmenin Yenilikçiliği Artırması.....	24
Şekil 6: Michael Porter'ın Elmas Modeli Faktörlerinin Detaylandırılması.....	41
Şekil 7: Savunma Sanayiinde Derinlik	45

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BTSO	: Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
İHA	: İnsansız Hava Aracı
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
MMU	: Millî Muharip Uçak
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
OSSA	: Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi
OSTİM	: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
SAGE	: Savunma Sanayii Planlama ve Geliştirme Enstitüsü
SIPRI	: Stockholm International Peace Research Institute
SSB	: Savunma Sanayi Başkanlığı
SSM	: Savunma Sanayi Müsteşarlığı
STM	: Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.
TİHA	: Taarruzî İnsansız Hava Aracı
TSSK	: Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi
TSKGV	: Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
TUSAŞ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi Anonim Şirketi
URGE	: Uluslararası Rekabetçiliğın Geliştirilmesi
YDSG	: Yurtdışı Satış Gelirleri

1. GİRİŞ

Günümüzde savunma alanında rekabet hızlı bir şekilde artmaktadır ve savunma sanayii içindeki kurumların ve şirketlerin ortak amaç ve hedefler altında birleşerek uyum içinde hareket etmeleri hayati önem taşımaktadır. Savunma sanayiinde Türk Silahlı Kuvvetlerine yönelik yeni fikirlerin üretilmesi ve inovasyona dönük çalışmaların başlatılması; uzmanlaşan ve birbirini tamamlayan savunma sanayi kuruluşlarının endüstri coğrafyalarında yoğunlaşarak kümelenmelerini gerektirmektedir.

Ülkemizde 2020 yılından geriye doğru bakıldığında; savunma sanayiinde faaliyet gösteren şirketlerin sayısı büyük artış göstermiştir. Bu şirketlerin Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapmak dışında; uluslararası alanda ve uluslararası standartlarda rekabet edebilir ürünlere yönelmeleri ve teknolojik hedeflere ulaşmak için üniversite- sanayi iş birliğinin öneminin artması gibi faktörler “kümelenme” ihtiyacını doğurmuştur.

Ülkelerin büyük ölçekli firmalarının ya da önemi artmaya devam eden KOBİ'lerin küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri; üniversiteler, kamu ve sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve özel sektör gibi diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmalarıyla mümkündür. Bu iş birliğinin başarısı ise; Porter'ın Elmas Modeli'nde anlattığı gibi bir coğrafi yoğunluğa, dolayısıyla kümelenmelerin varlığına ve gelişmişlik düzeylerine bağlıdır.

Savunma sanayinde dışa bağımlı olmamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için, savunma sanayi firmalarının devlet ve üniversiteler iş birliğiyle kümelenmeleri büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde birçok başarılı kümelenme örneklerine rastlanırken gelişmekte olan ülkelerde kümelenmelerin oluşturulması ve geliştirilmesi süreci devam etmektedir. Türkiye; Ekonomi Bakanlığı'nın 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'na göre; savunma sanayinde dışa bağımlılıktan kurtulmayı ve teknoloji ve inovasyon içeren özgün ve milli ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir. Savunma sanayi alanında, Milgem denizaltı projesi, Atak helikopter, Altay tankı, Hürkuş uçağı, Gökbey helikopteri, Anka insansız hava aracı (İHA), Akıncı Taarruzî insansız hava aracı (TİHA) gibi

başarılı milli projeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin ilk millî hava savunma füzeleri ve ilk aktif radar arayıcı başlıklı füzeleri olan Bozdoğan ve Gökdoğan füzelerinin, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Savunma Sanayii Planlama ve Geliştirme Enstitüsü (TÜBİTAK- SAGE) tarafından Göktuğ Projesi kapsamında güdümlü atış testleri başarılı bir şekilde yapılmıştır. Türk Savunma Sanayii Millî Muharip Uçağı (MMU)'nın çalışmaları devam etmektedir ve ilk uçuş 2025 yılında yapılacaktır (millisavunma; SSB [25.10.2019]). Bu projelerin artırılıp geliştirilmesi için; Türkiye'de 2008'de kurulan Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Savunma ve Havacılık kümelenmesi (OSSA) ile başlayan ve Teknokent, İzmir, Eskişehir, İstanbul ve Bursa kümelenmeleriyle devam eden savunma ve havacılık ve uzay kümelenmelerinin gelişim süreçlerinin devlet desteği ile hızlandırılmasına ve daha fazla ar-ge ve inovasyon çalışmaları yapılmasına ihtiyaç vardır.

Bu tezin amacı; Türkiye'de ilk savunma sanayi kümelenmesi olan OSSA örneğinin gelişim sürecini ve faaliyetlerini stratejik yönetim anlayışı kapsamında değerlendirerek, OSSA ve Türkiye'deki diğer savunma sanayi kümelenmelerinin uluslararası pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için kısa ve uzun dönemde yapılması gerekenlere dikkat çekmektir. Ayrıca araştırmanın temel hedefi; OSSA'nın stratejik yönetim anlayışı kapsamında ideal bir kümelenme modeli olup olmadığını, eksikliklerini ve diğer kümelere örnek teşkil edebilecek iyi yönlerini ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, kümelenme kavramı, stratejik yönetim süreci, Porter'ın Elmas Modeli ve savunma sanayinde kümelenme ve örnekleri ele alındıktan sonra, OSSA'nın mevcut durumu; stratejik yönetim ve Porter'ın Elmas Modeli üzerinden değerlendirilecek ve son bölümde, Türk Savunma Sanayinde yerel tasarımlar üreterek dışa bağımlılıktan kurtulmak için çalışan OSSA ve diğer savunma sanayi kümelenmelerinin hedeflerine ulaşması için yapılması gerekenler üzerinde durulacaktır.

Araştırmada, OSSA'nın vizyon, misyon ve kuruluş amaçlarına ulaşma derecesi, stratejik plan hazırlığı ve üyelerin bu plana katkı dereceleri, yetenek matrisi uygulaması ve kümeye katkısı, istihdamın, verimlilik ve inovasyon gibi çalışmaların planlamaya uygunluğu, teşvik, destekler ve UR-GE projelerinin stratejik plan ile uyumu, uluslararasılaşma stratejisi ve uluslararası küme ağlarına katılım durumu, SSB

ve diğerkuruluşlarla ilişkiler ve işbirliği, teknopark ve üniversite işbirliği ve kümelenmeye katkıları, çalışmaların stratejik yönetim anlayışına uygun olarak yapılp yapılmadığı ve geleceğe yönelik küme öngöröleri gibi sorulara cevap aranacaktır.

Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılarak belge tarama ile elde edilen verilerin değerlendirmesi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yapılandırılmış görüşme için araştırma soruları hazırlanıp Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi, Savunma Sanayi Başkanlığı, Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği gibi savunma alanında kümelenme kapsamındaki ilgili kuruluşların ve diğer kümelenmelerin yetkilileriyle yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda tüm veriler değerlendirilip yorumlanmıştır. Araştırmada, doküman analizi, veri analizi ve yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Bu alanda, diğer ölkelerdeki örnek uygulamalar taranıp analiz edilerek değerlendirilmiş ve Türk Savunma Sanayine uygulanabilirliği ve kümelenmelerde stratejik yönetim anlayışının etkin bir şekilde kullanılması gerektiği değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanmasında; kütüphanelerden, internetteki akademik veri tabanlarından, bilimsel yayın tarama sitelerinden, ulusal ve uluslararası medya ve web sitelerinin arşivlerinden ve resmî web sitelerinden elde edilecek birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

2. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

2.1. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar

2.1.1. Strateji

Strateji kavramı, uzun bir süre sadece askerî alanda kullanılmıştır. Strateji teriminin kökeni olan “stratos” Eski Yunan’da ordu ve “strategos” sözcüğü de Mısır’da yüksek askerî ve sivil yöneticileri ifade etmek için kullanılan terimlerdir (Mütercimler, 2006, 38; Dedeoğlu, 2014, 92). Latince’ de strateji, yol ve çizgi anlamına gelen “stratos” kelimesinden gelir (Dinçer, 2007, 16). Strateji, İtalyanca’ da plan ya da taktik anlamında kullanılan “strategia” kelimesiyle dilimize ulaşmıştır (Dedeoğlu, 2014, 92). Askerî düşünür Jacques de Guilbert’in 1799 tarihli “La Strategique” adlı Fransızca eseriyle ve iş dünyasında ve yönetim alanında da Ansoff’un 1965 tarihli “Corporate Strategy” adlı İngilizce eseriyle yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Eren, Özdemirci, 2018, 5).

Strateji, Uzakdoğu’da, Çin’de ve Japonya’da 2500 yıl öncesine dayanan bir kavramdır ve dünyanın en saygın “stratej” lerinden kabul edilen Sun Tzu’nun “Savaş Sanatı” adlı yapıtı sadece askerî alanda değil; iş insanları ve yöneticiler tarafından da okunmakta ve benzer stratejiler uygulanmaktadır (Mütercimler, 2006, 41). Sun Tzu “Savaş Sanatı” adlı eserinde “Savaşmadan kazanmak en iyisidir” derken; strateji kullanmaya vurgu yapmaktadır (Sun, 2013, 9).

Strateji, belirlenen amaca ulaşmak için takip edilen yol anlamında kullanılır. İşletmelerde strateji; önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşma yöntemidir (Eren, 2000, 13). Strateji; değişmelerin, ilerlemelerin ve yeniliğin uzun ve orta vadeli olarak değerlendirilmesidir (Dedeoğlu, 2014, 142). İşletmeler için strateji, ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmek için kullanılan bir tür plandır (Dinçer, 1996, 17). Plandan farkı; daha dinamik olması ve rakiplerin muhtemel faaliyetlerinin de dikkâte alınmasıdır. Bu yönüyle strateji; sonuca odaklı, uzun dönemli, çevrenin ve rakiplerin olası faaliyetlerini de öngörerek, amaçların sahada uygulanabilecek eylem planlarına dönüştürüldüğü, dinamik kararlar bütünüdür (Eren, Özdemirci, 2018, 8; Ülgen, Mirze, 2014, 35).

Strateji, çalışanları güdüleyen ve harekete geçiren bir faktördür. Ulaşılmak istenen amaç ve hedefler kesin bir şekilde ortaya konulup, bu bilgiler çalışanlara sunulduğu sürece gelecek hakkında belirsizlik giderilecek ya da azaltılacaktır (Ülgen, Mirze, 2013, 36).

1950’li yıllarda Peter Drucker, H. Igor Ansoff ve Alfred Chandler gibi yönetim alanındaki yazarların strateji kavramını araştırmaları ile, strateji, savunma alanı dışında bir yönetim konusu olarak incelenmeye başlanmış ve stratejik planlama kavramı önem kazanmıştır (Dursun, 2007, 6-8). Bernard Brodie 1949’da “Strategy as a Science” adlı makalesinde stratejiyi uygulamalı bilim olarak tanımladığından, bilimsel anlamda çalışılması gerektiğini savunmuştur (Brodie, 1949, 467-488’den aktaran Yükselen, 2018, 7). 1970’lerde dünya ekonomisinde meydana gelen ekonomik dengesizlikler ve ülkelerin giderek artan rekabetleri ile, stratejik yönetim kavramı stratejik planlama yerine kullanılmaya başlanmış ve işletmelerin hedefleri ve uzun dönemli stratejileri rekabet üstünlüğü sağlama yönünde olmuştur ve kaynaklarını ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanmışlardır.

Porter ise stratejiyi işletmelerin buldukları pazar ile doğru orantılı olarak tanımlamıştır. Porter’a göre; işletmeler için stratejinin üç temel ilkesi vardır: Öncelikle strateji özgün faaliyetlere dayanır. Örneğin; daha fazla müşterinin daha az ihtiyacı ya da daha az müşterinin daha fazla ihtiyacı ya da dar bir pazarda daha fazla müşterinin daha fazla ihtiyacı karşılanabilir. İkinci ilke, sürdürülebilir bir stratejik başarı için bazı alanlardan çekilmeli ya da rakiplerinden farklı faaliyetlerde bulunmalı ya da benzer faaliyetleri farklı biçimlerde yapmalıdır. Üçüncü ilke, stratejinin şirket faaliyetlerine uygun olmasıdır. Bu anlamda strateji, birbirlerini etkileyen farklı faaliyetlerin uyum içinde birleştirilmesidir (Porter, 1996, 60-78).

2.1.2. Amaç, Hedef ve Strateji

Amaçlar, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği uzun dönemli bir ya da birden fazla olan genel sonuçlardır (Eren, 2000; Ülgen, Mirze, 2014). Hedefler ise; amaçlara ulaşmak için kullanılan daha kısa vadeli amaçlardır ve daha ölçülebilir özelliktedirler. Amaçlar işletmenin strateji ve planlarının yapılmasının temelini oluşturur. Dolayısıyla strateji ve planlar, amaçlara ulaşmak için birer araçlardır (Eren, 2000, 8).

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemli öncelikleri ile bağlantılı, sonuç odaklı, işletmenin her çalışanı ve bölümü tarafından paylaşılarak kılavuz olan,

işletmenin kaynaklarının nelere tahsis edileceğini belirleyen daha detaylı amaçlar, kararlar ve faaliyetleri kapsar (Hunger, Wheelen, 2007; Dinçer, 2013).

2.1.3. Vizyon ve Strateji

Vizyon, gelecekte yapılması istenen, işletmenin gelecekte nasıl bir konuma sahip olacağı ile ilgili öngörü ve hayaldir (Eren, Özdemirci, 2018, 72). Örneğin Apple şirketinin kuruluş aşamasında Steve Jobs, tüm şirket yöneticileri ve çalışanlarının bilgisayar kullanmalarını sağlamayı hayal etmiştir (Yalçıntaş, 2015, 10).

Vizyon, işletmenin mevcut olan gerçekleri ile gelecekte olması istenen koşullarının bir araya getirilmesidir (Koçel, 2011, 191). Vizyon stratejik yönetim açısından çok önemli bir evredir ve vizyonun denenmemiş hayalleri, analiz ve değerlendirmelere tabi tutularak amaçlar ve stratejiler belirlenir. Vizyon ne kadar zenginse, amaç ve stratejiler de o kadar zengin olur (Eren, Özdemirci, 2018, 72).

2.1.4. Misyon ve Strateji

Misyon genellikle işletmenin kuruluş aşamasında ya da strateji açıklanmadan önce ve kaynak tahsisinden önce belirlenen, işletmenin neyi yapacağını, topluma nasıl bir fayda sağlayacağını bildiren, kısaca varlık nedenini açıklayan ifadelerdir. Misyon, işletmenin stratejisinin temelidir (Eren, Özdemirci, 2018, 72).

Misyon, vizyona göre daha somuttur ve şirket çalışanlarının paylaştığı ortak bir değer ve görevdir. Strateji de misyona göre daha somuttur ve misyona dayanarak şirket kaynaklarının belirlenen yerlere belirlenen miktarlarda tahsis edilmesini sağlar.

2.1.5. Strateji, Taktik ve Politika

Taktik, kısa vadeli ve belirli bir alandaki plan ve programlara karşılık gelirken, strateji, daha uzun vadeli ve geniş alanlı planlamalardır (Dedeoğlu, 2014, 92).

Sun Tzu “Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; ama hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez” demiştir (Tzu, 1988).

Politika, şirketin amaçları, hedefleri ve stratejileri doğrultusunda belirlediği kurallar ve aldığı kararlardır. Strateji, belirsizlik ortamında verilen kararları, politika ise belirlilik ortamında verilen kararları kapsar. Strateji, değişen çevre koşullarına karşı esneklik gösterirken, politika sık sık değişmez (Eren, Özdemirci, 2018, 73).

2.1.6. Planlama, Plan, Program ve Strateji

Planlama, şirketin amaçları belirlendikten sonra, amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan araçların belirlenmesini ifade eder. Plan ise strateji, politika ve program gibi kavramları da kapsayan, şirketin amaçlarına ulaşmak için belirlediği, yazılı hale getirdiği kararlardır. Planlar belirlilik ya da belirsizlik ortamlarında yapılabilir. Planlarda işletmenin değişen çevresi değerlendirilerek stratejiler geliştirilir (Ülgen, Mirze, 2013, 35).

Planlama, işletmedeki tüm yöneticilerin katkıda bulunmaları gereken bir süreçtir. Planlama sürecinde işletmenin her birimi ve departmanı için yapılan planlar ile hedefler belirlenerek stratejiler oluşturulur. Planların tek kullanımlık, sürekli, kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak türleri mevcuttur. Tek kullanımlık planlara; program, proje ve bütçeler; sürekli planlara ise işletmenin politikaları ve prosedürleri örnek verilebilir (Can ve diğ., 2013, 257-260)

Program; esnekliği fazla olmayan, daha çok alt kademede uygulamaları kapsayan, planlara göre daha kesin olan ve bir defa kullanılan plan özelliğini taşır (Eren, 2005, 23).

Stratejik plan ise; işletme düzeyinde yapılan geniş kapsamlı, uzun vadeli ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılarak işletmenin yönünü belirleyen planlardır (Can ve diğ., 2013, 261-262).

Günümüzde yaşanan küresel gelişmeler ve belirsizlik ortamında, teknolojinin hızlı bir şekilde değişim ve gelişim göstermesi ve artan rekabet sebebiyle şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve ulusal ve uluslararası rekabetçiliklerini artırmaları için uygun stratejiler izleyecekleri bir stratejik planlarının olması ya da mevcut planların güncellenmesi önem arz etmektedir.

2.1.7. Bütçe ve Strateji

Bütçeler, planların ve hedeflenen sonuçların sayıyla ifade edilmesidir. Bütçe; programlarda belirlenen faaliyetlerin giderleri ve bu faaliyetlerden elde edilecek gelirlerin sayısal olarak belirtilmesidir (Eren, 2018, 74).

Şirketlerin stratejileri ve bütçeleri arasında bir bağ olması gerekmektedir. Bütçeleme sadece ödeneklerin planlanması değil, şirketin gelecekte yapacağı gider ve harcamalarının tahmin edilerek bir plan dahilinde değerlendirilmesi ve mevcut kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasıdır.

Stratejik planların işlevsel olabilmesi için, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin maliyetlerinin bütçe ile doğru orantılı olması gerekir. Stratejik planlar şirketin öncelikleri çerçevesinde hazırlandığından, bu durum, öncelikler ile kaynak tahsisinin ilişkilendirildiği anlamına gelmektedir (Mutluer ve diğ., 2006, 147).

2.1.8. Stratejik Öngörü ve Stratejik Mimari

Hamel ve Prahalad'a göre; "bugünün uygulama hataları olarak görülenler, aslında dünün öngörü hatalarıdır." Şirketlerin öngörüsü, tecrübe ve bilgiye dayalı olduğu kadar aynı zamanda hayal gücüne ve sezgiye de dayalı olmalıdır. Geleceği şekillendirebilmek için şirket öncelikle onu hayal edebilmedir. Örneğin; o yıllarda sadece şirket merkezlerinin bodrumlarında görülen bilgisayarlar Apple'ın yöneticisinin hayal ve büyük öngörü yeteneğiyle, o gün çok komik karşılanan çocukların bile bilgisayarı olacağı fikri, bugün gerçekleşmiştir. (Hamel, Prahalad, 1995, 87-97).

Stratejik mimari, stratejik öngörünün gerçekleşmesi için, oluşturulması gereken başlıca yetenekleri tespit eden ayrıntılı olmayan bir plandır. Stratejik öngöründen sonra stratejik mimari gelir ve stratejik mimariden sonra stratejik plan yapılır. Stratejik mimari, stratejik planın kapsadığı gelecekteki hedeflerden çok bugün mevcut fırsatları ve yetenekleri değerlendirerek ne yapılacağına odaklanır (Hamel, Prahalad, 1995, 123-127).

2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı, Temel Özellikleri ve Faydaları

2.2.1. Stratejik Yönetim ve Temel Özellikleri

Stratejik Yönetim, "işletmenin uzun vadede yaşamını devam ettirebilmesi, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılması" şeklinde tanımlanır (Ülgen, Mirze, 2013, 28).

İşletmenin misyon, vizyon ve amaçları, üst yöneticileri, dış çevre faktörleri ve kaynakları stratejik yönetim anlayışının dört temel unsurudur. İşletmede, bu dört temel unsur da etkin bir şekilde kullanılırsa, stratejik yönetim anlayışı başarı ile uygulanabilir (Dinçer, 1996, 37).

Stratejik yönetimin en önemli faydası, işletmeye çevreyi analiz ve değerlendirme olanağı sunarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Stratejik yönetim anlayışına göre yönetilmeyen işletme, kısa vadeli hedeflerle amacına ulaşamaz ve uzun vadede rekabet üstünlüğü elde edemez. Stratejik yönetim işletmenin temel yeteneklerini ve güçlü yönlerini öne çıkarmasını sağlar (Yalçıntaş, 2015, 11).

2.2.2. Stratejik Yönetimin Faydaları

21. yüzyılda, eski yönetim anlayışına göre farklılık gösteren; koşullara göre değişen, esnek ve sürekli yenilenen yönetim anlayışı, işletmenin etkin yönetimi için stratejik yönetimi çok daha fazla önemli hale getirmiştir (Can ve diğ., 15-16).

Stratejik yönetim anlayışına uygun yönetilmeyen işletmelerde kaynaklar verimli ve etkin kullanılmaz. Kaynakları ekonomik biçimde kullanmak için stratejik yönetimin bir evresi olan stratejik analiz şarttır. Stratejik yönetim yaklaşımı yöneticiye bir analiz becerisi kazandırır (Eren, Özdemirci, 2018, 11-12).

Stratejik yönetim anlayışının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Eren ve Özdemirci, 2018, 11-12; Dinçer, 2013, 22-25):

- İşletme, belirsiz ve sürekli değişiklik gösteren çevre şartlarında, stratejik yönetim ile yön kazanarak, çevreye uyumlu ve uzun ömürlü olur,
- İşletme yaptığı stratejik analiz sonucu fırsat ve tehditleri tespit ederek geleceğine yön verir,
- İşletme kendi yeteneklerini ve zayıf ve güçlü yönlerini tespit eder,
- İşletmenin tüm bölüm ve çalışanları, kaynaklarını ortak amaçlara tahsis ederler ve kaynaklar etkin ve verimli kullanılır,
- İşletmeye uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlar,
- İşletmenin üretim, pazarlama, ar-ge, insan kaynakları gibi önemli departmanlarının arasındaki uyumu sağlar,

- İşletme mevcut durumu ve geleceği analiz edip değerlendirerek, her bölümünde yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler geliştirme fırsatını yakalar,
- İşletmede yönetimin kalitesi ve etkinliği artış gösterir.

2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci birbiriyle bağlantılı aşamalardan oluşur. İşletmeye sürekli rekabet üstünlüğü sağlamak için mevcut kaynakların etkin olarak kullanılması amaçlanır. Bu kapsamda stratejik yönetim süreci aşağıdaki evrelerden oluşur (Ülgen, Mirze, 2013, 57):

Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi: İşletme yöneticileri stratejik yönetim sürecini ya kendileri ya da konusunda uzman stratejistler yardımıyla yürütebilirler. Stratejistler, süreci başlatıp işleterek takip edilmesinden sorumludurlar.

Stratejik Analiz Evresi: Bu evrede, işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa, rakip işletmeler, küresel rekabet ve piyasa yapılarının analizi ve işletmenin kendi iç analizi yapılır.

Stratejik Yönlendirme Evresi: Bu evre, işletmenin yaptığı iş, misyon ve vizyonu ile işletme amaç, hedef ve stratejilerinin belirlendiği evredir.

Strateji Oluşturma Evresi: Analiz yapıldıktan sonra stratejistlerin işletme ile ilgili uygulamayı tercih ettiği temel stratejileri ve bu temel stratejilerin tamamlayıcısı olan alt stratejileri belirlediği ve yönetim düzeylerine göre sınıflandırma yaptığı evredir.

Stratejik Uygulama Evresi: Uygulamaya karar verilen stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek kaynak tahsislerinin düzenlendiği, tüm ihtiyaçların karşılanarak uygulamaya başlandığı evredir.

Stratejik Değerleme ve Kontrol Evresi: Bu evre, stratejilerin seçimi evresinden başlayarak sırasıyla tüm süreç evrelerinin kontrol edilerek düzeltme ve yenilemelerin yapıldığı evredir. Stratejik kontrol evresi, her ne kadar stratejik yönetim sürecinin sonunda yer alsada stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yapılması gerekir.

Stratejik yönetim süreci, her zaman esnek ve güncel olmalı ve başka alternatifler içermelidir. Stratejik yönetim sürecinde dış çevre koşulları, işletmenin mevcut şartları, rakiplerin piyasadaki durumu ve teknoloji sürekli olarak değiştiği için yapılan stratejik planların uygulanması ve sonuçları takip edilerek gereken değişiklikler yapılmalıdır. Bu kapsamda değişen şartlarla paralel olarak gerektiği takdirde vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler değiştirilir.

Stratejik Yönetim Süreci (genel bakış)



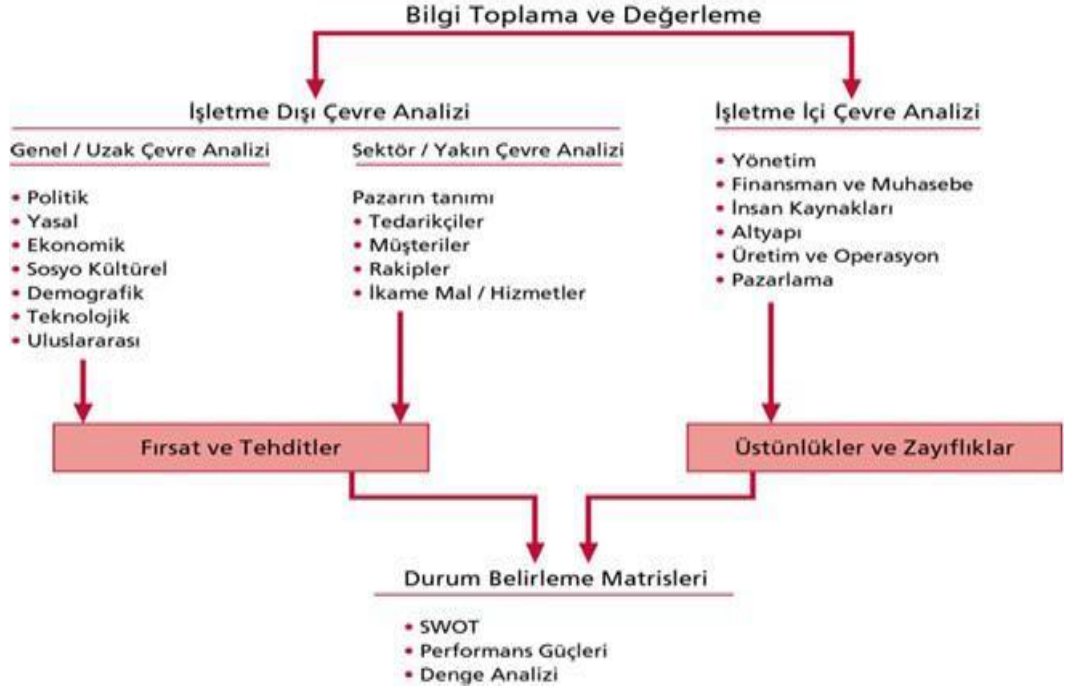
Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Ülgen Hayri, Mirze Kadir, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2014), 57.

2.3.1 Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, işletme içindeki unsurların ve işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin analiz edilip değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreç; bilgi toplama ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. İşletmenin dış çevre analizi yapılırken, ekonomik, politik, yasal, kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası unsurlardan oluşan uzak çevre analizi ve rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame mal ve hizmetlerden oluşan yakın çevre analizi yapılır. İşletmenin kendi içindeki unsurlar da analiz edilip incelendikten sonra dış çevrenin işletme açısından yarattığı fırsat ve tehditler ile işletmenin kendi unsurlarının üstünlük ve zayıflıkları belirlenir.

Bu bölümde stratejik analiz süreci; Porter'ın rekabeti belirleyen beş güç faktörü ve rekabet analizi, işletmenin tüm faaliyetlerinin yarattığı değer analiz edilip belirlendiği değer zinciri analizi ve işletmenin fırsat ve tehditler ve üstünlük ve zayıflıklarının belirlendiği SWOT analizi kapsamında değerlendirilecektir.



Şekil 2: Stratejik Analiz Süreci

Ülgen Hayri, Mirze Kadir, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2014), 64.

2.3.1.1. Rekabet Analizi

Porter, sektörde başarı elde edebilmek için, iş çevresindeki beş rekabetçi faktörün iyi bir şekilde analiz edilerek rekabet stratejilerinin belirlenmesi gerektiğini söylemiştir. Porter'a göre rekabeti etkileyen bu beş güç; piyasaya giren potansiyel rakipler, ikame ürünler, tedarikçiler, müşteriler ve sektörde bulunan firmalar arasındaki rekabettir (Porter, 2008, 86-104).

Rekabetçi Beş Güç Analizi sonucunda işletme sektördeki mevcut konumunu anlayarak, potansiyel rakiplerin ve ikame ürünlerin tehditlerini, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri ile bulunduğu sektördeki fırsat ve tehditleri de görür (Yalçıntaş, 2015, 19-20).



Şekil 3: Porter'a Göre Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli

Önen, Vahap, 2017, Porter'ın Beş Güç Metodu İle Porter'ın Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi, *International Journal of Academic Value Studies*, c.3, s.9: 371-393.

2.3.1.2. Değer Zinciri Analizi ve SWOT (GZFT) Analizi

Değer Zinciri Analizine göre, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için kâr elde etmesi gerekir ve işletmenin faaliyetinin eğer mal ve hizmetlerine kattığı değer, maliyetinden fazlaysa işletme başarılı sayılmaktadır. Porter'a göre; işletme faaliyetlerinin maliyetini düşürerek maliyet avantajı elde ettiğinde ve müşterilerin değer verdiği bir farklılık stratejisine giderek ortalamanın üstünde bir satış fiyatı elde ettiğinde rekabet üstünlüğü sağlayan değer üretilmiş olur (Ülgen, Mirze, 2013, 121-124).

Değer Zinciri Analizi sürecinde, işletmenin tüm faaliyetlerinin yarattığı katma değer belirlenerek katma değeri az olan faaliyetlerin yatırımları azaltılır ya da dış kaynaklara verilirken, işletmeye yüksek katma değer sağlayan faaliyetlere daha fazla odaklanılarak işletmenin kaynakları bu faaliyetlere tahsis edilir. (Can ve diğ., 2013, 211-212).

Değer Zinciri Analizi yapılarak işletmeler için rekabet avantajı sağlanır. Bu analiz sonucunda, işletmeye katma değer sağlamayan faaliyetlerden vazgeçilerek maliyet avantajı yaratılır ya da farklılaştırma temelli rekabet avantajı elde edilir (Thompson, Strickland, Gamble, 2007'den aktaran Can ve diğ., 2013, 212).

İşletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirildiği stratejik analiz sonucunda ortaya çıkan fırsat ile üstünlük ve tehdit ile zayıflık unsurları birleştirilerek durum belirleme matrisleri oluşturulur. Bu matrislerin en önemlilerinden biri SWOT

matrisidir. Bu matrisin açılımı, İngilizce “Strengths, Weakness, Opportunities ve Threats” kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Türk işletme literatüründe ise “Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar” kelimelerinin ilk harflerinden oluşan FÜTZ ya da GZFT matrisi kavramı da kullanılmaktadır.

2.3.2. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Stratejik yönetim sürecinde işletmelerin stratejik sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için Michael Porter, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç genel stratejiyi tanımlamıştır. İşletmeler, stratejik hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı sağlamak için ürün ve hizmetlerini çeşitlilik, belirli müşterilere yönelik ihtiyaç tabanlı ya da erişim tabanlı konumlandırarak bu genel stratejilerden birini ya da iki veya daha fazlasını aynı anda kullanabilirler (Porter, 1996, 60-78). Porter’ın bu üç genel rekabet stratejisinin “jenerik” diye adlandırılmasının nedeni; her çeşit ve her ölçekte işletmede uygulanabilmesidir (Yalçıntaş, 2015,47).

2.3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejide, sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetleri ya da fiyatları önemlidir. İşletmenin sektördeki rakiplerine oranla maliyetlerinin daha düşük olması kâr marjını yükseltir. Maliyet liderliği stratejisi, 1970’li yıllarda hızla artarak genelleşmiştir ve şirketlerin Ar-ge, pazarlama gibi alanlarda kaliteyi göz ardı etmeden maliyetlerini en aza indirmesini ve ciddi bir maliyet kontrolü yapılmasını gerektirir. Düşük maliyetler, şirketleri, rekabeti etkileyen beş güçten; fiyatları diğer rakip şirketlerin düzeyine düşürmek isteyen alıcılardan, sektördeki ikame malların tehdidinden, güçlü tedarikçilerden ve sektördeki rakiplerden korur. Düşük maliyetli konuma sahip olan şirketler, maliyet liderliğini korumak için yapacakları yatırımlarda avantaj elde ederler (Porter, 2015, 42-44)

İşçilik ücretleri ve hammadde maliyetlerinin düşürülmesi, üretim miktarı artmasına rağmen genel giderlerin değişmemesi ile birim ürüne düşen maliyetin azalması, işletmenin tecrübesi, ürün ve süreç tasarımlarının verimliliği gibi dört ana unsur maliyet liderliğini sağlar (Johnson ve diğ., 2014, 194-195).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan şirketlere Türkiye dışından; perakende ürünler satan mağazaları ile Wal-Mart, seri otomobil üreten Renault, Opel, Toyota, bilgisayar şirketlerinden Apple ve bilgisayarlarını aracısız müşterilerine ulaştırarak

dağıtım maliyet avantajı elde eden Dell, monte edilmemiş ve nakliye hizmeti olmayan eşyalar satan ve ürünlerini ucuz işgücü bulunan ülkelerde üreterek işgücü maliyeti avantajı yakalayan IKEA gibi şirketler örnek verilebilir. Türkiye’den ise; daha çok sayıda yolcu taşıyarak koltuk seçimi yemek ikramı gibi hizmetleri ücrete dahil etmeyip ayrıca fiyatlandırarak maliyetleri düşüren Pegasus Havayolu, pazarlama, reklam, dekorasyon gibi süreçlerin maliyetini en aza indirgeyerek düşük fiyatta kaliteli ürünler satmayı hedefleyen BİM, “SixSigma” tekniği ile üretim sürecinde sıfır hata gerçekleştirerek büyük maliyet avantajı elde eden Arçelik şirketleri maliyet liderliği stratejisini uygulayan şirketlere örnek verilebilir. (Pearce, Robinson, 2015, 184; Can ve diğ., 2013, 190-191; Ülgen, Mirze, 2014, 256; Yalçıntaş, 2015,48).

2.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde, işletme, ürün ve hizmetine tasarım veya marka ismi, teknoloji, ürün veya hizmetin teknik, güvenlik, kalite ve dayanıklılık gibi özellikleri, müşteri hizmetleri, satıcı ağı, pazarlama gibi işletmenin değer yaratan diğer faaliyetlerinde, sektörde benzersiz olan bir farklılık ekleyerek müşterilerin marka sadakatini kazanmakta ve uyguladığı fiyat farkı ile kâr marjını artırmaktadır. Mercedes, Nike, Apple, Caterpillar gibi markalarda farklılaştırma stratejisi uygulanmıştır (Porter, 2015, 45; Ülgen, Mirze, 2014, 262; Eren, Özdemirci, 2018, 412).

Farklılaştırma stratejisi, beş rekabet gücünün alanını ve şiddetini de etkileyerek, şirketin savunulabilir bir konum yaratmasını sağlamaktadır. Müşterilerin marka sadakati sonucunda fiyatlar karşısında daha az hassasiyetleri sebebiyle işletme satışlarında istikrarı sürdürmekte, bu durum sektöre girecek olası rakipler için bir engel oluşturmakta, işletme yüksek marjları sayesinde tedarikçilerin uyguladıkları fiyat artırımlarından daha az etkilenmekte ve farklılaştırma neticesinde ürün ve hizmetlerinin ikame edilmesi tehdidi azalmaktadır (Porter, 2015, 45; Ülgen, Mirze, 2014, 263).

Farklılaştırma stratejisi uygulayacak işletmeler, müşteri kitlesini, farklı müşteri gruplarını, stratejik müşterilerinin değerlerini ve beklentilerini iyi bir şekilde analiz edip strateji geliştirmelidir. Farklı müşteri gruplarının farklı değerleri ve beklentileri vardır ve müşterilerin kendileri için değer yaratmayan ürün ve hizmetlere yüksek fiyat ödemeleri beklenemez. Ayrıca işletme, sektördeki rakibini iyi takip etmeli ve ona göre

strateji geliştirmelidir. Örnek olarak; Apple ve Samsung şirketleri birbirlerini sürekli takip ederek telefon sektöründeki rekabetlerini sürdürmektedir (Johnson ve diğ., 2014, 198-199; Ülgen, Mirze, 2014, 263).

Farklılaştırma stratejileri uygulayan şirketler tasarım ve teknolojiye farklılaşmaya gidebilirler. Örneğin; cep telefonu şirketleri buldukları piyasada sürekli müşteri kitlesini çekecek farklı tasarımlar yapmaktadır. Ürün çeşitliliği de bir farklılaştırma stratejisidir. Örneğin; Ülker şirketinin bisküvi, gofret ve kraker gibi ürünlerinde çok fazla çeşitinin olması müşterilerinin birçok ihtiyacını karşıladığından marka sadakati oluşmaktadır. Ürün ve hizmetlerin satışa sunulduğu yerler de farklılaştırma stratejisi olabilir. Starbucks, Zara, Nike gibi çok şubesi olan şirketler tüm şubelerinde aynı tasarımı kullanarak markalarının farklarını belirginleştirmektedir (Yalçıntaş, 2015, 51). Ayrıca kullanılan reklamlar da farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında büyük önem taşırlar. Bu nedenle, birçok şirketin strateji uzmanları ürün ve hizmetlerinin tanıtımında ünlü kişileri kullanarak markanın popüler olmasını sağlamaktadır (Pearce, Robinson, 2015, 184).

2.3.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyette odaklanma ya da farklılaştırmada odaklanma stratejileri olarak uygulanabilir ve bu iki stratejinin de ortak özelliği, dar bir pazar ve müşteri grubunu hedef alarak uygulanmasıdır. KOBİ'ler, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulayan büyük şirketler karşısında rekabet fırsatı yakalayabilmek için pazarı daraltan ve belli bir müşteri grubunu hedef alan odaklanma stratejilerini uygulayarak konumlarını güçlendirebilirler (Eren, Özdemirci, 2018, 416; Ülgen, Mirze, 2014, 265).

Odaklanma stratejilerinin sektörde rekabeti etkileyen beş güç üzerindeki etkisi şu şekildedir: Pazara girmek isteyen olası rakipler, odaklanma stratejisini uygulayan şirketlerin coğrafi yakınlık ve samimi ilişkiler neticesinde oluşan müşteri yakınlığı ile ihtiyaçları çabuk tespit edip karşıladıkları aynı pazara girmekten çekinmektedirler. Odaklanmış stratejileri uygulayan şirketler için ikame ürünlerin tehdidi de azalır. Fakat dar bölgede, az miktarda hammadde ve malzeme tedarik eden şirketler tedarikçiler karşısında güçsüz duruma düşerek maliyet avantajını kaybedebilirler (Eren, Özdemirci, 2018, 416; Ülgen, Mirze, 2014, 266).

Maliyette odaklanma stratejisini uygulayan şirketler, faaliyetlerini belirli bir bölgeye yoğunlaştırarak nakliye maliyetlerini azaltırlar ve üretim ve yatırım maliyetlerinde avantajlı konuma gelirler. Farklılaşmada odaklanmada ise, şirketler yine dar bir pazara odaklanırken, rakiplerinden farklı ve üstün özellikleri olan ürün ve hizmetler sunarak yüksek fiyat uygulamaktadırlar. Farklılaşmada odaklanma stratejisi daha fazla bilgi birikimi ve teknoloji gerektirmektedir (Yalçıntaş, 2015, 51-52; Eren, Özdemirci, 2018, 417).

Maliyette odaklanma stratejilerinin daha çok KOBİ'lere uygun olduğu değerlendirilmekle birlikte, Ar-Ge, eğitim ve yenilikçilik faaliyetlerini destekleyen bir kümelenme içinde yer alan KOBİ'ler, kümelenme içindeki iş birliği ve sinerjiden doğan bilgi birikimi ve teknoloji transferi neticesinde farklılaşmada odaklanma stratejisini uygulayabilirler.

2.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) lerde Stratejik Yönetim Süreci

KOBİ'ler esnek yapıları nedeniyle uzun vadede planlar yapmamaktadırlar. Genellikle, bir planlama uzmanları olmadığı için işletme sahibi ve ortakları planlarını somut analiz ve verilere göre değil, çoğunlukla sezgileri ile yaptıkları için karar alma ve planlama aşamasında hata oranı yüksek olmaktadır (Akgemci, 2001, 22). Bu durumu, günümüzde kümelenmeler içinde yer alan KOBİ'ler için değerlendirirsek; küme yönetiminin oluşturacağı bir strateji oluşturma ve geliştirme birimi tarafından küme içindeki bilgi ve iletişim ağı neticesinde ve dış çevrenin de analiz edilip değerlendirilmesiyle belirlenen ortak hedefler doğrultusunda yapılacak bir stratejik plan ile bu hata oranı en aza indirgenecektir.

Stratejik yönetim sürecini uygularken KOBİ'lerin yapısal özellikleri sebebiyle bazı avantajları ve dezavantajları vardır. KOBİ'ler küçük ve esnek yapıda oldukları için işletmenin faaliyetleri ve dolayısıyla stratejik yönetim süreci daha kolay yürütülür. Ayrıca sınırlı hizmet ve ürüne odaklandıkları ve daha az oranda kaynak tahsis ettikleri için stratejik kararları almaları ve uygulamaları büyük şirketlere göre çok daha kolaydır. Böylece stratejik yönetim süreci daha rahat ve kolay uygulanacaktır. Bununla beraber, KOBİ'ler kaynakları kısıtlı olduğundan stratejik analiz sürecinde gereken dış ve iç çevre analizlerinden elde ettikleri bilgi ve veriler büyük işletmelere göre daha sınırlı olmaktadır (Akgemci, 2008, 325). Bu durum, kümelenme içindeki KOBİ'ler için daha farklıdır. Küme üyeleri KOBİ'ler kümelenme sürecinde yapılan

analizler ve küme içindeki iş birliği ve bilgi birikimden faydalanarak, stratejik analiz evresinde kümelenme dışındaki KOBİ'lere oranla daha avantajlı durumdadırlar. Stratejik yönetim sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için, bu avantajın kümelenme yönetimi ve paydaşları tarafından stratejik yönetim sürecinin tüm evrelerine yayılarak etkin bir şekilde kullanılması gerekir. Üçüncü bölümde kümelenme yaklaşımı ve kümelenmenin faydaları daha detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

3. KÜMELENME YAKLAŞIMI VE STRATEJİ

3.1. Kümelenme Kavramı

Kümelenme kavramı üzerine literatürde oldukça fazla tanım vardır. Fakat; bir ülkenin ya da bölgenin kurumsal yapısı ve belirli bir alandaki ekonomik faaliyetle ilgili durumlar için yapılan farklı kümelenme analizlerinin kümelenme tanımlamasının temel açıklaması Porter'a dayanmaktadır.

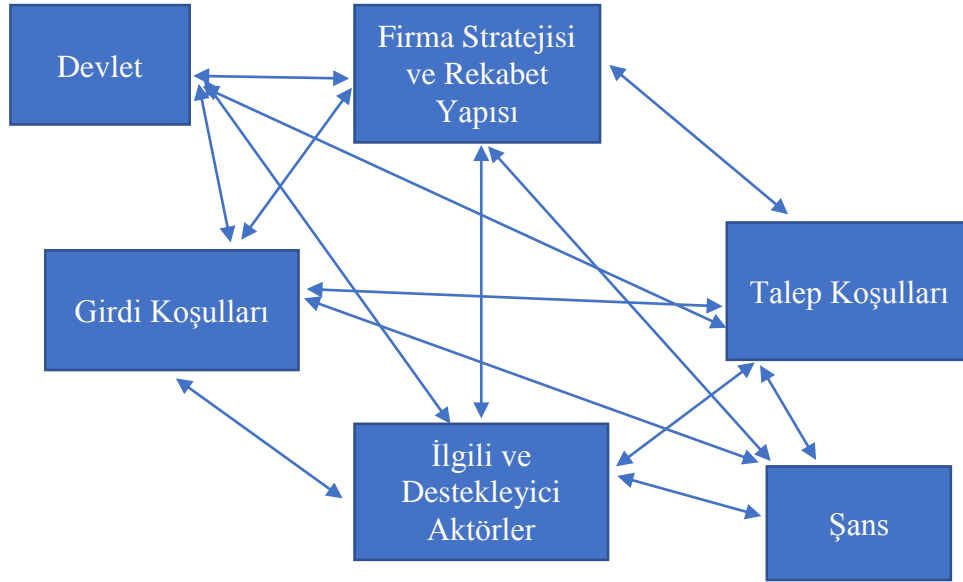
Porter 1998'de "Harvard Business" dergisinde yayınlanan "Clusters and the New Economics of Competition" adlı çalışmasında kümelenmeyi "İlgili sanayilerde birbiriyle rekabet eden ama aynı zamanda iş birliği yapan şirketlerin, tedarikçilerin, hizmet üreticilerinin ve ilgili kuruluşların (örneğin; üniversitelerin, ticari kuruluşların, kamu kuruluşlarının, ajansların, sendikaların, derneklerin) coğrafi olarak yoğunlaşmaları" olarak tanımlamıştır (Porter, 1998, 11).

3.2. Porter'ın Kümelenme Yaklaşımı ve Elmas Modeli

Amerika'da Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi profesörlerinden Michael Porter 1990 yılındaki "The Competitive Advantage of Nations" (Ulusların rekabet Üstünlüğü) adlı eserinde A.B.D., İngiltere, Almanya, İtalya, İsveç, Kore, Singapur gibi bazı ülkelerin rekabet avantajı elde ettikleri sektörleri ve bu sektörlerin oluşumunda etkili olan dinamikleri inceleyerek, bir ülkenin rekabet eden sektörlerinde kümelenme eğilimi olduğunu değerlendirmiştir.

Porter, yaptığı çalışma kapsamında, birçok ülkede 100'ün üzerinde sektörü inceleyerek, bu ülkelerin ihracat rakamları doğrultusunda rekabet avantajı sahip oldukları sektörleri ortaya çıkarmıştır. Belirlenen sektörlerin detaylı olarak incelenmesi sonucunda Porter; girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sanayiler ve şirketin yapısı, stratejisi ve rekabet durumu olarak şirketin rekabet gücünü belirleyen dört ana unsuru sıralamıştır. Porter, bu dört unsurun oluşturduğu Elmas Modeli aracılığıyla bir kümenin rekabet avantajına sahip olup olmadığını ortaya çıkarılacağını ve ona göre destek verilip verilmeyeceğinin belirlenmesi gerektiğini söylemektedir (Porter, 1990, 3).

Porter, rekabet gücünü belirlediğini söylediği bu dört ana unsurun dışında ayrıca şans ve devlet politikaları olmak üzere iki dışsal faktörün daha şirketin rekabet avantajı elde etmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır (Timurçin, 2010, 2).



Şekil 4: Porter'ın Elmas Modeli Bileşenleri ve Dışsal Faktörler

T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, **Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu**, 2012, 23.

Porter'ın Elmas Modeli'ndeki girdi koşulları; sermaye, altyapı, eğitimli insan kaynağı, bilgi kaynağı, üniversiteler ve ar-ge kurumları gibi diğer altyapı ile ilgili unsurlardır. Aynı girdi faktörü farklı şirket ve sektörler için farklı öneme sahip olabilir ve girdinin kalitesi ve verimli kullanılması, şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli role sahiptir.

Talep koşulları; işletmelerin yenilik ve kalite arayan müşterilerinin olduğu durumlarda, işletmenin ürünlerinde farklılaştırmaya giderek bu doğrultuda yenilikçi ürün ve süreç geliştirmesinde ve sektörde rekabet avantajı elde etmesinde son derece önemli veri kaynaklarıdır.

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar, araştırma ve geliştirme ve yenilikçilik faaliyetlerini destekleyen tüm ar-ge firmaları, mali destek veren kurumlar, üniversite ve eğitim kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi kurumları kapsar ve kümelenme içinde yarattıkları değer açısından büyük önem taşırlar (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012, 24).

Şirketlerin stratejileri ülkeler arasında farklılık gösterirken, piyasadaki güçlü rakipler de yenilikçilik, kalite, maliyetlerin azaltılması gibi konularda tıpkı müşteriler gibi baskı unsuru olmaktadır (Timurçin, 2010, 62). Bu rekabetçi ortamın yenilikçilik, Ar- Ge ve teknoloji alanındaki çalışmaları tetiklemeyle uluslararası piyasalarda da rekabet fırsatı yakalanmaktadır.

Devlet politikaları diğer dört unsur üzerinde de etkilidir. Devletlerin döviz politikaları, vergi sistemi, bürokrasi, ihracat ve teşvikler gibi şirketlerin rekabetçiliğini veya yenilikçiliğini etkileyen bütün unsurlar bu kapsamdadır. Hükümetlerin aldıkları politik kararlar, rekabet üstünlüğünün artmasına ya da azalmasına sebep olabilmektedir. Hükümetler, kaynaklarını, araştırma geliştirme faaliyetleri, yeni teknolojik ürünler veya yapay zekâ için yatırım yapmak için kullandıkları takdirde, şirketlerin ve kümelenmelerin uluslararası sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına katkı sağlarlar (Timurçin, 2010, 62).

Şans faktörü, şirketlerin ve kümelenmelerin dışında gelişir. Teknolojik gelişmeler, ar-ge faaliyetlerinin desteklenmesiyle yapılan yeni icatlar, savaşlar, uluslararası siyasî gelişmelerle birlikte dış taleplerdeki büyük değişimler gibi unsurlar şans faktörü olarak sayılmaktadırlar ve rekabet avantajının elde edilmesine ya da kaybedilmesine sebep olurlar (Timurçin, 2010, 62).

Porter'in Elmas Modeli'ndeki faktörler devamlı olarak etkileşim halindedirler. Bir faktörle ilgili olumlu gelişme, diğerlerini de olumlu etkilemektedir ya da bir faktördeki eksiklik veya olumsuz gelişme, bütün sektördeki gelişme oranını düşürmekte ya da sınırlandırmaktadır. Örneğin; talep koşulları, rekabet yapısı buna uygun olmazsa avantaja dönüşemez. Kümelenmelerde, Porter'in Elmas Modeli'ndeki faktörlerin ihtiyaçlarla orantılı olarak geliştirilmesiyle, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak mümkün olabilmektedir (Alsaç, 2010, 21).

3.3. Kümelenmenin Faydaları

Porter'a (1990) göre, kümelenmeler ekonomik kalkınmada çok önemli araçtır ve gelişmiş ekonomilerde rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Birbirinden bağımsız olan fakat etkileşim halindeki kurum ve işletmelerden meydana gelen kümeler, esneklik, etkinlik ve verimlilik gibi avantajlara sahiptir. Kümelerin ana amacı ise, şirketlerin destekleyici kuruluşlarla iş birliği

yaparak buldukları pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleridir. Kümelenmeler, küme içindeki işletmelerin verimliliklerini artırarak, inovasyonu tetikleyerek, yeni iş imkânlarının yaratılmasını ve geliştirilmesini sağlayarak bölgelerin sürdürülebilir rekabet avantajını artırmaktadır (Alsaç, 2010, 48).

Kümelenmeler diğer işletmelerin kümeye olan ilgisini artırıp yeni iş imkânları sağlayarak ve küme dışındaki uzman kişileri de kümeye daha kolay çekerek kümelerin bulunduğu sanayilere önemli avantajlar sağlarlar. Kümelenme içindeki işletmelerin tedarikçilerle yakın ilişki içinde olması yerel tanınmışlığı ve teknoloji ve bilgi gibi girdiler için yerel kaynağı beraberinde getirir. İşletmeler için yerel kaynaklar çoğu zaman uzun mesafeli kaynaklardan daha iyi bir yoldur (Porter, 1998, 81).

Kümelenme içindeki iletişim ağı sayesinde tüm küme üyeleri, elde edilen bilgi birikimine kolay ulaşırlar. Ayrıca bu iletişim ağı ile birlikte küme içindeki finans kuruluşları da kümedeki şirketlerin durumları hakkında kolay bilgi sahibi olmakta ve şirketlerin kredi alma süreçleri kolaylaşmaktadır. Diğer taraftan iletişim ağı ve koordinasyon kurulabilmesi neticesinde tedarikçilerin ve müşterilerin ihtiyaçları da kolaylıkla tespit edilebilmekte ve bu doğrultuda süreçler ve teknolojiler geliştirilmektedir. Kümelenme modeli; istihdamı, üretimi ve ihracatı artırmakta ülkenin uluslararası pazarda yenilikçilik düzeyini artırarak, bölgesel kalkınmayı sağlamaktadır. (Karataş, 2006, 79-80).

3.3.1. Kümelenme ve Bölgesel ve Uluslararası Rekabet

Kümelenmeler, gelişmiş ve de gelişmekte olan ülkelerde rekabet avantajını artırmaktadır. Büyük ölçekli uluslararası şirketlerin çoğunun tedarikçi olarak destek aldığı ve ileri düzeyde uzmanlaşan kümelenmelerin sayıları gittikçe artmaktadır. Kümelenmeler içinde işletmeler birbirlerini iç piyasada rakip olarak değil, uluslararası pazarda stratejik ortak olarak görmekte ve bu durum ülkelerin sürdürülebilir rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Tonkal, Testik, 2012, 15).

Kümelenme yaklaşımı, bölgelerin rekabet avantajına sahip oldukları sektörlerin rekabet üstünlüğünü güçlendirmektedir. Kümelenmenin bölgelerin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisi öncelikle, kümede yer alan işletmelerin kolay girdi sağlamaları, bilgi ve teknolojiye kolay erişerek verimliliklerini artırmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Ayrıca, kümede içindeki işletmeler ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaparak yenilikçilik kapasitelerini artırmaktadır. Son olarak, yeni işletmeler,

kümelenme içerisinde yer almanın daha avantajlı olacağını düşündüklerinden kümelenmenin girişimciliği ve istihdamı artırıcı etkisi ortaya çıkmaktadır (Alsaç, 2010, 37).

3.3.2. Kümelenme ve Verimlilik

Kümelenmeler, KOBİ'lere ileri teknoloji, özgün üretim metotları, küme içindeki bilgi birikimine kolay erişim sağlayarak onların esnek yapıları içindeki karar alma ve uygulama süreçlerini geliştirerek onlara verimliliğe dayalı rekabeti öğretmektedirler.

Kümelenmeler, işletmelerde verimlilik ve etkinliği artırarak yeni sektörlerin oluşmasını ve bu sektörlerde rekabet avantajı elde edilmesini sağlar (Karataş, 2006, 77).

Küme içindeki şirketler, uzman ve tecrübeli işgücü havuzuna daha rahat ulaşabildiklerinden işe alım maliyetlerini azaltırlar. Aynı zamanda işçilerin yer değiştirme risklerini azalttıklarından küme dışındaki uzmanları da kümeye çekerek buldukları sektörde avantaj sağlarlar. Yakın iletişim ve yerel tanınırlık kümelere hammadde, bilgi, teknoloji gibi girdilere de daha çabuk ulaşma fırsatı verdiği için verimlilik artmaktadır (Porter, 1998, 81).

3.3.3. Kümelenme ve Yenilikçilik (İnovasyon)

Günümüz hızla değişen ve gelişen bilgi çağında ve rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri; ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmeleri ve farklılaştırmaları ile doğru orantılıdır ve bu aşamaya yenilikçilik (inovasyon) denilmektedir. Yenilikçilik (inovasyon), sadece teknoloji ve bilim ile yapılan icatları değil, hizmet ve ürünlerde ve üretim ve pazarlama aşamalarındaki gelişmeleri de içermektedir.

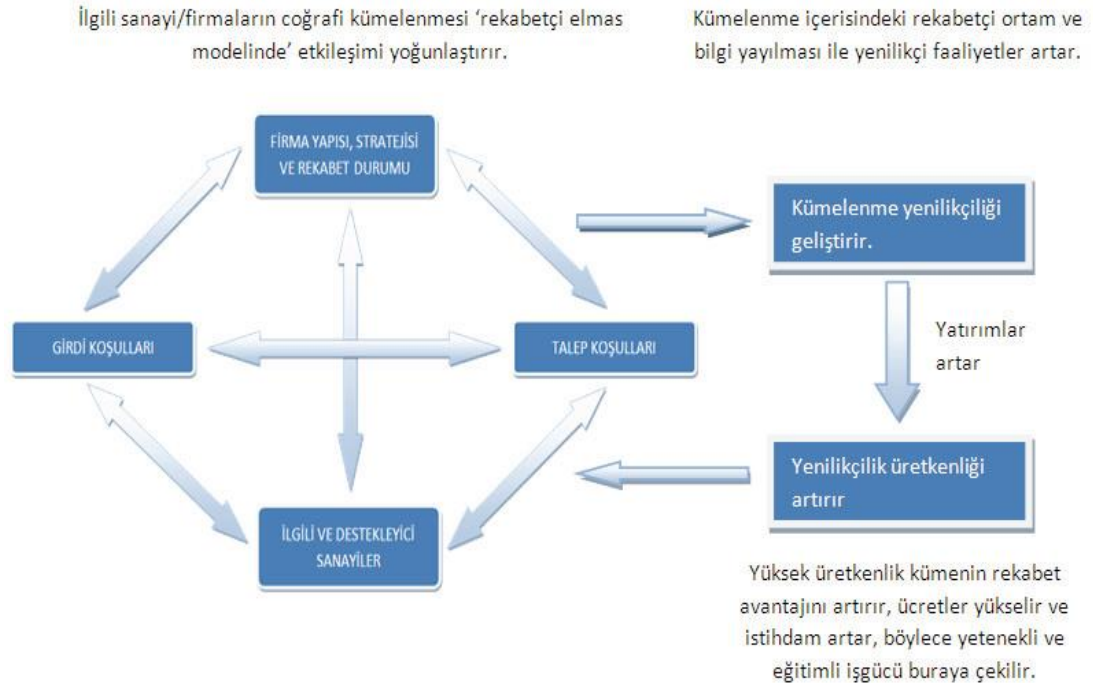
Drucker'a göre; yenilikçilik ve verimlilik sürdürülebilir kârlılığa ulaşmanın başlıca faktörüdür ve yenilikçilikten vazgeçerek elde edilen kâr, kârlılık değil, sermayenin tüketilmesi olarak adlandırılabilir. Sektörel açıdan ise; bilgi yoğun hizmet ve ürünlere dayalı sektörler, rekabet avantajına sahiptirler (Drucker, 2011, 255-282).

Kümeler, KOBİ'lere iletişim ağları ve stratejik ortaklıklar aracılığıyla yenilikçilik için avantajlar sunmakta, uluslararası düzeyde rekabet güçlerini artırmakta, onların büyük işletmelerin girdi havuzundan yararlanmasını, yeni stratejiler ve üretim teknikleri geliştirmelerini ve işgücü becerilerinin artmasını sağlar

(Bacak, 2012, 39-41). Küresel ekonomide uzun vadeli değer yaratabilmek için sürdürülebilir olan en önemli strateji, inovasyondur (Hamel, 2012, 11-12).

Kümelenme içinde yer alan işletmelerin müşterileri ile tedarikçiler arasındaki yakınlık ve etkileşim yenilikçiliği artırmaktadır. Bilgi merkezlerine olan yakınlık tasarım, test etme ve prototip süreçlerini kolaylaştırır. Nitelikli personelin temini ve bilgi transferi kolaylaşır. Ayrıca, küme içindeki işletme, o bölgedeki üniversite veya araştırma geliştirme kurumları ile ortak projeler yürüterek yenilikçilik düzeyini de artırmaktadır (Karataş, 2006, 79).

Savunma sanayiinde ulusal ve uluslararası gelişme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi teknoloji tabanlı bir savunma sanayiinin varlığı ile mümkündür. Savunma sanayii kümelenmeleri, savunma alanında ürün ve hizmet sunan büyük şirketler, KOBİ'ler, araştırma ve geliştirme merkezleri, danışmanlık ve eğitim hizmeti veren kuruluşlar gibi kümelenme içinde destek veren ve birbirini tamamlayan ilgili diğer kurum ve kuruluşları aynı çatı altında toplayarak yarattıkları iş birliği ve sinerji ortamında ortak projelerle savunma sanayiinde yenilikçiliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.



Şekil 5: Kümelenmenin Yenilikçiliği Artırması

Alsac, Filiz, (2010). Bölgesel gelişme aracı olarak kümelenme yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi (Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı).

3.3.4. Kümelenme ve Yeni İş Alanlarının Kurulması ve Geliştirilmesi

Yeni işletmeler için yakın çevredeki girdiler ve yetenekler sektöre giriş engellerini büyük ölçüde azaltacağından bu işletmeler için kümeler önemli bir ilk pazar olabilir. Kümelenmenin getirdiği avantajlar, işletme finansman kaynakları yatırım sürecini hızlandırarak risk primlerini düşürebilir. Kümeler, küme dışındaki işletmeleri ve yabancı yatırımları da cezbetmektedir. Bu nedenle kümelenmeler, ulusal ve uluslararası rekabet avantajı elde etme ve ekonomik kalkınma sağlamada çok önemli bir modeldir (Karataş, 2006, 78).

Küme üyelerinin iletişim ve iş birliği neticesinde bilgi, yenilikçilik ve teknolojiyi kullanmaları yeni sektörlerin oluşmasını sağlamakta ve işsizlik sorunun çözümüne katkıda bulunmaktadır (Devrim, Özpençe, 2007, 66).

3.4. Savunma Sanayi ve Kümelenme

Savunma sanayi özel bir pazardır ve kendine özgü kuralları vardır. Savunma sanayii sektörü, silah sistemleri olarak adlandırılan çok özel ürünler üretmeyi amaçlar. Savunma sanayinde proje ve program temelli bir pazar oluşmuştur ve müşteri ilk tasarım aşamasından başlayıp, tüm üretim, kontrat ve satış sonrası hizmetlerin uygulanması ve kontrol edilmesine kadar program üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Özerman, Karaibrahimoğlu, 1997, 15).

Savunma sanayi endüstrisinin daha güçlü olabilmesi için devletin yanında özel sektör ve diğer kurum ve kuruluşların iletişim ve iş birliği neticesinde oluşturdukları stratejik bir planla ortak amaç ve hedefler doğrultusunda ortak projeler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sinerjinin yaratılıp savunma sanayiinde uluslararası sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin en iyi yöntemlerinden birinin de kümelenmeler olduğu değerlendirilmektedir.

Savunma sanayinde son yıllarda ileri teknoloji gerektiren ürünlere olan taleple doğru orantılı bir şekilde ülkelerin savunma harcamaları da artış göstermiştir. Ayrıca, bazı ülkelerdeki bölgesel istikrarsızlıklar ve çatışmalar sonucu değişen güvenlik algısı ve tehditlerin artması da savunma harcamalarındaki artışın nedenidir.

Sipri verilerine göre; 2018 yılında dünya savunma harcamaları \$1,8 trilyon olarak açıklanmıştır (Wezeman, 2019). Savunma harcamaları tüm dünya ülkelerinde artış gösterirken, özgün savunma sistemleri geliştirme maliyeti de artmaktadır. Bu

nedenle; savunma sanayi sektörü birçok büyük işletmeyle birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) de cezbetmektedir. Büyük ölçekli işletmeler büyük çapta savunma projelerini üstlenirken KOBİ'ler kaynaklarının yetersizliği nedeniyle dezavantajlı duruma düşmektedirler. Savunma sanayindeki kümelenmeler, KOBİ'lerin finansman, yeterli sermaye ve teknik bilgi gibi kaynaklara ulaşmasını sağlayarak, onların bölgesel, ulusal ve küresel boyutta rekabet avantajlarını artırmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, 2018'de en çok savunma harcaması yapan 15 ülke gösterilmiştir. A.B.D., Çin ve Suudi Arabistan 2018'de savunma harcaması açısından ilk 3 sırada yer alırken, onları Hindistan, Fransa ve Rusya izlemiştir. Türkiye ise, 19 milyar dolar savunma harcaması yaparak 15. ülke olmuştur.

Tablo-1: 2018 Yılı En Fazla Savunma Harcaması Yapan 15 Ülke

2018 Sıralama	Harcamalar Milyar A.B.D (\$) 2018
1	A. B. D
2	Çin
3	Suudi Arabistan
4	Hindistan
5	Fransa
6	Rusya
7	İngiltere
8	Almanya
9	Japonya
10	Güney Kore
11	İtalya
12	Brezilya
13	Avustralya
14	Kanada
15	Türkiye

Wezeman ve diğ., Trends in International Arms Transfers, 2019.

Türkiye'nin savunma alanında yaptığı harcamalar 2009-2018 yılları arasında %65 oranında artış göstermiştir ve bu yıllar arasında savunma harcamalarında en fazla artışı gösteren ülke olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca diğer dikkat çeken ülke, 2009-2018 yılları arasında savunma harcamalarında %83 oranında artış gösteren Çin'dir. Rusya ise; 2006'dan beri ilk defa 2018 yılında dünya savunma harcamalarında ilk beş arasından çıkarak altıncı sırada yer almıştır. Dünya savunma harcamalarındaki ilk 15 ülkenin 7 tanesi; Kanada, Fransa, İngiltere, Almanya, İtalya, Kanada ve Türkiye, North Atlantic Treaty (NATO)'nun üyesidir. Bu 7 ülkenin toplam savunma harcamaları \$880 milyardır ve dünya savunma harcamalarının %48'ini oluşturmaktadır.

SASAD'ın (Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği) yayınladığı 2018 Savunma ve Havacılık Sanayi Performans Raporu'na göre Türkiye'nin 2018 yılında Savunma ve Havacılık Sanayindeki toplam cirosu \$8.761 Milyon dolardır

Tablo 2: 2018 Türk Savunma ve Havacılık Sanayi

Toplam Ciro	8.761 Milyon\$
Yurtdışı Satış Gelirleri	2.188 Milyon\$
İthalat	2.449 Milyon\$
Alınan Siparişler	12.204 Milyon\$
Ürün/Teknoloji Geliştirme (Ar-ge)	1.448 Milyon\$
İstihdam	67.239 Kişi

SASAD, Savunma ve Havacılık Sanayii Performans Raporu, 2018.

2017 yılı esas alındığında, 2018 yılında Türk Savunma ve Havacılık Sanayi cirosu%31, yurtdışı satış gelirleri %20, alınan siparişler %52, ithalat %59, ürün ve teknolojinin geliştirilmesi %17 oranında artmıştır. Yurtdışı satış gelirleri (YDSG)'deki %20 artış, iç pazarda da büyümenin olduğunu göstermektedir. 2013-2018 dönemi bileşik yıllık büyüme hızı %9,4'tür ve bu oran aynı dönemdeki dünya savunma harcamalarına oranla bu ölçekteki çok iyi ve olumlu bir gelişme olmasına rağmen 2023 yılı YDSG hedefini tutturaktan uzak görülmektedir.

Türk Savunma ve Havacılık Sanayii'nde ürün ve teknoloji geliştirme harcamalarındaki artış geleceğe yönelik beklentileri olumlu etkilemektedir.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)'in sonuçlarına göre 1 Ocak – 30 Eylül 2019 tarihleri arasında Türkiye Savunma ve Havacılık sektöründe yapılan ihracat rakamları 2018 yılının aynı dönemine oranla 37,75% oranında artmıştır.

Tablo 3: 2019 (Ocak-Eylül) Türkiye'nin En Çok İhracat Yaptığı Ülkeler

	Ülke	Yapılan İhracat (Dolar)	Değişim
1	ABD	595 Milyon 248 Bin \$	17,08 %
2	Almanya	184 Milyon 776 Bin \$	9,67 %
3	Umman	180 Milyon 356 Bin \$	35,78 %
4	Katar	138 Milyon 753 Bin \$	1336,56 %
5	BAE	96 Milyon 454 Bin \$	1763,88 %
6	Hollanda	62 Milyon 269 Bin \$	10,81 %
7	Birleşik Krallık	44 Milyon 647 Bin \$	4,29 %
8	Hindistan	40 Milyon 445 Bin \$	-23,64 %
9	Polonya	30 Milyon 356 Bin \$	-20,53 %
10	Fransa	23 Milyon 127 Bin \$	-44,05 %

Mastı, Alperen. [01.12.2019]. Türkiye'nin İhracatında Savunma ve Havacılık Sektörü: 2018-2019.

Ülkelere göre sektörün ihracat rakamlarına bakıldığında ilk sırada ABD yer almaktadır. Geçen yılın aynı dönemine göre 17,08% değişim oranıyla bu yıl ABD'ye 595 Milyon 248 Bin \$ değerinde ihracat yapılmıştır. İhracattaki artış oranında, insansız hava araçları ve zırhlı kara araçlarının payı vardır (Mastı, [01.12.2019]).

2018 yılına göre, Ocak –Eylül 2019 döneminde savunma sanayinde ihracat 37,75% oranında artış göstermiştir. Savunma sanayindeki ihracatın 595 Milyon doları A.B.D.'ye yapılırken, Umman, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri gibi Arap ülkelerine yapılan ihracatta da büyük oranda artış görülmektedir.

Bu rakamlarda, Türkiye'de son yıllarda gelişme gösteren savunma ve havacılık kümelenmelerinin etkisi vardır. Türkiye'nin savunma ve havacılık kümelenmelerindeki gelişme süreci devam etmekle beraber, Türkiye'nin 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'ndaki ihracat hedeflerine yaklaşması veya ulaşması için, kümelenmelerdeki gelişim sürecinin stratejik yönetim süreci de gözetilerek hızlandırılması gerekmektedir.

Yapılan çalışmalarda, kümelenme içindeki şirketlerin diğerlerine oranla daha hızlı geliştiği görülmektedir. Amerika’da bulunan Brookings Enstitüsü’nün “Sizing the Clean Economy” raporuna göre kümelenme içinde yer alan işletmeler diğer işletmelere göre yılda %1,4 daha hızlı büyümektedir (Muro, diğ., [26.09.2019]). Bu oran temel alındığında, savunma sanayi alanında da büyüme ve gelişmenin; savunma sanayi kümelenmelerinin içinde yer alan şirketlerin büyüme ve gelişmeleri sonucunda ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet güçlerini artırmalarıyla mümkün olacağı görülmektedir.

3.5. Dünyada Bazı Savunma ve Havacılık Kümelenmeleri Örnekleri

Dünyadaki başarılı savunma sanayi kümelenmelerine bakıldığında, rekabet avantajları, çok kuvvetli tedarik zincirleri ve teknolojik açıdan ortak stratejileri olan, yenilikçiliği ve sinerji oluşturmayı hedefleyen kümelenmeler görülmektedir.

3.5.1. ABD-Kanada Havacılık Kümelenmeleri

ABD havacılık endüstrisinde dünyada sayılı ülkelerdendir ve çok sayıda havacılık kümelenmesine sahiptir. Seattle, Los Angeles, New York ve Washington havacılık kümelenmelerinin önde gelenleridir. Bu kümelenmeler içinde Seattle’da dünyada uçak üreten en büyük iki şirketten biri ve 2. dünya savaşından 20. yüzyılın sonuna kadar geniş gövdeli uçak endüstrisine hâkim olan Boeing firması yer almaktadır. Seattle havacılık kümelenmesinin Boeing firmasının merkezde yer aldığı ve etrafını irili ufaklı tedarikçilerin çevirdiği bir yapıya sahip olduğu kümelenme yaklaşımı “topla- dağıt kümelenme yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır (Yalçınkaya, Adiloğlu, 2014, 96).

ABD, Ar-Ge kaynaklarını aktararak kümelenmeleri desteklemekte ve teknoloji bazlı kümeler, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için birçok bakanlık ve ajanslar aracılığı ile büyük miktarlarda fona ulaşmaktadır. Bu fonlar, Ar-Ge yatırımları, işgücünün eğitilmesi ve girişimcilik gibi birçok konuda kümelere destek sağlamaktadır (Cansız, 2011, 39).

Kuzey Amerika’nın diğer bölümünde ise Kanada’da bulunan Montreal ve Toronto havacılık kümelenmeleri vardır. Montreal havacılık kümelenmesi uçak üreten en eski merkezdir ve Kanada’da havacılık iş gücünün %50’sini oluşturmaktadır. Montreal kümelenmesi uçak üretiminin yanında helikopter üretimi konusunda da

faaliyet gösteren şirketleri barındırmaktadır. Ayrıca, Montreal Üniversitesi havacılık mühendisliği bölümü gibi eğitim kurumlarıyla iş birliği halindedir (Yalçinkaya, Adiloğlu, 2014, 97).

Toronto havacılık kümelenmesi, Kanada'nın savunma ve havacılık istihdamının %25'ine ev sahipliği yapar ve Bombardier şirketine ait olan De Havilland şirketinin üretim yaptığı ilk yer olması açısından önemlidir. Toronto'daki diğer büyük şirket telekomünikasyon ve havacılık sistemleri üretimi yapan Honeywell Canada şirkettir. Bu bölgede faaliyet gösteren Boeing Canada şirketi de dünyada sayılı şirketlerdendir (Yalçinkaya, Adiloğlu, 2014, 97).

3.5.2. Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi Derneği

Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi (Aerospace Valley), ulusal, Avrupa Birliği ve uluslararası alanda uzay ve havacılık sistemlerinin rekabetçi bir şekilde gelişmesini sağlamak amacıyla 2005 yılında Fransa Hükümeti tarafından Occitania ve Aquitaine olmak üzere iki bölgede 156000 km² üzerine kurulmuştur. Fransa Uzay ve Havacılık Kümelenmesinin 2020 Ocak ayı itibariyle, 505 tanesi KOBİ'ler olmak üzere endüstri ve akademiden 869'dan fazla üyesi, 120.000 çalışanı ve 475 finanse edilen projesi mevcuttur. Ulusal ve uluslararası rekabetçilik için araştırma ve inovasyonu destekleyen ve inovasyon kümelenmesi olarak tanımlanan bu kümelenmenin Güneybatı Fransa'da Toulouse ve Bordeaux şehirlerinde ofisleri bulunmaktadır. Kümelenme içindeki 8.500 araştırmacı ve bilim adamı ve 120.000 çalışan ile Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi, Fransız havacılık iş gücünün yaklaşık 1/3'ünü ve havacılık sektöründeki Fransız ulusal Ar-Ge potansiyelinin %45'ini temsil etmektedir. Teknik ve ekonomik alanlarda yerel ve bölgesel yetkinlikleri teşvik ederek istihdamı teşvik etmeyi amaçlayan bu kümelenme, 2025 yılına kadar 35-40.000 arasında yeni istihdam yaratmaya çalışmaktadır (Aerospace Valley, [02.01.2020]).

Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi, küme üyelerinin yenilikçilik seviyelerini artırmak ve diğer Avrupa kümelenmeleriyle iş birliğini artırmak için Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen projeleri teşvik ederek 2010 yılında bir Avrupa ofisi kurmuştur ve Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki faaliyetlerini hızlandırmıştır. Küme, çeşitli projelere katılımının yanı sıra üyelerini AB teklif çağrılarının taranması ve analizlerinin yapılması konusunda desteklemektedir. Fransa

Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesinin stratejisi üç temel faaliyete dayanmaktadır (Aerospace Valley, [02.01.2020]):

1- Küme üyelerinin AB bünyesinde araştırma ve yenilikçilik faaliyetlerine katılımlarını artırmalarına yardımcı olmak için bilgi ve destek sağlanması,

2- KOBİ'lere Avrupa Birliği'nin Ar-Ge alanındaki 7. Çerçeve Programı bünyesindeki Horizon 2020 (Ufuk 2020) ve Avrupa Birliği İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı (COSME) projelerinde yer almalarına yardımcı olmak için özel destek sağlanması,

3- Avrupa kümelenmeler arası iş birliği ve faaliyetlerin geliştirilmesine çalışılmasıdır.

Fransa Havacılık Uzay Vadisi Kümelenmesinin faaliyetleri; endüstri faaliyetlerini yürüten şirketler ve KOBİ'ler, Ar-Ge faaliyetlerini yürüten kuruluşlar ve eğitim faaliyetlerini yürüten üniversiteler veya eğitim kuruluşları olmak üzere üçlü bir modelden oluşmaktadır. Bu üçlü model, küme üyelerini özellikle KOBİ'leri, araştırma, yenilikçilik ve teknoloji alanlarında destekleyerek ortak projeler ve iş birlikleri ile onların ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir rekabetçilik avantajını elde etmelerini sağlamaktadır. Fransa Havacılık Kümelenmesi, Avrupa Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Ortaklığı'nın (EACP) aktif bir üyesidir ve kümelenmeler arasında en değerli ödül olarak tanımlanan, Avrupa Birliği Küme Mükemmeliyetçiliği Altın Etiket ödülünü almıştır (Aerospace Valley, [02.01.2020]). Bu başarısının, üniversite, eğitim ve araştırma kuruluşlarıyla sistemli ve planlı bir şekilde çalışıp bilgi ve teknoloji transferi yapılmasına ve konusunda uzman, nitelikli işgücü yetiştirmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi 28 yaş ve altı genç mühendisleri kümelenme bünyesindeki uluslararası staj programı girişimi çerçevesinde iki yıla kadar bir süre boyunca küme şirketlerinin diğer ülkelerdeki tesislerine göndererek yurtdışında staj yapmalarını sağlamakta ve onları, staj yaptıkları şirketlerin ticari gelişimlerine katkıda bulunmaları için teşvik etmektedir. 2020 yılı itibariyle kümelenmede yaklaşık 40 KOBİ bu girişimden faydalanmıştır (Aerospace Valley, [02.01.2020]).

Fransa Havacılık ve Uzay Vadisi Kümelenmesi, endüstri ile üniversiteler ve diğer eğitim ve araştırma kuruluşları ile iş birliği içinde ve ortak stratejik planlar

çerçevesinde Ar-Ge, teknolojik ve yenilikçilik faaliyetlerinin gelişmesini sistemli ve planlı bir şekilde teşvik eden olgun bir kümelenme olarak değerlendirilmekte ve bu açıdan Türk Savunma Sanayii Kümelenmeleri için de stratejik plan ve stratejik yönetim anlayışının uygulanması açısından örnek teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

3.5.3. Avrupa’da Bulunan Havacılık Kümelenmeleri ve Avrupa Havacılık Kümeleri İş birliği Ağı (EACP)

ABD ve Kanada örneklerindeki gibi Avrupa havacılık sanayiinde de şirketler aynı bölgelerde yoğunlaşarak kümelenme adı altında bir araya gelmişlerdir. Kümelenmelerin birçoğu, “European Aerospace Cluster Partnership, EACP” (Avrupa Havacılık Kümelenmeleri İş birliği Platformu) üyesidir (Yalçinkaya, Adiloğlu, 2014, 97).

2009 yılında, kümeler için oluşacak fırsat ve tehditleri belirlemek amacı ile, AB projesi olan CLUNET aracılığıyla kurulan EACP, Avrupa bölgesindeki havacılık kümeleri bir iş birliği ağıdır. Türkiye’den İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği de bu iş birliği ağına üyedir. EACP havacılık sektöründeki firmaları, kamu kuruluşlarını ve ar-ge firmalarını destekleyerek onların yenilikçilik ve ticari başarılarını artırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla, politika yapıcıların ve havacılıkla ilgili diğer kurumların ilgisini çekerek üyelerinin çıkarlarını her alanda savunmaktadır. Küme üyeleri arasında bilginin paylaşılmasını ve Avrupa havacılık kümelenmelerinin performansları ile araştırma faaliyetlerini geliştirmek vizyonu ile hareket etmektedir (Yalçinkaya, Adiloğlu, 2014, 97).

3.6. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları ve Savunma ve Havacılık Kümelenmeleri Örnekleri

Türkiye’deki kümelenme çalışmaları dünyadaki kümelenmelerle karşılaştırıldığında henüz gelişme aşamasındadır. Türkiye’deki kümelenme faaliyetleri 1999’da Michael Porter ve ekibinin geliştirdiği Türkiye’nin Rekabet Avantajı projesiyle başlamıştır. Özel sektörün katılımıyla başlayan bu projeye zamanla kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları da dahil olmuştur. Proje ile Türkiye’ni rekabet avantajına sahip olduğu sektörler belirlenerek bu sektörler sektör liderleri atanmıştır. 2004 de kurulan Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği

(URAK) ile bu platform kurumsallaştırılmış ve faaliyetlerine devam etmektedir (Sungur ve diğ., 2013, 25-26).

Porter ve ekibinin geliştirdiği bu proje çerçevesinde birçok pilot bölgede kümelenme çalışmaları yapılmıştır ve OSTİM OSB Rekabetçilik Kümelenme Analizinin yapılması ve OSSA'nın kurulması da bu proje çerçevesinde gerçekleşmiştir.

Kümelenme çalışmaları ve uygulamaları Türkiye'de yeni bir konu değildir fakat savunma ve havacılık sektörü olarak bakıldığında, bu yığılaşan yapılanmaların daha yeni kurumsallaştıkları ve yığınların iş birliği halinde hareket etmeye başlayan kümelenmelere dönüştüğü söylenebilir. Kümelenme yaklaşımı savunma sanayinin gelişmesi açısından uygun bir model olarak görülmektedir. Türk Savunma Sanayii'nin gelişmesi ve iş birliği ve uyum içinde faaliyet göstermesi hedefiyle Savunma Sanayii'nde uzmanlaşmış kümelenme ve yan sanayi yapılanmalarının oluşturulması için Ankara ve Türkiye'nin başka bölgelerinde oluşturulan savunma ve havacılık kümelenmelerinin gelişim süreçleri devam etmektedir. Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB) tarafından desteklenen Türkiye'deki savunma sanayi kümelenmeleri 10 yıldan kısa bir süre içerisinde önemli başarılar elde etmeye başlamışlardır.

3.6.1. OSTİM Havacılık ve Savunma Kümelenmesi (OSSA) ve Savunma Sanayi Sektörü Kümelenme Analizi

“Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması” ile araştırma ve analizler yapılmış ve bu analizler doğrultusunda Savunma Sanayi alanında kümelenme çalışmalarına başlanmıştır. Kümelenme analizi sürecinde, OSTİM'de savunma sanayii alanında üretim gerçekleştiren 77 şirket ile görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiş ve sektörün kümelenme haritası da analiz edilerek kümelenmenin yoğunluğu, tedarik zinciri ve dış çevreleri tespit edilmiştir. Anketler sonucunda sektör haritaları oluşturulmuştur. Türkiye'nin ilk savunma ve havacılık kümelenmesi olan ve savunma sanayii alanında üretim yapan KOBİ'lerden oluşan Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (OSSA) 2008 yılında kurularak Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerine başlamıştır (STM Sektör Raporu, 2015, 6).

3.6.2. İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği (HUKD)

İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi, Türk Havacılık ve Uzay Sanayii sektörünün gelişmesini desteklemek, ihracatı ve bu alanda yerli katkıyı artırmak, bölgesel ve uluslararası piyasada iş birliği yaparak yenilikçi hizmet ve ürünler geliştirilmesini sağlamak amacıyla kurulan, 14 tanesi akademik olmak üzere 74 üyeye sahip olan bir kümelenmedir. Türk Havacılık, Uzay ve Savunma sanayii sektörünün gelişmesini desteklemeyi hedefleyen HUKD, faaliyetlerini aşağıdaki hususlar çerçevesinde gerçekleştirmektedir:

- KOBİ'lerin havacılık ve savunma sanayii alanında katkı paylarının artırılması
- Üniversiteler ve araştırma kuruluşlarının savunma sanayii ile iş birliğinin sağlanıp artırılması
- Uluslararası şirketler ile ortak üretim ve Ar- iş birliklerinin desteklenmesi
- Havacılık eğitimlerine destek verilmesidir (STM Sektör Raporu, 2015, 6).

3.6.3. ESAC- Eskişehir Havacılık Kümelenmesi

Eskişehir Havacılık Kümelenmesi, Eskişehir'de havacılık alanındaki çalışmaları ve faaliyetleri şekillendirmek ve desteklemek amacı ile Eskişehir Sanayi Odası'nın girişimciliği ile 2011 yılında kurulmuştur. Eskişehir Havacılık Kümelenmesi bu alandaki şirketlerin ve kuruluşların iş birliğini ve uyumunu artırmayı hedeflemektedir.

Eskişehir Havacılık Kümelenmesi, yenilikçiliği, girişimciliği ve araştırma faaliyetlerini destekleyip artırmak, ulusal ve uluslararası iş birliği ağlarına katılımı desteklemek, kümelenme içinde dayanışma ve bilgi alışverişi sağlamak, küme üyelerinin pazar bulmalarını kolaylaştırmak gibi birçok görevi yerine getirmektedir (Esac, 2019).

3.6.4. TSSK- Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi

Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi- TSSK, Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Teknokent'te bulunan şirketlere eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmak, onların ulusal ve uluslararası ortak proje faaliyetleri ve fuarlara katılımlarını desteklemek amacıyla 2010 yılında kurulmuştur. 2012 yılında T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın 2010/8 sayılı tebliği ile desteklenen "ODTÜ Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi Uluslararası Rekabetçiliğinin Geliştirilmesi" projesi

Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi üyesi 19 şirketin katılımıyla hayata geçirilmiştir. Bu proje ile, şirketlerin ihracat oranlarını artırmak ve uluslararası sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamak amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca, SSB iş birliği ile çok sayıda ticari alım heyetlerini ağırlayarak farklı ülkelere ziyaretler yapılmakta ve fuarlara katılımında bulunmaktadır.

ODTÜ Teknokent'te bulunan 380'in üzerinde şirketten yaklaşık 70 tanesi savunma sanayii sektöründe hizmet ve ürün faaliyetinde bulunmaktadır. Savunma Sanayi Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Bölgesi (SATGEB) kurularak Aselsan, Tai, Havelsan gibi büyük şirketlerin Ar-Ge departmanları da ODTÜ Teknokent'te faaliyet göstermeye başlamıştır. Teknokent'teki savunma sanayii şirketleri silah, insansız hava araçları, istihbarat, insan makine ara yüz, simülator, elektronik ve bilgi sistemleri teknolojileri gibi birçok alanda faaliyet göstermektedirler. Diğer taraftan, savunma sanayi alanında üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak için savunma sanayi şirketlerinde istihdam edilen ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde lisansüstü eğitim gören ve görecek olan öğrenciler için 2011 yılında, Savunma Sanayii Başkanlığı ve ODTÜ ile Aselsan, Tusaş ve Roketsan şirketleri arasında Savunma Sanayii Araştırmacı Yetiştirme Programı'na (SAYP) başlanmıştır. Bu program ile, savunma sanayii sektöründe istihdam edilen ve ODTÜ'de yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerin tez çalışmalarının, Savunma Sanayi Başkanlığı'nın belirlediği alanlarda ve savunma sanayii şirketlerinin araştırma ve geliştirme ile ilgili stratejik hedefleri doğrultusunda yapılması sağlanmaktadır (Odtuteknokent, [02.01.2020]).

3.6.5. Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği (SAHA- İstanbul)

Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği (SAHA- İstanbul), millî gelirin yaklaşık yarısına denk gelen oranda üretim yapan İstanbul'daki şirketlerin verimliliğini artırmak ve teknolojik ve yenilikçi hizmet ve ürünler üretmelerini sağlamak hedefi ile Tekirdağ ve Düzce arasındaki Kuzey Marmara Bölgesi'nde üretim yapan 65.000 şirketin ortak iş birliği yapmaları ve sinerji ve uyum yaratmaları için 2015 yılında, 27 üye şirketin girişimi ile kurulmuştur. Kümelenmenin merkezi Pendik'te yer alan "Teknopark İstanbul" dur. Avrupa ve Trakya yakasındaki faaliyetlerin organize edilmesi için Deliklikaya Sanayi Bölgesi'nde (DESB) irtibat ofisi bulunmaktadır.

SAHA- İstanbul, havacılık ve uzay sanayiinde şirketlere eğitim ve danışmanlık hizmetleri vererek kümelenmeler oluşturmayı ve millî üretim hacmini artırmayı hedeflemektedir (Sahaistanbul, [02.01.2020]).

3.6.6. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi (BASDEC)

Bursa Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi (BASDEC), 2013 yılında Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) organizasyonu ile çalışmalarına başlayarak, üyelerinin talepleri ve sürdürülebilir rekabetçi bir kümelenme için 2015 yılında resmî dernek statüsü kazanmıştır. Bursa Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi misyonunu; “sivil Uzay, Havacılık ve Savunma Sanayiinde ihtiyaç duyulan sistemlerin küme üyesi şirketlerin kaynakları ile iş birliği içinde çalışarak mümkün olan en yüksek yerlilik oranında üretilmesini sağlamak” ve vizyonunu; “Türkiye’deki sivil Uzay, Havacılık ve Savunma sanayiinin üyelik için öncelikle tercih edilen, küme üyeleri ile ortak değer üreten ve ana üreticilerin ihtiyaçları için başvuracağı ilk dernek olmak” olarak belirlemiştir (BASDEC, [02.01.2020]).

Bursa Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi, üyelerinin uzay, havacılık ve savunma sanayiinde gelişimlerini sağlamak, rekabetçiliklerini artırmak ve ortak özgün bir marka yaratmayı amaçlamaktadır. Kümelenme temel hedeflerini; uzay ve savunma sanayiinin zorunlu kıldığı asgari kalitede üretimi garanti altına alarak bunun artırılmasını sağlamak, küme üyelerinin yeteneklerini geliştirerek özgün üretim ve tasarım geliştirmeleri için çalışmalar yapmak, küme şirketlerinin savunma sektörü ile ilgili satışlarını her yıl %10 oranında artırması için gerekli çalışmaları yapmak şeklinde sıralamıştır. Bursa Uzay, Havacılık ve Savunma Kümelenmesi bu amaç ve hedeflerine ulaşmak için Bursa Bilim Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Bursa Büyükşehir Belediyesi, Uludağ Üniversitesi ve Bursa Teknik Üniversitesi ile iş birliği halinde çalışmaktadır (BASDEC, [02.01.2020]).

4. OSTİM SAVUNMA VE HAVACILIK KÜMELENMESİ'NİN (OSSA) STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

OSSA, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi yönetiminin “Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması” ile yaptırdığı araştırma ve analizler sonucunda savunma ve havacılık alanında hizmet veya mal üreten KOBİ’lerin 2018 yılında oluşturdukları bir kümelenmedir.

Türkiye’deki ilk savunma ve havacılık kümelenmesi olan OSSA’da üretim yapan KOBİ’lerin cirosunun büyük bir oranını savunma sanayii gelirleri oluşturmaktadır ya da bu KOBİ’ler, Aselsan, Tai, Roketsan, Havelsan ve FNSS gibi ana sanayi şirketlerinin alt tedarikçisi olarak kümelenmede faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bu bölümde, stratejik yönetim anlayışı kapsamında OSSA’nın misyon, vizyon ve hedefleri ve küme üyeleri ve faaliyetleri anlatılarak OSSA’nın rekabetçilik düzeyinin ortaya konması amacıyla, Porter’ın rekabet stratejilerinden Elmas Modeli üzerinden OSSA’nın girdi ve talep durumu, şirket stratejisi ve rekabeti ve ilgili ve destekleyici kuruluşlarla iş birliği incelenerek değerlendirilecektir. Ayrıca OSSA ile karşılaştırmak ve savunma sanayii kümelenmelerindeki uygulanan stratejik yönetim anlayışına bütüncül bir açıdan bakabilmek için Türkiye’deki diğer savunma ve havacılık ve uzay kümelenmeleri yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve sorulan sorular neticesinde stratejik yönetim anlayışının uygulanma düzeyi değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam, Yöntem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı; Türkiye’de ilk savunma sanayi kümelenmesi olan OSSA modelinin gelişim sürecini ve faaliyetlerini stratejik yönetim anlayışı kapsamında değerlendirerek, OSSA ve Türkiye’deki diğer savunma sanayi kümelenmelerinin uluslararası pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için kısa ve uzun dönemde yapılması gerekenlere dikkat çekmektir. Araştırmanın temel hedefi; OSSA’nın stratejik yönetim anlayışı kapsamında ideal bir kümelenme modeli olup

olmadığını, eksikliklerini ve diğer kümelere örnek teşkil edebilecek iyi yönlerini ortaya koymaktır.

Araştırma sürecinde, OSSA kümelenmesi yetkilileri ve personeli dışında ayrıca Türkiye'deki savunma, havacılık ve uzay alanında diğer dört kümelenmenin yetkilileri, MSB ve SSB yetkilileri, TSK ve SSB'ye mühendislik, proje gibi teknik konularda ve teknoloji transferi konularında destek veren STM ile savunma ve havacılık sanayii ihracatçılarını bir araya getiren SASAD yetkilileri, ODTÜ Teknokent yetkilileri, ASELSAN ve FNSS gibi savunma sanayiinde ana yüklenici firmaların yetkilileri ve bu konuda uzman akademisyenlerle savunma sanayii kümelenmeleri ve OSSA ile iletişim ve işbirlikleri konularında görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca 17-22 Eylül 2019 tarihleri arasında Atatürk Havalimanı'nda gerçekleşen dünyadaki en büyük havacılık, uzay ve teknoloji festivali olan TEKNOFEST'E katılma imkânı ve bu platformda savunma sanayii ve kümelenme konusunda uzman yetkililere ulaşma imkânı bulunmuştur.

Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılarak belge tarama ile elde edilen verilerin değerlendirmesi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yapılandırılmış görüşme için araştırma soruları hazırlanarak Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi, Savunma Sanayi Başkanlığı, Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği gibi savunma alanında kümelenme kapsamındaki ilgili kuruluşların ve diğer kümelenmelerin yetkilileriyle yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda tüm veriler değerlendirilip yorumlanmıştır. Araştırmada, doküman analizi, veri analizi ve yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Araştırmada kümelenme ile ilgili yetkililere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Bugün itibariyle vizyon, misyon ve kuruluş amaçlarına ulaşma dereceniz nedir?

2. Uluslararası kümelenmelerle iş birliğiniz ve küme ağlarına katılım durumunuz nedir ve başarılı bulduğunuz uluslararası kümelenmelere göre eksik olduğunuz düşündüğünüz ya da avantajlı gördüğünüz yönleriniz nelerdir?

3. Yetenek Matrisi uygulamanız nasıldır ve kümelenmeye katkısı nedir?

4. Savunma Sanayi Başkanlığı Stratejik Planı dışında ayrıca bir stratejik planınız ve bu planı hazırlayan ilgili biriminiz var mı? Varsa küme üyelerinin bu plana katkı dereceleri nedir?

5. Stratejik planınızın kalkınma planı, teşvik ve destekler, Ur- Ge projeleri, uluslararasılaşma, yerlileşme ve millileşme stratejisi ile uyumu nedir?

6. Savunma Sanayi Başkanlığı ve üniversite ve diğer ar-ge kuruluşlarıyla ve diğer ulusal kümelerle iş birliğiniz ve yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarınız hangi düzeydedir ve stratejik plana uygun mudur?

7. Kümelenme içindeki şirketlerle ve KOBİ'lerle iletişim ve görev verme nasıl olmaktadır?

8. Aldığınız teşvik ve destekler nelerdir? Kümelenme ile ilgili devletten beklentileriniz nelerdir?

9. Küresel ekonomide belirsiz ve sürekli değişen çevre şartlarında, stratejik yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerin ve kümelenmelerin tüm süreçlerde daha etkin, verimli, yaratıcı ve yenilikçi olduğu ve ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettiği değerlendirilmektedir. Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir ve kümelenmenizde stratejik yönetim anlayışının tüm süreçlerde tam olarak uygulandığını düşünüyor musunuz?

10. Kısa ve uzun vadede kümelenme ile ilgili hedefleriniz ve öngörüleriniz nelerdir?

Araştırmada, kümelenmelerle ilgili olan diğer kuruluşlarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde ise kümelenmelere yönelik uyguladıkları strateji ve bu konuda bir planları olup olmadığı, kümelenmelerle iletişim ve iş birlikleri, kümelenmelerin kalite ve verimlilikleri hakkındaki düşünceleri ve kümelenmelerle ilgili beklentileri ve geleceğe yönelik öngörülerini çerçevesinde önceden belirlenmiş sorular ve görüşme gidişatına göre gelişen sorular sorulmuştur. Türk Savunma Sanayii yapısı itibariyle belirli oranda gizlilik gerektirdiğinden yapılan değerlendirmeler elde edilen verilerle sınırlıdır.

4.2. Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesinin Misyon, Vizyon ve Hedefleri

Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesinin misyonu; “savunma ve havacılık sanayinin ihtiyaçlarının karşılanması için yerli üretimin payını artırmak” olarak belirlenmiştir (Ostimsavunma, [02.01. 2020]).

Vizyonu ise; kümelenme içindeki KOBİ'lerin uluslararası piyasada rekabetçi olmalarını sağlamaktır. Bu bağlamda; Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB)'nin 2019 Stratejik Planı ve Cumhurbaşkanlığı'nın himayesinde Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi'nin (TASAM) hazırladığı 2023 Türkiye Stratejik Vizyonu ile uyum göstermekle birlikte 2020 yılında Türk Savunma Sanayinde millî üretime verilen önem ve bu bağlamda gerçekleştirilen projeler ve devam etmekte olan projeler ve Milli Savunma Bakanlığı (MSB) ve SSB'nin kümelenmelerden beklentileri ve kümelenmelerin milli projelerdeki katkısı değerlendirildiğinde; OSSA'nın yazılı olan misyon, vizyon ve hedefleri “yerli üretim” vurgusu ile birlikte “millî üretim” vurgusu da yapılarak güncellenmelidir.

OSSA; Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde yerli ve millî üretimi artırmak, savunma sanayii alanında faaliyet gösteren KOBİ'lerin bölgesel ve uluslararası piyasada yaptıkları iş birlikleri ile yeteneklerinin gelişmesini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak, üniversite- sanayi iş birlikleri sayesinde onlara teknoloji transferi yapmak gibi hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir (Ostimsavunma, [02.01.2020]).

4.3. Stratejik Yönlendirme Açısından Küme Üyeleri ve Faaliyetler

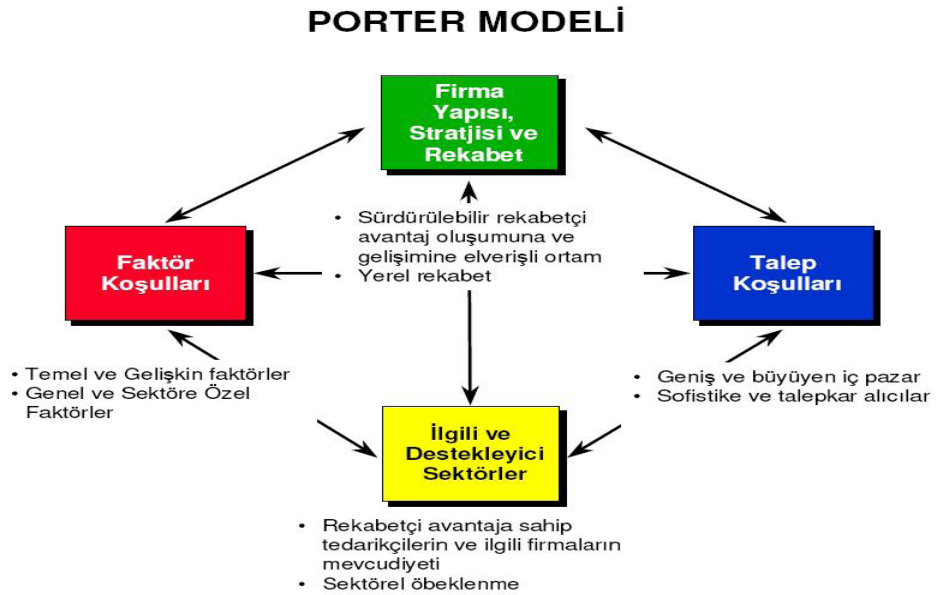
OSSA, 2020 Ocak ayı itibariyle 250 üye firması ve 7000'den fazla çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Savunma sanayi sektörü yüksek hassasiyet ve mühendislik ve düşük tolerans gerektirdiğinden, OSSA kümelenmesine başvuran şirketlerin ve KOBİ'lerin seçimleri aşamasında bazı kriterler uygulanmaktadır. Kümeye başvuran firmaların öncelikle ASELSAN, TAI, ROKETSAN, FNSS gibi bir ana sanayi firması ile çalışması veya onun onaylı alt tedarikçisi olarak faaliyet göstermesi gerekmektedir. Ayrıca aday olan şirketin üretim yapması veya mühendislik, tasarım ve Ar-Ge alanında hizmet sunması gerekmektedir. Özellikle KOBİ'lerin performanslarının her zaman hacim ile ya da ciro ile ölçülemeyecek olmasından dolayı firmanın hacmi ile ilgili bir kriter belirlenmemiştir. Şirketler, yönetim kurulundan onay aldıktan sonra OSSA'ya üye olmaktadır. Üye olan şirketlerin yetenekleri Yetenek Matrisi uygulamasıyla tespit edilmekte ve mevcut yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. (Ostimsavunma, [02.01.2020]).

OSSA, Ekonomi Bakanlığı'nın yayınladığı “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” (UR-GE) ile firmalar uluslararası

piyasada faaliyet göstermeleri amacıyla yapılan projelerde yer almaktadır. UR-GE Projeleri ile; savunma sanayiinde üretim yapan şirketlerin ihracat oranlarının sürdürülebilir şekilde artırılması, şirketlerin stratejileri ile ihracat stratejilerinin uyumlu olması ve işgücünün yetkinliğinin artırılması hedeflenmektedir. Projeye katılım gösteren şirketlerden, proje hazırlayıcısı kuruluşla ortak bir ihtiyaç analizi, pazarlama ve eğitim ve danışmanlık gibi ihracatı artırmayı destekleyen faaliyetler yapması beklenmektedir. Projedeki maliyetlerin %75'lik oranı Ekonomi Bakanlığı tarafından karşılanırken, %25'lik oranını projeye katılan şirketler karşılamaktadır (İstanbul Sanayi Odası, [02.01.2020]).

4.4. OSSA'nın Elmas Modeli Üzerinden Değerlendirilmesi

Bu bölümde, stratejik yönetim sürecinde, stratejileri belirleme evresi ile ilgili olarak Porter'ın Rekabet Stratejileri, OSSA'nın rekabetçilik düzeyinin ortaya konması amacıyla, OSSA'nın mevcut durumu ve faaliyetleri, Michael Porter'ın Elmas Modeli'ndeki dört ana faktörü; girdi durumu, talep durumu, şirket stratejisi ve rekabet ve ilgili ve destekleyici kuruluşlar üzerinden değerlendirilecektir.



Şekil 6: Michael Porter'ın Elmas Modeli Faktörlerinin Detaylandırılması

STM Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş., 2015, **Sektör Raporu 2015-** Kümelenme Analizi

4.4.1. Girdi Durumu

Bu bölümde OSSA kümelenmesinin girdi durumu; nitelikli insan gücü, savunma ve havacılık alanındaki tecrübe ve bilgi birikimi, coğrafi avantajlar ve sosyo ekonomik olanaklar açısından incelenerek değerlendirilecektir.

4.4.1.1. Nitelikli İnsan Gücü

OSSA kümelenmesini nitelikli insan gücü açısından ele aldığımızda; OSSA'da 2020 Ocak ayı itibarıyla 250 üye firma ve 7000'den fazla çalışan vardır. OSSA verilerine göre; üniversite mezunu olan personelin sayısı 2200'ün üzerinde ve yabancı dil bilen personelin sayısı 1400'ün üzerindedir. Savunma sanayinde yerleşme ve millileşme çalışmaları kapsamında mühendislik ve tasarımın önem kazanması açısından değerlendirecek olursak; OSSA'nın diğer Ostim kümelenmeleri içinde en fazla mühendise sahip olan kümelenme olması SSB'nin 2019- 2023 Stratejik Planı ile uyum sağladığı ve diğer kümelenmeler için rol model olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca yeni kurulan Ostim Teknik Üniversitesi ile işbaşında eğitim ve teknoloji bazlı ürünler üreterek patent, tasarım ve telif kapasitesini geliştirecek nitelikli insan gücünün artırılması hedeflenmektedir.

4.4.1.2. Savunma ve Havacılık Tecrübesi ve Bilgi Birikimi

OSSA, Türkiye'deki ilk savunma sanayi kümelenmesi olarak önemli gelişme göstermiştir ve 2008 yılında başladığı gelişim süreci halen devam etmektedir. Küme üyelerinin yurtiçi ve yurtdışındaki görünürlüklerini ve ihracatlarını artırma çalışmaları kapsamında yapılan faaliyetler ve etkinliklerle sektörel bilgi ve tecrübe kazanımı artarak devam etmekte ve önemli adımlar atılmaktadır. Örneğin; kümelenme içindeki Dora Makina İmalat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, 600 milyon Avro değerinde ilk siparişini Avrupa Nükleer Araştırma Örgütü (CERN) Projesi'nden alarak sektörde önemli bir başarı elde etmiştir. Alınan bu sipariş; Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi tarafından bir Türk firmasına açılan ilk sipariş olması ve bu firmanın OSSA kümelenmesi içinde faaliyet gösteriyor olması, diğer küme üyesi firmalara ve savunma ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm firmalara örnek teşkil etmesi ve ar-ge ve inovasyon çalışmalarına hız kazandırabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

4.4.1.3. Coğrafi ve Sosyo-ekonomik Olanaklar

OSSA, Savunma sanayi firmalarının çoğunun Ankara'da olması sebebiyle stratejik konuma sahiptir ve bu konumunu başarıyla kullanmaktadır. Ayrıca, OSSA'nın kurulduğu yer olan Ankara Organize Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM)'in Ankara'da, beş milyon metrekarelik arazide havaalanı, çevreyolu, kamu kuruluşları ve ilgili büyük şirketlere yakın mesafede, 17 ana sektörde, 139 iş kolunda faaliyet gösteren bir sanayi merkezi olması ve OSSA'nın da içinde bulunduğu 6 ayrı sektördeki kümelenmeye ev sahipliği yapması, OSSA'ya konum olarak bir avantaj yaratmaktadır. ODTÜ Teknokent'e yakınlık ve iş birliği de ayrı bir önem arz etmektedir.

4.4.2. Talep Durumu

Bu bölümde OSSA'nın talep durumu, günümüzde küresel ve teknolojik gelişmeler neticesinde Türk Savunma Sanayii'ne ayrılan ulusal payın artırılması ve bilgi ve teknoloji yoğunluklu endüstrilerin savunma sektörüne etkisi çerçevesinde incelenecektir.

4.4.2.1. Savunma Sanayinde Ulusal Payın Artırılması

Savunma Sanayi Başkanlığı'nın hazırladığı stratejik plana ve 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'na göre; savunma sistemleri ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli ve millî üretimin oranı arttırılarak yerli şirketlerin payı %50'lik orana çıkartılması hedeflenmiştir. Ayrıca, Türkiye'de savunma sanayii şirketlerinin yıllık cirosunun en az %20'lik oranını KOBİ'lerin ve yan sanayi şirketlerinin gerçekleştirmesi hedeflenmiştir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012). OSSA bu taleple, savunma sanayinde dışa bağımlı olmaktan kurtulup yerel tasarımlar üretmek amacıyla, küme içindeki KOBİ'leri destekleyerek ihracatlarını artırma yönünde çalışmalar yapmaya devam etmektedir.

4.4.2.2. Savunma ve Havacılık Sektöründeki Gelişme Trendi

Son yıllarda, teknoloji ve Ar- Ge faaliyetlerinin artış göstermesiyle, savunma sektöründeki ileri düzeydeki teknolojik ürünlere olan talep de aynı oranda artış göstermiştir. Ürün rekabeti yerini teknolojik rekabete bırakmıştır. Dolayısıyla, Ar- Ge alt yapısı, bilişim ağı ve teknolojilerinin verimli kullanılması gibi faktörler önem kazanmıştır. Askerî alanda yapılan teknoloji bazlı projeler, millî üretime dayalı projeler

Türk Savunma ve Havacılık Sanayiinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin OSSA'nın Uluslararası Savunma Sanayii Fuarı (IDEF)'de de yer alan küme üyelerinden Yeteknoloji Şirketi Elektromanyetik Top Şahi 209'u üretmiştir. Küme üyesi Oğuzkağan şirketi ise orta sınıf silahlı insansız kara aracı Demirhan'ın tasarımını ve üretimini yapmıştır.

OSSA ve diğer savunma sanayii kümelenmeleri, Savunma Sanayii Başkanlığı'nın stratejik planı doğrultusunda özgün ürünler geliştirerek önemli başarılarla imza atmışlardır fakat bu başarıların artması ve sürekliliği, kümelenmelerin stratejik yönetim anlayışının unsurlarını daha etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır.

4.4.3. Şirket Stratejisi ve Rekabet

Kümelenme içindeki şirketlerin rekabeti ulusal düzeyde birbirleri ve diğer kümelenmelerle ve uluslararası düzeyde yabancı şirketlerle olmaktadır. Ulusal düzeyde kümelenme içinde yapılacak iş birliği ve yaratılacak sinerji ile bilgi birikimi, tecrübe, ortak Ar-Ge faaliyetleri ve teknoloji transferi sayesinde ulusal rekabetçilik avantajı elde edilmekle birlikte yine kümelerarası rekabetin iş birliği ve ortak projelerle uluslararası rekabetçilik avantajına dönüştürülmesi gerekmektedir. OSSA'nın rekabet stratejisi bu iki açıdan incelenerek değerlendirilecektir.

4.4.3.1. Küme Üyesi Şirketlerle İş birliği İçinde ve Kümelerarası Rekabet

Ossa, küme üyesi firmalarla ortak hareket ederek diğer kuruluşlarla da iş birliği içinde bir sinerji yaratmaktadır. KOBİ'lerin farklı alanlarda uzmanlaşmalarına destek verilerek uluslararası ölçekte sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarına çalışılmaktadır. Ayrıca ulusal ve uluslararası diğer savunma ve havacılık kümelenmeleriyle de iş birliği içinde hareket edilerek bilgi birikimi ve tecrübe paylaşılmaktadır. Özellikle ulusal savunma ve havacılık kümelenmelerinin aralarındaki işbirliği artırılmalı ve bu kümelenmeler arasında ortak bir üst yapı oluşturularak ortak stratejik planlar yapılmalı ve yerli ve millî üretimi artırmak ve savunma alanında uluslararası rekabet avantajı elde edebilmek için küme üyeleri dışında, kümelenmeler arasında da koordinasyon sağlanarak bir sinerji yaratılmalı ve OSSA, kümelenmeler arası koordinasyon için oluşturulacak bu üst yapının SSB ile işbirliği içinde öncülüğünü yapmalıdır.

4.4.3.2. Gelişmekte Olan Ülkelerin Savunma Sanayiinde Yükselişe Geçmesi

Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkeler savunma ve havacılık alanındaki Ar-Ge faaliyetlerini hızlandırmaları ve küresel ölçekteki şirketlerin, üretimlerini rekabet avantajları sebebiyle bu ülkelere kaydırmaları Türk Savunma Sanayi şirketlerini tehdit etmektedir. Bu tehdit, bir yandan araştırma, tasarım ve teknoloji transferi faaliyetlerini hızlandırarak, diğer yandan diğer gelişmekte olan ülkelerle yapılacak iş birliği ve bazı ortak projelerle avantaja çevrilmelidir. Bu kapsamda OSSA’ da devam eden ar-ge ve inovasyon çalışmaları hızlandırılmalı ve artırılmalıdır.

4.4.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

OSSA’nın savunma ve havacılık sanayindeki tüm paydaşları; kamu kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve üniversiteleri bir araya getirme çalışmaları devam etmektedir. Savunma Sanayii firmaları üniversiteler ve eğitim ve araştırma kuruluşlarıyla iş birliği içinde hareket ederek ar-ge ve yenilikçilik (inovasyon) oluşturmaya devam ettikçe derinlik ve nitelikleri artış göstermektedir. OSSA kümelenmesi de bu yönde çalışmalarına devam etmektedir.



Şekil 7: Savunma Sanayiinde Derinlik

Bilal Aktaş, “Kümelenme-Sanayileşme Faaliyetleri”, (Savunma Sanayi Gündemi Dergisi, Ankara, 2012/2, Sayı: 199), 36

OSSA, “sanayinin üniversitesi” olma vizyonuyla 2017 yılında Ostim Sanayi Bölgesinin içinde kurulan ve 2019-2020 öğretim yılında ilk öğrencilerine eğitim veren

Ostim Teknik Üniversitesi ile iş birliği çalışmalarını, üniversitenin daha çok yeni olmasına rağmen, ortak planlama sonucunda belirlenecek stratejilerle hızlandırmalı ve üniversite ile eğitim ve teknolojik alanda yapılan işbirliği sayesinde üretim, ürün geliştirme ve tasarım, pazarlama ve yönetim süreçlerinde verimliliğini ve yenilikçiliğini artırmalıdır. ODTÜ Teknokent Savunma Sanayi Kümelenmesi ve İzmir Havacılık ve Uzay Kümelenmesi üniversiteler ile ortak yüksek lisans ve doktora programları yürütmektedir. OSSA'nın Ostim Teknik Üniversitesi ile en kısa zamanda başlayacağı bu tür programlar kümelenmeye, uzman personel istihdam edilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin artması, bilgi ve teknoloji transferinin artması ve dolayısıyla küme üyelerinin sektörde rekabetçiliklerini artırması konularında avantaj sağlayacaktır.

OSSA, Ekonomi Bakanlığı, Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB), Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD), KOSGEB, Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası ve ODTÜ Teknokent gibi kurum ve kuruluşlarla iş birliği içinde hareket etmektedir. OSSA, OSTİM içinde yer alan diğer kümelenmeler; İş ve İnşaat Makineleri Kümelenmesi, Yenilenebilir Enerji ve Çevre Kümelenmesi ve Medikal Sanayi Kümelenmesi ile de iş birliği içinde olmakla birlikte bu kümelenmelerle ortak projelerle yapılacak Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinin artırılarak bilgi ve teknoloji transferinin yoğunlaştırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Küme içinde yer alan KOBİ'ler OSTİM yönetimi tarafından da desteklenmektedir. OSSA üyeleri, Ekonomi Bakanlığı'nın ihracatı artırmak için verdiği Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (URGE) projeleri aracılığı ile de kredi ile fon sağlamaktadırlar.

OSSA, Mayıs 2015 tarihinde Brüksel'de NATO karargahında sunum yapan ilk kümelenme olması sıfatıyla da uluslararası kuruluşlarla iş birliği çalışmalarına devam etmektedir (MSI, 2015, 10). Ayrıca OSSA, Avrupa Havacılık Kümelenmeleri Birliği (EACP) ile ortak projeler ve iş birliğinin artırılması konulu toplantılara katılmaktadır. OSSA, Türkiye'de 1993 yılından itibaren Millî Savunma Bakanlığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (TSKGV) tarafından her iki yılda bir ve en son 2019 yılında düzenlenen Uluslararası Savunma Sanayii Fuarı'nda yerini almakta ve fuar kapsamında küme yönetimi ve üyeleri uluslararası şirketlerle iş birlikleri anlaşmaları yapmaktadırlar. OSSA'nın kendisinin, SSB himayesinde düzenlediği Savunma ve Havacılıkta Endüstriyel İş birliği Günleri (ICDDA) adlı uluslararası etkinlik kapsamında yine uluslararası şirketlerle ikili iş görüşmeleri gerçekleştirme fırsatı bulunmaktadır.

4.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma ve görüşmeler yoluyla elde edilen veriler, OSSA'nın stratejik yönetim anlayışı açısından ve diğer Türk Savunma Sanayi kümelenmeleri ile yapılan araştırma ve görüşmeler kapsamında analiz edilip değerlendirilecektir.

OSSA, misyon, vizyon, amaçlar ve hedefleri açısından değerlendirildiğinde kuruluşundan bu yana Türkiye'deki ilk savunma ve havacılık kümelenmesi olarak önemli gelişmeler göstermiş ve diğer savunma sanayii kümelenmelerine örnek olmakla birlikte OSTİM'in içinde savunma ve havacılık kümelenmesi olarak kendisinin SSB'nin stratejik planı dışında ve beyan edilen ve uygulanmaya çalışılan misyon, vizyon ve genel amaç ve hedefler dışında hepsinin sistemli bir şekilde bir araya getirildiği, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, küme üyelerinin de katılımıyla, profesyonel ve güncel olarak hazırlanmış yazılı bir stratejik planı mevcut değildir. Ayrıca, OSSA'nın misyon ve vizyonu Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB)'nin 2019 Stratejik Planı ve Cumhurbaşkanlığı'nın himayesinde Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi'nin (TASAM) hazırladığı 2023 Türkiye Stratejik Vizyonu ile uyum göstermekle birlikte, 2020 yılında Türk Savunma Sanayiinde millî üretime verilen önem ve bu bağlamda gerçekleştirilen projeler ve devam etmekte olan projeler ve Milli Savunma Bakanlığı (MSB) ve SSB'nin kümelenmelerden beklentileri ve kümelenmelerin milli projelerdeki katkısı değerlendirildiğinde; OSSA'nın yazılı olan misyon, vizyon ve hedefleri “yerli üretim” vurgusu ile birlikte “millî üretim” vurgusu da yapılarak güncellenmelidir.

Araştırmadaki diğer savunma, uzay ve havacılık kümelenmelerinin yetkilileri, belirledikleri vizyon, misyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade ederken, A kümelenmesinin X yetkilisi, proje danışmanlarının proje bazlı kısa vadeli planlar hazırladığını ayrıca genel amaç ve hedeflerin ortaya konması dışında hazırlanan bir stratejik planlarının olmadığını ifade etmiştir. B kümelenmesinin X yetkilisi ise, bu konudaki eksikliklerinin farkında olup stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde profesyonel anlamda bir stratejik plan hazırlığı içinde olduklarını ve bu süreçte TÜBİTAK ile ortak bir proje kapsamında çalıştıklarını ifade etmiştir.

Savunma, Havacılık ve Uzay kümelenmelerinin ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir rekabet fırsatına sahip olmaları bilgi ve teknoloji yoğun bir yapıya sahip

olan dünya savunma piyasasında ancak Ar-Ge, eğitim, yenilikçilik, tasarım ve teknoloji faaliyetlerinin artırılması ile mümkün olmaktadır. Araştırmada görüşülen kümelerin tamamı, bu konuda üniversiteler ve araştırma ve eğitim kurumlarıyla çalışmaları olduğunu ama dünyadaki başarılı kümelenmelerle karşılaştırıldığında eksiklikleri olduğunu, bazı hedefledikleri ürünlerde uluslararası sertifikalara sahip olmak için uygun teknoloji ve tasarıma ulaşamadıklarını ve bu çalışmaların henüz hedefledikleri düzeyde olmadığını değerlendirmişlerdir.

Araştırmada yetenek matrisinin uygulanması ve kümelenmeye olan katkısı araştırıldığında, A kümelenmesinin X yetkilisi, yetenek matrisinin pazarlama faaliyetlerinde hızlı bir şekilde uygun yetenek ve ürün bulmak için kullandıkları bir araç olduğunu; D kümelenmesinin X yetkilisi, yetenek matrislerinin yaptıkları anket çalışmaları ile her yıl yenilenmekte olduğunu ve böylece küme üyelerinin sektörde rekabet edebilirlikleri yönündeki eksikliklerini tamamlamaya hız verdiklerini; C kümelenmesinin X yetkilisi ise; yetenek matrisi uygulamalarının bulunduğunu fakat matris bilgilerinin küme içindeki KOBİ'lerden beyan yoluyla alınmakta olduğu için bazen verilen bilgilerde eksiklik ya da yanlışlık olduğunu, bu durumun da matrisin etkinliğini olumsuz yönde etkilediğini söylemiştir. Bu veriler değerlendirildiğinde; yetenek matrisi gibi araçların stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde daha profesyonel bir şekilde yapılarak güncellenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırmada, savunma sanayii kümelenmelerinin devletten beklentilerinin finansal destek dışında ayrıca iletişim ve bilgi paylaşımı yönünde olduğu tespit edilmiştir. A kümesinin X yetkilisi, ithal edilen ürünler ile ilgili fizibilite çalışmasının yapılmasını sağlamak için bilgi paylaşılması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca kümelenmeler arası iş birliği ve tecrübe paylaşımı için ilgili kamu kuruluşunun koordinasyon toplantısı yapması gerektiğini vurgulamıştır. B kümelenmesinin X yetkilisi finansal desteğin artmasını isterken; C kümelenmesinin X yetkilisi; Avrupa kümelenmeleri ile karşılaştırma yaparak, Avrupa kümelenmelerinde doğrudan devlet desteği bulunmakta olduğunu ve kümelenme içindeki firma ve çalışan sayısının daha fazla olduğu ve doğru orantılı olarak desteğin arttığını, ülkemizdeki kümelenmelerin ise maddi olarak güçsüz ve az çalışana sahip olduklarını, bu durumun da faaliyetlerinin gücüne ve sıklığına yansımakta olduğunu, ülkemizde kümelenmelere birçok devlet desteği veriliyor gibi görülse de pratikte bu desteklerin uygulanmasında ön finansman sıkıntısı ortaya çıktığını ya da proje boyutlarının çok büyük olması sebebiyle çoklu

ortaklık gerektirdiğini ve bu durumun, KOBİ'lerin daha az proje alabilmesine ve uygulamada zorluklarla karşılaşmasına yol açtığını ifade etmiştir. OSSA kümelenmesi X yetkilisi ise; yaşanan bu ön finansman sıkıntısını KOBİ'lerin bazen OSTİM yönetiminin desteğiyle aşmaya çalıştıklarını belirtmiştir. D kümelenmesinin X yetkilisi ise; devletin uzun vadedeki hedeflerini kümelenmelerle daha net bir şekilde paylaşması gerektiğini ve böylece kendilerinin hedeflerini belirlerken ve planlarını oluştururken ortaya çıkacak eksiklikleri ya da kaynakların tahsis edilmesi altyapı ve malzeme konusundaki eksikliklerini daha hızlı gidermeye çalışacaklarını ifade etmiştir. Ayrıca, Ar-Ge ya da Ur-Ge konusunda maliyetleri karşılayabilmek için devletten destek beklediklerini ve kümelerarası teşvikleri de getirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu veriler, Türkiye'deki savunma ve havacılık kümelenmelerinin günümüzde önemli gelişmeler göstermelerine rağmen uygulamada finansal sıkıntı yaşadıklarını göstermekte ve kümelenmelerin sadece kendi içindeki küme üyeleri ile değil ayrıca kümelerarası bir iş birliği ve sinerji oluşturarak ve devletin desteği ile de uluslararası platformda daha rekabetçi bir duruma gelmek için çalışılması gerektiğini ve kümelenmelerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket ederek stratejilerini mevcut eksikliklerin giderilip geliştirilmeye çalışılması doğrultusunda ve değişen küresel ve teknolojik şartlara göre belirlemeleri gerektiğini göstermektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, OSSA ile ve diğer savunma alanındaki kümelenmelerle ve kümelenmeyle ilgili SSB gibi diğer kuruluşların yetkilileriyle stratejik yönetim anlayışının hangi düzeyde uygulandığı ve stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini belirlemek amacıyla görüşmeler yapılmış ve sorular sorulmuştur. Bu bağlamda kümelenmelerin vizyon, misyon ve kuruluş amaçlarına ulaşma dereceleri, güncel bir stratejik planlarının olup olmadığı ve küme üyelerinin bu plana katkı dereceleri, yetenek matrisi uygulaması ve kümelenmeye katkısı, stratejik planın kalkınma planı, UR- GE projeleri ve teşvik ve destekler ile uyumu, uluslararası alandaki stratejileri ve uluslararası küme ağlarına katılım durumları, verimlilik ve yenilikçilik süreçleri ile ilgili çalışmaları, SSB, diğer sektör kuruluşları ve diğer ulusal kümeler ile iletişim ve işbirliği ve geleceğe yönelik kümelenme öngörülerini gibi sorulara cevaplar aranmıştır.

Türkiye’de Savunma Sanayi alanındaki kümelenme çalışmaları dernek statüsündedir. Bu durum, kümelerin kurumsal altyapısının gelişmesini engellemektir. Bu kapsamda, kümelerin tüzel kişiliğinin yeniden tanımlanması ve kümelenmenin Türk Ticaret Kanunu’nda yer alması büyük önem arz etmektedir. Ekonomi Bakanlığı, kümelenme çalışmalarına Uluslararası Rekabeti Geliştirme (URGE) kapsamında teşvik sağlamaktadır. Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB) kümelenme çalışmalarını desteklemektedir. Ayrıca, KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurum ve kuruluşlar ve bazı kalkınma ajansları, küme adı altında olmayan ama bölgesel iş birliklerini teşvik edici, kümelenmeyi tetikleyici destekler vermektedirler. Avrupa’da da kümelenmelerin faaliyetleri devlet teşvikleriyle yapılmakta ve sanayi odaları, ticaret odaları ve kalkınma ajansları gibi finansal endişesi olmayan kuruluşlar tarafından koordineli bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Kümelenme çalışmalarındaki tüm faaliyetler finansman gerektirdiğinden ve kümelenmeler bazı büyük projelerde ön finansman sıkıntısı yaşadıklarından, kümelenme çalışmalarına %50 oranında destek veren devletin teşvik ve desteği artırılmalıdır ve offset uygulamalarında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Kümelenme çalışmalarının daha verimli ve etkili olabilmesi için doğru bölgelerde doğru sektörler destek verilmesi önem arz etmektedir. Bu amaçla, bölgelerin uzmanlık alanları belirlenmeli ve uluslararası alanda rekabetçi olabilecek sektörler desteklenmelidir. Bu destekler, bölgelerin doğal koşullarına uygun olmayan yeni sektörler meydana getirmek için kullanılırsa, kümelenmelerdeki başarı oranı düşecektir.

Türkiye'deki savunma sanayi kümelenmelerinde farklı alanlarda uzmanlaşmaya gidilmesi gerekmektedir. Son yıllarda, KOBİ'ler arasında sinerji oluşturma, bilgi paylaşımı ve ortak ar-ge ve inovasyon çalışmalarında başarılı adımlar atılmasına rağmen, savunma sanayi firmalarıyla üniversiteler arasındaki iş birliği istenilen düzeyde değildir. Üniversitelerin savunma sanayi projelerindeki iş birliğinin de artmasına ve daha fazla üniversite katılımına ihtiyaç vardır. OSSA'nın bu çerçevede, 2015 yılında ODTÜ Teknokent Kümelenmesi ile imzaladığı geniş çaplı protokol umut verici olmuştur. 2019-2020 yılında Ostim bölgesinde eğitim ve öğretime başlayan Ostim Teknik Üniversitesi ile OSSA arasında ivedi bir şekilde bir iş birliği ve stratejik planlama yapılarak ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün istihdamı, araştırma ve geliştirme ve yenilikçilik faaliyetlerinin artırılması ve teknoloji transferi gibi konularda gelişme sağlanarak üniversite- sanayi iş birliğinden maksimum düzeyde fayda sağlanmalıdır.

Türk Savunma Sanayi sektöründeki kümelenmeler birçok sorunu, devlet, sanayi, üniversite arasında sinerji yaratma çalışmalarıyla çözmeye çalışarak gelişim süreçlerine devam etmelerine ve on yıldan daha kısa sürede önemli başarılar elde etmelerine rağmen, beklenen düzeye gelebilmeleri için; üniversiteler ve diğer eğitim ve araştırma kuruluşlarıyla işbirliklerini, başarılı yurtdışı uygulamaları da analiz ederek geliştirmeleri ve stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde sürecin her aşamasını uygulayarak ve bu alanda profesyonel anlamda strateji yapma ve geliştirme birimleri kurarak, stratejilerini, KOBİ'lerin esnek yapıları avantajını da kullanarak, değişen durumlara göre güncellemeleri gerekmektedir.

Türk Savunma Sanayii kümelenmelerinin günümüzde hedeflenen bilgi ve teknoloji yoğunluklu seviyeye gelmesi için kümelenmelerin sadece kendi üyeleri arasında değil, diğer kümelenmelerle de iletişim ve iş birliği içinde bir sinerji yaratılması ve ilgili kamu kuruluşlarının bu zeminin oluşma aşamasında teşvik ve destekleri gerekmektedir. Ulusal düzeyde kümelenmeler arasında her türlü bilgi,

tecrübe, teknoloji paylaşımı konusunda oluşturulacak bu sinerji ile uluslararası piyasada da rekabet avantajı elde edilecektir.

Türkiye'deki ilk savunma kümelenmesi olan ve gelişmeye devam eden OSSA, faaliyetleri ve gelişme süreci ve sektördeki bilgi birikimi ve tecrübesi ile Türkiye'deki diğer savunma sanayi ve havacılık kümelenmeleri için bir örnek teşkil etmesi açısından önemli bir yere sahiptir fakat stratejik yönetim anlayışının her evresi etkin bir şekilde kullanılırsa hedeflenen gelişim ve ulusal ve uluslararası platformda sürdürülebilir rekabetçilik sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aerospace Valley. [02.01.2020]. About Us, Key Data; Our Work, Strategy. <https://www.aerospace-valley.com/en/page/about-us>.
- _____. [03.01.2020]. Interclustering. <https://www.aerospace-valley.com/en/page/interclustering>.
- Akgeçici, Tahir. (2001). **Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**. Ankara: KOSGEB Yayını.
- _____. (2008). **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktaş, Bilal. (2012). Kümelenme- Sanayileşme Faaliyetleri. **Savunma Sanayi Gündemi Dergisi**. Ankara: Savunma Sanayi Müsteşarlığı. c. 2012/2. s.19: 36
- Alsac, Filiz. (2010). Bölgesel gelişme aracı olarak kümelenme yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi. Uzmanlık Tezi. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Ankara.
- Bacak, Çağrı. (2012). Kümelenmenin KOBİ'lere Sağladığı Avantajlar ve KOBİ'lerin Finansmana Erişim Kolaylıkları. **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**. T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Mayıs 2012. s. 281: 39-41.
- BASDEC. [02.01.2020]. Bursa Uzay Havacılık ve Savunma Kümelenmesi. <http://basdec.org/i/13/kumelenme-nedir-.html>.
- Brodie Bernard. (1949). Strategy as a Science. **World Politics**. c. 1, s. 2:467-488 (Aktaran: Yükselen, Hasan. 2018. Strateji Kavramını Çalışmak. Güvenlik Stratejileri Dergisi. c. 14, s. 27: 1-38).
- Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. (2013). **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cansız, Mehmet. (2011). **Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları**. Ankara: OSB Üst Kuruluşu.
- Devrim, Fevzi, Aylın İdikut Özpençe. (2007). Rekabet Gücünün Artırılmasında Kümelenmeye Dayalı KOBİ Politikaları. **4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı**. İstanbul: 61-72.
- Dedeoğlu, Beril. (2014). **Uluslararası Güvenlik ve Strateji**. 3. bs. İstanbul: Yeniüzyıl Yayınları.

- Dinçer, Ömer. (1996). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- _____. (2007). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- _____. (2013). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 9.bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Drucker, Peter F., (2011). **Managing for the Future**. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- ESAC. [25.11.2019]. Eskişehir Havacılık Kümelenmesi http://www.esac.org.tr/?page_id=594
- Eren, Erol. (2000). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7.bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren Erol., Ata Özdemirci. (2018). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 10.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hamel, Gary, C. Krishnarao Prahalad. (1995). **Geleceği Kazanmak**. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Anadolu Grubu.
- _____. (2012). **What Matters Now**. çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Hunger, David J., Wheelen, Thomas, L. (2007). **Essentials of Strategic Management**. NJ: Upper Saddle River.
- İSO. [02.01.2020]. İstanbul Sanayi Odası. <http://www.iso.org.tr/projeler/dis-ticaret/urge-projeleri/>
- Johnson, Gerry, Duncan Angwin, Patrick Regner, Richard Whittington. (2014). **Exploring Strategy**. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Karataş, Neslihan. (2006). Yeni Bir Kümeleşme Modeli Olarak Organize Sanayi Bölgelerinin Yeniden Örgütlenmesi (İzmir- Çiğli AOSB Örneği). Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı. İzmir.
- Koçel, Tamer. (2014). **İşletme Yöneticiliği**. 15.bs. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Mastı, Alperen. (2019). Türkiye'nin İhracatında Savunma ve Havacılık Sektörü, 2018-2019, <https://www.defenceturk.net/turkiyenin-ihracatinda-savunma-ve-havacilik-sektoru-2018-2019> [01.12.2019]

- Muro, Mark, Jonathan Rothwell, Saha Devashree. (2011). Sizing the clean Economy: A national and regional green job assessment. The Brooking Institution. <http://www.brookings.edu/research/reports/2011/07/13-clean-economy> [19.12.2019]
- Mutluer, M. Kâmil, Ahmet Kesik, Erdoğan Öner. (2006). **Bütçe Hukuku**. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Mütercimler, Erol. (2011). **Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme**. 5. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- MSI. OSSA, NATO'da Bir İlke İmza Attı. **MSI (Military Science and Intelligence)-Savunma HaberDergisi**. Ankara, Haziran 2015. C.7. s.120: 10.
- OSSA. [02.01.2020]. Ostim Savunma ve Havacılık Kümelenmesi. <http://www.ostimsavunma.org/tr/content/kume-hakkinda/>
- Odtüteknokent. [02.01.2020] Ortadoğu Teknik Üniversitesi Teknokent. <http://tssk.odtuteknokent.com.tr/Organization>
- Önen, Vahap. (2017). Porter'ın Beş Güç Metodu İle Porter'ın Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi. **International Journal of Academic Value Studies**, c.3. s.9: 371-393.
- Özerman, Pınar, Karaibrahimoğlu Zeynep. (1997). Dünyada ve Türkiye'de savunma Sektörü. **Savunma Sanayiindeki Teknolojik Gelişmeler Sempozyumu. Bildiriler Kitabı**. Cilt:1, 15-21, KHO. Ankara. ss. 15-16.
- Pearce, John A., Robinson, Richard B. (2015). **Strategic Management**. çev. Mehmet Barca. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ti. Ltd.Şti.
- Porter, Michael E. (1990). Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**. **March-April 1990**. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>. [25.10.2019]
- _____. (1996). What is Strategy?. **Harvard Business Review**, November-December, ss. 60-78.
- _____. (1998). Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. November-December. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>. [25.10.2019]
- _____. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**. Ocak 2008: 86-104.
- _____. (2015). **Rekabet Stratejisi**. Çev. Gülten Ulubilgen. İstanbul: Agora Kitaplığı

- SAHA İstanbul. [20.10.2019]. İstanbul Savunma ve Havacılık Kümelenmesi. <http://www.sahaistanbul.org.tr/index.php/tr/hakkimizda>
- SASAD (2014). Savunma Ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği. Savunma ve Havacılık Sanayii Performans Raporu. <http://www.sasad.org.tr/uploaded//2014 Yili-Savunma-ve-Havacilik-Sanayii-Performans-Raporu.pdf> [26.10.2019]
- STM (2015). Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş. Sektör Raporu 2015. Kümelenme Analizi. https://www.stm.com.tr/img/doc_1431525023.pdf [25.10.2019]
- Sungur, Onur, Hidayet Keskin, Hakan Demirgil, Canan Şentürk, Murat Ali Dulupçu. (2013) **Kümelenme: Bölgesel Kalkınmada Anahtar Mı, Kilit mi?, Batı Akdeniz Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisi Deneyimi**. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2012). 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. Ankara. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120613-31-1.pdf> [25.11.2019]
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2012) İhracat Genel Müdürlüğü. Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirmesi Kılavuzu. Ankara. s.23.
- Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J. E. (2007). **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**. USA, Boston: McgrawHill Irwin (Aktaran: Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2013. Günümüz İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).
- Timurçin, Deniz. (2010). Türkiye’de Kobilerin rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlanmada Kümelenmenin Etkisi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Tonkal, Mert, C., Testik, Murat. (2012). Küresel Rekabet Edilebilirlikte Kümelenme. **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Mayıs 2012, s. 281:15.
- Tzu, S. (2013). **Savaş Sanatı**. çev. Sibel Özbudun, Zeynep Ataman. İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- _____ (2014). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 7. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Wezeman, Pieter, Alexandra Kuimova, Aude Fleurant, Tian Nan, Siemon Wezeman. (2019). Trends in International Arms Transfers, 2018. **Sipri Fact Sheet**. March 2019. <http://sipri.org/sites> [19.12.2019].

Yalçinkaya, Akansel, Adiloğlu Leyla. (2014). Havacılıkta Kümelenme Anlayışı ve Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Örneği. **İşletme Bilimi Dergisi**, 2014, c.2. s.2: 91-109.

Yalçıntaş, Murat. (2015). **Stratejik Yönetim ve Kobi'ler**. 2. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

EKLER

EK 1: Savunma, Uzay ve Havacılık Kümelenmeleri Görüşme Soruları

1. Bugün itibariyle vizyon, misyon ve kuruluş amaçlarına ulaşma dereceniz nedir?
2. Uluslararası kümelenmelerle iş birliğiniz ve küme ağlarına katılım durumunuz nedir ve başarılı bulduğunuz uluslararası kümelenmelere göre eksik olduğunu düşündüğünüz ya da avantajlı gördüğünüz yönleriniz nelerdir?
3. Yetenek Matrisi uygulamanız nasıldır ve kümelenmeye katkısı nedir?
4. Savunma Sanayi Başkanlığı Stratejik Planı dışında ayrıca bir stratejik planınız ve bu planı hazırlayan ilgili biriminiz var mı? Varsa küme üyelerinin bu plana katkı dereceleri nedir?
5. Stratejik planınızın kalkınma planı, teşvik ve destekler, Ur- Ge projeleri, uluslararasılaşma, yerleşme ve millileşme stratejisi ile uyumu nedir?
6. Savunma Sanayi Başkanlığı ve üniversite ve diğer ar-ge kuruluşlarıyla ve diğer ulusal kümelerle iş birliğiniz ve yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarınız hangi düzeydedir ve stratejik plana uygun mudur?
7. Kümelenme içindeki şirketlerle ve KOBİ'lerle iletişim ve görev verme nasıl olmaktadır?
8. Aldığınız teşvik ve destekler nelerdir? Kümelenme ile ilgili devletten beklentileriniz nelerdir?
9. Küresel ekonomide belirsiz ve sürekli değişen çevre şartlarında, stratejik yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerin ve kümelenmelerin tüm süreçlerde daha etkin, verimli, yaratıcı ve yenilikçi olduğu ve ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettiği değerlendirilmektedir. Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir ve kümelenmenizde stratejik yönetim anlayışının tüm süreçlerde tam olarak uygulandığını düşünüyor musunuz?
10. Kısa ve uzun vadede kümelenme ile ilgili hedefleriniz ve öngörüleriniz nelerdir?

ÖZ GEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Bircan Tolu
- Doğum Yeri ve Tarihi** : İstanbul / 10.11.1977
- E-posta** : brtolu@yahoo.com/ bircantolu@aydin.edu.tr
- Eğitim Durumu**
- Lise** : 1- İstek Vakfı Kaşgarlı Mahmut Özel Deneme Lisesi
2- Vefa Lisesi
- Ön lisans** : 1- İstanbul Aydın Üniversitesi Uygulamalı İngilizce ve Çevirmenlik Bölümü
2- University of Greenwich / London-UK
International Studies / English Language Teaching
- Lisans** : 1- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
2- Marmara Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İngilizce Mütercim Tercümanlık Bölümü
- Yüksek Lisans** : Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü ve Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Savunma Kaynakları Yönetimi
- Yabancı Dil** : İyi derecede İngilizce, orta derecede İspanyolca, Başlangıç seviyesinde Almanca ve Arapça
- Çalıştığı Kurum ve Görevi** : İstanbul Aydın Üniversitesi Uygulamalı İngilizce Çevirmenlik Bölümü Öğretim Görevlisi