

**ANTALYA SERBEST BÖLGESİ'NDE YAT ÜRETİM
KÜMESİNİN GELİŞİMİ: KAYNAKLARA DAYALI BİR ANALİZ**

EMERGENCE OF THE YACHT BUILDING CLUSTER AT
ANTALYA FREE TRADE ZONE: A RESOURCE BASED ANALYSIS

Fulya SARVAN¹

Eren DURMUŞ¹

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN²

Onur DİRLİK²

ÖZET

Çalışmanın amacı Antalya Serbest Bölgesinde (ASB) 2000 yılından itibaren hızlı bir gelişme göstererek Türkiye'de mega yat üretiminde birinci sıraya yükselen yat üretimi kümesinin gelişimini kaynak temelli yaklaşıma dayandırarak açıklamaktır. Araştırma soruları bölgedeki yat üretim firmalarının üst düzey yöneticileri, ASB ve işletici firma müdürlükleri ve ASB Yatırımcıları Derneği yönetimi ile derinlemesine görüşmeler ve destekleyici soru formları ile sorgulanmıştır. Bulgular yat kümesinin hızlı gelişiminin Porter'ın Elmas Modelindeki temel üretim faktörlerine ve bir ölçüde gelişmiş üretim faktörlerine ve olumlu talep koşullarına dayalı olduğunu, başarılı firma stratejilerinin ve rekabetçi girişimlerin kümenin ortaklaşa rekabetçiliğinin gelişmesini sağladığını, ancak devletin inisiyatifi altında bulunan vergiler, teknik mevzuat ve teşviklerin yeterince destekleyici olmadığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa rekabetçilik, stratejik kaynaklar, kaynaklara dayalı yaklaşım, yat üretim kümeleri, serbest bölgeler, Antalya Serbest Bölgesi

ABSTRACT

This study aims to explain resource based reasons behind the rapid emergence of the yacht production cluster at Antalya Free Trade Zone as the first ranking region in Turkey in mega yacht production starting from 2000. Research questions were explored through in depth interviews with the upper level managers of the yacht building firms, the directorates of the Antalya Free Trade Zone and the Zone Operating Company and the Association of Antalya Free Trade Zone Investors, supplemented by some survey questions. The findings indicated that the rapid growth of the yacht building cluster relied on the basic production factors and to a certain extent on the advanced production factors and to favourable demand conditions pointed out in Porter's Diamond Model; successful firm strategies and competitive initiatives facilitated the development of the collective competitiveness of the cluster, while the taxation, technical regulations and incentive policies under the initiative of the government did not provide adequate support.

Key Words: Collective competitiveness, strategic resources, resource based theory, yacht production clusters, free trade zones, Antalya Free Trade Zone.

¹ Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

² Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Antalya Serbest Bölgesinde (ASB) şaşırtıcı biçimde hızlı büyüme gösteren yat üretim kümesinin gelişimini kaynak temelli yaklaşımın kavramları ve destekleyici bir yaklaşım olarak Porter'ın endüstri yapısı bakışı ile açıklamaktır. Kaynak temelli yaklaşım (KTY) son yirmi yılı aşkın bir süredir bütünlendirici bir strateji kuramı olarak geliştirilmiş ve işletmelerin performansını açıklamada kabul gören bir kuramsal bakış açısı haline gelmiştir (Crook vd., 2008). Bu kuram bir yanda örgütsel yetenekler kuramları, diğer yanda dışsal rekabetçilik kuramları arasındaki boşluğa köprü oluşturma amacı gütmektedir (Maijoor ve Witteloostuijn, 1996). 1990'lara kadar Porter'ın endüstri analizine dayalı konumlandırma bakış açısı alana egemen olurken, rekabet üstünlüğü sağlamada örgütsel kaynak ve yeteneklerin rolüne yeteri kadar önem verilmemiştir. KTY rekabet üstünlüğünü endüstri yapısı ile ilişkili olarak ele almaktan ziyade, firmaya özgü kaynaklar üzerinde odaklanır. Bir firmanın stratejik kaynaklarının rekabetçilik açısından önemini ilk vurgulayan Penrose 1959 yılında yayımladığı "*Firmanın Büyüme Kuramı*" (*The Theory of the Growth of the Firm*) adlı eserinde, bir firmayı üretken kaynaklar demeti olarak tanımlayarak mevcut kaynak stokları ile onları kullanıma sokma fırsatlarının firmanın gelecekteki büyümesinin yön ve hızını nasıl sınırladığını tarif etmiştir. Benzer biçimde Wernerfelt (1984) firmaların kaynak demetleri olarak görülebileceğini ve etkin ürün pazarlamasının ancak bu kaynaklar ile mümkün kılınabileceğini öne sürmüştür. KTY'ı geliştiren çok sayıda izleyici çalışma, firmaların rekabet üstünlüğü yaratmasını, sürdürmesini ve sonuçta yüksek performans elde etmesini sağlayan kaynak ve yeteneklerin tespitinde özgül ölçütlerin bulunması üzerinde odaklanmıştır (Barney, 1986, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Collis ve Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Grant, 1991). KTY aynı zamanda bazı yazarlar tarafından kavramsal olarak bölge veya iş kümesi düzeyine de taşınarak genişletilmiş, iş bölgelerinin orada yerleşik firmalara yüksek düzeyde yetenekler sağlayabildiği ve firmanın dahili yeteneklerinin açıklanmasına katkıda bulunduğu fikri geliştirilmiştir (Harrison, 1994; Enright, 1995; Foss, 1996; Lawson, 1999; Maskell ve Malmberg, 1999).

Bu çalışmada ASB'deki yat üretim sektörünün gelişimindeki kaynaklara dayalı nedenlerin ve dinamiklerin ortaya çıkartılması ilginç bir araştırma sorusu olarak görülmüştür, çünkü son yıllarda bu sektör bölgenin en hızlı gelişen kümesi olarak dikkatleri üzerine çekmektedir. Antalya şehir merkezine 12 km, havalimanına 25 km uzaklıkta bulunan ASB kurulduğu yıldan bu yana farklı sektörlerle ev sahipliği yapmış ve Türk ekonomisine dikkate değer katkılar sağlamıştır. 2008 yılında bölgede gerçekleştirilen toplam ticaret hacmi 729 milyon dolar olmuştur. 2008 yılı itibari ile ASB'de faaliyet gösteren toplam 107 firmanın 47'sinin yat üretimi ve ilgili (yat tedarikçileri ve yat hizmetleri) alanlarda lisans almış olması sektörün hızlı

gelişiminin kanıtıdır (www.asbas.com.tr, 2009). Yıllar itibariyle ASB'de yat üretimi ve ilgili firmaların sayısal gelişimi incelendiğinde, 2000 yılında bu alanda lisanslı sadece 3 firma varken, 2004'de 15'e, 2006'da 33'e ve 2008'de 47'ye yükseldiği dikkat çekmektedir. Oysa, ASB'nin endüstriyel gelişiminin ön analizi bölgede bir yat üretim sektörü oluşturmanın kuruluşta planlanmış veya niyet edilmiş bir strateji olmadığını göstermiştir. Bölgenin kuruluş aşamasında planlanmış ve inşa edilmiş altyapısının yat üretim sektörüne uygun olmaması bu tespitin en önemli kanıtıdır. Özellikle yollar ve diğer hizmet birimleri mega yat üretimini desteklemek üzere tasarlanmamıştır. ASB'nin 1987'de kuruluşundan bu yana en az dört stratejik evreden geçtiği tespit edilmiştir (www.asbas.com.tr, 2009; Sarvan vd., 2009). Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri için makine parkı olarak kullanıldığı ilk kuruluş evresini (1987-1995), bölgeden ithalat-ihracat işlemlerine izin verilmesiyle başlayan ve yabancı turistler için gümrüksüz alışveriş mağazalarının açıldığı ikinci evre (1989-1995) izlemiştir. 1995'de Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmasından sonra tekstil sektörünün önem kazanmasıyla bölgede tekstil üretimi egemen olmuş (1995-2003), 2003 yılı sonuna kadar bölge üçüncü evresini yaşamıştır. Ancak 2000'den itibaren Çin'in dünyada en büyük tekstil ihracatçısı konumuna gelmesiyle krize giren tekstil firmaları bölgeden çekildikçe boşalan işyerlerine kuruluş alanı arayan yat üreticilerinin yerleşmesiyle (2000-2009) bölge halen devam eden dördüncü evresine girmiştir. Bugüne gelindiğinde yat üretim sektörü çeşitli çevreler tarafından bölgedeki en umut vaat eden sektör olarak gösterilmekte, Türkiye'nin mega yat üretiminde birinci sırada yer almaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmada yat üretim firmalarının sahip oldukları ve/veya sonradan elde ettikleri kaynak ve yeteneklerin ve bölge ve/veya diğer üst kurumlar tarafından firmalara sağlanmış olabilecek diğer kaynakların bu hızlı çıkıştan ne ölçüde sorumlu olduğunu ve geliştirmekte olan yat üretim kümesinin geliştirdiği ortaklaşa yeteneklerin bu sürece anlamlı bir katkıda bulunup bulunmadığını belirlemek dikkate değer bir araştırma sorusu olarak görülmüştür.

Bu çalışmanın araştırma soruları firma düzeyinde olduğu kadar örgütler arası düzeyde de sorgulamayı gerekli kıldığından, çalışmada kümelenme kuramının kavram ve önermelerini kullanmanın yararlı olacağı düşünülmüştür. KTY'nın klasik yaklaşımı olan firma performansının belirleyicisi olarak firmanın iç kaynak ve yeteneklerine odaklanma ve izleyen çalışmalarda (Grant, 1991) kaynak ve yetenek havuzunun yayılımı ve geliştirilmesi vurgusu firmaya sadece kaynak ve yeteneklere sahip bir birim anlamı yüklemiştir. Oysa firmalar aynı zamanda kaynak ve yetenekleri oluşturan birimlerdir. Nitekim, örgütlerarası öğrenme kavramı geçmişte izlenen yollar boyunca kaynakların firmalar arasındaki hareketliliğine ve bilgi birikiminin yayılımına işaret ederek klasik kaynak tabanlı görüşün kapsamını genişletmiş ve analiz düzeyi meselesini firma sınırlarının ötesine taşımıştır. KTY'nın genişletilmiş açıklamasına dayanan mevcut çalışma firmaların sahip

oldukları kaynak ve yetenekler ile birlikte firma kümesi tarafından paylaşılan kaynak ve yeteneklerin katkısını örgütlerarası düzeyde ele alacaktır. Kümelenme kuramı, firmaların yakın iş çevrelerinin firma içi faktörler kadar önem taşıdığını ve iş kümelerinin hem rekabeti hem de işbirliğini güçlendirdiğini ileri sürer. Sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı, aynı zamanda, kalkınma modeli olarak da görülen iş kümeleri, birbirlerine katma değer sağlayan, üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren firmalar ve bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri vs.), destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri vs.), müşteriler, ilgili kamu kurumları, sektörel sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler, sektöre yönelik medya ve kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşların oluşturduğu bir ağın coğrafi bir alanda yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1995:1998).

Elmas modelinde (diamond model) Porter (1990) coğrafi yoğunlaşmanın yerel rekabet gücünü artırdığını açıklamaktadır. Modele göre alıcı, tedarikçi ve diğer kurumlar arasındaki yakın bağlantılar verimlilik açısından önem arz etmektedir. Rekabete ilişkin bu dinamik görüş coğrafi konumun önemini vurgulamaktadır. Wilk & Fensterseifer (2003:996) ittifaklar ve koalisyonlar dünyasında rekabetin giderek daha fazla tedarik zincirleri, firma şebekeleri veya kümeler arasında yaşandığını ve bunun da küme oluşumunu teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Kümelerin çeşitli yollardan verimlilik, yenilik ve rekabeti geliştirdiğine ilişkin görgül bulgular bulunmaktadır (Singh, 2001:8). Kaynakların paylaşılması nedeniyle maliyetlerin azaltılması, bir uzmanlaşmış beceriler, ustalık ve katma değerli ürünler havuzuna sahip olunması bunların bazılarıdır. Kümeler vasıflı işgücü, araştırma-geliştirme kapasitesi ve altyapı gibi ekonomik temellerin geliştirilmesini sağlamakta, güven, sinerji, işbirliği ve güç birliği gibi bileşenlerin hepsi rekabetçilik açısından gerekli olan aktifler yaratmaktadır. Porter (1998) birbirinden bağımsız ancak informal bağlarla bağlanmış firma ve kurumlardan oluşmuş kümelerin etkinlik, verimlilik ve esneklik açısından avantajlar sağladığını belirtmektedir. Karşılıklı olarak birbirini destekleyen firmalar geriye, ileriye ve yatay yönde işbirliği akışından yarar sağlamaktadır.

Kümelerin varlığını tespit etmek ve başarısını değerlendirmek amacıyla kullanılan çok sayıda analitik teknik ve ölçüm bulunmaktadır. Uzman görüşü, coğrafi konum katsayısı, küme gücü endeksi, şebeke analizi, girdi-çıkıtlı ölçüleri ve Porter'ın elmas modeli bunlardan bazılarıdır (Singh, 2001:9). Mevcut çalışmada Antalya'da bir yat üretim kümesinin mevcudiyetinin kanıtlanması yoluna gidilmeyecek, ancak kümelenme kuramının analitik kavramlarından ve Porter'ın elmas modelinden yararlanabilmek için o bölgede oluşma halinde bir yat üretim kümesi olduğu varsayılacaktır. Çalışmanın özgül hedefleri, öncelikle yat üretim sektörünün stratejik kaynak ve yeteneklerini tespit etmek ve bunların ASB'de ne ölçüde sağlanmış

olduğunu değerlendirmek; ikinci olarak sektörün tarihsel gelişimini izleyerek bölgede firma düzeyi ve ortaklaşa kaynak ve yeteneklerin evrilmesini tespit edebilmektir. Sonuç olarak bu çalışma ASB'de yatırım üretim sektörünün gelişimine etki eden faktörleri inceleyerek bu sektörün hızlı gelişiminin oluşmakta olan kümenin dinamik ve ortaklaşa kaynak ve yeteneklerinin karşılıklı etkileşimleri ile açıklanıp açıklanamayacağını belirlemeye çalışacaktır. Çalışmanın araştırma soruları belli başlı yatırım firmalarının üst düzey yöneticileri, Antalya Serbest Bölgesi, işletici firma (ASBAŞ) müdürlükleri ve ASB Yatırımcıları Derneği (ASDER) yönetimi ile derinlemesine görüşmeler ve destekleyici soru formları ile sorgulanmıştır. Toplanan veriler mümkün olduğunca gözlemler ve doküman analizleri ile desteklenmiştir.

İş Kümelerinde Stratejik Kaynaklar ve Dinamik Yetenekler

Yukarıda açıklandığı gibi, mevcut çalışmanın amacı, ASB'de yatırım üretimi kümesinin son yıllarda ortaya çıkan dikkate değer ortaklaşa performansını kaynak temelli yaklaşımın kavramları ile açıklamaktır. Bunun için bölgedeki firma düzeyi ve ortaklaşa kaynak ve yeteneklerin dinamik evriminin tespit edilmesi gereklidir. Kümelenme yazını, endüstriyel kümelerin sağladığı kaynak ve yeteneklerle ilgili pek çok çalışma sunmaktadır (Wilk, 2003; Tallman vd., 2004; Dahl ve Pedersen, 2004; Foss ve Foss, 2005). Örneğin Wilk (2003) bir bölgenin işletmelere sunduğu kaynak demetinin rekabet avantajının kaynağı olabileceğine dikkat çekmektedir. Bu kaynak demeti topografik, iklimsel, yapısal ve kültürel zenginlikler gibi doğal veya suni kaynaklara dayanıyor olabilir. Tallman vd. (2004) ise ekonomik coğrafya kavramlarını stratejik yönetim kavramları ile birleştirerek iş kümeleri ve içindeki firmalar için bilgi akışı ve stoklarını kritik bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak gören bir model geliştirmişlerdir. Dahl ve Pedersen (2004) de çalışmalarında bölgesel kümelerin gelişiminde biçimsel olmayan şebekelerin rolünü ayrıntılı biçimde incelemiş, biçimsel olmayan bağlantıların bilgi yayılımının önemli bir kanalı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Foss ve Foss (2005:554) bir kümedeki firmalar tarafından yaratılan ortaklaşa stratejik kaynakların, o endüstriyel kümede araştırma maliyetlerini düşürerek benzer endüstri kümeleri arasında performans farklılıklarına yol açacağını öne sürmüşlerdir.

Yukarıda açıklandığı gibi, mevcut çalışmanın amacı, ASB'de yatırım üretimi kümesinin son yıllarda ortaya çıkan dikkate değer ortaklaşa performansını kaynak temelli yaklaşımın kavramları ile açıklamaktır. Bunun için bölgedeki firma düzeyi ve ortaklaşa kaynak ve yeteneklerin dinamik evriminin tespit edilmesi gereklidir. Kümelenme yazını, endüstriyel kümelerin sağladığı kaynak ve yeteneklerle ilgili pek çok çalışma sunmaktadır (Wilk, 2003; Tallman vd., 2004; Dahl ve Pedersen, 2004; Foss ve Foss, 2005). Örneğin Wilk (2003) bir bölgenin işletmelere sunduğu kaynak demetinin rekabet

avantajının kaynağı olabileceğine dikkat çekmektedir. Bu kaynak demeti topografik, iklimsel, yapısal ve kültürel zenginlikler gibi doğal veya suni kaynaklara dayanıyor olabilir. Tallman vd. (2004) ise ekonomik coğrafya kavramlarını stratejik yönetim kavramları ile birleştirerek iş kümeleri ve içindeki firmalar için bilgi akışı ve stoklarını kritik bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak gören bir model geliştirmişlerdir. Dahl ve Pedersen (2004) de çalışmalarında bölgesel kümelerin gelişiminde biçimsel olmayan şebekelerin rolünü ayrıntılı biçimde incelemiş, biçimsel olmayan bağlantıların bilgi yayılımının önemli bir kanalı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Foss ve Foss (2005:554) bir kümedeki firmalar tarafından yaratılan ortaklaşa stratejik kaynakların, o endüstriyel kümede araştırma maliyetlerini düşürerek benzer endüstri kümeleri arasında performans farklılıklarına yol açacağını öne sürmüşlerdir.

Wilk (2003:7) bir kümenin stratejik kaynaklarını *tekil, sistemik ve erişimi sınırlı (singular, systemic, constrained)* olmak üzere üç kategoride sınıflandıran bir tipoloji önermiştir. Yazara göre tekil kaynaklar firma düzeyindeki stratejik kaynaklardır. Bunlar teknolojik gelişim, ortak tarihi geçmiş, uzun dönemli sözleşmeler, bilgi asimetrisi, varlıkların eş-uzmanlaşması (co-specialization of assets), taşınmazlık koşulları (immobility conditions) olabilir. Sistemik kaynaklar ise firmaların sahipliğinde olmayan ancak endüstriyel küme içindeki tüm firmaların paylaştığı kaynaklardır. Sistemik kaynaklar tekil kaynaklardan farklı olarak, bir kümede yer alan firmalar arasındaki rekabet üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamakta, yalnızca kümeler arasındaki verimlilik farklılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Sistemik kaynakların oluşumu karmaşık ve tarihsel bir süreç izleyerek geçmişe bağımlı (path dependent) biçimde gerçekleşmektedir. Bu kaynaklar zaman zaman esas özelliği taşınmazlık olan, iklimsel topografya, toprak, kültür ve bir bölgenin sosyal sermayesi gibi doğal miraslara dayanıyor olabilir. Bu kaynaklar araştırma ve eğitim kurumları, lojistik merkezleri vb. kurumlar aracılığıyla hükümet girişimleri ile de geliştirilebilir. Erişimi sınırlı kaynaklar tek tek firmalara ait olmamakta, ancak katılımında buldukları endüstriyel ortamda belli tip davranışları veya hareketi benimseyen sınırlı firma alt gruplarının erişimine açık olmaktadır. Bu kısıtlı erişim firmanın küme tarihçesi içindeki katılımından, coğrafi konumunun avantajlarından veya bir kaynak konumu ve tamamlayıcı bilgiler kazanmak için firmaların yaptıkları bazı diğer girişimlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu kaynaklar bir endüstride yüksek performanslı stratejik grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Wilk (2003) modelinde ortaklaşa rekabetçiliği (collective competitiveness) kümedeki tüm firmaların rekabetçi yetenekleri arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak tanımlamaktadır. Ortaklaşa rekabetçilik sadece sistemik kaynakların değil, aynı zamanda tekil ve erişimi sınırlı kaynakların da bir sonucudur. Tekil kaynaklar bir kümedeki firmalar arasında rekabetçi farklılıklara neden olurken, sistemik kaynaklar kümeler arasındaki rekabetçi

farklılıklara, erişimi sınırlı kaynaklar ise kümedeki stratejik gruplar arasındaki rekabetçi farklılıklara neden olmaktadır.

Wilk'in (2003:4) modeline göre bir kümenin tekil, sistemik ve erişimi sınırlı kaynakları rekabet üstünlüğünü ancak bir kaynağın eksik taklit edilebilirlik, eksik ikame edilebilirlik ve eksik taşınabilirlik koşullarında sürdürülebilir ki, bu koşullar da nedensel belirsizlik, varlık tamamlayıcılığı ve geçmişe bağımlılık gibi bir dizi etkene bağlıdır. Nedensel belirsizlik, rakipler değerli kaynakları veya onları kendileri için yaratma yollarını tespit edemedikleri zaman söz konusudur. Geçmişe bağımlılık koşulu bir kaynak ya da varlığın zaman içinde bir süreç boyunca, genellikle yaparak öğrenme süreci içinde geliştirildiği veya biriktirildiği anlamını taşır. Eksik taşınabilirlik için iki alternatif yol söz konusudur. Biri, bir firmanın kaynağını değerinde kayıp yaşamadan başka bir firma için kullanamayacağımız anlamına gelen uzmanlaşmadır. Eş-uzmanlaşma koşulunda ise değer ancak kaynağın birlikte kullanımı ile yaratılabilir.

Küme firmaları arasındaki rekabetçi etkileşimlere ilişkin olarak, Tallman vd. (2004) firmalar arasındaki informal bilgi paylaşımını incelemekte ve yazına dayalı olarak ve özellikle aktarılabilirlikleri üzerinde durarak belli başlı iki tip bilgi, *bileşken* (component) ve *mimari* (architectural) bilgi arasında ayırım yapmaktadırlar. Yazarlar, bilgi daha yalın, daha kodlanmış, daha az örtük ve daha az geçmişe bağımlı hale geldikçe taşınır olmasının daha muhtemel olduğunu ileri sürmektedirler. *Bileşken bilgi*, bir örgütsel sistemin bilimsel, teknik ve mühendislik ve tasarımı ile ilgili teşhis edilebilir unsurları ifade eder. *Mimari bilgi* ise bir örgütün tümüyle ilgilidir ve örgütün çeşitli unsurlarını eşgüdümlemek ve bütünleştirmek, onları üretken kullanıma sokmak için kullanılan örgütsel rutinler ve şemalardan oluşur. Bilginin saçılımı, bileşken bilgiyi kümedeki üyelerin hepsince erişilebilir kılar. Küme içinde kaldığı sürece kümeye kısa dönemli rekabet üstünlüğü sağlar. Mimari bilgi, küme üyeleri arasında oyunun kurallarını oluşturur ve üyeler birbirleriyle etkileşimde bulundukça gelişir. Bu da teknolojinin uygulanmasında benzersiz bir ortak bilgi temeli oluşturularak ve bileşken bilginin küme dışına çıkmasını kısıtlayarak kümedeki firmalara sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Dinamik kaynak temelli yaklaşım kaynakların değerlendirilmesine ilişkin statik yaklaşım eleştirilerine tepki olarak geliştirilmiştir. Teece, Pisano ve Shuen (1997:516) örgütsel yeteneklerin evrimini vurgulayarak dinamik KTY'ı geliştirmişlerdir. Yazarlar dinamik yetenekleri, firmanın hızla değişen çevrelere yanıt verebilmek için içsel ve dışsal yeteneklerini bütünleştirme, yaratma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan hareketle Helfat ve Peteraf (2003) yeteneklerin zaman içinde evrimini firmanın belli büyüme dönemleri ile ilişkilendiren bir çerçeve sunan yetenek yaşam döngüsü kavramını ortaya atmışlardır. Önerilen teşhis

edilebilir evreler, ürün yaşam döngüsüne benzer biçimde kuruluş, gelişme ve olgunluk evreleridir. Kuruluş evresinde yaşamsal olan yetenekler, insan sermayesi, sosyal sermaye ve biliştir. Bu yetenekler örgütlenmiş bir grup ya da takım ve merkezi bir hedefin varlığını gerekli kılmaktadır. Gelişim evresinde takım, ya başka bir örgütte varolan bir yeteneği taklit ederek ya da bir yeteneği sıfırdan oluşturarak yeteneklerini geliştirir. Son olarak olgunlaşma evresi yeteneklerin korunmasını gerektirir. Mevcut çalışmada kaynak temelli dinamik yaklaşım çerçevesinde, yeteneklerin evriminin yetenek yaşam döngüsünün kuruluş ve gelişme evrelerinde analiz edilmesi uygun bulunmuştur.

Araştırma Yöntemi

Analiz Düzeyi

Bu çalışmada yöntem açısından çeşitli analiz düzeylerinin kullanılması gerekmiştir. Strateji yazınında analiz birimi olarak çoğunlukla işletmeler dikkate alınmakla birlikte, mevcut çalışmada firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekler ile birlikte firma kümesi tarafından paylaşılan kaynak ve yeteneklerin de katkısı belirlenmeye çalışılacağından, sadece bireysel firmalar değil örgütlerarası düzey de ele alınacaktır. Farklı analiz düzeylerini açıklamaya yönelik temel çalışmalardan biri Esser vd.'nin 1996 yılında yayımladıkları "*Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*" adlı eserdir. Çalışmada çok sayıda temel aktörün rekabette etkin olduğu ve rekabetin doğasını anlayabilmek için farklı analiz düzeylerindeki (meta, makro, meso, mikro) aktörlerin incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Benzer biçimde Wilk (2003:5-6) Esser vd.'nin (1996) çalışmasını esas alarak *sistemik rekabet gücü* kavramını *mikro, mezo, makro ve meta* olmak üzere dört analiz düzeyinde açıklamıştır. Wilk'e göre (2003:5-6) bir firmanın ve bir sektörün rekabetçiliği sadece bireysel firmaların faaliyetlerine değil, aynı zamanda bu dört düzeyde yer alan çok sayıda aktörün faaliyetlerine bağlıdır. Bununla birlikte her bir analiz düzeyi sektörde yer alan kümelerin her biri ve sektörün tümü için uygulanabilir. Mezo analiz düzeyi, teknolojik, endüstriyel ve bölgesel politikalar ve firmaların faaliyetlerini destekleyen kurumsal çevre olarak tanımlanır. Meta analitik düzey ise sektörel dinamizmin gelişimine yönelik bölgesel, ulusal ve uluslararası kurumların nitelikleri ile tanımlanmaktadır. Yazarlar bir sektörün dinamik gelişiminin sağlanmasında işletmelere destekleyici bir ortam yaratmak için ortaklaşa çabaların önemini vurgulayarak mikro ve makro düzeylerle birlikte mezo ve meta düzeylerin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada ise sistemik rekabet üstünlüğü yaklaşımı esas alınarak yat üretim kümesinin gelişimi, mikro düzeyde işletmeler, mezo düzeyde politika ve kurumsal düzenlemeler, meta düzeyde serbest bölge yönetimi, Antalya Serbest Bölge A.Ş. (ASBAŞ) ve Antalya Serbest Bölge Yat Üretim İşletmeleri Derneği (ASDER) gibi

bölgesel ve ulusal aktörler ve son olarak makro düzeyde ise 1980-2009 yılları arasındaki Türkiye'nin ekonomik, politik ve yasal düzenlemeleri dikkate alınacak incelenecektir.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın kapsamı veri toplama sürecinde çok adımlı nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını gerekli kılmıştır. Nitel araştırma kapsamında görüşme, gözlem ve doküman incelemesi, nicel araştırma kapsamında ise soru formlarından yararlanılmıştır. Veri toplama aşamasının ilk kısmında ruhsatlı yat üretim firmalarının evrenini belirlemek amacıyla ASB, ASBAŞ ve yat üretim firmalarının internet sitelerinden faydalanılmıştır. Sağlanan bilgiler yardımıyla görüşme yapılacak firmaların tespit edilmesinin ardından görüşmeyi kabul eden firmaların yönetici/sahipleri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler Eylül 2008-Ağustos 2009 tarihleri arasında yapılmış, 60-180 dakika arasında sürmüş, kayıt cihazı ya da not alma yöntemi ile kaydedilmiş ve her görüşmeden sonra kayıtlar çözümlenmiştir. Çalışmada görüşme yoluyla elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Analizde kayıtların tamamı düz metin haline getirilmiş, daha sonra ana temalar çerçevesinde alt başlıklar halinde yeniden düzenlenmiştir. Bir başka nitel veri toplama yöntemi olarak doküman analizinden de faydalanılmıştır. Doküman analizi 1992-2008 yılları arasında yayınlanan yıllık resmi raporlar, popüler yat dergileri, gazete haberleri, Türkiye'de serbest bölgelerle ilgili yayınlar ve internet taramaları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme

Çalışmanın araştırma evrenini, ASB'de yat üretimi lisansı sahibi 32 firma oluşturmaktadır. Yat üretimi ve ilgili tedarik ve hizmet alanlarında ruhsat sahibi toplam 47 firmadan 32'si yat üretimi, 2'si çekek yeri, 8'i yat malzemeleri alım satımı, 1'i yat aksesuarları üretimi, 1'i yat onarım ve rıhtım hizmeti, 1'i yat dekorasyon faaliyetleri, 2'si alım-satım lisansına sahiptir. 32 yat üretim firmasından 4'ü inşaat aşamasında, 5'i yatırım aşamasında, 7'si de üretimini durdurmuş bulunduğundan, bu çalışma kapsamında görüşme için bilgisine başvurulacak faal 16 yat üretim firması tespit edilmiştir. Bölgede üretilmiş toplam 147 yatın 138'ini (% 93.8) üretmiş olan toplam 11 firmayla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerden sekizi firmanın operasyonlarından sorumlu, konuya hakim, bilgi sahibi yöneticiler olmuş, sahip yöneticilerden sadece üç tanesiyle görüşme yapılabilmektedir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama araçları olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu, soru formu, gözlem ve dokümanlardan faydalanılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde yat üretim sektöründe KTY kavramlarını kullanan görgül bir

çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle veri toplama araçları araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler firma yöneticileri, ASB yönetimi, ASBAŞ yönetimi ve ASDER yönetimi ile gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde yöneticilere bölgedeki sektörlerin tarihsel evrimi, yat üretim sektörünün başlangıcı ve gelişimi, yat üretim kümesini destekleyen politika ve operasyonlar ve sektörle ilgili genel problemler sorulmuştur. Araştırma konusuna yönelik derinlemesine bilgi sahibi olan, sektörü yakından takip eden bu yöneticilere araştırma örnekleminin oluşturulması sırasında da danışılmış, konuyla ilgili hangi firmaların yöneticileriyle görüşme yapılmasının yararlı olacağı konusunda görüşleri ve destekleri sağlanmıştır.

Görüşmeler sırasında firma yöneticilerine iki ayrı soru formu uygulanmıştır. İlk formda firmaların rekabet stratejileri açısından yazına dayalı olarak listelenmiş kaynak/yeteneklerin firmalar açısından önem dereceleri ve firmaların bunlara sahip olma dereceleri sorgulanmış, ikinci formda ise ASB'nin firmalara sağlamış olması gereken kaynaklar listesindeki her bir kaynağın firmalar açısından önem derecesi ve yeterlilik derecesi sorgulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde firma yöneticilerine temel başlıklar halinde şu sorular yöneltilmiştir: Yat üretim sektörünü ASB'ye çeken belli başlı teşvikler; sektörün hızlı büyümesi ile ilgili görüşleri; firmaların operasyonel ve rekabet stratejileri; firmaların rekabetçi performanslarını arttırmada ne tür firma düzeyi veya ortaklaşa yaratılmış kaynak veya yeteneklerin hayati rol oynadığı ve ASB'de faaliyet göstermenin avantaj ve dezavantajları. Yat üretim sektörünün ulusal ve uluslararası kulvarlarında yönetici konumundaki bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler araştırmanın yönlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

Veriler ve Bulgular

Çalışma kapsamında farklı yöntemlerle toplanan veriler düzenlenerek ASB'deki yat üretimi kümesinin hızlı gelişiminin arka planında yer alan kaynak ve yeteneklere dayalı nedenlere ilişkin bazı genel sonuçlar çıkarılmıştır. Çalışmanın bulguları aşağıda özetlenmektedir.

Türkiye'de ve Antalya'da Serbest Bölgelerin Gelişimi

Serbest bölgeler bir ülkenin siyasi sınırları içinde gümrük, vergi, kambiyo, fiyat, kalite ve standartlara ilişkin hükümlerin uygulanmadığı özel alanlar olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de serbest bölgelerin geçmişi 1927'lere kadar uzansa da esas anlamda faaliyete geçişi 1980'lerin yarısından sonraya denk gelmektedir. Ülkemizde 1985'te yürürlüğe konan "Serbest Bölgeler Kanunu" (no. 3218) ile birlikte günümüze değin 20 farklı bölgede serbest bölge açılmıştır. 31 Aralık 2008 itibari ile Türkiye'de bu bölgelerde toplam 3619 adet ruhsat sahibi firma bulunmaktadır. Bu firmaların 2981'i

yerli, 638'i ise yabancı sermayelidir. Bölgelerde sağlanan toplam işgücü 50641'e, ülkeye sağladığı toplam katma değer yaklaşık 24.5 milyar dolara ulaşmıştır (www.dtm.gov.tr, 2009).

Antalya Serbest Bölgesi 06 Haziran 1985 tarih ve 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nun verdiği yetkiye dayanılarak Bakanlar Kurulu Kararı ile yer ve sınırları tespit edilip ülkemizde ilk kurulan iki serbest bölgeden biri olma özelliğini taşımaktadır. Bölge Antalya limanının hemen bitişiğinde, şehir merkezine 12 km, havalimanına 25 km. mesafede 607.130 metrekarelik bir alana kurulmuş ve 14 Kasım 1987 tarihinde hizmete girmiştir. Arazi ve altyapı finansmanı devletçe karşılanan, üstyapısı ise yatırımcı firmalar tarafından gerçekleştirilen Antalya Serbest Bölgesi'nin işletimi Bakanlar Kurulu Kararı ile özel sektöre verilmiş ve bu amaçla hisselerinin % 34'ü kamuya, % 66' sı özel sektöre ait olan Antalya Serbest Bölge İşleticisi A.Ş. (ASBAŞ) kurulmuştur. Yerli ve yabancı yatırımcılar için önemli bir yatırım merkezi olan bölge 2008 sonu itibarıyla % 97 doluluk oranına ulaşmıştır. 3700 kişilik doğrudan istihdam yaratan bölge Aralık 2008 itibarıyla 729 milyon dolar ticaret hacmine ulaşmıştır. Türkiye'de faaliyette bulunan 20 serbest bölge arasında ticaret hacminde 8. sırada yer almasına rağmen üretim ağırlıklı faaliyetleri dolayısıyla istihdamda 5. sırada bulunmaktadır. Bölgede tamamlanmış bulunan elektrik, su, telekomünikasyon hizmetleri, yeşil alanları, yolları ve arıtma tesisi ile tüm gelişmiş serbest bölgelerle rekabet edebilecek düzeyde olup, 1998 yılından bu yana her türlü yükleme boşaltma hizmetlerinin yapılabildiği bir rıhtıma da sahiptir (www.asbas.com.tr/tr/antalyasb.asp).

1987 yılında hizmete giren Antalya Serbest Bölgesi, bu yıllarda yurtdışından ihale alan şirketlerin müteahhitlik hizmetlerine yönelik makine parkı amacına hizmet vermiştir. 1980'li yıllarda ülkenin liberal ekonomiye geçmesiyle birlikte ithalat mevzuatının değişimi gündeme gelmiştir. Bu durum müteahhitlik şirketlerinin makinelerini Türkiye'ye rahatça getirmelerine imkan sağlayarak ASB'ye ihtiyacı nispeten azaltmıştır. 1994 yılında Antalya'nın turizm kenti olması dolayısıyla bölgede turistlere yönelik gümrüksüz satış yapan alış-veriş mağazalarının faaliyete geçmesi yönünde kararname çıkmıştır. Ancak bu girişime şehirde ticaretle uğraşan iş sahipleri güçlü bir biçimde tepki göstermiş, bu nedenle gümrüksüz satış yapan alış-veriş mağazaları projesi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. 1990'lardan itibaren serbest bölge yönetimi atıl kalan ASB'yi canlandırmak amacıyla Türkiye'nin o yıllardaki yükselen yıldızı tekstil sektörüne kapılarını açmıştır. Bölgede yerli-yabancı ortaklı tekstil firmalarının sayıları hızla artmaya başlamış, ancak 2000 yılına gelindiğinde, özellikle Çin rekabeti tekstil sektörünün hızlı yükselişini durdurmuş ve bölgedeki tekstil firmalarının sayısı 90'lı yılların aksine hızlı biçimde düşüşe geçmiştir. 2000 yılından itibaren dünyada ve Türkiye'de denizcilik sektörünün en hızlı gelişen sektörlerden biri durumuna gelmesiyle birlikte ASB'de yat ve mega yat üretimi konusunda teşvik

çalışmalarına başlanmış, özellikle 2003 yılından itibaren bölgedeki yat üretim firmalarının sayısı hızlı biçimde artış göstermiştir.

ASB’de Yat Üretimi İş Kümesinin Gelişimi

Türkiye’de yat üretiminin gelişimi 1960’lı yıllarda balıkçılık ya da ufak kargo taşımasında kullanılan teknelerle başlamış, özellikle 1970’lerden sonra uluslararası firmalar için önemli üretim bölgelerinden birisi haline gelmeye başlamıştır. Türkiye’de modern anlamda yat üretiminin gelişmesi ve başlaması 1990’lı yılların başına denk gelmektedir (Uyanık, 2009). Yakın tarihe kadar yat üretiminde dünyadaki rakiplerinin gerisinde bulunan Türkiye önemli kısmı son 10 yılda olmak üzere çok önemli atılımlar yapmış, özellikle Avrupa pazarında önemli bir oyuncu haline gelmeye başlamıştır (www.boatshow.com/sektör, 2007). Günümüzde yat üretimi konusunda Marmara bölgesinde (Tuzla-Kocaeli-Bursa-Çanakkale) 117 firma, Ege bölgesinde (İzmir-Bodrum-Marmaris) 157 firma, Akdeniz bölgesinde (Mersin-Antalya) 69 firma ve Karadeniz bölgesinde (Bartın-Samsun-Trabzon) 36 firma faaliyet göstermektedir (www.yatef.org.tr/haber.htm, 2008). Yat üreticileri yukarıda sayılan bölgelere dağılmış olmakla birlikte, bunlar arasında Tuzla, Antalya ve Bodrum öne çıkmaktadır (Uyanık ve Sarı, 2007). Tersane kapasitesi açısından büyük firmaları barındıran Tuzla halen ülkede üretim yönünden en önemli konumda yer almaktadır. 66 limanı, 40’dan fazla marinası ile Türkiye 16,500 yatı barındırma (berthing capacity) kapasitesine sahiptir. Kayıtlı imalatçı sayısı ise İstanbul’da 48, Antalya’da 47, İzmir’de 40, Marmaris’te 35, Fethiye’de 13, Bodrum’da 15, Karadeniz Bölgesi’nde 31 ve diğer bölgelerde 35 olmak üzere toplamda 260 olarak tespit edilmiştir (Uyanık ve Sarı, 2007). Son yıllarda Türkiye mega yat üretiminde İtalya’nın önüne geçerek dünyada üçüncü sıraya yükselmiştir (Maine International Trade Center, 2008).

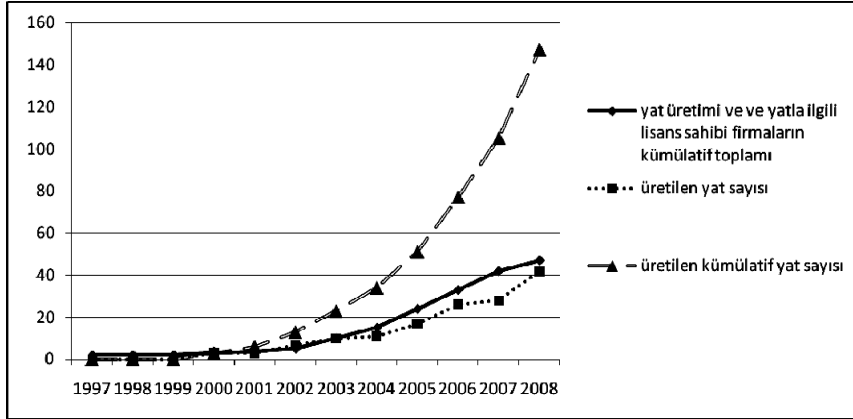
Türkiye’nin 2000’lerin başında yaşadığı krizin ardından dünyada hızlı bir yükselme trendi yaşayan yat sektörü ASB için de yeni bir fırsat kapısı olmuştur. Özellikle yat inşa yatırımcılarının en büyük sıkıntısı olan tersane ve atölye kuracak alanların sınırlı olması yeni bölgelere yönelmelerine neden olmuştur. Antalya hem bölgenin serbest niteliği, hem denize kıyısı olması ve hem de dünya çapında önemli turizm kentlerinden biri olması nedeni ile yatırımcıların dikkatini çekmiştir. Ayrıca ASB’de elektrik, su, iletişim, yol gibi altyapının hazır bulunması, arazi kira bedellerinin diğer bölgelere göre daha düşük olması gibi kolaylıklar yat üreticileri için fırsatlar oluşturmuştur. Yat üretim firmalarının sayısının artışı ile birlikte 80 milyon dolarlık satış hacmine ulaşılmıştır. 2000 yılından bu yana bölgede 12-40 metre arasında toplam 147 adet yat inşa edilmiştir.

Faaliyette bulunan 47 firmadan 32’si yat üretimi, 2’si çekek yeri, 8’i yat malzemeleri alım satımı, 1’i yat aksesuarları üretimi, 1’i yat onarım ve bakım hizmeti, 1’i yat dekorasyon faaliyetleri, 2’si alım-satım faaliyetleri ile

uğraşmaktadır. 32 yat üretim firmasının 4'ü inşaat aşamasında, 5'i yatırım aşamasında, 7'si ise üretimini durdurmuş bulunduğu için bölgede faal durumda 16 yat üretim firması tespit edilmiştir. Şekil 1'de bölgede üretilen yatların toplam ve kümülatif sayılarının tarihsel gelişimi ile ruhsatlı yat üretim firmaları ve ilgili diğer firmaların sayısal gelişimi gösterilmektedir.

ASB'de Yat Üretimi İş Kümesinin Gelişimi

ASB'de yat sektörüyle ilgili ilk faaliyet ruhsatının verildiği tarih 1997 olmasına rağmen, sektörün oluşumuna yönelik ilk ticari faaliyetler 2000 yılına denk gelmektedir. 2008 yılı sonu itibari ile ruhsatlı firma sayısı 47, faaliyette bulunan firma sayısı ise 32'dir. Çalışmanın bu bölümünde yat üretim sektörünün evrimi yetenek yaşam döngüsüne göre "kuruluş" ve "gelişim" yılları olmak üzere iki safhada değerlendirilecektir.



Şekil 1. Firma sayısının ve üretilen yat sayısının gelişimi

Kuruluş Yılları: 1997-2004

ASB'de 1997-2004 yılları arasında toplam 15 yat üretimi ve ilgili alanlarda faaliyet ruhsatı verilmesine rağmen, 2004 yılı sonu itibariyle bu firmaların sadece 11'i üretime başlamıştır. Mevcut çalışmanın örnekleminde bu dönemde faaliyete başlayan firmalardan en önemli 4'ü yer almıştır. Görüşmelerde firma sahip/yöneticilerinden kuruluş yıllarına ilişkin öznel öykülerini anlatmaları istenmiştir. Yazarlar anlamlı bir bütüne ulaşabilmek açısından öznel hikayeleri karşılaştırarak verilen bilgilerin doğruluğunu çapraz kontrole tabi tutmuşlardır. Görüşmelere 1999 yılında bölgede ilk faaliyete başlayan yat üretim firmasının sahibi ile başlanmıştır. Firma sahibi, Türkiye'de gemi inşa sektöründe uzman bölge haline gelmeye başlayan, bu nedenle gittikçe kalabalıklaşıp karmaşıklaşan İstanbul-Tuzla bölgesinde 15 yıllık bir kompozit yat üretimi tecrübesine sahiptir ve Tuzla'ya alternatif ararken ASB'yi keşfederek 2000 yılında faaliyete geçmiştir. Firmanın ASB'yi

seçmesinin temel nedenleri, Antalya'nın kompozit yat üretimine uygun iklimi, bölgenin düşük maliyetli arazi kiralari, boş makine parkı hangarlarının kompozit yat üretimi için oldukça uygun olmasıdır. Görüşmeler süresince bölgede faaliyet gösteren bu ilk firmanın yat üretimi kümesinin oluşumunda tetikleyici faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Bu firma kaliteli yat üretimi için gerekli nitelikli işgücünü Tuzla'dan ASB'ye taşıyarak daha sonra gelen firmalar için avantaj oluşturmuştur. Bunun yanı sıra bu ilk firma sahibinin kompozit yat üretiminde 15 yıllık tecrübeye sahip olması, yat üretimine hobi olarak yaklaşması ve aynı hobiye sahip diğer firma sahipleri ile yat/deniz gibi konularda sosyal ilişkiler içinde bulunması gibi faktörlerin bölgeye diğer firmaların çekilmesinde olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan 4 yöneticiden üçü bu yıllarda bölgeye stratejik tercih sonucu yatırım yaptıklarını, diğeri ise kendilerinden önce kurulmuş bir firmaya vermiş oldukları yat siparişinin sözleşme şartlarında anlaşmazlık yaşamaları nedeniyle, teknelerini tamamlayabilmek için zorunluluktan kendi tersanelerini kurduklarını belirtmişlerdir. Antalya civarının turistik bölge olması, arazi kiralalarının düşük bedeli, daha önce makine parkı olarak kullanılan hangarların tersane binaları olarak kullanıma uygunluğu vb. nedenler kuruluş yıllarında bölgede yatırım yapmayı kolaylaştırarak girişimcilerin bölgeye yatırım süreçlerini hızlandırmıştır. Her ne kadar kuruluş yıllarında firmalar bazı yatırım kolaylıklarına sahip olsalar da, aynı zamanda çok sayıda bürokratik zorlukla da mücadele etmek zorunda kalmışlardır. ASB'nin altyapı ve yönetiminin tamamen yeni ve farklı bir endüstri dalına hizmet vermek için yeterince donanımlı olmayışı ve zorlayıcı ve engelleyici bürokratik işlemlerin yoğunluğu nedeniyle kuruluş dönemindeki yat üretim firmalarının büyük gayretler sarf etmesi gerekmiştir. Özellikle ihracat ve ithalat işlemleri ile ilgili prosedür ve düzenlemeler bölgedeki firmalar için ciddi engeller oluşturmuştur. Kuruluş evresinde 1997'den 2002'ye kadar olan dönem *başlama evresi*, 2003-2004 yılları ise *hızlanma evresi* olarak adlandırılabilir.

Gelişme Yılları: 2005 -2009

2005 yılından itibaren bölge Türkiye'de ve yurtdışında kompozit, ahşap ve çelik mega yat üretiminde ün sahibi olmaya başlamıştır. Türkiye'de 2000 yılı sonrası artan Çin rekabeti nedeni ile tekstil sektörü ivme kaybetmiş, bölgede tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar kapanmıştır. Kapanan firmalara ait binaların yat üretimi için tam anlamıyla uygun olmamasına rağmen, bölge yönetiminin ve mevcut firmaların ASB'yi "yüksek kalitede kompozit mega yat üretimi yapan uzmanlaşmış iş kümesi" olarak tanıtmaya çalışmaları tüm dünyadan yeni müşterilerin ve yat üreticilerinin dikkatini Antalya üzerine çekmiştir. Böylece 2008 yılı itibariyle bölgede ruhsatlı yat üretimi ve ilgili firmaların sayısı 47'e ulaşmıştır. Gelişme aşamasında yatırım

yapan ve faal olan firmalardan görüşme yapılan 7 firmanın ASB'ye gelme nedenleri şu şekilde özetlenebilir: 5'inin bölgeye yatırım nedeni stratejik tercih, geriye kalan 2 firmadan birinin yatırımlarını başka bir firmaya yaptırırken karşılaştığı sözleşme sorunu nedeniyle yatırımlarını tamamlamak için tersane kurmak zorunda kalması, diğer firma için ise ilk yatırımcı ile olan sosyal bağları, hobileri ve başka işkolundaki işlerini çeşitlendirme istekleridir.

Gelişme döneminde ASB yönetimi sektörün karşılaştığı güçlüklerin ve yasal zorlukların aşılabilmesi için daha çok çaba sarf etmiştir. 2006 yılında yatırımcıların taşeronluk ve bakım onarım hizmetleri sağlayan firmalar ve bölgedeki çelik yatırımları için bazı kolaylaştırıcı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunun yanı sıra 2007'de Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından serbest bölgelerin uzmanlaşmasını sağlamak amacıyla "Ulusal İş Kümeleri Projesi" başlatılmıştır. ASB mega yatırımlarında uzmanlaşma kümesi olarak kabul edilmiştir. Proje sektörün önünde engel teşkil etmeye devam eden bürokratik zorluk ve engelleri ortadan kaldırmayı vaat etmektedir. Gelişme sürecinin tümü değerlendirildiğinde yöneticileri/sahipleriyle görüşme gerçekleştirilen 7 işletmenin kurucularının tümünün yatırımlarını üretim alanında ya da başka alanlarda girişimciliklerini kanıtlamış kişiler oldukları dikkat çekmektedir. Döneme ilişkin ikinci önemli belirleyici unsur ise bu girişimcilerin tümünün ailelerinden veya şahsi geçmişlerinden gelen güçlü bir deniz veya yatırımlar ilgi, tutku veya deneyiminin var olmasıdır. Genel olarak denizcilik ve yatırımlar hobisinin yatırımcılar arasında sosyal bağların oluşmasında ve yatırımlar bilgisinin aktarılmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

İş Kümesi ve Firmalar Düzeyinde Kaynakların Evrimi

Küme ve firmalar düzeyinde stratejik kaynak ve yeteneklerin evrimine ilişkin bulgular kuruluş (1997-2004) ve gelişme (2005-2009) evrelerine göre sınıflandırılmış biçimde Tablo 1'de gösterilmektedir. Görüşme metinlerinden, incelenen dokümanlardan ve soru formlarından elde edilen tüm ipuçları değerlendirilerek her iki dönem için firma ve küme düzeyinde elde edilen ya da kullanılan tüm kaynak ve yetenekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 1'de de görüldüğü gibi kaynak ve yetenekler 1997'den 2009'a kadar geçen sürede önemli ölçüde zenginlik ve çeşitlilik kazanmıştır. Sonuçta yaratılan insan sermayesi ile bileşken ve mimari bilgi birikimi ASB'de yatırımlar kümesinin ortaklaşa rekabetçiliğe ulaşmasını sağlamıştır.

Tablo 1. Küme ve Firmalar Düzeyinde Kaynak ve Yeteneklerin Değerlendirilmesi

Düzye	Kaynak & Yetenek	Stratejik Kaynak ve Yetenek Yaşam Döngüsü	
		Kuruluş Aşaması	Gelişim Aşaması
Firma Düzeyi	Kaynak	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli işgücü (Tuzla'dan transfer edilen ve firmalararasında değiştirilen) Temel kompozit üretim teknolojisi 	<ul style="list-style-type: none"> Yedek parçaların üretiminde 200'ü aşkın patent Yüksek teknoloji donanımı Ürün kalitesi Kalite belgeleri Marka ismi Örgüt kültürü Çalışanların eğitimi
	Yetenek	<ul style="list-style-type: none"> Kompozit yat üretim becerileri Sosyal sermaye (firma içi ve dışı sosyal ağlar) Biliş (deneyim ve yatçılık kültürü) 	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik beceriler (süreç teknolojisi) Tedarik zinciri yönetimi becerileri (dış kaynak kullanımı) Tasarım becerileri Pazarlama ve marka oluşturma becerileri Yüksek kaliteli mega yat üretim becerileri (bileşken bilgi birikimi) Yeni teknoloji geliştirme (çelik yat üretimi) Değişen koşullara uyum sağlayabilirlik
Küme düzeyi	Kaynak	<ul style="list-style-type: none"> Coğrafi konum (doğal miras) Ucuz arazi ve kullanılabilir hangarlar Kompozit üretimi için uygun iklim koşulları Bölge'nin sunduğu uygun çevre 	<ul style="list-style-type: none"> Uzmanlaşmış tedarikçiler Mega yat üretim kümesi olarak sahip olunan itibar
	Yetenek	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal sermaye (firmalararası bağlar) 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan sermayesi Bileşken bilgi birikimi } Ortaklaşa rekabetçilik Mimari bilgi birikimi }

Yat Üretimi Kümesinin Stratejik Kaynak Konumlandırması

Yukarıdaki analizde kullanılan aynı veri seti Wilk'in (2003) önerdiği tipolojiyi dikkate alarak yat üretimi kümesinin stratejik kaynaklarını sınıflandırmak için kullanılmıştır. Daha önce açıklandığı gibi iş kümesi içinde yer alan bütün firmalarca paylaşılan ve rekabet avantajı sağlayan bir dizi sistemik stratejik kaynak rahatlıkla tespit edilebilmektedir. Tablo 2'de görüleceği gibi sistemik kategoride taklit edilemezlik ve taşınmazlık (immobility) özelliklerinden dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilen iki stratejik kaynak doğal miras (coğrafi konum, uygun iklim koşulları, turistik çekicilik) ve kümenin endüstriyel konumlanmasıdır (bölgenin sağladığı uygun çevre koşulları ve sahile yakınlık). Sistemik kaynaklar kategorisinde sayılabilecek diğer kaynaklar ise kompozit üretim teknolojisinde uzmanlaşma ve kümenin ortaklaşa oluşturduğu insan sermayesidir. Sonuç olarak ASB kompozit mega yat üretiminde birinci sırada ve tek iyi düzenlenmiş iş kümesi olarak şöhret kazanmıştır. Kompozit üretim teknolojisindeki nadir ve değerli insan sermayesi geçmişe bağımlı eş-

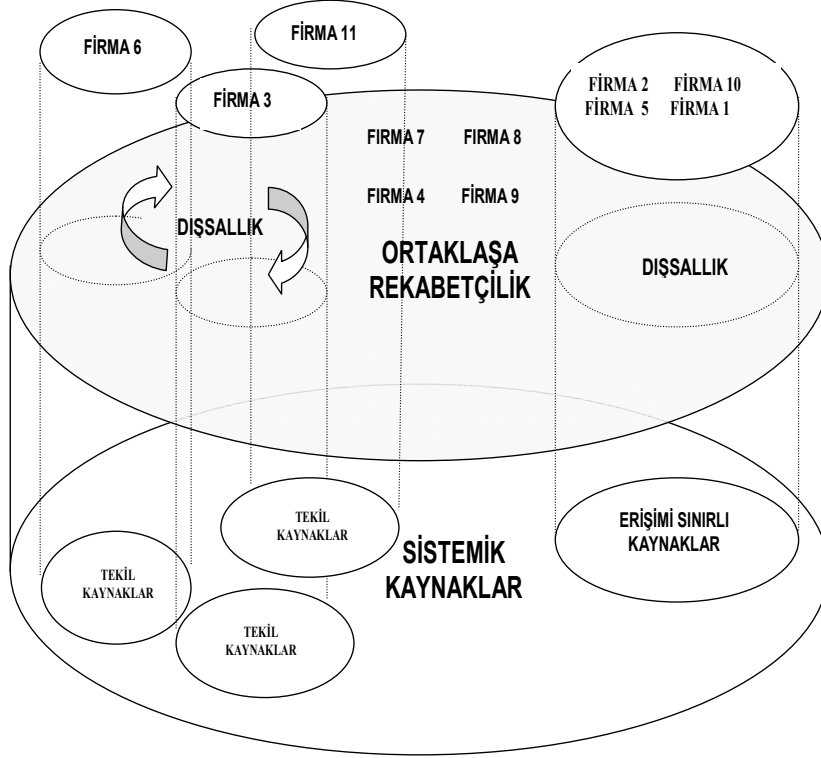
uzmanlaşma yoluyla elde edilen benzersiz bilgi birikimi temeli nedeniyle, iş kümesine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Küme içindeki üç firmanın aile işletmesi olma, benzersiz pazar konumlandırmasına ve geniş ürün yelpazesine sahip olma gibi özelliklerden doğan tekil stratejik kaynaklara sahip oldukları gözlemlenmektedir. Aynı zamanda belli kaynakları ortaklaşa kullanmaları nedeniyle erişimi sınırlı stratejik kaynaklara sahip olduğu tespit edilen bir grup firmadan da söz edilebilmektedir.

Tablo 2. Yat Üretimi İş Kümesinin Stratejik Kaynakları ve Yetenekleri

Stratejik Kaynaklar	Kategori	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Koşullar
Doğal Miras -Antalya'nın turist çekiciliği -Kompozit üretimi için uygun iklim	Sistemik	Taşınamazlık, taklit edilemezlik
Endüstriyel Konumlanma -ASB'nin uygun bölgesel yapısıyla sahip olduğu nispi üstünlük -ASB'nin deniz kıyısına yakın yerleşimi	Sistemik	Taşınamazlık, taklit edilemezlik
-Kompozit üretim teknolojisinde uzmanlık	Sistemik	Geçmişe bağımlılık, mimari bilgi birikimi, bilgi asimetrisi, sistemleştirilemeyen bilgi birikimi, eş-uzmanlaşma = Eksik taşınabilirlik, eksik taklit edilebilirlik
-Kümedeki firmalar tarafından ortaklaşa oluşturulmuş insan sermayesi	Sistemik	Geçmişe bağımlılık, eş-uzmanlaşma, eğitim yatırımları = Eksik taşınabilirlik, eksik taklit edilebilirlik
-Küme geçmişine katılım -Firmaların alt grupları ile sosyal bağlar	Erişimi Sınırlı	Geçmişe bağımlılık, eş-uzmanlaşma = Eksik taşınabilirlik, eksik taklit edilebilirlik
-Aile işletmesi	Tekil	Geçmişe bağımlılık =Eksik taklit edilebilirlik
-Eşsiz pazar konumlandırma	Tekil	Eksik taklit edilebilirlik
-Geniş ürün yelpazesi	Tekil	Eksik taklit edilebilirlik

Şekil 2 önerilen sınıflandırmaya bağlı olarak yat üretimi iş kümesi içinde görüşme yapılan firmaların stratejik kaynak konumlarını göstermektedir. Firma 3, Firma 6 ve Firma 11 tekil kaynaklara sahip olduklarından kendilerini iş kümesindeki diğer firmalardan farklı konumlandırabilmektedirler. Firma 3'ün stratejik kaynağı benzersiz pazar konumu, Firma 6'nın stratejik kaynağı aile işletmesi olması ve Firma 11'in stratejik kaynağı geniş ürün yelpazesine sahip olmasıdır. Firma 1, Firma 2, Firma 5 ve Firma 10 kendilerini kümenin geri kalanından farklılaştırmalarını

sağlayan erişimi sınırlı kaynaklara sahiptirler. Firma 4, 7, 8, 9 tekil veya kısıtlı herhangi bir kaynağa sahip olmayıp sadece sistemik kaynaklardan yararlanabilmektedirler. Bunların rekabetçilik performansı sistemik kaynaklar tarafından ve iş kümesi içindeki tüm firmaların rekabetçi yeteneklerinin etkileşiminden desteklenmektedir. Bu firmaların kendilerini diğer firmalardan farklılaştırmasının ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın tek yolu bu sinerjiyi kullanarak kendilerine “marka konumlandırması” adı verilen yeni bir kaynak yaratmalarıdır.



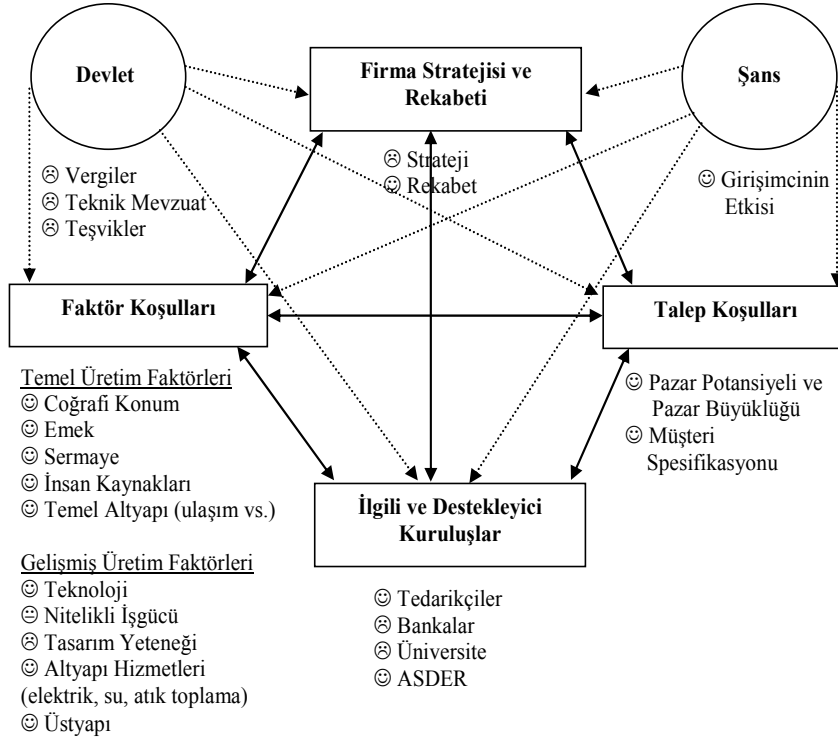
*Wilk'in (2003) çalışmasından uyarlanmıştır.

Şekil 2. Yat Üretimi İş Kümelerinin Stratejik Kaynak Konumları

ASB Yat Üretimi Kümesi Rekabetçilik Analizi

Son olarak, Antalya Serbest Bölgesi yat üretimi kümesi, Michael Porter'ın (1990) bir sektörün rekabet gücünün değerlendirilmesi amacıyla geliştirdiği elmas modeliyle analiz edilmiştir. Elmas modelinin belirleyicilerini modelin köşelerinde yer alan dört temel faktör (faktör koşulları, firma stratejisi ve rekabeti, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler) ve iki dışsal faktör (devlet, şans) oluşturmaktadır (Porter, 1990:4-14). Herbir faktör

boyutunda belirlenen değişkenler birincil (firmaların iş kümesindeki nispi rekabet üstünlüğünü değerlendirmek amacıyla oluşturulan anket formundan elde edilen veriler, kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi için oluşturulan anket formundan elde edilen veriler, yat üretimi iş kümesinde yer alan firmalar, Serbest Bölge yönetimi ve ASBAŞ ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler) ve ikincil verilerden (yat sektörüyle ilgili dergiler, gazeteler, internet siteleri kapsamında makale, röportaj ve haberler) elde edilen bilgilerden yararlanılarak değerlendirilmiş ve iş kümesinin gelecekteki rekabet gücünü arttıracak önlemler üzerine düşünceler geliştirilmiştir (Şekil 3).



Şekil 3. Antalya Serbest Bölgesi Yat Üretimi İş Kümesi Rekabetçilik Analizi

ASB yat üretimi iş kümesi faktör koşulları boyutunda Porter'ın üretim faktörleri hiyerarşisine (Aktaran: Grant, 1991) uygun olarak temel faktörler (coğrafi konum, emek, sermaye, insan kaynakları ve temel altyapı - ulaşım olanakları) ve gelişmiş üretim faktörleri (yetenekli işgücü, teknoloji, tasarım yetenekleri, üstyapı, altyapı hizmetleri - elektrik, su, atık toplama) değişkenleriyle değerlendirilmiştir. Bölge'nin şehir merkezine 12 km., havalimanına 25 km. uzaklıkta Antalya liman sahası bitişiğinde, denize kıyısı olan bir alanda konumlanması, Antalya'nın turizm kenti olması dolayısıyla uluslararası tanınırlığa sahip olması, kompozit malzeme ile üretime uygun

iklim koşullarının bulunması (coğrafi konum), yerleşik düzene sahip en az lise mezunu potansiyel insan sermayesine sahip olması (insan kaynakları), işçilik maliyetlerinin Avrupa'ya göre ucuz olması (emek), iş kümesindeki firmaların güçlü sermaye yapıları (sermaye) ve Bölge'ye ulaşım olanaklarının kolaylığı (temel altyapı) temel üretim faktörleri açısından yüksek rekabet gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Antalya Serbest Bölgesi yat üretimi iş kümesi ulusal rakiplerinden farklı olarak kompozit üretim teknolojisinde uzmanlığa sahiptir. Üretim sürecindeki teknik bilgi birikiminin paylaşımı kümenin sistemik rekabetçiliğinin kaynağı olmuş ve kümeyi rakipleri arasında farklılaştırarak rekabet üstünlüğü yaratmıştır (teknoloji). Kümedeki firmalar, Türk el işçiliğinin özellikle emek yoğun üretime dayalı epoksi kompozit malzemeyi işlemede üstünlük yarattığı görüşündedirler. Ancak mevcut nitelikli işgücünün niceliksel olarak yetersiz olması nitelikli işgücü değişkeni açısından rekabet gücünün orta düzeyli algılanmasına neden olmaktadır (nitelikli işgücü). İş kümesindeki firmaların tasarım yeteneği yetersiz olarak değerlendirilmektedir. İç ve dış tasarım genellikle İtalyan, Fransız ve Hollandalı ünlü tasarımcılara yaptırılmaktadır. Böylece üretilen yatlarda tasarımcının imzası marka konumlandırma ve kalite belgelendirme unsuru olarak kullanılmaktadır (tasarım yeteneği). Bölge'nin yat üretimi konusunda izlediği bir strateji olmadığından altyapı yat üretimi iş kümesinin ihtiyaçlarına uygun olarak planlanmamıştır. Ancak yat üretim faaliyetlerinin ivme kazanması ve Antalya Serbest Bölgesi'nin Dış Ticaret Müsteşarlığı Kümelene Projesi kapsamında mega yat kümesi olarak tanımlanmasıyla birlikte altyapı hizmetleri yat üretimine uygun hale getirilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda, sunulan hizmetler yeterli bulunmaktadır (altyapı: elektrik, su, atık toplama). Antalya Serbest Bölgesi'nin tekne üretiminde faaliyet gösteren diğer bölgelere nispetle düzenli bir yapılanma örneği teşkil etmesi üstyapı imkanları açısından bir üstünlük olarak algılanmaktadır. Ancak arazinin %98'i kullanımda olduğundan mevcut hangarlar yeni yatırımcılar ve kapasitesini arttırmak isteyen firmalar için yetersizdir. Ayrıca yatların denize indirilmesi için yapılan kızak sistemi yeni tamamlanmıştır ve sistemle ilgili hatalar sorunların tespitiyle birlikte giderilmeye çalışılmaktadır (üstyapı).

Talep koşulları boyutunda pazarın büyüklüğü ve potansiyeli ile müşteri istekleri (şartnameleri) değişkenleri değerlendirilmiştir. Kümenin hedef pazarlarını Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere, Hollanda ve ABD gibi ülkeler oluştururken Türkiye pazarından nadiren sipariş alınmaktadır. Rusya, Arap ülkeleri ve Türkiye yatçıların potansiyel pazarlarını oluşturmaktadır. Avrupa yat imalat sektöründe faaliyet gösteren güçlü rakiplere kıyasla oldukça düşük fiyatlandırma politikası izlenmesi kümenin cazibesini arttırmıştır. Pazar büyüklüğü ve potansiyeli açısından yüksek rekabet gücüne sahip olan küme üretilen ürünün lüks üretim mamulleri sınıfında yer alması dolayısıyla yüksek

kalite beklentisinde bir müşteri portföyüne sahiptir. Yüksek beklentiler sektörde yüksek kalite ve yenilik standartlarına olan gereksinimi arttırmıştır.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar boyutunda, tedarikçiler, bankalar, üniversite ve ASDER değişkenleri değerlendirilmiştir. Kümede yat üretimi faaliyetlerini destekleyerek yat dekorasyonu, elektrik-elektronik ve servis hizmetleri gibi alanlarda tamamlayıcı hizmetler sunan 14 adet tedarikçi firma bulunmaktadır. Kümenin hızlı gelişiminin yat üretimi ile ilgili işlerde faaliyet gösteren potansiyel tedarikçilerin yatırımlarını teşvik edeceği görüşü yaygındır. Yatırımcı kiracı konumundaki firmalar, Serbest Bölgeler Kanunu gereği, tesislerini teminat gösterememekte ve bankalardan finansman kaynağı yaratamamaktadırlar. 25 Kasım 2008 tarihinde yürürlüğe giren 5810 sayılı Kanun, serbest bölgelerde faaliyet ruhsatı süreleri ve irtifak hakkına ilişkin düzenlemeleri içermiş, serbest bölgelerde faaliyet ruhsatı almış kullanıcılara kiralanmış arazi, arsa ve binalardan Hazine'nin mülkiyetinde bulunanların ruhsat ve kira süresinin Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca 49 yıla kadar uzatılabilmesi hükmünü getirmiştir. Bu düzenleme yatırımcılara 49 yıllık bir yatırım planı yapabilmeye imkanı sunmakta ve firmaların kredi temin imkanlarını genişletmesi hedeflenmektedir. Kümedeki firmalarla yapılan görüşmeler ilgili düzenlemeye karşın bankaların faaliyet ruhsatlı tesisleri teminat kabul eden bir iç düzenlemeye gitmediklerini göstermiştir. 1995 yılında kurulan ASDER ilgili soruna çözüm getirmek başta olmak üzere sektörün Bölge'de gelişimini sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmektedir. Kümenin bulunduğu bölge yakınında bir üniversite bulunmasına rağmen yat üretimi işine teknik personel sağlayacak bir eğitim programının olmadığı tespit edilmiştir.

Bölge'nin faaliyete geçtiği 1987 yılından beri sektörün gelişimini sağlayacak bir strateji izlenmediği tespit edilmiştir. Bölge'de yat ve tekne üretimi, Tuzla'da denizcilik sektöründe faaliyet gösteren bir işadınının Antalya Serbest Bölgesi'ni yat üretimi için nispi olarak avantajlı bulmasıyla 2000 yılında başlamıştır. İlk girişimcinin gerçekleştirdiği lobicilik faaliyetleri ve ilk yatırımcıların finansman sorunları Bölge'ye yeni yatırımcıların girişine olanak tanımış ve 2005 yılından sonra Antalya Serbest Bölgesi yat üretimi iş kümesi oluşmuştur. Bu oluşum, Mintzberg ve Waters'ın (1985) "eylemler akışının bir örüntüsü" olarak gösterdiği gerçekleşen strateji tanımına örnek teşkil etmektedir. Porter, modelinde bu faktörü "şans" olarak etiketlemiştir. Girişimcilerin faaliyetleri, konjonktürel değişim gibi bazı değişkenlerin plansız olarak, şans eseri endüstriyel kümelerin oluşumunda etkili olabileceği kanıtlanmıştır (Wickham ve Hanson, 2002). Antalya Serbest Bölgesi yat üretimi iş kümesi kompozit yat üretiminde sahip olduğu uzmanlık ve Avrupalı rakiplerine göre kaliteli üretimi düşük fiyat stratejisiyle gerçekleştirmesi nedeniyle önemli bir rekabet gücü elde etmiştir. İş kümesinin, dünya klasmanında tanınırlığa sahip olduğu ve önemli rakipler arasında yer aldığı belirtilmektedir.

Serbest Bölge'ye yatırım yapan ilk girişimciler için vergi avantajları teşvik unsuru oluştururken, bu teşvik 6 Şubat 2004 tarihinde 5084 sayılı Kanunla gerçekleştirilen mevzuat değişikliği ile ortadan kalkmıştır. 3218 sayılı kanuna göre serbest bölgeler hukuki işlemler açısından ülke dışı muamele görür, serbest bölgeye içeriden giren mal ihracat işlemi olarak kabul edilirken, yasa değişikliği adeta bir zihniyet değişikliğini beraberinde getirmiş ve serbest bölgeler gümrükleme alanı olarak görülmüştür. Serbest bölgelerde Türk vergi kanunları geçerli hale gelmiş ve işlemlerde gümrük beyannamesi istenmeye başlanmıştır. Böylece vergi teşviklerine ilişkin sınırlandırıcı düzenlemeler serbest bölgelerde iş yapmanın avantajını ortadan kaldırmıştır. Serbest Bölge içerisinde firmalar arası iş anlaşmalarının icraatta işletici firmaya (ASBAŞ'a) koordinasyon bedeli ödemeksizin gerçekleştirilememesi ve zehirli atıkların önemli bir maliyet unsuru olması iş kümesinin faaliyetlerini zorlaştırmaktadır.

SONUÇLAR

Bu çalışmanın sonuçları Cooke vd. (2005) ve Esser vd. (1996) çalışmalarında vurgulanan farklı analiz düzeyleri (makro, meta, mikro ve mezo) ayrı ayrı ele alınarak açıklanacaktır. Mevcut çalışmanın araştırma sorusu Antalya Serbest Bölgesinde (ASB) hızlı bir büyüme gösteren yatırımcı kümesinin gelişiminin kaynak temelli nedenlerini belirlemek olduğundan, bu soru firma, bölge, iş kümesi ve devlet kurumları ve politikaları gibi birden çok düzeyde incelemeyi gerekli kılmıştır. Bu incelemelerde stratejik kaynak ve yeteneklerin yaşam döngüsü modeli ile Porter'ın Elmas modeli birlikte kullanılmıştır. Kaynak temelli yaklaşım esas olarak Porter'ın Elmas Modeli'ndeki temel ve gelişmiş üretim faktörlerini kapsayan faktör koşulları ile ilgilenmekle beraber, bu çalışmada yararlanılan sistemik rekabetçilik yaklaşımı (Wilk, 2003) kümelerin stratejik kaynaklarına mikro, mezo, makro ve meta analiz düzeylerinde çok sayıda aktörün faaliyetleri açısından yaklaştığından, Elmas Modeli'nde yer alan talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar, firma stratejisi ve rekabeti ve devlet faktörleri de bu analiz düzeyleri kapsamında ele alınmış olmaktadır. Porter'ın modelinin talep koşullarının incelenmesi açısından, kaynak temelli yaklaşımın ise kaynakların analizi açısından daha güçlü olduğu kabul edilmekle birlikte, bu iki yaklaşımın bulgularının büyük ölçüde örtüştüğü söylenebilir. Özetle bu çalışmada yazarlar kümenin rekabetçiliğini, endüstri yapısı bakımından kümenin ilgili bölgede konumlandırılmasına neden olan etkileri araştırarak; genişletilmiş KTYY yaklaşımından örgütlerarası rutin ve süreçlere oturan kaynak havuzu ve bilgi birikimi gelişim ve yayılımını inceleyerek, her iki yaklaşımı birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanmak suretiyle belirlemeye çalışmışlardır.

Mikro düzeyde sonuçlar, bölgede yatırım yapan firmaların bölgenin taşınamaz (immobile) ve taklit edilemez kaynaklarını kullandıklarını ve bu

kaynakları geliştirmek için iş kümesi içinden ve dışından sosyal ağlarından yararlandıklarını göstermektedir. Bu firmaların bir kısmı erişimi sınırlı bir kaynak temeli geliştirmek için daha güçlü firmalarla eş-uzmanlaşmaya gitmekte, kimisi tekil kaynaklarından yararlanmaktadır. Porter'ın Elmas Modeli'ndeki firma stratejisi ve rekabeti faktörü açısından bakıldığında, kümedeki tüm firmaların kendi kaynak zenginlikleri ne olursa olsun ulaşılan ortaklaşa rekabetçilikten yarar sağladıklarını göstermektedir. Bireysel firmalar tarafından gerçekleştirilen pazarlama ve marka oluşturma faaliyetlerinin yarattığı sinerji tüm firmalara kendilerini yeni bir marka konumlandırması ile farklılaştırma fırsatı yaratmaktadır. Çalışmanın araştırma sorusunun kısmi yanıtı bu analizlerle ortaya konmuş olmaktadır.

Mezo düzeyde sonuçlar firma yöneticilerinin kurumsal çevrenin iş kümelerine sağladığı desteklerle ilgili değerlendirmelerine dayandırılmıştır. Serbest bölgelerdeki yatırımcı üretimi çevresini düzenleyen yasal düzenlemeler ve prosedürler aracılığı ile yansıtılan teknoloji, endüstri ve serbest bölge politikaları üretken ve rekabetçi bir endüstriyel bölge oluşumunu destekleme veya engelleme potansiyeline sahiptir. Görüşme yapılan yöneticiler serbest bölgelerdeki yatırımcı sektörüne ilişkin yasal düzenlemelerin destekleyiciliğiyle ilgili çok eleştirel bir tutum yansıtmışlardır. Özellikle kuruluş yıllarında karşılaştıkları yasalar ve diğer mevzuat yatırımcı firmalarının faaliyetlerinde önemli güçlükler ve engeller oluşturmuştur. Bu yasal düzenlemelerden bazılarının ASB yönetimi ile yatırımcı firmaların ortak çabaları sonucunda bazı değişikliklerle düzeltilmiş olması memnuniyet vericidir, ancak bölgede faaliyet gösteren firmaların önünde hala engeller oluşturan yasal sınırlamalar bulunmakta, bundan da önemlisi serbest bölge yatırımcılarına sağlanan vergi avantajları 5084 sayılı yasa ile ortadan kaldırılmış bulunmaktadır. Porter'ın Elmas Modeli'ndeki devlet faktörü açısından bakıldığında, vergiler, teknik mevzuat ve teşviklerin sürekli değişen politikalara tabi olduğu ve serbest bölge yatırımcılarına sürekli ve kararlı bir destekleme sağlamadığı görülmektedir. Dolayısıyla ASB'nin doğal ve coğrafi şartları ile altyapı ve üst yapı uygunluğu nedeniyle özellikle ilk kuruluş kolaylıkları açısından sağladığı avantajlar mezo düzeyde politikalar tarafından yeterince desteklenememiştir.

Meta düzeydeki sonuçlar bölgesel, ulusal ve uluslararası (supranational) düzeydeki aktörlerin ve kurumların endüstri dinamizmi için uygun koşullar yaratmasına ilişkindir (Wilk, 2003: 5–6). Bölgesel aktörler olarak tanımlanan ASB Müdürlüğü ve ASBAŞ destekleyici çevresel koşulların oluşturulmasında önemli bir role sahiptir. Bölge yatırımcıları derneği olarak ASDER de derneğin yatırımcı grubu tarafından başlatılan ortaklaşa eylem ve baskılara katkı vererek önemli bir aktör olma potansiyeli göstermiştir. Görüşme yapılan yöneticiler, yatırımcı firmalarının verimli bir şekilde işletilebilmesi için gerekli olan alt yapı yatırımları ve yasal düzenlemeler konusundaki olumlu çabaları için ASB Müdürlüğü'ne takdirlerini ifade etmiştir. Ancak bölge

işleticisi ASBAŞ kârlılık endişelerini destekleyici olma gayretlerinin önünde tuttuğu için ciddi biçimde eleştirilmektedir.

Porter'ın Elmas Modeli'nde ilgili ve destekleyici kuruluşlar olarak belirtilen tedarikçiler, üniversite ve araştırma kuruluşları ve bankalar daha çok mikro düzeyde firmaların iş ağları içinde düşünülebilirler. Ancak kurum olarak düşünüldüğünde bankacılık sisteminin uygun kredilendirme koşulları yaratarak yat üretim sektörünü uzun vadeli projelerde desteklemesi çok önemlidir. Aynı şekilde, üniversitelerin ve araştırma kurumlarının ASB'de yat üretimi teknolojisinin geliştirilmesi ve sektöre uygun nitelikli insan gücünü yetiştiren programlar açılmasını sağlaması da eşit ölçüde önemli görülmektedir. Bu faktörler açısından değerlendirildiğinde ASB yat üretim kümesinin henüz ilgili kurumlardan yeterli desteği sağlayamadığı belirtilmelidir.

Ulusal düzeydeki en önemli aktörlerden biri olarak tanımlanabilecek Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 2007 yılından itibaren serbest bölgelerde uzmanlaşmadan yararlanmak üzere "Ulusal Kümelenme Projesi" çerçevesinde her bölgede teşvik edilecek iş kümelerini belirleyerek bu kümelenmeleri destekleyen bir yaklaşım içine girmiş olması çok önemli bir gelişme olmuştur. ASB'deki yat üretim kümesinin böylece resmen tanınmış olması bölgedeki yat üreticilerinin karşı karşıya olduğu problemlerin daha iyi anlaşılabilir ve çözümlenmesini sağlayabilecektir. Bu proje Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü politika ve uygulamalarının kümelenmeleri destekleme yönünde şekillenmesinde önemli bir etken olmuştur. Dolayısıyla meta düzeyde analiz endüstriyel bölge olarak yat üretim kümelenmesinin rekabetçi gelişimini etkileyecek ulusal düzeyde koşulların olumlu yönde değişmekte olduğuna işaret etmektedir.

Ancak makro düzeyde koşullara bakıldığında 2008 yılından bu yana sürmekte olan ve Türkiye'yi özellikle 2009 yılında etkisi altına alan global ekonomik krizin ASB'deki yat üretim kümesini derinden etkilediği, özellikle açığa üretim yapmakta olan firmaların müşteri portföyü oluşturmada zorlandıkları, müşteri siparişi ile yat üreten bazı firmalarda ise müşterilerin finansal problemleri nedeni ile yat projelerinin durdurulduğu, bazı firmaların iş hacimlerinin önemli ölçüde azalması nedeniyle çok sayıda çalışanı işten çıkarmak zorunda kaldıkları ve 2007-2008'de yaşanan olumlu havanın krizin etkisiyle kaybolmuş olduğu görülmektedir. Porter'ın Elmas modelinde talep koşulları altında değerlendirilmiş olan bu faktör kriz öncesinde olumlu gelişmiş olmakla birlikte 2009'dan itibaren tersine dönmüştür. Ekonomik krizin böylesine ağır yaşandığı koşullarda yat üretim sektörünü destekleyecek bir finansal kredi sistemine çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, ASB'deki yat üretim kümesinin 2000-2009 yılları arasında gösterdiği hızlı büyüme ve olumlu şöhretin iş kümesindeki firmalar tarafından ortaklaşa yaratılan ve yararlanılan

bir rekabetçilikten kaynaklandığı ve bu kümenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanması ve üstün kaliteli ve düşük maliyetli mega yatırımların üretiminde Türkiye'de ve dünyada yakalamış olduğu olumlu şöhreti üretken yatırımlara dönüştürebilmesi için firmalar düzeyindeki rekabetçi stratejilerin yanı sıra, mezo ve meta düzeylerde kurumsal yapıların ve etkili politikaların desteklemesine ihtiyaç bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- Antalya Free Zone Directorate, 2008.
- Antalya Free Zone Operator Inc. – ASBAS, 2007.
- AMIT, R. ve SCHOEMAKER, P. J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33- 46.
- BARNEY, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99 -120.
- BARNEY, J. B. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-665.
- COLLIS, D. J. ve MONTGOMERY, C. A. (1995) Competing on Resources: Strategy in the 1990's, *Harvard Business Review*, July/August, 119-28.
- COOKE, P., CLIFTON, N. ve OLEAGA, M. (2005) Social Capital, Firm Embeddedness and Regional Development, *Regional Studies*, 39, 1065-1077.
- CROOK, R. T., KETCHEN, D. J. JR., COMBS, J. G. ve TODD, S. Y. (2008) Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- DAHL, M. S ve PEDERSEN, C. O. R. (2004) Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myth or Reality?, *Research Policy*, 33, 1673 -1686.
- ENRIGHT, M. J. (1995) Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries, in Lamoreaux, N. and Raff, D. (eds), *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, Chicago University Press, Chicago.
- ESSER, K., HILLEBRAND, D., MESSNER, D. ve MEYER-STAMER, J., (1996) *Systemic competitiveness: A new challenge for firms and for governments*, in CEPAL Review, No.59, August 1996, Economic Commission for Latin America.

- FOSS, N. J. (1996) Higher-order Industrial Capabilities and Competitive Advantage, *Journal of Industry Studies*, 3, 1-20.
- FOSS, K. ve FOSS, N. J. (2005) Value and Transaction Costs, *Strategic Management Journal*, 26, 541-553.
- GRANT, R. M. (1991) The Resource –Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring; 33: 3, 114.
- GRANT, R. M. (1991) Porter’s Competitive Advantage of Nations: An Assessment, *Strategic Management Journal*, 12 (7), 535-548.
- HARRISON, B. (1994) *Lean and Mean*, New York.
- HELFAF, C. E. ve PETERAF, M. A. (2003) The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24, 997 -1010.
- LAWSON, C. (1999) Towards a Competence Theory of the Region, *Cambridge Journal of Economics*, 23, 151-166.
- MAINE INTERNATIONAL TRADE CENTER (2008) *International Opportunities for Maine: Boat Building & Maine Trades*, June.
- MAIJOOR, S. ve WITTELOOSTUJIN, A. V. (1996) An Empirical Test of the Resource – Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 549-569.
- MASKELL, P. ve MALMBERG, A. (1999) Localised Learning and Industrial Competitiveness, *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167-185.
- MINTZBERG, H. ve WATERS, J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- PENROSE, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- PETERAF, M. A. (2003) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- PETERAF, M. A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PORTER, M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December.
- PORTER, M. E. (1990) *Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- SARVAN, F., GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN, T., DURMUŞ ARICI E. ve Dirlik, O. (2009) The Emergence of the Yacht Building Sector at

- Antalya Free Trade Zone as an Event-Based Collective Strategy, 25. *EGOS Kollokyumu*, ESADE Business School, Barcelona, Spain.
- SINGH, I. (2001) Natural Resource Based Clusters In the New Economy: Theory and Reality, 4. *Annual International Conference of the Competitiveness Institute*, October, Arizona.
- TALLMAN, S., JENKINS, M., HENRY, N., ve PINCH, S. (2004) Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No.2, 258-271.
- TEECE, D. J., PISANO, G. ve SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- UYANIK T. ve SARI A. (2007) *Gemi İnşa Sektörü Raporu*, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- UYANIK T. (2009) *Gemi İnşa Sektörü Raporu*, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- WERNERFELT, B. (1984) A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5,171-180.
- WICKHAM, M. ve HANSON, D. (2002) Industrial Clustering in Regional Australia: The Role of Change, Entrepreneurs and Government in the Tasmanian Light Ships Industry, *Proceedings of 16th ANZAM Australian and New Zealand Academy of Management*, 4-7 December 2002, Beechworth, Victoria.
- WILK, E.O. (2003) *Resource Based View, Industrial Clusters and Competitive Capabilities: A Case Study in South Brazilian Wineries*, Agribusiness Research Centre (CEPAN), March.
- WILK, E. O ve FENSTERSEIFER, J. E. (2003) Use of Resource-Based View in Industrial Cluster Strategic Analysis, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, 995-1009
- www.asbas.com.tr, 2009.
- www.boatshow.com/sector, 2007.
- www.yatef.org.tr/haber.htm, 2008.
- www.dtm.gov.tr, 2009.