

KOBİLERDE KÜMELENME SURETİYLE ETKİNLİĞİN
ARTIRILMASI VE ALINACAK ÖNLEMLER, KONYA ÖRNEĞİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü
KTO Karatay Üniversitesi

Recep BALTACI

Yüksek Lisans

İŞLETME ANA BİLİM DALI
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ

MAYIS 2015

KONYA

Kabul ve Onay

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.



Doç. Dr. Kamil ALPTEKİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuduğumu ve kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında bir yüksek lisans tezi olabilecek yeterlikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN
Tez Danışmanı



Prof. Dr. Osman OKKA
Tez Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Bilge AFŞAR
Tez Jüri Üyesi



Etik Kurallar Uyum Beyanı

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Mayıs, 2015

Recep BALTACI



ÖZET

KOBİLERDE KÜMELENME SURETİYLE ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI VE ALINACAK ÖNLEMLER, KONYA ÖRNEĞİ

BALTACI, Recep

Yüksek Lisans - İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

Mayıs 2015

Son dönemlerde aynı sektördeki işletmelerin coğrafi yakınlığının sağlayacağı avantajlar, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Dünyadaki küme örnekleri, aynı sektördeki işletmeler ile kurum/kuruluşlar arasındaki organize işbirliğinin rekabet gücü artışı, inovasyon yeteneğinde artış, teknoloji ve bilginin hızlı yayılımı, yeni girişim ve istihdamın artması gibi artı değerler sağladığını ortaya koymaktadır. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere tüm dünya ülkeleri, söz konusu artı değerler nedeniyle kümelenme politikaları uygulamaya başlamıştır. Bu çalışmada öncelikle kümelenme kavramı ve gelişimi ele alınarak kümelenme yaklaşımının sağlayacağı avantajlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Farklı ülkelerden başarılı küme örnekleri ele alınmıştır. Sonraki bölümde kümelenme yaklaşımı çerçevesinde KOBİ'lerde etkinliğin artırılmasına yönelik uygulanan kümelenme politikaları araştırılmıştır. Bu noktada ülkemizde kümelenmeye yönelik bakış açısı ve yeni uygulanmaya başlanan politikalar incelenmiştir. Son bölümde ise, Konya'da gerçekleştirilen küme çalışmaları irdelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Küme, Kümelenme, Rekabet Gücü, Kümelenme Politikaları

ABSTRACT

**IN SMES INCREASING THE EFFECTIVENESS BY CLUSTERING AND
ACTIONS TO BE TAKEN: THE SAMPLE KONYA**

BALTACI, Recep

Master of Business Administration

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

May 2015

Recently, the advantages the geographical closeness of the enterprises in the same sector will provide have become the subject of many studies. The sample of cluster in the world presents that the organized cooperation between the business enterprises and the institutes/agencies in the same sector provided the plus values such as the increase in competitive power, increase in the innovation ability, rapid spread of technology and information, and increase of new enterprise and employment. All countries of the world, especially developed countries, due to the plus values of interest, began to apply the clustering policies. In this study, first of all, dealing with the concept clustering and its development, the advantages the approach of clustering will provide were attempted to be presented. The successful cluster samples from the different countries were taken. In the next section, in the framework of clustering approach, the clustering policies, applied toward increasing the effectiveness in SMEs, were studied. On this point, the point of view toward clustering in our country and the newly started policies to apply were examined. In the last section, the clustering studies realized in Konya were also scrutinized.

Keywords: Cluster, Clustering, Competitive Power, Clustering Policies

TEŞEKKÜR

Üniversite mezuniyeti sonrası yıllardır yüksek lisans yapmam konusundaki teşvikleri ve yüksek lisans dönemindeki destekleri için kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Osman Okka ve özellikle tez yazımı aşamasındaki katkıları için danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Birol Büyükdoğan'a en derin teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemdeki emek ve gayretleri için çok kıymetli anne ve babama, yüksek lisans dönemindeki sabrı ve desteği için sevgili eşime, tez yazım döneminde sabırla bilgisayarlarımı bekleyen evlatlarım Hasan ve Mehmet Sami'ye ve son olarak tez döneminde ailemize katılan küçük oğlum Yusuf Eren'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Etik Kurallar Uyum Beyanı.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KOBİLERDE KÜMELENME.....	4
1.1. KOBİ’lerde Kümelenme ve Kümelenmenin Gelişimi.....	8
1.2. Porter’ın Kümelenme Yaklaşımı.....	15
1.2.1. Porter’ın Elmas Modeli.....	16
1.2.1.1. Girdi (Faktör) Koşulları.....	17
1.2.1.2. Talep Koşulları.....	18
1.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Sanayiler.....	19
1.2.1.4. Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet Durumu.....	20
1.2.1.5. Rekabet Avantajının Diğer Unsurları: Devlet ve Küresel Gelişmeler.....	21
1.3. Kümelenmenin Avantajları/Dezavantajları.....	23
1.3.1. Kümelenmenin Avantajları.....	23
1.3.1.1. Kümelenme-Tedarik ve Pazar Avantajı.....	25
1.3.1.2. Kümelenme-Etkinlik (Verimlilik) İlişkisi.....	27
1.3.1.3. Kümelenme ve Rekabet Gücü.....	28
1.3.1.4. Kümelenme ve İnovasyon.....	31
1.3.1.5. Kümelenme ve Bölgesel Kalkınma.....	34
1.3.1.6. Kümelenmenin Teşvik ve Destek Avantajı.....	36
1.3.1.7. Kümelenme ve Beşeri Sermaye.....	37

1.3.1.8. Kümelenme ve İletişim	39
1.3.1.9. Kümelenme ve Sosyal Sermaye.....	41
1.3.1.10. Kümelenme ve İşbirliği.....	43
1.3.1.11. Kümelenme ve Eğitim.....	44
1.3.1.12. Kümelenme ve Güven.....	45
1.3.2. Kümelenmenin Dezavantajları	47
1.4. Dünya ve Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları.....	50
1.4.1. Dünyada Kümelenme Çalışmaları	50
1.4.1.1. Silikon Vadisi.....	50
1.4.1.2. Hollywood Film Sektörü Kümelenmesi	51
1.4.1.3. Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi.....	53
1.4.1.4. Fransa Grenoble Mikroelektronik Kümesi	54
1.4.1.5. Norveç Deniz Kümesi.....	55
1.4.1.6. Emilia Romagna Carpi Kümesi	56
1.4.2. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları.....	56
1.4.2.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması.....	57
1.4.2.2. Türkiye’de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi.....	58
1.4.2.3. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi.....	60
1.4.2.4. OSTİM Kümelenmeleri	62
1.4.2.5. Mersin Tarım-Gıda Kümesi Çalışmaları.....	64

İKİNCİ BÖLÜM

KÜMELENME POLİTİKALARI..... 66

2.1. Kümelerde Başarı Unsurları	73
2.2. Kümelenmelerde Başarısızlık Nedenleri.....	74
2.3. Kümelenme Politikası Araçları	75
2.4. Kümelenme Destek Modelleri.....	76
2.5. Avrupa ve Türkiye’de Kümelenme Politikaları	77
2.5.1. Avrupa’da Kümelenme Politikaları	78
2.5.2. Türkiye’de Kümelenme Politikaları	81
2.5.2.1. Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi.....	85
2.5.2.2. Ulusal KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi	86
2.5.2.3. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (UR-GE)	88
2.5.2.4. Projelerin Değerlendirilmesi	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDE KÜMELENME SURETİYLE ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI VE ALINACAK ÖNLEMLER, KONYA ÖRNEĞİ	92
3.1. Metodoloji ve Uygulama.....	92
3.1.1. Araştırmanın Metodu.....	92
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	92
3.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	92
3.1.4. Veri Toplama Teknikleri	93
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	93
3.2.1. Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi	96
3.2.2. Konya Döküm Kümesi	102
3.2.3. Konya Ayakkabıcılık Kümesi.....	107
3.2.4. Konya Tarım Makineleri Kümesi	109
3.2.5. Konya Süt ve Süt Ürünleri Kümesi	115
3.2.6. Konya Turizm Kümesi.....	116
3.2.7. Konya İlindeki UR-GE Projeleri	117
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	123
KAYNAKÇA	128

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Kümelenmenin Yenilik Üzerinde Etkisi.....	34
Tablo 2 Bölgesel Kalkınmanın Gelişim Süreci.....	34
Tablo 3 OSTİM Kümeleri İşletme Sayıları ve İstihdam (2015)	63
Tablo 4 Kümelenme Politikaları Aşamaları.....	71
Tablo 5 Politika Araçları ve Amaçları	75
Tablo 6 UR-GE Onaylı Projeler Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler (2011- 2015)	90
Tablo 7 Konya Döküm Kümesinin Stratejileri	104
Tablo 8 Konya Döküm Kümesi Projeleri.....	105
Tablo 9 Konya Döküm Kümesi Gerçekleştirilecek Eğitim Konu Başlıkları ve Süresi	105
Tablo 10 Konya Döküm Kümesi Alınması Gerekli Danışmanlık Faaliyetleri ve Süresi.....	106
Tablo 11 Konya’da Uygulanan UR-GE Projeleri	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Kümelenme Kavramının Gelişim Süreci	10
Şekil 2 Kümenin Temel Unsurları	13
Şekil 3 Porter'ın Elmas Modeli.....	17
Şekil 4 Elmas Modelinde Unsurlar Arası Etkileşim	21
Şekil 5 Rekabet Gücü Düzeyi, Kümelenme Düzeyi ve Küme Yaşam Döngüsü Arasındaki Korelasyon.....	31
Şekil 6 Küme Politikalarının Diğer Politika Alanlarıyla İlişkisi	67
Şekil 7 Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi Değer Zinciri.....	99
Şekil 8 Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi Rekabet Elması	101
Şekil 9 Konya Döküm Kümesi Strateji Haritası	103

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
ANAYDER	: Anadolu Ayakkabıcılar Derneği
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ATEKS	: Adıyaman Tekstil Konfeksiyoncular Derneği
ATEM	: Adıyaman Tekstil Eğitim Merkezi
BROP	: Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı
BSTB	: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CAT	: Türkiye'nin Rekabet Avantajı (Competitive Advantage of Turkey)
CFCU	: Merkezi Finans ve İhale Birimi
CITER	: Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EB	: Ekonomi Bakanlığı
ECPG	: Avrupa Küme Politika Grubu (European Cluster Policy Group)
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GAP-GİDEM	: Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezi
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GTZ	: Alman Teknik İşbirliği Kurumu
İDM	: İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Danışmanlık Merkezi
İMA	: İstanbul Moda Akademisi
İTA	: İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri

KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KONTARKÜM:	Konya Tarım Makineleri Kümelenme Derneği
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KOYSK	: Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi
KSO	: Konya Sanayi Odası
KTO	: Konya Ticaret Odası
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı
MTK	: Moda ve Tekstil İş Kümesi
NEÜ-UBY	: Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEM	: Orijinal Ürün Üreticisi (original equipment manufacturer)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
RG	: Resmi Gazete
STB	: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TAYSAD	: Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
URAK	: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
UR-GE	: Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi

GİRİŞ

Dünyada küreselleşmenin hızlı gelişimine paralel olarak ülkeler ve işletmeler arası rekabet her geçen gün artmakta, dolayısıyla gerek ülkeler gerekse işletmeler rekabet güçlerini artırmaya yönelik arayışlarını yoğunlaştırmaktadırlar. Bu noktada, Porter'ın 1990 yılında kümelere yönelik çalışması konuya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Kümelenme yaklaşımı, son 20-25 yıldır iktisat literatüründe özellikle rekabet gücünün artırılması noktasında önemli bir argüman olarak tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır.

Kümelenme yaklaşımı, aynı sektördeki firmaların hem işbirliği hem de rekabet etmesi temeline dayanmaktadır. Aynı sanayi dalındaki firmaların aynı zamanda işbirliği ve rekabet içinde olması başlangıçta tezat gibi geliyor. Ancak 1990 sonrası yapılan uygulama ve araştırmalar göstermektedir ki, küme yaklaşımı çerçevesinde aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin değer zincirini oluşturan tüm unsurlarla birlikte bir yandan işbirliği yapması, diğer yandan rekabet etmesi kümenin tüm aktörleri için ortak bir kazanım ve sinerji doğurmaktadır.

Aslında küme, olgusal anlamda eski, kavramsal olarak ise yenidir. Şöyle ki, işletmelerin aynı bölgede, şehirde veya şehir içerisinde aynı semt/mahallede toplanması, eski dönemlerden bu yana rastlanan bir durumdur. İşletmelerin aynı bölgede toplanmasının faydaları, her ne kadar 1900'lerin başında Marshall tarafından dile getirilse de, 1990'lı yıllarda Porter'ın çalışmasıyla birlikte kavramsal olarak ilgi toplamaya başlamıştır.

Kümelerin kuruluş ve gelişimi için önemli olan esas konular; işbirliği, güven ve sosyal sermayedir. Küme aktörleri arasında sağlanacak güven ve işbirliği, küme çalışmalarının başarı şansını artıracaktır. Öte yandan kümelenme çalışmaları, aynı

zamanda küme oyuncularını arasındaki güven ve işbirliğinin artmasını sağlayacaktır. Kümelenmeyle ortaya çıkacak en önemli sonuçlar, rekabet gücü artışı, verimlilikte artış, inovatif yeteneklerin yükselmesi, yeni girişim ve istihdam artışı, uzmanlaşma ve bilginin hızlı yayılımını şeklinde özetlenebilir.

Küme olayını bir ağaca benzetilebilir. Kümenin temelini oluşturan işbirliği, güven ve sosyal sermaye gibi unsurlar ağacın kökünü ve gövdesini oluştururken, kümelenmenin olası sonuçları olan rekabet gücü artışı, inovasyon kabiliyeti artışı, yeni girişimlerin oluşması, bilgi ve teknolojinin hızlı yayılması gibi unsurlar ise ağacın meyveleridir. Ağacın hızlı ve sağlıklı büyümesi, daha fazla ve kaliteli meyve vermesine yönelik faaliyetler “kümelenme politikalarıdır”. Aynı örnek kümelerin yaşam döngüsü açısından ele alınırsa, toprağın altında henüz tohum halindeki ağaç “fikir aşamasındaki küme”, yeni gelişen ve henüz meyve vermeyen fidan durumundaki ağaç “başlangıç aşamasındaki küme” ve meyve veren, olgunlaşmış ağaç ise “gelişmiş küme” olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı; kümelenme yaklaşımının sağlayacağı avantajları inceleyerek KOBİ’lerde kümelenme yaklaşımını çerçevesinde etkinliğin artırılması için neler yapılması, hangi politikaların yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda dünya ve Türkiye’de başarılı küme uygulamaları ile uygulanan kümelenme politikaları araştırılmış, Konya’daki kümelenme uygulamaları da ayrıca incelenmiştir.

Çalışma kapsamında aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile kurum/kuruluşların aynı veya yakın coğrafyada faaliyette bulunmalarının olası avantajları incelenmiştir. Bu anlamda, kümelenme yaklaşımını kamusal otoriteye gerek teşvik ve desteklerin dağılımını ve gerekse bölgesel kalkınma noktasında önemli bir veri kaynağı oluşturması ve bu şekilde kaynaklarının optimum dağılımının

sağlanması açısından önem taşımaktadır. Çalışmada kümelenmenin avantajları irdelenerek hükümetlerin ekonomi politikalarını oluştururken kümeleri neden göz önünde bulundurması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca kümelenmeye yönelik Konya’da son dönemde yapılan çalışmalar incelenmiş ve gelinen nokta tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma, Konya ilinde bugüne kadar kümelenmeye yönelik yapılan çalışmalarda neler yapıldığı ve bundan sonrasında neler yapılması gerektiği noktasında katkı sağlayacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kavram olarak kümelenme yaklaşımı incelenmiş, kümelenmenin ortaya çıkartacağı avantajlar detaylı olarak ortaya konulmuş ve aynı zamanda kümelenmeye yönelik getirilen eleştiriler de irdelenmiştir. Ayrıca bu bölümde dünya ve Türkiye’deki başarılı kümelenme uygulamaları araştırılmıştır. İkinci bölümde, kümelenme yaklaşımının etkinliği ve başarısı için uygulanacak kümelenme politikaları irdelenmiş özellikle Avrupa ve ülkemizde kamusal otoritelerin uyguladıkları küme politikaları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Konya’da gerçekleştirilen küme faaliyet ve uygulamaları, küme yetkililerinden bizzat alınan bilgiler de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİLERDE KÜMELENME

Kümelenme gerek sektörel, gerek bölgesel, gerek ulusal ve gerekse uluslararası anlamda rekabetçiliğin artırılması noktasında, özellikle son 25 yıldan bu yana en güncel ve önemli konuların başında gelmektedir.

Küreselleşme, uluslararası alanda firmalar arasında rekabetin artmasına sebep olmuş ve bu durum rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik bir argüman olarak kümelenme çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, inovasyon ve verimlilik gibi kavramlar açısından kümelenme yaklaşımı önem kazanmıştır. Günümüz rekabet anlayışında bireysel olarak rekabet eden firmaların yerini rekabet eden bölgeler almaktadır. Kümelenme yaklaşımıyla birlikte uzun vadede nitelikli işgücüne sahip, ihtisaslaşmış firmaların sayısının arttığı, bilgi paylaşımının üst düzeye çıktığı ve inovasyon yapabilen firma ve destek kuruluşları ağlarından oluşan coğrafi bölgeler yeni küresel güç haline gelmektedir (Ergün, 2009, s. 10).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) ağırlığı oldukça fazladır. Türkiye ekonomisinde KOBİ'ler toplam faaliyet gösteren işletmelerin %99,8'ini oluşturmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerin toplam istihdamdaki payı %76,7, toplam yatırımlardaki payı %38, toplam üretimdeki payı %37,7, toplam ihracattaki payı %10 ve üretilen katma değer içindeki payı %26,5'dir. Buna karşılık KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay ise yüzde 4-5 aralığında kalmaktadır (Devrim ve Özpençe, 2007, s. 68).

KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırma, yeni istihdam oluşturma, kalkınmayı ve refahı tabana yayma gibi önemli işlevleri

sebebiyle ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır (Girgin ve Değerli, 2006, s. 477). KOBİ'ler sınırlı sermaye ile üretimi gerçekleştirebilmeleri, değişen tüketici tercihlerine kısa sürede uyum sağlayabilmeleri ve esnek üretim yapısına sahip olmaları nedeniyle, sosyal refahın yükselmesi ve dengeli gelir dağılımının sağlanması noktasında çok önemli görevler yerine getirmektedir. Ekonomik yapıdaki söz konusu özellikleri dolayısıyla, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen bütün ülkeler KOBİ'lerin doğması, büyümesi, gelişmesi ve korunması için uygun ortamı hazırlayacak politikalar geliştirmekte ve yürürlüğe koymaktadır (Karayel, 2010, s. 47-48).

KOBİ'lerin yukarıda belirtilen avantajları yanında başta tedarik, pazarlama, kurumsallaşma, düşük kapasite kullanımı, sermaye azlığı, rekabet gücü zayıflığı gibi önemli sorunları mevcuttur. KOBİ'lerin söz konusu sorunlara tek başına çözüm üretmesinin zorluğu dolayısıyla hızla küreselleşen dünyada KOBİ'lerin birlikte hareket etmesini sağlayan çözümler üretilmektedir. İşletmelerin kümelenmeyle bir araya gelerek kapasite ve rekabet gücünü yükseltmeleri, ortaklık ve işbirliği kültürünü geliştirmeleri ile mümkün hale gelmektedir (Yüce, 2012, s. 61).

1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada giderek yaygınlaşan ve daha fazla uygulama alanı bulan kümelenme yaklaşımı, coğrafi olarak birbirine yakın olan işletmelerin birlikte iş yaptıkları ağ yapıları şeklinde ifade edilebilir. Firmaların işbirliği yapmasını öngören kümelenmeler, bilgi paylaşımı, ortak kaynak kullanımı, girdi maliyetlerinde azalma, teknolojiden yararlanma gibi faydalarıyla verimlilik ve yenilikçiliği desteklemekte, kümelenme içindeki işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Girgin ve Değerli, 2006, s. 477-478). Ekonominin benzer veya ilgili değer zincirine bağımlı dallarında faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı kümelenmeler, KOBİ'ler için; inovasyon, ortak araştırma ve teknoloji geliştirme

faaliyetleri, ortak tedarik ve pazarlama, üretimde işbirliği gibi konularda bazı avantajlar sağlar (Yüce, 2012, s. 3).

Özellikle 1990 sonrası ekonomik literatürde çok tartışılmaya başlanan kümeler aslında yeni bir buluş değildir. Girişimlerin birbirine yakın coğrafyada faaliyet göstermesi, eski uygarlıklardan bu yana gözlemlenmektedir. Tarihte birçok kentte lokantalar, ayakkabıcılar ve kuyumcuların şehrin ana meydanının farklı köşelerinde kümelendiği bilinmektedir. Ticari faaliyetlerde işbirliği, lobicilik, mesleki eğitim ve belirli bir meslek grubu içinde üzerinde anlaşılan kriterlere uyma, Anadolu'da "Ahilik" müessesesinde de var olan olgulardır (UNDP vd. 2011, s. 3).

Kümelenme kavramı, literatürde ilk defa 1990 yılında Michael Porter tarafından uluslararası düzeyde rekabet gücünün unsurlarını irdelediği *The Competitive Advantage of Nations* (Ulusların Rekabet Üstünlüğü) isimli çalışmasında kullanılmıştır. Farklı ülke ve sektörlerden örnekleri inceleyen Porter, bu çalışmasında bölgesel faktörlerin uluslararası rekabet gücü açısından önemini ortaya koymuş ve ülkelerin rekabetçi sektörlerinin kümelenme eğilimi gösterdiğini tespit etmiştir. Porter'ın çalışması rekabetçilik anlayışına yeni bir boyut kazandırmış ve kümelenme yaklaşımı sanayi politikası, bölgesel gelişme politikaları, yenilikçilik ve KOBİ politikalarına yeni bir bakış açısı getirmiştir (Alsaç, 2010, s. 2).

Kümelenme aynı tedarik zincirinde bulunan kurum ve firmaların belli bir konuda ihtisaslaşmalarını sağlamakta, yüksek uzmanlaşma ve coğrafi yakınlığın avantajlarından yararlanarak verimlilik artışını sağlamakta böylelikle katma değer yaratarak rekabette öne çıkmayı kolaylaştırmaktadır (Hobikoğlu ve Deniz, 2011, s. 232).

Kümelenme; aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında hem işbirliği hem de rekabet olan işletmelerin, onlara mal/hizmet tedarik eden işletmelerin ve ilgili kurum

ve kuruluşların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları sonucu rekabet avantajı oluşturulması temeline dayanmaktadır (Ünal, 2009, s. 80).

Aynı sektördeki birçok işletmenin bir bölge içinde faaliyet göstermesi “yığın” olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu bölgede yer alan işletmeler ile onlara mal ve hizmet sağlayan kurum/kuruluşlar arasında bilinçli ve sürekli bir işbirliği olması yığından kümeğe geçişi ifade etmektedir (UNDP vd. 2011, s. 3).

Küresel rekabet ortamı, KOBİ’lerin işbirliği imkânı ve çevresinin her geçen gün genişletilmesini zorunlu hale getirmektedir. KOBİ’lerin kurumsallaşma, tedarik-pazarlama, düşük kapasite kullanımı, rekabet gücü zayıflığı, nitelikli işgücü sağlayamaması, Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği ve finansman başta olmak üzere birçok alanda tek başına sorunlarına çözüm bulması artık küreselleşen ekonomilerde çok zorlaşmaktadır (Yüce, 2012, s. 4). Kümelenmeyle bir firma pek çok işletme ile işbirliğine gidebilmekte, aynı bölgedeki Ar-Ge laboratuvarları ve üniversiteler gibi eğitim kurumları ile bir ilişkiler ağı geliştirebilmektedir. İşte bu ilişkiler ağı aynı coğrafi bölgede yerleşik firmaların ve faaliyet gösterilen coğrafi bölgenin, verimliliğini ve inovasyon kabiliyetini artırabilmektedir (Öğüt ve Karayel, 2011, s. 38).

Kümelenme, içinde yer alan KOBİ’lere kendi esnekliklerini kaybetmeden büyük ölçekli veya diğer firmalarla resmi bağlantılara sahip işletmelermiş gibi davranmalarına olanak tanıyarak fayda elde etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca kümelenme yoluyla karşılıklı diyalog ve işbirliği artan işletmeler arasında güven duygusunun gelişmesiyle birlikte bilgi akışı hızlanmaktadır. Kısacası, kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyük bir sinerji oluşturmaktadır (Sungur ve Keskin, 2009, s. 117).

Tüm dünya ülkeleri açısından ekonomik yaşamda temel amaçlardan biri, rekabet gücünü artırmak olmuştur. Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkeler, ulusal, bölgesel, sektörel ve işletme düzeyinde bu amaca yönelik olarak politika araçları ve yeni destek modelleri geliştirmektedirler. İşletmelerin, sektörlerin, bölgelerin ve ülkelerin rekabet gücünü artıracak araçlardan biri de kümelenme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, küme içerisinde faaliyet gösteren işletmeler; değer zincirinde mal-hizmet üreten diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket ederek rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadırlar (Cansız, 2011, s. 6).

Yukarıda belirtildiği gibi ülkemizde sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin kümelenme yaklaşımı çerçevesinde yeniden yapılandırılması, ülkemizde yeni istihdam alanlarının oluşturulması, istikrarlı büyüme ve inovasyon kabiliyetimizin artırılması gibi alanlarda büyük fayda sağlayacaktır (Ünal, 2009, s. 79).

1.1. KOBİ'lerde Kümelenme ve Kümelenmenin Gelişimi

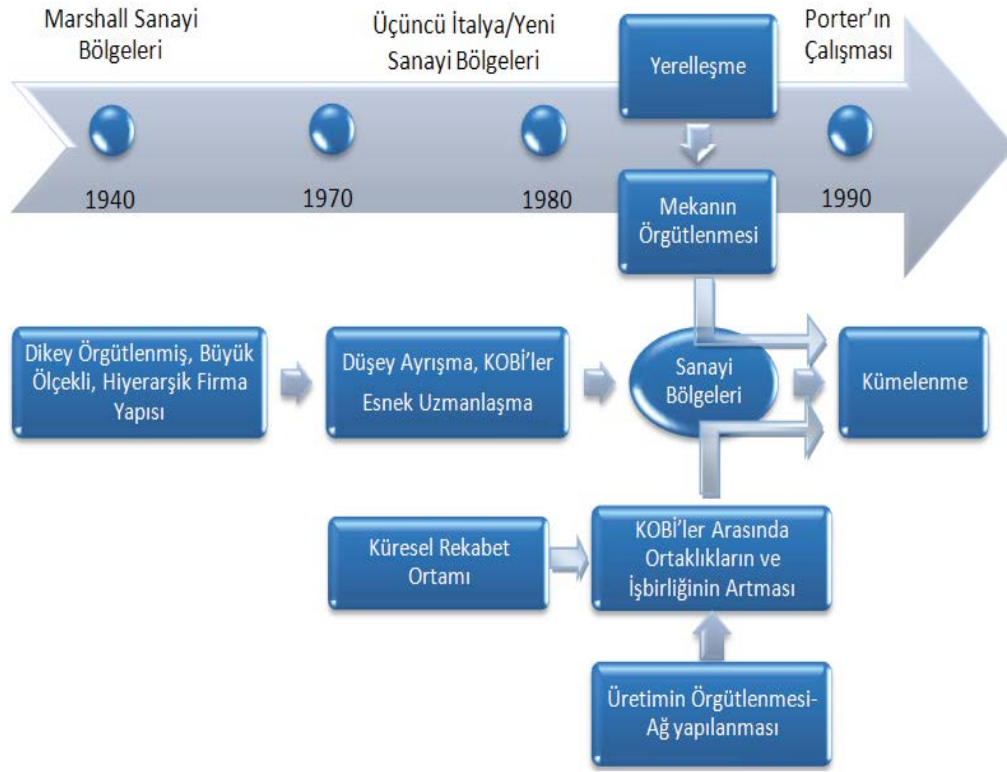
Sanayi kümelenmesi kavramına literatürde ilk olarak değinen Alfred Marshall, 1890 yılında yayınladığı “Ekonominin İlkeleri” isimli çalışmasında sanayilerin yerelleşmesi (lokalizasyon) terimini kullanmış ve söz konusu sanayi yerelleşmesini “alan ekonomileri” ve “işgücünde uzmanlaşma” gibi döneminin oldukça ilerisinde olan hususlara vurgu yaparak açıklamıştır (Kunt, 2010, s. 24). Marshall; bir alanda faaliyet gösteren firmaların birbirlerine yakın yerleşerek daha verimli olmalarını “Marshall Dışsallıkları” olarak da bilinen işgücü havuzu, ihtisaslaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılması hususlarıyla tanımlamıştır. Marshall; benzer işletmelerin bir bölgede yoğunlaşmaları sonucu ortak özelliklere sahip işgücünün o bölgede toplanacağını ve iyi yetişmiş bir işgücü havuzunun oluşacağını gözlemlemiştir. Marshall, bu yoğunlaşmanın tedarikçilerin ihtisaslaşmak için ihtiyaç

duydıkları ölçeği sağladığını ve onlar için iyi bir pazar oluşturduğunu belirtmektedir. Bölgedeki uzmanlaşmış tedarikçiler ve artan ihtisaslaşma uzun vadede girdi fiyatlarının düşmesine yol açmakta ve verimliliği artırmaktadır. Marshall ayrıca sanayi bölgelerinde yeni fikirlerin ve bilginin işletmeler arasında çok kolay yayıldığını ifade etmiştir (Alsaç, 2010, s. 10).

Ricardo tarafından 19. yüzyılın başlarında geliştirilen ve bir ülkenin bir mal ya da hizmeti öteki mal ve hizmetlere göre daha düşük maliyetle üretebilmesi esasına dayanan “Karşılaştirmalı Üstünlükler Teorisi” de kümelenmeye atıfta bulunur. Sözü edilen teoriye göre bir ülke daha fazla verim aldığı bir ürünün üretiminde belli bir yerde uzmanlaşırsa, bu alanda daha rekabetçi ve verimli bir noktaya gelir (Eroğlu ve Yalçın, 2013a, s. 82).

Kümelenme yaklaşımının kuramsal temelinde, yığılım ekonomileri, inovasyon ve rekabet avantajı ile network (ağ yapıları) kuramının olduğu bilinmektedir. Marshall sonrası benzer ekonomik faaliyetlerin aynı bölgede toplanması yani yığılım ekonomileri kuramıyla ilgili 1990 yılında Porter’a kadar önemli bir mesafe kaydedilmemiştir (Sayın ve Sayın, 2012, s. 145).

Şekil 1. Kümelenme Kavramının Gelişim Süreci



Kaynak: Alsaç, 2010:45

Kümelenme konusunda araştırmacıların üzerinde tam olarak anlaştığı bir tanım yoktur. Yapılan tanımlama çalışmalarında yer alan ortak özellikler; network, tedarik/değer zinciri, işbirliği, işbirliği içinde rekabet ve sektörel/bölgesel/coğrafi yoğunlaşmadır (Keskin ve Dulupçu, 2010, s. 443).

Cluster kavramını literatürde ilk kez 1990 yılında “The Competitive Advantage of Nations” (Ulusların Rekabet Üstünlüğü) isimli çalışmasında kullanan Micheal Porter, 1998 tarihli “Clusters and the New Economics of Competition” çalışmasında kümelenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır:

Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alır. Bunlar bileşenleri, makine ve hizmet sağlayan ihtisaslaşmış tedarikçileri ve ihtisaslaşmış altyapı sağlayıcıları kapsar. Kümelenmeler genelde dikey olarak tedarik kanallarını ve müşterileri, yatay olarak tamamlayıcı ürünler üretenleri ve yetenek, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan

sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler. Son olarak, kümelenmeler kamu kurumlarını ve üniversiteleri, standart belirleyici ajansları ve danışmanları, mesleki eğitim kurumlarını ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları kapsar (Porter, 1998, s. 78).

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “Avrupa Birliği’nde Dünya Standartlarında Kümelere Doğru: Geniş Tabanlı İnovasyon Stratejisi’nin Uygulanması” adlı tebliğde kümeler; “birbirlerine yakın biçimde konumlanmış olan ve özel alanlarda uzmanlık, hizmet, kaynak, tedarikçi ve beceri geliştirecek kadar yeterli düzeye ulaşmış işletme, ilgili ekonomik aktörler ve kurumlar grubu” olarak tanımlanmıştır (DTM, 2008, s. 22).

Kümelenmeye ilişkin OECD tarafından 2007 yılında yapılan tanım şöyledir: “Kümelenme, destekleyici kuruluşları ile bir arada, aynı alanda faaliyet gösteren yatay ve/veya dikey olarak birbirine bağlantılı işletmelerin bir araya gelmesidir” (OECD, 2007, s. 20).

Birleşmiş Milletler Sınâî Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) ise kümelenmeyi: “birbiri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan kuruluşların sektörel ve coğrafi temelde yoğunlaşmaları” olarak ifade etmektedir (Eroğlu ve Yalçın, 2013a, s. 82).

Kümelenmeyi kısaca benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerin aynı coğrafi bölgede yoğunlaşması olarak ifade eden Bulu (2009, s. 17), tanımını şöyle ayrıntılandırmaktadır:

Geniş anlamda kümelenme; birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içerecek şekilde firmalar ve/veya işletmeler, bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri), müşteriler, kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları (KOSGEB gibi), sivil toplum kuruluşları (ticaret ve sanayi odaları) ve yerel yönetimler tarafından oluşturulmuş ağ yapılanması olarak tanımlanabilir.

Bulu ile birlikte kümelenme konusunda ülkemizde ilk çalışmaları yapan isimlerden olan Eraslan (2009, s. 24), yukarıdaki tanımı biraz daha detaylandırarak sektöre yönelik medya ile kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşları da kümelenme tanımının kapsamına almaktadır:

Sektörel, bölgesel ve yerel rekabet gücünü artırıcı, aynı zamanda, kalkınma modeli de olarak görülen kümelenme, birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı tedarikçileri de içeren (1) firmalar ve/veya işletmeler, (2) bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri vs.), (3) destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri vs.), (4) müşteriler, (5) kümelenmeyi destekleyen ilgili kamu kurumları (İl Özel İdareleri, KOSGEB vs.), (6) sektörel sivil toplum kuruluşları, (7) yerel yönetimler, (8) sektöre yönelik medya ve (9) kontrol ve standartları düzenleyen kuruluşlar tarafından oluşturulmuş ağ ve bunların coğrafi bir alanda yoğunlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

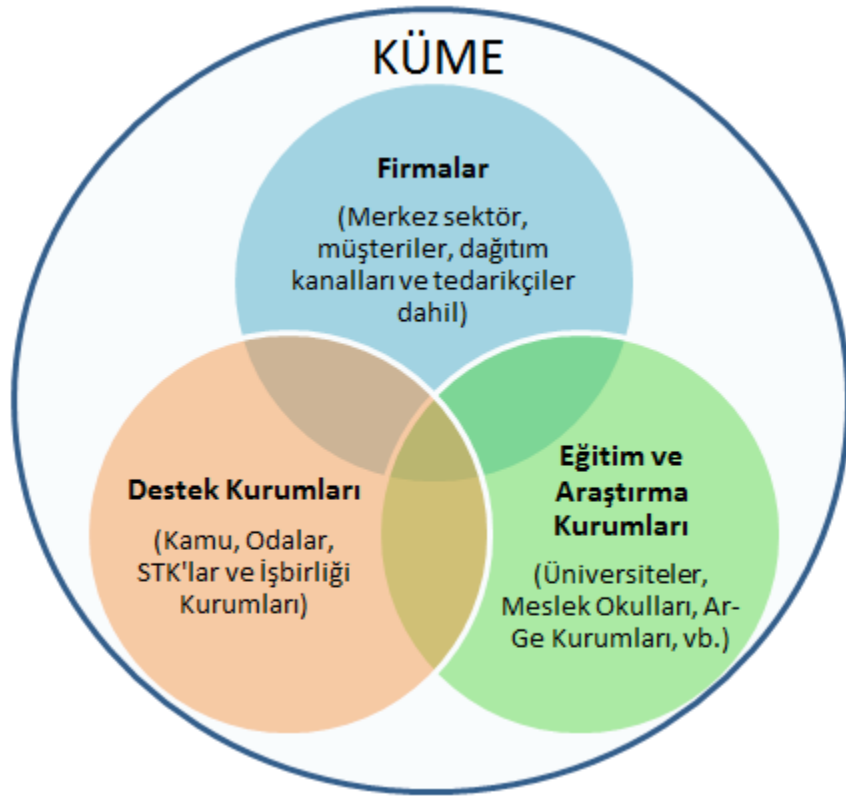
Kümeler; işletmelerin, üniversiteler, araştırma enstitüleri, mühendislik hizmeti firmaları gibi bilgi üreticilerinin, danışmanlık firmaları gibi köprü kuruluşların ve müşterilerin gerek ticari gerekse ticari olmayan bağımlılıklar geliştirdiği yapılardır. Sanayi bölgesi açısından küme; “ortak fırsatlar ve tehditler ile karşı karşıya olan KOBİ’lerin sektörel ve coğrafi yoğunlaşması” olarak ifade edilebilir (Erdil, 2006, s. 42).

Kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı olan firmalar, bilgi üreten kurumlar, sektöre destek sağlayan kuruluşlar ve müşterilerin oluşturduğu ağ olarak tanımlanabilir. Kümelenme, belirli bir ekonomik faaliyet alanında, ortak yanları ve birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birbirine bağlı firmalar ve bu firmalarla ilişkili kurum ve kuruluşları içine alan bir yapılandırma. Aynı üretim veya hizmet alanında faaliyet gösteren ve birbirine rakip olan şirketler, hem rekabet hem işbirliği içerisinde aynı kümelenme içinde yer almaktadır (Çağlar, 2006, s. 308). Kümeler kısaca, sektörel uzmanlık ve yeterlilik

geliştirebilen yerel veya bölgesel insan gücü, altyapı ve finans bütününden oluşan yapılardır (Nasır, 2009, s. 98).

Genel olarak kümelenme, bir nihai ürünün, malın veya hizmetin, üretilmesi aşamasında, bu ürüne katma değer katan üretim zinciri ile bağlı; firmalar (merkez sektör, müşteriler, dağıtım kanalları ve tedarikçiler dâhil), bilgi üreten eğitim ve araştırma kurumları (üniversiteler, meslek okulları, Ar-Ge kurumları vb.) ve destek kurumları (kamu, odalar, STK'lar, acenteler, danışmanlık hizmetleri, bankalar, sigorta şirketleri vb.) tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlanabilir (Gözek, 2012, s. 23).

Şekil 2. Kümenin Temel Unsurları



Kaynak: EB-a, t.y.:5

Küme üyelerini bir arada tutan unsur yasal bir zorunluluk değil, kümeye dâhil kurumlar arasındaki güven ve işbirliğidir. Güven ve işbirliği, kümelenme üyelerinin ortak zorluklara göğüs gererek ortak fırsatları değerlendirmelerini böylelikle birbirini

güçlendirmesini sağlar. Kümenin merkezinde tabii ki firmalar yani özel sektör vardır. Kümedeki kamu kurumları, işbirliği kurumları, Ar-Ge ve eğitim kurumları gibi diğer aktörler ise küme merkezindeki sektörün gelişmesi için çalışır. Açıklanan bu işbirliği sayesinde küme içerisinde yer alan firmalar, tek başına hareket eden firmalara göre daha rekabetçi, daha üretken ve etkin, daha yenilikçi olabilirler. Kümenin temel unsurları yukarıdaki şekilde gösterilmiştir (EB-a, t.y., s. 5).

Kümelenmenin temelini, coğrafi yakınlığa bağlı olarak artan iletişim, işletmelerin gerek birbirleriyle gerekse ilgili yerel aktörlerle etkileşimi ve böylece küme içerisindeki tüm taraflara katma değer sağlayan işbirliği anlayışı oluşturmaktadır (Alsaç, 2010, s. 157).

Bir sanayi kümelenmesi; coğrafi anlamda birbirine yakın, ilişkili ve birbirini destekleyici firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla katma değerli bir tedarik zincirinde sinerji yaratacak şekilde bir araya gelmeleridir. Bir tedarik zinciri, bir ürün veya hizmetin üretilmesi işlemlerinde hammaddeden başlayarak, son kullanıcıya ulaşması ve dağıtımına kadar olan süreci ifade etmektedir. Bir küme içerisinde yer alan firma, kurum/kuruluşlar, tedarik zincirinin kendilerine düşen aşamasını yerine getirmektedir (Banger ve Çalışır, 2012, s. 66).

Gerek küme politikaları ve küme geliştirme çalışmaları çerçevesinde, gerek genel rekabet politikaları sonucunda ve gerekse doğal gelişimin bir sonucu olarak, kümelerde yer alan işletmelerin, gelişen ve değişen teknoloji, bilgiye ulaşım, eğitim faktörleri göz önüne alındığında; uzmanlığa ve deneyimli işgücüne ulaşma, teknolojiye ulaşma, girdi ve hammadde tedariği, pazara ulaşma, bilgiye ulaşma, finansal destek ve çözümlere ulaşma konularında karşılaştıkları birçok zorluğu aşma hususunda başarılı oldukları görülmektedir (Kunt, 2010, s. 62).

Özetlemek gerekirse küme; aynı veya ilgili sektörlerde faaliyet gösteren, benzer/tamamlayıcı teknoloji ve becerilere sahip, aralarında iş bağlantıları bulunması dolayısıyla performansları karşılıklı bağımlılıklar arz eden işletme ve ilgili kurum/kuruluşlardan meydana gelen bir ağ yapılanmasıdır. Günümüzde kümelerden beklentiler; rekabetçi üstünlükler elde etmek, verimlilik artışı, inovasyon yetisinde yükseliş ve yeni iş geliştirme fırsatları üzerinde toplanmaktadır (Durgut, t.y., s. 10).

1.2. Porter’ın Kümelenme Yaklaşımı

1950’lerden sonra coğrafi yoğunluk ve yığınlığa dair bazı çalışmalar yapılmış olmakla birlikte kümelenmenin yerel kalkınmada önemli bir argüman olarak kullanılabilmesi vurgusu Porter’la başlamıştır. Michael Porter 1990 yılında “Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)” isimli çalışmasında kümelenmeye yönelik farklı ve yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. Ulusal rekabet gücüne yönelik literatür incelemesinde, Porter’ın Elmas Modeli’nin çalışmaların merkezinde olduğu dikkati çekmektedir (Oral, 2014, s. 10).

Bir ülkenin uluslararası platformda rekabet gücüne sahip olduğu sektörleri ve bu sektörlerin oluşumunda etkili olan unsurları araştıran Porter, gelişmiş ve gelişmekte olan 10 ülke (Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur) üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bahsedilen ülkelerde 100’den fazla sektör incelenmiş, ülkelerin ihracat rakamları esas alınarak rekabet avantajına sahip oldukları sektörler belirlenmiştir. Porter, sektörler üzerinde yaptığı detaylı incelemeler sonrası “Elmas Modeli” diye isimlendirdiği rekabet gücünün belirleyicileri olarak 4 unsur tespit etmiştir:

- Faktör (girdi) koşulları
- Talep koşulları
- İlgili ve destekleyici sanayilerin durumu

➤ Firma stratejisi ve rekabet yapısı

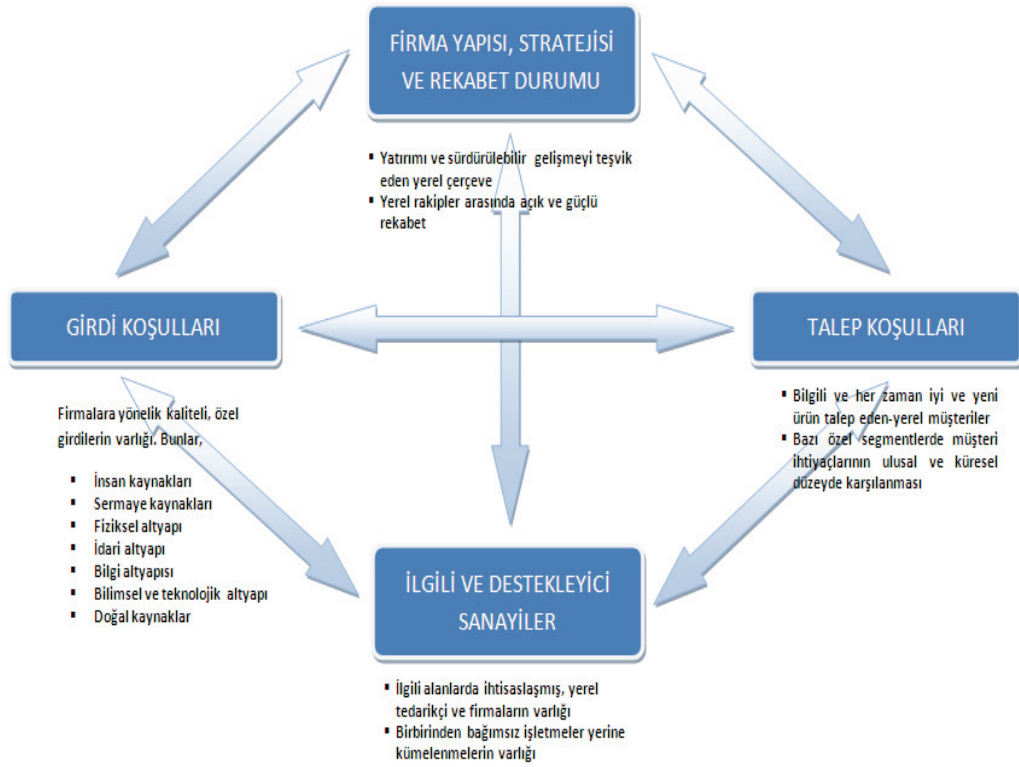
Kısaca belirtirsek; Porter yapmış olduğu çalışmada ülkelerin rekabet avantajına sahip olduğu sektörleri elmas modelindeki 4 unsur ile belirleyerek bu unsurların sektörlerin kümelenmesi için itici güç oluşturduğunu belirtmektedir (Alsaç, 2010, s. 15-16).

Klasik uluslar arası ticaret teorileri ülkelerin nispi avantajlarının, gelecek nesillere bırakabilecekleri ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarından kaynaklandığını savunmaktadır. Ulusal avantajın belirleyici unsurlarını elmas modeli ile açıklayan Porter ise, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürmektedir. Porter geliştirmiş olduğu “Elmas Modeli” teorisi ile elmasın dört köşesini oluşturan unsurlar aracılığıyla hangi firma ve sektörlerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008, s. 121-122).

1.2.1. Porter’ın Elmas Modeli

Porter’ın Elmas Modeli’nde 4 temel unsur söz konusudur. Elmasın dört köşesinde faktör koşulları, talep koşulları, firma yapısı stratejisi ve rekabet durumu ile ilgili ve destekleyici sanayiler bulunmaktadır. Porter’ın, hangi sanayi ve sektörlerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmek amacıyla oluşturduğu “Elmas Modeli” aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Alsaç, 2010, s. 17).

Şekil 3. Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: Porter'dan aktaran Alsaç, 2010:17

1.2.1.1. Girdi (Faktör) Koşulları

Girdi (faktör) koşulları; ülkelerin sahip olduğu eğitilmiş işgücü, sermaye, doğal kaynaklar ve altyapı gibi sanayilerin rekabet gücünün gelişmesinde rol oynayan ve rekabet gücünü etkileyen üretim faktörlerine ilişkin hususlardır. Porter, bu üretim faktörleri arasında insan kaynakları, fiziki altyapı, bilimsel ve teknik bilgi ile piyasa bilgisi sağlayan kurumları değerlendirmiştir (Alsaç, 2010, s. 17). Faktör koşulları alt gruplar itibarıyla şöyle özetlenebilir (Karayel, 2010, s. 18):

- İnsan kaynakları (işgücü sayısı, niteliği vb.)
- Fiziki kaynaklar (arazi, su, iklim, hammadde, enerji vb.)
- Bilgi kaynakları (mal ve hizmetlere yönelik bilimsel/teknik bilgi, piyasa bilgisi)

- Sermaye kaynakları (yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası vb.)
- Fiziki altyapı (ulaşım, iletişim, haberleşme vb.)

Elmas Modeli'nin temel mantığı içerisinde akıldan çıkarılmaması gereken husus, herhangi bir sektörde rekabet avantajı sağlamak için yalnızca girdi koşullarının yeterli olmadığı ve modelin diğer unsurlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğidir (Alsaç, 2010, s. 18).

1.2.1.2. Talep Koşulları

Talep koşulları denilince, talebin büyüklüğü ve artış hızı, farklı ürün grupları arasındaki dağılımı, talebi oluşturan müşterilerin sayısı ve özellikleri gibi hususlar akla gelmektedir (Alsaç, 2010, s. 18).

Rekabet Elması modeli, talep koşulları kapsamında sektöre yönelik yerel talebin doğasını ve yapısını incelemektedir. Bu noktada özellikle yerel (ulusal veya bölgesel) talebin bazı özellikleri iş kümeleri için rekabetçi üstünlükler ortaya çıkardığı için yerel talep incelenmeye değer bulunmaktadır. Piyasada sofistike (beklentisi yüksek) bir yerel talebin oluşması, kümede yer alan firmaların üzerinde daha yenilikçi ürünler geliştirilmesine yönelik baskıya yol açarak küme üyesi işletmelerin küresel rekabet ortamındaki eğilimleri erken fark etmelerini ve üretim yapılarını buna göre şekillendirmelerini sağlayabilir. İş kümelerinin rekabetçi kapasiteleri üzerine etki eden diğer unsurlar olarak, yerel talebin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli ifade edilebilir (Karayel, 2010, s. 19). Müşterilerin firmalar üzerinde, ürün ve hizmetlerinde yenilik yapma hususunda baskı unsuru olması durumunda, sürekli olarak yenilik, çeşitlilik ve kalite arayan bilinçli müşterilerin varlığı, firmalara yeni ihtiyaçlar konusunda yol gösterici olacaktır. Bu durum, firmaların taklit veya düşük kaliteli ürün ve hizmet yerine inovatif bakış açısı

geliştirerek ürünlerinde farklılaştırma yoluyla rekabet etmelerinde etkili olmaktadır. Ayrıca bir piyasadaki talep miktarının büyüklüğü, firmaların ölçek ekonomilerinden yararlanma şansını artıracaktır. Bu durum, sektördeki işletmelerin ilgili piyasada yatırım yapma kararlarında da etkili olmaktadır.

Kısaca özetlersek; piyasadaki mevcut talebin yapısı, büyüklüğü ve büyüme kapasitesi/oranının, ilgili sektörde faaliyet gösteren veya sektöre yeni girecek yatırımcıların kararlarını ve yatırımın zamanlamasını etkileyerek ulusal rekabet avantajına yön verebileceği söylenebilir. (Alsaç, 2010, s. 19)

1.2.1.3. İlgili ve Destekleyici Sanayiler

Porter'in Elmas Modeli teorisinde, ilgili sanayiler kavramı ile bir endüstrinin mevcut kaynak ve imkânlarını ortak kullanan sektörler kastedilmektedir. Destekleyici sanayiler kavramı ile ise, belirli bir sektörün üretim faaliyetleri için kullanacağı girdileri temin eden tedarikçi sektörler ifade edilmektedir.

Uluslararası platformda rekabetçi gücü yüksek tedarikçi sektörlerin olması, ilgili olduğu diğer sektörleri farklı şekillerde etkiler. Rekabet gücü yüksek olan tedarikçiler, üretim için gereken yeni girdilere hızlı bir şekilde erişebilmekte ve bu girdileri düşük maliyetle üreticilere sağlayabilmektedir. Ayrıca gelişmiş tedarikçiler, firmalara yeni bilgileri kullanmalarını ve yeni teknolojileri uygulamaları yönünde yardımcı olarak ve firmalar arası yeni bilgi aktarımına aracılık ederek inovasyon sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlayabilmektedir. Tedarikçilerin müşteri firmalara mekân olarak yakın olması, söz konusu faydaların daha da artmasını sağlamaktadır. Öte yandan, ülkedeki rekabetçi sektörler, ortak girdi ve kaynak kullandıkları ilgili sektörlerin gelişmesine de katkı sağlamaktadır (Alsaç, 2010, s. 19-20).

1.2.1.4. Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet Durumu

Elmas Modeli'nde rekabet avantajını belirleyen dördüncü unsur, işletmelerin kurulduğu ve faaliyette bulunduğu yurtiçi piyasadır. Piyasada faaliyet gösteren işletmelerin örgütlenme şekli ve stratejileri ülkeden ülkeye değişmektedir.

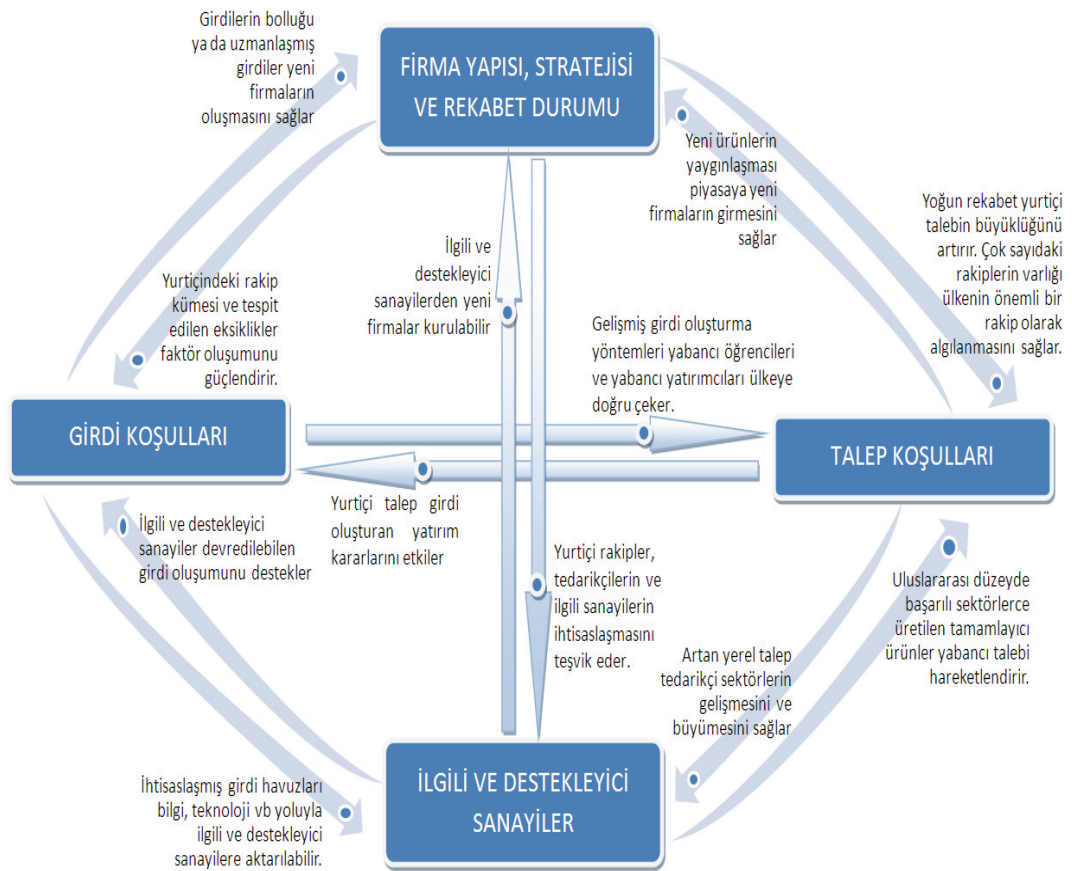
Uluslararası rekabet gücü açısından ülkedeki rekabet yapısı, piyasanın tam rekabetçi ve dışa açık olması önem taşımaktadır. Tam rekabetçi ve dışa açık piyasalarda güçlü rakipler, maliyetlerin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması ve yeni ürünlerin geliştirilmesi konularında baskı oluşturarak piyasadaki diğer firmaların gelişmesi ve yenilik yapmaları konusunda etkili olmaktadır.

Piyasada faaliyet gösteren firmaların yapısı, uyguladığı stratejiler, işletmelerin yönetim anlayışı ve rekabet etme biçimi ülkelerin özelliklerinden etkilenmekte ve müşteri ilişkileri, işgören-işveren ilişkileri, uluslararası faaliyetlere verilen önem gibi konular ülkelere göre değişmektedir. Ülkeden ülkeye değişen söz konusu farklılıklar, sektörler açısından avantaj veya dezavantaj oluşturmaktadır (Alsaç, 2010, s. 20).

Porter'in, Elmas Modeli'nde belirtilen 4 unsurun her biri, firmaların rekabetçi avantaja sahip olması açısından ayrı ayrı önemlidir. Sadece bir unsur açısından ortaya çıkan avantaj firmaları daha rekabetçi hale getirmez. Modeldeki bir unsorda rekabetçi üstünlüğün ortaya çıkması, diğer unsurlar üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır. Aynı şekilde bir unsorda oluşacak zayıflık sektörün rekabet gücü açısından dezavantaj oluşmasına sebep olacaktır. Elmas modelinin 4 temel unsuru arasında bahsetmiş olduğumuz etkileşim aşağıdaki şekilde görülmektedir. Örnek vermek gerekirse faktör koşullarında sahip olunan avantajlar, ancak yeterli rekabet düzeyi olursa işletmeleri inovasyona teşvik edecektir. Elmas Modeli'nde bir veya iki unsorda mevcut olan avantaj, doğal kaynaklara dayalı faaliyet gösteren sanayilerde

veya düşük teknolojili sektörlerde rekabet avantajı oluşmasını sağlayabilir. Ancak, bu durum bir yandan sürdürülebilir olmaktan uzaktır diğer yandan ise rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir ve uygulanabilir niteliktedir. Elmas Modeli'ndeki unsurların doğru değerlendirilerek tespit edilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi suretiyle bilgi yoğun sektörlerde rekabet avantajı sağlanabilir (Alsaç, 2010, s. 20-21).

Şekil 4. Elmas Modelinde Unsurlar Arası Etkileşim



Kaynak: Alsaç, 2010: 22

1.2.1.5. Rekabet Avantajının Diğer Unsurları: Devlet ve Küresel Gelişmeler

Porter, küresel gelişmeler ve devletin konumu ve rolünü, Elmas Modeli'nin 4 temel unsuru üzerinde etkili olan dışsal faktörler olarak tanımlamaktadır. Devletin piyasalara yönelik müdahaleleri ve uyguladığı ekonomi politikaları sektörün rekabet

gücünü olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Küresel gelişmeler, piyasada faaliyet gösteren işletmelerin kendi kontrolü dışında gelişmelere yol açmakta ve sektörün rekabet yapısı ve pozisyonunu etkileyebilmektedir (Alsaç, 2010, s. 22).

Devlet politikalarını şekillendiren hükümetler, piyasalara yönelik almış oldukları politik kararlarla rekabet üstünlüğüne dönük olumlu veya olumsuz gelişmelere sebep olabilirler. Hükümetler yalnızca politika düzeyinde karar alarak değil aynı zamanda piyasadaki mal ve hizmet alımı yaparak rekabet üstünlüğünü artırıcı veya azaltıcı etkiler ortaya çıkmasına sebep olabilir. Örneğin hükümetlerin ellerindeki kaynakları, bir politika aracı olarak yüksek ve bilgi yoğun teknolojileri geliştirmek için kullanması ülkelerin ve sektörlerin rekabetçi pozisyonlarında değişikliğe yol açar (Timurçin, 2010, s. 63).

Petrol vb. girdi fiyatlarındaki oynamalar, döviz kurlarındaki değişiklikler, finans sektöründe oluşan dalgalanmalar, biyo-teknoloji gibi alanlardaki yenilikler şeklinde uluslararası piyasalarda oluşan küresel gelişmeler, piyasada faaliyet gösteren işletmeler için bazen avantaj bazen dezavantaja sebep olmaktadır (Alsaç, 2010, s. 22-23).

Özetlersek Porter'ın Elmas Modeli teorisi; bir ülkedeki rekabet gücü yüksek sektörlerin, yukarıda belirtilen 4 unsurun birbirleriyle etkileşimi sonrasında, kümelenme eğilimi gösterdiği esasına dayanmaktadır. Porter'ın ortaya koyduğu kümelenme anlayışı, ulusal ya da bölgesel düzeyde rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesi amacıyla yönelik olarak, tüm dünyada politika yapıcılar ve karar alıcılar açısından yeni bir anlayış, düşünme şekli ve destek modeli olarak kabul görmeye başlamıştır (Alsaç, 2010, s. 157).

1.3. Kümelenmenin Avantajları/Dezavantajları

Porter 1990 yılında meşhur çalışmasını yayınladıktan sonra, kümelenmeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda kümelenmenin ülke ekonomisi ve işletmeler açısından pek çok avantaj sağladığı vurgulanmış olmasına rağmen az sayıda da olsa kümelenmenin artıları yanında eksileri olduğunu belirten görüşler söz konusudur. Aşağıdaki bölümde öncelikle kümelenme yaklaşımının sağladığı avantajlar ele alınacak, daha sonra kümelenme yaklaşımına yönelik eleştiriler özetlenecektir.

1.3.1. Kümelenmenin Avantajları

Kümelenme, en başta sektörde faaliyet göstermekte olan firmalar olmak üzere yerel yönetimleri, kamu otoritelerini, özel kuruluşları, üniversite ve diğer araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını, finansal kurumları ve diğer ilgili tarafları bir araya getiren çağdaş bir anlayıştır. Konuyla ilgili tüm tarafların katılımıyla birlikte planlamalar ve uygulamalar, merkezîyetçi yönetim anlayışından çıkarak yerel oyuncuların katılımıyla gerçekleştirilen bir yönetim faaliyetine dönüşmektedir. Bu süreçte, özellikle rekabet gücü yüksek sektörler seçilmekte, ilgili ve destekleyici sanayilerle geliştirilmekte, aralarında koordinasyon ve iletişim sağlanarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılması ve sürekli hale getirilmesi hedeflenmektedir (Eraslan, 2009, s. 24).

Kümelenme kapsamında işbirliği içerisinde rekabet gücünün yükselmesi, küme içerisindeki firmaların ihracat imkânını artırmakta ve bu durum ülkeye döviz girişi anlamına gelmektedir. Kümelenme ayrıca kaynakların üretim sürecinde daha etkin kullanımını sağlayarak verimlilikte artışın yolunu açmakta böylelikle rekabet avantajının sürdürülebilirlik şansı yükselmektedir. Kısaca “Kümelenme, işyerlerinin

birikim yeteneğini koruyan, geliştiren, sürdürülebilirliğini sağlayan ve uzun dönemli geleceği güven altına alan nitelikler sağlamaktadır” (İrhan, 2010, s. 13).

Küme içerisinde zamanla deneyimli bir işgücü havuzu meydana gelir. Çalışan ihtiyacı olan işletmeler açısından kısa süre içerisinde daha düşük işlem maliyetleriyle personel ihtiyacını karşılama fırsatı doğar (Bulu, 2009, s. 17). Kurulacak yeni firmalar hazır potansiyel dolayısıyla kümelenmeleri seçmektedir. Dolayısıyla yeni firma kurulumları istihdamı artırmaktadır. Ayrıca kümelenme kapsamında ihtisaslaşmayla birlikte yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır. Yeni iş alanlarının açılması da yine istihdamın artmasına sebep olacaktır (İrhan, 2010, s. 14).

Küme içerisinde işletmeler arasında yatay ve dikey ilişkiler gelişir. Ortak laboratuvar, ortak Ar-Ge vb. yatay ilişkiler, taşeronluk ve tedarikçilik yoluyla gelişen dikey ilişkiler küme içerisinde her türlü bilginin daha kolay yayılmasını sağlar. Bilginin bu şekilde yayılımı, işletmelerin inovasyon yetilerinin ve tasarım yetkinliklerinin artması, bölgenin teknolojik seviyesinin yükselmesi dolayısıyla refahın artması gibi olumlu gelişmeler sağlar (Gözek, 2012, s. 36).

Kümelenme kapsamında belirtilmesi gereken bir diğer avantaj ise, küme içerisindeki yerel rekabetin küme üyeleri üzerinde sağladığı motivasyondur. Birbirine yakın olan işletmeler sürekli diğer işletmelerden haberdar olmakta ve bu durum onlar üzerinde rekabetçi bir baskı oluşturmaktadır. Tıpkı insanlarda olduğu gibi işletmeler de beğenilmek ve gurur duymak ister. Dolayısıyla diğer firmaları sürekli gören işletmeler rekabet yarışı içerisinde daha iyi olabilmek, firmalarıyla gurur duyabilmek noktasında daha iyi motive olurlar (Keskin, 2009, s. 120).

Bilindiği gibi KOBİ’lerin en önemli sıkıntılarında biri finansa erişimdir. Kümelenme kapsamında söz konusu sorunun çözümüne yönelik alternatif geliştirilebilmektedir. Kredi ve/veya hibe sağlayan kurum/kuruluşların bireysel

olarak KOBİ'leri değil kümeleri dikkate almasıyla kredibilite ve teminat sorununun ortadan kalkması, KOBİ'lere bireysel olarak ulaşamayacağı finansal kaynaklara küme içerisinde yer almanın avantajıyla minimum maliyetle ulaşma fırsatını sunmaktadır (Bacak, 2012, s. 40).

Kümelenmenin, küme içindeki firmalara, faaliyet gösterilen bölgeye ve ülkeye yönelik sağladığı faydaları şöyle özetleyebiliriz (Bilir, 2010, s. 22) ve (Cansız, 2011, s. 11-12);

- Bölgede sektörle ilgili bütün parçaları bir arada bulabilme,
- Kümelerde teknoloji, yenilik ve bilginin kolay ve hızlı yayılması,
- Firmaların tüm noktalara kısa zamanda kolayca ulaşabilmesi,
- Firmaların en iyi bildikleri işte ihtisaslaşması,
- Firmaların çok iyi olmadıkları işlerle vakit kaybetmesinin engellenmesi,
- Birlikte çalışmaktan kaynaklanan ortak başarı,
- Bölgenin yeni yatırımlar ve girişimler için cazibe merkezi haline gelmesi,
- Kalifiye işgücüne kolay ve kısa sürede ulaşabilme,
- Firmaların Ar-Ge ve inovasyon maliyetlerinin düşmesi,
- Yüksek verimlilik sağlanması,
- Tedarik zincirinin kısalması,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma ve ulaşım maliyetlerinde düşme.

1.3.1.1. Kümelenme-Tedarik ve Pazar Avantajı

Gelişmiş veya diğer bir deyişle olgunlaşma aşamasına ulaşmış bir kümelenme, gerek nitelik gerekse nicelik açısından belli bir derinliğe sahip olan özelleşmiş bir tedarik zincirini bünyesinde barındırır. Böyle bir küme içerisinde faaliyet gösteren işletmeler doğal olarak üretim için ihtiyaç duyacağı mal/hizmetleri yerel tedarikçilerden temin edecek ve işlem maliyetlerinden tasarruf sağlayacaktır

(Bulu, 2009, s. 19). Coğrafi anlamda uzak mesafedeki tedarikçiler yerine küme içerisindeki yerel tedarikçilerden yararlanmak bir yandan işletmelerin nakliye masraflarını düşürmekte, diğer yandan ithalat masrafını ve olası gecikmeleri ortadan kaldırmakta, ayrıca tedarikçilerin sonradan fiyatı şişirmesi ve vermiş olduğu sözden cayması gibi ortaya çıkabilecek riskleri asgariye indirmektedir (Karayel, 2010, s. 157).

Bahsetmiş olduğumuz işlem maliyetlerinde sağlanacak tasarrufa bağlı olarak, yeni kurulacak işletmelerin mevcut ve gelişmiş kümelenmeler içerisinde kurulmasını beklemek doğal sonuç haline gelecektir. Çünkü sektör kümelenmeleri içinde uzmanlaşmış tedarikçilerin sayısı oldukça fazladır ve bu durum, işletmeler açısından riskleri minimize etmekte ve işletmelerin piyasaya yönelik fırsatları daha iyi görebilmelerine olanak sağlamaktadır (Eraslan, 2009, s. 26).

Kümelenmeler tedarik ve pazar açısından yalnızca şirketler için değil aynı zamanda müşteriler için de avantajlar sağlayacaktır. Küme üyesi olarak faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerine daha kaliteli mal/hizmet sunma konusunda yarış içerisinde olacak ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler geliştirecektir. Bu durum müşterilere iyi ve güvenilir ürünlere kısa sürede ve daha uygun fiyata sahip olma şansı tanıyacaktır (Nasır, 2009, s. 100).

Kümeler, doğaları itibariyle her şeyin sistematik olarak çalıştığı yapılar değildir. Kümeler önemli oranda iyi bir yönetim ve desteğe ihtiyaç duyar. Kümelerin doğru yönetilmesi kapsamında, kümelerin yerel, ulusal ve uluslar arası pazarlarla ilişkilerini sağlayan ağların ve ilişkilerin güçlendirilmesi önem arz etmektedir (Nasır, 2009, s. 101). Doğru yönetilen olgun kümelerdeki örgütlülük üyelerine farklı özel ürünlerin üretimi imkânını sağlayarak niş pazarlara satış yapma fırsatı doğurur (Timurçin, 2011, s. 28).

Kümelenme açısından pazarlamanın önemini İlgüner (2009, s. 105), güzel bir örnekle açıklamaktadır:

Bir küme sadece üyelerinin üretim gücünden ibaret olmamalıdır. Tıpkı ipek böceğinin kozası gibi ürünleri sarıp sarmalayacak ve artı değerın esas nedeni olacak bir çerçeveyi oluşturmalıdır. Bu çerçevenin ipuçları, esasları stratejik pazarlama planındadır. Bu plan yapılmadan küme kararı verilmemelidir. Çağımızda başarının anahtarı doğru pazarlama stratejilerinde aranmalıdır. Doğru pazarlama stratejilerinin ödülü de markadır.

1.3.1.2. Kümelenme-Etkinlik (Verimlilik) İlişkisi

Verimlilik, firma ve sektör bazında iş ve işgücü performansını ifade eder. Verimlilik artışı firmaların inovasyon yetisini geliştirebilmelerini sağlarken, inovasyondaki artışla birlikte işletmelerin rekabet gücünün yükselmesi mümkün olur. Kümelenme kuramını geliştiren Porter, verimlilik kavramını rekabet gücü ile eşdeğer kabul etmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi kümelerde bilgi akışı daha kolay ve hızlı olur. İşletmeler arasında bilginin hızlı yayılması ise, bir yandan sektörde yenilik yapma şansını sağlarken diğer yandan rekabet gücünü artırarak işletmeler açısından verimlilik artışı sağlar (Oral, 2014, s. 39). Küme içerisindeki firmalar, küme dışındaki bireysel işletmelere göre, kümeye özel bilgilere (pazar, teknik konular vb.) daha düşük maliyetlerle ulaşma şansına sahip oldukları için, küme dışındaki firmalara göre daha yüksek verimlilik sağlayabileceklerdir (Eroğlu ve Yalçın, 2013b, s. 181).

Bilindiği gibi KOBİ'lerin en önemli avantajlarından biri, esnek hareket edebilme kabiliyetleridir. Kümelenmeler, küme üyesi KOBİ'lere söz konusu esnekliklerinden vazgeçmeden büyük ölçekli işletmeler ve diğer kurum/kuruluşlarla daha güçlü bağlantılar kurarak verimliliklerini artırma fırsatı oluşturur (Girgin ve Değerli, 2006, s. 480).

Kümelenmelerde ihtisaslaşmanın ön plana çıkmasıyla birlikte küme içerisinde yer alan işletmelerin kendi uzmanlıkları dışındaki işlerle uğraşmaması, yalnızca

uzmanlaştıkları alana odaklanması, verimliliğin üst düzeye çıkmasını mümkün hale getirmektedir (Kavrakoğlu vd. 2002, s. 177).

Kümelenmeler sahip olduğu bilgi ve teknoloji yoğunluğu ve üyeleri arasındaki işbirliğinin ne kadar organize olduğu gibi birtakım özelliklerine bağlı olarak rekabetçiliği besler, dolayısıyla küme bünyesindeki işletmelerin üretkenliği ve verimliliği artar. Bu üretkenlik ve verimlilik kümedeki işletmeleri yenilikçiliğe yönlendirerek yeni ürünlerin gelişimini sağlar (Yüce, 2012, s. 24). Üretkenlik ve verimlilik bağlamında;

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili işletmeleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede küme oyuncularının daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Gözek, 2012, s. 37).

1.3.1.3. Kümelenme ve Rekabet Gücü

Rekabet edebilirlik, belirli bir sanayi, bölge ya da ülkenin dışsal etkenler çerçevesinde sürdürülebilir bir üretim yeteneğine sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Tonkal ve Testik, 2012, s. 13). Ekonomik yaşamda işletmelerin temel amaçlarından biri rekabetçi avantaj yakalamaktır. Bir işletme içinde bulunduğu sektör ortalamasının üstünde kar ediyorsa rekabet avantajına sahip demektir. Rekabet avantajı işletmenin daha fazla kar etmesini sağlarken müşterilerin daha kaliteli mal/hizmet elde etmesini sağlar. Rekabet avantajı, bir işletme mal/hizmeti rakiplerinden daha düşük fiyata piyasaya verebiliyorsa “maliyet avantajı”, rekabet ettiği mal/hizmetin sahip olmadığı faydalar sunabiliyorsa “farklılık avantajı” olarak ortaya çıkar (Keskin, 2009, s. 121).

Kümelenme faaliyetleri belirli bir sektörün rekabetçiliğinin artmasına farklı şekillerde katkı sağlar. Öncelikle kümeler, işletmelere ihtisaslaşmış tedarikçilerden, küme içinde biriken bilgi ve becerilerden, eğitim ve teknolojiyen faydalanma fırsatı sağlayarak üretkenliğin gelişmesine katkı sağlar. Kümeler yeni ürün ve süreçler için

olası fırsatların artmasını sağlayarak ve yerel tedarikçiler, üniversiteler, danışmanlık veren kuruluşlar ve araştırma kurumlarının sektörel işbirliğini geliştirerek yenilik geliştirmeye yardımcı olur. Kümeler bünyesindeki KOBİ'lere küçük ölçekleri dolayısıyla tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri yüksek teslimat miktarları gibi pazar fırsatlarını değerlendirme ve ölçek ekonomilerinden yararlanma şansı sunar (Karataş N. , 2006, s. 80).

Kümelenme; kümede yer alan firmaların verimliliğinin artması, gelecekte daha etkin ve verimli olacak şekilde inovasyon faaliyetlerinin artması ve yeni iş ve girişim alanlarının ortaya çıkmasının teşvik edilmesi şeklinde sektörel rekabetçiliği etkilemektedir (Karataş A. , 2009, s. 71).

Küreselleşmenin baş döndürücü hızla ilerlediği günümüz dünyasında artık firmaların tek başına sürdürülebilir bir şekilde rekabet güçlerini artırabilmeleri oldukça zordur. Firmalar içinde buldukları kümenin değer zincirindeki işletmelerle dinamik ilişki ve işbirliği geliştirebildiği sürece rekabet güçlerini arttırabileceklerdir. Değer zinciri, nihai mal/hizmet üretilmesi esnasındaki her bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Üretim, pazarlama-satış, lojistik ve diğer katma değer yaratan hizmetler değer zincirinin unsurlarını oluşturur. Değer zinciri sürecindeki her aktörün verimliliği ve üretkenliği nihai mal/hizmetin rekabet gücünü doğrudan etkiler. Değer zinciri sürecindeki her işletme küme içerisinde aktif olarak değerlendirilmelidir (Sazak, 2009, s. 129). Kümelenme yaklaşımı çerçevesinde değer zinciri analizleri yapılarak kümedeki maliyet yüksekliğinin hangi sebeplerden kaynaklandığı tespit edilebilir, bu sebeplerin önlenmesine yönelik politikalar geliştirilerek küme oyuncularının performansı artırılabilir, kümenin rekabetçiliği yükseltilebilir (Keskin, 2009, s. 125).

Küme aktörleri arasında güvene dayalı bilgi alışveriş hızının artması, kümelerde rekabetçi gücün yükselmesine katkı sağlar. Küme içerisinde hızlı ve etkin bilgi paylaşımı sayesinde firmalar tüketici tercihlerine ve yeni teknolojilere daha çabuk ulaşır ve bu durum işletmelerin rekabet gücünü artırır (Memişoğlu, 2009, s. 18).

Günümüzde artık ulusal ve uluslararası platformda rekabet yalnızca firmalar arasında olmaktan çıkmaktadır. Bulu ve Eraslan'ın (2011, s. 167) ifadesiyle;

Bir firmanın diğeri karşısında rekabet ettiği geleneksel rekabet artık küreselleşmenin dünya köyünde geçerli değildir. Onun yerine artık ağa karşı ağ, yeni oyunun adıdır ve bu sebeple bir firmanın rekabet avantajı içinde bulunduğu ağa göre belirlenmektedir.

Navickas ve Malakauskaite tarafından 2010 yılında yapılan çalışmaya göre, rekabetçilik kümenin yaşam döngüsüyle doğrudan bağlantılıdır. “Rekabetçiliğin düzeyi doğrudan bir kümenin yaşam döngüsü dinamiklerine bağlıdır ve rekabetçilik küme geliştikçe artar, düşüş fazına geçtiğinde azalır” (Eroğlu ve Yalçın, 2013b, s. 178). Söz konusu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

inovasyon yapabilme ve mevcut kalitesini yükseltebilme kapasitesinden kaynaklandığını savunmaktadır (Porter, 2010, s. 201).

Kümelenmeler, işletmelerin inovasyon (yenilik) kapasiteleri üzerinde farklı şekillerde olumlu etkiler yapmaktadır. Küme içindeki müşteri, çoğunlukla kaliteli ürün talep eden bilinçli müşteridir ve bu müşteriler küme açısından adeta erken uyarı sistemi gibi çalışır. Müşterilerin yeni ihtiyaç ve beklentileri hakkındaki bilgiler küme içinde çok daha kolay elde edilir. Küme içinde faaliyet gösteren işletmeler, söz konusu bilgileri doğru değerlendirerek müşterilerin beklentileri doğrultusunda yenilik faaliyetlerine yön verir ve piyasada öne çıkarlar. Ayrıca küme kapsamındaki işletmeler, özellikle üniversiteyle işbirliğinin daha yoğun olduğu kümelerde, hızlı gelişen teknolojik ürünler, yeni gelişen pazarlama ve dağıtım yaklaşımları gibi konuların erken fark edilmesi açısından avantaj sağlamaktadır. Küme içindeki işletmeler, bir yandan yenilik süreciyle ilgili ihtiyaç duyacağı ekipman ve malzemeyi hızlı bir şekilde tedarik edebilme şansını yakalamakta diğer yandan kıyaslanma ve rekabet baskısı altında kendisi de yenilikçi yöntemler kullanma zorunluluğunu hissedecektir (Alsaç, 2010, s. 52).

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda kümelenmelerde hızlı bir şekilde inovasyon faaliyetleri gerçekleştirilmesinin en bilinen örneği Silikon Vadisi'dir. Silikon Vadisi'nde faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin talep ve beklentilerini kümedeki diğer firma ve kurumlarla birlikte hızlı ve doğru olarak algılayabilmekte ve inovatif çalışmalara ağırlık vermektedir. Küme içerisindeki firma ve kurum temsilcilerinin yakın teması ve yüz yüze yapmış olduğu görüşmeler inovasyon sürecinin hızlanmasına katkı sağlamaktadır (Bulu, 2009, s. 19).

Küme içindeki şirketler, inovasyon konusunda yatay ve dikey olmak üzere 2 şekilde baskı hisseder. Yatay baskı, kümedeki şirketlerin yenilikçi akranlarını

yakalama isteğiyle kendini inovasyon yapma zorunda hissetmesidir. Dikey baskı ise, firmanın tedarikçinin veya tamamlayıcı sanayinin inovasyon faaliyetlerine uyum sağlamak zorunda hissetmesidir. Kümelenmelerde bilgi üretimi faaliyetini gerçekleştiren araştırma kurumları ve üniversitelerle firmalar arasındaki yakın ilişki, inovasyon maliyetini düşürmektedir. Kümedeki firmalar bu ilişkiler yoluyla dışarıdan gelecek yeni teknoloji şoklarına karşı esnek hareket kabiliyetine sahip olmaktadır (Özgen, 2009, s. 63-64).

Kümelerin geleceği açısından inovasyon faaliyetleri çok önemlidir. Porter bir kümelenmenin inovasyon oranını, kümelenmenin sağlıklı olup olmadığı veya gerileme dönemine girip girmediğini gösterecek en önemli test olarak kabul etmektedir (Porter, 2010, s. 293).

Bir sanayi kümesinde oluşan bilgi birikimi, bilgi taşması, beraber hareket etme fikri inovasyonu etkiler. Sanayi kümesinin kazandığı inovasyon yetisiyle sağladığı rekabet gücü yerel ekonomiye yönelik istihdam alanı oluşturmaktadır. “Dolayısıyla inovasyon, rekabet gücü ve yerel kalkınmanın hem nedeni hem sonucu olur” (Oral, 2014, s. 39).

Bir AB programı olan Innobarometer tarafından 2006 yılında 25’i AB üyesi olmak üzere toplam 32 Avrupa ülkesinde inovasyon-kümelenme ilişkisine yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda verilen anket sonuçlarına göre, kümeler ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Anket sonuçları, 5 gelişim alanında (hizmet ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi, üretim teknolojisinin iyileştirilmesi, pazar araştırma, işletme, üniversite ve araştırma merkezleriyle ilişki, uluslar arası ticari marka ve patent) küme içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin küme dışında faaliyet gösteren işletmelere göre inovasyon konusunda daha aktif olduğunu göstermektedir (Özgen, 2009, s. 64).

Tablo 1. Kümelenmenin Yenilik Üzerinde Etkisi

Gelişim Alanı	Yenilikçi Küme İşletmeleri (%)	Yenilikçi İşletmeler(%)
Hizmet ve Ürün Kalitesinin İyileştirilmesi	78	74
Üretim Teknolojisinin İyileştirilmesi	63	56
Pazar Araştırma	53	33
İşletme, Üniversite ve Araştırma Merkezleriyle İlişki	41	20
Uluslararası Ticari Marka ve Patent	29	12

Kaynak: EU Innobarometer on Clusters Role in Innovation'dan aktaran Cansız, 2011:19

1.3.1.5. Kümelenme ve Bölgesel Kalkınma

Amerika'da Brookings Enstitüsü tarafından 2011'de hazırlanan rapor, küme içinde faaliyet gösteren işletmelerin küme dışındaki işletmelere göre yıllık %1,4 daha hızlı büyüdüğünü ortaya koymaktadır (EB-b, t.y., s. 6).

Tablo 2. Bölgesel Kalkınmanın Gelişim Süreci

AŞAMALAR	ODAK NOKTALARI	ARAÇLAR
Birinci Aşama (1960-1980)	<ul style="list-style-type: none"> Geçici üretim yatırımları Yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi Yüksek maliyetli altyapı yatırımları 	<ul style="list-style-type: none"> Hibeler ve vergi indirimleri Daha çok yerel üretim yatırımlarına yönelik sübvansiyonlu krediler Sübvansiyonlu ağır altyapı yatırımları Pahalı endüstriyel istihdam teknikleri
İkinci Aşama (1980-1990)	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut yerel işletmelerin geliştirilmesi Yerel yatırımların belirli sektörler dâhilinde özendirilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel üreticilere yapılan direk ödemeler İş geliştirme konusunda danışmanlık hizmetleri KOBİ'lere yönelik eğitim programları
Üçüncü Aşama (1990-)	<ul style="list-style-type: none"> Düşük maliyetli altyapı yatırımları Kamu yatırımlarına destek olması için özel sektörün teşvik edilmesi Yerel alanların rekabet üstünlüğü sağlayabileceği alanları için yoğun yatırımların yapılması. 	<ul style="list-style-type: none"> Yerel firmaların çoğalması Rekabet edebilir yerel yatırım ortamlarının sağlanması İşbirliği ağlarının oluşturulmasının teşviki ve desteklenmesi İş kümelerinin geliştirilmesi için teşviklerin uygulanması Yerel yatırımların kümeleme gelişimi ile desteklenmesi

Kaynak: Gözek, 2012:18

Bölgesel ekonomik kalkınma süreci, 1960'lardan günümüze her kademedede farklı yaklaşımların ortaya konduğu 3 aşamadan geçmiştir. Yukarıdaki tabloda

görüldüğü üzere özellikle 1990 sonrası kapsayan üçüncü aşamada kümelenme, bölgesel kalkınmanın önemli bir argümanı olarak tüm dünyada hayata geçirilmeye başlanmıştır (Gözek, 2012, s. 17).

Kümelere, faaliyet gösterilen bölgenin rekabet gücünü artırmaları, yeni girişim ve istihdam alanları oluşturmaları ve bölgeye zenginlik katmaları dolayısıyla bölgesel ekonomik kalkınmanın kilit unsurlarından biri haline gelmiştir. Kümelenme politikaları son dönemde ulusal ve yerel yönetimler tarafından bölgesel kalkınma politikalarını destekleyen önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (EB-a, t.y., s. 13). Güvenç'in (2013, s. 67) ifadesiyle "Kümeleşme, bölgesel kalkınma için var olan modellerin, en uygunudur" .

Bölgesel kalkınma kapsamında kümeleşme ve beraberinde işletmeler arası ağ yapıları ile bu yapıların ekonomik kalkınma, teknoloji ve inovasyon üzerindeki pozitif etkileri, son dönemlerde iktisat literatüründe çokça üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Bu durum, özellikle gelişmiş ülkelerde kümeleşmenin inovasyon ve ekonomik büyümeye olumlu katkı sağladığının tespit edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Erdil vd. t.y. s. 11).

Geçmişte rekabet avantajının kaynakları olarak doğal kaynaklar, ölçek ekonomileri gibi hususlar görülürken günümüzde ise verimlilik, inovasyon yapabilme kapasitesi ve teknoloji gibi unsurlar rekabet avantajı açısından artık daha ön plana çıkmıştır. Yerel iş ortamının özellikleri, bir bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yakalayabileceği rekabet avantajı seviyesinin belirlenmesi açısından önemlidir. Yüksek kalitede ulaştırma ağının olmadığı bir bölgede ileri lojistik tekniklerinin kullanılmasını beklemek biraz hayalcilik olur. Bu kapsamda kümelenme yaklaşımı, bölge ekonomisinin üstün ve zayıf yanlarını, sınırlılıklarını ortaya koyarak bölgesel kalkınma politikaları açısından önem taşır (Alsaç, 2010, s. 48).

1.3.1.6. Kümelenmenin Teşvik ve Destek Avantajı

Kamu tarafından uygulanan teşvik ve desteklerin kümelenmenin oluşumu ve gelişiminde önemli katkıları söz konusudur. Ancak bu noktada çok dikkatli olunmalıdır. Kamu tarafından hazırlanacak teşvik paketlerinde kümelenmelere yol gösterici, onların rekabet gücünü artırıcı, işbirliği ve ortak çalışmaları artırıcı uygulamalara öncelik verilmelidir. Teşviklerin yalnızca geri kalmış bölgeleri kalkındırma mantığı içinde hazırlanması, yatırımları bir bölgeden diğerine taşıyan ve kümelenmeleri bozan, mevcut kümelerin gelişimine zarar veren yapıda olmamalıdır (Yüce, 2012, s. 19).

Teşvik sistemi mevcut kümeleri güçlendirecek, gelişimlerini hızlandıracak uygulamalar içermelidir. Daha rekabetçi bir ekonominin yolu, bölgesel ve sektörel mantıkla hazırlanmış teşvik sistemi yerine kümelenmelere dayalı olarak hazırlanan kümelerin gelişimini hızlandıracak bir teşvik sistemidir. Teşvik sisteminin kümelenmeleri dikkate alarak hazırlanması, ekonominin ve işletmelerin rekabetçi yapısını güçlendirecektir (Bulu, 2009, s. 20-21).

Kamu genel anlamda kümelere yönelik olarak daha çok altyapıyla ilgili teşvik ve desteklemelerde bulunmaktadır. Ayrıca kamu tarafından yeni firma kurulmasını destekleme, işletmeler için eğitim yatırımları gibi alanlarda teşvik verilerek kümelerin oluşumu ve gelişimine katkı sağlanabilir. Örneğin kamu tarafından finanse edilerek kurulan araştırma laboratuvarları, kümelerin oluşumu veya mevcut kümelerdeki işletmelerin gelişimi açısından önemli katkı sağlar. Kamunun bu şekilde oluşturacağı teşvik ve destek politikaları, uzun dönemde bölgenin araştırma ve kurumsal altyapısını güçlendirerek işletmeleri bölgeye çekecek ve küme oluşumu için güçlü bir potansiyel oluşturacaktır (Cansız, 2011, s. 33).

Özellikle kümelenme girişiminin başlangıç aşamasında kamu tarafından sağlanacak desteklere ihtiyaç vardır. Bu anlamda kümelerin oluşumunda kamu politikası tarafından gerçekleştirilebilecek faaliyetler şöyle özetlenebilir (Cansız, 2011, s. 33):

- Kümeyle yönelik her türlü bilgiyi kapsayan bilgi tabanının oluşturulması,
- Kümelere proje destekleri sağlanması,
- Kümeler ve kümede yer alan firmalar için devlet tarafından etkin teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Girişimciliğin teşvik edilmesi.

Kümelenmeler hangi bölgede hangi sektörlerin geliştiğini, hangi sektörlerin daha rekabetçi olduğunu ve desteklenmesi halinde ulusal ekonomiye katkı sağlayacağını ortaya koyan hazır veriler olarak, teşvik-destek mekanizmalarının nasıl kurgulanması gerektiği hakkında kamuya ışık tutacak çok özel bilgiler sunmaktadır. Kamusal otoriteler, kümeleri dikkate alan teşvik mekanizmaları geliştirerek kaynakların daha doğru kullanılmasını ve israf edilmemesini sağlamalıdır.

1.3.1.7. Kümelenme ve Beşeri Sermaye

Kümelenmelerde temel unsur rekabet için birlikte hareket etmektir. Küme içerisindeki firmalar ve kurum/kuruluşların aynı amaca yönelik olarak beraber hareket edebilmeleri için aralarında sağlıklı bir iletişim ve dayanışmanın oluşması gerekir. Küme üyeleri arasında ortaya çıkacak iletişim ve dayanışma yoluyla küme daha güçlü hale gelir ve gerek küme olarak gerekse küme içerisindeki firmalar olarak sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur. Küme üyeleri arasındaki söz konusu iletişim ve dayanışmayı sağlayacak olan unsur, kümelerin statik yönünü oluşturan makine-ekipman, bina gibi yapılar değil, kümelerin dinamik yönünü oluşturan insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla kümelenmelerin ana hedefi olan rekabet üstünlüğüne

ulaşma yolunda en önemli faktörlerden biri insan kaynaklarıdır. Tekrar belirtmek gerekirse, küme üyesi işletmeler, kurum/kuruluşlar arasındaki yukarıda bahsetmiş olduğumuz iletişim ve dayanışmayı sağlayacak tek unsur bu işletme ve kurum/kuruluşlarda çalışmakta olan insan kaynaklarıdır (Bakan, 2009, s. 94).

Çalışan kümelerde belli bir uzmanlığa ve tecrübeye sahip çok sayıda işgören mevcuttur. Dolayısıyla bu kümelerdeki işletmeler, işe alım maliyetleri anlamında küme dışındaki firmalara göre avantaj sağlamakta ve eleman arama süresini de kısaltmaktadır. Ayrıca küme dışından uzman işçiler de ortaya çıkan iş fırsatları ve işyeri değişikliği riskinin azalması nedeniyle kümeleri tercih etmektedir. Bu durum kümedeki işletmelerin yeni kalifiye eleman talebini kolay ve hızlı bir şekilde karşılayabilmesini sağlamaktadır. İstihdamın bir ülke ekonomisi açısından önemi dikkate alındığında, kümelerin sağlamış oldukları istihdamla ülke ekonomisinin gelişimine vermiş oldukları destek daha iyi anlaşılmaktadır (Gözek, 2012, s. 37).

İyi çalışan kümelenmeler üniversite-sanayi işbirliğinin yaşam alanı bulduğu ortamlardır. Üniversitelerden yetişen nitelikli işgücünün iş bulma noktasında sıkıntı yaşamadan kümedeki işletmelerde çalışmaya başlaması, istihdam kapasitesine katkı sağladığı gibi kümenin inovasyon yapabilme kabiliyetine de artı değer sağlar (Oral, 2014, s. 38). Kümeden elde edilen bilgiler, üniversiteler için piyasanın hangi niteliklerde elemana ihtiyaç duyulduğunu belirlemek açısından oldukça sağlıklı veriler oluşturur. Böylelikle üniversiteler eğitim programlarına yön verirken mezun olanlar kümelerde hızlı bir şekilde iş hayatına katılırlar.

Kümelenme politikasının amaçları arasında kümeye gerek büyük ölçekli gerekse küçük ve orta ölçekli yeni işletmeleri çekmek ve girişimciliği artırmak da vardır. Bu kapsamda iyi çalışan kümeler yeni yatırımlar için cazibe merkezi haline gelmektedir. Amacı kar etmek olan yeni kurulacak işletmeler yatırım için belli bir

potansiyelin hazır olduğu bölgeleri seçecektir. Kümelerde açılacak her yeni işletme demek istihdama katkı demektir (Oral, 2014, s. 42). Kunt (2010, s. 54) kümelerin istihdama katkısını şöyle ifade etmektedir:

Kümeler ve kümelenme modeli; yeni işlerin kurulması, mevcut işlerin yeni fırsatları yakalayarak büyümeleri ve değişimleri, uluslararası işbirliklerinin çoğalması neticesinde yeni iş alanlarının ortaya çıkması ve firmaların bölünerek veya birleşerek yeni işler yaratmaları sonucunda yeni iş ve istihdam sahalarına olanak sağlarlar.

1.3.1.8. Kümelenme ve İletişim

Kümelenmeden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için küme oyuncuları arasındaki iletişim çok önemlidir. Kümede yer alan oyuncular arasında çift yönlü çalışan sağlıklı bir iletişim yoksa işletmelerin oluşturduğu bir “küme” değil ancak bir “coğrafi yığın” olabilir. Kümede işletmelerin bir araya gelmesinden kaynaklanan fayda ve potansiyeli harekete geçirecek unsur iletişimdir. Kümelerde ortak laboratuvar, ortak Ar-Ge, ortak pazarlama gibi faaliyetler ancak üyeler arasında sağlıklı bir iletişim olması durumunda gerçekleştirilebilir. Kümelerde söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilememesi, kümeden beklenen verimlilik ve faydaları ortadan kaldıracaktır. Dolayısıyla kümelenme açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Kümelerdeki sağlıklı iletişimi sağlayacak araç ise sonraki bölümde bahsedilecek olan sosyal sermaye kavramıdır (Yıldırım, 2012, s. 42).

Kümelenme, başta işletmeler olmak üzere üniversite ve araştırma kurumlarını, yerel yönetimleri, kamuyu, sivil toplum kuruluşlarını ve diğer ilgili kesimleri bir araya getirerek bölgeler düzeyinde rekabetçi yapılar oluşturulmasını sağlamakta ve plan ve uygulamalara yerelin katılımını sağlayarak çağdaş bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır. Bahsedilen bu süreçte, küme aktörleri arasında sağlıklı bir iletişim kurularak sektörün rekabet gücünün artırılması ve

sürekliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu noktada küme için iletişimin yararını Eraslan (2009, s. 24) şöyle ifade etmektedir:

Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, Ar-Ge, eğitim ve kullanım, demekleşme vs. ile güçlü bir sinerji ortaya çıkaran oyuncular işlem maliyetlerini düşürmekte verimlilik ve inovasyonu tetiklemektedirler.

Bir mal/hizmet üretiminin tüm aşamalarını içeren değer zinciri anlayışının kümelenme uygulamalarındaki en büyük faydası, değer zincirindeki eksiklik ve aksaklıkların tespit edilerek kümedeki aktörlerin kapasite ve performanslarını artırmaya dönük tedbir alabilme fırsatını sunmasıdır. Böylelikle kaynakların etkin kullanımı ve daha yüksek verimlilik mümkün olacaktır. Değer zincirinde yer alan tüm oyuncuların iletişim ve işbirliğine açık olmaları önem taşımaktadır. Değer zincirinin oyuncuları arasındaki sağlıklı iletişim ve işbirliği, kaynakların etkin kullanımı, daha yüksek verimlilik ve ölçek ekonomisindeki sabit maliyetlerin düşürülmesi gibi faydalar sağlayacaktır. Bu manada “işbirliği ve diyalog geliştirilmesi kümelenme çalışmalarının çimentosu niteliğindedir” (Sazak, 2009, s. 130).

Kümelenme faaliyetleri yalnızca ülke içinde buldukları coğrafya ile sınırlı değildir. Kümelenme faaliyetleri aynı zamanda, uluslararası kümeler ile işbirliği yapabilme, ilişkiler geliştirebilme ve sahip olunan teknolojik üstünlükleri tanıma imkânı da sunmaktadır. Küme ortamı, ilgili veya ilişkili sektörler ile bağlantılar geliştirerek karşılıklı iletişim mekanizmasının işletilmesine olanak sağlayan bir yapı ortaya koymaktadır (Memişoğlu ve Arıcan, 2012, s. 29).

Küme ortamında kurulacak iletişim ağı, kümedeki tüm üyelerin bilgiye kolay ve hızlı erişimini sağlayacaktır. Kümelerin bir parçası olan ve iletişim ağı içinde yer alan finans kuruluşları, küme üyelerinin performansı hakkında bilgiye daha kolay ve

hızlı olarak ulaşacağı için işletmelerin finans ihtiyaçları da daha kısa sürede karşılanabilecektir (Karataş N. , 2006, s. 79).

1.3.1.9. Kümelenme ve Sosyal Sermaye

OECD tarafından 2001 yılında yayınlanan “Ulusların Refahı” isimli çalışmada sosyal sermaye, “gruplar arasında ve içerisinde işbirliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlar ile ağlar” olarak tanımlanırken, Dünya Bankası sosyal sermayeyi “bir toplumun etkileşimlerinin niceliğini ve niteliğini şekillendiren kuruluşlar, ilişkiler, ağlar ve normlar” şeklinde tanımlamaktadır (OECD, 2007, s. 26).

Sosyal sermayenin ne olduğuna dair üzerinde anlaşılmış bir tanımlama bulunmamaktadır. Sosyal sermayeye yönelik tanımların ortak noktası, sosyal sermayenin ekonomik ve sosyal alanları birleştirdiği, ekonomi ile sosyal ilişkilerin birbirlerini etkileyen sonuçları olduğu vurgusudur. Bu manada, ekonomik ve sosyal olarak bireyler arası ilişkiler, hem ekonomi hem toplum açısından pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

Sosyal sermaye insanlar arasındaki güven odaklı ilişkilere dayanmaktadır. Sosyal sermaye, beşeri sermaye verimliliğine önemli ölçüde katkı yapan unsurlardan biridir. Beşeri sermayenin rasyonel biçimde kullanılabilmesi büyük ölçüde sosyal sermayenin varlığına bağlıdır. Bu manada sosyal sermaye ile beşeri sermaye birbirini tamamlayan iki ekonomik değerdir. Bir ülkede insanlar ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin yoğunluğu, ilgili toplumda aynı ölçüde sosyal sermayenin varlığına işaret eder (Alsaç, 2010, s. 53).

Bir küme içerisinde faaliyet gösteren işletme ile küme dışında faaliyet gösteren bir işletme arasında kaynaklara ulaşma, verimlilik, sektörel girdileri daha ucuz temin etme gibi konularda ciddi farklılıklar söz konusudur. Kümelenme içinde

kaynakların toplu olarak daha ucuza alınma ve ürünlerin ortak pazarlama kanalları vasıtasıyla daha kolay ve karlı satılması imkânı oluşacaktır. Bu durum işletmelerin verimliliğini yükseltecektir. Sosyal sermaye kanalıyla küme içerisindeki iletişim ağları geliştirilecek ve kaynakların etkin kullanımı, küme içerisindeki üyeler arasında işbirliği ve ortak faaliyetlerin artırılması sağlanarak küme üyelerine stratejik avantajlar sağlanacaktır (Yıldırım, 2012, s. 43).

Sosyal sermaye kümelerin performansına yönelik farklı etkilerde bulunur. Öncelikle sosyal sermaye, karşılıklı öğrenme, rekabet, kişisel diyalog ve iletişimin gelişmesini sağlayarak kümenin inovasyon yapma kapasitesinin gelişmesine katkı sağlar. Ayrıca sosyal sermaye, kümedeki kolay ve hızlı bilgi akışı ve yüz yüze güvene dayalı irtibatlarla istinaden bürokratik prosedürler ve işlem maliyetlerinde düşme sağlayarak kümelerde verimlilik ve büyüme artışı sağlar (Alsaç, 2010, s. 53).

İnsanlar arası karşılıklı güven sonucunda ortaya çıkan sosyal sermaye, küme içerisinde işbirliğinin oluşmasını sağlayan temel öğedir. Kümelerdeki bu işbirliği, bir yandan kümenin yenilik kabiliyetlerini artırırken diğer yandan küresel rekabette işletmelere ciddi avantajlar sağlar. Sosyal araştırmacılar farklı düzlemlerdeki işbirliği faaliyetlerini incelerken güven olgusuna vurgu yaparlar. Sosyal sermaye ve güven birbirini karşılıklı olarak destekleyen iki olgudur. Küme içerisinde oluşacak karşılıklı güven, işletmeler arası bilgi akışı ve bilgi taşmalarının daha kolay ve hızlı gerçekleşmesini sağlayacaktır. Üyeler arasındaki karşılıklı bilgi akışı, ekonomik birliktelik sağlayacak ve muhtemel bir ekonomik krize karşı daha sağlam durabilme imkânını oluşturacaktır (Oral, 2014, s. 42-43).

Özetle, sosyal sermaye ve güven, kümelenme çalışmalarının en önemli yapıtaşlarını oluşturur. Sosyal sermaye ve güven olmaksızın kümelenmelerde birlikte

hareket etme olgusu, uzun dönemli ortaklık ve işbirliklerinin meydana getirilmesi çok zor görünmektedir (Çetindamar, 2009, s. 23).

1.3.1.10. Kümelenme ve İşbirliği

Kümelenme çalışmalarının başlangıç noktası, işbirliğinin önemi ve gerekliliği konusunda konsensus sağlamak, bu konuda ortak bir vizyon oluşturmaktır. Değer zincirinin tüm unsurları oluşmuş olsa dahi, işbirliği inancı ve kültürü olmadan kümelenmeden beklenen faydaların sağlanması mümkün değildir (Sazak, 2009, s. 130). Kümelenme için kısaca “işbirliği içinde rekabet” tanımı kullanılmaktadır. İşbirliği ve rekabet kavramlarından birini çektığımız anda kümelenme kavramının içi boşalır.

Kümelenmelerde bilginin yayılması ve taşması etkisinin ortaya çıkmasında işbirliğinin önemi çok büyüktür. Kümelerde işbirliğinin geliştirdiği bilgi paylaşımı, kümede yenilik yapma kabiliyetini hızlandırır ve global boyutta rekabet üstünlüğü sağlar. Bir küme içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, küme içindeki diğer firma ve kurum/kuruluşlarla yakın ilişkiler sayesinde işbirliğini geliştirir ve küme dışındaki firmalara karşı daha güçlü hale gelir (Karayel, 2010, s. 1).

Küme içinde yer alan firmaların birbiriyle rakip olması aynı zamanda çeşitli konularda işbirliği içinde olması yani kısaca “işbirliği içinde rekabet” kümelerde inovasyon faaliyetlerinin gelişimini sağlar. Kümelerin en önemli rekabet üstünlüklerinden biri olan işbirliği sayesinde kümedeki işletmeler, herhangi bir bedel ödmeden küme içinde oluşan bilgiye ulaşır.

Bilgi taşması denilen kavram birbiriyle rakip firmaların işbirliği neticesinde ortaya çıkan inovasyona zemin hazırlayan görerek uygulama, farklı fikirler, tasarımlar (müşteri memnuniyetine etki eden diğer faktörler) sayesinde gerçekleşir ve böylelikle rekabet gücü elde edilir (Oral, 2014, s. 39).

Cantekin’e göre (2013, s. 9) kümelerde işbirliği sağlamak ve geliştirmek için aşağıdaki alanlara odaklanılmalıdır:

1. Üyelerin teknolojik imkânlardan faydalanmasının sağlanması-ortak laboratuvar ve test merkezlerinin kurulması,
2. Eğitim ve iş geliştirme, danışmanlık, koçluk ve mentorluk hizmetleri,
3. Sosyal sermaye oluşturma ve ağ kurma faaliyetleri,
4. Pazar araştırması, gelişmiş, yeni dış pazarlara ulaşım ve dış ticaret geliştirme,
5. Üyelerin girişimde bulunabilmesi için uygun şartlarda kredi ve borç alınabilecek kaynakların araştırılması ve mevcut kaynaklara ilişkin bilgilendirme,
6. Hammadde, ekipman, sigorta ve altyapı hizmetlerinin ortak satın alma imkânları oluşturma ve böylece maliyet düşürme,
7. Küme fiziksel altyapısının oluşturulması ve güçlendirilmesi.

1.3.1.11. Kümelenme ve Eğitim

Kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilen altyapı ve eğitim programları gibi yatırımlar, işletmelerin performanslarını artırır. İşletmelerde çalışan personelin yerelde düzenlenecek eğitim programlarına katılması eğitim maliyetlerini düşürür. Yalnızca hükümet tarafından değil, özel sektör içindeki işletmeler tarafından da eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yatırımlar yapılmış olması küme içindeki işletmelerin performansını artıracaktır (Bulu, 2009, s. 19).

Kümelerdeki işletmelerin kısa ve orta vadede teknik ve uzmanlaşmış personel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için eğitim kurumları da kümelere dâhil edilmelidir. Sektörün ihtiyaç duyduğu teknik elemanların sektörün talep ve beklentilerine uygun olarak bir eğitim sürecinden geçirilmesi, kümelenme açısından önemlidir. Dolayısıyla küme içerisinde yer alacak eğitim kurumları, firmaların ortak bir işgücü havuzundan yararlanabilmesi için uzman personelin eğitimi ve yetiştirilmesi noktasında aktif rol almalıdır (Aslan, 2012, s. 7).

Kümelerin birçoğunda eğitim faaliyetleri, kamu kurumlarının dışında, sektörün talepleri doğrultusunda ve ortak sorumluluklar üstlenilerek yerine getirilmekte ve eğitimlerin içeriği sürekli gözden geçirilmektedir. Böylelikle bir yandan sektörün ihtiyacı olan insan gücü yetiştirilmekte diğer yandan çalışanların becerileri sürekli olarak artırılmış olmaktadır. Bu noktada yerel ihtiyaçlara ve bu ihtiyaçlardaki değişime yönelik düzenlemelerin gerçekleştirilmesi açısından yerel yönetimler daha etkin görev almalıdır (Eraydın, 2011, s. 290).

1.3.1.12. Kümelenme ve Güven

Güven insanoğlunun yeme, içme, barınma gibi temel gereksinimlerinden sonra gelen, bireylerin birbirleri ile rahat ve anlamlı ilişkiler kurabilmesini ve şüpheden uzak daha verimli bir hayat sürmesini sağlayan bir duygudur. Güven, insani ilişkiler açısından çok önemli bir unsurdur. Güven insani ilişkilerin ön koşuludur denebilir. İnsanlar arasında güvenin olmadığı durumlarda işbirliğinden söz edilemez (EB-c, t.y., s. 38).

Kümelenmeye yönelik yapılan birçok araştırma, küme oyuncularını arasında güven sorunu yaşandığını göstermektedir. Güven olmayınca da birbiriyle yan yana faaliyet gösteren işletmeler arasında işbirliği ve bilgi paylaşımı gerçekleşmiyor, ortak projeler üretilmiyor ve dolayısıyla kümelenmeden beklenen faydalar elde edilemiyor (Bakan, 2009, s. 95).

İşletmeler ve kurumlar arası ilişkilerde işbirliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde güven unsuru merkezi bir konumdadır. Güven, işletmeler ve kurumlar arasında bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ve işbirliğinin sağlanması noktasında en önemli araçtır. Güven olmayan toplumlarda sanayi ve ekonomik hayat dâhil olmak üzere hiçbir alanda işbirliği beklenemez (Akdeve, 2009, s. 117).

Kümelenme uygulamalarında karşılıklı güven duygusu ve ekip çalışması başarıyı getirmektedir. Aralarında karşılıklı güven oluşan işletmelerin birbirlerini iç pazarda rakip olarak görmek yerine, küresel pazarda stratejik ortak olarak görmesi ülkelerin rekabet gücünün artmasını sağlayacak temel anlayıştır (Tonkal ve Testik, 2012, s. 15).

Kümelenme sürecinde sosyal dokunun tanımlanması ve güvenin oluşturulması, çok kolay ve kısa sürede sağlanabilecek bir durum değildir. Ortak çıkarlar doğrultusunda hareket eden işletmelere, ortak çıkarların gerçekleştirilebilmesi için birbirlerine güvenmeleri gerektiği iyi anlatılmalıdır. Bu noktada inanma ve iyi yönetim anlayışının bir arada gerçekleşmesi önemlidir (Arıcıoğlu ve Koraş, 2012, s. 35).

Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kümeler İçin Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu” çalışmasında kümelenmelerde işletmeler/kurumlar arasında karşılıklı güvenin oluşturulmasının yararları şöyle sıralanmaktadır (EB-c, t.y., s. 39-40):

1. Kümelere katılım zorunlu olmayıp gönüllülük esastır. Güven, gönüllü olarak bir araya gelen işletmeler arasında işbirliği sağlar.
2. Resmi sözleşmeler birtakım maliyetler içerir. Güvene dayalı işlemler, bu noktada daha az maliyetli ve esnek olabilmeyi sağlar.
3. Birbirine güvenen taraflar arasında kontrol ve izleme ihtiyacı azalmasına bağlı olarak izleme ve kontrol maliyeti düşer.
4. Birbirine güvenen taraflar arasında tekrarlanan bir alış-veriş süreci oluşmasına bağlı olarak yeni bir ortaklık arayışının maliyeti düşer.
5. Güvenen taraflar birbirleri ile uzun vadeli ortaklıklar ve/veya alışveriş yapma eğiliminde olacağı için güven, küme içindeki aktörlerin ilişkide kalma niyetlerini

güçlendirerek kümenin gelecekteki varlığını garanti altına alır. Böylelikle fırsatçı davranışlarında önu kesilir.

6. Güven tesis edildiğinde, risk alma eğilimi yükseleceği için güven, finansal destek toplamak açısından fayda sağlar.

7. Güven kümelerde beklentilerin koordinasyonunu sağlayarak belirsizliği düşük ve işbirliği yüksek bir atmosfer oluşturur.

8. Üyeler arasındaki güven bilginin yayılmasını kolaylaştırarak iş süreçlerini hızlandırır.

9. Güven başka türlü iletişime geçemeyecek olan küme aktörlerini bir arada tutarak rekabet avantajı yaratmalarını destekler.

10. Güven küme içinde çatışma eğilimini düşürür.

11. Kümelerde üyeler arasında yaşanması muhtemel anlaşmazlıklar güven ortamında daha kolay çözümlenebilir.

12. Güvenin oluştuğu kümelerde küme oyuncularının birbirleri ile yaptıkları işten ve birbirlerinden memnuniyet düzeyleri yüksek olur.

13. Güven, hızla değişen piyasa koşullarına küme içindeki oyuncuların daha esnek bir biçimde tepki verilebilmesini kolaylaştırır.

14. Kümelerde oluşacak güven ortamı, küme oyuncuları arasında bilgi alışverişini artırarak yenilikçi düşünceye erişim imkânını artırır.

1.3.2. Kümelenmenin Dezavantajları

Kümelenmenin avantajları karşısında kümelenme yaklaşımına getirilen bir takım eleştiriler de mevcuttur. Bu bölümde kümelenme yaklaşımına yönelik bu eleştiriler ve kümelenmenin dezavantajları ele alınacaktır.

Kümelenmenin yukarıda belirtilen avantajlarına rağmen mevcut kümelere katılmak her zaman kolay ve avantajlı değildir. Kümeler belli bir coğrafyada faaliyet

gösterir ve netice itibariyle coğrafi sınırlılıkları vardır. Üye sayısının artmasıyla kalabalıklaşan kümelerde trafik artmakta, kiralar yükselmekte ve diğer işlem maliyetleri artmaktadır. Bu durum işletmeleri genel giderlerin daha düşük olduğu yeni yerler arayışına sokmaktadır. Ayrıca mevcut kümelere yönelik aşırı düzeyde koruyucu ulusal politikalar veya işletmelerin kendi aralarında zamanla oluşan katı ve sert dayanışma piyasaya girişi engellemektedir (Özgen, 2009, s. 30).

Hayatta birçok konuda olduğu gibi kümelenme konusunda da abartılı beklentiler oluşturmak yanlıştır. Durgut'un ifadesiyle, "Her modada olduğu gibi, küme modası da abartılı beklentiler üretmiştir. Bu abartıyı en güzel, hiç şansları olmadığı halde pek çok bölgenin "silikon vadisi" olma iddiaları yansıtmaktadır." Kümelenme konusunda yapılan yanlışlardan biri de, işbirliği ve rekabeti geliştirmeye yönelik olarak planlanan kümelenme politikalarının çok farklı ekonomik koşullara sahip sektörler için aynı araçları önermesidir. Ayrıca kümelerin birer kulüp haline dönüşerek küme dışında kalan işletmelere yönelik ayrımcılık yapılması veya küme oyuncularını arasındaki iletişim ve dayanışmanın zamanla katılarak küme oyuncularının küme dışındaki gelişmeleri takip etmelerini engellemesi gibi sakıncalar söz konusudur (Durgut, t.y., s. 10).

Kümelerin hızlı büyümesi yerel ekonomi açısından arsa fiyatları, çalışan ücretleri ve barınma maliyetlerinin yükselmesi gibi birtakım sıkıntılar doğurabilir. Ayrıca kamusal altyapı üzerinde baskı oluşmasına sebep olabilir. Bu durumda yerel planlayıcılar ile küme yöneticileri arasında sürtüşme ve gerginlikler yaşanabilir. Ayrıca kümelenmelere yönelik bazı çalışmalar, başarılı kümelenmelerin farklı çalışan grupları arasında sosyal eşitsizliklerin oluşmasına sebep olduğunu ortaya koymaktadır (Keskin, 2009, s. 127-128).

Kümelenme çalışmasında en önemli hususlardan biri, küme üyeleri için net ve anlaşılır bir strateji oluşturulmasıdır. Bu şekilde net bir stratejinin oluşturulamaması, üyelerin küme çıkarlarını bir kenara bırakarak yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, küme kapsamında ortak faaliyetler gerçekleştirilememesi ve tabii ki bütün bunların sonucunda küme amaçlarına ulaşamaması gibi olumsuz sonuçlar doğurur.

Kümelenmeler en başta işletmeler olmak üzere tedarikçiler, müşteriler, rakipler, yerel ve kamusal otoriteler, araştırma kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı bir ilişkiler ağıdır. Küme yönetimleri bu ilişkiler ağının iyi yönetilmesi için teknik ve sosyal planlamalar yapmak zorundadır. Özellikle teknik planlamalarda aşırıya gidilmesi, ağı hareket yeteneğini sınırlayabilir. Kümelerde işletmelere danışmanlık hizmeti sağlayacak üniversite, Ar-Ge kurumları, danışmanlık firmaları gibi yapıların eksikliği veya istenilen hizmeti yerine getirememesi, stratejik ortaklıklardan beklenen faydaların ortaya çıkmasına engel olur (Yüce, 2012, s. 27-28).

KOSGEB ve Alman Teknik İşbirliği Kurumu GTZ işbirliği ile yürütülen “Anadolu’da Ekonominin Desteklenmesi Projesi” kapsamında yayımlanan “Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu” çalışmasında kümelerin ve stratejik ortaklıkların önündeki engeller şöyle belirtilmektedir (Scheer ve Zallinger, 2007, s. 17):

- Ortak işletmelerin yapısal ve kültürel olarak uyumsuzluğu,
- Ortaklık için gereken yasal veya ekonomik imkânların eksikliği,
- Girişimci ruhun ve yeterliliğin eksikliği,
- Ortaklar ve ilgili kurumlar arasında güven eksikliği (yetersiz ortaklık kültürü),
- Ortaklar hakkında bilgi eksikliği,

- Ortak çalışanların ağı dâhil edilmemesi,
- Resmi olmayan iletişim ağının kurulamaması,
- Stratejik işbirliği ile ilgili belirsiz veya gerçeği yansıtmayan beklentiler.

1.4. Dünya ve Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları

1.4.1. Dünyada Kümelenme Çalışmaları

1.4.1.1. Silikon Vadisi

Silikon Vadisi Bilişimi Kümesi, kümelerin ortaya çıkışı, gelişmesi, bölgesel gelişmeye katkıları noktasında tüm dünyada ilk akla gelen küme örneklerinden biridir.

Silikon Vadisi, San Francisco yakınlarında 1940’lı yıllarda Stanford Üniversitesi’nden mezun olan mühendisler ile özel girişimciler, Amerikan ordusunun yatırımları ve Stanford Araştırma Parkı’nın imkânlarını birleştirerek oluşmaya başlamıştır. Silikon Vadisi yalnızca ABD’de değil tüm dünyada inovasyonun en yüksek olduğu kümelerden biridir. Silikon Vadisi, halen ABD ulusal ortalamasının 2,5 katı daha büyük bir üretkenlik oranına sahiptir. ABD’deki tüm patent başvurularının yüzde 10’unun gerçekleştirildiği Silikon Vadisi, risk sermayesinin yüzde 35’ini çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki 14 ileri teknoloji merkezi arasında yapılan araştırma, Silikon Vadisi’nin istihdam açısından en çeşitli bölge olduğunu göstermektedir. Bölgede halen 6 küme faaliyet göstermektedir. Bu kümeler;

- Bilgisayar ve iletişim donanımları,
- Elektronik gereçler,
- Yazılım,
- Biomedikal,

- İnovasyon ve yaratıcılık hizmetleri (inovasyon hizmetleri, Ar-Ge çalışmaları, mühendislik ve teknik danışmanlık, risk sermayesi ve hukuki hizmetlerden oluşmakta, yaratıcı hizmetler ise, grafik tasarım, pazarlama, teknik çizim ve mimari tasarıma yoğunlaşmakta),
- Nano-biyo-bilişim (bu sektörlerin ortaklığında biyosensörler ve biyoçip gibi ürünler meydana gelmektedir) (Özgen, 2009, s. 78-79).

Intel, Cisco, Google, HP, Apple, Microsoft, Oracle, Facebook, Twitter, Ebay gibi dünyanın en ünlü teknoloji markalarının çıkış yeri olan Silikon Vadisi, dünyadaki birçok ülke ve bölgenin örnek almaya çalıştığı hatta kopyaladığı bir yüksek teknoloji kümesidir. Ancak unutulmaması gereken husus, Silikon Vadisi'nin kurulduğu dönemlerdeki lokal ve özel şartların tekrarlanabilmesinin çok zor olduğudur. 1940'larda bölgenin yeni oluşmaya başladığı dönemde etkili olan unsurlar; bölgede mevcut güçlü havacılık ve uzay sektörü, Kaliforniya'nın kendine has açık ve özgür yaşam şartları, Stanford Üniversitesi'nin sanayi ile olan yapıcı ilişkisi ve işbirliği, doktora öğrencilerine yönelik rahat göçmen kabul etme uygulamalarıdır. Doğal olarak benzer şartları başka bir bölgede oluşturabilmek mümkün değildir. Bu noktada önemli olan husus, kümeyi kopyalamak değil her kümeyi kendi özgün şartları dâhilinde değerlendirmektir (Gözek, 2012, s. 80-81).

1.4.1.2. Hollywood Film Sektörü Kümelenmesi

Hollywood film sektörü kümesi, kültürel etkileri açısından çok önemli olan film sektörünün ekonomik kalkınma boyutunu ortaya çıkaran çok önemli bir küme örneğidir. Dünyanın en başarılı film yapım şirketlerine ev sahipliği yapan küme, sahip olduğu büyük film stüdyoları ile dünya film endüstrisini yönlendirmektedir (Yüce, 2012, s. 30). Dünya film endüstrisine hâkim olan Amerikan film endüstrisinin merkezi durumundaki Hollywood, hem bir sektörü hem de coğrafi bir alanı temsil

etmektedir. Dünya genelinde üretilen yıllık 4.000'den fazla filmin 700 tanesi ABD'de üretilmesine rağmen, Hollywood menşeli filmler dünya çapındaki gişe sıralamasında baskın durumdadır (Cangel, 2009, s. 44).

1950'li yıllara kadar yatay olarak yapılan Hollywood film sektörü kümelenmesi, küme bünyesinde film sektörü için gereken teknik ve yaratıcı işgücünün her türlüünü bünyesinde toplamıştır. Filmlerin dağıtım ve pazarlanması konusunda ise, rakiplerine karşı kümeye bağlı altyapılar oluşturarak kitlesel pazarlama hizmetlerinde verimlilik sağlamıştır. 1950'li yıllardan sonra modern pazarlama anlayışına geçen Hollywood film sektörü kümelenmesi, dağıtım kanallarında taşeron firmalar kullanmaya başlayarak rekabet avantajını sürdürmeye devam etmiştir (Yüce, 2012, s. 30).

Ulusal film endüstrisinin gelişmesi ve rekabet gücünü artırması noktasında kamu yönetimi gerekli önlemleri almaktadır. Örneğin, Kanada gibi İngilizce konuşulan ülkelerdeki cazip vergi indirimleri karşısında Amerikan film yapımcılarının yatırımlarını bu ülkeye kaydırması ve ekibi de oradan bulması Amerika'daki film sektöründe işsizlik sorununun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu durumda kamusal ve yerel otoritelerin film yapımcılarının yurtiçinde kalması için vergi indirimi ve diğer birçok teşvik uygulamasına yöneldiği görülmektedir. Hatta Amerikan Kongresi, film yapımcılarının Amerika'da kalması için vergi teşviği de dâhil olmak üzere gerekli mevzuat değişikliği konusunda çalışmalara başlamıştır. Sektör, Eyalet Hükümeti Kaliforniya Film Komisyonu tarafından temsil edilmekte olup, Kaliforniya eyaleti sınırları içinde film çekimi için kullanılması planlanan bütün film ve mekân kaynakları için gerekli izinler söz konusu komisyon tarafından verilmektedir.

Sektörün rekabet gücünün artırılması için devlet tarafından farklı teşvik mekanizmaları da uygulanmaktadır. Örneğin, kamuya ait kullanılmayan mülkiyetlerin film yapımcılarının kullanımına sunulması yoluyla yapım giderleri büyük ölçüde azalmaktadır. Ayrıca, Kaliforniya eyaleti sınırları içerisinde yapılacak çekimlere yönelik olarak Kaliforniya Film Komisyonu tarafından başka bazı kolaylık ve servisler (eyalet çevreyolu ve otobanında yapılacak çekimlerde yardımcı olması amacıyla ekibin Kaliforniya Otoban Devriyesi Film İrtibat hizmetinden faydalanabilmesi vb.) şirketlerin hizmetine sunulmasıyla sektör desteklenmektedir (Cangel, 2009, s. 45-46).

Hollywood film sektörü kümesi, Amerikalı film şirketlerinin ihracat pazarlarına yönelik ölçek oluşturmada erken davranmalarına bağlı olarak ihracat avantajı oluşturma ve sürdürme konusunda hep önde olmuştur. 2006 yılında Hollywood film endüstrisinin Elmas Modeli ile yapılan uluslar arası rekabetçilik analizi sonuçları, sektörün tüm ana değişkenleri (girdi ve talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve rekabet yapısı, devlet), açısından yüksek rekabetçilik gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Karayel, 2010, s. 177).

1.4.1.3. Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi

Almanya'nın güneybatısında yer alan ve ülkenin en yüksek refah düzeyine sahip yenilikçi bölgelerinden biri olan Baden-Württemberg eyaletinde, otomotiv sektörüne yönelik araştırma geliştirme harcamaları, Almanya'daki toplam araştırma geliştirme harcamalarının üçte birini oluşturmaktadır. Bölgede toplam 85 bin araştırmacı ve uzman istihdam edilmiş olması da, yenilik ve Ar-Ge'ye verilen önemi gösteren bir veridir (Karayel, 2010, s. 173).

Almanya otomotiv sektörünün merkezi olarak kabul edilen Baden-Württemberg otomotiv sektörü kümelenmesinde imalatçılar, tamamlayıcılar ve

destekçilerden oluşan güçlü ve organize bir ağ sistemi mevcuttur. Bölgede Audi, Mercedes, Porsche gibi dünya markalarının yanında Kässbohrer, Neoplan, Iveco, John Deere, EvoBus, ve Mercedes-Benz gibi başlıca ağır vasıta, tarım araçları, otobüs ve diğer vasıta üreticileri faaliyet göstermektedir (Yüce, 2012, s. 31).

Bölgenin farklı şehirlerinde tasarım, geliştirme ve süreç mühendisliği, otomotiv mühendisliği, otomotiv sektöründe işletme yönetimi ve otomotiv tasarımı alanlarında eğitim veren güçlü teknik okullar mevcuttur. Baden-Württemberg otomotiv kümesinde gerçekleştirilen araştırma-geliştirme harcamaları, hem Almanya hem de Avrupa Birliği ortalamasının üzerindedir. Özel Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH)'ya oranı Avrupa Birliği'nde %2, Almanya'da %2.5 iken Baden-Württemberg bölgesinde ise %3.7'dir. Yerel patent başvuru sayıları açısından da bölge, Almanya ortalamasının üzerindedir. Almanya genelinde 100.000 hane halkına ortalama 58 yerel patent başvurusu gerçekleşirken Baden-Württemberg bölgesinde ortalama 112 patent başvurusu belirlenmiştir. Yenilikçilik açısından çok ciddi çalışmalar gerçekleştirilen bölge Avrupa Birliği Komisyonu Yenilikçilik Değerlendirme Raporu sonuçlarına göre, AB üye devletleri içinde en yenilikçi 10 bölgeden biridir (Cangel, 2009, s. 46).

1.4.1.4. Fransa Grenoble Mikroelektronik Kümesi

Grenoble Mikroelektronik Kümesi, Avrupa'da üniversite-sanayi işbirliğinin iyi uygulandığı küme örneklerinden biridir. Küme kapsamında tüketici elektroniği ve savunma alanlarında kullanılan yarı iletkenler, entegre devreler ve mikro sistemler üzerinde faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Başlangıçta savunma sanayisine yönelik çalışmalar yapılan kümede son dönemde cep telefonları ağırlık kazanmıştır. ST Microelectronics, Philips, Motorola gibi şirketlerin yanı sıra bölgede Avrupa'nın önemli araştırma merkezleri arasında yer alan Fransız Atom Enerjisi Komisyonu

(CEA) faaliyet göstermektedir. Araştırma çalışmalarının ticarileştirilmesi yönünde üniversitelerin ciddi rol aldığı bölgede kamusal otorite, firmalar ve kurum/kuruluşlar arasında istenilen etkileşim gerçekleşmediğinde müdahil olmaktadır. Örneğin tekstil ve kâğıt gibi sektörlerin mikro elektronikle ilişki kurarak inovasyon yapması ve yeni ürünler piyasaya sürmesi noktasında kamu yardımcı olmuştur. Bilgi dolaşımı ve paylaşımının Avrupa'da en yoğun olduğu kümelerden birine sahip olan bölgeye çalışmak için her yıl 6.000 öğrenci ile 400 akademisyen ve araştırmacı gelmesine rağmen Grenoble kümesi, ancak uzun süreli kurumsal çalışmalar sayesinde risk yatırımcılarının dikkatini çekmeyi başarmıştır (Özgen, 2009, s. 76-77).

1.4.1.5. Norveç Deniz Kümesi

Dünya nüfusunun %0,1'ine ve dünya ekonomisinin %1'ine sahip olan Norveç, enteresan bir şekilde dünya deniz ulaşımının %10'una hâkim durumdadır. Gemi sahiplerinin ana nüveyi oluşturduğu Norveç Denizcilik Kümesi, Norveç'in en büyük 2. sanayisi durumundadır. Norveç Denizcilik Kümesi, küçük ve uzmanlaşmış, yüksek teknolojiye odaklanmış dünyanın 4. büyük tersane gruplaşması durumundadır. Norveçli gemi sahipleri tank, Ro-Ro, yığın, kimyasal, soğuk hava deposu, açık deniz vb. birçok pazar segmentinde temsil edilmektedirler. Det Norske Veritas (DNV) Norveç denizcilik kümesinde ve dünyanın dört büyük gemi sınıflandırma şirketleri arasında en eski ve en önemli aktörlerinden biridir. Küme içinde dünya pazarının %7'sini oluşturan gemi araç-gereç üreticileri, son derece uzmanlaşmış ve yüksek teknolojiye dayalı çalışmaktadır. Dünyada yüzde 20'lik pazar payı olan Norveç gemi sigorta sektörü, dünyanın farklı yerlerinde ofisleri olan büyük firmalara sahiptir. Kümeye denizcilik sektöründe faaliyet gösteren neredeyse tüm oyuncular dâhil edilmiştir. Bu durum, kümelenmenin temel özelliklerinden biri

olan uzmanlaşmayı sağlamakta ve küme için daha fazla değer oluşturmaktadır (Gözek, 2012, s. 86-87).

1.4.1.6. Emilia Romagna Carpi Kümesi

İtalya'da Modena ve Reggio Emilia bölgeleri arasında bulunan Emilia Romagna bölgesinde tekstil ve hazır giyim üzerine faaliyet gösteren Carpi Kümesi, kümelenmeye yönelik başarılı uygulamalardan biridir. Toplamda 2.068 şirket ve 11.491 çalışanı bünyesinde bulunduran küme işletmelerinin yarısını 9 kişiden daha az çalışana sahip küçük işletmeler oluşturmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektöründe İtalya'da faaliyet gösteren şirketlerin %21'inin bölgede olması, kümenin önemini gözler önüne sermektedir. Kümenin yıllık satış miktarı İtalya'nın yıllık ihracat gelirinin %36'sına karşılık gelmektedir. Kümenin merkezinde bir grup üretici ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 500 işletmenin oluşturduğu Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi (CITER) bulunmaktadır. Şehir meclisi, ticaret odası ve yerel bankalar tarafından desteklenen CITER, 1980 yılında kurulan Emilia-Romagna bölgesindeki tekstil ve giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelere destek olmak amacıyla kurulmuştur. Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi, küme işletmelerine KOBİ'lere teknoloji transferi, milletlerarası uygunluk çalışmaları ve kalite kontrol sistemlerinin kurulması konularında bilgi hizmetleri, özel eğitim programları ve yardım sunmaktadır (Karayel, 2010, s. 173).

1.4.2. Türkiye'de Kümelenme Çalışmaları

1999 yılında kümelenme çalışmalarının tüm dünyada öncüsü olan Porter'ın ekibi ve Türk özel sektörünün liderliğinde oluşturulan Türkiye'nin Rekabet Avantajı (CAT) Projesi ile ülkemizde kümelenme çalışmaları başlamıştır. Proje kapsamında yapılan çalışmaların gördüğü ilgi üzerine, 2003 yılında kümelenmeye yönelik bu

yapının kurumsal hale getirilmesi amacıyla Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) kurulmuştur (Bulu, 2009, s. 18).

Ülkemiz ekonomisinin rekabet gücünün artırılması temel amacıyla faaliyet gösteren URAK, kümelenmeye yönelik ilk pilot çalışmasını 2000 yılında Sultanahmet bölgesinde turizm sektörüne yönelik olarak gerçekleştirmiş, sonrasında KOSGEB ve DPT işbirliği ile Bartın İli'nde kümelenme çalışmalarını başlatmıştır (Eraslan, 2009, s. 27).

2007-2009 yılları arasında Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) tarafından yürütölen “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” kapsamında belirlenen 10 pilot iş kümesi için yol haritası hazırlanmış ve 11 iş kümesi için de temel kümelenme analizleri gerçekleştirilmiştir (Gözek, 2012, s. 55-56).

Aşağıdaki bölümde ölkemizde kümelenme konusunda yapılan bazı iyi kümelenme örnekleri açıklanacaktır.

1.4.2.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması

Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi, 2000 yılında Türkiye'nin Rekabet Avantajı (CAT) Projesi kapsamında başlamış ve 2005 yılına kadar devam etmiştir. Proje kapsamında rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme olmak üzere 3 ana faaliyet gerçekleştirilmiştir. 2005 sonrası kümelenme geliştirme çalışmaları yerel inisiyatif tarafından kurulan sistem kapsamında devam etmektedir.

Kümelenme çalışmaları için oluşturulan Yerel Komite tarafından bir yandan küme oyuncularını arasında iletişimin artırılması ve kalifiye işgücünün geliştirilmesi yönünde projeler yürütölmüş, diğer yandan Sultanahmet bölgesindeki tarihi mekânların onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi fiziki yapılanmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Kümelenme çalışmalarının başında en önemli problem küme üyeleri arasındaki güvendi. URAK, küme üyeleri arasında güven sağlama ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. URAK tarafından verilen bilgilere göre elde edilen temel çıktılar şöyledir (Gözek, 2012, s. 96-97):

- 3 yıl içerisinde kümelenme bağlantıları 6 kat artmıştır.
- 1.000 yeni iş pozisyonu açılmıştır.
- Otel oda ücretleri ortalama %50 artmıştır.
- Turistlerin ortalama Sultanahmet'te geçirdiği gün 2'den 2,4'e çıkmıştır.

1.4.2.2. Türkiye’de Moda ve Tekstil İş Kümesi Oluşturulması Projesi

Moda ve Tekstil İş Kümesi (MTK) Projesi, AB katılım öncesi mali yardım fonları kapsamında 2003 yılında tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik olarak başlatılmıştır. Projenin yararlanıcıları, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) tarafından temsil edilen Türkiye’deki tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerdir. 2003-2004 yıllarında Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki mali işbirliği çerçevesinde finanse edilen MTK projesi, 2 aşamalı olarak planlanmıştır. Birinci aşamada kurumsallaşmanın inşası ve moda-tekstil sektörel küme yapılaşmasına verilecek teknik danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. İkinci aşama ise birinci aşamanın sonuçlarına göre, Avrupa Birliği Türkiye finansal işbirliği programı 2004-2005 tarafından finanse edilen yatırımın desteğinden oluşmuştur (Gözek, 2012, s. 115).

Başlangıçta projenin bütçesi 10 milyon Euro iken uygulama süresince ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda 17 milyon Euro’ya çıkarılmıştır. Projenin genel amacı, tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin uluslararası platformda rekabet gücünün artırılmasıdır. Projenin özel amaçları ise, tekstil ve hazır giyim sektöründeki KOBİ’lerin birbiri arasındaki yerel, ulusal ve Avrupa düzeyinde

ağ bağlantılarının artırılması, aynı şekilde iş destek kurumları ve benzer yapılarla ağ bağlantılarının artırılması ve sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik kamu ve özel sektördeki destek yapılarının güçlendirilmesidir (Alsaç, 2010, s. 143). Proje kapsamında ayrıca Küme Koordinasyon Merkezi ve sektörü destekleyecek diğer birimlerin kurulması, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün kapasitesinin gelişmesini sağlamak hedeflenmiştir (Gözek, 2012, s. 116).

Proje kapsamında tekstil ve hazır giyim sektörünü desteklemek üzere kurulan 3 birim ve hedefleri şöyledir (Gözek, 2012, s. 117):

- İstanbul Moda Akademisi (İMA): Ülkemizde moda eğitimi anlayışını geliştirmek ve geleceğin moda profesyonellerini yetiştirerek sektöre kazandırmak,
- İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi (İTA): Kalifiye iş gücü ve ileri teknoloji ekipmanları ile yenilikçilik ve Ar-Ge ekseninde yüksek katma değer ürettiği bir mükemmeliyet merkezi olmak,
- İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Danışmanlık Merkezi (İDM): Diğer iki organizasyon ile koordine biçimde satış ve pazarlama, kalite yönetimi, ihracat geliştirme ve ürün yönetimine yönelik yenilikçi düşünce, bilgi ve uygulama desteği sağlamak.

Tekstil teknolojisi ve mühendisliği üzerine eğitimler verilen Moda Akademisi, tekstil ve hazır giyim sanayisi için çok önemlidir. Sektörde ihtiyaç duyulan tasarımcı, stil uzmanı gibi uzmanlaşmış işgücünün karşılanması noktasında önemli bir fonksiyonu yerine getiren Moda Akademisi, uluslararası moda okulları ile işbirliği içerisinde çalışmalar yürütmektedir.

İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi'ne (İTA) sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin güncel teknolojileri takip ederek inovasyon

yeteneklerinin artırılması için ortak kullanım ekipmanları alınmıştır. Bu merkez sayesinde tekstil sektöründeki KOBİ'ler yeni teknolojileri yakından takip etme imkânına kavuşmuştur.

İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Danışmanlık Merkezi (İDM) ise küme oyuncularına; ürün geliştirme, satış-pazarlama, marka oluşturma ve geliştirme, insan kaynakları planlaması, kalite yönetimi, ihracat geliştirme gibi konularda yardımcı olmakta, tavsiye ve yönlendirme yapmaktadır. Bu merkez, KOBİ'lere inovatif düşünce, bilgi ve uygulama konularında destek sağlayacak bir odak noktası gibi çalışmaktadır (Alsaç, 2010, s. 144).

1.4.2.3. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi

Güneydoğu Anadolu Projesi Girişimci Destekleme Merkezi (GAP-GİDEM) Projesi, 2002-2007 yılları arasında Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilmiş ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye Ofisi ile GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı işbirliğiyle uygulanmıştır. Proje kapsamında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki 4 ilde (Adıyaman, Diyarbakır, Mardin ve Şanlıurfa) kurulan Girişimci Destekleme Merkezleri tarafından KOBİ'lere eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri sunulmuştur.

Proje kapsamında temel amaç rekabet gücünün geliştirilmesi olmak üzere; Adıyaman'da tekstil ve hazır giyim, Şanlıurfa'da organik tarıma dayalı sanayi, Diyarbakır'da mermer işleme sanayi ve Mardin'de gıda ürünleri (un, irmik, makarna gibi) sanayine yönelik kümelenme faaliyetleri yürütülmüştür. Şanlıurfa organik tarıma dayalı sanayi kümelenmesi, Diyarbakır mermer işleme sanayi kümelenmesi ve Mardin gıda ürünleri sanayi kümelenmesi çalışmalarında; işbirliği ve güven eksikliği, yerel sahiplenmenin yeterli düzeyde olmaması ve mali destek eksikliği gibi nedenlerden dolayı maalesef istenilen sonuçlar elde edilememiştir.

Adıyaman tekstil ve hazır giyim kümelenme çalışması, Adıyaman merkez olmak üzere Gaziantep, Kahramanmaraş, Malatya, Şanlıurfa, Diyarbakır illerini kapsayan bir coğrafyada tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi ve bölgenin refahının artırılmasını amaçlayan bir projedir (Alsaç, 2010, s. 145-148).

Adıyaman'da 1996 yılından itibaren hareketlenen hazır giyim sektöründe yaşanan kalifiye eleman sıkıntısı nedeniyle 2005 yılında yerel yetkililer tarafından kurulan mesleki eğitim merkezi (ATEM), Adıyaman'daki kümelenme çalışmasının çekirdeğini oluşturmuştur. Mesleki eğitim merkezi kümelenme çalışmaları kapsamında yerel oyuncular arasında işbirliğinin sağlanmasında önemli bir işlevi yerine getirmiştir. Valilik, Belediye, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, KOSGEB, Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Üniversitesi ve sektör temsilcilerinin oluşturduğu dernek, sektördeki üretici firmalarla işbirliği yaparak mesleki eğitim merkezine katkıda bulunmuşlardır. Proje kapsamında kümelenme analizi gerçekleştirilerek stratejik yol haritası oluşturulmuştur. Yerel üreticiler tarafından kümelenme derneği olarak Adıyaman Tekstil Konfeksiyoncular Derneği (ATEKS) kurulmuş ve oluşturulan yol haritası kapsamında yerel kalkınmaya destek sağlamıştır. İstanbul'da yaşayan ve proje başlangıcındaki ilk iki yıl her yerel komite toplantısına katılan iki yöneticinin destekleri, yerel aktörler arasında işbirliği ve motivasyon noktasında önemli katkı sağlamıştır. İl Valisinin bölgesel yönetim faaliyetleri konusundaki aktifliği, yerel idareci ve küme yöneticilerin işbirliğiyle kümelenme çalışmalarında olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Proje kapsamında 1.700 işçiye istihdam sağlanmış, Adıyaman'daki işsizlik oranı erkeklerde %11, kadınlarda ise %4 seviyelerine düşmüştür. İlde sektöre yönelik yeni girişim sayısında ciddi artış yaşanmıştır. Adıyaman'da 18 çırçır fabrikası, 10

iplik fabrikası,1 örme dokuma fabrikası, 1 boyahane, 2 adet baskı ve 4 adet nakış firmasının kurulmasıyla bölgedeki çalışan şirket sayısı 70'e çıkmıştır. Açılan yeni fabrikalarla birlikte tekstil sektörünün ilde özel sektördeki istihdamı içindeki payı %70'e yükselmiştir (Gözek, 2012, s. 100-102).

Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Projesi kümelenme çalışmasında ortaya çıkan başarının en önemli unsurlarından biri, sürecin başından itibaren yerel yönetimin, üniversitenin ve özel sektörün desteğinin ve katılımının sağlanmış olmasıdır. GİDEM proje ofisinin Kasım 2007 itibarıyla faaliyetlerini tamamlamasının ardından, projenin kurulan ATEKS ve ATEM ile yoluna devam etmesi, söz konusu yerel sahiplenmenin açık bir göstergesi ve sürdürülebilirlik yönünden önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir (Alsaç, 2010, s. 147).

1.4.2.4. OSTİM Kümelenmeleri

1967 yılında 4 küçük sanayi sitesinin birleşmesiyle oluşturulan OSTİM, 1997 yılında organize sanayi bölgesi statüsünü kazanmıştır. Bölgede halen 5.000 işletmede yaklaşık 50.000 kişi çalışmaktadır. Cansız'ın (2011, s. 100) verdiği bilgilere göre OSTİM'in genel özellikleri şöyledir:

- İşletmelerin yüzde 20'si ihracat yapmaktadır.
- Ana sanayilerle sürdürülebilir tedarik ilişkileri bulunmaktadır.
- Büyük mühendislik projeleri için esnek ve entegre üretim imkânlarına elverişlidir.
- Birbirini tamamlayan işkolları sayesinde stok, nakliye vb. giderleri ortadan kalkmaktadır.
- Birlikte iş yapma kültürü yaygındır.

OSTİM sanayi bölgesinde 2007 yılında başlayan kümelenme çalışmaları kapsamında 2008 yılından itibaren aktif hale gelen 4 iş kümesi mevcuttur.

Kümelerdeki işletme sayıları ve toplam istihdam rakamları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3. OSTİM Kümeleri İşletme Sayıları ve İstihdam (2015)

	İş ve İnşaat Makineleri Kümesi	Savunma ve Havacılık Kümesi	Yenilenebilir Enerji ve Çevre Tek. Kümesi	Medikal Sanayi Kümesi
Firma Sayısı	133	155	60	76
Çalışan Sayısı	2.176	3.900	514	1.258
Üniversite Mezunu Çalışan Sayısı	354	660	282	286
Çalışan Mühendis Sayısı	148	---	115	132
Yabancı Dil Bilen Mühendis Sayısı	275	470	167	198
İşletme Başına Ort. Çalışan Sayısı	16	25	9	17

Kaynak: (www.medikalkume.com; www.ostimenerjik.com; www.isim.org.tr; www.ostimsavunma.org)

Çankaya Üniversitesi işbirliğiyle yürütülen İş ve İş Makineleri Kümesi'nde hedef, sektörü ileri teknoloji üretim yapar hale getirmek ve rekabet gücünü artırmaktır. Ankara inşaat sektörünün kamuyla iş yapma deneyimine sahip olan kümede, büyük iş makinesi üreticilerine yönelik yedek parça üretimi yapılmaktadır (Oral, 2014, s. 64).

Medikal sektöründe Ankara önemli bir potansiyele sahiptir. Türkiye'de sağlık teknolojileri sektöründe teknoparklar bünyesinde faaliyet gösteren 104 firmanın yüzde 41'i Ankara'daki teknoparklarda faaliyetine devam etmektedir. Medikal sanayi iş kümesi halen 76 üye ile çalışmalarına devam etmektedir. Kümenin amacı, sağlık sektörüne dönük yerli üretimi artırmak ve üyelerinin bu konuda rekabetçiliğini artırmaktır. Üniversiteler ve STK'larla işbirliği yürütülerek kümenin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır (Oral, 2014, s. 65-66).

OSTİM kümeleri içinde 155 üye ile en fazla üyeye sahip olan Savunma ve Havacılık Kümesi, milli savunma ve havacılık sektöründe yerli üretimin artırılması

ve küme üyesi işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet gücünün artması amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Savunma sanayinin sürekli büyümesi, sektördeki millileşme ihtiyacı ve savunma sanayinin büyük oyuncularının Ankara'da olması, kümenin gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından çok önemli avantajlar sağlamaktadır (Oral, 2014, s. 66-67).

Dünyada teknolojinin hızlı gelişimi, nüfus artışı, çevre kirliliği, enerji fiyatlarında oluşan dengesizlikler, yenilemeyen enerji kaynaklarındaki hızlı azalma gibi unsurlar dikkatleri yenilenebilir enerji kaynakları ve çevre teknolojileri sektörüne çevirmektedir. Ülkemiz açısından bakıldığında da, enerjideki dışa bağımlılığımız sektörü çok önemli hale getirmektedir. Bu anlamda Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümesi, ülkemizde enerji teknolojileri ve ekipmanlarında yerli katkı payını artırmak amacıyla Hedef, sektörün tüm taraflarını bir araya toplayarak bilgi odaklı bir işbirliği oluşturmak ve sektörü dışa bağımlılıktan kurtarmaktır (Oral, 2014, s. 67-68). Küme kapsamında halen 60 firma faaliyet göstermektedir.

1.4.2.5. Mersin Tarım-Gıda Kümesi Çalışmaları

Mersin Tarım-Gıda İş Kümesinin temelini, Mersin Tarım-Gıda Platformu oluşturmaktadır. Tarım sektöründe önemli faaliyetler gerçekleştiren Mersin Tarım-Gıda Platformu, 1.080.630 Avro bütçeli AGFORISE projesini Şubat 2009'da tamamlamıştır. Mersin, Emilia Romagna (İtalya) ve Murcia (İspanya) bölgelerindeki tarım-gıda sektörlerinin hedef kitle olarak belirlendiği projenin amaçları;

- Proje kapsamında, proje ortağı bölgelerin tarım ve gıda sektöründe teknolojik işbirliği yoluyla dünya pazarından daha çok pay alması sağlamak,
- Tarım-gıda kümelenmeleri arasındaki araştırma kapasitesini ve altyapılarını ortak diyalog platformu ve ortak eylem planı oluşturarak maksimize etmek,

- Sürdürülebilir kalkınma, zenginlik ve ekonomik büyüme yoluyla bölgelerin küresel rekabetine katkı sağlamaktır.

DTM tarafından 2007-2009 yıllarında yürütülen “Türkiye’de Kümelenme Politikalarının Geliştirilmesi” projesi de Mersin’de Tarım-Gıda Kümesinin geliştirilmesi gerektiğini teyit etmiştir. Mersin Tarım-Gıda Kümesi’nin vizyonu; AB ve dünya seviyesinde ulaşılabilir, sürdürülebilir, rekabetçi bir uluslararası küme olmaktır. Küme kapsamında yaş sebze-meyve, baklagiller, narenciye gibi farklı iş kollarında faaliyet gösteren 36 üyenin bulunduğu kümenin amaçları şöyledir:

- Yerel ve ulusal başarılı bir network yönetimi,
- Uluslararası piyasalarda tanınan güvenilir bir marka geliştirmek,
- Ortak küme kültürü yaratmak,
- AB seviyesinde başarılı bir tarım-gıda inovasyon sistemi yaratmak,
- Ortak tedarik, fuarlara katılım ve ortak tanıtım yapmak.

Mersin Tarım-Gıda Kümesi çalışmaları kapsamında gerek küme üyeleri arasında gerekse küme ile sektörün diğer temsilcileri arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanması, uluslar arası ölçekte kümeler arası iletişim sağlanması ve sektöre yönelik yurt dışı iş gezisi düzenlenmesi çalışmaları gerçekleştirilmektedir (Gözek, 2012, s. 106-109).

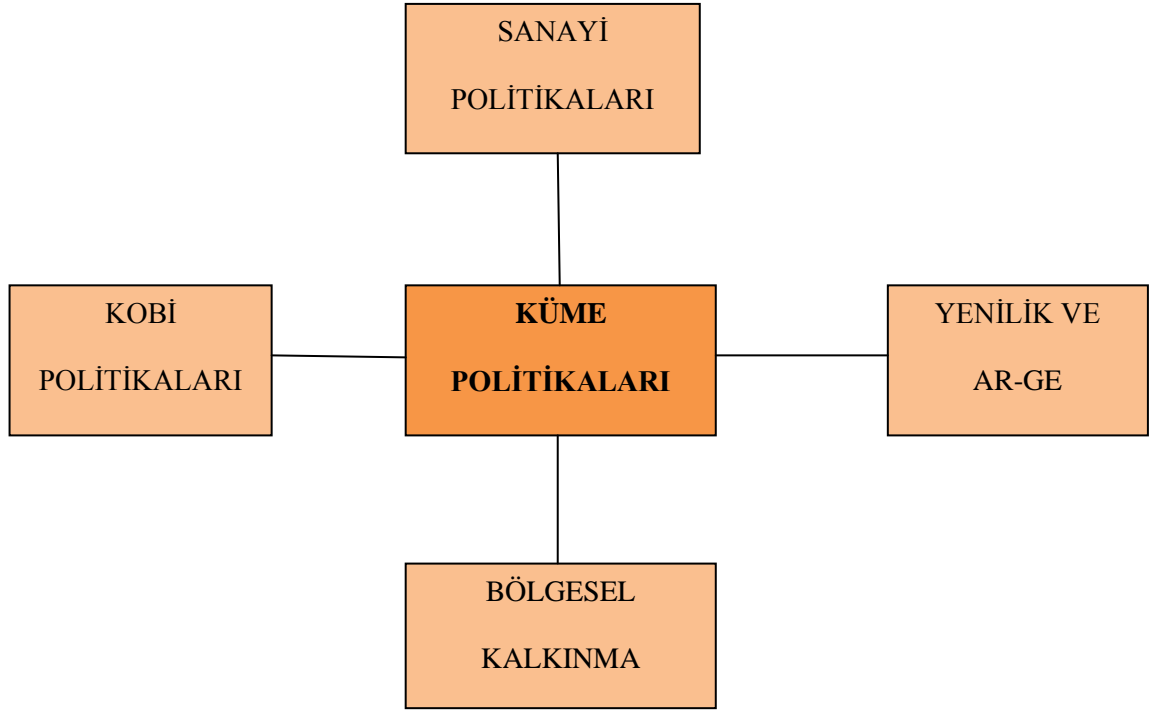
İKİNCİ BÖLÜM

KÜMELENME POLİTİKALARI

Kümelenme politikaları, bir coğrafi bölgedeki kümelenme oluşumlarını teşvik etmek suretiyle ekonomik kalkınmayı destekleyen bir politika yaklaşımıdır (Gözek, 2012, s. 40). Başka bir ifadeyle kümelenme politikaları, kümelenme yoluyla KOBİ'lerin etkinliğinin artırılması, rekabet gücünün yükseltilmesi ve gerek bölgenin gerekse ülkenin ekonomik gelişimine katkı sağlanmasına yönelik oluşturulan stratejiler bütünüdür.

Kümelenme politikaları, bir ülkede ekonomiye dönük uygulanan diğer politikalardan tamamen bağımsız ve ayrı olarak değerlendirilemez. Kümelenme politikaları, bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, yenilikçilik politikaları ve KOBİ/girişimcilik politikaları ile entegre, söz konusu politikalar ile birbirini destekleyen ve tamamlayan politikalardır. Kümelenme politikalarının uygulamaya konulması, bölgenin uluslararası rekabet gücünün yükselmesi açısından önem taşımaktadır (Haşar & İnel, 2011, s. 270). Hükümetlerin geliştirdiği politikalar, mevzuata yönelik yaptığı düzenlemeler ve hizmetler ülkedeki genel iş ortamını belirler. Genel iş ortamındaki değişiklikler ise Porter'ın Elmas Modeli'ndeki rekabet gücünün temel unsurlarını etkileyeceği için kümelenme politikaları ile aşağıdaki şekilde de görülen politika alanları arasında uyum sağlanmalı ve politikalar birbirini destekleyici nitelikte olmalıdır (Alsaç, 2010, s. 158).

Şekil 6. Küme Politikalarının Diğer Politika Alanlarıyla İlişkisi



Kaynak: Cansız, 2011:21

Klasik sanayi politikası anlayışının eksikliklerine yönelik bazı eleştiriler söz konusudur. Şöyle ki; klasik sanayi politikasında uygulanan makro politikalar, rekabet gücüyle ilgili detaylara inememekte ve genel kalmakta, mikro politikalar ise bir yandan kaynak israfına sebep olmakta diğer yandan ise etkinliği tartışılmaktadır. Kümelenmeye dayalı sanayi politikaları, söz konusu dezavantajları ortadan kaldırmakta ve makro ile mikronun ortasında bir sanayi politikası anlayışı getirmektedir. Kümelenme politikaları çerçevesinde kamusal otorite, kendine düşen görevleri yeniden gözden geçirmelidir. Devlet, makroekonomik politikaların yanında mikro planda etkinlik sağlayan, kaynak israfına yol açmayan ve aynı zamanda rekabet gücünü artıran stratejileri hayata geçirmelidir. Bu stratejiler kümelenmelerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak, küme yapılanmalarına destek olacak şekilde kurgulanmalıdır. Kümelenmeye dayalı politikaların özelliklerini Çağlar (2006, s. 310) şöyle açıklamaktadır:

- Sanayi politikaları kapsamında geliştirilecek faaliyetleri yeniden düzenler.
- Sanayinin rekabet gücüyle ilgili, devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin rollerini yeniden belirler.
- İş dünyası ile kamusal otorite arasında yapıcı ve sağlıklı bir diyalog mekanizması geliştirir.
- Sektördeki büyük firmalar ile KOBİ düzeyindeki firmaları bir araya getirir.
- Genel sorunların ötesine geçerek detayların görülmesini sağlar, böylelikle rekabet gücünün önündeki dar boğazlara çözümler üretebilir.
- Kümelene tartışmaları sadece sorunlara değil, fırsatlara da odaklanılmasını sağlar.

Sanayi politikaları sıfırdan kümelene oluşturmaya üzerine değil, mevcut ve oluşmakta olan kümelene güçlendirmek üzerine kurgulanmalıdır. Porter'ın ifadesiyle "Devlet, tamamen yeni kümelene yaratmaya kalkışmaktansa, yerleşik ve yeni doğan kümelene güçlendirmeli ve devam ettirmelidir. En iyi yeni sektörler ve kümelene yerleşik olanlardan doğar" (Porter, 2010, s. 295).

Kümelene politikaları; ülkenin uluslararası rekabet gücünün yükselmesi, doğrudan yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi, inovasyon kabiliyetinin artırılması, sürdürülebilir bölgesel kalkınma, istihdamın artırılması, bilim ve teknolojiye uyum sağlanması, girişimciliğin geliştirilmesi, KOBİ'lerin verimliliğinin artırılması gibi farklı öncelikler içerir (Vardan, 2009, s. 4).

Kümelene politikaları oluşturulurken göz ardı edilmemesi gereken en önemli hususlardan biri, toplumsal dinamiklerdir. Kümenin doğduğu ve geliştiği toplumun değerleri ve kendine has özellikleri, kümelene yaklaşımının evrensel ilkeleri ile iyi sentez edilmelidir (Arıcioğlu, 2009, s. 27-28). Bu noktadan baktığımızda kümelene yaklaşımı, bizim ahilik kültürümüzden çok farklı değildir.

“Önemli olan; sadece bunu sanayiye ve değişen günümüz şartlarına en etkin şekilde nasıl uygulayacağımızdır” (Tekelioğlu, 2009, s. 37).

Kümelenme politikaları geliştirilirken bahsetmiş olduğumuz toplumsal dinamikleri, kümenin yapısını dikkate alan stratejiler geliştirilmeli, bunları ihmal ederek tamamen başka küme yapılarını taklit etmeye dayalı politikalardan uzak durulmalıdır. Bölge dışındaki küme örnekleri tabii ki incelenerek bölgeye uyum sağlayacak politikalar göz önünde bulundurulacaktır. Ancak bölgenin özelliklerini ve dinamiklerini dikkate almayan ve doğrudan taklide dayalı politikalar bölgenin yapısı, gelenekleri ve ihtiyaçları ile uyumsuz olacağı için kümelenme çalışmalarının başarısızlığına sebep olacaktır. Dolayısıyla kümelenme politikalarının oluşturulmasında bölgenin ve işletmelerin yapısı, özellikleri ve çevresel faktörler gibi unsurlar dikkate alınmalıdır (Timurçin, 2010, s. 157).

Kümelenmeler konusunda en başta hatırdta tutulması gereken; kümelerin amaç değil özellikle rekabet üstünlüğünün artırılması noktasında bir araç, kolaylaştırıcı olduğudur. Kümelenme çalışmalarında kısa vadede hemen sonuç alınamayacağı bilinmeli, sabırlı hareket edilmeli, sonuç alabilmek için uzun soluklu bir gayret gerektiği unutulmamalıdır (Mercan, 2009, s. 34).

Gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde hükümetlerin müdahalesiyle kurulan kümeler, piyasa ekonomisi şartlarında gelişmeyi sürdürememektedir. Yine gelişmekte olan ülkelerdeki rekabet ortamının geri kalmışlığı, işletmeleri avantajlı kümeler ve işbirlikleri aramak durumunda bırakmaktadır. Bu kapsamda gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomileri, rekabet güçlerini artırmak ve uluslararası düzeyde daha iyi noktalara gelebilmek için kümelenme politikalarına yönelmektedir. Uygulanan politikalar doğrultusunda kümeler, doğrudan yabancı yatırım için çekim merkezi haline gelmekte ve yabancı sermayenin ülkeye giriş kapısı olmaktadır. Bu

noktada dünyadaki en önemli örneklerden biri Çin'dir. Çin'de yabancı yatırımların artmasında bölgesel uzmanlaşmanın etkisi büyüktür. Bölgede oluşan ilişkilerin belirsizliği ve bilginin maliyetini düşürmesi, yabancı yatırımcıları bölgeye çekmektedir (Özgen, 2009, s. 90).

Kümelenme politikasının öncelikleri, kümelerin gelişmişlik seviyesine göre belirlenebilir. Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi, kümelerin yaşam döngüsüne göre politika tedbirlerinin oluşturulması durumunda:

1-Başlangıç Düzeyinde Kümelenme Politikaları: Bu aşama kümelerin yığından kümeye geçiş dönemidir. Bu dönemde küme ihtiyaçlarının belirlenerek küme oyuncularını arasında işbirliği ağlarının geliştirilmesi ve ticari ilişkilerin geliştirilmesi çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

2-Gelişme Düzeyinde Kümelenme Politikaları: Bu dönem, küme oyuncularını arasında işbirliği ve etkileşimin yüksek olduğu ancak istenilen seviyede olmadığı aşamadır. Kümelerin gelişmesiyle birlikte politikaların güçlendirilmesi ve farklılaşması gerektiğinden, bu aşamada daha çok inovasyon odaklı faaliyetlere ağırlık verilmelidir.

3-Olgun Küme Politikaları: Gelişmiş kümeden olgun kümeye geçiş, ulusal ve uluslararası stratejik işbirlikleri ihtiyacını artırır. Bu dönemde kümelerin uluslararası işbirliğinin artırılmasına dönük çalışmalar ağırlık kazanacaktır (Gözek, 2012, s. 48-49).

Tablo 4. Kümelenme Politikaları Aşamaları

Başlangıç Aşaması Kümelenme Politikaları	
Politika 1	Potansiyel kümelerin belirlenmesi
Politika 2	Küme ihtiyaçlarının belirlenmesi
Politika 3	Rekabetçi üstünlüklerin desteklenmesi
Politika 4	KOBİ'lerin katılımı
Politika 5	Politikaların diğer politikalarla birleştirilmesi
Gelişen Kümeler için Politikalar	
Politika 6	Altyapısı oluşmuş kümelerin geliştirilmesi
Politika 7	Küme ihtiyaçlarının belirlenmesi
Politika 8	Rekabetçi üstünlüklerin desteklenmesi
Olgun Kümeler için Politikalar	
Politika 9	Kümelerin uluslararasılaştırılması
Politika 10	Uluslar üstü işbirliklerinin geliştirilmesi
Politika 11	Rekabetçi üstünlüklerin desteklenmesi

Kaynak: CLUNET, 2011'den aktaran Gözek, 2012:48

Kümelenme politikalarıyla, daha rekabetçi, daha yenilikçi ve daha verimli işletmeler oluşturularak küme bilincine sahip olmaları ve bu durumu sürdürülebilir kılmaları amaçlanmaktadır. Bu süreçte kümenin temelini oluşturan işletmelerle birlikte kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının, üniversite ve araştırma merkezlerinin ortak hedefe kilitlenerek gelişmiş bir ağ yapılanması kurmaları önem taşımaktadır (Alsaç, 2010, s. 57).

Ülkede var olan sosyal sermaye, iş ortamı, kümelerdeki büyük ve küçük işletmelerin birlikteliği ve uyumu, kümelerin uluslararası güçlü bağlantılarının olması ve kamunun etkin destek ve hizmetleri sağlaması küme politikalarının başarısını etkileyen temel unsurlar olarak sıralanabilir (Cansız, 2011, s. 28).

Kümelerde işletmelerin ve ülkenin rekabet gücünün artması ve kümelenmeden beklenen diğer faydaların ortaya çıkması amacıyla uygulanacak küme politikalarında etkinliğin sağlanabilmesi için Nasır'a (2009, s. 99) göre dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir:

- Taklit edilmesi ve kopyalanması zor olan, başka bir deyişle bölgeye "özgün" bir kaynak veya altyapıyı baz alan bir kümelenmenin yapılması,

- Kümenin başarısı için “ortak bir vizyon” oluşturulması ve bu amaçla kümeyi oluşturanlar arasında güven ve işbirliğine dayalı bir ortam yaratılması,
- Sektörler ve bu sektörlerdeki kümeleri oluşturanlar arasında “ağ brokeri” ya da “arabulucu” rolü üstlenecek kamu veya özel sektörden gelen kişi veya kişilerden oluşan “küme sözcülerinin” seçilmesi,
- Kümelerin “marka” haline getirilerek, hem kümelerin yatırımcılar için “cazibe merkezi” haline gelmesini hem de küme oyuncularının ortak bir “amaç” ve “kimlik” altında toplanmasını sağlamak,
- Kümelerdeki oyunculara ihtiyaçları doğrultusunda müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama iletişimi gibi özellikli alanlar ile daha genel olan ve tüm küme oyuncularına hitap eden genel akademik programlar yoluyla “uzman desteği” sağlanması,
- Küme oyuncularına, iş dünyasına yönelik kararlar ile ilgili “uzun-vadeli” görüş açısı kazandırılması,
- Başta işgücü olmak üzere, üretim faktörlerinin optimizasyonu,
- Yoğun rekabete yol açacak bir atmosferin oluşturulması,
- Sektörlerde, “rekabetçi ruhu” öldüren şirketler arası “satın alma” ve “birleşmelerden” uzak durulması, bunun yerine “yaratıcılık” ve “yenilikçiliğin” önünün açılması.

Kümelenme politikalarının geliştirilmesinde devlet tek belirleyici olmamalıdır. Küme girişimlerinde devlet, kolaylaştırıcı ve katılımcı bir anlayış ortaya koymalıdır. Kümelenme girişimlerin başarısı için devletin tek taraflı yöneten olduğu klasik anlayıştan kamu ile özel sektör arasında işbirliğinin geliştiği çağdaş yönetim anlayışına geçmek gerekir (Çağlar, 2006, s. 311).

2.1. Kümelerde Başarı Unsurları

Kümelenme politikalarında başarı sağlanması için üzerinde hassasiyetle durulması gereken konuları Sazak (2009, s. 130) şöyle sıralamaktadır:

- Kümelenme politikasında ortak noktalar olmakla birlikte, her küme yol haritasını kendi dinamikleri çerçevesinde belirlemelidir.
- Kümelerin işleminde küme içindeki aktörler arasında güven ve ortak vizyon tesis edilerek yola çıkılmalıdır.
- Devlet küme oluşturma yoluna gitmemeli, ortaya çıkmakta olan kümelerin gelişmesine odaklanmalıdır ve liderliği özel sektöre bırakmalıdır.
- Devletin kümelenme girişimindeki rolü kolaylaştırıcı ve katılımcı olmalıdır.
- Devlet, firmaları tek tek desteklemekten ziyade küme altyapısının geliştirilmesi projelerini (Ar-Ge, eğitim, üniversite-firma işbirliği, pazarlama...) ve firmalar arasındaki işbirliğini tesis edecek projeleri (jointproject) desteklemelidir.
- Yabancı sermaye çekme politikası, kümelerin geliştirilmesi bağlamında kullanılmalıdır.

Başarılı bir küme organizasyonunda birbirine benzer ve birbiriyle ilişkili ekonomik faaliyetlerin belli bir coğrafyada yoğunlaşması, söz konusu ekonomik faaliyetlerin işbirliği içinde rekabet anlayışıyla birbirine bağlanmış olması gerekir.

Küme üyelerinin politika faaliyetlerine katılımı da önemlidir. Keskin (2009, s. 127)

kümelenmelerde başarıyı şöyle ifade etmektedir:

Başarılı bir kümelenme organizasyonu için yapılması gerekenler; güçlü endüstri liderliğini desteklemek, yönetim ve organize etme aktivitelerini desteklemek, ihtiyaç duyulan hizmetleri sağlamak, ortaklaşa projeleri desteklemek ve network kurmayı kolaylaştırmaktır. Başarılı bir kümelenme organizasyonu için yapılmaması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir: kümelenme üyelerine kulüp benzeri ayrıcalık sağlamak, var olan endüstri

birlikleri ile yarışmak, başarıyı finansman (fon bulma) açısından ölçmek, kamu sektörünün baskın olması ve bir endüstri kümesinin çok geniş olmasıdır.

2.2. Kümelenmelerde Başarısızlık Nedenleri

Kümelenme politikalarında yukarıda belirttiğimiz unsurlara dikkat edilmemesi başarısızlığa yol açar. UNDP, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Merkezi Finans ve İhale Birimi tarafından hazırlanan “Küme Kolaylaştırıcıları İçin Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu” çalışmasında kümelenme girişimlerinin başarısızlık nedenleri şöyle belirtilmektedir (UNDP vd. 2011, s. 95):

- Ana sektörün tüm alt sektörleri kapsayacak şekilde çok geniş belirlenmesi (örneğin kimya, tarım, imalat, metal sanayi gibi),
- Önceliklerin yanlış tanımlanması,
- Kümelenme girişimi ile bir değişiklik yaratılabileceğine duyulan inanç/tutku eksikliği,
- Kurumlardan karar vericiler yerine yetkisiz veya uygun olmayan temsilcilerin kurumları temsilen toplantılara katılması,
- Ana sektörde, daha önce yaşanmış olumsuz deneyimler (özellikle farklı işbirliği alanlarında),
- Özel sektör liderlerinin olmaması veya sektör liderlerinin/yerel liderlerin sahiplenmemesi/ilgilenmemesi,
- Tatmin edici düzeyde fayda veya bilgi sağlayamayan ancak çok uzun süren toplantılar, liderlerden veya paydaşlardan çok fazla “zaman fedakârlığı” beklenmesi,
- Faaliyetler arasında çok uzun süreli aralıklar olması (aktörlerin yürümekte olan kümelenme girişiminin ucunu kaçırmaya neden olmaktadır),
- Güvensizliğin üstesinden gelinemeyecek kadar yoğun olması,

- Hedeflenen faydanın tüm kilit paydaşları motive edemeyecek kadar az olması,
- Belirlenen vizyon ve stratejilerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmaması.

2.3. Kümelenme Politikası Araçları

Kümelenme yaklaşımı kapsamında hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan politika araçları; aktörleri birbirine bağlama, kollektif hizmetler geliştirme ve ortak Ar-Ge'yi destekleme olmak üzere 3 ana gruba ayrılabilir. Kümelenme çalışmalarında oyuncular arası iletişim ve işbirliği olmadan hiçbir şey olamayacağı için aktörlerin birbirine bağlanması, diğer ikisi için bir ön koşuldur. Aşağıdaki tabloda söz konusu politika araçlarının detayı verilmektedir. Tabloda gösterilen araçlar, kümelenme hedeflerine ulaşma noktasında genel bir kategori sunmaktadır. Kümeler kendi özgün şartları ve dinamikleri kapsamında araçlar geliştirmektedir (Özgen, 2009, s. 93).

Tablo 5. Politika Araçları ve Amaçları

Amaç	Araç
Aktörleri Birbirine Bağlama	
Kümeleri Tanımlama	-Küme haritalandırma çalışmaları (kalitatif ve kantitatif) -Beraber çalışabilecek firmaların belirlenmesi için araçları kullanmak (örn. ortak etkinlikler düzenleyen şirketler)
Ağlar ve Kümelere Destek	-Bilinçlendirici organizasyonlara (konferanslar ve küme eğitimi) ev sahipliği -Şirketler arası ağlar kuran şirketlere finansal destek -Bu tür aktivitelere sponsorluk -Değerlendirme -Küme ilişkilerini haritalandırma
Kollektif hizmetler ve iş bağlantıları	
Tedarikçilerin (özellikle KOBİ'lerin) kapasite, ölçek ve vasıflarını geliştirme	-KOBİ'ler için iş geliştirme desteği -Alıcılar ve satıcılar arasındaki aracılık hizmeti ve platformları -Genel piyasa istihbaratı toplama -Alımların koordinasyonu -Teknik standartları belirleme
Dış bağların (doğrudan yabancı yatırım ve ihracatın) artırılması	-Marka, küme ve bölgenin pazarlanması -Kümeye dönük yatırımcılara destek -Uluslararası ölçekte piyasa bilgisi -Çalışma ortağı arayışları -Tedarik zinciri için bağlantı yardımı -İhracat ağları

Stratejik Endüstrilerde vasıflı emek gücü	-Emek piyasasına dair enformasyonu toplama ve yayma -Uzmanlaşan mesleki eğitim ve üniversite eğitimi -Şirketlerle eğitim kurumları ortaklığına destek -Başarılı öğrencileri bölgeye çekmek için eğitim fırsatları
Ortak Ar-Ge ve ticarileştirme çalışmaları	
Araştırmalarla şirketler arası ilişkinin geliştirilmesi	-Firma, üniversite ve araştırma kurumu ilişkilerine destek -Etkileşimi hızlandırması için farklı aktörleri aynı yere (örn. Teknoparklar) yerleştirme -Üniversite destek programları -Teknik gözlemler
Araştırmaların ticarileştirilmesi	-İlgili fikri ve sınai haklara dair kanunların sağlanması -Kamu teşviklerinin ticarileştirme konusundaki engellerini kaldırma -Destek hizmetleri için teknoloji transferi
Yeni şirketlerin finansmanı	-Farklı mali işlemler için danışmanlık hizmetleri -Risk sermayesi ve kamu garantisi programları -Özel risk sermayesini destekleyen yasal işlemler

Kaynak: OECD, Competitive Regional Clusters: National Policy Approches, Reviews of Regional Innovation'dan aktaran Özgen, 2009:94

2.4. Kümelenme Destek Modelleri

Yukarıda belirtildiği gibi kümelenme politikası, ekonomiye yönelik diğer politikalardan tamamen bağımsız değerlendirilebilecek bir politika alanı değildir. Kümelenme politikalarının farklı politika alanlarını etkilemesi ve her bölgenin kendine özgü şartlarının olması, kümelenmelerin hangi ölçekte ve hangi projelerle destekleneceğine ilişkin tek bir model veya politika belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kümelerin desteklenmesine yönelik her ülkede farklı program ve projeler uygulanmakta ve modeller geliştirilmektedir (Alsaç, 2010, s. 58).

OECD ülkelerinde yapılan bir araştırma sonucunda kümelenme politikasının ölçek ve ölçekte uygulanacak yöntemlere göre dört ayrı modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Keskin, 2009, s. 128-129).

1.Ulusal Üstünlük Modeli: Bu modelde ulusal düzeydeki kümelenmelere yönelik program ve projelere öncelik verilmektedir. Ulusal üstünlük modelinde; ülke düzeyinde küme haritalandırma çalışmaları yapılmakta, bu haritalara dayanarak politika uygulanacak kümeler belirlenmekte ve ulusal rekabet avantajı sağlayacak kümelerin ihtiyaç ve beklentilerine dönük projeler geliştirilmektedir.

2. Bölgesel Küme Geliştirme Modeli: Bu modelde bölgeye yönelik uygulanacak politikalar geliştirilmektedir. Bölgesel küme geliştirme modelinde; bölge düzeyinde rekabet gücünü yükseltecek sektörlerin geliştirilmesi amaçlanmakta, böylelikle bölgeye yapılacak yatırımların artması ve bölgedeki firmaların performanslarının artması beklenmektedir. Bölgesel düzeyde birden fazla kümelenme programı uygulanması durumunda eşgüdüm ve koordinasyonu sağlayacak bir yapının oluşturulması gerekir.

3. KOBİ Network Modeli: Temel amaç, KOBİ'ler arası işbirliği ve networkların geliştirilmesidir. KOBİ Network modelinde; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin inovasyon yapma ve bilgi açısından eksikliklerinin tamamlanması amacıyla kamusal destek sağlanarak birbirleri arasındaki iletişimin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

4. Araştırma Sanayi İlişkileri Modeli: Bu modelde üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Araştırma sanayi ilişkileri modelinde; belirli bir yerdeki teknoloji düzeyi yüksek firmalar ile üniversiteler arasında işbirliğinin artırılarak ortak araştırma-geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Alsaç, 2010, s. 60-63).

2.5. Avrupa ve Türkiye’de Kümelenme Politikaları

Yukarıda da belirtildiği gibi, her ülkenin kümelenme konusunda uyguladığı politikalar ve politika hedefleri birbirinden farklıdır. Ancak ülkelerin uygulamakta olduğu kümelenme politikası hedefleri içerisinde birtakım ortak hedefler mevcuttur. Ülkeler itibariyle kümelenme politikalarının ortak hedefleri şöyle belirtilebilir:

- İşletmelerin yeni teknolojiler geliştirmesini desteklemek (ABD, AB)
- Endüstrinin rekabet gücünü yükseltmek (Hindistan, Meksika, Yeni Zelanda, İtalya)

- İhracat kalitesini yükseltmek (Hindistan, Meksika)
- Yabancı sermayeyi çekmek (Çek Cumhuriyeti)
- Yeni pazarlara girmek (Hindistan, Meksika, İtalya)
- İşsizliği azaltmak (İtalya, İngiltere)
- İhracat potansiyelini geliştirmek (Hindistan)
- Eğitim, teknoloji ve istikrarlı büyüme (İrlanda) (Keskin, 2009, s. 157)

Aşağıdaki bölümde öncelikle Avrupa ülkelerinde uygulanan kümelenme politikaları incelenecek, daha sonra ise ülkemizde kümelerin gelişimi için hangi politikaların geliştirildiği irdelenecektir.

2.5.1. Avrupa’da Kümelenme Politikaları

Avrupa Birliği’nin 2006 yılında belirlediği geniş tabanlı yenilikçilik stratejisi kapsamında, Avrupa’da yeniliğin başarılı bir şekilde teşvik edilmesi için tespit ettiği dokuz stratejik öncelikten biri, kümelenmelerin güçlendirilmesidir. Yine 2008’de kabul edilen Avrupa Kümelenme Tebliği’nde, Avrupa’da kümelerin geliştirilmesi suretiyle yeniliğin desteklenmesine duyulan ihtiyaca vurgu yapılmaktadır.

AB ülkeleri arasında kümelenme yaklaşımları açısından farklılıklar bulunmakta, kümelerin desteklenmesine yönelik değişik argümanlar kullanılmaktadır. Ancak kümelenmelerin geliştirilmesine yönelik uygulamalar, temelde rekabetçiliği artırmak ve küresel rekabetçiliğin olumsuz etkilerine karşı koyabilmek anlayışına dayalı politika araçlarından biri olarak algılanmaktadır. AB’de kümelenme yaklaşımı; kümelerin rekabetçiliği, verimliliği, istihdamı ve karlılığı artırdığı görüşüne dayanmaktadır (DTM, 2008, s. 18).

Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, İngiltere, Avusturya, İspanya, Norveç başta olmak üzere Avrupa ülkelerinin çoğunda kümelerin geliştirilmesine yönelik ileri düzeyde politikalar oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Tüm bu politikaların

temelinde, küme içindeki işletmelerin kendi aralarındaki ve işletmeler ile kümede yer alan kurum/kuruluşlar (üniversiteler, araştırma-geliştirme kurumları, teknokentler gibi) arasındaki uyum ve işbirliğinin en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir (Timurçin, 2010, s. 139-140).

AB-27 ülkeleri içerisinde, 16 ülkede kümelenme politikalarından sorumlu bakanlık Sanayi Bakanlığı iken diğer 11 ülkede ekonomi ve diğer bakanlıklar tarafından kümelenme politikaları uygulanmakta ve koordine edilmektedir. Sorumluluğun ekonomi bakanlığında olduğu ülkeler, genel olarak gelişmekte olan ülkeler ile geçiş ülkeleridir. Ülkelerin ekonomik gelişimi tematik bakanlıkları ön plana çıkarmaktadır. AB ülkelerinin yüzde 84'ünde kümelere yönelik ulusal program uygulanmakta, yüzde 57'sinde ise bölgesel programlarla bir arada bulunmaktadır. Ülkelerin yüzde 41'inde söz konusu programların genel koordinasyonunu doğrudan kümelenmeyle ilgili komiteler yürütmektedir (Cansız, 2011, s. 48-49).

European Cluster Policy Group (ECPG) tarafından 2011 yılında hazırlanan rapora göre, Avrupa 2020 stratejisi açısından küresel rekabet ortamında kümelerin önemi gittikçe artmaktadır. Avrupa ülkelerinde kamusal otoriteler, ekonomi politikalarını geliştirirken kümelerin rollerini dikkate almalı ve küme potansiyellerini aktif olarak araştırmalıdır. 2008 tarihli Komisyon kararıyla ECPG, Avrupa'daki küme programlarının kalitesinin artırılması çalışmalarında önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. "Kümelerin mükemmeliyetinin desteklenmesinde Komisyonun ve üye ülkelerin modern politika cevapları bulma anlayışının geliştirilmesi" ve "Topluluk içerisinde küme politikalarının nasıl daha iyi tasarlanabileceği hakkında önerilerde bulunulması" görevleri verilen ECPG'nin hedeflerini Gözek (2012, s. 58-60) şöyle açıklamaktadır:

- Topluluk içinde daha iyi tasarım kümelenme politikalarının nasıl yapılacağı tavsiyelerinde bulunmak,
- Küme geliştirmede uluslararası trendleri değerlendirmek,
- Küreselleşmeye tepki olarak kümelenme politikaları için gelecek zorlukları tanımlamak,
- Uluslar üstü küme işbirliği için mevcut engellerin kaldırılması için araçlar keşfetmek,
- Kümeleri destekleyen finansal araçların ve Topluluk düzeyinde ana politikalar arasında tamamlayıcılık analizi yapmak.

Son yıllarda AB’de kümelenme politikaları rekabet gücünün artırılması ve inovatif faaliyetlerin güçlendirilmesine dönük strateji ve mekanizmalara kanalize olmuştur. 2008 yılında Science Business Innovation Board tarafından açıklanan veriler, AB’de 2.000’i aşkın kümelenme ve 70 farklı ulusal kümelenme politikası olduğunu ortaya koymaktadır. AB ülkelerinde kümelenme politikalarının, farklı amaçlara yönelik olarak rekabet, KOBİ, inovasyon ve Ar-Ge gibi çeşitli başlıklar altında uygulandığı ve temelde rekabetçilik ve kalkınmayı amaçladığı görölmektedir (Kuyucu, 2009, s. 50).

Avrupa Birliği, küme politikalarının oluşturulmasında katılımcı ve rekabetçi bir yaklaşımı esas almaktadır. Bu perspektifte Kuyucu (2009, s. 51), AB kümelenme politikasının önceliklerini;

- Ekonomik büyüme desteklemek,
- İnovasyonu teşvik ederek, işletmelerin ve kümelenmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmek,
- Teknoloji ve bilgi akışını hızlandırmak ve kolaylaştırmak,
- Koordinasyon ve işbirliğine uygun ortamı sağlamak,

- Etkili ve rekabet gücü yüksek kümelenme stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak başarı hikâyelerinin ve en iyi performans örneklerinin paylaşımını sağlamak olarak belirtmektedir.

2.5.2. Türkiye’de Kümelenme Politikaları

Kümeler ve kümelenme kavramları, ülkemizde son dönemde kalkınma planı, orta vadeli program, sanayi şurası gibi politika belgelerinde yer almaya başlamıştır. Ancak Türkiye’de henüz kümelenmelere özel yasal bir çerçeve bulunmamakta, halen faaliyet gösteren birçok küme dernek, vakıf, platform vb. isimler altında faaliyetlerine devam etmektedir. Ülkemizde politika geliştirme sürecinde öncelikle kalkınma planları oluşturulmakta, daha sonra bu kalkınma planlarına bağlı olarak orta vadeli program ve yıllık programlar oluşturulmaktadır (Gözek, 2012, s. 45).

1990’lı yıllarda teknoloji ve yeniliğin ekonomik planda etkilerinin öne çıkmasıyla birlikte KOSGEB bünyesinde ve üniversitelerin içerisinde Teknoloji geliştirme merkezleri (TEKMER) kurulmaya başlanmıştır. TEKMER’lerin kurulmasıyla birlikte gelişen üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde Ar-Ge yatırımlarının artırılması amacıyla, 2000’li yıllarda Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB) uygulamalarına başlanmıştır. TEKMER ve TGB uygulamaları, ülkemizde yığınlaşma alanlarının oluşumu ve gelişimine katkı sağlayarak kümelenme politikalarının temellerini oluşturmuştur (Cansız, 2011, s. 71).

Ülkemizde kümelenme politikalarına yönelik olarak Ekonomi Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı tarafından çalışmalar yürütülmesine, AB fonları ve KOSGEB aracılığıyla desteklemeler yapılmasına karşın ülkemizde halen bir kümelenme politikamız bulunmamaktadır (Gözek, 2012, s. 52).

Türkiye’de kümelenme politikalarının geliştirilmesi ve uygulaması ile ilişkili kuruluşlar ülkemizde devlet yardımları politikalarını yönlendiren ve uygulayan kurumlar olarak; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TÜBİTAK, KOSGEB ve Kalkınma Ajanslarıdır.

Kalkınma Bakanlığı, uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi, kalkınma planı, orta vadeli ve yıllık programların hazırlanması faaliyetlerini yürütmektedir. Ekonomi Bakanlığı, Ar-Ge ve ihracata yönelik destek faaliyetlerini uygulamaktadır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, sanayi ve ticaret politikaları uygulamakta, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, teknoloji geliştirme bölgeleri ve endüstri bölgeleri gibi bölgesel uygulamaları takip etmekte ve tekno-girişim sermaye destekleri sağlamaktadır. KOSGEB, KOBİ’lere ve yeni girişimcilere yönelik finansman, yenilik ve Ar-Ge, danışmanlık, işbirliği ve tematik alanlarda proje gibi destekleri sağlarken TÜBİTAK, Ar-Ge faaliyetlerine yönelik destek sağlamaktadır. Bölgesel kalkınmanın önemli kuruluşları haline gelen kalkınma ajansları proje, güdümlü proje, doğrudan ve teknik destek programları ile KOBİ’lere ve bölgelerindeki diğer kurum ve kuruluşlara destek sağlamaktadır (Cansız, 2011, s. 79-80).

Türkiye’de halen 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı yürürlüktedir. Dokuzuncu Kalkınma Planı ile ülkemizde politikalara girmeye başlayan kümelenme anlayışı, Onuncu Kalkınma Planı’nda “bilim, teknoloji ve yenilik”, “imalat sanayinde dönüşüm” ve “girişimciler ve KOBİ’ler” olmak üzere 3 politika alanında vurgulanmaktadır (RG-Mükerrer, 2013a):

- Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Yenilik sistemi, kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacaktır (md.629).

- İmalat Sanayiinde Dönüşüm: Savunma sanayi rekabetçi bir yapıya kavuşturulacaktır. Savunma sistem ve lojistik ihtiyaçlarının özgün tasarıma dayalı olarak ülke sanayisiyle bütünleşik ve sürdürülebilir bir şekilde karşılanması, uygun teknolojilerin sivil amaçlı kullanımı ile yerlilik oranının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması sağlanacaktır. Belirli savunma sanayii alanlarında ağ ve kümelenme yapıları desteklenecektir (md.681).
- Girişimcilik ve KOBİ'ler: KOBİ'lerin hem kendi aralarında hem de büyük işletmeler, üniversiteler ve araştırma merkezleriyle işbirliği halinde daha organize faaliyet göstermeleri ve kümelenmeleri desteklenecektir (md.696).

Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Orta Vadeli Program (2014-2016), 09/09/2013 tarih ve 2013/5444 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilerek 08/10/2013 tarih ve 28789 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Orta vadeli programda “makroekonomik politikalar” içerisinde “büyüme” başlığı altında 111. maddede; organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, küçük sanayi siteleri ve endüstri bölgeleri uygulamalarının geliştirileceği ve kümelenmelerin destekleneceği belirtilmektedir (RG-Mükerrer, 2013b).

Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilen 2015 Yılı Programı'nda “imalat sanayisinin dönüşümü” başlığı altında politika ve tedbirler içerisinde; savunma sanayinin rekabetçi bir yapıya kavuşturulacağı belirtilerek savunma sanayinde yerlilik payının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılacağı ayrıca belirli savunma sanayii alanlarında ağ ve kümelenme yapılarının destekleneceği vurgulanmaktadır (RG, 2014, s. 195). Yıllık programda “bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edebilirlik” başlığı altında; temel rekabet ve kalkınma politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması çalışmaları kapsamında kümelenmeye yönelik kalkınma

ajanslarının rol ve işlevlerinin güçlendirileceği belirtilmektedir. Yine aynı başlık altında kümelenme çalışmalarının destekleneceği belirtilmektedir (RG, 2014, s. 262):

Ulusal ve sektörel stratejiler bölgeler özelinde analiz edilerek bölgelerin potansiyelleri doğrultusunda ulusal rekabet düzeyini artırmaya en fazla katkıyı verecekleri sektör ve alanlara odaklanmaları sağlanacaktır. Rekabetçi sektörlere odaklanan ve yerel teşebbüsleri öne çıkaran kümelenme eğilimleri güçlendirilecektir. Kümelenme yönetim modeliyle yerel ve merkezi düzeyde farklı kurum ve kuruluşlar tarafından uygulanacak program ve projelerde uygulama birliği temin edilecektir.

“2011-2014 Türkiye Sanayi Strateji Belgesi’nde” kümelenme, sanayi politikalarının önemli bir aracı olduğu kabul edilmekte ve bu kapsamda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB ve Kalkınma Ajansları aracılığıyla uygulanan destek mekanizmalarının geliştirileceği vurgulanmaktadır. Söz konusu belgede, ülkemiz için orta ve yüksek teknolojili sanayilerde Avrasya’nın üretim üssü olma hedefi ortaya konulmuştur. Böyle iddialı bir hedefe ulaşmak için kümelenme uygulamalarının aktif kullanılması ve yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

5449 sayılı Kanunu çerçevesinde 2009 yılı sonu itibarıyla ülkemizde 26 bölgede Kalkınma Ajansları kurularak faaliyete geçmiştir. Kalkınma Ajansları proje ve güdümlü proje destekleri, doğrudan ve teknik destek programları ile KOBİ’lere, yeni girişimlere ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak diğer kurum ve kuruluşlara destek sağlamaktadırlar. Kümelenme uygulamalarını aracılığıyla bölgesel kalkınmanın sağlanmasında kalkınma ajanslarına önemli görevler düşmektedir (Cansız, 2011, s. 73).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 20-22 Kasım 2013 tarihlerinde düzenlenen “3. Sanayi Şurası” çalışmasının sonuç bildirgesinde, “Sanayi Yatırım Bölgeleri ve Kümelenme” alanına yönelik olarak alınan tavsiye kararları şöyledir (BSTB, 2014a, s. 351):

- Üniversitelerin kümelenme faaliyetlerinde aktif rol alması amacıyla yeni yasal düzenlemeler yapılması,
- Sanayi yatırım bölgelerinin kümelenme faaliyetlerinde etkin bir şekilde rol alabilmesi için bunu destekleyici, teşvik edici bir yapı kurulması,
- Küme kolaylaştırıcıları ve küme uzmanlarının yetiştirilmesi için kümelenme akademisi kurulması ve faaliyete geçirilmesi.

2.5.2.1. Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi

Ülkemizde kümelenmeye yönelik ilk büyük ölçekli proje olan “Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi”, 2007-2009 yılları arasında Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürütülmüştür. Projenin amacı; ülkemizde, rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel oluşturması ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Proje, AB Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 milyon avro kaynak tahsis edilerek finanse edilmiştir.

Türkiye’de kümelenme kavramının politik düzeyde tanıtımı ve kapasite oluşturma gibi katkılar sağlayan projenin üç temel sonucu şöyle şekilde özetlenebilir:

- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve ilgili kuruluşlarda kümelenme ile ilgili kurumsal kapasite oluşturulmuş,
- Ulusal kümelenme stratejisi oluşturulmuş,
- Belirlenen 10 kümenin analizleri yapılarak yol haritaları hazırlanmıştır (EB, 2012, s. 9-10).

Proje kapsamında ulusal düzeyde küme haritasının hazırlanması çalışmaları kapsamında yerel ve sektörel bazda toplam 20 küme öncelikli olarak tespit edilerek bu kümeler için küme haritaları hazırlanmıştır. Söz konusu 20 küme içinden de 10

küme seçilerek stratejik yol haritası oluşturulmuştur. Stratejik yol haritası oluşturulan 10 küme şöyledir (Alsaç, 2010, s. 141):

- Mersin İşlenmiş Gıda İş Kümesi
- Ankara Makine İş Kümesi
- Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi
- Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik İş Kümesi
- Manisa Elektrik Elektronik Aletler İş Kümesi
- Ankara Yazılım İş Kümesi
- Denizli-Uşak Ev Tekstili İş Kümesi
- Muğla Yat Üretimi ve Yat Turizmi İş Kümesi
- İzmir Organik Gıda İş Kümesi
- Marmara Otomotiv İş Kümesi

Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi kapsamında kazanılan tecrübeler, Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan ve aşağıda açıklanan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Tebliği'nin (UR-GE) hazırlanması sürecine önemli katkı sağlamıştır. Bu kapsamda uygulamaya başlanan destek programı, ülkemizde kümeler için en etkili destek araçlarından biri haline gelmiştir. Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi aynı zamanda, yapısı ve uygulama alanı ile yine aşağıda açıklanan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi'ne esas olmuştur (EB, 2012, s. 10).

2.5.2.2. Ulusal KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Tam ismi “Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi” olan “KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”; 5 milyon avro bütçeli, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilen, 22 Şubat 2011 tarihinde uygulamaya başlanan 30 ay süreli

bir projedir. Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulanan ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ortak olduğu projede amaç; Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılmasıdır. Proje kapsamında BROP bölgesinde yer alan illerimizle, rekabet gücü yüksek bölgelerimiz arasında kümelenme esasına dayalı işbirliği ve ağ oluşturma stratejilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Proje kapsamında;

- Gaziantep Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri,
- Çorum Ticaret ve Sanayi Odası,
- Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası,
- Samsun Ticaret ve Sanayi Odası,
- Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası

bünyesinde Kümelenme Bilgi Merkezleri kurulmuştur. Yerel proje paydaşları, proje faaliyetlerinin yürütülmesine ofis ve bir personel desteği sağlamaktadır.

Projenin hedeflenen sonuçları Ekonomi Bakanlığı'nca hazırlanan "Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi" çalışmasında şöyle sıralanmaktadır (EB, 2012, s. 10-11):

- 5 pilot ilde, KOBİ'lere eğitim, bilgiye erişim, verimlilik ve rekabet güçlerini arttırma konusunda stratejik destek sağlayacak Kümelenme Bilgi Merkezleri'nin kurulması, faaliyete geçmesi ve sürdürülebilirlik planlarının hazırlanması,
- Bölgedeki KOBİ'lerin proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden yararlanması,
- Her pilot ilde en az 2 sektörde iş kümelerinin çalışmaya başlaması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,

- Pilot illerde belirlenen öncelikli sektörlerdeki KOBİ'lerin oluşturulacak iş kümelerine dâhil olması,
- Belirlenen 5 öncelikli küme için 5 pilot eylemin başlatılması ve geliştirilmesi (bunların bölgede “kümelenme” alanında yapılacak diğer eylemlere de örnek teşkil etmesi)
- İş kümelerinde yer alan KOBİ'lerde %20 verimlilik artışı sağlanması,
- 5 öncelikli kümede %20 verimlilik artışı sağlanması,
- Kümelere, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve diğer ilgili kurumların hibe ve destek programlarından faydalanmaları için teknik destek sağlanması,
- KOBİ'lerin ve destek kurumlarının, uluslararası pazarlara açılımına destek sağlayacak sektörel ve genel konularda internet üzerinden bilgi edinecekleri ve paylaşacakları Bilgi Yönetim Sistemi'nin oluşturulması,
- En az 20 sektörel kümenin Ulusal Kıyaslama Sistemi'ne katılması ile kümelerin gelişimlerinin ve değişimlerinin değerlendirilmesi,
- Bilgi Yönetim Sistemi'nin, Proje kapsamında hazırlanacak olan küme araçlarının ve Ulusal Küme Kıyaslama Sisteminin kullanımına yönelik en az 50'şer kişiye eğitimler verilerek sistemlerin ve araçların etkin kullanımının sağlanması.

2.5.2.3. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (UR-GE)

Ekonomi Bakanlığı tarafından “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde firmaların projeye dayalı eğitim ve/veya danışmanlık, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması uygulamaya konulmuştur (EB, 2012, s. 15).

Kısaca UR-GE diye isimlendirilen tebliğin vizyonu: “Proje yaklaşımını ve kümelenme yaklaşımını esas alan yerel dinamiklerin harekete geçirilmesine olanak sağlayarak, işbirliği kuruluşlarının önderliğinde ihracat seferberliği başlatmak” olarak belirlenmiştir (Çuvalcı, 2013, s. 2). UR-GE desteği firmaların, işbirliği kuruluşları önderliğinde aşağıdaki ihracata yönelik eylem ve faaliyetlerinin desteklenmesine yöneliktir:

- Ortak ihtiyaç analizi,
- Ortak öğrenme (eğitim ve danışmanlık)
- Ortak pazarlama (tanıtım, marka, ticaret heyeti, eşleştirme) (EB, 2013, s. 13)

Ekonomi Bakanlığı tarafından Ocak 2015’te açıklanan verilere göre UR-GE Tebliği kapsamında 2011-2015 döneminde; 143 farklı işbirliği kuruluşu proje başvurusu yapmış, bu kuruluşlardan 107’sinin toplamda 180 projesi onaylanmıştır. 44 proje tamamlanmış olup 136 projenin uygulaması devam etmektedir. Devam eden projeler kapsamında 2.857 firma yer almaktadır. %30’u ticaret ve sanayi odaları, %27’si ihracatçı birlikleri ve %22’si dernekler işbirliği ile yürütülen onaylı projelerin sektörel dağılımı ise şöyledir (smenetworking.gov.tr, 2015a):

- Makina-Otomotiv-Elektronik (61),
- Maden-Metal-Orman Ürünleri (38),
- Tarım (33),
- Tekstil (24),
- Kimya (13),
- Yazılım (11).

Tablo 6. UR-GE Onaylı Projeler Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler (2011-2015)

Faaliyet Konusu	Faaliyet Adedi
Eğitim	384
Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetleri	182
İhtiyaç Analizi	145
Danışmanlık	90
İstihdam	72
Alım Heyeti	29

Kaynak: (smentworking.gov.tr, 2015a)

2.5.2.4. Projelerin Değerlendirilmesi

Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi, ülkemizde kümelenme konusunda ulusal anlamda farkındalık oluşturma ve KOBİ'lerin bilinçlendirilmesine yönelik uygulanan ilk büyük projedir. Proje, ulusal düzeyde belirlenen 20 küme ve bu kümelerden 10'u için yol haritası oluşturulması sebebiyle kısmi de olsa analiz ve saha çalışmasına dayanmakta ve Türkiye'de kümelenme politikasının geliştirilmesi yönünde önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Proje, bir yandan kümelenme konusunda bilinç ve farkındalık oluşumuna katkı sağlamış diğer yandan kümelenme konusunda ulusal ölçekteki sonraki çalışmalara temel oluşturmuştur.

Ülkemizde KOBİ'ler arasında ağ oluşturarak işbirliğinin geliştirilmesine dönük ilk büyük ölçekli proje olan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, BROP kapsamındaki illerde küme tabanlı işbirliği stratejilerine dayalı gerçekleştirilen pilot uygulamalarla Türkiye'nin gelişmiş ve az gelişmiş bölgeleri arasındaki işbirliğinin artırılmasını amaçlamaktadır. Proje bu anlamda bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına da katkı sağlamaktadır.

Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (UR-GE), ülkemizde rekabet gücü yüksek sektörlerin kümelenecek ihracata yönelmesi suretiyle uluslararası rekabete hazırlanmasını mali olarak destekleyen bir çalışmadır. Sektörel odaklı işbirliği kuruluşları yönetiminde firmalara stratejik ihracat planlaması için

yönlendirme ve kaynak aktarımı gerçekleştirilmesi esasına dayalı UR-GE tebliği, 4 yıldan bu yana uygulanmakta ve başvurular artarak devam etmektedir. UR-GE tebliği, dış ticaret yönelik olarak sektörel işbirliklerini destekleyerek kümelenmenin altyapısını oluşturmakta ve Türkiye'deki kümelerin oluşumuna ve gelişimine yönelik önemli katkı sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDE KÜMELENME SURETİYLE ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI VE ALINACAK ÖNLEMLER, KONYA ÖRNEĞİ

3.1. Metodoloji ve Uygulama

3.1.1. Araştırmanın Metodu

Araştırma, nitel araştırmalardan biri olan doküman incelemesi yöntemiyle yapılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Araştırma kapsamında kümelenmeyle ilgili literatür taranarak elde edilen bilgiler, çalışmanın sistematığı içerisinde tasnif edilmiştir. Çalışmada öncelikle kümelenmenin kuramsal çerçevesi incelenerek yaklaşımın olası avantaj ve dezavantajları irdelenmiştir. Dünya ve Türkiye'deki başarılı küme örnekleri ve kümelerin geliştirilmesine yönelik olarak Avrupa ve Türkiye'de uygulanan kümelenme politikası çalışmaları incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde Konya'da kümelenmeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetler ele alınmış ve kümelenmeye yönelik öneriler ortaya konmuştur.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Konya'daki kümelenme faaliyetleri oluşturmaktadır. Halen Konya'da otomotiv yan sanayi, döküm, ayakkabıcılık, tarım makineleri, süt ve süt ürünleri, turizm, bilişim ve yumurta sektörlerinde devam eden 8 adet küme çalışması bulunmaktadır. Araştırma evreninin tamamı, çalışma örnekleme olarak alınmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında incelenen otomotiv yan sanayi kümesi, döküm kümesi, ayakkabıcılık kümesi, tarım makineleri kümesi, süt ve süt ürünleri kümesi, turizm kümesi, bilişim kümesi ve yumurta kümesinden elde edilen bilgilerin sağlıklı olduğu

ve araştırma boyunca kümelerle ilgili mevzuatta bir değişikliğe gidilmeyeceği varsayılmıştır.

Çalışma Konya ili ve bu ilde örnekleme dâhil edilen evrendeki tüm kümeler ve 2015 yılına kadar olan mevzuattaki bilgilerle sınırlıdır.

3.1.4. Veri Toplama Teknikleri

Araştırma kapsamında kümelenmeyle ilgili her türlü kitap, dergi, makale, istatistik ve elektronik ortamdaki kaynaklar taranmış, Konya'daki kümelerle ilgili küme yetkililerinden bilgi alınmış ve çalışmanın amacı doğrultusunda bu bilgiler sınıflandırılarak sonuçlar ortaya konmuştur.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA) tarafından “Konya Karaman Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı” çalışmasında TR52 bölgesi için 7 temel amaç belirlenmiştir:

1. Ulusal ve küresel düzeyde daha rekabetçi işletmeler,
2. Yatırım ortamının iyileştirilmesi,
3. İnsana yatırım; bilgi ve becerilerini sürekli yenileyen, birlikte hareket edebilen, sağlıklı bireyler,
4. Bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması ve bölge kırsalında yaşamın canlandırılması,
5. Koruma kullanma dengesi içinde yeşil büyümenin sağlanması,
6. Bölge içindeki yerleşim yerlerine farklı müdahale biçimlerini içeren çok merkezli ve dengeli bir mekânsal örgütlenme oluşturmak,
7. Bölgenin lojistik alt yapısını güçlendirerek ulusal ve küresel düzeyde erişilebilirliğini artırmak (MEVKA, 2013, s. 13).

“Ulusal ve küresel düzeyde daha rekabetçi işletmeler” temel amacının altında belirlenen önceliklerden biri, “işbirliğine dayalı kümelenme girişimlerinin teşvik

edilmesidir”. Bu öncelik kapsamında TR52 bölgesinde kümelenme programlarının uygulanması, kümelenme çalışmalarında aktörler arasında işbirliğinin artırılması, kümelerin Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. “İşbirliğine dayalı kümelenme girişimlerinin teşvik edilmesi” önceliği altında belirlenen tedbirler ise şöyle sıralanmıştır (MEVKA, 2013, s. 52-53):

Tedbir 1.5.1: Uygulamaya geçmiş kümelenme projelerinin devamlılığını, rekabet düzeylerinin artmasını sağlamak amacıyla tamamlayıcı nitelikte teknik destek programları geliştirilecek ve küme yönetim modeli oluşturulacaktır.

117. Özellikle üretim maliyetleri baskısı nedeniyle yurt içi hammadde ve ara mamul üreticilerinin kümelenme metodolojisi ile ihtisas sanayi bölgelerinde toplulaştırılması ve daha uygun üretim maliyeti koşulları oluşturulması için kurum ve kuruluşların spesifik teknik destek programlarına yönelmeleri sağlanacaktır.

118. Kümelenme anlayışı çerçevesinde bölgedeki işletmelerin proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünlük bir destek mekanizmasından faydalanmaları sağlanacaktır.

119. Bölgedeki kümelerin ulusal ve uluslararası projelere yapacakları başvurularda teknik ve mali açıdan desteklenmeleri için mekanizmalar geliştirilerek kümelenmeye yönelik devlet destekleri ve hibe programlarının ilgili firma ve kurumlara tanıtılacaktır.

120. Mevcut durum analizinde ortaya konan olgun veya potansiyel kümelerin değer zincirinde eksik olan yatırım alanlarının belirlenmesi ve yatırımcıların yönlendirilmesi teşvik edilecektir.

121. Yürütülen mevcut kümelenme faaliyetleri kapsamında derinlemesine saha analizleri ve istatistikî analizler yapılacaktır.

122. Bölgedeki uygulamaya geçmiş kümelenme projelerinin etkinliğini izleyebilmek amacıyla performans ölçümüne yönelik araçlar geliştirilecektir.

123. Küme destekleri kapsamında sağlanan kamu kaynaklarının etkinlik ve verimlilik düzeylerini ölçebilmek ve ulusal diğer kümelerle karşılaştırma yapabilmek için izleme değerlendirme ve raporlama sistemi geliştirilecektir.

Tedbir 1.5.2: Kümelenme konusunda farkındalık yaratılarak ilgili paydaşların kümelenme yaklaşımını benimsemesi teşvik edilecektir.

124. Bölgedeki başta stratejik sektörlerdeki işletmeler olmak üzere tüm kurum ve kuruluşların plan ve çalışma programlarında veya faaliyetlerinde kümelenme yaklaşımının dâhil edilmesi teşvik edilecektir. Kümelenme konusunda bölgenin önde gelen karar vericilerine yönelik tanıtım çalışmaları yürütülecektir.

125. Benzer şekilde geniş katılımlı ve özel sektördeki ara düzey yöneticileri ve karar vericilerini de içine alacak şekilde geniş katılımlı bilgilendirme ve farkındalık toplantıları gerçekleştirilecektir. Bölgedeki tüm kümelenme faaliyetlerini kapsayacak şekilde ortak kümelenme portalı oluşturulacak ve yürütülen faaliyetlerinin tanıtımı yapılacaktır.

Tedbir 1.5.3: Küme oluşumlarının kendi içinde ve dış dünya ile olan ilişki ağları genişletilecektir.

126. Küme içinde küme paydaşlarının birbirleri ile olan iletişimini kolaylaştıracak bir bilgi iletişim altyapısının kurulması teşvik edilecektir. Küme yöneticileri ve temsilcilerinin katılımıyla kümelenme komitesi çalışmalarının etkinleştirilmesi sağlanacaktır.

127. Ulusal ve uluslar arası düzeyde başarı kazanmış küme girişimleri ile işbirliği ağlarının kurulması ve kümelere deneyim paylaşımlarının yapılması teşvik edilecektir.

Tedbir 1.5.4: Üniversite ve araştırma kurumlarının kümelenme faaliyetlerine olan katkısı artırılacaktır.

128. Bu kapsamda bölgedeki üniversitelerde kümelenme temelli staj programlarının ve mesleki gelişim programlarının yaygınlaştırılması, yüksek lisans ve doktora tez konularının küme aktörlerinin ihtiyaç duydukları alanlarda gerçekleştirilmesi teşvik edilecektir.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2014 yılında hazırlanan “81 İl Sanayi Durum Raporu” çalışmasında, Konya ilinde sanayi sektörüne yönelik güncel sorunlar ve çözüm önerileri bölümünde “Firmalar arasında kümelenme, ortaklık kültürü gibi büyüme stratejileri konusunda farkındalık yaratılmalıdır” tespiti yapılmaktadır (BSTB, 2014b, s. 299).

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında gerçekleştirilen “Küme/Potansiyel Küme Haritası” çalışması sonuçlarına göre Konya’da 5 küme tespit edilmiştir. Düzeylerine göre bu kümeler (EB, 2012, s. 86);

- Konya Otomotiv Yan Sanayi: Gelişme aşaması
- Konya Döküm Kümesi: Başlangıç aşaması
- Konya Ayakkabıcılık Sektörü: Başlangıç aşaması
- Konya Tarım Makineleri Kümesi: Fikir aşaması
- Konya Süt ve Süt Ürünleri: Fikir aşaması

3.2.1. Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi

Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi, Konya’da gerçekleştirilen ilk kümelenme uygulamasıdır. Kümenin temelleri, 2006-2007 yılında Konya sanayi bölgesinde gerçekleştirilen “Konya Sanayi Bölgelerinde Kümeleşme Potansiyeli ve Bir Pilot Uygulama” projesi ile atılmıştır. Söz konusu çalışmada bölgede faaliyet gösteren 1.400 işletmeyi kapsayan anket çalışması uygulanmış ve çalışma sonucunda

12 sektörde kümelenme potansiyeli tespit edilmiştir. Ürettiği katma değer ve ihracat ağırlığı göz önüne alınarak otomotiv yan sanayine yönelik kümelenme çalışmaları 2008 yılında başlatılmıştır. Kümelenme çalışmalarının organizasyonu amacıyla Konya Kümelenme Derneği Haziran 2008’de kurulmuştur (KOYSK, 2013, s. 9).

“Firmaların kurumsallaşmasını tamamladığı, inovasyon ve Ar-Ge’de öncü, ana sanayi/OEM’lerle çalışma oranı yüksek seviyelere ulaşmış ve projeler üreten bir küme olmak” vizyonuyla yola çıkan Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi’nin stratejisi ise; after market pazarını göz ardı etmeden OEM/ana sanayi için öncü ve yenilikçi bir tedarikçi olmaktır.

Konya otomotiv yan sanayi iş kümesinin temel çalışma alanları 6 başlıkta toplanmıştır:

- 1- Konya otomotiv parça ve aksamları iş kümesinin geliştirilmesi,
- 2- İnovasyonun başlatılmasının teşvik edilmesi,
- 3- Ar-Ge’nin başlatılmasının teşvik edilmesi,
- 4- Kalite güvence standartlarına ulaşmak,
- 5- Maliyet etkinliğini sağlamak,
- 6- Tedarik zinciri üretkenliği sağlamak.

Belirlenen 6 temel çalışma alanına yönelik olarak otomotiv yan sanayi kümesinin hedefleri ise şöyledir:

- Konya otomotiv yan sanayinde aftermarket ağırlıklı bir bölgedir. Küme vizyonu olarak ana sanayiler ile çalışma oranının artırılması hedeflenmiştir.
- TS 16949 belgeli firma sayısının artırılması hedeflenmektedir.
- Bölgeye ulusal ve uluslararası çapta bir Tier 1 firmasının yatırım yapmasını sağlamak.
- Bölgenin yan sanayisinde test merkezi haline gelmesini sağlamak.

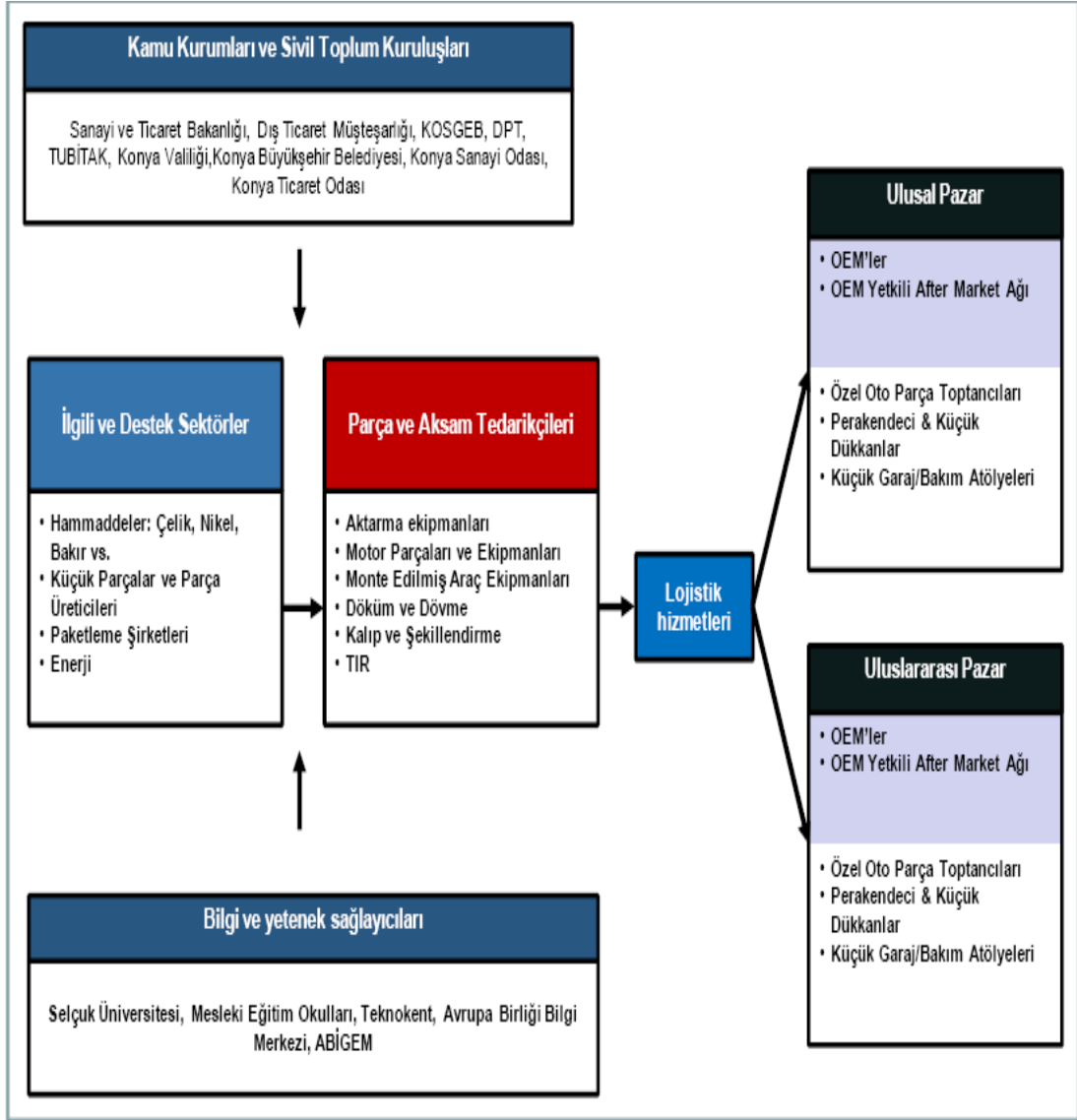
- Küme firmalarının bir araya gelerek ortak ürünlerde üretim yapmasını sağlamak.
- Küme üyesi firmaların raylı sistemlere üretim yapabilmesine katkı sağlamak.
- Küme üyesi firmaların savunma sanayine yönelik üretimlerini artırmak.
- Otomotiv yan sanayisinde Ur-Ge projelerini daha etkin bir şekilde yürütmek.

Sözü edilen hedeflere ulaşabilmek için küme çalışmaları kapsamında fuar organizasyonları, küme oyuncularını bilgilendirmeye yönelik konferans, seminer, panel organizasyonları, teknik geziler, işbirliği anlaşmaları, reklam-tanıtım gibi birçok faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca düzenlenen 50 eğitime yaklaşık 1.000 kişinin katılımı sağlanmıştır. ISO 16949, FMEA, istatistiksel proses kontrol, orta düzey yönetici yetiştirme, etkili iletişim teknikleri, etkili takım çalışması başlıkları dışında kalan eğitimlere ücretsiz olarak üyelerin katılımı sağlanmıştır.

Kümelenme çalışmaları kapsamında çıktılara bakıldığında; Konya'dan TAYSAD üyesi firma sayısının 2'den 6'ya yükseldiği, ISO 16949 belgeli firma sayısının 1'den 11'e çıktığı ve savunma sanayinde çalışan firma sayısının ise 1'den 17'ye ulaştığı görülmektedir. Ayrıca 2009 yılından itibaren Konya otomotiv yan sanayi sektörü ihracatında sürekli artış dikkati çekmektedir.

Halen Konya Otomotiv Kümesi Derneği üyesi 74 firma mevcut olup bu firmalarda yaklaşık çalışan sayısı 2.500 kişidir (KOYSK, 2013, s. 10-11).

Şekil 7. Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi Değer Zinciri



Kaynak: (Mercan, t.y., s. 43)

“Ulusal Kümelene Politikasının Geliştirilmesi Projesi” kapsamında yol haritası hazırlanan 10 adet iş kümesine yönelik “Küme Haritalama, Analiz ve Kümelene Yol Haritaları-Sentez Raporu”nda; Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi’nde halen organize bir kümelene girişiminin bulunması nedeniyle firmalar arasında işbirliği noktasında diğer kümelere göre daha avantajlı olduğu belirtilmektedir (DTM, 2009, s. 16).

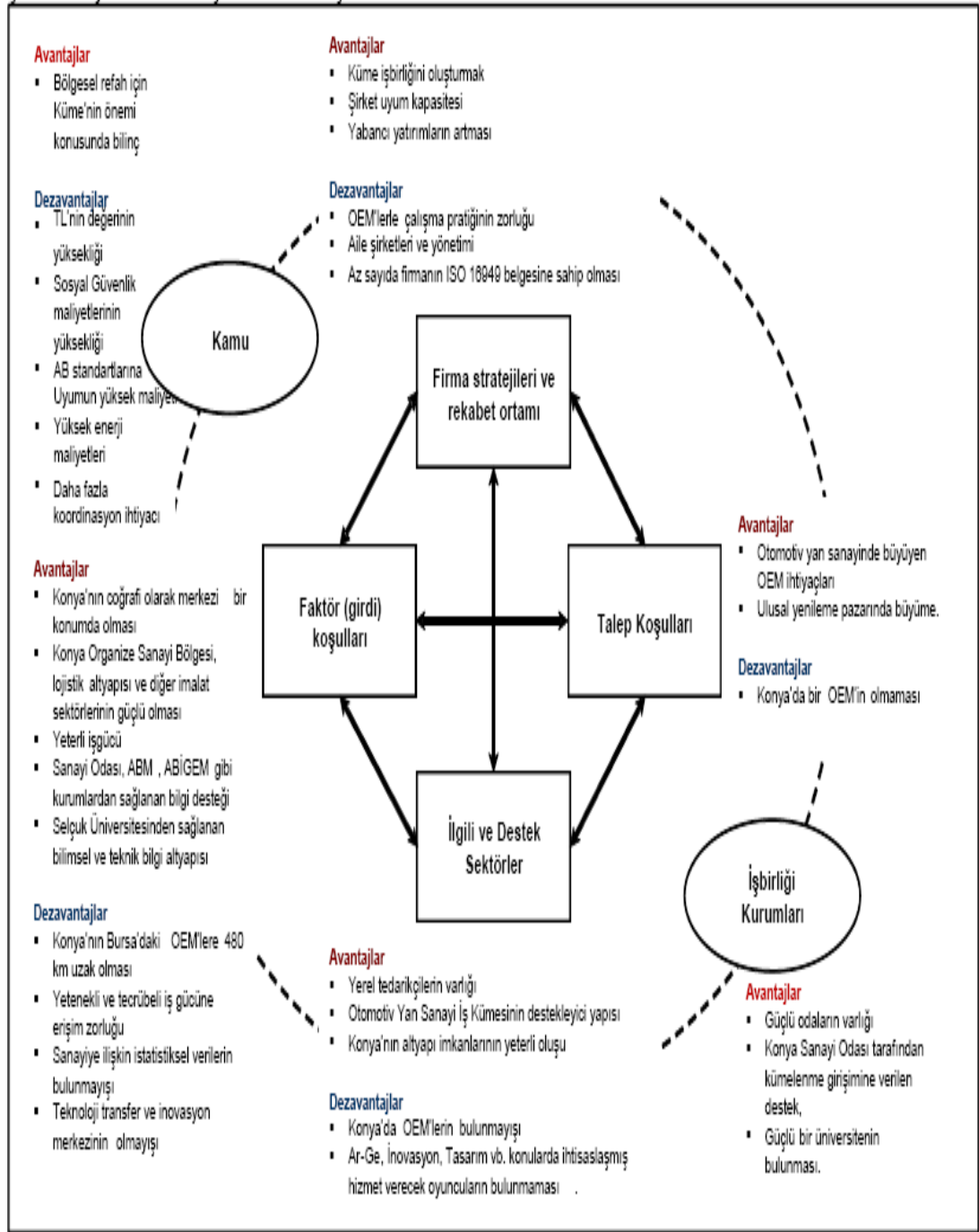
Yine aynı rapora göre Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi, ana pazarının Marmara Otomotiv İş Kümesi olması nedeniyle talep şartları bakımından en avantajlı

küme durumundadır. Zira Marmara Otomotiv ve Konya Otomotiv Yan Sanayi iş kümeleri arasında çok ciddi oranda bir alışveriş olmamasına rağmen, Marmara Otomotiv İş Kümesi gibi küresel anlamda rekabetçi bir iş kümesinin potansiyel bir pazar olarak varlığı, Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi açısından ciddi bir avantaj oluşturmaktadır (DTM, 2009, s. 19).

Ayrıca Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi, firmalar arasındaki iş ağlarının gelişmişliği açısından da Konya Sanayi Odası'nın desteği ve firma sahiplerinin aktif katılımı dolayısıyla diğer kümelere göre iyi durumdadır (DTM, 2009, s. 34).

Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi tarafından 2010 yılından bu yana uluslararasılaştırmaya yönelik faaliyetler düzenlenmektedir. Bu kapsamda ilki 2010, ikincisi 2012 ve üçüncüsü 2014 yıllarında olmak üzere “Uluslararası Otomotiv Sektörünün Geleceği ve Çözümü İçin Kümelenme” konulu konferanslar düzenlenmiştir. Söz konusu konferanslar, uluslararası düzeyde sektör temsilcileri ve araştırmacılar ve ulusal düzeyde sektörel STK ve şirket temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Konferans kapsamında bir yandan bölgedeki otomotiv sektörü uluslararası piyasaya tanıtılmakta diğer yandan küme üyeleri dünyadaki sektörel gelişmeler konusunda bilgilendirilmektedir (EB-d, t.y., s. 16).

Şekil 8. Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi Rekabet Elması



Kaynak: (Mercan, t.y., s. 44)

Özetlemek gerekirse; ildeki ilk kümelenme çalışması olan Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi, küme yaşam döngüsü açısından gelişme aşamasında olan ve uluslararasılaştırma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir kümelenme uygulaması olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

3.2.2. Konya Döküm Kümesi

Türkiye’de 2011 yılında toplam 1.040 dökümhanenin 256’sı Konya ilinde bulunmaktadır. Dökümhane sayısı bakımından İstanbul’dan (396) sonra ikinci sırada yer alan Konya’da ülkemizin toplam döküm üretiminin yaklaşık %25’i gerçekleştirilmektedir (KSO, 2014, s. 83).

Konya Döküm Kümesi, 2010 yılında Konya Sanayi Odası öncülüğünde, küme üyesi firmaların uluslararası pazarlara açılması, kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi ve üye firmalar arasındaki işbirliklerinin artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulmuştur. Kümenin misyonu; “Küresel sanayi üretimi için geleceği planlayan döküm üssü haline gelmek” ve buna bağlı olarak vizyonu ise; “Yenilik ve Ar-Ge odaklı, kurumsallaşma sürecinde başarılı ve çevreye duyarlı projeler üreten bir küme olmak” şeklinde belirlenmiştir. Halen 28 firmanın olduğu kümede firmaların başlıca faaliyet alanları; lamel grafitli dökme demir, küresel grafitli dökme demir, çelik döküm, alüminyum alaşımları, bronz alaşımları ve hassas dökümdür. Küme çalışmaları kapsamında ulusal fuarlara katılım sağlanmış, eğitim çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Yurt dışı fuarlara küme üyelerinin ortak katılımıyla ilgili çalışmalara devam edilmektedir.

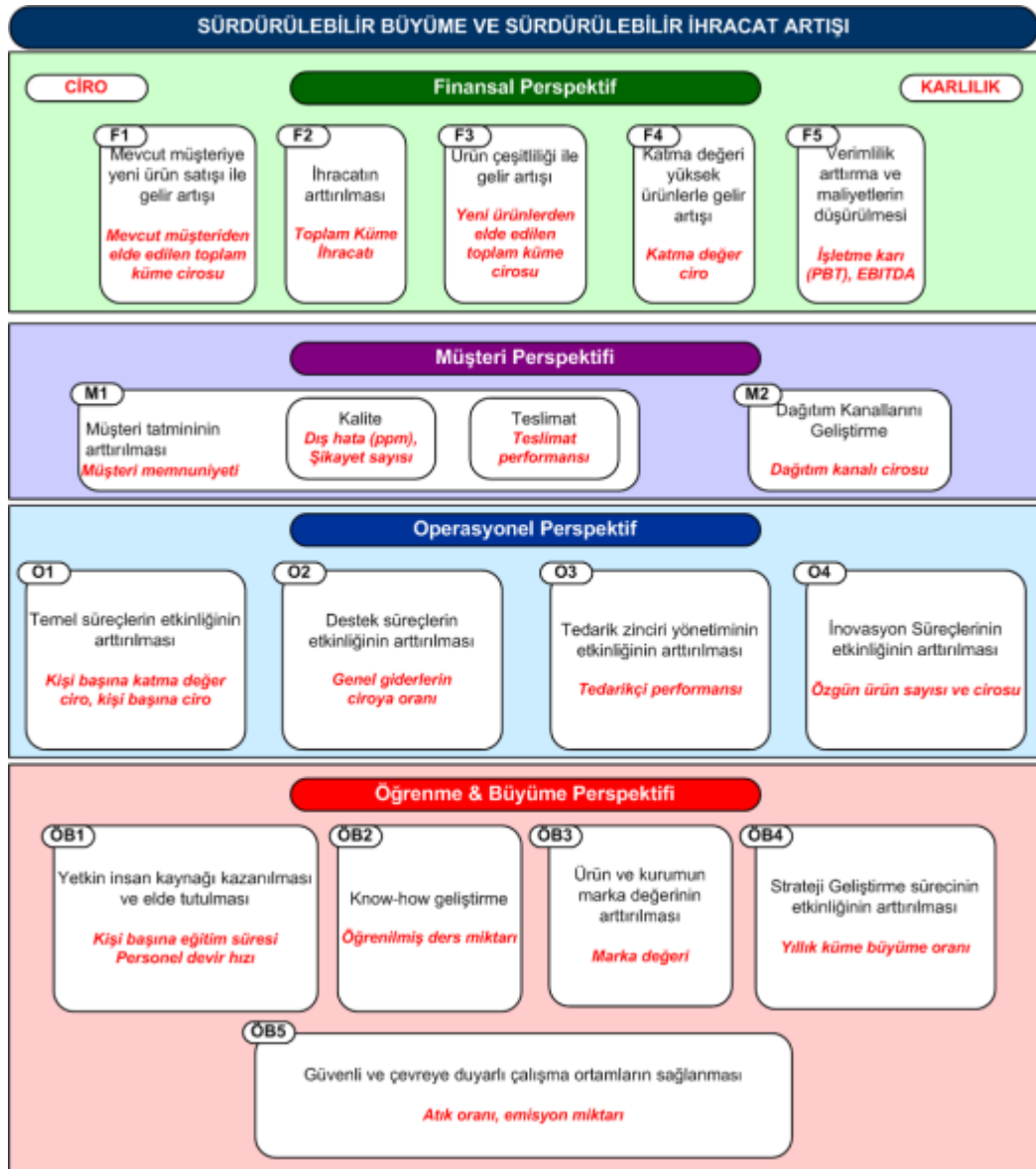
KSO tarafından 2013 yılında “Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Projesi” çerçevesinde üyelerinin danışmanlık, eğitim ve diğer ihtiyaçların çıkarılmasına yönelik olarak döküm sektöründe faaliyet gösteren 19 firmanın katılımıyla “Konya Döküm Kümesi İhtiyaç Analizi” çalışması gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç analizi çalışmasının sonuçları “Konya Döküm Kümesi İhtiyaç Analizi Raporu” adıyla Ocak 2014’te yayınlanmıştır.

Konya Döküm Kümesi İhtiyaç Analiz Raporu kapsamında ihracata yönelik yol haritasının belirlenmesi için, küme dâhilindeki kurumlar ve sektörel dinamikler

göz önünde bulundurularak kümenin orta ve uzun vadeli hedefleri için 4 temel perspektif altında stratejiler belirlenmiştir:

- Büyüme/Öğrenme perspektifi,
- Süreçler perspektifi,
- Müşteri perspektifi,
- Finansal perspektifi (KSO, 2014, s. 131)

Şekil 9. Konya Döküm Kümesi Strateji Haritası



Kaynak: KSO, 2014:132

Çalışma kapsamında belirlenen kümenin stratejileri ve kilit performans göstergeleri yani kümenin strateji haritası yukarıdaki şekilde görülmektedir.

Küme faaliyetleri kapsamında 2023'e giden yolda izlenecek 5 temel stratejik hedef belirlenmiştir; ciro büyümesi, karlılık, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve büyüme-öğrenme.

Tablo 7. Konya Döküm Kümesinin Stratejileri

Stratejik Hedef	Açıklama
1. Ciro Büyümesi Sağlamak	F1: Mevcut müşteriye yeni ürün satışı ile gelir artışı
	F2: İhracatın artırılması
	F3: Ürün çeşitliliği ile gelir artışı
2. Karlılığın Korunması ve Artırılması	F4: Katma değeri yüksek ürünlerle gelir artışı
	F5: Verimlilik artırma ve maliyetlerin düşürülmesi
3. Müşteri Memnuniyeti	M1: Müşteri tatmininin artırılması
	M2: Dağıtım kanallarını geliştirme
4. Verimliliğin Artırılması	O1: Temel süreçlerin etkinliğinin artırılması
	O2: Destek süreçlerin etkinliğinin artırılması
	O3: Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin artırılması
	O4: İnovasyon süreçlerinin etkinliğinin artırılması
5. Entelektüel Sermayenin Geliştirilmesi ve Yatırımlarla Kapasite Artışı Sağlama	BO1: Yetkin insan kaynağı kazanılması ve elde tutulması
	BO2: Know-how geliştirme
	BO3: Ürün ve kurumun marka değerinin artırılması
	BO4: Strateji geliştirme sürecinin etkinliğinin artırılması
	BO5: Güvenli ve çevreye duyarlı çalışma ortamlarının sağlanması

Kaynak: KSO, 2014:133

Küme için belirlenen stratejiler doğrultusunda küme yöneticilerinin fikirleri alınarak küme firmalarının ihtiyaçlarına yönelik olarak kümenin 2023 vizyonu doğrultusunda 9 yıllık süreçte uygulanmak üzere 7 proje başlığı belirlenmiştir. İçeriği eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinden oluşan proje başlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 8. Konya Döküm Kümesi Projeleri

Sıra No	Proje Tanımı	Rumuz
1	Strateji Uygulama Projesi	Pusula
2	PR ve Satış Projesi	Vitrin
3	İnovasyon Projesi	Piri Reis
4	Bilinçlenme Projesi	Ney
5	Verimlilik Projesi	Buğday
6	Kurumsallaşma	Çark
7	Yeni Pazar Bulma, Satış Projesi	Keşif

Kaynak: KSO, 2014:133

İhtiyaç Analizi Raporu çalışmasında firmalarla gerçekleştirilen anket çalışmaları ve küme yöneticileri ile yapılan görüşmeler dikkate alınarak küme üyelerinin ihtiyacı olan eğitim ve danışmanlık konuları belirlenmiştir. Küme kapsamında toplam 13 başlık ve 36 gün süreli gerçekleştirilecek eğitim faaliyetleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9. Konya Döküm Kümesi Gerçekleştirilecek Eğitim Konu Başlıkları ve Süresi

Eğitim Konu Başlığı	Süre (Gün)
1. Büyük Resmi Gören Dökümhane Yöneticisi	1
2. Stratejik Düşünme ve İşbirlikçi Yönetim	1
3. Ürün Stratejisi Belirleme ve Pazarda Konumlandırma	1
4. İnovasyon	1
5. Döküm Parçası Dizaynında Tolerans Bilgisi	2
6. Yeni Ürünlerin Müşteri İstekleri Doğrultusunda Dökümhanelerde Yüksek Verimlilikle Devreye Alınması	3
7. İnovatif Problem Çözme Teknikleri- Triz	1
8. Dökümhanelerde Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Teknikleri	3
9. Pazar Lansmanı ve Ticarileştirme	1
10. Dökümhanelerde Ölçme ve Kontrol	2
11. Döküm Parçalarının Tahribatsız Muayene Teknikleri	15
12. Dökümhaneler için Ara Kademe Yönetici	3
13. Dökümhaneler için İş Sağlığı ve Çevre Yönetim Sistemi	2
Toplam	36

Kaynak: KSO, 2014:144

Toplam 13 başlıkta ve 240 gün süreli olarak alınması gerekli olan danışmanlık konuları ise tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Konya Döküm Kümesi Alınması Gerekli Danışmanlık Faaliyetleri ve Süresi

Danışmanlık Konu Başlığı	Yöntemi	Süre (Gün)
1. Vizyon 2023 yolunda proje aksiyonlarının planlanması	Ortak	3
2. Hedef pazarları belirleme ve pazar isteklerinin netleştirilmesi çalıştay	Ortak	2
3. Kümenin tanıtımı için PR hizmeti alımı (Kümenin PR faaliyetleri için danışmanlık hizmeti alımı en az bir yıllık süreye yayılmış olarak fasılalarla gerçekleşmelidir)	Ortak	15
4. Ürün stratejisi belirleme ve pazarda konumlandırma çalıştay	Her firmada yarım gün	10
5. Inovasyon çalıştay	Her firmada bir gün	19
6. Ürün dizayn çalıştay	Her firmada bir gün	19
7. Ürünlerin müşteri istekleri doğrultusunda devreye alma çalıştay	Her firmada bir gün	19
8. Dökümhaneler için genel verimlilik artırma çalıştay	Her firmada bir gün	19
9. Dökümhanelerde üretim verimliliği çalıştay	Her firmada bir gün	19
10. Dökümhanelerde enerji verimliliği çalıştay	Her firmada 2 gün	38
11. Müşteri geri bildirimleri doğrultusunda ürünle ilgili problemlerin çözülmesi ve ürün geliştirme çalıştay	Her Firmada bir gün	19
12. Dökümhanelerde üretim planlaması ve verilerin yönetimi çalıştay	Her firmada 3 gün	57
13. Pazar lansmanı ve ticarileştirme çalıştay	Ortak	1
Toplam Süre		240

Kaynak: KSO, 2014:145

Raporda küme firmalarının hedef ihracat pazarı olarak Avrupa'da sırasıyla; Almanya, İtalya, İngiltere, Hollanda ve Fransa'ya odaklanması gerektiği tespit edilmiştir. Teknoloji ve üretim yöntemi açısından ülkemize benzerliği ve ihracat açısından ülkemizden yukarda olmaları dolayısıyla işletmelerimize örnek olabileceği için Çin, Hindistan, Polonya ve Çek Cumhuriyeti, coğrafi ve kültürel yakınlık açısından hedef pazar olarak ise Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan ve Irak'a inceleme gezi ve ziyaretlerinin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir (KSO, 2014, s. 147-148).

3.2.3. Konya Ayakkabıcılık Kümesi

Konya’da ayakkabıcılık kümesi çalışmaları 2011 yılında başlamıştır. Konya Ayakkabıcılar Odası tarafından MEVKA’nın doğrudan faaliyet desteği kapsamında “Ayakkabı Kümelenme Merkezi” Projesi “Konya Ayakkabı Sektörü Rekabet Edebilirlik ve Kümelenme Raporu” hazırlanmıştır. Raporunda ayakkabı sektörünün bölgede imalat, istihdam ve ihracat açısından durumu analiz edilerek sektörün kümelenme potansiyeli incelenmiştir.

Konya’da 2011 yılı itibariyle ayakkabı ve yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı 1.800 ve bu işletmelerdeki toplam istihdam yaklaşık 15.000 kişidir. Sektörde toplam kurulu kapasite günlük ortalama 100.000 çift ve yıllık ortalama 30 milyon çift ayakkabı iken, kapasite kullanımının %50-55 seviyesinde olmasından dolayı fiili üretim günlük ortalama 50.000 çift ve yıllık 15 milyon çift ayakkabıdır (Sezgin ve Gümüş, 2012, s. 42-43).

Sözü edilen raporda ayakkabı sektörünün GZFT analizi şöyledir (Sezgin ve Gümüş, 2012, s. 115):

Güçlü Yönler;

- Esnek ve cesur girişimci
- Nitelikli işgücü
- AB, Ortadoğu ve Rusya pazarına yakınlık
- Toplam kurulu kapasite
- Orta ve küçük ölçekli, esnek üretim
- Moda ve tasarım zevki olarak Batıya yakınlık ve takip kabiliyeti
- Teknolojik imkânlar
- Aile işletmelerinde 3. nesil; tecrübe
- Güçlü iç pazar

- Her tip ayakkabının yapılabilir olması

Zayıf Yönler;

- Sektörün ancak %15'inin sanayileşmiş olması
- Yetersiz Ar-Ge faaliyetleri
- Tecrübeli ancak eğitimsiz işgücü
- Plansızlık nedeniyle verimsiz işgücü kullanımı
- Tasarım
- Pazarlama
- Modelden üretime geçişte teknolojik disiplinsizlik
- Yurtdışı pazarda tanınan markalarımızın azlığı
- Finansman güçlükleri

Fırsatlar;

- Yerli hammadde
- Güçlü el üretim kapasitesi
- Güçlü konfeksiyon ilişkileri ve ihracatı
- AB dışı pazarlar ile ilişkiler ve yakınlık
- Sınır komşusu ülkeler ile gelişen politik ekonomik ilişkiler
- Yeni sektörel eğitim yatırımları
- Ulaşım kolaylığı

Tehditler;

- Ayakkabının üst yapısı olan saya üretiminde sanayileşememe
- Verimsiz üretim
- Ticaret-üretim çıkmazı
- Perakende-toptan-üretim dikeyindeki entegrasyon
- AB ucuz üretimleri ve Uzakdoğu üretimleri (haksız rekabet)

- İç pazar kar marjının yurtdışına göre yüksek olması

Raporda ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle yapılan anket çalışması sonuçlarına göre, sektörde faaliyet gösteren firmaların hammadde, nitelikli işgücü ve altyapıya önem verdiği, ancak kamu kurumları, STK'lar ve üniversitelerden alınacak destekleri önemsiz gördüğü ortaya çıkmıştır. Firmaların büyük çoğunluğu, fiyat odaklı olmasından dolayı yerel rekabetin yararsız olduğunu düşünmektedir. Firmaların şirket yapısı aile şirketi ve firma sahibi şeklindedir. Firmalar en önemli rakipleri olarak yine kendilerini görmektedir. Sektördeki firmaların ilgili ve destekleyici sektörler ile ilişkilerinin zayıf olduğu görülmektedir. Sonuç itibarıyla sektörün sorunlarına belli çözümler üretebilmek adına kümelenme çalışmasının yararlı olacağı ifade edilmektedir (Sezgin ve Gümüş, 2012, s. 136-139).

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Konya Sanayi Odası, Lamcı Ayakkabıcılık, Konya Ayakkabıcılar Odası, Padova Üniversitesi (İtalya) ve Tsunami (İrlanda) ortaklığıyla ayakkabı sektöründe kümelenmeye dönük işbirliği projesi gerçekleştirilmiştir. KSO'dan alınan bilgilere göre, 2012 yılında tamamlanan proje çerçevesinde Konya ayakkabıcılık sektörü üzerinde araştırmalar yapılarak sektörün potansiyeli ortaya konmuş, kümelenmeyle ilgili İtalya ve İrlanda'daki çalışmalar incelenmiştir. Ayakkabı kümelenmesine yönelik Anadolu Ayakkabıcılar Derneği tarafından halen uygulanmakta olan Ur-Ge projesi devam etmektedir.

3.2.4. Konya Tarım Makineleri Kümesi

MEVKA tarafından 2011 yılında hizmet alımı yoluyla “Tarım Alet ve Makineleri Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Kümelenme Çalışmaları” raporu hazırlanmıştır. Çalışmada Konya'da tarım makineleri sektörünün GZFT analizi şöyledir (MEVKA, 2011a, s. 31-32):

Güçlü Yönler;

- İlde mal-hizmet tedariki konusunda sektörü destekleyici sanayi altyapısının varlığı ve sürdürülebilir mal/hizmet tedarik imkânlarının bulunması
- Tarım alet ve makineleri üretimi gerçekleştiren firmalarda, imalat bilgi birikimi ve pazar tecrübesi olması
- Tarım Makineleri sektörünün TR52 bölgesinde bölgesel ve sektörel önceliklerden yararlanabilmesi
- Bölgenin gelişmiş pazarlar ile gelişme potansiyeli bulunan pazarlara yakın olması
- Bölgede faaliyet gösteren firma sayısının fazla olması ve firmaların yoğun olarak aynı bölgede yer alması
- İlde organize sanayi bölgelerinin gelişmesi ve tevsî alanların ilavesiyle yatırım yerlerinin çeşitlendirilmesi

Zayıf Yönler;

- Sektörde mikro-küçük ölçekli firmalarda eğitilmiş teknik personel çalıştırılmıyor olunması
- Enerji ve diğer girdi maliyetlerinin yüksekliği ve bundan dolayı rekabet gücünün azalması
- Sektörde teşvik unsurlarından yararlanmak için yapılması gereken yatırım tutarının yüksekliği ve finansman zorlukları
- Yatırım teşvikleri kapsamında destek sağlanması halinde Kalkınma Ajansları ve diğer hibe desteklerinden yararlanılamaması
- Markalaşma bilincinin oluşmaması ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği
- Sektördeki aktörler arasındaki işbirliği ve ortaklık kültürünün yerleşmemiş olması

- Sektörde sivil toplum örgütlenmesinin bölgede oluşmaması ve sektördeki aktörler ile paydaşlar arasındaki irtibatın kopuk kalması
- Organize sanayi bölgelerindeki yatırım yeri tahsislerinde zorluklar yaşanması ve tahsislerin gecikmesi
- Tarımsal yapıda mekanizasyona imkân vermeyen işletme ölçeğinin yaygınlığı

Fırsatlar;

- İlde otomotiv sanayindeki gelişmişlik ve bunun tarım makinelerine olumlu etkilerinin olması
- Bölgede tarım makineleri konusunda teknik personel yetiştiren Ziraat Fakültesinin varlığı
- Bölgede yeni üniversitelerin kurulması ve eğitim kapasitesinin artması
- Personel istihdamına İŞKUR tarafından sağlanan önemli desteklerin olması ve eğitime yönelik destek mekanizmaları
- Ülke genelinde işbirliği ve ortaklık kültürünü geliştirmeye ve desteklemeye yönelik destek mekanizmalarının varlığı ve son dönemde yaygınlaşması
- Yurtiçi ve bölgesel talebin yüksek olması ve düşük tarımsal mekanizasyon oranı

Tehditler;

- Sanayi-üniversite işbirliğinin yeterli düzeyde gelişmemiş olması ve üreticilerde önyargı oluşması
- Mezun olan öğrencilerin Konya dışında çalışmak istemesi ve bölgeden beyin göçünün varlığı
- Ar-Ge ve inovasyona yönelik desteklerden yararlanmanın zor olduğunun düşünülmesi ve bize vermezler anlayışının yaygınlığı

- İhracata yönelik destek mekanizmalarındaki prosedür yoğunluğu ve taleplerin geç sonuçlanması
- Sektörde standartların olmamasından kaynaklanan denetim eksikliği ve işletmelerin standart kalitede ürün üretiminde zorlanmaları
- Sektörde faaliyette bulunan aktörler arasındaki güvensizlik ortamı ve taklitçiliğin yaygın olması
- Arsa tahsisi işlemlerinde spekülatif faaliyetlerin önlenmesinde kararlı davranma eksiklikleri
- Firma sayısının fazlalığı ve aile şirketleri fertlerinin veya ortaklık olarak kurulan firmalardan ayrılan ortakların aynı konuda imalata başlamaları nedeniyle firma ölçeklerinin küçülmesi

Konya’da Ekim 2012’de tarım makineleri sektöründe kümelenme çalışmalarını organize etmek amacıyla “Tarım Makineleri Kümelenme Derneği” (KONTARKÜM) kurulmuştur. KONTARKÜM tarafından hazırlanan broşüre göre hâlihazırda kümelenme derneği faaliyetleri 45 üye ile devam etmektedir.

2012 yılında MEVKA teknik destek programı kapsamında Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu tarafından “Konya Tarım Makineleri Sektöründe Kümelenmiş Firmaların İhtiyaç Analizleri ve URGE İş Planı” çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma kapsamında Konya ilinde tarım makineleri sektöründe faaliyet gösteren 43 firmaya anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şöyledir (NEÜ-UBY, 2012, s. 99-101):

- Pazarlama faaliyetlerinin özellikle dış ticaret alanında yetersiz olduğu görülmüştür.
- İşletmelerimizde düşük kapasite kullanımı söz konusudur.

- Fason üretime ya gerek görülmemekte; ya da diğer firmalara çeşitli nedenlerle güvenilmemektedir.
- İstanbul Türkiye'nin ticari başkenti olmasına rağmen, Konya'nın buraya satışı oldukça azdır.
- Yurt içi satış sistemi olarak, doğrudan çiftçi veya perakendeciye yönelik bir satış sisteminin olmadığı, yurt içi satış sistemi olarak işletmelerin bayi ve toptancı dağıtım kanalını kullandıkları görülmektedir.
- İhracat yapan firmaların oranı %58,1'dir.
- İhracat yapılan ülkeler daha çok Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleridir.
- Rakiplerin çoğu Konya merkezdedir.
- Teknolojik yenilik yetersizdir.
- Kalite bilinci vardır.
- Marka olmak için ayrılan bütçe yetersiz olup herhangi bir strateji de yoktur.
- İşletmelerin dağınık bölgelerde faaliyet göstermesine bağlı olarak yer sorununun çözümüne yönelik ihtisas organize sanayi bölgesine ihtiyaç vardır.

“Makine Sektöründe Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi” kapsamında makine sektörünün yoğunlaştığı 7 ilde, her bir ilde faaliyet gösteren en az 10 makine üreticisinin rekabet gücünün mevcut düzeyini analiz etmek ve bu firmaların rekabet güçlerinin geliştirilmesinin önündeki engelleri tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Proje kapsamında 7 ilden biri olan Konya'da, tarım makineleri sektörü seçilerek Konya'daki 16 tarım makinesi üreticisinin TEPAV tarafından ihtiyaç analizi yapılmış ve firmaların değer zincirinin halkalarındaki aksaklıklar tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında firmaların gelişimi için önümüzdeki 3 yıllık döneme ilişkin faaliyetler geliştirilmiştir. Söz konusu faaliyetler, projenin Konya'daki

yürütücüsü olan KSO bünyesinde Mart 2014'te firma temsilcilerinin katılımı ile karara bağlanmıştır (TEPAV, 2014, s. 58).

Söz konusu çalışmada hazırlanan yol haritasında stratejik hedef; “Projede yer alan Konya firmalarının yenilikçi veya takipçi KOBİ statüsünden, hızlı yükselenler kategorisine sıçramaları” olarak belirlenmiştir. Çalışmada UR-Ge Yol Haritası olarak sektöre dönük önümüzdeki 3 yıllık dönemde aşağıdaki faaliyetlerin yapılması planlanmıştır (TEPAV, 2014, s. 57):

1.Eğitim;

- Aile şirketlerinde kurumsallaşma
- Süreç yönetimi
- Dış ticaret (ihracat sigortası, muhasebe, teslimat, sözleşme, fiyatlandırma, B2B ilişkiler, kamu destekleri ve teklif verme usulleri)
- Markalaşma

2.Danışmanlık;

- Kurumsallaşma
- Süreç iyileştirme
- Afrika pazarı araştırması ve ticari istihbarat
- Hibe programlarından faydalanma
- Küme yönetimi ve tanırım faaliyetleri

3.Yurtdışına açılma;

- EIMA ve Agritechnica fuarlarına katılım
- Pazar ve lider ülke gezilerinin düzenlenmesi
- Alım heyetlerinin davet edilmesi.

3.2.5. Konya Süt ve Süt Ürünleri Kümesi

MEVKA tarafından 2011 yılında hizmet alımı yoluyla, ildeki süt ve süt ürünleri sektörünün kümelenme potansiyelini tespit edebilmek amacıyla “Konya Süt ve Süt Ürünleri Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Kümelenme Çalışmaları” raporu hazırlanmıştır. Değer zinciri çalışmasıyla, sektörün dünya, Türkiye ve Konya’daki durumu incelenmiş, sektöre yönelik GZFT analizi, rekabet elması, küme haritası ve sektörün stratejik yol haritası hazırlanmıştır.

Süt üretiminde Konya ilindeki artış son yıllarda ülke ortalamasının üzerindedir. Ülkemizde 2010 yılında toplam süt üretimi artışı %7,98 iken Konya ilinde bu rakam %43,64 olarak gerçekleşmiştir (MEVKA, 2011b, s. 26).

Değer zinciri analizi ve kümelenme çalışması kapsamında oluşturulan Konya süt ve süt ürünleri sektörü stratejik yol haritası şöyledir (MEVKA, 2011b, s. 61-70):

1. Süt ve süt ürünleri kümelenme komitesinin oluşturulması
2. Mandıracılara yönelik mesleki eğitim merkezinin kurulması
3. Yatırımcı portalı ve bilgi ağının oluşturulması
4. Girişimcilik ve inovasyon kültürünü geliştirmek üzere merkez kurulması
5. Süt ve süt ürünleri için test laboratuvarı kurulması

Yapılan değer zinciri ve kümelenme çalışması sonuçları, sektörün girdi koşulları açısından, özellikle kaliteli ve sürdürülebilir hammadde tedariki bakımından rekabetçilik düzeyinin orta seviye olduğunu göstermektedir. Ayrıca üretilen ürünlere yönelik bölgesel ve ulusal talep anlamında sorun olmadığı görülmektedir. Ancak uluslararası talep zayıf görünmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların işbirliği noktasında sıkıntı olmasına rağmen küme oluşturabilecek bir potansiyel görülmektedir. Sektörün değer zinciri açısından ihtiyacı olan otlak ve kaba yem üretimi imkânları açısından zengin olmasına rağmen

kaba yem üretiminin artırılması ve meraların ıslah edilerek aktif kullanılması gerekmektedir (MEVKA, 2011b, s. 77).

3.2.6. Konya Turizm Kümesi

MEVKA doğrudan faaliyet desteği kapsamında Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından 2011 yılında ildeki turizm küme potansiyelinin belirlenmesi amacıyla “Konya Bölgesi Turizm Sektörü Alansal Varlık, Uluslararası Rekabetçilik ve Makro Düzey Kümelenme Çalışması” yapılmıştır. Proje kapsamında katılımcı bir anlayışla odak toplantıları düzenleyerek ve anketler yapılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Turizm sektörünün dünya, Türkiye ve Konya’daki durumu incelenmiş ve Konya turizminin uluslararası rekabetçiliği ile kümelenme düzeyi analizleri çalışmanın içeriğini oluşturmaktadır.

Kümelenme analizi kapsamında, sahip olduğu tarihi ve geniş miras ile turizm açısından yüksek bir potansiyele sahip olan Konya’da, turizm sektöründe değer zincirini oluşturan temel unsurların yeterince gelişmediği tespit edilmiştir. Çalışmada ilgili ve destekleyici kurumların eksik olduğu görülmüş, girdi faktörleri ve altyapı açısından sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişmesi bakımından yetersiz olduğu ortaya konmuştur (MEVKA, 2011c, s. 17).

Konya’da turizm sektöründeki oyuncular arasındaki zayıf ilişkilerin sektörün gelişmesinin önündeki engellerden biri olduğu görülmüştür. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarının etkin ve profesyonel çalışmaması, sektörün sorunlarının, işletmelerin talep ve beklentilerinin doğru ve zamanında tespit edilememesine neden olmaktadır. Sektörde kümelenmenin gerçekleştirilmesi için değer zincirinde tespit edilen sorunları dikkate alan bütüncül politikalar geliştirilmelidir (MEVKA, 2011c, s. 228).

3.2.7. Konya İlindeki UR-GE Projeleri

Ekonomi Bakanlığı tarafından 2010 yılından bu yana uygulanan UR-Ge tebliği kapsamında Konya’da toplam 6 proje gerçekleştirilmiştir. 2011 yılında Konya Sanayi Odası tarafından yürütülmeye başlanan “Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi İhracat Koçluğu” projesi tamamlanmıştır. Diğer 5 projenin uygulaması devam etmektedir.

Tablo 11. Konya’da Uygulanan UR-GE Projeleri

Proje Adı	İşbirliği Kuruluşu	Yıl	Firma
Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi İhracat Koçluğu	Konya Sanayi Odası	2011	16
Anadolu Ayakkabısı Dünya Pazarında	Anadolu Ayakkabıcılar Derneği	2013	22
Konya Döküm Kümesi Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Projesi	Konya Sanayi Odası	2013	19
Konya Tarım Alet ve Makinelerinde Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi	Konya Sanayi Odası	2014	15
Konya Bilişim Kümelenmesi Projesi	Konya Teknokent A.Ş.	2014	18
Konya Yumurta Üreticilerinin Yeni Ülkelere İhracatının Geliştirilmesi	Konya Yumurta Üreticileri Birliği	2014	15

Kaynak: (smenetworking.gov.tr, 2015b)

Yukarıda da değinildiği gibi otomotiv yan sanayi kümesi, Konya’daki ilk kümelenme çalışmasıdır. 2011 yılında aynı sektöre yönelik KSO tarafından “Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi İhracat Koçluğu” projesi geliştirilmiştir. 16 firmanın katıldığı projenin amacı, Konya otomotiv yan sanayi sektörünün uluslararası rekabetçiliğini ve pazar payını artırmaktır. Projede hedef, projeye katılan firmaların sektörlerinde güçlü bir konuma gelebilmeleri ve uluslararası pazarda etkin olabilmeleri için rekabetçiliklerinin artırılması, kurumsal altyapılarının güçlendirilmesidir. Konya Sanayi Odası’ndan alınan bilgilere göre, proje kapsamında gerçekleştirilen eğitim, pazar araştırması ve danışmanlık faaliyetleri şöyledir:

1. Eğitim faaliyetleri;

- Uluslararası pazarlama ve elektronik ticaret,
- Dış ticarete fiyatlandırma,
- Dış ticarete anlaşmazlıkların çözümü ve uluslararası tahkim,
- Dış ticarete sözleşmeler ve teslim şekilleri,
- Dış ticaretin finansmanı ve dış ticaret muhasebesi,
- Süreç yönetimi, kalite ve verimlilik,
- Dış ticaret, gümrük ve kambiyo mevzuatı,
- Dış ticarete kullanılan belgeler ve ödeme şekilleri.

2. Pazar araştırması faaliyetleri;

- Proje üyesi 13 firmadan 19 kişi ile Fransa otomotiv yan sanayi pazar araştırması yapılmış ve Equip Auto fuar ziyareti gerçekleştirilmiştir.
- Proje üyesi 8 firmadan 9 kişi ile Rusya otomotiv yan sanayi pazar araştırması yapılmış ve Automechanika fuar ziyareti gerçekleştirilmiştir.
- Proje üyesi 10 firmadan 13 kişi ile Güney Afrika ve Mozambik otomotiv yan sanayi pazar araştırması yapılmış ve Automechanika fuar ziyareti gerçekleştirilmiştir.

3. Danışmanlık faaliyetleri;

- Proje üyesi 8 firmaya pazar araştırması ve uluslararası ticari istihbarat danışmanlığı gerçekleştirilmiştir.
- Proje üyesi 9 firmaya ihracatta süreç yönetimi ve iyileştirme danışmanlığı gerçekleştirilmiştir.

“Konya Döküm Kümesi Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Projesi”, KSO işbirliğiyle 2013 yılında uygulanmaya başlamıştır. Projenin amacı, Konya döküm sanayi sektörünün uluslararası rekabetçiliğini ve pazar

payını artırmaktır. Projenin hedefi, projeye katılan firmaların sektörlerinde güçlü bir konuma gelebilmeleri ve uluslararası pazarda etkin olabilmeleri için rekabetçiliklerinin artırılması, kurumsal altyapılarının güçlendirilmesidir. Proje kapsamında katılımcı firmalara yönelik “Büyük ve sistemli bir dökümhane nasıl olur?” konulu eğitim düzenlenmiştir. Projenin sonraki bölümünde süreç yönetimi ve sistem belgelendirme konularında üye firmalara danışmanlık hizmeti verilecek, döküm sektörünün gelişmiş olduğu Almanya’da sektöre yönelik inceleme gezisi ve pazar araştırması faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

Konya Sanayi Odası işbirliğiyle 2014 yılında uygulanmaya başlanan “Konya Tarım Alet ve Makinelerinde Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesinin” amacı, Konya tarım alet ve makineleri sanayi sektörünün uluslararası rekabetçiliğini ve pazar payını artırmaktır. Projenin hedefi, projeye katılan firmaların sektörlerinde güçlü bir konuma gelebilmeleri ve uluslararası pazarda etkin olabilmeleri için rekabetçiliklerinin artırılması, kurumsal altyapılarının güçlendirilmesidir. Projeye katılan firmalara dönük “Aile şirketlerinde kurumsallaşma” eğitimi yapılmıştır. Projede bundan sonraki süreçte, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve yeniden yapılandırılması konusunda üye firmalara danışmanlık hizmeti verilecek ve Afrika veya Güney Amerika’da döküm sektörü incelemesi, pazar araştırması ve bir tarım makineleri fuarına katılım programı gerçekleştirilecektir.

Anadolu Ayakkabıcılar Derneği (ANAYDER) tarafından dernek üyesi 22 firmanın katılımıyla “Anadolu Ayakkabısı Dünya Pazarında” isimli UR-GE projesi uygulanmaya başlamıştır. Projenin özel amaçları derneğin internet sitesinde şöyle belirtilmektedir:

- Projeye katılan şirketlerin ürün ve kurum bağlamında uluslararası kalite standartlarına ulaşması,

- Katılımcı firmaların üretimde orta ve ileri düzey teknolojiyi kullanarak, katma değeri yüksek ürünlerle dünya pazarında sürdürülebilir ihracat gerçekleştirmelerinin sağlanması,
- Kendi aralarındaki ve ülke içindeki rekabeti belirleyen koşulların yanı sıra, uluslararası rekabetin koşulları ve önemini ortaya çıkararak ortak hareket etme kültürünün firmalara yerleştirilmesi,
- Dünya pazarlarında rekabet edebilir markaların oluşturulması, etkin rekabetin sağlanması,
- Konya ayakkabı sektörünün kurumsal kimlik kazanmasında öncü ve örnek olması.

Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda projenin hedefleri ise:

- Konya-Karaman bölgesinde faaliyet gösteren ayakkabı ve ayakkabı yan sanayi üreticilerinin, uluslararası standartlarda üretim yapmanın önemini benimsemeleri,
- Kurumsallaşma bilincinin oluşturulması,
- Yaşam boyu öğrenen üretici ve kurum kimliğinin oluşturulması,
- Kendi eksiklerini görebilen ve bu eksikleri gidermede bireysel ve ekiple çalışabilen kurum kültürünün oluşturulması,
- Dünya pazarlarına marka olarak açılabilmenin öneminin anlaşılması ve bunun somut olarak hayata geçirilmesi,
- Tasarım-üretim-yönetim ve pazarlamanın her aşamasında kalite bilincinin oluşması
- Firmaların problemlere işbirliği içinde ve çözüm odaklı, sorun olarak değil fırsat olarak değerlendirmeleri ve çözüm sürecinde ortak akılla hareket edebilme alışkanlığının sağlanması,

- Projenin bitiminden bir yıl sonra, üretim ortamlarından, yönetim anlayışlarına, ürün kalitesinden, pazarlama alanlarına kadar gözle görülür bir iyileşmenin yaşanıyor olması,
- Kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasının sağlanması,
- Yurt dışındaki pazar fırsat ve imkânlarının etkili ve verimli bir biçimde ortak akıl ile değerlendirilebilmesi,
- Uzman desteği almada ve yararlanmada istekli ve bilinçli hareket edilebilmesi,
- Sürdürülebilir şekilde iyileşerek gelişme bilincinin kazanılması,
- Proje sonuçlarının diğer firmalara da özendirici ve örnek olma vizyonuna ulaşmış olması.

Proje kapsamında katılımcı firmaların ihtiyaç analizi yapılacak, eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile yurtdışı alım heyetleri ve ihracata yönelik faaliyetler (yurtdışı pazar araştırması, hedef veya potansiyel ülke seçimi, yurtdışından müşteri bulma ve iş geliştirme vb.) gerçekleştirilecektir. Kurumsallaşma konusunda yapılan eğitimle eğitim faaliyetlerine başlanmıştır (www.anayder.com).

Konya Bilişim Kümelenmesi Projesi, Konya Teknokent AŞ. işbirliğinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren 18 firmanın katılımıyla 2014 yılında başlatılmıştır. Konya Teknokent'ten alınan bilgilere göre projenin amacı, Konya ilinde yer alan bilişim sektöründeki işletmelerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasına ve birbirleriyle olan iletişim ve işbirliği seviyesinin yükseltilmesine katkı sağlamaktır. Konya'daki bilişim firmaları ticaret, sağlık, savunma, makine ve otomotiv sektörlerine dönük yazılım hizmeti sağlayarak gerek kamu gerekse özel sektöre yönelik faaliyet göstermektedir. Konya'da yazılım firmalarının büyük çoğunluğu, faaliyetlerine Teknokent bünyesinde devam

etmektedir. Teknokent'teki firmaların %49'unun yazılım sektöründe olması, bölgede güçlü bir altyapı ve beşeri sermaye olduğunu göstermektedir. Projenin temel hedefi; ilde faaliyet gösteren yazılım firmalarının kurumsal kapasitelerini geliştirerek Konya'da otomotiv, makine, döküm gibi gelişmiş sektörlerin yazılım ihtiyacının doğrudan karşılanmasını sağlamaktır.

“Konya Yumurta Üreticilerinin Yeni Ülkelere İhracatının Geliştirilmesi Projesi” Konya Yumurta Üreticileri Birliği'nin işbirliğinde ilde faaliyet göstermekte olan 16 yumurta üreticisi firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Konya Yumurta Üreticileri Birliği'nden alınan bilgilere göre bu firmalar, Konya'daki yumurta üretim kapasitesinin %50'sinden fazlasını temsil etmektedir. Projenin amacı, kümelenme anlayışı ve ortak hareket etme kültürü çerçevesinde Türk yumurta sektörünün yurtdışı pazarlarını çeşitlendirerek ihracattaki kırılganlığı azaltmak ve sürdürülebilirliği artırmak; böylece arz-talep dengesizliklerinden kaynaklanan fiyat dalgalanmalarının önüne geçerek iç ve dış pazarlarda daha istikrarlı bir fiyat stratejisi oluşturulmasını sağlamaktır. Proje kapsamında ayrıca üye firmaların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, sektöre ilişkin bilimsel ve teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmelerinin sağlanması, sektördeki enerji ve işgücü verimliliğinin artırılması, iş güvenliği, çevre ve kalite standartlarının iyileştirilmesi, markalaşma konusunda gelişme sağlanması ve pazarlama/dış ticaret yetkinliklerinin artırılması hedeflenmektedir. Proje faaliyetleri sayesinde üye firmaların ortak tedarik zinciri kurarak hammadde tedarikinde yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmaları ve ortak dış ticaret stratejileri geliştirerek uluslararası alanda rekabet edebilirliklerini geliştirmeleri de beklenmektedir. Ayrıca, proje faaliyetleri neticesinde katılımcılardan en az 10'unun katılımıyla bir sektörel dış ticaret şirketi (SDTŞ) kurulması da projenin hedefleri arasındadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünya genelinde 1990 sonrası ve ülkemizde 2000 sonrası kümelenme konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmaların büyük çoğunluğu, kümelenmenin işletmelere yönelik birçok fayda sağladığı konusunda hemfikirdir. Kümelenmenin özellikle rekabet gücü, bölgesel kalkınma, inovasyon ve girişimcilik açısından önemli fırsatlar doğurduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere artık tüm dünya ülkeleri tarafından kümelenme, rekabet gücü ve bölgesel kalkınma açısından önemli bir politika aracı olarak kabul görmeye başlamıştır.

Literatüre katkı açısından, araştırma kapsamında küme çalışmalarının olası avantajları olabildiğince detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerde kümelenme suretiyle etkinliğin artırılması için alınacak tedbirlerin neler olduğu araştırılmıştır. Ayrıca kümelenme konusunda Konya ilinde hangi çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmalarda hangi gelişmelerin sağlandığı incelenmiştir.

Konya ilinde kümelenme potansiyeli taşıyan ve küme çalışmaları yapılan sektörler içerisinde, yalnızca otomotiv yan sanayi kümesinin belli bir noktaya geldiği, diğer küme çalışmalarının ise henüz başlangıç veya fikir aşamasında olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında otomotiv yan sanayi, tarım makineleri, ayakkabıcılık ve döküm kümesi yetkilileri ve bu küme çalışmalarını koordine eden KSO ve Konya Ayakkabıcılar Odası küme çalışanları ile ayrıca söz konusu küme üyesi toplam 12 firma temsilcisi ile görüşmeler yapılmış ve “Kümelenme çalışmalarının etkinliğinin artırılması için neler yapılmalı?” sorusuna birlikte cevap aranmıştır. Gerek sözü edilen görüşmeler gerekse çalışma kapsamında yapılan doküman incelemesi sonucunda kümelenme çalışmalarının ülkemizde ve Konya’da etkinliğinin artırılması noktasında aşağıdaki öneriler tespit edilmiştir:

- 1- Kümelenme çalışmalarında toplumsal dinamikler kesinlikle göz ardı edilmemeli, bölgenin sosyo kültürel ve sosyo ekonomik yapısını dikkate alan bir yapı kurulmalıdır.
- 2- Kümelenme çalışmalarında çok kısa vadede sonuç alınamayacağı bilinerek sabırlı ve kararlı bir tavır sergilenmeli, bu durum küme üyelerine de iyi anlatılmalıdır.
- 3- Ülkemizde bölgesel kalkınmanın yeni aktörleri olarak kalkınma ajansları, faaliyet gösterdikleri bölgede kümelenme çalışmalarında etkin ve aktif rol almalıdır.
- 4- Yukarıda da bahsedildiği üzere ülkemizde kümelenme politikaları, birden fazla bakanlık ve kurum eliyle gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla kümelenme politikalarının uygulanmasında söz konusu bakanlık ve kurum/kuruluşlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- 5- Kümelenmeye Konya özelinde bakıldığında; Konya Ticaret Odası (KTO) ve Konya Sanayi Odası'nın çok önemli bir noktada durduğu görülmektedir. Konya Ticaret Odası, üye sayısı açısından Türkiye'nin en büyük odalarından biri olmanın yanı sıra Anadolu'nun en büyük fuar alanı olan "KTO Uluslararası Fuar Merkezi'nin" sahibi ve "KTO Karatay Üniversitesi'nin" kurucusudur. Ayrıca Konya Ticaret Odası tarafından "Mesleki Eğitim Merkezi" projesi başlatılmış olup 2 yıl içerisinde merkezin faaliyetlerine başlaması planlanmaktadır. Konya Sanayi Odası ise kümelenme konusundaki tecrübesinin yanı sıra "Bölgesel İnovasyon Merkezi'nin" kuruluşunu tamamlamıştır. Son dönemde "Birlikte Konyayız" sloganı etrafında ciddi bir sinerji oluşturan her iki kurum, sahip oldukları söz konusu artıları

birleştirerek kümelenme konusunda bölgede MEVKA ile birlikte lokomotif olmalıdır.

- 6- Konya Ticaret Odası tarafından 2014 yılından bu yana her bir meslek komitesine kayıtlı tüm üyeler davet edilerek istişare toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılarda farklı meslek grupları tarafından dile getirilen sorunlardan biri, Konya’da ticari arsa ve işyeri üretiminde yaşanan sorunlardır. Bu noktada özellikle Konya’da kümelenme potansiyelinin yoğunlaştığı sektörler başta olmak üzere ticari arsa üretimi konusunda belediyeler çözüm üretmeli, işyerleri konusunda ise meslek kuruluşları ve diğer ilgililerin gayretleriyle ülkemizde son dönemde konut üretiminde çok aktif olan TOKİ devreye sokulmalıdır.
- 7- Konya’da kümelenme faaliyetlerinin gerçekteştirildiği sektörlerde her iki odanın ilgili meslek komiteleri daha aktif olmalıdır. Küme yeleri arasında işbirliği ve güven sağlanabilmesi için bir yandan oda yöneticileri diğer yandan seçilmiş meslek komitesi yeleri gayret göstermelidir.
- 8- Konya’da kümelenme yaklaşımının yararlarının KOBİ’ler tarafından daha iyi anlaşılması için, kümelenmede belli bir mesafe alınan otomotiv yan sanayi kümesinde ortak satın alma ve ortak pazarlama faaliyetlerinin biran önce hayata geçirilmesine yönelik çalışmalara ısrarla devam edilmelidir. Ortak satın alma noktasında belli hizmetlerin alımı (sigorta, işyeri sağlığı ve güvenliği gibi) başlangıç noktası olabilir. Otomotiv yan sanayi kümesinde söz konusu faaliyetlerin başarısı, diğer küme çalışmaları açısından da önem taşımaktadır.
- 9- Kümelenmenin başarısı için küme yönetimi çok önemlidir. Küme yönetimi için yönetim kurulunun dışında konuyla ilgili bilgi ve tecrübe sahibi

insanlardan oluşacak profesyonel bir yapı kurulmalıdır. Kurulacak söz konusu profesyonel yönetim yapısı merkezi yönetim yani hükümet tarafından finanse edilmeli, ancak küme üyesi firmalar küme kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetlere katkı sağlamalıdır.

10- Küme üyeleri arasında “kalite bilinci” ve “markalaşma bilinci” oluşturulması konularına özel önem verilmelidir.

11- Otomotiv yan sanayi kümelenmesinde küme üyelerinin ortak ihtiyacı olan “akredite ortak laboratuvar” ve/veya “ortak test merkezi” gibi yapıların kurulması çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

12- Küme üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilecek faaliyetlerin görüşüleceği ve “ortak akıl” oluşturulacak toplantılar düzenli aralıklarla düzenlenmelidir. Toplantılar amaca uygun olmalı ve üyelerin zaman kaybına sebep olmamalıdır. Firmaların toplantılara sürekli katılımının sağlanması için yöntemler geliştirilmelidir.

13- Kümenin başarısı için yerel sahiplenme önemlidir. Küme yönetimleri ve meslek örgütleri yerel sahiplenmenin artırılması için gayret göstermelidir.

14- Kümelenmeden ortaya çıkacak avantajlar, Konya ilinden gerçekleştirilen ihracatın artırılmasına kanalize edilmelidir.

15- Küme işletmelerinde ihtiyaç duyulan nitelikteki elemanların yetiştirilmesi ve mevcut elemanların niteliğinin artırılması için kümelenmenin olduğu sektörlerde mesleki eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

16- Tarım makineleri kümesinde yüksek maliyet gerektiren makinelerin üretiminde küme devreye girmeli ve küme üyeleri arasında güç birliği sağlanarak birlikte üretim sağlanmalıdır.

- 17- Küme ve kümelenme konusunda tüm paydaşlar doğru bilgilendirilmelidir. Birçok firma küme faaliyetlerini, rakibiyle birlikte yapacağı bir organizasyondan kendisinden daha zayıf olanın bu ilişkiden daha karlı çıkacağı şeklinde düşünmektedir.
- 18- Kümelenme konusunda çalışan akademisyen ve uygulamacılar literatürdeki ismiyle küme kolaylaştırıcılar, küme modelini anlama, anlatma, modele özgün katkıda bulunma, bilginin üretilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanılabilir kılınması hususunda daha fazla gayret göstermelidir.
- 19- Kümelenmenin desteklenmesine yönelik olarak mevzuattan kaynaklanan mevcut bürokratik işlemler azaltılmalı ve süreçler hızlandırılmalıdır.
- 20- İşletmeler nezdinde mevcut olan küme yesi olmanın devletten daha kolay destek almayı sağlayacağı şeklindeki yanlış algı düzeltilmeli ve bu konuda küme yesi işletmeler doğru bilgilendirilmelidir. Küme yesi işletmeler, küme yesi olmayı yalnızca devlet desteklerinden daha kolay ve fazla yararlanma olarak düşünmemelidir.
- 21- Küme çalışmalarında paydaşlar doğru belirlenmeli ve görev dağılımında etkinlik sağlanmalıdır.
- 22- Küme yelerinin ortak çıkarlarının savunulması için lobi faaliyetleri ve kümenin tanıtımı için PR alışmaları kesinlikle ihmal edilmemelidir.
- 23- Küme yol haritası çok dikkatli bir şekilde hazırlanmalı ve sonuçları performans yönetimi çerçevesinde izlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdeve, Erdal. 2009. "Kümeleşme Bağlamında Yerel Potansiyelimiz "OSB"ler". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 112-117.
- Alsaç, Filiz. 2010. Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi. Ankara: DPT Uzmanlık Tezi.
- Arıcioğlu, M. Atilla. 2009. "Kümelenme: "Hem İşbirliği Hem de Rekabet" Edebilen Firmalar". Lonca, Sayı:32: 24-29.
- Arıcioğlu, M. Atilla ve Muhittin Koraş. 2012. "Küme Güven, Kümelenme İnat ve Sabır İster". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 35.
- Aslan, Ersan. 2012. "Bakanlığımız, Ülkemiz Sanayisinin Dönüşümünü Hızlandıracak Kümelenme Modelini Desteklemektedir". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 6-7
- Bacak, Çağrı. 2012. "Kümelenmenin Kobi'lere Sağladığı Avantajlar ve Kobi'lerin Finansmana Erişim Kolaylıkları". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 39-41.
- Bakan, İsmail. 2009. "Kümelenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 90-96.
- Banger, Gürcan ve Gülsüm Çalışır. 2012. "Sanayi Kümelenmeleri ve KOBİ'ler". 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: 61-72.
- Bilir, Burcu. 2010. "İnovasyon İçin Etkili Bir Yol: Kümelenme". İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülten, Haziran: 20-25.
- BSTB. (2014a). 3. Sanayi Şurası Raporu. Ankara.
- BSTB. (2014b). 81 İl Sanayi Durum Raporu. Ankara.
- Bulu, Melih. 2009. "Rekabet İçin Kümelenme Temelli Yaklaşımlara İhtiyacımız Var". Çerçeve, Yıl:17, Sayı 51: 16-21.
- Bulu, Melih ve İ. Hakkı Eraslan. 2011. "Kümelenme Yaklaşımı". İ. Bakan (Derl), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım, s.159-170.
- Cangel, Ayça. 2009. "Dünya Geneline Sektörel Kümelenme Örnekleri". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 44-48.
- Cansız, Mehmet. 2011. Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları. Ankara: OSB Üst Kurulu.
- Cantekin, H. Müge. "Kümeler İçin Güven ve İşbirliği Geliştirme". Ankara, Kasım 2013.

- Çağlar, Esen. 2006. "Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri". Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara: 305-316.
- Çetindamar, Dilek. 2009. "Dışarıda Kalmamak İçin Kümelenme İle Rekabet". Lonca, Sayı:32: 20-23.
- Çuvalcı, Yeliz. "URGE Projelerinin Küme Yönetimi Anlayışı İle Yönetilmesi". Ankara, Kasım 2013
- Devrim, Fevzi ve A. İdikut Özpençe. 2007. "Rekabet Gücünün Artırılmasında Kümelenmeye Dayalı KOBİ Politikaları". 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: 61-72.
- DTM. 2008. Beyaz Kitap-Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi. Ankara.
- DTM. 2009. Küme Haritalama, Analiz ve Kümelenme Yol Haritaları-Sentez Raporu. Ankara.
- Durgut, Metin. (t.y.). "İlişkiler ve Şebekeler". Yenileşim: 6-10.
- EB. 2012. Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu. Ankara.
- EB. 2013. Küme Geliştirme Sürecinde UR-GE Projesi Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu. Ankara.
- EB-a. (t.y.). Yerel Paydaşlar İçin Kümelenme Kılavuzu.
- EB-b. (t.y.). Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu.
- EB-c. (t.y.). Kümeler İçin Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu.
- EB-d. (t.y.). Kümeler İçin Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Pazarlama Kılavuzu.
- Eraslan, İ. Hakkı. 2009. "Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri". Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 51: 22-28.
- Eraydın, Ayda. 2011. "Sanayi Kümelenmelerinin Bölgesel Gelişimin Ana Amaçları Açısından İrdelenmesi". 5. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara: 273-306.
- Erdil, Erkan. "İnovasyon, Firmalar arası İlişkiler ve Kümelenme". Şubat 2006.
- Erdil, Erkan, M. Teoman Pamukçu, Mustafa H. Çolakoğlu, H. Tolga Göksidan. (t.y.). "Bölgesel Kalkınma, Kümeler ve Sanayi Ağları: Ankara Bölgesinden Makine ve Mobilya Sektörleri Araştırması". Yenileşim: 11-22.
- Ergün, Nihat. 2009. "Türkiye'nin Kümelenme Politikası". Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 51: 10-11.
- Eroğlu, Osman ve Azmi Yalçın. (2013a). "Kümelenmeye İlişkin Literatür Taraması". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı:2: 81-96.

- Eroğlu, Osman ve Azmi Yalçın. (2013b). "Kümelenme ve Rekabetçilik İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme". Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C:15, Sayı:2: 175-193.
- Esim, Selahattin. 2009.) "Uyuyan Dev Yazılım Sektöründe İnovasyon, Rekabet ve Kümelenme". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 132-137.
- Girgin, Kader ve Derya Değerli. 2006. "KOBİ'lerde Kümelenme (Cluster) Yaklaşımı ve Verimlilik". 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: 477-482.
- Gözek, Sadık. 2012. Kümelenme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi ABD Doktora Tezi.
- Gürpınar, Koray ve Mustafa Sandıkçı. 2008. "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması". Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:15: 105-125.
- Güvenç, Z. Burhanettin. "Gelecekte Varolma Projesi: Kümelenme". 3. Sanayi Şurası, Ankara. Kasım 2013.
- Haşar, E. Çetin ve F. Morova İneler. 2011. "İzmir Kümelenme Stratejisi Deneyimi ve Kümelenmenin Yönetişimi". 5. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara: 253-272.
- Hobikoğlu, Elif Haykır ve Müjgan Hacıoğlu Deniz. 2011. "Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi". International Conference on Eurasian Economies, Bishkek: 232-237.
- İlgüner, Muhterem. 2009. "Kümeler ve Stratejik Pazarlama Planları". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 102-105.
- İrhan, H. Bayram. 2010. Teori ve Uygulamada KOBİ'lerde Kümelenme Sorunu. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD Doktora Tezi.
- Karataş, Abdülmecit. 2009. "Kalkınma Ajansları ve Kümelenme İlişkisi". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 68-72.
- Karataş, Neslihan. 2006. Yeni Bir Kümelenme Modeli Olarak Organize Sanayi Bölgelerinin Yeniden Örgütlenmesi (İzmir-Çiğli AOSB Örneği). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Şehir ve Bölge Planlama ABD Doktora Tezi.
- Karayel, Selçuk. 2010. Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak "Kümelenme" İle İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Doktora Tezi.
- Kavrakoğlu, İbrahim, Süleyman Gedik, ve Melike Balkır. 2002. Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi. İstanbul: TÜSİAD.

- Keskin, Hidayet. 2009. Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD Doktora Tezi.
- Keskin, Hidayet ve Murat Ali Dulupçu. 2010. "Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c: 15, s: 1: 441-461.
- KOYSK. (2013, Kasım). Konya Otomotiv Sektörü. Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi. Konya.
- KSO. 2014. Konya Döküm Kümesi İhtiyaç Analizi Raporu. Konya
- Kunt, İbrahim Vedat. 2010. KOBİ'lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü ve Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Kuyucu, Aslı Deniz H. 2009. "AB'nin Kümelenme Politikası ve Teşvik Stratejisi". Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 51: 50-52.
- Memişoğlu, Aysun. 2009. "Kümelenme Dezavantaj Gibi Görülen Hususları Avantaja Çevirecektir". Lonca, Sayı:32: 16-19.
- Memişoğlu, Aysun ve Tolga Arıcan. 2012. "Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Kümelenme". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 28-32.
- Mercan, Birol. (t.y.). Bölgesel Rekabet ve Küme Oluşumu.
- Mercan, Birol. 2009. "Küresel Dünyada Küresel Bir Zorunluluk Olarak Kümelenme". Lonca, Sayı:32: 30-34.
- MEVKA. 2013. Konya Karaman Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı.
- MEVKA. (2011a). Tarım Alet ve Makineleri Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Kümelenme Çalışmaları.
- MEVKA. (2011b). Konya Süt ve Süt Ürünleri Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Kümelenme Çalışmaları.
- MEVKA. (2011c). Konya Bölgesi Turizm Sektörü Alansal Varlık, Uluslararası Rekabetçilik ve Makro Düzey Kümelenme Çalışması.
- Nasır, V. Aslıhan. 2009. "Kümelenmeler ve Pazarlama". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 98-101.
- NEÜ-UBY. 2012. Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu. Konya Tarım Makineleri Sektöründe Kümelenmiş Firmaların İhtiyaç Analizleri ve Urge İş Planı. Konya.
- OECD. 2007. İşletme Kümelenmeleri Orta ve Doğu Avrupa'daki İşletmelerin Desteklenmesi. Ankara: TOBB.

- Oral, Muhammed. 2014. Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi: Ankara Ostim Örneği. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Öğüt, Adem ve Selçuk Karayel. 2011. "KOBİ'lerin Yapısal ve İşlevsel Sorunlarının Çözümüne Yönelik Yapıcı Bir Öneri: Kümelenme". Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, Yıl:1, Sayı:1: 29-40.
- Özgen, Doğukan Buğra. 2009. Küresel Rekabette İnovasyon ve Bilginin Rolü: Kümelenme Modeli ve Politikaları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Porter, Michael. 1998. "Clusters and The New Economics of Competition". Harvard Business Review, 77-90.
- Porter, Michael. 2010. Rekabet Üzerine. (Çev) Kıvanç Tanrıyar. İstanbul: Optimist Yayınları.
- RG. 2014. 2015 Yılı Programı. Resmi Gazete Tarih: 17 Ekim 2014, Sayı: 29148.
- RG-Mükerrer. (2013a). 10. Kalkınma Planı (2014-2018). Resmi Gazete Mükerrer Tarih: 6 Temmuz 2013, Sayı:28699.
- RG-Mükerrer. (2013b). Orta Vadeli Program (2014-2016). Resmi Gazete Mükerrer Tarih: 8 Ekim 2013, Sayı:28789.
- Sayın, Meral ve Erol Sayın. 2012. "Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi". Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1: 143-156.
- Sazak, M. Emrah. 2009. "Rekabet Gücü İçin Kümelenme". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 128-130.
- Scheer, Günter ve Lucas Von Zallinger. 2007. Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzu. Ankara: GTZ Ankara Bürosu.
- Sezgin, Mete ve Murat Gümüş. 2012. "Ayakkabı Kümelenme Merkezi" Projesi "Konya Ayakkabı Sektörü Rekabet Edebilirlik ve Kümelenme Raporu". Konya: Konya Ayakkabıcılar Odası.
- smenetworking.gov.tr. (2015a). UR-GE Proje Raporu. <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=115> (Erişim Tarihi: 05.02.2015).
- smenetworking.gov.tr. (2015b). Devam Eden URGE Projeleri. <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=55> (Erişim Tarihi: 15.02.2015).

- Sungur, Onur ve Hidayet Keskin. 2009. "Coğrafi Yakınlık "Hala" Önemli mi? Yerel İnovasyon Modellerinden Çok-Yerelli Bilgi Dinamiklerine Dönüşüm". Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl:1, Sayı:2: 107-131.
- Tekelioğlu, Mehmet. 2009. "Küçük Olsun, Benim Olsun" değil "Büyük Olsun, Bizim Olsun". Lonca, Sayı:32: 36-37.
- TEPAV. (2014). Makine Sektöründe Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi: Konya İhtiyaç Analizi Raporu.
- Timurçin, Deniz. 2010. Türkiye'de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD Doktora Tezi.
- Timurçin, Deniz. 2011. "Kümelenme Kavramı ve KOBİ'lerde Rekabet Gücüne Etkisi". Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 8/1: 21-56.
- Tonkal, Mert Cihan ve Murat Caner Testik. 2012. "Küresel Rekabet Edebilirlikte Kümelenme". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 12-15.
- UNDP, STB, CFCU. 2011. Küme Kolaylaştırıcıları İçin Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu. 1. Baskı.
- Ünal, Ali. 2009. "Girişimcilik ve KOBİ'ler İçin Kümelenme'nin Önemi". Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 51: 78-82.
- Vardan, Ö. Cihat. 2009. "Küresel Rekabette Alternatif Güç: Kümelenme Politikaları". Çerçeve, Yıl:17, Sayı:51: 4-5.
- www.anayder.com.URGE Projesi.
[http://www.anayder.com/haber_det.asp?dil=tr&id=28&baslik=UluslararasıFD%20Rekabet%E7ili%F0in%20Geli%FEtirilmesi%20\(URGE\)%20Projesi](http://www.anayder.com/haber_det.asp?dil=tr&id=28&baslik=UluslararasıFD%20Rekabet%E7ili%F0in%20Geli%FEtirilmesi%20(URGE)%20Projesi)
(Erişim Tarihi: 03.03.2015).
- www.medikalkume.com. Küme İstatistikleri. (Erişim Tarihi: 14.03.2015).
- www.ostimenerjik.com. Küme İstatistikleri. (Erişim Tarihi: 14.03.2015).
- www.isim.org.tr. Sayılarla Kümemiz. (Erişim Tarihi: 14.03.2015).
- www.ostimsavunma.org. Küme İstatistikleri. (Erişim Tarihi: 14.03.2015).
- Yıldırım, Faruk. 2012. "Kümelenme Sürecinde Sosyal Sermayenin Rolü". Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Yıl:24, Sayı:281: 42-45.
- Yüce, H. Mustafa. 2012. Kümelenme Olgusu ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi ABD Yüksek Lisans Tezi.