



## ENDÜSTRİYEL KÜMELENME UYGULAMALARININ TÜRKİYE GENELİNDE İNCELENMESİ:

### Sanayi, Tarım ve Hizmet Sektörleri Açısından Bir Değerlendirme

#### THE ANALYSIS OF INDUSTRIAL CLUSTER IMPLICATIONS IN TURKEY

#### An Evaluation for Manufacturing, Agriculture and Service Industries

İsmail Hakkı ERASLAN<sup>1</sup>

Cem Çağrı DÖNMEZ<sup>2</sup>

#### Öz

Bu çalışma, ulusal rekabetçilik ve kalkınma programlarında son derece etkin bir yaklaşım olarak benimsenen sektörel kümelenme formasyonlarının gelişim sürecini Türkiye genelinde incelemek amacı ile yapılmıştır. Bu bağlamda tarım, sanayi ve hizmet sektörlerine yönelik olarak bir kurum ve/veya kuruluş tarafından başlatılan kümelenme girişimleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve mevcut durumları analiz edilmiştir. Araştırmanın yönteminde nitel yaklaşıma müracaat edilmiş olup, ikincil verilerin yanı sıra, birincil verilerin elde edilmesinde uzman görüşü tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, kümelenme çalışmalarının 2000'li yılların başında başladığı ve ilerleyen dönemlerde özellikle ekonomik kalkınma programına alınması ile birlikte özellikle sanayi sektörlerine yönelik olarak arttığı tespit edilmiştir. Kümelenmenin gerek bölgesel kalkınmada, gerekse firma düzeyi rekabetçilikte önemli bir araçsal niteliği taşıdığı da diğer önemli sonuçlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte kümelenme temelli çalışmaların çok daha ciddi bir kalkınma aracı haline gelmesi için, uzun erimli ve ciddi bütçeli projeler ile desteklenmesi ve sektörel sivil toplum kuruluşlarının daha faal olarak liderlik yapması öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma İktisadı, Rekabetçilik, Rekabet Stratejileri, Endüstriyel Kümelenmeler, Finansal Performans ve Firma Kârı.

#### Abstract

This research was conducted with the aim of examining the development process of sectoral cluster formations, which has been adopted as a highly effective approach in national competitiveness and development programs, throughout Turkey. The cluster initiatives initiated by an institution and/or organisation towards the agriculture, industry and service sectors have been examined in detail and their current situations have been analysed within this context. A qualitative research approach has been conducted in the research method and expert opinion technique has been used to obtain primary data as well as secondary data. According to the results, cluster studies started at the beginning of the year 2000 and it was found that especially later in the economic development program, especially towards the industrial sectors. Other important results are that the cluster has an important instrumentality in both regional development and firm-level competitiveness. Furthermore it is foreseen that the clustering-based work needs to be supported by long-term and serious budgetary projects and sectoral non-governmental organisations in order to become a much more serious development tool.

**Keywords:** Development Economic, Competitiveness, Competitive Strategies, Industrial Clusters, Financial Performance and Firm Profit.

<sup>1</sup> Prof.Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [hakkieraslan@duzce.edu.tr](mailto:hakkieraslan@duzce.edu.tr)

<sup>2</sup> Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, [cem.donmez@marmara.edu.tr](mailto:cem.donmez@marmara.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Ekonomik kalkınma, bölgesel gelişim ve bu programlara bağlı olarak sektörlerin ve sektörlerde faaliyet gösteren oyuncuların küresel rekabetçilik gücünü elde etmesi, ve adı geçen kurum ve kuruluşların sürdürülebilir hale getirilmesi amacı ile önemli bir yaklaşım olarak görülen endüstriyel kümelenme yapılanmaları 1990'lı yıllardan itibaren gündemdeki yerini sürekli korumaktadır. Kümelenme formasyonlarının bu etkili gücü, günümüzde birçok kalkınma programının da temelini teşkil etmektedir.

Nitekim günümüzde rekabetçilik gücünü elde tutmak ve tek başına sürdürülebilir kılmak mümkün görünmemektedir. Uluslararası piyasalarda bölgenin rekabet gücü kazanabilmesi, bölgedeki tüm kuruluşlar ve işletmeler arasında işbirliği ile yaratılabilecek ortaklaşa verimlilik gibi dinamik etkilerle mümkün görünmekte, bu bağlamda kümelenme yapılanmalarının sinerjik etkileri önem kazanmaktadır (Ayaş, 2003: 8). Kümelenmelerin rekabetçilik gücüne yapmış olduğu katkılardan dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kümelenmeler ve kümelenme politikasına olan ilgi giderek artmaktadır. Kümelenme politikaları, rekabet edebilirliği desteklemek ve küresel rekabetin getirdiği engelleri aşmak için kullanılabilecek temel politika araçlarından biri olarak da algılanmaktadır. Esas olarak bu politika, kümelenmelerin, kendilerini oluşturan şirketlerin verimliliğini, yenilikçiliğini, rekabet edebilirliğini, karlılığını ve iş yaratma becerilerini artırdığı düşüncesine dayanmaktadır (DTM, 2008: 5).

Bu bağlamda, yaklaşık 20 yıldan beri “*ekonomik kalkınma yaklaşımı*” olarak benimsenip birçok ülkede resmi kalkınma politikası olarak kabul edilen kümelenme temelli gelişim programları, *geleneksel kalkınma anlayışından* tamamen farklı bir durum arz etmektedir (Kumral, 2006: 2008). Geleneksel sektörel ve bölgesel kalkınma yaklaşımda ekonomiye yönelik kararlar ve planlamalar merkezi bir kurum tarafından yürütülmekte, gelirin yeniden dağılımı yoluyla az gelişmiş bölgelerin mali yapısının, istihdam kaynaklarının ve altyapısının desteklenmesine ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının kaldırılmasına yönelik dengeli ekonomik kalkınma anlayışına dayalıdır. Ancak bu politikalar küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni koşullara uyum sağlamada yetersiz kalmıştır. Dengeli bir biçimde bir çok bölgeye dağıtılan büyük miktarda devlet yardımı ekonomik ivmeyi sağlamada beklenen neticeyi vermemiştir. Kaldı ki, öncelikli olarak belirlenen az sayıdaki bölgeye yönelik teşvik politikası (*daha seçici bir yeniden dağıtım politikası*) da zorluklarla karşılaşmış, çıkar çatışmalarına yol açmış ve bölgeleri bu tür bir rekabetle yormuştur; ancak kazananlar için bile beklenen yeterlilikte bir getiri sağlayamamıştır. Sonuçta, devlet yardımlarının uzun dönemdeki faydası sorgulanmaya başlanmıştır. Yardımların; bölgeleri pasifleştirdiği, girişimciliği baskıladığı, ekonomik yatırımı çekmiş olmasına rağmen yatırımın nitelik ve derinliğini artırmadığı yönünde eleştiriler gelmiştir. Bu sorunlar, bölgesel politikalarda farklı bir yöntem arayışına yol açmış, ve sonuçta bölgelerin rekabet gücünü arttırmaya odaklanan yeni bir paradigma geliştirilmiştir (Kumral, 2006: 2008). İşte bu noktada ekonomik kalkınma programlarına yeni bir bakış açısı getiren kümelenme yaklaşımı başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, hemen bütün dünya genelinde ulusal ekonomik kalkınma çabalarının önemli gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Bu çabalar beraberinden politika yapımcılarının da yeni stratejilere yönelmesine ve buna bağlı eylem planları hazırlamalarına vesile olmuştur.

Dünya genelindeki kümelenme politikaları incelendiğinde bu politikaların ülkelere, ihtiyaçlara ve oluşturulma amacına göre değişiklik göstermektedir (Bacak ve Altaş, 2011). Diğer yandan sektörel kümelenmelerin gelişmesi (*veya geliştirilmesi*), içinde buldukları ekonomik ortamla yakından ilişkilidir. Doğal olarak gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenmeler fazla gelişmemiş olup, faaliyetleri çok özel nitelikler taşımamaktadır. Bu bağlamda ana oyuncuların (*firmaların*) rekabetçiliği ucuz işgücüne ve yereldeki doğal kaynaklara (*temel hammadde*) dayalı olarak şekillenmektedir. Aynı zamanda üretimde, ithalata dayalı girdiler yoğun olarak kullanılmakta olup, makine aksamaları ve teknoloji girdisi gelişmiş ülkelerden ithal edilmektedir. Yereldeki altyapı imkanları ve destekleyici kurumların kümelenmedeki firmalar üzerindeki etkileri son derece zayıftır. Diğer yandan, bir ülkenin ekonomisi geliştikçe, eş zamanlı olarak kümelenme yapılanmaları ve rekabetçilik gücü eş zamanlı olarak gelişme göstermekte, sektörlerin ve dolayısı ile sektör içinde faaliyet gösteren oyuncuların rekabetçilik gücü gelişim göstermektedir (Ketels and Memedović, 2008: 379). Türkiye’de son dönemlerde özellikle sektörel yoğunlaşma olan bölgelerde

kümelenme yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu çalışmalar, Türkiye’de kümelenme potansiyeli taşıyan sektörler ve oyuncular arasında kümelenmeye ciddi merak ve istek olduğunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir (TÜSSİDE, 2015). Aslına bakıldığında Türkiye’de kümelenmele yapılanmalarına yönelik olarak ilk çalışmaları, 2000’li yılların hemen başında Kalkınma Bakanlığı ile birlikte, bir sivil toplum inisiyatifi olan *Competitive Advantage of Turkey* (CAT) grubu başlatmıştır<sup>3</sup>. Kalkınma Bakanlığı (*daha önceki adı ve yapılanması Devlet Planlama Teşkilatı- DPT*), Kalkınma Planları’na yansıtılmış olduğu *rekabetçilik temelli kalkınma* anlayışını ilerleyen dönemlerde de devam ettirmiş ve programlarını bu paradigma üzerine bina etmiştir<sup>4</sup>.

Kümelenme yaklaşımına bağlı ekonomik kalkınma programlarını, önemli ulusal programlarımıza yansıtan Kalkınma Bakanlığı, Türkiye’yi 21. yüzyıla hazırlamak için gerekli altyapıyı oluşturmak amacıyla 2001- 2023 yıllarını kapsayan *Uzun Vadeli Gelişme Stratejisi*’ni hazırlamıştır. Stratejinin perspektifi, öncelikleri ve politikaları bu yüzyılın ekonomik ve sosyal değişimlerini dikkate almaktadır. Strateji belgesinin, dünyadaki hızlı değişimi göz önünde bulundurarak, ekonomik ve toplumsal dönüşümlerin yönlendirilmesinde ve kaynakların daha etkin kullanımda da önemli bir işlev üstlenmesi beklenmektedir. Bu hedeflere ulaşmak amacıyla Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları aracılığıyla ekonomisi güçlü, yenilikçi ve rekabetçi, sosyal yönden gelişmiş ve bütünleşmiş, altyapısı tamamlanmış, sürdürülebilir çevre ve yüksek yaşam kalitesine sahip bir Türkiye için kümelenme temelli çalışmalarını sürdürmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2000; 2010; 2015). İlerleyen dönemlerde ise Kalkınma Bakanlığı’nın yanı sıra yerel yönetimler ve sektörel sivil toplum kuruluşarı da kümelenme inisiyatiflerini başlatan ve sürdüren kurumlar olarak öne çıkmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi kapsamında nitel yaklaşım kullanılmış olup, veri toplama teknikleri olarak ikincil verilerin yanı sıra birincil veri toplama tekniğine de müracaat edilmiştir. Verilerin analiz tekniği olarak betimsel analiz yöntemine müracaat edilmiştir.

### 2.1 Araştırmanın Amacı

Türkiye’de şimdiye kadar bir kurum mehareti ile yapılmış veya girişimde bulunulmuş kümelenme çalışmalarının mevcut durum analizini (MDA) yaparak geleceğe yönelik perspektif çizmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Competitive Advantage of Turkey (CAT) platformu 1999 yılında Harvard Üniversitesi’nden Prof. Dr. Michael Porter’ın ekibi liderliğinde ve Türk Özel Sektörünün desteği ile başlatılmış, zaman içerisinde çeşitli devlet kuruluşları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının da işbirliği ve konsorsiyumuna dahil olmasıyla oldukça geniş bir organizasyon haline gelmiştir. CAT projeleri kapsamında, ilk önce Porter’ın metodolojisi ile Türkiye’nin rekabet avantajı olan sektörleri belirlenmiş ve bu sektörlerden seçilen ilk adaylar profesyonel bir sektör lideri atanarak üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Turizm, tekstil-hazır giyim, finans, gıda, inşaat ve seramik ilk aşamada üzerinde çalışma başlatılan sektörler olmuştur. Daha sonra bilişim sektörünün dünyadaki hızlı gelişimi ve Türk Özel Sektöründen gelen talep üzerine yedinci alan olarak bilişim sektörü de CAT’in çalışma alanına dahil edilmiştir. 2003 yılına gelindiğinde Türkiye’de CAT platformuna gerek kamu gerekse özel sektörden gelen desteğin artarak devam ettiği görülerek, bu platformunun Türkiye’de kurumsallaşma sürecini bir dernek çatısı altında devam ettirmesine karar verilmiş ve 2004 senesinde Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) kurulmuştur. Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz., <http://www.urak.org>

<sup>4</sup> Bununla birlikte kümelenme kavramı Türkiye’de göreceli olarak politika yapıcılarının gündemine girmiş yeni boyutlardan birisidir (DTM, 2008).

<sup>5</sup> MDA bir vakanın mevcut durumunu resmeden ve tanımlayan bir analiz çalışmasıdır. Diğer bir ifade MDA, hali hazırda olan olguların (*durum, politika, strateji vs.*) fotoğrafının çekilmesi ve bu durumun detaylı yorum yapılmadan anlatılmasıdır. MDA halihazır durumu gösteren bir çalışma olup, daha sonra yapılacak stratejik öngörülere altlık niteliği taşımaktadır. Bu çalışmada da benzer bir yöntem izlenmiş olup, sektörel (*tarım-sanayi-hizmet*) kümelenme girişimlerinin hangi süreçler içinde gerçekleştiğini ve uygulamalarda elde edilen sonuçların- etkilerinin anlık durum fotoğrafını yansıtan bir analiz yapılmıştır.

## 2.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, başta tarım sektörü olmak üzere, sanayi ve hizmet sektörlerinde yapılan kümelenme girişimlerini kapsamaktadır. Kümelenmeler üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar analiz dışı bırakılmıştır.

## 2.3 Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Çalışmanın hazırlanmasında ikincil ve birincil verilerden faydalanılmıştır. İkincil veri toplama kapsamında bilimsel yayınlar, raporlar, görsel ve basılı dokümanlar taranmıştır. Birincil veri toplama kapsamında ise uzman görüşlerine (*expert opinion*) müracaat edilmiş olup, kümelenme konusunda çalışma yapan veya inisiyatif başlatan yöneticilerin- uzmanların görüşlerine müracaat edilmiştir.

## 2.4 Araştırmanın Analizi

Araştırmanın analizi nitel araştırma tekniklerinden betimleme analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Betimleme analizi *ne* sorusuna yanıt aramaktadır. Diğer bir ifadeyle, araştırmada toplanan verilerin, mevcut duruma göre veya araştırma problemine ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu ön plana çıkmaktadır. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu bağlamda, elde edilen veriler daha önceden belirlenen amaç ve hedeflere göre özetlenmiştir. İkincil verilerden elde edilen bulguları, düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde ortaya çıkarmak için; (1) elde edilen veriler mantıklı ve anlaşılır biçimde betimlenmiş, (2) yapılan bu betimlemeler mantıksal bir çerçeveye ile ifade edilmiş, (3) neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve araştırmanın sonucunda yorumlanarak analiz edilmiştir.

## 3. TÜRKİYE GENELİNDE TARIM SEKTÖRÜNE YÖNELİK KÜMELENME UYGULAMALARI

Ekonomik büyümenin yanı sıra hukukun üstünlüğü, bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, sürdürülebilir büyüme, insani gelişmişlik çerçevesinde tanımlanan kalkınmanın sağlanmasında, ülkemiz için tarım sektörü büyük öneme sahiptir. Tarım sektörü, üretimin iç ve dış talebe uygun bir şekilde geliştirilmesi, doğal ve biyolojik kaynakların korunması ve geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, gıda güvencesi ve güvenliğinin güçlendirilmesi, üretici örgütlerinin geliştirilmesi, tarımsal piyasaların güçlendirilmesi ve kırsal kalkınmanın sağlanması suretiyle sektördeki refah düzeyinin yükseltmesi hedeflenmektedir. Ayrıca toplumun yeterli ve dengeli beslenmesini esas alan, ileri teknolojiye dayalı, altyapı sorunlarını çözmüş, örgütlülüğü ve verimliliği yüksek, etkin ve talebe dayalı üretim yapısıyla uluslararası rekabet gücünü artırmış, doğal kaynakları sürdürülebilir kullanan bir tarım sektörünün oluşturulması öngörülmektedir (TOBB, 2013). Dünya geneli incelendiğinde, tarım sektörüne yönelik kümelenme yapılanmalarının sinerjik etkisinin kullanıldığı ve başarılı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Kümelenme formasyonlarının ve buna bağlı organize edilen faaliyetlerin, *aynı zamanda*, kırsal kalkınmaya da önemli etkisinin var olduğu gözlemlenmektedir.

Özellikle kırsal alanlarda göçün engellenmesi, sektör çeşitliliğinin artırılması, bölünmüş arazilerin daha verimli kullanılması açısından kırsal alanlarda kümelenme önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin kırsal sanayi alanında kümelenmenin bir altyapısı olabilir, kırsal sanayi politikalarla desteklenirken bunların zayıf olan örgütlenmeler aracılığıyla daha entegre bir yapıya dönüştürülmeleri sağlanabilir. Ancak kırsal turizm tek başına bir köyün ya da bir şahsın yapacaklarından daha fazla ve entegre olmalıdır. Bu entegrasyonu sağlayacak olan yine kümelenme faaliyetleridir. Bu kapsam içerisine bölgede yer alan dernekler, örgütlenmeler, yöreye özgü el sanatları ve hediye eşya üreticileri, yöresel yemek üreticileri, yöresel konaklama imkanları, tarla ve bahçelerde turistlere yönelik faaliyetler, varsa dağcılık ve sportif faaliyetler gibi birçok bölgeye entegre olabilecek faaliyet ve kuruluş dahil edilebilir (Gözek, 2013). Kırsal alan kalkınması, hem bir eğitim hem de bir örgütlenme işidir. Yaşam niteliğinin gelişmesi genellikle; bireyin gelirini artırmak, eğitim, sağlık, konut, sosyal güvenlik, insanca yaşamak için yeterli dengeli beslenme ve yaşanabilir ortamda soluk almak biçiminde algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Kırsal kalkınmanın araçlarından birisi de birçok ülkede kümelenme faaliyetleri yürütülmektedir. Özellikle kırsal

sanayi, organik tarım ve kırsal turizm kümelenmeleri bunlar için iyi örnekler olarak öngörülmektedir (Yücer ve ark., 2009).

Tarım, bütün ülkelerde geçerli olduğu üzere ülkemizde de, ekonomik ve sosyal hayatı doğrudan etkileyen, toplum yaşamını şekillendiren bir yaşam tarzı, gelenek ve ekonomik faaliyet niteliği taşımaktadır. Ayrıca tarım; milli gelir ve istihdama katkısı, tarıma dayalı sanayiye hammadde temin etmesi, girdi niteliği taşıyan sanayi ürünlerine pazar sağlaması, ihracat yoluyla döviz elde edilmesi, artan nüfusun beslenme ihtiyaçlarının karşılanması, çevrenin ve biyolojik çeşitliliğin korunması gibi faydaların yanında geleneksel bir üretim şekli olması nedeniyle ekonomik krizler zamanlarında ortaya çıkan olumsuzlukları azaltmasından dolayı stratejik bir sektördür. Bu çerçevede tarım günümüzde ticarete ve rekabete konu bir sanayileşme evrimi geçirmektedir. Bu kapsamda kümelenme gibi yeni yaklaşımlar sektörün yönünü belirleyecek konular olarak öne çıkmaktadır (TÜSSİDE, 2015). Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşların tarım sektörüne yönelik çalışmaları 2000’li yıllardan sonra başlamış olup, yavaş da olsa birçok tarım alt sektöründe başlamış ve devam etmektedir.

### 3.1 Şanlıurfa İli Organik Tarım Sektörü Kümelenme Çalışması

Avrupa Birliği finansmanı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP Bölge Kalkınma İdaresi işbirliği ile yürütülen AB- GAP Bölgesel Kalkınma Programı kapsamında faaliyetlerine devam eden GAP- GİDEM<sup>6</sup> projesi kapsamında yerel ekonomik kalkınmaya dönük olarak bir dizi kümelenme çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda, 2004 yılında Şanlıurfa ili organik tarım, Diyarbakır ili mermercilik ve Adıyaman ili hazır giyim sektörlerinin kümelenme analizleri deruhte edilmiştir. Adıyaman ili hazır giyim sektörünün kümelenme analizlerinden sonra kümelenme geliştirme çalışmalarına da başlanmıştır. Halen bu çalışmalar yerel oyuncuların liderliğinde bir sivil toplum kuruluşu mahareti ile sürdürülmektedir.

*Şanlıurfa ili organik tarım sektörü kümelenme programı* kapsamında Şanlıurfa merkezli olmak üzere yürütülen organik tarıma dayalı sanayi ürünlerinin geliştirilmesi çalışmasında; temin/ tedarik zincirinde yer alan 60 kuruluş ile mülakat yapılmış ve bunların sektörde ana oyuncu olarak rol aldığı belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa’nın sahip olduğu organik topraklar ve buna dayalı ürün üretebilme potansiyelinin, kümelenme metodolojisi sayesinde, küresel rekabet avantajına dönüştürülmesini temin etmektir. Nihai olarak Türkiye’nin, dünya çapında *organik ürün alanında önder* ülke haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda organik tarım kümelenme çalışmasında birinci aşamayı oluşturan *kümelenme analiz* faaliyetleri tamamlanmıştır. Şanlıurfa ilinde organik tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi adı ile yürütülen bu çalışma kapsamında ülkemizin bu alanda gelişmiş bazı illerine iş gezileri düzenlenerek bilinç yükseltme programları yürütülmüştür. Ayrıca yurt dışından bu konuda ihtisaslaşmış deneyimli uzmanlar getirilerek yerelde bazı ekim ve dikim işlemleri ile konuya ilişkin bilinç yükseltilmesine ve kapasite geliştirilmesine katkıda bulunulmuştur. Aynı çalışma kapsamında kurulan *Organik Tarımı Geliştirme Yerel Komitesi*, kamu kesiminden Tarım İl Müdürlüğü, KOSGEB ve GAP-

<sup>6</sup> Girişimci Destekleme Merkezleri (GİDEM) Projesi, Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen ve GAP Bölge Kalkınma İdaresi (BKİ) Başkanlığı ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) tarafından işbirliği içerisinde yürütülen bir KOBİ geliştirme projesidir. Projenin temel hedefi; Adıyaman, Diyarbakır, Şanlıurfa ve Mardin’de yer alan hizmet ofisleri üzerinden mevcut ve potansiyel girişimcilerin idari, operasyonel ve girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesi olup, bu çerçevede söz konusu hizmet ofisleri üzerinden hedef kitleye eğitim, tavsiye, danışmanlık ve bilgilendirme olarak anılan iş geliştirme hizmetleri sunulmaktadır. Bunlara paralel olarak her ilin potansiyel sektörlerine göre *sektörel fırsat penceresi* olarak anılan yerel ekonomik kalkınmaya yönelik faaliyetler de yürütülmektedir. 2002 yılında başlatılan projenin beklenen çıktıları; hizmet verilen illerde satışların, ihracatın, istihdamın artırılması ile verimliliğin yükseltilmesini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra projenin beş yıl süresince Bölgede, özellikle hizmet ofislerinin bulunduğu illerde KOBİ geliştirme ve yerel ekonomik kalkınma faaliyetleri bağlamında bir model oluşturması da beklenen çıktılar arasında yer almaktadır. GİDEM Projesinin, yönetim ve koordinasyon birimi Ankara’da oluşturularak gerek projenin tarafları olan Avrupa Komisyonu, GAP BKİ Başkanlığı ve BMKP ile, gerek, KOBİ’ler ile ilgili ulusal boyutta hizmet veren KOSGEB, TOBB gibi kuruluşların yanı sıra diğer ilgili kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyon ve bilgi alışverişinin sağlıklı yürütülmesi öngörülmüştür. Proje kapsamındaki gerek iş geliştirme hizmetleri gerek yerel ekonomik kalkınma faaliyetlerinin tasarımı, çağımızın yerel ekonomik kalkınma yaklaşımının gerektirdiği, örneğin kümelenme metodolojisi, yerel yönetim gibi hususlar göz önünde bulundurulmuştur (Sayın, 2006: 346- 347).

BKİ yetkililerinden oluşmaktadır. Bunların yanı sıra üç adet sivil toplum kuruluşu temsilcisi ile sekiz adet üretici konumunda iş adamı da komitede sektörü temsilen yer almaktadır. Düzenli olarak toplanmayı planlayan bu platform, sektörün geliştirilmesine yönelik öncelikle, kısa orta ve uzun vadeli hedef ve bunlara bağlı faaliyet planının hazırlanmasını öngörmektedir (Sayın, 2006: 352- 353).

### 3.2 İzmir İli Organik Tarım Kümelenme Çalışmaları

İzmir Organik Tarım Kümelenme girişimi, Mart 2007’de başlatılan *Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi* kapsamında önceliklendirilen kümelenme oluşumlarından birisidir. Ege İhracatçı Birlikleri ve Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği tarafından koordinasyonu sağlanan ve çalışma grubunda ana üreticilerin (*işletmeler*), kamu kurumlarının, sivil toplum kuruluşlarının, akademik kurumların, araştırma kuruluşlarının ve diğer ilgili oyuncuların katkıda bulunduğu bir girişimdir.

Avrupa Birliği (AB)’nde faaliyet gösteren organik iş kümelenmelerini kapsayan bu platform; kümelenme yaklaşımını temel alarak Avrupa’daki ve Türkiye’deki organik tarım sektörü paydaşları (*üreticiler, birlikler, toptancı ve perakendeciler, üniversiteler ve sektörde faaliyet gösteren diğer tüm oyuncular*) arasında diyalogun gelişmesi, sektördeki işbirliklerinin artırılması, yeni pazarlar ve müşteriler hakkında bilgi akışının sağlanmasını amaçlamaktadır (Ekonomi Bakanlığı, 2007).

İzmir Organik Gıda Kümesi, Türkiye’nin başarılı olmuş kümelenme projelerinden birisidir. 2008 Haziran ayında çalışmalarına başlanan projede önce grup toplantılarıyla küme vizyonu, misyonu ve stratejisi belirlenmiş, sonra küme yol haritası oluşturulmuş, 2009’da faaliyet planı netleştirildikten sonra aynı yılın Temmuz ayında proje kamuya sunulmuştur. Temel faaliyetlerini koordinasyon birimi faaliyetleri (*kümenin kurulması, Pazar araştırmaları, tüketici davranışları araştırmaları, küme üyelerine yönelik eğitim programları, üyelere yönelik danışmanlık vb.*), üretim ve tedarik zinciri faaliyetleri (*ürünlerin test edilebilmesi için bir laboratuvarın oluşturulması, girişimci destekleme programının oluşturulması*), dağıtım kanalı faaliyetleri (*ürünlerin depolanabileceği, perakende ve toptan satışının yapılabileceği altyapının oluşturulması, sadece ilgili ürünlerin satılabileceği mağazaların oluşturulması, eşleştirme programları düzenlenmesi*) ve pazarlama iletişim faaliyetlerinin (*bölgesel marka yaratılması, ulusal ve uluslararası fuarlara katılım, ortak tanıtım faaliyetleri vb.*) oluşturduğu kümelenme projesinin amacı mikro anlamda; organik gıda sektörünün üretimden imalata, sertifikasyondan ihracata, perakende satışından nihai tüketiciye kadar tüm tarafları kapsayacak bir çalışma ile sektörün ulusal ve uluslararası rekabet gücünü ve yenilikçilik kapasitesini arttırmak, mikro bazlı oluşturulacak modelin orta ve uzun vadede tüm Türkiye’de uygulanabilmesini sağlamaktır (Bozkurtoğlu, 2013).

Makro açıdan değerlendirildiğinde ise; Türkiye kümelenme politikasının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Şu ana kadar yapılmış olan; AB’nin ileri gelen tarım ülkelerinin organik tarım temsilcileri ile İzmir’de gerçekleştirilen toplantılar, birçok farklı ülkeden çok sayıda firma ve ziyaretçinin katıldığı organik gıda ürünlerinin sergilendiği Ekoloji İzmir etkinliği, Ekopazar İzmir’in kurulması, Yarımada’da yapılan Organik Tarım Projesi, Buca Karaağaç Organik Köyü’nün oluşturulması ve Organik Ürünler İçin Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi Projesi’nin hazırlanması gibi etkinlikler bu kümelenme çalışmasının başarısını arttıran faktörleri oluşturmuştur (Bozkurtoğlu, 2013). Bu girişim kapsamında, *ayrıca*, kümelenme üyelerinin kullanımına yönelik bir *Organik Ürün Fiyat Karşılaştırma Sistemi* kurulmuş, organik tarım sektöründe yer alan alıcı ve satıcıları aynı platformda buluşturan, hem bilgi akışı hem de ticari ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan bir çevrimiçi (*online*) pazarlama platformu oluşturulmuş, paydaşlar arasında yeni proje ortaklıkları ve teknolojik işbirlikleri oluşturulması sağlanmıştır (Ekonomi Bakanlığı, 2007).

### 3.3 İzmir İli İşlenmiş Meyve ve Sebze Kümelenmesi

İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA), İzmir ilinde yenilikçilik, ekonomik büyüme ve istihdam artışı için bir politika aracı olarak gördüğü kümelenme konusundaki çalışmalarını bölgedeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde sürdürmektedir. İzmir için *Stratejik ve Yükselen Sektörler Analizi*, Ajans’ın kümelenme konusunda gerçekleştirmiş olduğu ilk çalışma olup 2007 yılı içerisinde başlamış ve tamamlanmıştır. Çalışmada İzmir ilinde ilçeler bazında anahtar, yükselen ve stratejik sektörler belirlenmiş ve daha sonra

gerçekleştirilecek olan çalışmalara girdi sağlanmıştır. İstatistiksel analiz çalışmasında öne çıkan 14 faaliyet alanı Kümelenme Komitesi tarafından değerlendirilmiş ve bu sektörlerden önceliklendirilenler üzerinde bir saha çalışması yürütülmesine karar verilmiştir. İşlenmiş meyve ve sebze kümelenme çalışmaları ise bu analizler sonucunda ortaya çıkan duruma göre programa alınmıştır (İneler ve Haşar, 2011).

Bu bağlamda İzmir İşlenmiş Meyve Sebze Kümelenme çalışmaları İZKA tarafından başlatılmıştır. Sektörde yer alan firmaları finansal araçlar konusunda bilinçlendirmek ve sektörel örgütlenme yapısı kurmak, kayıtlı üretimin teşvik edilmesi amacıyla faaliyetler gerçekleştirmek, hedef müşteri ve zincir marketlerde sağlıklı ve kaliteli ürün bilincini artırmak, ihracatta uygulanan tarife dışı engellerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yürüten kamu kurumlarına araştırma desteği sağlamak, uluslararası fuarlara katılımda bölgeselliği ön plana çıkartarak kümelenme imajı oluşturmak, istenen maliyet, miktar ve kalitede hammadde ve yardımcı maddenin temin edilebilmesini sağlamak, işlenmiş meyve ve sebze sektörüne hizmet sunan bir Ar-Ge koordinasyon merkezini oluşturmak, ve mevcut Ar-Ge destekleri ile ilgili sektörün farkındalığını artırmak başlıca amaçlar arasında yer almaktadır. İzmir İşlenmiş Meyve Sebze Kümelenmesinin vizyonu ise; güvenli ve özgün gıdaları geleneksel ve üstün bir damak tadı ile sunan, sağlıklı nesiller yetişmesine katkıda bulunan, dünyadaki bilinçli tüketicilerin tercih ettiği yüksek imajlı, İzmirli ürünler üretmek ve pazarlamaktır (İZKA, 2012).

### 3.4 Mersin İli Taze Meyve ve Sebze Kümelenmesi

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO) inisiyatifinde başlatılan Mersin İli Taze Meyve ve Sebze Kümelenmesi çalışmaları, Tarım-Gıda Platformu grubu ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

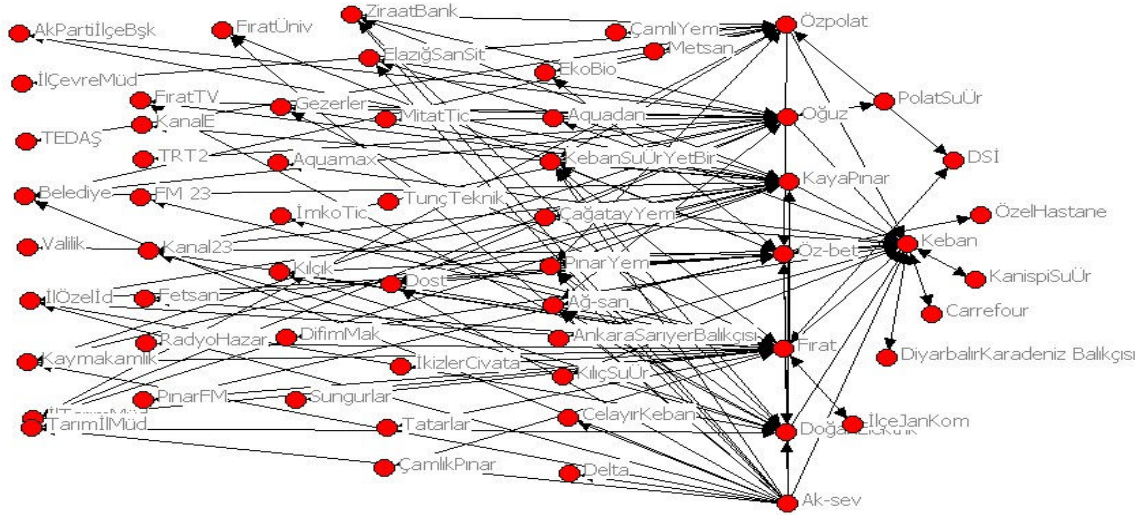
Mersin ilinin lojistik konumu ve altyapısı, inovasyon ve girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi, uluslararası tanınırlık ve pazarlamanın faaliyetlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirlik ve gıda güvenliğinin sağlanması konuları Mersin Tarım- Gıda Platformu'nun önceliklerini oluşturmaktadır. Bu altyapının oluşturulması ile birlikte hedeflenen amaçlara ulaşmada kolaylıklar sağlanabilecektir. Mersin'de kümelenme faaliyetleri, *Tarım- Gıda İnovasyon Sisteminin Geliştirilmesinde Araç* olarak başlamıştır. Mersin Taze Meyve ve Sebze Kümelenmesi, Tarım Gıda Platformu kümelenme faaliyetleri kapsamında kurulmuştur. Kümelenme faaliyetleri kapsamında paydaşlar çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Üretim gerçekleştiren çiftçilerden, bu çiftçilere hammadde sağlayan işletmelere, ürünlerin lojistik faaliyetlerini yürüten firmalara, paketleme ve pazarlama işletmelerine, ürün geliştirmesinde yer alacak hem akademik kuruluşlara hem de laboratuvarlara, ihracatçılardan, gümrük müşavirlerine ve sivil toplum kuruluşlarına kadar birçok paydaş bu küme içerisinde yer almaktadır. Bunun sonucu olarak da bu kadar geniş paydaşa sahip kümelenmenin koordinasyonu ve yönetiminin başarısının sağlanması birinci amacı oluşturmaktadır (Aşut, 2012).

### 3.5 Elazığ İli Su Ürünleri Kümelenmesi

Elazığ Valiliği tarafından *Elazığ Buluşuyor* şemsiye programı kapsamında başlatılan Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi kapsamında il düzeyinde kümelenme çalışması başlatılmıştır.

Proje kapsamında öncelikle Elazığ ili genelinde faaliyet gösteren tüm sektörlerin (*tarım, sanayi, hizmet*) uluslararası rekabetçilik analizi yapılmış ve analiz sonucunda öngörülen mermer ve su ürünleri sektörlerinin öncelikli olarak kümelenme analiz çalışmalarına başlanmasına karar verilmiştir. İkincil ve birincil veri toplama teknikleri kullanılarak sektörlere ilişkin elde edilen bilgiler özel yazılım programı ile analiz edilerek sektörel kümelenmenin geleceğine yönelik gelişme stratejileri oluşturulması için altyapı oluşturulmuş, ildeki mermer ve su ürünleri sektörlerinin bölgesel ve küresel rekabette yerini alabilecek şekilde gelişmesi için yapılması gerekenler İl Stratejik Planına paralel bir şekilde ortaya konulmuştur. Yapılan analizler ve mikro düzey kümelenme haritalaması sonrasında Elazığ ili sektörel kümelenmesinin ciddi bir gelişme potansiyeli olduğu görülmüş oyuncular arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmış, var olan ve/veya olması gereken sektör oyuncuları tespit edilmiş, oyuncular arasındaki eksik ve/veya zayıf ilişkiler

belirlenmiştir. Çalışma, Sektörel Kümelenme Geliştirme (*Cluster Development*) programına temel oluşturması açısından da arzu edilen analiz hedeflerine ulaşmıştır (Elazığ İl Özel İdaresi, 2008).

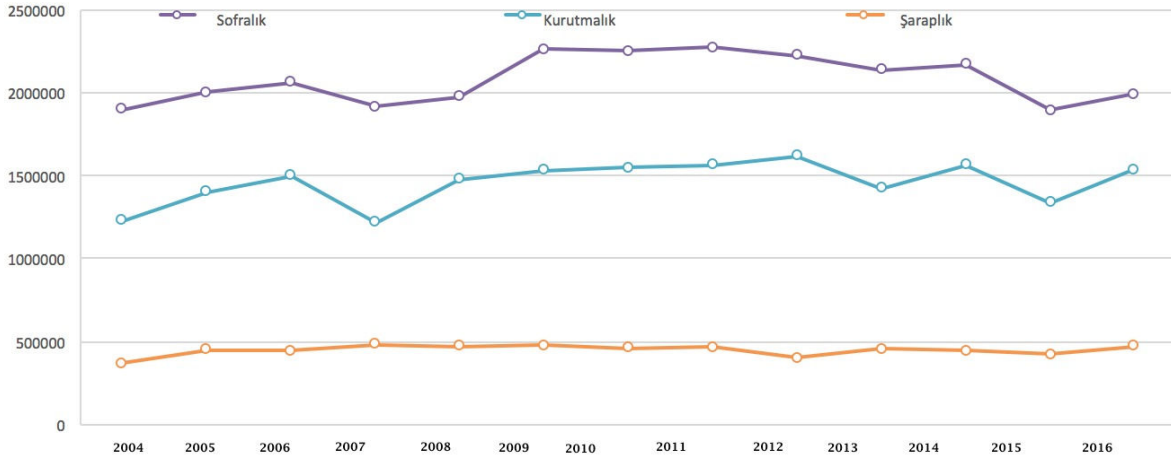


Şekil 1: Elazığ İli Su Ürünleri Sektörü Mikro Düzey Kümelenme Haritası

### 3.6 Türkiye Geneli Bağcılıkta Kümelenme Çalışmaları

Bağcılık, ülkemizde en önemli tarım kollarının başında yer almaktadır (Cebeci ve Akın, 2014). Nitekim, bağcılığın tarihi Anadolu uygarlıkları ile iç içedir. M.Ö. 2000 yıllarında Anadolu'ya gelerek 600 yıllık büyük bir uygarlık yaratan Hititlerden, bağcılığın önemini anlatan çok sayıda arkeolojik buluntu günümüze kadar ulaşmıştır. Ayrıca, bu döneme ait kaya resimleri ve heykellerde, üzüm ve şaraba ait figürlerin yer alması, Hitit kanunlarında bağların ve ürünün korunmasına yönelik özel hükümlere yer verilmesi, Boğazköy metinlerinde kuru üzümünden söz edilmesi, sosyal ve ekonomik açıdan Anadolu bağcılığının önemini günümüze taşıyan diğer belgelerdir. Arkeolojik buluntulardan Anadolu'da Hititler zamanında asma ve şarabın büyük önem taşıdığı, M.Ö. 1800–1550 yıllarında bağcılığın çok gelişmiş olduğu, dini merasimlerde ve sosyal yaşantıda üzüm ve şarabın tanrılara adak olarak sunulduğu kaydedilmektedir. Bütün bunlara ek olarak Çorum Alacahöyük'de kral mezarlarından M.Ö. 2300 yıllarına ait altın şarap bardağı ile şarap testisinin bulunması, Ege ve Marmara bölgesinde bağcılığın geliştiği yörelerde basılan paralar üzerinde üzüme, şarap kabına ve Amfora yer verilmiş olması bağcılığa ve şaraba verilen önemi göstermektedir (Karabat, 2014).





Kaynak: TÜİK, 2017.

**Grafik 1: Türkiye Üzüm Üretimi Miktarı (2004- 2016)**

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) sorumluluğunda yürütülen *Bağcılık Yönetmeliği* çerçevesinde oluşturulan Bağ Kayıt Sistemi'nin kullanımının anlatılacağı eğitim toplantısı 12-13 Aralık 2016 tarihleri arasında ve *Bağcılıkta Kümelene Çalışmaları Hakkında Bilgilendirme Toplantısı* 14 Aralık 2016 tarihinde Antalya'da gerçekleştirilmiştir.

Bağcılıkta Kümelene Çalışmaları Hakkında Bilgilendirme Toplantısına Bağcılık Yönetmeliği kapsamında Kamu, Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşturulmuş Bağcılık Merkez Komitesi üyeleri ve bağcılık yönünden önde gelen illerde görevli uzmanlar olmak üzere 41 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen toplantılar sonucunda *Bağcılık Yönetmeliği* ve *Bağcılıkta Kümelene Çalışmaları* ile ilgili yol haritası belirlenmiştir (GTHB, 2016).

### 3.7 Türkiye Geneli Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Kümelene Çalışmaları

Zeytin meyvesinin anavatanı Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ni de içine alan Yukarı Mezopotamya ve Güney Ön Asya'dır. Günümüzde zeytin bitkisinin anavatanı Mardin, Hatay, Suriye, Filistin ve Kıbrıs adasını içerisine alan bölge kabul edilmektedir. Türkiye bulunduğu coğrafi konum ve sahip olduğu Akdeniz iklimi özellikleriyle, İtalya, İspanya, Yunanistan ve Tunus gibi diğer Akdeniz ülkeleriyle birlikte dünyanın önde gelen zeytin ve zeytinyağı üreticilerindedir. Ülkemizde zeytin ve zeytinyağı üretimi daha çok Ege ve Marmara bölgesinde yapılmaktadır. Aydın, İzmir, Muğla, Balıkesir, Manisa ve Çanakkale üretimin gerçekleştiği başlıca iller arasında yer almaktadır. Bütün olarak değerlendirildiğinde Türkiye dünya genelinde önemli zeytin üreticileri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Türkiye sadece zeytin üretiminde değil, aynı zamanda zeytinyağı üretiminde de üst sıralardaki yerini uzun yıllardan bu yana muhafaza etmektedir.

Türkiye zeytin ve zeytinyağı sektörünün etkin kümelene stratejilerinin belirlenmesi amacıyla Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) tarafından desteklenen ve TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü- TÜSSİDE tarafından yürütülen *Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelene Stratejileri Geliştirilmesi* Projesi Mayıs 2014 tarihinde başlamıştır. Ülke geneli; sektörden, kamu kurumlarından ve akademisyenlerden seçilen bir proje ekibinin katkılarıyla gerçekleştirilen projenin ana amacı, söz konusu sektörde üretimin, ihracatın, verimliliğin artırılarak yerel kalkınmanın sağlanması ve ülkemizin rekabet gücünün artırılmasıdır. Proje ayrıca, zeytin ve zeytinyağı sektöründe etkin kümelene stratejileri ve politikaları ile farkındalık oluşturmayı hedeflenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucu kapsamlı bir rapor hazırlanmış ve sektörel kümelene stratejileri ortaya çıkarılmıştır.

Bu bağlamda yurtiçi ve yurtdışı iyi kümelenme örnekleri, başarılı uygulamaların zeytin ve zeytinyağı sektörüne örnek olması açısından incelenmiş ve Türkiye’de kümelenme ile ilgili verilen desteklerin analizi sonucu tarımda mevcut desteklerden hangi noktalarda yararlanılıp yararlanılamayacağı anlaşılmasına çalışılmıştır. Sektör literatür taramaları, çalıştaylar ve birebir görüşmelerle detaylı olarak analiz edilmiş ve ulusal analiz kapsamında firma profili, sektör paydaşları ve faaliyetleri, ulusal ve bölgesel Güçlü- Zayıf- Fırsatlar- Tehditler (GZFT) analizleri ve değer zinciri analizleri çalışmaları yürütülmüştür. Sektörün pazar analizi hem ulusal hem uluslararası boyutta yapılmış ve hedef pazarların hangi ülkeler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Belirtilen tüm saha ve analiz çalışmaları sonucunda elde edilen çıktılarla yapılan sektörün rekabetçilik ve ihtiyaç analizleri *Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelenme Stratejileri*’nin ve destek sisteminin tanımlanmasında kullanılmıştır (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

Çalışmada öncelikle yurtiçi ve yurtdışı başarılı kümelenme örneklerinin analizine değinilmiştir. Yurtiçinden başarılı 5 adet küme ziyaret edilerek birebir görüşmeler ile yurtdışından başarılı 11 kümelenme ise detaylı faaliyet taramaları ile analiz edilmiş, kuruluş amacı, faaliyet alanları, finans kaynakları, kümelenme süreçleri ve kümelenmenin getirdiği avantajlar hakkında bilgi alınmıştır. Başarılı kümelenme örneklerinin incelenmesinin ardından yurtiçinde kurulan kümelenmelerin finansman desteği olarak başvurabilecekleri kümelenme destek programları analiz edilmiştir. Kümelenme konusunda verdiği destekler ile öne çıkan ulusal ölçekteki oyuncular; Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı’dır. Kalkınma Bakanlığı, bünyesinde yer alan 26 adet Kalkınma Ajansı aracılığıyla Doğrudan Faaliyet Desteği ve GÜdümlü Proje Desteği şeklinde kümelenme çalışmalarını desteklemektedir. Doğrudan Faaliyet Desteği özellikle kümelenme konusundaki ilk analiz çalışmalarında kullanılmış ve kümelenme çalışmalarının başlatılması konusunda bir momentum kazandırmıştır. Ancak sağladığı finansman desteğinin kümelenme içinde yer alacak firmaların ihtiyaçlarını karşılama noktasında yetersiz kalması sebebiyle küme kurma süreçleri yavaş ilerlemiştir. Ekonomi Bakanlığı ise uygulamakta olduğu *Ulusal Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Destek Programının* (UR-GE), uzun vadeli ve yüksek hibe oranlı olması sebebiyle kümelenme çalışmalarında ulusal ölçekte etki oranı en yüksek olan oyuncu olarak yerini almıştır. Programa yüksek talep olmasının bir diğer sebebi ise firmalar için bürokrasiyi oldukça azaltan bir yapıda olmasıdır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen *Kümelenme Destek Programı* ise Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli iş gücüne sahip, çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümünü hızlandırmak için belirli bir rekabet edebilirlik ve sürdürülebilirlik potansiyeli taşıyan, ulusal düzeyde öneme haiz ve ağırlıklı olarak imalat sanayinde faaliyet gösteren kümelenme teşebbüslerini desteklemek üzere uygulanmaktadır (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

Zeytin ve zeytinyağı sektörü için ileriye dönük planlamaları içeren ihtiyaçların analizinde hedef pazarlar önem arz etmektedir. Bu sebeple hedef pazar analizi çalışması yürütülmüş ve analizde Türkiye’nin zeytin ve zeytinyağı ana ürün ve yan ürünleri ihracatı için en uygun pazarın seçilmesi amacıyla Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) ve Ağırlıklandırılmış Toplam Yaklaşımı (ATY) metodları kullanılmıştır. Bu amaçla literatürde hedef pazar çalışmalarında kullanılan metodolojiler ve kriterler incelenmiştir. Literatür araştırmasında ortaya çıkan kriterler daha sonrasında zeytin ve zeytinyağı konusunda uzman teknik komite ile yapılan bir odak grup toplantısında değerlendirilmiş, literatürde şu ana kadar dikkate alınmamış yeni kriterler eklenmiş ve ayrıca natürel zeytinyağı hedef pazar seçilmesini tek başına etkileyemeyeceği düşünülen bazı kriterler yeniden düzenlenmiş olup, olmak üzere 4 ana grupta (*Hedef Ülkelere Ait Ekonomik Değişkenler, Hedef Ülkelerde Pazar Durumu Türkiye ile Hedef Ülkeler Arasında Yakınlık, Türkiye'nin Hedef Ülkelerdeki Pazar Durumu*) toplanmıştır. Kriterlerin ağırlıklandırılmasında, AHP yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hedef pazar analizinde zeytinyağı ve zeytin ile ilgili temel ve yan ürünler, Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) kodlarına uygun olarak tanımlanmıştır. Çalışmada Natürel Zeytinyağı, Zeytin, Prina Yağı, Zeytin (5 kilogramı geçmeyen işlenmiş yeşil ya da siyah zeytin) ve Diğer Zeytinyağları olmak üzere 4 ürünün analize dâhil edilmesine, teknik komite ile yapılan toplantılarda karar verilmiştir (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

Uluslararası pazar analizini takiben ulusal analiz çalışması da yürütülmüş ve bu başlıkta Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların genel profilinin incelenmesi, Üç Yıldız Analizi, Ulusal Pazar Analizi, sektör paydaşları ve sektöre yönelik faaliyetleri, sektörün ulusal ve bölgesel GZFT analizleri ve Değer Zinciri Analizi çalışmaları yapılmıştır. Ulusal ve bölgesel GZFT analizi çalışması için Bursa, İzmir ve Gaziantep’te olmak üzere sektörün tüm paydaşlarının dâhil olduğu 3 adet çalıştay yapılmış ayrıca, sektörü temsil eden 18 ilde, 11 ulusal paydaş, 27 bölgesel paydaş, 39 firma ve 2 üretici olmak üzere toplamda 79 görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalıştay ve görüşmelerle sektörün mevcut durumu analiz edilmiş ve sektöre ve sektörün kümelenmeyle güçlenmesine dair önerileri alınmıştır. Görüşülen 39 firmadan ayrıca kurumsal kapasiteleri hakkında da bilgi istenmiş ve TOBB – Sanayi veri tabanından elde edilen iller bazında firma sayılarını, personel bilgilerini ve üretim kapasitelerini içeren bilgilerle derlenerek Türkiye’de zeytin ve zeytinyağı sektöründe faaliyet gösteren firma profili çıkarılmıştır. Analiz kapsamında *sofralık zeytin ve yağlık zeytin üretim değerleri* veri olarak kullanılmış ve Türkiye genelinde üretim değerleri açısından kümelenme potansiyeli oluşturabilecek 27 il üzerinden hesaplamalar yapılmıştır. Analize göre, yağlık zeytinde kümelenme potansiyeli yüksek olan iller; Kilis, Balıkesir, Muğla, Gaziantep ve İzmir’dir. Yağlık zeytinin Kilis’teki toplam bitkisel üretimde önemli bir yer kaplaması ve aynı doğrultuda uzmanlaşma katsayısının da yüksek olması, Kilis’i ülkenin geri kalanına göre üç yıldız analizinde kümelenme potansiyeli yüksek bir il konumuna getirmektedir. Balıkesir, Muğla ve İzmir illerine bakıldığında; bu illerde üretilen yağlık zeytin üretim miktarının Türkiye genelinde önemli bir yer kaplaması, ayrıca ilgili ilde üretilen bitkisel üretimin içinde önemli bir yere sahip olmasından dolayı zeytinyağı üretiminde kümelenme potansiyeli yüksek iller olarak ortaya çıkmaktadır. Sofralık zeytinde ise; kümelenme potansiyeli yüksek olan iller sırasıyla Bursa, Yalova, Manisa ve Osmaniye olarak göze çarpmaktadır. Gemlik çeşidiyle sofralık zeytin üretiminde Türkiye’de lider konumda olan Bursa ili, tüm parametrelerden en yüksek değeri almıştır. Onu takip eden illere baktığımızda Yalova’daki toplam sofralık zeytin üretim değeri Türkiye geneline göre düşük olmasına rağmen ilin kendi içerisindeki toplam bitkisel üretim değerinde önemli bir yer kaplaması Yalova’yı kümelenme potansiyeli yüksek il konumunda getirmiştir. Benzer şekilde Osmaniye’de de aynı durum göze çarpmaktadır (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

Sektör detaylı olarak incelenip mevcut durum analizi yapıldıktan sonra elde edilen çıktılarından Michael Porter’ın Elmas Modeli başlıkları kullanılarak sektör için rekabetçilik analizi yapılmıştır. Rekabetçilik analizinde Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı, Girdi Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Aktörler ve Devlet başlıklarında değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler sonucu özellikle markalaşma, kalite, kurumsallaşma, Ar-Ge ve inovasyon, güncel ve sağlıklı veri temini, artıkların yönetilmesi ve denetim konularında eksiklikler olduğu, ayrıca AB kota uygulamasının da ulusal sektör rekabetçiliğini olumsuz etkilediği görülmüştür. Bunun dışında sektörün yerel çeşitlerinin fazla olması ve bu çeşitlere dair coğrafi işaret başvurularında bulunuyor olması, sertifikalı fidan üretimi yapılması, yerli makine teçhizat sektörünün güçlü olması, ülkemizin üretim miktarının yüksek olması ve artış eğilimi, sektöre yönelik ihtisaslaşmış araştırma kurumlarının ve sektöre yönelik devlet desteklerinin varlığı ise rekabetçilik analizinde güçlü olduğumuz konular olarak belirlenmiştir (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

Rekabetçilik analizinde çıkan eksiklikleri gidermek için sektörün hangi eylemlere ihtiyacı olduğu ve bu eylemlerden hangilerinin kümelenme desteği ile yerine getirilip hangilerinin mevcut desteklerle ve güçlü olduğumuz noktalardan yararlanma yolu ile karşılanabileceğini içeren çalışma ise İhtiyaç Analizi aşamasında yürütülmüştür. Sektörün ihtiyacı olan eylemler (1) *Strateji ve İşbirliği* (2) *Rekabetçilik ve Kalite* (3) *Ar-Ge / Yenilikçilik / Çevre* (4) *Üretimin Artırılması / Planlanması* (5) *Dış Ticaret* (6) *İç Ticaret* olmak üzere 6 ana Ortak Rekabet Alanında toplanmıştır. Her bir ortak rekabet alanı altında yapılacak olan eylemler için mevcut desteklerden karşılanabiliyorsa hangi destekten karşılandığı, eylemin yeni küme desteği kapsamına alınıp alınmayacağı ve eylemin gerçekleştirilmesinden sorumlu kurum/ kuruluşun kim olacağı ilgili paydaşların yer aldığı toplantılarla belirlenmiştir. Çalışma sonucunda sektör için ulusal bir strateji belgesi ve bir de kümelenme destek sistemi tasarımı elde edilmiştir. Zeytin ve zeytinyağı sektörünün rekabet gücünü kümelenme modeli ile artırmak amacıyla tasarlanan destek programının otoritesinin GTHB ve nihai yararlanıcılarının ise zeytine dayalı ve bağlı üretim yapan firmalar ile zeytin

üreten çiftçiler olması planlanmıştır. Destek programı; başvuru sahiplerinin kümelenme sürecindeki yerlerine göre yeni destek paketlerine ulaşmalarını sağlamak amacı ile üç aşamalı (*Kümelenme Kurma, Kümelenme Geliştirme ve Ortak Yatırım*) olarak tasarlanmıştır (TÜSSİDE, 2015: 15-17).

### 3.8 Şanlıurfa İli Büyükbaş Hayvancılık Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Dünyada büyükbaş hayvancılık sektörünün temel işlevi, insanlığın hayvansal gıdalara (*özellikle hayvansal proteinlere*) olan ihtiyacını karşılamak için ürünler ortaya çıkarmak ve pazarlamaktır. Bu temel işlevinin yanında hayvancılık sektörü, ilaç sektöründen, tekstile, kimya sektöründen, enerji sektörüne kadar birçok farklı sektöre girdiler sağlayabilmektedir. Büyükbaş hayvancılık sektörü, dünyadaki bütün ülkeler için ama özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri için çok büyük bir öneme sahiptir. Dünya Gıda Örgütü (FAO) tarafından elde edilen verilere göre, dünyada 1 milyar civarında kişinin geçimini doğrudan bu sektörden sağladığı tahmin edilmektedir. Hayvansal gıda sektörünün ortaya koyduğu temel ürünler çiğ süt ve kırmızı ettir. Hayvansal gıda ürünlerinin büyük bir kısmı bu iki temel ürünün işlenmesi ile ortaya çıkar. Bu ürünler dünyanın her yerinde çoğunlukla koyun, keçi, sığır ve deve türü hayvanlardan elde edilir. Bu sebeple çiğ süt ve kırmızı et üreticileri, üretim tesislerinde, bu tür hayvanları besler ve çoğaltır. Çiğ süt üretimi, çiftlikte bulunan dişi hayvanların periyodik aralıklarla sağlanmasıyla, kırmızı et üretimi ise belli bir olgunluğa gelen hayvanların kesilerek karkas haline getirilmesi şeklinde yapılır. Daha sonra, çiğ süt ve karkas halindeki kırmızı et işlenerek çeşitli ürünler ortaya çıkarılır ve tüketiciye pazarlanır. Bunun yanında sektörün canlı hayvan ihtiyacını karşılamak için yapılan besicilik faaliyetleri de artık bir alt sektör haline gelmiştir (ŞUDSYB, 2013).

Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası (ŞUTSO), Şanlıurfa'nın ekonomik potansiyelini açığa çıkarmak ve 2023 hedeflerine Şanlıurfa'nın yapacağı katkısı arttırabilmek için *Şanlıurfa'nın 2023 Vizyonu ve Stratejisi* çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, temel olarak, 2023 yılında, Şanlıurfa'nın Türkiye'nin kişi başına düşen milli gelir ortalamasını yakalaması için uygulanması gereken stratejilerin ana hatları belirlenmiştir. Belirlenen stratejilerin biri de ildeki hayvancılık sektörünün geliştirilmesi ile ilgilidir. Gerçekleştirilmesi planlanan bu proje, bu stratejinin ilk adımı olacaktır. Şanlıurfa'nın, diğer birçok sektörde olduğu gibi, hayvancılık alanında da açığa çıkarılmayı bekleyen büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. Bölgede zaten yapılmakta olan küçükbaş hayvancılık faaliyetleri, devlet destekleriyle son yıllarda kurulmaya başlanan modern büyükbaş hayvancılık tesisleri ile birleşince bölgede hayvancılık sektörünün çehresi değişmiştir. Buna ek olarak, yeniden düzenlenen devlet teşviklerince 6. Bölge olarak sınıflandırılan Şanlıurfa'nın hayvancılık sektörüne sunduğu karşılaştırmalı avantajları da önemli ölçüde artmıştır. Şanlıurfa, yakın zamanda, bu avantajları değerlendirmek isteyen ana üretici büyük gıda firmalarının hayvancılık alanındaki büyük çaptaki yatırımlarını çekmeyi başarmıştır. Bu firmalar yerel üreticilerden yüksek miktarlarda alımlar yapmaya başlamış ve işlediği ürünleri iç ve dış pazara satmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, ildeki hayvancılık sektörüne önemli bir hareket getirirse de, ŞUTSO ve sektördeki diğer paydaşlar, konulan hedefler doğrultusunda sektörün, nihai hedef olan sürdürülebilir ihracatı yakalaması konusunda henüz kat etmesi gereken mesafeleri olduğundan hemfikirdir. Konu üzerinde araştırmalar yapan paydaşlar bölgede kırsal kalkınmanın gerçekleşmesi ve bunun sürdürülebilir ihracata dönüşebilmesi için *kümelenme modelinin* Şanlıurfa için en uygun model olduğunu belirlemişlerdir (ŞUDSYB, 2013).

Şanlıurfa ili büyükbaş hayvancılık sektörü çalışmaları Şanlıurfa Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği (ŞUDSYB) tarafından 2013 yılında başlatılmıştır. Bu bağlamda Şanlıurfa'da büyükbaş hayvancılığın güncel durumunun analiz edilmesi ve geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen projede ildeki başlıca kırmızı et, canlı hayvan ve süt üreticileriyle görüşülerek sorunlar belirlenmiş, firmalar hakkında bilgiler toplanmıştır. Ayrıca üretim ve pazarlamada yaşanan verimsizlikler ortaya çıkarılmıştır (ŞUDSYB, 2013).

### 3.9 Karaman İli Elmacılık Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Çevik ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre (2015), Karaman elma üretimi için uygun iklim koşullarına ve toprak yapısına sahip bir il olması nedeniyle, Türkiye elma verim ortalamasının

üstünde verim oranına sahiptir. Karaman ilinde yetiştirilen yumuşak çekirdekli meyvelerden olan elmadan, doğru tarım uygulaması, uygun iklim ve toprak yapısından dolayı yüksek verim elde edilebildiği fark edilmiştir. 2011 yılında Karaman Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü elma yetiştiriciliği yapan üreticileri, Entegre ve Kontrollü Ürün Yönetimi, İyi Tarım Uygulamaları, Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Destekleri konularında bilgilendirmiştir. Buna bağlı olarak sert çekirdekli ve yumuşak çekirdekli meyvelere ait ekili alanın büyüklüğü ile birlikte verim açısından da artış kaydedilmiştir. Karaman'da meyve suyu fabrikası mevcut olup, üretimi gerçekleştirilen elmanın belirli bir miktarı hasat esnasında pazarlanmakta, önemli bir miktarı ise kış ve ilkbahar aylarında pazarlanmak üzere özel sektör ve tarımsal kooperatifler tarafından inşa edilen modern soğuk hava depolarında depolanmaktadır.

Karaman ili elmacılık sektörüne yönelik kümelenme girişimleri 2015 yılında Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA) tarafından başlatılmıştır. MEVKA öncelikle sektörün yol haritasını ortaya çıkarmak amacı ile Elma Sektörü Raporu'nu deruhte etmiştir. Karaman ilindeki en önemli tarımsal üretim kaynaklarından biri olan elma yetiştiriciliği bölgede kırsal kalkınmanın sürdürülebilirliğine ciddi katkılar sağlamaktadır. Elma üretiminin yarattığı katma değer artırılması ve bu doğrultuda tedbirlerin hayata geçirilmesi il ekonomisi ve sosyal hayatı için önem arz etmektedir. Raporda sektörün mevcut durumunun değerlendirilmesi yapılarak sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konulmuş, akabinde elma değer zincirinde yer alan tüm paydaşlar ile geniş katılımlı bir panel düzenlenmiştir. Raporun sonucuna göre kırsal alanların en önemli ekonomi faaliyeti olan tarımsal üretimde birim alandan elde edilecek gelirlerin artırılması, kırsal ve bölgesel kalkınma için büyük önem arz etmektedir. Bu eksenden bakıldığında tarımsal üretimde ihracata yönelik üretim faaliyetleri, kırsalda birim alandan elde edilecek gelirlere önemli katkılar sağlayacaktır. Yüzölçümünün önemli bir bölümü dağlık ve kırsal alanlardan oluşan Karaman'da dış piyasa taleplerini karşılayacak modern, ekonomik ve kaliteli çeşitlerin yer aldığı bahçelerin tesis edilmesi, hasattan sonra uluslararası standartlara uygun soğuk hava depolarının oluşturulması, ilin kalkınmasına önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan rekabetçiliğin yoğun olduğu bu pazarda üreticilerin maliyetlerini azaltacak tarımsal faaliyetlerin desteklenmesi, üretici birlikleri, kooperatifler ve kümelenme gibi birlikliklerin geliştirilerek girdi maliyetlerinin düşürülmesi ve pazarlama olanaklarının bu birliklikler üzerinden planlanması tavsiye edilmektedir (MEVKA, 2015).

Bu gelişmelere eş zamanlı olarak MEVKA, Karaman ili elmacılık sektörüne yönelik olarak kümelenme eğitim çalışması düzenlemiştir. Bu bağlamda MEVKA, Karaman'da elma sektörüne yönelik faaliyet yürüten ve hizmet sunan kamu kurumu, sivil toplum kuruluşları, özel sektör, yerel yönetimler, üniversite ve araştırma enstitüleri gibi kurumların özellikle üst düzey yöneticilerinde farkındalık ve sahiplenme duygusu oluşturmak ve kümelenme oluşum sürecinin sorunsuz ve daha hızlı ilerlemesini sağlamak amacıyla Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve Karaman İli Merkez İlçe Elma Üreticileri Birliği ile ortaklaşa düzenlenen *Karaman Elma Sektörü Kümelenme ve Yerel Ekonomik Kalkınma Eğitimi Programı* deruhte etmiştir. Gerçekleştirilen bu faaliyetler *Karaman Elma Kümelenme Projesinin* bir basamağı olarak değerlendirilmekte ve sektörün gelişimine yönelik çalışmaların devam ettirilmesi hedeflenmektedir (MEVKA, 2015a)

#### 4. TÜRKİYE GENELİNDE SANAYİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK KÜMELENME UYGULAMALARI

Ekonomik büyüme ve sanayileşme arasındaki ilişki teorik alanda olduğu kadar uygulamalı iktisatta da dikkati çeken bir konudur. Mevcut sektörler arasında sanayi sektörünü *büyümenin motoru* olarak kabul eden Kaldor'a göre, neoklasik iktisadi modellerin varsaydığı gibi sanayi sektöründe sermayenin veya yatırımların getirileri azalmayıp artmaktadır. Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içinde sanayi sektörünün payının artmasının yaratacağı dışsal pozitif ekonomilerin etkisi ekonomik büyümeyi hızlandıracaktır. Kaldor'a ilaveten Verdoorn Kanunu sanayi sektöründeki üretim artışının yine bu sektörde verimliliğin daha hızlı bir oranda artmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Türkiye'de sanayileşme politikaları kalkınmanın temel dayanağı olmaya devam etmesine rağmen, gelişmiş sanayi toplumlarına ve gelişmekte olan bir çok ülkeye kıyasla Türkiye'nin sanayileşmesi yeterli düzeye gelememiştir. Buna rağmen, Türkiye'nin sanayileşmede gösterdiği performansı da göz ardı etmemek gerekir. Özellikle son yirmi yılda, GSMH

içinde sanayi üretimin payı tarım sektörüne göre önemli artış göstermiştir. Sanayi sektöründeki bu büyümede, izlenen ekonomi politikalarının payı oldukça önemlidir. 1980 sonrası, uygulanan dışa açılma politikaları ile dış ticarete sağlanan liberalleşmeler de ekonomik gelişmeye ve sanayileşmeye önemli katkılar sağlamıştır (Terzi ve Oltulular, 2014). Günümüzde ekonomik gelişim ve büyümenin yanı sıra kalkınmanın sağlanması açısından önemli endüstrilerin başında sanayi sektörü gelmektedir. Özellikle teknoloji yoğun imalat sanayi sektörleri, katma değer yaratılması ve refah seviyesinin artırılmasında kilit bir rol oynamaktadır. Nitekim gelişmiş olarak nitelendirilen ekonomiler incelendiğinde, imalat sanayinin çok gelişmiş olduğu ve yüksek teknolojinin de bunu desteklediği müşahade edilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle sanayi sektörü, bilim ve teknoloji ile iç içe ve ayrılmaz unsurların başında gelmektedir. Bu üç boyut, birbirleri ile doğrudan ve zincirleme ilişkili olup, bilimdeki ilerlemeler ve gelişmeler teknolojiyi, teknolojik ilerlemeler ve gelişmeler de sanayi sektörünü geliştirmektedir. Aynı zamanda sanayinin gelişmesi de bilimin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Bingöl TSO, 2015: 207).

Günümüzde hızla yaşanan ekonomik ve sosyal değişimlerle birlikte mekâna bakış açısı da değişmiş, buna yönelik farklı söylemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Mekana müdahale biçimleri de değişmeye başlamış, planlama yoğun tartışmaların olduğu ve değişim gösteren bir alan olmaya başlamıştır. Ayrıca firmaların içinde yer aldıkları rekabet ortamı da mekanın yeniden organize edilmesine neden olmuş ve sermayenin yeniden üretimini sağlayan süreçlerdeki yeni yapılanma ile örtüşen bir ortam oluşmuştur. Böylece mekandaki değişim ve dönüşümler, üretim süreçlerindeki gelişmelerle açıklanmaya başlanmıştır. Bu süreç içerisinde bölge kavramının da içeriğinin değişmesi ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarında da bir değişim gözlenmiş ve kalkınmanın önemli bir unsuru olan sanayi yatırımları da yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Rekabet, yenilik, yenilik sistemleri, öğrenme, kümeleşme, sanayi odakları, buluşçuluk gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Sanayi sektöründe esnek üretim sürecinin gelişmesiyle beraber firma *kümelenme* eğilimlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bunda en büyük etken öğrenme süreci ve maliyet avantajlarıyla birlikte mekansal yığılmanın da önemini giderek artmasıdır. Kümeleşme kavramı sadece mekansal bir araya gelmeyi içinde barındırmamakta, bunun yanı sıra içeriğinde rekabet edebilirlik, işbirlikçi aktiviteler, öğrenme, yenilik üretimi, bilgi alışverişi ve karşılıklı etkileşimi de bulundurmaktadır (Karataş, 2006: 47). Bu bağlamda, Türkiye’de özellikle sanayi sektörüne yönelik birçok kümelenme analiz ve kümelenme geliştirme çalışması başlatılmıştır.

#### **4.1 Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM) Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Havacılık ve Savunma Sanayi Sektörü (HASSAS) Kümelenme Çalışmaları**

Dünyanın sayılı üretim alanlarından biri olan OSTİM, kuruluşundaki vizyonunu geliştirerek bugün bölgesinde ve yakın coğrafyada örnek bir model haline gelmiştir. Yalnızca üretmekle kalmayıp farklı kulvarlara açılmış, yerli sanayinin milli bir kimlik kazanmasında öncü rol üstlenmiştir. Bir grup müteşebbisin 1967’de temellerini attığı OSTİM, günümüzde KOBİ’lerin ideallerini büyütürken Türkiye’de *ortak rekabet ve güç birliği* kavramlarını belleklere yerleştirmiştir. 1997 yılında OSB statüsü alarak altyapı ve üstyapı ile yönetim hizmetlerine hız veren OSTİM, bölgesel kalkınma modelleri ile sanayicilerin dışa açılmasına da öncülük etmektedir. Faaliyetlerini sadece asli görevleriyle sınırlamayan, toplum yararı için projeler geliştiren OSTİM, işletmelerin yakın gelecekteki konumlarını önemsemekte, onların dış pazarlarda var olabilmeleri için stratejik adımlar atmaktadır (OSTİM, 2017).

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi yönetimi ve URAK işbirliği çerçevesinde bölgede bir dizi kümelenme çalışması başlatılmıştır. Bu bağlamda, bölge genelinde çok kapsamlı ve detaylı bir rekabetçilik analizi buna bağlı olarak da kümelenme analizi çalışması yapılmıştır. Kümelenme geliştirme çalışmaları ise hale devam etmektedir. OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde kümelenme konusundaki somut adımlar 2007 yılında atılmaya başlanmıştır. 2007 yılının son çeyreğinde, URAK ile işbirliğine gidilerek kümelenme çalışmalarına altyapı oluşturacak olan *OSTİM OSB’de Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabet Düzeylerin Analizi* çalışması yapılmıştır. OSTİM’in ekonomik gelişimini planlı ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile yapılan ve toplanan verilerin Elmas Modeli yardımı ile analiz edildiği bu çalışma, bölgede yer alan tüm sektörlerin uluslararası rekabet gücünü ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonucunda OSTİM OSB’de rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli bulunan

sektörler somut olarak belirlenmiştir. Ayrıca, 2008 yılı başında OSTİM'in kanaat önderlerinin katılımı ile bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalıştayda; OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nin durumu, OSTİM OSB'de faaliyet gösteren tüm sektörlerin uluslararası rekabet pozisyonu, Ankara Metropolitan Alanı'nın özellikleri gibi değişkenler ele alınmıştır. Yapılan tüm araştırma, analiz ve sentezler sonucunda, OSTİM OSB'de yürütülecek kümelenme çalışmaları için en uygun sektörün öncelikli olarak Savunma Sanayi Sektörü olması kararı verilmiştir. Bu aşamada da yine URAK ile işbirliğine gidilmiş ve çalışmalara başlanmıştır. Kümelenme analizi aşamasında, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'de savunma sanayine üretim yapan 77 firma tespit edilmiş olup bu firmalara URAK'ın geliştirmiş olduğu sektöre özel yüz yüze yarı-yapılandırılmış anket (*semi-structured questionnaire*) uygulanmıştır. Bölgedeki kanaat önderleri ve sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin yanı sıra 17 firma yöneticisi/ temsilcisi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Ayrıca anket uygulaması ve birebir görüşmelerden elde edilen verileri pekiştirmek için 13 firma yöneticisi/ temsilcisi katılımıyla 2 ayrı odak grup toplantısı tertip edilmiştir. Bu bağlamda, kümelenmede yer alan oyuncuların tamamı çalışmanın kapsamı içinde yer almıştır. Sonuç olarak, çalışmada nicel ve nitel bilimsel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmış olup çeşitleme yöntemi de gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifade ile çalışmada birden fazla yöntem eş zamanlı kullanılarak detaylı veri elde edilmiş ve çalışmanın güvenilirliği artırılmıştır. Bu analizler sonrasında sektörel kümelenmenin yoğunlukları, tedarik zinciri yapıları, merkez ve çevre üyeleri belirlenmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu sektöre ilişkin sektör haritaları oluşturulmuştur. Bu haritalardan da kümelenmenin lider oyuncuları belirlenmiştir (Eraslan, 2009: 57).

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Havacılık Savunma ve Kümelenmesi, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi yönetiminin bölgedeki ana sektörler için yaptırdığı rekabet analizi sonucunda, yüksek rekabet gücü ile ön plana çıkan, savunma ve havacılık sektörlerinde mal ya da hizmet üreten KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları ortak hareket sayesinde, 1 Temmuz 2008 tarihinde bir sivil toplum kuruluşu inisiyatifinde, OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi Derneği (OSSA) adı altında çalışmalara başlamıştır. Kümelenme üyesi KOBİ'lerin cirosunun önemli bir bölümü, savunma sanayinden gelen gelirlerle oluşmaktadır ya da Aselsan, Havelsan, TAI, TEI, Roketsan, FNSS, Boeing, Sikorsky vb. ana sanayi firmalarının onaylı alt tedarikçisi olarak kümelenmede yerlerini almaktadırlar. Kuruluşundan bu yana istikrarla büyüyen ve gelişen sektörel kümelenme formasyonu, her geçen gün yurtiçinde ve yurtdışında da yeni başarılarla imza atmaktadır. Bu bağlamda, ordunun ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli üretimin payını artırmak; savunma sanayi KOBİ'lerini ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilir hale getirmek; artan işbirlikleri ve gelişen yetenekler ile tercih edilen alt tedarikçiler haline gelmek; nihai ürünlerle uluslararası pazarlara açılmak; sektörel ihtisaslaşma ile bölgesel rekabet avantajı oluşturmak; akademik çalışmalarla ve üniversitelerle çalışarak KOBİ'lere teknoloji transferi yapmak; yetenekleri gelişen alt tedarikçilerle yabancı rakiplere karşı rekabet avantajı oluşturmak sektör kümelenmesinin ortak hedefleri arasında yer almaktadır. Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Ekonomi Bakanlığı, Ankara Sanayi Odası, SASAD, OSTİM, KOSGEB, TTGV, TÜBİTAK, ODEM, Metutech ve THK Üniversitesi gibi destekleyici kuruluşları ile her geçen gün daha da güçlenen OSSA, Savunma Sanayinin yerleştirilmesine yönelik çalışmaları desteklemek ve Türk Savunma Sanayinin uluslararası pazardaki rekabet gücünü arttırmak adına üyesi olan 164 nitelikli KOBİ ve 7.500'den fazla personel kapasitesi ile faaliyetlerine devam etmektedir (OSSA, 2017).

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi özelinde dört farklı sanayi kümelenmesinde yapılan çalışmada, kümelenmelerin firmalar üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Oral, 2014). Araştırma sonucuna göre, özellikle dünyadaki kümelenme politikasının başarılı bir sonucu olarak görülen *istihdam* anlamında OSTİM Sanayi Bölgesi önemli bir etkiye sahiptir. Gelişmekte olan ekonomilerde küresel pazardan pay alabilmek, üretimiyle bu alanda rekabet edebilmek ülke ekonomisinin büyümesi adına fazlaca önem arz etmektedir. Bu pay ise ancak daha rekabetçi bir yapıyla sağlanabilir (*rekabetçiliğin koşulları ise; inovasyon, kümelenmeden kaynaklı maliyet avantajları ve bilgi akışı, kurumsallaşmanın devlet eliyle yürütülmesi vb.*). Türkiye'de kümelenme politikasında başat role sahip olabilecek OSTİM'in coğrafi yığılma noktasında eşdeğeri olan (*modern*) kümelerle rekabet edebilmesi için hızlı bir biçimde kurumsal kimliğini oturtması gereklidir. Literatürde örnek olarak ele alınan bazı Avrupa ülkelerinde

(Almanya, İtalya gibi) kümelenme politikası yerel yönetimler tarafından belli bir hukuki ve siyasi zeminde yürütülmektedir. Bu bakımdan kümelenmenin kurumsal bir kimlik kazanmadan *haydi kümeleniyoruz!* anlayışı yerine yavaş, kararlı adımlarla bir yerel kalkınma politikası oluşturulmalı ve çalışmalar ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından realist politikalarla yürütülmelidir. Bunun yanında kurumsal anlamda yapay bir küme olması OSTİM'i, kümelenme sürecinin eş zamanlı biçimde ortaya çıkan endüstriyel bölgeler, yenilikçi çevre, yeni sanayi odakları, bölgesel yenilik sistemleri, öğrenen bölgeler gibi oluşumlardan farklı kılmaktadır. Kümelenme, çeşitli kurum ve kuruluşların politik süreçte aktif rol almasıyla mümkündür. Bu çerçevede bakıldığında firmaların kümelenme üyeliğinde OSTİM OSB'nin rolü büyüktür (%95). Kümelenme üyeliğinde ise daha çok firmalar rakipleri üye olduğu için sürece dahil olma gereği duymuşlar (%88) bunun yanında ise devletten teşvik/hibe alabilmek, aynı sektörde faaliyet göstermenin yarar sağladığına inanılması ve işbirliği kültürü de küme üyeliğinde önemli rol oynamıştır (Oral, 2014: 139- 140).

#### 4.2 Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM) Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Medikal Sanayi Sektörü (MESAS) Kümelenme Çalışmaları

OSTİM OSB'nin 2007 yılında başlatmış olduğu *OSTİM OSB Uluslararası Rekabetçilik Analizi*'nin en önemli sonuçlarından birisi de Türkiye açısından stratejik öneme sahip medikal sanayi sektörünün (MESAS)'de öncelikli olarak geliştirilmesi stratejisidir. Bu bağlamda, farklı başlıktaki kümelenmelerle KOBİ'lere yeni ufuklar açan OSTİM, bunu yapmış olduğu kümelenme geliştirme çalışmaları ile daha da ileriye taşımıştır. OSTİM Medikal Sanayi Kümelenme Derneği ise bu çaba ve gayretlerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut ürün ve hizmetlere ek olarak küresel pazarlarda yükselen niş alanlarda; ileri düzey teknoloji, tasarım, yazılım ve hizmet entegrasyonu ile, bütünleşik sağlık teknolojisi çözümleri sunan uluslararası platformlarda güvenilirliği kanıtlanmış yerli üretim tıbbi cihazlarla 2020 yılında dünya pazarında 1 milyar dolar pay almak vizyonu ile hareket eden dernek; (1) kümelenme rekabet stratejisinin küresel pazarlardan daha yüksek oranda pay almak üzere teknoloji ve sistem entegrasyonu odaklı olmasını; (2) uluslararası standartta, küresel değişimleri takip ederek anında sektörel refleks üretebilecek, politika üretebilecek bir yapı olmasını; (3) şirketlerin tıbbi cihazlar sektöründe ağırlıklı olarak buldukları düşük-orta teknolojili ürünler segmentinden yükselmekte olan niş alanlar başta olmak üzere ileri teknolojili ürünlere yönelik tamamlayıcı teknolojiler geliştirebilmelerinde katkı sağlayabilmesini; (5) firmalara kümelenmenin mevcut ekosistemini benimsetmesini; ve (6) ortak hedeflere yönelik stratejiler geliştirilerek orta, uzun vadede, kurumsal ve kamusal işbirliklerini hayata geçirmesini hedeflemektedir (OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Derneği, 2017). Bu hedeflere uygun olarak çalışmalarına başlayan dernek, OSTİM bünyesinde oluşturulan Kümelenmelerin gelecek vizyonlarının daha gerçekçi ve tutarlı bir zeminde oluşturulması; sorunların ve çözüm olanaklarının daha doğru bir şekilde tespit edilmesi adına kapsamlı saha çalışmasını yürütmüştür. Bu saha çalışmaları kapsamında Medikal Sanayi Kümelenmesi üyesi firmalar da alanlarında deneyimli uzmanlarca analiz edilmiş ve firmalar derinlemesine incelenmiş; proje bitiminde, sektöre ilişkin hem bölgesel hem de firma bazlı rekabet koşullarını derinlemesine etkileyen hususlar tespit edilmiştir. Yine, kuruluş hedefi doğrultusunda ve kuruluş aşamasında düzenlenen üreticilere yönelik saha çalışmalarında tespit edilen kalifiye ara eleman ihtiyacının giderilmesi için çalışmalar yapılmış olup, *Medikal Sanayi Kümelenmesi, Medikal Ara Eleman Yetiştirme Projesi* hayata geçirilmiştir (OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Derneği, 2017).

Erol ve Yıldırım'ın yapmış olduğu sektöre yönelik çalışmaya (2013) göre, kümelenmenin üretim açısından kendisini geliştirdiği ancak finansman, bütçeleme, satış ve pazarlama konularında henüz tam anlamıyla gereken performansa ulaşamadığı görülmektedir. Ancak yine de fuar ve tanıtım faaliyetlerine katılım açısından kümelenme belirli bir başarı performansı göstermektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlarda da görüldüğü gibi kümelenmenin inovasyon ve teknolojiyi kullanma açısından üniversitelerle işbirliği içerisinde olduğu ve Ar-Ge ile Ür-Ge konularında kendi imkanları ile olsa da çalışmalar yaptığı açıktır. Tüm bunlar, kümelenmenin başlangıç evresini henüz tamamlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi'nde yapılmış olan kümelenme sürecindeki ilerleme analizleri ile de tespit edilerek; OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi, gelişmekte olan bir kümelenme



olarak belirtilmiştir. OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi'nde başlangıç aşamasında yapılması gerekenler tamamlanarak; gelişme aşamasında yer alan küme tanıtım faaliyetleri, ileri düzey analizler, kümelenme geliştirme projeleri, izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile uluslararası ağlara katılım devam etmektedir.

#### 4.3 Gaziantep İli Makine Halısı Kümelenme Çalışması

1980'den sonra sanayi alanında yaptığı atılımla hızla gelişmeye başlamıştır. Sanayi kenti olmaya başlayan Gaziantep, özellikle tekstil sektörü ve halı sanayinde adından söz ettirmektedir (Ulusoy ve Turan, 2016). Günümüzde, Gaziantep halısı ihracatı, bu alanda yapılan dünya geneli ihracatının %56'lık kısmını gerçekleştirmektedir (GTO, 2016). Bu gelişmelere eş zamanlı olarak Mart 2007'de başlatılan *Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi* (Proje) AB tarafından finanse edilmekte ve kümelenme üzerine bir *Strateji Belgesi* geliştirilmesi suretiyle Türkiye'de ulusal kümelenme politikasının oluşturulmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Projeyi, uluslararası bir konsorsiyumun teknik desteği ile T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) yürütmüştür (DTM, 2009: 2).

Gaziantep yıllar içinde ülkemizin en önemli makine halısı üretim merkezi haline gelmiştir. Sektörün gelişim süreci içinde çok bilinçli tercihler kullanılsa da, coğrafi konumu, düşük üretim maliyetleri ve aynı konuda faaliyet gösteren firmaların yoğunlaşması çarpan etkisi yaratarak yeni yatırımları tetiklemiştir. Türkiye'in makine halısı ihracatının %70'ten fazlası Gaziantep'ten yapılmaktadır. Maliyet bazlı rekabet ile belirli bir noktaya gelmiş olan sektör ihracatını her sene arttırarak devam ettirmekte fakat dünya çapındaki rakipleri ile arasındaki yeni ürün geliştirme ve Ar- Ge performansları arasındaki farkı kapayamamaktadır. Tekstilin, Gaziantep'in önemli bir geçim kaynağı olması altyapı konusunda da önemli yatırımların yapılmasında etkili olmuştur. Bu yatırımların ağırlıklı olarak ara eleman, laboratuvar ve OSB yatırımları olduğu görülmektedir. Ar-Ge konusunda yapılan yatırımlar ise sonuç vermemiştir. Makine halısı verimlilik açısından bakıldığında yüksek kapasiteli yatırımları gerektirmektedir. Yüksek kapasite de, firmaların planlama, finans kaynağına erişim ve pazarlama becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Gaziantep Makine Halısı İş Kümelenmesinin dünya çapında lider bir oyuncu haline gelebilmesi tasarım, Ar-Ge, pazarlama ve firmaların kurumsallaşmaları konularında yapacağı strateji değişikliği ile mümkün olacaktır. Kültürel değişim ise bir dizi organize ve uzun vadeli çalışmanın sonucu gerçekleşebilir. Bilgilendirme semineri sırasında Proje ekibi tarafından gerçekleştirilen anket, saha çalışması bulgularını daha geniş katılımlı bir ortamda küme aktörleri ile test etmeyi hedeflemiştir. Katılımcılara hangi kümelenme geliştirme faaliyetlerinin nasıl önceliklendirilmesi gerektiği, aktivitenin önemi ve mevcudiyeti arasında bir değerlendirme yapmaları istenerek sorulmuştur (DTM, 2009: 2- 4).

Yeni teknoloji ve firma büyümesi konusunda inovasyonu ticari potansiyele dönüştürecek yenilikçilik ve Ar-Ge hizmetleri, teknoloji öngörü çalışmaları ve teknoloji transferi hizmetleri ile birlikte en fazla önem addedilen faaliyet olmuştur. İş ağlarının geliştirilmesine yönelik aktiviteler arasında ise iş kümesi ile kamu kurumları, iş kümesi ile eğitim kurumları ve firmalararası iş ağlarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ihtiyaç duyulduğu ancak bu aktivitelerin iş kümesinde mevcut olmadığı ifade edilmiştir. Kümelenme girişimleri ile ilgili konularda farkındalık yaratma ve tanıtıma yönelik aktiviteler öne çıkan ihtiyaçlar olarak ifade edilmiştir. Girdi piyasalarında ise fiziki altyapı şartları ile ilgili acil bir ihtiyaç belirtilmezken yatırım promosyonu, mavi ve beyaz yakalı işgücünün geliştirilmesine yönelik aktiviteler önemli bulunmuştur. Anketin son bölümünde genel ihtiyaçlar arasında bir önceliklendirme yapılmaktadır. Bu bölümde katılımcılar sırasıyla yerli ve yabancı sermaye çekilmesine yönelik çalışmalar, aktörler arasındaki iletişimin arttırılmasına yönelik aktiviteler ve kümelenme yaklaşımının tanıtılmasına yönelik aktivitelerin iş kümesinin rekabet gücünü arttırabilecek öncelikli faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir (DTM, 2009: 2- 4).

#### 4.4 Adıyaman İli Tekstil ve Hazırgiyim Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Adıyaman odaklı olmak üzere, Gaziantep, Kahramanmaraş, Malatya, Şanlıurfa, Diyarbakır gibi illeri içerisine alan bir coğrafi alanda tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren ve birbirleriyle

girdi ve çıktı ilişkisinde bulunan tüm oyuncuların bu coğrafi alanda yığılmalarının ve böylece toplam katma değer bu bölgede oluşarak bölgenin refah artışına katkı sağlamalarının temini olarak GAP Girişimciliği Destekleme Merkezi tarafından Adıyaman Kümelenme Programı kapsamında çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışma 2004 yılı sonunda tamamlanmış olup, küme geliştirme aşamasına geçilebilmesi için *Adıyaman Kümelenme Geliştirme Komitesi*'nin kurulmasına karar verilmiştir (Sayın, 2006: 350; Sayın, 2010)<sup>7</sup>.

Adıyaman tekstil ve hazır giyim küme geliştirme programının önemli bir bölümünü de projeler listesinde yer alan yatırım promosyonu faaliyetleri oluşturmuştur. Bu kapsamda GİDEM Ekibi tarafından yöreye yatırımcı çekilmesini teminen sektörün ulusal ölçekte hizmet veren İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) ve Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) gibi sivil toplum kuruluşu niteliğindeki kuruluşları ile çeşitli işbirliği programları geliştirilmiştir. Adıyaman tekstil ve hazır giyim küme geliştirme programının önemli bir çıktısı da yerel kümelenme komitesi'nin sivil toplum kimliği kazanarak dernekleşmesine katkı sağlanmasıdır. Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenme Derneği kurularak GİDEM'in yürüttüğü; sektörün geliştirilmesi ile ilgili programların yürütülmesini, sektörün yerel sahibi olarak üstlenmeye başlamıştır. Küme geliştirme komitesi bazı özel hazır giyim ürünlerine ilişkin İstanbul, Denizli, Çankırı illeri ile Adıyaman ilinde maliyet araştırması yürütülmesini sağlayarak karşılaştırmalı maliyet analizi çalışmasının yürütülmesini temin etmiştir. Bunun neticesinde özellikle verimlilik konusundan kaynaklanarak maliyetlerin yükseldiği belirlenmiş ve işletmelerde verimlilik yükseltilmesine yönelik bir program başlatılmıştır. Yine bunların tamamlayıcısı olarak Valilik, Belediye ve KOSGEB ile birlikte kurulan Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Merkezi (ATEM)'nde bilgi ve beceri artırma eğitimleri verilmiştir. Bu eğitimler bazı işletmelerde *iş başı eğitim* yöntemi ile pekiştirilerek verimlilikte işgücünden kaynaklanan eksiklik ve açık giderilmeye çalışılmıştır. Adıyaman kümelenme çalışmasında gerek yeterli oyuncu sayısına ulaşılabilmesi, gerek işbirliğine daha yakın bir sosyo- kültürel yapının olması gibi nedenler ile diğer illerde yürütülen kümelenme çalışmalarına göre daha hızlı yol kat edilebilmiştir (Sayın, 2006: 352).

#### 4.5 Diyarbakır İli Mermercilik Sektörü Kümelenme Analizi Çalışması

Dünyadaki tüm mermer rezervlerinin %33'ünün (*bazı kaynaklara göre %40'ünün*) Türkiye'de olduğu tahmin edilmektedir. Diğer bir deyişle, toplam rezervi 13.9 milyar ton (yaklaşık 5,1 milyar m<sup>3</sup>) olan Türkiye'nin, 1,6 milyar ton civarındaki görünür rezervi, bugünkü temposuyla, dünya tüketimini 80 yıl karşılayabilecek düzeydedir (Yılmaz ve Safel, 2004: 10). Mermer, Türkiye'de yaklaşık 700 taşocağından çıkarılmaktadır. Yurdumuzda mermer işleyen yaklaşık 1.600 atölye ve 120 fabrika bulunmaktadır. Taşocaklarının çok büyük bir kısmı yurdumuzun batısında, özellikle de Marmara Adası ve Ege bölgesi illerinde yer almaktadır.

Alp Dağları kuşağındaki Akdeniz ülkelerinden biri olarak Türkiye'de, çeşitli renk ve desenlerde olmak üzere mermer olarak değerlendirilebilecek niteliklerde kristalin kalker (mermer), traverten, traverten oluşumlu kalker (*oniks mermeri*), konglomera, breş ve mağmatik kökenli kayalar (*granit*,

<sup>7</sup> Adıyaman Kümelenme Geliştirme Komitesi, sektörü temsil eden on beş kişiden oluşarak Şubat 2005'de kurulmuştur. Yaklaşık iki ayda bir olmak üzere sürekli toplanan komite, aşağıda yer alan ve dokuz ana başlıkta anılan toplam 38 adet sektör geliştirme projelerini üretmiş ve her bir proje için sorumlu olarak bir yerel paydaş belirlemiştir. Bu bağlamda (1) Adıyaman'da altyapı imkanlarının geliştirilmesi, (2) iş gücü yeteneğinin KOSGEB, Çıraklık Okulu, ve Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Eğitim Merkezi (ATEM) gibi imkanlar ile geliştirilmesi, (3) tekstil ve hazır giyim ürünlerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda tanıtım imkanlarının geliştirilmesi, (4) OSB ile ilgili işlemlerde stratejik veya operasyonel düzeyde tekstil ve hazır giyim ürünlerine öncelik verilmesi, (5) Adıyaman'da bu sektörde girişimciliği geliştirmek üzere eksik oyuncular için elverişli yatırım ortamının tesisi ve yatırım promosyon faaliyetleri yapılması, (6) Adıyaman'da sosyal çevrenin, sanatsal faaliyet kurumlarının, otellerin, lokantaların tesisi ile geliştirilmesi, (7) Adıyaman kümelenme komitesinin faaliyet ve çalışmalarını tanıtan internet sayfasının ve sektörün aktörleri arasında e-posta iletişim platformunun oluşturulması, (8) Adıyaman Üniversitesi Tekstil ve Hazır Giyim Meslek Yüksek Okulunun imkanları ve çalışmaları ile sektörün ihtiyaçları ve çalışmaları arasında bütünlük sağlanması ve (9) Adıyaman Kümelenme Komitesinin hukuki kimlik kazanması ve kümelenmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması gibi projeler tespit edilmiştir (Sayın, 2006: 350 -352).

*siyanit, diyabaz, diyorit, serpantin, vb.*) bulunmaktadır. Bunlar, genellikle dünya pazarlarında üstün kalite ve beğeni kazanabilecek mermer tiplerini oluşturmaktadır. Mermer açısından bu zenginlik Türkiye'nin jeolojik yapısında yer alan eski Kristalin Masiflerin varlığı ile açıklanabilir. Bugün bilinen ve işletilen başlıca mermer sahaları aşağıdaki şekilde verilmektedir (Ürgüp, Başyigit, ve Terzi, 1998).

Marmara ve Ege Bölgeleri başta olmak üzere, Trakya'dan Doğu Anadolu'ya kadar hemen tüm coğrafi bölgelerimizde, dünya pazarlarında beğeni kazanabilecek nitelikte doğal taş rezervlerine rastlanmaktadır. Doğal taşlar açısından bu zenginlik, Türkiye'nin jeolojik yapısında eski kristalin masiflerin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde önemli potansiyele sahip olan bölgeler Marmara, Batı Anadolu, Güney Anadolu ve Orta ve Kuzey Anadolu Bölgeleridir. Özellikle İzmir, Uşak, Afyon, Muğla, Kırklareli, Balıkesir, Bursa, Kırşehir, Çankırı, Çorum, Kastamonu, Niğde, Kayseri, Artvin, Bitlis, Erzincan, Sivas, Tokat, Denizli, Kütahya, Eskişehir, Diyarbakır, Elazığ, Çanakkale, Konya, Bilecik ve Manisa illerinde zengin yataklar bulunmaktadır.

Bu bağlamda, Diyarbakır merkezli olarak, yürütülen *mermer kümeleme çalışması*'nın amacı da, ülkemizin mermer sektöründe küresel rekabet avantajını yakalaması ile ilgilidir. Burada da yine, tüm üretici ve tüketicilerin işbirliği içerisinde bir araya gelerek, sektörün küresel rekabet avantajının elde edilmesini teminen kendi aralarında işbirliği ve sinerji ortamını oluşturmaları gerekmektedir. Halen sektörde, küme geliştirme programının uygulanmasını sağlayacak yeterli oyuncunun yer almaması nedeni ile GİDEM Ekibi tarafından sektörde bilinçlendirme ve kapasite yükseltme programları devam ettirilmektedir (Sayın, 2006: 354).

Cazibe Merkezleri Programı kapsamında KOSGEB (2011) tarafından Diyarbakır'ın ekonomik gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek, geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile bölgede faaliyet gösteren tüm sektörlerin (*tarım-sanayi-hizmet*) ve bu sektörlerle bağlı olan alt sektörlerin uluslararası rekabetçilik ve makro düzey kümelenme analizini ortaya çıkarılmıştır. Yapılan bilimsel araştırma, analiz ve modelleme sonuçlarına göre sanayi sektörlerinden mermercilik sektörünün uluslararası rekabetçilik gücünün orta düzeyde, diğer tüm sektörlerin uluslararası rekabetçilik güçlerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde ve yeni kalkınma paradigmasına (*cazibe merkezleri uygulaması ve bölgesel rekabetçilik*) uygun olarak yorumlanmış ve modellenmiştir. Modelde, sektörlerin nasıl daha rekabetçi hale gelmesi gerektiği konusunda yol haritası da ortaya çıkarılmış, kümelenme temelli sektörel gelişim çalışmalarının başlatılması öngörülmüştür.

#### 4.6 Konya İli Ayakkabı Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Konya ilinde kümelenme potansiyelini tespit etmek, kümelenme potansiyeli olan KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artırmak ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile başlatılan kümelenme çalışmaları Konya ABİGEM ve Konya Sanayi Odası bünyesinde başlatılmış ve halen devam ettirilmektedir.

Kümelenme ile ilgili belirlenen sektöre yönelik pilot uygulama gerçekleştirmek ve merkez oluşturarak pilot sektöre yönelik destek sağlamak, insan kaynaklarını geliştirmek, pazarlamayı yeterli hale getirmek; ayrıca bölgesel aktörlerin iletişim- öğrenme, ticari sistemlerine ve bölgesel işletmelerin işbirlikçi ve yenilikçi çevrelerine şekil vermek ve yerel, ulusal ve küresel düzeyde ağ bağlantılarını artırarak destekleyici kurum ve kuruluşlarla da ağı güçlendirmektir. Seçilen pilot sektör ile uluslararası (*aynı konuda faaliyet gösteren kümelenmelerle*) diğer kümelenmelerle ilişkilerinin kurulması da hedeflenmektedir.

Konya ABİGEM, kümelenme faaliyetleri kapsamında metal döküm kümelenmesi ve ayakkabıcılık kümelenmesi faaliyetlerini yürüterek, kümelenme tabanlı girişimler aracılığı ile KOBİ'lerin gelişimine başarıyla destek vermiştir. Kümelenme teorisinin rolünü asgari düzeyde tutarken kümelenme üyeleri ile yüz yüze ilişkilerde bulunmuştur. Kümelenme faaliyetlerinin masa başı ve saha çalışmaları ile ayrıca kümelenme çalıştayları ve mini çalıştaylar ile gerçekleştirmiştir. Konya ABİGEM kümelenme

yöneticisi olarak katılımcı bir ortam yaratması sonucu kümelenme çalışmalarında başarılı olmuştur (Konya ABİGEM, 2011).

Arıcıoğlu ve arkadaşları (2014: 11)'nın Konya Ayakkabıcılık sektörüne ilişkin yapılan rekabet analizine göre, sektörün orta düzeyde rekabet gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmaya göre Elmas Modelinde yer alan dört ana faktörün yanı sıra Devlet faktörünün sürece olan etkisi de dikkate alınmıştır. Sektör, girdi koşulları açısından fiziki şartlar olumlu görülmele birlikte emek yoğun olan sektörde insan kaynakları konusundaki yetersizlik ciddi bir problem olarak görülmektedir. Bunun dışında sektörün bölgesel yoğunluğa sahip olması ve geleneksel ilişkilerin bulunmasına bağlı bilgi akışının sağlanması önemli avantajlar olarak görülmektedir. Talep koşulları açısından incelendiğinde ise erkek ayakkabısı konusundaki uzmanlık sektör firmalarının yerel ve ulusal pazarda etkin olduklarını ortaya koymaktadır. Pazardaki imajın olumlu hale gelmesi ile pazardaki etkinliklerinin artacağı ve diğer bölgelere göre ulusal talebi doyurmada avantaj sağlayacakları dikkat çekmektedir. Ancak uluslararası ölçekte aynı avantaja sahip değildir. Bu konuda kümelenme çalışmalarının yürütülmesi (*projenin kapanış toplantısı yapılmıştır*), daha öncesinde deneyimi yüksek olan bir Ayakkabıcılar Odasının bulunması ve Ayakkabıcılar Derneğinin kurulması bağlamında TC Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen UR-GE projesi bir fırsat olmakla birlikte bu projeye yeterince ilgi gösterilmemiş olması dikkat çekicidir. İlgili ve destekleyici kuruluşlar içerisinde hayvancılığın ülke ve bölge genelinde önemli bir ivme kazanması, bölgeye yapılan lojistik alt yapı ve üst yapı yatırımları bölgenin kısa vadede avantajlı orta ve uzun vadede ise rekabette üstünlük sağlayacak hale gelmesine neden olacaktır. Sektörün en güçlü yanlarından birisi dışsal bir faktör olarak İşbirliği Yapılan Kurum/Kuruluşlardır. Özellikle Oda ve Dernekları ile kurulmuş olan STK'lar ile KTO ve KSO gibi yerel ve güçlü yapıların destek olması dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra Büyükşehir Belediyesi ve Selçuk Üniversitesinin eğitim yapısının gelişmesine yönelik kurumsal katkıları önemlidir. Hem işgücü hem lobicilik hem de rekabet değerlerine ilişkin önemli bir unsur olan tasarımın üretilmesi yönündeki çabalar sektörün önemli avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.7 Bartın İli Kurucuşile Yat ve Tekne İmalatı Sektörü Projesi

Ülkemizde ahşap tekne imalatçılığı Bodrum, Marmaris, Cide ve Kurucuşile'de belirgin şekilde sürdürülmektedir. Zaman içinde değişen teknolojik gelişmelerle birlikte ahşap tekne üretimi pazardaki payını alternatif tekne üretim malzemeleri olan fiberglas, kompozit, çelik ve alüminyum ile paylaşmaya başlamıştır. Bu değişim günümüzde ahşap tekne imalatını baskı altına alsa da ülkemizin çeşitli yörelerinde ahşap tekne imalatı geleneksel ya da modern tekniklerle sürdürülmektedir. Kurucuşile de bu konudaki direncini ve inancını koruyarak uluslararası standartlara uygun tekneler üretmektedir. Kaldı ki, Kurucuşile, yüzyıllardan bu yana tekne üretimi yapılan ve değerli ustaların yetiştiği denizci bir ilçe olarak varlığını sürdürmüştür. Tarih boyunca bu yörede yetişip diğer bölgelere giden ustalar zanaatlarını yeni yerlere taşımış ve ülkemiz gemi inşa sanayisinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır (Kurucuşile Kaymakamlığı, 2013). Bartın ilinde, küresel arenada rekabet potansiyeline sahip sektörlerin, yerel potansiyel harekete geçirilerek rekabet güçlerinin artırılması ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ve buna bağlı yüksek yaşam standartı sağlanabilmesi için DPT liderliğinde, KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Sanayi Bakanlığı ve Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) işbirliği ile 23 Aralık 2003 tarihinde Bartın Bölgesel Kalkınma Projesi başlatılmıştır. Bu proje Türkiye'de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi örneğidir. Projede 3 aşamalı bir yaklaşım benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur. İlk 2 aşaması URAK ve KOSGEB tarafından gerçekleştirilen ve diğer kurumlar tarafından desteklenen projenin 3. Aşamasının tasarımı yapılarak yerel oyunculara devredilmiştir.

Bu aşamada makro düzeyde rekabetçilik analizi yapılarak rekabetçilik analizi yapılmaya çalışılmış, GZFT yöntemi ile sektörlerin düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada veri toplama yöntemi olarak birincil ve ikincil veri toplama teknikleri kullanılmış, uzman görüşü ve derinlemesine mülakat yöntemleri istimal edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Bartın ili kapsamında (ilçeler ile birlikte), yat ve tekne, mobilya ve orman ürünleri, turizm ve organik tarım sektörlerinin rekabet potansiyeline sahip oldukları saptanmış ve kümelenme analizine tabi tutulmaları öngörülmüştür. Bartın

Bölgesel Kalkınma Projesi kapsamında 1. Aşamada tespit edilen ve öngörülen sektörlerin kümelenme analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda, yat ve tekne, mobilya ve orman ürünleri, turizm ve organik tarım sektörlerinin kümelenme analizleri ağ yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada anket yöntemi ve arama konferansı ile projeler tespit edilmiş ve kümelenme geliştirme çalışmalarının altyapısı oluşturulmuştur (URAK, 2014).

Bu bağlamda Kurucuşile Kaymakamlığı, Kurucuşile ahşap tekne imalatçılarına yönelik kapsamlı bir araştırma ve analiz ve çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında üreticiler, yerel yönetimler hem de kamu kurumlarıyla koordineli bir işbirliği gerçekleştirilmiştir. Kamusal gereklilikler, özel istekler ve bazı kısıtlar büyük bir titizlikle incelenmiştir. Analizler ve üreticilerin talepleri doğrultusunda Kurucuşile Ahşap Tekne ve Yat İmalatçıları Küçük Sanayi Sitesi Tekne İmal ve Çekek Yeri yerleşim planı hazırlanmıştır. Hazırlanan yerleşim planı üzerinden altyapı ve üstyapı maliyetleri çıkartılmıştır. Böylece hazırlanan fizibilite etüdü ile işletmelerin maliyetler hakkında bir fikir edinmeleri sağlanmıştır. Yine analizler neticesinde kooperatif için stratejik hedefler belirlenmiş, zamana ve sorumluluğa dayalı bir iş planı hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra Kurucuşile Ahşap Tekne ve Yat İmalatçıları Yapı Kooperatifi'nin inisiyatifi üzerine alıp aktif faaliyetlere başlaması gerekmektedir (Kurucuşile Kaymakamlığı, 2013; BAKKA, 2013).

#### 4.8 Konya İli Metal Döküm Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Konya ilinde kümelenme potansiyelini tespit etmek, kümelenme potansiyeli olan KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü arttırmak ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile başlatılan kümelenme çalışmaları Konya ABİGEM ve Konya Sanayi Odası bünyesinde başlatılmış ve halen devam ettirilmektedir. Kümelenme ile ilgili belirlenen sektöre yönelik pilot uygulama gerçekleştirmek ve merkez oluşturarak pilot sektöre yönelik destek sağlamak, insan kaynaklarını geliştirmek, pazarlamayı yeterli hale getirmek; ayrıca bölgesel aktörlerin iletişim- öğrenme, ticari sistemlerine ve bölgesel işletmelerin işbirlikçi ve yenilikçi çevrelerine şekil vermek ve yerel, ulusal ve küresel düzeyde ağ bağlantılarını artırarak destekleyici kurum ve kuruluşlarla da ağı güçlendirmektir. Seçilen pilot sektör ile uluslararası (*aynı konuda faaliyet gösteren kümelenmelerle*) diğer kümelenmelerle ilişkilerinin kurulması da hedeflenmektedir.

Konya ABİGEM, kümelenme faaliyetleri kapsamında metal döküm kümelenmesi ve ayakbabcılık kümelenmesi faaliyetlerini yürüterek, kümelenme tabanlı girişimler aracılığı ile KOBİ'lerin gelişimine başarıyla destek vermiştir. Kümelenme teorisinin rolünü asgari düzeyde tutarken kümelenme üyeleri ile yüz yüze ilişkilerde bulunmuştur. Kümelenme faaliyetlerinin ikincil veriler ve saha çalışmaları ile ayrıca kümelenme çalıştayları ve mini çalıştaylar ile gerçekleştirmiştir. Konya ABİGEM kümelenme yöneticisi olarak katılımcı bir ortam yaratması sonucu kümelenme çalışmalarında başarılı olmuştur (Konya ABİGEM, 2011).

Arıcıoğlu ve arkadaşları (2013: 15-17) tarafından Konya metal döküm sektörüne ilişkin rekabet ve kümelenme eğilimi analizi yapılmıştır. Bu bağlamda süreç incelendiğinde Konya Sanayi Odasının desteği ve Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümelenmesinin birikimi ile sürecin olumlu bir biçimde ilerlediği görülmektedir. Konya döküm kümelenmesi anlam içermeyen ve göstermelik işlerden olabildiğince uzak durmayı hedeflemektedir. Bu nedenle; kümelenmenin misyonu, vizyonu ve stratejisi, yenilikçi üretim anlayışı üzerinde durmaktadır. Geleneksel pazarlardan öteye geçerek, Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa ile benzeri ülkelerin de içinde olduğu yoğun rekabet ortamı ile başa çıkabilmek, fırsatların ve nakit akışının cazip hale geldiği niş pazarlarda pay sahibi olmak için üretici olmak önemli bir hedef haline gelmektedir. Bunun yanı sıra Türkiye'deki müşterilerin talepleri doğrultusunda yerel ve küresel kaynakları kullanarak yeni ortaklar, fırsatlar ve imkânlar sağlamaktadır. Kümelenmenin stratejisi içerisinde de bunlardan yararlanarak güncel üretime ve yönetime dair yeni teknikler geliştirmek, farklılaşan stratejilerine uyum sağlamak amaçlanmaktadır. Özellikle maliyet yönetimi, niş pazarlara ulaşma ve teknoloji konusunda etkinliğe ulaşmalı, kurumsallaşmış yöntemleri kullanarak avantaj sağlanmalıdır. Sağlanan unsurlar ve süreçlerin, kümelenmedeki sektörel yenilik, gelişme ve rekabetin zorunlu birer parçası olduğu bilinmelidir. Süreç ve çıktılar, özellikle Ar-Ge ile birlikte, kalite güvencesi kazanımı, maliyet gelişimi ve

katma değeri yüksek ürünlerle rekabeti sağlama ve çevre yönetim sistemlerine sahip olma kümelenmenin başlıca gereksinimleridir. Uzun ve kısa vadeli bu hareketler, finansal ve diğer alanlarda hedeflerini gerçekleştirmek isteyen her kümelenmenin sorumluluğudur. Kümelenme ayrıca kendi gücünü ve pozisyonunu da pazara ispat ederek bölgeyi diğer kümelenmeler ile birlikte temsil edebilmelidir. Bu bağlamda firmaların yani kümelenmedeki üreticilerin eğilimleri ve rekabet algılarına bakıldığında GZFT analizi ile saha araştırma bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Rekabet için Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinin önemli olduğu, bu yaklaşım ile katma değeri yüksek ürünler üreterek rekabette üstünlük sağlanacağına farkına varıldığı da aynı çalışmanın sonuçlarıdır.

#### 4.9 Eskişehir İli Havacılık Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Eskişehir Sanayi Odası (ESO) kümelenme çalışmalarına 2005 yılında geniş bir paydaş katılımı ile başlamıştır (Musubeyli, 2011). Eskişehir’de havacılık sektörünün geleceğini şekillendirmek ve bu alandaki çalışmalara yön vermek için, Eskişehir Sanayi Odası (ESO)’nın öncülüğünde başlayan çalışmalar neticesinde Mart 2011 tarihinde Eskişehir Havacılık Kümelenmesi (ESAC) kurulmuştur. Havacılık sektörü kümelenmesi, şehrin ekonomik göstergelerinde önemli bir paya sahip olan savunma ve havacılık alanında faaliyet gösteren firmalar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğini artırmak açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Kurumlar arası işbirliği anlamında örnek bir modeldir. Kümelenme oluşumlarını organize etmek, Ar-Ge faaliyetlerini, inovasyonu ve girişimciliği teşvik etmek, oyuncular arası işbirliği ağları kurmak<sup>8</sup>, kümelenme oluşturma faaliyetlerini kolaylaştırmak, kümelenme tabanının geliştirilmesi, üyeleri arasında kültürel, mesleki, teknik, ticari, ekonomik, hukuki ve idari konularda işbirliği, dayanışma ve bilgi alışverişi sağlamak, imalat sanayi ve satışıyla iştigal eden gerçek ve tüzel kişileri bir çatı altında toplamak; ortak menfaatlerini korumak ihtiyaç duydukları makine-teçhizat hammadde temini gibi konularda yardımcı olmak, pazar bulmalarını kolaylaştırmak gibi birçok faydayı beraberinde getirmiştir (ESO, 2016). Eskişehir’de havacılık sanayiinde faaliyet gösteren büyük çaplı tesisler ve firmaların varlığı, yetişmiş kalifiye insan gücü, şehirdeki iki üniversitede ve meslek okullarında havacılık sektörüne yönelik program kentnin avantajlı yönlerini oluşturmaktadır. Bu zengin potansiyeli daha ileri aşamalara taşımak amacıyla, Eskişehir havacılık sektörü kümelenme çalışmalarının devam edeceği öngörülmektedir (Musubeyli, 2011).

Eskişehir Havacılık Kümelenmesi başta olmak üzere, tüm havacılık kümelenmelerinin yakın ve ortaklaşa bir işbirliği süreci içinde faaliyet göstermeleri, bunun yanında ileride küresel düzeyde temsil açısından faydalı olabilecek bir ulusal havacılık kümelenmesi örgütlenmesine gitmeleri önemlidir. Bununla birlikte, hâlihazırda söz konusu üç kümelenmeden biri EACP’ye üye iken, 2 kümelenme EACP’ye üyelik sürecinde bulunmaktadır. Bir diğer önemli husus, kümelenmelerin akademik/egitim kurumları ile yaptıkları işbirlikleridir. Bu konuda, kümelenme açısından kritik önemde olan nitelikli işgücü deposu olarak kabul edilebilecek eğitim kurumları ile ilişkilerin insan kaynağının önemi göz önünde bulundurularak geliştirilmesi önem arz etmektedir. Son olarak, konu ile ilgili yerel/merkezi yönetimler için bazı çıkarımlar da öngörülmektedir. Dünya üzerinde, havacılık ana ve yan sanayi üretiminin maliyet, bilgi ve iş gücü avantajları nedeniyle sürekli bölgesel dalgalanmalar yaşadığı günümüzde, küresel havacılık pazarından pay kazanabilmek adına ortaya çıkan havacılık kümelenmelerine verilecek her türlü desteğin çok önemli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, genelde vergi avantajı özeldir ise Ar-Ge çalışmaları için kurulacak teknopark destekleri havacılık kümelenmeleri ve kümelenme oyuncularının performansı açısından hayati önem taşımaktadır (Yalçınkaya ve Adiloğlu, 2014: 107). Havacılık kümelenmelerine üye işletmelerin en önemli sorunlarından bir tanesi finansman sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, üretim ve pazarlama faaliyetleri gibi konularda ortaya çıkan sorunların da kaynağında finansman sorunu yatmaktadır. Bu bağlamda, kümelenmeye üye işletmelerin ekonomik ve sosyal yaşamdaki işlevlerini

<sup>8</sup> Nitekim işbirliği (*fiziksel kaynaklar, beşeri sermaye ve bunları kullanım becerisi bağlamında*) ağlarına sahip olmak kümelenmeler için vazgeçilmez unsurlardan birisidir (Arseven- Otamış ve Yüzbaşıoğlu, 2015).

yerine getirebilmeleri için devlet tarafından mali ve teknik yardımların ve uygun finansman kaynaklarının sağlanması gerekmektedir (Gebeş ve Battal, 2014: 286- 287).

#### 4.10 Eskişehir İli Raylı Sistemler Sektörü (RSK) Kümelenme Çalışmaları

Raylı ulaşım sistemleri en geniş anlamıyla *sabit bir yola (ize, raya vb.) bağımlı olarak hareket ederek yük ve yolcu taşıyan tek ya da birleşik araçlarla, bunların yardımcı tesislerinden oluşan sistemler* olarak tanımlanabilirler. bu tanımın içinde zeminde, zemin altında ya da üstünde giden raylı sistemler de yer almaktadır. Diğer bir tanımla, demiryolları tedarik sanayi grupları; vagonların, lokomotiflerin, elektrifikasyonun, sinyalizasyonun, telekomünikasyonun ve izleme ekipmanlarının, vagon ve lokomotiflerin üreticileridir; kapsama demiryolları hat üreticileri, kumanda komut ve telekomünikasyon sistemleri tedarikçileri, altyapının, vagonların ve lokomotiflerin bakımını temin eden firmalar, ve demiryolu tedarik zincirindeki diğer işletmeler girer. Raylı Sistem Taşıtları/Araçları İmalat Sanayi' ise çeken-çekilen demiryolu araçlarının yapımını ve bu araçların bakım dışında kalan planlı onarımları ile hasar onarımlarını kapsamaktadır (Kiper, 2014). Eskişehir'de raylı ulaşım sistemleri sektörü oldukça gelişmiştir. Geçmişten gelen sektör kültürü ile Eskişehir Türkiye'de bu sektörde yapılacak yatırımlar için akla gelen ilk yerlerden biridir. Nitekim lokomotif ve motor üretiminde stratejik öneme sahip TÜLOMSAŞ Eskişehir'de bulunmaktadır. Savronik tren kontrol; sinyalizasyon; bilgi ve yönetim sistemleri ile ilgili çalışmaları başta olmak üzere Eskişehir'e yerleşik sahasında önemli bir firmadır. Ayrıca birçok gelişmiş yan sanayi firması da özellikle Eskişehir OSB'de faaliyet göstermektedir. Eskişehir'de sektörün önemli bir yerde olduğuna dikkat çeken göstergelerden biri de *Raylı Sistemler Kümelenmesi* çalışmalarıdır (Altay, 2014).

Bu bağlamda, Raylı Sistemler Sektörü (RSK) Kümelenmesi Derneği Türkiye demiryolları tarihindeki en önemli kavşak noktalarından birinde, sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar ile bu alanda eğitim veren kurum temsilcileri ve sektörün gelişimine katkıda bulunacak gerçek ve tüzel kişiler ile Türkiye'nin batısında, Eskişehir'de 2011 yılında kurulmuştur. Türkiye'nin 155 yıllık demiryolculuğu tarihi içerisinde bu sürece 147 yıldır tanıklık eden Eskişehir'in bir süredir kurumları, şirketleri ve üniversiteleriyle, demiryolu alanında etkinliği artmaktadır. Ayrıca Eskişehir, demiryolları strateji ve kontrol merkezi olan bölgelere de çok yakın olmasıyla da dikkat çekmektedir. Şehrin gelişmiş sanayi altyapısı, üniversiteleri, deneyimli ve yetmişmiş iş gücü ve teknoloji kullanabilme kabiliyetleri de Eskişehir'i önemli kılmaktadır. Eskişehir Sanayi Odası ve Organize Sanayi Bölgesi (ESO ve OSB), kümelenmenin kurulmasında öncülük etmiş, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş. (TÜLOMSAŞ), diğer öncü sanayi şirketleri ve üniversiteleri ile birlikte güçlerini birleştirmişlerdir. Kümelenme ülke genelindeki demiryolu kabiliyetlerini kapsayacak şekilde çalışmalarına devam etmektedir. Sektörde faaliyet gösteren şirketler arasında sinerjiyi sağlayarak Demiryoluna yönelik; araç imalatı, alt yapı ve üst yapı gibi konularda bir merkez haline gelmesini sağlamak, şirketlerin güçlü teknolojik yapıları ile sahip oldukları imkan kabiliyetlerini bir araya getirerek sektörel bazda çekim merkezi oluşturmak; kalite, maliyet ve gerekliliklerin karşılanması gibi konulardaki üstünlükleri ile yurt dışı pazarlarda etkin olmak genel amaçları arasındadır (RSC, 2016)<sup>9</sup>.

#### 4.11 Samsun İli Medikal Sanayi Sektörü (MESAS) Kümelenme Çalışmaları

Samsun ili medikal sanayi sektöründe önde gelen illerimizin başında gelmektedir. İlde mevcut firmaların öncülük ettiği sivil toplum kuruluşu kümelenme kavramı etrafında Samsun Medikal Sanayi İnovasyon Kümesi (MEDİKÜM) adını alarak faaliyetlerine başlamıştır.

<sup>9</sup> Raylı Sistemler Kümelenmesi bölgesindeki en önemli proje, Kalkınma Bakanlığı onaylı olarak Anadolu Üniversitesi tarafından yürütülen, bir araştırma ve test merkezini de bünyesinde barındıran Ulusal Raylı Sistemler Mükemmeliyet Merkezi (URAYSİM) projesidir. Bu proje sayesinde raylı sistemler sektöründe Ar-Ge faaliyetleri yürütmek, Ar-Ge çıktılarını ürün haline getirmek ve patentlemek, mevcut sistemlerin modernizasyonlarını, testlerini ve uluslararası standartlarda sertifikalandırma işlemlerini gerçekleştirmek, sektörün ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağını yetiştirmek hedeflenmektedir.

MEDİKÜM'ün MESAS'a yönelik olarak yapmış olduğu bilimsel çalışmada medikal sanayi sektörü için ihtisas organize sanayi bölgesi fizibilite analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle Samsun ekonomisinin hangi alanlarda katma değer ürettiği konusunda temel analizler yapılmış, sektörel düzeyde Samsun ilinin potansiyeli ve üretmiş olduğu değerler kapsamlı ve karşılaştırmalı bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. İkinci olarak, medikal sanayi sektörünün dünya genelinde ekonomik değeri, küresel ticarete oynadığı rol, istihdamdaki katkısı ve kullanılan teknoloji ile kümelenme yapıları makro düzeyde analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler ve analizler sonucu olarak Samsun Medikal İhtisas Organize Sanayi Bölgesi fizibilite çalışması yapılarak alternatif senaryolar ve modeller ortaya çıkarılmıştır. Mevcut koşullarda Bölge'deki işletmelerin faaliyetleri küresel düzeyde rekabet etmeye taşıyacak düzeyde yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle şirketlerin iş modelleri ve sektörel kısıtlar, medikal sanayi sektörününuluslararası ölçekte gelişmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum sektörün holistik ve rekabetçi bir modelde gelişmesine olanak sağlamadığı için güçlü firmalar ortaya çıkaramamaktadır. Bu bağlamda tesis edilecek olan kümelenme temelli İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nin sektörün gelişimine büyük katkı sağlayacağı beklenmektedir (MEDİKÜM, 2012: 19). Çetin ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma (2016); son yıllarda giderek yaygınlaşan kümelenme faaliyetlerinin mevcut durumunu MESAS firma yöneticilerince algılandığı biçimiyle irdelemeyi; kümelenme faaliyetleri ve kümelenmenin inovasyona etkisi hakkındaki tartışmalara küçük de olsa katkı yapılması amaçlanmıştır. 2011 yılında kümelenme faaliyetlerinin başladığı Samsun MESAS Kümelenmesindeki firma yöneticilerinin kümelenmeden beklentileri ve kümelenmenin sonuçlarına ilişkin algıları üzerine nitel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında firma yöneticilerinin kümelenmeden beklentilerinin neler olduğu ve kümelenmenin firmaların inovasyon düzeylerini artıracacağı varsayımının uygulamada gerçekleşip gerçekleşmediği sorularının cevapları aranmıştır<sup>10</sup>.

#### 4.12 Tekirdağ İli Tarım Makineleri Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Tarım makineleri sektörü tarıma hizmet eden makinelerin ve ekipmanların üretimini, ticaretini ve tüketimini kapsayan reel sektöre ait bir sanayi sektörüdür. Sektörde üretilen tarım makinelerinin tümü ve traktörlerin hemen hepsi tarımsal üretim faaliyetlerinde kullanılmaktadır. İşletme yapıları ve üretim özelliklerine bağlı olarak, sektör istihdamında ağırlık tarım makineleri işkolunda oluşurken, üretim ve ihracat değerinin büyük bölümü traktör işkolunda sağlanmaktadır. Tarımsal mekanizasyon araçları olarak da adlandırılan bu ürünler tarımsal üretimde işgücü verimliliğini artıran, maliyetleri düşüren, modern üretim teknolojilerinin kullanılmasını ve işlemlerin zamanında, agroteknik ihtiyaçlara uygun şekilde yapılmasını sağlayarak ürün kalitesini ve verimini artıran, çok önemli bir tarımsal üretim girdileridir (MAİB, 2007).

<sup>10</sup> Elde edilen araştırma sonuçlarına göre; (1) tüm yöneticilerin, devletin kümelenme konusunda verdiği sözleri tutmadığını ve süreci sahipsiz bıraktığını ifade ettikleri, (2) firma yöneticilerinin, kümelenmeyi devletin başlatıp sürdüreceği ve daha çok devleti ilgilendiren bir faaliyet olarak değerlendirdikleri; sürecin kendilerine sağlayacağı faydalara ilişkin farkındalıklarının düşük olduğunu, (3) firma yöneticileri, üniversiteler ile yeterince işbirliği yapamadıklarından şikâyet ettiklerini; ürün geliştirme, ürün alımı ve eğitim konularında üniversitelerden daha fazla destek beklemediklerini, (4) fiziki mekânların üretim için yeterli olmadığını, tüm firmaların aynı bölgede yer almadığını, bu nedenle medikal sektör için arazi tahsis edilmesi gerektiğini, (5) kümelenmenin pazarlama ve yönetim inovasyonu alanında olumlu değişimlere yol açtığını, ancak inovasyonun diğer türleri ve inovasyon çıktıları bağlamında hedeflenen düzeye ulaşamadığını, (6) kümelenmeden sonra ortaya çıkan inovasyon artışların kümelenme kaynaklı değil, kendilerinin elde ettiği sonuçlar olarak görüldüğü, bazı firma yöneticilerinin, kümelenmeden sonra bir ya da birden fazla faydalı model veya patent geliştirdiklerini ancak bunları firmaların kendi bünyelerinde müşterilerle birlikte geliştirdikleri, (7) firmaların ortak sektörel vizyon paylaşmadıkları ve bunun da kümelenme kapsamında birlikte iş yapabilme yeteneğini sınırlandırdığı ifade edilmiş; kümelenmeden sonra sosyal ilişkilerin ve firmalar arasındaki işbirliğinin arttığını ancak bunun istenen seviyede olmadığı, (8) yöneticilerin kümelenmeden sonra inovasyonun hiç bir türünde değişim yaşamadıkları; bazı yöneticilerin ise inovasyon artışı sağladıklarını; firmaların inovasyon çıktılarının sadece kümelenme bağlamında ele alındığı için, söz konusu sonuçlar üzerinde yeterli veri bulunmadığını ve bu faktörlerin etkisinin kontrol edilemediğini belirttilmiştir.



Tarım makineleri sektörü Türkiye'nin birçok bölgesinde gelişmiştir. Bu bölgelerin başında da üretimde ileri düzeyde bulunan Tekirdağ ili (Hayrabolu ilçesi) gelmektedir.<sup>11</sup> Bu bağlamda Tekirdağ Valiliği, Tekirdağ, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları ve KOSGEB Tekirdağ İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen *Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi* kapsamında bölge genelinde tüm ilçeleri de kapsayacak şekilde bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma, il merkezi ile birlikte Tekirdağ'ın önemli ilçelerinden sayılan Çorlu, Çerkezköy ve Malkara bölgelerini de içine alacak şekilde çok kapsamlı olarak tasarlanmıştır. Proje kapsamında öncelikle sektörlerin uluslararası rekabetçilik analizi elmas modeline göre değerlendirilmiş ve öncelikli sektörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda toplanan tüm veriler öncelikle kıyaslama (*benchmarking*) yaklaşımı ile analiz edilmiş ve küresel rakipler incelenmiştir. Daha sonra Elmas Modeli (Diamond Model) yardımı ile sektörlerin tüm değer zinciri analiz edilmiş, üzerinde çalışılan sektörlerin her biri için bu analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, tarım makineleri sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin yüksek; yağ ve yağ mamülleri, un ve un mamülleri, tekstil ve hazır giyim, elektrik-elektronik (*beyaz eşya*), süt ve süt ürünleri ve otomotiv yan sanayii sektörlerinin uluslararası rekabetçilik düzeylerinin orta; su ürünleri ve balıkçılık sektörü ile makine-teçhizat sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeylerinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası rekabetçilik düzeyleri orta ve yüksek tespit edilen sektörlerin geliştirilmesi/ dönüştürülmesi için Kümelenme Analiz (*Cluster Analysis*) ve Kümelenme Geliştirme (*Cluster Development*) çalışmalarının başlatılması tavsiye edilmektedir (Tekirdağ Valiliği, 2008). Bu çalışmaların akabinde Hayrabolu ilçesinde tarım makineleri sektörü kümelenme çalışmaları başlamıştır. Tarım makineleri sektörü, tarım sektöründen doğrudan etkilenmektedir. Tarımda devletin uyguladığı teşvikler ve destekler tarımın yanı sıra bu sektörün yönünü de belirlemektedir. İhracat yapan üreticiler bu konuda dış ticaret danışmanlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Sektörün çıkmazlarından en önemlisi ise, sektörde çalışacak nitelikli elemanların Hayrabolu'na çekilememesidir. Büyükler dahil olmak üzere firmaların çoğunda, uzun dönem çalışan mühendis sayısı çok azdır. Bir diğer engel ise, firmaların yenilikçi makineler üretimi için Ar-Ge'ye ihtiyaç duymalarına rağmen bu birime sahip olmamalarıdır (TRAKYAKA, 2016).

#### 4.13 Demirci İlçesi Halıcılık Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Çözgü (arış) iplikleri üstüne ayrı bir desen ipliği ile değişik şekillerde düğüm atılarak, aralarından bir kaç sıra atkı (argaç) ipliği geçirilip sıkıştırılarak aynı yükseklikte veya yer yer farklı yüksekliklerde, kabartmalı olarak kesilmiş, havlı yüzü olan dokumalara *halı* denmektedir (Ekonomi Bakanlığı, 2016).

Demirci Belediyesi Demirci ilçesinin temel ekonomik potansiyelini analiz etmek, ilçenin mevcut ekonomik potansiyeli ve halıcılık sektörüne yönelik gelişim ve uluslararası rekabetçilik stratejik altyapısının oluşturulması için kümelenme çalışması başlatmıştır. Kümelenme çalışması süresince Demirci İlçesi'nin gelişmesine katkıda bulunması gerekli olan paydaşların vizyonları, katılımcı bir perspektifle sürece dahil edilmiş ve birincil, ikincil veriler ile bölgenin temel potansiyeli sosyo-ekonomik, çevresel ve kentsel boyutları ile değerlendirilmiştir. İlçenin ekonomik planlamasına ve gelişimine önemli katkı sağlayacağı öngörülen bu çalışma ile katılımcı ve paydaşlarla görüşülerek bu kişilerin ve kurumların bakış açılarının verilere dayalı bir şekilde analizi yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın bilimsel araştırma yöntemi olarak nitel (*qualitative*) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kapsamında hem ikincil hem de birincil veri toplama tekniklerine müracaat edilmiş olup, yarı yapıllı yüz-yüze anket yöntemi, odak grup toplantıları, alan ziyaretleri ve yarı-yapılı mülakat teknikleri kullanılarak sahadan veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler araştırma amacına uygun analiz yöntemleri ile değerlendirilmiş olup; Ekonomik Konsantrasyon Analizi (EKA), Alansal Varlık Analizi (AVA), Sektörel Değer Zinciri Analizi

<sup>11</sup> Tarım traktörleri, biçerdöverler, tek akslı motorlu çapalar (motokültörler), motorlu biçme makineleri, toprak işleme ve tohum yatağı hazırlama makine ve ekipmanları, ekim, dikim makine ve ekipmanları, gübreleme makineleri, bitki koruma ve sulama için araç ve donanımlar, hasat makineleri ve ekipmanları, ürün harmanlama, kurutma, savurma, temizleme, sınıflandırma, işleme için makine ve ekipmanlar; hayvansal üretim için makine ve ekipmanlar, tarla ve bahçe üretimi için diğer makine ve ekipmanlardır.

(DEZA), Uluslararası Rekabetçilik Analizi (URA), Paydaş-Sorun- İhtiyaç-Talep Analizi ve Endüstriyel Kümelenme Analizi (EKA) yaklaşımları kullanılmıştır (Demirci Belediyesi, 2012: 8).

Yapılan değerlendirmeler sonucunda Demirci ilçesinin ve bölgesinin ekonomik potansiyelini ve halıcılık sektörünün rekabetçi yapılanması, girişimcilik ve kümellenme temelli gelişim modelleri ortaya çıkarılmıştır. Geliştirilen ve kullanılan modellerin; sektörel sivil toplum kuruluşlarına, kamu yönetimine, kalkınma ajanslarına ve diğer önemli paydaşların stratejik karar verme süreçlerine rehberlik etmesi beklenmektedir. Geleneksel sektörlerimizin başında yer alan halıcılık, Demirci ilçesinin ve bölgesinin gelişiminde önemli bir kaldıraç etkisi yapacağı beklenmektedir. Kırsal kalkınma çalışmalarında geliştirilmesi öngörülen sektörün, ülkemizin diğer bölgelerinde de uygulanabileceği ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede sektörün rekabetçi ve küreselleşen pazarlarda varlığını sürdürmesi hem kırsal kalkınma açısından hem de kırsal sanayinin gelişimi açısından da önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra yapılan çalışmalar sonucunda Demirci ilçesi halıcılık sektörünün rekabetçiliği açısından önemli bir çekirdek yeteneğe sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan bilimsel çalışmalara göre başta sentetik ürünler olmak üzere yünün dışındaki bir maddeden üretilen halıların, özellikle çocuklar olmak üzere bireyler üzerinde stres ve gerilim gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir. Yün halıcılıkta gelişmiş olan Demirci'nin yün odaklı yapısı ve gelişimi, ilçenin rekabetçiliği açısından önem arz etmektedir. Bu özellik Demirci ilçesi halıcılık sektörünün önemli bir çekirdek yeteneği (*core competence*) olarak da öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonunda temel olarak da mikro ve mezo düzeyde sektörün varlığını sürdürmesine yönelik temel modeller kümelenme yaklaşımı ve rekabetçilik paradigması ile ortaya konmuştur. Çalışma, ayrıca, ileride halıcılık sektörüne yönelik yapılacak kümelenme temelli sektörel gelişim projesinin de altılığını oluşturacak şekilde tasarlanmıştır (Demirci Belediyesi, 2012).

#### 4.14 Kars İli Süt ve Süt Ürünleri Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Bölge halkının önemli geçim kaynağı olan hayvancılık, düşük maliyetli istihdam yaratması, elde edilen ürünleri ile gıdaya dönüştürülmesi ve birçok sektöre girdi sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir. Bölgenin sahip olduğu geniş meralar hayvancılığı ön plana çıkarmakta ve bölgedeki nüfusun önemli bir kısmı hayvancılıkla geçimini sürdürmektedir (Tutar ve ark., 2012).

Bu bağlamda, Kars ili süt ve süt ürünlerinin değerlendirilmesi ve katma değerinin daha da artırılarak nitelikli ürün haline dönüştürülmesi amacı ile 2007'de Kars Valiliği liderliğinde süt ve süt ürünleri kümelenme çalışması başlatılmıştır. Bu bağlamda Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) koordinatörlüğünde *Doğu Anadolu'da Süt Ürünleri Kümelenmesini Canlandırma ve Kars'ta Peynir Altı Suyu İşleme Tesisi Projesi* Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına sunulmuştur. Proje ile çevreye zarar veren peynir altı suyunun ekonomiye tekrar kazandırılması için peynir altı suyu işleme tesisi kurulması ve ildeki süt ürünleri üreticilerinin kümelenmesinin sağlanarak süt endüstrisinin rekabet gücünün artırılması hedeflenmiştir.

Kars ilinde yapılan bu çalışmada kaşar peyniri endüstri kümelenmesinin rekabet gücü, temel problemleri ve yapılması gerekenler Porter'in Elmas Modeli koşulları çerçevesinde incelenmiştir. Değer zincirinin farklı aşamalarındaki paydaşlarla yapılan mülakatlar neticesinde *girdi koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi ve rekabet yapısı ve devlet desteği* ile ilgili aşağıda belirtilen önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda; (1) kümelenmenin *girdi koşullarının* rekabetçilik düzeyi orta seviyededir. Sütün ve süt dışı üretim elemanlarının tedarik edilmesi aşamalarında problemler olduğu ve iyileştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak avans sisteminin yerini alacak farklı bir sistem getirilmesi, (2) kümelenmenin *talep koşullarının* rekabetçilik düzeyi ise düşük seviyededir. Markalaşma, bilinirlik, tanıtım ve ihracatın artırılması ile ilgili problemler olduğu ve geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak uluslararası pazarlara girmeyi kolaylaştıracak bir profesyonel aracı veya danışman yardımı alınabilir. Diğer bir öneri olarak festival, fuar vb faaliyetlere katılarak ürünün bilinirliği artırılması, (3) kümelenmenin *ilişkili ve destekleyici sektörler* koşullarının rekabetçilik düzeyi düşük seviyededir. Kaşarcılar birliği ile üniversitenin desteği konularında sorunlar olduğu ve bu konularda destek sağlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak ürünün üretiminde standartın sağlanması için bir birlik oluşturulabilir. Diğer bir öneri ise ürünün üretiminde üniversite ile işbirliği yapılması, (4)

kümelenmenin *firma stratejileri ve rekabet yapısı* koşullarının rekabetçilik düzeyi düşük seviyededir. İşletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde yetersizlikler olduğu ve desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öneri olarak firmalar strateji oluşturma ve piyasa hakim olma konusunda profesyonel destek alabilmesi, (5) kümelenmenin *devlet desteğinin* rekabetçilik düzeyi orta seviyededir. Devletin kontrol konusunda problemlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Öneri olarak izinsiz ve yetersiz hijyen koşullarında çalışan küçük firmaların kontrolünün sıklaştırılması gerekmektedir. Buna göre kümelenmenin rekabet gücünün istenen düzeyde olmadığı ve dolayısıyla düşük rekabet seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın bölgenin kümelenme potansiyeli vardır ve bunu artırıcı projelerin hayata geçilmesi gerekmektedir. Nihayetinde rekabet edebilirlik mikro ekonomik yani yerel koşulları geliştirmeye bağlı olduğu için Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümelenmesiyle ilgili proje desteği alınarak çalışma grupları oluşturulmalı, misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenerek kümelenme yol haritası düzenlenmeli ve küme organizasyonu yapısı tasarlanmalıdır (Yıldız ve Alp, 2014: 269).

## 5. TÜRKİYE GENELİNDE HİZMET SEKTÖRÜNE YÖNELİK KÜMELENME UYGULAMALARI

Dünyada ekonomiye yön veren temel sektörler; tarım, sanayi ve hizmet sektörleridir<sup>12</sup>. Son yıllarda dünya ülkelerinde tarım ve sanayi sektöründen çok, hizmet sektörü önemli bir üstünlük arz etmektedir. Çünkü hizmet sektörü, tarım ve sanayi sektörüne oranla daha fazla gelir getiren bir sektör konumundadır. Hizmet sektörü, 1950'li yıllardan itibaren gelişmiş ekonomilerde tarım ve sanayi sektörünü geride bırakarak ön plana çıkmıştır. Bu sektör ilerleyen yıllarda sadece gelişmiş ekonomilerde değil gelişmekte olan ekonomilerde kendini göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmetler sektörüne verilen önem artmıştır. Bu sebepten gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin, hizmet ticaretinden elde edebilecekleri payları arttırmak amacıyla yatırımlarının birçoğunu bu sektöre kaydardıkları ifade edilebilir. Çünkü hizmetler sektörü tüm dünya ülkelerinin refah seviyesini ve gelişmişlik düzeyini arttıran bir üstünlüğe sahiptir. Hizmetler sektörünün önemi dünya ülkeleri tarafından gün geçtikçe daha da fazla anlaşılmaya başlamıştır. Çünkü hizmetler sektörü; tarım ve sanayi sektörünü geride bırakarak, ülkelerin gelişmişlik düzeyini arttırıp refah seviyesini yükseltmiştir. Ülkelerin refah ve gelişmişlik düzeyini arttıran hizmet alt sektörlerinin gelişimi, hizmet ticaretindeki payları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından farklılık göstermektedir. Bu ülkelerin bir kısmı inşaat ve taşımacılık hizmetlerinde üstün avantajlara sahipken bir kısmı turizm, iletişim ve bilgisayar hizmetlerinde farklı üstünlüklere sahip olabilir. Ülkeler bu kapsamda, kendilerine uygun hizmet alt sektörlerini tespit edip geliştirerek, uluslararası ticaretteki paylarını artırabilir ve ülke ekonomisine katkı sağlayabilirler (Özsağır ve Akın, 2012).

Türkiye'de hizmet sektörünün ağırlığı Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Teşkilatı (OECD) ortalamalarının oldukça altındadır ve artış eğilimi göstermektedir. Ayrıca Türkiye'de, özellikle hizmet sektöründe olmak üzere ücret kutuplaşması ve kısmen işgücü kutuplaşması gözlenmektedir. Ücret esas alınarak meslekler niteliklerine göre sıralandığında dağılımın her iki ucundaki mesleklerde, ortadaki mesleklere oranla istihdam artışı yaşanmıştır. Ancak bu eğilim istatistiksel olarak anlamlı değildir. Benzer şekilde ücretler yüzdelik dilimler halinde sıralandığında alt ve üst yüzdelik dilimlerdeki ücret artışı orta gruba göre daha kuvvetlidir (Akçomak ve Gürcihan, 2013). Özetlemek gerekirse, hizmet endüstrisi tüm

<sup>12</sup> Hizmet sektöründeki hizmet türleri, müşteriyle etkileşim yoğunluğu ve verilen hizmet türlerinin değişkenlik sayısı bakımından sınıflandırılabilir. Müşteri bütünsel hizmetler (kitlesele hizmetler), müşteriye etkileşim yoğunluğu yüksek fakat hizmet türü bakımından değişkenlik sayısı düşük olan hizmet türleridir. Bunlara örnek olarak self servis veya çağrı merkezlerini verebiliriz. Bilgi tabanlı hizmetler (profesyonel hizmetler), hem müşteriye etkileşim yoğunluğu yüksek hem de hizmet türü bakımından değişkenlik sayısı yüksek olan hizmet türleridir. Bunlara örnek olarak danışmanlık hizmetlerini veya pazar araştırmalarını verebiliriz. Temel hizmetler (hizmet fabrikası), hem müşteriye etkileşim yoğunluğu düşük hem de hizmet türü bakımından değişkenlik sayısı düşük olan hizmet türleridir. Bunlara örnek olarak otomatik araba yıkama veya araç muayenesini örnek verebiliriz. Son olarak değişken hizmetler (hizmet atölyesi), müşteriye etkileşim yoğunluğu düşük fakat hizmet türü bakımından değişkenlik sayısı yüksek olan hizmet türleridir (Belgin, 2010).

dünyada hızla arta ve tarım ve sanayi sektörlerine kıyasla ekonomideki önemi ve göreceli ağırlığı yüksek olan sektör olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda önemi her geçen gün artan ve birçok alt sektörden (*turizm, uluslararası ticaret, sağlık, lojistik vs.*) meydana gelen hizmet endstrisine yönelik gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde birçok kümelenme çalışması deruhte edilmiş olup, halen farklı alt sektörlerde kümelenme çalışmaları devam etmektedir.

### 5.1 Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışmaları

CAT Platformu Türkiye'nin ilk kümelenme analiz ve kümelenme geliştirme çalışmalarını Sultanahmet bölgesinde turizm sektöründe gerçekleştirmiştir.

Türkiye'nin en büyük kentsel alanına sahip olan İstanbul, yüzyıllar boyunca doğu ve batı medeniyetlerine başkentlik yapmış olup, Doğu Roma, Bizans, Osmanlı ve Cumhuriyet Türkiyesinin başyapıtlarının yanyana gözlemlenebildiği tek, modern ve geleneksel yaşam tarzını birarada yansıtan dünyadaki nadir şehirlerdendir. Bu yönüyle önemli bir kültür başkenti olan İstanbul çalışmanın yapıldığı dönemde Turizm Bakanlığı tarafından açıklanan istatistiklere göre %22 ile Antalya'dan sonraki en popüler ikinci destinasyondur. Gerek Osmanlı gerekse Bizans dönemine ait birçok eski eserin, sarayın, cami veya kilisenin vb. yoğun olarak toplandığı bölge olan Eminönü, Eski İstanbul olarak adlandırılmakta bu yönüyle turistler için önemli bir çekim merkezi olarak kabul edilmektedir. CAT projesi kapsamında Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi 2000 senesinde başlamış ve 2005 yılına kadar devam etmiştir. Proje rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme aşamaları olmak üzere üç ana kısmın bitirilmesi ile tamamlanmıştır. Kümelenme geliştirme çalışmaları yerel insiyatif tarafından kurulan sistemle devam etmektedir (Tansuğ, 2009: 62- 63).

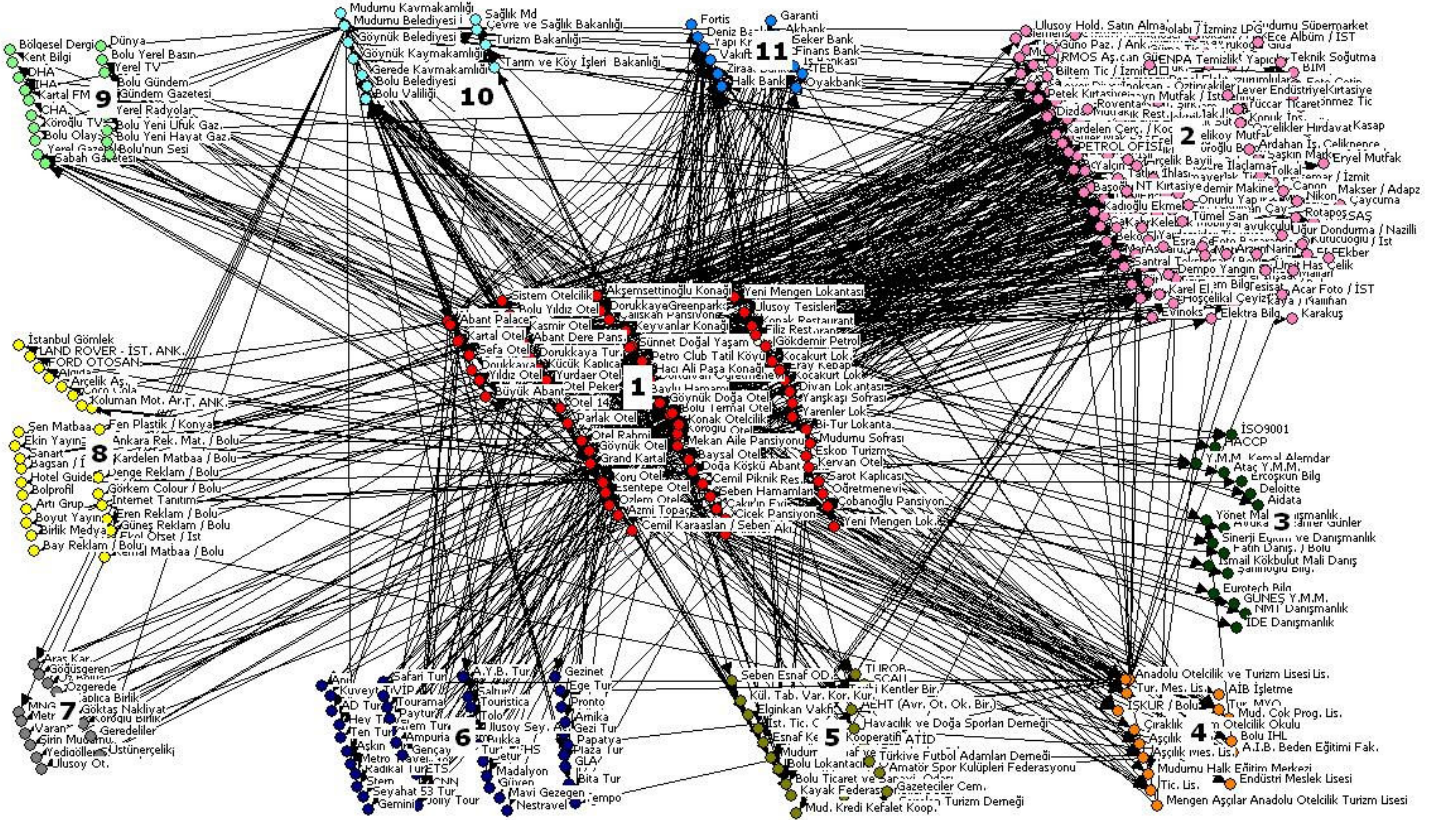
Kümelenme analizi için anket tasarlanmış ve uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin özel yazılım programı ile değerlendirilerek ağ yöntemine göre kümelenme analizi yapılmıştır. Kümelenme analizi sonucu, merkez oyuncular, çevre oyuncular vs. gibi bulguların yanısıra, kümelenme geliştirmeye öncülük edecek oyunculara da ulaşılmıştır. Sultanahmet Turizm Kümelenmesinin geliştirme sürecine, uygulanan anketler sonucunda liderlik özelliklerine sahip kümelenme oyuncularından bir Yerel Komitenin oluşturulmasıyla başlamış; komite oluşturulurken; süreçte pozitif düşünen ve başarılı olan sektör temsilcilerinin yer alması, temsilcinin pozitif düşünmese bile, mevcut stratejinin sektöre başarı getirmeyeceğinin bilincinde olması, ek olarak değişime açık ve beklentileri hayata geçirmek için istekli olması göz önünde bulundurulması gereken kistaslar olarak belirlenmiştir. İlk yerel komite toplantısı 10 Nisan 2000 tarihinde And Otel'de dört temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yerel Komite toplantılarının yanısıra bu toplantılarda belirlenen projelere ait eylem planlarının gözden geçirilmesi amacıyla daha sıklıkla biraya gelen alt proje grupları oluşturulmuş ve kümelenme geliştirme teknikleri ile küme geliştirilmeye başlamıştır. Kümelenme bünyesindeki oyuncular arasında iletişimin geliştirilmesi ve nitelikli işgücünün artırılması başlıklarında yürüyen projelerin yanısıra Sultanahmet'teki tarihi yerlerin onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi kümelenmenin fiziki yapısının geliştirilmesi konusunda da birçok proje Yerel Komite tarafından hayata geçirilmiştir.

*Kümelenme Geliştirme Projesi*'nin tetiklediği *birlikte rekabet* ile aşmayı başarmış ve günümüzde Türkiye'nin en başarılı turizm kümelenmelerinden biri haline gelmiştir. Nitekim son yıllarda dünyadaki yerini gerek gelen turist sayısındaki artış ve gerekse toplam turizm gelirlerindeki artışla geliştiren Türk turizminin Sultanahmet'teki başarılı kümelenme uygulamasını örnek alıp başka turizm kümelenmelerinde uygulaması ile kişi başına turizm gelirlerinde de artış sağlaması ile dünya turizm pastasındaki payını çok daha yukarılara çıkarması mümkün görünmektedir. Bu kapsamda Sultanahmet kümelenme geliştirme projesinin diğer turizm kümelenmelerimiz tarafından incelenmesi ve benzeri projelerin buralarda uygulanmasının sektörün küresel rekabet gücünün artırılması için yerinde olacağı düşünülmektedir (Nasır, Bulu ve Eraslan, 2007).

### 5.2 Bolu İli Turizm Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Bolu'daki turizm sektöründeki gelişmenin analizinin yapılması, gelişmenin planlı olarak sürdürülebilmesi, bölgenin turizm sektöründe gelişme potansiyellerinin ortaya konulması ve sektörün uluslararası düzeyde

sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinin sağlanması için Bolu Ticaret ve Sanayi Odası tarafından 2007 yılında çalışma başlatılmıştır.



**Sekil 2: Bolu İli Turizm Sektörü Mikro Düzey Kümelendirme Haritalaması ve Analizi**

Bu amaç çerçevesinde, Bolu ili turizm sektörünün kapsamlı bir analizi yapılarak, alternatif turizme yönelik alt turizm dalları (*spor, doğa, sağlık, kongre ve toplantı, yemek, kültür ve tarih*) tanımlanmıştır. Daha sonra, Bolu ili ve ilçelerindeki turizm kümelendirme analiz çalışması (*cluster analysis*) yapılmış, sektörün kümelendirme haritası (*cluster map*) çıkarılmıştır. Kümelendirme haritasının çıkarılmasında kullanılmak üzere gerekli *ikincil ve birincil* veri toplama teknikleri kullanılarak çalışma kapsamında yararlı olabilecek bilgiler derlenmiş ve bu bilgiler analiz edilerek sektörel kümelendirme geleceğine yönelik gelişme stratejileri oluşturulması için altyapı oluşturulmuş, ildeki turizm sektörünün bölgesel ve küresel rekabette yerini alabilecek şekilde gelişmesi için yapılması gerekenler *İl Stratejik Planına* paralel bir şekilde ortaya konulmuştur. Yapılan analizler sonrasında Bolu ili kümelendirme ciddi bir gelişme potansiyeli olduğu görülmüş ve sektörün geliştirilmesi için, DPT Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013) Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporunda da belirtildiği gibi, *Kümelendirmeye Dayalı Sanayi Politikaları* çerçevesinde *Kümelendirme Geliştirme* çalışmalarının başlatılması önerilmiştir.

### 5.3 Muğla İli Turizm Sektörü Kümelendirme Çalışmaları

Turizm sektörü geleneksel turizmin (*deniz-kum-güneş*) yanı sıra alternatif turizm adı verilen birçok alt dallardan oluşmaktadır. Nitekim her bir alt kol kendi başına bir sektör konumunu da taşımaktadır. Muğla ili diğer sanayi ve tarım sektörlerinin yanı sıra önemli oranda turizm ürünlerini de bünyesinde barındıran ve 3 farklı önemli turizm destinasyonunun yer aldığı şanslı iller arasında yer almaktadır. Muğla ili turizm sektörü bakımından da önemli avantajları taşıyan bir bölgeye sahiptir.

Nitekim geleneksel turizm sektörüne yönelik önemli bir destinasyon niteliği taşıyan bölge, aynı zamanda alternatif turizm ürünlerine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği ender iller arasında yer almaktadır. Muğla ilinin bu özelliğinden dolayı, bölgede turizm sektörüne yönelik oluşmuş 3 farklı destinasyon mevcuttur. Her bir destinasyonunun kendisine yönelik özellikleri bulunmakta ve önemli oranda turist cezbetmektedir.

Bu bağlamda Muğla Valiliği tarafından Muğla Bölgesi'nin ekonomik gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek bir dizi çalışma amacı 2010 yılında turizm sektörüne yönelik olarak bölge içinde yer alna 4 farklı destinasyona yönelik kümelenme çalışmaları başlatılmıştır.

Muğla Bölgesi geleneksel turizm sektörünün (deniz-kum-güneş) yanı sıra önemli oranda alternatif turizm (sağlık, spor, doğa, eğlence, deniz, kültür-tarih vs.) faaliyetlerini de bünyesinde barındırmaktadır. Yapılan kümelenme analiz çalışmasında sektörel modellemeye esas olacak tüm değişkenler (*variables*) ve kısıtlar da değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, (1) tüm alt sektörlerin küresel rekabetçilik pozisyonu, (2) çevrenin korunması, (3) Bölge'nin taşıma kapasitesi, (4) hâlihazırda üretilen hizmetin katma değerinin artırılarak sektörel gelirlerde ve kârlarda zıplama sağlanması, (5) tüm turizm faaliyetlerinin 12 aya yaygınlaştırılması (6) Bölge'nin çekirdek yetenekleri (*core competences*) gibi değişkenler-kısıtlar göz önüne alınarak küresel rekabetçilik analizi yapılmış; bu analizde istinaden sektörel kümelenmeler belirlenmiş ve makro düzey sektörel stratejilere ulaşılmıştır. İl'de yapılan araştırma sonuçlarına göre geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) sektörüne ilave olarak 3 farklı turizm alt sektörünün de (deniz turizmi, sağlık turizmi, spor turizmi) öncelikli olarak geliştirilmesi öngörülmüş (*öngörülen sektörler detaylı sektörel kümelenme çalışmaları ile analiz edilmiş, değer zincirleri-value chain ortaya çıkarılmış, sektörel oyuncular ve rolleri belirlenmiş, eksik oyuncular tespit edilmiş, oyuncular arasındaki iletişimin dereceleri ortaya çıkarılmıştır; ayrıca, kümelenme geliştirme- cluster development çalışmalarının altlığı hazırlanmış olup*) tüm sistem modellenmiştir (Muğla Valiliği, 2010).

Bölge'nin önemli destinasyonları ve bu destinasyonlarda öncelikli olarak geliştirilmesi gereken alt turizm sektörleri de ortaya çıkarılmış; bu bağlamda, *Marmaris*'te geleneksel, sağlık ve deniz; *Bodrum*'da geleneksel, sağlık, deniz ve spor, *Fethiye*'de ise geleneksel, deniz, sağlık ve spor alt turizm sektörlerinin kümelenme yapıları incelenmiştir. Ayrıca, sektörlerin küresel rekabetçilik güçlerinin artırılması için iki farklı alt sektörde (*sağlık ve deniz*) bölgesel kümelenmeye (*regional cluster*) gidilmesi gerektiği ortaya çıkarılmış ve makro düzey stratejik planları (*sektörel ve destinasyon olarak*) yapılmıştır. Proje ile İl'de yapılması gereken kümelenme yaklaşımına dayalı makro düzey uygulama projelerinin bir an önce yapılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, her destinasyon düzleminde sektörel kümelenme konseyi ve uygulama komisyonları kurularak, alt uygulama projelerinin saptanması ve buna bağlı olarak sektörel kümelenme geliştirme (*cluster development*) çalışmalarının yapılması gerekmektedir (Muğla Valiliği , 2010).

#### 5.4 Konya ve Karaman İlleri Turizm Sektörü Kümelenme Çalışmaları

Konya Karaman İlleri Kalkınma Birliği tarafından bölgenin ekonomik gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek, geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile turizm sektörüne yönelik olarak 2011 yılında rekabetçilik ve kümelenme analizleri programı başlatılmıştır.

Bölgenin ekonomik planlamasına ve gelişimine önemli katkı sağlayacağı öngörülen çalışma ile Bölge'de var olan turizm alt sektörlerinin rekabetçilik analizleri sonuçlarına istinaden (*alt sektörlerin uluslararası rekabetçilik gücü tespit edilmiş, bu bağlamda, rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli olan turizm alt sektörleri belirlenmiştir*) öncelikli olarak tavsiye edilen sektörlerin kümelenme analizleri yapılmış; daha sonra, Bölge ve içinde yer alan sektörel ve destinasyonlar düzleminde makro düzey stratejiler önerilmiştir. Çalışmanın bilimsel araştırma yöntemi olarak hem nicel (*quantitative*) hem de nitel (*qualitative*) araştırma teknikleri kullanılmıştır. Bu metotlar kapsamında hem ikincil hem de birincil veri toplama tekniklerine müracaat edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde uluslararası rekabetçilikte geçerlilik ve güvenilirliği olan Elmas Model (*Diamond Model*), Kümelenme (*Cluster*),

Kıyaslama (*Benchmarking*), Stratejik Düşünce (*Strategic Thinking*) vs. gibi yöntemlere müracaat edilerek makro düzey turizm stratejik planı oluşturulmaya çalışılmıştır (Konya Karaman İlleri Kalkınma Birliği, 2011).

Turizm sektörü geleneksel turizmin yanı sıra alternatif turizm adı verilen birçok alt dallardan oluşmaktadır. Nitekim her bir alt dal kendi başına bir sektör konumunu da taşımaktadır. Bölge, önemli oranda alternatif turizm (*inanç, kültür-tarih, toplantı ve event, sağlık, spor, doğa, vs.*) faaliyetlerini de bünyesinde barındırmaktadır. Nitekim bazı alt turizm sektörlerine (*inanç, kültür turizmleri gibi*) yönelik önemli derecede sektörel yapılanma ve ürünler de geliştirilmiştir. Sektörel modellemeye esas olacak tüm değişkenlerin (*variables*) yanı sıra kısıtlar da değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, (1) alt sektörlerin küresel rekabetçilik pozisyonu, (2) çevrenin korunması, (3) Bölge'nin taşıma kapasitesi, (4) hâlihazırda üretilen hizmetin katma değerinin artırılarak sektörel gelirlerde ve kârlarda sıçrama sağlanması, (5) tüm turizm faaliyetlerinin 12 aya yaygınlaştırılması (6) Bölge'nin çekirdek yetenekleri (*core competence*) gibi değişkenler-kısıtlar göz önüne alınarak küresel rekabetçilik analizi yapılmış; bu analizde istinaden sektörel kümelenmeler belirlenmiş ve makro düzey sektörel stratejilere ulaşılmıştır. Bölge'de yapılan araştırma sonuçlarına göre farklı turizm alt sektörünün de (*inanç, kültür-tarih, sağlık, toplantı ve event*) öncelikli olarak geliştirilmesi öngörülmüş (*öngörülen sektörler detaylı sektörel kümelenme çalışmaları ile analiz edilmiş, değer zincirleri-value chain ortaya çıkarılmış, sektörel oyuncular ve rolleri belirlenmiş, eksik oyuncular tespit edilmiş, oyuncular arasındaki iletişimin dereceleri tespit edilmiş ve ayrıca kümelenme geliştirme- cluster development çalışmalarının altlığı hazırlanmıştır*) ve tüm sistem modellenmiştir (Konya Karaman İlleri Kalkınma Birliği, 2011).

Eşitti ve Kınır'ın (2015) yılında yapmış olduğu çalışmalara göre, Konya'nın kültürel ve tarihi zenginlikleri son yıllarda artan inanç turizmi bilinciyle kenti şekillendirmekte ve kalkınmasına büyük oranda katkı sağlamaktadır. Yerel yöneticiler, akademisyenler ve yerel halktan elde edilen bilgiler ve yapılan analizler ışığında inanç turizminin halk tarafından da bir kalkınma aracı olarak benimsendiği saptanmıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sınırlı kaynakların her alana aynı ölçüde dağıtılmasıyla gelişmişlik farklılıklarının azaltılması sağlanamaz. Bu nedenle, öncelikle kalkınma planlarıyla birlikte bir ilke olarak kabul edilen dengeli kalkınma modelinden vazgeçilmesi; dengesiz kalkınma modeli seçilip, kalkınma kutupları ve sürükleyici birimler oluşturulması öngörülmektedir. Bu bağlamda kalkınma, önsel ve gerisel bağıllık katsayıları yüksek sektörler seçilerek sağlanmaya çalışılmalıdır. Bunun için kalkınması planlanan bölgenin çekirdek yeteneklerine (*core competence*) uygun, kaynak, potansiyel ve imkânlarına göre karşılaştırmalı üstünlükleri olan sektörler üzerinde ağırlıklı durulmalı, yatırımlar ve devlet teşvikleri söz konusu sektörlerle hasredilmelidir<sup>13</sup>. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, Bölgede yatırım yapılacak sektörün (*sürükleyici birim*) önsel ve gerisel bağlantı katsayılarının (*itış gücü*) yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede, itış gücü yüksek olan bir sektörde yatırım yapılması sonucu; yatırım yapılan sektörde kullanılan ara malını üreten başka bir sektörde gelişme olur, ürünü nihai kullanım bakımından yatırım yaptığımız sektör ürünüyle tamamlayıcı mal olan sektörlerde de gelişme meydana gelir. Bununla birlikte, ürünü; yatırım yaptığımız sektörün gelişmesiyle geliri artanlar tarafından tüketilen malları üreten sektörlerde de satışlar, üretim ve karlar artmaya başlar. Sonuçta bir bölgenin kalkınmasında da, dengesiz kalkınma modeli perspektifinde kalkınma kutupları (*sürükleyici sektörler*) oluşturulmalı, kümelenme

<sup>13</sup> Geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde açıklanan rekabet gücünün kaynaklarını; zengin doğal kaynaklar ucuz ve bol işgücü ile hammadde ve girdi bolluğu oluşturmaktadır. 1980'li yıllardan sonra artan küreselleşme yönündeki eğilimler dikkate alınarak, rekabet gücü hakkında yeni bir bakış açısının ortaya konması zorunluluğu doğmuştur. Küresel rekabet koşullarındaki değişimler de göz önünde bulundurularak, rekabet yaratan faktörler ve bu faktörlerin etkileşimlerini açıklamaya yönelik araştırmalar hız kazanmıştır (Ayaş, 2003).

temelli ekonomik kalkınma planları desteklenmelidir (Erkan vd., 2012; Yüksel ve Eraslan, 2015)<sup>14</sup>. Nitekim, küresel ekonomide yaşanan yoğun rekabet tüm dünya ekonomilerini bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir takım arayışlara başvurmaya zorlamaktadır. Bu arayışlar sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuçsa, daha az maliyetle daha çok mal ve hizmet üretmenin yanı sıra, küresel pazarda sürdürülebilir bir yapı sergilemek olduğunu ortaya koymak şeklinde kendini göstermektedir. Sektörel bazda sürdürülebilir bir üretim ve satış gücünün firmaları daha inovatif olmaya yönlendirdikleri ise önemli bir başka gerçektir. Bu nedenledir ki, daha fazla Ar-Ge faaliyetinde bulunan, daha fazla entelektüel sermayeye sahip, piyasa gelişmelerini sürekli takip eden ama bu arada maliyetlerini de düşünerek hareket etmek zorunda olan, güçlü nicel sermayeye sahip firmalar diğer firmalara karşı bir üstünlük elde etmektedirler. Bu özelliklere sahip olmayan firmalarınsa küresel pazarda ayakta kalmaları oldukça zor olmaktadır. İşte bu noktada gerek küçük firmaları rekabet ortamından dışlanmaktan koruyacak, gerekse büyük firmaların yüksek maliyet ve kaynak israfını azaltacak sistem olarak kümelenmeler devreye girmektedir (Kuşat, 2010)<sup>15</sup>. Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi ve iş dünyasındaki aynı ve/veya ilişkili sektörlerdeki firmaların yakın fiziksel mesafede faaliyet gösterme ve yerleşme eğilimleri, ekonomik kalkınmayı şekillendiren baskın güçler konumuna gelmektedir. Küreselleşme çeşitli endüstrilerde ve faaliyetlerde rekabetçi avantajın yerelleşmesi ile tutarlı görünmektedir. Gittikçe artan küresel rekabete uyum sağlama ihtiyacı ve ekonomilerini yerleşmiş firma grupları üzerine kuran gelişmiş bölge örnekleri, yerel, bölgesel ve ulusal yönetimlerin, girişimci kümelenmeler üzerine kurulan politikalara yönelmelerine neden olmuştur. Rekabet gücü ve rekabet edebilirlik kavramları, hızlı değişen koşullar altında önemini daha çok hissettirmekte ve özel sektörün rekabetçi avantaja sahip olma arayışları da giderek hızlanmaktadır. Bu noktada, kümelenmelere dayalı politikalar ve yerel yatırım ortamlarının iyileştirilmesi kritik öneme sahiptir. Kümelenmeler, ekonominin gelişmesini yansıtan rekabetçi avantajın veya dezavantajın kaynağı ve yaratıcısı olarak giderek önem kazanmaktadır (Demirgil ve ark., 2016).

Küreselleşme, sosyal, ekonomik ve politik alanları yeniden şekillendirmekte, ekonomik inanç ve paradigmaları değiştirerek dünyanın dönüşümüne gerekçe oluşturmaktadır<sup>16</sup>. 1980 yılların sonunda Porter, rekabet üstünlükleri üzerine yaptığı çalışmalarda Marshall'dan bu yana süregelen tartışmalara yeni bir yön vererek, kümelenme kavramını rekabetçilik için önemli bir araç olarak ileri sürmüştür. Kümelenme teorisi üzerine son 30 yıldan bu yana hem akademik hem de uygulamadaki çalışmalar giderek artan oranda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yanı sıra bölgelerin *rekabet gücü* içinde bilgi sunmaya devam etmektedir. Özellikle Avrupa Birliği'nin bölgesel kalkınma politikaları için önemli bir araç olan kümelenme diğer taraftan firma rekabetçiliği ve sektör yetkinliğinin anlaşılması ve ölçülmesi için de yaygın olarak kullanılmaktadır (Arıcıoğlu, Koraş ve Gömleksiz, 2014: 1)<sup>17</sup>. Zaman içerisinde bölgesel

<sup>14</sup> Geleneksel kalkınma anlayışından tamamen farklı bir ekonomik kalkınma yaklaşımı olan kümelenme ile bölgelerin rekabet gücünü arttırmaya odaklanan yeni bir paradigma geliştirilmiştir. Birçok gelişmiş ülkede resmi kalkınma politikası olarak görülmekte olan kümelenme olgusu genel anlayışın aksine, yalnızca yerel birliktelik değil içeriğinde rekabet edebilirlik, işbirlikçi aktiviteler, öğrenme, yenilik üretimi, karşılıklı etkileşimi de barındırmaktadır (Karayel, 2000).

<sup>15</sup> Küreselleşme ile beraber ürün, hizmet, sermaye ve işgücü dolaşımı hızlanarak daha kolay erişilebilir hale gelmiştir. Buna karşın ulusal, bölgesel ve işletme ölçeğinde sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirmek zorlaşmıştır. Daha açık bir ifadeyle rekabet avantajı kaybedilmeden daha üst yerlere taşımak, firma, bölge ve ülke kalkınma politikalarının odağına yerleşmiştir. İşte bu noktada kalkınma politika araçlarından birisi olan kümelenme yaklaşımı (*cluster approach*) ön plana çıkmış, sağladığı dışsallıklar ile firma, bölge ve ülkelerin rekabet güçlerini sürdürme konusunda ulusların başvurdukları bir araç haline gelmiştir (Aydoğdu ve Kırılı, 2017).

<sup>16</sup> Günümüzde değişim süreci önemli ölçüde hızlanmıştır. Değişimin hızı sadece teknolojiye değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da kendini göstermektedir (Ünal, 2009).

<sup>17</sup> 1980 sonrasında kalkınma paradigmasındaki değişim; üstten yönlendirilen stratejiler yerine, alttan yönlendirilen ve yerel potansiyellere dayalı kalkınma yaklaşımlarını öne çıkarmıştır. Bu değişim sürecinde ortaya çıkan yeni teoriler ve politikalar içerisinde bölgesel yaklaşımlar büyük önem kazanmıştır. Yeni araştırmalar, kalkınma ajansları, bölgesel iktisat, ekonomik coğrafya ve özellikle sanayi kümeleri alanında yoğunlaşmıştır. Sektörlerin bir coğrafyada kümelenmeleri; bilgi ve teknoloji taşınmaları, ölçek ekonomileri gibi pozitif dışsallıklar yaratarak, firmaların yerel ve uluslararası piyasalarda sahip oldukları rekabet gücünün belirlenmesinde öncelikle ele alınan konular haline gelmiştir (İmer, 2015).



politikalarda sürdürülebilirlik ve katılımcı planlama anlayışının öneminin anlaşılması ile yerel güçler ile işbirliği konusu tartışılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda uygulanacak politikalarda yerel oyuncularla işbirliğinin sağlanması için farklı politika araçları geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu sürecin sonuçlarından birisi de kümelenme yaklaşımının bir bölgesel kalkınma aracı olarak sunulmaya başlaması olmuştur. Örnek olarak 1950'lerde ABD'de ve 1970'lerde Avrupa'da kendini gösteren bilim parklarının üniversite-sanayi işbirliğini vurgulaması ile kümelenme bölgesel kalkınmada önemli bir araç olarak görülmüş, kümelenme alanında hatırı sayılır teşviklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle girişimcilik, yenilikçilik ve istihdam yaratma gibi bölgesel kalkınma açısından önemli olan her türlü iktisadi gelişme ile birlikte kümelenme, bölgesel kalkınma araçları arasında dikkate alınmıştır (Kalfa ve Yürekli, 2016). Bu bağlamda, günümüzde ulusal rekabetçilik ve yerel düzeyde kalkınma<sup>18</sup> çalışmalarında en önemli gündem maddelerinden birisini oluşturan kümelenme yaklaşımı (Bulu, Eraslan ve Özben, 2004)<sup>19</sup>; belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların, destekleyici kuruluşların ve araştırma kurumlarının ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetlerdir. Kümelenme, sektörün ve bulunduğu bölgenin rekabet gücünü artıran önemli bir kalkınma modelidir. İyi bir kümelenme çalışması; firmaların üretebilme, satabilme ve yenileyebilme kabiliyetlerini artırırken aynı zamanda söz konusu kabiliyetleri sürdürülebilirliğini sağlayan altyapı projelerinin de hayata geçmesini sağlar. Kümelenme 1990'lı yıllardan beri ekonomik kalkınma yaklaşımı olarak benimsenip birçok ülkede resmi kalkınma politikası olarak kabul edilmiştir. 2000'li yıllardan itibaren de Türkiye'de sıklıkla ulusal ve bölgesel politikalarda yer almaya başlamış ve farklı destek programları uygulamaya konmuştur (TÜSSİDE, 2015: 15- 16). Nitekim rekabet edebilirliğin öneminin arttığı günümüzde artık devletler, uluslararası rekabetçiliğin geliştirilebilmesi amacıyla bölgesel kaynakların harekete geçirilmesi için önemli sektörleri ve faaliyet gösteren işletmeleri teşvik etmektedirler (Yüzbaşıoğlu, Ören ve Şahin, 2016). Bu bağlamda kümelenme yaklaşımı son yıllarda ilişkili sektörleri değerlendirmesi ile bölgesel kalkınma ve rekabetçi üstünlüğün temel itici güçleri arasında kabul edilmeye başlanmıştır (Keskin ve Demirgil, 2009). Günümüzde kümelenme yaklaşımı bölgesel kalkınmada, sürdürülebilir gelişmede ve rekabetçiliğin artırılmasında önemli bir program olarak değerlendirilmektedir (Kirankabeş ve Arık, 2014).

Küreselleşmenin yaşandığı günümüz dünyasında, firmaların üretimlerini farklı coğrafyalara taşıyabildikleri görülmektedir. Bu açıdan yerelin firmalar açısından önemsiz hale geldiği düşünülebilir. Fakat Porter'ın da belirttiği gibi her ülkenin kendine özgü sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı vardır ve bu farklılıklar endüstrilere dolayısıyla da firmalara fırsatlar sunmaktadırlar. Benzer farklılık bir ülkedeki yerel coğrafik yapılar için de geçerlidir. Farklı yerel niteliklere sahip bölgeler veya iller, endüstrilere kendi yerellerine özgü imkânlar sağlamaktadırlar. Firmaların söz konusu fırsatlardan yararlanmak amacıyla bir araya gelmeleri beraberinde kümelenmeleri oluşturmaktadır. Kümelenmelerin kendi iç dinamikleri ile

<sup>18</sup> Yerel düzeyde kalkınma çalışmalarında temel amaç; (1) mevcut üretim sürecinin değişen pazar koşullarını dikkate alarak desteklemek, (2) gelir getirici ve istihdam yaratıcı faaliyetlerin yerel düzeyde yaygınlaşarak örgütlenmesi, (3) alt yapıların iyileştirilerek yerel kalkınmanın uygulanacağı ilde farklı sektörlerdeki üreticilerin pazarla olan ilişkilerinin geliştirilmesi, ve (4) böylece diğer önlemleri de alarak halkın refah seviyesinin yükseltilmesidir (Karadal ve Gündoğdu, 2012).

<sup>19</sup> Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ve buna bağlı olarak işletmeler arasındaki etkileşim ve dayanışmanın artması, var olan küresel rekabet politikalarına yeni bir ivme kazandırmıştır. Bu da dünyadaki rekabet sisteminde köklü bir değişime yol açmış ve böylece rekabette üstünlük sağlamak için yeni ve kapsamlı işbirliği sistemleri benimsenmiştir. Bu anlamda firmalar artık girdilerini üreten ve çıktılarını kullanan veya satan firmalarla kurduğu piyasa dışı veya piyasa ötesi ilişkileri genişletmiştir. Dikey işbirliği adı verilen bu yöntemde; girdi emniyetini veya Pazar emniyetini sağlama, alışveriş maliyetlerini düşürme, malın kullanıcılara sağladığı net faydaları artırma, bu konularda rakiplerine göre ayrıcalıklı bir durum elde etme amaçları ile bir birliktelik oluşmaktadır. Böylece tek kutuplu sistemler terk edilip, çok kutuplu sistemlere geçilmektedir. Bu anlamda göze çarpan en önemli dikey işbirliği faaliyeti, tanımlaması daha Alfred Marshall'a kadar uzanan, belli bir coğrafyada endüstriyel bölgelerdeki lokal dışal ekonomileri ifade eden kümeleşme faaliyetleridir (Alp, 2009).

kümelenmiş olan sektörün ve dolayısıyla da firmaların uluslararası rekabetçiliği üzerinde etkileri söz konusudur (Arıç, 2012)<sup>20</sup>.

Kümelenme, ülke ekonomilerinde bölgesel kalkınma ve rekabet açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Duran, 2016; İrhan, 2016)). Kümelenme, bölgesel gelişme politikalarına<sup>21</sup> ait pek çok önemli aracı bir araya getirmesi yönüyle oldukça cazip stratejik bir araçtır. Zira bu yaklaşım ile bölgelerin en rekabetçi oldukları sektörlerle odaklanılarak bölgesel ekonominin temel unsurlarının uyum içerisinde bir araya getirilmesi ve kümelenen sektörlerle bölge ekonomisinin itici gücünün oluşturulması sağlanmaktadır (İğci ve Taşkın, 2010)<sup>22</sup>. Kümelenme aynı zamanda bölgesel rekabet gücünün artırılmasına yönelik proje modellerinden birisidir<sup>23</sup>. Son yıllarda kümelenmenin bu kadar popüler olmasının sebeplerinden bir tanesi de bölgesel rekabet gücünü oluşturan her unsurun ve bunlara yönelik altyapının gelişmesini hızlandıracak bir platform oluşturmalarıdır. İyi bir kümelenme çalışması; firmaların üretebilme, satabilme ve yenileyebilme kabiliyetlerini artırırken aynı zamanda söz konusu kabiliyetleri artırıcı altyapı projelerinin de hayata geçmesini sağlar. Kümelenme projelerinin ilk basamağı, odaklanacak sektörün rekabetçilik düzeyinin belirlenmesidir. Bu aşama, sektörün güçlü ve zayıf yanlarının rekabet bağlamında ortaya konulmasını ve projenin gelecek aşamalarının nasıl şekilleneceğini de ortaya koyar. Bölgesel kalkınma projelerinin en yaygın şekli olan kümelenme de uluslararası rekabet gücü yüksek sektöre odaklanmak önemli bir başarı unsurudur (Erenler ve ark., 2011).

Oldukça önemli yapılanmalar olarak değerlendirilen kümelenme, son yıllarda Türkiye’de önemli bir yer tutan, gündem oluşturan ve gittikçe gelişen bir olgudur<sup>24</sup>. Çünkü genellikle işletmeler

<sup>20</sup> Kümelenmelerin oluşumunun belirli bir sürece bağlı olarak ilerlemediği, her kümelenmenin oluşumunun kendine özgü olacağı genel bir kabul olmasına karşılık, bu tür formasyonların ortaya çıkışının ardından geliştirilen politikalar çerçevesinde gelişerek bir yenilik sistemi haline gelmesi mümkündür. Kümelenmelerin başlangıcı kısmen kendiliğinden gelişen bir oluşum olsa bile, gelişmesi için özellikle bazı politikaların uygulanması gerekebilmektedir (Duru, 2014).

<sup>21</sup> Bölgesel politikaların temel hedefi; ekonomik gelişmeyi sağlamak, bölgeler arası gelişmişlik ve kalkınma farklarını ortadan kaldırmak, rekabet gücünü korumak ve yaşam kalitesini arttırmaktır (Yılmaz, 2013).

<sup>22</sup> Bölgeselleşme kavramı, endüstriyel politikaların üretiminde ve uygulamasında oyuncuların değişen rolüne gönderme yapmaktadır. Ancak gerçekte buna ek olarak her sosyo-ekonomik gerçeklik gibi bu da mekânsal süreçlere bağımlı olarak gerçekleştiğinden, bölgeselleşme kavramı aynı zamanda endüstriyel faaliyetlerin değişen mekânsal ölçeğine de gönderme yapmaktadır. Burada beliren temel sorulardan biri endüstriyel faaliyetlerde son çeyrek yüzyılı aşkındır görülen kümelenme eğiliminin sanayi politikalarının yönetişimi anlamında bölgeselleşme eğilimini destekleyip desteklemediği ya da aralarında nasıl bir ilişki olduğudur. Konumuz açısından bakıldığında ise bu soru, Türkiye’de endüstriyel kümelenme sürecinin geleneksel yönetim birimine denk düşen il ölçeğini aşarak bölgesel düzeye ulaşıp ulaşmadığı; sanayi politikalarının üretilmesi ve uygulanması açısından bölgesel düzeyde aktörler ve kurumlar arası etkileşim-işbirliği biçiminde beliren, daha üst ölçekli yönetim organizasyonu yaratıp yaratmadığı biçiminde sorulabilir. Başka bir deyimle tek başına il sınırlarını aşarak birden çok ili içine alacak şekilde bölgesel düzeye ulaşan endüstriyel yönetim organizasyonu oluşturmanın gerekliliğinden bahsedilebilir mi? Hiç şüphesiz böylesi bir sorunun yanıtı söz konusu yönetim organizasyonunun etkin ya da işlevsel olduğu alanların mekânsal sınırlarıyla bağlantılıdır. Bu yüzden de belirttiğimiz gibi endüstriyel faaliyet olarak kümelenme sürecinin mekânsal ölçeği, bu süreci kontrol edecek ya da yönlendirecek yönetim organizasyonunun da mekânsal etkinlik sınırlarını belirlemektedir. O halde bu soruya ancak endüstriyel kümelenmenin coğrafi boyutlarının belirlenmesiyle yanıt verilebilir. Yakın bir zamana kadar endüstriyel gelişim her bir ilin tek başına kendinden sorumlu olduğu bir alan olarak tanımlanırken, günümüzde sanayi organizasyonundaki değişim ve artan kümelenme eğilimi nedeniyle artık iller arası işbirliği ve etkileşimle beliren bölgesel bir sorun olarak tanımlanabilecek bir hal almıştır. Bu çalışma, Türkiye’de endüstriyel kümelenme sürecinin coğrafi anlamda illerin dışına taşan daha geniş bir mekânsal ölçekte anlaşılması gerektiğini savunmakta; kümelenmenin bu değişen coğrafi boyutu nedeniyle sanayi yönetim organizasyonunun ve işlerliğinin de zorunlu olarak bölgesel düzeye ulaşması gerektiğini savunmaktadır (Kaygalak, 2013).

<sup>23</sup> Ülkelerin kalkınmasında bölgelerin, illerin ve hatta kırsal kesimin yarattığı katma değerlerin önemli rolü bulunmaktadır. Bölgesel kalkınma ve rekabet edebilirlik konuları küreselleşen dünyada önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma açısından temel aktör olarak ülkelerden çok bölgeler öne çıkmaktadır. Bölgelerin sahip oldukları birikim ve potansiyelin harekete geçirilmesi, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması, kapasitelerinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda bölgesel politikaların oluşturulması kalkınmada hayati rol oynamaktadır (Geboloğlu ve ark., 2011).

<sup>24</sup> Kümelenme yaklaşımında yukarıda ifade edilen ve hem akademik anlamda hem de uygulama bağlamında ortaya çıkan tartışmalar Türkiye’nin de gündeminde yer almaktadır. Dokuzuncu ve Onuncu Kalkınma Planları’nın kümelenmelerin desteklenmesine yönelik hedefleri içermesi ve Yeni Teşvik Sistemi’nin sektörel kümelenmelerin desteklenmesini önemli bir

kümelenmeler dahilinde iken tek başına oldukları durumlara göre daha yaratıcı ve verimlidirler. Kümelenme, işletmenin performansını da büyük ölçüde etkilemektedir. Bunun nedeni, kümelenmenin belli coğrafi sınırlar içinde bir dizi yerel tedarikçi, müşteri, rakip, üniversite, araştırma merkezi gibi kurumlarla ortak çalışma ilişkilerine dayanan ağları ve ortaklıkları kolaylaştırmasıdır (Erkut, 2011)<sup>25</sup>. Kümelenme yapılanmasının temelinde, firmaların karlılığı ve sürdürülebilirliği yer almaktadır. İşbirliği içinde hareket eden firmalar başta girdi maliyetlerinin azalması olmak üzere birçok alanda, tek başlarına ulaşamayacakları bazı avantajlara sahip olabilmektedir. Kümelenme içindeki firmaların ihracat, satış ve verimliliğinin artırılması, yenilik ve yeni teknolojilerin teşvik edilerek yenilikçilik düzeyinin yükseltilmesi ve işletmeler arasında ağ oluşturulması ile yeni işletmelerin bölgeye çekilmesi kümelenme yapılanmasının firmalara sağladığı başlıca faydaları arasında sayılmaktadır. Ayrıca aynı veya benzer alanlarda faaliyet gösteren firmaların bir araya gelmesi, lobi faaliyetleri ve ortak sorunlara çözüm bulma konusunda firmaların elini güçlendirmektedir. İdeal bir kümelenme ortamında, firmaların ulusal ve uluslararası rekabette daha avantajlı olması, sürdürülebilirliğini sağlaması ve nihayetinde de kar elde etmesi kümelenme yapılanmasının firmalara sunduğu başlıca avantajlar olarak ortaya çıkmaktadır (BEBKA, 2012)<sup>26</sup>.

Türkiye’de kümelenme modelinin hedeflenmesinin arkasında dünyada başarılı olmuş örnekler bulunmaktadır. Dünyada kümelenme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Londra’daki finansal kümelerin, Silikon vadisindeki bilişim kümelerinin, Güney Almanya’daki otomotiv kümelerinin ve Kuzey İtalya’daki tekstil kümelerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de özellikle son yıllarda kümelenme yaklaşımı oldukça popüler hale gelmiştir. Özellikle dünyada ortaya çıkan başarılı kümelenme örnekleri ile beraber ülkemizde de kümelenme çalışmaları büyük önem kazanmıştır (Demirdöğen, 2013)

Türkiye’nin kümelenme politikasını ve destek modelini, ülke, bölge ve işletme düzeyinde rekabet gücünü artıracak bir şekilde kurgulaması gerekmektedir. Böylece bir yandan orta ve ileri teknoloji alanlarındaki rekabet gücü uluslararası düzeye çıkarılarak, yenilik ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılırken, diğer taraftan kümelenmenin bölgesel kalkınma aracı olarak kullanılması sağlanacaktır. Türkiye’nin uzun dönemli ekonomik gelişmesini sürdürebilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi, teknolojik yeteneğini hızla güçlendirmesi, teknoloji yoğun sanayilerini geliştirilmesi ve üretim ile ihracat yapısını teknoloji yoğun alanlara dönüştürülmesiyle mümkün olabilecektir. Kümelenme seçimlerinde bu hususların dikkate alınması, kümelenme yaklaşımına ağırlıklı olarak yenilik çerçevesinde yaklaşılması ve kümelenmelerin söz konusu yapısal dönüşümde etkin bir araç olarak kullanılması reel sektörün rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu çerçevede başta otomotiv, beyaz eşya, makine, elektronik ve savunma sanayi olmak üzere Türkiye’de çeşitli projelerle ortaya çıkmış ulusal kümelenmelerin ivedilikle desteklenmesi ve ulusal kümelenme potansiyeli olan bölgesel kümelenmelerin geliştirilmesi Türkiye’nin bölgesel ve ulusal rekabet gücünde artış sağlayacaktır. Ayrıca, kümelenmelerin filizleri olan işletme ağlarına yönelik verilen desteklerin iyileştirilmesiyle bölgesel nitelikte önemli istihdam ve katma değer artışlarında yükselme sağlanması beklenmektedir (Cansız, 2011: 142).

---

hedef olarak ele alması gibi politikalar kümelenme yaklaşımına Türkiye şartlarında verilen önemi göstermektedir (Tiryaki, 2015).

<sup>25</sup> Kümelenmelerin kuruluş ve gelişimi için önemli olan esas konular; işbirliği, güven ve sosyal sermayedir. Kümelenme oyuncularını arasında sağlanacak güven ve işbirliği, kümelenme çalışmalarının başarı şansını artıracaktır. Öte yandan kümelenme çalışmaları, aynı zamanda kümelenme 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 yayılımı şeklinde özetlenebilir (Baltacı, 2015).

<sup>26</sup> Kümelenmeler, işletmelerin teknoloji ve bilgi birikimlerini paylaşma yoluyla güçlerini birleştirebilecekleri etkin işbirliklerin önünü açar. Kümelenmeler aracılığıyla sektörel ağlar kurmak, teknoloji, pazar bilgisi, araştırma ve geliştirme, uluslararası uzmanlık ve buna benzer önemli konularda yeterli kaynakları olmayan işletmeler için yaratıcılık ve uluslararası rekabet edebilme potansiyelini geliştirir (Aydemir ve Soydaş, 2014).

Bir üretim ve yenilikçilik merkezi olma açısından büyük potansiyele sahip olan endüstriyel kümelenme ile kurulan iletişim ağı sayesinde elde edilen avantajlar, firmaların operasyonel verimliliklerini<sup>27</sup> ve inovasyon kapasitelerini büyük oranda artırmaktadır (Cezayirlioğlu, 2015)<sup>28</sup>. Ayrıca kümelenme ile birlikte sektörün gelişip güçlenmesi, yeni iş alanlarının oluşması, yeni işletmelerin kurulması, bölgenin ulusal ve uluslararası yatırımcılar için cazip hale gelmesi sağlanır. Böylelikle bölgesel ve ulusal düzeyde rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Bu bağlamda, yeni kurulacak işletmelerin benzer faaliyet gösteren işletmelerden uzak, farklı yerlerde kurulmasının yerine aynı coğrafi bölgede konumlanmış firmalara yakın bir yerde kurulması rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına önem teşkil etmektedir. Kümelenme, kurulan iletişim ağı sayesinde firmaların birçok işlemde maliyetlerinin düşmesini; üretim, verimlilik ve inovasyon kapasitelerinin büyük ölçüde artmasını; makro düzeyde ise sektörün ulusal ve uluslararası alanda rekabet edebilirliğinin artmasını sağlamaktadır. Çin'in tekstil, Japonya'nın ise inovasyon kümelerinin bu ülkelerin dünya piyasasında rekabet güçlerinin ve ihracat hacimlerinin artmasındaki etkisi kümelenmenin önemini gözler önüne sermektedir. Dünya üzerindeki diğer kümelenme örnekleri de sektörlerin gelişip güçlenmesinde kümelenmenin önem ve etkisini kanıtlar niteliktedir (Erkek ve Öselmiş, 2011).

TÜSSİDE'nin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre (2015: 15-17); yurtiçi örnek kümelenme analizlerinde kümelenme süreçlerinin başlarında genel olarak katılımın çok az olduğu ancak kümelenmenin getirdiği faydaları görünce firmaların kümelenmenin bir parçası olabilmek adına uğraş gösterir hale geldiği görülmektedir. Faaliyetlerini genellikle Ur-Ge desteği, çatı kuruluşun verdiği finansal destek ya da firmalardan toplanan aidatlarla yürütmektedirler. Yurtdışındaki kümelenmelerde ise Bakanlıkların sunduğu özel proje destekleri oldukça önemli yer tutmakta ve Türkiye'dekilerin dışında Avrupa Birliği fonlarının da finansal destekte kullanıldığı görülmektedir. Kümelenmenin getirdiği avantajlar incelendiğinde genel olarak firmaların tek başına ulaşamayacakları noktalara kümelenme sayesinde ulaşabildikleri görülmektedir. Kümelenme tüm firmaların sesi olmakta ve sorunları ya da talepleri alıcı firmalara ya da üst yetkililere ulaştırabilmekte ve yurtiçi ve yurtdışı müşteriler kümelenme sayesinde firmalara tek bir noktadan ulaşabilmektedir. Kümelenme üyesi firmalar kümelenmenin sağladığı veri tabanı erişimi sayesinde yapılan pazar analizi çalışmaları gibi sonuçlara da ulaşabilmekte ve pazar stratejilerini bu dokümanlara göre belirleyebilmektedir. Rakip firmalar ortak bir amaç için aynı masanın etrafına oturmakta ve sosyal sermaye güçlenmektedir. Aynı zamanda kümelenme tarafından sağlanan yurtiçi ve yurtdışı fuar destekleri, ihtiyaçlara yönelik eğitim ve sertifikasyon programları firmaların yetkinliklerini arttırmakta ve rekabetçiliklerini arttırmaktadır.

Kümelenme yaklaşımı ile rekabet üstünlüğü elde etmek ve daha başarılı olmasını sağlamak amacıyla sıfırdan kümelenme yaratmak (*zero cluster*) yerine aktif, iyi bir iş çevresine sahip, rekabet gücü yüksek veya potansiyeli olan, mevcut güçlü iş gruplarının veya yığılmaların üzerine yoğunlaşmak en önemli etken olarak öngörülmektedir. Kümelenmelerin kuruluş aşamasında kümelenme ana oyuncularının, kamu kurumlarının, STK'ların bunu birer sosyal sorumluluk çalışması olarak görmeleri ve

<sup>27</sup> Kümelenme modeli; firmalara uzmanlaşmış bir tedarik zinciri sunumunda bulunmaktadır. Sistemden yeterli netice almak anlamında, yerel ve bölgesel tedarikçilerden faydalanmak; taşımacılık giderlerini ve malzeme tedariklerini düşürürken, dış alımlara dair giderleri yok eder ve tedarikçi firmaların belirlenenin üstünde fiyat arzında bulunmalarında doğabilecek riskleri öteleyecektir. Aynı kümede yer alan firmaların birbirlerini tamamlamaları nedeniyle üretim ve hizmet sunumunda gecikmeler yaşanmayacaktır. Bu modelde, ön alım veya sipariş alma fonksiyonları süratlenirken, destek faaliyetlerini de yakinen takip edecektir. Altyapı ve eğitim programlarına dair ortaklaşa faaliyetler firma etkinliğini artırırken, yatırım maliyetlerini de aynı zamanda düşürecektir. Böylelikle, stoklama, taşıma veya tedarik etme fonksiyonlarında maliyet düşürücü netice alınacaktır (Yılmaz, 2016).

<sup>28</sup> Boduroğlu'na göre (2016); kümelenmelerin destekleyici unsurları göz önüne alındığında güçlü bir kümelenme oyuncusu küresel ekonominin rekabet koşullarında tek başına hareket eden işletmelerden daha hızlı büyüyebilir ve daha hızlı hareket edebilir. Kümelenme üyelerinin olumlu yöndeki bu değişimi bulunduğu coğrafyayı ve daha geniş bakıldığında ülke için de ekonomik olarak ve rekabet gücü anlamında olumlu katkı sağlayacaktır. Kümelenme üyesi işletmeler, kümelenme tarafından, rekabet edebilirliği sağlamak için çeşitli konularda desteklenirler. Bu bağlamda işletmelerin kümelerden sağladığı faydaların incelenmesi yeni ürün ve ihracat gibi rekabetçi unsurların kümelenme üyesi işletmeler tarafından nasıl algılandığının tespiti önemlidir.

uzun soluklu bir görev olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Özel oyuncularını mümkün olduğunca dâhil etmek ve sadece kamu sektörü tarafından yürütülen girişimleri engellemek gerekir. Başta kırsal olmak üzere örgütlenme çalışmalarının az ve yetersiz olması kümelenme faaliyetlerinden uzak kalınmasına sebep olmaktadır. Örgütlenme desteklenmeli ve sürdürülebilir olmalıdır. Tarım ve gıda kümelenmeleri açısından kooperatiflerin yapısı ve rolleri tekrardan gözden geçirilmeli, kümelenme çalışmasında daha etkili olacak şekilde düzenleyici ve ortaklık yapısının güçlendirilmesi, bölgesel ve ulusal pazarların dışına çıkarak uluslararasılaştırma faaliyetlerinde bulunması, ortak tedarik faaliyetlerinde bulunarak kümelenme üyelerine maliyet avantajı sağlaması açısından etkisinin artırılması gerekecektir. Kümelenmelerde ortak bir insan kaynağı havuzu kurulması ve kümelenme üyelerinin ihtiyaçlarının bu havuzdan karşılanması ve bu insan kaynağına ortak eğitimler verilerek hem eğitim maliyetlerinin düşürülmesi hem de daha nitelikli personele sahip olması sağlanabilir. Kümelenmeler ortak tedarik, makine vb. faaliyetlerle kırsalda iyi bir iş ortamı sağlayabilirler. Örneğin Organik tarım- gıda kümelenmesinde yer alan işletmeler tohum giderleri, organik gübre giderleri veya paketleme makineleri gibi ortak tedariklerine daha uygun maliyetlerle sahip olabilirler. Bununla ilgili olarak KOSGEB'in sunmuş olduğu İşbirliği Güç Birliği Destek Programından ve TKDK'nın kırsal sanayi desteklerinden faydalanılabilir. Ortak tanıtım ve pazarlama kümelenmelerin, hem maliyetlerini düşürmesi açısından hem de daha büyük bir alanda pazarlama çalışmaları yapabilmesi açısından en önemli faaliyetlerinden olmalıdır. Örneğin, işletmelerin tek başına katılım sağladığı fuarlar, tanıtım materyalleri, görevlendirilen insan kaynağı bir işletme için yüksek maliyetler ifade edebilmektedir (Gözek, 2013).

Rekabetçilik kavramına yeni bir bakış açısı getiren kümelenme yaklaşımı pek çok ülkenin bölgesel kalkınma politikaları kapsamında uyguladığı en önemli araçlardan birisidir (Madran ve Süygün, 2015). Bununla birlikte etkin bir kümelenme yaklaşımı ile rekabet avantajı elde etmek ve bölgesel kalkınmaya vesile olacak çalışmaların deruhte edilmesinde dikkat edilmesi gereken birçok husus mevcuttur. Öncelikle, bir sektörün uluslararası rekabet pozisyonunu bilmek ve bu duruma göre rekabet stratejileri geliştirmek, ilgili sektörde faaliyet gösteren oyuncuların ihtiyaç duyduğu önemli noktalarından birisidir (Bulu ve Eraslan, 2008). Bozkurt (2007)'a göre; kümelenme bir amaç değil, bir araç olarak algılanmalıdır. Eğer kümelenme zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırmanın aracı ise, kümelenmenin ne kadar amacına uygun olup olmadığını anlamak için ölçüler kullanmalıyız. Yaratılan kümelenme, işyerlerinin birikim yeteneğini koruyan, geliştiren, sürdürülebilirliğini sağlayan ve uzun dönemli geleceği güven altına alan nitelikleri taşıması gerekir. Kümelenmenin yaratacağı yararlar üzerinde düşünce üretenler, söz söyleyenler, yazarlar ve karar verenler bu ölçütü *odak noktası* olarak alırlarsa, daha nesnel değerlere ulaşabilirler. Eksik değerlendirme yapılırsa, kümelenme abartılarak yanlış beklentiler yaratılır; ya da küçümsenerek potansiyelinden yararlanılmış olur.

Kümelenme konusunda karar verirken üzerinde özenle durulması gereken bir diğer ölçüt değerlemesine göre; işyerleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin fırsatlarını en iyi değerlendiren, tehlikelerini de en düşük maliyetle savuşturan akılcı bir temel üzerine kurulmalıdır. Her kümelenme belli bir ağ yapısı içinde varlığını sürdürür. O ağ yapısı içindeki işleyişi kavramadan etkin bir kümelenme oluşturulması güçtür. Bağımlılık ilişkileri arasında en önemlisi öğrenme eğrilerinin hızla ileriye kaymasını sağlayacak bir ilişkinin kurulmuş olmasıdır. Anadolu'da *komşuluk etkisi* dediğimiz bu olgu, koyun ekonomisi mantığı ile komşunun yaptığını aynen taklit ederek, yarattığı kapasitelerle hem kendine, hem de komşuya zarar veren algılama değildir. Ayrıca kasaba kültürü mantığı ile komşunun yaptığını kıskanma hiç değildir. Tam tersine; komşunun da iki eli, iki gözü, iki kulağı var. Benim eksikim ne? Onun yaptığından daha farklı olanını yapmalıyım anlayışıdır. Bu anlayış pusu kurmadan, çelme atmadan, kıskanmadan hayata taşınırsa gerçek anlamda kümelenmeye adım atılmış olur. Önemli olan komşuyu kendimize öğretmen yapabilmektir (Bozkurt, 2007).

Gerçek anlamda kümelenme yaratmanın diğer bir ölçütü de, *tüm paydaşların yararını artırmalarıdır*. Kümelenme yoluyla verimliliklerin artırılması, rekabet gücü yaratılması isteniyorsa, aşırı değerlendirilmiş idealist ve pratiğe taşınması güç yaklaşımlardan kaçınılmalıdır. Bir kümelenmenin yaratılması ve sürdürülmesinde besleyici kaynakların başında paydaşlarına sağlayacağı destek gelir. Bu

paydaşlar, önce o kümelenme alanındaki işyerleridir. Sonra, o iş yerlerinde çalışan insanlardır. İşyerinin bulunduğu yörenin bütün insanları da gözden ırak tutulmamalıdır. Bir adım sonrasında merkezi ve yerel yönetim birimlerinin desteğidir. Paydaşlar arasında *entelektüel merkez* olarak üniversiteler, enstitüler ve araştırma kurumları yer almalıdır. Paydaşlar ortak yararı iyi kavratsa, kümelenmenin işleyişi de o denli etkili olur (Bozkurt, 2007).

Neden kümelenme sorusunun yanıtını ararken üzerinde durulması gereken hususlardan biri de *küresel bakış* açısı olmalı. Oluşturulacak bir kümelenmenin rekabet gücü yaratabilmesi ve uzun dönemli geleceği güven altına alabilmesi için uluslararası rekabet koşullarına uyumu kolaylaştıran ve uyum maliyetlerini düşüren bir yapı üzerinde geliştirilmesi gerekli. Darwin'in dediği gibi, *uzun ömürlü olanlar türlerin en güçlüleri olmadığı gibi en akıllıları da değildir*. Uyum yeteneği en yüksek olanlarıdır. Bu saptamayı kümelenme açısından ele aldığımızda, yaratılan kümelenme, *fiyat-maliyet-kalite* dengesini kurmaya yardımcı olmalı, pazarlama ve satış giderlerini azaltmalı, ürün geliştir-meyi desteklemeli, işgücü profillerini iyileştirmeli ve iş süreçlerini etkinleştirmeli. Bütün bu işlevleri yerine getiren, işleyen kümelenme amaca uygun bir *araç* haline gelebilir (Bozkurt, 2007).

Kümelenme değerlendirmeleri yaparken kullanılan bir başka ölçüt de, *erişilebilir kaynaklardan tam olarak yararlanmayı sağlayıcı olmasıdır*. Kaynak dediğimiz zaman sadece finansman olanakları, hammadde erişebilirliği, makine-donanım yeterliliği, malzeme çeşitliliği, metot zenginliği anlaşılmalıdır. Asıl önemlisi *örgütlenme ve yönetme becerisidir*. Bir kümelenme klasik anlamdaki üretim girdilerine erişebilirliği artırmalı, merkezi ve yerel yönetimlerin sağladığı olanaklardan yararlandırmalı, daha da ötesinde uluslararası eğilimlerin yarattığı fırsatları değerlendirmede de rakiplerle eş düzey olmayı sağlamalı; *şans eşitliğini* güven altına almalıdır. Kümelenme, erişilebilir kaynak kullanımında verimi artırmıyorsa; amaca uygun işleyişten yoksundur. Çünkü kümelenmenin temel yönelişi, insan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanılmasıdır. Etkin bir kümelenme *öngörme ve önlem alma disiplinine uyar, öncelikleri belirleyerek doğru yere, doğru çivi çakılmasını sağlar*. Üretici kuruluşların organize sanayi bölgelerinde ya da küçük sanayi sitelerinde belli bir *mekanda toplanması* gerçek anlamda kümelenme değildir. Bir kümelenmeden söz edilebilir; ama, o *vahşi kümelenmedir*. Etkin bir kümelenme yaratılmasının gerek şartları arasında, daha mekan planlaması sırasında *ihtisas bağlantılarını* dikkate alma vardır. Kümelenme *öncü sektörleri* belirlememişse, *kilit üretim alanlarını* saptamamışsa, bu üretim alanlarında faktör koşullarını, talep koşullarını, karşılıklı bağımlılık ilişkilerini ve rakip stratejilerini gözlememişse ehlileşmemiştir. Yaratmak istediğimiz sonuca bizi ulaştırabilecek bir kümelenmenin kullanması gereken ölçütler arasında *gelişme potansiyellerini öngörme* de önemli bir yere sahiptir. Eğer bir kümelenmenin hangi potansiyelleri öngördüğü, bu potansiyellerin kendi olanak ve kısıtlarımız bağlamında ne kadarının *erişebilir* olduğu saptanmamışsa, korkarız ki işlevsiz bir kümelenme olacaktır. Her şeyin çok hızlı değiştiği, bilgiye erişmedeki fırsat eşitliğinin *bilgi kirliliğine* dönüştüğü, işimize yarayan bilginin ayıklanmasının güçleştiği çağımızda, bir kümelenme tasarımı yapanların başvurması gereken ölçüt, *ortak yol haritaları üzerinde uzlaşma sağlamadır*. Öncelikle, zihniyet ve algılama ölçeğinde, sonra da uygulama ve sonuç yaratma düzeyinde bir ortak yol haritası yoksa, orada kümelenmeden çok *yığılma* olur ki, istenen sonuca hiçbir zaman ulaşamaz. Neden kümelenme sorusunun yanıtlarını ararken bir başka ölçüt, belli ihtisas alanları yaratırken, *tarım, imalat ve hizmet-odaklı kümelenmelerin bütünlüğü* de olmalı. Bir kümelenme değer yaratmanın bütün aşamalarını dikkate alan; karşılıklı bağımlılık ilişkilerini gözetten yapıda olmalı. Parçacı mantık, indirgemeci analiz kümelenmenin düşmanıdır. Sonuncu ölçüt de *vizyon ve misyon üzerinde uzlaşma* sağlanmış bir kümelenmenin daha etkili olacağıdır. Yani bir kümelenmenin *varlık nedeni olan ideali ve yaratmak istediği sonuç* o küme içinde yer alacak herkes tarafından çok net bir biçimde bilinmeli, bilmenin ötesinde anlaşılmalıdır (Bozkurt, 2007).

**KAYNAKÇA**

- Akçomak, S., ve Gürcihan, H.B., 2013. Türkiye İşgücü Piyasasında Mesleklerin Önemi: Hizmetler Sektörü İstihdamı, İşgücü ve Ücret Kutuplaşması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Çalışma Tebliği No: 13/21, Nisan.
- Alp, S., 2012. Küme Ekonomilerine Bir Bakış ve Spesifik Bir Örnek Olarak Bursa PVC Makine Endüstri Kümesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 5 (10), ss: 187- 202.
- Altay, A.T., 2014. Türkiye Raylı Sistem Taşıt Araçları İmalat Sanayisi, Alıntı, <http://www.inovasyon.org>
- Arıcioğlu, M.A., Gökçe, Ş., ve Koraş, M., 2013. Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 30, ss: 1-18.
- Arıcioğlu, M.A., Koraş, M., ve Gömlüksiz, M., 2014. Konya Ayakkabıcılık Kümelenmesinin Rekabetçilik Analizi, International Conference on Eurasian Economies, Haziran, Makedonya.
- Arıç, K. H., 2012, Ulusal Ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, Yıl 2012/2, ss: 133- 157.
- Arsezen-Otamiş, P., & Yüzbaşıoğlu, N., 2015, Medikal Turizm Kümesinin Gelişimi: Antalya Örneği, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt 13, Sayı 1.
- Aşut, Ş., 2012. Kümelenme Yaklaşımında Mersin Örneği, Anahtar Dergisi, Yıl 24, Sayı 281, Mayıs, Ankara.
- Ayaş, N., 2003. Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Muğla.
- Aydemir, B., ve Soydaş, M., E., 2014, Denizli İli Turizm Kümelenme Potansiyeli, Pamukkale Journal of European Social Studies, 1 (2), ss: 13- 26.
- Aydoğdu, A., ve Kırılı, H. İ., 2017. Turizmde Atlı Spor Kümelenmesi: Kastamonu ve Daday İçin Karma Bir Analiz, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 8 (19).
- Bacak, Ç., ve Altaş, F., 2011. Kümelenme Politikaları ve Öneriler, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss: 1-13.
- Baltacı, R., 2015, KOBİ'lerde Kümelenme Suretiyle Etkinliğin Artırılması ve Alınacak Önlemler, Konya Örneği, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA), 2013. Kurucuşile Ahşap Tekne ve Yat İmalatçıları Stratejik Yol Haritası, Alıntı, <http://www.bakka.gov.tr>
- Belgin, Ö., 2010. Hizmet Sektöründe Verimlilik, Bilişim Dergisi, Yıl 38, Sayı 127.
- Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası, 2015. Bingöl Sanayi Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Stratejik Vizyonu, Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Bingöl.
- Boduroğlu, E., 2016, İşletmelerin Kümelere Bakış Açısı ve Kümelenmelerde Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği: Essiad Örneği, Ankara Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bozkurt, R., 2007. Alet Yapar El övünür ya da kümelenmenin Sırrı, Ekonomik Forum Dergisi Nisan.
- Bozkurtoğlu, S., 2013. Kümelenme Modeli ve Türkiye'deki Kümelenme Çalışmaları, İzmir Ticaret Odası Yayınları.

- Bulu, M., Özben, O., Eraslan, H., İ.H., 2004. Clusters in Turkish textile industry: a case study in Bayrampasa district. In: International Istanbul Textile Congress, İstanbul, ss: 22-24.
- Bulu, M., ve Eraslan İ.H., 2008. Bolu İli Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi 5.1.
- Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA), 2012, TR41 Bölgesi İlleri Kümelenme Analizleri, BEBKA Yayınları.
- Cansız, M., 2011. Türkiye’de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları, OSBÜK Yayınları, Ankara.
- Cebeci, E., ve Akın, A., 2014. Mersin İli Üzüm İhracatının Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Öneminin Değerlendirilmesi, ÇOMÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, 2 (2), ss: 119- 129.
- Cezayirlioğlu, H.R., 2015. Lastik Endüstrisi İçin Kümelenme Modeli Geliştirme ve Modelin Tedarik Zinciri ve Lojistik Köy Yaklaşımları Yoluyla, Yerel Bir Bölgeye Uygulanması, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çetin, A., Tekmen, E.E., Karahmetoğlu, O., ve Torun, T., 2016. Kümelenme Faaliyetlerinin Samsun Medikal Kümesindeki Firma Yöneticilerince Değerlendirilmesi: Beklentiler ve Sonuçlar, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi Cilt 7, Özel Sayı.
- Çevik, O., Bay, M., Mortaş, M., Öz, M., ve Erdemir, N.K., 2015. Rekabet, Finansman ve Pazarlama Perspektifinden Karaman’da Elmacılık Sektörünün Durumu, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 17 (29), ss: 110- 126.
- Demirci Belediyesi, 2012. Demirci İlçesi Halıcılık Sektörü Kümelenme Analizi, Demirci Belediyesi Yayınları, Manisa.
- Demirdöğen, S., 2013. İşletmeler İçin Kümelenmenin Önemi ve Kümelenme İçin Uygun Sektörün Belirlenmesi: Erzincan İli Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Demirgil, H., Hidayet, Ü. N. L. Ü., Sezgin, A., Sungur, O., & Dulupçu, M. A., 2016, Alanya Turizm Sektöründe Kümelenme ve Ağ yapı Analizi, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 8 (1).
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), 2008. Türkiye için Kümelenme Strateji Belgesi-Birinci Taslak 05 - 16 Aralık.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), 2009. Küme Oluşumu Gaziantep Makine Halısı İş Kümesi Analizi, Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi.
- Duran, G., 2016. Kümelenme Düzeyi Üzerine Bir Araştırma: Bucak İlçesi Mermer Sektörü Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (15), ss: 147-163.
- Duru, S., 2014, Kimya Sanayiinde Kümelenme: Kimya Parkları, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Basılmış Uzmanlık Tezi, Yayın No: 2895.
- Ekonomi Bakanlığı, 2016. Halı Sektörü, Alıntı, <http://www.ekonomi.gov.tr>
- Elazığ İl Özel İdaresi, 2008. Kümelenme Tabanlı Bölgesel Kalkınma Projesi Elazığ İli Mermer ve Su Ürünleri Sektörleri Kümelenme Çalışması Raporu, Temmuz, Elazığ.
- Eraslan, İ.H., 2009. Türkiye Genelinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenme Uygulamaları, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, Haziran.
- Erenler, G., Aluftekin, N., Yüksel, Ö., Taş, A., Bayraktar F., 2011, Denizli Tekstil Hazır giyim Sektörü Bölgesel Yoğunlaşma (Kümelenme) Göstergeleri, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, ss: 2- 27.



- Erkan, B., Şentürk, M., ve Akbaş, Y.E., 2012. Bingöl İlinin Türkiye'nin İhracat ve GSYH'sına Katkısını Alt Sektörler İtibarıyla İncelenmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1, ss: 107- 126.
- Erkek, D., ve Öselmiş, G., 2011, TR32 Düzey II Bölgesi'nde Kümelenme Yaklaşımı, Güney Ege Kalkınma Ajansı.
- Erkut, F. Ç., 2011. Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar, Adnan Menderes Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Aydın.
- Erol, D., ve Yıldırım; K., 2013. Türkiye'de Kümelenme Yaşam Döngüsü: OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Örneği, Verimlilik Dergisi, Sayı 2.
- Eskişehir Raylı Sistemler Kümelenmesi (RSC), 2016. Yıllık Raporlar ve İstatistik Veriler, Alıntı, <http://www.rsc.org.tr/indextr/index.php/organizasyon/>
- Eskişehir Sanayi Odası (ESO), 2016. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, [http://www.eosb.org.tr/kumelenmeler/esac\\_eskisehir\\_aviation\\_cluster\\_eskisehir\\_havacilik\\_kumelenmesi\\_dernegi\\_50.html](http://www.eosb.org.tr/kumelenmeler/esac_eskisehir_aviation_cluster_eskisehir_havacilik_kumelenmesi_dernegi_50.html)
- Eştii, B., ve Kingir, S., 2015. Konya İli Örneğinde Kalkınma ve İnanç Turizmi, Konya İli Örneğinde Kalkınma ve İnanç Turizmi, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 12.
- Gaziantep Ticaret Odası (GTO), 2016. Halı Sektörü İhracat Bilgi Notu, Alıntı, <http://www.gto.org.tr>
- Gebeş, F., ve Battal, Ü., 2014. Türkiye'de Havacılık Kümelenmeleri ve Finansman Sorunları, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1.
- Geboluğlu, N., Cangı, R., Edizer, Y., Sayılı, M., & Yağcı, A., 2011. Tokat İli Yaş Meyve ve Sebze Sektörü Rekabet Analizi. Tokat Merkez Sebze Ürünleri Tarımsal Üreticiler Birliği Yayın, (1), Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA).
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, (GTHB), 2016. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.tarim.gov.tr>
- Gözek, S., 2013. Kümelenme Politikaları, Kümelenmenin Türkiye'de Kırsal Kalkınma Açısından Önemi ve Öneriler, Anahtar Dergisi, Ekim, Sayı 298.
- İğci, Y., ve Taşkın, A., 2010. Osmaniye- İskenderun Demir-Çelik Sanayisindeki Sektörel Kümelenme Raporu, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Referans No: TR63-10-DFD.
- İmer, H., 2015. Türkiye İmalat Sanayiinde Sektörel Kümelenme ve Rekabet Gücü: Seçilmiş Bölgeler İçin Bir Analiz, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Programı, Basılmamış Doktora Tezi.
- İnel, F.M., ve E.Ç., Haşar, 2011. İzmir Kümelenme Çalışmaları ve Yönetişim, 5. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, 27-28 Ocak, Ankara.
- İrhan, B., H., 2016, KOBİ'lerde Kümelenme, Girişimcilik ve İstihdam: Bayrampaşa Trikotaj Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB), 2012. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.itkib.org.tr>
- İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA), 2012. İzmir Kümelenme Stratejisi 2013-2018, İZKA Yayınları, Alıntı, <http://www.izka.org>
- Kalfa, V., R., ve Yürekli, E., 2016. Ülke Kalkınmasında Kümelenmenin Önemi ve Türkiye'de Kümelenme Projeleri, Türk ve İslam Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 3, Sayı 8, ss: 55- 75.

- Kalkınma Bakanlığı, 2000. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.kalkinma.gov.tr>
- Kalkınma Bakanlığı, 2010. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.kalkinma.gov.tr>
- Kalkınma Bakanlığı, 2015. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.kalkinma.gov.tr>
- Karabat, S., 2014. Dünya ve Türkiye Bağıcılığı, *Apelasyon e Dergi*, Ocak Sayısı.
- Karadal, H., ve Gündoğdu, G., 2012. Kültürel turizmin kümelenme potansiyeli: Aksaray örneği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 14 (22), ss: 155- 162.
- Karataş, N., 2006. Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Planlama Dergisi*, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayınları, No 3.
- Karayel, S., 2010. Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak "Kümelenme" ile İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Konya.
- Kaygalak, İ., 2013, Türkiye Sanayi Coğrafyasında Endüstriyel Kümelenme ve Bölgesel Yoğunlaşma Eğilimi, *Beşeri Coğrafya Dergisi*, 1 (1), ss: 67- 81.
- Keskin, H., ve Demirgil, H., 2009. Porter'ın "Karo" Modelinin Isparta Orman Ürünleri Endüstrisine Uygulanması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9.
- Keteles, C.H.M., and Memedovic, O., 2008. From Clusters to Cluster-Based Economic Development, *International Journal Technological Learning, Innovation and Development*, Vol 1, No 3, ss: 375-392.
- Kiper, M., 2014. Dünyada Raylı Ulaşım Sistemleri, Eskişehir Raylı Sistemler Kümelenmesi Derneği (RSKD) İhtiyaç Analizi Ve Stratejik Yol Haritasının Çıkarılması Çalışma Sonuçları Paylaşım Çalıştayı, Eskişehir, Haziran.
- Kirankabeş, M., C., ve Arık, M., 2014, Industrial Clustering Approach in Regional Development: The Case of Turkey, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 16 (3).
- Konya Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (Konya ABİGEM), 2011. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.abigem.org>
- Konya Karaman İleri Kalkınma Birliği, 2011. MEVKA Bölgesi Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı, Konya Karaman İleri Kalkınma Birliği Yayınları, Ağustos.
- Kumral, N., 2006. Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar, 1. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, ODTÜ Mimarlık Amfisi, Ankara, ss: 275- 287.
- Kurucaşile Kaymakamlığı, 2013. Kurucaşile Ahşap Tekne ve Yat İmalatçıları Stratejik Yol Haritası, Alıntı, <http://www.kurucaşile.gov.tr>
- Kuşat, N., 2010. KOBİ'LER için Kümelenmelerin Önemi ve Turizm Sektörü için Kümelenmelerin Uygunluğunun Araştırılması, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2/2.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 2011. Diyarbakır İli Tarım, Sanayi ve Hizmet Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik ve Makro Düzey Kümelenme Analizi, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Madran, C., & Süygün, M., S., 2015, Uluslararası Rekabet Gücü Stratejisi Olarak Kümelenme: Yaş Meyve Sebze Kümesi Vaka Analizi, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı 16, ss: 71-86.
- Makine İhracatçıları Birliği (MAİB), 2007. Tarım Makineleri Sektör Raporu, Alıntı, <http://www.makinebirlik.com>
- Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA), 2015. Karaman Elma Sektörü Raporu, MEVKA Yayınları, Konya.

- Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA), 2015a. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.mevka.org.tr>
- Muğla Valiliği, 2010. Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı, Muğla Valiliği Yayınları, 2010.
- Musubeyli, S., 2011. Eskişehir’de Havacılık Kümelenmesi, TMMOB Makina Mühendisleri Odası VI. Ulusal Uçak, Havacılık ve Uzay Mühendisliği Kurultayı, 06-07 Mayıs.
- Nasır, A., Bulu, M., and Eraslan, İ.H., 2007. The Analysis of Tourism Cluster Development of Istanbul: A Longitudinal Study in Sultanahmet District (Old Town), Edited by MacGregor, R., and Hodgkinson, A., in Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT and Economics, IGI Publications.
- Oral, M., 2014. Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi: Ankara OSTİM Örneği, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi (OSTİM), 2017. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.ostim.org.tr>
- OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Derneği, 2017. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.medikalkume.com>
- OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi Derneği (OSSA). 2017. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.ostimsavunma.org>
- Özsağır, A., ve Akın, A., 2012. Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz, Cilt 11, Sayı 41, ss:311-331.
- Samsun Medikal Sanayi İnovasyon Kümesi Derneği (MEDİKÜM), 2012. Samsun Medikal Sanayi Sektörünün (MESAS) Mevcut Durum Analizi ve Medikal Sanayi Sektörü İhtisas Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Fizibilite Raporu, MEDİKÜM Yayınları.
- Sayın, M., 2006. Yerel Ekonomik Kalkınma İçin Model Önerisi, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Eylül, ODTÜ.
- Sayın, M., 2010. Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP- GİDEM Projesi, GAP Girişimciliği Destekleme Merkezi.
- Şanlıurfa Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği (ŞUDSYB), 2013. Şanlıurfa Büyükbaş Hayvancılık ve Hayvansal Gıda Ürünleri Kümelenme Yol Haritası, Şanlıurfa.
- Tansuğ, M.A., 2009. Türkiye’nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi, Çerçeve Dergisi, Yıl 17, Sayı 51, Haziran.
- Tansuğ, M.A., 2009. Türkiye’nin İlk Kümelenme Analiz ve Geliştirme Çalışması: Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Projesi, Çerçeve Dergisi, Haziran.
- Tekirdağ Valiliği, 2008. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.tekirdag.gov.tr>
- Terzi, H., ve Oltulular, S., 2004. Türkiye’de Sanayileşme ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (2), ss: 219- 226.
- Tiryaki, M.E., 2015, Kümelenme Yaklaşımı Çerçevesinde Mekânsal Yoğunlaşma Rekabet İlişkisi: İstanbul Merter Tekstil Merkezi Örneği, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Trakya Kalkınma Ajansı (TRAKYAKA), 2016. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, [http://www.trakyaka.org.tr/content-210-tarim\\_makineleri\\_endustrisi\\_merkezi\\_hayrabolu.html](http://www.trakyaka.org.tr/content-210-tarim_makineleri_endustrisi_merkezi_hayrabolu.html)

- Tutar, H., Sever, M.F., Sarışen, M., ve Sallan, S., 2012. TRA2 Bölgesi'nde Süt ve Süt Ürünleri Sektör Raporu: Mevcut Durum Analizi- Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Serhat Kalkınma Ajansı Yayınları, Kasım.
- Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2007. KOBİ İşbirliği ve Kümelene Projesi: Yerel Paydaşlar için Kümelene Kılavuzu, İhracat Genel Müdürlüğü, Alıntı, <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=14>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2017. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.tuik.gov.tr>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 2013. Türkiye Tarım Sektörü Raporu, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, Afşaroğlu Matbaası, Ankara.
- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), 2015. Zeytin ve Zeytinyağı Sektörü Ulusal Kümelene Stratejilerinin Geliştirilmesi Projesi, Ulusal Kümelene Stratejisi Raporu,
- Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), 2014. Yıllık Raporlar ve İstatistiki Veriler, Alıntı, <http://www.urak.org>
- Ulusoy, R., ve Turan, N., 2016. Gaziantep Ekonomisinin Ortadoğu Açısından Önemi, Akademik Bakış, Cilt 9, Sayı 18, Yaz.
- Ünal, A., 2009. Girişimcilik ve KOBİ'ler için Kümelenemenin Önemi, Ekonomi Sosyal Araştırma Derneği.
- Ürgüp, M. N., Başyigit, C., ve Terzi, S., 2000. Türkiye'deki Mermer Sektörü, Sorunları ve Çözüm Önerileri. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bil. Enstitüsü Dergisi, 4, (1), ss: 170-180.
- Yalçınkaya, A., ve Adiloğlu, L., 2014. Havacılıkta Kümelene Anlayışı ve Eskişehir Havacılık Kümelene Örneği, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Yıldız, S., ve Alp, S., 2014. Bir Kümelene Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi, H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1.
- Yılmaz, A., 2013, II. Rize Kalkınma Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Yayınları, Rize.
- Yılmaz, D., 2016, Küresel Ekonomik Krizlerin Lojistik Firmalarına Etkileri: Bir Çözüm Önerisi Olarak Kümelene Modeli, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, H., ve Safel, R., 2004. Mermer Sektörü, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Sektörel Araştırmaları Serisi, No: 31.
- Yücer, A., Topbaş, S., Can, M., Akdag, K., Bilici, İ., ve Ekin, N., 2009. Türkiye'de Kırsal Kalkınma. Türkiye Teknik Elemanlar Vakfı, EPAMAT Basım Yayın, Ankara.
- Yüksel, A., ve Eraslan, İ.H., 2015. Kırsal Kalkınma: Genel Yaklaşım ve Havza Yönetimi Uygulamaları, SAGE Yayıncılık, Ankara.
- Yüzbaşıoğlu, N., Ören, V.E., ve Şahin, T., 2016. Turizm Kümelene: Uşak İli Turizm Kümelene Potansiyeli, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan, 9 (2).