

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KOBİ'LERİN REKABETÇİ AVANTAJ
SAĞLAMALARINDA KÜMELENME STRATEJİSİNİN
ROLÜ VE BİR UYGULAMA**

İbrahim Vedat KUNT

Danışman

Prof. Dr. Mustafa TANYERİ

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü ve Bir Uygulama “ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin kaynakça gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olunduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../....

İbrahim Vedat KUNT

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KOBİ'lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin

Rolü ve Bir Uygulama

İbrahim Vedat Kunt

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletme Programı

Kümeler ekonomi tarihi boyunca dünyanın bir çok yerinde doğal kaynaklara olan yakınlık, bir girişimcinin ortaya çıkması, potansiyel müşterilerin firmaları fark etmesi, teknolojik bir yeniliğin o bölgede ortaya çıkması, uygun insan kaynaklarının bölgede yer alması gibi özellikler sonucunda ortaya çıkmışlar, zaman içerisinde gelişme göstermişler, bazen bölünerek alt kümelerle çoğalmışlar bazen de yaşamlarını tamamlayarak tarihten silinmişlerdir.

Kümeler KOBİ'lerin rekabetçi özellikler kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Belli bir coğrafyada aynı sektörde veya birbirini tamalayan sektörlerde yeralan, ortak tehdit ve fırsatlardan etkilenen, gelişmek ve büyümek için işbirliği yapan firma gruplarıdır kümeler.

Kümeler ve bölgesel kalkınmışlık birbirinden ayrılmaz iki parçadır. Kümelerin gelişmişliği bölgesel kalkınmayı olumlu yönde etkilerken diğer yandan da bölgelerin kalkınmışlığı da kümelerin ortaya çıkması için doğal avantajlar sunmaktadır.

Günümüzde kümelerin varlığı, bölgesel ve ulusal gelişim açısından oynadıkları önemli rol tüm dünyada kabul edilmektedir. Öte yandan kümeleri iyi anlayabilmek, gelişimlerine destek olabilecek politikaları oluşturabilmek, ve kümeleri geliştirecek doğru çalışmaları yapabilmek her geçen gün daha büyük bir önem kazanmaktadır. Gelişen kümeler bir bölgenin ve ülkenin ekonomik

kalkınmasında; sağladıkları istidam, yeni açtıkları iş alanları, geliştirdikleri teknoloji, uluslararası ticari işbirlikleri, ihracat geliri, insan kaynakları gelişimine katkıları, üniversite ve araştırma kuruluşları ile yaptıkları işbirlikleri açısından çok önemli rol oynamaktadırlar.

Bu çalışmada kümeleri ve kümelenmeyi tanımak hedeflenmekte ve kümelerin KOBİ'lerin gelişiminde ve rekabetçi avantajlara sahip olmalarında oynadıkları rolün önemi farklı sektör ve ülkelerden örnekler incelenerek ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küme, kümelenme, yenilikçilik, rekabet, bölgesel kalkınma, işbirlikleri, istihdam

ABSTRACT
Master' Degree Thesis
The Role Of Clustering Strategy For Small And Medium Size
Enterprises In Gaining Competitive Advantage And A Case Study
İbrahim Vedat Kunt

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Management
International Management Program

Clusters emerged in various parts of the world in the history of economic relations due to closeness to natural resources, an entrepreneur starting business in the region, potential customers awareness of the agglomeration, a technological breakthrough in the region, availability of appropriate human resources in the region and accordingly they either developed into more complex cluster structure, or divided into sub clusters, or died of natural causes.

Clusters play an important role in developmet of Small and Medium Size Enterprises. Clusters are agglomerations of companies within the same sector or supporting sectors, which are efected from similar opportunities and threats and cooperate with each other for growth and development.

Clusters and Regional Development are inherenety related. Competence level of clusters positively effect the regional development and on the other side developed regions offer advantages that proliferate clusters.

Today, the important role of clusters in regional and national development is generally accepted at different parts of the world. At the same time; understanding the clusters in a comprehensive way, making policies that foster cluster development, and implementing cluster programmes play a crucial role. Clusters with their role in providing jobs, creating new business areas, developing technology, cooperation with international businesses, generating export income, developing talent and human resources, cooperation

with universities and research institutions are key to regional and national development.

In this study; the objection is to understand both cluster and clustering concepts and also the role of clusters in SME's gaining competitive advantage by means of examining various cases from different industries and different countries.

Key words: Cluster, clustering, innovation, competition, regional development, cooperation, employment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KÜME VE KÜMELENME.....	4
1.1. Küme ve Kümelenmenin Tanımlanması.....	4
1.2. Küme Fikri ve Ekonomideki Mantıksal Açıklaması.....	7
1.2.1. Birinci Boyut: Yoğunlaşma	10
1.2.1.1. Düşük maliyet ve verimliliğe dayalı yoğunlaşma	13
1.2.1.2. Benzer işlerin sanayi bölgelerinde yoğunlaşmaları.....	13
1.2.1.3. Yeniliğe odaklanan yoğunlaşma.	15
1.2.1.4. Bilgi birikimi ve yaratıcılıkla ilgili yoğunlaşma.	16
1.2.2. İkinci Boyut: Kümelerin Dinamizmi	17
1.2.3. Üçüncü Boyut: Küme Hayat Eğrisi	18
1.2.4. Dördüncü Boyut: Planlama ve Politika Üretme Seviyesi	21
1.3. KÜMENİN KAVRAMSAL TARİHİ	23
1.4. KÜMELERİN BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜMLENMELERİ.....	25

İKİNCİ BÖLÜM : KÜMELERİN REKABET GÜCÜNE VE YENİLİKÇİLİĞE OLAN EKONOMİK ETKİLERİ.....29

2.1. KÜMELER VE FİRMALARIN VE BÖLGELERİN YENİLİKÇİLİK PERFORMANSI29

2.2. KÜMELER VE UZMANLAŞMA VE ODAKLANMA41

2.3. KÜMELER VE EKONOMİK PERFORMANS46

2.4. KÜMELER VE YENİ İŞ ALANLARI.....49

2.5. KÜMELER VE İSTİHDAM53

2.6. KÜMELER VE DIŞA AÇILMA-ULUSLARARASILAŞMA54

2.7. KÜMELERİN GELİŞMESİNDE BÖLGESEL GELİŞMİŞLİĞİN ROLÜ 57

2.8. KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİ VE KÜMELER.....62

2.8.1. Yükseltme ile değer kazanma.....67

2.8.2. Dikey entegrasyon içerisindeki küresel üretim ağları.....68

2.9. KÜME GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI.....72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : ÇORUM YUMURTA ÜRETİCİLERİ KÜMESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI.....80

3.1. ÇORUM EKONOMİSİ.....80

3.2. ÇORUM YUMURTA ÜRETİCİLERİ KÜMESİ ARKA PLANI.....82

3.3. ÇORUM YUMURTA ÜRETİCİLERİ KÜMESİ BİLGİLERİ.....84

3.3.1. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi, 2005 Yılına Kadar

Olan Dönem.....84

3.3.2. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi, 2005-2010 Yılları

Arasındaki Dönem.....101

3.3.2.1. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Yenilikçilik.....102

3.3.2.2. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Uzmanlaşma ve Odaklanma.....104

3.3.2.3. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Ekonomik Performansı.....	105
3.3.2.4. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Yeni İş Alanları.....	106
3.3.2.5. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve İstihdam.....	108
3.3.2.6. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Dışa Açılma.....	109
3.3.2.7. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Bölgesel Gelişmişliğin Rolü.....	111
3.3.2.8. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesinin Küresel Değer Zinciri ile İlişkisi.....	112
SONUÇ.....	115
KAYNAKLAR.....	120
EKLER.....	124

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

AR-GE: Araştırma Geliştirme

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

DTM: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret MÜşteşarlığı

ESBAş: Ege Serbest Bölge Anonim şirketi

GZFT: Güçlü ve Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler

İZKA: İzmir Kalkınma Ajansı

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler

NACE: Avrupa Birliği Standart Faaliyet Kodları Sınıflama Sistemi

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

SME: Small and Medium Size Enterprise (KOBİ)

UNIDO: United Nations Industrial Development Organization

(Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü)

TAYSAD: Taşıt Araçları Yan Sanayi İhracatçıları Derneği

UTAYSİB: Uludağ Taşıt Araçları ve Yan Sanayi İhracatçıları Birliği

SEK: İsveç Kronu

SFG: Styria (Avusturya) Ekonomik Kalkınma Organizasyonu

QS 9000: General Motors, Chrysler, Ford Ortak Kalite Standardı

VDA 6.x.: Otomotiv Sektörü Tedarik Zinciri İçin Kalite standardı

ISO/TS 16949: Otomotiv Sektörüne Yönelik Kalite Standardı

ÇYÜK: Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi

YUMBİR: Yumurta Üreticileri Birliği

OEM: Original Equipment Manufacturing (Orijinal Parça Üretimi)

ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Porter Elmas Modeli.....	9
2. Yoğunlaşmanın dört boyutu.....	11
3. Kümede yer alan oyuncular.....	12
4. Kaliforniya Şarapçılık Kümesi haritası.....	20
5. Üçlü Sarmal-Triple Helix.....	30
6. Analitik ve yaratıcı çalışma.....	32
7. İsveç kış şartlarında araba test kümesi-Elmas Modeli ile inceleme.....	45
8. Porter'ın işletmeler için Değer Zinciri modeli.....	63
9. Küresel Değer Zinciri.....	64
10. Küme iş çerçevesi.....	74
11. Küme geliştirme çalışmalarında akış şeması.....	77
12. Entellektüel sermaye.....	79
13. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi, Porter'ın Elmas Modeline göre incelenmesi (2005 yılı itibariyle).....	86
14. Türkiye'deki kişi başına yumurta tüketimi.....	93
15. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Porter'ın elmas Modeline göre incelenmesi (2005-2010 yılı itibariyle).....	102
16. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi iş modeli.....	103
17. Yumurat sektörü Değer Zinciri.....	108

TABLÖLAR

1. Çorum İli toplam ihracatı.....	81
2. Türkiye için yıllara göre sofralık yumurta üretimi, ihracatı ve ithalatı.....	93
3. Türkiye ve Çorum Yumurta A.Ş. sofralık yumurta ihracatı.....	95
4. Çorum Yumurta A.Ş. çalışan sayısı.....	109
5. Çorum Yumurta A.Ş. ihracat rakamları.....	111
6. Çorum Yumurta A.Ş. toplam satışlar ve zincir market payındaki değişim..	113

EKLER

EK 1. ÇORUM Yumurta A.Ş. kurumsal logo ve Şirin markası eski ve yeni logoları

GİRİŞ

Kümelerin varlığı ve ekonomiye olan katkıları; günümüzde KOBİ gelişimi, yenilikçilik ve bölgesel kalkınmadaki en önemli stratejik yaklaşımlardan biri olarak incelenmekte ve dünyanın bir çok bölgesinde kabul görmektedir.

Bugün, hem tarihin değişik dönemlerinde farklı şekil ve amaçlarda ortaya çıkan ekonomik yoğunlaşmaların izlerini sürmek hem de çağımızda modern işletme öğretisi çerçevesinde yapılan çalışmaların sonucunu ileri teknolojilerle anlamak mümkündür. Tabi bütün bunların yanında teknolojinin olağanüstü gelişimiyle öğrenilenlerin bütün dünyada yaygınlaştırılması, iletişiminin sağlanması çok kolaylaşmış, dünyanın dört bir yanındaki her sektörden irili ufaklı yoğunlaşmalar ve kümeler hakkında bilgiye ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Bundan 10 yıl önce sadece öncü teorisyenlerin dağarcığında olan küme ve kümelenme bilgisi ve deneyimi bugün Afrika'nın ücra çöllerinden, Sibirya'nın karlar altındaki kasabalarına, Güney Amerika'dan Avrupa'ya, Kanada'dan Hindistan'a ve Türkiye'ye kadar her ülkede bilinmekte ve uygulanmaktadır.

Her küme kendine has özgün şartlara sahiptir. Birbirine benzeyen iki komşu ülkenin veya iki komşu bölgenin aynı sektörden ve benzer büyüklükteki kümeleri mutlaka birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler ve yaşam eğrileri de farklı olmaktadır.

Kümeler; yeniliklere ortam sağladıkları ve değişimi tetikledikleri için ekonomi açısından önemlidirler ve günümüzde kümelerin varlıkları ve ekonomiye olan değişik alanlardaki katkıları genel olarak tüm dünyada kabul görmektedir ve tartışılmamaktadır. Artık kümelerin kendilerine has özelliklerini iyi anlayabilmek ve kümelere nasıl yaklaşılarak gelişimlerinin sağlanacağı konusu önemli hale gelmiştir, bu çerçeve içerisindeki hedef ise, kümelerin ve kümelerin ana paydaşı olan KOBİ'lerin uluslararasılaşması, istihdam artışı sağlamaları, yenilikçi bir yapıyla güçlenmeleri ve daha rekabetçi özelliklere sahip olabilmeleridir.

Küreselleşmenin firmalara, bölgelere ve doğal olarak kümelere getirdiği fırsatlar ve tehditlerle birlikte günümüzde kümelerin giderek küresel değer zincirinin bir parçası oldukları da kaçınılmaz bir gerçektir. Hemen her sektörde tasarımdan

tüketime ve geri dönüşümü de içine alacak şekilde tedarik zinciri dünyanın değişik bölgelerine yayılmış ve değişen tedarik yapısının bir parçası olan kümeler de yaşam alanları olan değer zincirleri içerisinde aktif rol oynamaya başlamışlardır. Günümüzde değer zincirlerinin bölgesel halkalarını kümeler olarak tarif edebilmek mümkündür ve bir çok örnek için bu durum gerçekçidir. Öte yandan firmaların ve kümelerin başarısında, içinde yer aldıkları bölgenin özellikleri de çok önemli bir rol oynamaktadır. Bölgelerin üstün rekabetçi avantajlara sahip olabilmesi bu bölgelerde yer alacak firmaları ve kümeleri daha donanımlı hale getirebilmektedir. Bölgelerin rekabetçi güce sahip olabilmelerinin arkasındaki itici güç ise eğitim, özümsemiş bilgi, yaratıcılık, kültür ve sanattaki gelişmişlik seviyesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Kümeler aynı zamanda bir toplumun karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelinebilmesi, değişimin tetiklenebilmesi açısından da önem taşımaktadır. Kümeler, AR-GE ve yenilikçilik çalışmalarının odak noktası olarak değişimin ve gelişimin öncüsü ve merkezi konumundadırlar.

Tabi ki kümelerin gelişmesi ve ekonomiye katkı sağlayabilmeleri için öncelikle ortaya çıkışları, özellikleri, iç ve dış dinamiklerini anlamak ve bu kümeleri başka kümelerle karşılaştırmak gereklidir.

Bu çerçeveden bakıldığında öncelikli olarak şu konularda inceleme yapılması faydalı olacaktır;

- Küme ve kümenin tanımlanması
- Kümelerin ortaya çıkışları ve gelişmeleri
- Kümelerin ekonomiye ve içinde oldukları bölgeye katkıları
- Kümelerin küresel değer zincirleri ile olan ilişkileri
- Kümelerin KOBİ'lere olan katkıları

Kümeleri ve kümelenmeyi incelerken hem yaşamsal döngülerini daha iyi anlayabilmek hem de gelişim alanlarını görebilmek açısından değişik sektör ve ülkelerden kümeleri örneklemek; başarılı oldukları alanları anlayabilmek, ileride benzer uygulamalar yapabilmek açısından önemlidir.

Bu çalışmadaki amaç; öncelikle kavramsal olarak küme ve küme geliştirmeyi tanımlamak, ve daha sonra ekonomiye olan katkılarını değişik örneklerle inceleyerek açıklamaktır. Son olarak da, Türkiye'de doğal olarak ortaya çıkmış bir kümenin ve

bu kümede yapılan geliştirme çalışmasının bir örnek olarak incelenmesi ile daha önce tespit edilmiş olan “kümelerin ekonomiyeye olan katkıları” hem geniş çerçevede hem de küme paydaşı olan firmaların yani KOBİ’lerin gelişimi ve rekabetçi avantaj kazanmaları açısından daha dar bir çerçevede incelenecektir.

Kümeler ve küme geliştirme, KOBİ’lerin rekabetçi avantaj sağlamasındaki tek yaklaşım değildir. Kümeler ve küme geliştirme daha büyük bir resmin küçük bir parçasıdır. Ancak bu parça günümüzde KOBİ gelişimindeki en önemli yaklaşımlardan birisi olarak gündeme gelmektedir. Bu gelişmenin arkasında; kümelerin kolay anlaşılabilmesi ve özellikle sanayi, istihdam, AR-GE ve yenilikçilik politikalarını oluşturanlar arasında takip edilmesi en kolay, kısa dönemde başarı kazanması ve başarının yaygınlaştırılmasının en kolay olduğu yöntemlerden birisi olması gelmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜME VE KÜMELENME

1.1. KÜME VE KÜMELENMENİN TANIMLANMASI

Kümeler ve kümelenmeyle ilgili olarak çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Tanımlar çoğunlukla içerikle ilgilidir ve amaca göre belirlenmişlerdir. Ancak ekonomi gözüyle bakıldığında esas olan rekabet gücü ve büyümeyi etkileyen güçler olurken diğer tanımlar ise örneğin fonlama için yasal çerçeve oluşturma veya istatistiksel ölçümler için referans modelleri oluşturma amacıyla olabilmektedir.

Genel bir tanımlama olarak “ belirli bir sektörde ve bölgede iş yapan, birbirinden bağımsız girişimlerin yenilikçi aktiviteler yapabilmek için aralarında sıkı işbirlikleri kurmaları, tesis, bilgi ve uzmanlıklarını paylaşmaları, teknoloji transferi için birlikte hareket etmeleri, ağlar oluşturmaları ve bilginin yaygınlaştırılması için ortak olarak çalışmalarıdır (US Council on Competitiveness, 2007).

Oxford sözlüğünde (Oxford Dictionary Online, 2010) Küme-Cluster; ”Birbirine yakın duran kişi ve şeyler” olarak tanımlanmaktadır.

Kümeler paydaşlarıyla değil, paydaşlar arası ilişkileriyle tanımlanmaktadır ve sınırları değişkendir ve politik sınırlarla sınırlı değildir. Kümenin coğrafi sınırı ise, çalışanların çalışmak için yapacakları en uzak günlük uzaklıkla ve çalışanların ve firma sahiplerinin ağ kurmak ve toplantılar yapmak için mantıklı buldukları uzaklıkla ilişkilidir. Bir kümenin coğrafi sınırları bu nedenle sabit bir ölçü olmaktan çok, seyahat şartları, kültürel kimlik ve kişisel tercihler gibi kıstaslara dayanan daha soyut bir sınırdır. Tabi ulaşımın ve iletişimin günümüzde giderek kolaylaşması ve hızlanması, örneğin internet üzerinde hızlı ve sınır ve şekil tanımayan kolaylığa ulaşması da kümelerin sınırlarında kökten değişiklikler yaratabilmektedir.

Kümeleri bu açıklama ile tarif ederken diğer yandan genellikle kavram karışıklığına neden olan “küme veya kümelenme politikalarına” da açıklama getirmek gerekmektedir. Kümeler genellikle doğal olarak ve kendiliklerinden ortaya çıkarlar ve bir politika desteğine sahip değildirler, ancak genellikle bir süre sonra küme politikalarıyla tanışırlar. Türkiye’de Sanayi kümelenmeleri konusunda yayınlanmış olan bir makalesinde Prof. Dr. Sedef Akgüngör (Akgüngör 2006), küme fikri üzerinde oluşan fikir karışıklığını azaltmak açısından; “potansiyel küme”

terimini kullanarak her yoğunlaşmanın da bir küme olarak adlandırılmasının doğru olmadığına dikkat çekmiştir. Bu çerçevede, kümeleri; yoğunlaşma, potansiyel küme, yeni ortaya çıkmış küme, ve gelişmiş küme olarak sınıflandırmak doğru bir yaklaşım olabilecektir.

Küme politikaları ise kısaca, kümelere destek olacak özellikli kamu, yarı kamu veya özel sektör desteklemeleridir. Bu desteklemeler değişik şekillerde ve değişik amaçlara uygun olabilirler, örnek olarak, Sanayi ve KOBİ politikaları veya AR-GE ve Yenilikçilik politikaları verilebilir. Bu konuda kamu kaynaklı bir destekleme olarak DTM'nin AB fonları desteğiyle uyguladığı “Türkiye’de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi” projesi iyi bir örnek teşkil etmektedir. Özel kaynaklı Kümelenme Projelerine örnek olarak da ESBAŞ’ın kendi kaynakları ile yürüttüğü “İzmir Uzay ve Havacılık Kümesi” çalışması gösterilebilir. Küme politikaları genellikle özel veya kamu programları tarafından desteklenir ve uygulanır. Bu çerçevede, “küme girişimleri”, bir bölgede, küme içerisinde yer alan firmalar, ilgili kamu kurumları ve araştırma geliştirme kuruluşları ve üniversiteleri içerecek şekilde kümelerin büyümelerini ve rekabet güçlerini arttırmalarını hedefleyen organize çalışmalardır (Sölvell, Lindqvist, Ketels, 2003). Bunun bir parçası olarak da küme organizasyonları kümenin gelişmesi için hizmet sağlayan önemli bir role sahiptirler. Küme organizasyonları (veya yönetimleri), kümeyi tasarlayan, yönlendiren, ve yöneten, yasal yapıya sahip ve kümenin içinde, tesislerde ve aktivitelerde yer alan organlardır.

Küme organizasyonunu kurmak için genellikle bölgesel kalkınma çerçevesinde yerel kamusal kaynaklardan fonlar gereklidir veya üniversite, kuluçka ve finans üçgeninden yerel katkılarla kurulabilirler. Kümeler gelişme gösterdikçe ve olgunlaştıkça, küme organizasyonları üyelik aidatları ve yapılan faaliyetlerden sağlanan gelirlerle kendilerini finanse etmeye başlarlar. ESBAŞ’ın kendi kaynakları ile yürütmekte olduğu “İzmir Uzay ve Havacılık Kümesi” çalışmasında, küme paydaşlarında farkındalık yaratıldıktan sonra hem idari yapıyı oluşturabilmek hem de finansal rahatlık sağlayabilmek açısından küme geliştirme çalışmasını yürütecek bir dernek kurulmuş ve bu derneğin toplayacağı aidatlar ve kuruluştaki ödenecek giriş

bedelleriyle küme geliştirme çalışmasının başlangıcının fonlanması hedeflenmiştir.¹

Kümenin ortaya çıkıp daha sonra gelişmesinde genellikle bir dönüşüm yer alır. Kümenin ortaya çıkma döneminde bölgede yer alan bazı oyuncular ana bir faaliyet çerçevesinde işbirliğine başlarlar. Aynı faaliyet veya ilgili faaliyetler çevresinde ortaya çıkan veya bölgeye yeni gelen yeni oyuncular yeni bağlantılar oluştururlar. Bunun dışında resmi ve gayri resmi olarak finans kuruluşları işbirliği yapmaya başlarlar ve gelişmekte olan küme ortaya çıkar. Olgunlaşan kümede kritik oyuncu sayısına ulaşılmış olur ve küme içi dinamizm bazen yeni kümelerin kurulmasına yol açar.

Andersson (Andersson, 1985), kümenin öğelerini şöyle belirler:

- Coğrafi konsantrasyon, sosyal sermaye ve öğrenme süreci gibi yumuşak veya dış ekonomik ölçek gibi daha sert yapıdaki faktörler,
- Uzmanlaşma veya ortak bir ana faaliyet etrafında tüm oyuncuların birleşmesi,
- Çok oyuncu; kümelerin sadece işletmelerden değil aynı zamanda kamu kuruluşları, akademik ortam, finansal sektör oyuncularından da oluşması,
- Küme hayat çizgisi döngüsü (kümenin ortaya çıkması, büyümesi, değişime uğraması veya yok olması),
- Yenilikçilik, teknolojik, ticari ve/veya organizasyonel değişim.

Sölvell'e (Sölvell, Lindqvist, Ketels, 2003) göre küme paydaşları arasında teknolojik ve ticari ilişkiler olduğu kadar, "yumuşak doku" ilişkiler de bulunmaktadır. Üç çeşit sermaye vardır;

- Fiziksel ve finansal sermaye; makina, parçalar, dijital bilgi, vb.,
- İnsan sermayesi; kalifiye eleman, bilim insanları, yabancı çalışanlar, vb.,
- Sosyal sermaye; yerel kültür ve kurumların içindeki güven ve işbirliği ortamı, kişisel ağlar, işbirliği yapan kurumlar, vb.

Kümelerde başarıyı etkileyen faktörleri araştıran bir çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaktadır. Örneğin Brenner ve Mühlig tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada (EU Commission Staff Working Document, 2008) 159 yerel endüstriyel

¹ ESBAŞ tarafından başlatılmış olan İzmir Uzay ve Havacılık Kümesi çalışma grubu 2009 yılı toplantılarında yazar tarafından derlenen bilgilerdir.

küme, kümelerin gelişmesine etki eden 35 yerel farklı özellik çerçevesinde incelenmiştir. Bu çalışma, kümelerin gelişebilmeleri için üç ana başarı faktöründen söz etmektedir;

• **Ön gereksinimler:**

- Kalifiye İşgücü (159 kümenin 105'inde önemli)
- İş Ağının Gücü (159 kümenin 78'inde önemli)
- Üniversite ve AR-GE kuruluşları (159 kümenin 70'inde önemli)
- Geleneksel ve tarihsel koşullar (159 kümenin 66'sında önemli)
- Sanayinin Yapısı (159 kümenin 61'inde önemli)
- Yerel Politikalar (159 kümenin 56'sında önemli)

• **Tetikleyici olaylar:**

- Lider Firmanın Kurulması (159 kümenin 62'sinde önemli)
- Özel Politika ve Destek Mekanizmaları (159 kümenin 53'üne önemli)
- Tarihteki önemli olaylar-savaş gibi (159 kümenin 52'sinde önemli)

• **Kendiliğinden olan gelişme:**

- İnsan Kaynağının Zenginleşmesi (159 kümenin 116'sında önemli)
- Firmalar Arası İşbirliği (159 kümenin 87'sinde önemli)
- Firmaların Yer Değiştirme Tercihleri (159 kümenin 83'ünde önemli)

1.2. KÜME FİKRİ VE EKONOMİDEKİ MANTIKSAL AÇIKLAMASI

Kümeler, uzun yıllardır incelenmekte olan, ekonomik gelişmede önemli bir rol oynadığına inanılan; ekonomik faaliyetlerin belli bir coğrafi alan içerisinde yoğunlaşması ile ilgili modern düşünce kalıbıdır. Marshall, daha 19. yüzyılda ekonomik aktivitelerin belli bölgelerde yoğunlaşmasının kalifiye işgücünün bulunmasına ve çoğalmasına ve uzmanlaşmanın gelişmesine olan katkısına dikkat

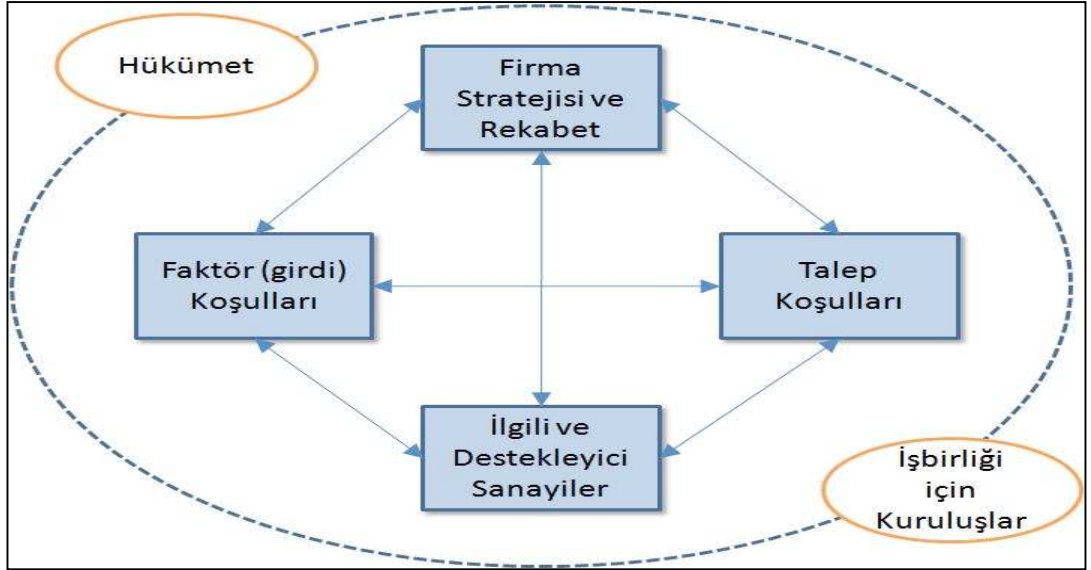
çekmiş (Marshall, 1890) ve benzer şekilde, sanayideki kümelenmelere atıfta bulunmuştur.

Kümelenme yaklaşımı oldukça geniş bir alanda incelenmesi gereken bir yaklaşımdır, çünkü uzun yıllardır ekonomik araştırmaların ve düşüncelerin temelinde yer alan bir çok değişik bakış açısı ve yaklaşımlarla ilişki içerisinde. Kümelenme yaklaşımı, geleneksel yer ve yoğunluk düşüncesi üzerine kurulmuştur ve “sanayi bölgeleri”, “büyüme noktaları”, “yeni sanayi yerleşkeleri”, “üretim sistemleri”, “yenilikçi üretim”, “ulusal veya bölgesel yenilikçilik sistemleri”, “öğrenen veya yaratıcı bölgeler” gibi yaklaşımları da içerisine almıştır.

İtalyan araştırmacı Becattini (Becattini, 1979), “Sanayi sektörlerinden Sanayi bölgelerine” başlıklı makalesinde bölgesel politikalar ve bölgesel kalkınma konusunu ele aldığı “Sanayi bölgeleri” ni gündeme getirmiştir. Becattini, Alfred Marshall’ın düşüncesinden yola çıkarak, yere bağlı (bölgesel) ekonomik kalkınmanın önemine dikkati çekmiş ve bölge dışında kalan ekonomilerin bölgeye olan etkilerinin önemini de vurgulayarak sanayi politikalarına olan yaklaşımın değişmesine yol açmıştır. Becattini aynı zamanda, sosyal sermayenin coğrafik özellikleri, sosyoloji, politika ve tarihsel değişimlerin yenilikçilik politikaları üzerine olan önemli etkilerini de incelemiştir.

Günümüze en yakın olan çalışma ise Michael Porter tarafından yapılmış, ve küme yaklaşımını günümüzdeki popüler konumuna ve uygulamalarına yönlendiren, rekabetçi avantaj teorisinin “elmas modeline” dayanmıştır (Porter, 1990).

Şekil 1. Porter Elmas Modeli



(Kaynak:Provenmodels.com,03.06.2010. <http://www.provenmodels.com/577>)

Porter, kümelerdeki ekonomik aktivitelerin yoğunlaşmasını, firmaların rekabet edebilmek için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışmalarına ve yenilikçiliği piyasaya daha hızlı getirebilmelerine bağlı olarak açıklamıştır.

O güne kadar rekabetçilik incelemelerinde genellikle gelinen nokta “maliyet avantajı”, özellikle ucuz işgücü avantajı ve bazı ülkelerin uyguladığı düşük kurun yarattığı avantaj firstalarına odaklanmaktayken; Porter, çalışmalarında belli bölgelerde yer alan firmaları yenilik yapmaya ve daha gelişmiş stratejiler oluşturmaya yönlendiren mikroekonomik temel özellikleri araştırmış ve anlamaya çalışmıştır.

Porter bunun yanı sıra, ülkelerin rekabetçi avantaja sahip olmalarını saldırgan sanayi politikaları, yönetimde kültürel özellikler (özellikle Japon Yönetim Modeli) gibi o güne kadar benimsenmiş modellerin dışında aramaya başlamıştır.

Porter, bu modellerin yerine; rekabetçi avantajı yönlendiren dört ana unsurdan oluşan “elmas modelini” geliştirmiştir. Bu yaklaşımda rekabetçilik; üretim faktörleri, özellikli talep, yoğun rekabet ve firmalar arasında değişen stratejiler ve

son olarak da tedarikçi firmalar ve ilgili sanayiler arasındaki gelişmiş seviyedeki fonksiyonel ilişkiler yumağı olarak tanımlanmaktadır, yani kısaca küme tanımıdır

Porter'ın Ülkelerin Rekabetçi Avantajları (Porter, 1998) kitabının başlığı her ne kadar ülkelerden bahsetse de aslında kitap hiç bir ülkenin her konuda rekabetçi olamayacağını açıklamaktadır. Aslında her ülke bir dizi rekabetçi gücü olan ve olmayan sanayilere sahiptir. Örneğin 1990'lı yıllarda Japonya'nın rekabetçi gücü tüketici elektroniği, otomotiv, bilgisayar, kamera sanayileri veya kümelenmeleri çevresinde yönelirken; kimya, uzay ve havacılık, işlenmiş gıda, yazılım ve hizmet endüstrilerinde rekabetçi avantaj yaratamamış olması bu konuda güzel bir açıklama getirmektedir. Porter, sadece endüstriler arasındaki farklılığa dikkat çekmekle kalmamış aynı zamanda ülkelerin bazı bölgelerindeki ortak bazı özelliklere de dikkat çekmiştir.

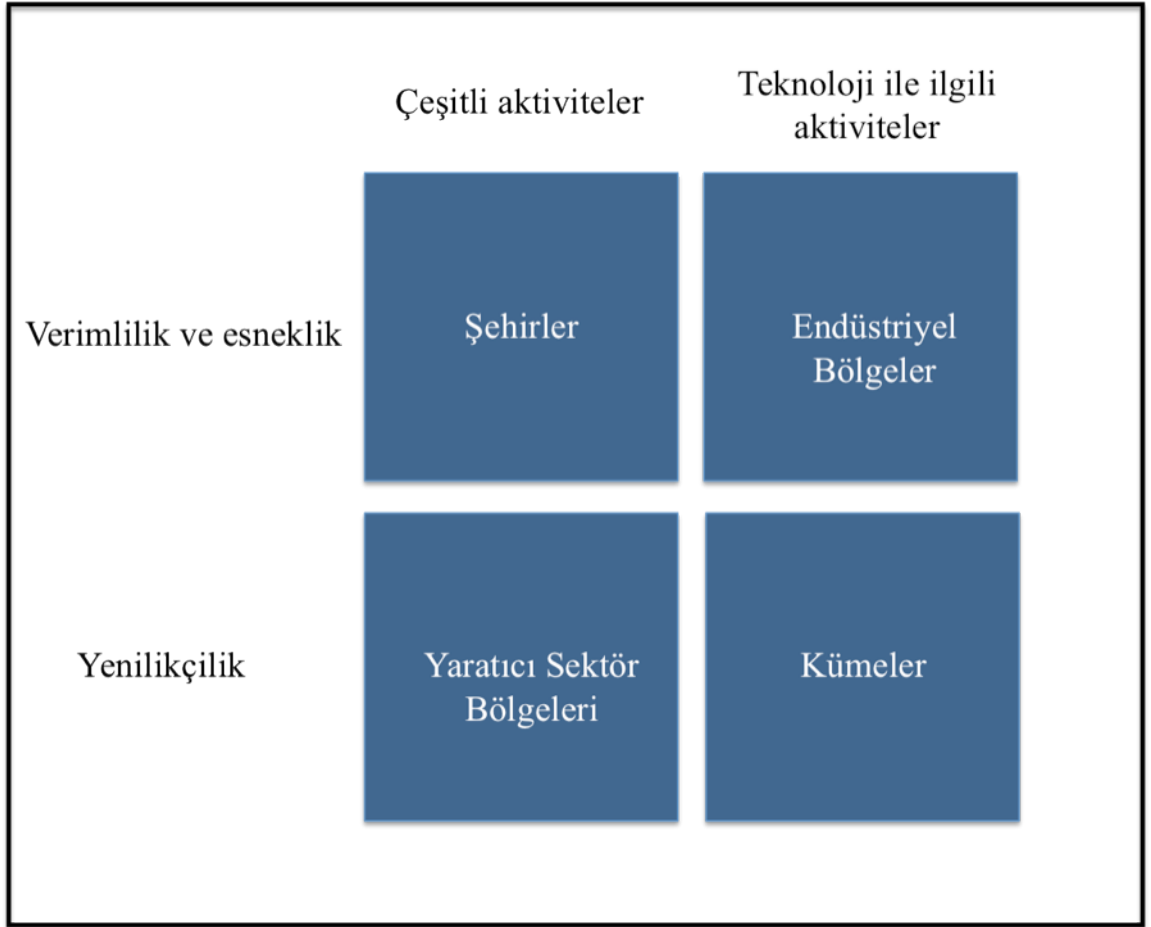
Bu noktada, coğrafi yakınlık, elmas modelinin gücünü pekiştirirken bir yandan da kümeleri rekabetçilik konusunda öne çıkarmış ve ilgi odağı haline getirmeye başlamıştır.

Günümüzde kümeleri incelerken ve tanımlarken dört ana boyut kullanılmaktadır (Sölvell, 2009); yoğunlaşma tipleri, dinamizm seviyeleri, hayat eğrisindeki yerleri, planlama ve politika yapabilmeleri.

1.2.1. Birinci Boyut: Yoğunlaşma

Ekonomik aktivite değişik nedenlere bağlı olarak belli yerlerde belli zamanlarda yoğunluk kazanmaktadır. Yoğunluğu açıklarken verimlilik avantajına karşılık kümelerin yenilik avantajı ve diğer taraftan genel yoğunluğa karşı teknolojik yoğunluk karşılaştırmaları gözönüne alınmaktadır (Malmberg, Sölvell, Zander, 1996)

Şekil 2. Yoğunlaşmanın Dört Boyutu



(Sölvell, 2009. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Sayfa 14)

Kümeler sadece fiziksel girdi ve çıktı akışından oluşmazlar, aynı zamanda işe ait bilgilerin, teknolojik uzmanlığın ticari ve ticari olmayan hareketini de içerirler. Küme aktörleri olarak da isimlendirilen kümede yer alan oyuncular şunlardır,

- Sektörde yer alan KOBİ'ler ve büyük ölçekli firmalar: Rekabet eden firmalar, tedarikçi firmalar, hizmet firmaları (örneğin danışmanlık, muhasebe, hukuk firmaları), müşteriler, teknoloji ve işgücü ortak paydası olan ilgili firmalar.

- Finansal kurumlar: Ticari bankalar, girişim sermayesi, melek yatırımcılar, sermaye grupları.

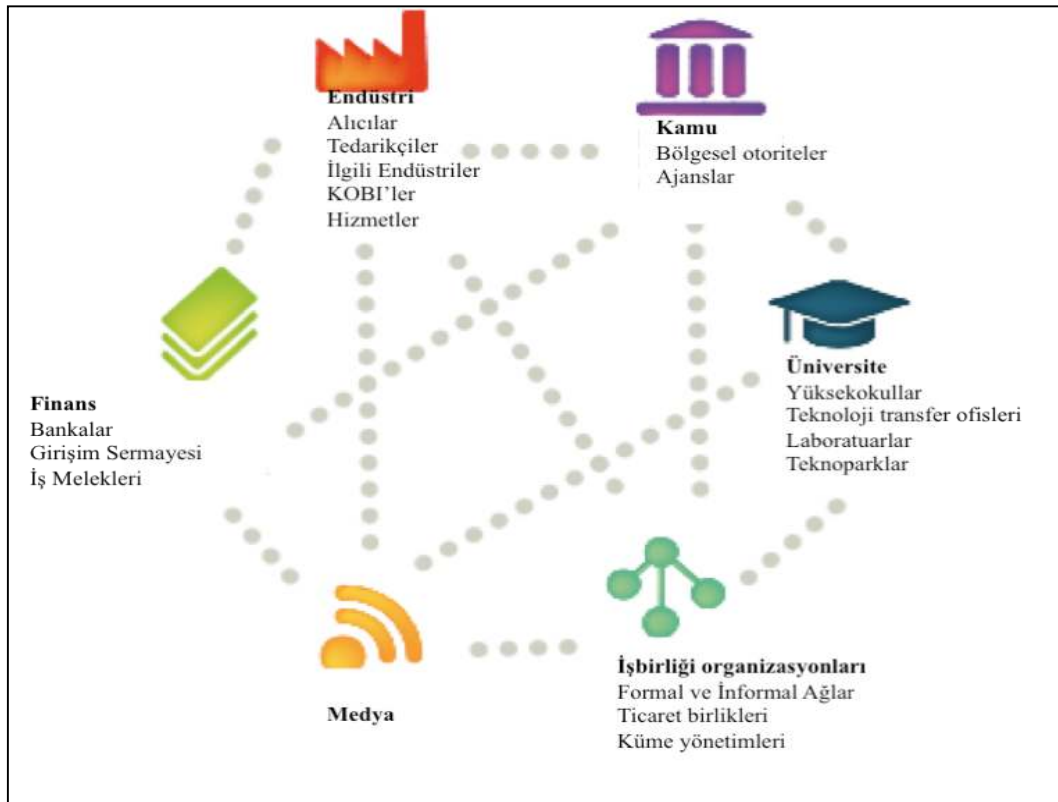
- Kamu kurumları: Sanayi, ticaret ve ekonomi ile ilgili bakanlıklar (KOBİ, girişimcilik, işbirliği ağları, kümeler, bölgesel kalkınma, bilim ve teknoloji politikaları, yenilikçilik, kuluçkalar, Sanayi-Üniversite işbirlikleri, teknoloji transferi). Bölgesel kalkınma Ajansları.

- Akademik kurumlar: Üniversiteler, Meslek Yüksek Okulları, Araştırma Enstitüleri, Teknoloji Transfer Merkezleri, Teknoparklar.

- İşbirliğine yönelik özel ve yarı özel kurum ve kuruluşlar: Ticaret ve Sanayi Odaları, Meslek Odaları, Sivil Toplum Kuruluşları, Dernekler.

- Kümeleri dünyaya tanıştıran ve bir marka yaratılmasına yardımcı olan medya kuruluşları.

Şekil 3. Kümede Yer Alan Oyuncular



(Sölvell, 2009. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Sayfa 16)

Sölvell (Sölvell, 2009), Kümeleri dört ayrı yoğunluk tipine göre incelemektedir. Farklı yoğunluklar kümelerin yaşam evrelerini doğrudan belirlemektedir.

1.2.1.1. Düşük maliyet ve verimliliğe dayalı genel yoğunlaşma

Türkiye’de İzmit, İskenderun, Aliğa Petrokimya kümeleri bu yoğunlaşma tipi için iyi bir örnek oluşturmaktadır. Bu kümeler büyük ve baskın bir sanayi (petrokimya) çevresinde kurulmuştur. Tüm yan sanayi ve hizmetler bu temel sanayie hizmet vermek üzere çevrede konuşlanmış, ayrıca sosyal ve kültürel yaşam da yine bu temel sanayinin etrafında bir uydu yaşamı olarak kurulmuştur. Aliğa Petrokimya tesislerinde görülebileceği gibi, eğitim, ulaşım, konut alanları ve petrokimya sanayini destekleyecek tüm yan hizmet ve ürünler ulaşılabilir mesafede Aliğa çevresinde konuşlanmışlardır. Hatta Aliğa Organize Sanayi Bölgesi petrokimya ürünlerine dayalı firmaların tercih ettiği bir Sanayi Bölgesi haline gelmiştir².

Baskın ve ölçeği oluşturan ana iş veya firmanın gelişmesi ve büyümesiyle yoğunlaşmanın veya kümenin de iş hacmi artar ve kümenin içerisindeki firma sayısı ve diğer paydaşlarla olan ilişkiler artar. Ana işin veya firmanın (yukarıda örnekte verilen Petrokimya firmasının) işinin küçülmesi, kapanma, taşınma gibi durumlarda ise küme ya değişime uğramak zorunda kalır veya tümünden yok olabilir. Geçmişte özellikle madencilik veya nehir yoluyla taşımacılık, balıkçılık gibi sektörlerde doğal şartların ortadan kalkmasıyla bölgedeki ticari faaliyetlerin sona erdiği bir çok ülkede görülmüştür.

1.2.1.2. Benzer işlerin sanayi bölgelerinde yoğunlaşmaları

Bu tip yoğunlaşmalarda aynı sektörde veya birbirini tamamlayan sektörlerde yer alan firmalar genellikle bölgenin sağladığı rekabetçi avantajlardan yararlanarak o bölgede yoğunlaşırlar.

² Faaliyette olan firmaların % 80’i kimya sektöründen ve faaliyete geçecek firmalarla birlikte toplam firma sayısının %30’u (www.alosbi.org.tr)

Örnek: Bursa Otomotiv Kümesi, Denizli Ev Tekstili Kümesi. Bursa öncelikle Türkiye'nin ticari merkezi İstanbul'a yakınlığı ile başladığı Türkiye'nin Otomotiv üssü olma çizgisini Kocaeli ve Adapazarı ile paylaşmakta ve hem tek başına bir otomotiv kümesi hem de diğer iki bölge ile birlikte geniş Doğu Marmara Otomotiv kümesini ortaya çıkarmakta ve paylaşmaktadır. Otomotiv sektörünün Türkiye'deki gelişimi içerisinde öncelikle, büyük uluslararası firmalarla ortak Türk firmalarının ağırlıklı ithal parçaların montajı yöntemiyle başlattıkları sanayi modeli görülmektedir³. 1970'li yıllarda Bursa'da başlayan bu tip montaj ağırlıklı üretimler bir süre sonra yan sanayinin gelişmesiyle birlikte montajda yerli ürün payının artmasına yol açmış, artan yan sanayici sayısı ve üretim teknolojisindeki gelişmeler de yan sanayi firmalarının zaman içerisinde ürün ve hizmet geliştirmelerini ve hem bölgedeki ana markaların rekabetçi ürünler üretebilmelerini hem de tek tek küçük firmaların rekabetçi birer üretici ve bağımsız ihracatçı olmalarını da beraberinde getirmiştir. Bugün bakıldığında Bursa Otomotiv kümesi hem uluslararası markaların üretildiği hem de kaliteli ve rekabetçi yan sanayi ürün ve hizmetlerinin üretildiği bir küme olmuştur. Ayrıca bölgedeki Üniversiteler (Uludağ Üniversitesi gibi) AR-GE konusunda işbirliği yapılan bir paydaş konumundadır ve yerel yönetimler ve devlet kurumları da sektörel olarak önemli destekler sağlamaktadırlar. Daha geniş olarak bakıldığında ise Marmara Bölgesi (Bursa, Kocaeli ve Sakarya) 11 büyük üreticiye (OEM) evsahipliği yapmaktadır. Coğrafi olarak bu kadar yoğun bir yapıya sahip benzer bir bölgeye başka bir yerde rastlamak oldukça zordur. Bu üreticiler yüzlerce tedarikçi ile bağlantıya sahiptir ve otomotiv sektörü içerisinde oldukça yoğun ve karmaşık sayılabilecek bir tedarik zinciri söz konusudur. DTM'nin 2009 yılında tamamladığı Türkiye'de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi projesinde yapılan çalışmalarda Doğu Marmara Otomotiv Kümesi desteklenecek öncelikli kümeler arasında seçilmiştir⁴.

³ Koç Grubunun Fiat ile ve OYAK grubunun da Renault ile ortaklık yaparak otomotiv sektörüne girmeleri ve Bursa'da konuşlanmaları.

⁴ DTM'nin "Türkiye'de Kümelenme Politikalarının Geliştirilmesi" projesinde öncelikli olarak desteklenmesi öngörülen on kümeden bir tanesidir. DTM yapılan çalışma sonucunda on kümenin yol haritasını 2009 yılında internet sitesinde yayınlamıştır.

Uludağ Taşıt Araçları ve Yan Sanayi İhtacatçıları Birliği devlet kurumu olarak sektörün örgütlü ihracat politikalarının oluşturulmasında ve Taşıt Araçları ve Yan Sanayicileri Derneği de sektörün genel olarak gelecek stratejilerinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadırlar. Kümelerde, dernekleşme ve devlet kurumları ile işbirliği yapma gelişebilmelerinde önemli rol oynayan bir faktördür. Özellikle Otomotiv sektörü gibi büyük uluslararası markaların (küresel değer zinciri) tekelinde olan sektörlerde uluslararası ilişkilerin örgütlü olarak kurulabilmesi, farklı alt sektörlerin bir küme olarak hakim ve farklı fonksiyonlar sağlaması önemlidir.⁵

1.2.1.3. Yeniliğe odaklanan yoğunlaşma

Bu tip yoğunlaşmalarda rekabetçi gücün kaynağı bilgidir. Bilgi ve deneyime sahip girişimcilerin ve çalışanların bir bölgede bilinçli olarak toplanmaları ve özellikle bilgiye dayalı teknoloji sektörlerinde, eğitimde iş yapmalarıdır.

Örnek: Lahti, Finlandiya Bilişim kümesi. LAKES – Lahti Regional Development Company Ltd. (Lahti Bölge Kalkınma Şirketi) ve Lahti Ticaret Odasının hazırladıkları kümelenme stratejisinde mekatronik, sağlık turizmi, ağaç işleme, plastik, bilişim sektörleri yer almaktadır. Her kümede küçük ve büyük firmalar, eğitim kurumları, yerel yönetim kurumları bulunmaktadır⁶. Lahti Bilim Parkı bölgede yenilikçi girişimciliğin yaygınlaşması ve bilginin firmalara transferi amacıyla kurulmuştur. Kuluçka, Küme geliştirme hizmetleri, Laboratuvar hizmetleri sunmaktadır. LAKES, bu şekilde bölgede etkili ve verimli bir yenilik sistemi yaratılmasını hedeflemektedir.

⁵ Dünya Gazetesi 9 mart 2010 tarihinde, UTAYSİB ve TAYSAD organizasyonunda 40 civarında Bursa'lı Otomotiv Yan Sanayi üreticilerinin BMW Almanya'ya tedarikçi gününe katılacakları haberini vermiştir.

⁶ Finlandiya Avrupa'nın bir numaralı Dünyanın da ABD'den sonra iki numaralı yenilikçi ülkesi konumundadır. Bilgiye dayalı teknolojilerde çok ileri olan Finlandiya bu konuda kümelenme yaklaşımıyla bölgesel çalışmalar yapmaktadır.(www.tekel.fi)

1.2.1.4. Bilgi birikimi ve yaratıcılıkla ilgili yoğunlaşma

Bu tip yoğunlaşmalarda uzmanlıkların ve birbirleriyle ilgili konulardaki sanayilerin kümelenmelerinden çok belli bir bölgede değişik uzmanlık, beceri ve rekabetçi gücün ortaya çıkmasına odaklanılır. Bu durum daha çok sayıda önceden planlanmamış firma-kurum-organizasyon arası ilişki ve işbirliğinin başlamasına ve çoğunlukla da yeni ve bazen de beklenmeyen fikirlere, yaratıcı tasarımlara, ürünlere, hizmetlere ve iş modellerine yol açar (Florida, 2002).

Örnek: Silikon Vadisi, ABD, Bilişim kümesi. Bir çok küme ve küme geliştirme raporu, örnek çalışması, ve araştırmasında kullanılmış ve kullanılmakta olan Silikon Vadisi Bilişim Kümesi; kümelerin ortaya çıkması, gelişimi ve bölgesel gelişime olan katkılarının açıklanmasında önemli bir yer edinmiştir. Silikon Vadisinin kümelenmesinin başlangıcı 1890 yıllarına, Stanford Üniversitesinin kurulmasına, daha sonra 1920’li ve 1930’lu yıllarda üniversite ve AR-GE kuruluşlarının sanayi ile aktif işbirlikleri başlatmasına ve 1970’li yıllarda girişim sermayesinin bölgedeki gelişmesine dayanmaktadır. Silikon Vadisi olarak nitelenen bölge, ABD’nin batısında San Fransisco şehrinin güney batısında yer almaktadır. Bölge sağladığı Üniversite ve Bilimsel Araştırma üstünlüğüyle doğal yetenekleri bölgeye çekmiştir. Diğer yandan da bölgenin hem iklimsel özellikleri, hem yaşam tarzı (Kaliforniya yaşam tarzı), toleranslı düşünce yapısı ve yaratıcılığı ve girişimciliği teşvik eden düşünce tarzı özellikle yaratıcı yeteneklerin ve girişimcilerin bölgeye gelmesini sağlamıştır. Yaratıcı düşüncenin firmalar arası hareketi, firmalardan kopan girişimcilerin yaratıcı fikirlerle kendi işlerini kurmalarını, özellikle büyük teknoloji firmalarının ⁷ büyük çaplı birleşmelere giderek ⁸ niş alanlar ve yeni kurulacak alanlar açmaları, bölgenin Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyonda dünyanın en ileri bölgesi olmasını da birlikte getirmiştir. Silikon Vadisi 4.500’den fazla firmanın yer aldığı, bölgenin %8 işgücünü oluşturan ve girişim sermayesinin de üçte birini çeken bir kümedir (Sturgeon, 2003).

⁷ Intel, Oracle gibi

⁸ Oracle’ın People Soft’u satın alması gibi. (www.siliconvalleyonline.org)

Silikon Vadisi hem Bilgi Teknolojileri sektöründe dünyanın bir çok bölgesine örnek olmuş hem de değişik sektörler için de bölgesel kalkınmada bir model ve hatta markalama oluşturmuştur. US Baby Silicons (ABD Silikon Bebekleri) olarak da adlandırılan kümelenmeler, ABD'nin değişik şehirlerinde yoğunlaşan yeni teknoloji, hizmet ve sanayi sektörlerini birer bölgesel marka olarak adlandırmakta ve uluslararası iş dünyasına tanıtmaktadır⁹.

- “Chicago –Silicon City”, İşten işe endüstriler
- “New York- Silicon Alley”, Finansal hizmetler, yeni medya hizmetleri
- “Miami- Silicon Beach”, Güney Amerika firmaları için ticari üs.

Silikon Vadisi bir çok ülkenin ve bölgenin en çok örnek almaya çalıştığı hatta kopyaladığı bir kümelenmedir. Ancak Silikon Vadisinin kurulduğu dönemlerdeki yerel ve özel şartların tekrarlanabilmesi oldukça zordur. Intel, Oracle, Google, eBay, Apple gibi firmaların doğduğu bu bölgenin bir “Bilişim Kümesi” olarak ortaya çıkışında bölgede mevcut güçlü havacılık ve uzay sektörü, Kaliforniya'nın kendine has açık ve özgür yaşam şartları, Stanford Üniversitesinin sanayi ile olan yapıcı ilişkisi ve işbirliği, doktora öğrencilerine yönelik rahat göçmen kabul etme uygulamaları önemli bir rol oynamıştır. Benzer şartları tabi ki başka bir bölgede oluşturabilmek, hatta Silikon Vadisi bugün kurulacak olsa baştan oluşturabilmek belki de imkansız olacaktır. Bu çerçevede kümelerin kendi özgün şartları içerisinde değerlendirilmeleri ve kopyalanma zorlukları da önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

1.2.2. İkinci Boyut: Kümelerin Dinamizmi

Küme oyuncuları arasındaki ilişkilerin ve uluslararası pazarlara yönelik dış ilişkilerin miktarı ve kalitesi kümelerin dinamikliğini belirler.

Bazı yoğunlaşmalar daha statiktir. Bazı yoğunlaşmalar, örneğin; Türkiye'deki Doğu Marmara Otomotiv Kümesi, düşük maliyetli ürün üretmeye odaklanırken benzer bir küme olan Güney Almanya Otomotiv Kümesi AR-GE, tasarım,

⁹ Kümelenme uzmanı Ifor Fwocs Williams tarafından Tornio, Finlandiya'da 2008 haziran tarihinde yapılan “Rural Clusters-Kırsal Bölge Kümelenmeleri” konferansında yapılan sunumda verilen bilgilerdir.

markalama ve stratejik fonksiyonlarla birlikte farklılaşmış ürünlere konsantre olmaktadır.

- Dinamik kümelerde yer alan firmalar değer zinciri boyunca strateji ve uygulamalar geliştirerek rekabet ortamı içerisinde yeni yetenekler ortaya çıkarırlar.

- Bir çok alanda yatay ve dikey işbirlikleri geliştirirler.

- Yüksek bilgi seviyesi ve yenilikçilik seviyesine ulaşılır. Yenilikçilik küme içerisinde kolay yayılma alanı bulur. Tedarikçiler, müşteriler, kurumlararası günlük ilişkiler bilginin ve deneyimin hızla yayılmasına imkan tanır ve bunun sonucunda da teknik (ürün ve süreç) ve teknik olmayan (iş modeli) yenilikleri yaygınlaşır

- Kümeler değişik kaynakların hızla yeniden yapılandırılabilirdiği bir ortam sağlar (işlerin bölünerek yeni iş doğurması, iş gücü hareketi, uzmanlık transferi)

- Yeni iş kurma hızı ve sayısı artar. Yeni kurulan işler müşterilere ve tedarikçilere yakın olmak isterler. İş yapma seçeneğinin çok olduğu dinamik kümelerde “başarısız girişim” sayısı da azdır.

- Bir çok dinamik kümede müşteriler teknoloji gelişimini ve yenilikçiliği teşvik ederler

1.2.3. Üçüncü Boyut: Küme Hayat Eğrisi

Michael Porter’a göre (Porter, 1990) kümeler bazı avantajların (hammadde, ulaşım, iklim, vb.) veya talebin veya yeteneklerin üzerine kurulur ve gelişirler.

Örnek: Fransa’da Bordeaux şarap bölgesi ilkim ve toprak şartlarına göre yapılanmıştır. Dünyada bir çok ülkede şarap üretilmesine rağmen Bordeaux şarapları sahip olduğu toprak özelliği ve iklim, ve yıllar boyunca bu avantajlara sahip olarak geliştirdiği üzüm yetiştirme ve şarap üretme teknolojisi ile dünyada halen vazgeçilmeyen bölgesel bir marka olma özelliğini korumaktadır. Bir çok sektörde sahip olunan rekabetçi kaynaklar transfer edilebilirken, Bordeaux örneğinde olduğu gibi bazı sektörlerde transfer edilemezler. Bordeaux, üzümlerine ve şarabına özgün tadını veren iklim koşulları ve toprak özelliklerini, yetenekli insan gücü, sahip olduğu bilgi ve deneyim ve teknolojisi ile birleştirerek coğrafi özelliğini bir marka haline getirmiştir. Bu bölgede yer alan şarapçılık kümesinin tüm paydaşları da bu değerli bölgesel özeliğin ve markanın hem vücudunu oluşturmakta hem kanatlarının altına girmekde hem de kaliteleriyle bölgesel markayı korumaktadırlar. Benzer

şekilde bölgesel kimliğin yarattığı marka ile oluşan şarapçılık kümeleri Kaliforniya, Şili Aconcagua Vadisi, Güney Afrika Stellenbosch, İtalya Toskana Bölgesinde de görülmektedir. Türkiye’de Trakya, Kapadokya, Denizli, Tokat, Elazığ bölgeleri de yine benzer şekilde bölgesel iklim ve toprak özellikleriyle şarapçılık da öne çıkmış bölgeler olmuşlardır.

Benzer bir örnek olarak, İsveç kağıt endüstrisi Varmaland, enerji, orman ve nehir taşımacılığı avantajları üzerine kurulmuştur ve başka bir örnek de de, İsveç Araba testi kümesi bir girişimcinin belli bir bölgede avantajı ve fırsatı farketmesiyle başlamıştır.

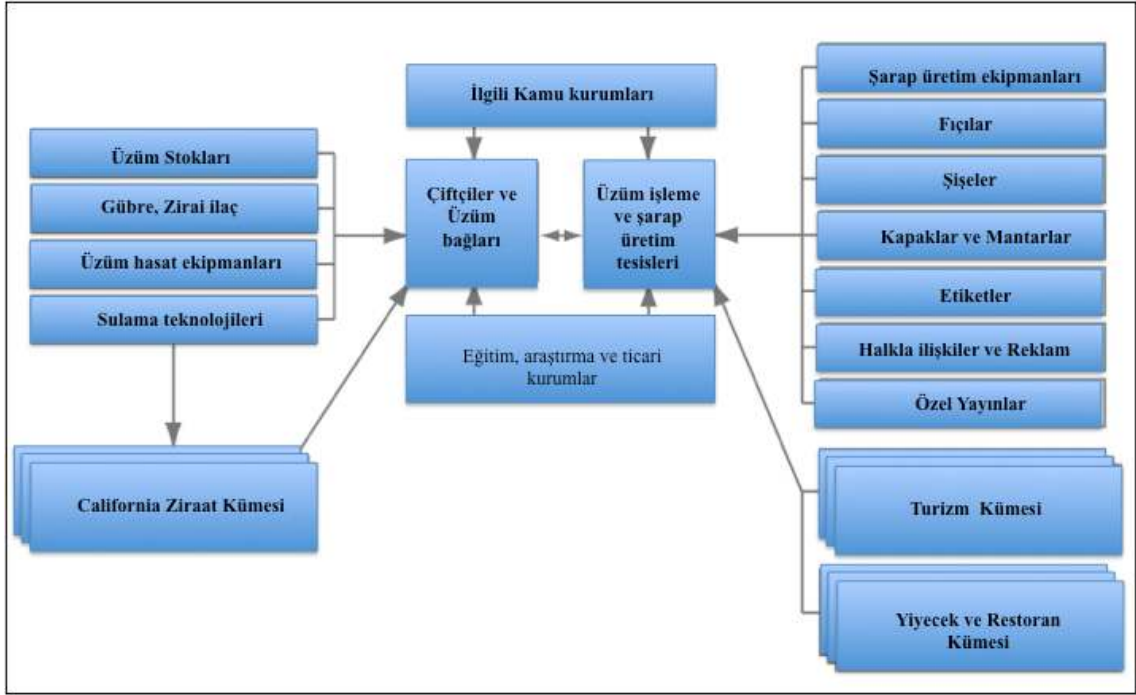
Bazı kümeler hayatlarına başlar ve gelişerek büyürler, bazıları ise küçük kalırlar ve yok olurlar. Büyüyen kümeler bir süre sonra uluslararası rekabet ortamı içerisine girerler. Kümelerin ilk adımında küme oyuncusu genellikle az sayıdadır. Başarılı işlerin artması ile değer zincirindeki bir çok oyuncu kümeye ilgi duymaya başlar. Bu noktada bazı kümeler düşüşe geçerek sona erer, bazıları ise dönüşüm yaşayarak farklı bir yapıya geçerler.

Birleşmeler, teknolojik yenilikler ve talebi etkileyen yönelimler küme içerisindeki oyuncu sayısının artmasını veya azalmasını beraberinde getirirler.

Örnek: Kaliforniya Şarap Kümesinde 1940 yılında 989 üretici, 1967 yılında 330 üretici ve 1990 yılında 1.300 üretici bulunmaktadır. Son dönemde yaşanan sayısal artış bu sektörde bir rönesans olarak görülmektedir. Kaliforniya şarap kümesi geleneksel şarap bölgeleri olan Fransa, İtalya ve İspanya dışında özellikle farklı kıtalarda yapılan çok başarılı bir uygulamadır (Porter, Bond, 2008). Kaliforniya şarap kümesinin başarısı dünyanın bir çok başka bölgesinde de benzer çalışmaların ortaya çıkmasını tetiklemiş ve Avustralya, Şili, Güney Afrika başta olmak üzere bir çok dünya ülkesi benzer uygulamalarla şaraplık üzüm üretimi ve şarap üretimine başlamışlardır. Bugün bu ülkelerin hepsinde sektörel ve bölgesel bazda Şarap Kümelerinden bahsetmek doğru olacaktır. Kaliteli şarap üretiminin Fransa ve İtalya tekelinden çıkıp dünyanın farklı coğrafyalarına yayılması ve değişik bölgelerde şarap kümelerinin başarılı olması ile birlikte kaliteli şarap dünyanın her yerinde daha ucuza, bol çeşitte ve yaygın şekilde bulunabilir olmuş ve bunun sonucunda da dünyada şarap tüketimi artış göstermiş, ilgili üretim ve tarım sektörlerinde teknolojik

gelişmeler kaydedilmiş ve yine sonuç olarak şarap kümelerinde yer alan oyunular için yeni fırsatlar ortaya çıkmıştır.

Şekil 4. Kaliforniya Şarapçılık Kümesi Haritası



(Porter, Harvard Business Review, Kasım-Aralık1998, ss. 79)

Örnek: Matera, Güney İtalya, Mobilya Kümesi (The Economist Dergisi, 2009) 2002 yılında en yüksek döneminde 500 firma ve toplam 2.2 milyar Avro ciro ve 14.000 çalışan ile İtalya üretiminin %55'i, dünya üretiminin %11'i ve dünya ihracatının %80'ini sağlarken 2007 yılında Uzak Doğu rekabeti karşısında kan kaybetmektedir ve toplam çalışan sayısı 8.000'e düşmüştür (ve düşmeye devam etmektedir).

Modern kümelenme stratejisini en iyi uygulayan ülkelerden birisi olan ve tasarımın öne çıktığı mobilya sektöründe dünyanın önde gelen kümesi olan Matera Mobilya Kümesinin zaman içerisinde küçülmeye ve rekabetçi gücünü kaybetmeye başlaması; özellikle düşük maliyetli üretim ve tasarım karşısında rekabet edemeyerek

küçülmeye ve belki de zamanla yok olmaya giden veya değişerek farklı bir sektöre veya alt sektörlerle geçen kümeler için iyi bir örnektir.

1.2.4. Dördüncü Boyut: Planlama ve Politika Üretme Seviyesi

Kümeler genellikle kendileri planlayarak hayatlarına başlamazlar. Daha çok bölgesel kalkınma ve ulusal kalkınma çalışmaları içerisinde planlanırlar. Kümeler; Avrupa ve Kuzey Amerika’da çoğunlukla kümelenme politikası veya programı olarak ortaya çıkarken, Körfez ve Asya ülkelerinde doğrudan devlet müdahalesiyle yapıldığı ve planlandığı gözlenir.

Sanayi Politikası, Bilim Politikası, Bölgesel Kalkınma Politikası ve günümüzde Kümelenme Politikası dünyanın her yerinde firmaları etkileyen iş çevresini oluştururlar. Bir çok kümelenme girişimi yukarıdan aşağıya doğru merkezi hükümetlerce planlanır ve uygulanır. Örnek olarak Türkiye’de DTM tarafından uygulanan “Türkiye’de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi” ve Fransa’da “Poles de Competitivite- Rekabetçilik Merkezleri Projesi” gösterilebilir.¹⁰

Aşağıdan yukarıya doğru olan uygulamalarda ise; firmalar, akademik kurumlar ve kamu kesimi bir araya gelerek doğrudan devlet yönlendirmesi olmadan kümelenme girişimi başlatırlar.

Örnek: Afyonkarahisar Un Sanayicileri Derneği kümelenme çalışması (Dernek kaynakları, Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret Odası desteği, Tarım il Müdürlüğü ve Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi katkısı ve profesyonel küme geliştirme ve yönetimi danışmanlığı ile)¹¹. Afyonkarahisar’da yer alan un sanayicilerinin bir araya gelerek sektörel bir dernek kurmaları, daha sonra Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret Odası ‘nın yönlendirmesiyle kümelenme hakkında bilgi almaları ve daha sonra da dernek çatısı altında ve kendi maddi imkanları ve profesyonel danışmanlık desteğiyle küme geliştirme çalışmalarına başlamaları, aşağıdan yukarıya doğru olan kümelenme çalışmaları için iyi bir örnek

¹⁰ DTM Türkiye’nin Kümelenme Politikası Projesinde devlet kurumu olarak (www.dtm.gov.tr), Fransa’da ise yine bir devlet politikası olarak ülkenin değişik bölgelerinde rekabetçilik merkezleri oluşturulması projesidir (www.competitivite.gov.fr).

¹¹ Tez yazarı Vedat Kunt tarafından Şubat 2010’da çalışılmıştır.

oluşturmaktadır. Afyonkarahisar İl Tarım Müdürlüğü, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi gibi paydaşların da çalışmalara katılıyor olması küme gelişimi için hem yerel desteğin gelmesi açısından hem de farklı bilgi ve deneyimin kümeye ve firmalara transfer edilebilmesi açısından güzel bir örnektir.

Zaman içerisinde hayatta kalan kümelenme girişimleri “proje” ölçeğinden çıkarak değişik alanlarda faaliyet gösteren organize girişimlere dönüşürler.

Kümelerin bir bölgedeki mikro ekonomik iş çevresinin parçası olarak önemli fonksiyonları vardır. Kümeler belli bir bölgedeki tarih ve kültür, coğrafi özellikler (nehir, deniz, otoyol, komşular), genel uygulama ve düzenlemeler, ve genel makro ekonomik çevreden etkilenerek şekillenirler. Bir ülkedeki tüm kümeler; döviz kuru, hükümetin politik duruşu, bölgesel coğrafi ve kültürel özelliklerden de etkilenirler.

Her ne kadar farklı yaklaşımlar kümelerin çalışmaları ve büyümeleri için değişik faktörlerin önemi üzerinde durmuşsa da, genel olarak küme yaklaşımı üç önemli özellikten oluşmaktadır:

- İlk olarak ve fikir birliğinde sorun olmayan özellik; belli bir konuda uzmanlaşmış firmaların, işgücünde ustalık ve uzmanlık seviyesinin, ve bilgiyi yaygınlaştıran destek kurumlarının coğrafi yoğunluğudur. Bu tip farklı güçlü yanların bir araya getirilmesi stratejisi kümeye küresel rekabet gücü kazandırabilmekte önemlidir. Dünyanın değişik bölgeleri daha rekabetçi olabilmek için birbirleriyle rekabet etmekte ve sahip oldukları kümelere en iyi çerçeve şartlarını sunarak işlerin büyümesini, yatırımlar için cazip bir ortam oluşturmayı ve kalifiye iş gücünü bölgeye çekmeyi sağlamaya çalışmaktadırlar.

- İkinci olarak, kümeler; gelişmiş ve özellikli altyapı olanakları, özellikli iş destek hizmetleri ve koçluk hizmetlerini firmalar için sağlamak gibi özellikli hizmetleri sağlamaya yönelik fonksiyonel bir amaç taşımaktadırlar. Kümeler, küme içerisinde hem rekabeti ama aynı zamanda işbirliğini de teşvik etmektedirler, bu yönleriyle yeni bir terminoloji olan “co-opetition (rekabet ve işbirliği)” sözcüğü de doğmuştur. Coğrafi yakınlık küme paydaşları arasında bilgi ve deneyim akışını ve daha önceden planlanması mümkün olmayan etkileşimin gerçekleşmesine ve bunun sonunda da yenilikçilik sürecinin hızlanmasına sebep olur. Tabi ki bilginin ve deneyimin paydaşlar arasındaki akışı güvene bağlıdır. Güven ortamının

yaratılabilmesi de büyük ölçüde yüz yüze ilişkilere bağlıdır ki, başarılı küme organizasyonları da güven ortamını güçlendirebilmek için işbirliği ve ağlar kurmayı teşvik etmektedirler.

• Üçüncü olarak ise kümeler; “sosyal yapıştırıcı” da denilebilecek kurumlararası birleştiricidirler. Bu dinamik bir sosyal ve organizasyonel özelliktir ve birbiriyle ilgisi olan üniversite, işletmeler ve kamu kurumlarını birbirlerine yaklaştırır ve aralarında işbirlikleri oluşmasını gerçekleştirir. Zaman içerisinde kümeler, bir takım normlar, kişisel iletişim ağları, kurumlar ve güven ortamı yaratırlar. Eğitim, araştırma-geliştirme ve yenilikçilik içeren bilgi birikimi üçgeninde dinamik bir işbirliği ve karşılıklı etkileşimin başlaması, gittikçe zorlu ve karmaşık hale gelen teknolojik dünyada, değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarında, ve farklı yetenek ve rekabet güçlerine olan ihtiyacın ortaya çıkmasında rekabetçi avantaj elde edebilmekte çok önemli bir rol oynamaktadır

1.3. KÜMENİN KAVRAMSAL TARİHİ

Genel anlamda ekonomik yoğunlaşma ve daha dar anlamda kümelenme hem geçmişte hem günümüzde modern ekonomide genel bir ekonomik olay olarak her zaman varolmuştur. Küresel boyutta, değişik sanayiler içerisinde hemen akla gelebilecek ve ismi öne çıkan bir çok küme sayılabilir;

- Finansal hizmetler (Londra, New York)
- Film endüstrisi (Holywwod, Bolywood)
- Otomotiv (Detroit, Modena, Toyota, Wolfsburg, Stuttgart, Bursa)
- Saat (İsviçre, Japonya)
- Optik Aletler (Tokyo)
- Çiçek (Hollanda, Kolombiya)
- Bilgisayar Yazılımı (Silikon Vadisi, Bangalore)
- Denizcilik teknolojileri (Norveç)
- Mobil İletişim Teknolojileri (Stokholm, Helsinki)
- Şarap (Barosso Vadisi, Rioja, Bordeaux, Güney Şili, Kaliforniya)
- Biyoteknoloji, Tıbbi Cihazlar (Boston -128 nolu yol, Bio Vadisi- Strazburg, Triburg, Basel)

Görüldüğü gibi kümeler dünyanın hemen her yerinde ortaya çıkmakta ve kendilerine göre bir yaşam eğrisi çizmektedirler.

Kümeleri ekonomi boyutunda ilk inceleyen Neoklasik İktisat Okulunun kurucusu ve önemli temsilcilerinden Alfred Marshall; günümüzden tam 120 yıl önce, 1890 yılında yayınladığı Ekonominin Esasları isimli çok bilinen eserinde daha önce hiç bir iktisatçının üzerinde yoğunlaşmadığı Dış Ticaret ve Piyasa Dalgalanmaları gibi konuları irdelemekle kalmamış günümüzde çoğu gelişmiş ekonomide kalkınma için vazgeçilmesi imkansız kabul edilen Sanayi Kümelerinden ilk bahseden iktisatçı olmuştur (Marshall, 1920).

Marshall, Ekonominin Esasları isimli eserinde sanayilerin yerelleşmesi (lokalizasyon) terimini kullanmış ve yine aynı eserinde söz konusu sanayi yerelleşmesini “alan ekonomileri”, “işgücünde uzmanlaşma” gibi çağının çok ilerisindeki konularla bir arada değerlendirmiştir.

Alfred Marshall’dan günümüze kadar ekonomistler, firmaların belli bölgelerde sektörel olarak yoğunlaşmalarının nedenlerinin yanı sıra, bu yoğunlaşmanın bölgesel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkilerini de araştırmışlardır.

Kümelerin belli bir bölgede ortaya çıkma nedenleri farklı şartlara bağlı olarak açıklanabilir. Öncelikle faktör avantajlarından bahsetmek gerekmektedir. Örneğin, özel iklim şartları, toprak özelliği, maden zenginliği, orman zenginliği, ulaşım imkanları, limanlar gibi. Şarapçılık, kağıt, maden kümelerinin ortaya çıkmalarını ve gelişmelerini faktör avantajı olan toprak, iklim, doğal kaynak zenginliği ile açıklamak mümkündür. İkinci bir neden, tarihi olaylardır. Örneğin, bazı başarılı girişimcilerin belli bir bölgede iş kurmaları veya yaratıcı bir grubun veya araştırma aktivitelerinin belli bir bölgede başlaması neden olabilmektedir. Silikon Vadisi özellikli girişimcilerin San Fransisko civarında işlerini kurmaları ve geliştirmeleriyle ortaya çıkmıştır (Porter, 1990).

Kümelerin gelişebilmeleri ve büyüebilmeleri için bir çok kriterin bir arada olmasına ihtiyaç vardır, bu kriterlere örnek olarak ; talep zenginliği, girdi çeşitliliği, uzmanlaşma, rekabet ve işbirliği stratejilerinin ortaya çıkması, yenilikçilik ve değişimi özendiren kurumsal yapı, ve politik hareketler sayılabilir.

Başarılı kümeler müşterilerine değer taşımak için gerekli olan tüm faaliyetleri planlarlar ve uygularlar, ve bu anlamda geleneksel sanayi tanımlarının, ürün ve hizmet tanımlarının da dışına çıkarlar. Örneğin, pazarın ve doğal kaynakların yerinden bağımsız olarak da ortaya çıkabilirler. Doğal yapıları coğrafi kapsama alanlarından bağımsız olarak teknoloji ve pazar şartları doğrultusunda değişiklik gösterir.

Kümeler zaman içinde sabit kalmazlar ve sürekli değişim gösterirler. Buna bir örnek İngiltere'deki Humber Deniz Ürünleri kümesidir. Gittikçe rekabetçi olan donmuş deniz ürünleri pazarında standart komodite ürünler üreten ve satan bir kümeden zaman içerisinde Avrupa'da lider, katma değerli taze ve soğuk zincirde deniz ürünleri pazarlayan bir küme haline gelmiştir (European Cluster Observatory, 2008). Humber Deniz Ürünleri kümesi bir deniz ürünleri kümesi olarak kalmaya devam ederken stratejik olarak balıkçılık ve balık işleme teknolojisi ve limana yakın olma önceliklerinde değişiklik yaparak AR-GE ve rekabetçilik odaklanmasını küresel lojistik ve hava taşımacılığı eksenlerine oturtmuştur.

Bir diğer örnek olan İtalya'daki Marche Müzik kümesi ise geleneksel akordiyon üretimini elektronik ev aletlerine dönüştürmüştür. Vizyonları oldukça geniş olan ve kurdukları ağlar da o denli geniş olan bu kümenin paydaşları daralan ürün gamı ve düşüşe geçen ürün yaşam eğrisini geniş vizyonları ve yeteneklerini birleştirerek başarılı bir alana dönüştürmüşlerdir.

Kümelerin sürdürülebilir başarıları değişime ve adapte olabilme yeteneklerine bağlıdır. Değişime uyum sağlayamayan kümeler zaman içinde rekabetçi özelliklerini kaybederler ve küresel rekabet ortamı içerisinde küçülerek önemlerini kaybederler. Bu bazen sahip olunan doğal kaynakların (nehir, deniz, yer altı zenginlikleri) tükenmesi veya azalması sonucu olabilir, bazen teknoloji yenileyememe nedeniyle olur, bazen de yetenekli insan kaynağının başka alanlara kayması nedeniyle olabilir.

1.4. KÜMELERİN BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜMLENMELERİ

Kümeler değişik boyutlarda incelenmesi gereken karmaşık yapılardır ve bu nedenle de izlenmeleri ve gelişimleri ve değişimleri hakkında istatistiki bilgiler toplayabilmek de kolay değildir. Bu konuda iki ana yaklaşım vardır. Bunlardan ilki

ve en popüler olanı; masa başı araştırması ve sahada yüzyüze görüşmelerle örnek vakaların derinlemesine niceliksel bilgiye dayanan incelemesidir. İkinci yaklaşım ise; sofistike ekonomik modellemelere dayanan bir çok niteliksel tekniğin kullanılması yolu ve istatistiksel yöntemlerle inceleme yapılmasıyla bölgesel ekonomik etkilerin araştırılması ve kümenin ortaya çıkarılması ve izlenmesi yöntemidir.

Kümelerin belirlenebilmesi konusunda dünyada bir çok vaka çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalarda kümelerin tarihi, aktiviteleri, kümelerin bölgesel kalkınmaya, istihdama, yenilikçiliğe olan etkileri incelenmiş ve belgelenmiştir.

Bir çok vaka çalışması kümelerin ortaya çıkmaları, güçlü ve zayıf yanları konusunda niteliksel veri sağlamaktadır ve bu durumda kümeler için başarı kriterleri ve hangi alanlarda faaliyet yaptıklarının anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Kümeleri belirlerken özellikle üzerinde durulan konu; kümelerin büyüklüğünü ve önemini saptayarak bölge kalkınması için öncelikli sanayi kümelerinin ortaya çıkarılmasıdır. Böylelikle bölgeler için anahtar sanayiler/kümeler belirlenmiş olur ve daha ileri kümelenme çalışmaları ve araştırmaları için de sağlam ve güvenilir bir altyapı oluşturulmuş olur (Akgüngör, 2005).

Kümelerin niceliksel ve niteliksel yöntemlerle belirlenmelerine alternatif olmayan ama tamamlayıcı olan bir yöntemde Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis) yöntemidir. Bu yöntemde küme oyuncuları arasındaki ilişkilerin yoğunluğu ölçülür ve bu şekilde hem ana oyuncular belirlenir, hem de zaman içerisindeki değişim izlenerek kümenin sosyal sermayesindeki değişim gözlemlenebilir (Reid ve diğerleri, 2008)

Küme analizleri genellikle eldeki mevcut verilerin incelenmesi ve belirli bölgelerde yoğunlaşmış olan sektörlerdeki firma ve istihdamın incelenmesiyle başlar. Niceliksel veriler olan; firma sayısı, istihdam, ücretler, firma büyüklükleri, ürünler ve üretim, yerleşim bölgeleri, sanayi kodları, demografik özellikler, gelir seviyesi gibi ölçülebilir ve izlenebilir veriler öncelikli olarak incelenir. Niteliksel olan ve daha geniş bir çerçevede bakılması gereken; ekonomik güç ve varlıklar, bölgesel kalkınma planları, işgücüne olan ihtiyaç, iş ağlarının gücü gibi konulardaki verilere de firmalar, STK'lar, Meslek Odaları, ilgili Kamu ve Akademik kurumlarıyla yapılacak yüzyüze görüşmelerle ulaşılmaya çalışılır.

Örnek: Bu konuda İzmir Kalkınma Ajansının İzmir İli için başlattığı Kümelenme Politikası Oluşturma ve Küme Geliştirme¹² çalışması için yapılmış olan saha araştırması güzel bir örnek oluşturmaktadır.

İZKA'nın çalışmasında İzmir'deki kümelerin belirlenebilmesi için şu özellikler incelenmiştir:

- En güncel (2008) veriler (istihdam, firma sayısı, ihracat).
- Farklı göstergeler oluşturabilme imkanı yaratan 6'lı NACE kodu temelinde faaliyet alanlarının yurtiçi ve yurtdışı satışları, yatırım indirimleri ve AR-GE harcamaları, Marka, Patent, Endüstriyel Faydalı Model gibi verileri.
- İlk kez ilçeler bazında istatistiksel analizler.
- Kümelenme düzeyi analizi (Kümelenme düzeyi analizi için 4 ana başlık (Pazarlama Etkinliği, Yönetim Etkinliği, Üretim Etkinliği ve Kümelenme Kapasitesi) altında 10 farklı gösterge (iç pazarda etkinlik düzeyi, dış pazarda etkinlik düzeyi, kalite yönetim sistemi sertifikasyon düzeyi, departmanlaşma düzeyi, AR-GE ve tasarım düzeyi, istihdam düzeyi, firma büyüklüğü düzeyi, üniversite ve AR-GE kuruluşları ile ilişki düzeyi, sektörel örgütlenme düzeyi, işbirliğine yönelik istek ve motivasyon düzeyi geliştirilmiştir).
- Kümelenme seviyelerine göre kümelerin gruplandırılması.
- Kümelerin iç dinamiklerini anlamak, ilişkileri belirleyebilmek amacıyla küme dinamiği analizi (Kümenin ilişkide olduğu kurumları, ilişkilerdeki iletişim merkezlerini, iletişim yoğunluklarını ve anahtar kişi ve kurumları ortaya koymaya yönelik bir analiz olarak tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir).
- Gelecekte kümelerin destek ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara göre desteklenmeleri için iş ve ihtiyaç analizi (Firmaların, 2 yaşamsal işletme fonksiyonu (Pazarlama ve Üretim) ve bunların 5 temel kaynağa (İnsan Kaynağı, Finansman Kaynağı, Maddi Duran Varlıklar, Bilgi ve Deneyim Kaynakları, İlişkiler ve İletişim Ağı) duydukları ihtiyaçlar açısından değerlendirilmesi prensibine dayanan Fonksiyon-Kaynak Matrisi yöntemi esas alınarak gerçekleştirilmiştir).

¹² Yazar, İZKA Kümelenme Komitesi üyesi olarak yapılan çalışmaları inceleyen ve yönlendiren grubun içerisinde yer almış ve hazırlanan rapora göre sonuçları yorumlamıştır.

Yapılan analizler sonucunda İzmir’de kümelenme potansiyeli yüksek çıkan şu sektörler tespit edilmiştir;

- Araç Üstü Ekipman
- Gelinlik, Abiye ve Sünnet Kıyafetleri
- Endüstriyel Havalandırma, İklimlendirme ve Soğutma Cihazları
- Lojistik
- Konserve Gıda
- Kimya: Temizlik Malzemeleri, Kozmetik ve Boya (İzmir Kalkınma Ajansı, 2010)

İZKA’nın kümelenme potansiyeli tespit ettiği sektörler arasında yaptığı belirleme sonucunda (Mart-Nisan 2010), Konserve Gıda ve Endüstriyel Havalandırma, İklimlendirme ve Soğutma Cihazları sektörlerinde küme geliştirme çalışmaları yapılmasına karar verilmiş ve her iki sektör içinde altı ay sürecek küme yol haritalarının ve eylem planlarının oluşturulması ve küme güven ortamının yaratılması çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmaların aynı zamanda bölge için bir örnek oluşturması ve ileriye dönük küme geliştirme çalışmaları için de bir model yaratması amaçlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜMELERİN REKABET GÜCÜNE OLAN EKONOMİK ETKİLERİ

Kümeler en önemli güçlerini paydaşları arasında sağlamlaşan ilişkiler, artan güven ortamı, ortak projelere olan ilginin artması gibi matematiksel olarak ölçümlenmesi daha zor olan ancak kümenin sürdürülebilir başarısı için gerekli olan sosyal çerçeveden almaktadırlar. Sürdürülebilir başarıya ulaşmış kümeler, rekabetçi gücün, yenilikçiliğin, ekonomik büyüme ve refahın, verimliliğin, istihdam artışının itici gücüdür.

2.1. KÜMELER VE FİRMALARIN VE BÖLGELERİN YENİLİKÇİLİK PERFORMANSI

Küme tanımının içerisinde, kümelerin yenilikçilik için çok uygun bir ortam hazırladığı vardır. Günümüzün modern iş yapma çevresinde izole olmuş firmaların yeterli yenilikçi ortama sahip olmadığı ve bunun aksine, dinamik bir çevrede yer alan, birbirleriyle yaratıcılık ve uzmanlık konularında bilgi ve deneyim alışverişi yapan firmaların yeni ürün, iş ve süreç gelişimi sağladığı ve bunu da “open innovation-açık yenilikçilik” ortamında yapmakta oldukları gözlemlenmektedir. “Açık yenilikçilik” ortamında firmalar sadece kendilerinde olan yaratıcı uzmanlıklara bağlı kalmamakta aynı zamanda dışarıdaki firma ve kurumlarla yaptıkları işbirlikleriyle de yenilikleri yakalamaktadırlar. İşte bu nedenle kümeler doğal işbirliği ortamlarıyla yenilikçilik için son derece elverişli bir ortam sunmaktadırlar.

Yenilik politikalarının tarihine bakıldığında genellikle politikanın doğrusal bir şekilde bilim, AR-GE ve ürün geliştirmeye odaklandığı görülmektedir. Oysa firmalar incelendiğinde yeniliğin akademik çalışmalar ve AR-GE’den çok pazardan (müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, rakipler) geldiğini, yani organizasyonlarla insanlar arasındaki dinamik ilişkilerden kaynaklandığı görülmektedir. İşte bu nedenle firmalar yenilik için kendi sınırlarının dışına çıkarak yeni yeteneklere ulaşmak zorundadırlar. Bu durum “teknik yeniliğin” ötesinde toplumlarla, topluluklarla ve

kişilerle iletişimde ve ilişkide olmayı gerekli kılmaktadır¹³. Kümeler firmalara, ve tabi ki Üniversite ve AR-GE kuruluşlarına sunduğu dışa açılma ve işbirliği ortamıyla içine kapalılığı, izolasyonu ortadan kaldırmaya veya en aza indirmeye çalışarak yenilik yapabilmek için gerekli ortamı hazırlamakta önemli bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Kümelenmede İsveç modeli diyebileceğimiz “triple helix-üçlü sarmal modeli” de benzer şekilde yenilikçiliğin; güçlü akademik araştırma ortamı (üniversiteler), dinamik girişimciler ve risk sermayesi (özel sektör), ve destek sağlayıcı politika çerçevesine (kamu) bağlı olduğunu göstermektedir.¹⁴

Şekil 5. Üçlü Sarmal-Triple Helix



Yenilikçilik sistemleri, bilginin üretilmesi ve yaygınlaştırılması süreçleri ile ticari değer yaratan faaliyetleri bir sistem dahilinde birleştirerek sanayi, üniversite ve devlet kurumlarının etkinlik alanları arasındaki sınırları daha geçirgen olmaya zorlamaktadır.

¹³ Madeline Smith, Manager of Industries Intelligence Scottish Enterprise İngiltere. 27-31 Kasım 2008 The Competitive Institute Cape Town Yıllık Konferansında yaptığı sunumdan alınmıştır.

¹⁴ Triple Helix-Üçlü Sarmal modeli kavram olarak İsveç’te geliştirilmiş ve kümelerdeki üçlü işbirliği ortamını açıklayan ve küme geliştirmede yaygın olarak kullanılan bir modeldir. 1990’ların ikinci yarısında geleneksel lineer yenilikçilik modellerine karşı dairesel bir model olarak Eskowitz tarafından ortaya atılmış ve daha sonra da gelişmiş ve yaygın kabul görmüştür. Sanayi, devlet ve akademik ortam arasında bilginin dolaşmasına ve zenginleşerek yenilikçilik ortamının doğmasına dayanır. Özellikle bilgiye dayalı sektörlerde ve gelişmiş ekonomilerde geçerlidir.

Üniversite-sanayi-devlet üçlünün bir dizi ağıyapılar aracılığıyla işbirliğine gittiği “Üçlü Sarmal” modelinde, tarafların gereğinde örtüşebilen rolleri (ve bu arada akademik girişimcilik) değişik kaynak ve sermaye birikimi sağlayan projeler için kilit roldedir (Durgut, 2007)

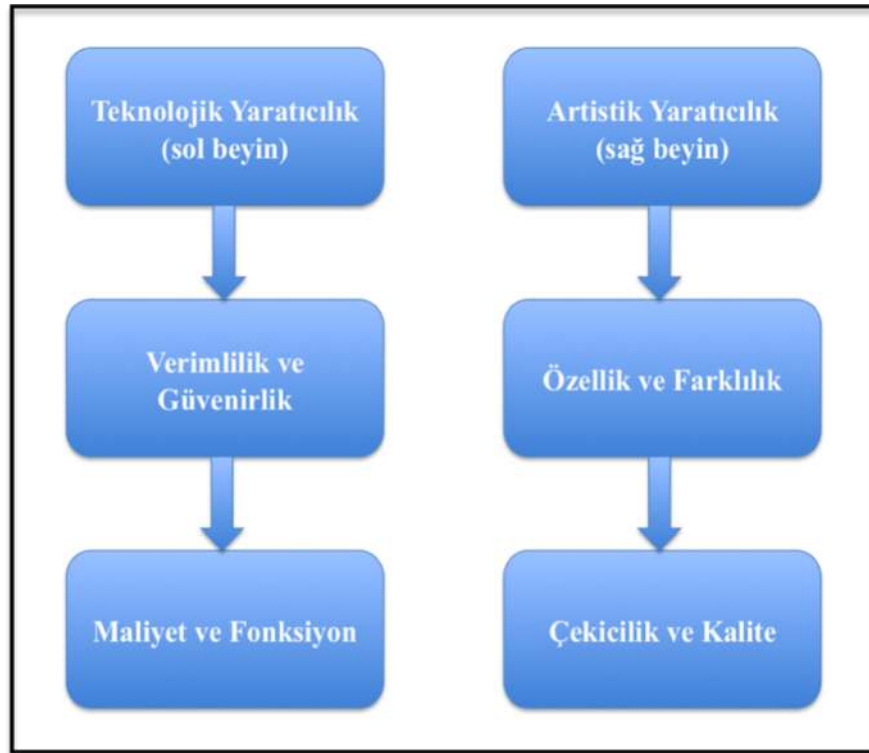
Birbirlerine yakın bir mesafede yer alan küme paydaşları arasında oluşan özel bilgi ve deneyimlerin paylaşımı ve önceden planlanmış olmayan aktivitelerin hayata geçmesi yenilikçilik sürecinin kritik adımlarıdır. Küme içerisinde yer alan firmalar, yakınlık avantajını kullanarak araştırma kuruluşlarıyla uzaktaki firmalara göre (yani kümenin üyesi olmayan firmalara göre) çok daha sıkı ilişkiler kurabilirler ve bu sayede uluslararası ağlara ve sermayeye çok daha rahat yaklaşabilirler. Ayrıca dinamik kümelerde yer alan firmaların çalışanları arasındaki işbirliği, yakınlaşma ve bilgi alışverişi kümelerde yer almayan veya izole firmalara göre çok daha fazla ve yoğundur. Bu kişisel yakınlaşma ve bilgi alışverişi de beraberinde “çapraz fikirlerin “ortaya çıkmasına ortam sağlamaktadır, ve bu da yenilikçilik için en önemli kriterlerden birisidir. Örnek bir kümelenme olan Silikon Vadisi de; özellikle yaratıcı ve yüksek eğitilmiş çalışan profiline yoğunlukta olduğu bir kümelenme olarak çalışanlar arasındaki yakınlaşmanın, bilgi alışverişinin, dinamik ve açık ortamın yenilikçiliğe ne kadar büyük ve olumlu katkısı olduğunu gösteren bir örnektir (Saxenian, 1994). Benzer bir durum başarılı bir Bilişim ve Teknoloji Kümesi olan Stockholm de de görülmektedir. Bu kümede firmalar arası işgücü hareketi hem bulunduğu bölgedeki diğer sektörel kümelerle hem de aynı sektörde dünyanın başka bölgelerindeki kümelerle göre daha yüksektir, bu hareketlilik beraberinde bilgi ve deneyim hareketini getirmekte ve bu durum da yenilikçilik için çok uygun bir yapıyı oluşturmaktadır. Bir AB programı olan Innobarometer’in 2006 yılında yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre Kümelerde yer alan firmalar, kümelerde yer almayan firmalara göre daha yenilikçidirler (Innobarometer, 2006).

Kümeler veya daha genel olarak bölgesel yoğunlaşmalar genellikle yenilikçi gelişmenin can damarıdır. Organizasyon ve bilgi-deneyimde hareketlilik sağlanırsa mevcut yapının içine nüfuz eden bağlantılar kurulabilir ve ortaya yeni çıkmakta olan bilgiye dayalı sektörlerin gelişimine katkı sağlanır. Bu amaçla kurulacak olan teknoloji platformları yeniliğe açık pazarların ortaya çıkmasına ve

bundan avantaj sağlanmasına ortam sağlayacaktır. Kümelerin yeni pazarlara ve bilgi ve deneyim arttırmaya yönelik olması gerekmektedir (Aho Group Report, 2006).

Rosenfeld'e¹⁵ göre yenilikçiliğe ilham veren en önemli özellik kümelerin olduğu bölgede "sanat" olmasıdır. Sanatın yaratıcılıkla olan ilişkisine açıklık getirmek açısından beyinin sağ ve sol loblarının çalışma yönlerine bakmak önemlidir.

Şekil 6. Analitik ve Yaratıcı Çalışma



Örnek:

ABD'nin dünyaca ünlü ve örnek Bilişim Kümesi Silikon Vadisinde yaşayanlara yapılan bir anketin çıktılarına göre yaşayanların:

- %77'si artistik özelliklere büyük önem vermektedir.

¹⁵ Dr. Stuart Rosenfeld, Cluster Development in Rural and Small Communities. Rural Clusters Conference, Tornio-Finland, Haziran 2008, sunumundan alınmıştır

- %92'si sanatla uğraşmaktadır.
- %51'i kendisini bir şekilde sanatçı olarak tanımlamaktadır (geriye kalan %49'un %38'inin artistik hobileri vardır).
- %26'sı müzik aleti çalmaktadır.
- %29'u yaratıcı yazılar yazmaktadır.
- %19'u resim yapmaktadır.
- %8'i tiyatroyla uğraşmaktadır
- %6'sı seramik ve heykelticilikle uğraşmaktadır.

Bu anketin de gösterdiği gibi özellikle Silikon Vadisi gibi dünyanın bilişim konusundaki en ileri kümesini besleyen can damarlarından birisinin (ve belki de en önemlisinin) sanat (ve tabi değişik hobiler) olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni de özellikle yaratıcı insanların bu bölgeyi tercih etme nedenleri arasında sanatsal faaliyetlerin bölgede yoğun olarak bulunması ve yaratıcı insanların sanat ve diğer hobilerle beslenmesidir. Bu durum kümelerin aslında sadece bir iş bölgesi olmadığını, küme paydaşlarını meydana getiren firma ve kurumlarda çalışan insan kaynağının bölgenin sosyal ve kültürel ortamına da büyük önem verdiklerini göstermektedir. Yenilikçi ve yaratıcı kümeler de, genellikle yaratıcı insan kaynağının bulunduğu bölgelerde ortaya çıkmaktadırlar.

Bu doğrultuda Florida (Florida, 2002), değerli işgücünü belli bölgelere çeken özelliklerin hem ekonomik hem de yaşam tarzı özellikleri olduğunu söylemektedir. “Yaratıcı sınıfı” bazı bölgelere çekebilme şansını arttırmak için 3T kombinasyonuna ihtiyaç vardır:

- Tolerans (Tolerance); açıklık, kabul etme ve içine alma, tüm ırk, din, dil, etnik özellikler ve hayat tarzı farklılıklarını kabul etme ve birlikte yaşama,
- Doğal yetenek (Talent); lisans ve lisans üstü eğitilmiş işgücünü kapsar,
- Teknoloji (Technology); bölgedeki yenilikçilik ve yüksek teknoloji fonksiyonudur.

Yenilikçilik günümüzün en önemli konuları arasında belki de ilk başta yer almaktadır. Üründe, pazarlamada, üretim süreçlerinde yenilik yaparak rekabetçi güç elde etmek her firmanın, her bölgenin, her ülkenin hatta her kişinin mutlak hedefi olmaktadır. Tabi yenilikçiliğin ilk başladığı yer düşünce yapısıdır ve daha sonra

Çalışma şekli ve organizasyonel yapı gündeme gelmektedir. Yani; yenilikçiliği kişiler, firmalar, bölgeler ve ülkeler anlamalı, öğrenmeli ve yaşam biçimi olarak görmeli ve daha sonra da çalışma, hatta yaşama şekline dönüştürmeli ve organizasyonel yapıları içerisinde sürekli gelişen, öğrenen, değişen bir yapıya kavuşturmaları gerekmektedir.

Kümeler bu bakış açısı içerisinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Yenilikçiliğin en önemli öğelerinden bir tanesi işbirliğidir. Birlikte ve paylaşarak çalışma ve öğrenme; kümeler de de bu durum temel yapı taşıdır. Günümüzde dünyanın bir çok ülkesinde bir çok sektörde artık “yenilikçi kümeler” ortaya çıkmaktadır. Geleneksel küme anlayışının ötesinde bilginin paylaşıldığı, yaratıcı ve özellikle yeni teknolojilerin ne çıktığı sektörlerde sıçramalar kaydedilmesini sağlayan ve küme içinde yer alan paydaşları değiştiren, ilerlemelerini ve rekabetçi g kazanmalarını sağlayan oluşumlardır bunlar.

Günümüzde dünyada “iş yapma” sınır tanımamaktadır ve doğal olarak kümelerin sınırları da çoğunlukla değer zincirinin uç halkaları ile tarif edilebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de yer alan bir tekstil kümelenmesinin sınırları sadece o bölgeyle sınırlı kalmamakta, değer zincirinin önemli halkalarını oluşturan ve işbirliği gerektiren talep ve arz halkalarını da içine almakta ve böylelikle de dünyanın farklı coğrafyalarına yayılmaktadır.

Yenilikçilik, her girişimciyi, her bölgeyi ve her bölgedeki l sarmalı oluşturan firmalar, kamu kurumları ve üniversiteyi birbirine bağlayan en önemli unsurdur. Bilgi paylaşılarak zenginleşmektedir, ve paylaşılarak zenginleşen bilgi; girişimciler, firmalar, ve bölgeler arasında bir sinerji yaratmaktadır.

Günümüzde dünyanın gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerinin yer aldığı tüm coğrafyalar artık küreselleşmenin ortak noktaları haline gelmiştir. Tüm lkeler ve bölgeler “bilgi ekonomisi” olabilme hedefiyle çalışmaktadırlar. Bu noktada, birinci olarak, yenilikçilik ve girişimcilik ile yeni işler yaratabilmek ikinci olarak da, bölgeler arası işbirliği ile katma değer yaratmak önemli olmaktadır.

Kümelerin oluşumu ve gelişiminde başlıca rolü oynayan bölgesel gelişim açısından bakılırsa, bölgenin rekabetçi olabilmesindeki  önemli öğe şunlardır:

- Kaliteli işgücü

- Pratiğe dönüşebilen bilimsel çalışma ve bilgi
- Fırsatları ticarileştirebilen işletmeler

Kümelenme bu noktada öne çıkmaktadır. Öncelikle bilgiye, teknolojiye sahip olan rekabetçi firmaların yer aldığı bölgeler mutlaka diğerleri tarafından farkedilmektedir. Ayrıca güçlü bölgelerde yerel yönetimler güçlü olmakta, destekleyici politikalar geliştirmekte ve parçalanmış yapılar bulunmamaktadır. Kümeler diğer yandan, çok katmanlı bilgi ve deneyimleri ile bölgesel gelişime büyük avantaj sağlamaktadırlar. Başarılı bölgesel yenilikçi kümelenme çalışmalarına Avrupa’da; Grenoble, Eindhoven-Leuven-Aachen üçgeni, Polonya’nın temiz kömür girişimi örnek olarak verilebilir.¹⁶

Küme paydaşları arasında kuvvetli bağlar oluşturmak ve bu bağları güçlendirmek cazip bir bölgesel yenilikçi yapı oluşmasına yardımcı olmak da firmaların gelişmesini ve büyümelerini sağlamaktadır. Bölgesel kalkınma için büyük bütçeler harcayan Avrupa Birliği 2008 yılında bütçesinin %42’sini bölgesel kalkınma istihdam politikalarına ayırmıştır. AB’nin son çerçeve programı çalışmasında (2000-2006) AR-GE’ye 26 milyar Avro kanalize edilmiştir. Yeni çerçeve programlarında (2007-2013) ise aynı amaçla 100 milyar Avro kanalize edilecektir. AB, 2000 yılındaki Lizbon toplantısında 2010 için çok iddialı hedefler oluşturmuş ve önceliği “Bilgi Toplumu” olmaya vermiştir. AB, Lizbon anlaşması ile koyduğu hedeflerin bir kısmında başarısız olmasıyla birlikte yeni on yıllık hedeflerini koyarken yenilikçiliği yine ön planda tutmuştur. Bugün için ve gelecekte rekabetçi güce sahip olabilmek için yenilikçiliğin ve bilginin en önemli araçlar olacağını ve bunun için de iyi yetişmiş ve yaratıcı beyinlerin öne çıkacağı öngörülmektedir.¹⁷

Örnek: Kümelenme ve yenilikçilikte Hollanda Noord-Brabant¹⁸ bölgesinin yaklaşımı ve çalışmaları güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda bölgesel ve sınır ötesi yaklaşımları da içermektedir ve yenilikçi kümelenmenin

¹⁶ Her üç bölgede Avrupa’nın eski yerleşim ve sanayi –iş bölgeleri olmalarına rağmen teknolojik ve iş modeli yenilikleriyle farklılaşmış bölgelerdir.

¹⁷ AB resmi web sitesi ve tüm basılı yayınları ve konferanslara katılan yetkililerin sunumlarında AB’nin Lizbon toplantısında belirlediği hedefler açıklanmıştır.

¹⁸ Noordt Brabant Bölgesi (<http://www.brabant.nl/subsites/english.aspx>)

anahtarını vermektedir. “Dinamik Brabant” programı, sürdürülebilir ekonomik gelişmenin ve büyümenin sağlanabilmesi amacıyla 2007-2011 yılları arasında yönelik olarak başlatılmıştır. Noord-Brabant bölgesi AB’nin en yenilikçi beş bölgesinden birisi olmayı amaçlamaktadır ve bu amaca yönelik olarak da üç ana tema oluşturmuştur;

- Yenilikçi ve büyüyen sektörler için yeni modeller.
- Girişimci yetenekleri olan, iyi eğitilmiş ve yaratıcı işgücünü geliştirmeye yönelik formüller.
- Birinci sınıf yatırım ortamı sağlayacak olan temiz, akıllı, ve rekabetçi bir ekonomi için ayakizleri.

Tüm temaların ortak paydası yenilikçilik ve beraber iş yapma kültürü yani kümelenmedir. Bu üç tema (3P) insan, karlılık ve evren (people, profit, planet) yaklaşımıyla birbirlerine bağlıdırlar. Yenilikçilik, ortak iş yapma kültürü ve uluslararası işbirliği de, dengeli ve sürdürülebilir büyüme yaklaşımında önemli bir rol oynamaktadır.

Örnek: Macaristan Küme Akreditasyonu. Yenilikçilik ve kümelenme konusunda Macaristan’da başarılı örnekler bulunmaktadır. Avrupa’nın tüm ülkelerinde olduğu gibi Macaristan’da da kümelenme, özellikle yenilikçi kümelerin geliştirilmesi konusunda özel bir çaba sarfedilmektedir. Hungarian Pole Programme Office (Macaristan Rekabetçi Odaklanma Çalışması), başarılı yenilikçi kümelerin akredite edildiği bir ulusal küme geliştirme politikası oluşturmuştur. Kümeler çok sıkı kriterlere göre incelenerek akredite olabilirler. Akredite olmanın sağladığı yararların başında akredite olan kümelerin çağrı programlarında avantaj elde etmeleri yer alır. İkinci olarak, akredite olan kümeler ekonomideki değişik oyuncular için bir mükemmeliyet merkezi konumunu kazanırlar. Üçüncü olarak ise, akredite olan kümeler sınır ötesi işbirlikleri ve küresel programlar için uygunluk kazanırlar. Macaristan’da 18 adet akredite yenilikçi küme bulunmaktadır (Zombori, 2010).

Macaristan Rekabetçi Odaklanma Çalışması içerisinde akredite olmuş 18 kümeden birisi olan Yenilikçi Medikal Biyoteknoloji Kümesi’ni (Zombori, 2010) kısaca incelediğimizde şu bilgilere ulaşmaktayız;

- Yenilikçi Medikal Biyoloji kümesi 2005 yılında kurulmuştur ve 30'u KOBİ statüsünde olan 35 üye firmadan oluşmaktadır.

- Küme, özellikli bir alan olan; malin ve enflamatual hastalıkların teşhisi ve tedavisi ve rejeneratif kök hücre tedavileri konusunda çalışan firmaların birbirini tamamlayan özelliklerini öne çıkarmaya ve bir ağ ve işbirliği platformu oluşturmaya odaklanmıştır.

- Bu amaçla, Macaristan'ın orta bölgesinde dünya çapında bir sağlık hizmeti verme ve geliştirme ağı yaratma ve uluslararası bir marka haline getirmeyi hedeflemektedir.

- Küme yönetimi profesyonel olarak KPS Medikal Biyoteknoloji ve Sağlık Hizmetleri Ltd. Şti tarafından yapılmaktadır.

Örnek: Otomotiv Kümelenmesi, AC Styria, Avusturya (Sölvell, Linqvist, Ketels, 2003)

AC Styria tüm Steirmark bölgesini kapsar ve üç tane bölgesel merkezi vardır; Graz ve çevresi, Doğu Styria ve Yukarı Styria. AC Styria'nın ayrıca komşu Macaristan ve Slovenya ile ve önde gelen üretim bölgeleri olan Stuttgart, Torino, Birmingham, Cardiff ve Münih ile de işbirlikleri vardır.

Styria'daki otomotiv kümelenmesi tüm değer zincirini kapsamakta ama özellikle metal işleme, plastik, elektronik ve mühendislik hizmetleri üzerine odaklanmaktadır. En önemli rekabetçi güç ise tüm tekerleklerden çekiş teknolojisi olan araçların komple geliştirilmesi ve üretilmesidir. Kümede ayrıca yeni tip yanıcı motorlar ve güç aktarma teknolojisi uzmanlığı da gelişmiştir.

Magna Steyr gibi önde gelen firmalar bu kümede yaklaşık 100 yıldır yer almaktadır. Kümede yaklaşık 30.000 yüksek kalitede çalışan vardır ancak küme geliştirme çalışması öncesinde otomotiv yan sanayinin imajı çok iyi olmadığı için bölgeye kaliteli işgücü çekmek konusunda sorunlar yaşanmakta olduğu bilinmektedir. Ayrıca, otomotiv endüstrisi Avusturya'nın önde gelen ihracat sektörüdür.

Küme geliştirme çalışması: Ekonomi ve özellikle Otomotiv endüstrisi artan rekabetçi baskılara bir cevap vermek zorunda olduğundan ve üretim yerleşkeleri

konusunda sorunlar yaşandığından bu konularda bazı araştırmalar ve çalışmalar sürüdürülmekteydi;

- Araç-Küme (Trigon, Styria Ekonomik Kalkınma ve Sanayi Dernekleri)
- Teknoloji/politik planı (Araştırma Organziasyonu tarafından)
- Steirmark Ekonomik modeli (Endüstri-Bilim enstitüsü tarafından)

Sonuçta Styria Ekonomik Kalkınma Firması (SFG) otomotiv sektörüyle ilgili küme oluşturmak için bir paket hazırlığına başladı. Çalışmanın amacı mevcut tedarik firmaları, lider OEM firmaları ve mevcut araştırma enstitüleri arasındaki iletişim, bilgi akışı, işbirliğini arttırmak ve iyileştirmekdi. İlk yapılacak iş de Styria'yı bağımsız bir araç üretim bölgesi olarak pozisyonlandırmakdı.

Çalışmada ana destek finansal ağırlıklı değildi. Öncelikli destekler ağ oluşturma ve eğitim-öğretim programlarına verildi. AVL, Eurostar, Chrysler, SFT gibi büyük firmalar ve küçük ve orta ölçekli otomotiv yan sanayi firmaları ve AR-GE tesisleri de ağa davet edildiler.

Bu aşamada; lider firmaların ve ilgilenen firmaların ve araştırma enstitülerinin temsilcilerine, Styria bölgesinde otomotiv kümelenmesi için bir işbirliği çerçevesi oluşturulabilmesi için neler yapılması gerektiği soruldu. Bir proje takımı gelen cevapların arasından “küme geliştirme için olası yöntemler” listesi oluşturdu ve daha sonra bu yöntemler ağırlıklarına göre önceliklendirildi. KOBİ'ler ve Araştırma Enstitülerinin önceliklendirdikleri noktalar önemlilik sırasına göre şöyle oluştu:

- Küme üyesi firmaların kataloğunun hazırlanması,
- Lider firmalarla bilgi alışverişi olasılığı,
- Yönetim için “fikirler ve iletişim” platformu kurulması,
- Yeni altyapı,
- İşbirliği teklifleri için liste hazırlanması,
- Teknik personel için “fikirler ve iletişim” platformu kurulması,
- Kümenin ihtiyaçlarına uygun bir Halkla İlişkiler kampanyası,
- Müşteriler ve tedarikçiler için ortak öğrenme programları,
- Küme içinde AR-GE toplulukları oluşturulması,
- İşbirliği/proje bütçesi oluşturulması,

- Düzenli küme bilgileri toplanması,
- Karşılıklı firma ziyaretleri,
- Çalıştaylar ve teknik sunumlar.

Bu ihtiyaçlar lider firmalar tarafından da kabul edilmekle birlikte AVL, Eurostar ve SFT gibi büyük firmaların öncelikleri şunlar oldu:

- Bir vizyon yaratmak: bir otomotiv bölgesi olmak nasıl algılanacak? Kritik sayılara ulaşabilmek için hangi ürün/ teknolojilere odaklanmak lazım?
- Tedarikçilerin birbirlerine olan bağımlılıklarının analizi. Avusturya tedarik sektöründe potansiyel nerede?
- Potansiyel yeni tedarikçilere destek sağlayacak bir birimin kurulması.
- Teknik personelin eğitimindeki eksikliklerin giderilmesi; takım çalışmasının özendirilmesi ve yabancı dil öğrenmenin hızlandırılması; otomotiv teknolojisine yönelik bir teknik yüksek okulun kurulması.
- Yabancı çalışanlar için çalışma izinlerinin kolaylaştırılması ve düzenlenmesi, ve İngilizce eğitim veren okul ve anaokullarının kurulması.

Kümenin kurulma çalışması bu çerçevede bir dizi gelişme aşamasından geçti:

- Değer zincirinin, ürün hizmet programlarının, sertifikasyon standartlarının, ölçü klasifikasyonlarının, pazarların ve müşteri ilişkilerinin detaylı verilerle analiz edilerek mevcut durumun belirlenmesi.
- Analiz sonuçlarının ve GZFT analizlerinin firmalarla ve AR-GE kurumlarına sunularak paylaşılması ve bir diyalog başlatılması.
- Misyon, Vizyon belirlenmesi, prosedürler ve organizasyonel model oluşturulması ve strateji çalışması yapılması.
- Uzun dönemli sağlam bir bütçe hazırlanması ve politik grupların ve diğer ilgili kuruluşların tam desteklerinin alınması.

Kurulan bu iletişim ve dışarıdaki bazı kümelerin incelenmesi sonucunda Otomotiv kümesini geliştirmeye yönelik dört ana hedefe karar verildi:

- Bilgi teknolojileri yoluyla bilgi ve iletişim.
- İşbirliği için fikir toplama, işbirliği fırsatlarının aktif olarak takibi ve işbirliği projelerinin belirlenmesi.

- Firmalar arasında öğrenme ve karşılıklı bilgi alış verişini destekleyen teknik sunumlar, deneyim paylaşımı yapılması ve tedarikçi derneklerinin kurulması.

- Bölgenin ve kümenin lider ekonomik sektör olarak öneminin anlatılabilmesi için Halkla İlişkiler ve Lobi çalışmaları.

Bir kaç yıllık başlangıç süresinden sonra SFG küme geliştirme çalışmalarının başına geçerek daha detaylı çalışmaları mevcut derneklerle birlikte sürdürmeye başladı ve aynı zamanda finans ve proje yönetimini de üstlendi. O dönemdeki hedefler arasında küme paydaşlarının finanse ettiği sürdürülebilir organizasyonel bir platform kurmak bulunmaktaydı.

AC Styria isimli oragnizasyon bu amaçla paydaşların ödediği paralarla kuruldu ve kendine ait bir yönetim kuruluna sahip oldu. 1999 yılında kurulan bu firmanın ilk başta altı ortağı bulunuyordu. 2000 yılı ortalarına kadar ortaklardan ikisinin sağladığı iki Genel Müdür yarı zamanlı görev yaparken bir sekreter tam zamanlı olarak çalışmaya başladı. 2000 yılında tam zamanlı bir Genel Müdürün işe başlamasının ardından bir proje yöneticisi işe alındı. Gerekli olan ofis için bir Teknoparktan ofis kiralandı ve böylelikle altyapı tamamlanmış oldu. Genel Müdürün ana görevi AC Styria'yı finansal ve ekonomik olarak ayakları üzerinde tutan bir firma yapmaktı. AC Styria'nın rolü projeler başlatmak, yürütmek ve başarıya ulaşmalarını sağlamak oldu. Bu arada diğer kümelerle işbirlikleri kurmak da hedeflendi ve örneğin uluslararası tedarikçi fuarları konusunda işbirlikleri başlatıldı.

Styria yerel yönetiminin ve üst düzey yerel yöneticilerin de bu küme çalışmasına inanmaları ve destek vermeleri önemli bir avantaj oldu.

Küme geliştirme çalışması bir çok alanda iyileşmeler sağladı, örneğin tüm sektörün imajının olumlu yönde değişmesi, yeni tedarikçi firmaların bölgeye gelmeleri, 1996-2003 yılları arasında Styria'da Otomotiv sektöründe 10.000 den fazla yeni istihdam sağlanması sayılabilir. 1996 yılında yani başlangıçta koyulan bir çok hedefe ulaşıldı. Kümede yer alan firmaların rekabetçilikleri arttı; QS 9000, VDA 6.x., ISO/TS 16949 gibi Otomotiv sektöründe yer alan firmalar için önemli sertifikasyonların bir çok firma tarafından alınması sağlandı.

Sonuçta, Styria, Avusturya Otomotiv Kümesi, özellikle teknoloji kümeleri arasında önemli bir başarı hikayesi oluşturmaktadır. Otomotiv gibi teknolojiye

dayalı, aynı zamanda ölçek ekonomisinin çok önemli olduğu, deneyimli ve bilgili işgücüne, sektör içi yoğun işbirliğine, sınırlar ötesi işbirliğine, uzak doğuda oluşan yoğun rekabete karşı refleksler geliştirmeye ihtiyaç duyan bir sektörde kısa sürede ortaya çıkan olumlu değişim ve ilerleme büyük ölçüde kümelenme yaklaşımının başarısı olarak görülmektedir. Elbette kümenin başarılı olmasında daha bir çok etken vardır ancak, doğru geliştirme yapısı ve hedeflerle ortaya çıkan kümelenme çalışması; istihdam artışı, yeni işlerin kurulması, ihracat artışı, bölgesel kimlik, ve yaratıcı deneyimli işgücünün bölgeye gelmesini sağlamıştır.

2.2. KÜMELER VE UZMANLAŞMA VE ODAKLANMA

Kümeler genellikle belirli sektörler üzerinde yoğunlaşmakta ve bu sektörlerde yerel, ulusal, uluslararası değer zinciri içerisinde yer almakta ve bu zincirin meydana çıkardığı katma değerden pay almaktadırlar. Kümelerin özellikle kendi doğal çevreleri olan yerel boyutun üzerine çıkabilmeleri ve ulusal ve hatta uluslararası ölçekde ekonomik oyuncular olabilmeleri büyük ölçüde konularına odaklanmalarına ve uzmanlık geliştirmelerine bağlı olmaktadır. Ülkelerin İhracat gelirlerinde sanayi malları ve hizmet alanlarında artış sağlanabilmesi odaklanma ve uzmanlaşmanın bir sonucudur ve gelişmekte olan ülkelerde bu konuda son yıllarda elde edilen büyüme önemli ölçüde odaklanma ve uzmanlaşma ile ilgilidir. Uzak Doğu’da Hindistan’ın bölgesel rekabetçi avantajları üzerinde yoğunlaşması bu ülkeyi bir çok sektörde dünyanın önde gelen üretici ve ihracatçısı konumuna sokmuştur. Hindistan; kümelenme konusunda dünyanın ileri ülkelerinden birisidir. Hindistan’ın 1990’lı yılların başında ekonomik reformları başlatmasının ardından özellikle KOBİ’leri koruyabilmek ve güçlenmelerini sağlayabilmek amacıyla Küme Geliştirme Programı (Cluster Development Programme) başlatılmıştır. Ülkede her sektörden irili ufaklı yaklaşık 1.000’den fazla küme ve ayrıca mikro düzeyde sanatkarlık işlerinden oluşan 2.000’den fazla Zanaatkar Kümeleri (Artisan clusters) bulunmaktadır.

Kümelerin hemen hepsi rekabetçi özellikleri üzerine odaklanmış ve bu konularda uzmanlık geliştirmiş kümelerdir. Yazılımda Bangalore, Örgü Konfeksiyonda Tirupur, Hindistan Cevizi Liflerinden Paspas da ise Kerala gibi...

Örnek:

İsveç Kış Şartlarında Araba Testi Kümesi (Swedish Car Test Cluster) (Sölvell, 2009), ve Karl Hardell sunumu¹⁹.

Arjeplog, İsveç'in kuzey batısında küçük ve izole, kışları uzun ve dondurucu soğuk, yaklaşık bir kaç bin kişilik nüfusunun çoğunluğu ağaç işleme tesisinde, madende çalışan kişilerden oluşan bir kasabadır. Bu görüntü Arjeplog'un yaklaşık otuz yıl önceki görüntüsüdür, oysa bugün “ kış şartlarında araba test “ kümesi olarak dünyanın bir çok köşesinden otomotiv ve otomotiv yedek parça firmalarının toplandığı ve zorlu hava ve iklim koşullarında yeni teknolojileri test ettikleri bir “sıcak nokta” haline gelmiştir.

İsveç'in kuzeyinde, Norrland bölgesinde kış mevsiminde soğuk hava koşulları hakimdir ve bu durum yılın oldukça uzun bir bölümünde etkisini devam ettirmektedir. Hem Rusya üzerinden gelen soğuk hava, hem de Arktik bölgeden gelen şiddetli soğuk bölgeyi uzun süreli olarak etkilemektedir. Ayrıca bölgede yer alan vadiler de mikroklima ortamı yaratmakta ve aralık- mart ayları arasında hava soğukluklarının -40 dereceye kadar düşmesine neden olmaktadır.

Bölgede yaşayan iki girişimci, David Sundström ve Per-Axel Andersson küçük bir deniz uçağıyla turizm işi yapmakta ve turistleri İsveç-Norveç arasındaki ıssız ve vahşi bölgeye turistik amaçlı taşımaktadırlar. Uçaklarının inebilmesi için de kışın donan bir gölün (Hornavan Gölü) üzerini kabaca temizleyerek (süpürgelerle) basit bir pist oluşturmaktadırlar. 1970 yılında üç Alman mühendis donmuş gölün olduğu yere gelerek D. Sundstörüm ile konuşurlar ve gölü araba fren testleri yapmak için kullanmak istediklerini söylerler. Bir kaç hafta sonra donuk gölün üzerinde testlerini yaparlar ve bu sırada da Sundstörüm ve Andersson yaklaşık 1.500 avro pazara kazanırlar. Ertesi yıl Alman mühendisler tekrar gelirler ve bu arada Arjeplog'da kış şartları araba testi bölgesi olarak kayıtlara geçmiştir.

¹⁹ Yazarında katıldığı 12 Haziran 2007 tarihinde İzlanda-Akuryeri'de yapılan “Rural Clusters Conference”da, İsveç’li Karl Hardell tarafından yapılan “Swedish Car Test Region” başlıklı sunumdan alıntılar yapılmıştır.

Bölgedeki altyapı o dönemde oldukça iyi sayılabilecek durumdadır, asfalt yollar bakımlıdır ve Kuzey İsveç’de bir çok havaalanı bulunmaktadır. Bölge ekonomisi ağırlıklı olarak Ren Geyiği yetiştiriciliği, orman ürünleri ve madenler üzerine kuruludur. 1980 ve 1990’lı yıllarda bölge ekonomisi sıkıntılı bir dönemden geçmektedir ve genç nüfus güneye göç etmektedir.

Arjeplog kendi ekonomik sorunlarıyla uğraşmaktayken diğer yandan dünyadaki araba üreticisi firmalar rekabetçi avantajlarını koruyabilmek için sürekli olarak yeni modellere ve özelliklere ve fonksiyonlara yatırım yapmaktadırlar. Bir arabanın her parçasının mükemmel çalıştığına karar verebilmek için de uzun süreli testler yapmak gerekmektedir. Bir çok test simülasyon ortamında yapılabilmekte olmasına rağmen genellikle farklı iklim ve hava koşullarında testler yapmak da doğru sonuç alabilmek açısından son derece önemlidir. Bazı testler üreticilerin tesislerinde veya yakın bölgelerde yapılabilirken bazı testler için zorlu hava koşullarının olduğu yerlere gitmek kaçınılmazdır. Bir çok üretici, arabaları için hem yaz hem de kış testleri yapmaktadır. Yaz testleri hemen her yerde yapılabilmekte ve genellikle üreticilerin kendi ülkelerinde ve üretim tesisleri yakınlarında farklı yol koşullarında yapılmaktadır. Bazı yerlerde kurulu tesislerde ise özellikli testler yapılmaktadır (Örneğin, Nando, İtalya’da hız testleri gibi). Kış testleri içinse Amerikalı üreticiler genellikle Kanada’yı, Asya’lı üreticiler Japonya’yı ve Avrupa’lı üreticiler ise İsveç ve Finlandiya’yı tercih etmektedirler.

İsveç’in kuzey batısında yer alan Norrboten bölgesi, Arjeplog ve Arvidsjaur şehirleri kış testleri için ideal ortam sunmaktaydılar. Karşısındaki olağanüstü iş fırsatını farkedenden girişimci David Sunstöröm ve ortağı Andersson, önce küçük bir gelir karşılığında yardımcı oldukları ve gölü fırçalarla temizleyerek hazırladıkları bu işe daha farklı bir şekilde yaklaşarak işlerini bir hizmet firmasına dönüştürürler. Bölgeye araba testi yapmak için önce Opel, Bosch, BMW gibi devler gelmeye başlar ve bunun Avrupa’da duyulmasıyla Mercedes ve Porsche gibi firmalar ve parça üreticisi Teves de kervana katılır.

1980’li yıllarda depo ve garaj ihtiyaçları artar ve değişik yan hizmetlere olan ihtiyaçlar baş gösterir. Kar ve buz temizleme makinaları, garaj ve depolama alanları, restoranlar ve oteller, suni yollar, sosyal aktiviteler birbiri arkasına yeni girişimcilerle birlikte gelmeye başlar. Lucas, Fiat ve Kore firmaları bölgeye gelir.

Özellikle Asyalı firmaların ve çalışanlarının bölgeye gelmesi ile birlikte kültürel uyumsuzluklar da kendini gösterir ve bu durumda bölge yönetimi Asya kültürü hakkında seminerler vermeye başlar ve kültürel farklılıklardan doğan problemleri azaltmaya gayret gösterir.

Arjeplog bölgesinin kış şartlarında araba testi alanında uluslararası firmalar tarafından tercih edilmesi, ve bu tercihlerle birlikte gelen gelişimi 1990 ve 2000’li yıllarda da artarak devam eder. Bölgenin Yerel Yönetimi- Belediye, ilk başlarda gelişime uzak dursa da zaman içinde ilgisini arttırır ve girişimcilerle işbirliği içerisine girer. Bu işbirliği sonucunda Argentis adında %78’i girişimcilere % 22’si belediyeye ait olan kar amacı gütmeyen İş Geliştirme Ajansı kurulur.

Bu arada bölge de tam anlamıyla uluslararası bir topluluk haline gelmiştir. Restoran menüleri, içkiler, süpermarket ürünleri hep uluslararası zevklere göre çeşitlilik göstermeye başlamıştır.

2001 yılında Arjeplog Test Yönetimi ortak bir girişim olarak Bosch firmasına hizmet etmek üzere kurulur. Bosch da bu girişime ortak olma kararı verir ve önce 40 milyon İsveç Kronu , sonra da 2003 yılında 160 milyon İsveç Kronu yatırım kararı alır. Arkasından General Motors firması kış testlerini Colmis tesislerinde yapma kararı alır ve Colmis bunun üzerine 37 milyon İsveç kronu yatırım yapar.

1990 ortalarından 2000’li yılların başlarına kadar iki katına çıkan hava ulaşımına çözüm bulabilmek için havaalanı yenilemesi yapılır ve İsveç hükümeti bu konuda 37 milyon İsveç Kronu yatırım yapar.

Otomotiv Sistem Teknolojileri-Bilsystemteknik, meslek lisesi 2004 yılında kurulur ve gençlerin sektöre olan ilgilerinin arttırılmasına çalışılır.

2005-2006 yıllarında BMW yeni bir test tesisine 150 milyon İsveç Kronu yatırım yapar ve bölgedeki iş hacmini üç katına çıkartır. 1987-1990 yılları arasında kış testlerini İsveç’de yapan ama daha sonra Finlandiya’ya geçen Toyota da 2005 yılında Arjeplog’a geri döner. Hyundai 15 milyon İsveç Kronu yatırım ile bölgeye gelir.

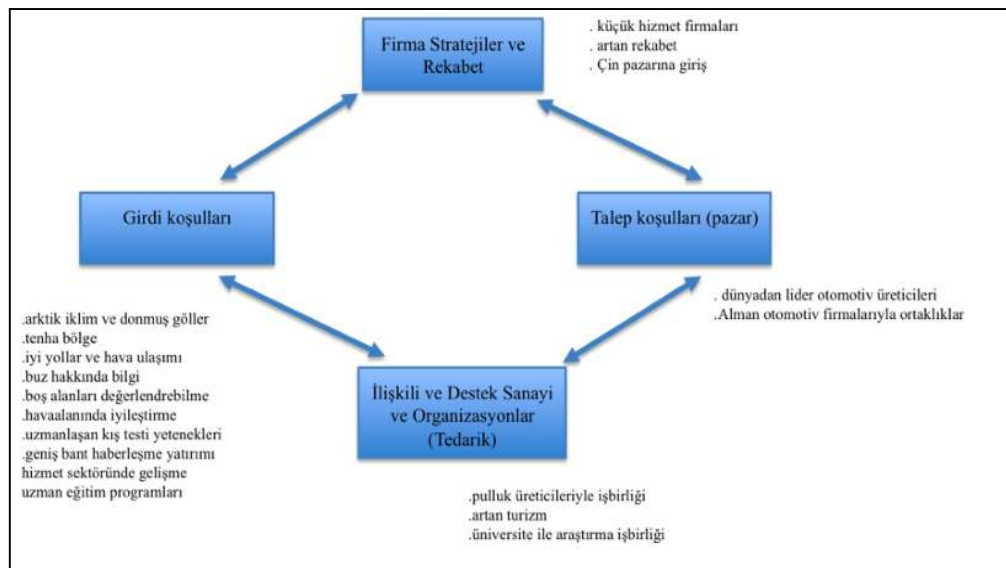
Arjeplog’un 2005 yılında yarattığı araba testi sektörü iş büyüklüğü 500 milyon İsveç Kronu büyüklüğünü bulmaktadır. Bölgeden 300 kişi sektörde çalışmakta, ve 1.500 kişi de sezonluk olarak dışarıdan gelmektedir. Test sektörü belediyeden sonra bölgenin en büyük sektörü haline gelmiştir.

Bütün bunlardan sonra 2007 yılında Arjeplog Test Yönetimi Moğolistan’da bir ofis açarak Çin’li araba üreticileri Geely, Cherry, ve Great Wall’a hizmet vermeye başlar. Çin otomotiv sektörünün en büyük tedarikçilerinden olan Bosch firması da bu girişimi desteklemektedir.

Arjeplog aslında hızlı, atak bir küme için ideal bir yer olarak görünmemektedir. Bölgedeki geleneksel sektörler olan madencilik ve ağaç sanayi durmuştur, nüfus yoğunluğu çok azdır ve iklim de çok zorlu ve bölgede yaşayanların eğitim seviyeleri düşüktür. Ancak tüm bunlara rağmen özgün coğrafi şartları, artık iklim yapısı, donmuş gölleri, çok tenha bir bölge oluşu, oldukça iyi yol ve havaalanına sahip olması ve buz temizleme bilgisine sahip olması Arjeplog’un kış şartlarında araba testi kümesi olabilmesi için başlangıç şartlarını oluşturmuştur. Tabi bunun yanında bir kaç vizyoner girişimcinin ortaya çıkması, dünyanın bir çok yerinde donmuş göller varken Arjeplog’un bir test merkezi olabilmesini sağlamıştır. Bu girişimciler olmasaydı bugün belki bölge hala sadece balık avlanan donmuş göllerle kaplı boş bir yer olacaktı.

Tabi özellikle sosyal sermayenin kuvvetlendiği 1990’lı yıllarda bölgenin sahip olduğu imkanlar gelişmiş ve yeteneklerde artış olmuştur. Medyanın da desteği ile Arjeplog tüm dünyada bir marka haline gelmiştir.

Şekil 7. İsveç Kış Şartlarında Araba Test Kümesi Elmas Modeli ile İnceleme



(Sölvell, 2009. ss.37)

2008 yılında bakıldığında Arjeplog test kümesi aslında hala küçük olmasına rağmen bir çok değişik firma ve organizasyonun rekabet ettiği, aynı zamanda işbirliği yaptığı, bir çok yetenek, teknoloji ve stratejinin yer aldığı bir kümedir. Arjeplog bugün tüm dünya pazarları ile bağlantılıdır ve kış testlerinin dışında otel ve turizm hizmetlerinde de önemli atılımlar yapmıştır ve yaz aylarında da turistik bir destinasyon haline gelmektedir.

2.3. KÜMELER VE EKONOMİK PERFORMANS

Kümeler ve kümelenme, günümüzde özellikle Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmelerin (KOBİ), bölgelerin ve ülkelerin kalkınmasında önde gelen bir yaklaşım olarak dünyanın her yerinde önem kazanmaktadır.

Kümeler önemlidir; hem yenilikçilik için önemli bir çevre oluşturdıklarından hem de evrimsel ve yapıcı güçleri olduğu için. Her iki güç de tarihe ve içinde bulunulan coğrafyaya bağlı olarak değişiklik gösterir ve bu nedenle her küme kendine has özgün bir yapıya sahiptir.

Kümeler, sanayi ve ticaret alanlarında doğal olarak var olurlar. Var olmaları genellikle doğal ihtiyaçlar nedeniyledir; hammaddeye olan yakınlık, altyapı imkanları, ucuz ve/veya kaliteli işgücü, pazara olan yakınlık, devlet ve/veya üniversite ve araştırma kuruluşlarının sağladıkları destekler ve imkanlar gibi.

Doğal kümelerin ortaya çıkmaları aynı zamanda kümelerin içinde bulundukları bölgede sanayi ve ticaretin artmasını, kümenin ana faaliyetleri dışında kalan özellikle tamamlayıcı sektörlerle olan işbirliklerinin artmasını, küme içerisinde yeralan farklı oyuncuların zaman içerisinde uluslararası alanlara açılmasını ve bölgesel olarak önemli bir kalkınmayı da beraberinde getirmektedir.

Kümeler özellikle yurt içi ve yurt dışındaki alıcılar için bir cazibe merkezi olabilmekte ve çok sayıdaki alıcının veya tüketicinin bölgeye gelmesiyle önemli ekonomik ve sosyal canlılık da sağlamaktadırlar.

Modern İşletme Öğretisinde her şey 1980'ler de akademik bir çalışma olarak Harvard Business School'dan Prof. Michael Porter'ın şu soruyu araştırmasıyla başladı; “ neden bazı firmalar, özellikle bazı bölgelerde, bazı ülkelerde, bazı iş çevrelerinde yer alanlar küresel olarak başarılı olurken, başka çevrelerde yer alan

bazı firmalar neden daha az başarılı olabilmekte, başarılı stratejiler geliştirememektedir? “ (Porter, 1990)

KOBİ’ler yalnız başlarına bir çok zorlukla karşı karşıyadırlar. Ölçek ekonomisinden yararlanamadıkları için özellikle hammadde ve ara malzeme tedariki, finans ve danışmanlık hizmetlerine ulaşmakta sıkıntı çekerler ve üretimde kalite standardizasyonunu yakalama zorluğu, düzenli arz, ve büyük siparişleri karşılayabilme zorluğu bu firmaların pazardaki fırsatları yakalayabilmesine de engel olur.

Küçük ölçek genellikle uluslararası pazarlara açılmak için de engel oluşturur. Eğitim, pazar bilgisi, lojistik ve teknolojiye yenilik ve insan kaynaklarının verimli kullanımı konularında yetersiz kalırlar. Bu şartlar altında ve düşük kar marjlarıyla çalışmakta olan KOBİ’ler genellikle ürün, süreç ve pazarlama yeniliği uygulamakta sıkıntı çekerler ve pazardaki tehditlere karşı daha açık bir duruma düşerler.

Bu durum aslında KOBİ’lerin küçük olmalarından çok izole olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında KOBİ’lerin hem kendi aralarında hem de iş çevrelerindeki diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde olmaları benzer sorunların üstesinden gelebilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

İşbirliği ve iletişim KOBİ’lerin sorunlarını anlamalarına, çözüm yolları geliştirmelerine ve pazarda daha rekabetçi pozisyonlanmalarına olanak sağlar

İşbirliği, iletişim ve ortak aktivite yapabilme firmaların birbirlerinden öğrenmelerini, fikir alış verişinde bulunmalarını, ürün ve hizmet geliştirmelerini, daha karlı pazarlara geçiş yapabilmelerini de sağlamaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler incelendiğinde; birbirlerine belli bir coğrafi yakınlık içerisinde olan ve pazarda oluşan fırsatlar ve tehditler karşısında benzer durumda olan ve bu nedenle de pazara girme veya pazarı geliştirme ihtiyacı, altyapı ihtiyaçları, dış rekabete dayanma ihtiyacı benzer olan KOBİ yoğunlaşmalarında işbirlikleri ve ortak aksiyonlar daha fazla ortaya çıkmaktadır (UNIDO, 2001).

Belirli bir coğrafi alan içerisinde işbirliği yapan firmalar ortaya çıkan verimlilikten fayda sağlarlar ve bu durum da ekonomik alanda önemli bir avantaj yaratır.

- Birlikte yarattıkları ekonomik alan diğer firmalara da yayılır,

- Uzman havuzu ortaya çıkar,
- Altyapıda iyileşmeler sağlanır ve tedarikçilerin ilgileri çekilir,
- Müşterilerin ilgisi çekilir,
- Ortak eylemler yaparlar,
- Ortak satınalma yaparlar,
- Ortak bir marka ile satış yaparlar,
- Gümrük ve benzeri işlerde ortak hareket ederler.

Kümelerin ekonomiye olan katkılarını incelerken doğal olarak kümelerin varoluşlarında ve yükselişlerinde önemli olan faktörlere de bakmak faydalı olacaktır:

- Doğal –coğrafi özellikler (liman, nehir, toprak özellikleri, hava durumu, yeraltı zenginlikleri),
- Talep koşulları,
- Bölgedeki kültürel ortam ve vizyoner bakış açısı,
- Altyapı,
- Üniversite ve AR-GE ortamı,
- Sermaye bulabilme ortamı (aile, arkadaşlar, risk sermayesi).

Belli bir seviyeye ulaşmış kümeler ise ulaştıkları büyüme aşamasında ya dinamik bir şekilde değişerek kendilerine yeniden biçim verirler veya küçülerek tarihe karışırlar. Dinamik kümeleri şu özelliklerle tanımlamak mümkün olabilir;

- Firmalardan ayrılarak kurulan yeni işler²⁰
- Yeni teknolojilerin bölgeye gelmesi
- Yeni firmaların girişi
- Uzman girişim sermayesinin oluşması
- Yatırım meleklerinin ortaya çıkması
- Yenilikçiliğe odaklanma
- Yatırımların artması (özellikle yabancı yatırımlar)

Değişimi gerçekleştiremeyen statik yapıdaki kümelerin özellikleri ise şunlardır;

²⁰ İngilizce’de “spin off” olarak kullanılan, bir firmada çalışanların bir fikirle ayrılıp yeni iş kurmaları veya bilinçli olarak yetenekli insanların işlerinden ayrılarak aynı veya tamamlayıcı sektörlerde yeni işler kurmalarını anlatan terimdir. İşlerin, yeni iş doğurması olarak da adlandırılabilir.

- Aşırı konsantrasyon
- Devletin yoğun müdahalesi (firma kurtarma, artan teşvikler)
- Başka bölgelerden ortaya çıkan köklü teknolojik değişiklikler
- Başka bölgelerde oluşan köklü talep değişiklikleri
- Savaş ve benzeri uç olaylar

Kümeler bulundukları coğrafya, ülke ve bölgenin doğal, ekonomik, sosyal ve politik özelliklerine göre farklılıklar gösterirler. Aynı sektörde fakat farklı ülkelerde yer alan kümelerin yapısı ve davranış şekilleri birbirlerinden çok farklı olabilir. Ekonomisi gelişmiş olan ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin kümeleri doğal olarak çok farklı özellikler göstermektedir.

Ekonomik mükemmeliyet her zaman eşitsiz bir dağılım göstermektedir. Tarihte de mükemmellik sergileyen bölgeler, zenginliğin ortaya çıktığı ve daha sonra modern ekonomilerin geliştiği bölgelerdir (Cooke, 1994). Bir bölgede bulunması önemli olan üç ekonomik boyut; uzmanlık, bilgi ve iş gücüdür. Kümede yer alan ve birbirini tamamlayan firmalar uzmanlık oluştururlar. Firmalar birbirleriyle iletişim ve işbirliği içerisinde bilgiyi zenginleştirirler. Eğitimli ve çok sayıdaki yerel insan kapasitesi de işgücünü oluşturur. Tabi bu üç temel ekonomik maddeye; yetenekler ve teknolojiyle yenilik yaratma ortamı olarak tanımlanabilecek olan, bölgenin sağladığı sanayi eko sistemini, veya başka bir deyişle sanayi iklimini de eklemek faydalı olacaktır.

2.4. KÜMELER VE YENİ İŞ ALANLARI

Kümelerin ve kümelenmenin yerel ekonomilerin gelişmesindeki önemli bir rolü de yeni iş alanlarının açılması ve gelişmesine yaptıkları katkıdır.

Örnek: Akureyri, İzlanda Büyüme Stratejisi (Jonasson, 2007).

Akureyri, yaklaşık 16.000 nüfusuyla İzlanda'nın kuzeyinde yer alan ülkenin ikinci büyük şehridir (Reykjavik başkent ve 300.000 nüfuslu en büyük şehir). 1990 yılından 2000'e kadar Reykjavik nüfus olarak %20, İzlanda %11 büyürken, Akureyri sadece %3 büyümüştür. Akureyri Bölgesel Yönetiminin amacı stratejik bir çalışmayla bölgenin nüfusunu arttırmaktır. Bunun sonucunda Kamu ve özel sektör

işbirliğiyle yapılan çalışma sonucunda 2004 yılında Akureyri için “yerel ekonomiyi büyütme” anlaşması ortaya çıkarılmıştır. Büyüme Anlaşması hedefleri şunlardır;

- Bölgeyi popüler bir yaşam merkezi haline getirmek
- Bölgede nüfus artışını teşvik etmek
- Bölgenin rekabet gücünü arttırmak ve ekonomik büyümeyi beslemek
- Bölgedeki büyüeyebilecek sektörleri desteklemek
- Rekabetçi işletme ve işleri çoğaltmak, ürün ve hizmet tedarikini başlatmak
- Uluslararası projelerin sunduğu fırsatları yakalamak
- Yabancı bilgi-deneyim ve yatırımı çekmek

Bu hedeflere ulaşabilmek için kümelenmeyi önemli bir araç olarak kullanmaya karar veren Akureyri Bölgesel Yönetimi 4 konuda küme geliştirme çalışması başlatmaya karar vermiştir;

- Gıda Sanayi kümesi
- Turizm Kümesi
- Eğitim ve Araştırma kümesi
- Sağlık Kümesi

Ocak 2005 - Haziran 2007 tarihleri arasında başlangıç, hayata geçme ve gelişme dönemlerini geçiren küme geliştirme çalışmasında şu ana adımlar izlenmiştir. (Williams, 2007)

İlk adımda Desteğin Oluşması:

- İlgiyi çekme
- Öncelikli kümelerin belirlenmesi

İkinci Adımda Temeli inşa etme:

- Ön analizler
- Çalışma grupları kurma ve liderleri belirleme

Üçüncü Adımda Hızlanma:

- Gelecek hedeflerini belirleme
- İlerleme adımlarını belirleme
- Aksiyon planı

Dördüncü Adımda inşaatı yükseltme:

- Kümelerin başlatılması

- Kümelere yasal yapı kazandırılması

Son Adımda Hızlanmayı devamlı kılma:

- Stratejik Ajandayı geliştirme
- Kümelerin çalışma şeklini iyileştirme
- Kümelerin dış dünya ile bağlantılar kurması

Akureyri Bölgesi Kümeleri hedefleri:²¹

Akureyri Gıda Sanayi Kümesi:

Eyja Fiyordu bölgesindeki firmaların güçlendirilmesi, işbirliklerinin arttırılması, katma değerli ürün, yenilik ve gelişme sağlanması hedeflenmektedir.

Sektör yaklaşık 350 milyon Avro ciro yapmaktadır ve İzlanda'nın önde gelen gıda üretim bölgesidir. Bölgede gelişmiş balıkçılık, et ve süt endüstrileri ve diğer gıda işleme endüstrileri yer almaktadır. Gıda sanayi ile iletişim içinde olan araştırma kuruluşları ve devlet kurumları bölgede bulunmaktadır.

Küme geliştirme çalışmasında öncelikli olarak belirlenen hedefler;

- Atık yönetimi ve arıtma
- Bölgenin imajını yükseltme
- Ortak fuar-tanıtım yapma
- Yerel gıda ürünlerini geliştirme
- Ürün geliştirme
- Bölgedeki gıda üretimi ve işleme haritasının çıkarılması
- Uzman konularda eğitimler

Akureyri Turizm Kümesi:

Profesyonel eğitimi kuvvetlendirmek, bilgiyi toplamak ve yaygınlaştırmak, ürün geliştirmek, iletişimi arttırmak hedeflenmektedir. Yıl boyunca karlı iş ve istihdam sağlayacak olan Kuzey İzlanda turizmini geliştirecek olan bölgenin özelliklerini öne çıkarmak ve farklı alanlarda çalışan operatörler arasında işbirliği sağlamak. Öncelikli faaliyetler;

²¹ Akureyri-İzlanda bilgilerinin bir kısmı ve kümelenme çalışmalarına ait örnekler yazarın 2007 yılında Akureyri'de katıldığı "Rural Clusters Conference- Kırsal Bölgeler Kümelenme Konferansı" sırasında derlediği bilgilerden oluşmaktadır.

- Eyja Fiyordu bölgesindeki kış sporları alanları arasında işbirliği yaratmak
- Yerel müzeler arasında işbirliği sağlamak
- Tröllaskagi yarım adasında turistik rekreasyon alanı oluşturmak
- Bölgenin imajını iyileştirmek
- Gıda turizmini geliştirmek
- Turist rehberleri ve firmalara eğitimler vermek
- Pazar araştırması yapmak
- Golf, rafting, İzlanda atlarıyla gezi, platolarada arazi araçlarıyla tur, doğal banyolar, doğa yürüyüşleri, jeotermal açık havuzlar, balina izleme aktivitelerini tanıtmak ve geliştirmek.

Bu aktiviteler arasında çok özellikli bir tanesi olan Balina İzleme kümesinde, Husavik kasabasında terkedilmiş bir mezbahadan yeniden yaratılan Avrupa'nın ilk ve tek balina müzesi ve aynı zamanda Balina Araştırma merkezi bulunmaktadır. 60 yıllık eski tahta ve yöreye özel balıkçı teknelerinin onarılıp yenilenerek içlerinde ikram yapılabilen Balina İzleme tekneleri haline getirilmesiyle (2007 yılında 5 adet) başlayan turizmle yönelik bu faaliyet sonucunda Balina İzlemeye gelen turist sayısı 1990 ortalarında bir kaç bin iken 2000 yılında 45.000 turiste ve 2006 yılında 85.000 turiste çıkmıştır. Husavik'e gelen turistlere yönelik hediyelik eşya üretimi ve satışı başlamış, pansiyonlar ve cafeler açılmıştır.

Akureyri Eğitim ve Araştırma Kümesi:

Bölgenin eğitim çitasını yükseltmek. İşbirliği çerçevesi oluşturmak, Kuzey bölgelerinin sorunları ve çevreci enerji konularında özel çalışmalar yapmak.

• Akureyri Üniversitesi; Eğitim, Tıp, İşletme ve İdari Bilimler, Hukuk ve Sosyal Bilimler Fakülteleriyle 1.500 öğrenci, 180 çalışan, 500 eğitmen-öğretmeni barındırmakta ve Bölgenin AR-GE ve eğitim çalışmalarında önemli rol oynamakta aynı zamanda Akureyri'nin önemli bir çekim merkezi olmasında da katkı sağlamaktadır.

• Yenilenebilir Enerji Okulu (RES-the School for Renewable Energy) bir yıllık lisans üstü eğitimiyle İzlandalı ve yabancı öğrenciler için tercih edilen bir okuldur. Özellikle jeotermal enerjide çok geniş doğal kaynaklara sahip olan ve

Yenilenebilir Enerji elde etme ve ticarileştirme konusunda başarılı uygulamalar yapan İzlanda ve Akureyri için RES önemi bir sektörel avantaj olmaktadır.

Öncelikli çalışma alanları;

- Yenilenebilir enerji
- Kuzey bölgesi çalışmaları ve işbirlikleri
- Akureyri Üniversitesi Bilim Parkı
- Yetişkin eğitimleri (gıda sanayi kümesi ile işbirliği içerisinde)
- Arktik Portal ile Arktik bölgesinde yaşayanlar ve yerel yönetimleri için çalışma platformu

Akureyri Sağlık Kümesi:

Eyja Fiyordu bölgesindeki sağlık hizmetleri ve sağlıkla ilgili sektörlerde çalışan firma ve kurumlar arasında işbirliği ortamı oluşturmak. Sağlık kümesi 120 milyon Avronun üzerinde cirosu ile FSA Üniversite hastanesi çevresinde oluşmuş bir kümedir. Hastane-sağlık hizmetleri, hemşirelik ve tıp eğitimleri ve bu hizmet ve eğitimlerle doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi olan iş ve aktiviteleri kapsamaktadır. Kümenin öncelikli faaliyet alanları;

- Geriatri hizmetleri
- Rehabilitasyon
- Sağlıkla ilgili bilişim teknolojileri
- Sağlık kurumları, işletmeler, ve Akureyri Üniversitesi Tıp Fakültesi arasında işbirliklerini arttırmak.

Akureyri Bölgesel Yönetimi yaptığı stratejik planlama sonucunda büyüme hedeflediği alanlarda ve özellikle kümelenme alanlarında başarı sağlamıştır. Geline nokta ise özellikle özel sektörün projelere daha fazla sahip çıkması ve fonlamaya katılmasının gerekliliği de ortaya çıkmıştır.

2.5. KÜMELER VE İSTİHDAM

Kümeler ve kümelenme modeli; yeni işlerin kurulması, mevcut işlerin yeni fırsatları yakalayarak büyümeleri ve değişimleri, uluslararası işbirliklerinin çoğalması neticesinde yeni iş alanlarının ortaya çıkması ve firmaların bölünerek veya

birleşerek yeni işler yaratmaları sonucunda yeni iş ve istihdam sahalarına olanak sağlarlar.

Örnek: Güney Afrika, Cape Town El Sanatları ve Tasarım Kümesi (Elk , 2008)

Güney Afrika Cumhuriyetinin en güneyinde yer alan ve turizmde oldukça gelişmiş bir şehri olan Cape Town’da, 2001 yılında bölgedeki yaratıcı ve sanatçı potansiyeli işe dönüştürmek amacıyla kurulan Cape El Sanatları ve Tasarım Merkezi, bölgenin el değmemiş bir potansiyelini canlandırmakta ve yeni işlerin kurulması ve istihdam artışı sağlamakta büyük başarı elde etmiştir.

2008 yılı sonuna gelindiğinde 63 üreticinin 1.100’e ulaştığı, 376 satış noktasının bulunduğu, üreticilerin yıllık ciro artışının %94’e ulaştığı bir sektör yaratılmıştır. Bu çalışmanın içerisinde teknik eğitimler, hammadde temini, dış pazarlara açılma, ortak üretim atelyesi kurma, araştırma ve kaynak geliştirme, müşteri altyapısı oluşturma bulunmaktadır.

Küme içerisinde yer alan üreticiler/sanatçılar bir çok ülkeye ihracat yapar hale gelmişler ve Güney Afrika Cumhuriyetinin turizmdeki gelişmesine de hem katkı da bulunmuşlar hem de bu gelişimden yararlanmışlardır.

Bölgede özellikle yoksul ve iş olanakları olmayan insan gücü için önemli bir istihdam alanı yaratılmıştır. Güney Afrika genelindeki 40.000 el sanatları ve tasarım çalışanın önemli bir kısmı Cape Town’ın da içinde yer aldığı Batı Cape bölgesindedir.

2.6. KÜMELER VE DIŞA AÇILMA-ULUSLARARASI LAŞMA

Küreselleşmenin dünya ticaretini ve iş yapma şeklini değiştirmesiyle birlikte yerelliğin öneminde büyük ölçüde değişiklikler yaşanmıştır. Bölgesel rekabetçi özelliklere dayanan kümelenme mantığı da tabi küreselleşmenin getirdiği sınırlar ötesi iş yapma şekliyle birlikte önemli bir değişimi yaşamıştır. Günümüzde değer zinciri içerisinde yeralan işletmeler-işletme grupları- kümeler için iş yapma şekli kümenin coğrafi sınırlarının çok dışına taşarak uluslararası işbirliklerine dönüşmüştür. Daha doğrusu; rekabetçi olabilmek için bölgesel rekabetçi özelliklerden sonuna kadar faydalanırken bir yandan da uluslararası pazarlarda bilgi,

teknoloji, pazarlama, tedarik konularında işbirlikleri yapmak kümelerin çalışma şeklinin doğal bir parçası olmuştur. Kümeler mevcut yapılarıyla bölgesel özelliklere hakim ve paylaşıp durumdayken uluslararası özelliklere uzak kalmaktaydılar. Kümelerin dışa açılması-uluslararasılaşması ise bir çok konuda büyük fayda sağlamalarını da beraberinde getirmiştir.

Avrupa Komisyonu, İşletmeler ve Sanayi Genel Müdürlüğü, PRO INNO Europe ve Europe INNOVA projeleri kapsamında desteklenen European Cluster Policy Group çalışması kapsamında (European Commission DG ENTR-D2 Unit, 2009) hazırlanan ve Nisan 2009 tarihinde Brüksel’de “Support for Innovation-Yenilikçilik için Destek” başlığı altında tanıtılan raporda kümeler için saptanmış olan uluslararası işbirliği alanları şu şekildedir:

Araştırma-Geliştirme:

- Ortak AR-GE
- Yeteneğe ve araştırma altyapısına ulaşmak
- Ortak fiziksel veya sanal araştırma tesisleri kurmak

Yenilikçilik:

- Teknoloji transferi
- Finansa ve işbirliğine ulaşmak
- Ortak yeni veya daha iyi destek hizmetleri geliştirmek ve bilgi ve çalışan değiştirmek
- Pilot ürünler gibi ortak teknolojik gelişmeler sağlamak, projeler başlatmak
- Pazar ve yatırımcı geliştirmeyi hedefleyen ekonomik boyutlu çalışmalar yapmak

- Pazarın çoklanması
- Lisans ve fikri hakların korunması ve transferi

Üretim:

- Üretim tesislerinin kurulması
- Dış kaynak kullanımı ve alt yüklenici sisteminin kurulması

Pazara giriş ve uluslararasılaşma:

- Pazarda test etme, pazar bilgisi, ekonomik bilgiye ulaşma
- Hızlı büyüyen firmalar için uluslararası pazarlara ulaşma
- KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına destek olacak ortak araçların oluşturulması
- Uluslararası pazarlara açılma, dağıtım anlaşmaları
- Ortak pazarlama faaliyetleri

Örnek: Alapphuzza Coir Cluster (Allaphuzza Hindistan Cevizi Lifi Kümelenmesi)²²

Hindistan'da yaklaşık 12.84 milyon Mikro-Küçük-Orta Ölçekli Firma vardır ve bu firmalar 31 milyon insana iş sağlamaktadırlar²³. Bu firmalar toplam ülke ihracatının %33'ünü gerçekleştirmektedirler ve bu firmaların %71'i değişik kümelerin içerisinde yer almaktadır.²⁴

Hindistan'ın güney batısında yer alan Kerala bölgesinin zengin doğal kaynakları güneş, yüzlerce kilometre kumsal, ve Hindistan Cevizi ağaçlarıdır. Kerala bölgesi turistik özellikleriyle Hindistan'ın önemli bir turizm bölgesidir.

Kerala ekonomisinin turizm dışındaki diğer kaynağı ise Hindistan cevizidir. Hindistan cevizinin eti, sütü, kabuğu ve lifleri ekonomik değer taşımaktadır. Bunların arasında en ilginç olanı belki de kabuğunu saran sert liflerdir. Lifleri meyvedan ayırıp daha sonra da kaynatarak açıp ip meydana getirilir. Bu ipler temel tekstil yöntemleriyle sarılarak bobin haline getirilir ve boyanarak dokunmaya hazır hale getirilir ve daha sonra da el tezgahlarında paspas olarak dokunurlar. Bir kısmı da sanayi tipi tezgahlarda altları kauçuk kaplanarak veya değişik sonlandırmalarla üretilirler.

²² Yazarın Alapphuza Hindistan Cevizi Lifi Kümelenmesinde yaptığı pazarlama danışmanlığı çerçevesinde toplanmış bilgilere ve deneyime dayanmaktadır.

²³ The Competitiveness Institute (TCI) 2008 CapeTown konferansında Manoj Mahir (Hindistan Küçük Sanayi Kalkınma Bankası) sunumundan alınmıştır.

²⁴ Hindistan'da 400 civarında sanayi kümesi ve 6.000 civarında sanatkar kümesi vardır.

Kerala bölgesi Hindistan paspas üretiminin %90'ını sağlamaktadır. Hindistan ise Dünya paspas üretiminin %80'ini karşılamaktadır. Hindistan'ın paspas üretimi yıllık 500 milyon ABD doları düzeyindedir.

Kerala'da paspas üretimin merkezi Alappuzza'da 2007 yılında Dünya Bankası desteğiyle başlatılan Coir Cluster (Hindistan cevizi lifinden paspas) kümelenmesi çalışmasında yaklaşık yüz kadar üretici ve ihracatçı ortak sorunları olan daha sağlıklı koşullarda üretim, kalite standardizasyonu, ihracat pazarlarını artırma ve derinlik kazandırma, ürün geliştirme ve danışmanlık hizmetlerine ulaşma amacıyla küme içerisinde yer almışlardır. Profesyonel küme yönetimi ile sürdürülen çalışmalarda firmaların kalite standartlarının geliştirilmesi ve belgelendirme konusunda bir çok çalışma yapılmıştır. Kalite belgesine sahip olan firmaların ihracat şansları da doğal olarak artmıştır. Üretim yöntemleri ve özellikle lif eğirme makinası yapımı için ortak çalışmalar yapılmış ve işgücü tasarrufu sağlayan teknolojik gelişim sağlanmıştır. Pazarlamaya yönelik çalışmalarla da hem iç pazarda hem de dış pazardaki ihtiyaçların daha iyi belirlenmesi ve buna uygun ürün, fiyat, tanıtım ve dağıtım stratejileri oluşturulması sağlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda özellikle küçük çaplı üreticilerin aracı ihracatçılar olmadan doğrudan ihracat yapabilecek yeteneğe kavuşmaları sağlanmış ve genel olarak da tüm üreticilerin farklı pazarlara giriş yapabilmeleri sağlanmıştır.

2.7. KÜMELERİN GELİŞMESİNDE BÖLGESEL GELİŞİMİŞLİĞİN ROLÜ

Kümeler, Bölgesel Kalkınmada çok önemli bir rol üstlenmişlerdir. Aynı şekilde kümelerin ortaya çıkmaları ve gelişmelerinde de Bölgesel gelişmişliğin rolü çok önemlidir. Günümüzde özellikle yenilikçi ve teknolojik kümelerin gelişiminde, diğer yandan turizm, tarım gibi tamamen bölgesel özelliklere bağlı kümelerin gelişiminde bir bölgenin özellikleri, sağladığı yatırım olanakları, altyapısı, üniversite ve eğitim kuruluşları, diğer tamamlayıcı sanayiler, bölgenin uzun dönemli hedefleri ve stratejileri ve yaratıcı insan kaynağı belirleyici olmaktadır.

Bugün hem Avrupa Birliği'nde, hem de dünyanın bir çok gelişmiş ülkesinde ve gelişmekte olan ülkesinde hedef “ Bilgi Ekonomisi” olmaktadır. Bilgiyi yaratmak ve yaratılan bilgiyi paylaşmak modern ekonomilerde gelişmeye yön veren ana

unsurdur. Teknoloji ve finans, göreceli olarak bir çok coğrafyada bulunabilir veya ulaşılabilir durumdayken; iyi yetişmiş, yaratıcı ve doğal yeteneklere sahip insan gücü, deneyimle pekişmiş ve özümsemiş bilgi, ve uluslararası ilişkilere her bölge sahip değildir. Gelişmişlik sadece parasal boyutlarla ölçülebilecek bir olgu da değildir; gelişmişliğin temelinde kültür ve eğitim yatmaktadır. Çevreye karşı olan duyarlılık, temizlik, yenilenebilir enerji kullanımının yüksekliği, bir bölgedeki yeşil alan ve rekreatif alanlar, sağlık sistemi, müzeler, sanatsal etkinlikler, spor faaliyetleri gibi konularda gelişmiş olabilmek bir bölgenin gelişmişliğini belirleyen temel faktörlerdir. Tabi bu faktörlerin olduğu bölgeler genellikle yaratıcı kapasitenin çalışmak isteyeceği bölgeler olmakta ve işler de bununla birlikte bölgenin özelliklerine uygun olarak artmaktadır.

Bir bölgenin, kümelerin gelişmesi için gerekli olan enerji, havaalanı, liman, kara ve demir yolu bağlantıları, metro ulaşım sistemi, güvenlik, kullanılabilir su kapasitesi, kanalizasyon sistemi, telekomünikasyon ve veri iletişimi gibi konularda altyapısını tamamlamış ve kümeleri çekebilecek şekilde geliştirmiş olması önemlidir. Altyapıda gelişmişliğin kümelenme için cazipliği açısından; öncelikle birbirine komşu bölgeler, daha sonra uzak bölgeler daha sonra da ülkeler arasında karşılaştırma yaparak inceleme yapmak doğru olacaktır.

Bir ülke kümelenme politikasını oluştururken bölgelerin sahip olduğu doğal özellikleri (deniz, dağ, madenler, iklim, vb. gibi), altyapı imkanlarını ve üstyapıda yeralan eğitim, yaratıcı ve yetişmiş insan kapasitesi, teknolojik gelişmişlik gibi faktörleri göz önüne almaktadır. Tabi ki bu faktörlerin hiçbirisi seçim kriteri olarak tek başına yeterli olamaz ancak bir kümenin ihtiyaçları ve öncelikleri derinlemesine analiz edildiğinde hangi faktörlerin öne çıkacağı da görülmektedir. Turizm kümelenmesinin olacağı bir bölgede iklimsel özelliklerin ve doğal şartların yanında altyapı son derece önemlidir. Kimya sanayinin kümeleneceği bir bölgede altyapının yanı sıra üst yapı da büyük önem kazanmaktadır.

Örnek: Bilgi Şehri- Münih²⁵

Münih şehrinde bilgi; sosyal ve kültürel kaynak olarak bulunmakta ve sanayi gelişiminin arkasındaki itici güç olmaktadır. Bilgi herkes tarafından eğitim veya hayat boyu öğrenme yoluyla paylaşılabilmektedir. Sosyal hayata katılmada bilgi önemli fırsatlar yaratmakta ve yetenekli işgücünün de anahtarı olmaktadır. Ayrıca, şehirdeki teknolojik ve bilimsel bilgi birikimi bir çok şehir ve bölge arasında Münih'i farklılaştırmakta ve öne çıkartmaktadır.

Bilgi ekonomisinde, üretim açısından bakıldığında bilginin önemi giderek artmaktadır, hatta çoğunlukla geleneksel üretim faktörleri olan emek ve sermayeden daha önemli hale gelmektedir. Münih şehri; hem genel anlamda bilginin ve eğitimin sosyal ve kültürel olarak zengin olduğu bir bölgeyken aynı zamanda teknolojik ve bilimsel bilginin zengin olarak bulunduğu ve üretim gücünü rekabetçi bir şekilde arttıran özelliklere sahiptir.

Münih şehrindeki Medikal Ekipmanlar, Biyoteknoloji, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Çevre Teknolojileri, Medya ve Finansal Hizmetler sektörleri bilgiye dayalı şehir ekonomisinin itici güçleridir. Bu sektörler yatırımları çekerler ve gelecekteki büyüme alanlarını da belirlerler.

Münih'de yer alan sektörel kümeler yenilikçi düşünce ve üretiminde toplandığı yerlerdir. Kümeler yeni teknolojilere dayalı işleri bölgeye çekerken bir yandan da kümelerde yer alan oyuncular da bir ağ ile birbirlerine bağlamaktadır. Karşılıklı güven, kişisel ve kurumsal faydalar ve sıkı iletişime dayalı olan bu ortam dünyanın her yerinde kolay bulunabilen bir özellik değildir ve bölgesel rekabette önemli bir özellik olarak Münih'e güç katmaktadır.

Münih'in bölgesel olarak rekabetçi özellikleri:

- Her 10.000 çalışanın 238'i AR-GE de çalışmaktadır.
- Her 1.000 kişinin 73'ü üniversite mezunudur.
- 11 üniversitede 87.000 öğrenci vardır.

²⁵ 2008 yılında Münih'te yapılan, Innovation Society adlı platformun düzenlediği "International Innovation Society Conference" sunumlarından alınmıştır.

- M n h Havalimanı yolcu sayısı 1993 ile 2004 arasında iki katına  kmıştır (12.7 milyondan 26.8 milyona)

- 700 kütüphane vardır.
- 100 tiyatro ve konser salonu bulunmaktadır.

M n h şehri kendisini stratejik olarak geliştirmeyi hedeflediği alanları ise şu şekilde belirlemiştir;

- Yüksek Yaşam Kalitesi
- Bilgi Merkezi olma
- Ekonomik Merkez olma
- şehirleşme  l s 
- Sosyal Eşitlik
- Ulaşılabilirlik
- şehirde Farklılıklar

Bu stratejik hedeflere ulaşabilmek ve kendisi için koyduğu “Bilgi şehir” görevini yerine getirebilmek için öncelikli olan faaliyet alanlarını ise şu şekilde belirlemiştir;

- Yeni fikirleri ve yeni bilgileri şehre kazandırmak
- Bilginin uygulamaya geçmesini ve tercüme edilmesini sağlamak
- Gelişecek sektörleri bulup desteklemek
- Bilgi ve deneyime sahip işgücünü çekebilmek
- Yerel yönetimin organizasyonel kapasitesini iyi kullanmak

M n h şehri, bilgiye dayalı büyümeyi kendine hedef olarak koymuştur ve bu amaca ulaşacak sektörleri bölgeye çekmeyi ve desteklemeyi hedeflemektedir. Tabi ki bu amaca uygun olarak da şehrin kültürel, sosyal üstyapısını ve teknolojik altyapısını da bu doğrultuda planlamakta ve geliştirmektedirler. Gelişen bölge amaca uygun yeni kümeleri ve firmaları bölgeye çekmekte; gelişen ve rekabetçi olan kümeler de bölgenin gelişmesine katkı sağlamakta ve M n h’in hem Almanya içerisinde hem de

Avrupa’da ve Dünyada rekabet gücü yüksek ve daha cazip bir bölge haline gelmesine imkan yaratmaktadır.

Bölgesel gelişmişlikle ilgili önemli bir sektör de doğal olarak turizmdir. Bir bölgede yer alan konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, kültürel ve sanatsal ortam, spor faaliyetleri o bölgenin gelişmişliği hakkında önemli bir bilgi vermektedir. Turizm sektörü içiçe geçmiş bir çok sektör olarak karşımıza çıkar; ulaştırmadan, gıdaya, inşaattan, teknolojiye kadar değer zincirinden pay alan bir küme yapısıyla bölgelerde önemli bir ekonomik rol oynar. Turizm ile ilişkili aktivitelerin başladığı ve bittiği noktaları belirlemek oldukça zordur. Öte yandan turizm ile ilgili aktivitelerin belli bölgelerde toplanması o bölge için katma değer yaratmakta ve bölgesel kalkınma için de önemli olmaktadır. Ayrıca gelişmiş turistik altyapı (otel, yol, yiyecek-içecek, deniz ve hava yolu limanları, yetişmiş işgücü, teniz çevre...) bölgede diğer kümelenmeler için de doğal olarak çekici ortam yaratmaktadır (Gülcan ve diğerleri, 2009)

Bölgesel özelliklerin kümelerin gelişimiyle ilgili çok güncel bir örnek de Yeni Zelanda’dan verilebilir²⁶ Yeni Zelanda; dünyanın en uç köşesinde, son derece izole bir ülkedir. Doğal zenginliklerinin yanı sıra iş ortamı için sunduğu şeffaf yönetim ve çalışma ortamı, politik istikrar ortamı, kuvvetli ve istikrarlı mal edinme rejimi, iş yapma kolaylığı ve yüksek kalitesiyle çok cazip bir girişim bölgesidir. Ancak çok uzun yıllara dayalı uzaklık ve izole olma pozisyonu bir çok sektörde Yeni Zelanda’ya rekabetçi olabilme fırsatı tanımamış ve bu nedenle de yetişmiş işgücünün başka ülkelere ortaya çıkmıştır. Yeni Zelanda bugün yerel özellikleri arasında bir dezavantaj olarak görünen uzaklığı avantaja çevirmeye çalışmaktadır. Yeni Zelanda, saat farklılıklarından dolayı gelişmiş ülkelere göre güne en erken başlayan ülke konumundadır. Özellikle Asya’da yer alan firmalara yönelik finansal hizmetler sunan İrlanda’lı ve Lüksemburg’lu firmalara rakip olarak bölgesel ve saat avantajını kullanarak finansal hizmetler sektörünü geliştirmeyi planlamaktadır Yeni Zelanda hükümeti. Ana Finansal hizmetlerin yanında; hukuk hizmetleri, teknik muhasebe hizmetleri, finansal destek hizmetleri sunulmasıyla yaklaşık 3.000-5.000 arasında

²⁶ Monocle dergisi Haziran 2010 tarihli sayısında Tim Hume makalesinden alınmıştır. ss25-30. (www.monocle.com)

yeni iş yaratılabileceği 135 milyon Avro değerinde vergi geliri elde edilebileceği planlanmaktadır. Yeni Zelanda'nın, bölgesel dezavantajları avantaja çevirerek küresel bir finans kümesi yaratma hedefi, bölgesel gelişmişliğin ve özelliklerin ve kümeler açısından önemini göstermesi açısından önemli bir örnektir

2.8. KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİ VE KÜMELER

Kümelerde yer alan firmaların; gelişen ve değişen teknoloji, bilgiye ulaşım, eğitim faktörleri göz önüne alındığında, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde;

- Uzmanlığa ve deneyimli işgücüne ulaşma
- Teknolojiye ulaşma
- Girdi-hammade tedariği
- Pazara ulaşma
- Bilgiye ulaşma
- Finansal destek ve çözümlere ulaşma

konularında karşılaştıkları bir çok zorluğu aşmayı başardıkları görülmektedir. Bu durum kısmen küme politikaları ve küme geliştirme çalışmaları çerçevesinde, kısmen genel rekabet politikaları sonucunda kısmen de doğal gelişimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

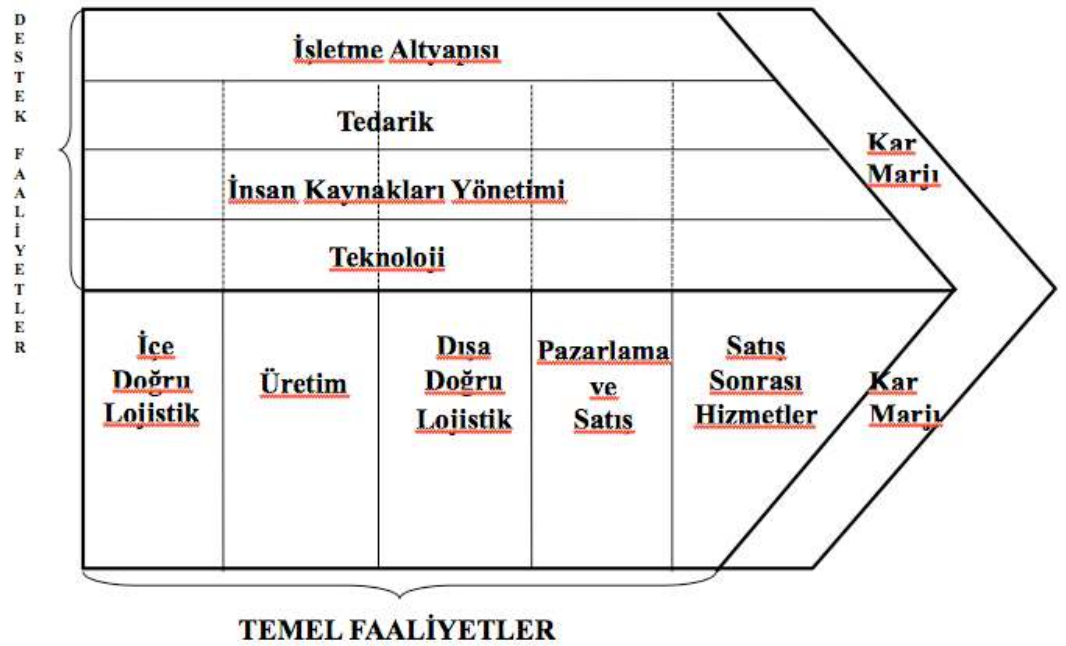
Kümelerin incelenmelerinde genellikle üzerinde durulan; küme içerisindeki yatay ve dikey yerel rekabet özellikleri ve bu özelliklerin sonucunda ortaya çıkan “ortak verimlilik” olmaktadır ve “dış bağlantıların” etkisi de genellikle ihmal edilmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği olağanüstü etkilerle son yıllarda büyük değişim gösteren üretim sistemleri, dağıtım kanalları yapısı ve finansal pazarlar ile hızla yaygınlaşan ve kolaylaşan bilgi teknolojileri kullanımı sonucunda firmalar ve kümeler de büyük bir hızla genellikle bir çok ülke ve kıtada oluşan “küresel değer zincirlerinin” parçası haline gelmektedirler.

Değer zinciri, bir organizasyonun sunduğu hizmet veya ürünlere yönelik

olarak belirli bir sırayla uyguladığı operasyonlardır. Bu noktada rekabet açısından belirleyici olan zincirdeki güçlü ve zayıf yönlerin sistematik olarak belirlenmesi, tanımlanması ve değerlendirilmesidir. Değer Zinciri terimi işletme terminolojisinde ilk olarak Michael Porter (Porter 1985) tarafından geliştirilmiş olan stratejik bir kavramdır ve bir işletmede katma değerın nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik olan bir modeldir. Bu noktada değer zinciri, bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından (tasarım) nihai ürün veya hizmet sürecine kadar geçtiği tüm üretim ve hizmet operasyonlarını kapsamaktadır. Değer zinciri analizi, ekonomik öneme sahip sanayilerin küresel rekabet karşısındaki konumlarını görebilmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için hangi operasyonların geliştirilmesi veya hangi operasyonların firma dışına yönlendirilmesi gerektiği gibi stratejik kararları alabilmede, karar vericilere önemli destek vermektedir.

Şekil 8. Porter'ın İşletmeler İçin Değer Zinciri Modeli

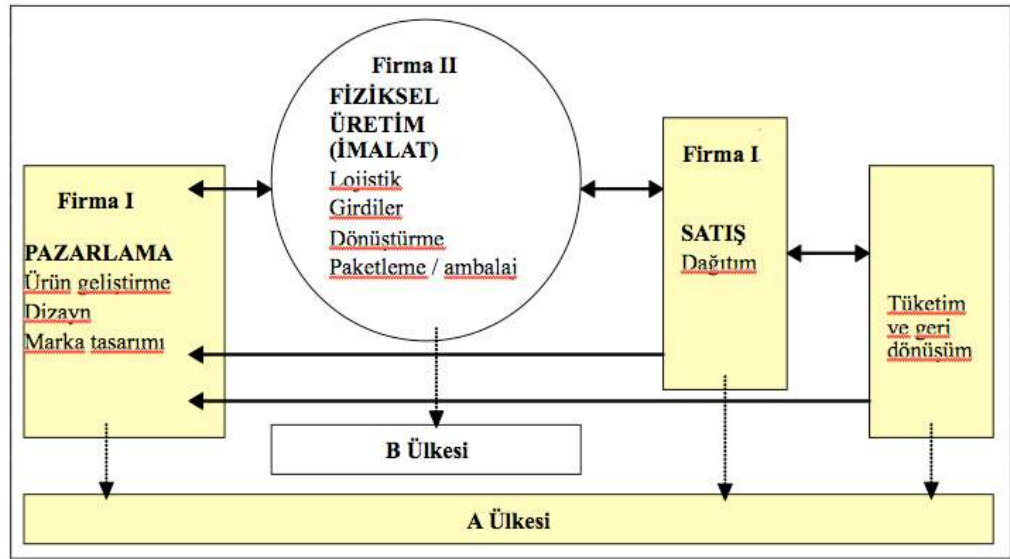


(kaynak: http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain.html)

Küresel Değer zincirinde ise; herhangi bir ürün için değer üretimi süreci genellikle sadece tek bir ülke üzerinde yerleşimle sınırlı kalmamakta; üretim süreci pekçok alt aşamaya ayrılarak farklı ülkelerde yerleşik firmaların dahil olduğu bir

iş bölümü bağlamında bütün dünya coğrafyası üzerine yerleştirilebilmektedir. Bir başka ifadeyle bazı firmalar, kontrol ettikleri bir değer üretim zincirini/sürecini parçalayarak, her bir bölümü ya kendilerine sermaye bağıyla bağlı başka firmalar arasında ya da kendi bünyeleri dışında olmakla birlikte kontrol edebildikleri tedarikçi/taşeron konumundaki firmalar arasında, ulusal ya da uluslararası düzlemde dağıtabilmektedirler. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, lojistik konusundaki gelişmeler bu türden organizasyonlara girişebilen firmaların, kendi ülkeleri dışındaki coğrafyalarda yerleşik bağlı firmaları yönlendirmelerini, kontrol ve koordine etmelerini eskiye kıyasla çok kolaylaştırmaktadır. Bu yolla farklı ülkelerde ya da farklı bölgelerde bulunan bağlı firmalarda aynı fonksiyonların yinelenmesi gibi etkinlik azaltıcı unsurlardan kaçınarak, birim maliyetlerinin asgariye indirilmesi mümkün olabilmektedir.

Şekil 9. Küresel Değer Zinciri



(Kaynak: Prof.Dr. Ramazan Aktaş,Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu. <http://raktas.etu.edu.tr/doc/istersenmarkalasma.pdf> sayfa:3)

Analitik bir yaklaşımla değer zinciri bakış açısının faydalı olduğu açıktır çünkü küme içerisindeki aktivitelerin odağı üretimden sonra dağıtım ve pazarlamayı da içeren ürün ve hizmet tedarikine doğru kaymaktadır. Zincirin her noktasında

“neyin nasıl” üreticileği ile birlikte “ne zaman, ne kadar, hangi fiyata” sorularına cevap verebilecek bir karar verici ve /veya üst yönetim gereği ortaya çıkmaktadır. Yakın veya uzak mesafeli ilişkilerde koordinasyon gerekmektedir. Bu koordinasyonu belirleyen üç farklı oluşum vardır. Birinci oluşumda bir iş ağının eşit güçteki firmalar üzerindeki etkisi vardır. Örneğin İzmir Organik Gıda Kümesinde küçüklü büyüklü firmaların birbirleri üzerinde belirleyici güçleri yoktur. Olağan iş akışı ve karşılıklı tedarik, satış ve ortak eymelerin doğurduğu koordinasyon vardır ve küresel değer zinciri içerisinde özellikle dağıtım ve pazarlamaya yönelik işbirlikleri de bu çerçevede gelişmektedir. İkinci oluşumda; küme içinde lider konumdaki güçlü bir firmanın kuralları belirlemesi şekli görülmektedir. Bu oluşuma örnek olarak Doğu Marmara Otomotiv kümesi örnek olarak gösterilebilir. Burada OYAK Renault, TOFAŞ gibi büyük çaplı firmaların yönlendirmesi ile küme içerisinde yer alan irili ufaklı firmaların küresel değer zinciri içerisindeki yerleri belirlenmektedir. Üçüncü oluşumda ise küme dışındaki firmaların küme oyuncularına sahip olmaları şekli görülmektedir. Örnek olarak ESBAŞ liderliğinde İzmir’de oluşmakta olan Uzay ve Havacılık kümesi gösterilebilir. Bu kümede başlangıçtaki tetikleyici güç ESBAŞ Yönetimi olsa da, sonuçta küme içerisinde yer alan ana aktörler olan küresel değer zincirinin içerisinde yer alan uluslararası firmalara ait kuruluşların (örneğin Fokker Elmo, Delphi), bölgedeki üretici ve hizmet verici firmaları kendi çevrelerinde organize ederek tedarikçi olarak geliştirmeleriyle küresel değer zinciri içerisinde yer alan bir küme haline gelmektedir. Ana itici güç olan firmalar kuralları belirlemekte, tedarik gücünü ellerinde tutmakta ve buna bağlı olarak da uydu konumundaki yerel firmaların çevrelerinde yer almalarını ve gelişmelerini desteklemektedirler.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde KOBİ’ler için küresel değer zincirlerine entegre olabilmek; bilgiye erişim, pazarda oluşan talebi anlama ve talebin bir parçası olabilme ve küresel pazarlara açılabilmenin önemli bir yolu olmaktadır. Günümüzde KOBİ’ler ve doğal olarak kümelerin karşısına çıkan soru küresel pazarlara açılıp açılmayacağı değil, daha çok bu açılmanın nasıl yapılacağı ve sürdürülebilir bir gelir ve büyüme sağlanabilip sağlanamayacağıdır.

Küresel değer zincirine entegre olabilmek KOBİ’lerin dönüşümleri ve yenilik yapabilmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Ürün, süreç, fonksiyon yükseltmek yöntemleriyle KOBİ’lerin yenilik yapabilmelerinde küresel lider firmalar

yol gösterici ve itici rol oynamaktadırlar. Özellikle teknoloji yoğun sektörlerde küresel lider firmaların tedarikçisi, iş-çözüm ortağı ortağı olan Uzak Doğu, Asya ve tabi ki Türk firmalarının hızlı bir şekilde basit-temel fason üretici konumundan teknoloji tasarlayan-üreten-dağıtan ve marka sahibi firmalar pozisyonuna çıktıkları görülmektedir.

Örnek: SARAR Tekstil firması

Sarar Firması 1944 yılında Eskişehir’de 13 metre karelik bir terzi atelyesi olarak kurulmuştur. Uzun yıllar terzilik mesleğinde kazanılan deneyim ve başarının arkasından konfeksiyon üretimine geçişle birlikte SARAR firması esas önemli atılımını önemli bir dünya markası olan Hugo Boss firmasına fason erkek takım elbiseleri, ceketler, pantolonlar dikerek kazanmıştır. Hugo Boss firması üst gelir grubundaki tüketicilere hitab eden, pahalı ve kaliteli ürünleriyle tüm dünyada aranan ve beğenilen bir markadır. Tedarikçi ağında Türkiye gibi kalite ve teslim şartlarında başarılı olmuş ülkelerle özellikle katma değerli ürünlerde çalışmayı tercih eden Hugo Boss; SARAR firması için çok önemli bir deneyim kazanma şansı olmuştur.

Tekstil sektörünün hızla küresel tedarik modeline dönüştüğü ve Avrupa ve Amerika’daki küresel markaların üretimlerini geliştirmekte olan ve emeğin ucuz olduğu ülkelere kaydırıldığı ve kendilerini markayı yöneten pazarlama şirketleri olarak konumlandıkları bir dönemde; SARAR, kaliteli üretimiyle Hugo Boss gibi bir markanın tedarik zincirinin bir parçası olmayı başararak önemli bir çıkış yakalamıştır. Türkiye tekstil sektörünün hemen tüm oyuncularının benzer bir çizgiden geçtikleri göz önüne alınırsa bu geçişin doğal olduğu, sadece bazı firmaların bu süreçte başarılı oldukları ve bir dönüşümü gerçekleştirdikleri bazılarının kısır döngü içerisine girdikleri ve sürekli olarak fason üretici konumunda kaldıkları ve bazılarının da başarısız olarak yok oldukları görülmektedir.

SARAR, Hugo Boss’a yaptığı üretimle özellikle kalite standartlarında oldukça üst bir seviyeyi yakalamayı başarmıştır. Hugo Boss gibi dünyanın her köşesinde bilinen, beğenilen ve aranan bir markanın tedarikçisi olarak deneyim kazanmak arkasından kendi markası ile üretim ve pazarlama yapabilme yeteneğini de getirmiştir. SARAR, öncelikle yurt içinde başladığı markalı ürün satışlarını bugün dünyanın bir çok ülkesinde başarıyla sürdürmektedir. SARAR’ın küresel değer

zinciri içerisinde bir tedarikçi olarak başladığı iş hayatı bugün kendi markasıyla Türkiye’de 118 perakende mağaza ve 600 satış noktasında ve yurt dışında ise 76 mağazada toplam 200 milyon Amerikan Dolarının üzerinde ciroya ulaşan bir büyüklük olmuştur. 5 üretim merkezinde 5.000 çalışanıyla SARAR artık fason işçiliği bırakmış ve yurt içinde çok iyi tanınan ve aranan bir marka olurken yurt dışında da gittikçe büyüyen ve tutunmayı başaran bir marka haline gelmiştir.

Tabi doğal olarak konfeksiyon değer zinciri içerisinde SARAR’da kendi tedarik ağını geliştirmiş ve hem yurt içinde hem yurt dışında hammadde tedariki ve fason üretim gibi değer zincirinin tedarik kısmında hem de perakende satış noktaları ve dağıtım gibi talep yönünde farklı kanallar ve tedarikçilerle çalışarak büyümeyi başarmıştır.

2.8.1. Yükseltme ile değer kazanma

KOBİ’lerin rekabetçi özellik kazanmalarında, hem yerel pazarlarda hem de uluslararası pazarlarda öne çıkabilmelerinde “yükseltme” yapabilmeleri yaşamsal bir önem arz etmektedir.

Yükseltme, katma değeri arttırıcı yenilik anlamına gelmektedir ve kümelerin var olmasında da en önemli etkenlerden biridir. Küme ortamı firmalar için yenilik ve yükseltme yapabilmeleri için uygun ortam sağlayabilmektedir. Yükseltmeyi dört kategoride incelemek doğru olacaktır (UNIDO 2001); süreçte yükseltme, üründe yükseltme, fonksiyonel yükseltme, zincirleme yükseltme.

• Süreçte Yükseltme

Değer zinciri içerisindeki firmaların tek tek verimlilikleri (örneğin, stok devir hızında iyileştirme, hata oranının düşürülmesi gibi) veya zincir bağlantıları arasındaki işlerin (örneğin teslim sürelerinin kısalması, daha hızlı teslimat gibi) daha verimli yapılarak iç süreçlerin rakiplere göre etkili ve verimli hale getirilmesi.

• Üründe Yükseltme

Eski ürünlerin yenilenerek veya yeni ürünlerin tasarlanıp üretilerek rakiplerden daha hızlı bir şekilde pazara sunulabilmesi. Bunun için ürün geliştirmede; hem zincirin münferit halkalarında hem de zincir içerisindeki farklı bağlantılar içerisinde değişimler gerekmektedir.

• Fonksiyonel Yükseltme

Bazı faaliyetlerin değiştirilerek, eklenerek, farklılaştırılarak firma içerisinde yeni yetenekler kazanılması (örneğin dış kaynak kullanımıyla muhasebe, lojistik gibi faaliyetlerin farklılaşması) veya değer zinciri içerisinde başka bağlantılar içerisine girilmesi (örneğin, tasarım fonksiyonunun eklenmesiyle sadece üretim yapan bir firmanın tasarımcı-üretici olması)

• Zincirleme Yükseltme

Yeni bir değer zincirine geçerek daha rekabetçi ve katma değerli ürün veya hizmetlere geçilebilmesi (örneğin, elektronik parçası üretiminden zaman içerisinde televizyon veya bilgisayar üretimine geçilerek farklı bir değer zinciri içerisinde yer alabilmek)

Küme içerisinde yer alan firmalar, kümenin sağladığı işbirliği ortamı sayesinde küresel değer zincirlerinin yerel ortamlara sundukları fırsatlardan yararlanmada avantajlıdır. Birlikte tüm firmalara yayılan bir ekonomik güç oluştururlar. Yetenek havuzu oluştururlar, tedarikçilerin dikkatini çekerler ve altyapıda iyileştirme sağlarlar. Müşterileri çekerler. Ortak faaliyetlerde bulunurlar. Ortak satın alma yaparlar, ortak marka altında satış yaparlar, ortak tesisler kurarlar.

2.8.2. Dikey Entegrasyon içerisindeki küresel üretim ağları

Üretim odaklı küresel zincirler genellikle büyük çaplı uluslararası üretici firmaların üretim ağları oluşturup organize ettikleri yapılardır. Bu organizasyonlar dikey olarak öncül ve artçıl ilişkiler kurarlar. Bu tip sektörler genellikle sermaye ve teknoloji yoğun sektörlerdir. Örneğin, otomotiv, havacılık, bilgisayar, ağır makineler, yarı iletkenler gibi.

Diğer yandan müşteri odaklı küresel zincirlerde ise büyük perakende zincirleri, markalı ürün üreticileri genelde üçüncü dünya ülkelerinde veya gelişmekte olan ülkelerde organize ettikleri tedarik zinciri ile anahtar rol oynarlar. Giyim, ayakkabı, oyuncak, ev aletleri, tüketici elektroniği, el eşyaları gibi emek yoğun sektörlerde ticarete dayanan bir itici güç vardır. Bu tip değer zincirlerinde üretim

genelde üçüncü dünya ülkelerinde birbirleriyle ilişkili firmaların, ticaret yapan büyük firmaların istedikleri kalite ve özellikler doğrultusunda üretim yapmaları ile gerçekleşir.

Bu çerçevede baktığımızda doğrudan yabancı sermayenin akışı da sözü geçen üretim veya ticaret odaklı üretime yönelik ihtiyaçlar ve özellikler doğrultusunda değişiklik göstermektedir. Doğrudan yabancı yatırım önceleri (20. Yüzyıl ilk yarısında) daha çok hammadde kaynakları ve yatırım yapılacak yere ait maliyetler üzerine odaklanır ve gümrük tarifelerinden etkilenirken, 20. Yüzyılın ikinci yarısında bir çok ülkenin yabancı sermayeyi çekecek kurallar getirmesiyle gümrük tarifelerinin önemi azalmaya başlamış ve yabancı sermaye için ana itici güç tedarik gücüne sahip olmak olmuştur.

1990-2000 yıllarında öncelikle ucuz iş gücünün peşinde koşan yabancı sermaye, işgücünün dünyanın bir çok bölgesinde ucuzlaması, uluslararası ticaret anlaşmalarının yaygınlaşmasıyla gümrüklerin kolaylaşması doğrultusunda bu sefer tercihlerini bölgesel kalkınma planlarıyla hayata geçen altyapı olanakları, krediye ulaşabilme kolaylığı, yetişmiş yerel işgücü gibi kaynaklar üzerine yapmaya başlamışlardır.

21. yüzyılda ise yabancı sermayenin hareketini etkileyen yeni faktörler ortaya çıkmaya başlamıştır ve bunların başında da tam- zamanında-üretim gelmektedir. Bunun sonucunda da tedarikçilerin son üreticiye veya ana tedarikçiye yakın olmaları önem kazanmaktadır. 20 yüzyılda ortaya çıkan ucuz işgücünün ve komodite ürünlerin öneminin azalması ile özellikle KOBİ'ler için verimli üretim ve tedarik yapabilmenin önemi ortaya çıkmıştır. Özellikle uluslararası pazarlara entegre olmuş, küresel değer zincirlerinin içerisinde yer alan firmalarda veya firma gruplarında verimli çalışarak tüm maliyetleri düşürme ve aynı zamanda tam-zamanında-üretim ve teslim ve üst düzey kalite önem kazanmıştır.

Örnek: Levi-Strauss, küresel üretimden küresel tedarige. (UNIDO 2001)

Levi Strauss uzun yıllardır jean pazarındaki en önde gelen oyunuculardan birisidir ve etkin küresel üretim yeteneği ve çalışanlarına yönelik kar dağıtım sistemiyle gücünü kanıtlamıştır. Bir çok rakip marka piyasadan çekilirken Levi Strauss 1990'ların sonlarına kadar küresel üretim sistemini korumayı başarmıştır.

Ancak 1990'ların sonlarında firmanın karı düşmeye başlayınca bununla birlikte pazar payında da önemli bir düşüş meydana gelmiştir (1990'da %48'den 1999'da % 25'e). firma tarihinde ilk olarak üretimi kendi içerisinde yapmasının ne kadar verimli olduğunu sorgulamaya başlamış ve tıpkı Nike firması gibi sadece tasarım, pazarlama ve satın alma operasyonlarına konsantre olup üretimi bağımsız üreticilere bırakmayı düşünmüş ve bu doğrultuda 1999 yılında Kanada ve ABD'deki 22 fabrikasının yarısını kapatmaya karar vermiştir.

Levi Strauss'un stratejik planı artık sadece markanın yönetimi, pazarlama ve tasarım ile tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına odaklanmaktır. Üretimin çok büyük bölümü dünyanın değişik bölgelerindeki üreticilere yönlendirilecek ve böylece firma mevcut kaynaklarını ve sermayesini en verimli şekilde markanın gerekli ihtiyaçlarına yönlendirebilecektir. Hızla değişen tüketici pazarında (talep) ve üretim teknolojileri ve girdi özelliklerinde (tedarik) Levi Strauss gibi bir dünya markası için rekabetçi olabilmek açısından bu kaçınılmaz bir durumdur.

Levi Strauss'un ticari stratejisinde üretim yeri değişmiş, öncelik, küresel tedarik zinciri yaratma ve anahtar değer yaratan fonksiyonlara kaymıştır.

Levi Strauss gibi bir çok uluslararası tüketici markası da benzer stratejiler izlemişlerdir. Bundan sadece 15-20 yıl önce dünyanın farklı bölgelerinde kurulu fabrikalarıyla üretim yapan markalar artık genellikle marka yönetimi, pazarlama ve tasarıma odaklanmışlar, üretim gücünü ise bir tedarik zinciri olarak verimli çalıştırabildikleri dış kaynaklara kaydırmışlardır. Bu durum Levi Strauss örneğindeki gibi moda giyimde olduğu gibi, KOBİ'leri doğrudan ilgilendiren tüketici elektroniği, bilgisayar, inşaat malzemesi gibi bir çok sektörde de benzer şekilde gelişmiştir. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'leri için önemli bir pazar fırsatı oluşturmaktadır; küresel değer zinciri içerisinde uluslararası markaların/firmaların üretimlerini yapabilmek.

Bu noktada; pazara yakınlık, ana firmaya olan yakınlık, yerel yetişmiş iş gücü, devletin sağladığı destekler, AR-GE ve Üniversite ile işbirliği, alt yapının gelişmişliği ve yeterliliği gibi bölgesel özellikler ile birlikte firma yoğunlaşmalarının oluşması , uzmanlıkların gelişmesi, yeniliklere açıklık gibi firmalara ait özelliklerin bir araya gelmesiyle kümeler ortaya çıkmaktadır. Küresel değer zinciri içerisinde

satın alma gücünü elinde tutan karar vericiler veya lider uluslararası firmalar, küresel tedarikte bölgesel yoğunluk ve uzmanlıkların gelişmiş olmasını genellikle tercih etmektedirler. Bu konuda ve Levi Strauss örneğini de göz önüne alarak en iyi verilebilecek örneklerden birisi Türkiye’de tekstil sektöründe Bursa ve Denizli’de yoğunlaşan ev tekstili firmaları, İzmir, İstanbul, Adıyaman’da yoğunlaşan konfeksiyon firmalarıdır. Bu firmalar küresel değer zinciri içerisinde uluslararası markaların tedarikçisi olarak uzun yıllardır iş yapmaktadırlar. Bölgesel özellikler bir çok firmayı o bölgede yer almaya yönlendirmiş, ama aynı zamanda bu firmaların o bölgede yoğunlaşmaları ve küme diyebileceğimiz yapıya gelmeleri de bölgelerin kalkınmasına ve gelişmesine yol açmıştır.

Yabancı sermayenin yer değiştirmesi, aynı zamanda küresel değer zincirinin büyümesi ve derinleşmesi sürekli canlılığını korumaktadır ve bunun sonucunda bölgesel özellikler günün koşulları gereği önem kazanmakta veya kaybetmektedir. Küresel markaların tedariklerini son yıllarda Çin ve Hindistan gibi yüksek adette ve ucuza üretebilen bölgelere kaydırmaları ile birlikte büyük zorluklar çeken Türk tekstil sektörü, sürpriz bir şekilde 2008 yılında başlayan ve 2009 ve 2010 ‘da şiddetini arttıran küresel finansal krizin sonucunda ABD ve AB pazarlarının satın alma alışkanlıklarının değişmesiyle önemli bir fırsat yakalamıştır. Sipariş miktarlarının düşmesi, sipariş veren firmaların yüksek kalite ve hızlı teslimi tercih etmeye başlamaları, üretim firmalarına olan yakınlık (AB ülkelerine olan yakınlık çok önemli bir avantaj oluşturmuştur), Türk firmalarının marka geliştirme, tasarım konusunda önemli ilerlemeler kaydetmiş olmaları siparişlerin kısmen de olsa Uzak Doğu’dan Türkiye’ye kaymasına neden olmuştur. Küresel değer zincirini oluşturan bazı halkalarda meydana gelen bu kaymada özellikle yenilikçi uygulamaları başlatmış, süreç, ürün, ve fonksiyonel yükseltmeleri zamanında sağlamış olan firmalar avantaj sağlayabilmişlerdir. Doğal olarak firmalar arası işbirliğinin ve Üniversite ve AR-GE ile birlikte çalışma ortamının geliştiği, devlet yardımlarının olumlu bir itici güç sağladığı, altyapı olanaklarının gelişmiş olduğu, insan kaynaklarının hem nicelik hem de nitelik açısından gelişmiş olduğu bölgelerde yoğunlaşan firmalar bu avantajlardan önemli yarar sağlamışlardır¹.

¹ Türkiye’nin tekstilde ileri bölgeleri olan Denizli, Bursa, İstanbul, Gaziantep, Adıyaman, Kahramanmaraş illeri

2.9. KÜME GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Kümeler genellikle doğal olarak ortaya çıkmalarına rağmen bazı şartlarda kamu politikaları ve buna bağlı bölgesel kalkınma çalışmaları çerçevesinde bilinçli olarak teşvik edici desteklerle özendirilerek kuruldukları da görülmektedir. Firmaların destek programları ile yer değiştirmeleri ve bu şekilde kümelerin kurulması ve sağlıklı olarak gelişmeleri çok rastlanan bir durum değildir. Organize Sanayi bölgeleri, özellikle Sektörel Organize Sanayi Bölgeleri¹ inşa edilerek bazı sektörlerin bu bölgelerde yerleşmeleri kümelenmenin bir şekli olarak görülsede bu durum daha çok çevresel etkenlere bağlı zorunluluklardan ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan Teknopark örneklerinde görülebileceği gibi² yazılım veya yüksek teknoloji ürün ve hizmeti geliştiren firmalara Üniversite ve AR-GE kurumlarıyla kolay ilişkiye girebilecekleri ortam sağlayan oluşumlar da bu tip kümelenmeler için örnek oluşturmaktadır.

Doğal veya suni yollarla da olsa ortaya çıkmış olan kümelerin veya belli ölçeğe gelmiş olan yoğunlaşmaların küme geliştirme yaklaşımı ile ele alınmaları ve gelişimlerinin sağlanması küme içerisinde yer alan tüm oyuncuların rekabetçi avantaj kazanabilmelerini sağlayabilmesi açısından önemlidir. Belli bir bölgede belli ölçekte yoğunluk sağlamış sektörlerde yer alan firmaların, küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, küresel değer zinciri içerisinde pay sahibi olabilmeleri, ürün-süreç-fonksiyonel ve zincirsel yükseltme yapabilmeleri açısından kendilerini geliştirebilmeleri ve bu geliştirme için de Kamu (yerel veya merkezi idare), Üniversite ve AR-GE kurumları ile işbirliğinde olmaları gerekmektedir.

Kümelerin; bölgesel gelişmişlik, istihdam, yenilik, dışa açılma gibi konularda ekonomiye ve kümelerde yer alan firmalara (özellikle KOBİ'lere) önemli faydalar sağladığı uzun yıllardır izlenen ve üzerinde fikir birliği sağlanmış olan bir olgudur. Küme konusunun ekonomi ve rekabet çerçevesinde incelenmeye başladığı tarihlerde kümelerin öneminin incelenmeye başlamasıyla birlikte “küme geliştirme” yaklaşımı da bir çok ülkede KOBİ Gelişimi ve Bölgesel Gelişim konularında en çok

¹ İzmir Menemen Deri Sanayi Bölgesi, Uşak Deri Sanayi Bölgesi örneklerinde olduğu gibi.

² ODTÜ Teknokent, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Teknoparkı gibi.

takip edilen yaklaşımların başında gelmiştir. Küme geliştirme günümüzde tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ gelişiminde uygulanan ana yöntemdir.

Küme geliştirmede ana çerçeve; firmalar arasında ve firmalarla kurumsal yapı arasında yeni bir işbirliği kültürü yaratmaktır. Öncelikli olarak firmaların ortak bazı eylemler gerçekleştirerek birlikte kazanma, başarıma bilinçlerinin yerleşmesini ve böylelikle bir işbirliği felsefesinin kurulmasına çalışılır. Buradaki önemli konu, firmaların (ağırlıklı olarak KOBİ'ler) rekabetçi avantajlara sahip olmalarını hedeflemektir. Daha önce de bir çok kez değinildiği üzere; kümeler genellikle doğal olarak ortaya çıkarlar ama gelişmelerini şansa bırakmamak gerekmektedir. Küme geliştirme son derece dinamik bir çalışma ortamıdır. Her kümenin kendine göre fırsatları, engelleri, kültürü vardır. Bazı kümeler çok hızlı gelişme kaydederken bazı kümelerde temel güven ortamını oluşturabilmek bile çok uzun bir zaman alabilir.

Küme geliştirme çalışmalarının özünde kümenin işleyiş mekanizmasını çok iyi anlayabilmek ve bu doğrultuda geliştirme mekanizmasını oluşturmak yatmaktadır. Tabi her zaman üzerinde durulması gereken çok önemli bir konu da küme yönetiminin profesyonelce ve iyi bir şekilde yapılabilmesidir. İyi yönetilen kümeler başarılı olabilecek ayrıntıları yakalayabilmekte ve öne çıkabilmektedirler. Bir küme de aynı bir şirket gibi iyi yönetilmesi gereken canlı bir organizasyondur. Bir şirketin üst düzey yönetiminde liderlik vasıfları, bilgi, deneyim nasıl öne çıkıyorsa aynı şekilde küme yönetiminde de bu özellikler son derece önemlidir. Tabi bir kümeyi bir şirketten ayıran önemli fark; kümenin aslında bireysel olarak farklı hedefleri olan birbirleriyle hem işbirliği yapan hem de rekabet eden paydaşlardan oluşuyor olması ve bu şekliyle ortak faydalar etrafında birleşmeyi sağlamanın ve güven ortamını yaratmanın getirdiği zorluklardır. Tabi bu noktada bir şirkette olduğundan daha fazla yönetimdeki yetkinlik öne çıkmaktadır.

Kümeyi içiçe geçmiş iş çevresi olarak göreceğ olursak en içte yer alan halkada ana işler vardır. Kümede yer alan ana işlerdir ve gelirlerini genellikle

Şekil 10. Küme iş çerçevesi



küme dışına yapılan satışlardan kazanırlar. Ana işleri çevreleyen destek işler; ana işlere doğrudan veya dolaylı destek olan işlerdir. Özel makine, parça, hammadde tedarikçileri bu konumdadır. Bu tip işler büyük ölçüde konularında ihtisaslaşmışlardır ve ana işlere yakın yerlerde konuşlanırlar. Destek işlerin arkasından gelen halkada ise Yumuşak Destek Çerçevesi vardır. Burada; Akademik ortam, AR-GE, Kalkınma Ajasları, Meslek Odaları gibi kurum ve kuruluşlar bulunur. Ana ve destek işler için Yumuşak Destek Çerçevesi ile uyumlu çalışmak ve işbirliğinde olmak önemli bir itici güçtür. En dış halkada ise Sert Destek Çerçevesi vardır. Kümeye destek sağlayan fiziksel çerçevedir ki bunun içerisinde yollar, limanlar, haberleşme sistemi, arıtma- çevre koruma sistemi gibi altyapısal özellikler bulunur. Bu çerçevenin özellikle rekabet edilen diğer bölgelere göre üstün olması kümeye ve bölgeye önemli rekabetçi avantajlar sağlayacaktır.

Başarılı bir küme; birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan ve dikey olarak birbirlerine entegre olmuş firmaların ölçek ekonomisi oluşturmaları, farklı iş operasyonlarını hayata geçirmeleri (ortak AR-GE tesisleri gibi) ve rekabet ve işbirliği içerisinde ticari avantajlar yarattıkları ortamdır. Başarılı kümeyi tanımlamak

zor değildir ancak diğer yandan belirli olmayan konu ise başarılı bir kümenin arkasındaki araçlar, kaynaklar, kurumsal fonksiyon ve sistem, ve ihtiyaçlardır.

Küme geliştirme uzun soluklu bir çalışmadır. Ortak eylem, birbirine güven, katılım, kendine güven gibi konuları içerdiği için faydaya ulaşılması ve çalışmaların ivme kazanabilmesi uzun zaman gerektirebilmektedir. Uzun dönemli planlama esastır.

Küme geliştirme çalışmalarını rekabetçi olabilmenin önemli yaklaşımlarından birisi olarak kabul eden Avrupa Birliği; Avrupa’da çok sayıda küme olduğunu ancak “dünya klasında kümelerin” yaratılmasını, “en iyi olmanın” sihirli yaklaşım olduğunu, ve kopyalama ile değil tasarlayarak ve planlayarak mevcut kaynaklardan ve varlıklardan en yüksek değeri ortaya çıkaracak küme geliştirme stratejilerinin benimsenmesini öngörmektedir.³

Yine Avrupa Birliğindeki küme geliştirme çabalarını yansıtmaları açısından; “Dünya Klasında Kümeler” tanımını çizmekte fayda vardır;⁴

- Küresel vizyon ve etkiyle uluslararası seviyede rekabet edebilirlik,
- Yaratıcı kapasiteyi ve yatırımı çekebilecek yenilikçi bir eko sisteme sahip olabilmek,
- Pazardaki değişimlere hızlı ve etkili cevap verebilecek eko sisteme sahip olabilmek.

Küme geliştirme çalışmalarında politika ve uygulama araçlarının doğru seçilmesi ve bölgeye uygun şekilde kullanılmaları da çalışmaların başarı sağlamasında önem arzeder. Küme geliştirme çalışmalarının başarısını gözlemleyebilmek kümenin gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu değişimi gözlemleyebilmek açısından şu konulardaki değişimi takip etmek gereklidir;

³ Reinhard Büscher, Avrupa Komisyonu, İşletmeler ve Sanayi Genel Müdürlüğü, Destek ve İnovasyon Bölüm Başkanı; 27-28 Ocak 2010 tarihinde Budapeşte-Macaristan’da yapılan “Mobilising Clusters for Competitiveness” konferansında yaptığı sunumundan alınmıştır.

⁴ Tea Petrin, Avrupa Birliği Küme Politikaları Grubu Başkanı, 27-28 Ocak 2010 tarihinde Budapeşte-Macaristan’da yapılan “Mobilising Clusters for Competitiveness” konferansında yaptığı sunumundan alınmıştır.

- Ortak eylemlere katılan firma sayısındaki değişim,
- Yapılan eylemlerin firmalara ve yerel ekonomiye olan katkıları,
- Kurumsal yapıdaki ve iş çevresindeki değişim

Dünyada bir çok küme ve bir çok küme geliştirme çalışması vardır ve

daha önce de verilen örneklerde de görülebileceği gibi gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomilerde, çok farklı coğrafî ve doğal özelliklerde, kırsal veya metropol alanlarda, çok farklı ürün ve hizmet sektörlerinde yoğunlaşmalar veya kümeler vardır ve bu kümelerin bir kısmı tamamen kendi halinde doğal gelişimlerini ve değişimlerini yaşamaktayken bazıları da küme geliştirme çalışmalarıyla yaşamaktadırlar. Farklı bölgelerde yer alan kümeler birbirlerine benzerlik gösterebilir de aslında hepsi bir takım özgün nedenlerle birbirlerinden çok farklı yaşam eğrileri ve davranış şekilleri göstermektedirler. Bu farklılığa neden olan faktörler;

- Ülkesel ve bölgesel farklılıklar,
- Küme geliştirme çalışmalarının girdileri,
- Ulusal ve bölgesel kalkınma stratejileri,
- Küme içerisinde yer alan firmaların büyüklükleri ve gelişmişlikleri,
- Küme geliştirme çalışmalarının bütçeleri,
- İş geliştirme hizmetlerine firmaların erişimi ve bu hizmetlerin kalitesi,
- İş ağları ve derneklerin varlığı, kurulabilmeleri ve pratikteki işlevleridir.

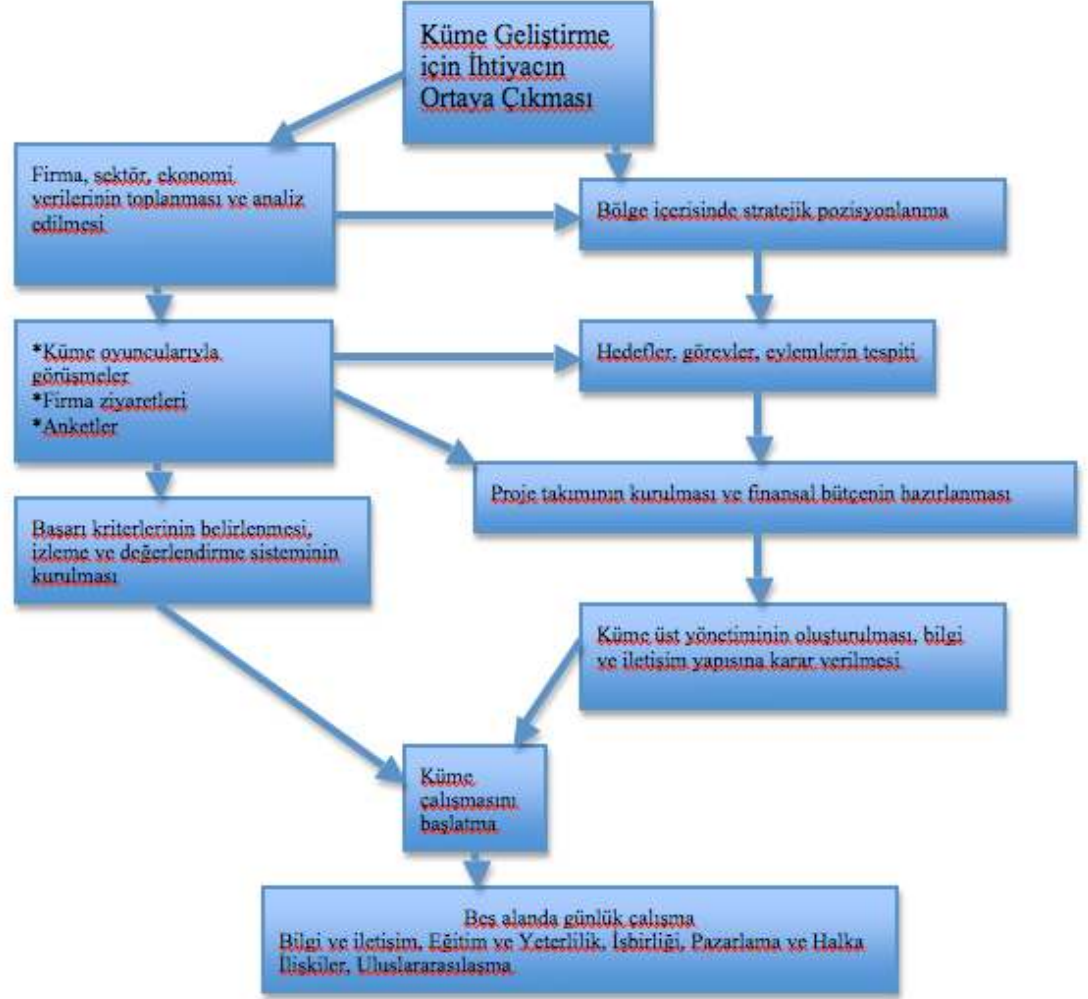
Bu noktada küme geliştirmenin (veya benzer bir anlamda genel kullanıma sahip anlamıyla “kümelenme”) KOBİ’lerin rekabetçi özellik kazanabilmeleri çabası içerisinde bir yöntem olduğunu vurgulamakta fayda vardır. KOBİ’lerin rekabetçi olmaları ana hedeftir, kümelenme ise bu hedefe varabilmek için kullanılan yöntemlerden biridir, son hedef değildir ve diğer KOBİ geliştirme çalışmaları ile birlikte tamamlayıcı rol oynamaktadır. Diğer çalışmalara örnek olarak

- İş geliştirme hizmetleri
- Kredi/finansal destekler
- Altyapıya yönelik Özel Sektör-Kamu işbirlikleri

- Sosyal amaçlı girişimler (kadın, ırk, çevre, yerel yönetim) verilebilir.

Küme Geliştirme çalışmalarında ihtiyacın belirlenmesinden itibaren yapılan çalışmadaki adımlar Şekil 11’de görülebilir.

Şekil 11. Küme Geliştirme Çalışmalarında Akış Şeması



(Kaynak: Clusters Linked Over Europe, Cluster Management Guide, ss: 9
http://www.clusterforum.org/en/cluster_management_guide.html)

Bu akış şemasının en sonunda görülen “beş alanda yapılacak olan çalışma”, diğer bir deyişle “planlanan eylemler” kümenin ve küme içerisinde yer alan oyuncuların başarılı olmaları ve rekabetçi avantajlara sahip olabilmelerini sağlayacak eylemlerdir.

Küme geliştirme çalışmalarını tüm dünyada yaygın bir şekilde uygulayan çok fazla kuruluş yoktur. Genellikle bölgesel kuruluşlar benzer bilgi ve deneyimleri ve

yaklaşımları paylaşarak bölgesel olarak çalışırlar. Bir Birleşmiş Milletler örgütü olan UNIDO ise tüm dünyada 1990'lı yıllardan bugüne küme geliştirme çalışmaları yapan bir kuruluştur ve küme geliştirme yaklaşımını üç ana varsayım üzerine kurmaktadır (UNIDO, 2003);

- Firmalar arasında kümelenme ve ağ geliştirme çalışmaları firmaların rekabetçi güçlerini arttırmaktadır.

- Kamu politikaları, kümelenme ve ağ geliştirme çalışmalarında kolaylaştırıcı rol oynamaktadır.

- Tek tek firmalara yönelik destek programlarındansa, firma kümelerine yönelik geliştirme programları hem daha az maliyetli hem daha verimli olmaktadır.

Bu yaklaşım geliştirmekte olan ülkelerde olduğu kadar gelişmiş ülkeler için de doğrudur ve sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi ve KOBİ gelişimi açısından önemli bir stratejik yaklaşımdır.

Örnek: UNIDO-Avusturya Hükümeti; Senegal Küçük Ölçekli Firmalara Destek Çalışması (UNIDO , 2003):

2001 yılında başlatılan bu çalışmada Senegal Sanayi Bakanlığı ile birlikte Senegal'de iş ağları kurulması, profesyonel derneklerde kapasite geliştirilmesi ve yeni politikalar geliştirilmesi yoluyla KOBİ'lerin yarar sağlaması hedeflenmiştir. Metal- mekanik, tarım, ağaç ürünleri, deri ürünler ve tekstil giyim sektörlerinde yer alan küçük firmalara odaklanılmıştır.

Proje; firmalar ve paydaşlar arası işbirliklerinin kuvvetlendirilmesini ve sosyal sermayenin oluşmasını amaçlayan üç katmandan oluşmuştur. Bu katmanlarda yapılan çalışmalar sonucunda;

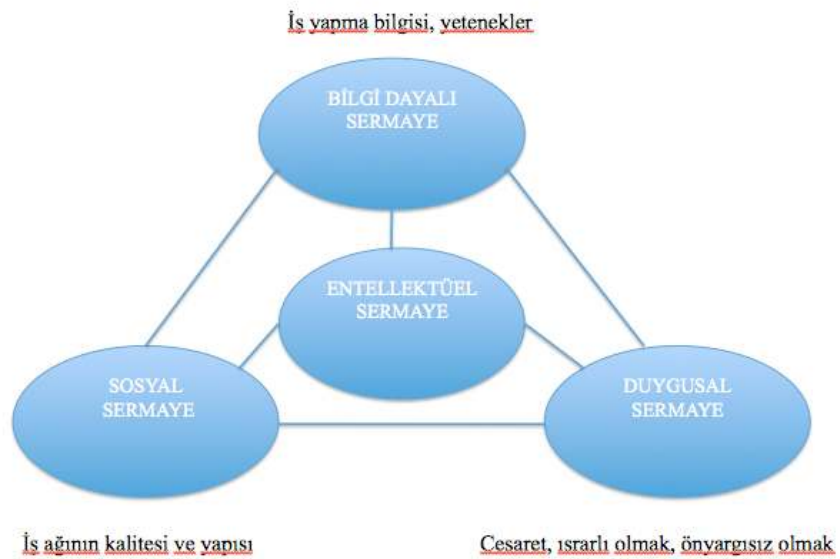
- Mikro ekonomik seviye: 120 firmayı içeren 20 yeni iş ağı kurulmuş, 25 den fazla ortak faaliyetin hayata geçirilmesi sağlanmış ve uzman ağ yöneticilerinin yetişmesi ve modeli hayata geçirmelerine ortam sağlanmıştır.

- Orta (mezo) ekonomik seviye: İş Geliştirme Hizmetlerinin ortaya çıkarılması, 8 profesyonel derneğin kurulması.

- Politika seviyesi: Firmaların özel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve konferans, seminer, çalıştaylar organize edilmesi.

Küme geliştirme çalışmalarında üzerinde önemli durulması gereken konulardan birisi de küme içerisindeki entellektüel sermayenin, yani bir diğer deyişle, küme içerisinde yer alan oyuncuların ve tabi kişilerin sahip oldukları değerlerin toplamıdır. Entellektüel sermaye; ülkeye, bölgeye, sektöre göre değişiklik mutlaka gösterecektir ancak evrensel değerler gözönüne alındığında; entellektüel sermayenin aslında, bilgiye dayalı sermaye, sosyal sermaye ve duygusal sermayenin toplamından ortaya çıktığı da görülmektedir. Bilgiye dayalı sermayenin içerisinde iş yapma bilgisi ve yetenekler; sosyal sermayenin içerisinde iş ağının kalitesi ve yapısı; duygusal sermayenin içerisinde de cesaret, ısrarlı ve önyargısız olarak iş yapabilmek özellikleri vardır. Entellektüel sermayenin gelişmişliği küme içerisinde yer alan oyuncuların birbirlerine olan güveni ve işbirliği yapabilme özelliklerini göstermesi açısından büyük önem taşır. Gelişmiş ekonomilerde yer alan kümelerde (örneğin Silikon Vadisi) bu seviye genellikle oldukça yüksektir ve işbirliği ortamını mümkün kılan başlıca faktörlerden birisidir.

Şekil 12. Entellektüel Sermaye



3. BÖLÜM

ÇORUM YUMURTA ÜRETİCİLERİ KÜMESİ ÖRNEK ÇALIŞMASI

Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi (ÇYÜK), kümenin üst kuruluşu olan Çorum Yumurta A.Ş. ile yapılan çalışmalar çerçevesinde incelenmiştir. Çorum Yumurta A.Ş.'nin DTM'nin Sektörel Dış Ticaret Şirketi kapsamında olan ve bu çerçevede DTM eğitim ve danışmanlık desteğiyle DTM'nin Sektörel Dış Ticaret Şirketlerini geliştirme hedefi doğrultusunda Stratejik Yönetim çalışması yapmış olan bir şirkettir. Tezde örnek uygulama çalışmasına temel teşkil etmesi açısından 2005 yılında yapılan çalışma esas alınmış aynı zamanda kümenin değişim gelişim çalışmalarının başlama noktası olarak da değerlendirilmiştir⁵. Çorum Yumurta A.Ş. yöneticileriyle yapılan görüşmelerde 2010 yılı itibariyle gerçekleşen değişim ve kümenin değişimine etkisi olan veriler güncellenerek çalışma tamamlanmıştır.

3.1. Çorum Ekonomisi

Çorum uzun yıllar Türkiye'nin sanayide gelişmiş olan illeri arasında yer alamamış, geliri daha çok tarım ve hayvancılık, ticaret, ve küçük ölçekli sanayi üzerine kurulmuş olan bir il olmakla birlikte son yıllarda bir çok Anadolu şehrinde olduğu gibi Çorum'da da sanayi ve ticarete önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır.

Çorum'da gıda, seramik, tuğla, makine ve metal sektörleri öne çıkmaktadır. 35 adet tuğla ve kiremit fabrikası, bazıları 80 yıllık geçmişe sahip 20 un fabrikası, 34 yem fabrikası, 13 çeltik, 1 şeker fabrikası, 2 küp şeker fabrikası bulunmaktadır. Başlangıçta ağırlıklı olarak Çorum'daki tuğla, kiremit ve un fabrikalarına makine üreterek hayata geçen makine sektörü ise günümüzde 70 ülkeye ihracat yapan 80 işletmeden oluşmaktadır. Çorum sanayisinde ayrıca kağıt, ambalaj, tıbbi malzeme,

⁵ DTM ile projenin hazırlanması, başlatılması ve sürdürülmesinde takım lideri olarak çalışan tez yazarı Vedat Kunt'dur. Yazar, bu çalışmanın yapıldığı dönemde Avrupa Birliği kaynaklarıyla yürütülen ve KOBİ gelişimini hedefleyen bir projenin direktörlüğünü yapmaktadır. Yazar, başarılı sonuçlar elde edilen bu çalışmaya örnek olarak bir çok ulusal ve uluslararası konferansta sunumlarında yer vermiştir.

döküm gibi sektörlerde yer almakta ve Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı 319 sanayi firması 12.000 kişiye istihdam sağlamaktadır⁶. Çorum'da bir Organize Sanayi bölgesi vardır ve ayrıca Sungurlu ilçesinde yeni bir organize sanayi bölgesi inşa edilmektedir. Çorum 2000'li yıllarda ihracata başlamış ve ihracat miktarları sürekli artış göstererek 100 milyon Amerikan Doları değerine ulaşmıştır.⁷

Tablo. Çorum İli Toplam İhracatı

Yıllar	Milyon ABD \$	Değişim Yüzdesi
2003	24	-
2004	34.4	43
2005	55	60
2006	61.4	12
2007	77.4	26
2008	110.6	43
2009	100	-9

(Dünya Gazetesi, 20.05.2010, sayfa 10)

Çorum'da 2006 yılında kurulan Hitit Üniversitesinde bulunan 6 fakülte ve 3 meslek yüksek okulu şehrin gelişiminde olumlu etkisi olan gelişmelerden bir tanesi olarak görülmektedir. Ayrıca Kamunun yol, baraj gibi altyapı yatırımlarına kaynak ayırması da şehrin olumlu yönde gelişiminde etkili olmuştur.

Yaklaşık 4.000 yıllık Hitit uygarlığının başkenti Hattuşa'ya da evsahipliği yapan Çorum, bu benzersiz özelliğiyle de turistik olarak önemli bir cazibe merkezidir. Yeni otel ve yatak kapasitesinin artması, turistik açıdan da Çorum'u cazip kılmakta ve şehrin ekonomisi açısından önemli bir güç oluşturmaktadır.

⁶ 2005 tarihindeki Çorum Sanayi ve Ticaret Odası verilerine dayanmaktadır.

⁷ 2009 yılı ihracat değerindeki düşüş küresel krizin etkisi olarak Türkiye toplam ihracatının düşüşüne paralel ancak oransal olarak daha az bir şekilde ortaya çıkmıştır.

3.2. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Arka Planı

Çorum'da uzun yıllara dayanan yumurta tavuğu besiciliği ve buna dayalı yumurta üretimi Çorum'un Ankara'nın doğusunda kalan bölge için (Kuzey, Doğu ve Güney Doğu Anadolu) öne çıkan bir yumurta üretimi merkezi olmasını sağlamıştır.

Değişik dönemlerde yumurta üreticiliğinin yatırım-kazanç olarak cazip olması Türkiye'nin diğer bazı bölgelerinde olduğu gibi (Kayseri, Afyonkarahisar, Balıkesir, Konya) Çorum'da da bir çok yumurta üreticisi çiftlik kurulmasına neden olmuştur.

Türkiye'de yumurta tüketiminin düzenli bir artış gösterememesi, yumurtanın kolestrole olumsuz etkisine yönelik bilginin tüketiciler tarafından yaygın şekilde kabul edilmiş olması, üreticilerin zamanında gerekli kafes modernizasyonları yapamamaları, yumurtanın uzun süre dayanan bir doğal ürün olmaması, kolay kırılabilmesinin taşımada getirdiği zorluklar, yumurta tavuklarının yakalandığı hastalıklar ve sağlıklı bakım, beslenme ve ilaçlama zorlukları bir çok üreticinin düzenli büyümesini engellediği görülmektedir. Tüm bu nedenlerle oluşan fiyat istikrarsızlığı ve Çorum, Kayseri, Afyonkarahisar, Balıkesir, Konya bölgeleri arasındaki yoğun fiyat rekabeti de üreticilerin inişli ve çıkışlı bir grafik izlemelerine neden olmuştur.

Diğer yandan sektöre giriş oldukça kolaydır. Önemli bir teknolojik bilgiye ihtiyaç yoktur, özellikle Çorum gibi kırsal alanları geniş ve boş olan, aynı zamanda gelişmiş başka sanayi olmayan bir bölgede iş yapmak isteyen insanlar için bu sektör cazip bir giriş fırsatı oluşturmuştur. Yumurta çiftliği kurmak için önemli olan çevreye yaydığı koku ve sinek yapması açısından yerleşim bölgelerine belli bir uzaklıkta olmaları ve istenilen hijyenik şartları sağlamalarıdır.

Çorum Yumurta Üreticileri bir küme olarak incelendiğinde ve çalışmalarına başladığı tarih gözönüne alındığında Türkiye için oldukça yeni ve özgün bir çalışma modeli oluşturdukları görülmektedir. Bir küme için gerekli olan güven ortamı yaratılmıştır ve bunun sonucunda ortak stratejiler oluşturulmuş ve bu çerçevede bir eylem planı hazırlanmış ve çalışmaları hayata geçirecek yasal yapı da şartlara uygun en avantajlı şekilde kurulmuştur. Model bir Anonim Şirket kurulması ve üreticilerin bu Anonim Şirkete hem ortak olmaları hem de yönetimde temsil edilmeleri gibi basit

ama fonksiyonel bir yapıdır. Kooperatif yapısını anımsatmakla birlikte üreticiler için özgür bir satış ortamı sunması, ÇYÜK'nin elindeki kaynakları pazarlama, satış, hammadde tedariği, devletle olan ilişkiler, rakiplerle olan işbirlikleri ve rekabet, AR-GE ve laboratuvar hizmetleri üzerine odaklayıp; üreticilerin üretim ve satış tecihlerini özgür bırakmasıyla hem kooperatifçilikten hem de tüm fonksiyonları aynı çatı altında toplayan tek bir şirket yönteminden ayrılıyor olması özgün yapıyı çok iyi göstermektedir.

ÇYÜK, küme bilincine sahip ve doğal olarak “küme olduğunu düşünmeden” yaptığı çalışmalarla;

- bölgede yoğunlaşmış üreticileri daha rekabetçi yapabilmek,
- üretim kalitelerini arttırmak,
- teknolojik yeniliklerin bölgeye hızla gelmesini sağlamak (örneğin, modern kafes teknolojileri) satışta ortak hareket ederek fiyat ve kar avantajı sağlamak,
- bölgesel fiyat rekabetini en aza indirmek,
- ortak marka ile pazarlamada avantaj sağlamak,
- ortak depolama ve ambalajlama ile ölçek ekonomisinden faydalanmak,
- ortak araştırma geliştirme (farklı yumurtalar, örneğin, organik, omega 3'lü gibi), laboratuvar hizmetleri ile üreticilere tek başlarına ulaşmaları güç ve pahalı olan hizmetleri getirmek,
- ortak hammadde (örneğin, mısır), ve üretim tesisi tedariği ile ölçek ekonomisinden yararlanmak gibi bir kümenin yapması gerektiği düşünülecek hemen hemen tüm eylemleri zaman içerisinde gerçekleştirmiştir.

Çorum Yumurta A.Ş. ihracat yapmaya başlamasıyla birlikte Dış Ticaret Müsteşarlığının ihracat yapan kümelere/sektörel yoğunlaşmalara sağladığı bir destek olan Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) kapsamına girerek bu kapsamdaki desteklerden faydalanma olanağına kavuşmuştur. Özellikle KDV geri ödemesi ve ithalatta destek avantajları sunması nedeniyle sektörel grupların tercih ettiği SDŞ

uygulaması⁸ aynı zamanda yurt dışında dağıtım, tanıtım, satışta sunduğu avantajlarla da Çorum Yumurta için cazip ve avantajlı bir girişim olmuştur.

Çorum Yumurta A.Ş. bu çalışmaya da esas oluşturacak şekilde 2005 yılında DTM'nin Sektörel Dış Ticaret Firmaları için küme geliştirme yaklaşımı çerçevesinde sağladığı SDŞ Stratejik Yönetim Çalışması eğitim ve danışmanlık başlıklı çalışma içerisinde uzman kuruluşlardan yardım almış ve bir değişim projesini uygulamaya başlamıştır. Yaklaşık altı ay süren çalışmalar sonucunda Çorum Yumurta A.Ş. uzun dönemli stratejik planını oluşturmuştur. Küme terminolojisinde “Kümenin Stratejik planı ve yol haritası” denilebilecek bu çalışma sonucunda kümenin paydaşı konumundaki yumurta üreticileri bireysel olarak (işletme bazında) ve kümenin üst organı olan Çorum Yumurta A.Ş. olarak önemli bir değişimi hayata geçirmişler ve ekonomik olarak da hem firma bazında hem de Çorum Yumurta A.Ş. olarak önemli faydalar sağlamışlardır.

3.3. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Bilgileri

Çorum Yumurta A.Ş.; öncelikle 2005 yılında DTM desteğiyle yapılan stratejik planlama çalışmasına kadar olan dönem ve arkasından da yapılan çalışmaların da etkisiyle sağlanan değişim ve ekonomik faydanın görüleceği 2005-2010 yılları arasındaki dönem ele alınarak incelenmiştir.

3.3.1. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi, 2005 yılına kadar olan dönem

Çorum Yumurta A.Ş., Çorum'lu çok sayıda yumurta üreticisi firmanın pazarlama ve dağıtım sorunlarını çözmek amacıyla bir araya gelerek 1986 yılında kurduğu çok ortaklı bir şirkettir. Ortakların ürettiği yumurtaları tesislerinden toplayarak ambalajlamakta, pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. 1999 yılında

⁸ Sektörel Dış Ticaret Firmaları kapsamı ve bu kapsama giren şirketler için koşullar ve sağlanan desteklere igeme.gov.tr veya dtm.gov.tr adreslerinden ulaşılabilir. DTM, 2005 yılında SDŞ'lerin geliştirilmesi amaçlı dahili bir proje başlatmış ve bu projede yazarın takım liderliğini yaptığı organizasyonla Türkiye'deki 16 SDŞ'nin analizini yapmış, daha sonra SDŞ modelini başarılı bir uygulamaya dönüştürecek model değişikliği yapılmış ve bu çerçevede ilgili SDŞ'lerden bazılarında danışmanlık ve eğitim destekleri sağlanmıştır. Çorum Yumurta A.Ş.'de bu kapsamda danışmanlık ve eğitimler almak suretiyle Stratejik Plan, Pazarlama Planı hazırlamış ve bu planlarını eyleme geçirmiştir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi statüsünü elde eden şirket Türkiye'nin önde gelen yumurta satıcısı ve ihracatçıları arasındadır.

Çorum Yumurta A.Ş. kâr amacı gütmeyen, ilke ve işleyiş olarak ortaklardan elleçleme payı alarak giderlerini karşılayan bir şirkettir. Şirket 2004 yılında 339.640.060 adet yumurta satışı gerçekleştirerek 30.8 milyon TL satış geliri elde etmiştir. Şirket, yapısı ve işleyiş kuralları gereği yatırımlar için fon oluşturmamakta, yeni yatırımların finansmanını ortaklara çağrı yaparak sağlamaktadır.

Şirketin sofralık yumurta dışında bir ürünü olmadığı gibi, doğal besi ya da organik gibi alternatif yöntemlerle yetiştirilen tavuk yumurtaları konusunda bir faaliyete de girmemiştir. Çok sayıda üretici ortağı olduğu için pazara sürekli olarak farklı boylarda yumurta arzede bilme özelliğine sahip olan şirket, piyasaya kaliteli ve iyi sınıflanmış yumurtalar sunmasıyla ünlenmiştir.

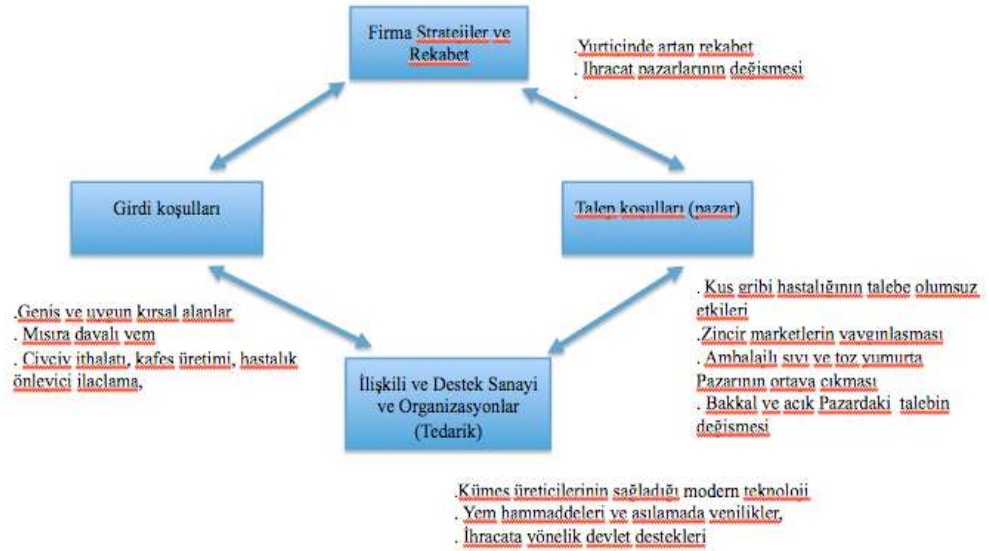
Yapısı gereği bütün ortakları yumurta üreticisi olan şirket Türkiye'de haftalık yumurta üretim kapasitesi açısından en büyük organizasyondur, ancak 1998 yılı sonuna kadar haftada 13.000.000 adet yumurta üretirken, 2005 yılında üretim düzeyi haftalık 6.500.000 adetlere gerilemiştir. Şirket ortağı 162 tavukçuluk işletmesi 1998 yılı sonuna kadar üretimlerini yüksek kapasite kullanım oranlarıyla sürdürmüş olmalarına karşın, 2005 yılında durum çok farklı noktaya gelmiştir. Ortakların 60 civarındaki işletmesi bir daha faaliyete başlamayacak şekilde kapanmıştır. Geçmiş yıllarda Türkiye üretiminin %7'si Çorum'da gerçekleştirilmekteyken, 2005 yılında bu oran %4'lere gerilemiştir. 1998 yılı Nisan ayında yumurta fiyatlarının yarıya düşmesi ile başlayan kriz sektörün yapısını değiştirmiştir. Türkiye'de kişi başına yumurta tüketimindeki düşüşler, sektördeki kapasite fazlası ve buna bağlı olarak fiyat düşüşleri tavukçuluk işletmelerinin %30'unun kapanmasına neden olmuş, geri kalanları da yarı kapasite ile çalışır duruma getirmiştir. Sektörde kapanan işletmelerin çoğunluğu 5.000 tavuk kapasiteli aile işletmeleridir. Önceki kapasiteleriyle kendi kendine yetebilen bu işletmelerin ölçek ekonomisi nedeniyle bir daha açılma şansları yoktur.

ÇYÜK aynı zamanda ihracatla ilgili önemli merkezlerden birisidir. 1997 – 2000 yılları arasında Türkiye'den Türki Cumhuriyetleri, Bulgaristan ve Romanya'ya yapılan yumurta ihracatının %30'u Çorum Yumurta tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bu yıllardaki ortalama ihracat miktarı doğrudan ve dolaylı olarak 5 – 6 Milyon Dolar arasında gerçekleşmiştir. İhracattaki bu büyüme sonunda şirket 1999 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığından “Sektörel Dış Ticaret Şirketi” statüsü almıştır. Çorum Yumurta, tarımsal üretim açısından bu statü verilmiş en aktif ihracat şirketidir.

Çorum Yumurta Üreticilerini bir küme olarak incelerken Porter’ın elmas modeli yardımıyla 2005 yılındaki girdi koşulları, talep koşulları, rekabet ve tedarik özelliklerini ortaya koymak kümenin içinde bulunduğu şartları daha iyi anlamak açısından önemlidir.

Şekil 13. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Porter’ın Elmas Modeline göre incelenmesi (2005 yılı itibariyle)



Yönetim:

Şirket yönetimi iki yıllığına seçilmekte, Yönetim Kurulu 11, Denetim Kurulu 3 üyeden oluşmaktadır. Şirket hisseleri A,B,C ve D olmak üzere 4 gruba ayrılmıştır. Bu, şirkete katılımların takvimi ile doğrudan bağlantılı doğal bir ayrımdır. Toplam 162 ortağın sırasıyla 13, 20, 55 ve 70'i A, B, C ve D gruplarında yer almaktadır. Şirket ana sözleşmesi uyarınca yönetim kurulunda A grubu 2, diğer gruplar 3'er üye ile temsil edilmektedir. Bu, kuruculara ve şirkete erken katılanlara göreli olarak daha yüksek bir temsil olanağı sağlamakta, bir anlamda Çorum Yumurta A.Ş.'nin kalıcılığı destekleme ilkesine de uygun düşmektedir. Geçmiş bilgiler, her seçimde

şirket yönetim kurulunun 3-4 üyesinin değiştiğini göstermektedir. Şirket yetkilileri bunun yönetimde süreklilik ve kalıcılığın bir göstergesi ve önkoşulu olduğu düşüncesindedirler. Yönetim kurulu kararları oybirliğiyle alınmakta ve bunun şirketin güçlü yönlerinden biri olduğu belirtilmektedir. Çorum Yumurta A.Ş. yönetim kurulu haftalık toplantılarla sektörün ve piyasaların yönünü değerlendirmekte ve bu değerlendirme ışığında haftalık/aylık politikalar üretmektedir. Sektörün ve pazarın dinamiği yumurta pazarında uzun süreli değerlendirmelere izin verecek yapıda değildir. Başmakçı⁹ Yumurta Borsasında yumurta fiyatlarının günlük oluşumu da bunun bir göstergesidir.

Ortakların Yapısı, Yönetimdeki Rolü ve Etkinliği:

Çorum Yumurta A.Ş.'nin en büyük ortağı 144.000 tavuk kapasitesinde iken, en küçüğü 21.000 tavuk ile üretim yapmaktadır. Ortakların genelde birbirine yakın boyutlarda olduklarını söylemek yanlış olmaz. En büyük ortak toplam kapasitenin %4.4'ünü temsil ederken, en küçük %0.7'sini temsil etmektedir. Faal olarak yumurta üretilen Çorum Yumurta A.Ş.'ye pazarlaması için getiren 64 ortak içinde tam anlamıyla modern tesislerde üretim yapanların sayısı yalnızca 5'tir. Toplam 15 ortak yönetim veya denetim kurullarında temsil edilmektedir ki, bu faal ortakların dörtte birinin yönetimde doğrudan yer aldığı anlamına gelir. Ortakların 19'unun kendilerine ait yem tesisleri vardır. Yem tesisi olanlar olmayanlara kıyasla yemlerini yaklaşık %7 oranında daha ucuza mal edebilmektedirler.

Yönetim kurulu üreticilerle sağlıklı bir iletişim içindedir, her hafta şirket merkezine hesap almaya gelen ortaklarla görüşme olanağı bulmaktadır. Ayrıca, yönetim, üretim ve sektör konularıyla ilgili olarak hazırladığı çeşitli duyuruları ortaklara elden vererek onların güncel kalmasını sağlamaktadır.

Çorum Yumurta A.Ş. Organizasyonu:

Çorum Yumurta'da 11'i beyaz yakalı olmak üzere 49 kişi çalışmaktadır. Günün belirli saatlerinde şirket merkezine gelerek çalışmalara katılan Yönetim Kurulu Başkanı ve bazı üyeler de belirli ölçülerde icrai görevler üstlenmektedir ve

⁹ Afyon Başmakçı, Türkiye yumurta fiyatlarının günlük olarak belirlendiği borsa konumundadır.

ayrıca Genel Müdür de dahil olmak üzere yönetici ve çalışanlar organizasyonda çoklu roller üstlenmiştir.

Yönetici ve çalışanlar şirkette ortalama 10 yıldır çalışmaktadır. Bu ölçüde düşük eleman devir hızı kuşkusuz çalışanların sadakatini ve şirkete bağlılığını, aynı ölçüde şirketin çalışanlarına sahip çıktığını ifade etmektedir. Ancak, çalışanların işlerini kanıksaması, yaratıcılıklarının azalması ve yükselme olanaklarının sınırlılığı gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Üretici ortaklar, yönetim kurulu ve çalışanlar arasındaki güven, saygı ve sevgiye dayalı ilişkilerin kökeni de şirket yönetimi ve çalışanların kalıcılığında yatmaktadır.

Şirketin insan kaynakları alanında belirgin politikaları yoktur. Performans değerlendirme, çalışanların eğitimi gibi alanlarda yeterli atılımlar gerçekleştirilememiştir. ISO belgesi alımı sırasında zorunlu olarak alınan kalite eğitimleri dışında kayda değer bir planlı eğitim faaliyetinden söz etmek mümkün değildir. Şirketin bir eğitim bütçesi de yoktur. Oysa, çalışanların yükselmesini sınırlayan düşük eleman devir hızının yaratabileceği motivasyon eksikliğine karşı alınabilecek önlemlerin en önemlisi kişisel gelişim programlarını da içeren planlı ve düzenli eğitimlerdir. Çalışanların eğitiminin şirkete getirisinin de yüksek olacağı açıktır.

Çorum Yumurta A.Ş., 4 temel kurumsal fonksiyona sahiptir. Satış-Pazarlama, Lojistik, Mali-İdari İşler ve Kalite Güvence. Yumurta üretimi ortaklar tarafından gerçekleştirildiği için Çorum Yumurta A.Ş.'de iş süreçleri, tasniflenmiş yumurtanın üretici deposundan alınmasıyla başlamaktadır. Çorum Yumurta A.Ş. depolarına getirilen yumurtalar burada kalite ve boyut açısından denetlenmekte, gerekirse yeniden sınıflanarak paketlenmektedir. Maliyet ve teknoloji kullanımından kaynaklanan nedenlerle tasnif ve paketlenme hattı düzenli olarak çalıştırılmamakta, bu işlem zaman zaman elle yapılmaktadır. Bu anlamda, Çorum Yumurta A.Ş.'de üretim fonksiyonunun tamamı Lojistik Destek Müdürlüğü'nün bünyesindedir. Yumurtanın alımı, depolara taşınması, sınıflanması ve paketlenmesinden bu bölüm sorumludur. Daha sonra Satış-Pazarlama Departmanı süreci devralmakta ve yumurtanın gereken noktalara gereken zamanda teslimini sağlamaktadır. Pazarlama ve tahsilat da bu departmanın sorumluluğundadır. Mali ve İdari İşler Bölümü doğal işlevi olan

muhasabe ve finansman yanında yumurta dışındaki alımların (ilaç, vitamin, ambalaj malzemesi vb.) tamamından, laboratuvar hizmetlerinden, personel ve idari işlerden sorumludur.

Organizasyon içerisinde şirket çalışanlarının bir bölümü birden fazla kurumsal işlevi yerine getirmektedirler. Sözgelimi Genel Müdür aynı zamanda finansman alanında sorumluluk taşırken, Kalite Güvence Sorumlusu ambalaj alım ve stok kontrolü ile ilgili sorumluluklar taşımaktadır. Matris türü organizasyonu anımsatan bu yapılanma beyaz yakalı sayısı az olan şirket için son derece yerindedir.

Üretim, Depolama ve Dağıtım Olanakları:

Çorum Yumurta A.Ş. 29.000 m2 alan üzerine kurulu idari bina ve depo olanaklarına sahiptir. Ofisleri, laboratuvar ve yemekhaneleri içeren 1.000 m2 kapalı alana sahip idari bina dışında, içinde tasnif ve paketlenme hatları bulunan 6.000 m2 boyutunda bir büyük depo ve 3 adet 800 m2 kapalı alanlı depo bulunmaktadır. Büyük depoda yer alan ve 8 milyon adet yumurta depolamaya olanak veren soğuk oda 600 m2 alanında ve 6 m. yüksekliktedir.

Çorum Yumurta A.Ş.'nin toplam 1 milyon ABD dolarına satın alınmış iki adet Diamond marka tasnif hattının birincisi saatte 110.000 yumurta, diğeri saatte 150.000 yumurta sınıflayabilecek kapasitededir. 6'lık, 10'luk ve 12'lik violleri tarihlemeye kullanılan tarihleme ünitesi dakikada 60 viol tarihleme olanağına sahiptir.

Çorum Yumurta A.Ş. tasnif hattı yatırımında öncü kuruluşlar arasında yer almasına karşın, hattın sağlıklı işletimi konusunda sıkıntılar yaşamıştır. Başlangıçta, hat erken alındığı için çalıştırılması mümkün olmamış, ilk denemelerden sonra otomatik tasnife ara verilerek elle tasnife geri dönmüştür. Zamanla, rakipler de bu hatları kullanmaya ve ürünlerini farklılaştırmaya başladıkça hattın kullanımı tekrar gündeme gelmiş, ancak işletiminde sorunlar yaşanmıştır

Çorum Yumurta A.Ş. Çorum ilçeleri, Yozgat ve Çankırı il merkezleri ile komşu illerin yakın ilçelerine üç kamyon ile dağıtım yapmakta, Çorum içinde bir yumurta satış mağazasıyla da tüketicilere doğrudan erişmektedir. Çorum Yumurta A.Ş., Yumurta Kodeksi'nin öngördüğü soğuk zincirde taşıma kurallarına en çabuk uyum sağlayabilecek şirketlerden biridir.

Pazar Analizi:

ÇYÜK Türkiye yumurta pazarının etkin oyuncularından biridir. Şirketin pazarladığı yumurta hacminin büyüklüğü ve uzun yıllardır sektördeki varlığı şirketi sektörde söz sahibi yapmış, sektörel politikaların oluşturulmasında, piyasa fiyatlarının belirlenmesinde etkin hale getirmiştir. ÇYÜK kalite ve ürün standardı konusunda sağladığı istikrar ile de piyasa fiyatlarının üzerinde bir fiyat oluşturmayı başarmıştır. Sektörün pazar yapıcılarında biri, hatta en önemlisi olan ÇYÜK coğrafi açıdan da geniş bir bölgeye hitap etmektedir. Son dönemlerde zincir marketlere penetrasyon konusunda da başarılı çalışmalar gerçekleştirmiş, üretiminin %25'ini Migros ve BİM'in de içinde olduğu ulusal perakende zincirlerine satar hale gelmiştir.

ÇYÜK pazar bölümlendirme (segmentasyon) yapısına değişik kriterler açısından bakıldığında, coğrafi ve dağıtım kanallarına göre temel olarak iki bölümlendirme ortaya çıkmaktadır. ÇYÜK dağıtımını temel olarak iki kanal üzerinden gerçekleştirmektedir. Satılan yumurtanın %68'i toptancılar ve zincir marketlere satılmaktadır ki bu kanal kurumsal bir yapı göstermektedir, %32'si ise bakkal ve açık pazarlarda satılmaktadır ve kurumsal bir yapısı yoktur.

Finansal Analiz:

Çorum Yumurta A.Ş. bütçesini temel olarak bir gider bütçesi olarak algılamak, gelirlerin ortaklardan giderleri karşılamak üzere yumurta başına toplanan katılım paylarından oluştuğunu varsaymak doğru olacaktır. Aynı yapı gelir tablosuna da, yüksek bir gelire karşılık olarak yüksek bir gider, bunun sonucunda da minimum kâr şeklinde yansımaktadır.

Yumurta Sektörüne genel bakış:

Yumurta sektörü tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de arz, talep ve fiyat yapısı açısından yoğun döngüsellikler taşıyan bir komodite ürün pazarıdır. Bu yapı kuşkusuz, sofralık yumurtada daha da belirgindir. Yumurtanın işlenmesi halinde daha belirgin ürün farklılaştırma mümkün olmakta, katma değerli ürünlerin sayısı artmaktadır. Buna karşılık, sofralık yumurta segmentinde de katma değerli ürünler vardır ve Batı ülkelerinde pazarda yerini almıştır. Organik yumurta, doğal besi

yumurta veya köy yumurtası adı verilen kafes ortamı dışında yetiştirilmiş yumurta, Omega-3 ve selenyumlu yumurta gibi katma değerli sofralık yumurta türlerinin bir bölümü Türkiye’de üretilmeye başlanmış ancak sözü edilecek bir pazar hacmi ve raf alanı kazanamamıştır. Bu tür ürünler henüz yumurta ile ilgili gıda kodeksinde de açıkça tanımlanmamış olduğu için sektör ve/veya devlet, pazarda yer alan bu tür ürünlerin denetimi anlamında bir ilerleme kaydetmiş değildir. Gerekli standartların oluşması ve sektörün ürün tanımı ve içeriği konusunda ortak bir yaklaşım belirlemesi halinde, haksız rekabete yol açabilecek belirsizlikler ortadan kalkacak, katma değerli ürünlerin üretimi ve tüketimi konusunda gelişmeler sağlanabilecektir.

Sofralık yumurtada ürün farklılaşması kadar, marka oluşturma ve ambalaj farklılaşması da önem taşımaktadır. Ürününü farklılaştırabilen şirketler fiyatlarını da yukarı çekme olanağı bulabilmektedir.

Sektörün izleyen yıllarda uzun süren bir krize girmesine neden olan 12 milyar adetlik üretim ve 177 adet kişi başına tüketimle her anlamda istisnai bir yıl olan 1998 yılı bir yana bırakılırsa, Türkiye’de kişi başına yumurta tüketimi uzun yıllardır yılda 125-150 arasında seyretmektedir. Dünyanın ilk 15 yumurta üreticisi arasında yer alan Türkiye’de kişi başına yumurta tüketimi yılda 9 kilogram ile dünyada ancak 47’inci sıradadır¹⁰. Yumurta sektörünün bu olumsuz tablosunun belki de en önemli nedeni sektörün, ne sektör temsilcileri düzeyinde, ne de devlet katında yeterince örgütlenmiş olmamasıdır. Türk Gıda Kodeksinin yumurta ve yumurta ürünleri tebliği sektörün yeni ihtiyaç ve eğilimlerine yanıt vermekten uzaktır. Bütün bunların üzerine, mevcut kodeksin uygulama ve denetimine ilişkin koşullar sağlanamamaktadır. Üretim planlaması ve buna bağlı olarak yeni kapasite oluşturmaya yönelik kısıtlamalar gündeme alınmamakta, ne devlet ne de sektörün kurumsal yapıya sahip temsilcileri bu konuda yapıcı ve sonuç alıcı bir çalışmanın içine girmemektedir. Sektörün ve yumurtanın tanıtımına, tüketimin artırılmasına yönelik örgütlü ve planlı çabalar gösterilmemektedir. Yumurta Üreticileri derneği bir tabela örgüt olmaktan öteye gidememekte, büyük oyuncuların içinde etkin olarak yer aldığı bir oluşum sergileyememektedir. Yaklaşık 36 milyon yumurtacı tavuk kapasitesiyle yılda 10 milyar dolayında yumurta üretim gerçekleştiren sektörde

¹⁰ Executive Guide to World Poultry Trends 2000 yılı verilerine göre

önemli ölçüde atıl kümes kapasitesi mevcuttur. Buna karşın, anılan düzeyde yıllık üretimlere ulaşıldığında arz fazlası oluşmakta, fiyat seviyeleri gerilemektedir. Sektörün karşı karşıya olduğu temel sorun, tüketimin artırılmasını sağlayarak fiyatları düşürmeden üretimi artırmaktır. Tüm sektör bu sorunun farkında olmasına karşın, ne acıdır ki, bugüne değin yumurtanın en ucuz protein kaynağı olduğunu ve genç nüfusu yoğun Türkiye için en sağlıklı besinlerden biri olduğunu ulusal boyutta vurgulayan hiçbir kampanya yürütülmemiştir.

Yumurta ihracatı üretimin çok küçük bir bölümünü oluşturmaktadır. Türkiye yumurta ihracatına başladığı 1990 yılından 2004 yılına kadar geçen 15 yıllık sürede toplam üretiminin ancak %2'lik bölümünü ihraç etme olanağı bulmuştur. 15 yıllık ortalama üretiminden %35 daha fazla üretim gerçekleştirilen 1998 yılında dahi ihracat üretimin yalnızca %4.6'sı düzeyinde kalmıştır. Buna karşılık, 1998 yılında kişi başına tüketim 2004 yılındaki 118 adede karşılık 177 adet düzeyinde gerçekleşmiştir. Fiyatları aşırı ölçüde aşağı çekme etkisi bir yana bırakılırsa, bu olgu da sektörün fazla üretiminin anında iç tüketime yansıdığını göstermektedir. Fiyattaki aşırı düşmeden kaynaklanan tüketimdeki bu artışın tüketim alışkanlıklarına etki etmediği, izleyen yılların kişi başına tüketim rakamlarında gözlenmektedir.

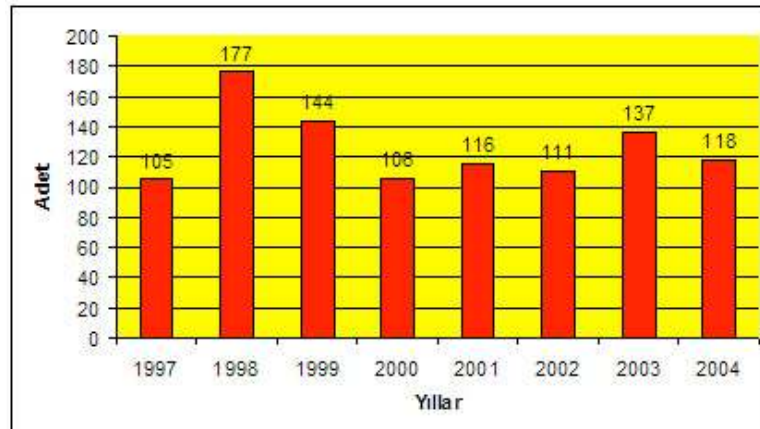
Tablo 2. Türkiye için yıllara göre sofralık yumurta üretimi, ihracatı ve ithalatı

Yıllar	Yumurta Üretimi (Milyon Adet)	Yumurta İhracatı ²⁶ (Milyon Adet)	Yumurta İhracatı (USD)	İhracat Yüzdesi (İhracat÷Üretim) (%)	Yumurta İthalatı (Milyon Adet)	Nüfus (1000)	Kişi Başına Tüketim (Adet)
1990	7.699	42		0,5	209	56.473	139
1991	7.668	15		0,2	143	57.586	135
1992	8.215	9		0,1	17	58.685	140
1993	10.006	13		0,1	42	59.789	168
1994	9.845	453	7.106.986	4,6	3	60.895	154
1995	10.269	143	8.410.782	1,4	38	62.009	164
1996	9.782	202	19.672.122	2,1	26	63.132	152
1997	7.136	395	30.777.240	5,5	1	64.262	105
1998	12.160	564	34.086.000	4,6	1	65.386	177
1999	9.917	333	16.282.958	3,4	0,2	66.504	144
2000	7.245	46	2.143.215	0,6	0,3	67.804	107
2001	8.194	203	7.124.052	2,5	0	68.896	116
2002	7.809	13	703.263	0,2	0	69.977	111
2003	9.816	76	3.464.564	0,8	0	71.041	137
2004	8.665	119	6.784.129	1,7	0	72.106	118

(Kaynak: DTM ve ÇYÜK için yapılan çalışma sonunda Temmuz 2005 tarihinde hazırlanan ABİGEM A.Ş. raporu)

Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2001 yılında yayınladığı Ulusal Gıda ve Beslenme Stratejisi Çalışma Grubu Raporu'na göre Türkiye nüfusunun besin gereksinimine uygun tahmini yumurta tüketim miktarı 862.000 ton olarak belirlenmiştir. 2000 yılı nüfusu esas alınarak yapılan bu çalışmaya göre kişi başına yumurta tüketimi 12,8 kg düzeyinde oluşmalıdır. Bu da kişi başına tüketimin 213 adet olması gerektiğini söylemektedir.

Şekil 14. Türkiye’de kişi başına yumurta tüketimi (Adet)



(Kaynak: DTM ve ÇYÜK için yapılan çalışma sonunda Temmuz 2005 tarihinde hazırlanan ABİGEM A.Ş. raporu)

Türkiye Yumurta Pazarı:

Türkiye yumurta pazarında 10 oyuncu toplam üretimin %20'sini kontrol ederken, geriye kalan binlerce küçük oyuncu üretimin %80'ini gerçekleştirmektedir. Piyasaya arz edilen yumurtanın %20'si perakende zincirleri tarafından tüketiciye sunulmakta, geri kalan miktar toptancılar, servisçiler ve paketleyiciler ve daha küçük ölçüde büyük oyuncular aracılığıyla diğer perakende satış noktalarına ve semt pazarlarına yönelmektedir. Piyasada ikili bir fiyat oluşumu mevcuttur; sözleşmeli alımların önemli bir bölümünde kullanılan Başmakçı Yumurta Borsası fiyatları ve piyasanın arz-talep dinamiklerine göre belirlenen “spot fiyatlar”. Piyasada gerçekleşen satışların %15'i genellikle Afyon Başmakçı piyasasında belirlenen fiyatları referans alan sözleşmeli fiyatlarla, %85'i spot fiyatlarla yapılmaktadır. Migros, Tansaş, Bim, Carrefour gibi satış hacimleri ve yaygınlıkları yüksek olan zincirler de dahil olmak üzere hiçbir büyük ulusal zincirin yumurtada öz markası (private label) yoktur. Zincirler genellikle büyük kentlerdeki merkez depolarına alım yapmakta, bu alımları ağırlıklı olarak Keskinöglü, Güres, Abaloğlu, Çorum Yumurta gibi büyük oyunculardan gerçekleştirmektedir. Özellikle AB ülkelerinde piyasayı ağırlıklı olarak elinde tutan paketleyici-dağıtıcı olgusu Türkiye’de henüz yeterince gelişmemiştir. Genellikle üretim yapmayan, ancak üreticiden aldığı malı ambalajlayıp markalı (kendi markası veya fason marka) olarak dağıtan çok sayıda paketleyiciden henüz hiçbirisi yılda 100 milyon yumurtanın üzerine çıkacak düzeye gelmemiştir.

Türkiye pazarında yumurtanın dağıtımı üreticilerin faaliyet gösterdiği coğrafi bölgelerle uyum içindedir. Ege üreticiler Ege, Akdeniz ve Marmara bölgesinde yoğun dağıtım yaparken, Afyon’lu üreticiler kendilerine yakın bölgeler dışında Akdeniz, Ankara ve İstanbul’a nüfuz etmekte, Bandırma ve Edincik’te yoğunlaşan üreticiler Bursa ve İstanbul’a yönelmektedir. Çorum Yumurta, Rize’den İstanbul’a, Ankara’dan Adana’ya uzanan geniş bir coğrafyada ürünlerini pazarlamaktadır. Yumurta tüketiminin nüfusla doğrudan orantılı olduğu genel kabulünden hareketle tüm oyuncular için en önemli ve en büyük pazar İstanbul ve çevresidir. Bu pazarda yoğunlaşmanın yolu da zincir mağazalara penetrasyondan geçmektedir.

Dış Pazarda Rekabet:

Yumurta ihracatının dünya genelinde zayıf olması özellikle dış ülke şirketleriyle rekabetten söz etmeyi güçleştirmektedir. AB ülkelerinin kendi aralarındaki sirkülasyon bir yana bırakılırsa, dünya genelinde çok büyük yumurta hareketleri yoktur. Bunlardan en büyükleri Hollanda'nın Almanya'ya, ABD'nin Kanada'ya yaptığı ihracatlardır. Türkiye'nin 2003 yılı itibariyle en çok ihracat yaptığı ülkeler Suudi Arabistan, Gürcistan, Azerbaycan ve Irak'tır. Bu ülkeler Türkiye'nin 10.5 milyon ABD doları tutarındaki ihracatında %70'lik yer tutmuşlardır. Çorum Yumurta mesafenin yakınlığı nedeniyle ihracatını daha çok Gürcistan'a gerçekleştirmektedir. Çorum Yumurta'nın dış pazardaki rakipleri de yukarıda anılan nedenlerle daha çok Türkiye'deki rakipleridir. 2000 yılında Türkiye ihracatının %37,5'ini gerçekleştiren Çorum Yumurta Türkiye'nin önde gelen ihracatçıları arasında yer almaktadır.

Tablo 3. Türkiye ve Çorum Yumurta A.Ş. Sofralık Yumurta İhracatı

TÜRKİYE SOFRALIK YUMURTA İHRACATI				
YIL	ADET	DEĞER (ABD Doları)	Cent/adet	
2000	45.671.775	2.143.215	4,69	
2001	203.314.666	7.124.052	3,50	
2002	13.405.174	703.263	5,25	
2003	75.634.913	3.464.564	4,58	
2004	118.794.032	6.784.129	5,71	
01.01/31.05.2005	56.057.712	3.790.494	6,76	
ÇORUM YUMURTA SOFRALIK YUMURTA İHRACATI				
YIL	ADET	DEĞER (ABD Doları)	Cent/adet	ÇY ÷ Türkiye (%)
2000	16.815.240	803.160	4,78	37,5
2001	32.261.040	1.101.163	3,41	15,5
2002	587.520	32.085	5,46	4,6
2003	7.750.800	326.109	4,21	9,4
2004	13.470.480	733.311	5,44	10,8
01.01-30.06.2005	10.091.520	531.255,50	5,26	14,0

(Kaynak: DTM ve ÇYÜK için yapılan çalışma sonunda Temmuz 2005 tarihinde hazırlanan ABİGEM A.Ş. raporu)

İç Pazarda Rekabet:

Türkiye’de yumurta sektörünün tamamını tek bir ürün oluşturmaktadır: Sofralık standart yumurta. Yumurtayı işleyerek elde edilen sıvı yumurta, yumurta tozu gibi ürünler pazarda ancak binde ile ifade edilebilecek oranlardadır. Yumurtayı işleyerek endüstriyel pazara soğutulmuş, dondurulmuş veya toz ürünler üreten iki firma vardır. İzmir’de kurulu İpay Yumurtacılık ile Gönen’de kurulu AB Gıda firmaları sektörde öncü kuruluşlardır. Bugüne kadar 5 milyon doları aşkın yatırım yaptığını ifade eden İpay, Hollanda -Türk ortaklığıyla kurulmuştur.

Yumurta sektörüne rekabet getiren önemli bir yenilik de likit ve toz yumurta üretimidir. Özellikle pasatçılık, yiyecek sektörü gibi sektörlerden talep gören bu iki ürün tüketici tarafından benimsenmiş değildir. ÇYÜK içerisinde bu alanda yatırım yapan bir firma olmadığı gibi Çorum Yumurta A.Ş.’nin de bu konuda bir yatırımı yoktur. Sektör içerisinde henüz çok küçük bir paya sahip olması nedeniyle gözardı edilebilecek olan likit ve toz yumurta gibi ürünlerin ileride pazarda önemli bir paya sahip olması da mümkündür. Gelişmiş ülkelerde, örneğin ABD’de likit yumurta ürünleri %15 civarında bir Pazar payına sahiptir ve 2010’lu yıllarda bu oranın % 40’lara çıkması beklenmektedir. Diğer yandan, Çorum Yumurta A.Ş. çatlak veya kırık yumurtalarını likit yumurta üreticilerine satarak bu ürün gruplarından dolaylı pay almaktadır.

Sofralık yumurta pazarında katma değerli ürünlerin payı da çok sınırlıdır. Toplam üretimin yüzde birinin oldukça altında olan bu segmentte selenyum, omega-3 yumurtaları, köy yumurtası diye adlandırılan salma yumurta, doğal besi yumurta gibi ürünler yer almaktadır. Organik yumurta Türkiye’de henüz ne üretici ne de tüketici tarafından keşfedilmiştir. Sonuç olarak, Türkiye’de yumurta pazarından veya sektöründen söz edildiğinde akla yalnızca çeşitli boyları olan standart sofralık yumurta gelmelidir.

Yumurta sektöründeki büyük oyuncuların rekabetinde en belirleyici unsur taşıma maliyetleri nedeniyle coğrafya, yani pazarın bölgesel paylaşımıdır

GZFT Analizi:

• Güçlü Yanlar:

• Devlet ve bürokrasi nezdinde etkinlik, sektöre yön veren kuruluşların başında geliyor olma

• Finansal yapının güçlülüğü ve finansal sorunları kolay çözümleyen bir modelin varlığı

• ÇYÜK'nin yasal yapılanma biçiminden kaynaklanan kar/zarar mantığının olmayışının pazarlama, satış ve fiyatlama konularında getirdiği avantajlar

• Türkiye'de tek elden en fazla yumurtayı pazarlayan şirket olma

• Her hafta her boyutta yumurtayı pazara arz edebilme özelliği (çok sayıda ortak, dolayısıyla çok sayıda kafes/kümes olması yumurta tavuklarının yaşlarının farklılaşmasını ve değişik boyutlarda yumurta üretmelerini sağlamaktadır)

• Büyük hacim nedeniyle yumurta temin ve arzında istikrar

• Yüksek ve sürekli ürün kalitesi

• Güçlü kurumsal değerlere ve etik anlayışa sahip olma

• Toplu alımların sağladığı maliyet ve tedarik sürekliliği avantajı

• Mevcut yönetimde Yönetim Kurulu kararlarının oybirliğiyle alınması nedeniyle kararların uygulanmasında sağlanan kolaylık

• Kurumsal olma

• Katılımcı, demokratik ve iletişimi güçlü bir şirket yapısı

• Sektörde öncü ve etkin olma

• Yönetici ve çalışanların sürekliliği, eleman devir hızının çarpıcı ölçüde azlığı

• Üretici birliği olmanın getirdiği erk

• Şirketin müşteri ve tedarikçi nezdinde uzun yıllardır süregelen itibarı

• Şirketin güçlü imajı

• Tedarik hızı, zamanında teslim, mal iadesindeki tutarlılık gibi etkenlerle beslenen üstün nitelikli müşteri hizmeti

• Müşteri profilinin kurumsallık, sağlamlık açılarından piyasa ortalamasının üzerinde olması

• Sektörel Dış Ticaret Şirketi statüsünde olma

• İhracat deneyimi

• Büyük perakende zincirlerin kalıcı birer müşteriye dönüştürülmüş olması

Zayıf Yönler:

- ÇYÜK ürün yelpazesinde katma değerli ürün olmayışı
- Çok ortaklılık ve ortaklar arasındaki çarpıcı farklılık nedeniyle rasyonel politikaların ve standartların uygulanmasındaki zorluklar
- Yeniliklere yönelmede gecikme ve zaafılar
- Pazarlama faaliyetlerinin etkin olmayışı
- ÇYÜK ortaklarının hammadde maliyetlerinin liman mesafelerinin uzaklığı ve yemin toplu tedarik edilmemesi nedeniyle sektördeki diğer büyük oyunculardan daha yüksek olması
- Yatırım kararlarının çoğunlukla aile şirketi olan rakiplere göre daha zor ve daha uzun sürede alınması
- Tanıtım ve reklam eksikliği
- Tasnif hattında verimsizlik, hattın işletiminde teknik yetersizlik
- Çalışanların şirketi kanıksamalarından kaynaklanan yenilikçilik ve yaratıcılık eksikliği
- Üretici ortakların tesislerinin önemli bir bölümünün ekonomik ömrünü tamamlamış olması
- Örgütlü yapı ve devlet nezdinde sektörün önemli temsilcisi olma nedeniyle devlet yaptırımlarının ÇYÜK'e genellikle rakiplerden önce yansması

Fırsatlar:

- Türkiye'de kişi başına yumurta tüketiminin azlığı (Türkiye dünyanın 11. büyük yumurta üreticisi, kurulu kafes kapasitesinin %70'ini kullanıyor, buna karşın kişi başına yumurta tüketimi dünya ortalamasından %20 daha az.)
- Türkiye'nin nüfus artış hızı
- Türkiye ekonomisindeki istikrarın sağlanmış olması, GSYH'daki çarpıcı büyüme ve gelecek yıllardaki büyüme beklentileri, gelir dağılımının düzelme eğilimi
- Piyasada katma değerli yumurta ürünlerinin azlığı
- İhracata sağlanan olanak ve teşvikler
- ÇYÜK ortağı üreticilerin bir yerel/bölgesel dernek kurmaya olanak verecek sayıda ve deneyim sahibi olması
- Irak'ta yumurta açığı, savaş sonrası fırsatları
- Gürcistan'ta yumurta açığı, Gürcistan pazarına yakınlık
- Çevre ve hayvan hakları konusunda yasa ve yönetmeliklerin Çorum Yumurta A.Ş. gibi formal ve örgütlü yapılanmalara sağlayabileceği rekabet avantajları (Denetlenmesi zor üreticilerin ve tüccarların muhtemel haksız rekabeti açısından bu bir tehdit olarak da algılanabilir.)
- Tavukçuluk ve yumurta sektörüne kendini adanmış Prof. Rüveyde Akbay'ın varlığı ve ÇYÜK ile yakınlığı (Sektörün örgütlü hareket etmesi, yasa ve yönetmeliklere uyması, haksız rekabetin önlenmesi, yeni ve kapsamlı bir gıda

kodeksinin yaşama geçirilmesi konularında sektörün başını çekecek tarafsız ve saygın bir bilim adamının varlığı önemli yararlar sağlayacaktır. Bunun diğer sektörlerde benzer örnekleri yaşanmıştır.)

• Kurumsallaşma yolundaki aile şirketlerinin ve diğer çok ortaklı yapılanmaların sektörün toparlanması konusunda oldukça yavaş gelişse de ÇYÜK ile birlikte hareket etme eğilimleri

Tehditler:

- Sektörde oluşan yeni kapasiteler
- CP Standart'ın Yumurcak markasıyla sektöre büyük kapasitelerde girmesi
- Paketleyici-dağıtıcıların varlığı ve büyüme eğilimleri
- Zincir marketlerin “private label-öz marka) çıkarma ihtimali
- Çorum mücavir (kentsel) alanının genişlemesi (Üretici ortakların tesislerinin belediye sınırları içine girmesi nedeniyle ortaya çıkan farklı denetimler ve giderek artan taşınma tehditleri)
- Yerel idarecilerin daha çok bilgisizlik nedeniyle keyfi uygulamaları
- AB normlarında üretim standardına yönelik yaptırımlar (Kurumsal yapısı, iş ve pazar deneyimiyle ÇYÜK için bu aynı zamanda bir fırsattır)
- Yumurta sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin sektörel örgütlenmesinde zayıflık
- Devletin yumurta sektörüne ve ürünlerine yönelik münhasır yapılanmalara sahip olmayışı
- Gıda kodeksinin yumurta sektörünün mevcut ve muhtemel ürünlerine yeterli tanım getirmemesi
- Gıda kodeksine uygunluğun ve kabuklu yumurtada pazara sunulan farklılaşmış ürünlerin (köy/doğal/selenyum/omega3 gibi) gerçekliğinin devlet tarafından denetlenmemesi
- Üretici Birlikleri Yasası'nın uygulama esaslarının belirlenmemiş olması

ÇYÜK'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin analizi sonucunda ortaya çeşitli stratejiler çıkmıştır.

Hedef ve Stratejiler:

Stratejilerin beslediği temel hedefler, yönetim kurulu ve şirketin yönetici ve çalışanlarının bir kolaylaştırma ortamında gerçekleştirdiği uzun tartışmalardan sonra belirlenmiştir. Başta gündeme gelen ciro ve karlılık gibi hedefler yumurta sektörünün yapısı gereği benimsenmemiş, bunların yerine pazar payı, piyasa ortalamasına göre yumurta satış fiyatı ve ihracata yönelik hedefler konmuştur. Aşağıda sunulan temel hedefler, eylem planlarının belirlenmesi sırasında ayrıntılı

olarak irdelenmiş ve birer alt hedef anlamına gelebilecek eylem planlarına ve eylem planı adımlarına dönüştürülmüştür.

Temel Uzun Vadeli Hedefler (Plan Dönemi Sonu Hedefleri):

- 2008 yılı Pazar payını %8'e (değer olarak) çıkarmak
- ÇYÜK'nin yumurtalarını ortalama piyasa fiyatının %5 üzerinde satmak
- Yılda en az 500 000 ABD doları ihracat yapmak

Temel Stratejiler:

- Üretimin %70'ini yerel ve ulusal perakende zincirlerine satmak
- Ortakların üretimleri dışında da yumurta pazarlamak
- Sektörün örgütlenmesinde öncü rol üstlenmek
- Devletin yumurta politikalarının oluşması yönünde sektörle birlikte öncü olmak
- İnsan kaynaklarını geliştirip etkinleştirmek, yeni hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırmak
- Mevcut teknolojiyi en etkin biçimde kullanmak
- Yeni katma değerli ürünler için teknoloji ve üretim yöntemleri araştırmak, geliştirmek
- Marka yaratmak
- Pazarda Çorum Yumurtası farklılığı yaratmak
- Planlı bir ilişki ve iletişim politikası yürütmek
- Sektörün büyük oyuncularıyla birlikte ortak hareket planı oluşturmak, yumurta üreticileri derneğinin etkin hale gelecek şekilde yeniden yapılanmasına öncülük etmek
- Bölgesel pazara rakiplerin girmesini önleyecek pazarlama, dağıtım ve müşteri ilişkileri yapılarını kurmak
- Mevcut bölgesel pazarın coğrafi sınırlarını genişletmek
- Katma değerli sofrta yumurtası üret(tir)mek ve pazarlamak
- İşlenmiş yumurta ürün üretim ve pazarlamasına yönelmek
- Nüfuz edilen son nokta(doğrudan satış yapılan perakendeciler) sayısını artırmak
- Mevcut servis ekibini tam kapasitede kullanmak, pazarın genişlemesine paralel olarak büyümek
- SDŞ olmanın gereklerini istikrarlı biçimde yerine getirmek ve kârlı olduğu sürece ihracatı sürekli geliştirmek

Üreticilerin maliyetlerinin düşürülmesi konusunda Çorum Yumurta A.Ş.'nin üreticilere destek sağlaması ve ortakların sektörel ve teknolojik alanlarda bilgi düzeyinin artırılması, ortakların tesislerinin ve katma değerli sofralık yumurta üretim

yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik teknik destek sağlanması da stratejiler arasında yer alması düşünülmektedir.

3.3.2. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi, 2005 -2010 yılları arasındaki dönem

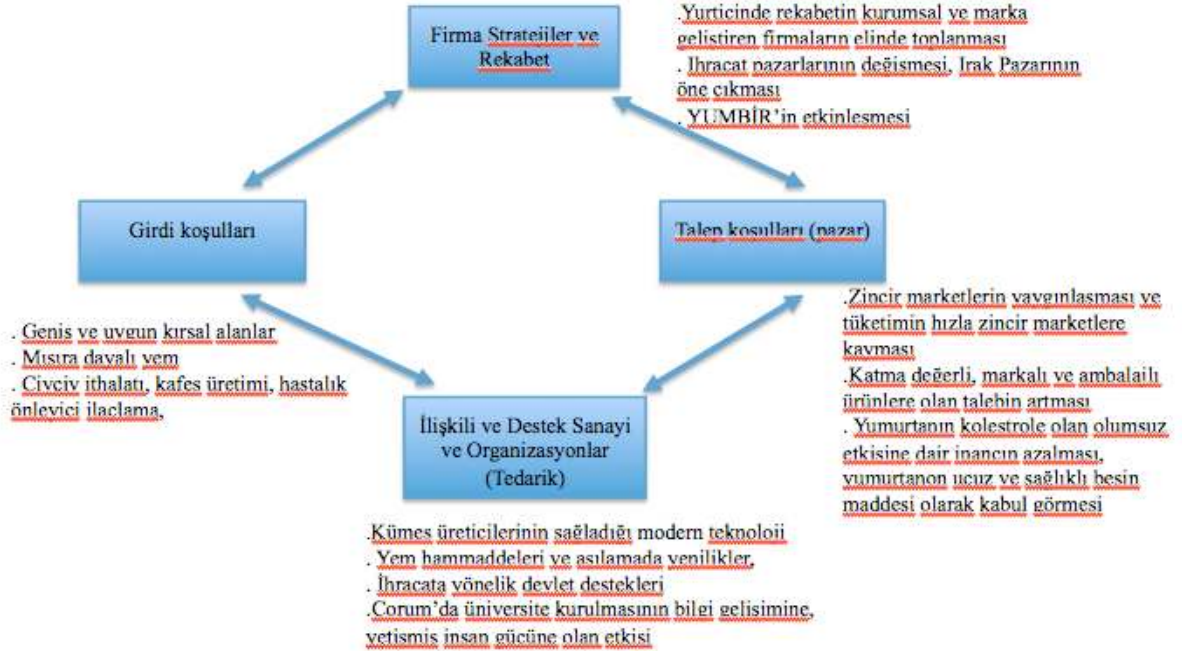
ÇYÜK, DTM desteğiyle gerçekleştirdiği çalışmada hazırladığı stratejik plan doğrultusunda bir çok konuda değişim başlatmış ve 2010 yılına kadar geçen süre içerisinde önemli ekonomik gelişim sağlamıştır. Çorum Yumurta A.Ş.'ye kümenin üst şirketi olarak bakıldığında sağlanan faydanın kümenin üyesi üretici firmaları da doğrudan etkilediği görülebilmektedir. Örneğin; artan satışlar ve artan ihracat küme içerisinde yer alan yumurta üreticilerinin artan satışları anlamına gelmektedir.

ÇYÜK kuruluşundan günümüze kadar yaşam süreci örnek bir küme görüntüsü çizmektedir. Öncelikle ortaya çıkış sürecinde bölgedeki yoğunlaşma ile doğru bir küme oluşumu başlamış ve kümenin hayat eğrisi içerisinde ekonomik zorluklarla karşılaşan firmaların hayatlarına devam edememeleri ile kümede yer alan oyuncu sayısı azalmış ancak küme yönetimi gelişimde süreklilik sağlamayı başarmıştır.

Çorum Yumurta Üreticileri Kümesinin 2005-2010 yılları arasındaki değişimi ve gelişimini; ikinci bölümde örneklerle açıklanmış olan “Kümelerin Rekabet Gücüne ve Yenilikçiliğe Olan Etkileri” ve üçüncü bölümde yine örneklerle açıklanmış olan “Küresel Değer Zincirleri” çerçevesinde inceleyerek uygulama ve örnek kümenin teze konu olan “KOBİ’lerin Rekabetçi Avantaj Sağlamalarında Kümelenme Stratejisinin Rolü” açısından nasıl bir rol oynadığı da belirlenmeye çalışılacaktır.

ÇYÜK’nin Porter’ın elmas modeline göre 2010 yılına gelindiğinde analizi yapıldığında özellikle talep yönünde önemli değişiklikler olduğu, hem pazar yapısının hem tüketici alışkanlıklarının değiştiğini ve bunun da iş çerçevesini değiştirmekte olduğunu görmekteyiz

Şekil 15. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Porter'ın Elmas Modeline göre incelenmesi (2005-2010 yılları itibariyle)

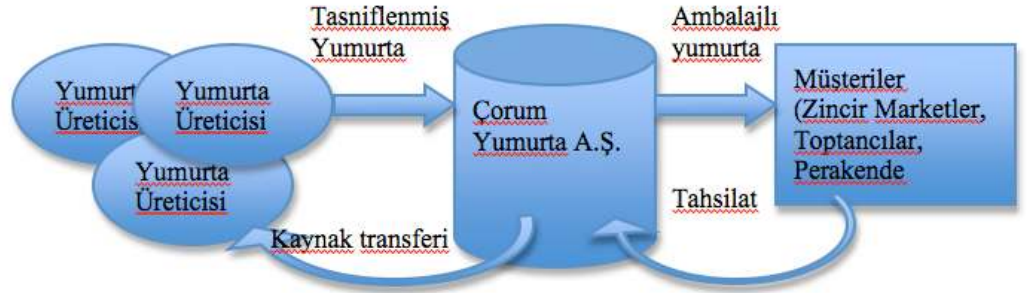


3.3.2.1. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Yenilikçilik

Yenilikçiliği ürün, pazarlama ve üretim süreçlerinde yenilikler yapma ve bu yeniliklerle rekabette avantaj elde edebilme olarak incelediğimizde öncelikle ÇYÜK'nin yenilikçilik konusundaki en önemli çalışmalarını iş modeli konusunda gerçekleştirmiş olduğunu görmekteyiz. Özgün bir iş yapma modeli olarak Anonim Şirket yapısını kooperatifçilik mantığıyla birleştirerek, üreticiyi koruyan ama aynı zamanda tüm paydaşlara eşit mesafede olan bir model ortaya çıkarmışlardır. Çorum Yumurta A.Ş., üreticilerin günlük üretimlerini toplayan ve depoya ilk giren malın ilk çıkması mantığıyla günlük satışlar üzerinden üreticilere para ödeyen ve kendisini kümeye hizmet etmek üzere görevlendirmiş bir şirket yapısındadır. Şirketin geliri, küme paydaşlarına hedeflediği gibi hizmet edebilmesine olanak sağlayacak giderleri karşılayacak bir kar marjını yumurta alım fiyatının üzerine ekleyerek günlük yumurta borsasında satış yapmaktadır. Bu durum hem kümenin üst yapısının sağlıklı

devamlılığını sağlamakta hem de kümenin paydaşı olan üretici firmaların ortak hedefler doğrultusunda birbirleriyle fiyat rekabetine girmeden satış ve tahsilat yapabilmelerini sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilde ÇYÜK iş modeline göre iş modeli görülmektedir.

Şekil 16. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi İş Modeli



ÇYÜK, yenilikçilik konusundaki önemli bir çalışmayı da marka geliştirme, ambalaj ve katma değerli ürün geliştirme konusunda yapmıştır. 2005 yılında marka bilinirliği konusunda oldukça zayıf olan, hem mevcut “Şirin” markasını hem de kurumsal güçten yararlanabilmek açısından “Çorum Yumurta “ markasını birlikte ve büyük ölçüde kafa karıştırıcı bir şekilde kullanmakta olan Çorum Yumurta A.Ş., bu dönemde yaptığı stratejik planlama çalışmasında koyduğu hedefler içerisinde önemli bir önceliği olan; satışları ağırlıklı olarak zincir marketlere yönlendirme hedefi için öncelikli olarak marka, ambalaj ve üründe farklılaşma konularında ilerleme kaydetmesi gerektiğine karar vermiştir. Bu çerçevede profesyonel destek alarak yaptığı çalışmalarla öncelikle “Şirin” markasını öne çıkarma ve bu amaçla yeni logo hazırlama, daha kaliteli ambalaj malzemesi kullanma, müşterinin algılamasını kolaylaştıracak, tercih nedeni olabilecek etiketler hazırlama çalışmaları yapmış ve değişiklikleri hızla hayata geçirmiştir. Yapılan çalışmalara ait bazı görseller Ek 1’de görülebilir. Bu yenilik çalışmalarının sonucunda zincir marketlere yapılan satışlar toplam satışların (parasal olarak) 2005 yılında %18’inden 2010 yılında %78’ine çıkmıştır. Özellikle kuş gribinin yumurta piyasası üzerinde olağanüstü olumsuz etkisi olduğu 2005-2006 yılları gözönüne alındığında, tüketici de güven yaratan ambalajlı ürünlere yönelimin ne kadar önemli olduğu ve ÇYÜK’nin özellikle kendi bölgesinde

bir çok sektör için ilk sayılabilecek yeniliklere imza atarak çok kritik bir zamanda önemli pazar payı elde ettiği açık bir şekilde gözükmektedir.

2005 yılından 2010 yılına gelindiğinde Çorum'da Üniversite kurulmuş olması, genç ve yaratıcı iş gücünün gelişeceği ve bölgede farklı alanlarda yenilikçi çalışmaların daha kolay yapılabilceğini de düşünmek yanlış olmaz. Yaratıcı iş gücünün sınırlı olduğu ve çoğunlukla bölge dışından hizmet alarak bu gibi yaratıcı çalışmaların yapılabilirdiği bir dönemde ÇYÜK'nin bu çalışmayı yapabilmiş olması da kümenin üçlü sarmal (triple helix) diyebileceğimiz Üniversite-Kamu-Özel Sektör işbirliğinin bu durumda özellikle Kamu- Özel Sektör arasında Kamu Desteği (DTM teşvikleri ve DTM'nin kümelenme yaklaşımını benimsemesi) olarak ortaya çıkması ile açıklanabilir.

3.3.2.2. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Uzmanlaşma ve Odaklanma

ÇYÜK içerisinde yer alan üreticiler ve üst yapıdaki Çorum Yumurta A.Ş.; yumurta üretimi, pazarlanması ve satışı konusunda uzmanlaşarak hem küme içerisinde yer alan firmaların işlerini profesyonelce yapmalarını hem de Çorum bölgesinin yumurta üretiminde Türkiye'nin önde gelen merkezlerinden biri olarak bilinmesini de sağlamaktadırlar.

Çorum, Türkiye'de Afyon, Konya, Bandırma- Balıkesir ile birlikte yumurta üretimindeki en önemli merkezlerden birisidir. Uzun yıllara dayanan üretim tecrübesi, Türkiye'nin ilk yumurta ihracatçısı bölgelerinden biri olarak öne çıkması, çok sayıda üreticinin bu bölgede yoğunlaşması, Çorum Yumurta A.Ş. modeliyle farklı bir yapıda başarılı sonuçlar almış olması, SDŞ statüsüne sahip olması ile yumurta üreticiliği konusuna odaklanmasının önemli bir sonucudur.

Çorum Yumurta A.Ş. şirket içerisinde kurmuş olduğu laboratuvar ile üreticilerin AR-GE faaliyetlerini yürütmekte, özellikle kümeslere bulaşan hastalıklarla mücadele etmekte, verim artırıcı beslenme ve ilaçlama konularında çalışmakta, kümeslerin hijyen standartlarının korunmasında ve geliştirilmesinde çalışmakta, aynı zamanda selenyumlu, omega-3'lü, doğal besi gibi katma değerli ve farklı yumurtaların üretilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Bu konuda Çorum Yumurta A.Ş. içerisinde önemli bir uzmanlık geliştirilmiş ve kümenin varolma

felsefesine çok uygun bir şekilde firmaların tek başlarına teknik bilgi veya finans yetersizliği nedeniyle yapamayacakları çalışmaları tek çatı altında yaparak küme içerisinde yer alan firmalara ücretsiz olarak uzun yıllardır sunabilmişlerdir.

Çorum Yumurta A.Ş. benzer şekilde pazarlama ve satış konularında geliştirdiği uzmanlıkla yine firmaların tek başlarına çok zor gerçekleştirebilecekleri; farklı dağıtım kanallarında etkin dağıtım (özellikle zincir marketler), ihracat piyasalarında etkin satış konularında küme içerisinde yer alan firmalara önemli avantaj sağlamışlardır.

ÇYÜK'ni temsil eden Çorum Yumurta A.Ş. yöneticileri (Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür) Türkiye yumurta üreticileri içerisinde politika yapıcı özellikleri ve piyasa uzmanlıkları ile ulusal düzeyde bir güç oluşturmayı başarmışlardır. Türkiye Yumurta Üreticileri Birliği (YUMBİR) derneğinin yönetim kurulunda temsil edilen ÇYÜK, uzmanlığını Türkiye'de politika yapıcı konumuna da taşımayı başarmıştır. Kümelenmenin önemli özelliklerinden birisi olan iş ağlarının kurulması ve gelişmesinde de Çorum Yumurta A.Ş. yöneticilerinin ulusal çapta etkin çalışmaları ağırlıklı rol oynamıştır.

3.3.2.3. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi Ekonomik Performansı

ÇYÜK ekonomik performans yönünden değerlendirildiğinde bir çok açıdan gelişme sağladığı görülmektedir. Kümenin performansı dışında Çorum ilinin ekonomik performansına ciddi katkı sağlamakta aynı zamanda Türkiye yumurta üretimi ve ihracatı açısından da önemli bir güç oluşturmaktadır.

Öncelikle yapılan ticari faaliyetler ve yaratılan katma değer sonucunda bölgesel bir güç haline gelmişlerdir yumurta üreticileri. Bu durum Çorum'da diğer sanayilerin de gelişmesiyle birlikte, yol, enerji, üniversite yatırımlarını daha yoğun olarak ile çekmiştir.

Ankara'nın doğusunda kalan bölgede yumurta üreticilerinin en yoğun olarak bulundukları bölge olması açısından hem tedarikçilerin (yem, makine, kafes tesisi) hem de müşterilerin ilgisini çekmeyi başaran bir bölge haline gelmiştir. Az sayıda ve birbirleriyle iletişimleri olmayan üreticilerin bu ilgiyi oluşturabilmeleri neredeyse imkansızdır. Kümede yer alan oyuncu sayısının artması ve uyumlu işbirliği ortamı bu ilginin oluşmasına yardımcı olmaktadır, ancak tüm bu şartlara rağmen içine kapanık

bir küme yapısının ilgiyi oluşturmasını beklemek yanıltıcı olur. Genelde dışa açık ve dönük kümeler hem tedarikçiler hem de müşteriler tarafından farkedilirler. ÇYÜK hem ticari açıdan hem sosyal faaliyetleri açısından dışa dönük bir kümedir ve bu özelliğini de bir avantaja dönüştürmeyi bilmiştir.

Bir küme için ekonomik performansın artışı açısından önemli bir gösterge de ortak satınalma yapabilme becerisidir. Kümelerde yer alan büyük ve lider firmalarla küçük ve takip edici firmalar arasında önemli bir dışa açıklık ve aynı zamanda ölçek farkı bulunmaktadır. Ortak satınalmalar genelde bu iki fark nedeniyle kümelerde sıkıntı yaratabilmektedir. ÇYÜK örnek bir küme uyumu sergilemekte ve ortak satınalmada önemli avantajlar elde ederek maliyetlerini firma bazında düşürebilmektedir. En önemli maliyet avantajı sağlayan girdi, temel besin olan mısırdır. Ortak satınalma ile ÇYÜK firmaları tek başlarına yapacakları alım maliyetine göre önemli bir avantaja sahip olmaktadırlar. Tabi sadece satınalmada değil tedarik zincirinin talep tarafında da dağıtımda da aynı şekilde ortak satış ve dağıtım yapmak aynı zamanda tek marka altında satış yaparak da giderleri en aza indirmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şansını bulmaktadırlar.

ÇYÜK; ortak depolama, ki bunun içerisinde sahip olma maliyeti oldukça yüksek olan soğuk hava depolaması, otomatik tasnif makinesi, laboratuvar hizmetleri gibi büyük ölçek gerektiren ortak yatırımlar ve yine hiçbir firmanın tek başına sağlayamayacağı SDş desteğiyle ekonomik açıdan önemli bir avantajı küme içerisinde yer alan firmalara sunabilmiştir.

3.3.2.4. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Yeni İş Alanları

Yumurta üreticilerinin ortaya çıkardıkları iş çerçevesi, veya başka bir deyişle ekosistem, büyük ölçüde yumurta üretimiyle ve pazarlanmasıyla sınırlı kalmaktadır. Ancak yumurta tavuklarının en modern tesislerde beslenmesi doğal olarak kuluçka tesisi ve kafes üretiminde önemli bir gelişim sağlamıştır. Çorum ilinde bu sektörün geliştiğine dair önemli bir gösterge bulunmamaktadır, yumurta üreticileri daha çok Ege bölgesinde yer alan üreticiler ve ithal kuluçka tesislerinden yararlanmaktadırlar. Bu durumda; sektörel gelişimin yerli üretime olumlu yansıdığından bahsetmek mümkündür ama Çorum ilinin bu konuda yeni iş alanları geliştirdiğinden bahsetmek pek mümkün olmayacaktır.

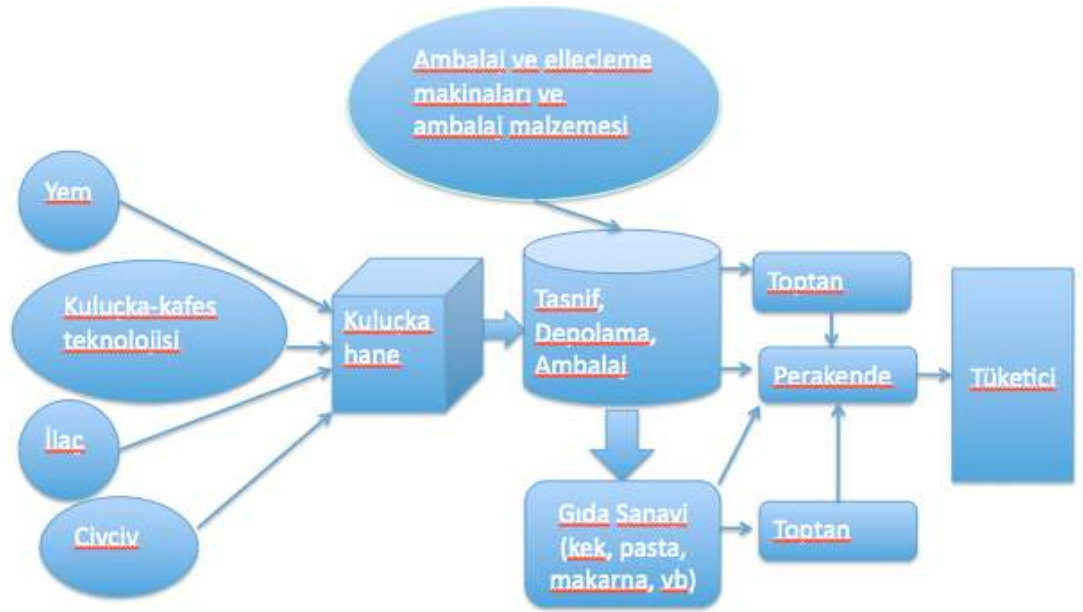
Öte yandan özellikle yem sanayinin gelişmesinde yumurta tavukçuluğunun etkisi olmuştur. Çorum ilinde (özellikle ÇYÜK firmalarının ortaklığında) yem fabrikaları kurulduğu ve bu çerçevede yeni iş alanlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

ÇYÜK'nin yeni iş alanları ortaya çıkarma konusunda sektörün özellikleri de göz önüne alınarak bakıldığında çok büyük başarısı olmadığı görülmektedir. Yumurta değer zincirine bakılacak olursa, artçıl ve öncül ilişkilerde girdi ve çıktılarının çok boyutlu olmadığı görülmektedir. Bu durumda üretilen yumurta gıda sektörü için ya son tüketiciye bir gıda maddesi olarak gitmekte veya gıda sektörüyle ilgili bir işte girdi olarak kullanılmaktadır. Ancak örneğin şarapçılık sektöründe bir bölgenin gelişmiş şarapçılık kümesi o bölgede hem yiyecek ve içecek sektörünü hem de turizm sektörlerini canlandırmakta ve yeni iş alanları yaratmaktayken yumurta üretiminin böyle yeni iş alanlarını ortaya çıkarmasının çok zor hatta imkansız olduğu görülmektedir. Öte yandan girdi faktörleri incelendiğinde en önemli girdilerin yem, kuluçka teknolojisi ve civciv olduğu görülmektedir. Bu üç girdi arasında civciv üretimi tamamen ithalata dayalıdır ve bölgede yeni bir iş alanı olarak ortaya çıkması pek mümkün değildir. Kuluçka teknolojisi ve bununla ilgili makine sektöründe fırsat olmakla birlikte bu konuda Türkiye üretiminin büyük bölümünün bulunduğu batıda gelişme olmuştur ve ölçek ekonomisi gereği Çorum'da tekrar bu tip bir sektörün gelişmesini beklemek çok gerçekçi değildir. Ancak tabi ki küçük sanayi makina üretimi, basit mühendislik, tamir ve bakım gibi konularda Çorum'da ÇYÜK firmalarına hizmet veren yerli sanayi vardır ve küçük bir ölçekde yeni iş alanları yaratılmış olmasından sözedilebilir.

Önemli bir girdi de (maliyetin önemli bir bölümünü oluşturan) yemdir. Yem doğal olarak yerel üreticilerin kolay erişebildiği yakın noktalarda üretildiği ve depolandığı zaman üreticiler için de büyük maliyet avantajı oluşturmaktadır. Maliyet avantajını yakalayabilmek ve önemli bir girdinin kontrolünü elde tutabilmek açısından ÇYÜK firmalarının da ortaklıkları olan yem firmalarının kurulmuş olması bölgede yumurta üreticiliğinin yoğunlaşması sonucunda olmuş ve böylelikle de yeni bir iş alanı yaratılmıştır. Yumurta sektörünün Değer Zincirine bakıldığında Çorum'da ortaya çıkabilecek yeni iş alanları daha rahat görülebilecektir ve bu çerçevede de yeni iş alanlarının girdi tarafında yoğunlaşabileceği, çıktı olarak

yumurta pazarlanmasında yeni iş alanlarının oldukça kısıtlı olduğu anlaşılmaktadır. Hatta Çorum Yumurta A.Ş.'nin ağırlıklı olarak zincir marketlere yöneldiği de göz önüne alındığında, özellikle pazarlarda perakende satış yapan veya değişik üreticilerden yumurta toplayıp kendisi paketleyerek toptan ve perakende pazarına satan ara satıcıların azalmakta olduğu hatta ortadan kalkmaya başladığı da görülmektedir. Bu tip satış kanalı daha çok zincir marketlerin açılmamış olduğu küçük şehirler, kasabalar ve köylerle sınırlı kalmaktadır ve bu pazar da her geçen gün küçülmektedir.

Şekil 17. Yumurta Sektörü Değer Zinciri



3.3.2.5. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve İstihdam

ÇYÜK kurulduğu günden günümüze kadar olan süreçte hem Çorum Yumurta A.Ş. bünyesinde hem de kümede yer alan firmalarda istihdam yaratmayı, istihdamda artış sağlamayı ve çalışan kalitesinin de yükselmesini sağlamıştır

Tablo 4. Çorum Yumurta A.Ş. Çalışan Sayısı

Yıllar	Çalışan Sayısı
2005	47
2006	47
2007	62
2008	75
2009	67
2010	67

(Kaynak: Çorum Yumurta A.Ş. tarafından verileri)

Çorum Yumurta A.Ş. sadece yönetim, temsil, pazarlama, depolama, laboratuvar, paketleme hizmetleri verdiği için istihdam yaratabilmesi oldukça zordur. Buna rağmen depo, paketleme, laboratuvar ve pazarlama alanlarında 2005 yılına göre çalışan sayısı 20 kişi (% 30) artmıştır. Öte yandan, ÇYÜK içerisinde yer alan firmalarda kapasite artışları gerçekleşmiş olmasına rağmen istihdam olarak önemli bir artış sağlandığı görülmemektedir. Bunun nedeni ise kuluçka kafeslerinin otomatikleşmesi sonucunda aynı sayıda işçiyle daha fazla kafese bakabilme imkanı orataya çıkmış ve gelişen teknolojinin sağladığı bu avantajla da yatırım yaparak kapasitelerini büyüten firmaların ilave çalışan almalarına gerek kalmamıştır.

3.3.2.6. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Dışa Açılma

ÇYÜK özgün bir iş modeli olarak kurduğu Çorum Yumurta A.Ş. ile özellikle ihracat konusunda önemli başarılar sağlamıştır.

Yumurta bir ürün olarak doğası gereği dünyanın hemen her yerinde kolaylıkla üretilen, gelişmiş teknolojiyle üretilmiş modern kafes tesisleri olmasa bile basitçe üretilen bir üründür. Hatta dünyanın her yerinde en geri kalmış toplumlarda bile yumurtasından ve etinden yararlanmak üzere tavuk beslenmekte ve insanlar için zengin ve doğal besin kaynağı olarak rağbet görmektedir. Gelişmiş

ekonomilerde yumurta tavukçuluğu modern tesislerde yapılmakta ve kapasite büyüklüklerine göre öncelikli olarak komşu ülkelere ihracat yapılmaya çalışılmaktadır. Geleneksel ve basit köy tavuk besiciliğinden modern kuluçkahane tesisleri ile yumurta üreticiliğine geçen ülkelerde ithalata gereksinim duyulmamakta, sadece hastalık veya doğal afetler neticesinde talepte artış görülebilmektedir. Benzer şekilde Türkiye'nin geçmişte ihracat yaptığı Azerbeycan, Gürcistan, Romanya, Bulgaristan gibi ülkelerde zaman içerisinde kendi tesislerini kurarak üretici konumuna yükselmişler ve bu da Türk üreticilerin başka ihracat pazarlarına yönelmelerine neden olmuştur. Son yıllarda en önemli ihracat pazarı Irak'dır. Savaş sonrası yakıp yıkılmış ve en temel üretim teknolojilerinden ve hijyenik ortamdaki uzak olan Irak bir yeniden yapılanma sürecini yaşadığı şu günlerde bu konuda yatırım yapmaya başlamış olmasına rağmen muhtemelen önümüzdeki yıllarda da ihracatta önemli bir pazar olmaya devam edecektir.

Yumurtanın ihracatında önemli bir engel de nakliye sorunudur. Kırılması çok kolay bir ürün olan yumurta aynı zamanda bozulmaya da elverişli olduğu için ve dayanma süresi sınırlı olduğu için tercihen soğutuculu kamyonlarla taşınmak zorundadır. Hedef ihracat ülkesi olan Irak'taki iklim şartları ve depolama ve dağıtım zorlukları da gözönüne alındığında ihracatın çok kolay olmadığı ve yeniden yapılanan Irak'ın bir müddet sonra kendi ülkesinde bu temel gıda üretimini gerçekleştireceği daha önceki örneklerde de olduğu gibi kaçınılmazdır.

Çorum Yumurta A.Ş.'nin son yıllardaki ihracat rakamlarına bakıldığında yine düzenli bir artış görülmektedir;

Ancak tüm bu şartlara rağmen Türkiye'nin yumurta ihracatı son yıllarda ciddi artışlar göstermiş ve ÇYÜK içinde yer alan firmalarda Türk yumurta ihracatçıları arasında önemli bir yer kazanmayı başarmışlardır. İhracatın sağladığı önemli avantajlar;

- iç pazarda sıkışan talep ve fiyata çözüm olması,
- ihracat taaahütleri ile teşvikli mısır (yem hammaddesi) ithalatı yapılarak üretimde maliyet avantajı sağlanabilmesi
- uluslararası rekabetin içinde yer alarak bilgi ve deneyimin artırılması, ürün, fiyat, üretimde standartların geliştirilmek zorunda kalması,
- ülkeye döviz sağlanması olarak sayılabilir.

Çorum Yumurta A.Ş.’nin ihracat rakamları, Türkiye ihracatına paralel bir seyir izlemektedir.

Tablo 5. Çorum Yumurta A.Ş. İhracat Rakamları

YILLAR	ADET	TUTAR \$
2004	13.470.480	733.311
2005	18.725.400	1.036.840
2006	30.604.320	2.298.507
2007	61.107.840	5.285.824
2008	66.889.440	5.932.985
2009	61.787.520	4.942.085
2010 mayıs ortası	18.580.680	1.389.122

(Kaynak: Çorum Yumurta A.Ş. verileri)

3.3.2.7. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesi ve Bölgesel Gelişmişliğin Rolü

ÇYÜK, Çorum’un gelişiminde de olumlu rol oynamış olan bir kümedir. Çorum’da sayıları artmış ve belli bir yoğunluğa ulaşmış olan yumurta üreticilerinin Çorum Yumurta A.Ş.’yi kurarak başlattıkları bilinçli ve organize büyüme Çorum’un ekonomik büyümesine olduğu kadar bilgi toplumuna doğru değişmesinde de katkı sağlamıştır. Çorum’un ekonomik olarak içine kapanık olduğu söylenebilecek ve büyük ölçüde il içi ve yakın çevreye yönelik ekonomik hareketin olduğu dönemde ticari hayatına başlayan Çorum Yumurta’nın şehrin dönüşümünde olumlu rol oynadığını düşünmek yanıltıcı olmayacaktır. Bu dönemde, SDŞ statüsü almak, yem sektörüne yatırım yapmak, dış ticarete atılmakla bir çok sektöre öncülük etmeyi

başarmıştır ÇYÜK. Ortaya konan “ortaklık” kültürünün ilde bir çok sektörde benimsenerek örnek bir model oluşturduğu düşünülmektedir.¹¹

Çorum’un bir bilgi şehri olduğunu iddia etmek ne yazık ki mümkün değildir. Ancak ilin son yıllarda sanayi, ticaret, ihracat, yüksek eğitim konularında attığı olumlu adımlar dikkate alındığında ilerleyen yıllarda kendinden daha çok söz ettirecek; hem turizm, hem tarım ve hayvancılık, hem sanayi ve ticaret, hem de üniversiteye dayalı bilgi geliştirmede Anadolu’nun önde gelen merkezlerinden birisi olacağını düşünmek de yanlış değildir.

3.3.2.8. Çorum Yumurta Üreticileri Kümesinin Küresel Değer Zinciri ile İlişkisi

Yumurta sektörü doğal özellikleri nedeniyle bir çok sektörden farklı bir şekilde küresel değer zinciri ile çok az ilişki içerisindedir. Yumurta değer zinciri içerisinde yer alan yem, kafes–kuluçka teknolojisi, ilaç girdileri doğal olarak bu ürünlerin değer zincirlerinde öncül-artçıl ilişki içerisindedirler. Örneğin yem değer zincirinin son halkası (yumurta tavukçuluğu için) yumurta üreticisi kuluçkahanelerdir, ve bu çerçevede ÇYÜK içindeki tüm üreticiler bu değer zinciri ile ilişkilidirler. Yem sektörünün de özellikle hammadde (mısır) olarak küresel zincirin bir parçası olduğu düşünülürse ÇYÜK girdiler tarafından bakıldığında (aynı şekilde ilaç, kuluçka teknolojisi) küresel değer zincirlerinin parçası konumundadır.

Diğer taraftan yani çıktılar tarafından bakıldığında ise ağırlıklı olarak son tüketiciye yönelik bir ürün olan yumurta ya toptancı dağıtıcılarla veya doğrudan perakende noktalarında tüketiciye satışa sunulmaktadır. Talep yönünden bakıldığında küresel zincirin parçası olabilecek kısmen ihracat pazarları kısmen de Çorum Yumurta A.Ş.’nin ana hedef müşterisi olan uluslararası zincir marketler görülmektedir. Zincir marketler her ne kadar¹² uluslararası sermayenin sahip olduğu firmalar olsalar da bu firmalara satılan yumurtaların sadece ulusal pazarda satılıyor olması yumurtayı bir ürün olarak küresel talep zincirinin içinde yer alan bir ürün

¹¹ Dünya Gazetesi 20 Mayıs 2010 tarihinde 10-11 sayfalarında yer alan haberde Çorum’un değişimi anlatılırken, Çorum’daki Yumurta sektöründen “örnek model” olarak bahsedilmektedir.

¹² Migros, Tansaş, Carrefour, Tesco-Kipa, BİM, Metro gibi marketler uluslararası zincirlerdir veya uluslararası fonların sahip olduğu yerel zincirlerdir.

haline getirmemektedir. Burada oluşan talep ulusal ve yerel bir taleptir. Zincir marketlerin kendi öz markalarına üretim yapılması durumunda ise küresel değer zincirinin varlığından biraz daha fazla söz etmek olası hale gelecektir.

Tablo 6, Çorum Yumurta A.Ş.’nin zincir marketlere yaptığı satışları ve bu satışların toplam içerisinde aldığı payı göstermesi açısından önemlidir. Zincir marketlerin bir çok ürün kategorisinde olduğu gibi gıda ürünlerinde de pazar payını arttırıyor olması Çorum Yumurta’nın zaman içerisinde değer zincirinin talep kısmında da küresel değer zinciri içerisinde daha çok yer alacağını göstermektedir.

Tablo 6. Çorum Yumurta Toplam Satışlar ve Zincir Market Payında Değişim

	GENEL SATIŞ		ZİNCİRLERE SATIŞ		ORANLAR	
YILLAR	ADET	TUTAR (TL)	ADET	TUTAR (TL)	ADET	TUTAR
2005	316,722,570	23,253,807	51,816,090	4,098,792	16%	18%
2006	341,747,640	29,737,189	87,493,680	9,005,582	26%	30%
2007	335,784,236	40,630,237	108,726,146	15,524,297	32%	38%
2008	401,094,999	53,296,744	218,056,834	33,400,810	54%	63%
2009	410,926,475	62,825,118	266,006,055	44,281,824	65%	70%
30/4/2010	140,326,530	21,370,339	100,556,010	16,664,918	72%	78%
Toplam	1,946,602,450	231,113,434	832,654,815	122,976,223		

(Kaynak: Çorum Yumurta A.Ş. tarafından Mayıs 2010 tarihinde verilen bilgilerdir.)

Çorum Yumurta Üreticilerini ve üreticilerin ortak şirketi Çorum Yumurta A.Ş. için yapılmış olan bu inceleme, Çorum bölgesinin yerel şartları doğrultusunda doğal olarak bölgede yoğunlaşan yumurta üreticilerinin zaman içerisinde önlerine çıkan ortak fırsatları yakalayabilmek ve ortak tehditlere karşı güç geliştirebilmek amacıyla birlikte hareket etmeye başladıklarını, aralarındaki işbirliğini geliştiren bir güven ortamının yaratıldığını göstermektedir. Bölgede kritik yoğunluğu sağlayan, Sektörel Dış Ticaret Şirketi statüsü kazanarak ihracatta ve tedarikte avantaj yakalayan, istihdamda artış sağlayan, bölgenin ekonomik kalkınmasında örnek alınan bir model oluşturan ÇYÜK, yazarın da içerisinde yer aldığı stratejik çalışmalarla da gelişimini olumlu yönde etkilemiş, ve bu özellikleriyle “küme” olarak

nitelenebilecek bir konuma gelmiştir. Bölgede yer alan üreticilerin de yıllar içerisinde büyümeleri, değişimleri, yurt içi ve dışı satışlarını arttırmaları, ortak marka geliştirerek özellikle tüketimin hızla kaymakta olduğu zincir marketler pazarındaki paylarını arttırmaları; mikro, küçük ve orta büyüklükteki bu işletmelerin daha rekabetçi olduklarını bir kez daha bizlere göstermektedir.

SONUÇ

Kümelerin varlığı uzun yıllardır bilinmekte ve bu konuda bir çok araştırma yapılmaktadır. Diğer yandan özellikle Michael Porter'la birlikte 1990'larda kümelenme konusunda başlayan çalışmalar sonucunda bugün kümelerin varlığı ve ekonomiye olan katkıları genel olarak tüm dünyada kabul görmüş ve özellikle son yıllarda çalışmalar; kümelerin ve içinde bulundukları sektör ve bölgenin daha iyi tanınması ve kümeleri geliştirebilecek ve sonuç olarak da ekonomiye daha fazla yarar sağlayacak araçları bulmaya doğru yönelmiştir.

Bu çalışmadaki hedef öncelikle modern işletme tarihi içerisinde küme tanımına yapılan yaklaşımları incelemek olmuştur. Bu konuda geçmişte yapılmış olan araştırmalardan, hem bu araştırmaların ortaya çıkardığı örneklerden hem de yazarın kendi deneyimlerinden yararlanılmıştır. Küme ve küme geliştirmenin doğru olarak anlaşılmasının ileride yapılacak çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

Kümelerin ekonomiye olan katkılarını inceleyebilmek açısından ise değişik ekonomik boyutlar altında örneklerle incelemeler yapılmıştır.

- Kümeler ve Bölgesel Yenilikçilik.
- Kümeler ve Uzamanlaşma ve Odaklanma
- Kümeler ve Rekabet Avantajı
- Kümeler ve Yeni İş Alanları
- Kümeler ve İstihdam
- Kümeler ve Dışa Açılma (Uluslararasılaşma)
- Küresel Değer Zincirleri ve Kümeler

Kümeler ve kümelenme sadece burada incelenme şansı olan sınırlı sayıdaki örneğin doğrulaması ile değil, dünyanın bir çok bölgesindeki akademisyen, danışman, profesyonel tarafından yapılan akademik veya özel çalışmalar ile tüm dünyada ekonomik gelişim için önemli bir itici güç olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde küme çalışmalarında hedef, kümelerin nasıl gelişecekleri ve nasıl rekabetçi avantajlara sahip olacakları ve bu yolda neler yapılması gerektiği ve bunların nasıl ve kimler tarafından yapılacağıdır.

Kümeler aslında bir işletmeden çok da farklı çalışmazlar ve bir işletme için gerekli olan kaynaklar, stratejik yönetim şekli, yaratıcı insan gücü kümeler için de gerekli ve geçerlidir. Ancak bir kümeyi bir işletmeden ayıran önemli fark, küme oyuncularını arasında sağlanması gereken güven ortamıdır. Güvenin olduğu kümelerde sürdürülebilir başarılarından söz etmek mümkünken güven oluşmayan kümelerde ise zaman içerisinde yok olmak kaçınılmazdır.

Türkiye’de ve dünyanın bir çok ülkesinde KOBİ gelişiminin ve rekabetçi avantaja sahip olmanın önemli bir yöntemi olan kümelenme giderek;

- Uzmanlık alanlarına yoğunlaşma (İsveç Kış Şartlarında Araba Testi Kümesi örneğinde görüldüğü gibi);

- Uluslararasılaşma ve Dış Pazarlara Açılma (Hindistan Kerala Bölgesi, Alpphuzza Hindistan Cevizi Lifi Kümelenmesi gibi);

- Yenilikçilik (ABD Silikon Vadisi örneğinde görüldüğü gibi);

- Küresel değer zincirinin etkin bir parçası olmak (İzmir Havacılık ve Uzak kümelenmesi örneğinde görüldüğü gibi)

alanlarındaki önceliklerde yoğunlaşmaktadır. Kümelerin gelişiminde küme oyuncularının yani öncelikli olarak firmaların ve yanı sıra diğer paydaşlar olan ilgili Kamu Kurumları ile Üniversite ve Araştırma Kuruluşlarının da öncelikleri ve ihtiyaçları önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği rekabetçi iş çerçevesi ve bunun ortaya çıkardığı fırsatlar ve tehditler karşısında bölgeler, özellikle İnsan Kaynakları, Teknoloji, Yeni İş Alanları Yaratma ve Doğal Kaynaklar konusunda rekabetçi özelliklerini geliştirmek istemektedirler. Bölgelerin yatırımcı ve doğal yetenekli insan kaynağı çekme gücü de kümelerin bu güce ve cazibeye sahip bölgelerde yoğunlaşmalarını getirmektedir.

Sonuç olarak bölgelerin ve kümelerin ihtiyaçlarının ve hedeflerinin büyük ölçüde örtüştüğü gözükmemektedir. Aslında ekonomik olarak cazip bölgeler giderek kümelere dönüşen yoğunlaşmaları kendisine çekmekte, diğer yandan da gelişmiş kümeler de bölgesel gelişmişlik seviyesinin artmasını sağlamaktadırlar.

Kümelerin var olmasını ve gelişimini sağlayacak alt ve üstyapının olması ve iyileştirilmesi, öncelikle kümeleri tanımaya ve gelişimlerini planlamaya yönelik

ulusal ve bölgesel düzeyde politikaların oluşturulması, ve bölgelerin kümelerin ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda özellikle yetişmiş insan kaynağı ve doğal yetenekleri bölgeye çekebilecek çalışmaları planlamaları ve gerçekleştirmeleri önem kazanmaktadır.

Kümelerin gelişiminde gittikçe önem kazanan bir özellik de kümelerin uluslararası bağlantılar kurmaları, farklı ülkelerdeki örneklerden öğrenmeleri, küresel değer zinciri içerisinde farklı üretim ve pazarlama noktalarında yer almalarıdır.

KOBİ'ler her ülkede işletmelerin yaklaşık %99'unu oluştururlar ve bu şekilde ekonominin belkemiğidirler. Kümeler de ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşmaları nedeniyle hem Türkiye için hem de tüm dünya ülkeleri için büyük öneme sahiptirler, kümelerin gelişimi KOBİ'lerin gelişimi demektir, KOBİ'lerin gelişimi de yeni işler yaratma, rekabetçi özelliklere sahip olma, teknoloji geliştirme, ihracat artışı, istihdam alanları yaratma, eğitilmiş ve deneyimli insan kapasitesinin gelişimi, üniversite ve araştırma kuruluşlarıyla işbirliklerinin artışı sağlamaktadır.

Önemli olan bölgesel gerçeklere, bölgenin sağladığı avantajlara uygun kümelerin saptanması ve geliştirilmesidir. Bir çok örnekte görülebildiği şekilde bölgesel avantajlar doğrultusunda geliştirilen kümeler başarı sağlamaktadırlar. Firmaların belli bölgelerde yoğunlaşmaları bazen bölgesel avantajlar doğrultusunda olurken bazen de bu tip avantajlar olmasa bile başka itici güçlerin rol oynaması ile oluşmaktadır. Önemli olan mevcut yoğunlaşmaları iyi inceleyerek ve bölgelerin avantajlarını doğru tespit ederek kümelerin gelişebilecekleri ideal ortamı yaratabilmektedir.

Tabi kümelere ve kümelenmeye her zaman rekabetçiliği arttırma çerçevesinden bakmak da büyük fayda vardır. Kümelerin ve küme içerisinde yer alan oyuncuların (firmalar, üniversite, kamu) uluslararasılaşmaları, AR-GE ve yenilikçilik ile daha da güçlenmeleri hedeftir. Özellikle uluslararasılaşma konusunda sadece firmaların uluslararası işbirlikleri içerisinde yer almaları ve ihracat yapmaları yeterli değildir. Küme içerisinde yer alan diğer oyuncular olan Üniversitelerin ve Kamu kuruluşlarının da uluslararası işbirliklerine açılmaları önemlidir.

Kümeler; daha rekabetçi olabilmeye giden yolda karşılaşılan engellerin aşılabilmesinde önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Önemli olan bu avantajların doğru yöntemlerle kullanılarak faydanın açığa çıkarılabilmesidir.

- Bölgesel olarak küme portföylerinin oluşturularak bu kümelerin diğer bölgeler ve ülkelerdeki kümelerle iletişim içerisine girmelerini sağlamak,

- Küme çalışmalarının sonuçlarının görülebileceği bir geri besleme mekanizmasının oluşturularak çıktıların genel iş yapma çevresini iyileştirmesinin sağlanması,

- Kümelerin sistematik bir şekilde mikroekonomik politikaların hayata geçirilme mekanizması olarak kullanılması,

- Mevcut, gelişmekte olan, yeni kümelerin bölgesel bazda belirlenmesi küme geliştirme çalışmalarının çapraz politikaların planlanması.

Kümelerin genellikle doğal olarak ortaya çıkmaları veya ender de olsa suni olarak yaratılmalarından sonra genellikle ilk hedef bölgelerde küme adalarının oluşmasıdır, daha sonraki adım ise dinamik ve yüksek rekabet gücüne sahip çevresel bir yapıya geçebilmektir. Zaten tüm küme çalışmalarında da nihai hedef budur; daha rekabetçi olabilmek, rekabetçiliği de hem bölgesel, hem küme, hem de küme içerisinde yer alan firmalar, üniversite ve AR-GE kuruluşları ve Kamu kurumları için de düşünmek gerekmektedir.

Tabi bütün bu hedefler çerçevesinde politikalar oluşurken ve uygulamaya yönelik çalışmalara girerken kümelerin başlangıcında ve gelişimlerinde sadece yukarıdan aşağıya yaptırımların yeterli olmadığı, aşağıdan yukarıya doğru bir iticinin gücünün de olması gerekliliği son derece açıktır. Küme içerisinde yer alan ve kümenin esas oyuncularını oluşturan KOBİ'lerin; sağlanacak olan karşılıklı güven ortamına, işbirliklerine, Üniversite ve Kamu kurumlarıyla birlikte çalışmaya, uluslararası iş ortamına açılmaya, yenilikçi olmaya, yaratıcı insan kaynağına yatırım yapmaya, iş yaptıkları bölgedeki alt yapının iyileşmesine ihtiyaçları olduğunu görmeleri ve küme ortamının da bu konularda kendilerine en iyi şartları sağlayabilmek için önemli bir araç olduğunu anlamaları; aşağıdan yukarıya olan itici gücü getirecektir.

Kısaca belirtmek gerekirse; yukarıdan aşağıya inen merkezi ve bölgesel kamu politikaları ile aşağıdan yukarıya doğru iten rekabetçi iş yapma isteği ve ihtiyacı ortada buluşarak kümelere hedef belirlemekte ve işlerlik kazandırmaktadır.

KAYNAKLAR

Akgüngör, S. (2005). İGEME'den Bakış 2005/2. İGEME Yayını. Ankara. ss.60.

Akgüngör, S. (2006). Geographic Concentrations in Turkey's Manufacturing Industry: Identifying Regional Highpoint Clusters. European Planning Studies Vol.14, No:2, February 2006. ss.171.

Aho Group Report. (2008). Creating an Innovative Europe.EU Publications Office, Brussels. ss.16-22.

Andersson, A. (1985). Creativity and Regional Development. Papers in Regional Science. 56(1):7-14
(<http://www.springerlink.com/content/g751g334284912h6/>)

Becattini, G. (1978). The Economic Development of Tuscany. An Interpretation. Economic Notes 2-3.107-23. ss.15-18

Cooke, P. (1994). Cultural Actions for Europe, 5th Seminar in Athens Greece. Industrial Districts, Cultural Identity and Economic Excellence.
(<http://poieinkaiprattein.org/cultural-actions-for-europe/the-workshops/workshop-2-regional-urban-planning-and-culture/industrial-districts-cultural-identity-and-economic-excellence-by-phil-cooke/>)

Durgut, M. (2007). Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Bölgesel İnovasyon Sistemi Çerçevesi. ss. 13 (www.inovasyon.org/getfile.asp?file=md.erciyes.2007.pdf)
(04.06.2010)

Elk, E. (2008). The Competitiveness Institute Conference Presentation on Cape Craft and Design Institute. Cape Town, South Africa. (www.tci.org/activities/capetown_presentations_plenarysessions)

European Cluster Observatory (2008).The Humber Seafood Clustering Effort in Yorkshire UK. Ss 20-26.www.clusterobservatory.eu/library/10012.pdf
(18.01.2009).

European Commission DG Enterprise Unit D-2. (2009). Support for Innovation. ss.8-15.

EU Commission Staff Working Document, The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation, Europe Innova/PRO INNO Europe paper No:9, 2008, Luxembourg, ss 13-14

Elk, E. (2007). (http://www.tci-network.org/activities/capetown_presentations_plenarysessions) (05.07.2010)

Florida, R. L. (2002). The Rise of the Creative Class: and How it's Transforming Work. New York. Basic Books.

Gülcan, Y., Kuştepli, Y., Akgüngör, S. Public Policies and Development of Tourism Industry in the Aegean Region. European Planning Studies. Vol.17, No:10. ss. 1512, 1521.

Innobarometer 2006. European Commission, The Gallup Organization upon the request of DG Enterprise and Industry. (2006). Innobarometer Analytical Report. Flash EB no:187. ss 35-38 (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innobarometer/index_en.htm)

İzmir Kalkınma Ajansı. (2010). İzmir Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Raporu. (<http://www.izka.org.tr/galeri/dokuman-merkezi/2009-2013-izmir-bolgesel-gelisme-plani-ve-strateji-belgeleri/>) (04.06.2010)

Jonasson, B. (2007). Akureyri's Regional. Growth Agreement. Presentation at "Rural Clusters Conference, June 2007 Akureyri, Iceland. (<http://www.klasar.is/files/36/20071018144704434.pdf>) (15.07.2009)

Malmberg, A., Sölvell, Ö., Zander. I., (1996). Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness. Geografiska annaler, 78 B(2): 76-95, 85-97

Marshall, A. (1890/1920). Principles of Economics. 8th Edition. London: Macmillan

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press

Porter, M. E. (1998). On Competition. Boston: HBS Press

Porter, M. E., Bond, G. C. Harvard Business Review June 2008. Harvard Business School Publications. ss.1-24(<http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/product/799124-PDF-ENG>)

Reid, N., Smith, W. B., Carroll, M.C. (2008). Cluster Regions, A Social Network Perspective. Economic Development Quarterly, Sage Publications.<http://edq.sagepub.com>, Cilt 20, Sayı 10. ss. 1-2

Saxenian, A. (1994). Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge: Harvard University Press

Sölvell, Ö. (2009). Clusters- Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm: Ivory Tower Publishers. Second Edition. ss. 13-18, 29-38

Sölvell, Ö. Lindqvist, G., Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower. ss. 9,21,66-68

Sturgeon, T. J. (2003) What really goes on in Silicon Valley. Massachusetts: MIT IPC Working Paper Series. ss. 30-39 (www.mit.edu/ipc)

Oxford Dictionary Online
(2010)http://www.oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0157260#m_en_gb0157260.006

UNIDO. (2001). Development of Clusters and Networks of SMEs. Vienna: UNIDO Publication. ss. 4-6

UNIDO. (2001). Integrating SMEs in global Value Chains. Vienna: UNIDO Publications. ss. 38, 45,46,47

UNIDO. (2003). Cluster and Network Development, Report of and Expert Group Meeting. Vienna: UNIDO Publications. ss. 3,25,32,33,34,35

US Council on Competitiveness. (2007). Innovation America, Cluster Based Strategies for Growing State Economies. National Governors Association. (<http://www.compete.org/publications/detail/211/governors-guide-to-cluster-based-strategies-for-growing-state-economies/>) (03.06.2010). ss. 2,3,4

The Economist Magazine. (17-23 Ekim 2009). Italy's business clusters, sinking together. ss.64

Williams, I. F. (2007). Five Phases and Twelve Steps of Cluster Development. Presentation at Rural Clusters Conference, Akureyri Iceland, June 2007. (<http://www.clusternavigators.com/content/view/29/52/>). (05.06.2010)

Zombori, Z. (2010). Hungary's Cluster Policy. Presentation at the Mobilizing Clusters for Competitiveness, Budapeşte, Macaristan. 27 Ocak 2010. (http://en.magzrt.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=337&Itemid=211) (15.02.2010)

EKLER

EK 1 Çorum Yumurta A.Ş. kurumsal logosu ve Şirin markası logosu



Çorum Yumurta A.Ş. eski ambalajı ve logosu

Çorum Yumurta A.Ş. eski kurumsal logosu



Çorum Yumurta A.Ş. Yeni Kurumsal logosu



ŞİRİN markası yeni logosu