



# Türkiye’de kümelenme konusundaki bazı deneyimlerin anlattıkları ...

28 Ocak 2011 Cuma

Murat Gürsoy

Program Uzmanı ve Danışmanı

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

### Konumuz Türkiye olmakla beraber kümelenmeyi ta

**Firmaların nasıl rekabet ettiğini ve firmalar arasında küreselleşmeden nasıl etkilendiğini mutlaka göz önünde bulundurmanız gerekiyor!**

### "Ne" mi? "Nasıl" mı?

Bir bölgenin kaynaklarının "varlığı" çok önemli olmalı kaynakları ne denli "üretken" kullandığı da çok önemli.

Bir bölgenin "her şeyi" en üretken şekilde yapması değil. Üretkenlik, ihtisaslaşma ile yakından alakalı.

Rekabetçilik merceğinden bakıldığında "ne" üretildiği hatta belki daha fazla – "nasıl" üretildiği önemli.

### Kümelenemeyi konuşurken en çok duyduğumuz

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

**Küme ne?**  
Kümeleneleme kavramını sadece birkaç kişinin duyduğu, çok güzel zamanlardı.

**Biz küme miyiz?**  
Sonra insanlar küme olup olmadıklarını merak etmeye başladılar.

**Şimdi ne oluyor?**  
Sonra bazı olduklarına (veya edildiklerine) sorularını arıyor kesilmiyor.

**En çok da "pozisyonu" ediyor!**

Türkiye'de kümeleneleme projeleri başladı ... Sultanahmet Turizm (CAT), Adıyaman Konfeksiyon (AB, GAP, UNDP), İstanbul Moda Tekstil (AB, İTKİB) vb.

### Tanım en sorunlu kısım

● Peynir üreticileri  
● Paket üreticileri  
● Süt üreticileri  
● Üniversite

Bu sunuştaki görüş ve öneriler UNDP'nin görüş ve önerilerini yansıtmayabilir.

# Konumuz Türkiye olmakla beraber kümelenmeyi tartıştırken ...



Firmaların nasıl rekabet ettiğini ve firmalar arasındaki rekabetin küreselleşmeden nasıl etkilendiğini mutlaka göz önünde bulundurmamız gerekiyor!



Bu sunuştaki görüş ve öneriler UNDP'nin görüş ve önerilerini yansıtmayabilir.

# “Ne” mi? “Nasıl” mı?



Bir bölgenin kaynaklarının “varlığı” çok önemli olmakla beraber, o kaynakları ne denli “üretken” kullandığı da çok önem kazandı.



Bir bölgenin “her şeyi” en üretken şekilde yapması mümkün değil. Üretkenlik, ihtisaslaşma ile yakından alakalı.



Rekabetçilik merceğinden bakıldığında “ne” üretildiği kadar – hatta belki daha fazla – “nasıl” üretildiği önemli.

# Biz hala “Nasıl”a gelmedik

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

## Küme ne?

Kümelenme lafını sadece birkaç kişinin duymuş olduğu, çok güzel zamanlardı.

Türkiye’de kümelenme projeleri başladı ... Sultanahmet Turizm (CAT), Adıyaman Konfeksiyon (AB, GAP, UNDP), İstanbul Moda Tekstil (AB, İTKİB) vb.

## Biz küme miyiz?

Sonra insanlar küme olup olmadıklarını merak etmeye başladılar.

## Şimdi ne olacak?

Sonra bazıları küme olduklarına ikna oldu (veya edildi !), ama soruların ardı arkası kesilmiyor.

**En çok da “Devlet”in pozisyonu merak ediliyor !**



# Bu sorular aslında çok rahat yanıtlanabilirdi

- Küme nedir?

Küme bir ilde, aynı 4'lü NACE kodu altında faaliyet gösteren aralarındaki mesafe 20 kilometreden az, en az 100 tanesi doktora sahibi olmak üzere en az 2000 kişi istihdam eden, en az 40 işletmeden oluşan, giriş nizamiyesinde kümenin adı açık ve görünür şekilde yazılı, sabahları küme marşı söylenen sektörel bir yoğunlaşmadır.

- Küme miyiz?

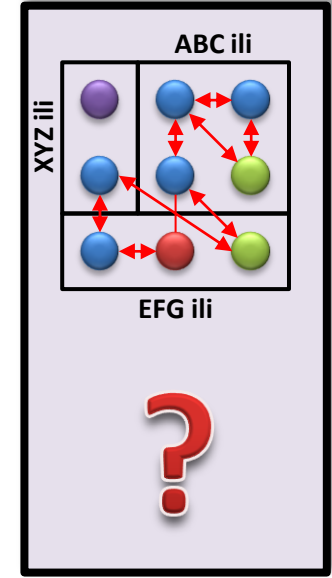
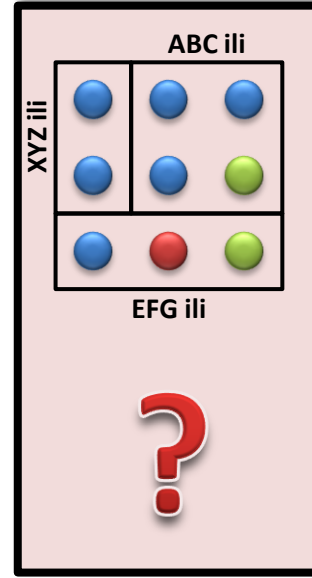
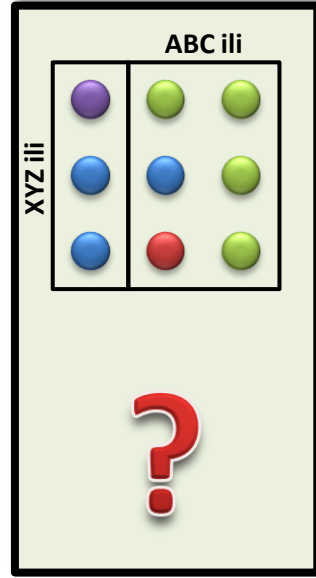
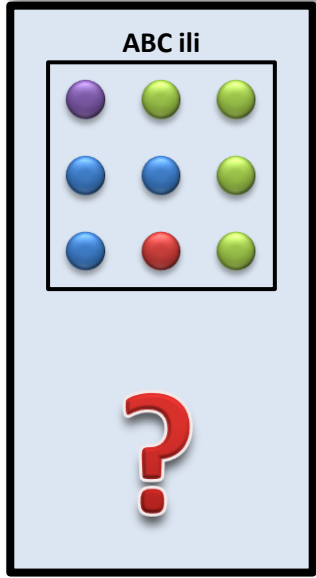
Yapılan inceleme neticesinde sektörel yoğunlaşmanızın yukarıdaki ölçütlerin büyük bir kısmını karşıladığı görülmüştür. Ancak 45 firmadan 8'inin aralarındaki mesafenin 25 kilometreye kadar çıktığı da tespit edilmiştir. Dolayısıyla ya bu firmalar birbirlerine biraz daha yakınlaşacaklar, ya da küme değilsiniz.

- Şimdi ne olacak?

Küme kayıt formunu 3 nüsha doldurup, en yakın küme tescil bürosuna kaydolmanız durumunda üye firmalara %25 vergi indirimini sağlanacak. Üye olmayan firmalar %25 fazla vergi ödeyecek.

**Sonuncusu kümelenmeyi öyle bir tetikler ki önünü alamayız ...**

# Şaka bir yana, kafaların karışması çok doğal ...



-  Peynir üreticileri
-  Paket üreticileri
-  Süt üreticileri
-  Üniversite

**Çuvaldız**

*“Murat merhaba, uzun zamandır görüşemedik, umarım işlerin yolundadır. ...’de kümelenme konusunda bir eğitim vereceğim, kümelenmenin ne olduğunu anlatan doküman, sunuş vs. varsa gönderir misin?”*

*Şimdiden teşekkürler, en kısa sürede görüşmek üzere”*

# Kamu müdahalesi ... Neden?

- Kümelenme sürecinin önünü tıkayan pazar kusurları ve sistemik hatalar var, bazıları:
  - Birisinin süreci **tetik**lemesi lazım, ama bu kim? Avrupa Birliği Projesi, Kalkınma Ajansı GÜdümlü Projesi, KOSGEB Desteđi, DTM Desteđi
  - Kümelenme her şeyden önce aktörler arasındaki ilişkilerin kalitesi ile ilgili, ancak bu ilişkileri kaliteli hale getirecek “**güven**” çok rahat oluşan bir duygu değil
  - Bazı “**riskleri**” Devlet’in alması, bu riskleri kimsenin almamasından daha iyi olabilir
  - Küme aktörlerin arasındaki ilişkilerin arzu edilen seviyeye gelmesinin önünde ciddi **engeller** var. “*Döner sermaye gölgesinde üniversite-sanayi işbirliği ...*”
  - Kümelenmenin olumlu etkileri orta ve uzun vadede görülüyor, özel sektörün ise daha kısa vadeli beklentileri olabiliyor, yani **vadeler örtüşmüyor**



# Kamu müdahalesi ... Nasıl?

**“Seçilmiş” kümeleri desteklemek bir müdahale yöntemi olabilir, ancak ...**

- Kamu müdahalesi “kümelenme sürecine” odaklanmalı,
- Kamu kümelenme sürecini “kolaylaştırabilirse” sürdürülebilirlikten bahsedebiliriz

**Bugüne kadar Kamu çok “teşvik” üretti, “müşevvik” üretti mi?**

- Enerji faturanızın %50’sini karşılıyorum - teşvik
- Enerji verimliliği yatırımınızın %50’sini karşılıyorum - müşevvik

**Kümelenme bir çok politika alanı ile kesişiyor ... yönetim**

- Dolayısıyla bir çok kamu kurumunun kolaylaştırıcı rolü olabilir
- Her kamu kurumu farklı politika aracı kullanabilir

# Sonuç yerine ... ve "bence"

- Kümelenme politikası yerine daha üst seviyede rekabetçilik politikasını tartışmak daha mı anlamlı olur?
- Kümelenmeyi, rekabetçiliği arttırmak için bir strateji veya araç olarak görmek, işi basite indirgemek olur mu?
- Strateji olarak görürsek bazı seçimler yapmak gerekebilir
  - Kazananları veya kazanacakları desteklemek,
  - Tüm kümeleri daha üretken hale getirmek için gerekli müşevvikleri oluşturmak
- Araç olarak görürsek,
  - Bu aracı hem merkezi hem de bölgesel düzeyde ehil bir şekilde kullanmaya çalışmak lazım
  - Küme destek programları
  - Küme dostu destekler