

tepav

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

Kümelenmeler ve Rekabet Gücü

Esen Çağlar

Trabzon, 14 Mart 2008

Çerçeve:

■ Türkiye ekonomisi

- Dönüşüm süreci, rekabet gücü, küresel eğilimler
- Ankara'nın reform öncelikleri
- Yerel rekabet gücü gündemi

■ Genel olarak kümelenme

- Neden kümelenme?
- Kümelenme yaklaşımı- değer zinciri
- Kümelenme ve rekabet gücü

■ İşe nereden başlanmalı?

- Oluşumu, Yapısı, Elmas teorisi
- Değer zinciri analizleri ve yerel politika gündemi

■ Politika öncelikleri

- Öneriler ve dikkat edilmesi gereken konular
- Trabzon nereden başlamalı?

Kısaca TEPAV

- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
- 2004'de TOBB'un desteğiyle kuruldu
- Düşünce kuruluşu (think-tank); bağımsız, partiler-üstü, bilimsel ve disiplinler-arası yaklaşımla politika araştırmaları
- Rekabet gücü, sanayi politikası, yönetim, mali izleme, düzenleyici etki analizi, bölgesel entegrasyon
 - Avrupa Birliği, Dünya Bankası ile ortak projeler
 - DPT, Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı: kapasite artırımı ve analitik destek
 - 66 uzman (~ 40 akademik)
 - Güven Sak, Hasan Ersel, Süreyya Serdengeçti, Fatih Özatay, Mustafa Aydın, Emin Dedeoğlu, Nihat Ali Özcan

Kısaca TEPAV

- TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Yerleşkesinde, 7200 m2 kapalı alan
 - İktisat, işletme, uluslararası ilişkiler departmanı ile yakın işbirliği

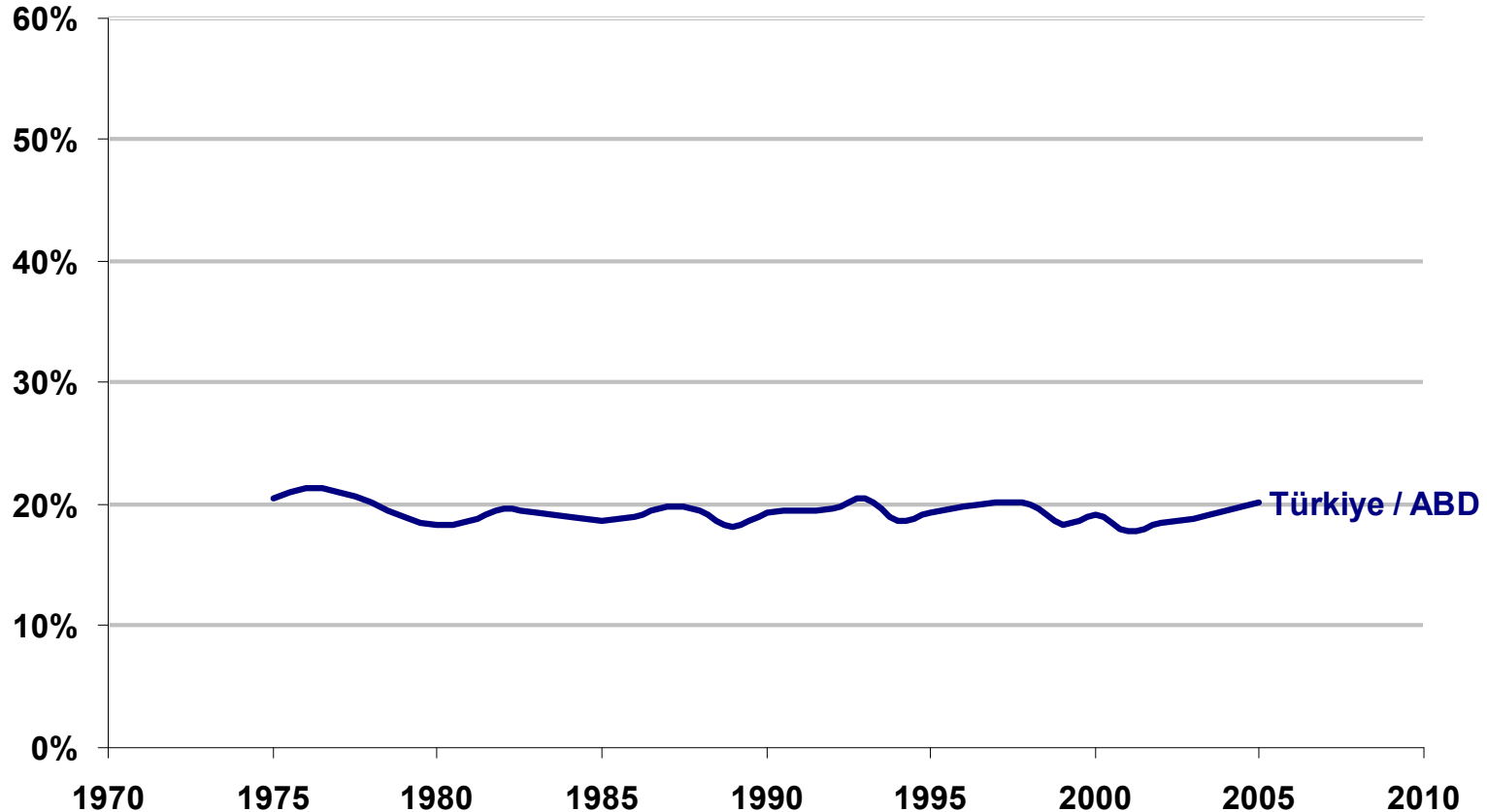


www.tepav.org.tr

- Türkiye ekonomisi ve rekabet gücümüz
 - Dönüşüm süreci ve rekabet baskısı
 - Dikkate almamız gereken küresel eğilimler
 - Ankara'nın reform öncelikleri
 - Yerel rekabet gücü gündemi

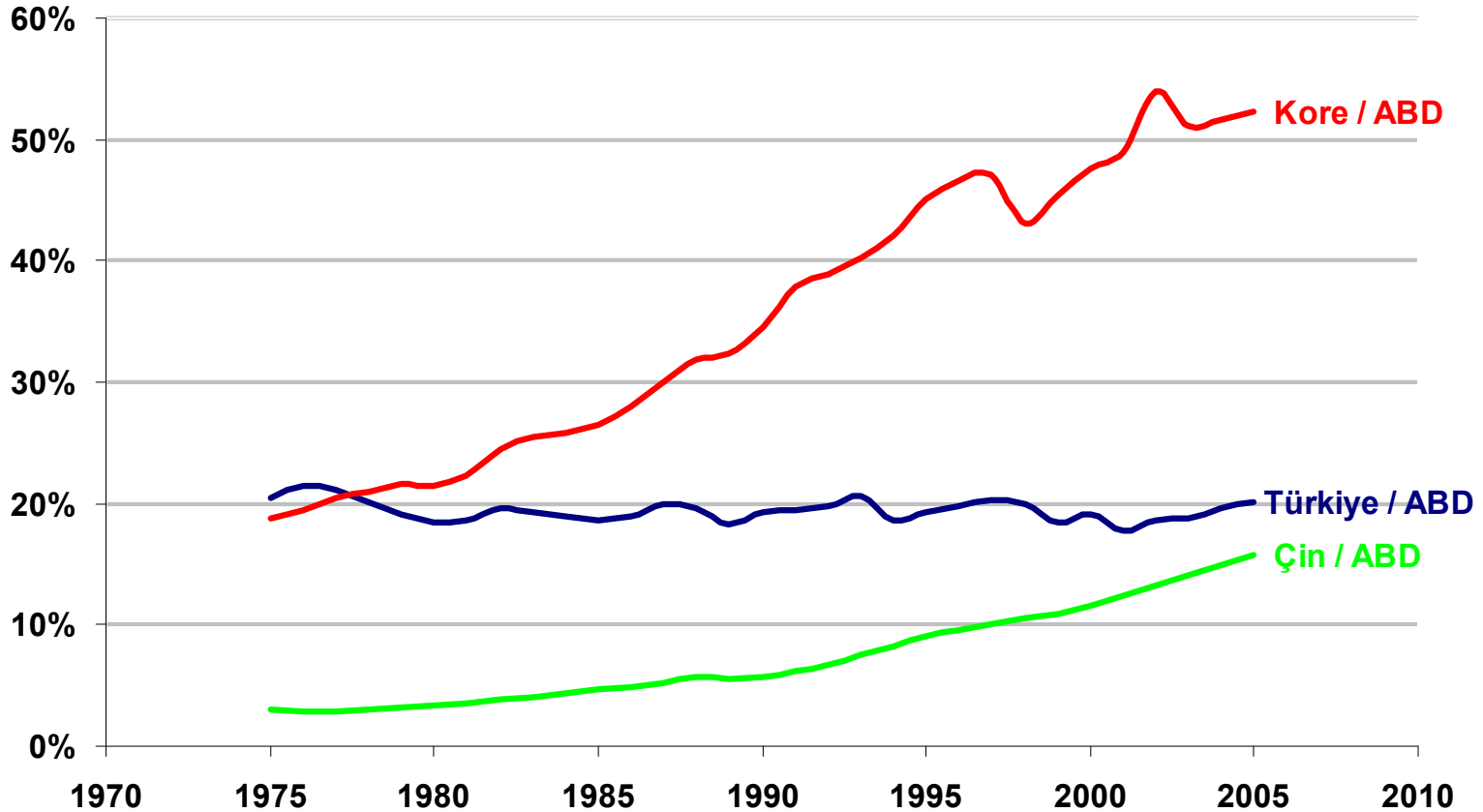
Türkiye'nin uzun dönemli yakınsama performansı

Seçilmiş ülkelerde kişi başına düşen milli gelirin ABD'de kişi başına düşen milli gelire oranı (PPP, 1975-2005)



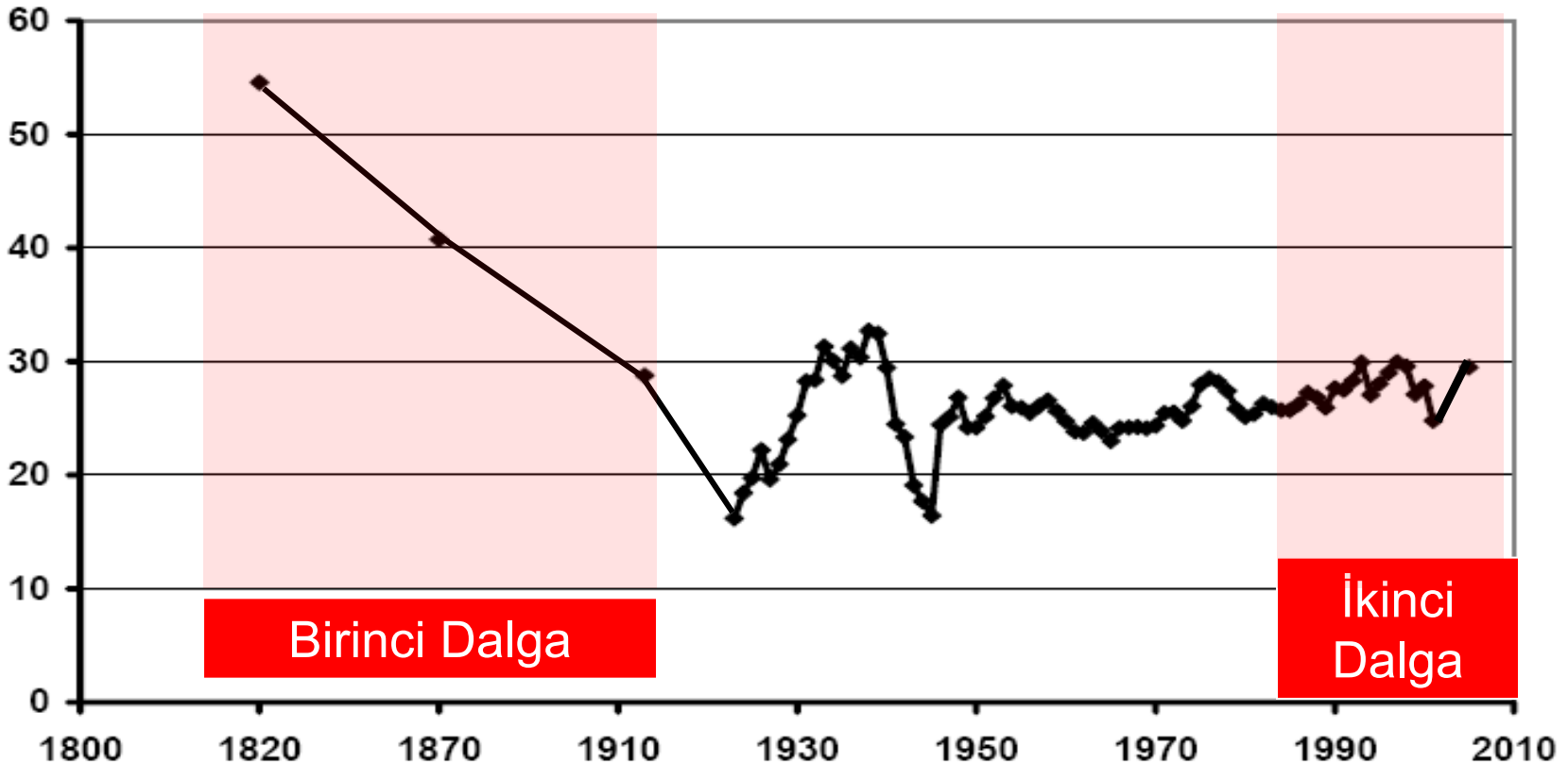
Aynı kalmak kader değil, yakınsayabilenler var

Seçilmiş ülkelerde kişi başına düşen milli gelirin ABD'de kişi başına düşen milli gelire oranı (PPP, 1975-2005)



İlk fırsatı kaçırdık, ikinciye kaçırmamalıyız

Türkiye'de Kişi Başına GSYİH, 1800-2005
Batı Avrupa ve ABD'nin Yüzdesi Olarak



Yakınsayamadığımız yılları nasıl geçirdik?

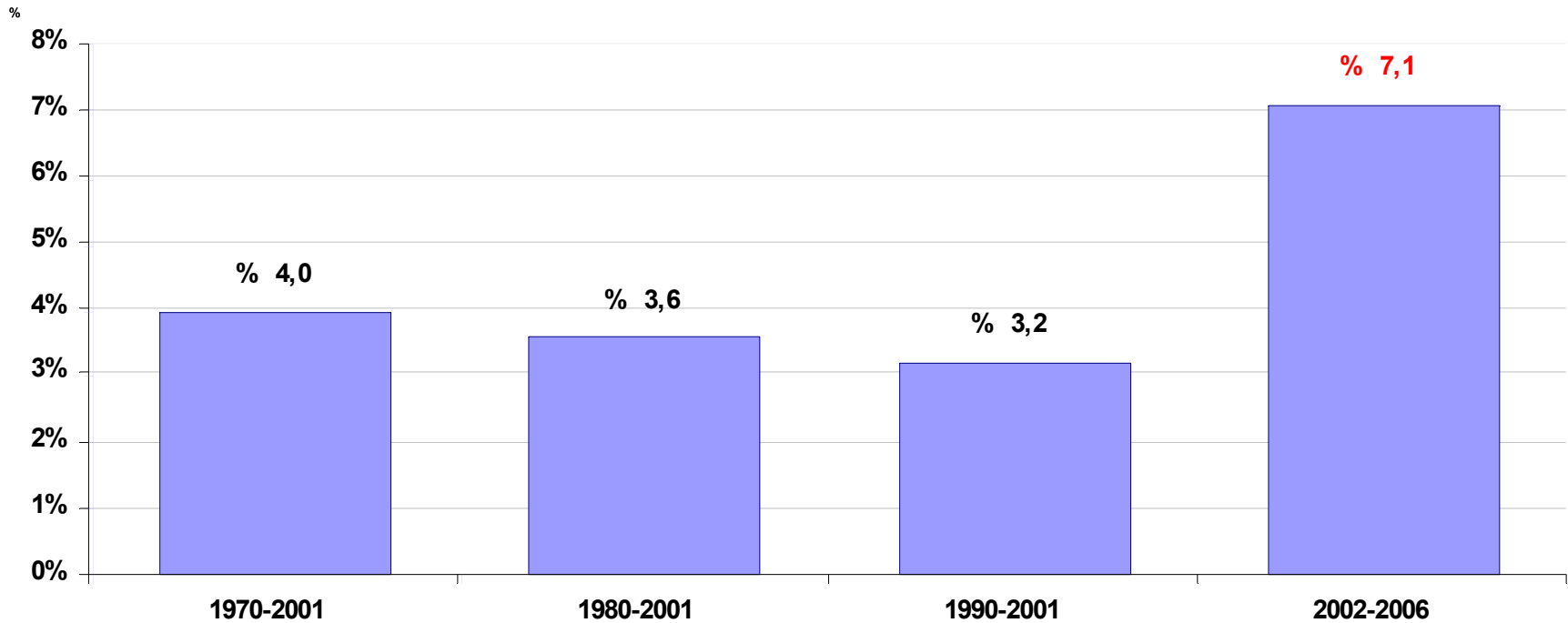
- **1980'ler:** Küresel ekonomiye entegrasyonun ilk adımları
- **1990'lar:** Makroekonomik ve siyasi istikrarsızlık
- **1996:** Gümrük Birliği Anlaşması
- Siyasi/ekonomik istikrarsızlığın hakim olduğu bir açık ekonomi olmanın sonucu:
 - **2001** krizi

2001 sonrası performans umut verici

- Kriz ertesinde başarıyla uygulanan ekonomik program
- Makroekonomik istikrarın tesisi
 - Tarihsel ortalamaların üzerinde bir hızla sürdürülen ekonomi büyüme
- Gümrük Birliği'nin işlemeye başlaması
 - Artan ticari entegrasyon: 100 milyar dolarlık ihracat hedefinin aşılması
 - Artan doğrudan yatırımlar: 2002-2006 döneminde 35,5 milyar dolar

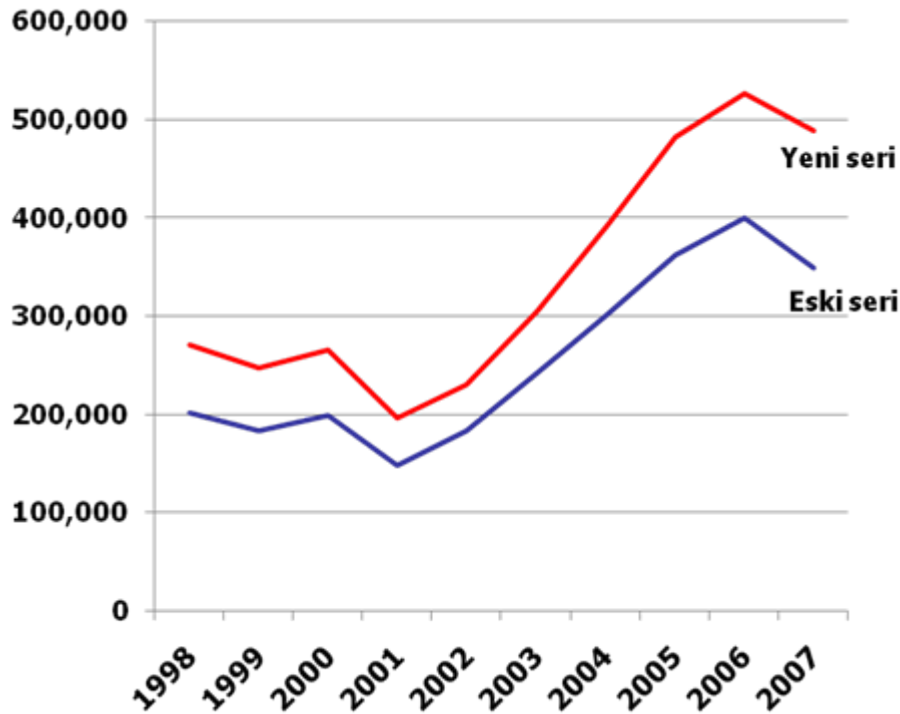
Son dönemdeki büyüme performansı

GSMH yıllık ortalama büyüme oranı (%)

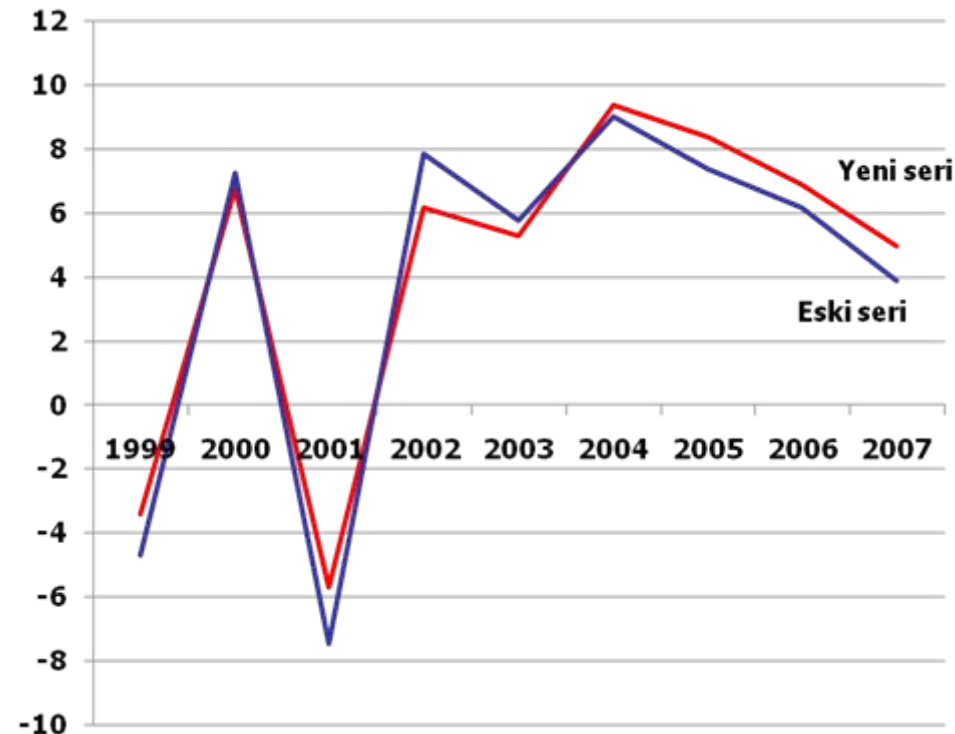


Milli gelir revizyon sonuçları

Eski ve yeni milli gelir (Milyon ABD doları)
1998-2007 ilk 3 çeyrek

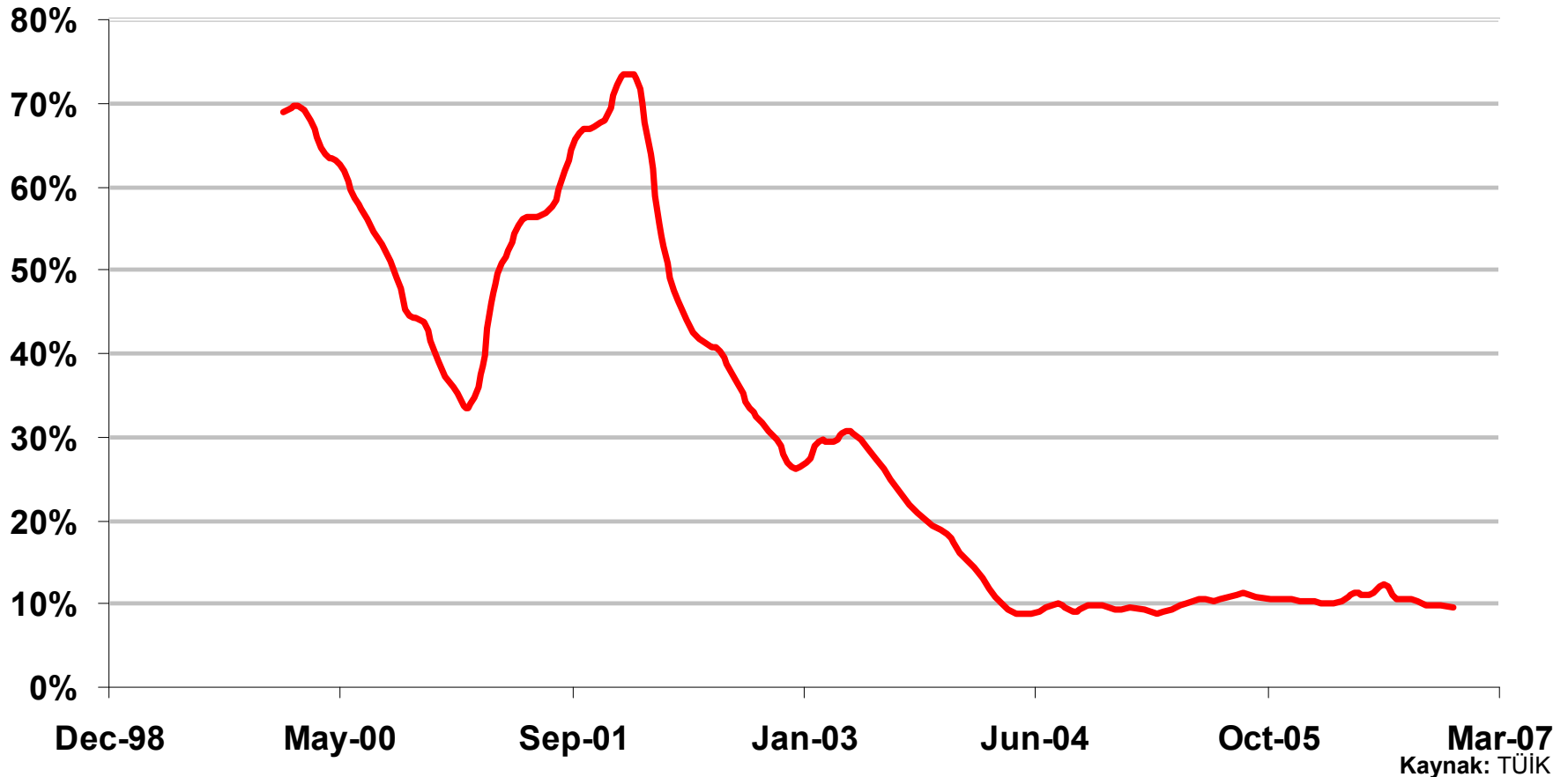


Eski ve yeni milli gelirin büyüme hızı (%)
1998-2007 ilk 3 çeyrek



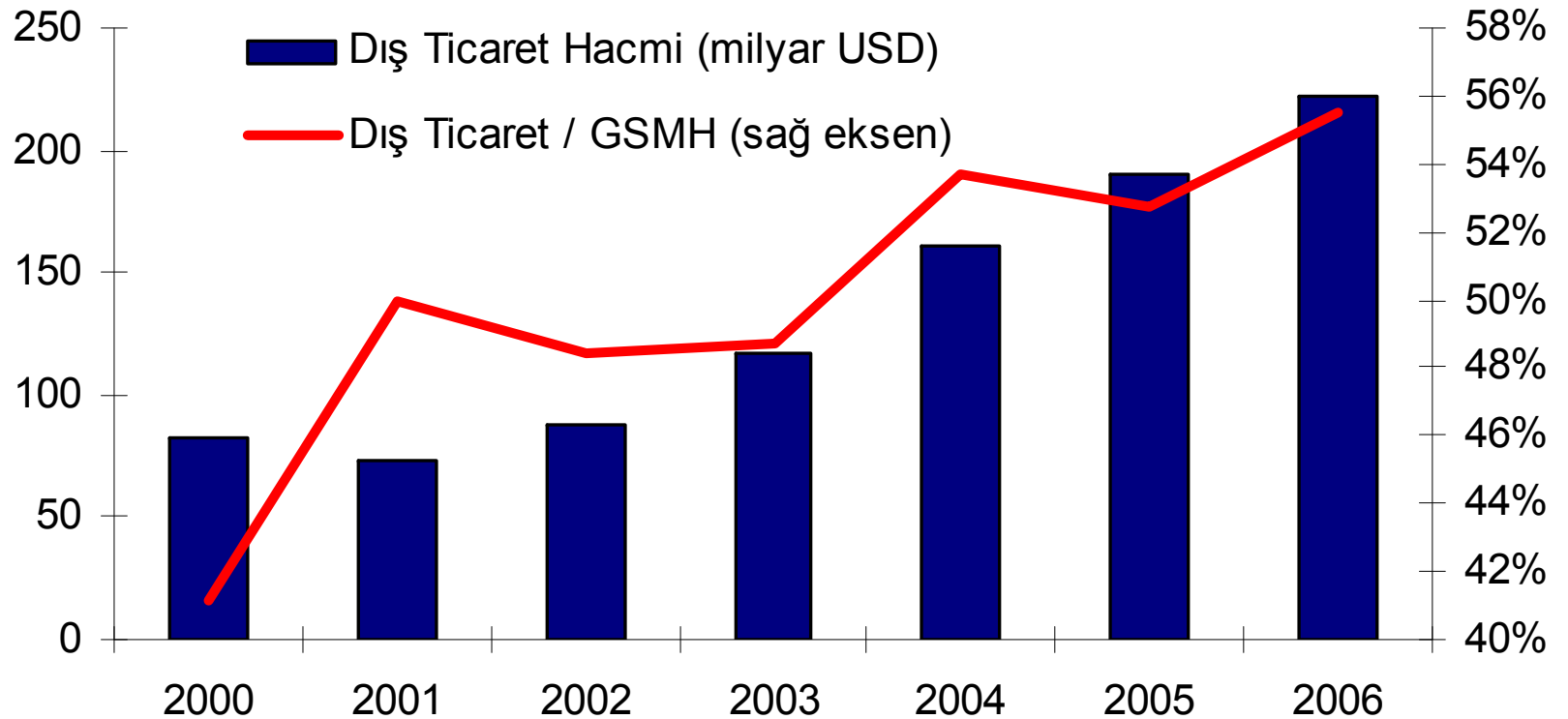
Uzun yıllar aradan sonra makroekonomik istikrar sağlandı

Tüketici Fiyatları Endeksi (2000-2006)



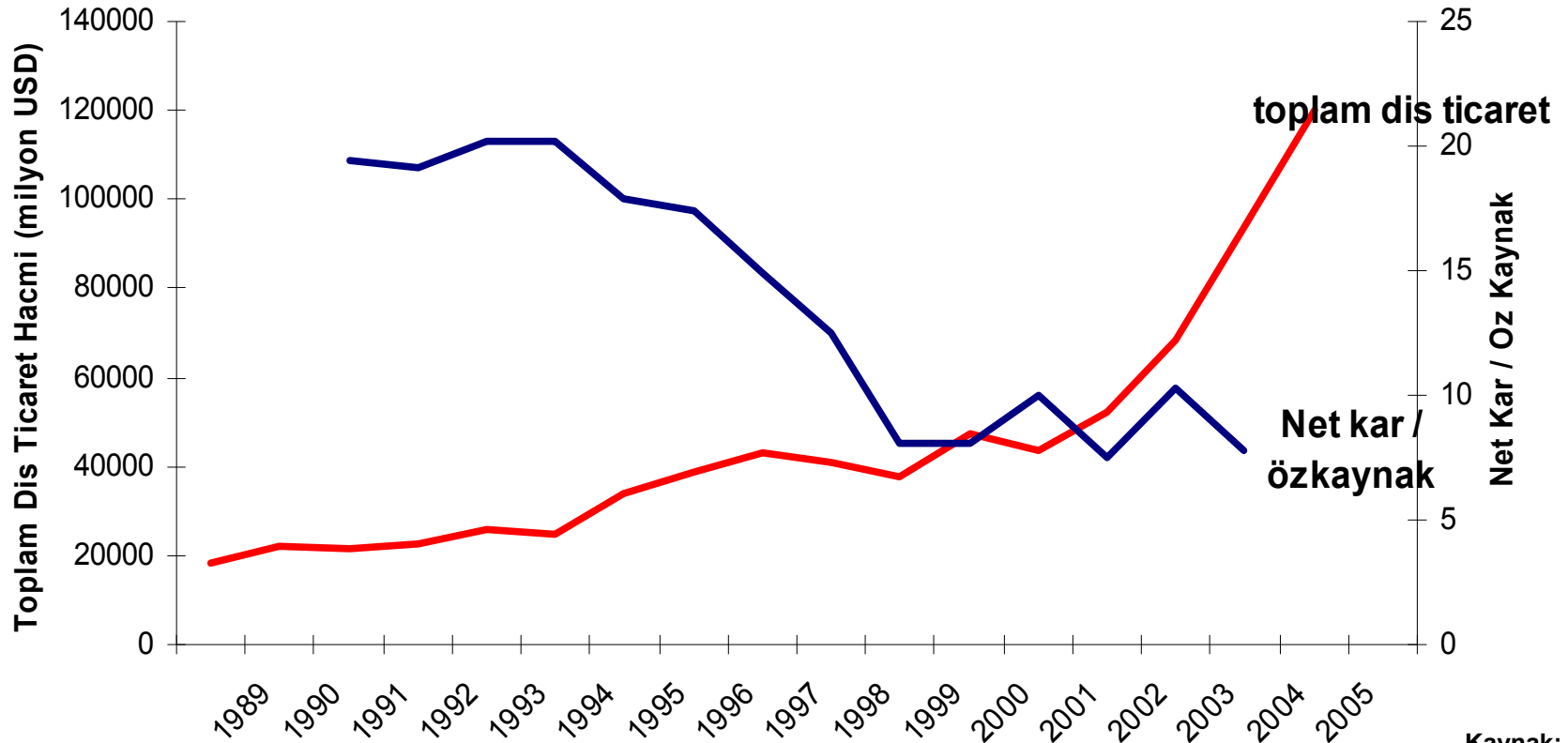
Dünya ile daha fazla bütünleşen bir Türkiye ekonomisi...

Türkiye'nin Dış Ticaret Hacmi (milyar USD) ve ticaret/GSMH oranı: 2000-2006



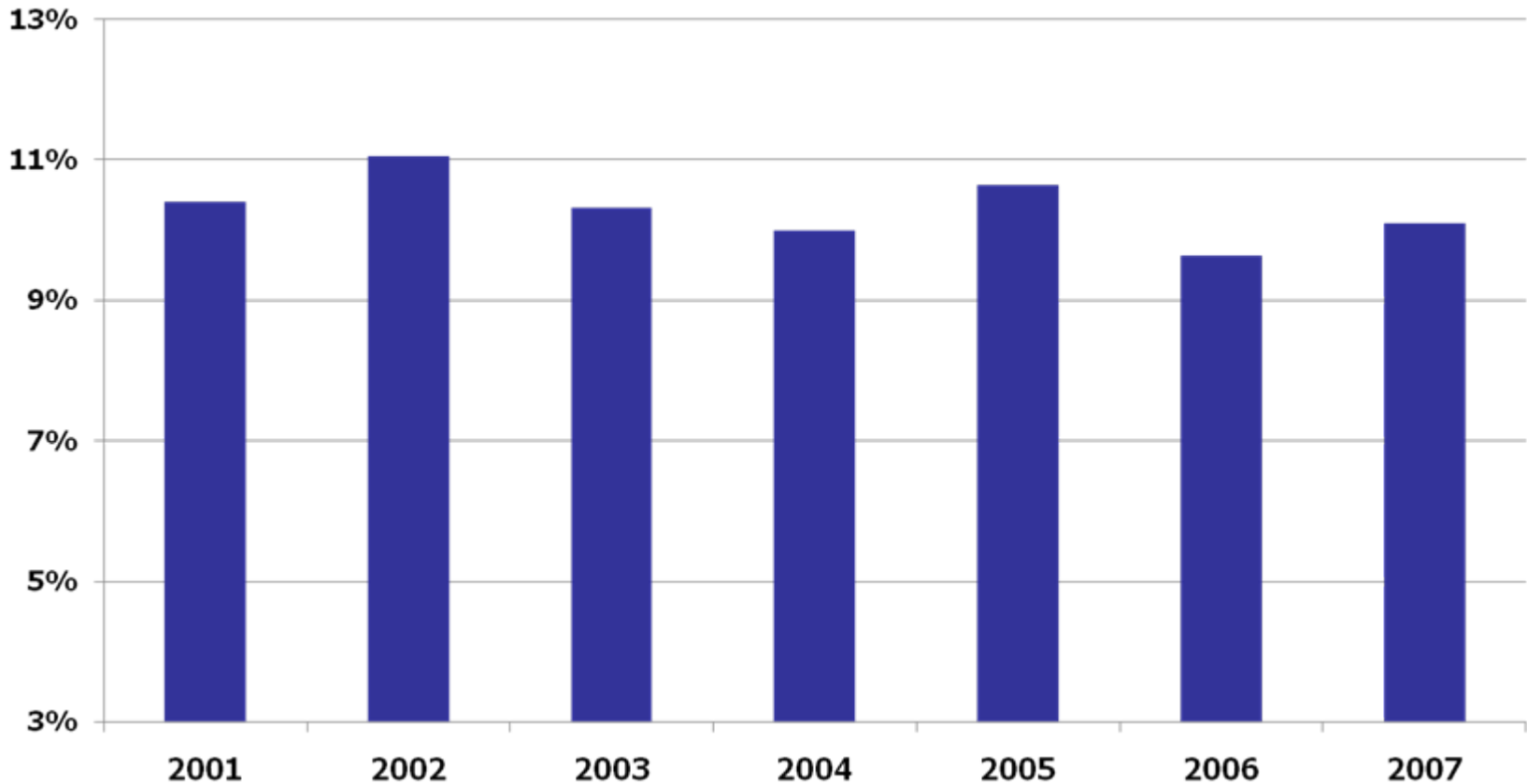
2001'den sonra kendimizi farklı bir rekabet ortamının içinde bulduk

Türkiye'de Şirketlerin Karlılık Oranları ve Dış Ticaret: 1990-2005



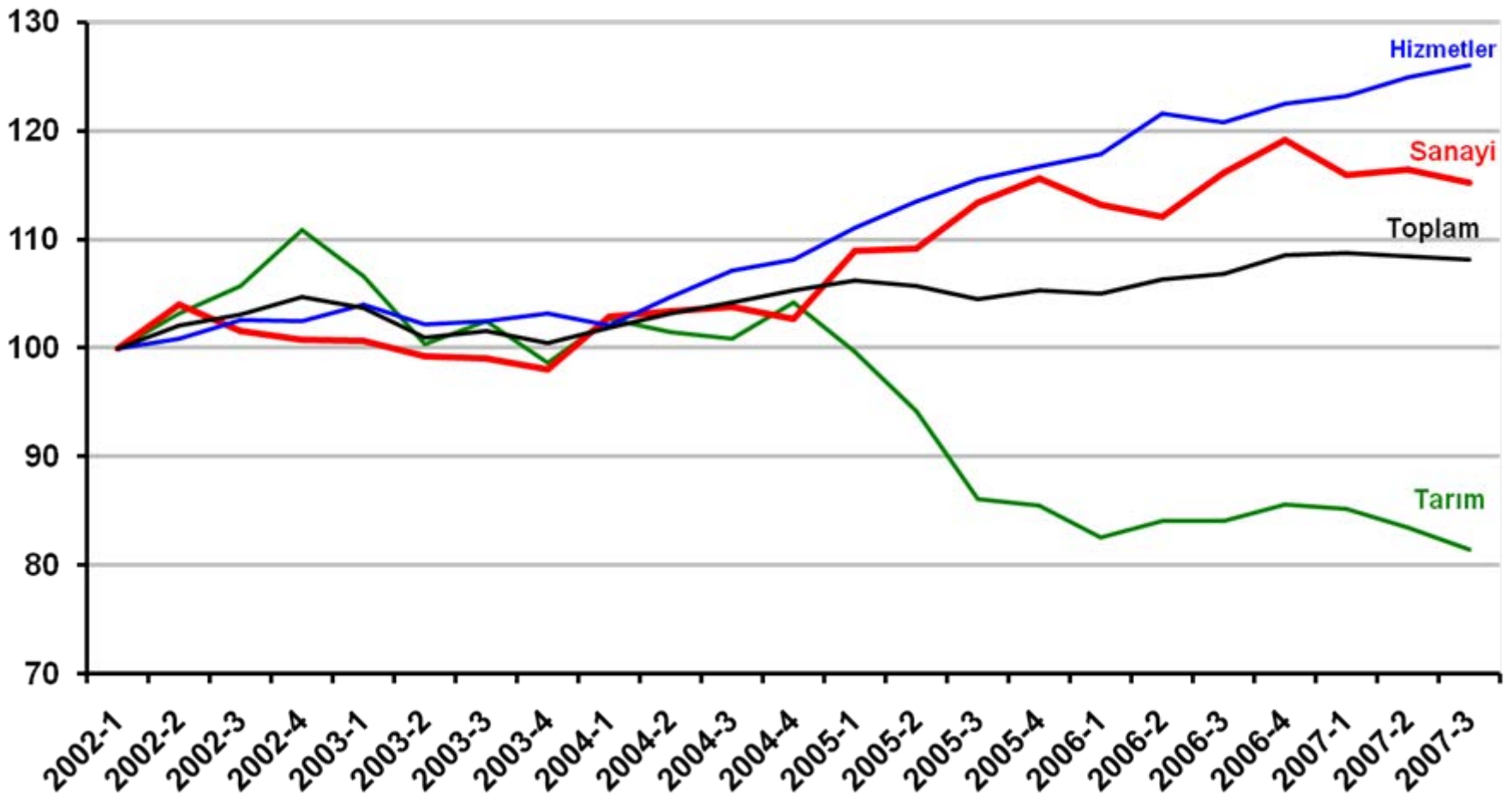
İşsizlik başlıca risk kaynağı – Trabzon için daha da kritik

İşsizlik oranı (2001-2007)



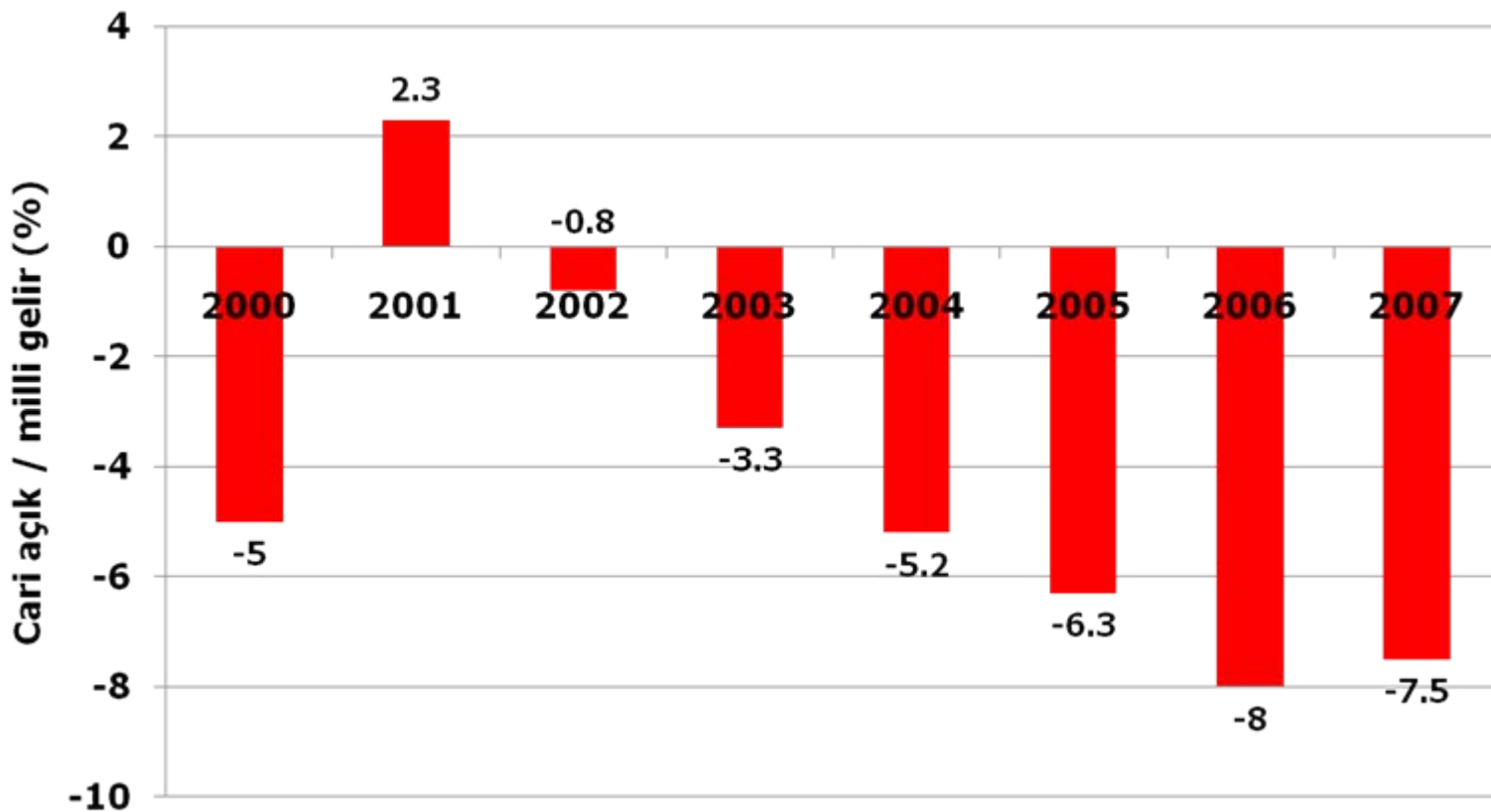
Sektörel istihdam gelişmeleri

Sektörel istihdam eğilimleri (2002 1. çeyrek, 2007 3. çeyrek)

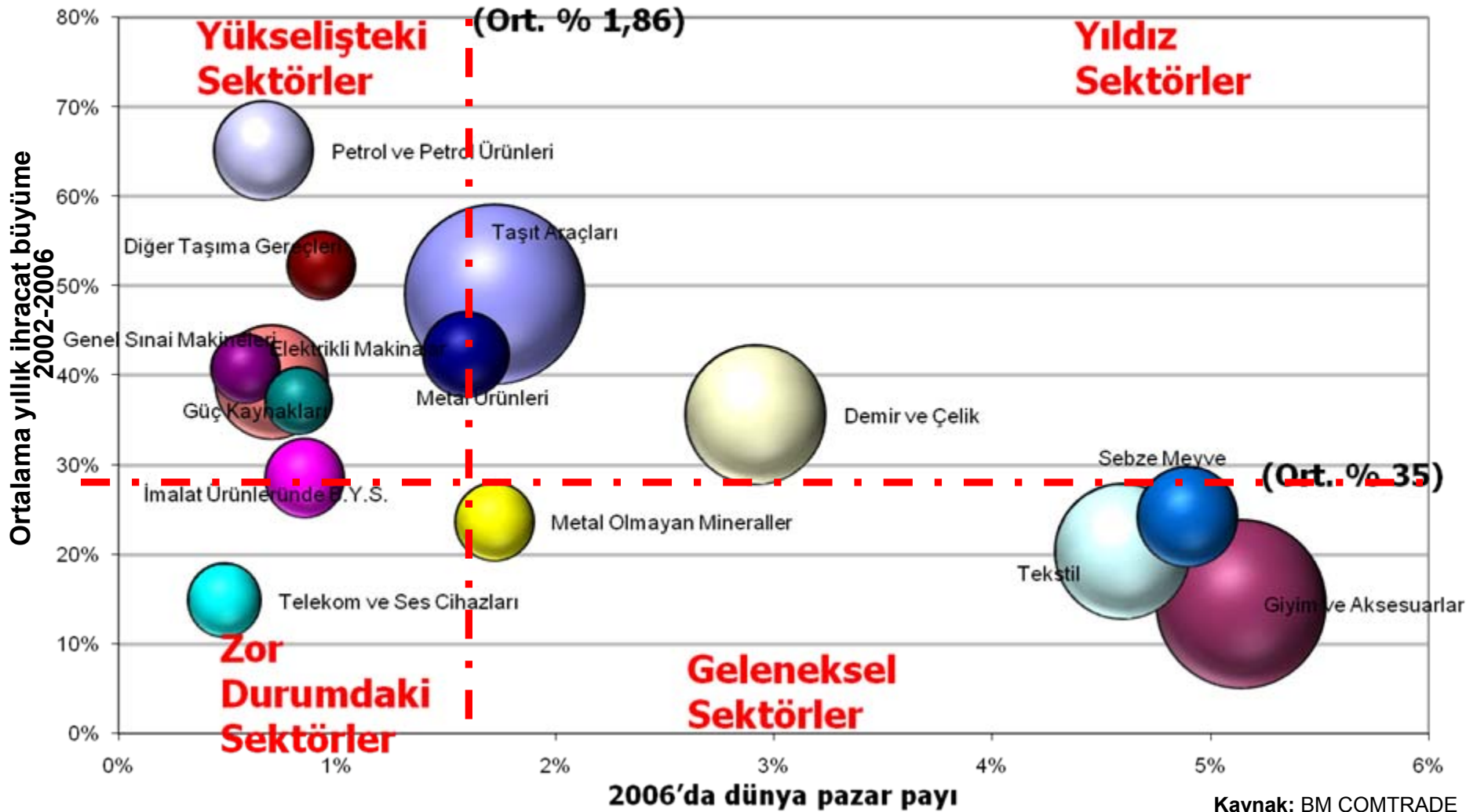


Rekor seviyedeki cari açık

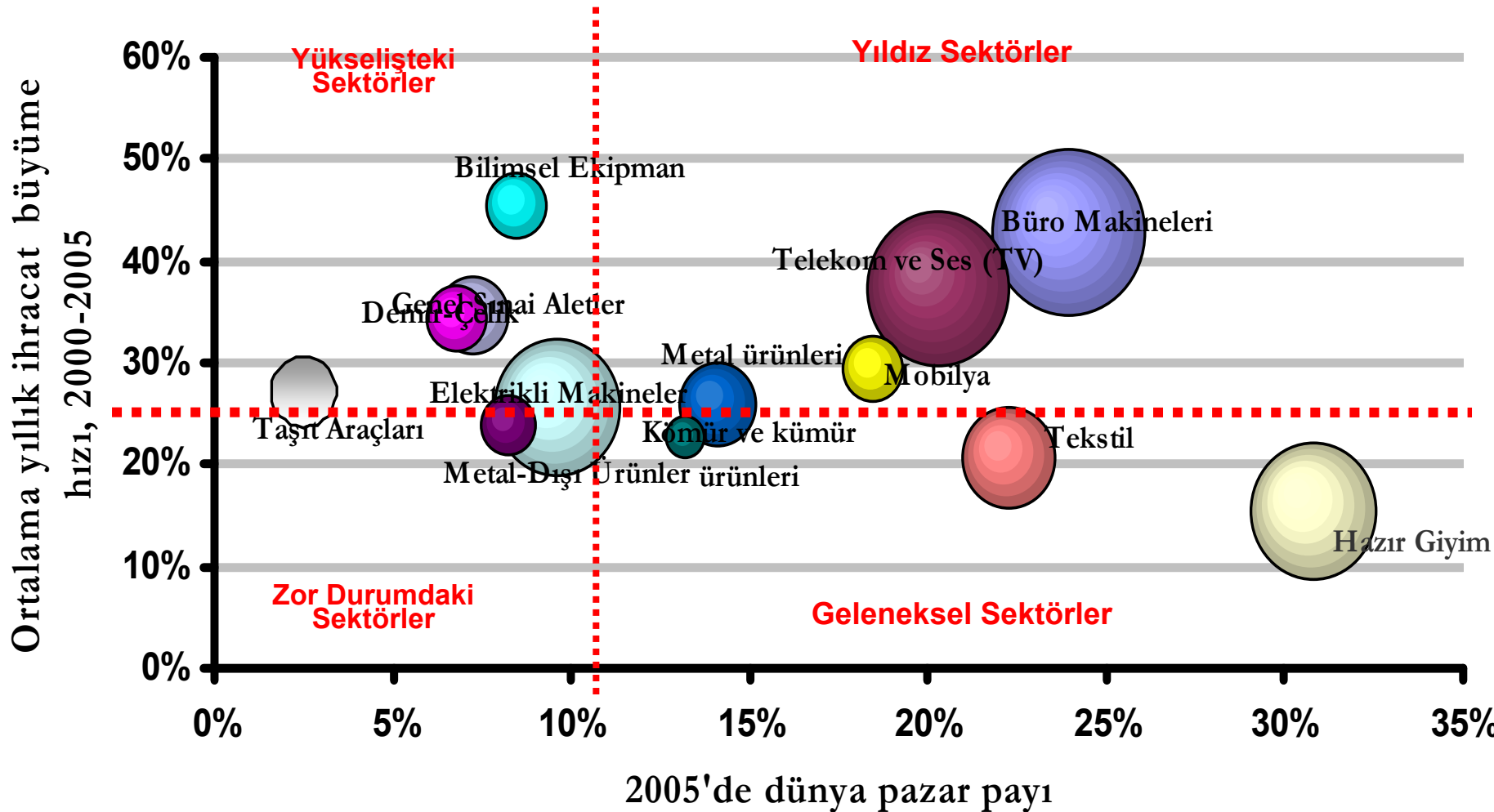
Cari denge ve milli gelir içerisindeki payı (2000-2007 ilk 9 ay)



Türkiye'de Sektörlerin Rekabet Gücü: Olumlu ama zorlu..



.. zorlu çünkü Çin sadece ucuz işgücü demek değil: Çin'de Sektörlerin Rekabet Gücü



İçinde bulunduğumuz rekabet ortamının koşulları değişmektedir

Eski ortam

- Makro çerçeve:
 - Sert dalgalanmalar
 - Yüksek enflasyon
 - Cömert teşvikler
 - Öngörülebilir kur (95-01)
- Rekabet gücü:
 - Ucuz işgücüne dayalı
 - Maliyet ve fiyata dayalı
 - Sınırlı AR-GE
 - Pasif pazarlama

Yeni ortam

- Makro çerçeve:
 - Göreli istikrar
 - Düşük enflasyon
 - Sınırlı teşvikler
 - Dalgalı kur (2001 sonrası)
- Rekabet gücü:
 - Nitelikli işgücü
 - Kaliteye ve bilgiye dayalı
 - AR-GE ön planda
 - Pazarlama yenilikleri

Yeni ortamda Ankara'nın stratejik öncelikleri de farklılaşıyor

Birinci nesil reformlar

İkinci nesil reformlar

Amaçlar

- ✓ Büyümenin hızlanması
- ✓ Enflasyonun düşmesi

- Büyümenin sürdürülmesi
- Makroekonomik istikrarın korunması
- Rekabet gücünün arttırılması
- Sosyal gelişmişliğin arttırılması

Reform stratejileri

- ✓ Makroekonomik kuralların değişmesi
- ✓ Devletin ölçeğinin ve kapsamının küçültülmesi
- ✓ Korumacılığın ve devletçiliğin azaltılması

- Serbest piyasa ekonomisinin kurumsal altyapısı
- Eğitim, sağlık, sosyal güvenlik ve diğer kamu hizmetlerinin reformu
- Küresel ekonomiye entegrasyonu yönlendirebilecek stratejik koordinasyon mekanizmaları

Sanayi politikasına olan ihtiyaç artıyor

- Yatırım ve iş yapma ortamının iyileştirilmesi/düzleştirilmesi
- Piyasa aksaklıklarını giderecek, aktörleri doğru bir şekilde yönlendirebilecek bir devlet yardımları sistemi
- Kümelenmelerin, daha güçlenmesi için gerekli olan mekanizmalar:
 - Her kümelenme için gerekli olan stratejilerin tasarlayabilecek ve uygulayabilecek;
 - Her kümelenmeye ayrı ayrı yol gösterebilecek
- Özel sektör ve kamu sektörü arasında etkin işleyen bir diyalogun sağlanması

Ankara'nın yapması gerekenler: ikinci nesil reformlar

- Ekonominin kurumsal altyapısı
 - Yargı, vergi, kamu yönetimi
- Finansmana erişim
 - KOBİ kredileri; kayıtdışılıkla mücadele
- Girdi maliyetleri
 - Fiziki altyapı (enerji, ulaştırma, haberleşme)
 - Nitelikli işgücü (eğitim reformu)
- Firmalara stratejik destekler
 - Devlet yardımı, AR-GE (proje bazlı, sektörel değil)
 - Kümelenmelerin güçlendirilmesi için gerekli ortam
 - Doğrudan yabancı yatırım stratejisi (istihdam yaratan+ yüksek katma değerli)

Yerel gündemler oluşturma zamanı

- Her şeyi Ankara'dan bekleme süreci bitti.
- Yerel girişimlerle yerel ekonomiye katkıda bulunmanın **mekanizmalarını kurmak** gerekiyor.
 - Bölgesel kalkınma ajansları
- Yerel önceliklerin oluşturduğu rekabet gücü gündemi belirlenmeli.
 - Trabzon'un mevcut ve yeni sektörlerin değer zincirinde ilerlemesi için nasıl bir gündem tasarlanmalı?
- Yerel önceliklere dayalı bir rekabet gücü politikası çerçevesi oluşturulmalı.
 - Trabzon'u farklılaştıran hikaye ne olacak?
- Ancak ilk adım küresel eğilimleri iyi okumak olmalı.

Dünya hızla küreselleşirken (1)

- Artık mekanın önemi kalmadı: Bilgi iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişmeler
 - Bilgi ve iletişim altyapısının yayılması
 - İş akışı yazılımların kullanılması
 - Bilgiye erişimin kolaylaşması
- Artık iş süreçleri parçalara ayrılabilir
 - Ana faaliyetler: Tedarik, üretim (operasyonlar), pazarlama, satış, satış sonrası destek
 - Destek faaliyetleri: Lojistik, tasarım, insan kaynağı yönetimi, altyapı

Dünya hızla küreselleşirken (2)

- Çokuluslu şirketlerin dünya ticaretindeki artan payı
 - Küresel değer zincirinin güçlü halkası olma yarışı
 - Artan küresel rekabet ve azalan karlar
 - Dünya ticaretinin yarısından fazlasının kaynağı çokuluslu şirketler
- Sürecin sonunda değiliz
 - Ticareti kısıtlayıcı engeller: DTÖ'ye henüz üye olmayan ülkeler var
 - Küresel ekonomiye eklemlenmemiş bölgeler (özellikle yakın çevremizde)

Dünya hızla küreselleşirken (3)

- Çin ve Hindistan'ın küresel işbölümünde yer almaya başlaması
 - Konteynırlaşma
 - Çin-Hindistan farkı
- .. ve ardından gelen "çevredeki" zenginleşme süreci
 - Çin'de kırsaldan kente her yıl 20 milyon insanın göçü
 - 300 milyon insan daha var.
 - Merkezin tüketim kalıplarının yaygınlaşması

Küresel eğilimlerin sonuçları

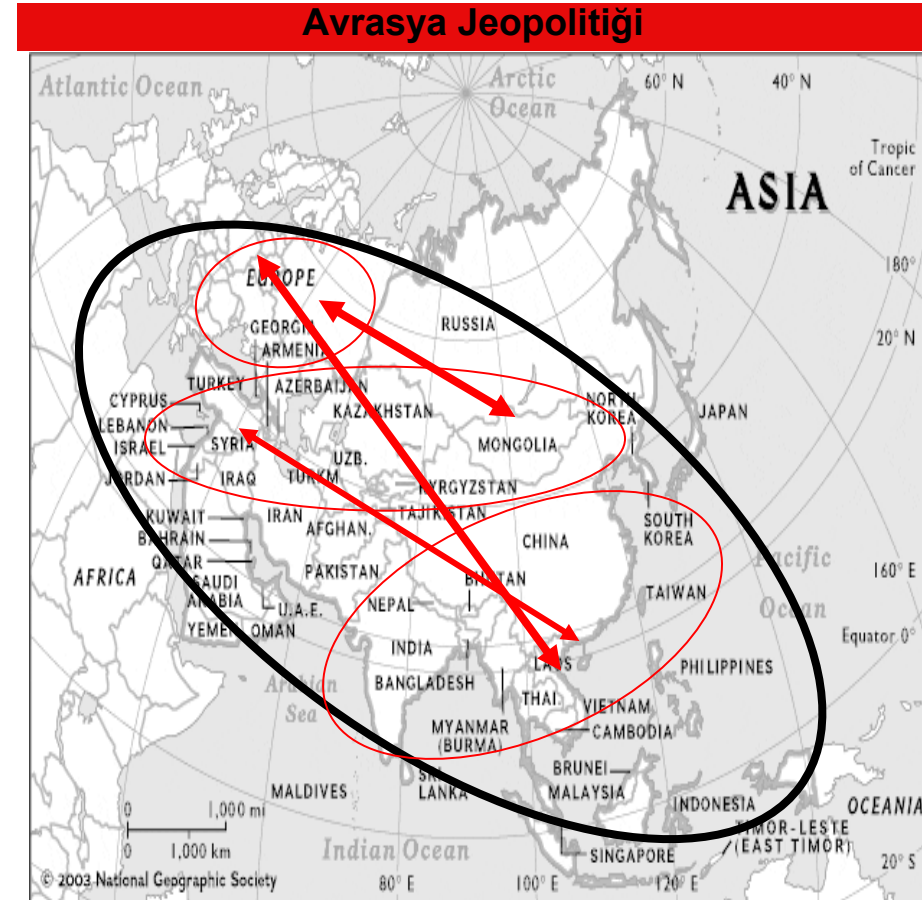
- Sermaye küreselleşti, ulusal sermayeler birbirine karıştı...
 - Eskinin “İngiliz” “Fransız” “Alman” sermayeleri arasındaki ayırımı yapmak bugün çok zor.
- Yükselen hammadde fiyatları – fırsat/tehdit?
- Azalan yoksulluk
- Daha hızlı kirlenen dünya
- Merkez-çevre’li dünyadan bir tek merkezli (kutuplu) dünyaya
 - İstanbul-Gebze
- Kürselleşme ve yerelleşme artık iç içe.

Büyük resmi görmek: Avrasya'nın iki yakası bir araya geliyor



Karadeniz için çok önemli fırsatlar var

- Avrasya'nın bir ucunda AB diğer ucunda küresel ekonomik büyümenin lokomotifi Çin.
- Şu anda tam anlamıyla küresel ekonomiye entegre olamamış olan Karadeniz, 21. yüzyılda en önemli ticaret köprüsü görevini görecek.
- Karadeniz öyle veya böyle küresel ekonomiye entegre olacak.
- Önemli olan konu:
 - ➔ Türkiye ve Karadeniz bu dönüşümün neresinde olacak?



- Genel olarak kümelenme
 - Neden kümelenme?
 - Kümelenme yaklaşımı
 - Kümelenme ve rekabet gücü

Kümelenme: Son günlerde çok konuşulan bir kavram

- Bakan Çağlayan: “Kümelenme modelini benimsedim. Bir tane sektör bulun bana iletin. Bu hangi sektör olabilir? Yaş Sebze ve meyve sektörü olabilir. Bir tane seçin yapalım.” (14 Aralık 2007, Trabzon)
- Avrupa Birliği rekabetçilik politikalarında inovasyon ve kümelenme öne çıkmakta ve Türkiye de rekabet amaçlı bu politikaları uygulamaya geçmekte.
- Peki neden kümelenme?

Değişen dünya, değişen politikalar (1)

- Üretim şekillerinde ve uluslararası ticaret ilişkilerinde değişim
 - Emek yoğun -> Sermaye yoğun -> Teknoloji/bilgi yoğun
 - İnovasyonun üretimde artan önemi
 - Küresel rekabet baskısı, düşen karlar, farklılaşma gereği
 - Daha hızlı ve daha nitelikli hizmetin önemi
- Kalkınma politikalarının genel amacı:
 - Önceki yıllarda "sanayileşme"
 - Artık günümüzde "rekabet gücünü" artırmak

Değişen dünya, değişen politikalar (2)

- Rekabet gücü için
 - Makroekonomik politikalar (kur, faiz vb) tek başına yetersiz
 - Stratejik mikroekonomik önlemler (maliyetlerin düşürülmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesi)
 - Zorlaştırıcı devletten kolaylaştırıcı devlete
- Verimlilik ve yenilikçilik rekabet gücünün temel unsurlarını oluştururken, bunları etkileyecek yeni politika araçlarına ihtiyaç var
 - Bu yüzden KÜMELENME

Kümelenme nedir?

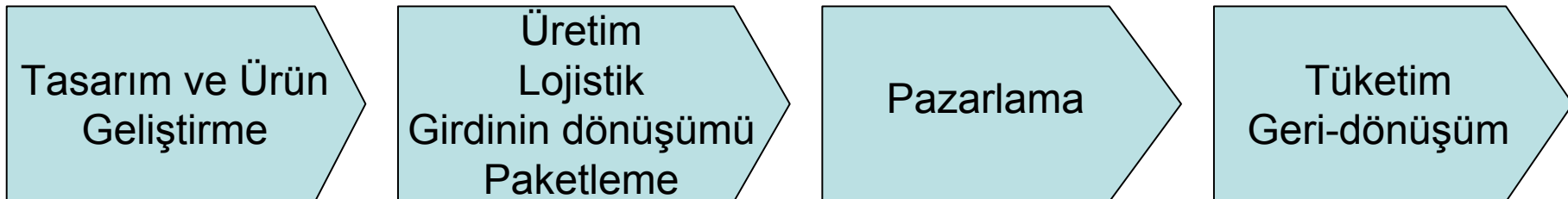
- Aıştığımız “sektör” kavramından farklıdır
 - Sektörel yoğunlaşma, birbirini kopyalayanlar değil, tamamlayanlar
- Nihai ürünün üretilmesindeki “değer zinciri”nin tümünü kapsar
 - Hizmetler sektörü + sanayi sektörü
- Birbirine değer yaratma zinciri ile bağlı olan
 - Karşılıklı bağımlı firmalar
 - Bilgi üreten kurumlar
 - Destekleyici kurumlar
 - Alıcılar, müşteriler
- Bölgeseldir, siyasi coğrafyadan daha çok sosyo-ekonomik bir coğrafi tanıma dayanır.

Kümelenme ne değildir?

- Aynı işi yapanların yan yana gelmesi
- Kamuya bağımlı sektörleşme
- Rekabet gücünü artırmak için sihirli “formül” veya sihirli reçete
- Kümelenme “yaratmak” ve kazananları seçmek
- Kalıplaşmış tek bir program/yöntem (Arayüzlere ihtiyaç duyan, esnek bir süreç)

Değer zinciri nedir?

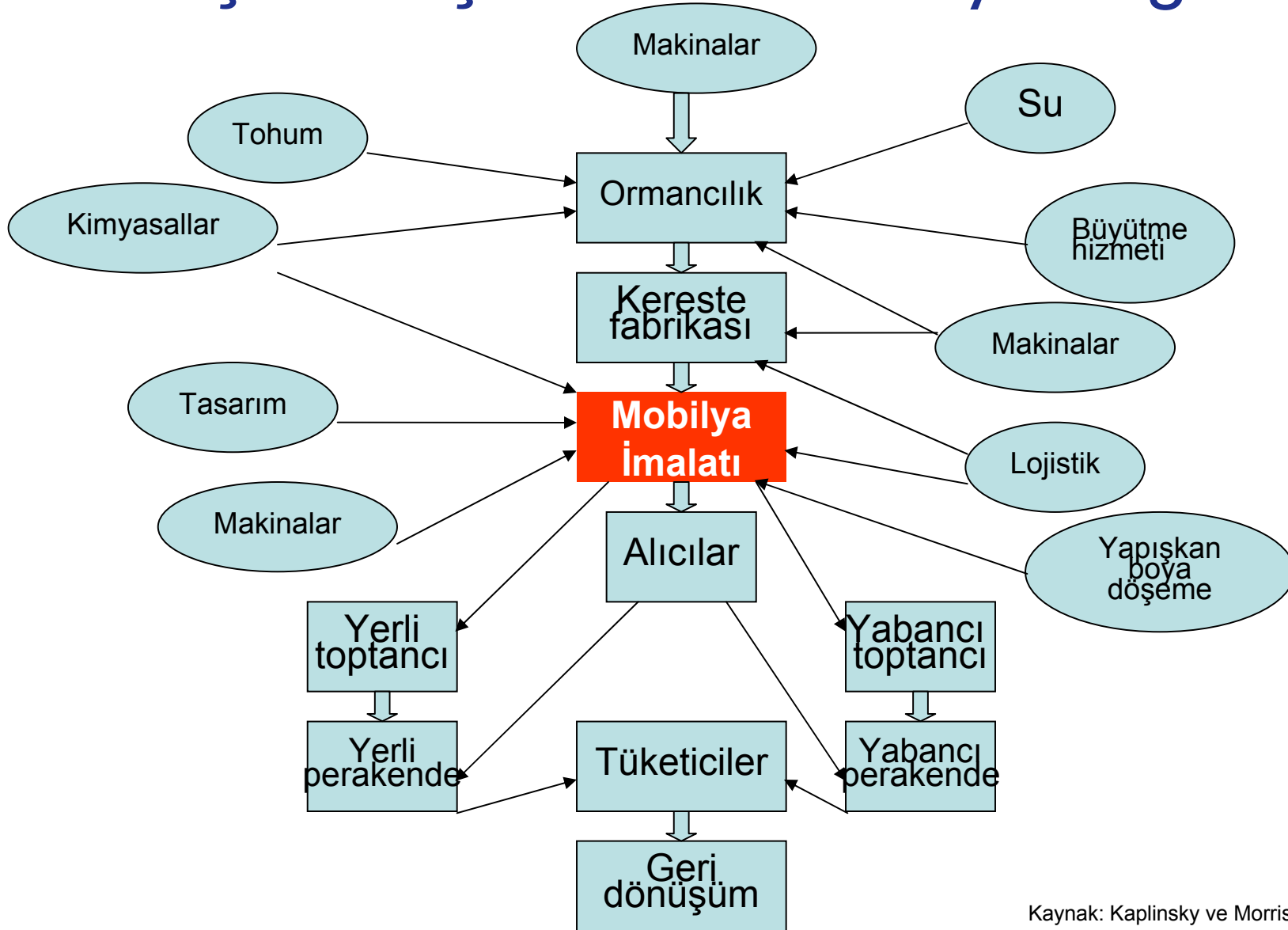
- Bir malın veya hizmetin tasarımından başlayıp, çeşitli girdilerin ve fiziksel dönüşümün dahil olduğu üretim aşamalarından geçip, son tüketiciye ulaştırılması ve tüketilmesi sürecindeki faaliyetler zinciridir.
- Basit değer zinciri yaklaşımları/halkalar:



Değer zinciri – kümelenme ilişkisi

- Değer zincirinin her halkası aslında kümelenmenin bir parçasıdır.
- Yaklaşımın özü:
 - Zayıf halkalar nerededir?
 - Nasıl güçlendirebilir?
 - Bu soruların cevabını nasıl vereceğiz?
 - : Değer zinciri analizleri -- > gösterdiği zayıflıkları, kümelenme girişimleri ile giderebiliriz

Genişletilmiş kereste-mobilya değer zinciri



Gelişmiş bir kümelenmenin unsurları

- Nihai ürün sanayisi üreticileri
- Girdi üreticileri ve özelleşmiş tedarikçileri
- Ham madde üreticileri
- Özelleşmiş hizmet sağlayıcıları
- Bağlantılı sanayiler (önemli ortak faaliyetleri, teknolojileri, dağıtım kanallarını, kullanan endüstriler)
- Mali Kurumlar
- Altyapı sağlayıcıları (elektrik, telekom, su)
- Lojistik desteği
- Bilgi üreten kurumlar (eğitim, araştırma ve standart belirleyici kuruluşlar)
- Diyalog mekanizmaları kuran STK'lar

Gelişmiş bir kümelenmenin unsurları

Örnek bir televizyon kümelenmesi

- Nihai ürün sanayisi üreticileri
 - Girdi üreticileri ve özelleşmiş tedarikçileri
 - Ham madde üreticileri
 - Özelleşmiş hizmet sağlayıcıları
 - Bağlantılı sanayiler (önemli ortak faaliyetleri, teknolojileri, dağıtım kanallarını, kullanan endüstriler)
 - Mali Kurumlar
 - Altyapı sağlayıcıları (elektrik, telekom, su)
 - Lojistik desteği
 - Bilgi üreten kurumlar (eğitim, araştırma ve standart belirleyici kuruluşlar)
 - Diyalog mekanizmaları kuran STK'lar
- ⇒ **Televizyon üreticileri**
 - ⇒ **Elektronik devre üreticileri, tüp üreticileri**
 - ⇒ **Plastik üreticileri**
 - ⇒ **Yazılım, danışmanlık şirketleri**
 - ⇒ **Bilgisayar üreticileri, DVD üreticileri, uydu receiver üreticileri**
 - ⇒ **Bankalar, sigorta ve leasing**
 - ⇒ **Organize sanayi bölgeleri, internet servis sağlayıcıları**
 - ⇒ **Limanlar, dağıtım şirketleri**
 - ⇒ **Üniversiteler, meslek yüksek okulları, televizyon teknolojisi araştırma merkezleri**
 - ⇒ **Odalar, sektör dernekleri, bölgesel kalkınma ajansı**

Türkiye'de TV kümelenmesinin zayıf olmasının acı sonuçları...

- Türkiye'de televizyon üretimi:
 - İhracatın en hızlı arttığı sektörlerden
 - Tüplü TV'lerde AB'de %50'den fazla pazar payı
 - Belirleyici unsur: AB'nin Doğu Asya ülkelerine uyguladığı anti-damping vergisi
- AB, 2007'de anti-damping vergilerini müzakereye açtı (2002'de biliniyordu) ve vergiler sıfırlandı
- Türkiye'de LCD-Plazma üretimine geçilmedi
 - Dünyada "Panel" üretebilen sınırlı sayıda oyuncu var.
 - Üretimin %90'ndan fazlası ithal ara girdiye bağlı.
- Doğu Asyalılar artık LCD'yi tüplüden daha ucuza imal edebiliyorlar
 - Profilo-Telra'nın iflası. Vestel ve BEKO zarar açıklıyor.
 - Samsung'da 4000 AR-GE personeli, Türkiye'de 400.

Kümelenme ve rekabet gücü ilişkisi (1)

- İşletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır
 - Özelleşmiş girdilere, hizmetlere, işgücüne, bilgiye olan erişimi güçlendirir
 - Şirketler arası koordinasyonu kolaylaştırır
 - İşlem maliyetlerini düşürür
 - En iyi uygulamaların şirketlere hızlı difüzyonunu sağlar (yazılım, donanım vb.)
 - Sürekli bir biçimde performans mukayesesi sağlayarak, yerel rakiplere oranla gelişmek için isteklendirme yaratır

Kümelenme ve rekabet gücü ilişkisi (2)

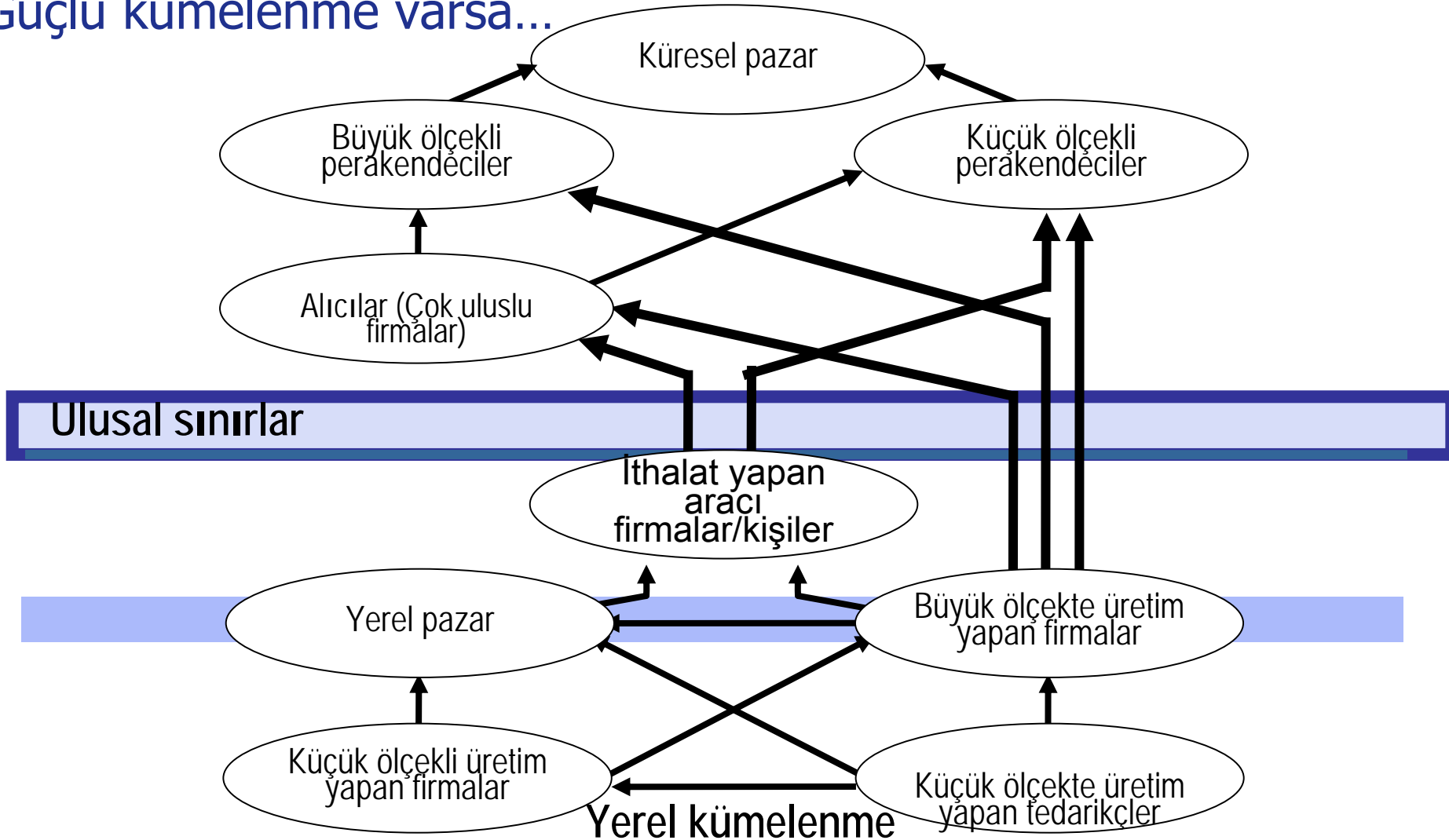
- Yenilikçiliği ateşler ve geliştirir
 - Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak fırsatları algılamayı kolaylaştırır
 - Şirketlerin birbirleriyle olan iletişimleri (çoğu zaman gayri resmi) sektörün ihtiyaçlarını ve eğilimleri yakından ve daha önceden görmelerini sağlar
 - Bir çok tedarikçinin ve kuruluşun varlığı bilgi üretilmesine yardım eder
 - Yerel kaynakların görece bolluğu yeni ürün ve denemelerin maliyetini düşürür

Kümelenme ve rekabet gücü ilişkisi (3)

- Ticarileştirme sürecini hızlandırır
 - Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik eder
 - Mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni ürünleri ticarileştirmek ve yeni şirketleri kurmak kolaylaşır
- Maliyet avantajı
- Farklılık avantajı

Küresel pazarlara ulaşım kolaylaşır

Güçlü kümelenme varsa...



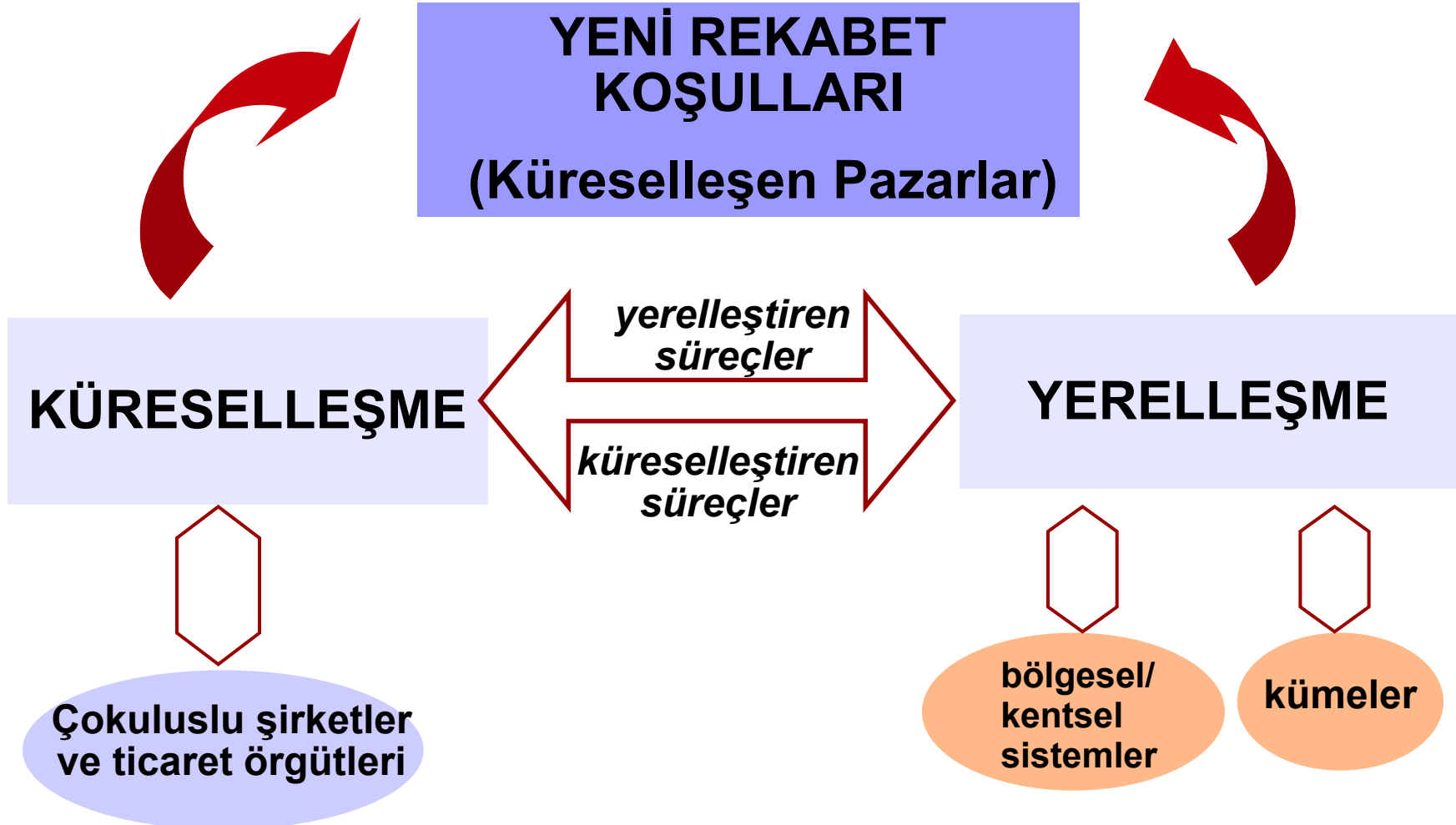
Dünyadan ve Türkiye'den örnekler

- Londra ve New York - Finansal Hizmetler
- Silikon Vadisi (Kaliforniya) - Bilişim
- Güney Almanya – Otomotiv
- Kuzey İtalya - Tekstil & Moda
- Banghalor – Yazılım
- Singapur – Donanım
- Danimarka – Rüzgar gücü
- İstanbul – Finansal Hizmetler
- Ankara – Savunma sanayii
- Gaziantep – Tekstil & Hazır giyim
- Kayseri – Mobilya
- Antalya – Turizm
- Bursa – Otomotiv
- Gebze – Kimya
- Adıyaman - Tekstil

Dünyadan ve Türkiye'den örnekler

- Chihuahua, Meksika:
 - 4 kümelenme projesiyle 3 yılda 20,000'in üzerinde iş
- Singapur:
 - Sabit disk dünya pazar payının % 40'ı
- Danimarka:
 - Rüzgar türbinleri dünya pazar payının % 60'ı
- Trabzon:
 - ?

Kümelenme yerelleşmeyi destekler,
küreselleşmeye uyum sağlar.



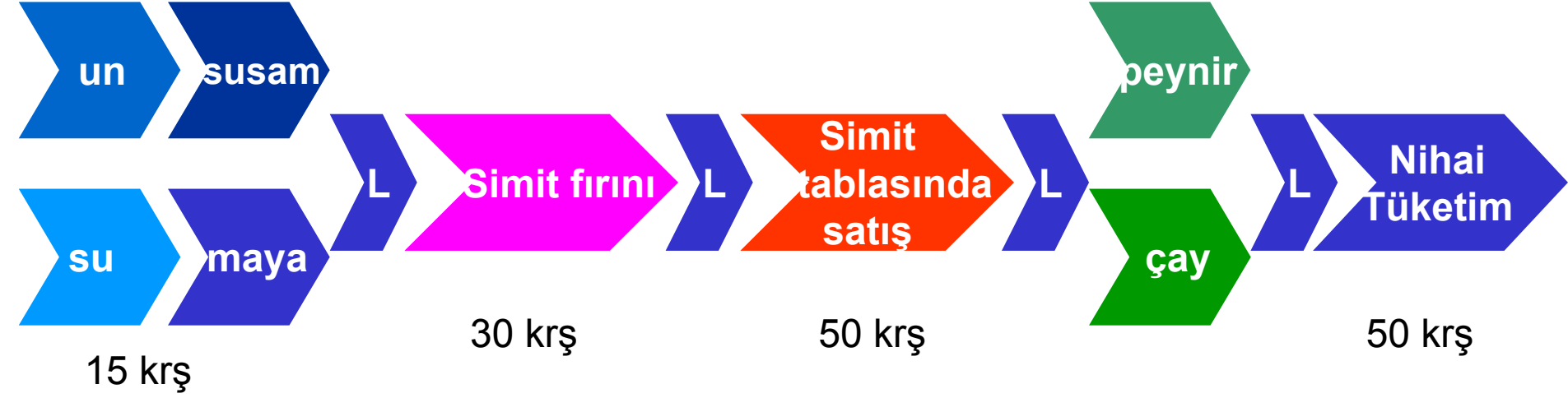
Değer zincirinde yenilik (inovasyon) nasıl olur?

- Yeni bir ürün geliştirilmesi
 - icat + (AR-GE) + ticarileşme
- Yeni bir iş yapma biçimi/teknoloji geliştirilmesi veya kullanılması
 - muhasebe yazılımı, blackberry-iştecell
- Yeni bir organizasyon biçimi geliştirilmesi
 - ? – yeni hizmet türleri...

Geleneksel simit değer zinciri:

L: Lojistik

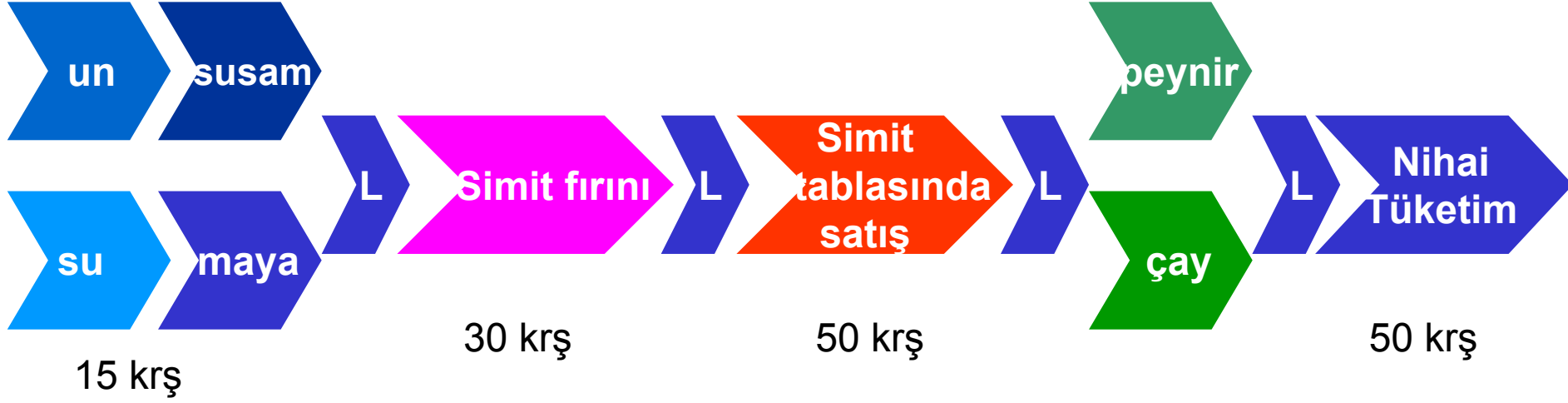
M: Mekan



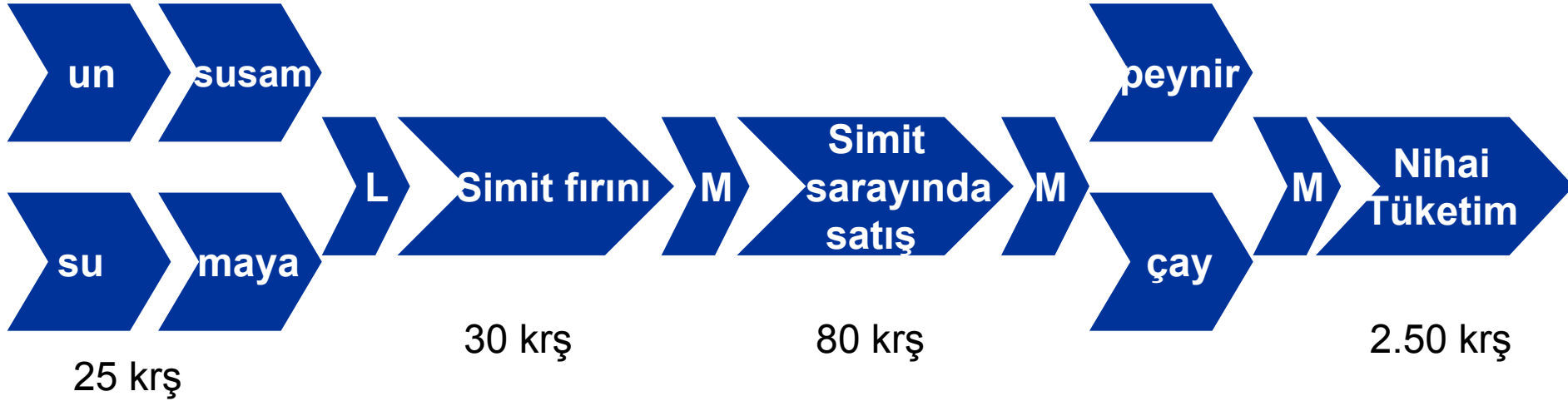
Geleneksel simit değer zinciri:

L: Lojistik

M: Mekan



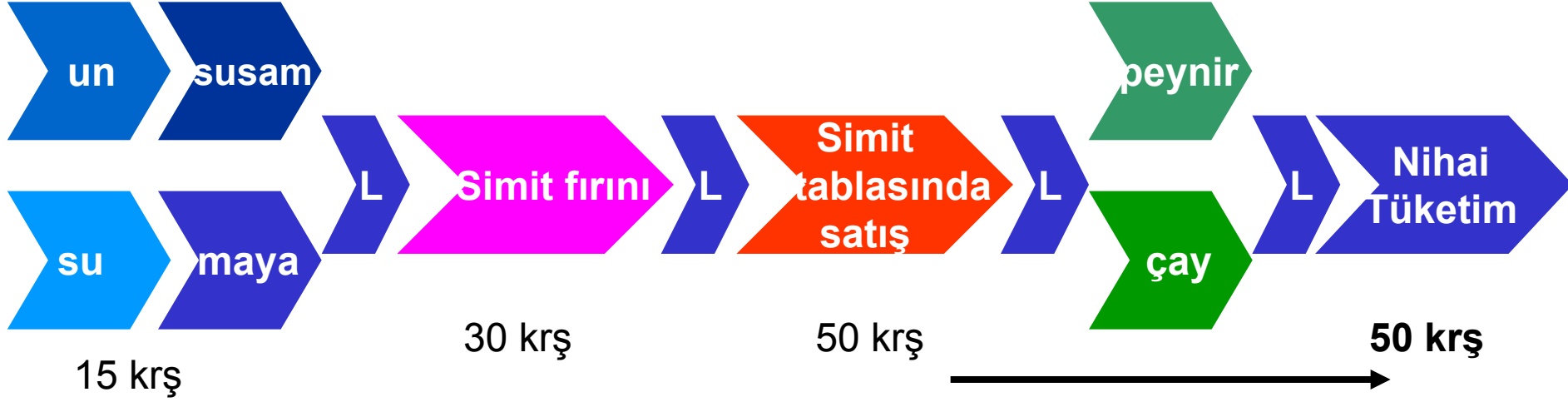
Simit Sarayı değer zinciri (inovasyon):



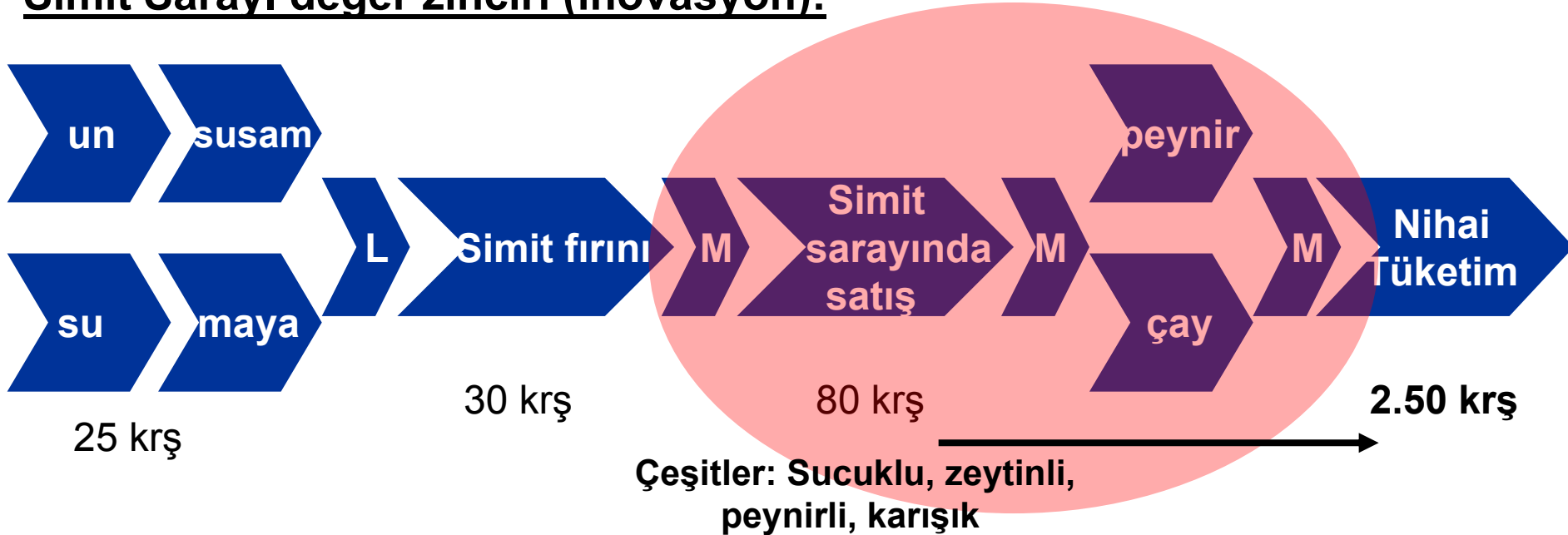
Geleneksel simit değer zinciri:

L: Lojistik

M: Mekan



Simit Sarayı değer zinciri (inovasyon):



Tek firmadan kümelenmeye

- Simit sarayı, kendi değer zincirini yenilik yaparak geliştirmiş ve kattığı değeri arttırmış.
 - En başta yüksek karlılık.
 - Sonra türeyen kopyalar ve düşen karlar
- Peki bir kümelenmedeki değer zinciri nasıl geliştirilir?
 - Örneğin: Turizm değer zincirinde Trabzon kattığı değeri nasıl arttırabilir?
 - Kümelenme girişimi nasıl başlamalı? Neler yapmalı?

- Kümelenme girişimine nasıl başlanır?
 - Elmas teorisi, oluşumu, yapısı
 - Değer zinciri analizleri ve yerel politika gündemi

Bir kümelenmenin rekabet gücünü belirleyen unsurlar: Elmas teorisi

■ Faktör-girdi durumu

→ özelleşmiş girdiler, işgücü niteliği, sermaye, fiziki altyapı, bilgi altyapısı, bilim-teknoloji altyapısı, tedarikçiler, ara mallar, ham maddeler

■ Talep durumu

→ sofistike ürünler ve çözümler talep eden müşteriler, tüketici haklarını koruyan düzenlemeler, başka yerlerdeki müşterilerin taleplerini önceden talep edebilen bir müşteri yapısı

■ Şirket Stratejileri ve Rekabet Şartları

→ ilgili alanlarda yerel tedarikçilerin ve rakip şirketlerin etkin varlığı, birbirinden izole endüstriler yerine birbirleriyle güçlü bağlantıları olan şirketler

■ İlgili ve destekleyici endüstriler

→ önemli ortak faaliyetleri, teknolojileri, dağıtım kanallarını, müşteri ilişkilerini kullanan endüstriler

Kümelenmeler inşa edilebilir mi?

- Kümelenmeler **hiç yoktan var edilemez**. İş ve ticaret faaliyetleri öncülüğünde olmalıdır!
- Her bölge teknoloji kümelenmesi için uygun değildir. **Rekabetin olduğu bir kritik kitle** kümelenme oluşumu için gerekli bir önkoşuldur.
- **İş birliği kadar rekabet de önemlidir**. Kümelenmenin odağı çok dar tanımlanmamalı.
- **Dış dünyaya ve yeniliklere açıklık** hayati öneme sahiptir.
- Kümelenme gelişimi **zaman alır**.

Kümelenmenin oluşturulması için önkoşullar

Dört Koşuldan En Az İkisi:

- 1. Pazarda rekabet edebilecek yeterlilikte yerel firmalar ve tamamlayıcılardan oluşan kritik kitle
- 2. Kümelenmeyi özel kılan bir avantaj (ürüne karşı özel bir talep, kümelenmeye has beceriler)
- 3. Dünya çapında, bölgeye/ülkeye önemli miktarda yatırım yapmış ve onun gelişmesine katkıda bulunacak çok uluslu bir şirket
- 4. Yakından ilişkili kümelenmelerin kendi içlerinde ve aralarında kuvvetli bağ




Kümelenme sürecini başlatmak

- Aşamalı bir büyüme süreci - üyelik kavramı
 - Örn. Önce merkezdeki üreticiler, sonra bölgesel bütünleşme ve yeni üyeler
 - Sürekli büyüyen sektörel ağ (network)
- Kapsam ve hedeflerin iyi belirlenmesi
- Liderlik: cluster manager – kümelenme direktörü
- Kümelenmedeki tüm şirketler sertifikalı ve uluslararası kalite ve işletme standartlarıyla uyumlu hale gelmesi
- Kümelenmenin ve faaliyetlerin görünürlüğü (ulusal ve uluslararası) – halka ilişkiler

Kümelenme gelişiminin 3 farklı yolu

- “Kendiliğinden oluşan kümelenmeler” – devlet desteği olmadan ortaya çıkmışlardır. (Ör. Kuzey italya, Napa Vadisi, Silikon Vadisi, Hollywood, Sialkot)
- “Yapay olarak hızlandırılan kümelenmeler”
 - “Özel Sektör Öncülüğünde” – İş dünyasındaki liderlerin girişimleriyle.
 - “Donör veya devlet öncülüğünde” – Kümelenme seçimini ve stratejisini devlet belirler.

Kümelenme gelişiminin 3 farklı yolu

- “Kendiliğinden oluşan kümelenmeler” – devlet desteği olmadan ortaya çıkmışlardır. (Ör. Kuzey italya, Napa Vadisi, Silikon Vadisi, Hollywood, Sialkot)  İş liderlerinin amacı ve yöntemi var
- “Yapay olarak hızlandırılan kümelenmeler”
 - “Özel Sektör Öncülüğünde” – İş dünyasındaki liderlerin girişimleriyle.  İş liderlerinin amacı var ama yöntemi yok
 - “Donör veya devlet öncülüğünde” – Kümelenme seçimini ve stratejisini devlet belirler.  İş liderlerinin amacı ve yöntemi yok

Kümelenme oluşumunda itici güçler

■ Pazarlara olan yakınlık

Ucuz maliyetli uluslararası taşımacılığa rağmen, pazarlara yakın olmak önemli bir avantaj sağlayabilir (taşınması zor olan ürünler, müşteriyle sürekli temas gerektiren ürünler)

■ Uzmanlaşmış işgücü arzı

Uzman işgücü havuzlarının bulunması (üniversitelerin çevrelerinde)

■ Girdilerin ve ekipman tedarikçilerinin varlığı

Birbirine yakın konumdaki sermaye malı tedarikçi ve kullanıcıları arasında yoğun alışveriş

■ Belirli doğal kaynakların varlığı

Kümelenme girişiminde görev dağılımı (1)

■ Kamu:

- Eğitim, alt yapı (fiziki ve kurumsal), koordinasyon
- Sadece kamunun üstesinden gelebileceği kalkınmaya yönelik engelleri teşhis etmek
- Özel sektörün kamu hizmetleri için talep oluşturması amacıyla mekanizmalar yaratmak

Kümelenme girişiminde görev dağılımı (2)

■ Özel Sektör:

- Önemli: Kümelenme girişiminin başarısını belirleyecek unsur özel sektörün performansıdır.
- Özel sektör ağları da (networking) girişimlerin başarısı için kritik bir önem taşımaktadır.
- Girişimciler için liderlik ve yönlendirme
- Finansman ve organizasyon desteği sağlamak
- Sorunların kolektif olarak ele alınmanın yollarını aramak

Kümelenme girişiminde görev dağılımı (3)

■ Diğer gruplar: - (STK'lar)

- Kümelenme girişimini tetiklemek
- Kolaylaştırma ve koordinasyon
- Geleneksel ve geleneksel olmayan bilgi birikimi
- Dış dünyadaki gelişmeler ve girişimler hakkında bilgi sunmak
- Teknoloji, pazarlar ve işletmecilikle ilgili bağımsız analiz ve bakış açıları geliştirmek

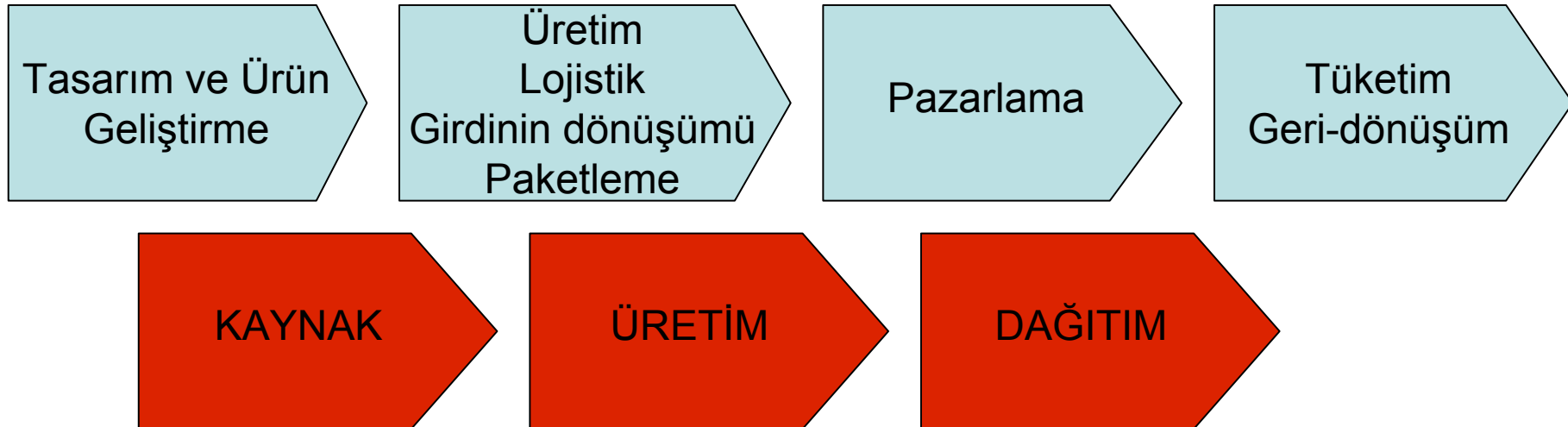
Kümelenme girişimi ne yapacak?

Gündemi ne olacak?

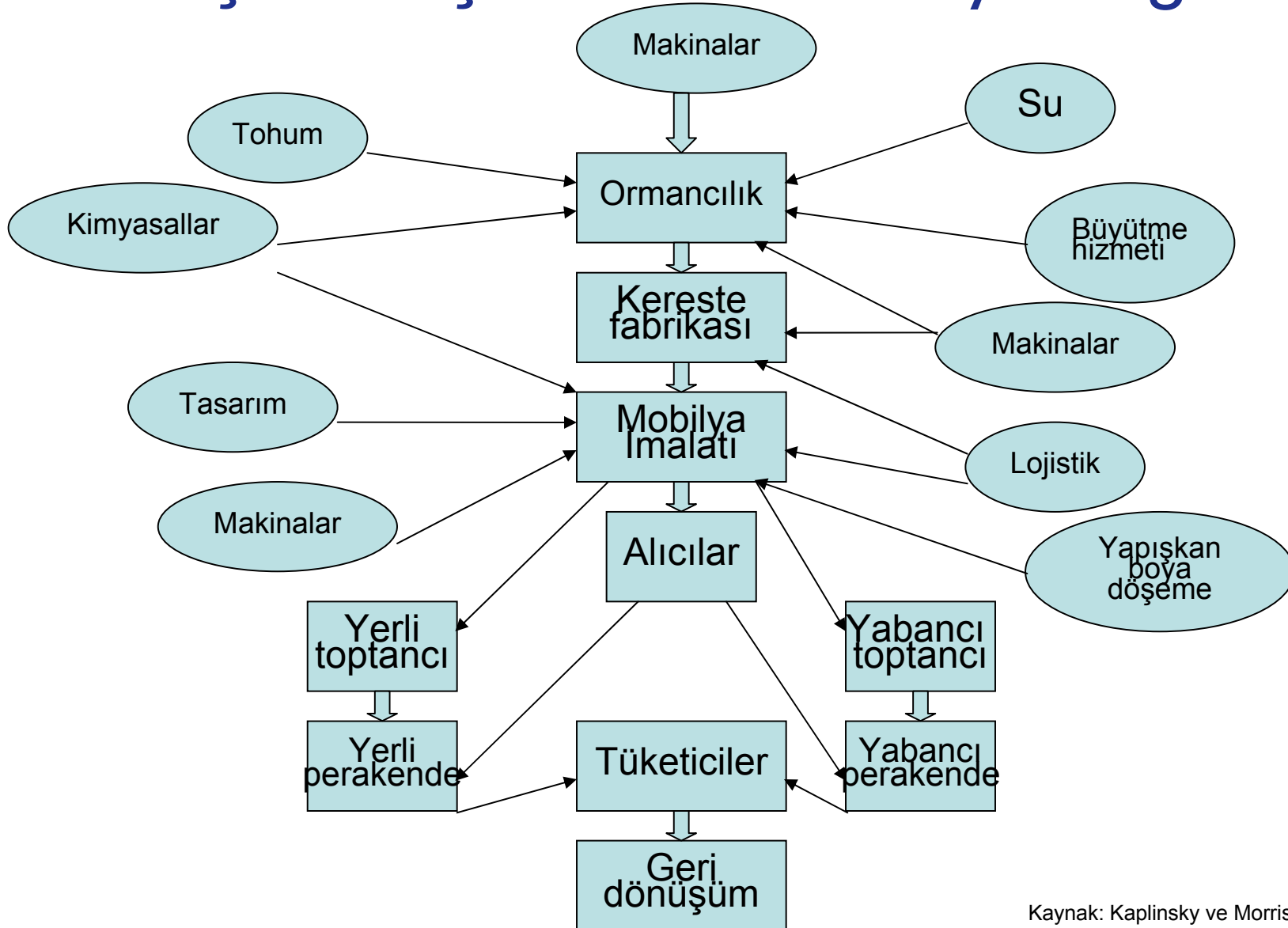
- GZTF Analizi: Güçlü, Zayıf, Tehdit, Fırsat
- Değer zinciri analizi
- Maliyetlerin yüksekliğinin kaynaklarını tespit etmeye yönelik bir araç
 - Aşamaların maliyeti
 - Oyuncuların verimsizliği
 - Politika yanlılıkları
- Kümelenmedeki oyuncularının kapasitelerini ve performanslarını arttırmaya yönelik tedbirlerin geliştirilmesi

Değer zinciri nedir?

- Bir malın veya hizmetin tasarımından başlayıp, çeşitli girdilerin ve fiziksel dönüşümün dahil olduğu üretim aşamalarından geçip, son tüketiciye ulaştırılması ve tüketilmesi sürecindeki faaliyetler zinciridir.
- Basit değer zinciri yaklaşımları



Geniştirilmiş kereste-mobilya değer zinciri



Değer zinciri – kümelenme ilişkisi

- Değer zincirinin her halkası aslında kümelenmenin bir parçasıdır.
- Yaklaşımın özü:
 - Zayıf halkalar nerededir?
 - Nasıl güçlendirebilir?
 - Bu soruların cevabını nasıl vereceğiz?
: Değer zinciri analizleri

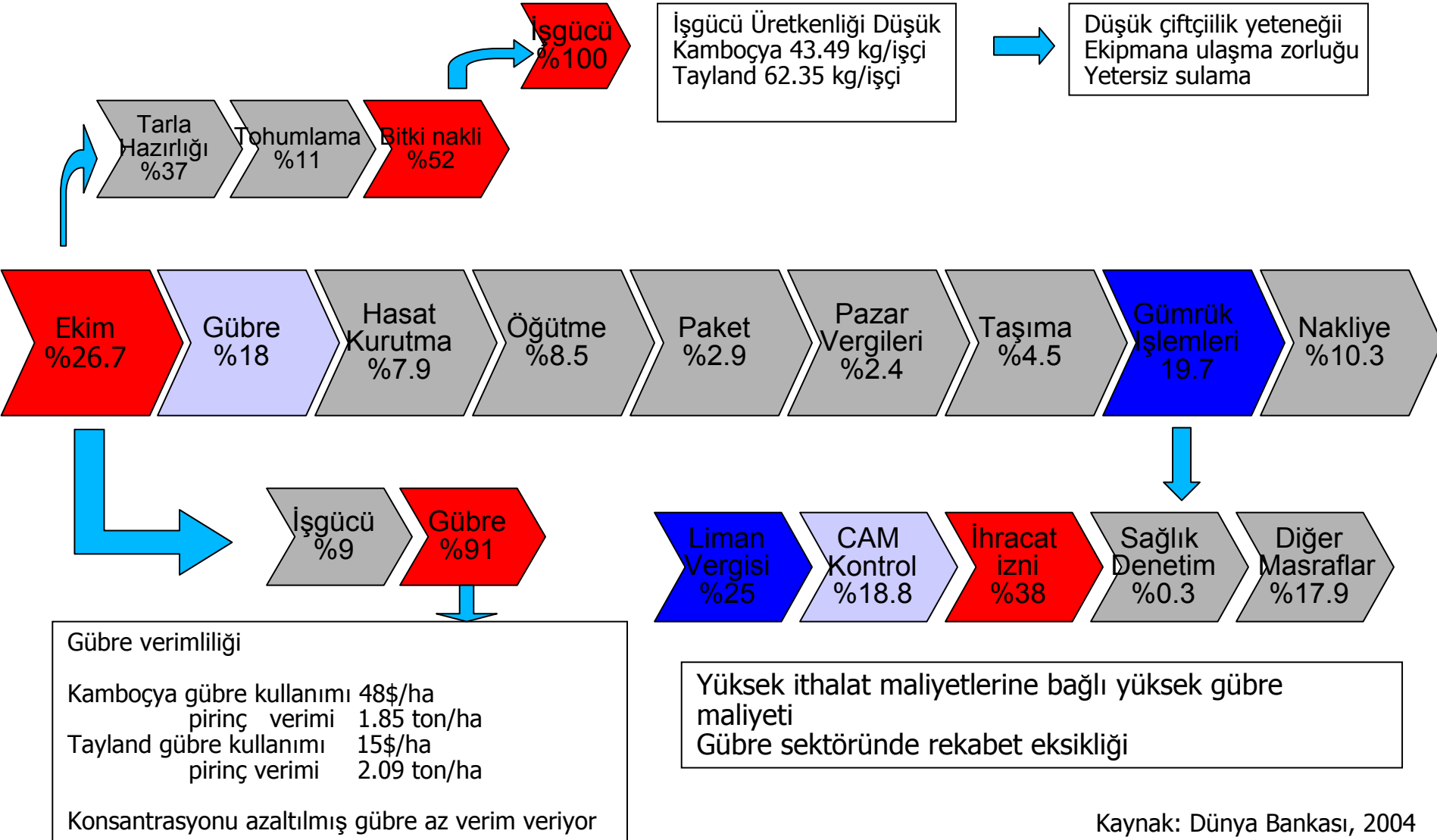
Değer zinciri analizinin aşamaları

- Sektör seçimi (nihai ürün/ürün gruplarının belirlenmesi)
- Piyasanın analiz edilmesi
- Değer zincirinin süreç haritasının çıkarılması
- Zincirin performansının analiz edilmesi: ulusal/uluslararası kıyaslamaların belirlenmesi
- Performans farklılıklarının nedenlerinin analiz edilmesi
- Önerilerin ve stratejilerin belirlenmesi

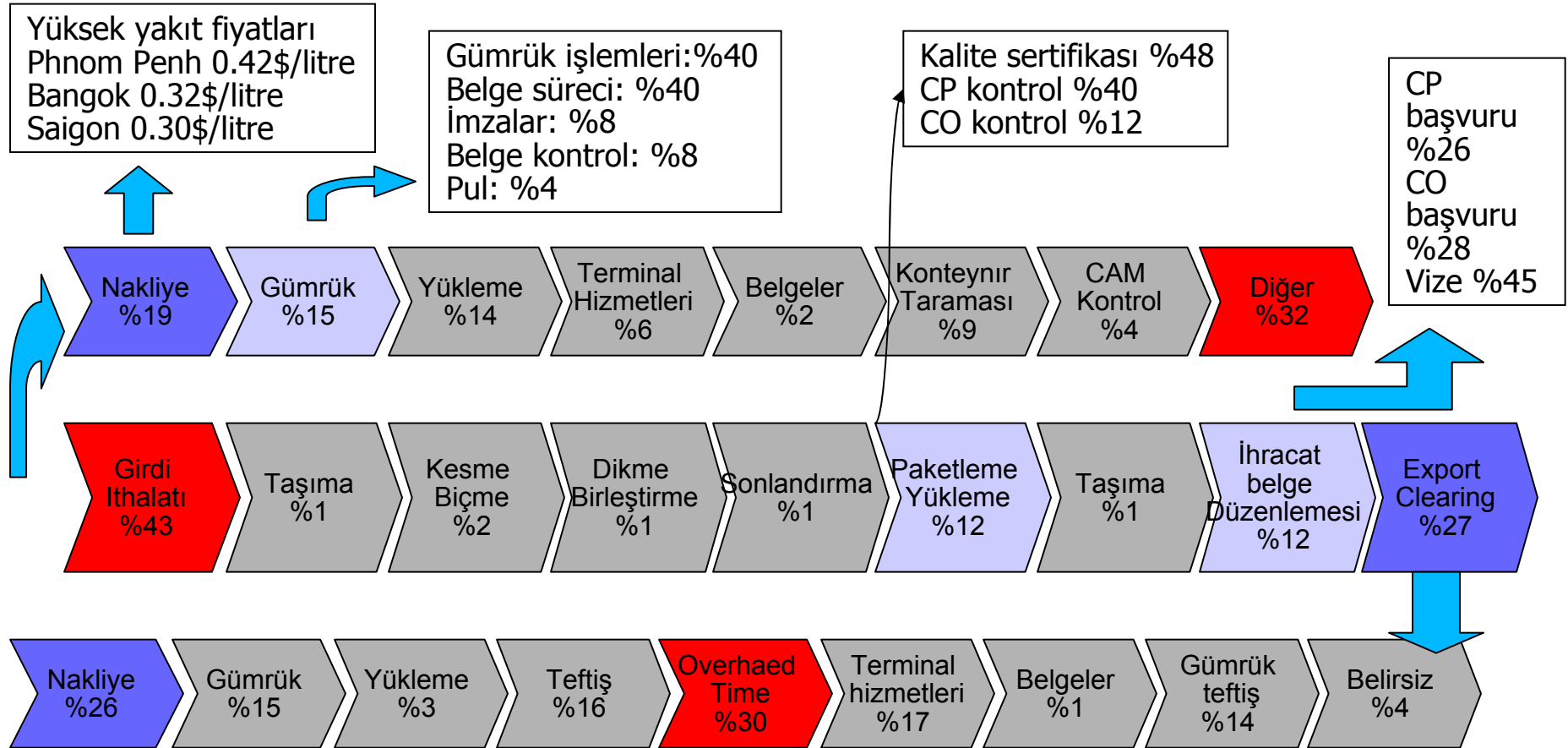
Hedeflenen faydalar: kümelenme girişiminin gündeminin doldurulması

- Büyümeyi ve rekabet gücünü kısıtlayan engellerin tespit edilmesi
 - Kısıtlayıcı aşamalar
 - Oyuncuların verimsizliği
 - Politika yanlışlıkları
- Sektörlerin reform önceliklerinin belirlenmesi
- Firmaların içinde bulunduğu ortama yönelik politika ve stratejilerin tasarlanması
- Türkiye'de henüz yapılmadı...

Kamboçya piriñç üretimi değer zinciri



Süreç haritası: kot üretim-ihracat değer zinciri ve idari müdahaleler



Kıyaslama - yüksek gümrük masrafları

- **Tekstil girdileri italat izin masrafları**
 - Kamboçya 858\$
 - Honk Kong 555\$
 - Malezya 359\$
 - Madagaskar 367\$
- **Tekstil ihracat izin masrafları**
 - Kamboçya 1125\$
 - Honk Kong 255\$
 - Malezya 274\$
 - Madagaskar 417\$

Önerilerin ve stratejilerin belirlenmesi

- Yatırım ortamını geliştirmek ve ticaret uygulamalarını kolaylaştırmak üzere kurumlar arası görev ekibinin kurulması
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Tekrarlanan benzer prosedürlerin kaldırılması
- Gecikmelerin en aza indirilmesi

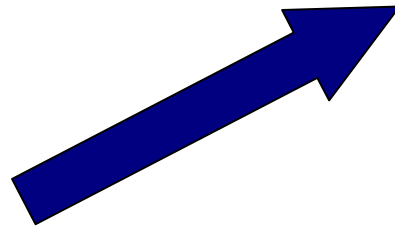
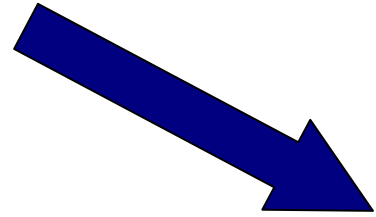
- Politika önerileri
 - Öneriler
 - Dikkat edilmesi gereken konular
 - Trabzon nereden başlamalı?

Başarı için üç ana unsur:

Sürdürebilir, eylem odaklı stratejiler

Birleştirici vizyon
(Trabzon hikayesi)

Liderlik
(ben değil biz)



Başarılı

Girişim

=

Güçlü

Kümelenme

Yeni politikalar yeni gereklilikler

- Politikalar salt yükselişteki kümelenmelere değil, tüm kümelenmelere odaklanmalıdır
- Sanayi politikaları sıfırdan kümelenme yaratmaya değil, mevcut ve oluşmakta olan kümelenmeleri güçlendirmelidir.
 - Teşvik sistemi reformu
- Yabancı yatırımlar çekilerek yeni kümelenmelerin tohumları atılabilir.
 - Yabancı yatırım stratejisi
- Devletin kümelenme girişimlerindeki rolü sadece kolaylaştırıcı ve katılımcı olmalıdır. Başka ülkelerdeki kümelenme girişimlerindeki başarılar özel sektör-kamu sektörü ortaklığı ile elde edilmiştir.
 - Diyalog mekanizmalarının kurulması ve işletilmesi

Geleneksel Sanayi Politikası



Kümelenmeye Dayalı Sanayi Politikası

- Arzu edilen sektörleri hedef alır
- Yerli şirketlere odaklanır
- Rekabete müdahale eder (korumacılık, sektör promosyonu, teşvik yardımları)
- Ülke seviyesinde merkezi kararlar



Rekabeti bozucu

- Her kümelenme zenginleşmeye katkı yapar
- Yerli ve yabancı bütün şirketler üretkenliği artırır
- Üretkenliğin önündeki engelleri ve kısıtlamaları hafifletir
- Sanayiler arası bağları ve tamamlayıcılığı vurgular
- Yerel seviyedeki girişimleri destekler



Rekabeti geliştirici

Kümelenmeye dayalı sanayi politikaları – farklılıklar

- Genel sorunların ötesine giderek, rekabet gücünün önündeki dar boğazlara çözümler üretebilir.
- Kümelenme tartışmalarında sadece sorunlara değil, fırsatlara da odaklanılmasını gerektirir.
- Sanayi politikalarını ve bu alanda geliştirilecek faaliyetleri yeniden düzenler.
- Sanayinin rekabet gücü konusunda, devletin, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin rollerini yeniden biçimler, diyalog mekanizması yaratır.
- Her büyüklükte firmayı bir araya getirir.

Yükselen pazarlarda kümelenme:

- Geleneksel kümelenmelerin (örn. Tarım sektörü) geliştirilmesi, terk edilmemesi gerekiyor.
- Yabancı dış yatırım mevcut ve potansiyel kümelenmelerin geliştirilmesine (alt yapı, eğitim, vs.) odaklanabilir.
- Genel yatırım ortamını geliştirmek önemli, ancak sadece büyük şirketlere değil, küçük işletmelere yönelik çalışmalar da yapılmalı.
- Ülkedeki çok uluslu şirketler kümelenme merkezi olarak görev yapabilir.

Dikkat edilmesi gereken konular

- Sektörel ve bölgesel ekseninde diyalog mekanizmaları kurulması ve işletilmesi önem kazanıyor.
 - Diyalog mekanizmalarının çıktıları ve karar alıcıların gündemi arasındaki bağlar
 - Özel sektörün politika tasarım kapasitesi geliştirilmek zorunda
- Kümelenme yaklaşımını ciddiye almakla beraber dikkatli olmak da gerekiyor.
 - Yeni ve halen gelişmekte olan bir yaklaşım
 - Küçük ülkelerdeki başarılı uygulamaların Türkiye'ye aktarılması başarı getirmeyebilir
 - Rekabet gücünü ilgilendiren konularda
 - karar alma mekanizmalarının yerelleşmesi - yönetim
 - koordinasyonun etkinliği

Kümelenmenin önünde oluşabilecek engeller

- Sermayeye erişim eksikliği
- Zayıf teknoloji altyapısı ve kurumsallaşma
- Bölgesel kapalılık - kapalı görüşlülük
- Gerekli vasıflardan (teknik bilgi, iletişim, planlama) veya onları edinme fırsatlarından yoksunluk
- Kümelenme ilişkilerindeki hiyerarşi

- Trabzon nereden başlamalı?
- Düşünce alıştırmaları – beyin fırtınası

Dönüşüm Trabzon için bir risk mi yoksa fırsat mı?

- Türkiye'nin iş gücünün sektörel istihdam dağılımı:
 - %33'ü tarım
 - %43'ü hizmetler
 - %24'ü sanayi
- Trabzon'da tarım kesimi toplam istihdamın %64'ünü karşılamaktadır
- Dönüşümün sancılarının en çok hissedileceği illerden biri Trabzon olacaktır
- "Tarımdan kopan insanlarımıza ne olacak?" bu soru önemlidir
 - İşsizlik en önemli sorun. (=sonuç?)
- Kamu sektörünün toplam istihdamdaki payı %50'ler düzeyindedir. Tarımdaki daralmaya bir de kamudaki eklenecektir.

Trabzon'da dönüşümün sancuları nasıl azaltılır?

- Tarım Trabzon'un en önemli geçim kaynağıdır
- Ancak biliyoruz ki önümüzdeki dönemde önemini yitirecektir
- Bölgesel avantajları ekonomik değere çevirmek suretiyle Trabzon'da dönüşümün sancuları azaltılabilir
- Tarımdan kopan insanlarımız yeni alanlarda istihdam edilebilir
- İlk akla gelenler
 - Turizm
 - Lojistik

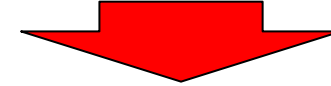
İpek yolu: Bölge için yeni bir fırsat olabilir



NATIONAL GEOGRAPHIC marcopolo
XPEDITIONS
www.nationalgeographic.com/xpeditions

- Trabzon bu fırsatı değerlendirmeyi düşünmeli gerekli adımları atmalıdır

- Çin'in limanları mevcut ihracat potansiyeline cevap verememektedir



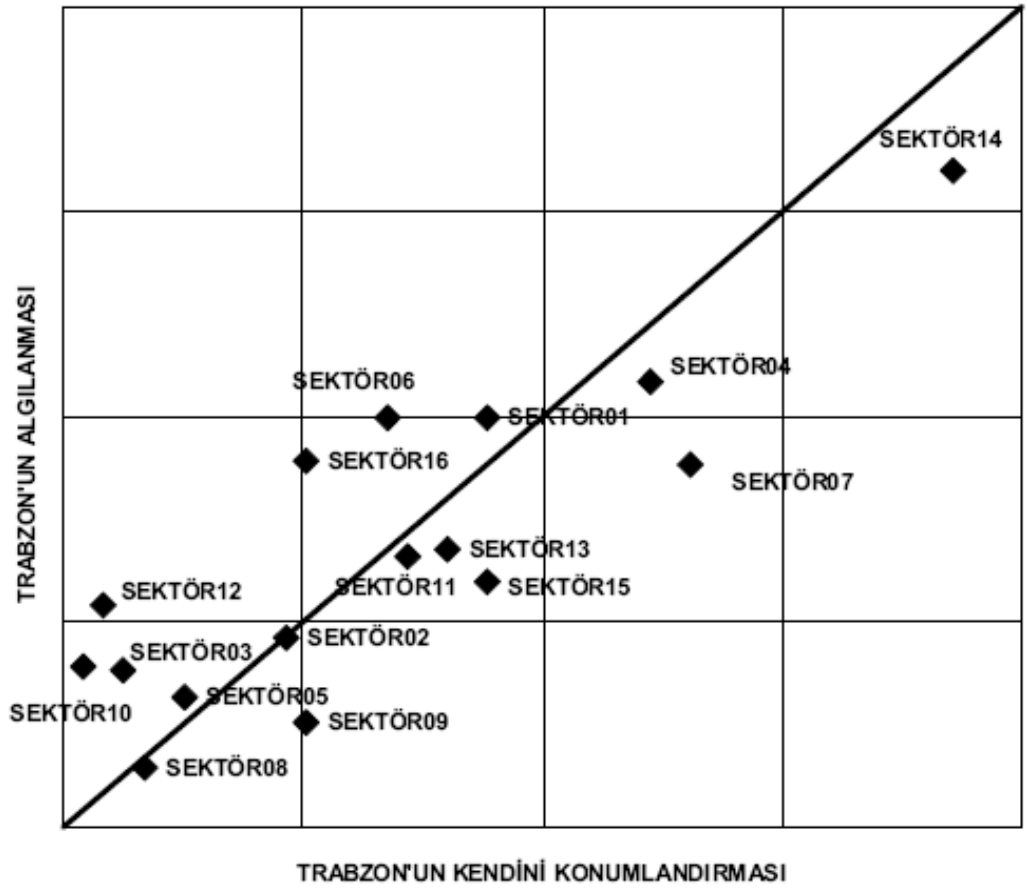
- Türkiye Orta Asya'yı küresel pazarlara bağlayan transit bir ülke olarak önem kazanabilir
- İpek yolu bölgede ne gibi avantajlar yaratabilir?
 - Transit ticaret artabilir
 - Lojistik sektörü gelişebilir
 - Bu sayede alt-yapı gelişebilir

Trabzon'da inovasyon alanında girişimler...

- Üniversite-Sanayi işbirliğinin temini için Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulmuştur.
- Gemi İnşa ve Metal Sektöründe İnovasyon Merkezi kurma çalışmaları
- Ancak bu girişimler kümelenmenin sadece bir oyuncusu (bilgi ve araştırma üreten kurum) üzerine.
 - Mali kurumlar, özelleşmiş hizmet sağlayıcıları, diyalog mekanizmaları, vb. de desteklenmelidir.

Turizm sektörü ön plana çıkıyor

TRABZON İÇİN SEKTÖRLERİN KONUMLANDIRILIŞI



Sektör 14: Turizm

Sektör 04: Eğlence ve kültür hizmetleri

Sektör 07: İnşaat ve bayındırlık İşleri

Sektör 01: Balıkçılık ve su ürünleri

Sektör 06: Gıda, tütün ve içki sanayi

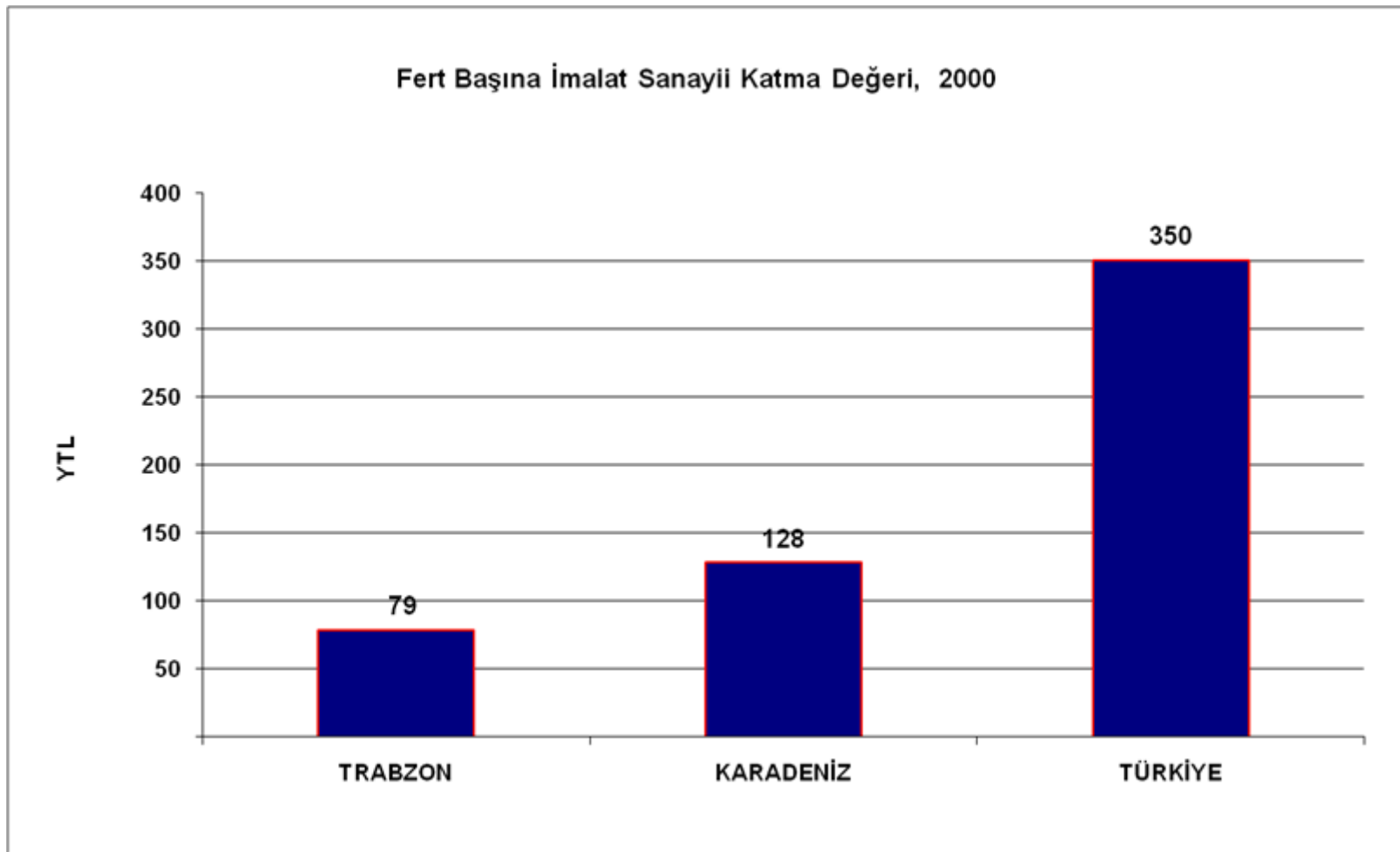
Sektör09: Metal eşya, makina teçhizat, ulaşım araçları vs.

Sektör 08: Kimya plastik mamulleri sanayi

Lokomotif: gıda ve tarım → turizm?

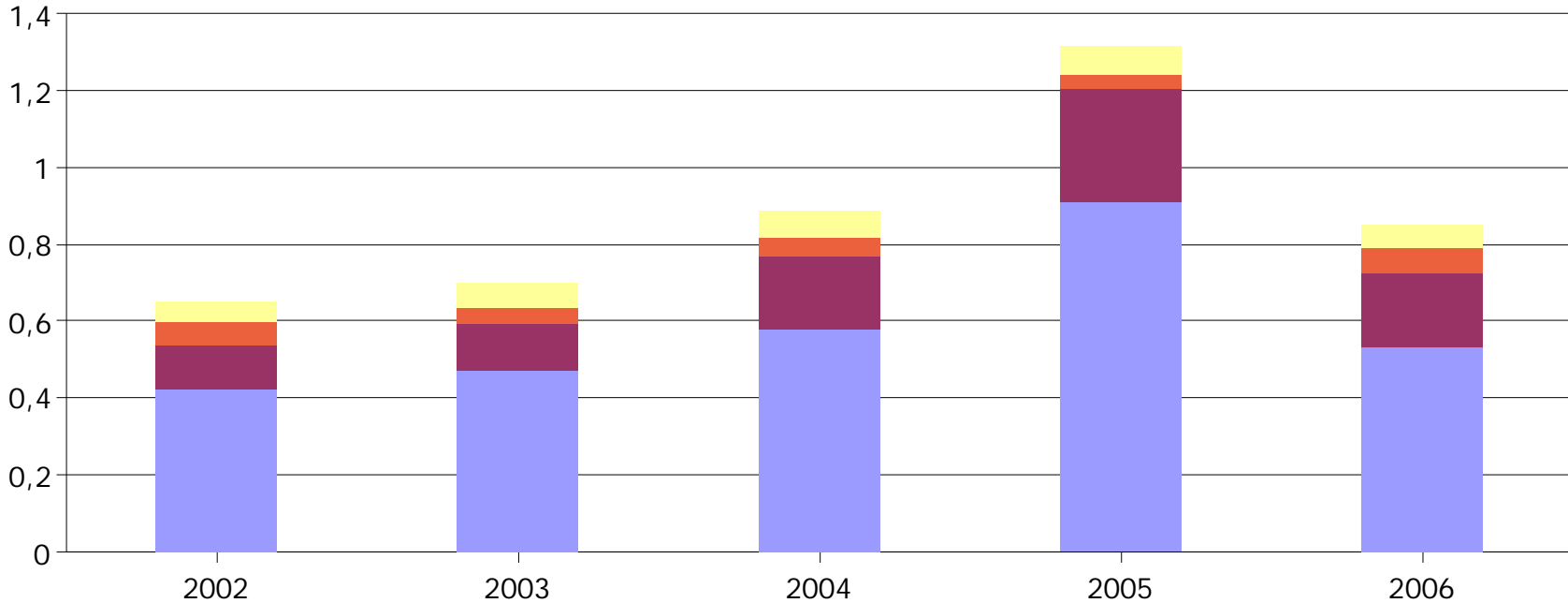
- Gıda imalatının ağırlıklı olduğu bir sanayi sektörü (2002)
 - Trabzon'da sanayi sektöründeki işyerlerinin %98'i imalat sanayinde.
 - İl imalat sanayi katma değeri içinde en yüksek pay % 75,4 ile gıda ürünlerine ait bulunmaktadır.
- Tarımsal ürünlere dayalı bir ihracat
 - 2004 yılında gerçekleştirilen ihracat içerisinde tarım ürünleri % 96,3 pay alırken, % 3,5 ile imalat sanayi ve ‰ 2'de madencilik ürünleri pay almaktadır.
 - Yaş meyve, sebze, kabuklu yemişler (fındık) ve konserveleri 2006 yılı ihracatının yaklaşık % 96'sını oluşturmaktadır.

İmalatta düşük katma değer...



Tarım ürünlerine dayalı ihracat

Trabzon'un ülke ihracatındaki payı – fasıllara göre yapısı



■ YENİLEN MEYVALAR, KABUKLU YEMİŞLER, TURUNÇGİL VE KAVUN KABUĞU

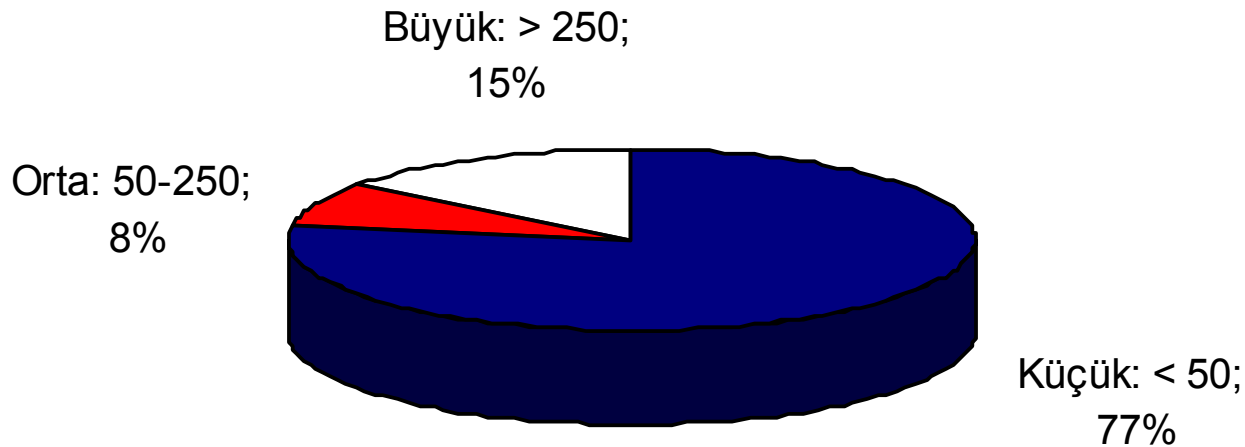
■ SEBZE, MEYVA, BİTKİ PARÇALARI, SERT KABUKLU YEMİŞ KONSERVELERİ

■ YENİLEN SEBZELER VE BAZI KÖK VE YUMRULAR

■ Diğer

Küçük ölçekli firmaların ağırlığı: büyüme engeli?

Firmaların İstihdam Profili, 2005



Neler yapılabilir?

- Yönelim ve önceliklendirme
 - Hangi sektör(ler), hangi kümelenmeler?
 - Değer zinciri analizi ile stratejik önceliklerin tespiti
- Küresel düşünüp, yerel davranabilme kapasitesi:
 - Küresel düşünebilmek için malumat ihtiyacı
 - Sektörel ve bölgesel eksenlerde kurulacak diyalog mekanizmaları
 - Doğru bir yabancı yatırım stratejisi ile mevcut kümelenmeler güçlendirilebilir, yenilerinin tohumları atılabilir (tek bir yabancı şirket 10 yıllık teşvikten daha etkin olabilir)
- Her şeyi kamunun yapması mümkün değil, özellikle de bölgesel düzeyde
 - Özel sektörün politika tasarım kapasitesi

Kümelenmeye dayalı kalkınma adımları

- Özel sektör ve kamu ortaklığında bir lider ekip kurmak
- Kümelenme gruplarının oluşturulması
- Rekabet Analizi/Değer zinciri analizi
- Eyleme dayalı teşebbüsler geliştirmek
- Devamlılık için organize olmak
- Sürekli iletişim

Durumdan çıkan vazife nedir?

- Ankara?
- Trabzon?
- TTSO?
- Yerel kurumlar?
- Üniversite?
- Yerel medya?
- TOBB?
- TEPAV?