

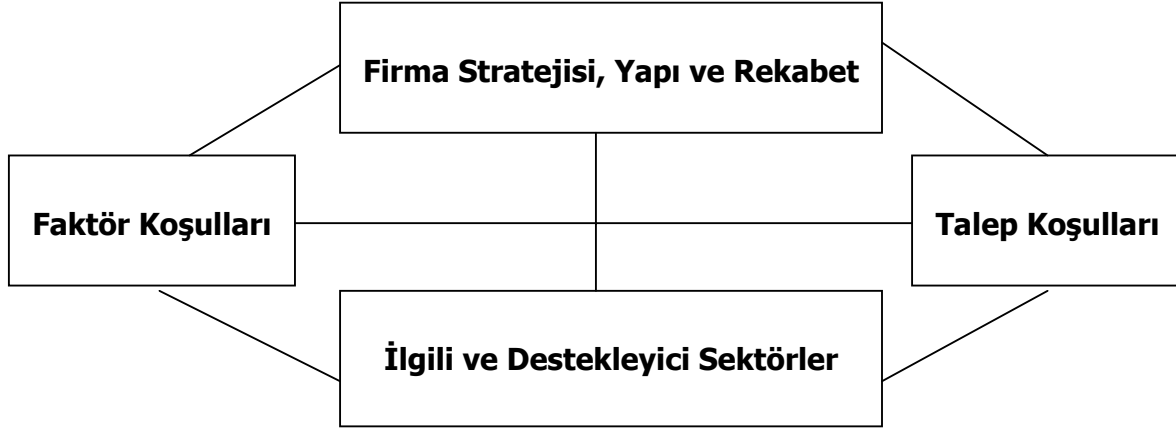
**KÜMELEŞME**  
**ve**  
**KÜMELEŞME POLİTİKALARI**

## KÜMELEŞME ve KÜME POLİTİKALARI

Küme kavramı ilk kez Michael Porter'ın 1990'da yayınlanan "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" adlı kitabında yer almıştır. Değişik ülkelerden birçok örneği ele alan Porter, "ulusal üstünlük dörtgeni" kavramını geliştirmiştir.

Porter'ın ilgi odağı, sektörlerin/şirketlerin rekabet gücü ve bunu yaratan faktörlerin analiziydi. Porter'a göre bir ülkenin rekabet gücünün temelinde 4 ana vasıf yatar. Bu vasıflar tek tek ve bir sistem olarak ulusal üstünlük dörtgenini, bir başka deyişle her bir ülkenin kendi sektörleri için kurduğu ve işlettiği oyun alanını oluşturur.

Şekil 1 - Ulusal Üstünlük Dörtgeni



**Faktör Koşulları:** Ülkenin vasıflı işçilik veya altyapı gibi, belli bir sektörde rekabet edebilmesi için gereken üretim faktörlerindeki konumu.

**Talep Koşulları:** Sektörün ürettiği mamul veya hizmeti için talep durumu.

**İlgili ve Destekleyici Sektörler:** Uluslararası rekabet gücünü haiz yan sanayilerin ve ilgili sektörlerin varlığı veya yokluğu.

**Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet:** Şirketlerin nasıl yaratıldığını, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen koşullar ile yurt içi rekabetin yapısı.

Dörtgenin her noktası ve sistem olarak bütünü, uluslararası rekabet başarısına ulaşmak için gereken unsurları etkiler. Bu unsurlar, kaynaklar ve beceriler, firmaların fırsatları görmesini sağlayan bilgi; firmaların kaynaklarını ve becerilerini konuşlandırdığı yön; şirket sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının hedefleri ve en önemlisi de firmaların üzerindeki yatırım ve yenilik (innovasyon) yapma baskısıdır.

Dörtgenin aynı zamanda sistemik bir yapısı vardır; yani faktörler tek tek ve birbiriyle ilişkisiz biçimde ele alınamaz.

Porter'in kitabının adından da anlaşılacağı gibi, model ilk haliyle "ulusal düzey"deydi: global piyasalarda rekabet eden uluslar, firmalar ve sektörleri ele alıyordu.

Porter daha sonra coğrafi yakınlığın önemini vurgulamıştır. Yeni tanımıyla kümeler "coğrafi açıdan birbirine yakın ve birbiriyle ilişkili firmaların, yan sanayi ve hizmet tedarikçilerinin, komşu sektörlerin ve kurumların (örneğin üniversiteler, kalkınma ajansları, odalar, sektör dernekleri) rekabet içinde işbirliği yapmasıdır."

Kümelerde ilişkiler yalnızca dikey değildir; ürünleri, teknolojileri, becerileri veya girdileri dolayısıyla benzerlik taşıyan sektörlerdeki imalatçılara da yatay olarak uzanır. Ayrıca, üretim şirketleri yanında araştırma ve eğitim kurumları, devlet organları gibi diğer kuruluşları da içerir.

Bölgesel bir ekonomide bir kümenin başarılı olup olamayacağının ölçütleri şunlardır:

- **Coğrafi Kapsam:** Kümeyi oluşturan firmaların, müşterilerin, tedarikçilerin, destek hizmetlerinin ve kurumların yayılma alanı.
- **Yoğunluk:** Küme içindeki şirketlerin çıplak sayısı ve ekonomik ağırlığı (yoğunluk-seyreklilik)
- **Genişlik:** Yatay ilişkili, yani ortak bir teknoloji paylaşan, müşterisi aynı veya dağıtım kanalları ortak firmaların çeşitlilik derecesi. Bu ilişki "dar" (yalnızca birkaç sektör ve tedarikçi) olabileceği gibi "geniş" (çok çeşitli ürünler arasında) de olabilir.
- **Derinlik:** Dikey ilişkili firmaların çeşitlilik derecesi. Komple tedarik zincirinden oluşanlar "derin"; girdiler, malzemeler, donanım ve teknoloji küme dışından tedarik ediliyorsa "sığ" olarak nitelendirilirler.
- **Faaliyetlerin Boyutu:** Katma değer zincirindeki faaliyetlerin sayısı ve yapısı. Strateji belirleme, ürün/hizmet geliştirme, pazarlama gibi önemli etkinlikler küme içinden yürütülüyorsa o küme "faaliyet zengini"dir.
- **Büyüme Potansiyeli:** Kümenin ürettiği mamul veya hizmet ürününe olan talep. Bu ürün yeni olabileceği gibi, uygun ve modası geçmiş de olabilir.
- **Innovasyon Kapasitesi:** Innovasyon (yenilik), ileri veya geri teknolojiden farklı bir kavram olup "yüksek yenilikçi" – "düşük yenilikçi" faaliyetler vardır.
- **Örgütlenme:** Küme içi ilişkilerin yapısı ve gücün (iktidarın) dağılımı.
- **Koordinasyon:** Firmalar arası ilişkilerin hiyerarşik yapısı.

M. Emright "Bölgesel Kümeleşme Politikaları" adlı kitabında kümeleşme aşamalarını şöyle tanımlamıştır:

- ★ **İşleyen Kümeler:** Kritik kitleye ulaşmış sayıda firmalar yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynakları kendi avantajlarına uygun kullanarak küme dışı firmalarla rekabet ederler.
- ★ **Gizli Kümeler:** Firma sayısı kritik kitleye ulaşmıştır ancak aralarında coğrafi yakınlıktan faydalanmayı sağlayan ilişki ağı ve bilgi akışı yoktur.
- ★ **Potansiyel Kümeler:** Başarılı küme kurmak için gereken niteliklerin bazılarını sahiptirler ancak yeterli değildir.
- ★ **Zorlama Kümeler:** Hükümet desteğine sahiptirler fakat organik gelişme için gereken kritik kitle ve olumlu koşullardan yoksundurlar. Hükümet programlarında yazılı elektronik ve biyoteknoloji "kümeleri"nin çoğu bu tanıma girer.

Kümeleri "1+1=3" yapan, bir başka deyişle "parçaların toplamından fazla" yapan özellik nedir?

En önemli özellik "cevap verme yeteneği"dir. Esas anlamıyla tepkime yeteneği, firmaların piyasalardaki değişime cevap verme becerisidir. Yeni bölgesel gelişim modelinde "yerel yenilikçi ortam" özellikle bu tepkime yeteneğine odaklanmaktadır. Hızla değişen piyasalarda en önemli iş, yenilikçi performansı geliştirmektir. Ana hedef grup KOBİ'lerdir.

Yerel yenilikçi ortam, belli bir bölgedeki yeniliklerin ve yenilikçi firmaların inkubatörü rolü oynar. Bu varsayımına göre girişimci ve yenilikçi olan unsur firmalar değil, yerel ortamdır.

Mekan yakınlığı, sinerji, kişisel ilişkiler ve network'lar yerel yenilikçi ortamın vazgeçilmez özellikleridir. Bu özellikleri yaratan unsurlar da şunlardır.

- ◆ **Oyuncular Topluluğu:** Stratejik karar sürecinde yer alan firmalar, üniversiteler kamusal veya diğer kurumlar nispeten özerk olabilmelidir.
- ◆ **Fiziksel Elemanlar:** Firmalar, altyapı
- ◆ **Know-how ve Kurumsal Elemanlar**
- ◆ **İlişki Mantığı:** Ortamın kilit oyuncuları, mevcut kaynakların kullanımından azami yarar sağlayabilmek için birbirine bağımlı hareket etmelidir.
- ◆ **Öğrenme Mantığı:** Oyuncuların ekonomik ortamdaki değişimlere göre davranışlarını adapte edebilme becerisi.

Yukarıda sözü geçen nitelikleri taşıyan yerel yenilikçi ortamlar şu işlevleri yerine getirirler:

- ◆ **Arama İşlevi:** Ortam, kolektif bilgi simsarıdır: sürekli çevreyi inceleyip bilgi toplar.
- ◆ **Seçme İşlevi:** Bu işlevin esası, karar verme süreçleri ve firmaların yönetim tarzlarıdır.
- ◆ **Sinyal İşlevi:** Ortam, bir taraftan gelişmelerin ve ihtiyaçların sinyallerini dış dünyaya gönderirken diğer taraftan da içerde "farkındalık" yaratır.
- ◆ **Kodlama İşlevi:** Dış çevrelerden edinilen bilgileri, yerel firmaların anlayabileceği, işlevlerini geliştirmekte kullanabilecekleri bilgilere dönüştürür.
- ◆ **Transformatör İşlevi:** Ortam, dış enerjileri veya kaynakları içselleştirir ve karmaşıklığı azaltacak örgütsel yapılar kurar.
- ◆ **Denetim İşlevi:** Ortam, yönetim tarzlarını ve karar süreçlerini belirler ve koordine eder.

Bu işlevleri yerel oyuncular ve kurumlar yerine getirebileceği gibi, üniversiteler ve benzeri kamu kuruluşları da gerçekleştirebilir. Neticede bütün bu işlevler bir kümeyi bir arada tutan "zamk"tır.

Bir kümenin kalbi, firmalardır. Ancak eğitim kurumları, araştırma enstitüleri, kamu kuruluşları ve gibi diğer ekonomik kurumlar da çoğu zaman kümeye dahildir. Firmaların bu kurumlarla oluşturduğu iç ve dış örgütsel yapılar kümenin tipini belirler.

1. Marshall tipi sanayi bölgeleri bir çok küçük işletmeden oluşur ve bunlar yatırım ve üretim kararlarını kendi içlerinde alırlar. Dış bağlantılar asgari düzeydedir. Kümenin yönetim organı lider olarak bütün oyuncular arasında güçlü bir eşgüdüm sağlar.
2. Göbek ve ok modelinde, merkezdeki firma veya firmaların çevresinde tedarikçiler ve benzeri kurumlar yer alır; tıpkı tekerleğin göbeği ve okları gibi. Buna örnek, Seattle'daki Boeing'dir.
3. Uydu sanayi bölgeleri, merkezi başka yerde olan büyük şirketlerin montaj fabrikaları ve Ar-Ge merkezi gibi şubelerinden oluşur. Bu kümelerin dinamiği dışarıdan kontrol edilir.
4. Devlet ağırlıklı bölgeler, kamu veya benzeri kar amacı gütmeyen kuruluşların etrafında yerleşmiş diğer firmalar ve kurumlardan oluşur. Buna örnek askeri üs ve üniversitenin etrafında toplanan yerel ekonomik birimlerdir.

Küme politikası, taşlaşmış yapıları kırıp innovasyona yol açar. Ancak bunun için tüm iddia sahiplerinin koalisyonu gerekir. Siyasi ve yerel oyuncular zaten kıt olan kaynakların israfını önlemek için küme kavramını doğru anlamalı ve uygulamalıdır.

Küme oluşturmanın farklı yaklaşımları vardır. OECD ülkelerinde yürütülen bir araştırma küme politikasının dört ayrı modeli olduğunu ortaya koymuştur. "Ulusal üstünlük" modelinde politika ulusal düzeydeki kümeleri hedef alır. "KOBİ network" modelinde odak noktası yerel KOBİ network'larıdır. "Bölgesel küme geliştirme" modelinde geniş tabanlı küme gruplarını desteklemek için çeşitli politika araçlarından yararlanır. "Araştırma-Sanayi İlişkileri" modelinde politikanın odak noktası üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmektir. Bu dört model birbiriyle uyumsuz olmamakla birlikte her birinin hedefleri ve öncelikleri farklıdır fakat sonuçta ortak politikaları paylaşırlar. Bu politikalar üç grupta toplanabilir:

Birincisi, küme politikaları tek tek firmaları değil, tüm network'u desteklemeye yöneliktir. Bu network'lar sektör grupları yanında büyük firmaları, KOBİ'leri, araştırma enstitülerini ve kamu kurumlarını birbirine bağlayan sektör içi değer zincirleridir. Politikanın amacı her bir bileşkeni ayrı ayrı değil, network'un tümünü geliştirmektir. Dolayısıyla da kamunun katkısı küme içindeki belli firmaları sübvansetmeyi değil, tüm kümenin gelişme koşullarını büyütmeyi hedef alır. Özel altyapı kurmak, ihracat pazarlaması/markalaşma programları geliştirmek, firmalar arası ve firmalar-üniversiteler arası işbirliğini teşvik gibi önlemler getirir.

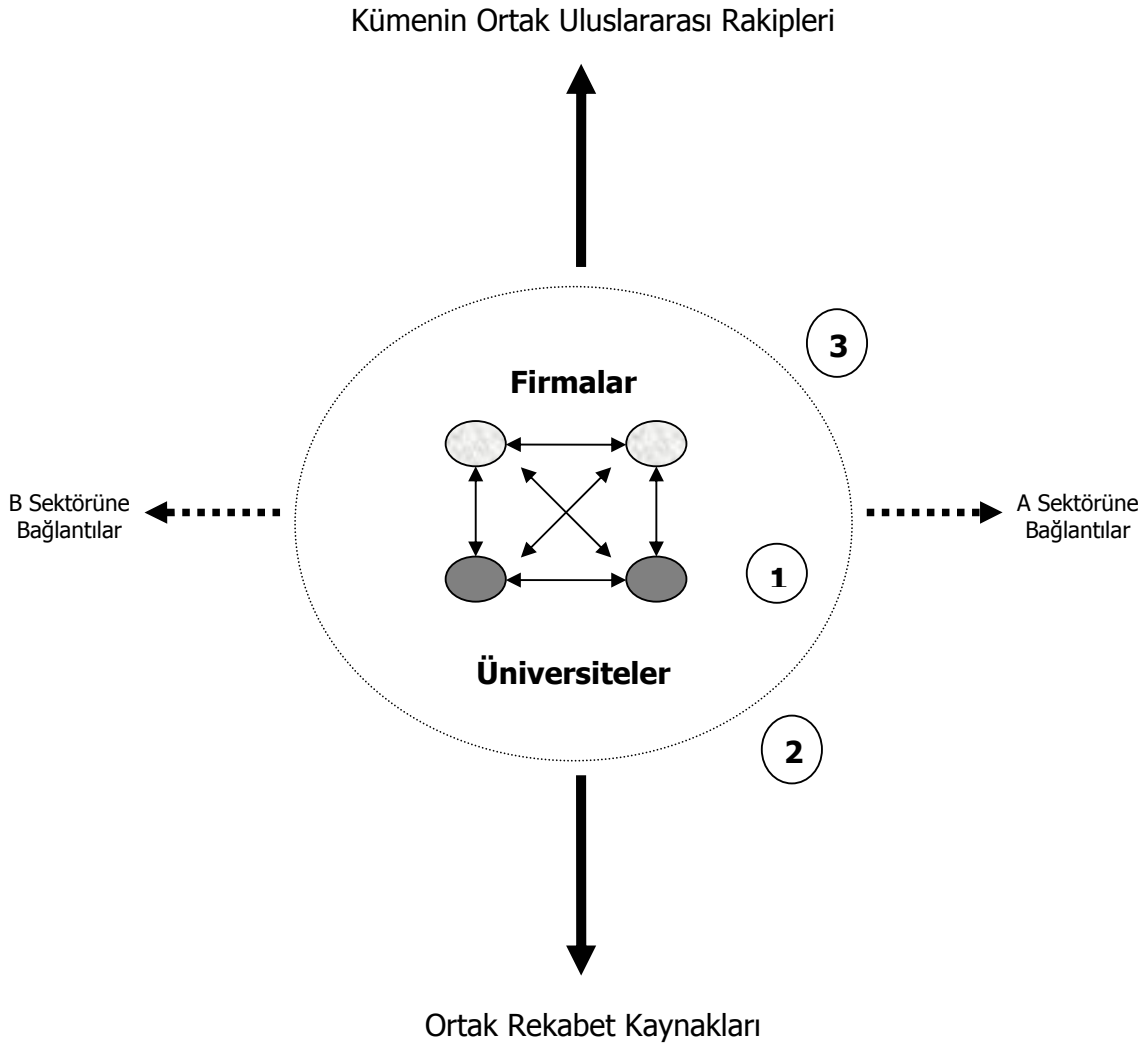
İkincisi, küme politikası yalnızca seçilmiş kümelerle ilgilidir. Bu yaklaşım, kaynakların bölgedeki o kaynaklardan en fazla yararlanabilecek sektörlerde toplanmasını sağlar. Yerel ekonominin bütün ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktansa birkaç sektörün gelişmesini hedef alır. Amaç, bu sektörel değer zincirlerini bir omurga haline getirerek bir dizi çarpım etkisiyle geliri, istihdamı, araştırma ve ürün performansını arttırıcı bir ekonomik büyümeyi bu omurganın çevresinde geliştirmektir.

Küme politikaları genelde kamu sektörü tarafından başlatılsa da özel sektörün de önemli rolü vardır. Küme elemanları başlangıçtaki strateji belirme döneminde küme politikasının stratejik yönünü ve hedeflerini belirlemeye katkıda bulunurlar, küme projelerini finanse ederler ve küme politikalarının uygulanmasını sağlarlar.

Küme politikalarının üçüncü özelliği, küme içi öğrenmeyi ve innovasyonu geliştirmeyi hedef almasıdır. Bunun geleneksel sistemden farkı, tüm bölgenin innovasyon gücünü geliştirmekten ziyade belli sektörlerinkini geliştirmeye yönelik olmasıdır. Zaten kümenin bir başka tanımı da, ekonominin herhangi bir bölümüne nazaran bilgi akışının nitelik ve nicelik olarak çok daha yoğun olduğu network'larıdır.

Innovasyon için çok boyutlu destek küme politikasının özünü teşkil eder. Sektörlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmeleri için bilgi ve innovasyon belli bir sektör/bölgede yayılmalı ve o sektörün rekabet gücünü arttıracak ürünlere ve hizmetlere dönüşmelidir. Innovasyon lineer bir süreç değil, firma içi ve firmalar arası çeşitli fonksiyonların (pazarlama, insan kaynakları vs) karmaşık bir ilişki ağıdır.

Şekil 2 - Küme Dinamiğinin Temel Özellikleri



Bu şekilde 1, kümenin esas elemanları (firmalar – araştırma kurumları vs) arasındaki ilişkidir. 2, küme içindeki firmalara açık, dışarıya kapalı ortak rekabet avantajları (sektöre ilişkin anahtar bilgiler, teknolojik ve örgütsel altyapı, teknoloji transferi, küme ihtiyaçlarına göre tasarlanmış işgücü eğitimi ve risk sermayesi temini) ifade eder. 3 ise kümenin kolektif kimliği, elemanların kümeye aidiyetidir ki bu kimlik kümenin dış tanıtımında ve pazarlamasında, kümeyi temsil eden kurumlar oluşturulmasında ve kümenin ana rakipleriyle kıyaslanmasında (benchmarking) yararlanır.

Küme politikaları; sanayi politikası, bölgesel gelişim politikası ve bilim/teknoloji politikasının birleşme sınırında yer alır. Hem yeni gelişen, yüksek teknoloji sektörlerine, hem de olgunlaşmış, inişe geçmiş sektörlerle yöneliktir, yeter ki o sektörün uluslararası rekabet gücü olsun.

Bütünüyle küme politikalarının amacı ulusal değil yerel rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Küme kavramı, yeni bölgesel ekonomik politikalarla da uyum içindedir. Bölgesel ekonomiyi destekleme politikaları bölgesel ortama yeni tanımlar ve etkileme yöntemleri getirmiştir. Politikalar git gide bölgeyi "birbiriyle ilişkili varlıklar (assets) bütünü" olarak görmektedir. Öyle ki, bölgesel politika her bir varlığı ayrı ayrı geliştirme yanında mevcut varlıklar arasındaki etkileşmeyi de arttırmaya odaklanmalıdır. Geleneksel teşvikler genelde belli bir varlığı cezbetme, geliştirme ve korumaya yöneliktir. Şimdi ise amaç yerel ekonomideki bu varlıkların sayısını ve bu varlıklar ile daha geniş bir bölgesel ekonomik ortam arasındaki bağların katma değerini arttırmaktır. Bu durum yeni yabancı sermaye yatırım politikalarında açıkça görülmektedir. Yabancı sermaye yatırımlarının yerel ekonomiye katkısını arttırmak için yatırımcılar ile yerel tedarikçiler arasındaki bağlantıların geliştirilmesine ağırlık verilmektedir.

Bölgesel politika, bölgesel iş camiası için de yeni politikalar getirmiştir. KOBİ'lere, istihdam yaratmaya, girişimciliğe, yeni firmaların kurulmasına ve küçük girişimlerin büyütülmesine önem verilmektedir.

Bölgesel ekonomik gelişmede, güçlü bölgesel politika kurumlarının önemi gitgide artmaktadır. Batı Avrupa'da bölgesel kalkınmadan sorumlu kurumlar yerini bölgesel kalkınma ajanslarına bırakmıştır. Bölgesel kalkınma politikalarının belirlenmesi de merkezden uzaklaşmaktadır. Gerekli finansman merkezden karşılanmaya devam edilse de, "aşağıdan yukarı" yaklaşım yaygınlaşmaktadır zira yerel kurumların yerel ekonomik ihtiyaçları daha iyi saptayacağı anlaşılmıştır.

Küme politikası dahilindeki böyle bir entegre, "aşağıdan yukarı" yaklaşım AB'nin yapısal reformları sayesinde ortaya çıkmıştır. Yapısal fon stratejilerinde AB normlarına uyabilmek için bölgesel kamu kurumları farklı kalkınma ajansları arasında ortaklıklardan yararlanmakta böylece küme politikalarının temelini atmaktadır.