

RÜŞTÜ BOZKURT

"Alet yapar, el övünür" ya da kümelenmenin sırrı

Kümelenme "amaç" değil "araç"tır. Ama etkin bir araçtır. Atalarımızın dediği gibi, "alet yapar, el övünür". Gelin bu aleti iyi kullanalım.

İnsan ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde etkin kullanmanın araçlarından biri olan **"kümelenme"** tartışmaları başladığından bu yana, bu konuda ne bilgi bulursam toparlamaya çalışıyorum. Bir konunun "kuramsal çerçevesini" bilmeden "uygulama" aşamasında doğru dürüst önlemler geliştirilmesinin imkansızlığına inananlardanım. O nedenle ele aldığım konularda mutlaka bir "kuramsal çerçeve" oluşturmaya çabalıyorum. İyi bir iş kurumanın hangi özellikleri taşıması gerektiğini çok yazdık. Bugünlerde tartışma gündeminde olan "kümelenme" konusunda da çerçeveleri iyi tartışmalıyız. Örneğin, "Neden kümelenme" sorusuna verilen yanıtları netleştirmeliyiz.

BİRİKİM YETENEĞİNİ GELİŞTİRMELİ

Kümelenme bir amaç değil, bir araç olarak algılanmalı. Eğer kümelenme zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırmanın aracısı ise, kümelenmenin ne kadar amacına uygun olup olmadığını anlamak için ölçüler kullanmalıyız.

"Yaratılan kümelenme, işyerlerinin birikim yeteneğini koruyan, geliştiren, sürdürülebilirliğini sağlayan ve uzun dönemli geleceği güven altına alan nitelikleri taşıması gerekir".



Kümelenmenin yaratacağı yararlar üzerinde düşünce üretenler, söz söyleyenler, yazanlar ve karar verenler bu ölçütü "odak noktası" olarak alırlarsa, daha nesnel değerlere ulaşabilirler. Eksik değerlendirme yapılırsa, kümelenme abartılarak yanlış beklentiler yaratılır; ya da küçümsenerek potansiyelinden yararlanılmamış olur.

KARŞILIKLI BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ GÖZETMELİ

Kümelenme konusunda karar verirken üzerinde özenle durulması gereken bir diğer ölçütü de şöyle anlatabiliriz: **"İşyerleri arasında karşılıklı-bağımlılık ilişkilerinin fırsatlarını en iyi değerlendiren, tehlikelerini de en düşük maliyetle savuşturan akılcı bir temel üzerine kurulmalı".**

Her kümelenme belli bir "ağ yapısı" içinde varlığını sürdürür. O ağ yapısı içindeki işleyişi kavramadan etkin bir kümelenme oluşturulması güçtür.

Bağımlılık ilişkileri arasında en önemlisi **"öğrenme eğrilerinin"** hızla ileriye kaymasını sağlayacak bir ilişkinin kurulmuş olmasıdır. Anadolu'da "komşuluk etkisi" değimiz bu olgu, koyun ekonomisi mantığı ile komşunun yaptığını aynen taklit ederek, yarattığı kapasitelerle hem kendine, hem de komşuya zarar veren algılama değildir. Ayrıca kasaba kültürü mantığı ile komşunun yaptığını "kıskanma" hiç değildir. Tam tersine, "... komşumun da iki eli, iki gözü, iki kulağı var. Benim eksiğim ne? Onun yaptığından daha farklı olanını yapmalıyım" anlayışıdır. Bu anlayış pusu kurmadan, çelme atmadan, kıskanmadan hayata taşınırsa gerçek anlamda kümelenmeye adım atılmış olur. Önemli olan komşuyu kendimize "öğretmen" yapabilmektir.

PAYDAŞLARIN ARTIRILMASI

Gerçek anlamda kümelenme yaratmanın diğer bir ölçütü de, **"tüm paydaşların yararını artırmalarıdır".** Kümelenme yoluyla verimliliklerin artırılması, rekabet gücü yaratılması isteniyorsa, aşırı değerlendirilmiş idealist ve pratiğe taşınması güç yaklaşımlardan kaçınılmalıdır. Bir kümelenmenin yaratılması ve sürdürülmesinde besleyici kaynakların başında paydaşlarına sağlayacağı destek gelir. Bu paydaşlar, önce o kümelenme alanındaki işyerleridir. Sonra, o iş yerlerinde çalışan insanlardır. İşyerinin bulunduğu yörenin bütün insanları da gözden ırak tutulmamalıdır. Bir adım sonrasında merkezi ve yerel yönetim birimlerinin desteğidir. Paydaşlar arasında "entelektüel merkez" olarak üniversiteler, enstitüler ve araştırma kurumları yer almalıdır. Paydaşlar ortak yararı iyi kavrarsa, kümelenmenin işleyişi de o denli etkili olur.

DEĞİŞİMLERE UYUMU KOLAYLAŞTIRMALI

Neden kümelenme sorusunun yanıtını ararken üzerinde durulması gereken hususlardan biri de "küresel bakış" açısı olmalı. Oluşturulacak bir kümelenmenin rekabet gücü yaratabilmesi ve uzun

dönemli geleceği güven altına alabilmesi için **"uluslararası rekabet koşullarına uyumu kolaylaştıran ve uyum maliyetlerini düşüren"** bir yapı üzerinde geliştirilmesi gerekli. **Darwin**'in dediği gibi, "Uzun ömürlü olanlar türlerin en güçlüleri olmadığı gibi en akıllıları da değildir. Uyum yeteneği en yüksek olanlarıdır". Bu saptamayı kümelenme açısından ele aldığımızda, yaratılan küme, fiyat-maliyet-kalite dengesini kurmaya yardımcı olmalı, pazarlama ve satış giderlerini azaltmalı, ürün geliştirmeyi desteklemeli, işgücü profillerini iyileştirmeli ve iş süreçlerini etkinleştirmeli. Bütün bu işlevleri yerine getiren, işleyen kümelenme amaca uygun bir "araç" haline gelebilir.

ERİŞİLEBİLİR KAYNAK KULLANMA VERİMİNİ ARTIRMALI

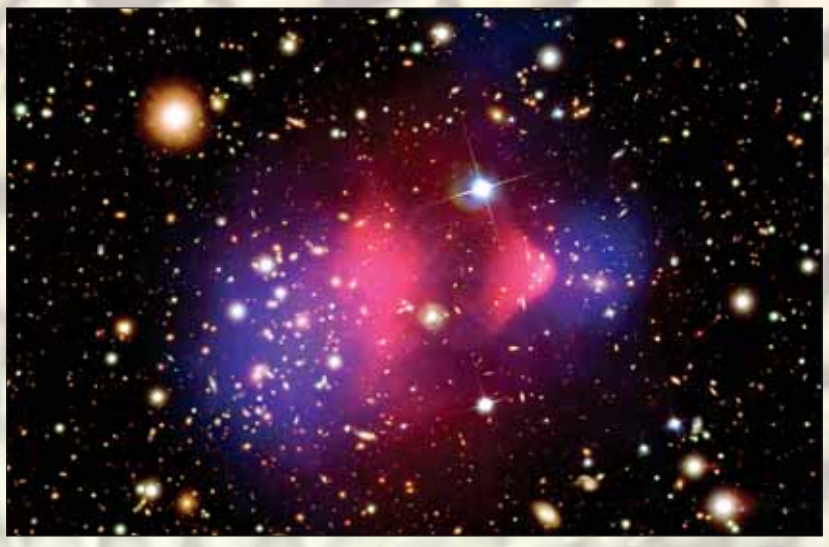
Kümelenme değerlendirmeleri yaparken kullanılan bir başka ölçüt de, **"erişilebilir kaynaklardan tam olarak yararlanmayı sağlayıcı olmasıdır".** Kaynak dediğimiz zaman sadece finansman olanakları, hammadde erişebilirliği, makine-donanım yeterliliği, malzeme çeşitliliği, metot zenginliği anlaşılmamalı. Asıl önemlisi "örgütlenme ve yönetme becerisi"dir. Bir kümelenme klasik anlamdaki üretim girdilerine erişebilirliği artırmalı, merkezi ve yerel yönetimlerin sağladığı olanaklardan yararlandırmalı, daha da ötesinde uluslararası eğilimlerin yarattığı fırsatları değerlendirmede de rakiplerle eş düzey olmayı sağlamalı; "şans eşitliğini" güven altına almalıdır. Kümelenme, erişebilir kaynak kullanımında verimi artırmıyorsa; amaca uygun işleyişten yoksundur. Çünkü kümelenmenin temel yönelişi, insan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanılmasıdır.

ÖNGÖRME VE ÖNLEM ALMA DİSİPLİNİNİ GELİŞTİRMELİ

Etkin bir kümelenme **"öngörme ve önlem alma disiplinine uyar, öncelikleri belirleyerek doğru yere, doğru çivi çakılmasını sağlar".** Üretici kuruluşların organize sanayi bölgelerinde ya da küçük sanayi sitelerinde belli bir "mekanda toplanması" gerçek anlamda kümelenme değildir. Bir kümelenmeden söz edilebilir; ama, o "vahşi kümelenmedir". Etkin bir kümelenme yaratılmasının gerek şartları arasında, daha mekan planlaması sırasında "ihtisas bağlantılarını" dikkate alma vardır. Kümelenme "öncü sektörleri'" belirlememişse, "kilit üretim alanlarını" saptamamışsa, bu üretim alanlarında faktör koşullarını, talep koşullarını, karşılıklı bağımlılık ilişkilerini ve rakip stratejilerini gözetmemişse ehlileşmemiştir.

POTANSİYELLERİ İYİ DEĞERLENDİRMELİ

Yaratmak istediğimiz sonuca bizi ulaştırabilecek bir kümelenmenin kullanması gereken ölçütler arasında **"gelişme potansiyellerini öngörme"** de



önemli bir yere sahiptir. Eğer bir kümelenmenin hangi potansiyelleri öngördüğü, bu potansiyellerin kendi olanak ve kısıtlarımız bağlamında ne kadarının "erişebilir" olduğu saptanmamışsa, korkarız ki işlevsiz bir kümelenme olacaktır.

YOL HARİTASINA SAHİP OLMALI

Her şeyin çok hızlı değiştiği, bilgiye erişmedeki fırsat eşitliğinin"bilgi kirliliğine" dönüştüğü, işimize yarayan bilginin ayıklanmasının güçleştiği çağımızda, bir kümelenme tasarımı yapanların başvurması gereken ölçüt, **"ortak yol haritaları üzerinde uzlaşma sağlamadır".** Öncelikle, zihniyet ve algılama ölçeğinde, sonra da uygulama ve sonuç yaratma düzeyinde bir ortak yol haritası yoksa, orada kümelenmeden çok "yığılma" olur ki, istenen sonuca hiçbir zaman ulaşılamaz.

BÜTÜNSEL YAKLAŞIMA DAYANMALI

Neden kümelenme sorusunun yanıtlarını ararken bir başka ölçüt, belli ihtisas alanları yaratırken, **"tarım, imalat ve hizmet-odaklı kümelenmelerin bütünlüğü"** de olmalı. Bir kümelenme değer yaratmanın bütün aşamalarını dikkate alan; karşılıklı-bağımlılık ilişkilerini gözeten yapıda olmalı. Parçacı mantık, indirgemeci analiz kümelenmenin düşmanıdır.

VİZYON VE MİSYON NET OLMALI

Anlatmak istediğimiz sonuncu ölçüt de **"vizyon ve misyon üzerinde uzlaşma"** sağlanmış bir kümelenmenin daha etkili olacağıdır.Yani bir kümelenmenin "varlık nedeni olan ideali" ve "yaratmak istediği sonuç" o küme içinde yer alacak herkes tarafından çok net bir biçimde bilinmeli, bilmenin ötesinde "anlaşılmalıdır".

Bir kere daha vurgulamakta yarar var: Kümelenme "amaç" değil "araç"tır. Ama etkin bir araçtır. Atalarımızın dediği gibi, "alet yapar, el övünür". Gelin bu aleti iyi kullanalım.

Kümelenme yoluyla **verimliliklerin artırılması, rekabet gücü yaratılması** isteniyorsa, aşırı değerlendirilmiş **idealist ve pratiğe taşınması güç** yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

