Türkiye'nin Rekabet Gücü İçin Yeni Bir Yol: Kümelenmeleri Güçlendirme Gündemi

Günümüzde, büyük dünya ekonomileri ve bu ekonomilerin en rekabetçi sektörleri incelendiğinde, arkalarında birbiri ile ilişkili işletmelerin coğrafi yoğunluğuna dayalı kümelenmeleri görüyoruz. Gelişmiş kümelenmeleriyle Almaya denildiğinde aklımıza otomotiv, İtalya denildiğinde tekstil ve ayakkabı, Norveç denildiğinde deniz taşımacılığı, Japonya denildiğinde elektronik eşya gelir

→ **Hazırlayan: Esen ÇAĞLAR/TEPAV Ekonomist-**esen.caglar@epri.org.tr



Son dönemde işadamlarından KOBİ yöneticilerine, bürokratlardan oda temsilcilerine kadar geniş bir kitle "kümelenme" kavramını çok sık duymaya ve hatta kullanmaya başladı. Bu kavram, bazıları tarafından rekabet gücü için "sihirli reçete" olarak bile görülüyor. Biz TEPAV'da yaptığımız çalışmalarda, elimizden geldiğince kümelenme kavramının ne olduğunu, rekabet gücü için ne ifade ettiğini ve yerel ortamdaki politika tasarım sürecine nasıl katkılar yapabileceğini araştırmaya ve anlatmaya çalışıyoruz. Bu yazıda son dönemdeki çalışmalarımızdan çıkan sonuçları TOBB Ekonomik Forum Dergisi okurları için özetlemeye çalıştık.

KÜMELENME KAVRAMI NEDİR?

Kümelenme, alıştığımız "sektör" kavramına benzemekle birlikte, önemli noktalarda ayrılmaktadır. Sektörden daha çok, biraz daha teknik bir kavram olan "değer zinciri" ile paralellikler taşımaktadır. Bir nihai ürünün, malın veya hizmetin, üretilmesi aşamasında, bu ürüne değer katan her türlü oyuncu değer zincirinin, dolayısıyla da kümelenmenin parçasıdır. Aynı ürünü üreten ve birbirine rakip olan firmaların yanında, bunların tüm tedarikçileri, dağıtım kanalları, hizmet ve destek sağlayan tüm firmalar, aynı zamanda altyapı hizmetleri, işgücü yetiştirme ve bilgi üretme işlevini yerini getiren kurumlar da kümelenmenin içine alınabilir.

Örneğin, bir mobilya kümelenmesinden bahsedeceksek, resmin içine almamız gerekenler

arasında şu oyuncuları sıralayabiliriz: Mobilya üreticileri, kereste üreticileri, ormancılık faaliyetleri, makine üreticileri, tasarım ve lojistikle ilgili oyuncular, yerli ve yabancı toptancılar/perakendeciler. Bunların yanında, aynı mobilya kümelenmesine, eğer marangoz veya tasarımcı yetiştiriyorsa o bölgedeki meslek yüksek okulunu, üniversitenin ilgili araştırma birimlerini, firmalar arası diyalogu sağlayan ticaret ve sanayi odasını ve sektör derneklerini de ekleyebiliriz.

Bu örnekten görüleceği gibi, kümelenme tek bir sektörü değil, tanımladığımız nihai ürünün üretimiyle ilgili tarım, hizmetler ve sanayi oyuncularını, kamu kurumlarını ve sivil toplum kuruluşlarını kapsamaktadır. Bir kümelenmenin sınırları bazen bir ilin dışına taşmakta, birden fazla ile yayılabilmekte, hatta ulusal sınırların ötesine de geçebilmektedir.

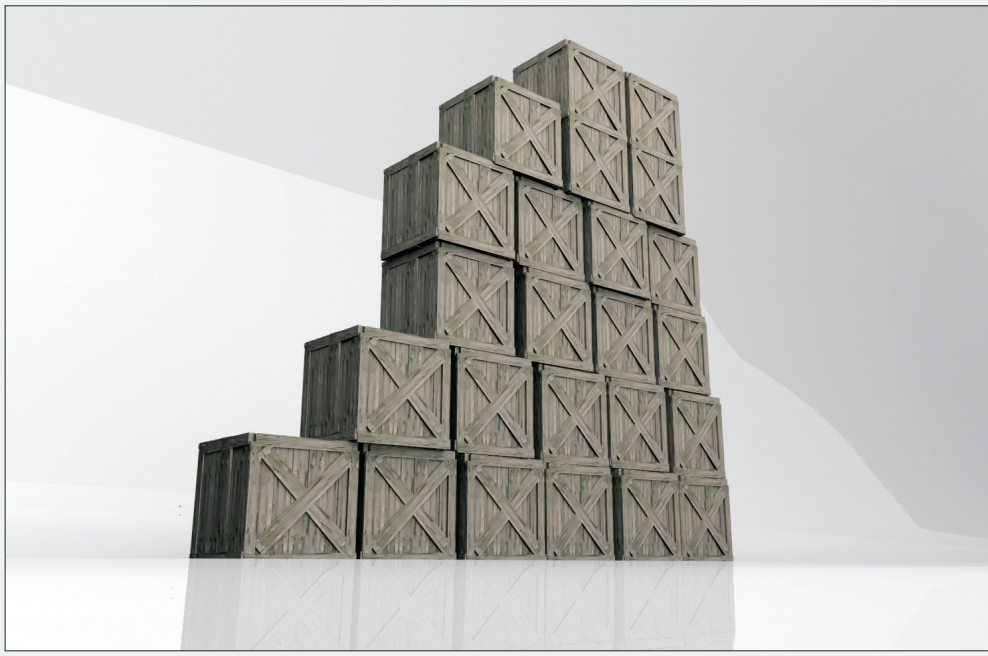
NEDEN KÜMELENME KAVRAMINI ÇOK SIK DUYUYORUZ?

Gelişmekte olan ülkelerde, firmaların rekabet gücünü ve verimliliğini artırmaya yönelik pek çok politika aracının kullanımı yirmi birinci yüzyılda giderek sınırlandı. Örneğin, Türk lirasının değerini düşürmek yoluyla ihracatı teşvik edebilmek artık mümkün görünmüyor. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne dâhil olması ve Dünya Ticaret Örgütü'nün üyesi olması ise, rekabeti bozucu etkilerinden dolayı yerli firmalara doğrudan ihracat teşvikleri vermemizi engelliyor. Ayrıca, tüm dünyada 1990'lı yıllarda, genel kapsamlı veya spesifik teşvik politikalarının etkisiz ve yetersiz olduğu konusunda da bir görüş birliği oluştuğunu hatırlatalım.

Peki, içinde bulunduğumuz dönemde rekabet gücünü artırmak için neler yapılabilir? Kümelenme işte bu noktada karşımıza çıkıyor. 1990'ların başında Harvard Üniversitesi'nden Michael Porter'in geliştirdiği kümelenme yaklaşımı giderek birçok ülkedeki başlıca rekabet gücü politikası aracı haline gelmekte. Vergi teşvikleri, ucuz krediler gibi geleneksel politika araçlarını artık kullanamayan ülkeler, rekabet güçlerini arttırabilmek için ilaç olarak kümelenme yaklaşımını görmeye başlıyor. Ayrıca Avrupa Birliği'nin son dönemde bölgesel kalkınma ve kümelenme alandaki projelere kaynak tahsisini arttırması da kümelenme yaklaşımının ülkemizdeki güncelliğini artıran bir diğer unsur.

KÜMELENME GERÇEKTEN REÇETE Mİ?

Aslında kümelenme Türkiye'nin yabancı olduğu bir olgu değil. Türkiye, 2007 itibariyle 19 farklı çeşit ürün grubunda (sektörde) bir milyardan dolardan fazla ihracat gerçekleştiren bir ülke. Demek ki, çeşitli alanlarda zaten kümelenmelerimiz mevcut. Önemli olan soru ise şu: Kümelenmelerimiz ne kadar güçlü ve rekabetçi? Kümelenmelerimizi daha da güçlendirmek, kattıkları değeri daha artırmak, verimliliklerini daha yükseltmek için neler yapmalıyız? Bu konuda hem merkezi hem yerel düzeyde kamunun, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının ne gibi işlevleri olmalı? Kümelenme yaklaşımı, bu soruları yanıtlamamızı sağlayabildiği ölçüde gerçek anlamda bir reçete olabilir.



KÜMELENME: AMA NASIL, NEREDEN BAŞLANMALI?

Kümelenmeye dayalı rekabet gücü yaklaşımının Türkiye'de etkin olarak harekete geçirebilmesi için öncelikle olarak iki önkoşul bulunuyor: Birincisi, ulusal düzeyde kapasite inşası. Ülkemizin nerelerinde hangi kümelenmeler var, bu kümelenmelerin dünyadaki konumu nedir gibi soruların cevabı Ankara'da verilebilir olmalı. Yerel bir kümelenme, rekabet gücünü artırabilmek için Ankara'dan ihtiyaç duyduğu desteği tanımladığı zaman, Ankara'nın elindeki politika araçlarını buna yönelik olarak hareketlendirebilmesi gerekiyor (örneğin liman, yol, ihtisas organize sanayi bölgesi, meslek



Güçsüz bir kümelenme örneği: Türkiye'de TV üretimi

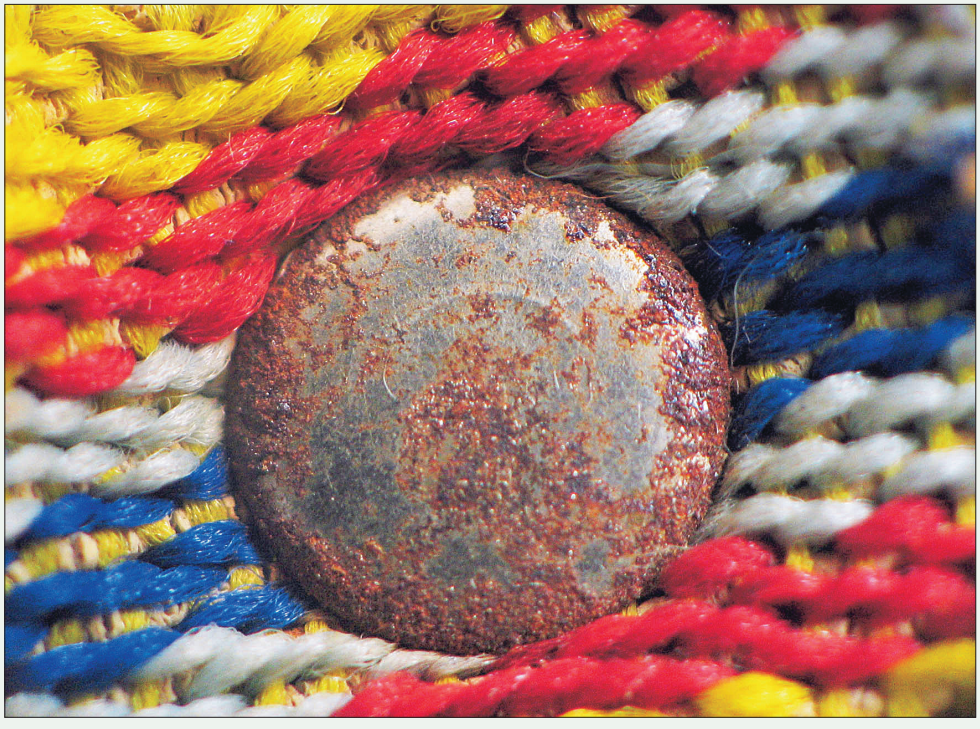
Kümelenmeye dayalı sanayi politikaları ülkemizde benimsenmiş olsaydı, bugün neler değişirdi? Buna örnek olarak Türkiye'deki TV üretimine bakabiliriz. Türkiye'de 2005 yılına kadar önemli miktarda Televizyon üretimi gerçekleştiriliyordu. Avrupa pazarının, başta Çin olmak üzere birçok Doğu Asya ülkesindeki TV üreticisine antidamping vergisi uygulaması, Türk televizyon üreticileri için önemli bir fırsat sağladı. AB ülkelerine ihracatımız arttı ve pazar payımız yüzde 60 düzeyine kadar yükseldi.

Ancak, Türkiye'de bu denli yüksek miktarda bir TV üretiminin olması, güçlü bir kümelenme olduğu anlamına gelmiyordu. TV üretimine değer katan birçok parçanın ithal ediliyor olması, Türkiye'de yaratılan katma değeri oldukça sınırlı tuttu. AB'nin anti damping uygulamasını 2008'de sona erdirmesi ve Doğu Asyalı üreticilerin LCD-Plazma teknolojilerine geçmeleri, sadece tüplü TV üretebilen Türk üreticilerini olumsuz etkiledi. Bunların sonucunda, ülkemizde TV üretimi geriledi, Avrupa'daki pazar payımızı Doğu Asyalılar yeniden ele geçirdiler. Türkiye'de son bir yıl içinde önemli oyuncular piyasadan çıktı ve bu alandaki istihdam azaldı.

Öte yandan, eğer TV kümelenmesini güçlendirmeye yönelik bir yaklaşım TV üretiminin tohumlarının atıldığı yıllarda benimsenebilmiş olsaydı bugün durum çok farklı olabilirdi. Örneğin özel-kamu ortaklığında LCD panel geliştirebilecek bir ar-ge merkezi kurulabilmiş olsaydı, Türkiye bugün düştüğü duruma düşmeyecek, hatta belki yeni teknolojilerde ve bu alandaki inovasyonda dünyada söz sahibi olabilecekti.

yüksek okulu, araştırma laboratuarı vb).

İkinci olarak ise, yerel kümelenmeler kendilerini güçlendirmek ve daha rekabetçi yapmak için yerel gündemlerini belirleyebilir olmalı. Yerel ortamda kümelenmenin kapsamı tanımlandıktan sonra, kümelenmedeki değer zincirinin zayıflıkları, bunların nerelerden kaynaklandığı, önündeki fırsatlar, fırsatları değerlendirmek için neler yapılabileceği ayrıntılı ve bilimsel biçimde ortaya çıkarılmalı. Bu çalışmalar sonunda bir yapılacak işler ve öncelikli tedbirler listesi, kümelenmenin yol haritası ve vizyonu hazırlanmalı. Başarılı ülke örnekleri, işin büyük bir bölümünün özel sektör-kamu ortaklığında, yerel düzeyde yapılabileceğini gösteriyor. Ankara'ya görev düşmesi durumundaysa, TOBB'un sektör meclisleri ve diğer mekanizmaları kanalıyla yerel kümelenmenin ön-





celiklerinin Ankara'daki ilgili kurumların gündemlerine alınması için çalışılması gerekiyor.

TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM NEDİR?

Yukarıda sıraladığımız iki önkoşul için de Türkiye'de önemli boşluklar var. Her ne kadar ülkemizde kümelenme yaklaşımı tamamen benimsenmiş olmasa da, bu yönde atılmış olumlu adımların da altı çizilmeli: Devlet Planlama Teşkilatı, gerek Sanayi Politikası Özel İhtisas Komisyonu raporu (2006) gerekse IX. Kalkınma Planı kapsamında kümelenmeye dayalı sanayi politikalarını önümüzdeki dönemde benimseyeceğinin sinyallerini verdi. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürütülen "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" Türkiye'deki kümelenmelerin genel bir haritasını çıkarmayı hedefliyor. Ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan "Sanayi Bilgi Sistemi Projesi" ülkemizdeki kümelenmelerin rekabet gücüne dair sürekli olarak bilgi üretilmesine ve politika geliştirilmesine hizmet etme potansiyeline sahip. Ulusal düzeydeki girişimlerin yanında, yerel düzeyde dar kapsamlı olsa da bir dizi kümelenme çalışmaları yürütülüyor (Adıyaman-tekstil, Şanlıurfa -organik tarım, İstanbul-giyimkent ve tekstilkent). Ayrıca, yine son dönemde yeni yeni faaliyete geçmeye başlayan "Bölgesel Kalkınma Ajansları" kümelenme projelerine katkı sağlama konusunda önemli bir potansiyele sahipler.

ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE NELERE İHTİYAÇ VAR? NERDEN BAŞLAMALI?

Yine de Türkiye'deki kümelenme alanında yapılan çalışmalarda henüz yeterli düzeye ulaşamadığımız açık. Firmalarımızın verimliklerini artırmanın yollarını bulmak, Türk şirketlerini daha yenilikçi ve küresel pazarda daha rekabetçi hale getirmeyi amaçlıyorsak, Ankara'da yürütülmekte olan çalışmaları, yerel gündemlerle daha sağlam bir şekilde desteklemek zorundayız.

Başarılı ülkelerin tecrübesi, yerel gündemlerin özel sektör tarafından sahiplenilmesinin gerçek başarıyı getirdiğini söylüyor. İşte bu noktada, ye-



rel odalara çok kritik görevler düşüyor. Yerel rekabet gücü gündeminin belirlenmesi, işsizlik sorunuyla yerelde mücadele edilebilmesi için, o bölgedeki firmaların içinde bulunduğu kümelenmenin nasıl ve ne şekilde güçlenebileceğinin yol haritası mutlaka çıkarılmalı.

Son günlerde, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası, Trabzon'daki diğer sivil toplum kuruluşlarını da yanına alarak önemli bir süreç başlattı. Trabzon'da turizm, eğitim ve sağlık kümelenmelerine ağırlık veren yerel önderler, yol haritası hazırlama çalışmalarına başladılar. Benzer süreçleri, diğer odalarımızın Türkiye'nin dört bir yanında başlatması, hiç kuşkusuz firmalarımızın rekabet gücüne önemli bir katkı yapacak, hatta umuyoruz rekabet gücümüzde orta ve uzun vadede bir sıçramayı da getirebilecek.

Yerel kümelenmeyi güçlendirmeye yönelik bir sürecin başlamasıyla beraber, yerel paydaşların diyaloglarını da belirli gündemler üzerinden geliştirmeleri önem kazanıyor. Bu süreçte, gündemlerin içeriğinin doldurulabilmesi ve yerel önceliklerin en etkin biçimde saptanabilmesi için bir dizi teknik çalışmanın yapılması gerekiyor. Bu çalışmalar içinde ilk aşamada arama konferansları ve GZTF (güçlü/zayıf yönler, tehditler/fırsatlar) analizleri olabilir. Daha sonraki aşamalardaysa, değer zinciri analizleri gibi daha teknik ve daha somut politika önerilerinin geliştirilmesine katkı yapacak çalışmalar yapılmalı.

AMAN DİKKAT...

Son olarak, yerel paydaşların, bölgelerindeki kümelenmeleri güçlendirmeye yönelik girişimleri başlatırken dikkat etmeleri gereken birkaç noktayı da unutmadan ekleyelim.

- Gerçekçi olunmalı; güçlendirilecek kümelenmeyi seçerken, yerel ve küresel pazarda rekabet edebilecek nitelikte firmalardan ve tedarikçilerinden oluşan kritik bir kitle olmalı.



- Kümelenmeyi özel kılacak, diğer bölgedeki benzer kümelenmelerden ayıracak bir avantaj olmalı (özel talep, özel beceriler, özel hammadde).

Eğer bunlardan birinde eksiklik varsa, bölgeye yabancı yatırımcı veya büyük ölçekli bir Türk şirketinin çekilmesi de, kümelenmenin güçlenmesi için çok önemli bir fırsat sunabilir.

Kümelenmenin seçiminin ardından, süreci başlattıktan sonra da dikkat edilmesi gerekenleri de kısaca hatırlatalım:

- Kümelenmeyi güçlendirme projesinin kapsamı ve hedefleri iyi belirlenmeli; sürdürülebilir ve eylem odaklı bir strateji planı oluşturulmalı,
- İlgili tüm paydaşlar ortak bir vizyonda birleşebilmeli; kendi bölgelerinin diğer bölgelerden nasıl farklılaşacağını ve küresel ekonomide nasıl konumlanacağını tespit edebilmeli,
- Tüm bu strateji geliştirme ve uygulama sürecine özel sektör temsilcileri liderlik etmeli, nitelikli ve vizyon sahibi bir proje ekibi oluşturulmalı,
- Aşamalı bir büyüme süreci hedeflenmeli, önce merkezdeki üreticiler kümelenme sürecine dâhil edilmeli, daha sonra başarı sağlandıkça kapsam genişletilmeli, ilgili endüstrilerden illerden de üreticiler, paydaşlar eklenmeli,
- Proje kapsamındaki faaliyetlerin görünürlüğü sağlanmalı, ulusal ve uluslararası düzeyde halkla ilişkiler kampanyası yürütülmeli.

