



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**BÖLGESEL REKABETÇİLİK ve KÜMELENME:  
ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ  
KÜME ANALİZLERİ VE STRATEJİ ÖNERİSİ**

**Meral SAYIN  
1440202002**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU**

**ISPARTA - 2017**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi Olarak Sunduğum, “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Strateji Önerisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.



Meral SAYIN

01.07.2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Meral Sayın
Anabilim Dalı	İktisat
Tez Başlığı	Bölgesel Rekabetçilik Ve Kümelenme: Alanya Turizm Sektörü Kümelenme Stratejisine İlişkin Analizler Ve Değerlendirmeler
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	Bölgesel rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Stratejisi Önersi

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 04/07/2017 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

OY BİRLİĞİ  OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup>

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.  
 Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**<sup>3</sup> kararlaştırılmıştır.  
 Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**<sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Murat Ali Dulupçu/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yard. Doç. Dr. Hidayet Ünlü/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yard. Doç. Dr. Onur Sungur/ Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yard. Doç. Dr. Nihan Saldıraner/ AHEP Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yard. Doç. Dr. Aykut Sezgin/ Süleyman Demirel Üniversitesi	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gerekçini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

(SAYIN, Meral, *Bölgesel Rekabetçilik Ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri Ve Strateji Önerisi*, Doktora Tezi, Isparta, 2017)

## ÖZET

1990’lardan itibaren ekonomik kalkınma gündemine damgasını vuran “rekabetçilik için kümelenme” yaklaşımının birçok ülkede etkin bir şekilde uygulandığı bilinmekle beraber, bu çalışma özellikle bölgelerin birbirlerine benzemeyen toplumsal-kültürel nitelikleri ve farklı idari yapılarından kaynaklanarak çeşitlenen özgün nitelikleri nedeniyle, küme metodolojisinin her ülke ve bölge için özel olması gerektiğini vurgulamak üzere hazırlanmıştır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, “Alanya’da halen coğrafi yığılımlar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan ‘Alanya Turizm Konaklama Sektörü’ için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi”dir.

Bahse konu amaç doğrultusunda Küme Metodolojisinin iki aşamalı yöntemi uygulanmıştır; Öncelikle, “Karo Çerçeve Modeli”, “Küme Haritası Oluşturma” ve “Ağ Yapılanma Analizi” yöntemlerinden oluşan Küme Analizleri yürütülmüştür. Alanya’nın, turizm alanında sahip olduğu birçok potansiyele rağmen, küme analizlerinde oldukça zayıf bir “küme görünümü” sergilediği belirlenmiştir. İkinci aşamada, söz konusu analizlerin bulguları çerçevesinde stratejik planlama tekniğinden faydalanarak, küme için amaç ve stratejik hedefler, bir başka ifade ile temel müdahale alanları belirlenerek “Küme Strateji Planı” geliştirilmiştir.

Küme Strateji Planı çerçevesinde, küme tabanlı kalkınma yaklaşımıyla ilk aşamada “Turizm Küme Koordinasyon Platformu”nun ve daha sonra hukuki kimliği belirlenerek “Küme Yönetimi”ne dönüştürülmek üzere bir yapının oluşturulması öngörülmektedir. Bu yapının başkanlığı, Alanya’daki en üst seviye kamu otoritesi tarafından üstlenilmeli ve “Küme Yönetimi”nin temel görevi Küme Strateji Planının ya da “Küme Stratejik Yol Haritası”nın hayata geçirilmesi olmalıdır. Ayrıca, söz konusu Küme Yönetimi resmi olarak kurulana kadar, platform çalışmaları sekretarya görevinin, sektörün sivil toplum kuruluşu Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) tarafından üstlenilmesi önerilmektedir. Alanya Turizm Konaklama Küme Strateji Planı kapsamında

temel müdahale alanları olarak; “Finansal desteklerin bölgenin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, firmaların girdi tedarik bağlantılarının güçlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, teknoloji ile yenilikin ilerletilmesi, küme aktörleri arasında iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi, tarihi ve doğal çevrenin sürdürülebilir bir Şekilde korunması, kümenin etkin tanıtımın yapılması, altyapının güçlendirilmesi ile yat ve tekne turizmi başta olmak üzere bütün alternatif turizm alanlarının geliştirilmesi” gibi hususlar göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küme, Kümelenme, Rekabetçilik, Bölgesel Kalkınma, Bölgesel Rekabetçilik, İsel Büyüme Kuramı, Alanya Turizm Konaklama, Karo ereve Modeli, Kme Haritası, Ağ Yapılanma, Kme Strateji Planı, Kme Yönetimi.



(SAYIN, Meral, *Regional Competitiveness and Clustering: Alanya Tourism Accommodation Sector Cluster Analyses and Strategy Proposal*, Ph.D. Thesis, Isparta, 2017)

## **ABSTRACT**

Even though clustering approach for competitiveness which has made heavy influence in the economic development agenda since 1990's is implemented efficiently in various countries in the world, this study is prepared particularly to emphasize that the clustering methodology should be unique for each country and region due to diversifications in indigenous characteristics of these regions, reasoning from unlike socio-cultural patterns and different administrative structures.

In this context, the purpose of the study is to develop a cluster strategy suggestion for Alanya Tourism Accommodation Sector, comprised of tourism accommodation enterprises and the related actors, which are currently operating as geographical agglomerations and a cluster initiative, by targeting a sustainable and competitive cluster in Alanya, based on various cluster analyses.

In the line of the said purpose, the Cluster Methodology is applied in two stages; Primarily the Cluster Analyses composed of Diamond Framework Model, Formation of Cluster Map and Cluster Network Analysis are carried out. Although Alanya has various tourism potentials, it has been identified that the cluster analyses have exhibited quite weak cluster profile in Alanya. In the light of the findings of these analyses "The Cluster Strategy Plan" including identification of cluster purpose and the strategic goals, in other words the basic intervention areas is developed by using strategic planning technique in the second stage.

The Cluster Strategy Plan envisages establishment of a "Tourism Cluster Coordination Platform" in the first step and afterwards setting up a structure that shall be transformed later to a "Cluster Management" by gaining a legal identity with the view of "cluster based development approach". The chair of this structure should be undertaken by the highest level public authority in Alanya and the basic task of the Cluster Management should be to implement the Cluster Strategy Plan. It is also advised that the secretariat activities of this platform should be conducted by Association of Alanya Touristic Enterprises (ALTID) as the main civil society organisation of the sector till

establishment of a Cluster Management officially. “Arrangement of financial supports according to needs of the region, strengthening input – supply linkages of enterprises, improvement of human resource capacities, development of technology and innovation, increasing of communication and cooperation among cluster actors, sustainable protection of historical and natural environment, promotion of cluster efficiently, strengthening infrastructure and development of primarily the yacht and boat tourism and all the potential alternative tourism areas” are taken into account as the basic intervention areas and some evaluations with various suggestions are made within the context of Alanya Tourism Accommodation Cluster Strategy Plan.

**Keywords:** Cluster, Clustering Competitiveness, Regional Development, Regional Competitiveness, Endogenous Growth Theory, Alanya Tourism Accommodation, Diamond Framework Model, Cluster Map, Cluster Network, Cluster Strategy Plan, Cluster Management.

# İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	i
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvi
ÖNSÖZ.....	xix
GİRİŞ .....	1
Çalışmanın Konusu, Gerekçesi ve Önemi.....	6
Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi .....	8
Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları; .....	12

## I. BÖLÜM

### BÖLGESEL KALKINMA ve BÖLGESEL REKABETÇİLİK

1. BÖLGESEL KALKINMA İLE ALAKALI OLARAK İKTİSADİ BÜYÜMEYE GENEL BAKIŞ .....	14
1.1. Klasik Akım, Keynes ve Neo-Klasik Yaklaşımlar .....	15
1.2. Yeni İçsel Büyüme Kuramı .....	23
2. BÖLGE VE BÖLGESEL KALKINMA: GELİŞİM SÜREÇLERİ VE YAKLAŞIMLARIN ANA HATLARI.....	27
2.1. Bölge ve Bölgesel Kalkınma Kavramları .....	28
2.2. Bölgesel Kalkınmanın Gelişim Süreci ve Yaklaşımlar .....	32
2.2.1. 1960'dan 1980'lere Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana Hatları.....	36
2.2.1.1. Birikimli Nedensellik Kuramı .....	36
2.2.1.2. Ekonomik Taban Kuramı .....	37
2.2.1.3. Büyüme Kutupları Yaklaşımı.....	38
2.2.1.4. Yeni Marshall Sanayi Havzaları.....	41
2.2.2. 1980'lerden 1990'lara Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana hatları.....	43
2.2.2.1. Küreselleşme ve Yeni Büyüme Kuramının Bölgesel Kalkınmaya Yansımaları .....	44



2.2.2.2. Bölgesel Üretim Sistemleri .....	47
2.2.2.3. Yenilikçi Çevre Modeli .....	49
2.2.3. 1990'lardan Günümüze Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana Hatları .....	52
2.2.3.1. Yeni Ekonomi Coğrafyası .....	53
2.2.3.2. Öğrenen Bölgeler .....	57
2.2.3.3. Bölgesel İnovasyon Sistemleri (BİS) .....	60
3. ULUSAL VE BÖLGESEL REKABETÇİLİK KAVRAMLARI .....	68
3.1. Genel Çerçeve Uç Ulusal Rekabetçilik Kavramı .....	68
3.2. Bölgesel Seviyede Rekabetçilik Kavramı .....	70

## II. BÖLÜM

### KÜME: TARİHSEL GELİŞİM İLE KURAMSAL ARKA PLAN VE UYGULAMALAR

1. KÜME VE KÜMELENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, KURAMSAL ARKA PLAN, YAKLAŞIMLAR İLE UYGULAMA METODOLOJİSİ .....	76
1.1. Küme: Kavramsal Gelişim ve Tanımlar .....	77
1.2. Küme Kuramı .....	83
1.2.1. Kümeler, İnovasyon ve Rekabet Avantajı .....	83
1.2.2. Kümeler ve Yığılım Dışsallıkları .....	85
1.2.3. Kümeler ve Bağlantıları .....	86
1.2.4. Kümelerde Olumlu Geri Besleme ve Üretkenlik ile Büyüme Etkileri .....	88
1.2.5. Küme Kuramına Getirilen Eleştiriler .....	91
1.3. Küme Tabanlı Kalkınma .....	92
1.3.1. Küme Analiz Aşaması .....	95
1.3.1.1. Kümelenme için Öncelikli Sektörlerin Belirlenmesi .....	95
1.3.1.2. Küme Sektörünün Analizi .....	100
1.3.2. Küme Geliştirme Aşaması .....	105
1.4. Kümeler ile Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Etkileşimi .....	108
1.5. Kümelerin Bölgesel Rekabetçilik Çerçevesinde Değerlendirilmesi .....	110
2. KÜME VE KÜMELENME KONUSUNDA UYGULAMALARDAN ÖRNEKLER VE YAKLAŞIMLAR .....	113
2.1. Uluslararası Kuruluşların Yaklaşımları ve Uygulamaları .....	113
2.1.1. Avrupa Birliğinin Küme Tabanlı Kalkınma Konusuna Yaklaşımı ve Uygulamaları .....	115
2.1.1.1. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma Konusuna Yaklaşımı .....	115

2.1.1.2. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma ile İlgili Uygulama Araçları.....	126
2.1.1.3. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma ile İlgili Mali Araçları.....	130
2.1.2. OECD'nin Yaklaşımı ve Uygulamaları.....	135
2.1.3. Dünya Bankası ve İlgili Kuruluşlarının Yaklaşımı ve Uygulamaları.....	139
2.1. Birleşmiş Milletler Teşkilatına Bağlı Organların Yaklaşımı ve Uygulamaları .....	145
2.2. Çeşitli Kıtalardan Farklı Ülkelerin Küme Uygulamalarından Örnekler .....	151
2.2.1. Fransa Sophia Antipolis, Grasse PASS (Parfüm, Aroma, İtir, Çiçek) Kümesi Uygulamaları.....	151
2.2.2. Yukarı Avusturya, CLUSTERLAND Mekatronik Kümesi Uygulamaları..	154
2.2.3. Güney Avustralya Su Mühendisliği ve Temiz Teknoloji Kümesi Uygulamaları .....	157
2.2.4. Çin Wenzhou Ayakkabı Kümesi Uygulamaları .....	161
2.2.5. Costa Rica Bilgi ve İletişim Teknolojileri Küme Uygulamaları .....	166
2.2.6. A.B.D. Wisconsin Biyoteknoloji Küme Uygulamaları .....	169
2.3. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma ve Küme Politikalarının Gelişimi ile Küme Uygulamaları .....	173
2.3.1. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Gelişimi .....	173
2.3.2. Türkiye'de Kümelenme Politikalarına Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Örnek Kümeler.....	180
2.3.2.1. Türkiye'de Kümelenme Politikalarının ve Uygulamaların Gelişimi	181
2.3.2.2. Türkiye'de Kümelenme ile ilgili Uygulamalardan Örnekler .....	189

### **III. BÖLÜM**

#### **ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ İÇİN KÜME ANALİZİ VE STRATEJİ ÖNERİSİ**

1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	200
1.1. Turizm Sektörünün Kalkınmada Önemi ve Rekabetçiliğinin Değerlendirilmesi .....	201
1.1.1. Turizm Sektörünün Kalkınmada Önemi ve Makro Rekabetçiliğinin Değerlendirmesi .....	201
1.1.2. Turizm Sektöründe Mikro Rekabetçiliğin Değerlendirmesi .....	206
1.3. Dünyada Turizm Sektörünün Görünümü ve Değerlendirmeler .....	214
1.3. Türkiye'de Turizm Sektörünün Genel Görünümü ve Turizm Geliştirme Politika ile Programları.....	217

1.3.1. Türkiye’de Turizm Sektörünün Genel Görünümü.....	217
1.3.2. Türkiye’de Turizm Geliştirme Politika ile Programları .....	223
<b>2. ALANYA TURİZM SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ VE BÖLGESEL REKABETÇİLİK İÇİN KÜME ANALİZLERİ, KÜME STRATEJİ ÖNERİSİ</b>	<b>226</b>
2.1. Alanya Turizm Sektörünün Genel Görünümü .....	226
2.2. Alanya Turizm Sektörü Küme Analizleri ve Stratejisinin Geliştirilmesi: Arka Plan, Amaç, Kapsam, Yöntem ve Varsayımlar .....	235
2.3. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Küme Metodolojisinin Uygulanması	243
2.3.1. Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analiz Aşaması .....	244
2.3.1.1. Küme Haritasının Tasarlanması .....	245
2.3.1.2. Küme Rekabetçiliği için Karo Çerçeve Modelinin Analizi .....	249
2.3.1.3. Küme Ağ Yapılanma Analizi .....	256
2.3.1.4. Küme Analizlerinin Genel Değerlendirilmesi ve Temel Müdahale Alanları .....	279
2.3.2. Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Geliştirme Aşaması: Küme Strateji Plan Önerisi .....	283
<b>DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇLAR .....</b>	<b>301</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>321</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>337</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>358</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
AHEP Üniversitesi	: Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi
AHİKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
ALİDAŞ	: Alanya Liman İşletmeleri Denizcilik Turizm Tic. San. Anonim Şirketi
ALTİD	: Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
ALTSO	: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BAKA	: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BCG	: Boston Consulting Group
BEBKA	: Bursa, Eskişehir, Bilecik, Kütahya Kalkınma Ajansı
BİS	: Bölgesel İnovasyon Sistemi
BSTB	: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
BGUS	: Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
CAT	: Türkiye Rekabet Avantajı
CIADT	: Fransa Bakanlıklar Arası Bölgesel Planlama ve Geliştirme Komitesi
CIP	: Rekabetçilik ve İnovasyon Çerçeve Programı
COSME	: KOBİ'lerin Rekabetçiliği
DB	: Dünya Bankası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EBK	: Eskişehir, Bilecik, Kütahya
ECCP	: Avrupa Küme Mükemmeliyet Platformu
ECEI	: Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi
ECO	: Avrupa Küme Gözlemevi

EIC	: Avrupa Bilgi Merkezi
ENSR	: Ekonomik ve Sosyal Araştırma için Avrupa Ağı
ERDF	: Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
ESCA	: Küme Analizi için Avrupa Sekreteryası
ESIF	: Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu
FP	: Çerçeve Programı (AB)
DFD	: Doğrudan Faaliyet Desteği
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GCI	: Küresel Rekabetçilik Endeksi
GEKA	: Güney Ege Kalkınma Ajansı
GİDEM	: Girişimci Destekleme Merkezleri
GREMI	: Yenilikçi Çevre Odaklı Avrupa Araştırma Grubu
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
IKED	: Bilgi Ekonomisi ve İşletme Geliştirme için Uluslararası Organizasyon
IPA	: Katılım Öncesi Mali Araç
IPARD	: Kırsal Kalkınma için Katılım Öncesi Mali Araç
IRC	: İnovasyon Yayım Merkezi
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İMOS	: İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği
İŞİM	: İş ve İnşaat Makine Kümesi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÖY	: Kalkınmada Öncelikli Yörelere
LEED	: Yerel Ekonomi İstihdam Geliştirme
LQ	: Lokasyon Katsayısı
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı

MFİB	: Merkezi Finans ve İhale Birimi
MTK	: Moda ve Tekstil Kümesi
NACE	: Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyet Sınıflandırması
NUTS	: Bölge Birimlerinin İstatistikî Sınıflandırması
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
OSTİM	: Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi
ÖUKP	: Ön Ulusal Kalkınma Planı
RCI	: Bölgesel Rekabetçilik Endeksi
RIS	: Bölgesel İnovasyon Sistemleri
RITTS	: Bölgesel İnovasyon Teknoloji Transfer Stratejileri
S3	: (Smart Specialization Strategies): Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri
SBA	: Küçük İşletme Yasası
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SYH	: Stratejik Yol Haritası
TCI	: Rekabet Enstitüsü
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNIDO	: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu
URAK	: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu
UR-GE	: Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi
V.b.	: ve benzeri

V.d. : ve diğerleri  
WEF : Dünya Ekonomik Forumu  
WTTC : Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi  
YEK : Yerel Ekonomik Kalkınma



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Avrupa Komisyonu Küme Haritalama Aracına Göre “Ağırlama, Konaklama ve Turizm Sektörü”nde 3 ve 4 Yıldız Derecesindeki Bölgelerin Listesi.....	220
Tablo 2: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Giriş Yapan Turistlerin Yıllara Göre Dağılımı .....	230
Tablo 3: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Giriş Yapan Turistler ve Antalya ile Türkiye Turizmindeki Payı (2015) .....	231
Tablo 4: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Gelen Yabancı Turistlerin Türkiye ve Antalya İçindeki Payı.....	232
Tablo 5: Alanya Toplam Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	234
Tablo 6: ALTİD Tarafından Belirlenen Alanya Turizm Sektörünün Sorunları .....	235
Tablo 7: Alanya Turizm Konaklama Kümesi Paydaş Listesi .....	239
Tablo 8: Karo Çerçeve Modeli Analizi için Yarı-yapılandırılmış Mülakat Yapılan Kurum ve Kuruluşlar .....	240
Tablo 9: Karo Çerçeve Modeli Unsurlarının Ayrıntıları .....	251
Tablo 10: Karo Çerçeve Modeli Analizi ve Değerlendirmelerin Sonuçları .....	253
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Türü .....	259
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Firmaların Yapısı.....	259
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Firmaların Kuruluş Yılları.....	260
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları.....	260
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Firmaların Yıllık Ciro Düzeyi .....	261
Tablo 16: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Turizm Tesislerinin Tedarik Ürünlerine Göre Yoğunluk ve Ortalama Derece Değerleri .....	279
Tablo 17: İmalat Sanayi ve Hizmet Kümelerinin Genel Çerçeve de Karşılaştırması....	281
Tablo 18: Alanya Turizm Konaklama Kümesi için Temel Müdahale Alanları.....	289
Tablo 19: Alanya Turizm Konaklama Kümesi Stratejik Hedeflerinin Türkiye’nin Kalkınma Plan, Program ve Stratejileriyle Uyumu .....	292



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Bölgesel Kalkınmanın Aktörleri ve Aralarındaki İlişkiler .....	34
Şekil 2: Norveç Ulusal Araştırma ve İnovasyon Sisteminde Bileşenler ve Bileşenler arası İlişkiler Sistemi.....	63
Şekil 3: Bölgesel İnovasyon Sisteminin Bileşenleri ve İşleyişi .....	64
Şekil 4: Bölgesel Rekabet Avantajının Temelleri.....	73
Şekil 5: Avrupa Komisyonu Bölgesel Rekabetçilik Temel Endeksleri ile Alt Göstergeleri.....	74
Şekil 6: Kümenin Oyuncuları.....	78
Şekil 7: Küme Nasıl Çalışır?.....	79
Şekil 8: Karo Çerçeve Modeli.....	81
Şekil 9: Küme Performansının Belirleyicileri.....	90
Şekil 10: Kümelenme Politikasının Diğer Politika Alanlarıyla İlişkisi .....	94
Şekil 11: Küme Gücünün Ölçülmesi.....	97
Şekil 12: Küme Yıldız Derecelerine Göre Küme Sektörünün Gücü (Örnek: Metal İşleme Kümeleri) .....	98
Şekil 13: Sektörlerin Gelişim Dinamizmine Göre Konumlandırılması .....	99
Şekil 14: Sektörün Yıllara Göre Gelişim Dinamizmine İlişkin Örnek Gösterim .....	100
Şekil 15: Sektörlerin Gelişim Süreçlerine İlişkin Örnek Gösterim.....	100
Şekil 16: Küme Rekabetçiliğine İlişkin Karo Çerçeve Modeli.....	102
Şekil 17: Küme Haritası (Makro Seviye Değer Zinciri Haritası) .....	103
Şekil 18: Küme Aktörleri Arasındaki Bağlantılar Şeması .....	105
Şekil 19: Bölgesel İnovasyon Sistemi ve Küme İlişkisi .....	110
Şekil 20: Küme Rekabetçiliği ve Kümelenme Politikası.....	113
Şekil 21: Avrupa Birliği'nde Küme Politika Alanları ve Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri .....	124
Şekil 22: Akıllı Uzmanlaşma StratejilerininKümeye Katkısı ve İlgili Eylemler.....	129
Şekil 23: Uyum Politikasının Temel Fonlar Bazında Öncelikli Temaları .....	132
Şekil 24: Avrupa Birliği'nde Kümelerin ve Küme Girişimlerinin Fonlanmasına Yönelik Destek Programları .....	133
Şekil 25: UNIDO Küme Geliştirme Yaklaşımı ve Kurumsal Kapasite İnşası .....	146
Şekil 26: PASS Kümesi ve Makro Seviye Değer Zinciri Yapısı.....	154
Şekil 27: Yukarı Avusturya Bölgesinde Kümeler ve Ağ Yapılar .....	156
Şekil 28: Adelaide Su Sanayi Kümesinin İki Dalga Sürecinde Gelişimi .....	160
Şekil 29: Wenzhou Ayakkabı Kümesinin Yapısı.....	165

Şekil 30: Costa Rica Bilişim Kümesi Kritik Başarı Unsurları.....	168
Şekil 31: Wisconsin Biyotek Kümesi Kilit Oyuncuları .....	172
Şekil 32: Türkiye’de Küme Politika ve Uygulama Projelerinin Gelişimi .....	186
Şekil 33: Türkiye Ulusal Küme Politikasının Amaç, Hedef ve Öncelikleri .....	188
Şekil 34: OSTİM İŞİM Kümesi Organizasyon Yapısı .....	190
Şekil 35: EBK Seramik Kümesi Üyelerinin Bölgesel Dağılımı .....	194
Şekil 36: EBK Seramik Kümesi Üyelerinin Faaliyet Alanlarının Dağılımı .....	194
Şekil 37: İnegöl Mobilya Üreticilerinin Türkiye Mobilya İhracatındaki Payı (2014)..	196
Şekil 38: İnegöl Mobilya Üreticilerinin “Garanti Markası”nı Simgeleyen Logo .....	197
Şekil 39: Dünya Ekonomik Forumu Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Göstergeleri ....	205
Şekil 40: Turizm Kümesinin Öğeleri .....	210
Şekil 41: Turizm Kümesinin Bölgesel Rekabetçilik Modeli .....	212
Şekil 42: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Küme Yıldız Dereceleri Haritası .....	220
Şekil 43: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Tam Zamanlı Çalışan Sayısı (Eşdeğer Birimlere Göre).....	221
Şekil 44: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Lokasyon Katsayısı Haritası.....	222
Şekil 45: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Maaş ve Ücretler Haritası .....	222
Şekil 46: Alanya'da Turizm İşletme Belgesi Olan Tesislere Turist Girişlerinin Yıllar İtibariyle Gelişimi.....	229
Şekil 47: Alanya'nın Turizm Gelirinin Yıllara Göre Dağılımı .....	233
Şekil 48: Küme Metodolojisinin Aşamaları.....	242
Şekil 49: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Haritası.....	248
Şekil 50: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesine İlişkin Karo Çerçeve Modeli.....	254
Şekil 51: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Kırmızı Et Alımı Küme Ağ Yapısı	265
Şekil 52: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Beyaz Et Alımı Küme Ağ Yapısı ..	266
Şekil 53: Alanya Turizm Sektöründe Yaş Meyve-Sebze Alımı Küme Ağ Yapısı .....	267
Şekil 54: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kuru Gıda Alımı Küme Ağ Yapısı.....	268
Şekil 55: Alanya Turizm Sektöründe Alkollü İçecek Alımı Küme Ağ Yapısı.....	269
Şekil 56: Alanya Turizm Sektöründe Alkolsüz İçecek Alımı Küme Ağ Yapısı.....	270
Şekil 57: Turizm Konaklama Sektörü Kat Hizmetleri Tedariği Küme Ağ Yapısı .....	271
Şekil 58: Turizm Konaklama Sektöründe Bilgisayar Yazılımı Tedariği Küme Ağ Yapısı.....	272

Şekil 59: Alanya Turizm Konaklama Turizm Sektöründe Tur Operatörleri/Acenteler Küme Ağ Yapısı .....	273
Şekil 60: Alanya Turizm Sektöründe Rakip Firma Küme Ağ Yapısı.....	274
Şekil 61: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Lider Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısı.....	276
Şekil 62: Kümede Tedarik Ürünü Temin Edilen Firmalar ve Rakip/Lider Kuruluşlar ile İlişkiler Açısından "Ağ Bağlantılarının Derece Düzeyi" .....	277
Şekil 63: Kümede Tedarik Ürünü Temin Edilen ve Rakip/Lider Kuruluşlar ile İlişkiler Açısından "Ağ Bağlantılarının Yoğunluk Dereceleri" (x 0,01) .....	278
Şekil 64: Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Temel Sorun Alanları .....	283
Şekil 65: Küme Stratejisinin Temel Öğeleri .....	284
Şekil 66: Alanya Turizm Konaklama Küme Yönetiminin Temel İşlevleri .....	294
Şekil 67: Alanya Turizm Küme Yönetimi için Organizasyon Yapısı .....	295
Şekil 68: Alanya Turizm Kümesi için Öngörülen Küme İçi ve Çevre ile Ağ Bağlantıları .....	296
Şekil 69: Alanya Turizm Konaklama Küme Faaliyetleri İzleme ve Değerlendirme Sürecine ile Etki Analizi Akış Sistemi .....	299

## ÖNSÖZ

Alanya sahip olduğu tabiat, tarih ve kültür zenginlikleri bakımından Türkiye'nin en önde gelen beldelerinden birisidir. Bu özellikleri taşıyan bir beldede ekonomik yaşamın omurgasını turizm sektörünün oluşturması doğaldır. Buna karşılık Alanya kenti özelinde turizm sektörüne iktisat bağlamında kuramsal fakat uygulamaya yönelik öneriler içeren akademik çalışmalar oldukça azdı. Bu boşluğu doldurmaya bir katkı sağlamak üzere değerli Hocam Prof. Dr. Murat Ali Dulupçu'nun teşvikiyle bu Doktora Tezi çalışmasına başladım. Tezi hazırlamak oldukça emek ve çaba gerektirdi, fakat aynı zamanda keyif de verdi.

Turizm sektörünün çeşitli bileşenlerinin temsilcileriyle gerçekleştirdiğim ve tezimde çok yararlandığım mülakatlar için tüm paydaşlara bana ayırdıkları zaman ve paylaştıkları bilgi ve deneyimleri için öncelikle teşekkür borçluyum.

Doktora Tezimde yer alan kuramsal yaklaşımların uygulamayla bütünleşmesi, gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilir öneriler geliştirilmesi yönünde Yard. Doç. Dr. Ali Cem Başarır Hocamın da destekleriyle hazırladığım "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisi" ile ilgili BAKA tarafından fonlanan (Ref No: TR61/14/DFD ) proje kapsamında görev alan öncelikle Takım Liderimiz Prof. Dr. Murat Ali Dulupçu ve Proje Ekibi; Doç. Dr. Hakan Demirgil, Yard. Doç Dr. Ali Cem Başarır, Yard. Doç Dr. Aykut Sezgin, Yard. Doç. Dr. Hidayet Ünlü, Yard. Doç. Dr. Jan Sanem Jular ile Yard. Doç. Dr. Süha Çelikkaya'ya ve projeye destek sağlayan herkese teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca söz konusu Proje çerçevesinde desteklerini esirgemeyen ALTİD Başkanı Burhan Sili ve Uzman Betül Turan'a da teşekkür ederim.

Tezimin hazırlanması esnasında bana sürekli destek sağlayan Yard. Doç Dr. Tülay Görü Doğan, Yard. Doç. Dr. M. Ertan Doğan ile Tez İzleme Komitesinin değerli akademisyenleri Yard. Doç. Dr. Onur Sungur ve Yard. Doç Dr. Hidayet Ünlü'ye de şükranlarımı sunuyorum.

Bunların dışında tezim ile ilgili beni sürekli motive eden kıymetli akademisyenler; Güler Siper, Prof. Dr. Zeynep Onur, Yard. Doç Dr. Nihan Saldıraner'e de çok teşekkür ederim. Değerli akademisyen ve kıymetli arkadaşım Doç Dr. İrge Şener, Doktora Programına tekrar kaydolmamdan tezimin hazırlanmasında son safhaya kadar bana hep moral verdi ve destek oldu; Teşekkürlerim sonsuzdur.

Tezimin hazırlanması sürecinde bana sürekli destek sağlayan Tez Danışmanım, Değerli Hocam, Prof. Dr. Murat Ali Dulupçu'ya, minnetlerimi bir kez daha ifade etmek istiyorum.

Beni yıllar sonra Doktora yapma konusunda heveslendiren ve heyecanımın sönmemesi yönünde moral veren ağabeyim ile eşi, Prof. Dr. Murat Aşkar ile Prof. Dr. Petek Aşkar, ikizlerim Alp ve Can ile eşim Prof. Dr. Erol Sayın'a şükranlarım sonsuzdur.

Meral SAYIN

01 Temmuz 2017, Alanya

## GİRİŞ

İktisadi düşünce akımlarının tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evreler ve gelişimleri, bölge bilimi ile ilgili kuram ve yaklaşımların ortaya konmasına yönelik belli birikimlerin oluşmasını sağlayarak, 1960'lı yıllardan itibaren “Bölgesel Kalkınma”nın, 1990'lı yıllardan itibaren “Bölgesel Rekabetçilik” ve onunla ilgili olarak “Küme Yaklaşımı”nın gündeme gelmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlanmıştır.

İktisadi gelişme konusunda XVIII. Yüzyılda Adam Smith ile başlayarak, Klasik İktisat Akımın temsilcileri birçok iktisatçı tarafından çeşitli araştırmalar ve analizler gerçekleştirilmiş, ancak “bölgesel ekonominin gelişmesi” konusuna en kayda değer katkı, 1890 yılında Alfred Marshall tarafından yayınlanan “Ekonominin İlkeleri” kitabında gündeme getirilen “iç ölçek ekonomisi” ve “dışsallıklar” kavramlarıyla gerçekleştirilmiştir. 1960 ve sonrasında gelişen ve günümüzde de hala bir kısmı geçerli olan bölgesel kalkınma modellerinden “büyüme kutupları, yeni sanayi havzaları, kümeler, yeni ekonomi coğrafyası, bölgesel inovasyon sistemleri” v.b. yaklaşımlarının hepsinin, Marshall'ın dışsal ekonomi kavramının üzerine inşa edildiği ve Marshall'a atıfta bulunulduğu görülmektedir.

1929 yılında başlayan ve 1943'e kadar devam eden Büyük Buhran döneminde John Maynard Keynes işsizliğin giderilmesi ve ekonomik büyüme konusuna getirdiği çözümlerle büyük takdir toplamıştır. Keynes'in ardılları olan iktisatçılar tarafından geliştirilen büyüme kuramlarından Neo-Klasik Büyüme Modeli kapsamında değerlendirilen “Bölgeler Arası Yakınsama” yaklaşımı, 1970'li yıllara kadar etkin bir şekilde uygulanmış olsa da, özellikle 1980 sonrası ciddi hükümet başarısızlıklarına neden olmuştur. Neo-Klasik Yaklaşım büyümenin temelini dışsal unsurlar (exogenous factors)'ın oluşturduğunu öngörmektedir.

Bilim insanları, 1970'li yıllarda başlayan ve 1980 sonrası net bir şekilde ortaya çıkan küreselleşme olgusuyla, “ulusal ekonomilerin bir taraftan uluslararası piyasalara eklemlendiğini, diğer taraftan da yerel değerlerin, kapasitelerin, yeteneklerin ve varlıkların (teknoloji, girişimcilik, öğrenme, liderlik, v.b.), diğer bir ifade ile içsel unsurların, değerlendirilmesiyle iktisadi büyümenin gerçekleştirebildiğini”

belirlemişlerdir. Bir başka ifade ile yapılan araştırmalar sonucunda iktisadi büyümenin yerel devlet veya il düzeyinde gerçekleştiği ortaya konmuştur.

Bu çerçevede 1980'lerin ortalarından itibaren tartışılmaya başlayan “Yeni Büyüme Kuramı”, Paul Romer’in 1986 tarihli, iktisadi büyüme için içsel unsurların esas alınmasını öngören makalesiyle beraber “İçsel Unsurlara Dayalı Büyüme Kuramı (Endogenous Growth Theory)” olarak 1990 sonrası gündeme oturarak yaygınlaşmıştır. İktisadi gelişme ile ilgili düşünce akımlarında 1980 sonrasında kaydedilen değişimlerin temelinde küreselleşmenin yanı sıra, büyümenin içsel unsurlarla ve yerel düzeyde gelişmesi de yer almaktadır.

İktisadi kalkınma ile ilgili olarak “bölge” kavramına ilişkin birçok Bilim İnsanı tarafından tanım getirilmiştir. Bunlardan ilki Walter Christaller ve August Lösch tarafından, sırasıyla 1933 ve 1954 yıllarında, “Merkezi Yer Kuramı” kapsamında getirilmiştir. 1985’de Hoover ve Giarratani tarafından yapılan bir tanımda “bölgenin, işgücü pazarının düğüm noktası” olduğuna vurgu yapılmaktadır. Karl Fox’un 1994 tarihli tanımı, “bölgeyi fonksiyonel bir alan” olarak ortaya koymaktadır. 2003 yılında Dawkins’in getirdiği tanım, “mekânda nüfusun yoğunlaşması”na odaklanmaktadır. Bunu takibeden yıllarda, konuya ilişkin yazında başka Bilim İnsanlarının da fonksiyonel tanımlarına rastlamak mümkündür. Ancak bunların arasında Isard’ın 1956 yılında “Yer Seçim Kuramı” ile ilgili olarak getirdiği tanım, kayda değer niteliktedir. Her ne kadar yer seçim kuramına ilişkin yaklaşımların kaynağı Weber’in 1929 yılında yaptığı çalışmalara kadar uzansa da, zaman içerisinde çeşitli bilim adamları bu yaklaşıma katkılar sağlamış ve Isard, “sanayinin yer seçiminde, üretim girdilerinin kaynağına erişim ya da pazara yakınlık ile ilgili ulaştırma maliyetlerinin etkin unsurlar olduğunu” vurgulamıştır. Bu yaklaşım bölge bilimi ile ilgili çalışmalara esin kaynağı oluşturarak, bölge biliminin gelişmesini sağlamıştır.

II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan yoksulluk döneminde, Neo-Klasik akımın temsilcileri tarafından iktisadi büyüme konusunda ortaya konulan eserler bölgesel kalkınma yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Ancak yine de bölgesel kalkınmaya ilişkin kuramlar 1960’dan sonra Isard’ın Bölgesel Kalkınma için, yukarıda da değinildiği üzere, “Bölge Bilimi”ni bir disiplin olarak geliştirmesiyle yaygınlık kazanmıştır. “Bölgesel kalkınma”nın tanımı konusunda yazın incelendiğinde, farklı disiplinlerin farklı bakış açılarıyla birçok farklı tanım ortaya konduğu bilinmektedir. 1970’lerde başlayan

liberalleşme ve küreselleşme süreçlerinde ülkeler, kalkınma stratejilerini, küresel rakipler ve tehditler göz önünde bulundurularak, içsel unsurların güçlendirilmesini esas alan ve teknolojik ile sosyal inovasyonu kalkınma gündeminin ön planına konumlandıran araçlar üzerine yoğunlaştırmışlardır.

“Bölge Bilimi”nin 1960’lardan itibaren günümüze kadar geçirdiği evreler incelendiğinde, 1980’lere kadar tamamen dışsal unsurlara dayalı bir kalkınma yaklaşımının izlendiği, daha sonra 1980’den 1990 ortalarına kadar dışsal ve içsel unsurların karması bir yaklaşımın sergilendiği ve ardından 1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren “içsel unsurlara yoğunlaşan” kalkınma yaklaşımının benimsendiği belirlenmektedir. Bölgesel kalkınma konusunda 1960-1980 döneminde gündeme gelen Birikimli Nedensellik Modeli ve Ekonomik Taban Kuramının yanı sıra daha çok uygulama ortamı olan yaklaşımlar, “Büyüme Kutupları” Modeli ile “Yeni Sanayi Havzaları” Modelidir. 1980 sonrası süreçte Yenilikçi Çevre Modeli gündeme getirilmiş ancak çok fazla uygulama şansı bulamamıştır. Bunun yanı sıra, Bölgesel Üretim Sistemleri olarak uygulamada yer aldığı görülen yaklaşımın, kendi içinde birçok farklı türde uygulandığı görülmektedir. Ancak bunların içerisinde en özgün olanları, yenilikçiliğin ön plana yerleştirildiği ve içsel unsurlara daha fazla vurgu yapılan “Teknopolisler” ve “Bölgesel İnovasyon Sistemleri” ile ilgili yaklaşımlardır. Ülke içinde farklı bölgelerin farklı “Bölgesel İnovasyon Sistemleri”nin, ulusal çapta geliştirilmesi gereken “Ulusal İnovasyon Sistemi” tarafından eşgüdümünün sağlanması gerekliliği üzerine, “Ulusal İnovasyon Sistemi”nin içeriğine ilişkin de çalışmalar yerine getirilmiştir. Bu çerçevede, “Ulusal İnovasyon Sistemi” konusunun öncüleri, 1987 tarihli çalışmasıyla Freeman ve 1992 tarihli çalışmasıyla Lundvall’dır. 1990’ların ortalarından sonra Bölgesel İnovasyon Sistemleri yenilikçiliği ön plana konumlandıran ve kalkınmayı içsel unsurlara dayandıran bir kalkınma modeli olarak birçok Bilim insanının üzerine yoğunlaştığı bir kalkınma modeli niteliğinde günümüzde de hala gündemde ve tercih edilen bir yaklaşımdır. 1991 yılında “Uluslararası Ticaret” konusuna hizmet etmek üzere, Krugman tarafından geliştirilen “Yeni Ekonomi Coğrafyası” modelinin, yapılan analizlerde bölgesel kalkınmaya da hizmet ettiği belirlenmiştir. 2008 yılında Krugman’a Nobel Ödülü de kazandıran bahse konu yaklaşım, içeriğinin kuramsal olarak değerlendirilmesi nedeniyle, bölgesel gelişme bağlamında fazla uygulama şansı bulamamıştır. Bu süreçte bölgesel kalkınmaya hizmet etmek üzere geliştirilen bir diğer yaklaşım da “Öğrenen

Bölgeler” yaklaşımı olup, söz konusu model de uygulamaya yönelik net bir metodoloji sunamaması nedeniyle sahada kullanılma ve değerlendirilme şansı bulamamıştır.

Bu süreçte bölgesel ekonominin kalkındırılmasına yönelik ortaya atılan önemli bir yaklaşım “Küme Yaklaşımı” olup aynı dönemde gündeme gelen birçok bölgesel kalkınma yaklaşımı, “Küme Yaklaşımı”nın gölgesinde uygulama şansı elde edememiştir. Bunların içerisinde sadece Bölgesel İnovasyon Sistemleri Modelinin, “Küme Yaklaşımı” ile etkileşimli ve birbirini tamamlayarak çalıştırılması durumunda etkin sonuçlar üretilebileceği, başarılı uygulamalarla ortaya konmuştur. “Küme Yaklaşımı”, Harvard Business School’dan M. E. Porter’ın 1990 yılında yayınladığı ”Ulusların Rekabet Avantajı” kitabında gündeme getirdiği, ulusal ve bölgesel ekonominin rekabetçiliğinin nasıl geliştirileceğine ilişkin bir yaklaşımdır. Porter’ın “Ekonominin Haritası” olarak adlandırdığı küme yapısının odağında imalatçı ve tercihan ihracatçı firmalar yer almakta ve genelde KOBİ’lerden oluşan bir tedarik sistemiyle beslenmeleri öngörülmektedir. Ayrıca, “küme destek organizasyonları” olarak anılan kamu, sivil toplum kuruluşları ile eğitim kuruluşları, finansman kuruluşları, danışmanlık ve iş geliştirme kurum / kuruluşları ve benzer destek organizasyonlarından oluşan bir yapının da yine girdi tedarikçisi olarak küme içinde yer alması ve böylece "üretimin başından sonuna kadar, müşteriye nihai ürün iletilene kadar, değer zincirinin her halkasında üretilen katma değer kümede kalarak bölgesel hâsılaya katkıda bulunulması" temel öngörüler arasındadır.

Porter, bu çalışmasında ulusal ve bölgesel rekabetçiliğin, “Karo Çerçeve Modeli” adını verdiği dört temel, iki destekleyici unsurdan oluşan bir modelle güçlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bahse konu dört temel unsur; (i) Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İş birliği Ortamı, (ii) Firmalar için Girdi Koşulları, (iii) Talep Koşulları ve Talebin Yapısı, (iv) Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar ile ilgilidir. Modelin destekleyici unsurları da (i) Hükümet’in Rolü ile (ii) Şans Unsurlarını içermektedir. Karo Çerçeve modelinin, değer zinciri haritası ve ayrıca ağ yapılanma analizleriyle birlikte kullanılması durumunda içsel unsurların daha net analiz edilebileceği ortaya konmaktadır. “Küme” konusunda birçok kuramsal çalışma yerine getirilmiştir.

Porter tarafından “Küme”nin kuramsal temeli Karo Çerçeve Modeliyle açıklanmaktadır. Ancak konuyu daha ayrıntıda analiz eden A. T. H. Kuah, “Küme”nin



kuramsal temelini üç bileşen ile açıklamaktadır; (i) İnovasyon ve Rekabet Avantajı, (ii) Yığılım Dışsallıkları, (iii) Yakın ve Uzak Bağlantılar. Kuah, bunlara ilave olarak küme içindeki “Olumlu Geri Besleme” ve “Üretkenlik ile Büyüme Etkileri”nin de kümenin gelişime önemli katkıda bulunduğunu kaydetmektedir. “Küme” konusundaki yazın, küme ile ilgili tanımlar, yaklaşımlar, kavramın süreç içerisinde gelişimi, politikalar ile ilgili olarak incelendiğinde, küme ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ile uygulamaların kümenin dinamik yapısından kaynaklanarak zaman zaman içi içe girdiği ve kuram ile uygulamaların birbirlerini beslediği görülmektedir. Kuram ile uygulamaların iç içe girmesine ilişkin hususun, İkinci Bölümden itibaren özellikle küme konusunda kuramsal bilgilerin ardından sunulan uygulamalarla ilgili kısımlara aynen yansıdığı belirlenmiştir.

Porter ve Harvard Business School ekibi, “Küme Oluşumu” ile ilgili sürecin; (i) Küme Analizi ve (ii) Küme Geliştirme (Strateji Planı Hazırlama ve Uygulama) şeklinde iki temel aşamadan oluştuğunu belirterek bu konudaki ilk uygulamasını 1998 tarihinde “Kuzey Carolina”da gerçekleştirmiş ve olumlu sonuçların alınması üzerine 2002 itibariyle A.B.D.’de elli eyalette bu modeli ayrıntılı bir şekilde uygulamıştır. Porter daha sonra ekibi ile beraber, küme metodolojisine “Küme Derecelendirme” olarak bilinen ve kümenin gücünü ölçmek üzere kullanılan yöntemi de ilave ederek, Avrupa’da 2000’li yıllarda birçok ülkede uygulamalarını sürdürmüştür. “Küme Derecelendirme” halen Avrupa Komisyonu tarafından Düzey-II bölgelerinde sektörel küme gücünü kıyaslamak üzere etkin bir şekilde kullanılan bir yöntemdir.

Avrupa Komisyonu 2004 itibariyle “Küme Politikası” çalışmalarını başlatmış ancak resmi belgenin hazırlanıp yayınlanması 2008 yılını bulmuştur. Bahse konu belge üzerinde bazı değişiklikler yapılarak 2010 yılında Küme Politikası “Beyaz Kitap” şeklinde yayınlanmış olup, belgenin vurguladığı en önemli husus, “Dünya Sınıfı Kümelerin Oluşturulması”dır. Bunlara ilave olarak, 2011 yılında yayınlanan “Avrupa’da Akıllı Büyüme için Bölgesel Politika” başlıklı Komisyon belgesi, “Europe 2020” kalkınma hedefleriyle de uyumlu olarak, bölgesel rekabet avantajı için bölgelerde birçok sektör yerine sadece bir kaç sektöre yoğunlaşılmasını tavsiye etmektedir. “Akıllı Uzmanlaşma Stratejisi” olarak anılan bu yaklaşım gereği, yenilikçiliğin geliştirilmesi kalkınmanın odağına yerleştirilmekte ve böylece kamu fonlarının etkin kullanılabilmesi ve özel sektörün canlanmasının mümkün kılınabileceği kaydedilmektedir. Bu kapsamda 2016 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan “Akıllı Uzmanlaşma

Stratejilerinin Küme Politikası için Uygulanması”nı konu alan yayını da, konuya ilişkin bir rehber niteliği taşımaktadır. Avrupa Komisyonu, özellikle 2008 itibariyle ortaya koyduğu “Dünya Sınıfı Kümeler”, “Küme Yönetiminde Mükemmeliyetçilik”, Küme Politikası için Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri” gibi kavramlarla, yerel ve bölgesel rekabetçilik için küme oluşturmanın önemini vurgulamakta ve ayrıca devreye koyduğu mali araçlarla da bu kavramları politika düzeyinde desteklediğini de ifade etmektedir.

Türkiye, 2001 yılından itibaren sahada gerçekleştirilen küme tabanlı kalkınma uygulamalarıyla ve 2008 yılında geliştirilen “Türkiye için Küme Politikası: Beyaz Kitap” sayesinde, aslında zamanlama olarak, Avrupa Birliği ya da dünyadaki diğer ülkelerin uygulamalarının gerisinde kalmış durumda değildir. Ancak Türkiye’de küme projelerine ilişkin deneyimler, “küme tabanlı kalkınma politikası” konusunda ülkeye ve hatta her yöreye özgü bir metodolojinin uygulanması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile yurt dışındaki küme örnekleri Türkiye’de aynen uygulanırken, “içsel unsurların analizinde bölgesel toplumsal-kültürel niteliklerin ya da Türkiye’nin idari yapılanmasından kaynaklanan farklılıkların yeterli düzeyde dikkate alınmaması” gibi nedenlerle, uygulamaların olumlu sonuçlarının alınmasının oldukça uzun zamana yayıldığı belirlenmiştir.

Bunlara ilave olarak Avrupa Birliğine üyelik süreci devam eden Türkiye’de, Avrupa Birliği tarafından, 2010 ve 2011 tarihlerinde yayınlanarak uygulamaya giren, sırasıyla, “Küme Politikası Beyaz Kitap” ve “Avrupa’da Akıllı Büyüme için Bölgesel Politika” belgelerinde, tavsiye niteliğinde dahi olsa, bildirilen mesajların bölgesel kalkınma politikalarında içselleştirilmesinin, Türkiye’de halen sürdürülen bölgesel kalkınma girişimlerine daha fazla katkı sağlayacağı görüşü taşınmaktadır.

### **Çalışmanın Konusu, Gereğesi ve Önemi**

Çalışmanın konusu, “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme ile ilgili kuramsal ve uygulamaya yönelik ulusal ve uluslararası yaklaşımların incelenmesi ve Antalya’nın gelişmiş bir turizm beldesi olan Alanya için bölgesel rekabetçilik esasına dayanan ‘küme tabanlı kalkınma’ yaklaşımıyla strateji ve politika düzeyinde çeşitli değerlendirmeler yapılarak, önerilerin gündeme getirilmesini sağlamak”tır.

Çalışmanın gereğesi, AB’nin 2010 ve 2011’de yayınlanan, sırasıyla “Küme Politikası Beyaz Kitap” ve “Avrupa’da Akıllı Büyüme için Bölgesel Politika”

belgelerinde, ortaya konulan ilkeler çerçevesinde, Avrupa Birliği üyeliğine aday bir ÷lke olan Türkiye’de, “k÷me oluşumuna ilişkin kuramsal temeller de ortaya koyularak, Türkiye için özgün bir metodoloji geliştirilmesine ihtiyaç duyulması" ile ilgilidir. Bu kapsamda, “k÷me stratejisinin özellikle uygulanması aşamasında “toplumsal - kültürel boyutların önemli yer oluşturması nedeniyle", yurt dışında uygulanan metodolojilerin Türkiye’de aynen uygulanmasının mümkün olamayacağı bakış açasıyla, k÷me metodolojisinde yerine getirilmesi gereken değişikliklere ilişkin öneriler getirilmektedir. Türkiye’nin halen sahip olduğu idari yapı organizasyonunun yurt dışındaki başarılı uygulamaların gerçekteşiği birçok ÷lkeden farklı olduğu hususu da göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın ilerleyen bölümlerin de değinildiği üzere, Türkiye’nin kendine özgü bir metodoloji ile yola çıkmasının gerekliliği daha netleşmektedir.

Çalışmanın önemi, makro ve mikro ölçekte rekabetçilik konusunun oldukça önem kazandığı çağımızda, Türkiye’de turizm sektörü gibi ÷lke ekonomisinde önemli bir yer oluşturan sektörün rekabetçiliğine yönelik yerine getirilmesi gereken eylemler dizisinin bir metodoloji kapsamında ortaya konmasını sağlamaktır. Söz konusu çalışmada, üniversite ile iş dünyasının işbirliklerine vurgu yapılarak üniversitelerin yerel rekabetçilik ve k÷me oluşumundaki etkilerinin de altı çizilmeye çalışılmıştır. Bir başka ifade ile bu çalışmada, “üniversiteler veya daha genelde eğitim kurumlarının, bilgi ekonomisinin egemen olduğu çağımızda, bölgesel kalkınma ve bölgesel rekabetçilik stratejilerinin odağında olmazsa olmaz yapılarıdır” bakış açası vurgulanmaktadır.

Bunun yanı sıra, çalışmada örnek olarak Alanya’nın sečilmesinin nedeni, Alanya ekonomisinin neredeyse tamamının turizm ve onun yan faaliyet kollarına dayalı olarak gelişmesi ve bu kırılgan yapıda, rekabetçiliğin son yıllarda durgunluğa girmesi ya da kaybedilmesi ve ardından Alanya ekonomisinde toplu olarak sorun yaşaması, Alanya için “Turizm Rekabetçilik” çalışması yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Türkiye’nin, 2015 yılsonu ve kısmen 2016 yılında yaşadığı uluslararası siyasi sorunlar nedeniyle, Alanya ekonomisinde yaklaşık % 30 gelir kaybı yaşandığı bilinmektedir. Halen bahse konu siyasi sorunların çözülmüş olması, aynı turist kitlesinin tekrar Alanya’yı tercih edeceğini, küresel rakiplerin pazarı ele geçirmiş olmaları ihtimaliyle, garantileyememektedir. Dolayısıyla bu çalışmada Alanya’nın seçilme nedeni, “sürdürülebilir rekabetçilik” ile ilgili kuramsal temeller de ortaya konularak

Alanya'nın kalkınma vizyonuna "küme tabanlı kalkınma" yaklaşımıyla ışık tutacak bir çalışma ortaya konmasıdır.

Buna ilave olarak turizm sektörü, kümelenme bakış açısıyla, diğer imalat sanayi sektörlerine göre gerek küme aktörlerinin fazla çeşitli olması, değer zincirinin karmaşıklığı ve ayrıca kümenin sınırlarının, tur operatörlerinin önemli bir aktör olarak bazen binlerce kilometre uzak mesafede konumlanmalarından dolayı çok uzaklara dayanması sebepleriyle, "küme tabanlı kalkınma" girişimlerinde yoğun olarak tercih edilen bir sektör değildir. Uluslararası yazında turizm kümesi konusunda akademik veya uygulamaya yönelik çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, turizm kümesinde nihai ürün ile girdilerin bir kısmının "hizmet" ile ilgili olması, değer zinciri yapısının, insani ilişkilere, öğrenmeye ve bilişsel niteliklere ilişkin birçok unsuru taşımaya ve bu çerçevede imalat sanayi kümelerine göre daha fazla olasılıksal süreçler içermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla değer zincirindeki olasılıksal süreçlerin fazlalığı, küme analizi uzmanlarının daha fazla kişisel ve niteliksel değerlendirmelerini ortaya koymalarını getirmektedir. Bu bakımdan küme analizlerinde içsel unsurların hassasiyetle ve ayrıntılarıyla belirlenerek, küme stratejisinin de özgün bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu çerçevede bu Doktora Tezi, Alanya için turizm konaklama sektörüne yönelik rekabetçilik analizi ve strateji önerisi geliştirilmesini içeren, Türkiye için bu içerik ve ayrıntıda hazırlanmış ilk çalışma niteliğindedir.

### **Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Türkiye'nin ve Alanya'nın turizm alanındaki gücü, potansiyelleri ile ulusal ve uluslararası rakiplerin sürekli gelişme eğilimleri çerçevesinde, Alanya, rekabetçilik stratejisini "küme tabanlı kalkınma" yaklaşımıyla gerçekleştirmek durumundadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, "Alanya'da halen coğrafi yığılımlar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan 'Alanya Turizm Konaklama Sektörü' için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın yukarıda kaydedilen amacı doğrultusunda, bölgesel kalkınma ve bölgesel rekabetçilik ile küme konusundaki kuramsal yaklaşımların geçirdiği evreler incelenerek, ulusal ve uluslararası uygulamalara yer verilen bu çalışmada, "Alanya turizm

konaklama sektörünün mevcut ve ileriye yönelik ‘içsel unsurları’nın analizinin ardından strateji ve politika geliştirme çalışmaları” ortaya konmuştur. Bu çerçevede çalışma esas olarak üç temel bölümden oluşmaktadır; Bölgesel kalkınma ile alakalı olarak iktisadi büyüme konusuyla, “Bölge”, “Bölgesel Kalkınma” ve “Bölgesel Rekabetçilik” konularına Birinci Bölümde yer verilmiştir. İkinci Bölümün konusunu, “Küme” kavramına ilişkin yaklaşımlar, kuramsal arka plan ile uygulama metodolojisi oluşturmaktadır. Bu bölümde ayrıca çeşitli uluslararası organizasyonların “rekabetçilik ve küme” konusuna ilişkin yaklaşımlarına ve uygulamalarına yer verilerek, ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı bazı kümelerden örnekler sunulmuştur. Bunlara ilave olarak “Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme” konusunun Türkiye’de Beş Yıllık Kalkınma Planlarındaki yeri ile gerçekleştirilen uygulamalar bu bölümün son konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü Bölümde, “turizm sektörünün bölgesel rekabetçilik ve kümelenme” bağlamında değerlendirmesi yapılarak, Türkiye ve Alanya’nın turizm sektöründeki konumu ve potansiyelleri ortaya konmuş ve ardından Alanya Turizm Konaklama Sektörüne ilişkin yürütülen küme analiz ve küme strateji önerisi geliştirme çalışmalarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Son Bölüm, bahse konu “küme analizlerinin bulgularını, stratejilerin değerlendirilmesini, çıkarımları ve getirilen önerileri içermektedir.

Alanya Turizm Konaklama Sektörü ile ilgili bu çalışmada, (i) Küme Analizi ve (ii) Küme Geliştirme aşamalarından oluşan “Küme Metodolojisi” uygulanmış olup, metodolojinin söz konusu aşamalarında gerek nicel, gerek nitel araştırma tekniklerinden, sonuçların birbirlerini karşılıklı teyit etmelerini sağlamak üzere, birlikte yararlanılmıştır. Alanya Turizm Sektörüne halen uluslararası ve ulusal düzeyde oluşan talep, Alanya’nın sahip olduğu “deniz, kum, güneş” ile ilgili varlıklarından kaynaklanmaktadır. Ancak Alanya’da “alternatif turizm” olarak anılan ve “sağlık, kongre, doğa, yayla, su sporları, golf turizmi ile kırsal turizm, v.b.” alanları kapsayan birçok turizm alanında da potansiyelinin bulunduğu ve henüz değerlendirilemediği de bilinmektedir. Bu çalışma kapsamında, bahse konu alternatif turizm alanları, turizm konaklama sektörünü besleyen ve destekleyen unsurlar olarak değerlendirilerek, “Konaklama Turizmi” üzerine odaklanılmıştır.

Bu çerçevede, öncelikle Alanya ve çevresinin konaklama turizmi açısından mevcut ve ileriye yönelik “içsel unsurlarının analiz edilmesini hedefleyen küme analiz

teknikleri”nden faydalanılmıştır. Daha sonra bahse konu analizlerin bulgularının ışığında gerekli müdahale alanlarının belirlenmesi ile ilgili çeşitli proje ve eylemlerin yerine getirilmesini öngören “küme stratejisi” için öneri geliştirilmiştir. Çalışmanın metodolojisi aşağıda belirtilen iki ana bileşen ve alt bileşenlerden oluşmaktadır;

- (i) Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizi Aşaması
  - Küme Haritasının Oluşturulması (Makro Seviye Değer Zinciri Yapısı)
  - Küme Rekabetçiliği için Karo Çerçevesinin Analizi
  - Küme Ağ Yapılanma Dokusunun Analizi
- (ii) Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Geliştirme Aşaması
  - Küme Geliştirme Planının Temel Müdahale Alanlarının Belirlenmesi
  - Küme Strateji Planı için Öneri Geliştirilmesi
  - Küme Yönetimi ile ilgili olarak “Sürdürülebilirlik Modeli, İzleme ve Değerlendirme ile Etki Analizi Çalışmaları” için Öneri Geliştirilmesi.

Küme Metodolojisinin uygulanması iki farklı süreçte gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi Turizm İşletme Fakültesi ve Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD), 2015 yılında ALTİD’in liderliğinde bir ortaklık oluşturarak, Doktora Tezinin yazarı tarafından geliştirilen “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi” konulu, finansmanı Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) tarafından sağlanan bir Proje yürütmüştür. Küme metodolojisinin uygulanması esnasında ilk aşamada Küme Analiz eylemleri bir tarafta gerçekleştirilirken bir taraftan da “küme oluşumu”na zemin hazırlamak üzere, küme konusunda bilinç oluşumu sağlama, paydaşlar arası iletişim ve diyalog geliştirme ile ilgili bir takım etkinliklerin gerçekleştirilmesi gerektiği bakış açısıyla, Proje çerçevesinde öncelikle bu amaca yönelik turizm sektörünün bütün oyuncularının davet edildiği bir toplantı düzenlenmiştir. Söz konusu toplantının hemen ardından Küme Analizleri başlatılmıştır. Bu çerçevede yine sektörün bütün paydaşlarının katılımlarının sağlandığı bir etkileşimli toplantı ile “Küme Haritası” oluşturulmuştur. Daha sonra aynı katılımcılarla düzenlenen odak grup toplantısı” ile “Karo Çerçeve Modeli” tasarlanmıştır. Bunlara ilave olarak, sektörün ana oyuncularını oluşturan yüz sekiz turizm işletmesi ziyaret edilerek, anket yoluyla “Küme Ağ Dokusu Analizi” gerçekleştirilmiştir. Küme Analizleri aşamasını takiben gerçekleştirilen “Küme Stratejisinin Geliştirilmesi” ile ilgili

aşamada yine sektörün paydaşlarının katılımının sağlandığı bir etkileşimli toplantı daha düzenlenerek, analizlerin bulgularıyla hazırlanan strateji önerisi hedef kitle ile paylaşılmıştır. Proje kapsamında ulaşılan bütün bulgular değerlendirilerek Nisan 2015 tarihinde bir yayın olarak basılmıştır.

İkinci süreçte ise, söz konusu projenin sonuçları projede aktif olarak görev alan Proje Kilit Uzmanı Meral Sayın'ın, "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Stratejisi" ile ilgili Doktora Tez çalışmasında yer alan analizlere ve strateji geliştirilmesine ilişkin önerilerine temel teşkil etmiştir ve bu çerçevede küme metodolojisinin çeşitli adımlarına ilişkin saha çalışmaları ve veri toplama işlemlerinin bir kısmı, Doktora Tez çalışmasının hazırlandığı süreçte güncelleme maksadıyla tekrar gerçekleştirilmiştir. BAKA tarafından finanse edilen Projenin yürütülmesi esnasında, sektörü temsil eden bazı kilit, birincil ve ikincil paydaşların programlarının uygun olmaması nedeniyle gerek analiz, gerek strateji geliştirme amaçlı yapılan toplantılara katılımlarının sağlanması mümkün olamamıştır. Bu nedenle bahse konu kilit ve diğer paydaşların yaklaşımlarının analiz ve strateji geliştirme çalışmalarına görüşlerinin yansıtılmasını sağlamak ve bir takım verilerin güncellenmesini sağlamak üzere, Mart-Nisan 2017 döneminde, özellikle Karo Çerçeve Modeline yoğunlaşarak, on beş adet paydaş kurum ve kuruluşun stratejik seviyede görev yapan üst düzey yöneticilerine ziyaretler düzenlenerek, yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda "Küme Haritası" ve "Karo Çerçeve Modeli" ile ilgili analizlerin verileri ve ayrıca "Küme Strateji Önerisi" ile ilgili öngörüler yenilenmiş ve güncellenmiştir.

"Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Küme Strateji Önerisi" ile ilgili olarak yürütülen metodolojinin küme analiz ve küme geliştirme aşamalarının ardından, kümenin nasıl teşkil edileceğine ilişkin ilk adımları belirlemek, bir başka ifadeyle, "Alanya Turizm Kümelenme Platformu"nun oluşumuna ilişkin öneriler sunulmuştur. Küme Stratejisinin ilk adımı olarak nitelendirilen bu eylem, çerçevesinde söz konusu platformun hukuki kimliği, temel işlevleri, organizasyon yapısı, nasıl çalışacağına dair de gerekli hazırlıkların yapılmasına ilişkin öneriler getirilmiştir. Yine aynı kapsamda "kümenin sürdürülebilirliği"ne ilişkin eylemlerin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği ile ilgili tavsiyelerde de bulunularak "küme için fon yaratma" hususunun altı çizilmiştir. Bunlara ilave olarak kümede "izleme ve değerlendirme sistemi"nin kurulması

gerekliliğinin önemi belirtilerek, yürütülmesi gereken “ekonomik etki analizi” çalışmasına ilişkin de vurgu yapılmıştır.

### **Çalışmanın Varsayımları ve Kısıtları;**

Alanya Turizm Konaklama Sektörü ile ilgili yürütülen bölgesel rekabetçilik ve küme analizi ile strateji geliştirme çalışması kapsamında üç temel varsayım yer almaktadır. Birinci varsayım, 2015 yılına kadar oldukça istikrarlı devam eden ancak 2016 yılından itibaren uluslararası siyaset ilişkileri sebebiyle ülkenin genel turizm gelirlerini aksatan problemlerin geçici olduğu ve önümüzdeki dönemde uluslararası camiada Türkiye'nin istikrarlı bir şekilde yine turist çekme potansiyelinin devam edeceğini içermektedir. İkinci varsayım, Alanya turizm sektörü ile ilgili yerel aktörlerin “küme oluşumu”nun sektörün gelişmesine yönelik faydalarına ilişkin daha bilinçli ve motive davranarak, özellikle devlet yardımlarının Alanya’da daha fazla kullanılması kapsamında gerekli ve yeterli lobi girişimlerinde bulunacakları ile ilgilidir. Üçüncü varsayımın konusu, Alanya turizm sektörü aktörleri arasında görülen diyalog ve iletişim problemlerinin devlet yardımları ve hibe programlar vasıtasıyla geliştirilen ortak projeler yoluyla kısmi düzeyde olsa dahi, aşılabileceği ile ilgilidir. Bu konuya ilişkin yurt dışında bazı uygulamaların örnek olabileceği yaklaşımıyla, “işletmelerin ortak proje geliştirmelerine yönelik devlet yardımlarının yelpazesi genişletildiği takdirde işbirlikleri ve iş ortaklıklarının gelişeceği ve böylece iletişim sorunlarının aşama aşama aşılabileceği” düşünülmektedir. Bunların dışında kentin genel çerçevede gelişimini ilgilendiren kent-içi ulaşım, şehirlerarası ulaşım, altyapı ve benzer sorunların da giderilmesine yönelik kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gerekli sorumluluklarını yerine getirecekleri varsayılmakta olup, bahse konu hususlara Strateji Planında önemle yer verilmiştir.

Bunlara ilave olarak, çalışmanın kısıtı olarak kaydedilebilecek önemli bir husus, Alanya'nın “ağırlama ve konaklama” sektörü ile ilgili olarak uluslararası rekabetçiliğinin değerlendirilmesinde yararlanılan Avrupa Komisyonunun Küme Derecelendirme Sisteminde kullanılan verilerin Düzey II: Antalya, Isparta ve Burdur'dan oluşan bölge seviyesinde toplanması ve derecelendirmenin de söz konusu bölge seviyesinde yapılması nedeniyle, “rekabetçilik kıyaslamasının” Alanya bazında net bir şekilde yapılamamasıdır. Ancak her durumda ulaşılan sonuç, ayrıntılara çalışmanın çeşitli yerlerinde değinildiği



üzere, Türkiye ve Alanya açısından oldukça tatmin edici seviyededir. Buna ilave olarak, Alanya'nın turizm istatistiklerine ilişkin analizler yürütülürken, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan turizm istatistiklerinde il bazında oldukça ayrıntılı bilgi yayınlanırken, ilçe bazında aynı detay bilgilere yer verilmemesinin çalışmaya kısmi düzeyde de olsa kısıt getirdiği düşünülmektedir.



## I. BÖLÜM

### BÖLGESEL KALKINMA ve BÖLGESEL REKABETÇİLİK

İktisadi büyüme ve gelişmede bölgelerin kilit rol üstlendiğine ilişkin bakış açısı 1990'lı yıllardan itibaren, bölgesel rekabetçilik ve kümelenme konuları ise, 1990'lı yılların sonunda kalkınma gündemine gelerek yaygınlaşmıştır. Ancak iktisadi düşünce tarihinin gelişim süreci incelendiğinde bölgesel kalkınmaya özel önem ithaf edilerek bölge bilimi olarak anılan bir alanın 1960'larda oluşturulmasına kadar olan süreçte yaşanan bir takım iktisadi buhran, yoksulluk dönemleri ile bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarından kaynaklanan sorunların, “Bölge Bilimi ile Bölgesel Kalkınma” yaklaşımlarının gelişimine ilişkin arka planı oluşturduğu görülmektedir. Bu bakımdan bölgesel kalkınma, bölgesel rekabetçilik ve kümelenme konularına ilişkin yaklaşımlara değinmeden önce iktisadi kalkınma ile ilgili yaklaşımların gelişim süreci ile evriminin gözden geçirilmesinde yarar görülmüştür. Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde öncelikle iktisadi kalkınma ve daha sonra bölgesel kalkınma, rekabetçilik ve kümelenme ile ilgili yaklaşımlar, tarihsel gelişim süreçleri ortaya konmuştur.

#### 1. BÖLGESEL KALKINMA İLE ALAKALI OLARAK İKTİSADİ BÜYÜMEYE GENEL BAKIŞ

İktisadi Büyümenin kavram içeriği ve nasıl ölçüleceği hususu, iktisatçılar arasında her zaman tartışma konusu olmuştur. Ancak geleneksel olarak bir ülkenin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla veya Gayri Safi Milli Hasıla miktarında bir yıl süresince oluşan yüzde artışı şeklinde ölçülmesi, uluslararası kuruluşların görüş birliği oluşturduğu bir yaklaşımdır.

Ünlü İktisatçı Robbins'in 1967 yılında yazdığı “İktisadi Düşünce Tarihinde İktisadi Kalkınma Kuramı” başlıklı kitabında ifade ettiği üzere, iktisadi büyüme “sermaye ve yıllık üretim gibi göstergelerin tutarında, nüfusun çapı göz ardı edilerek, kaydedilen mutlak artış” anlamında kullanılabilir. Bu bağlamda, Klasik İktisat'ın yükselmesinden önce yaygın olarak bu tanım kullanılırdı ve günümüzde bazen halk dilinde de bu içerikte kullanılmaktadır. İktisadi yaşamda çeşitli farklı fonksiyonların ortaya konmasında karmaşanın artması, iktisadi büyümenin göstergeleri arasında da kullanılmaktadır. Robbins aynı çalışmasında, ekonomik kalkınma kavramını “kişi başına düşen gerçek

gelirde ilerleme” olarak algılamının daha uygun olabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda gerçek gelir ile “mal ve hizmetlerin mevcudiyetinin akımı ve ona yükselme ivmesi veren deneyimlerden farklı olarak elde edilen gelir”in kast edildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, gerçek gelir kavramının oldukça soyut ve ölçülmesi güç bir gösterge olduğunun da bilincinde olduğunu belirterek, önemli olan hususun, sağduyulu bir şekilde iktisadi düşünce tarihinin incelenerek büyüme kavramının ortaya konması gerekliliğine dikkat çekmektedir.<sup>1</sup>

İktisadi büyüme iki şekilde oluşabilir; bir ekonomi, daha fazla kaynak (fiziki, beşeri, doğal kaynak) kullanarak kapsamlı bir şekilde ya da aynı miktardaki kaynağı etkin (üretken) bir şekilde kullanarak yoğun bir şekilde büyüyebilir. Daha fazla iş gücü kullanarak iktisadi büyümeye ulaşıldığında, kişi başına gelir artışı gerçekleşmez. Fakat, iktisadi büyümeye işgücü de dahil olmak üzere tüm kaynakların daha etkin kullanımıyla ulaşıldığında, kişi başına gelir miktarında ve toplumun ortalama yaşam standartlarında artış kaydedilir. Yoğun iktisadi büyüme iktisadi gelişme gerektirmektedir. Bu kapsamda iktisadi gelişme, ülke ekonomisinde niteliksel değişim ve teknoloji ile sosyal ilerlemeyle bağlantılı olarak yeniden yapılandırmadır. İktisadi gelişmenin temel göstergesi iktisadi üretkenlik ve ülke nüfusunun ortalama maddi refahını yansıtan kişi başına GSMH (veya GSYH) tutarlarında artıştır. İktisadi kalkınma iktisadi büyüme ile yakından alakalıdır.<sup>2</sup> Ancak, günümüzde hala, GSMH (veya GSYH)’nin ekonominin performansının belirlenmesi yönünde uygun ölçüm araçları olmadığına ilişkin tartışmalar iktisatçılar arasında devam etmekte ve konuya ilişkin fikir ayrılıklarının bulunduğu da “Ekonomik Performans ve Sosyal İlerlemenin Ölçümü ile ilgili Uluslararası Komisyon” tarafından da teyit edilmektedir.<sup>3</sup>

### **1.1. Klasik Akım, Keynes ve Neo-Klasik Yaklaşımlar**

Bilindiği gibi XVIII. yüzyılda aydınlanma döneminde, “Fizyokratlar” olarak anılan bir grup İktisatçı, ilk ekonomi teorisini geliştirerek, iktisadi büyümenin sadece

---

<sup>1</sup> Robbins, L., “Theory of *Economic Development* in the History of Economic Thought”, Palgrave Macmillan UK, London, 1968, s. 3-4.

<sup>2</sup> Economic Development: <http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html> (12.04.2016)

<sup>3</sup> Stiglitz, J., “Inequality and Economic Growth”, Research Paper, Columbia University Online Journal; Publishing date: Dec., 2015, s.14.

“tarım ve arazi geliştirme” sayesinde mümkün olabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımın hemen ardından İktisatçı Adam Smith, 1776 tarihinde “Ulusların Zenginliği” çalışmasıyla iktisadi düşünce yaklaşımına, “pazara sadece fiyat mekanizmasına ‘görünmeyen el’ şeklinde yönlendirme yapılarak, ekonominin kendi dengesini kendisinin bulabileceğini” belirten görüşü ile yeni boyutlar getirmiştir. Smith’in söz konusu çalışması, yayınlandığı tarihin ardından gerçekleşen sanayi devrimi sürecinde, iki nedenle önem kazanmıştır; Bu çalışma ile, bir taraftan XIX. Yüzyıl sanayi kentlerine hakim olacak ekonomik yapının, özellikle çalışmanın dayandırıldığı İngiliz ve İskoç kentlerinde bir biçimde var olduğu ortaya konmakta, diğer taraftan da Smith’in engin uzgörü sahibi bir iktisatçı olduğunun kanıtlanması sağlanmıştır. Sermaye birikimini ekonomik ilerlemenin temel kaynağı şeklinde öngörerek, sermaye birikimi ve karların oluşumu için emekçileri de verimli ve verimsizler şeklinde iki gruba ayırmıştır. Bu bağlamda verimli emekçilerin de sayısının artırılmasının önemine değinmiştir. Smith, kapitalizmin doğal özgürlük sisteminde önce tarımı geliştireceğini, sonra oluşan sermayenin imalata akacağını iddia ederek, serbest piyasada bireylerin bencil eylemlerinin, görünmez bir elle, önce kar maksimizasyonuna ve ardından toplumsal açıdan en fazla ihtiyaç duyulan malların üretimine yöneleceğini ve bu kapsamda serbest pazar ekonomisinin kendi dengesini kendisinin bulabileceğini iddia etmiştir.<sup>4</sup>

Adam Smith ile aynı yaklaşımı paylaşan David Ricardo da, Klasik İktisat akımının temsilcilerinden olup, uluslararası ticaretin iktisadi büyümeye katkısı konusunda birçok çalışma yerine getirmiştir. Ricardo, uluslararası ticarete taraf olan iki ülke için de iktisadi büyümenin sağlanabileceğini 1817 tarihinde “Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı” kapsamında ortaya koyarak, ülkeleri söz konusu kuramın ilkelerine göre karşılıklı ticaret yapmaya, uluslararası ticaret için teşvik etmiştir. Ricardo bütün ticari malların biri diğerinden daha etkili bir biçimde üretilmesi halinde, uluslararası ticaretin iki ülkenin de yararına olacağını ısrarla tartışan ilk iktisatçıydı. Uluslararası ticarete ülkelerin yarar sağlaması için birisinin diğerlerine göre kesin avantaj taşımasının gerekli olmadığını öne sürmüştür. Ayrıca, “üretimde kesin avantaj” kavramı ile “aynı üretim miktarında daha az emek ile daha fazla verim sağlama”nın kast edildiğini kaydetmiştir. Bu çerçevede

---

<sup>4</sup> Hunt, E., K., “İktisadi Düşünce Tarihi” (çeviri; Müfit Günay), Dost Kitabevi, Ankara, 2009, s. 90-95.

ülkelerden her birisinin diğerlerine göre “görelî avantaj” taşıması durumunda, uluslararası ticaret “karşılıklı yarar sağlama” şeklinde sonuçlanabileceğini ortaya koymuştur.<sup>5</sup>

Klasik düşünce akımı çerçevesinde birçok iktisatçı “iktisadi büyüme” konusunda çalışmalar yapmış ancak bunların bilimsel tabana oturtulması ve modellenmesi Alfred Marshall ile mümkün olmuştur. Alfred Marshall’a kadar, “İktisat” olarak bir disiplinin olmadığı, iktisat disiplininin Marshall’ın 1890’da yazdığı “Principles of Economics” adlı eseriyle başladığı, daha önceki çalışmaların ve tartışmaların genelde politik tartışmalar bağlamında gerçekleştiği ve politik iktisat ile ilgili olduğu bilinmektedir.

Marshall’ın iktisat alanına kazandırdıklarının başında “arz ve talep, marjinal fayda, üretim maliyetleri v.b. kavramların matematiksel modellerle açıklanması” gelmektedir.<sup>6</sup> İktisadi büyüme alanında sürekli tartışma konusu olan “sermayenin ölçüğe göre azalan getirisi” kavramının, sermaye ve emek başat üretim unsurları olduğunda doğru olduğunu savunmuştur. Ayrıca “doğanın üretimde oynadığı rolün azalan bir getiri eğilimi taşıırken, insanın oynadığı rolün artan bir getiri eğilimi taşıdığı” sonucuna varmıştır. Daha büyük hacimli gelir artışının iki kaynaktan sağlandığını ortaya koymuş ve bunlardan ilkinin “iç ölçek ekonomisi”, diğerinin de “dışsal ekonomiler” ile ilgili olduğunu kaydetmiştir. Marshall, firmaların dışsal ekonomilerden yararlanmalarının, “mekânsal yakınlık” ve hatta “aynı imalat sanayi sektöründeki firmalarla yakınlık” sayesinde mümkün olabileceğini belirtmiştir.<sup>7</sup> Dışsal ekonomi ile bir işletmenin kendisinden kaynaklanmayan nedenlerle ilgili olarak ekonomi edinilmesi adreslenmektedir. Bu kavram daha sonraki yıllarda bölgesel kalkınma ile ilgili olarak, “büyüme kutupları, sanayi havzaları, kümeler, yeni ekonomi coğrafyası, bölgesel inovasyon sistemleri v.b.” yaklaşımların hepsinde, Marshall’a atıfta bulunularak yararlanılan bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

John Maynard Keynes, 1929 yılından itibaren 1943 yılına kadar devam eden “Büyük Buhran” sürecinde ortaya koyduğu görüşlerle politikacıların ilgisini çekmiştir. Büyük Buhran sürecinin yoğun işsizlik ve yoksulluk döneminde John Maynard Keynes’in, 1936 yılında yazdığı “İstihdam Genel Teorisi, Faiz ve Para” kitabı, işsizliğin

---

<sup>5</sup>Hunt, E., K., a.g.e., s. 163.

<sup>6</sup>Hunt, E., K., a.g.e., s. 362,

<sup>7</sup> Hunt, E., K., a.g.e., s. 374-375.

giderilmesi ve ekonomik büyüme konusuna getirdiği çözüm önerileri ile isminin uluslararası düzeyde kabul görmesini sağlamıştır.

1930'lu yıllarda kapitalist ekonomilerinin büyük buhran ekonomisinden kurtulmasında, İkinci Dünya Savaşının başlamasının ve savaş bağlantılı malzemelerin üretiminin payı oldukça büyüktür. Büyük kapitalist ekonomilerin çoğu savaş ekonomisinin yarattığı silah ve diğer ilgili malzemelerin üretimi sayesinde işsizliğin giderilmesi, milli gelirin yükselmesi yönünde oldukça mesafe kat etmişlerdir. Bahse konu eğilim, 1943 yılında İkinci Dünya savaşının zirvesinde doruk seviyeye ulaşarak özellikle büyük kapitalist ülkelerin sermayedarlarına büyük karlar kazandırmıştır.<sup>8</sup>

Keynes yaklaşımının belirgin niteliklerinden birisi, ekonomik büyüme için hükümet ve kamu sektörü müdahalesinin zorunlu olduğu fikrinin savunulmasıdır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan yoksulluk sürecinde “iktisadi büyüme” kavramı, “hükümet müdahalesi” kavramıyla özdeş olarak anılmaya başlanmıştır.

Keynes'in yaklaşımına aykırı görüşler ortaya koyan ve onunla hemen hemen aynı dönemlerde yaşayan Schumpeter, yaşadığı dönemde belirttiği, özellikle ekonomik büyüme için girişimcilik ve inovasyonun motor görevi gördüğüne ilişkin görüşlerinin önemi, söz konusu dönemde algılanamasa da, Schumpeter'in XX. Yüzyılın önemli iktisatçıları arasında yer aldığı hususu genelde kabul görmüştür. Schumpeter, meşhur Girişimcilik Kuramını, 1911 yılında oldukça genç yaşta ülke ekonomilerinin kalkınma evrimini anlamak üzere yazdığı çalışma kapsamında geliştirmiştir. Daha sonraki yıllarda kapitalist ekonomilerin dinamiğini ve bunun büyüme üzerine etkileri ile iktisadi evreleri açıklayacak bir kurama ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür. Buna ilave olarak, girişimcilik ile ilgili yenilikçiliğin, oldukça engebeli bir yol izlenerek, kapitalist ekonomileri yukarı çektiği görüşünü ortaya koymuştur. Solow, XX. Yüzyılın ortalarında, daha çok işgücü, daha çok sermaye ya da işgücü başına daha çok sermayenin ekonomik büyümeyi açıklayamadığını fark etmiştir, fakat bu bağlamda inovasyonun rolünü açıklayamadı. Schumpeter'in açıklamalarında, inovasyonu yaratanın girişimci olduğu kaydedilmekte ve özellikle 1942'de yazdığı, “Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi” kitabında inovasyonun sadece buluş (invention) olmadığı belirtilerek, bunun ekonomik kalkınmaya katkısı ile ilgili açıklamalar da getirilmektedir. Schumpeter rekabetçilik için inovasyonun önemini vurgulamakla beraber taklitçiliğe neden olduğunu da belirtmektedir. Schumpeter'a göre

---

<sup>8</sup> Hunt, E., K., a.g.e., s. 554-555.

inovasyonun taklitçileri tarafından yatırımlar başka yörelere çekilebilir ve o yöreler gelişirken, inovasyonun gerçek sahiplerinin olduğu yöre geri kalabilir, ancak inovasyonu ortaya koyanlar tekrar yeni bir inovasyon geliştirebilir ve yine yatırıma dönüştüremeden, karını elde edemeden taklitçiler yine onu da kapabilirler. Schumpeter bunun iktisadi gelişimde evreler şeklinde yaşanabileceğini iddia etmiştir. Ancak, Büyük Buhran sürecinde, Schumpeter'ın bu yaklaşımının, “yenilikçi girişimcilerin ekonomiyi neden yukarıya çekemediği” görüşüyle oldukça sorgulandığı bilinmektedir. Schumpeter ise bu hususu 1939'da yazdığı ve ekonominin, “büyüme, kriz, durgunluk (recession) ve düzelme” süreçlerinden oluşan dört evreli döngüsü (business cycles) ile açıklamaktadır. Fakat bu sürecin üç yıl öncesinde Keynes'in büyük övgü toplayan istihdam, faiz ve para ile ilgili genel kuram kitabı yayımlandığı için, Schumpeter'ın ekonominin evreleri ile ilgili kitabı ve söylemleri pek itibar görmemiştir. Ancak yine de birçok çağdaş iktisatçı tarafından Schumpeter'in, XX. Yüzyılın önemli iktisatçıları arasında yer aldığı çoğunlukla kabul edilmektedir.<sup>9</sup>

Keynes akımının erken sürdürücülerinden olarak kabul edilen R. F. Harrod, tasarrufların ve sermayenin verimliliği üzerine 1939 yılında iktisadi büyüme ile ilgili bir model geliştirmiştir. Harrod'dan bağımsız olarak 1946 yılında E. Domar da benzer bir model geliştirmiş ve bu yaklaşım iktisat yazınında Harrod-Domar modeli olarak yer almıştır.<sup>10</sup>Harrod Domar Modeli gelişmiş ülkelere göre kurgulanmıştır. İstihdam, yatırım, tüketim, milli gelir ve tasarruf gibi Keynes yaklaşımı büyüklüklerin önemli bir yere sahip olduğu yüksek oranda parasallaşmış ekonominin mevcut olduğunu varsaymaktadır.<sup>11</sup>Ancak Harrod- Domar modelinin varsayımları ve bünyesinde taşıdığı birçok zafiyet nedeniyle ortaya çıkan tartışmaların ardından, Robert Solow tarafından “teknolojiyi harici değişken” olarak iktisadi büyüme modelinin içine dahil eden yeni bir yaklaşım ortaya konmuştur. Solow iktisadi büyümenin temelinde, üretim fonksiyonunun yer aldığını ve bu fonksiyon içerisinde ana unsurları (i) fiziki sermaye ile (ii) niteliksiz işgücünün oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, söz konusu fonksiyon

---

<sup>9</sup>Leonard, T., C., “Review Article, Redeemed by History”, (A Review Essay on Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction' by McCraw, T., K., s; 1-725, 2007, Cambridge), History of Economic Ideas, xvii/2009/1, 2009, s. 191-193.

<sup>10</sup>Kennedy, D. W., “Sustainable Dynamism: A Regional Economic Development Strategy of Continuous Reinvention”, Volume I, Connecticut Department of Labor, Connecticut, 2009, s: 9.

<sup>11</sup> Dulpucu, M., A., “Kalkınma İktisadı Üzerine Bazı Düşünceler”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1, Ankara, 2002, s. 47

çerçevesinde açıklanamayan bir iktisadi büyüme oluşması durumunda da bunun büyük ölçüde “teknolojik gelişme”ye atfedilmesi gerektiğini iddia etmiştir.<sup>12</sup>

Solow’un 1956 yılında yazdığı “Ekonomik Büyüme Teorisine Bir Katkı” ve ardından 1957’de yazdığı “Teknik Değişim ve Toplam Üretim Fonksiyonu” başlıklı makalelerin sayesinde büyüme ekonomisi, makroekonomi ve ekonomi kuramının içinde temel bir araştırma alanı olarak gelişmiştir.<sup>13</sup> Aynı dönemde Solow’dan bağımsız olarak, ancak aynı yaklaşımla Trewor Swan tarafından ortaya konulan ekonomik büyüme kuramı uzun yıllar geçerliliğini sürdürmüştür.

Keynes yaklaşımının ardıllarını oluşturan iktisatçıların çalışmalarını geliştirerek ve genişleterek ekonomik büyüme kuramını ortaya koyan Solow ve Swan’ın çalışmaları, “Neo-Klasik Büyüme Modeli” olarak anılmaktadır. Neo-Klasik yaklaşım, büyümenin esasını dışsal unsurlar (exogenous factors)’in oluşturduğunu öngörmektedir. Bu yaklaşım, 1970’li yıllara kadar birçok iktisatçı tarafından benimsenerek geliştirilmiş ve ortaya konulan ekonomik modeller de hükümetler tarafından uygulanmıştır.

Neo-klasik büyüme kuramı kapsamında “yakınsama” ile ilgili çeşitli çalışmalar da yürütülmüştür. Bu çerçevede Solow ve Swan’ın, 1956’da geliştirdikleri iktisadi büyümeyle ilgili kuramlarında ülkeler veya bölgeler arası yakınsama konusuna değinilmektedir. Solow, 1957 tarihli araştırmasında, ABD ekonomisinin gelişiminde teknolojik gelişmenin önemini ortaya koyarak, teknolojik ilerlemeyi içeren yılanmış sermaye birikimine ilişkin bir model geliştirmiştir.<sup>14</sup>

Aslında bu yaklaşım çerçevesinde sermayenin azalan verimliliğinin uzun vadede teknolojik ilerlemeler ile giderilebileceği kaydedilmektedir. Bu doğrultuda da hükümetlerin uluslararası ticaretin geliştirilmesini teşvik edici, ticaret engellerinin kaldırılmasını sağlayan önlemler getirmesi tavsiye edilmektedir. Söz konusu önlemlerin az gelişmiş yörelerin kalkınmasına ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının azalmasına katkıda bulunacağı görüşü taşınmaktadır. Neo Klasik yaklaşımda insan sermayesi ve teknolojik gelişmeler harici müdahale değişkenleri olarak kabul edilmektedir. Bunların yanı sıra, Neo Klasik bakış açısı, bölgelerarası farklılıkların giderilmesi, bir başka ifade ile bölgesel yakınsama konusuna, bölgelerarası fiyatların, ücretlerin ve sermaye

---

<sup>12</sup> Kennedy, D. W., a.g.m., s. 10.

<sup>13</sup> Boianovsky, M., and Hoover, K., D., “The Neoclassical Growth Model and 20th Century Economics”, History of Political Economy, 41 (annual suppl.), Duke University Press, Durham, 2009, s. 1.

<sup>14</sup> Boianovsky, M., and Hoover, K., D., a.g.m., s. 10



tutarlarının harici müdahaleler ile yakınlaştırılması yoluyla çözüm getirebileceğini ortaya koymaktadır. Ancak bu yaklaşım 1970’li yıllardan başlayarak özellikle 1980’lerin ortalarına doğru önemli ölçüde hükümet başarısızlıklarına neden olmuştur.

Neo Klasik yaklaşımın ortaya koyduğu “Bölgesel Yakınsama Hipotezi” kapsamında “ülkeler ya da bölgeler arası ticaret” ile “yatırımlar” teşvik edildiği takdirde, sermaye birikimi ile istihdamın artmasına olumlu katkısının olacağı öngörülmüştür. Böylece ülkeler veya bölgelerdeki ücretlerin, kişi başına milli gelirin, becerilerin düzeyi ile yatırımların seviyesinin eşitlenmesine yol açacağı öngörülmektedir.<sup>15</sup> Solow, 1970 tarihli bir çalışmasında, “teknolojik gelişmenin, modelde açıklanmayan harici (exogenous) bir değişken olarak ele alınmasının kuramsal olarak bariz bir boşluk yarattığını” kabul etmiştir. Ayrıca, eğer teknoloji girdi olarak sisteme dahil edilseydi, bütün faktörlerin ölçeğe göre artan getiri ortaya koyacağını” da ilave etmiştir.<sup>16</sup> Uluslararası Ticaret Kuramı çerçevesinde tasarlanan bu bakış açısının bir parçasını da “Ekonomi Taban Kuramı” oluşturmaktadır. Ekonomik Taban kuramına ilişkin yaklaşımlara “bölgesel kalkınma modellerinin gelişimi” ile ilgili olarak ileride ayrıca değinilmektedir.

Ülkeler ve bölgeler arası yakınsama hipotezini destekleyen ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu birçok araştırmacı iktisatçı tarafından ortaya konmuştur. R. J. Barro ve X. S. Martin tarafından 98 ülkede 1960-1985 yılları arasında Neo Klasik yaklaşımın uygulamalarının büyümeye ve ülkeler arasındaki yakınsamaya etkisi araştırılmıştır. Oldukça kapsamlı yürütülen çalışmanın neticesinde sadece yapısal nitelikleri ve başlangıç koşulları benzer olan bölgeler ya da ülkeler arasında yakınsama olduğu belirlenmiştir.<sup>17</sup> OECD’nin OECD ülkeleri üzerinde yaptığı bir ampirik araştırma bölgeler arası yakınsamanın sadece belirli ve sınırlı ülkelerde belirginliğini ortaya koymuştur.<sup>18</sup> Bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular;

---

<sup>15</sup> Dawkins, C. J., “Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works and Recent Developments, Journal of Planning Literature, Sage Publications, 2003, Vol 18, No:2, s: 135.

<sup>16</sup> Boianovsky, M., and Hoover, K., D., a.g.m., s. 17

<sup>17</sup> Barro, R., J., Martin, X. S. “Convergence”, The Journal of Political Economy (University of Chicago), Vol:100, Issue:2, Chicago, 1992, s. 245-247.

<sup>18</sup> Martin, R., Sunley, P., “Slow Convergence? The New Endogenous Growth Theory and Regional Development”, Economic Geography (Clark University), Massachusetts, July 1998, Vol 74, No: 3, s. 201-227.

- Birincisi Klüp Yakınsaması olarak anılmakta ve başlangıçta benzer niteliklere sahip zengin OECD ülkelerinde yakınsama görüldüğünü ortaya koymaktadır.
- Diğeri de, gelişmekte ve az gelişmiş ülkeler bazında, “hiç bir yakınsama olmadığı” ile ilgilidir.

Neo-Klasik yaklaşım çerçevesinden sürdürülen ülkeler veya bölgeler arası “yakınsama” ile ilgili araştırmaların bölgesel kalkınma disiplininin gelişimine katkısı olmuştur. Ancak literatürde hükümetlerin mali politikalar aracılığıyla bölgesel gelişme amaçlı müdahalelerinin “yakınsama” ya da “ıraksama (divergence)”ya neden olduğuna ilişkin ölçümlere de pek rastlanmamaktadır. Fakat yine de Neo Klasik yaklaşımla sınır ötesi ticaret, istihdam, yatırımlar ve benzer konuların bölgesel gelişimi nasıl etkilediğine ilişkin ayrıntılı araştırma yapılması ve literatür oluşumuna katkı sağlanmıştır. Diğer taraftan 1980’li yıllara gelindiğinde, bölge içinde üretkenlik ve verimlilik, kapasite ve yeteneklerin değerlendirilmesi gibi konuları Neo-Klasik akımın açıklamakta yetersiz kalması içsel unsurlara dayalı kalkınma modeli ile ilgili çalışmalara hız kazandırmıştır.

“İçsel Büyüme Modelinin Kuramcıları”nın, Neo-Klasik Büyüme Modelinin yetersizliğine ilişkin görüşleri aşağıdaki hususları kapsamaktadır;<sup>19</sup>

- Milli geliri artırmak üzere teknolojik değişim önermekle beraber, teknolojinin nasıl geliştirileceği yönünde önermede bulunmamaktadır,
- Hükümetin müdahale konusundaki politikalarının etkilerine ilişkin bir çerçeve önermekle beraber, ülkenin iktisadi büyüme patikasının toplam seviyede nasıl etkileneceğine ilişkin bir model ortaya koyamamaktadır,
- Ülkeler ve bölgeler arası ticaret ile bunun iktisadi büyümeye etkisinin ölçülmesi bağlamında kapasitesi sınırlıdır.

1980’li yıllarda, bilgi ve iletişim teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeler endüstriyel organizasyon paradigmalarında kayda değer değişiklikler ortaya koyarak küreselleşme olgusunun gelişmesine neden olmuştur. Bu süreçte iktisadi büyüme ile ilgili yapılan analizler, büyümenin yerel devlet (state) ya da il (county) düzeyinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Özellikle 1980’lerin sonu ve 1990’ların başında iktisadi büyüme konusundaki söylemler, iktisadi büyümenin içsel unsurlara dayandırıldığını

---

<sup>19</sup> Button, K., “The Economist’s Perspective on Regional Endogenous Development”, (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011, s. 24-25.

ortaya koyarak, yerel ve bölgesel ekonomilerin ve bu kapsamda yerel ve bölgesel aktörlerin önemi ön plana çıkartmıştır. İçsel unsurlara dayalı büyüme modelleri farklı yaklaşımlarla ortaya konya da, nihai olarak bölgesel ekonominin göstergelerinin farklı açıdan vurgulanması veya geliştirilmesine dayandırılmaktadır.

## 1.2. Yeni İçsel Büyüme Kuramı

XX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Neo-Klasik Büyüme Kuramı hakim paradigma olarak büyüme konusundaki çalışmaların çerçevesini çizmiştir. Ancak 1986 yılında Paul Romer'in "teknolojik değişim ve nüfus ile ilgili değişkenleri içsel unsur" şeklinde kabul eden makalesinden sonra bu yaklaşım, "İçsel Büyüme Kuramı (Endogenous Growth Theory)" olarak makro iktisat alanında yaygın bir şekilde benimsenmiş ve yeni büyüme kuramlarının ortaya konmasına da öncülük yapmıştır.<sup>20</sup>

Son bir kaç on yıllık süreçte gündeme gelen "Yeni İçsel Büyüme Kuramı (New Endogenous Growth Theory)" ya da sadece "Yeni Büyüme Kuramı" olarak anılan kuram kapsamında, insan kaynakları başta olmak üzere yerelde sahip olunan varlıkların önemi vurgulanmakta ve ayrıca teknoloji, girişimcilik, liderlik de dahil olmak üzere yerel kurumsal faktörlerin de kalkınma için gerekliliğinin altı çizilmektedir. Geleneksel bölgesel ekonomik kalkınma yaklaşımlarının hepsi, Neo Klasik Büyüme Kuramını esas almaktadır ve Solow'un ortaya koyduğu kuramın geliştirilmiş sürümleri olarak uygulamada yer almaktadır.<sup>21</sup>

İktisadi kalkınma ile ilgili unsurları büyük ölçüde içsel unsurlara dayandıran "Yeni İçsel Büyüme Kuramı" çerçevesinde, 1980'lerin ortasında Neo Klasik büyüme modelinin problemlerinin yeniden keşfedildiği ortaya konmuştur. Temel problemin, sermayenin azalan getirisi ile ilgili olduğu belirlenerek bundan kurtulmak üzere, harici değişken olarak "teknolojik gelişmeler" modele eklenmiş, ancak bu konuda yapılan birçok ampirik çalışmanın sonucunda teknolojik gelişmelerin modele katkısının öngörüldüğü şekilde gerçekleşmediği kaydedilmiştir. İçsel unsurlara dayandırılan büyüme kuramındaki gelişmeler, Neo klasik yaklaşımın eksiklerini gidermek üzere oldukça

<sup>20</sup> Dulupçu, M., A., "On Endogenous Growth Theory", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Isparta, 1997, s.69.

<sup>21</sup> Stimson, R., Stough R., "An Explanatory Approach to Model Determinants of Endogenous Regional Growth Performance" Endogenous Regional Development: Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, 2011, s: 113, Cheltenham.

radikal sonuçlar getirmiştir. İçsel Büyüme Kuramı, (i) İçsel Unsurlara Dayalı Geniş Sermaye Modeli ve (ii) İçsel Unsurlara Dayalı İnovasyon Modeli olarak iki farklı türde ortaya konmuştur;<sup>22</sup>

- İçsel Unsurlara Dayalı Geniş Sermaye Modeli, kendi içinde iki farklı yaklaşımla değerlendirilmektedir;
- “Sermayeyi dışsallık yaratan unsur olarak ele alan”,
- İnsan sermayesini, “teknolojik gelişmeyi ‘yaparak öğrenme becerisi’ ve ‘bilginin yayılımı’ ile ilişkilendirerek vurgulayan” yaklaşım.
- İçsel Unsurlara Dayalı İnovasyon Modeli; Bu yaklaşım “Schumpeterian
- Yaklaşım” olarak da anılmaktadır ve teknolojik gelişmenin “niyetli ve kasıtlı olarak inovasyonla ilişkili olduğunu” vurgulamaktadır.

1990'lardan bu yana tartışma gündemine oturan İçsel Büyüme Kuramının önemli bir katkısı, “teknolojik ilerlemenin içsel unsurlar olan iş dünyasındaki firmalardan kaynaklandığını öne sürmesi”dir. Tartışmanın odağında da bireysel olarak firmaların akıllı tavırları yer almaktadır. Ayrıca bilginin, girişimcilik ve inovasyonla stratejik alakasının artan düzeyde fark edildiği öne sürülerek, açık rekabetçi ekonomik sistemde, bölgesel kalkınma için bilginin yayılımının temel başarı unsurlarından olduğu görüşü ortaya konmaktadır. Dolayısıyla bilgi politikası ya da bilgi ve iletişim teknolojileri politikasının, bölgesel refahın yaratmasında kritik başarı faktörü olduğu belirtilmektedir. İnovasyonun içsel unsur olarak belirleyicilerinin, dinamik yerel alan avantajlarından kaynaklanarak aşağıda belirtildiği üzere, sermayenin getirisini artırdığı kaydedilmektedir;<sup>23</sup>

- Firmaların mekânsal yakınlığı sayesinde, yaratıcı yenilikçi eylemlerin yoğunlaşmasında önemi olan gömülü bilginin dolaşımı kolaylaşmaktadır.
- Firmaların ilişkisel yakınlığı sayesinde, inovasyonun getireceği riske karşı toplu öğrenme süreçleri ve sosyalleşmenin kaynağı olarak yerel firmalar arası işbirliği ve etkileşim oluşmaktadır, bu etkileşim de yerel inovasyon kapasitesinin dinamiklerini açıklamada ele alınmaktadır.

<sup>22</sup> Martin, R., Sunley, P., a.g.m., s: 201-227.

<sup>23</sup> Capello, R., Nijkamp, P., “Regional Growth and Development Theories Revisited” (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. and Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011, s.312-313.

- Kurumsal yakınlığın ortaya koyduğu davranışsal kural ve normları aktörler arası işbirliğini kolaylaştırmaktadır.

İçsel Büyüme Kuramının tarihsel geçmişi araştırıldığında tarihsel sürecin, aşağıda belirtildiği gibi, XIX. Yüzyılın başına kadar uzandığı dikkat çekmektedir ve bu çerçevede<sup>24</sup>;

- İçsel Büyüme Kuramının geçmişinin Ramsey'in 1928 tarihli çalışmasında yer aldığı,
- 1947'de Shumpeter'in tekel kontrolü için inovasyon sürecinin önemini belirttiği,
- 1962'de Arrow'un "öğrenerek yapma (learning by doing)" modelini Shumpeterian yaklaşımına oturttuğu ve Arrow'un inovasyonu, firmanın daha önceki yatırımlarının azalan maliyetleri olarak modellediği ve bu yolla firmanın rekabet avantajı kazanacağını ortaya koyduğu,
- Romer'in ise, 1986'da Arrow'un yaparak öğrenme modeline dayanarak, teknik değişimi ekonomik büyüme için teknik bir parametre olarak sisteme dahil ettiği,
- Nijkamp ve Poot'un, 1998 de Arrow Romer modelini mekansal unsurları dahil ederek değerlendirdiği ve örnek olarak da "faktörlerin hareketliliği, inovasyonun mekansal yayılımı, uluslararası ticaret v.b." hususları sergilediği belirlenmiştir.

1980'lerde gelişmeye başlayan yeni İçsel Büyüme Modeli, işletme ya da endüstri içerisinde ve belli bir bölge ya da metropoliten alan içerisinde "yaparak öğrenme" süreci olarak algılanabilir. Neo Klasik yaklaşımın teknolojik ilerleme unsurunu "İçsel Büyüme Modeli"nin bir unsuru olarak ilk tasarlayanlar, Paul Romer ve Robert Lucas'dır. Bu çerçevede söz konusu dönemde geliştirilen çeşitli inovasyonlar ile bunun zaman içerisinde kartopu etkisinin, ekonominin bütününde yeteneklerin ve üretkenliğin artmasına neden olduğu kaydedilmektedir. İçsel büyüme modelinin öncülerinden olan Schumpeter'in 1942 tarihli "Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi" adlı yapıtında matematiksel modellerle olmasa da büyümenin kaynağının içsel unsurlar olduğunu ortaya konmaktadır. Bu çalışmada Schumpeter, daha çok ulusal refah düzeyini ve kişi başına

---

<sup>24</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s: 147-148.

milli geliri artırmak üzere politik sisteme yol göstermeyi hedeflemiş olsa da, iş dünyasının kar paylarını yükseltme baskısına ilişkin fikir ve düşüncenin, bir işletmede teknolojik gelişmenin sınırlandırılmasına kaçınılmaz olarak neden olabileceğini kaydetmektedir. Schumpeter'in kapitalizmin yorumunda, işadamlarının inovasyona geçişi, "uzun dönemde sürdürülebilir ekonomik büyümenin gücü" olarak ortaya konmaktadır.<sup>25</sup>

Bilindiği gibi, 1970'lerin ortalarından itibaren, sınırların ortadan kalktığı yeni bir ekonomik düzende sermayenin ve işgücünün sınırsız hareketliliği, ticaretin serbestleşmesi gözlenmiştir. Bu süreçte ulusal devletlerin etkisi azalarak ekonomik büyümenin baskın motorları olarak kentlerin ve mega kent bölgeleri stratejik ana komuta merkezi görevi görerek, yaratıcılık, inovasyon ve girişimciliğin sürücülerini olarak ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede Yeni İçsel Büyüme Kuramı, yığılım ekonomilerine ölçek ekonomileri ve dışsallıklar olarak atıfta bulunmaktadır. Ayrıca fiyat mekanizmaları yoluyla oluşan pazar başarısızlıklarının da altını çizmektedir. Bu kapsamda liderlik, kurumlar, yaratıcılık, inovasyon ve girişimcilik gibi içsel somut değerlere, kentlerin ve bölgelerin performansını artıran unsurlar olarak güçlü vurgu yapılmaktadır.<sup>26</sup>

İçsel Büyüme Kuramı konusunda çalışmalar yürüten iktisatçılardan Kaldor, Arrow, Romer ve Lucas'ın yaklaşımları, Button tarafından karşılaştırmalı analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu çerçevede Kaldor'a göre kişi başına milli gelir, kişi başına yatırımların artan bir fonksiyonu olarak ortaya konmakta ve böylece "öğrenme", yatırımların artan oranının fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Kenneth Arrow ise, öğrenme katsayısı seviyesinin, birikimli (cumulative) yatırımların fonksiyonu olduğunu iddia etmiştir. Kaldor'dan farklı olarak Arrow, yatırımların artış oranından ziyade hâlihazırda biriken bilginin gerçek seviyesi ile öğrenme fonksiyonu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu alanın öncülerinden olan Romer, fiziki sermaye ile Ar-Ge'ye ağırlık verilerek buradan entelektüel sermaye yaratılması, fikri ve sınai hakların korunması ve bu sermayenin gelişme için değerlendirilmesi konusuna yoğunlaşmıştır. Lucas ise, yatırımların, örgün ya da yaygın eğitimin kartopu etkisi yaratarak içsel kalkınmaya ulaşılması konusuna ağırlık vermiştir. Ayrıca eğitim ile yaratılan dışsallıkların üretkenliği

---

<sup>25</sup> Button, K., a.g.m., s.24- 25.

<sup>26</sup> Stimson, R., Stough R., Nijkamp, P., "Endogenous Regional Development", (Endogenous Regional Development: Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011, s. 3-6.

artıracağı yönündeki görüşünü, kentlerde mekânsal yığılımları analiz eden ampirik çalışmalarıyla da desteklemiştir.<sup>27</sup>

Nijkamp, 1994’de, Capello da 1999’da yayınladığı çalışmalarında, Pentagon modeline dayandırılan “sürdürülebilir yenilikçi kalkınma için temel başarı unsurları”nı aşağıda belirtilen şekilde tarif etmiştir.<sup>28</sup>

- a) Üretken sermayenin mevcudiyeti,
- b) İnsan kaynağının varlığı,
- c) Sosyal sermayeye erişim,
- d) Yaratıcı sermayenin kullanımı,
- e) Ekolojik sermayenin mevcudiyeti.

Çağdaş sürdürülebilir kalkınmanın başarı unsuru olarak ortaya konulan bu hususların hepsi yerel ve bölgesel kaynaklı olup, içsel kalkınmanın unsurlarıdır. 2000’li yıllar ve daha sonrasında, bu unsurlara başka başarı unsurlarının da eklendiği ve iktisadi kalkınmanın temelini yerel ve bölgesel kalkınma alanında sağlanan başarının üzerine oturtulduğu görülmektedir.

## **2. BÖLGE VE BÖLGESEL KALKINMA: GELİŞİM SÜREÇLERİ VE YAKLAŞIMLARIN ANA HATLARI**

Bölgesel Kalkınma yaklaşımları ile ilgili olarak, iktisadi düşünce akımlarının gelişimi çerçevesinde, 1960’lı yıllara kadar kuramsal düzeyde gerçekleştirilmiş kayda değer bir çalışma bulunmamasına rağmen, daha öncesinde, gerek “bölge” kavramı ile ilgili olarak, gerek “bölgesel kalkınma”ya hizmet etmek üzere birçok çalışmanın ortaya konduğu bilinmektedir. Bu çerçevede aşağıda öncelikle “bölge” ve “bölgesel kalkınma” kavramları, daha sonra da “bölgesel kalkınma” yaklaşımlarının tarihsel gelişimlerine yer verilmektedir. Bunlara ilave olarak 1990’lardan sonra kalkınma gündemine yaygın bir şekilde yerleşen genel çerçevede “Rekabetçilik” ile “Makro ve Mikro Rekabetçilik” kavramlarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

---

<sup>27</sup> Button, K., a.g.m., s. 26-29.

<sup>28</sup>Stimson, R., Stough R., Nijkamp, P., a.g.m., s: 10.

## 2.1. Bölge ve Bölgesel Kalkınma Kavramları

Bölgesel kalkınma ve bölgesel rekabetçilik ile ilgili tarihsel süreç ve yaklaşımlar incelendiğinde, “bölge” kavramının içeriğini açıklamaya yönelik yapılan analizler, değerlendirmeler ve geliştirilen kuramların önemli etkisinin olduğu görülmektedir.

“Bölge” kavramının içeriğine ilişkin Walter Christaller ve August Lösch tarafından Merkezi Yer Kuramı (Central Place Theory) kapsamında, sırasıyla 1933 ve 1954 yıllarında, “bölge, merkez yerlerin veya şehirlerin hiyerarşik sistemleri” şeklinde tanım getirilmiştir.<sup>29</sup> Her ne kadar bu tanım fiziki dokuyu esas alarak yapılmış olsa da sonuçta hedeflenen kentsel veya bölgesel refah düzeyinin ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi olduğu için bölgesel kalkınma ile ilgili olarak kuramsal veya uygulama alanında çalışanlar için oldukça faydalı olmuştur.

Daha fazla kabul gören başka bir tanım, “bölgeyi mekânsal bağımsızlığı ya da ‘işgücü pazarının düğüm noktası’ olması” yönüyle tanıtmaktadır. Hoover ve Giarratani’nin 1985’de getirdiği bu tanım, işgücü pazarı düğüm noktasının iki özelliğine değinmektedir.<sup>30</sup>

(i) Bölgelerin kendi içindeki işgücü sermaye ve mal akımı fonksiyonlarının, diğer bölgelere göre daha yoğun olduğu,

(ii) Bölge içindeki faaliyetlerin, çevre (periphery) alanlardan ziyade, düğümün yoğunlaştığı bir noktaya doğru yönlendirildikleri şeklindedir.

Karl Fox da 1994’de “bölge, fonksiyonel ekonomik alandır” tanımı ile düğüm yaklaşımının daha gelişmiş sürümünü ortaya koymuştur. Bu tanım ekonomik alanların sınırlarının çizilmesine kavramsal bir temel oluşturmuştur. Birçok akademisyen, kuramsal ve pratik nedenlerle Karl Fox’un tanımını oldukça kullanışlı bulmaktadır. Fonksiyonel bölge analizinde öncelikle işgücü pazarı bir ölçüt olarak ele alınmaktadır, ikinci ölçüt ekonomik birimler arası bütünleşmenin derecesi olup, bu dereceyi, ulaşım maliyetlerinin tutarıyla ölçmektedir. Ulaşım maliyetlerinin en aza indirgenebilmesi ise, üçüncü ölçütü oluşturmaktadır. Bu kapsamda ekonomik alanın mekânsal tanımları daha net ortaya koyulabilmektedir. Son ölçüt ise, işgücü pazarının büyüklüğü ile ilgilidir. İşgücü pazarı, aynı zamanda tüketim pazarı olarak da fonksiyon gördüğü için, işgücü

<sup>29</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 137.

<sup>30</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 133-134.



pazarının büyüklüğü de ölçütler arasında yer almaktadır. Karl Fox'un yaklaşımının içerdiği argümanlar, zaman içerisinde teknolojik gelişmelerle, iletişim ve ulaştırma araçlarının gelişmesiyle büyük ölçüde yetersiz kalmış ve popülaritesini yitirmiştir. “Bölge” kavramının içeriğinin gelişimine ilişkin tarihsel süreçte bir tanım da Dawkins tarafından 2003 tarihinde geliştirilmiştir. Dawkins, bölge kavramını, “belli bir coğrafi alanda tarihi veya başka bir nedenle yakın konumlanmış nüfus” şeklinde tanımlamaktadır. Lokasyona bağımlılığını ise, “yerel kültür paylaşımının çekiciliği, yerel işgücü merkezleri, yerel doğal kaynaklar, lokasyona özel hayatı kolaylaştıran şeyler”den kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır.<sup>31</sup>

Bölge kavramının içeriği ile ilgili Capello ve Nijkamp, 2011’de yayınlanan bölgesel büyüme ve kalkınma kuramlarının yeniden değerlendirildiği makalesinde, “bölgenin, ulus devletle vatandaş arasında ‘karma mekânsal birim (hybrid spatial unit)’ oluşturduğu”nu öne sürmekte ve kalkınmayı içsel büyüme unsurlarıyla alakalandırarak değerlendirmeler yapmaktalar. Bu çerçevede bölgesel kalkınma kuramının hem “makro ekonomik büyüme politikası hem de bireysel refah teorisi elemanlarını kullandığını” ortaya koymaktadır.<sup>32</sup> Bölgesel kalkınmanın ilgi alanının, oluşturulan faydalar sebebiyle, “finansal güvenliğin artırılması, mal ve hizmetlerin mevcudiyeti, istihdam ve iş yaratma kapasitesi, azalan ve artan gelir ve refah seviyesi gibi unsurların niteliksel ve niceliksel olarak ölçülmesi” olduğunu belirten görüşler bulunmaktadır. Bu kapsamda, bölgesel kalkınma sürecinin niteliksel ve niceliksel bilgiler ile bilgilendirilmeye ihtiyaç duyduğu ortaya konmaktadır.<sup>33</sup>

Avrupa Birliği’nin “bölge” kavramının içeriğine ilişkin yaklaşımı, AB’nin iktisadi alanları sınıflandırmak için sıradüzenli olarak tasarladığı NUTS sisteminin aşağıda belirtilen temel amaçlarını yerine getirmeye yöneliktir,<sup>34</sup>

- Avrupa Bölgelerine ilişkin istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi ve uyumlaştırılması,

---

<sup>31</sup>Dawkins, C. J., a.g.m., s. 133-134, 137.

<sup>32</sup>Capello, R., Nijkamp, P., a.g.m., s. 301-302.

<sup>33</sup>Stimson, R., Stough R., “Changing Approaches to Regional Economic Development: Focussing on Endogenous Factors”, (Theories of Local Economic Development, Linking Theory to Practice, Edited by Rowe, J., E.), Routledge, 2008, s. 3.

<sup>34</sup> “Eurostat-Overview”, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview> (28.05.2016)

- NUTS 1 (Majör toplumsal-ekonomik bölgeler), NUTS 2 (bölgesel politikaların uygulanması için temel bölgeler) ve NUTS 3 (özel tanımlama için küçük bölgeler) olarak belirtilen üç seviyeli sıra düzendeki bölgelere ilişkin toplumsal ekonomik analizlerin yürütülmesi.
- AB Bölgesel Politikalarının düzenlenmesi.<sup>35</sup>

OECD'nin de "bölge" kavramının içeriğine ilişkin yerine getirdiği çalışmalar tamamen kendi amaçlarına yöneliktir. Bu kapsamda OECD üye ülkelerde iki seviyeli coğrafi birimler tanımlamıştır. OECD'nin her yıl yayınlanan "Bir Bakışta OECD Bölgeleri" başlıklı yayını, bölgelerin ve fonksiyonel kent alanlarının tanımlanmasına ilişkin bir bölüm kapsamaktadır. Bu çalışma, 363 bölgeden oluşan üst seviye bölgelerin TL2, 802 daha küçük bölgeden oluşan birimlerin TL3 olarak anıldığını ifade etmekte ve çok büyük fiziki alana sahip bir kaç ülke (Avustralya, Kanada, Almanya ve Birleşik Devletler) istisna olmak üzere, genelde TL3 seviye bölgelerinin idari sınırlarla çakışmakta olduğunu kaydetmektedir. Ayrıca, bu sınıflamanın Avrupa Komisyonu Eurostat Biriminin NUTS sınıflaması ile büyük ölçüde tutarlı olduğu ve aynı seviyedeki coğrafi bölgelerin mukayesesini büyük ölçüde kolaylaştırmakta olduğu da belirtilmektedir. Aslında bütün üye ülkelerde resmi olarak kurulmuş ve görelî olarak oturmuş olan iki bölge seviyesinin, birçok ülkede bölgesel politikaların uygulanması için kullanışlı bir çerçeve olarak işlev gördüğü de ilave edilmektedir.<sup>36</sup>

İktisat, Bölge Bilimi, ya da İktisat Coğrafyası v.b disiplinler ile ilgili yazında "bölge" kavramının içeriğine ilişkin kendi bakış açıları kapsamında farklı tanımlar getirildiği görülmektedir. Ancak sonuçta hepsinin ulaşmak istediği nihai hedef, "bölge refahının geliştirilmesi ve ilerleme kaydedilmesi" şeklindedir.

Bölgesel Kalkınma ile ilgili yaklaşımlar tarihsel olarak incelendiğinde, temel büyüme unsurlarının, öncelikle Smith'in yaklaşımında da değinildiği şekilde, "sermaye, insan kaynağı ve toprak" olarak belirtildiği görülmektedir. Ayrıca ticaret de önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bunlara ilave olarak "iş bölümü, ihtisaslaşma ve teknolojik üstünlük" de insan kaynağı tarafından üretilen avantajlar şeklinde belirtilmektedir. Bölgesel kalkınma ile ilgili arayışlar, 18. yüzyılın ortaları veya daha

---

<sup>35</sup>AB'nin, Uyum Politikası kapsamında destek sağlamak üzere uygun bulunan bölgeleri NUTS 2 seviyesinde tanımlanarak, AB Ekonomik Sosyal ve Bölgesel Uyum Raporunda (2014) yer almıştır.

<sup>36</sup> OECD, "OECD Regions at a Glance 2013: 'Defining Regions and Functional Urban Areas'", OECD, Paris, 2004, s.153.

belirgin olarak 1890'lı yıllarda Marshall tarafından yerine getirilen çalışmalara kadar uzanmakta ve “yığılım ekonomileri” ile “dışsal ekonomiler” kavramlarından oldukça faydalandığı bilinmektedir. Bu doğrultuda, “Merkezi Yer Teorisi”nin, yerleşim alanlarında sanayi, ticaret, konut, v.b. , arazi kullanım araçlarının oluşturduğu dokuların yapısı ve gelişiminin analiz edilerek ve değerlendirilmesiyle gerek bölge kavramı, gerek bölgesel kalkınma ile ilgili kuramların geliştirilmesine katkıda bulunduğu bilinmektedir.

Bunlara ilave olarak Neo Klasik yaklaşım, bünyesinde yürütülen “bölgesel yakınsama” ile ilgili tartışmalar nedeniyle, bölgesel kalkınma konusunun ortasında yer almıştır. Bölgesel Yakınsama Kuramı iki nedenle bölgesel kalkınma konusu ile ilgilidir.<sup>37</sup>

(i) Bölgelerarası gelir yakınsaması olması durumunda, ekonomi politikalarının ve devlet müdahalelerinin tartışma konusu olması,

(ii) Yakınsama ya da ıraksamanın ardındaki unsurların belirlenmesi.

Bunların dışında, “Yer Seçim Kuramı (Location Theory)”, “mekân”ın Neo Klasik yaklaşımda ve özellikle bölgesel yakınsama kuramı analizlerinde göz ardı edilmesine tepki olarak geliştirilmesi ve kuramın içeriği bölgesel kalkınma ile direk alakalı olmamasına rağmen, bölgesel kalkınma çalışmalarına katkı sağlayan önemli kuramlardan birisidir. İlk olarak A. Weber (1929) tarafından geliştirilen ve daha sonra E. Hoover (1937) ve M. Greenhut (1956) ve W. Isard (1956) tarafından genişletilen Yer Seçim Kuramı, endüstrinin yer seçim tercihlerine odaklanmaktadır. Bir başka ifade ile üretim girdilerinin kaynağına erişim ya da pazara yakınlık ile ilgili ulaştırma maliyetlerinin endüstrinin yer seçiminde etkin olduğunu vurgulayan ve bunu matematiksel bir optimizasyon modeli ile ifade eden bir yaklaşımdır. Bu çerçevede Yer Seçim Kuramında ulaştırma maliyetleri bölgesel ekonominin geliştirilmesi ile ilgili olarak, daha sonra geliştirilen kuramlarda, özellikle yeni ekonomi coğrafyasının geliştirilmesinde oldukça etkin olmuştur. Isard bu çalışmaları temel alarak Bölge Bilimi olarak bilinen bir alanın kurulmasını sağlamıştır. Ayrıca, bölgesel ekonomik kalkınma ile ilgili bir metodoloji geliştirmiş ve daha sonra birlikte çalıştığı bilim adamlarıyla beraber bu metodolojiyi genişletmiş ve bu metodolojinin uzun yıllar bölgesel kalkınma için standart bir araç olarak kullanılmasını sağlamıştır.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Çiçek., H., “Critical Evaluation of Endogenous Regional Development Theories”, Graduate School of Social Sciences, METU, (Unpublished PhD Thesis), Ankara, 2013, s. 11.

<sup>38</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 136.

## 2.2. Bölgesel Kalkınmanın Gelişim Süreci ve Yaklaşımlar

Bölgesel kalkınma konusuna özel önem atfedilmesinin II. Dünya Savaşı sonrası oluşan fakirlik ve yoksulluk olduğuna daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Bu çerçevede, Bölgesel Kalkınma konusundaki kuramların öncüsü, modern ekonomik büyüme kuramının kurucusu Solow olarak kabul edilse de, bölgesel kalkınma konusundaki kuramların daha çok 1960'lerden sonra geliştirildiği bilinmektedir.

Bölgesel kalkınmanın tanımı konusunda yazın incelendiğinde, farklı disiplinlerin bakış açısıyla birçok farklı tanım oluşturulduğu bilinmektedir. Stimson ve Stough tarafından getirilen tanım kapsamında bölgesel ekonomik kalkınmanın çok boyutluluğuna değinilerek, konunun “ekonomik süreçlerin ve bir bölgeye tahsis edilen kaynakların, sürdürülebilir kalkınma ve arzu edilen ekonomik çıktılar ile neticelenen ve ayrıca iş dünyasının, yöre sakinleri ile ziyaretçilerinin beklentilerini karşılayan bir uygulama” olduğuna dikkat çekilmektedir.<sup>39</sup>

Capello ve Nijkamp, 2011'de yayınlanan bir makalesinde, bölgesel kalkınmanın amacını, “eşitlik ve etkinlik için olduğunu” oldukça öz bir şekilde ifade etmiştir.<sup>40</sup> Aynı makalede bölgesel ekonomik kalkınmanın, bölgesel ekonomik büyümeden daha fazla elemanların kapsadığını belirterek, açık ekonomi yaratmanın küresel sürecinde, ülkelerin rekabetçiliğinin dayandığı temel elemanların “yerel özellikler ve yerel unsurlar” olduğunu vurgulamaktadır. Bu unsurlara müdahale ederek kalkınma ivmesinin geliştirilebileceğini ilave ederek bu kapsamda, kamu otoritelerinin söz konusu müdahaleyi yapmasını sağlayacak “gelişmiş ve ileri düzey araç paketleri (advanced and sophisticated toolboxes)”ne ihtiyaç duyulduğunu kaydetmektedir. Ayrıca son dönemlerde yerel, bölgesel ve kentsel bakış açısıyla teknolojik ilerlemeye sebep olan örneğin, girişimcilik ikliminin geliştirilmesi, risk sermayesinin varlığı, işletme kuluçka imkanlarının oluşması ve benzer hususlarda mekânla ilgili şartlara fazlaca dikkat yöneltildiğini de belirtmektedir.<sup>41</sup>

Ulusal ekonomide bölgelerin önemi ve özellikle dünyanın birçok mega kent bölgelerinin rolü 1970'lerden sonra küreselleşme, liberalleşme, yapısal değişim ve uyarlamalar ile önemli ölçüde değişirken, bu tekâmül süreci ekonomik kalkınma

<sup>39</sup> Stimson, R., Stough R., a.g.m., s. 3.

<sup>40</sup> Capello, R., Nijkamp, P., a.g.m., s.301.

<sup>41</sup> Capello, R., Nijkamp, P., a.g.m., s. 320.

içerisinde oldukça önem kazanmıştır. Son dönemlerde “bu değişimin süreçlerini anlamak, farklı bölgesel ekonomik performans kalıplarının analiz edilmesi, bölgesel ekonomik kalkınma stratejilerinin tasarım ve uygulamasında” oldukça önemlidir. Stimson tarafından 2006 yılında yapılan bir çalışmada bölgesel ekonomik kalkınma stratejisinin çıktılarına tasarlanan süreçler ile ulaşılamaması, plan ve hedefler arasında bir boşluk olduğu ve bunun da bir ikilem ve açmazla neden olduğu ortaya konmaktadır. Stimson’ın Stough ve Nijkamp ile birlikte yayınladığı 2011 tarihli makale ise, bu çelişkinin planlama için kullanılan araçlar ve tasarlanan süreçlerle ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu çelişki daha ötede, şehir ve bölgelerde ekonomik politika ve stratejilere ilişkin karar verme süreçlerini artan ölçüde etkileyen dış unsurlar ve dışsallıkların etkilediği istikrarlı olmayan ve değişen ekonomik çevrenin doğası ile açıklanmaktadır. Bölgesel ekonomik kalkınma bazı niteliksel ve niceliksel göstergelerle ortaya konmaktadır. Niteliksel ölçüm için gelir seviyesi, istihdam seviyesi, üretilen mal ve hizmetlerin tutarı ile finansal hizmetlerle ilgili göstergeler kullanılırken, niceliksel ölçümün göstergelerini de yaratıcı sermaye, finansal özkaynaklar, sürdürülebilir kalkınmaya erişim, yaygın istihdam imkanı oluşturma ve yaşam kalitesini yükseltme gibi hususlar oluşturmaktadır.<sup>42</sup>

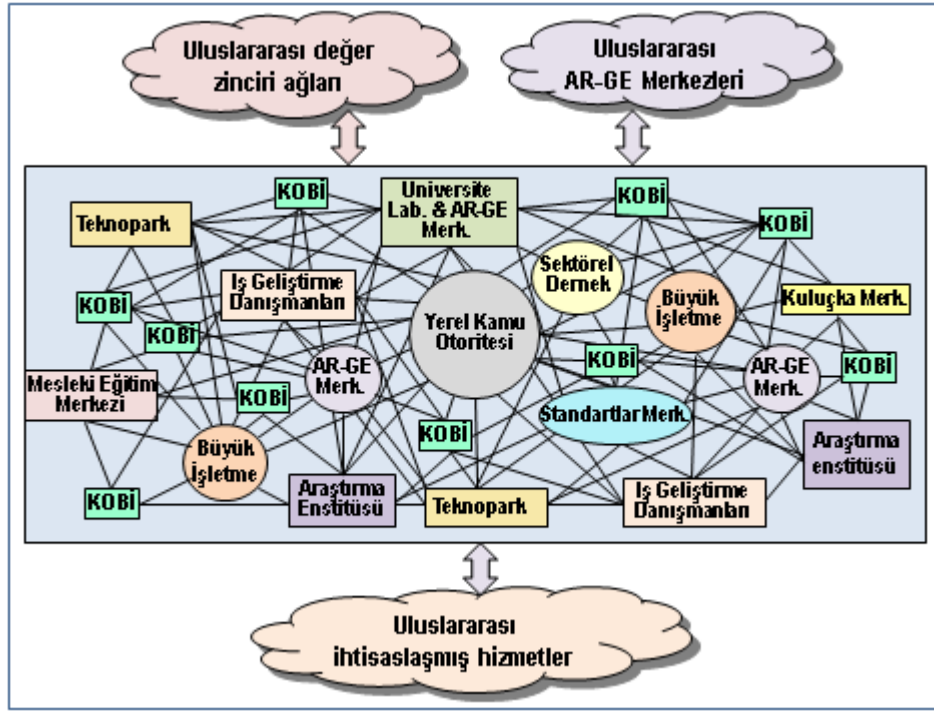
Pınarcıoğlu ve Işık, “Yeni Kalkınmacılık” olarak adlandırdığı, “içsel unsurlara dayalı kalkınma” yaklaşımında, devletin rolünün önemini birçok yönden vurgulamakta ve devletin, yerel dinamikleri harekete geçirme ve bu amaca yönelik araçlar oluşturma, sosyal teknolojileri geliştirme ve bölgesel kalkınmayı sağlamak üzere piyasaya müdahale etme gibi işlevlerinin hatırlatılması gerekliliğinin altını çizmektedirler. Bu çerçevede “yerel ve bölgesel kalkınma” kavramını, “yerelin, yaşam kalitesini bir üst seviyeye çıkartma çabası olduğu” şeklinde ifade ederek, bu doğrultuda “yerel kaynakların akıl ve gönül birlikteliği ve işbirliği içerisinde harekete geçirilmesi gerektiği” hususunun altını çizmektedir.<sup>43</sup> İçsel unsurlara dayalı kalkınma yaklaşımında bölgesel kalkınmanın aktörleri olarak yerel kamu otoriteleri, yerel işletmeler, üniversiteler başta olmak üzere tüm eğitim kurumları, teknoparklar ile girişimcilik kuluçkaları, finansman kurumları, danışmanlık kurumları, yerel odalar, dernekler, vakıflar ve bu kapsamdaki tüm yerel

---

<sup>42</sup> Stimson, R., Stough R., Nijkamp, P., a.g.m., s. 1-2.

<sup>43</sup>Pınarcıoğlu, M., ve Işık, O., “Yeni Kalkınmacılık: Bölgesel Kalkınmada Arayışlar”, GAP İdaresi Başkanlığı-Girişimci Destekleme Merkezleri (GİDEM) Projesi (UNDP tarafından yürütülen AB Fonlu Teknik Yardım Projesi), Ankara, 2004, s. 47.

potansiyeller, değerler, varlıklar kabul edilmektedir. Bölgesel kalkınmanın aktörleri ve aralarındaki bilgi akımı ile ilgili olarak tasarlanan kavramsal şema Şekil 1’de verilmiştir.



**Şekil 1: Bölgesel Kalkınmanın Aktörleri ve Aralarındaki İlişkiler**

Kaynak: Charles, D., “Network and Cluster Policy in Europe: Lessons from RITTS (Regional Innovation Technology Transfer Strategies)” and New Cluster Based Regional Innovation Strategies” başlıklı çalışma, s. 6’da yer alan şemadan faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekilde de görülebileceği gibi yerel kalkınmanın ana oyuncuları yerel kurum ve kuruluşlar olmakla beraber, sistemin uluslararası teknoloji ağları, ihtisaslaşmış hizmetler, değer zinciri ağları ya da finansal piyasalarla her zaman bilgi, mal ve hizmet alış verişinde olduğu da belirtilmektedir.

Blakely and Bradshaw 2002’de yayınladıkları “Yerel Ekonomik Kalkınmanın Planlaması” başlıklı yayında, “firmaların bir yerel ekonomi ortamına çekilmeleri veya yatırımlarını başka bir yöreye götürmemeleri için ortaya konulan geleneksel kalkınma teorilerini reddettiklerini” ifade ederek, yerel ekonomi kalkınma planlamasındaki temel kuramın, “yerel içsel kaynakların sermayeleştirilmesinin sürdürülebilir bir ekonomi yaratılması için bir sıçrama tahtası olması” gerektiğinin altını çizmektedirler. Bu bağlamda bir yörede iş imkanları ve refahın oluşturulması, firmalar için teşvik sistemlerinin yaratılmasıyla değil, yörenin kalitesinin artırılması veya yerel kaynakların

adil ve sürdürülebilir refah yaratılmasına yönelik kullanımıyla teşvik edilmesi gerektiğini vurgulayarak;

- Yerel kalkınma için sayıca çok fazla olmayan ve fakat eğitilmiş bir nüfus kitlesinin“anahtar” olduğunu,
- Ekonomik kalkınma için firmaların yöreye çekilmesi değil, yüksek kalitede insan gücü kaynağı ve bununla ilgili kurumlar, öğrenme, araştırma, inovasyonun yöreye çekilmesinin temel alınmasını,
- Bir yörede bütün kurum ve kuruluşların küresel ekonomide bir yeri olduğuna ve bu nedenle aynı pazar için birbirleriyle rekabet eden işletmeler olmamaları konusunu,
- Toplumsal esenlik ve sükûn için “sosyal eşitlik”in önemli bir husus olduğunu, Teknolojik ve sosyal inovasyonun ekonomik genişlemenin en önünde konumlanması gerektiğini kaydetmektedirler.<sup>44</sup>

Martin ve Sunley, Yeni Büyüme Kuramının bölgesel bağlama oturtulmasının meşakkatli ve önemli bir iş olduğuna değinerek, bölgesel yakınsama konusunu araştırmıştır. Bu çalışmada bölgesel yakınsamanın yavaş gelişim hızı, bölgelerde mekânsal kümelerin bulunma eğilimi, eşit olmayan bölgesel bir gelişme veya mekân boyunca farklı işleyen süreçlerin oluşumu ortaya konmaktadır. Bu sürecin mekânsal boyutu ile ilgili olarak aşağıda belirtilen ve birbirleriyle çakışan bazı kavramlar adreslenmektedir;<sup>45</sup>

- (i) Üretimde artan getiri ve dışsallıkların önemi ile mümkün olan mekânsal sonuçları,
- (ii) Bölgesel kalkınmada içsel insan sermayesinin oynadığı rol,
- (iii) Teknoloji inovasyonu ile transferinin önemi

Yerel ve bölgesel ekonominin geliştirilmesine özgü ilk çalışma Perroux tarafından 1960 yılında yerine getirilmiştir.1960 yılı W. Isard'ın öncülüğünde Bölge Bilimcileri Derneğinin kurulup, Bölge Bilimi alanının ayrı bir çalışma alanı olarak oluşturulmasıyla beraber, bölgesel kalkınma ve daha sonraki yıllarda bölgesel rekabetçilik konusunda yapılan çalışanların sayısında yıllar içerisinde çoğalarak artış kaydedildiği gözlenmiştir.

<sup>44</sup> Blakely, E., “Rural, Urban or Regional Endogenous Development As the Core Concept in the Planning Profession”, (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing,Cheltenham, 2011, s. 77.

<sup>45</sup> Martin, R., Sunley, P., a.g.m., s. 211-213.

Bu bağlamda yerel ve bölgesel ekonomik kalkınmanın gelişim evrimi ile ilgili dönemler aşağıda belirtildiği gibi ele alınabilir.<sup>46</sup>

- 1960 – 1980 dönemi
- 1980 – 1990’ların ortasına kadara olan dönem
- 1990’lardan günümüze kadar olan dönem

### **2.2.1. 1960’dan 1980’lere Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana Hatları**

Bu süreçte Neo Klasik akımın dışsal müdahalelerle bölgelerarası yakınsamayı hedefleyen yaklaşımının genişletilmiş ve geliştirilmiş sürümleri üretilmiş ve ayrıca Bölge Biliminin de bir çalışma ve araştırma alanı olarak kabul edilmesiyle bölgesel kalkınma ve yakınsama konularına olan ilgi de giderek artmıştır.

1960’lardan başlayarak 1980’lerde küreselleşme sürecine doğru giderken bölgesel kalkınma yaklaşımlarının geçirdiği evrimde öncelikle “büyüme kutupları” oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Esasen bunun temeli olarak değerlendirilen Birikimli Nedensellik Kuramı ile Ekonomik Taban Kuramının bu gelişim sürecinde önemli bulunmaktadır. Daha sonra 1970’lerde yoğun olarak uygulanan Sanayi Havzaları yaklaşımı da bölgesel kalkınma için içsel unsurların yanı sıra harici unsurlara da vurgu yapan bir yaklaşım olarak gündeme gelmiştir.

#### **2.2.1.1. Birikimli Nedensellik Kuramı**

“Birikimli Nedensellik Kuramı (Theory of Cumulative Causality)”, Bölgesel Kalkınmanın tarihsel süreci incelendiğinde, “Büyüme Kutupları Kuramı”na temel teşkil eden yaklaşımlardan birisi olduğu görülmektedir. Büyüme Kutupları Kuramı, “Birikimli Nedensellik Kuramı”nı mekân bağlamına oturtmaktadır. Gunnar Myrdal’ın 1957’de yazdığı bir makalesinde “sermayenin ölçeğe göre artan getirisi”nin ilk defa sanayileşen bir bölgede ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşmasına ve bunun da ötesinde “birikimli nedensellik” sürecinde kendi kendinde büyüme eğiliminin oluşmasına yol açacağını iddia etmiştir. Her ne kadar geri kalmış yöreler düşük ücretli işgücü önerme avantajına sahip olsalar da, bu faydaların, sanayileşmiş alanlardaki yığılım ekonomileri tarafından dengelenmiş olacağını da ifade etmektedir. Myrdal, ayrıca geri kalmış yörelerin, gelişmiş

---

<sup>46</sup> Duluçcu, M., A. ve Özgür, H., “Yerel Ekonomik Gelişimde Yerel Yönetimlerin Rolü”, (Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler), Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s: 2-3.



bölgelerle etkileşimi sonucunda onlardan bilgi ve inovasyon temin etme ve ayrıca ürünlerini onlara pazarlayarak ihracatını geliştirme gibi faydaların da olabileceğini ortaya koymuştur. Ancak bu faydaların, “dalğanın geri çekilmesi” etkisi ile sermaye ve işgücünün gelişmiş bölgelere akma etkisi ile sonuçlanarak dengelenebileceğini kaydetmiştir. Bir başka ifade ile, bölgelerarasında serbest ticaret faaliyetinin, “birikimli nedensellik” sürecinde, gelişmiş yörelerde büyümeyi, maliyetini geri kalmış yörelere yükleyerek, tetiklediğini belirtmiştir.<sup>47</sup>

Kaldor, 1970’de, Myrdal’ın bu kuramını, ekonomik taban kuramından faydalanarak ve “ücret etkinliği” kavramını da dahil ederek ayrıntılandırmış ve genişletmiştir. “Ücret etkinliği” kavramında, bölgelerin işgücü ücretlerinin aynı olması durumunda, sanayileşmiş bölgelerin, daha fazla ürettikçe, ölçek ekonomisi nedeniyle ücret etkinliğinin daha da düşeceği ve büyümenin sanayileşmiş bölge lehine oluşacağı varsayılmaktadır. Bu bakımda Myrdal-Kaldor’un birikimli nedensellik kuramının, “bölgelerarası ıraksama”yı işaret ettiği düşünülmüştür. Ancak, Dixon and Thirlwall 1975’de modeli daha ayrıntılı analiz edip, modelde parametre olarak ücret etkinliğinden ziyade “işgücü etkinliği”nin kullanılmasını önermiş ve işgücü etkinliğinin kullanılmasıyla, “birikimli nedensellik” kuramının, her durumda bölgelerarası ıraksamaya neden olmayacağı’nı, “bölgesel büyüme farklılıklarının sabitlenerek sürdürülebileceğini” ortaya koymuştur.<sup>48</sup>

### **2.2.1.2. Ekonomik Taban Kuramı**

Bilindiği üzere, İkinci Dünya Savaşı sonrası artan yoksulluk ve bölgelerarası gelişmişlik farkının açılması, Keynes tarafından ortaya konulan “planlı ekonomi” yaklaşımının uygulanmasını getirmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde kalkınma planları ve harici müdahaleler yoluyla yatırımların geliştirilmesi ve yerel kaynakların hareketlendirilmesi öngörülmüştür. Bu kapsamda bölgesel ekonominin dinamiklerin hareketlendirilmesi ile ilgili yaklaşımlardan birisi de “Ekonomik Taban Kuramı (Theory of Economic Base)” ve onun genişletilmesiyle 1960’larda geliştirilen “Büyüme Kutupları Kuramı”dır.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup>Dawkins, C. J., a.g.m., s. 139.

<sup>48</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 139,

<sup>49</sup> Çiçek, H., a.g.t., s. 24-25,

Charles Tiebout ve Douglass North tarafından 1950’li yıllarda geliştirilen “Ekonomi Taban Kuramı”, ulusal seviyede geliştirilen iktisadi kalkınma metodolojisinin bir parçası olup, bölgesel yakınsamaya katkı sağlamak üzere geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda, bir bölgede ihracata yönelik ürünlerin geliştirilerek ihracat seviyesinin yükseltilmesi ve bölgenin refah seviyesinin artırılmasının sağlanabileceği ve bölgelerarası yakınsamaya katkıda bulunabileceği iddia edilmiştir.<sup>50</sup>

Ekonomi Taban kuramının geliştirilmesi bir kaç yoldan olabilir; Birincisinde bölgenin ham madde ulaştırma gibi sanayinin ana girdileri yoluyla mukayeseli avantajlarının analizine içsel ekonomilerin dahil edilmesidir. İkincisi ise, bölgenin kısa ve uzun dönem çarpanlarının tam ve doğru tanımlanmasıyla mümkün olabileceği kaydedilmiştir. Üçüncü geliştirme yolu olarak, bölgenin ihracat sektörü niteliklerinin bölgesel gelişmeye etkisiyle ilişkilendirilmesi yoluyla sağlanabileceği ortaya konmuştur. Burada makro seviyede hükümetin çabalarına önem verilmektedir. Bir bölgenin geliştirilmesine politik olarak karar verilirse, o bölgede birçok araçla ihracatın geliştirilebileceği kaydedilmektedir. Ekonomi Taban Kuramı, talep kökenli bir kuramdır. Bölgesel gelişme, ihracat ürünlerine olan talebin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Eğer, ihracat ürününe talep azalır ya da olmazsa, gelişimin inişe geçeceği belirtilmektedir. Böylece bölgesel gelişmenin kontrol dışı ve dışarıdan atamaya bağlanmış durumda olacağı kaydedilmektedir. Aynı durum politik yapı ve karar vericilerin strateji değiştirmelerinde de söz konusu olmaktadır. Bu kuramın aldığı eleştiriler daha sonra bölgesel kalkınma modeli olarak “Büyüme Kutupları”nın geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.<sup>51</sup>

### **2.2.1.3. Büyüme Kutupları Yaklaşımı**

Büyüme Kutupları (Growth Poles), “kentsel alanda konumlanmış sanayi grupları ile bunların etki alanı boyunca daha gelişmesini teşvik etmeye yönelik tasarlanan, bölgesel ve endüstriyel planlama modeli”dir. Büyüme Kutupları, yığılım ekonomilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkarak, bölge ekonomisini yönlendiren ve gelişmesinde motor görevi gören sektör ve onun ileri ve geri bağlantılarını gerçekleştiren,

---

<sup>50</sup> Dawkins, C., J., a.g.m., s. 138

<sup>51</sup> Tekeli, İ., “A Synthetic Approach to Regional Development Theories – Par II”, Journal of Faculty of Architecture, v.2, N.2, Fall 1976, Ankara, 1976, s. 278-280.

üretim ve tüketim için ürün çeşitlenmesini teşvik eden ekonomik bir alan olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu vesileyle dinamik büyüme kutbunda teknolojik inovasyonun yayılması ve ilgili sektörün kentsel hiyerarşide ve çevresinde canlanmasına yol açılmaktadır. Perroux'un "Büyüme Kutbu" ile ilgili geliştirdiği ilk kavram,

Schumpeter'in büyük işletmeler, onlarla ilgili olarak inovasyon, sanayiler arası bağlantılar ile bunun neticesinde oluşan işletmeler arası bağımlılık kuramıyla birleştirilmektedir.<sup>52</sup>

Perroux 1950 tarihli bir makalesinde, belli yörelerde kurulmuş sanayiler ve bağımsız firmalar arasındaki etkileşimi, "mekan"ın önemini vurgulanarak ortaya koymuştur. Perroux'un yaklaşımında "mekan güçlerin bir alanı olarak" tanımlanmakta ve mekanı birçok farklı boyutlarıyla analiz etmektedir. Mekândaki oyuncuların etkileşimini, "mekân"ı merkezci güçlerle birlikte ele alan ağ yapı türü olarak ele alıp tanımlamaktadır. Bu kapsamda para akımının mekânsal boyutu ile ulusal egemenliğin mekân boyutunu irdelemekte ve mekânın ekonomik ilişkilerin geliştirilmesindeki önemini ortaya koymaktadır.<sup>53</sup> Perroux, Büyüme Kutupları modeline, 1955'den sonra dışsal ekonomileri dahil ederek, modeli geliştirmiştir.<sup>54</sup> 1961'de yayınlanan "XX. Yüzyıl Ekonomisi" başlıklı ve kendisinin şöhretini yansıtan eserinde başat ekonomi hakkında görüşlerini belirtmiştir. Bu eserde, öncelikle başat ekonomiyi açıkladıktan sonra, mekânsal bağlantılar ile yığılım asimetrisini konu alan, bir başka ifade ile başatlık kuramının direk uygulaması olan ve "büyüme Kutupları" nı formelleştiren modeline yer vermektedir. Daha sonra baskın bir aktörün yapısal karar verme örneklerine, kalkınmada gelişmişlik ve geri kalmışlık süreçlerinin analizlerine, ilerleme ve dinamizmin güçleri konularını ortaya koymaktadır.<sup>55</sup>

Bir bölgede hızlı büyüyen, inovasyon yapan ve sanayiler arası güçlü bağlantıları olan firmalar doğal olarak, baskın bir şekilde öne çıkacaktır. Büyüme kutuplarında, coğrafi alanlardaki yığılımlar göz önünde bulundurulmakla beraber ekonomik alan tarif

---

<sup>52</sup> Wojnicka-Sycz, E., "Growth Pole Theory as a Concept Based on Innovation Activity Development and Knowledge Diffusion." *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce-teoria i praktyka*, Vol: 3, University of Gdańsk, Gdansk, 2013, s. 18.

<sup>53</sup> Perroux F., "Economic Space: Theory and Applications", *The Quarterly Journal of Economics*, 64 (1), Oxford University Press, Oxford, 195, s. 89-104.

<sup>54</sup> Monsted, M., "Francois Perroux's Theory of 'Growth Pole' And 'Development' Pole: A Critique", *Antipode*, vol.6, Issue.2, July 1974, s. 106.

<sup>55</sup> Sandretto, R., "François Perroux, a Precursor of The Current Analyses of Power", *The Journal of World Economic Review*, 5 (1), Lyon, 2009, s. 13.

edilmektedir. Boudeville büyüme kutbu kavramını, bir kasaba, kent ya da sürükleyici sanayilerin kompleksi ya da bir merkez olarak tanımlamaktadır. Burada sanayiler arası bağlantılar oldukça önem taşımaktadır. Üretkenlik nedeniyle maliyet indirimleri, bilginin çeşitlenmesi sebebiyle inovasyonlar ve ölçek ekonomileri ile ağ bağlantılarıyla büyüme için fırsatlar sunulmaktadır. Ayrıca büyüme patikası ise, yerel gelir artışının yarattığı yerel çarpan etkisi ile oluşmaktadır. Bunlara ilave olarak Perroux'un, çalışmasında, inovasyon yapan girişimcilere, ağ bağlantıları kurulmuş işletmelere ve ileri düzey sanayi üretimlerine özel önem atfettiği kaydedilmektedir.<sup>56</sup>

Büyüme kutupları stratejisine getirilen eleştiriler, “diğer sektörlerin masraflarında, faydanın büyüme kutbunun ana sektöründe gerçekleştiği” yönündedir. Ancak bu kuramın sürekli büyüme ya da kendi kendini güçlendirme şeklinde gelişmelere yol açacağı iddia edilmiştir.

Büyüme kutupları yaklaşımının 1980’lerde bırakılmasının nedeni, yapılan deneysel çalışmalar büyüme kutuplarının, iktisadi gelişme üzerine etkisini net olarak ortaya koyamamıştır. Birçok büyüme kutupları politikasının, özellikle geri kalmış bölgelerde ekonomik gelişmeyi hedeflediği ancak başarısızlığa uğradığı gösterilmiştir. Bunların dışında firmalar arası mekânsal etkileşimin analizinde girdi çıktı tablolarının uygun kullanılmaması da “büyüme kutupları” yaklaşımının eleştirisi almasına neden olmuştur. Ayrıca büyüme kutuplarının zaman içerisinde değişime uğraması ve büyüme kutupları arasındaki farklı düzeylerde gerçekleşen gelişmenin kuram tarafından izah edilememesi de gelen eleştiriler arasında yer almaktadır.<sup>57</sup>

Ancak Perroux, Kalkınma Ekonomisi ve Mekansal Ekonomiye sağladığı özgün katkıları nedeniyle XX. Yüzyılın önemli iktisatçıları arasında yer almaktadır. Ayrıca ekonomide asimetri, başatlık ve güç ile ilgili analiz yöntemleri, kendisinden sonraki nesiller için de ışık yayan görüşler olarak kabul edilmiştir.<sup>58</sup> Çağımızda “İçsel Unsurlara Dayalı Bölgesel Kalkınma Modeli” olarak yaygın kullanım alanı bulan, Michael Porter’in öncülüğünü yaptığı “küme modeli ve yaklaşımı”, “büyüme kutupları” üzerine inşa edilmiştir.

---

<sup>56</sup> Wojnicka-Sycz, E., a.g.m., s. 18.

<sup>57</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 140, 2003.

<sup>58</sup> Sandretto, R., a.g.m., s. 1.

#### 2.2.1.4. Yeni Marshall Sanayi Havzaları

Yeni Marshall Sanayi Havzaları (Neo-Marshall Industrial Districts) Yaklaşımı Sanayi Havzaları kavramının üzerine inşa edilmiştir. Bahse konu kavram ilk olarak Alfred Marshall tarafından 1890 tarihli “Ekonominin İlkeleri” kitabında ortaya konmuştur. Sanayi Havzaları, yığılım ekonomileri ile bunun iç ölçek ve dış ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır. İç ölçek ekonomileri, firma içi unsurlardan kaynaklanan ekonomiler olup, firmanın ürün ölçeginin artırılması ya da teknik, yönetsel, finansal konularla ilgili olarak ortaya çıkabilir. Makine ekipman, işgücü, ihtisaslaşma, üretim bandı çapı gibi unsurlar değiştirilerek ürün başına maliyet düşürülerek ekonomi sağlanarak, verimlilik artırılabilir. Dış ölçek ekonomileri ise, özel olarak firma tarafından ortaya çıkartılamaz ancak endüstrinin ölçeginin büyümesi ile alakalı olarak gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, yukarıda değinilen girdilerle ilgili olarak ancak firmanın coğrafi konumundan kaynaklanan dış ölçek ekonomileri oluşabilir. Böylece firmanın bulunduğu coğrafi alanda ortaya çıkan ulaştırma hizmetleri ya da yetenekli işgücü kullanımı gibi bir imkân bütün firmalara maliyet indirimi sağlayabilir. Ayrıca bunları destekleyen endüstrilerin de, o yörede yer alması mümkün olabilir. Bunların dışında aynı coğrafi alanda konumlanan firmaların yönetim ve teknoloji becerisi gibi konularda kendi aralarındaki bilgi ve deneyim paylaşımından da maliyet indirimi edinilebilir. Bunlar dalga yayılma etkisi ile bütün endüstriye yayılarak sektörde bazı standartların oluşması gibi yenilikleri de getirebilir. Dışsal ekonomiler yerleşme ekonomileri, bilgi ekonomileri ve yan ürünlerin ekonomileri şeklinde ortaya çıkabilir.

Avrupa’da birçok ülkede yerel ekonomiyi canlandırma amaçlı uygulanan Sanayi Havzaları Modeli, büyük sanayi yapılarında çalışanların konutlarının da bulunduğu bir alana atıfta bulunmaktadır. Bu bakımdan Marshall Sanayi Havzalarını “toplumsal-bölgesel alan” olarak tanımlamıştır. Ayrıca bir bölgenin sanayi havzaları fiziki olarak aynı sınırlar içerisinde yer almayabilir, birbirine komşu olan kasabalar veya kentler birden fazla sanayi havzası içerebilir. Büyüme Kutupları yaklaşımında beklenen performansın elde edilememesi nedeniyle Marshall’ın Sanayi Havzaları tekrar keşfedilmiştir. Özellikle İtalya’da 1970’lerden başlayarak Sanayi Havzalarının, “Yeni Sanayi Havzaları” adıyla ve başarıyla uygulandığı ve 1990’lardan sonra da “küme” yaklaşımı ile farklı bir tarzda yapılandırılarak yerel kalkınma için verimli bir şekilde değerlendirildiği bilinmektedir.

İktisatçı Deborah Tappi'nin, Yeni Sanayi Havzaları modelinin başarıyla uygulandığı İtalya'da edindiği deneyimlerini aktardığı çalışmasında, bu kavramın 1970'lerden sonra iktisat yazınında ve politik tartışmalarda yeniden gündeme getirildiğini belirtmektedir. Özellikle 1970 sonrası Büyük Durgunluğun ardından Güney İtalya'daki yoksul bölgelerin kalkındırılması için hükümetin yoğun politik ve mali çabalarla bu uygulamayı gerçekleştirdiğine değinmekte ve ayrıca uygulamanın İtalyan deneyimlerinin katkılarıyla “Yeni-Marshall Sanayi havzaları” adı ile hayata geçirildiğini de kaydetmektedir.<sup>59</sup>İtalyan iktisat yazını farklı metodolojilerle uygulanan Sanayi Havzalarına ilişkin tanımı iki başlık altında toplamaktadır. Birinci tanımda üretim yapısı ve işletmeler arası iş ilişkilerine yoğunlaşmakta ve tipik bir “sanayi havzası” yapısı sergilenmektedir. Diğer tanım ekonomik bağlamı çerçeveleyen sosyal ve kurumsal yapıyı da kapsamaktadır. Ayrıca sanayi havzalarının dönüşümünde yapılacak çalışmalarda bölgenin özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerektiğinin ve firma ağ bağlantılarının iç içe girdiği varsayımına yoğunlaşılmasının altı çizilmektedir. İtalyan İktisatçıların uygulamada birinci tanım üzerinde durdukları ve Marshall'ın Sanayi Havzalarının Klasik Ekonomi özelliklerini oluşturan, örneğin; yüksek düzeyde iş bölümü, ileri seviyede üretken ve ihtisaslaşmış firmalar, inovasyonun yaratılması ve yayılması gibi hususların geliştirilmesi üzerine odaklanıldığı belirtilmektedir. Ayrıca İtalya'dan uygulamalarda, firmaların mekânsal yakınlığının yanı sıra, birbirlerine sağladıkları dışsal ekonomilerin, yerel kalkınmanın hızla gerçekleşmesine katkıda bulunduğu da kaydedilmektedir.<sup>60</sup>

Marshall'ın toplumsal- bölgesel alan olarak adlandırdığı bölgelerin temel niteliklerinin, insanlar ve sanayiler arasındaki işbirliği ve iletişimin “mükemmel yayılma ve dağılma alanı olduğu”, girişimcilerin kendi çıkarlarına rağmen bir üst seviyede diğer girişimciler ile ortak çıkar kapsamında işbirliği yaptıkları bölgeler olduğu belirtilebilir. Ayrıca, her sanayi havzasının farklı alanda ihtisaslaşarak diğeriyle işbirliğinin bilginin yayılımı, öğrenme ve inovasyonun oluşmasına katkı sağladığı alanlar olduğu

---

<sup>59</sup> Tappi, D., “The Neo-Marshallian Industrial District, A Study on Italian Contributions to Theory and Evidence”, Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference - 2001 Book , Routledge Publishing, Oxford, 2001, s. 2, 2001, Oxford.

<sup>60</sup> Tappi, D., a.g.m., s. 3-4.

belirtilebilir. Aslında Sanayi Havzaları sadece “yerelleşme ekonomileri”nden değil, ayrıca, “dışsal ekonomiler”den de oldukça yararlanmaktadır.<sup>61</sup>

Toplumsal-ekonomik niteliklere dayanan Yeni Marshall Sanayi Havzası yaklaşımında disiplinler arası bakış açısı ile soruna odaklanılması adreslenmektedir. Bu bakış açısı sanayi havzalarının geçirdiği evrimin sadece iktisadi unsurlarla açıklanamayacağı varsayımını temel almaktadır. Yeni Sanayi Havzalarında Marshall’ın dışsal ekonomi kavramının olumlu etkisinin birçok açıdan gözlemlendiği kaydedilmektedir. Bu kapsamda özellikle aşağıda belirtilen dışsal ekonomilerin oluştuğu belirtilmektedir;<sup>62</sup>

- İş bölümünün getirdiği uzmanlaşmanın sebep olduğu,
- Firmaların bireysel olarak yararlandıkları altyapı, bilgi, iletişim ve Ar-Ge’nin yaratılmasının oluşturduğu,
- Üst seviyede uzmanlaşmış işgücünün mevcudiyetinin neden olduğu.

Yeni Sanayi Havzalarının yapısı ve işleyişi 1980’li yıllarda başlayan küresel ekonominin oluşturduğu koşullara firmalarının uyum sağlayamaması, gelişmenin ve sürdürülebilirliğin hala harici müdahalelere dayandırılması sanayi havzalarının uygulamalarında başarısızlıklara neden olmuştur. Ancak öncelikle İtalya’da olmak üzere, Yeni Sanayi Havzalarını uygulayan hükümetler, yaklaşımlarını 1990’larda “küme ve kümelenme” kavramlarıyla yenileyerek farklı ve daha etkin bir şekilde uygulamışlardır.

Bu kapsamda, 1980’li yıllara doğru ilerlerken, içsel büyüme modelleri teknolojiyi iktisat kuramının bağımlı bir değişkeni konumuna getirmiştir. Neo-Klasik iktisat çerçevesinde kabul edilen “sermayenin ölçeğe göre sabit getirisi ya da bölgelerarası yakınsama hipotezi” gibi yaklaşımlar terk edilmiştir. Bilginin ve teknolojinin etkin kullanımı ile bunların oluşturduğu pozitif dışsallığın “ölçeğe göre artan getiri” şekline dönüşebildiği ortaya konmuştur.<sup>63</sup>

### **2.2.2. 1980’lerden 1990’lara Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana hatları**

1980’lerde hız kazanan küreselleşme olgusu ve bunun iktisadi düşünce yaklaşımlarına yansımaları ile yaşanan değişimlere ve 1990’lara doğru “İçsel Unsurlara

---

<sup>61</sup>Bogdanski, M., “Modern Theories of Regional Development”, OECONOMIA Copernica, No: 2, Olsztyn, 2012, s. 27.

<sup>62</sup> Tappi, D., a.g.m., s. 3.

<sup>63</sup> Keskin, H., “Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi”, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009, s. 13.

Dayalı Büyüme Kuramı'nın kalkınma gündemine yerleştiği hususlarına önceki bölümlerde yer verilmişti. Bu kapsamda 1990'lı yılların bölgesel kalkınma modellerine değinmeden önce, küreselleşme ile Yeni Büyüme Kuramının bölgesel ekonomilerde oluşturduğu değişikliklerin öncelikle gözden geçirilmesinde yarar görülmüştür.

### **2.2.2.1. Küreselleşme ve Yeni Büyüme Kuramının Bölgesel Kalkınmaya Yansımaları**

1980'li yıllara gelindiğinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinde oluşan hızlı gelişmeler ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanda, “mesafenin ortadan kalkması” ile sonuçlanan birçok değişikliğin yaşanmasına neden olmuştur. Küreselleşme olarak anılan bu sürecin getirdiği değişiklikler ülke ekonomilerine makro ve mikro seviyede farklı şekilde yansımıştır. Küreselleşme olgusu İktisatçı Yeldan tarafından “ulusal ekonomilerin dünya piyasalarıyla eklemlenmesi ve bunun iktisadi karar süreçlerinin giderek dünya kapitalizminin sermaye birikimine yönelik dinamikleriyle belirlenmesi olarak” yorumlamaktadır.<sup>64</sup>

İktisatçı Cairncross'un 1997 tarihinde yazdığı “Mesafenin Ölümü (The Death of Distance)” adlı kitabı, 1980'lerden sonra bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin ekonomik, sosyal ve kültürel hayata etkilerini ele alarak küreselleşmenin farklı boyutlardaki yansımalarını aktarmaktadır. Bu çalışma kapsamında iletişim teknolojilerinin yetenekleri vasıtasıyla, özellikle uluslararası ticaret hacminde hızlı artış kaydedildiği ve endüstriyel organizasyon paradigmlarında da radikal değişimler yaşandığı belirtilmektedir. Bu çerçevede, örneğin, uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olmak için talebe göre değişebilen esnek üretim sistemlerine sahip firmaların, standart seri üretim yapanlara göre daha başarılı olduğuna, bunun sonucunda da, Çok Uluslu Şirketlerin sayısının arttığına ve bunların da ulusal sınırları ortadan kaldırarak iş dünyasında “mesafenin öneminin yok edildiğine” dikkat çekilmektedir.<sup>65</sup>

Ancak diğer taraftan da küreselleşme sürecinde bölgesel aktörlerin önemi yavaş yavaş gelişme göstermiştir. Birçok iktisatçı, küresel ekonomik genişleme çağında esnek

---

<sup>64</sup>Yeldan, E. “Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme”, İletişim Yayınları (16. Baskı), İstanbul, 2012, s. 13.

<sup>65</sup> Harvard Business School Website;” The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives - Distance Isn't What It Used To Be (by F. Cairncross)”, <http://hbswk.hbs.edu/archive/2234.html> (22.09.2016).



ve ihtisaslaşmış üretim ile yüz yüze görüşmelerin sağladığı güvenin önemini vurgulamaya başlamıştır. Bölgesel dünyanın ortaya çıkması, ekonomik kalkınmayı tetikleyen mekânsal sınırları çizilmiş yerel güçler tarafından desteklenmiştir. Seri üretimin ardından oluşan endüstriyel yenilenme sonucu, ekonomik kalkınma bölgesel kalkınma ile birlikte anılır hale gelmiştir. Endüstriyel üretim, gelişmiş iş gücü ve yüksek ücretler kentsel alanlarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Coğrafi yakınlık ekonomik destek organizasyonları arasındaki iletişimi kolaylaştırarak, bilgi ve deneyimin dolaştığı bir çevrenin oluşmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, ünlü iktisatçı Marshall'ın yıllar önce değindiği bilginin dağılımı ile dışsal ekonomi yaratılması ve bunun ardından "ekonominin mekânda yığılımı" düşüncesi ile çakışmıştır. Ekonomik kalkınma "bilginin yarattığı dışsallıkların yoğun olduğu alanlarda teşvik edilmeye" başlanmıştır. Bilgi ve inovasyonun yayılımı için uygun elverişli bir ortam gerekli olduğu için ekonomik destek organizasyonları arasındaki fiziki yakınlığın gelişme için tek başına anlam taşımadığı ortaya konmuştur. Bu kapsamda bilgi ve deneyimin hızlı dolaşımı ve paylaşımında, kurum ve kuruluşlar arası fiziki mesafenin yakınlığının yanı sıra, bireyler arasında iletişim kurulmasını sağlayacak sosyal yapının niteliğinin de ayrıca önem taşıdığına dikkat çekilmektedir. Çünkü bu vesile ile gömülü bilginin de oluşumu sağlanmaktadır.<sup>66</sup>Kurumlar arası örgütsel yakınlık, kavram, dil ve üslup birliği sağlanarak, inovasyon ve etkileşimli öğrenme tetiklenmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal yakınlık, kişisel ilişkiler yoluyla öğrenme ve bilginin yayılımı geliştirilmekte ve kişiler arası güvenin sağlanmasında rol oynamaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde, kurumsal zafiyetler, aktörler arası bağlantıların kırılmaları gibi nedenlerle gelişmiş ülkelerde belirlenen aynı performansı görmenin mümkün olamayacağı kaydedilmektedir.<sup>67</sup>

Küreselleşme olgusuyla beraber gelişmekte olan ülkeler açısından makro seviyede yaşanan başka bir olumsuzluk da uluslararası sermaye hareketlerinin akışkanlığı ile ilgilidir. Bu gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin fiyatları, uluslararası piyasada "kâğıt paraların nominal değişim hareketlerine dayandırılmaya"

---

<sup>66</sup> Ascani, A., Crescenzi, R., Iammarino, S., "Regional Economic Development: A Review", WP1/03, Search Working Paper, OECD, Paris, January 2012, s. 4-5.

<sup>67</sup> Intarakumnerd, P., Chairatana, P., Tangchitpiboon, T., "National Innovation System in Less Successful Developing Countries: The Case of Thailand", Journal of Research Policy, Vol. 31, Issues. 8-9, Elsevier Publishing, Bangkok, 2002, s. 1446-1447.

başlanmıştır. Ulusal para birimlerinin nominal değişim hareketlerine dayalı hale gelmesi, sistemde birçok belirsizlik oluşturarak, bünyesinde de birçok risk taşınmasına ve özellikle spekülâtif kazançların özendirilmesine neden olmuştur. Sonuçta spekülâtif kazançlara olan ilgi nedeniyle finans piyasası reel üretim dünyasından kopartılmıştır. Finansal hareketlerle ilgili söz konusu süreçte yaşanan belirsizlik ve risklere karşı tedbir niteliğinde ülkeler, Ulusal Merkez Bankalarında daha fazla yedek para tutmaya başlamışlar ve ülke ekonomileri, reel üretim ile fiziki sermayenin yatırım gerekliliklerinden kopartılma sürecine girmiştir. Buna bağlı olarak, çeşitli ülkelerin ekonomilerinde ticarete ve gelişmeye açık olan sektörlerin yatırımlarının gerilediği ulusal tasarrufların daraldığı kaydedilmiştir. Özellikle 1970'lerin sonuna doğru birçok ülkenin ulusal ekonomisinde “sermayenin karlılığı” tek başarı göstergesi olarak ortaya konarak, eğitim, sağlık, sosyal altyapı gibi yatırımlar “verimsiz” yatırım alanları olarak değerlendirilmiştir.<sup>68</sup>

Dolayısıyla sermaye birikimi ve teknoloji ile inovasyonun geliştirilmesi, gelişmiş ülkelerde daha fazla gerçekleşerek, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerarasındaki ırsamayı da giderek artmıştır. Yeni Ekonomi düzeni olarak anılan bu süreçte, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı ve nitelikli insan gücü temel gerekliliklerdir. 1980 sonrası küreselleşme ve bunun iktisadi yaşama yansımaları kapsamında, Neo Klasik ekonominin özellikle harici değişkenler ile ilgili olarak, tüm zafiyetleri belirlenmiş ve içsel unsurlarla kalkınma esasına dayanan yerel ve bölgesel ekonomilere daha fazla önem atfedilerek yeni kalkınma modelleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda bölgesel güçlerin ayrıntılı analizine ağırlık verilerek bölgesel karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımından bölgesel rekabetçilik yaklaşımına doğru kayma gözlenmiştir. Bu sürecin önemli bir niteliği de bölgesel bazda stratejik planlama yaklaşımları kullanılmaya başlanması ile ilgilidir. Bölgesel kalkınmanın bu şekilde kavramsallaştırılması, Stimson ve diğerlerinin “İçsel Bölgesel Kalkınma” başlıklı makalesinde “Yeni Büyüme Kuramı” ile ilişkilendirilmektedir.<sup>69</sup>

1980'li yıllara doğru ilerlerken Marshall Yeni Sanayi Havzaları Modelinin gerektirdiği yoğun harici müdahaleler nedeniyle başarısızlığa uğraması ve ayrıca küreselleşmenin getirdiği çok boyutlu unsurlar, “Bölgesel Üretim Sistemleri” ve

---

<sup>68</sup>Yeldan, E. A.g.k., s. 19-24.

<sup>69</sup> Stimson, R., Stough R., Nijkamp, P., a.g.m., s. 4.

“Yenilikçi Çevre Modeli” şeklinde, daha fazla yerel unsurlara dayanan bölgesel yapıların oluşumuna zemin hazırlamıştır.

Visser ve Atzema'nın yenilikçilik için yoğun ağ yapılanmaların gerekliliğini vurguladığı çalışmasında belirttiği üzere, Keynes yaklaşımı politikaların temelini yitirdiği ve 1979-1982 ekonomi krizi atlatıldığında, bölgesel ekonomilerde yenilikçilik politikalarının 1980'li yıllardan itibaren hedeflendiğini görmek mümkün olmuştur.<sup>70</sup>

#### 2.2.2.2. Bölgesel Üretim Sistemleri

Sanayi havzalarının canlandığı dönemde, aynı veya karşılaştırılabilir türde bu alanda “Bölgesel Üretim Sistemleri (Systems of Territorial Production), Yerelleştirilmiş Sanayi Sistemleri, Yerelleştirilmiş üretim Sistemleri, Yerelleştirilmiş Eko-Sistem, Üretken Mezo-Sistem, Yerelleştirilmiş Üretim ve İnovasyon Sistemi, Teknoloji Havzası” gibi farklı isimler taşıyan birçok model geliştirilmiştir.<sup>71</sup>Bölgesel Üretim Sistemlerinin türü ne olursa olsun, geliştirme politikalarının, içsel unsurlara dayalı kalkınma politikaları ile uyumlu olduğu görülmektedir.<sup>72</sup>

Bölgesel Üretim Sistemleri ile ilgili ekonomik kalkınma modellerinin ortak özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir.<sup>73</sup>

- Belli bir faaliyet alanında uzmanlaşarak bir dereceye kadar homojenlik sergileyen, ana faaliyet alanlarını desteklemek ve güçlendirmek üzere eğitim, danışmalık v.b. hizmetleri olan bir yapı olması,
- Ürünler ve teknolojilerinin, tarihsel olarak belli bir bölgede birikmiş ve pozitif dışsallık ile mesafe etkisi yaratan karşılaştırmalı üstünlükler taşıyan “teknik bilgi ile beceri, kültür ve girişimcilik” gibi üretim faktörlerine dayandırılması,
- Yerel firmalar arasında yakın, çok yönlü, karmaşık bağımlılık bağlantıları üretim ve inovasyonla ilgili değişim ağlarının işbirliğiyle oluşması,

<sup>70</sup> Visser, E., Atzema, O, “Beyond Clusters: Fostering Innovation Through a Differentiated and Combined Network Approach”, Evolutionary Economic Geograpy, Urban and Regional Resesrach Centre, Utrceht University, Utreceht, 2007, s. 2.

<sup>71</sup>Maillat, D., “From the Industrial District to the Innovative Milieu: Contribution to an Analysis of Territorialised Productive Organizations”, Recherches Economiques de Louvain, 64(1), New Leuven, 1998, s. 114

<sup>72</sup>Çetin, M., “Bölgesel Üretim Sistemleri: Endojen Kalkınma Odaklı bir Değerlendirme”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt 9, Sayı: 4, İzmir, 2007, s. 270.

<sup>73</sup> Maillat, D., a.g.m., s. 114-116.

- Esnek işgücü pazarının daimi olarak, işletmeler arası bilgi beceri ve yeteneklerin hareketliliğini sağlaması,
- Üretim sistemlerinin yerel işletmeler arası yoğun ilişkiler sayesinde oluşan ve tasarruflarla sonuçlanan yığılım dışsallıklarından yararlanmalarının sağlanması,
- Kurumlar arası işbirliği anlaşmalarını yürürlüğe koyma ve deneyim paylaşımı, oyuncuların davranış kalıplarını değiştirmelerini ve yeni durumlara çözüm bulmalarını sağlayan öğrenme dinamiklerine ivme verilmesi,
- Böyle bir sistemde, taraflar arası fırsatçılığı önleyen ya da sınırlayan karşılıklı güvene dayalı bağlantıların oluşması ve sosyal, simgesel bağlarla ekonomik ilişkilerin uyumunun oluşturulması,
- Bölgesel üretim sistemlerinin, bölgesel üretimin büyük bir bölümüne sahip olması ve yüksek ihracat kapasitesiyle, uluslararası rekabetçiliği olan ve dışa açık bir sistem niteliği taşıması.

Bölgesel Üretim Sistemlerinin en özgün türleri teknoloji havzaları olup, bunlar bölgesel inovasyon sistemleri ve teknopolis olarak da anılmaktadır. Bölgesel Üretim Sistemlerinin uygulamada dört farklı türde eğiliminin olduğu görülmektedir;<sup>74</sup>

(i) Ar-Ge ve İnovasyona Dayalı Bölgesel Üretim Sistemi; Yeni teknolojiler, ürünler ve organizasyon biçimleriyle alakalı olup, girişimcilerin coğrafi yakınlık ile Ar-Ge alanında işbirliği ilişkilerine dayalı bölgesel üretim türüdür.

(ii) Girişimcilerin Stratejik Rolüne Dayalı Bölgesel Üretim Sistemi; Büyük ölçekli üretim süreçlerinin yarattığı dışsallıkları kullanan bir çeşit olarak, yığılım ekonomileri ile yüksek seviyede hizmet sektörüne dayalı çalışır.

(iii) Mevcut Üretim Profillerini Reddeden Bölgesel Üretim Sistemi: Geleneksel üretim sisteminin yeniden yapılandırılması problemi ile uğraşan bölgelerde kullanışlı olup, bölgenin üretim görüntüsü, kalkınmanın erken aşamalarında ihtiyaç duyulan uzmanlıklar ve sermayenin kullanımı ile modernize ve organize edilir.

(iv) Çeşitlendirilmiş Kalkınma Sistemleri; Bölgenin içsel potansiyellerine dayalı üretim organizasyonları türü olup, esas hedef inovasyon ve bilgi üretimi şeklinde

---

<sup>74</sup> Bogdański, M., "Modern Theories of Regional Development - A Review of Some Concepts", (Cited from Pietrzyk, I., "Polityka Regionalna Unii Europejskiej i Regiony w Panstwach Czlonkowskich" Wydawnictwo Naukowe PWN, p. 57-58, 2001, Warszawa), Oeconomica- Copernicana, No:2, Olsztyn, 2012, s. 30.

tanımlanmamıştır ve yüksek katma değerli ürün üretimi için, daha çok mevcut bilgileri kullanma eğilimi taşımaktadır.

Bölgesel Üretim Sistemleri hangi türde olursa olsun, bölgesel kalkınma politikalarını etkileme ve belirleme gücünü taşımaktadır. Ayrıca, söz konusu yöre ya da bölgenin üretim sistemlerinin analiz edilmesi ve bu sistemlerin geliştirilmesi, bölgesel otoritelere içsel kalkınma politikaları konusunda yol göstermektedir. Böylece “Bölgesel Üretim Sistemi Politikası”nın amaçları, katma değer zincirini güçlendirmek, bölgesel aktörler arasındaki ilişkileri geliştirmek gibi bölgenin bağımsız kalkınmasını sağlayıcı unsurları taşıyabilir. Bu kapsamda Bölgesel Üretim Sistemi Politikasının etkinliği de, Bölgesel aktörler arasındaki güven ve işbirliğinin gelişmesine, ayrıca aktörler ile çevre arasındaki uyum ve ilişkilerin güçlenmesine dayanmaktadır.<sup>75</sup> Bu vesileyle “İçsel Büyüme Kuramı” unsurlarının hangi düzeyde etkin olabildiğini belirlemek mümkün olabilmektedir.

### 2.2.2.3. Yenilikçi Çevre Modeli

Yenilikçi Çevre Modeli (Innovative Milieu Model), 1980’li yılların ortalarında, “Yenilikçi Çevre Odaklı Avrupa Araştırma Grubu (GREMI: *European Research Group on Innovative Milieux*)” tarafından tasarlanmıştır.

GREMI Grup “Yenilikçi Çevre Modeli” yaklaşımı, özellikle hızlı inovasyon sürecini tetikleyerek yerel aktörler arası geniş sinerjiyi harekete geçirebilecek bazı Yeni Sanayi Havzalarında uygulanmıştır. Bu yaklaşımın ekonomisi zayıf olan ve “yerel aktörler arası işbirliği ve iş ortaklıkları ile inovasyonun hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi” gibi unsurların mevcut olmadığı yörelerde uygulamanın başarılı sonuçlar ortaya koyamayacağı belirtilmektedir. Bu çerçevede gerek deneye dayalı, gerek kuramsal analizler bazında, kavramın alakalılığı da saha uygulamalarında teyit edilmiştir. Yenilikçi Çevre Modelinin geri kalmış ve ekonomisi zayıf yörelerde, sadece

“potansiyel” olarak mevcut olduğu ve “bütünüyle gelişmiş bir şekilde” bulunmasının imkânsız olduğu kaydedilmektedir.<sup>76</sup> Yenilikçi Çevre Modelinin ana bileşenlerini oluşturan “yenilikçi işletmeler, yenilikçilik ağ yapıları, kamu kurum ve

<sup>75</sup> Çetin, M., a.g.m., s. 283-284.

<sup>76</sup> Camagni, R., P., “The Concept of Innovative Milieu and Its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions”, *Regional Science*, v. 74, Issue. 4, (Wiley Online Library), , October 1995, s. 317, (08.08.2016).

kuruluşları, eğitim kurumları, danışmanlık kuruluşları, iş dünyasını temsilen oluşturulan sivil toplum kuruluşları, finansman kuruluşları v.b. yapılar”, yerel ve bölgesel kalkınmanın da ana bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu çerçevede Yenilikçi Çevre Modeli yerel ve bölgesel kalkınmanın temel dinamikleri arasında yer almakta ve içsel unsurlara dayalı kalkınma yaklaşımını da sahip olduğu değerler ve varlıklar yoluyla desteklemektedir. İktisat yazınında Yenilikçi Çevre Modeli ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen, uygulamada yoğun örneklerine rastlanamamaktadır. Ancak daha ileri bölümlerde ayrıntıda değinilecek olan “Küme Yaklaşımı” yerel ve bölgesel kalkınmaya katkısı bağlamında oldukça farklı bir model değildir.

Maillat, “Sanayi Havzalarından Yenilikçi Çevre”ye geçişin, gelişimin, zaman içerisinde nasıl kaydedildiğini aktardığı bir makalesinde, Yenilikçi Çevre Modelinde, yenilikçiliğin tetiklenerek başarılı sonuçlara ulaşılmasında “yenilikçi ağ yapıları”nın önemini altını çizmektedir. Aynı makalede “Yenilikçi Çevre” için, “değişim ve gelişimin daimi süreçlerinin konumlandığı bir yer” şeklinde bir tarif yapılmaktadır. Bu süreçleri, bir tarafta etkileşim mantığının, diğer tarafta da ortak öğrenme dinamiklerinin harekete geçirmekte olduğunu belirtmektedir. Yenilikçi çevrede etkileşim mantığının, oyuncuların, özellikle yenilikçilik ağ yapıları üzerinden kurulan işbirliklerine ve etkileşim yeteneklerine bağlı olduğu ortaya konmaktadır. Ayrıca, ilişkisel sermaye olarak kaydettiği daha sonra sosyal sermaye olarak atıfta bulunduğu kapasitenin varlığına da vurgu yapılmaktadır. Öğrenme dinamiğinin oyuncuların teknoloji ve pazar çevrelerini değiştirebilme kabiliyetini yansıtmakta olduğu, böylece yeni projeler tasarlanabilme ve yeni çözümler ile kaynaklar yaratılabilme imkânının elde edilebileceği belirtilmektedir.<sup>77</sup>

Ratti ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada, “Yenilikçi Çevre”de “öğrenme ve bunun oluşturduğu dışsallıklar”a vurgu yapılmaktadır. Bu çerçevede, yerel ekonomik aktörlerin etkileşiminin öğrenme ile gelişen, bölgeselleşmiş bir bütün olduğu belirtilmektedir. Öğrenme fonksiyonunun, yenilikçiliğe dair yarattığı dışsallık ile çok taraflı etkileşim gerçekleştirdiği ortaya konmaktadır. Ayrıca aktörlerin ortak kaynak yönetiminin ileri seviyesine ilişkin öğrenme düzeyleri arasında yakınsama oluşturduğu ve bu çerçevede “Yenilikçi Çevre”nin, “çok boyutlu, oyuncuları birlikte iş yapmak üzere birbirine bağlayan, aynı zamanda üretken araçların yapısal değişimine katkı veren bir

---

<sup>77</sup> Maillat, D., a.g.m., s. 120.

gerçeklik” olduğu kaydedilmektedir. Buna ilave olarak, “teknoloji-sanayi paradigmasını bölgesel boyutla bütünleştirdiği” kaydedilmektedir.<sup>78</sup>

Bölgesel Üretim Sistemlerinin bir türü olarak geliştirilmiştir ancak diğerlerinden ayıran özellikler genelde, insan gücü kaynaklarının teknik konulardaki yeterlilikleri, her hangi bir sanayi alanındaki özel yetenekleri ve bilgi birikimleri olup, bu özel yetenekler onların piyasada rekabet gücünü artırmaktadır. Bu bağlamda firmalar arası “bilişsel etkileşim (cognitive interaction)” süreçlerinin önemi vurgulanmaktadır.<sup>79</sup>

Yenilikçilik ağ yapılarının kurulmasının ardında çoklu faktörler olabileceği belirtilerek, deneyimler çerçevesinde bu faktörlerin çeşitlilik gösterebileceği“ kaydedilmektedir. Bu kapsamda yenilikçi ağ yapılarını, “büyük bir firmanın girişimine yönelik kamu kuruluşlarınca verilen ivme”den, “KOBİ’ler arasında işbirliği oluşmasını sağlayan ortak hizmet önerileri”ne kadar birçok unsurun tetiklediği belirtilmektedir. Yenilikçilik ağ yapısı katılımcılarının oluşumunda genelde “bilim ve teknoloji alanında bilgi ve becerinin uzmanı olma” ve “birbirlerinin alanlarını tamamlama” gibi göstergeler bulunmaktadır. Yenilikçi Ağ yapısı için, “heterojen fakat üretim süreçleri ile mal ve hizmetlerin tasarımı, geliştirilmesi, üretimi ve yayılması faaliyetlerine birlikte katılan ve bir kısmı da ürün ticarileştirmeye ivme veren profesyonel oyuncuların oluşan eşgüdümlü bir takımdır” şeklinde bir tanım getirilmektedir. Yenilikçilik ağ yapılanmasında katılımcıların etkileşimleri gözlemlendiğinde birbirlerini besleyen yenilikçi firmalarla ağ yapının yenilikçi ağ yapısı haline geldiği belirlenmiştir. Yenilikçi çevrenin gelişmesi ile ilgili araçlar ve firmaların müşterek süreçlerinde oluşan bilgi birikimi ve gelişimi göz önünde bulundurulduğunda özellikle iki vaka ilginçtir,<sup>80</sup>

- Yenilikçi ağ yapılarının dinamizmi üzerinden yenilikçi olan çevre vakası
- Ağ yapılarını yenilikçi ağ yapısına dönüştüren yenilikçi çevre vakası.

Yenilikçi Çevreyi oluşturan temel bileşenler arasında çok yönlü ilişkiler söz konusudur. Çevre, yerel sistemdeki aktörlerin davranışlarını yönlendiren, çeşitli kurallar, standartlar ve değerleri belirleyen temel bir dinamik olduğu için yerel üretim sistemlerinin lokomotifidir. Yenilikçi çevre, teknoloji ve piyasa gelişmeleri karşısında yerel üretim sistemleri ve yerel aktörlere kendisini geliştirme ve dönüştürme

---

<sup>78</sup> Ratti, R., Bramanti, A., “The Dynamics of Innovative Regions”, Researchgate (online journal), February 2015, s. 28, (08.08.2016)

<sup>79</sup> Maillat, D., a.g.m., s.121.

<sup>80</sup> Ratti, R., Bramanti, A., a.g.m., s. 30.

imkânı sunmaktadır. Ayrıca yenilik süreçleri için gerekli tüm unsur ve faaliyetleri sisteme dahil ederek, sinerjik faaliyetlerin ve birlikte öğrenme süreçlerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, sistem içerisindeki potansiyel yaratıcı ve dinamik yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Yenilik ağ yapıları ise, yenilikçi çevrenin yenilik yaratma kapasitesinin güçlenmesine yardım eder, ayrıca birlikte öğrenme yeteneğini geliştirdiğinden bölge içi ve bölgelerarası ilişkilerin güçlenmesini sağlar-maktadır. Yenilikçi çevre ve yenilik ağları yoluyla yenilikler sistemde kolayca yayılabilmekte ve bölgesel kalkınmanın sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.<sup>81</sup>Bölgesel Üretim Sistemlerinde, “Bilim, Teknoloji ve Yenilikçi” ağırlıklı olarak çalışılarak, “Yenilikçi Çevre” ye dönüşen yapılarda üç kavram belirlenmiştir;<sup>82</sup>

- a) Optimal yapıdan sürdürülebilir veya finansal olarak yaşayabilir yapıya doğru ilerleme,
- b) Normatif bir yapıdan firmaların birbirlerine bağımlılık yarattığı bir yapıya doğru ilerleme,
- c) Aşırı tutumluluktan ihtiyaç fazlası oluşturmaya doğru ilerleme.

### **2.2.3. 1990’lardan Günümüze Kadar Bölgesel Kalkınmanın Ana Hatları**

1990’lı yıllardan sonra gündeme getirilen ve Paul Krugman tarafından geliştirilen “Merkez-Çevre Modeli”ni esas alan “Yeni Ekonomi Coğrafyası”, bölgesel kalkınma modeli olmamakla beraber bölgesel gelişmeye katkı sağlayan bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Yine aynı süreçte “bilgi ekonomisi, öğrenen ekonomi, inovasyon ve ağ yapılanma ile ilgili araştırma ve analizlere dayandırılarak ortaya konulan “Öğrenen Bölge Modeli” bölgesel gelişme için bir metodoloji sunmasa da bu alanda yapılan çalışmalara katkıda bulunmuştur.1990’lı yıllardan sonra bölgesel kalkınma ve gelişme yazınına damgasını vuran önemli kavramlardan birisi de “Bölgesel Rekabetçilik”tir. Bölgesel Rekabetçilik kavramı, bölgesel gelişmede “Rekabet Avantajı” oluşturma yaklaşımını ilk ortaya atan Michael E. Porter tarafından 1990’lı yılların sonlarına doğru gerçekleştirilen“kümelenme” amaçlı bir dizi bölgesel rekabetçilik çalışmalarıyla beraber yoğun bir şekilde gündeme gelmiş ve geliştirilmiştir. Kümelenme kendine özgü

---

<sup>81</sup> Çetin M., “Bölgesel Kalkınmaya Farklı Bir Bakış: Çevre / Yenilikçi Çevre Yaklaşımı”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Atatürk Üniversitesi, Cilt 18, Sayı 3-4, Erzurum, 2004, s. 46-47.

<sup>82</sup> Ratti, R., Bramanti, A., a.g.m., s. 34.



metodolojik bir yaklaşım sunan bir bölgesel rekabetçilik ve kalkınma modelidir. Bunlara ilave olarak, 1970'lerde "teknopolis" adıyla kurulan teknoloji havzalarının geliştirilerek, bölgesel üretim sistemleri, yenilikçi çevre ve kümelenme yaklaşımlarından da esinlenerek ortaya konulan evrim geçirmiş yeni modeli "Bölgesel İnovasyon Sistemleri", günümüzde de bölgesel kalkınma için yararlanılan önemli bir yaklaşımdır. 1990'lı yıllarda geleneksel bölgesel kalkınma ve içsel unsurlara dayalı bölgesel kalkınma arasındaki farklılıklar giderek netlik kazanmıştır.

Geleneksel bölgesel kalkınma yaklaşımı ile yeni bölgesel kalkınma anlayışı arasındaki farklılıklardan ilki, bölgesel kalkınmanın doğasında ortaya çıkmaktadır. Geleneksel bölgesel kalkınma anlayışının temel hedefi, "bölgesel gelişme" iken, bu anlayış yeni bölgesel kalkınmada yerini, "bölgesel yenilikçilik"e bırakmaktadır. Diğer önemli farklılık ise, temel mekanizmada görülmektedir. Geleneksel bölgesel kalkınmada temel kaynak olarak "bölgeler arası yeniden dağıtım" kullanılırken, yeni bölgesel kalkınma anlayışı öncelikli olarak "yerel ve bölgesel kaynakların harekete geçirilmesine" odaklanmaktadır. Yerel farkındalık ile şekillenen bu yaklaşım, oldukça önem arz etmekte ve geleneksel bölgesel kalkınma ile yeni bölgesel kalkınma arasındaki önemli bir farklılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında yeni bölgesel kalkınma anlayışının bilgiye ve bilgi üretimine yönelik kaynaklara ve yenilikçiliğe vurgu yapması da bir diğer farklılığı oluşturmaktadır.<sup>83</sup> Bu yaklaşım 1990'lardan itibaren halen de gündemde olan "bölgesel rekabetçilik" olarak anılmaya başlanmıştır.

Bu bölümde yukarıda değinilen yaklaşımlar çerçevesinde geliştirilen bölgesel gelişme modelleri ile kuramlarına yer verilmektedir. Bunun yanı sıra, "Bölgesel Rekabetçilik" konusuna ayrı önem atfedilerek bu konuya bir sonraki başlık altında ayrıntılı yer verilmektedir.

### **2.2.3.1. Yeni Ekonomi Coğrafyası**

Krugman'ın ekonominin analizi ile ilgili 1991'de yazdığı "Artan Getiriler ve Ekonomi Coğrafyası" makalesinde tanıttığı "Yeni Ekonomi Coğrafyası" bölgesel kalkınma modeli olmamakla beraber, sanayinin belli bir alanda yoğunlaşmasına yol açan güçler hakkında statik öngörülerde bulunarak bölgesel kalkınma politikalarına katkıda

---

<sup>83</sup> Sungur, O., Keskin, H., Demirgil, H., Şentürk, C., Dulupçu, M., A., "Kümelenme: Bölgesel Kalkınmada Anahtar mı, Kilit mi?", Nobel Yayınevi, Ankara, 2013, s. 8

bulunan bir yaklaşımdır. Krugman'ın "Yeni Ekonomi Coğrafya" yaklaşımı ölçek ekonomileri ile sermayenin artan getirisini, geleneksel bölgelerarası ticaret modeline dahil etmektedir. Ayrıca model, "merkez ve çevre" ilişkilerini esas almakta olup, büyük ölçüde, "mono polistik rekabet genel denge modeli" olan Dixit-Stiglitz modeline dayandırılmıştır.<sup>84</sup>

Krugman bahse konu makalede "Yeni Ekonomi Coğrafyası" yaklaşımını üç parametreye dayandırarak açıklamaktadır: (i) Ölçek ekonomileri (ii) Ulaştırma maliyetleri, (iii) Endüstrinin mekânsal yoğunlaşmasının hangi koşullarda olduğunun analizi. Söz konusu çalışma kapsamında kurduğu modelde, Marshall'ın sanayinin belli bir alana yoğunlaşmasının oluşturduğu dışsal ekonomiler kavramından oldukça yararlandığını belirtmekte ve bu yoğunlaşmanın üç temel nedenine değinmektedir: (i) Belli beceriler için işgücü pazarı oluşması, (ii) Sanayinin yoğunlaşmasının ticari olmayan bazı ihtisaslaşmış girdileri desteklemesi, (iii) Bilginin kartopu etkisiyle birikimi, yoğunlaşmış firmalara, bireysel üretim yapanlardan daha iyi üretim yapma şansı vermesi. Krugman, bu makalede, dışsallık konusuna farklı bir bakış açısıyla, merkez çevre yapısının ortaya çıkmasına neden olan "maddi dışsallık" olarak tanımlanabilecek başka bir dışsallık türü ile katkıda bulunmaktadır. Söz konusu dışsallığın, sadece teknolojik birikimlerin sonucu olarak değil de, talep ya da arz temelli bağlantılarla ortaya çıkmakta olduğunu ve ayrıca geçen on yıl süresince, gerek eksik rekabet koşulları, gerek sermayenin artan getirisi ortamında, maddi dışsallıkların önem taşımakta olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>85</sup>

Krugman, "Yeni Ekonomi Coğrafyası"nın amacını, "yerleşim bölgelerinde ekonomik faaliyetlerin 'merkezkaç ve merkezci' hareketlerine aynı anda nasıl maruz kalındığının ve ayrıca bu iki gerilim arasında ekonominin coğrafi yapısının nasıl şekillendiğinin açıklanması" ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu konunun açıklanmasının oldukça karmaşık olduğunu belirterek, bu karmaşık konuyu kendisinin "Merkez - Çevre (Core – Periphery) Modeli" ile açıklayabildiğini kaydetmektedir. Krugman, hareketli kaynakların iki konum arasındaki hareketlerinin, bölgesel kalıtsal varlıkların mevcudiyetine dayandırarak klasik karşılaştırmalı üstünlükler kuramı ile

---

<sup>84</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 484-485.

<sup>85</sup> Krugman, P., "Increasing Returns and Economic Geography", Journal of Political Economy, University of Chicago, V. 99, No. 3, Chicago, 1991, s. 484-485.

açıklanmakta olduğunu belirtmektedir. Oysa Yeni Ekonomi Coğrafyasında bu konunun, sermayenin artan getirisi ve farklı alanlara konumlanmış üretim yerlerinin toplam ulaştırma maliyetleri arasındaki farklılıklar ile açıklanması gerektiğine değinmektedir. Bu karşılaştırmalar ve analizlerle, “üretimin mekânda belli bir coğrafi yapısının ortaya çıkmasına yol açılabileceğinin araştırılması”nı ortaya koymaktadır.<sup>86</sup>

İktisatçı Tohmo, Yeni Ekonomi Coğrafyası yaklaşımının “Yer Seçim Kuramları, Yığılım Ekonomileri, Dışsallıklar, Bölgesel Uzmanlaşma ve Yoğunlaşma, Tam Olmayan Rekabet Koşulları, İşlem Maliyetleri, Teknolojik Dışsal Ekonomiler” konularının sentezi olarak görülebileceğine değinmektedir.<sup>87</sup>

Krugman’ın bölgesel ekonominin gelişimi ile ilgili bu çalışmalarının temel özelliği, ekonomik gelişme ve coğrafyayı ya da mekânı birleştirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda Krugman’ın 2000 yılında yayınlanan “Dünyanın Nerede Olduğu, Yeni Ekonomi Coğrafyasıdır” başlıklı makalesi, “Uluslararası Ticaret” ve “Ekonomi Coğrafyası” gibi birbirlerinden iki uzak alanı birleştirerek, mekânın ekonomik gelişmeye olan katkısını ortaya koyan değerli bir çalışmadır.

Krugman, 1980’lerde gelişen ticaret koşullarında Uluslararası Ticaret Kuramının, Yeni Ticaret kuramı olarak değişmesine değinmekte ve bu çerçevede, sermayenin artan getirisi ile eksik rekabet koşulları gibi kavramlar gelmesiyle beraber, bu iki alanın yıllar öncesinde birleştiğini kaydetmektedir. Ayrıca iktisatçıların “Yeni Ekonomi Coğrafyası” olarak anılan alanla ilgili daha net fikir beyan etmelerinin, Yeni Ticaret Kuramı ile onun Ekonomi Coğrafya alanına etkileri bağlamında ancak 1990’lardan sonra gerçekleştiğine değinmektedir.<sup>88</sup> “Merkez - Çevre Modeli”nin, Yeni Ekonomi Coğrafyası için sezgi oluşturulmasına yardım eden, temel kavram ve ilkeleri gösteren bir çerçeve oluşturduğunu kaydederek Merkez - Çevre İlişkilerine dair üç hususun altını çizmektedir;<sup>89</sup>

(i) Öncelikle, kamu teşviklerinin pazarın daha büyük olduğu alana üreticilerin yoğunlaşmasını sağlayacak etkileri sebebiyle, ileri ve geri bağlantılarını da zorunlu olarak

---

<sup>86</sup> Krugman, P., “Where is the World is the 'New Economic Geography'?”, (The Oxford Handbook of New Economic Geograpy; Edited by: Clark, G., L., Feldman, M., P., and Gertler, M., S.), Oxford University, Oxford, 2000, s. 51-53

<sup>87</sup> Tohmo, T., “Regional Economic Structures in Finland: Analyses of Location, and Regional Economic Impact”, University of Jyvaskyla Publish, Jyvaskyla, 2007, s. 15-16.

<sup>88</sup> Krugman, P., a.g.m., s. 49-50.

<sup>89</sup> Krugman, P., a.g.m., s. 54-55

sisteme ilave ederek, hem ileri hem de geri bağlantılarla “yığılımlar”ı oluşturacağını belirtmektedir.

(ii) İkinci olarak, varsayımlara dayalı niteliksel ekonominin yapısının, “ileri ve geri bağlantılarının”, tarım alanı gibi hareketli olmayan kaynakların merkeze çekim gücünü yenecek kadar yeterince güçlü olup olmadığını sorgulamakta ve ayrıca hareketli kaynakların kapsamında ufak değişikliklerin ekonomiyi hemen altüst edebileceğini kaydetmektedir.

(iii) Son olarak da hemen göze çarpmayan ancak, “merkez-çevre coğrafyası ortaya çıkabilir ya da çıkmalıdır” gibi iki hususun arasındaki önemli ayrımlara dikkat çekmektedir. Bu kapsamda Merkez - Çevre Kuramının, bazen hem tek merkezli hem de çok merkezli istikrarlı bir tutum izleyebileceğini ve zaman içerisinde başladığı noktadan ileri gitmesi gerekmeyebileceğinin altını çizmektedir.

Merkez Çevre Modelinin açıklamasında yararlanılan yığılımlar, sermayenin artan getirisi ve girdilerin hareketliliği konularına ilave olarak, “enformel bilgi akımının, sınai yoğunlaşmaların oluşması ve sürdürülebilirliğindeki rolü”nü de önemsemektedir. Ayrıca, modelde, sanayinin yoğunlaşmasına ilişkin küçük bir değişiklik ile merkez-çevre yaklaşımındaki kaynakların yığılımlarının belli bir alana yönlendirilmesinin mümkün olabileceği belirtilmekte ve bu değişikliğin, geleneksel Uluslararası Ticaret Kuramında dışsal ekonomilerin rolü ile gerçekleşmekte olduğu kaydedilmektedir.<sup>90</sup>Krugman’ın, Fujita ve Venables ile beraber 1999’da yayınladıkları “Mekansal Ekonomi, Kentler, Bölgeler ve Uluslararası Ticaret” başlıklı kitapta, Yeni Ekonomi Coğrafyası yaklaşımının kuramsal çerçevesinin statik konumdan dinamik niteliğe dönüştürülmesi ve ayrıca bu alanda yapılan ampirik çalışmalar konusuna kapsamlı bir şekilde yer vermektedir.<sup>91</sup>

Fujita ve Krugman, 2004’de Bölge Bilimleri Dergisinde yayımlanan bir mülakatta, “Yeni Ekonomi Coğrafyası”nın geleceğine ilişkin, modelin teorik çerçevesinin daha geliştirileceğini, izlenen yaklaşımının daha fazla saha çalışmalarıyla destekleneceğini ve ayrıca refaha yönelik politika üretmeye adresleneceğini belirtmiştir. Bunların yanı sıra, gerçekçi ekonometrik parametreler içeren sayısallaştırılmış yöntemlerin ilavesiyle de modelin genişletileceğini kaydetmiştir.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Krugman, P., a.g.m., 2000, s. 56.

<sup>91</sup> Dawkins, C. J., a.g.m., s. 167

<sup>92</sup> Fujita, M., Krugman, P., “The New Economic Geography: Past, Present and the Future”, Regional Science, V. 83, (Wiley Online Library), 2004, s. 53,

Krugman Yeni Ekonomi Coğrafya Modelini “orta yaşlı” olarak nitelendirdiği makalesinde modelin dört temel özelliğine değinmektedir;<sup>93</sup>

- Mikro ölçekteki kuruluşların mevcudiyeti,
- Başarısızlığa neden olmayan unsurların (ölçek ekonomisi, ulaştırma maliyetleri ve pazar ölçüsünün uyumu) bir arada olması,
- Varsayım ve sonuçlar arasında mesafe olması (modelde yığılımlarla ilgili olarak bir varsayıma dayanmamanın tercih edilmesi),
- Modelde birden fazla olası sonuca ulaşılabilmesi.

Krugman, nihai olarak da modelin izlenebilir, kağıt ve kalemle kolayca analiz edilebilir ve ne vuku bulduğunun anlaşılabilir olması gerektiğini ilave etmektedir.

Krugman, bu alanda yürüttüğü çalışmaların kuramsal içeriğini genişleterek ve deneye dayalı çalışmalarla modeli zenginleştirerek 2008 yılında kendisine Nobel İktisat Ödülü kazandıracak çerçeveye getirmiştir. Nobel İktisat Ödülü aldığı çalışmanın konusu “ekonomik faaliyetlerin yer seçimi ile ticaret kalıplarının analizi” ile ilgilidir.

### **2.2.3.2. Öğrenen Bölgeler**

Öğrenen Bölgeler (Learning Regions) kavramını ilk ortaya koyan ve gelişimine katkıda bulunanlar, önce Florida, sonra Lundvall ve ardından Maskell ile diğerleri gelmektedir. Florida, bölgelerin, küresel ve bilgi yoğun kapitalizmin yeni çağında, öğrenmenin ve bilginin yaratılması için odak noktası haline gelerek “bilginin ve fikirlerin toplayıcısı ve dağıtıcısı” işlevini görmeye başladığını belirtmektedir. Bu kapsamda “Öğrenen Bölge”nin, bilginin, fikirlerin ve öğrenme akımının kolaylaştırıldığı altyapı ve çevreyi temin eden bir yaklaşım sunduğu ortaya konmaktadır. Bilgi yoğun kapitalizm sisteminin, zekâya, inovasyon ve üretimin sentezine dayanmakta ya da inovasyonla karıştırılmış üretim olduğuna işaret edilmektedir. Aslında bilgi yoğun kapitalizmde “ekonomik büyüme” ve “değer”in ana kaynağının “insan aklı” olduğuna

---

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1007/s10110-003-0180-0/pdf> (12.08.2016)

<sup>93</sup> Krugman, P., “The New Economic Geography, Now Middle Aged”, Journal of Regional Studies Vol. 45-1, Wales, 2011, s. 8-9.

değnilmektedir.<sup>94</sup>Lundvall bilginin ekonomide artan öneminin aşağıda belirtilen göstergelerle açıklanabileceğini ortaya koymaktadır;<sup>95</sup>

- XX. yüzyılda üretim faktörleri insan sermayesi üzerine yoğunlaşmakta ve bunun öneminin de giderek artacağı öngörülmektedir.
- Kanada Hükümetinin yaptığı bir araştırma, 1980’li yıllarda yeni yaratılan bütün işlerin bilgi yoğun sektörlerde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.
- OECD’de yer alan önemli ekonomilerde yetenekli işgücü gerektirmeyen alanlarda, toplam işgücü kapasitesinde oldukça küçük bir tutar oluşturmasına rağmen, istihdam durumunun kötüleştiği gözlenmektedir. Benzer bir durum Danimarka’da yapılan araştırmada da ortaya çıkmıştır.

Öğrenen Bölgeler kavramına ilişkin yazın incelendiğinde sanayi havzalarından başlayarak bölgesel üretim sistemleri, yenilikçi çevre, yeni ekonomi coğrafyası, bölgesel inovasyon sistemleri, kümeler gibi çeşitli bölgesel kalkınma modellerinin bilgi, bilgiye dayalı ekonomi, ağyapı, öğrenme, inovasyon gibi özelliklerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş bir kavram olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede konuyla ilgili yazında “öğrenen bölgeler”in genellikle inovasyon ve öğrenen ekonomi bağlamında ele alınarak analiz edildiği ve değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir.

Bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmak üzere Morgan’ın inovasyonla alakalı olarak “öğrenen ekonomi” ve “öğrenen bölgeler”e ilişkin ortaya koyduğu iki önerme bulunmaktadır;<sup>96</sup>

(i) İnovasyon etkileşimli bir süreçtir, çünkü Ar-Ge yapan araştırmacılar, inovasyonun firmalar tarafından uygulanmasından sonra sonuçlarına ilişkin bulgularını daha sonra Ar-Ge yapan araştırmacılara bilgi ve deneyim olarak aktarmaktadırlar. Böylece inovasyonun Ar-Ge sürecinden nihai ürün olarak piyasada kullanılmasına kadar olan tüm sürecin oyuncularını etkileşim içerisinde söz konusu ürünle ilgili olarak birbirlerine bilgi ve deneyim aktararak sürecin “etkileşimli öğrenen süreç” olmasını sağlamaktadırlar.

---

<sup>94</sup> Florida, R., “Toward the Learning Region”, Futures, Vol. 27, No. 5, Elsevier Science Ltd., Great Britain, 1995, s. 527-528.

<sup>95</sup> Lundvall, B-A., “Social Dimension of the Learning Economy”, (Paper Presented in Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference), DRUID Working Paper No. 96-1, Copenhagen, 1996, s. 3-4.

<sup>96</sup> Morgan, K., “The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal”, Journal of Regional Studies, Vol. 31-5, Regional Studies Association, Wales, 1997, s. 493.

(ii) İnovasyon kurumsal alışkanlıklar ve sosyal geleneklerin çeşitliliği ile şekillendirilmektedir. Sosyal kurumlar geleneksel alışkanlıkları ile hareket ederken bünyesinde bulunan gömülü bilgiyi kullanmakta ve değerlendirmektedir. Bu kapsamda sosyal sermayenin de önemi büyüktür. sosyal sermaye, sosyal organizasyonların ağ yapılanma, normlar ve güven gibi karşılıklı yarar esasına dayalı işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştıran niteliklerini ifade etmektedir.

Bir bölgede yerel yeteneklerin sadece, “değerli, nadir bulunan, ikamesi mümkün olmayan, ve kolayca taklit edilemeyen” nitelikleri taşıması durumunda bölgenin fiziki altyapısı, kurumsal donanımları, mevcut kaynakları ile bölgenin bilgi ve yetenekleri bölgede sürdürülebilir rekabet avantajına yol açmaktadır.<sup>97</sup> Bilgi yoğun kapitalizme geçiş süreci, bireysel firmaların iş ve yönetim stratejilerinin ötesine geçmektedir. Bu durum bölgesel seviyede, üzerinde firmalar ve üretim komplekslerinin yükünü çekebildiği daha kapsamlı altyapı ve yeni girdilerin geliştirilmesini içermektedir. Bu yeni ekonomik geçişin doğası bölgeleri küresel ekonomide kilit ekonomik birimler haline getirmektedir.<sup>98</sup> Firmaların uzun dönemli rekabetçiliğinde bilgi “kilit varlık”, öğrenme ise “kilit süreç” olarak kabul edilmektedir. Yeni bilgi yaratılması, problem çözme ile deneme ve yanıt yoluyla gerçekleşmektedir. Öğrenme sürecinin genel niteliği iki sonuç doğurmaktadır. Bunlardan ilki, firmaların daha önce yapılanları araştırıp taklit ederken bir “öğrenme süreci” yaratması ile ilgilidir. Diğerisi ise, firmaların mekansal olarak yakın oldukları işletmelerle iletişimde edindikleri gömülü bilgiyi kendilerine aktarmaları şeklindedir.<sup>99</sup>

Morgan, Wales Bölgesinde yapılan bir araştırma sonucunda yayınlanan makalesinde, “inovasyon, öğrenen bölgeler ve öğrenen ekonomi” konusunda üç bulguya atıfta bulunmaktadır;<sup>100</sup>

(i) Ağyapı paradigması sayesinde, bölgesel kalkınma ajansları gibi aracı kurumların potansiyeli vurgulanarak, kamu ve özel sektörün birbirlerine bağımlılığı ortaya konularak, kamu ve özel sektör arasındaki geleneksel yaklaşımların kırılmasına katkıda bulunulması,

---

<sup>97</sup> Maskell, P., Malmberg A., “Localised Learning and Industrial Competitiveness”, Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, Cambridge, 1999, s. 176.

<sup>98</sup> Florida, R., a.g. m., s. 531.

<sup>99</sup> Maskell, P., Malmberg A., a.g.m., s. 180.

<sup>100</sup> Morgan, K., a.g.m., s. 500.

(ii) İktisadi coğrafya ve inovasyon çalışmaları arasındaki artan birleşme alanı, etkileşimli inovasyon modelleri ile sosyal gelenekler ve kurumların ekonomik kalkınmadaki rolü bazında önemli bir araştırma gündeminin ortaya konması,

(iii) AB ve Wales Bölgesel Kalkınma Ajanslarının faaliyetlerinin ışığında, bölgesel kalkınma stratejileri yoluyla, uygulamadan kuramsal dünyaya bazı göndermeler yapılması ve ayrıca bölgesel seviyede güven ve sosyal sermaye potansiyeli keşfedilerek ağ yapılanma yoluyla inovasyonun gelişiminin teşvik edilmesi.

Acosta 2001 yılında yayınlanan, “Öğrenen Bölgeler ve Kentler” başlıklı çalışmasında, Andalusya Bölgesinin 1980-1997 döneminde gerek İspanya’nın ülke olarak, gerek Avrupa’nın, büyüme ve istihdam ile ilgili kaydettiği gelişmeden daha fazla gelişme kaydettiğini belirterek bunun ardındaki nedenlerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın bulgularına değinmektedir. Bu çerçevede bölgede “Ar-Ge için harcanan para, bunun karşılığında kazanılan patentlerin sayısı, eğitim ve kültür seviyesi” gibi göstergeler bazında yapılan araştırma sonucunda, söz konusu gelişmede Andalusya Teknoparkı ile Sevilla Teknopolisinin önemli fonksiyonlarının olduğunun altı çizilmektedir. Bunlara ilave olarak “Ar-Ge politikalarında bağımsız karar süreçleri, bölgedeki girişimcilik yapısı ve bölgenin bölge dışından girişimci çekmek üzere cazip bir yöre olması” gibi göstergelerin de bölgenin gelişiminde etkin olduğu ortaya konmaktadır. Acosta bu kapsamda ele alınan tüm göstergelerin “öğrenen kent ve bölge” göstergeleri olarak değerlendirilebileceğini kaydetmektedir.<sup>101</sup>

Öğrenen Bölgeler kavramı, 1990’lı ve 2000’li yıllarda bilgi ekonomisi, öğrenen ekonomi, inovasyon ve ağ yapılanma ile ilgili araştırma çalışmalarına önemli düzeyde konu olmuştur. Ancak uygulamada belli bir metodoloji ortaya koymadığı için sadece kavramsal ve kuramsal düzeyde kalmıştır. Öğrenen Bölgeler, günümüzde de halen bu şekilde çalışılmaya devam etmektedir.

### **2.2.3.3. Bölgesel İnovasyon Sistemleri (BİS)**

İnovasyon kavramı karmaşık bir süreci ifade etmekte olup, kapsamında birbirlerinden bir şeyler öğrenen ve gömülü ya da kodlu bilgi değişimi yapan üreticiler,

---

<sup>101</sup> Acosta, A. P., “Indicators for Learning Regions and Cities”,(Conference Proceedings: ‘Learning to Innovate: Learning Regions, Institute for Regional Development’ Edited by Carlos Román del Río), University Foundation for Regional Development, OECD, Center for Educational Research and Innovation, Junta de Andalucía, Parque Tecnológico Andalucio, Sevilla, 2001, s. 136-144.



kullanıcılar ve çeşitli aracı kurumlar yer almaktadır.<sup>102</sup>Gömülü bilginin aktarılmasında mesafe önem kazanırken, kodlu bilginin dolaşımında mesafenin önemi bulunmamaktadır. Son yıllarda bilgi ekonomisinde kaydedilen gelişmeler ışığında “bilgi”nin mekânlar, insanlar ve ağ yapılar üzerinde hızla yayıldığı ve dağıldığı görülmektedir. Gömülü ve kodlu bilginin yayılmasında arada oluşan boşluklar, “bilgi dinamikleri” ile doldurulmaktadır. Bu kapsamda çağımızda geleneksel modellere dayalı bölgesel kalkınmanın yerini “çok yerelli ve çok ölçekli bilgi dinamikleri paradigması” almış olup, bu dönüşüm ile birlikte, inovasyonun arka planında yer alan bilgiye odaklanıldığı belirlenmektedir.<sup>103</sup>İnovasyon kavramına mekânsal boyut ilave edilerek gömülü ve kodlu bilginin yanı sıra bilgi dinamikleri de bölgesel inovasyon sistemlerinin oluşumuna ve gelişmesine katkıda bulunan unsurlardandır.

Schumpeter kapitalist ekonomilerde, rekabet avantajının asıl kaynağının inovasyon ve bunun geleneksel üretim merkezleri üzerinde sosyal ve ekonomik yönden sarsıntı yaratacak bir güç olduğunu XX. Yüzyılın birinci çeyreğinde ortaya koyan ilk düşünürlerdendi. Schumpeter, inovasyonun işletmeler arası alelade rekabet yerine kaliteli rekabet oluşmasını sağladığını belirtmiştir.<sup>104</sup> İnovasyonu destekleyen girişimcilerin evrim geçirerek yerel ve bölgesel kalkınma stratejisinde etkin bir yer oluşturduğu, özellikle 1970’lerden itibaren Silicon Vadisinde, Almanya Kuzey Rhine Bölgesinde, Güney Fransa Sophia Antipolis Bölgesinde ve 1980’lerden sonra da Finlandiya Oulu Technopolis’de görülmektedir. Bu örneklerin İsveç, Finlandiya, Japonya ve Avusturya’dan örnekler ilave ederek zenginleştirilmesi mümkündür. Aslında Bölgesel İnovasyon Sistemleri kavramı oluşmadan önce yerel ve bölgesel ekonominin inovasyona yönelik gelişim dinamikleri “Yenilikçi Çevre”, “Öğrenen Bölgeler” gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmaktaydı. XX. Yüzyılın sonlarında inovasyonla gelişen bahse konu bölgeler örnek alınarak kent planlamasında hedefin direk olarak “bilim kenti” ya da “teknopolis” şeklinde ortaya konduğuna konuyla ilgili yazında rastlamak mümkündür. İnovasyona yönelik bilgi ve teknik bilgi (know-how) birikimi bir bölge içerisinde ya da ülke içerisinde farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle inovasyona yönelik potansiyellerin

---

<sup>102</sup> Cooke, P., “From Technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy”, Canadian Journal of Science, XXIV:1, Toronto, Spring 2001, s. 33.

<sup>103</sup> Dulupçu, M., Sungur, O., Keskin, H., Sezgin, A., Demirel, O., “Bölgesel Kalkınmada Yeni bir Kavram Olarak Bilgi Dinamiklerinin Rolü”, VI. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara, Kasım 2010, s. 205.

<sup>104</sup> Morgan, K., a.g.m., s. 492.

farklı seviyelerde incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. İnovasyon rekabetçilikte farklılık yaratacak en önemli unsur olduğu için öncelikle ülke çapında analiz edilmesi ve ülke çapında stratejisinin geliştirilmesi ve daha sonra bölgesel ve yerel seviyede özellikle sektörel kümelerle etkileşimli ve uyumlu çalışabilecek bölgesel inovasyon sistemlerinin geliştirilip, bunların belli stratejilere oturtulması gerekmektedir.

OECD 1997 yılında yayınladığı Ulusal İnovasyon Sistemi konusundaki raporunda Freeman ve Lundvall'ın da içinde bulunduğu, ulusal inovasyon alanındaki ilklerden olan bazı bilim insanlarının ulusal inovasyon sistemine ilişkin yaklaşımlarına ve tanımlarına yer vermektedir. Bu çerçevede Freeman'ın ulusal inovasyon sistemine ilişkin 1987 tarihli tanımı, “özel ve kamu kurumları arasında oluşturulan ve faaliyetleri ile etkileşimleri yeni teknolojileri başlatan, bünyesine alan, değiştiren ve yayımlayan ağ yapılanma” şeklindedir. Lundvall ise 1992 tarihli çalışmasında ulusal inovasyon sistemini, “ekonomik yapı ve kurumsal oluşumların, araştırma ve keşifleri olduğu kadar öğrenmeyi de etkileyen yönleri ve bütün unsurları” olarak tanımlamaktadır.<sup>105</sup>Ulusal inovasyon stratejisi için oluşturulması gereken «Ulusal İnovasyon Sistemi», ülke çapında bölgesel düzeydeki BİS'lerin eşgüdümünü sağlamaktadır.

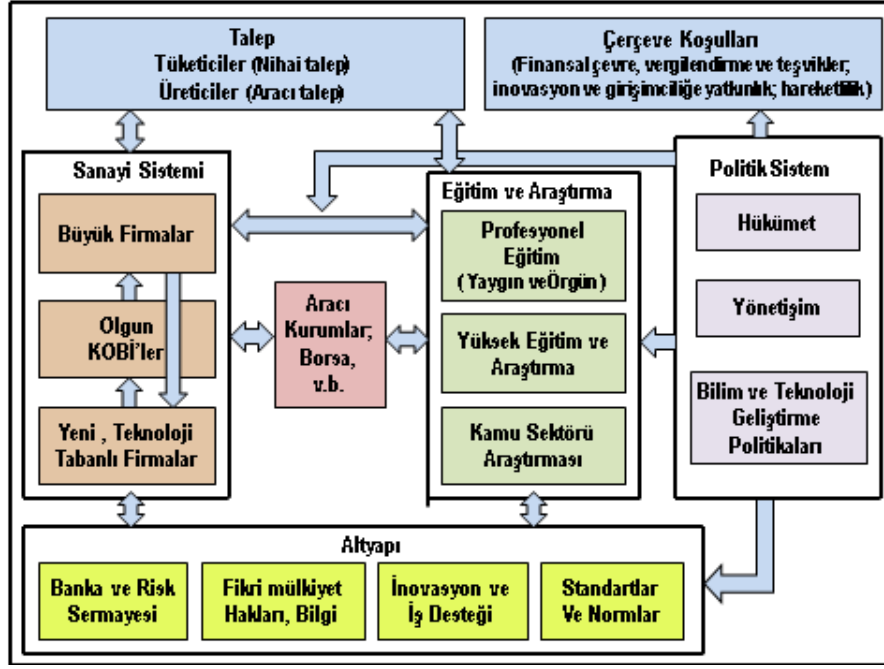
Ulusal inovasyon sistemine ilişkin S. Kuhlman ve E. Arnold'un Norveç Araştırma ve İnovasyon Sistemine ilişkin yaptıkları bir çalışmada, ortaya koydukları soyutlama Şekil 2'de belirtilmiştir. Şekilde belirtilen ana bileşenleri oluşturan, endüstri sistemi, aracı kurumlar, eğitim ve araştırma sistemi, politik sistem, altyapı ile talep sahipleri, çerçeve koşulları ve aralarındaki ilişkiler, bölgesel inovasyon sistemlerini oluşturan bileşenlerde de hemen hemen aynıdır. Daha ileri bölümlerde değinileceği üzere, söz konusu bileşenler ve aralarındaki ilişkiler, kümelerde de benzer şekilde yer almaktadır.

Lundvall, Ulusal İnovasyon Sistemlerini analiz ederek 2005'de sunduğu bir çalışmasında, inovasyon sistemi kavramının, bölgesel kalkınma için politika gündemi oluşturulmasında sanayi havzaları, sanayi kümeleri ve öğrenen bölgeler gibi araçların güçleriyle birleştiğinde daha etkin olabileceğini kaydetmektedir. Bu kapsamda, bölgesel politika gündeminin inovasyon sistemi kavramıyla beraber düşük maliyet ve vergi oranlarıyla rekabet etmekte olan bölgelerden bilgiye ve altyapıya yatırım yaparak rekabet eden bölgelere doğru değiştiğinin altını çizmektedir. İnovasyon sisteminin çekirdek

---

<sup>105</sup> OECD, “National Innovation System”, OECD, Paris, 1997, s. 10.

elmanı olan “etkileşimli öğrenme”nin direk uygulaması ulusal ve uluslararası seviyede daha etkin olabileceğini, inovasyonla ilgili sistemik mekanizmaların ancak, bölgesel kümelerin oluşumu ve evrimi açıklandığı zaman daha önem taşıyabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda İşgücü piyasasında ihtisaslaşmış işgücü, yerel bilgi altyapısı ve yerel firmalardan girişimci yaratılmasının bölgesel politikalarda oldukça önem taşıdığını da ortaya koymaktadır.<sup>106</sup>



**Şekil 2: Norveç Ulusal Araştırma ve İnovasyon Sisteminde Bileşenler ve Bileşenler arası İlişkiler Sistemi**

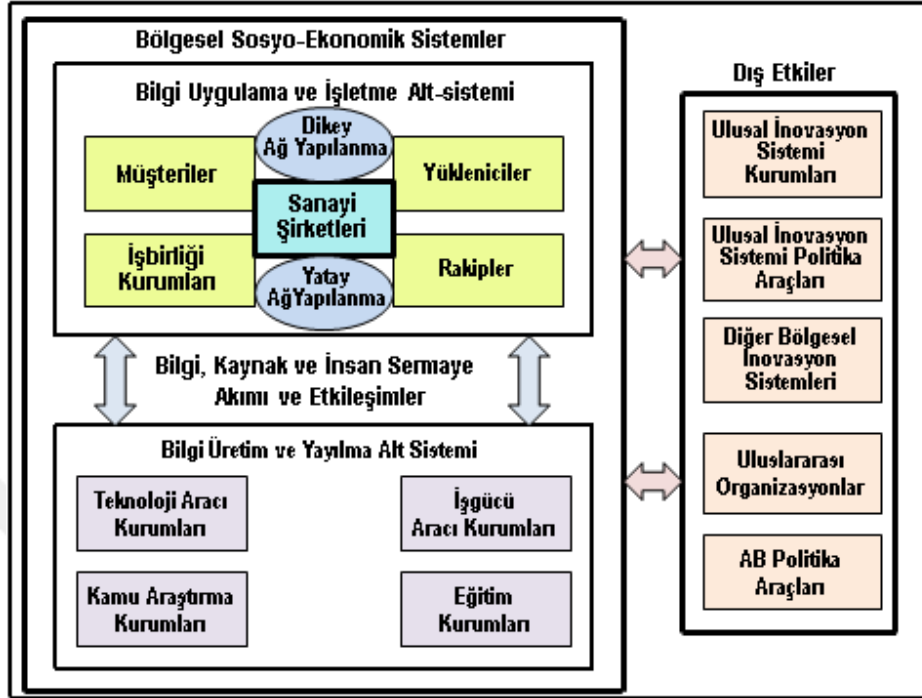
Kaynak: Kuhlmann, S., Arnold, E., 2001, s. 26.

Bölgesel İnovasyon Sistemleri (BİS), inovasyon kültürünün beslendiği bilgi akım süreçlerinin hızlandırıldığı bir bölgede özel sektör ve kamu nitelikli bir dizi kurumları kapsamaktadır. Söz konusu kurumlar sistemik ve yayılan etkiler üreterek firmaların ortak normlara, beklentilere, değerlere, tavırlara ve uygulamalara uyum sağlamalarını teşvik etmektedir.<sup>107</sup> Şekil 3’de görüldüğü üzere bölgesel inovasyon sisteminde bölgesel toplumsal-ekonomik sistem ana bileşeni oluşturmakta ve onun bünyesinde de bilgi

<sup>106</sup> Lundvall, B-A., “National Innovation Systems: Analytical Concept and Development Tool”, (Paper Presented at the Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems), 10th DRUID Conference, Copenhagen, June 2005, s. 7.

<sup>107</sup> Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), “Regional Innovation Systems as Public Goods”, UNIDO, Vien, 2006, s. 4.

kaynakları, şirketler ile insan sermayesi ve ağ yapılar kilit rol üstlenmektedir. Ayrıca dış etken olarak ulusal ve uluslararası bileşenlerin de sisteme etkisi söz konusudur.



**Şekil 3: Bölgesel İnovasyon Sisteminin Bileşenleri ve İşleyişi**

Kaynak: Cooke, P., Boekholt, P., Tödtling, F., 2000, s. 104.

Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin ortaya çıkışı, unsurları, başarı koşulları ve politikaları konusunda yapılan bir araştırma sonucu, Bölgesel İnovasyon Sistemleri yoluyla bölgelere rekabet üstünlüğü kazandırılarak başarıya ulaşılmasında dört unsurun önemli olduğunun altı çizilmektedir; Bunlar; (i) Bölgeye-özü sektörel kümelenmeler, (ii) Yerel ve küresel ağ yapılar, (iii) Eğitim ile bilim altyapısı ve üniversiteyle bağlantılar, (iv) Girişimcilik destek politikalarıdır.<sup>108</sup>

Cooke'un UNIDO Ekibi ile beraber Bölgesel İnovasyon Sistemlerine ilişkin 2007 tarihinde yürüttüğü bir çalışmada iki hususa değinilmektedir.<sup>109</sup>

(i) Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Yönetişim Boyutu: Kamu politikası, kurumlar ve bilgi altyapısı ile girişimcilik, inovasyon desteği için sosyal (soft) altyapıyı

<sup>108</sup> Sungur, O., Keskin, H., "Bölgesel İnovasyon Sistemleri: Başarı Koşulları ve Politika Çıkarımları", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 2, Gümüşhane, Kış 2012, s. 20, Kış.

<sup>109</sup> Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), a.g.m, s. 6.

kapsamakta olup, ağ yapılanma sayesinde kilit bölgesel yönetim mekanizmalarının bölgesel yönetim organları ile etkileşimi kurulabilmektedir.

(ii) Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin İş İnovasyon Boyutu: Özellikle, firmaların türü, aralarındaki bağlantıların ve iletişimin seviyesi bağlamında Ar-Ge'ye yapılan yatırımlara atıfta bulunulmakta ve bunların müşteriler ile tedarikçiler arasında ağ yapılanma, alt yüklenici çalıştırma, değer zincirinin varlığı ya da yokluğu veya eş-üreticiliğin seviyesi bağlamında olması belirtilmektedir.

Bu çerçevede bölgesel ağ yapılar, birlikte veya ortaklaşa öğrenerek, bilgi birikimi sağlanarak ekonomik değer yaratılması için ortam oluşturmaktadır. Mekânsal inovasyon modelleri, ilişkiler, ağ yapılar, kurumsal bağlar gibi ilişkiyel varlıkların ekonomisi ile yenilikçiliğin oluşmasını hedeflemektedir. Yenilikçilik için çok boyutlu ilişkiler ile bölge içi ve bölge dışı etkileşim gerekmektedir. Bölgesel inovasyon ve kümelenme gibi modeller bu kapsamda çok boyutlu ilişkilerle anlam kazanmaktadır. İnovasyon, doğasında yer alan doğrusal olmayan, evrimci, birikimli ve sürekli geri beslemeli yapısı, ekonomik ve sosyal aktörlerin etkileşimiyle ve “ekonomik sosyal ve örgütsel inovasyon” olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>110</sup>

Bu doğrultuda bölgesel inovasyon ya da kümelenme gibi modeller ekonomik kalkınma için geliştirilmiş olsa da toplumsal-kültürel boyutu da olan yapılardır. Bu nedenle başka bir yerel coğrafyanın başarılı bölgesel inovasyon veya kümelenme modeli farklı toplumsal- kültürel yapıdaki başka bir coğrafyaya hatta aynı ülke içerisinde dahi olsa, aynı etkinlikte uygulanamayabilir.

1970'lerde başlayan teknopolis kurma çabalarının doğrusal bir yapı ortaya koyduğu, yığılımlara neden olduğu ve kurumlar arası her hangi bir bağlantı oluşturulmasına çaba gösterilmediği gözlenmektedir. İnovasyona yönelik küme yapılanmalarında kurumlar arası ilişkilerin organik olarak geliştiği, ağ yapılanmaların teşvik edildiği ve bağlantılar canlandırıldığı belirlenmiştir. Stratejik seviyede konu analiz edildiğinde Bölgesel İnovasyon Sisteminin kendi içerisinde birçok kümeyi içerdiği düşünülebilir.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup>Dulupçu, M., A., “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me Yönetim Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ankara, Ekim 2006., s. 232.

<sup>111</sup> Cooke, P., a.g.m., s. 23.

1990'lardan itibaren bölgesel kalkınma stratejilerinde yer alan küme tabanlı kalkınma ya da kümelenme yaklaşımının bölgesel inovasyon sistemi yaklaşımını destekleyen ve tamamlayan bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Cooke'un yukarıda değinilen, UNIDO için hazırladığı ve "Bölgesel İnovasyon Sistemleri"nin kamu malı olduğunu ortaya koyan çalışmasında getirdiği öneriler, BİS yaklaşımının üstlendiği sorumluluklar sebebiyle, ekonomik yönetim seviyelerinin hepsiyle iç içe girdiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda ortaya konulan öneriler aşağıdaki hususları içermektedir;<sup>112</sup>

- Bölge dışından uyarıcı unsurlara bazen ihtiyaç olabilir,
- Küresel koşullara uyum sağlamak üzere inovasyon politikalarının ulusal seviyede belirlenmesi ve ilgili diğer bakanlıklarla koordinasyon kurulmasına bazı durumlarda ihtiyaç olabilir.
- Bilgi transfer merkezleri, kamu, özel sektör veya ikisinin birlikte yer aldığı bir yapı şeklinde olabilir,
- Rekabetçilik için inovasyon geliştirilmesine yönelik özellikle küme yapılarında yetenek geliştirilmesi zorunludur.
- İyi örneklerle öykünme çerçevesinde BİS yapısında dernekler, yerel otoriteler ve işgücü kurumları ile etkileşimde bulunulması, BİS yapısının temel bir işlevi olarak belirtilmektedir.

Bunlara ilave olarak Bölgesel İnovasyon Sisteminde çok seviyeli yönetişimin sağlanmasının oldukça önemli olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca, Bölgesel İnovasyon Sisteminin bağımsız kendi başına yaşayan bir ada olmadığını ve küresel, ulusal ve hatta yerel seviyede müdahale eden oyuncularının bulunduğunu kaydetmektedir. Cooke ve Morgan tarafından bölgesel inovasyon sistemlerinde çok seviyeli yönetişimin inovasyon kapasitesinin gelişimini nasıl etkilediği konusunda, Baden-Württemberg, Emilia-Romagna ve Wales Bölgesinde 1998 yılında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda bölgesel seviyede sistemik inovasyonu geliştirmek için kapasitenin, esas olarak bölgesel ekonominin gücünün seviyesine, kentin yönetişimi ile alakalı olarak ve ayrıca yerel ekonominin nasıl şekillendirildiğine de bağlı olduğu ortaya konmuştur.

---

<sup>112</sup>Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), a.g.m, s. 29.

Bilimsel kurumlar ve firmalar arasında inovasyon sürecini en iyi açıklayan model doğrusal yapıdan etkileşimli yapıya doğru yer değiştirince, inovasyona dayalı bölgesel ekonomik gelişmeyi teşvik eden model de hiyerarşik modelden ağ yapılanma modeline doğru değişim göstermiştir. Söz konusu ağ yapılanma modeli daha geliştirilerek bölgesel inovasyon sistemine dönüşmüştür. Ekonomik büyüme ve istihdam için inovasyonun önemine uyarlanmış makul seviyede ekonomik ve politik otonomi, inovasyon yönetişimini fark etmek üzere isteklilik, kapsayıcı politika yaklaşımı ve inovasyonla ilişkili kültür, geleceğe yönelik inovasyonun başarılı bir şekilde teşviki için önemli katkı maddelerini oluşturmaktadır.<sup>113</sup>

Türkiye’de Antalya ve civarında gıda ve tarım ürünleri üreticilerinin yoğunlaştığı bir bölgede yapılan araştırma sonucunda bölgesel yenilikçilik kapasitesinin geliştirilebilmesi için öncelikle aktörler arası işbirliğinin ve ortak iş yapma kültürünün geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu, bu kapsamda da Valilik, Belediye, sanayi ve/veya ticaret odası gibi yapıların aktörler arası işbirliğinin, özellikle güven unsuruna dayalı olarak geliştirilmesine yönelik daha fazla faaliyeti programa almaları gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca üreticileri bilimsel bilginin kaynağı üniversiteler ile buluşturacak teknopark gibi ara yüzlerin daha etkin çalıştırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bahse konu çalışma kapsamında aşağıda belirtilen öneriler getirilmiştir;<sup>114</sup>

- Aktörler arası inovasyon için işbirliğinin geliştirilmesi maksadıyla bir “bölgesel inovasyon strateji planı” hazırlanması,
- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji planının içeriğine ilişkin yerel il müdürlükleri ve diğer ilgili birimlerin daha fazla bilgi sahibi olmaları ve konuya ilişkin farkındalıklarının geliştirilmesine yönelik eylemler programa alınması,
- Benzer konularda faaliyet gösteren yurtiçi ve yurtdışı muhtemel rakip firmaların belirlenerek “rakip analizi” çalışması yapılmasına ilişkin yerel firmalara yardımcı olunması,
- Rakip analizinin bulgularına dayandırılarak Ar-Ge ve İnovasyon stratejisinin belirlenmesi ve işletmelerin ortak Ar-Ge çalışmalarının finansmanı konusunda modeller geliştirilmesi,

---

<sup>113</sup> Cooke, P., a.g.m., s. 37-38.

<sup>114</sup> Sungur, O., Koç, R., Dulupçu, M., A., “Antalya’da Tarım ve Tarım ile İlgili Firmaların İnovasyon ve Yerel Aktörlerle İşbirliği Faaliyetlerinin Analizi”, Tarım Ekonomisi Dergisi, Cilt 20(1), İzmir, 2014, s. 12.

- Bölgesel üniversitelerin pro-aktif davranarak işletmelerle işbirliğini geliştirmeye yönelik strateji ve eylemler planlaması.

Bu çerçevede sektörel bölgesel rekabetçiliğin korunması veya geliştirilmesi için, yerel aktörlerin bölgesel inovasyon kapasitesinin artırılması ve stratejik eylem planının hazırlanması ve hayata geçirilmesi ile ilgili olarak aktif bir şekilde sürecin tetikleyicisi olarak devreye girmesi gerektiğinin altı çizilmektedir.

### **3. ULUSAL VE BÖLGESEL REKABETÇİLİK KAVRAMLARI**

Bölgesel kalkınma konusunun yoğun olarak gündeme geldiği 1990'lerden sonra 2000'lere doğru, iktisadi kalkınma bağlamında ulusal rekabetçilik ile beraber bölgesel rekabetçilik konusu da yaygın bir şekilde gündeme damgasını vurmuştur. Bölgesel rekabetçilik yaklaşımının ilklerinden olan M. E. Porter'ın 1990'ların başında ortaya koyduğu, ancak yoğun bir şekilde 1998'den sonra kullanılmaya başlayan "Küme Analiz ve Stratejisi" ile ilgili yöntemleri, çağımızda birçok ülkede mikro rekabetçilik göstergelerinin ölçümünde hala yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çerçevede bu Bölümde, öncelikle makro seviye ulusal rekabetçilik kavramına, daha sonra da mikro düzeyde bölgesel rekabetçilik kavramına yer verilerek mikro ve makro rekabetçiliğin etkileşimlerine değinilmektedir.

#### **3.1. Genel Çerçevede Ulusal Rekabetçilik Kavramı**

Rekabetçilik farklı bağlamlarda, farklı alanlardan kullanılabilen oldukça geniş içeriğe sahip bir kavramdır. Dünya Ekonomik Forumu, ulusal rekabetçilik için, "bir ülkenin üretkenlik seviyesini belirleyen kurumlar, politikalar ve faktörler takımı" şeklinde bir tanım getirmektedir. Üretkenlik seviyesinin de ekonomi tarafından erişilebilen refah seviyesini belirlediği kaydedilmektedir. Üretkenliğin ayrıca, büyüme oranının temel sürücülerini olan yatırımlar tarafından elde edilen getiri oranını belirlediği ortaya konmaktadır.<sup>115</sup>Ulusal ve bölgesel rekabetçilik konusunda Harvard Business School tarafından ortaya konulan tanım, "eğer bir ulus veya bölge içerisinde faaliyet gösteren firmalar, ulusal veya küresel ölçekte ortalama bir vatandaş için yaşam

---

<sup>115</sup>World Economic Forum , "The Global Competitiveness Report 2015-2016", (prepared by Sala-i-Martin, X., and Schwab, K. (Ed)), Geneva, 2015, s. 35.



standartlarını ve ücretlerini aynen sürdürerek veya yükselterek, başarılı bir şekilde rekabet edebiliyorsa, söz konusu ulus veya bölge bir ölçüde rekabetçi kabul edilebilir” şeklindedir. Buna ilave olarak rekabetçilik ayrıca “bir yörenin iş yapma yeri olarak uzun dönemli üretkenliği” olarak da algılanmaktadır. Bu kavramlarla uyumlu olarak, bir bölgenin rekabetçi olabilmesi için aşağıda belirtilen iki hususun mevcudiyeti gerekmektedir;

- Firmaların ve çalışanların üretkenliği
- İşgücüne vatandaşların yüksek katılımını sağlama kabiliyeti.<sup>116</sup>

Rekabetçilik kavramının özellikle ulusal bağlamda ele alınmasının 1990’lı yıllardan itibaren yoğun bir şekilde gündeme girdiği ve konuyla ilgili olarak ABD, İngiltere, Belçika, Hollanda, İtalya ve Japonya’da rekabetçilik üzerine kurumsal yapılanmaların oluşturulduğu görülmektedir.<sup>117</sup>

Rekabetçilik kavramı genelde “makro” ve “mikro” ölçekte rekabetçilik olarak iki farklı bağlamda kullanılmaktadır. Makro seviye rekabetçilik daha ulus çapında donanımlara sahip olunmasını ifade ederken, mikro düzey rekabetçilik daha bölgesel donanımların doğru ve uygun bir şekilde işletilmesini gerektirmektedir. Makro seviye donanımların “makul para ve mali politika ile insani gelişme ve etkin kamu kurumlarını içermesi”, mikro seviye donanımların ise, “iş çevresinin kalitesi, küme geliştirme durumu, şirketlerin operasyonlar ve strateji bağlamında ileri seviyede gelişmişliği” gibi ölçütleri kapsamı gerektiği belirtilmektedir. Makro ve mikro seviye donanımlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiği öngörüldüğü için bölgesel rekabetçilik bağlamında makro ve mikro donanımlar ve ilgili göstergeler etkileşimli bir şekilde değerlendirilmektedir. Makro düzeyde rekabetçiliğin ölçümü için kullanılan başlıca temel göstergeler ile ilgili olarak, Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) tarafından ortaya konulan göstergeler oldukça kapsamlı araştırma ve deneyimlere dayandığı için birçok çalışmaya temel teşkil etmekte ve hatta bölgesel rekabetçilik çalışmalarında da esas alınmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu, ulusal rekabetçiliğin mikro ekonomik ve makroekonomik temellerini ölçmek üzere geliştirdiği kapsamlı bir araç olan “Küresel Rekabetçilik Endeksi (Global Competitiveness Index; “GCI”) ile ilgili

---

<sup>116</sup>Ketels, C., “Cluster Based Economic Development; The Role of US Cluster Portal”, US Cluster Mapping Project Presentation, 2015, s.3.

<sup>117</sup> Kitson, M., Martin R., Tyler, R., “Regional Competitiveness: An Elusive Yet Key Concept?”, Oxfordshire, 2004, s. 991.

analizlerini 2005 yılından itibaren sürdürmektedir. GCI, her birisi rekabetçiliğin farklı yönlerini ölçen on iki farklı bileşenin ağırlıklı ortalamasını içermekte olup, ekonomiyi farklı açılardan etkileyen, birbirleriyle alakalı bileşenleri kapsamaktadır. GCI, ekonomik kalkınmanın aşamalarına ilişkin kuramın da belirttiği üzere, bir ekonominin ilk aşamada “Girdi Temelli” olduğunu, rekabetçiliği geliştikçe “Üretken Temelli” ekonomi aşamasına geçildiğini ve nihai olarak ileri düzey gelişmiş üretim süreçleri, yenilikçilik ve teknoloji geliştirme aşamasında, “Yenilikçilik Temelli” ekonomi seviyesine ulaşıldığını öngörmektedir.<sup>118</sup>

Girdi Temelli ekonomide rekabetçilik, “kurumlar, altyapı, makroekonomik çevre ile sağlık ve ilköğretim”den oluşan dört ana gösterge altında yer alan alt göstergeler kapsamında ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Üretken Temelli ekonomide ana bileşenler, “yüksek eğitim ve yaygın eğitim, işgücü piyasası üretkenliği, mal piyasası üretkenliği, finansal piyasa gelişmesi, teknolojiye hazır olma durumu, pazar çapı” gibi ana göstergelerden oluşmakta ve bu unsurların altında da birçok alt gösterge yer almaktadır. “İş dünyasının gelişmişliği ve karmaşıklığı ile inovasyon” konuları da Yenilikçi Temelli ekonominin ana göstergelerini oluşturmaktadır.<sup>119</sup>

Ulusal ya da bölgesel rekabetçiliğin ölçümüne ilişkin Dünya Ekonomik Forumu, OECD, Avrupa Komisyonu, Dünya Bankası, Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Merkezi gibi uluslararası organizasyonların kendi bakış açıları çerçevesinde geliştirdikleri yöntemlerde ve göstergelerde farklılıklar olsa da genelde Dünya Ekonomik Forumu’nun metodolojisinin esas alınarak geliştirildiği görülmektedir.

### **3.2. Bölgesel Seviyede Rekabetçilik Kavramı**

M. Porter’ın “Rekabet Avantajı” yaklaşımını ortaya atmasını takiben rekabetçilik kavramı refah ve üretkenlik kavramlarıyla alakalı olarak yeni anlam kazanarak önemi artmıştır. Bölgesel rekabetçilik kavramı ile ilgili tartışma ve analizler, konunun öncülerinden olan M. Porter’ın “kümelenme” ve bu çerçevede yürüttüğü bölgesel rekabetçilik çalışmalarıyla daha yoğun bir şekilde gündeme getirilmiştir. 1980’lerden

---

<sup>118</sup>World Economic Forum , “The Global Competitiveness Report 2015-2016”, (prepared by Sala-i-Martin, X. and Schwab, K. (Ed)), Geneva, 2015, s. 4.

<sup>119</sup> World Economic Forum , a.g.e., s.5-6.

itibaren “rekabet avantajı” ya da “rekabetçilik” olarak gündeme getirilen tartışmaların odağında M. Porter genelde yer almaktadır. M. Porter için rekabetçiliğin tek anlamlı kavramı “üretkenlik”tir. Aslında Porter’ın rekabetçilik için üretkenlik yaklaşımının temel odağında, “rekabet avantajının üst seviyede yerleştirilmiş süreçlerle yaratılıp sürdürülebildiği” hususu yer almaktadır. Bu bağlamda bölgesel üretkenliğin ölçümünün de mümkün olduğu kaydedilmektedir.<sup>120</sup> M. Porter’ın, ulusal ve bölgesel rekabetçiliğin analizi için geliştirerek 1990’da tanıttığı ve daha sonraki yıllarda “küme analiz ve stratejisi” için kullandığı Karo Çerçeve Modelinin unsurlarını oluşturan göstergelere 2002’den sonra yayınlanan Dünya Ekonomik Forumunun Küresel Rekabetçilik Raporlarında “Mikro Ekonomik Rekabetçilik Endeksleri” şeklinde yer verilmiştir.<sup>121</sup> Bu göstergeler Dünya Ekonomik Forumunun her yıl geliştirilerek yayınlanan göstergelerinin oluşturulmasına temel teşkil etmiştir. Karo Çerçeve Modeli ve unsurlarına bir sonraki bölümde kümelenme bağlamında ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

A. T. H. Kuah’a göre, “rekabet avantajı”, “yığılım ekonomileri” ve “bağlantılar”, küme oluşumuna katkı sağlayan unsurlar olup, bunların “olumlu geri besleme, üretkenlik ve büyüme etkisi” ile beraber kümeyi güçlendirdiği öne sürülmektedir.<sup>122</sup> Ayrıca, söz konusu unsurların etkileşimli çalışmasının “Küme Kuramını”nın temelini oluşturduğu da belirtilmektedir. Bu çerçevede rekabet avantajı konusuna, bir sonraki bölümde “Küme Kuramı”na katkısı kapsamında tekrar değinilmektedir.

Bölgesel rekabetçilik konusunda uzmanlar tarafından getirilen tanım ve açıklamaların ışığında, Dimian ve Danciu tarafından kaydedilen özet yaklaşım, bölgesel rekabetçiliğin “sonuçlar” ve “sürücüler” bazında ortaya konmasını öngörmektedir.<sup>123</sup>

a) Sonuçlar; rekabetçi bölgeler, o yörede yaşayan bireylerin ve faaliyet gösteren işletmelerin amaçlarının en yüksek seviyeye çıkarılmasının sağlandığı yerler olup, bölgeler vasıtasıyla “Sonuçlar”a ulaşılmaktadır.

---

<sup>120</sup> Kitson, M., Martin R., Tyler, a.g.m., s. 993.

<sup>121</sup> World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2001-2002”, (prepared by Schwab, K., Porter, M., E., Sachs, J., D.), Oxford University Press, 2002, s. 60-61.

<sup>122</sup> Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, V:4, Issue:3, Warrington, 2002, s. 208-209

<sup>123</sup> Dimian, G., C., and Danciu, A., “National and Regional Competitiveness in the Crisis Context: Successful Examples”, Theoretical and Applied Economics, Bucharest, 2011, s. 71.

b) Sürücüler; yukarıda değinilen sonuçlar için bölgeler sürücü rolündedir. Bir başka ifade ile bölgeler, “işgücü, fiziki ve insan sermayesi, teknolojik gelişme, v.b.” unsurlara ulaşmak üzere “sürücü” rolünü yerine getirmektedir.

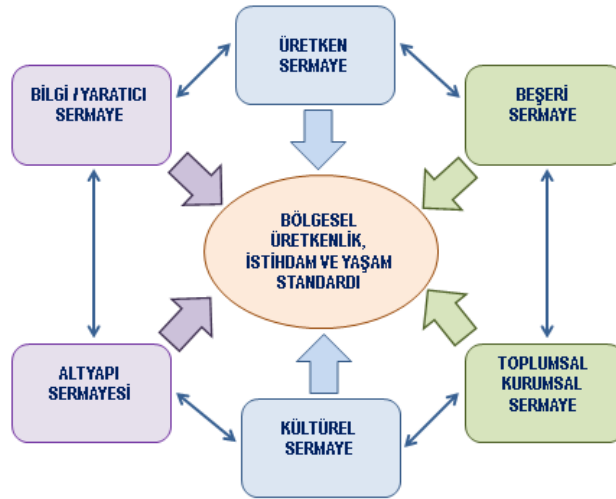
Kitson ve diğerleri, 2000’li yılların başında bölgesel rekabetçilik konusunda özellikle akademik kapsamlı çalışmalarının sonucunda, bölgesel rekabetçilik kavramına ilişkin konuyla ilgili bilim insanları tarafından ortak bir tanım getirilemediğini ve uzun bir dönem daha getirilmesinin mümkün olamayacağını, bu alanın oldukça karmaşık bir konu olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak yine de ulusal rekabetçilikten bölgesel rekabetçiliğe ilgilerini değiştiren birçok uzman arasında, bölgelerin rolüne ilişkin, “refahın yaratılması ve ekonomik büyümenin yönetimi ile örgütlenmesi için kilit alanlar” olduğu ile ilgili olarak geniş düzeyde görüş birliği oluşmuştur. Bu kapsamda bölgesel rekabetçilik için getirilen “ulusal ve uluslararası pazardan pay alma başarısı için şehir ve bölgelerin birbirleriyle olan rekabeti” şeklindeki tanımın, yapılabilecek en kolay tanım olabileceğine dikkat çekmişlerdir.<sup>124</sup>

Dünya Ekonomik Forumu uzmanlarına göre, “bir bölgenin başarılı firmaları bölgesine çekebilme ve orada kalmalarını devam ettirebilme ve ayrıca yöre sakinlerinin yaşam standartlarını yükseltebilme ya da aynen devam ettirebilme özelliklerini taşıması durumunda ‘rekabetçi bölge’ olarak kabul edilebileceği” kaydedilmektedir. Yetenekli işgücü ve yatırımlar rekabetçi olmayan alanlardan uzaklaşarak rekabetçi bölgelere doğru yol almaktadır. Rekabetçilik kavramının genişletilerek “bölge rekabetçiliği” üzerinde çalışmaların yürütülmesi yeni olmakla beraber, bölgesel kalkınma politikası üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Özellikle bölgesel kalkınmanın yeni şeklinde ilginin canlanmasını desteklemektedir. Geçmiş dönemlerde bölgesel kalkınma politikası bölgeleri daha rekabetçi yapmak üzere uluslararası rekabetçiliği olan firmaları bölgeye çekmeye çalışmıştır, ancak bunun sonucunda başarı oldukça sınırlı kalmıştır. Bölgesel kalkınmaya yeni yaklaşım, mevcut firmaların daha rekabetçi yapılarak kalkınmanın sağlanması yönündedir. Bu yaklaşım rekabetçiliğin kaynağı olarak, sadece fiziki altyapıya değil ayrıca diğer soyut unsurlardan oluşan bölgesel varlıklara vurgu yapılmasına neden olmuştur.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Kitson, M., Martin R., Tyler, R., a.g.m., s. 991 – 992

<sup>125</sup> Regional Competitiveness

<http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm> (7.06.2016).



**Şekil 4: Bölgesel Rekabet Avantajının Temelleri**

Kaynak: Kitson, M., Martin R., Tyler, R., 2004, s. 995.

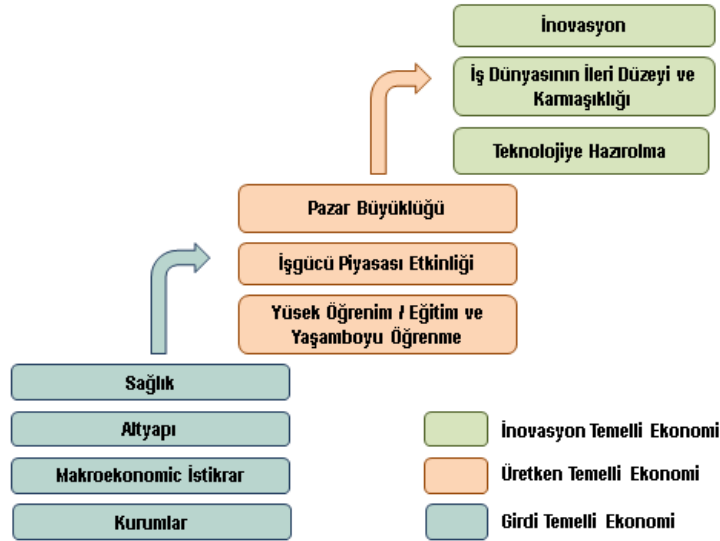
“Bölgesel Rekabet Avantajı”nın temellerini oluşturan unsurların analizi ile ilgili soyutlama Şekil 4’de verilmiştir. Şekilde de görülebileceği üzere, bölgesel rekabetçiliğin odağında bölgesel üretkenlik, istihdam ve yaşam standardı yer almaktadır. Bunu çeşitli yollardan besleyen, üretkenlik, bilgi ve yaratıcılık, beşeri, toplumsal-kurumsal, kültürel ve altyapı sermayesi şeklinde altı çeşit sermayeden bahsedilmektedir. Ancak bu unsurların da kendi aralarında da etkileşim olduğu kaydedilmektedir.

Avrupa Birliği “katma değer ve refah oluşturma kapasitesi olan çevre yaratma” hedefine yönelik ekonomik performansın artırılmasına yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda bölgeler, “finansman mevcudiyeti, idari ve mevzuat çerçevesi, piyasaların fonksiyonu, girişimcilik, insan sermayesi, inovasyon, bilgi yayımı, bilgi ve iletişim teknolojileri, sürdürülebilir kalkınma” gibi özellikler yoluyla “katma değer ve refah yaratma” hedefine yönelik “rekabetçiliğin kilit belirleyicisi” olmuştur. Özellikle inovasyon “Bilgi Tabanlı Ekonomi” bağlamında sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın ana sürücüsü olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle genelde ekonomik kalkınma kuramları ve özellikle Neo-klasik yaklaşım ile İçsel Büyüme Modeli bölgelerin başarısını belirleyen unsurların birleşimini gösteren gerekli bilimsel destekleri sunmuşlardır. Bunlar arasında en fazla ilgi, eğitim yatırımı, inovasyon kapasitesi, bilgi altyapısını yükseltme gibi nitelikleriyle “Bilgi Ekonomisi”nin sürücülerine ilişkindir.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> Dimian, G., C., and Danciu, A., a.g.m., s. 73-74.

Avrupa Komisyonu tarafından 2008 yılında geliştirilen “Bölgesel Rekabetçilik Endeksi” (Regional Competitiveness Index “RCI”), Avrupa’da Düzey II bölgelerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından bölgesel rekabetçilik için kullanılan metodoloji Dünya Ekonomik Forumunun metodolojisini temel almaktadır ve ilk “Bölgesel Rekabetçilik Endeksi” Raporu, 2010 yılında yayınlanmıştır. 2013 yılında yayınlanan ikinci yayında bölgesel rekabetçilik endeksi ile ilgili metodoloji gözden geçirilerek kısmen yenilenmiştir. Söz konusu raporda yer verilen “Bölgesel Rekabetçilik Ana Göstergeleri” ile bu göstergelerin “Girdi Temelli Ekonomi, Üretken Temelli Ekonomi ve İnovasyon Temelli Ekonomi” ana endeksleri bazında dağılımı Şekil 5’de gösterilmiştir.<sup>127</sup>

OECD, Avrupa Komisyonunun da katkısıyla Kalkınma Bakanlığının sahipliliğinde ve koordinasyonunda Türkiye’deki yirmi altı Düzey II bölgesine ilişkin Bölgesel Rekabetçilik” durumunu ortaya koymak üzere Ocak 2015 tarihinde bir çalışma başlatmıştır. OECD tarafından ortaya konulan metodolojide bir dizi ana göstergeler ve onlarla bağlantılı alt göstergeler yer almaktadır. Halen söz konusu göstergelerin ölçümüne ilişkin test çalışmaları pilot olarak belirlenen bir kaç Kalkınma Ajansı tarafından yerine getirilmektedir.



**Şekil 5: Avrupa Komisyonu Bölgesel Rekabetçilik Temel Endeksleri ile Alt Göstergeleri**

Kaynak: Annoni, P., Dijkstra L., "Competitiveness Index", EC Joint Research Centre Scientific and Policy Reports, EC, Brussels, 2013, s. v.

<sup>127</sup>“EU Regional Competitiveness Index RCI-2013”, EC Joint Research Centre and Policy Reports, Annoni, P. and Dijkstra L., Brussels, 2013, s. i

Bölgesel rekabetçilik kapsamında yer alan başka önemli bir husus da “bölgesel sektörel rekabetçilik” konusudur. Bölgesel sektörel istatistiklerin çeşitli ekonomik analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi sonucu hangi sektörün gelişmeye açık, potansiyel taşıyan sektörler olduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılabilir. Ancak söz konusu değerlendirme, sektörlerin birbirleriyle karşılaştırmalı analizini ve “sektörel rekabet gücü”nün ortaya konmasını gerektirdiği zaman, sektörel rekabetçiliğin ölçümü için, Porter’ın rekabetçiliğin yeni ekonomisinin anlatıldığı<sup>128</sup> makalesinde değindiği gibi “ekonominin haritası”nı temsil eden küme dinamiklerinin analiz edilmesi uygun bir yöntem olarak yararlanılması önerilmektedir. Bu bağlamda, Porter’ın öncülüğünü yaptığı “bölgesel rekabetçilik için küme analizi” konusuna, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

---

<sup>128</sup> Porter, M., E., “Clusters and New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, November December 1998-a, s. 78.

## II. BÖLÜM

### KÜME: TARİHSEL GELİŞİM İLE KURAMSAL ARKA PLAN VE UYGULAMALAR

1990'lı yıllardan sonra gündeme gelen “Küme Yaklaşımı” ile kapsamındaki “Küme Analiz” ve “Küme Strateji Geliştirme” yöntemlerinden, bölgesel rekabetçilik ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası uygulamalarda artan düzeyde yararlanılmaya devam edildiği görülmektedir. Bahse konu gelişmeler çerçevesinde, küme kavramının tarihsel süreç içerisinde, gerek kuramsal, gerek uygulamalara yönelik olarak daha geliştirildiği ve birçok ülkede iktisadi kalkınma için makro seviyede ülke politikası aracı olarak tasarlandığı da belirlenmektedir. Bu bakımdan, bu Bölümde öncelikle küme kavramının kuramsal ve uygulamaya yönelik olarak tanıtımına yer verilmiştir. Daha sonra AB, OECD, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler'in konuyla ilgili organları esas alınarak çeşitli uluslararası kuruluşların konuya yaklaşımları sunularak, ulusal ve uluslararası uygulamalardan bazı örnekler de takdim edilmiştir.

#### 1. KÜME VE KÜMELENME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, KURAMSAL ARKA PLAN, YAKLAŞIMLAR İLE UYGULAMA METODOLOJİSİ

Günümüzde birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede etkin sonuçlar alınarak uygulanan küme yaklaşımına ilişkin öncelikle kavramın içeriği ile tarihsel gelişimi ve daha sonra, kuramsal arka planı hakkında bilgiler sunulmaktadır. Ancak, küme kavramının dinamik yapısından kaynaklanarak, kuramsal ve uygulamaya yönelik yaklaşımların zaman zaman birbirlerini besleyerek, iç içe girdikleri de görülmektedir. “Küme Tabanlı Kalkınma” esasına göre “Küme Metodolojisi”nin tüm uygulama aşamaları, Bölgesel İnovasyon Stratejileri ile eşgüdümlü olarak tasarlandığı takdirde, daha başarılı sonuçların alınabileceği deneyimlerle ortaya konmuştur. Bu nedenle küme yapılarının Bölgesel İnovasyon Stratejileri ile etkileşimi de bu Bölümde sunulan konular arasında yer almaktadır. Bu bilgilerin ışığında, kümelerin “Bölgesel Rekabetçilik”



kavramını nasıl desteklediği, aralarında nasıl bir etkileşim olduğu konuları da yine aynı kısımda takdim edilmektedir.

### 1.1. Küme: Kavramsal Gelişim ve Tanımlar

Bölgesel kalkınmanın ana hatları bağlamında, 1980 sonrası yapılan araştırmalar sonucunda, iktisadi büyümenin bölgelerin, yerel devletlerin (states) veya illerin (counties) büyümesiyle gerçekleştiği hususunun belirlendiğine daha önceki Bölümde değinilmişti.

Ekonomik büyüme ve gelişme konusunda Adam Smith'e kadar uzanan tarihsel süreçte birçok analizler ve kuramlar ortaya konmuş, ancak bunların bir kısmı sürecin dinamikliğini sergileyemeyen, durumu tarifleyici durağan modeller olarak algılanmış, bir kısmı da uygulamaya yönelik net bir metodoloji sergileyemediği için evrensel düzeyde kabul görmüş bölgesel kalkınma modeli olarak uygulama alanı bulamamıştır.<sup>129</sup> Ancak M. Porter tarafından 1990'ların başında ortaya konulan ve 2000'lerden sonra yaygın kullanım alanı bulan bölgelerin ve ulusların rekabetçiliğine yönelik "Küme Analizi ve Küme Stratejisi Geliştirme" yaklaşımının temelinde, Porter'ın 1979 yılında ortaya koyduğu "5 – Güç Modeli" yer almaktadır. Porter endüstrinin rekabetçilik stratejisi üzerine yürüttüğü analizlerinin sonuçlarını "5-Güç Modeli" olarak "Rekabetçi Güçler Stratejisi Nasıl Şekillendirir?" adlı makalesinde yayınlamıştır.<sup>130</sup>

1985 yılında 5-Güç Modelini bölgelerin ve ulusların rekabetçiliğini ortaya koymak amacıyla geliştirmeye karar vererek, küresel ihracatın % 50'sine hakim on ülkeden yüz büyük endüstri şirketine mülakatlar yoluyla bir takım analizler yürütmüş ve araştırmalarının sonuçlarını 1990 yılında yayınladığı "Ulusların Rekabetçilik Avantajı" başlıklı kitabıyla ortaya koymuştur.<sup>131</sup> Bahse konu yayında bölgelerin ve ulusların rekabet avantajını, "Karo Çerçevesi" olarak anılan dört ana unsur ve iki destek unsurdan oluşan modelin belirlediğini vurgulamıştır. Karo Çerçevesi modeli, bir bölgenin veya ulusun sektörel düzeyde avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin söz konusu toplam altı unsur çerçevesinde, ileriye yönelik bir strateji belgesine temel oluşturmak üzere, analiz

---

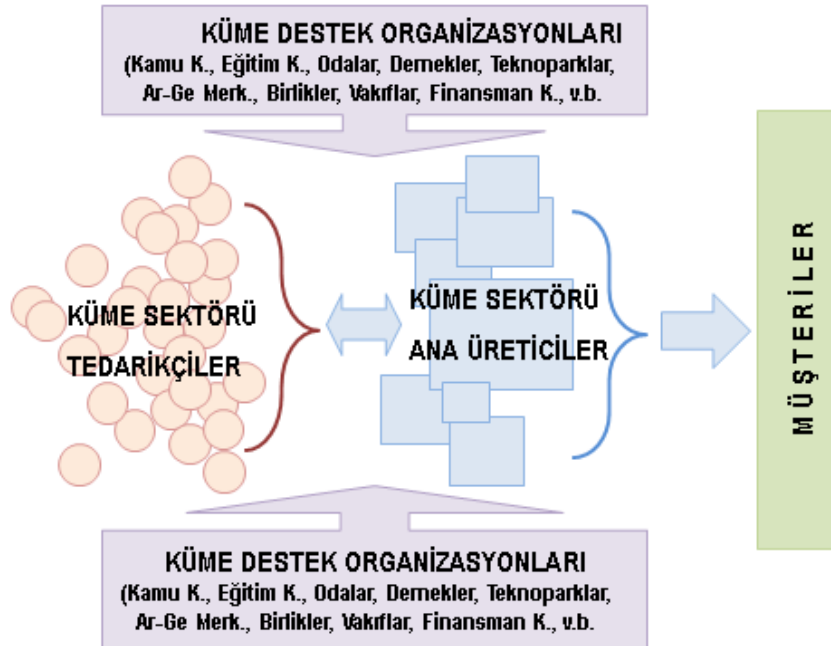
<sup>129</sup>Hafner, F., Cluster Theory: "A New Prescription to Old Style Government Planning", («Unleashing Capitalism» Edited by Calcagno, P.T., Hall, J.C., Sobel, R. S., Chapter 6) South Carolina Policy Council Education Foundation, South Carolina, 2009, s. 112-113.

<sup>130</sup>Porter, M., E., "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, Boston, March-April 1979, s. 137-145.

<sup>131</sup>Porter, M., E., "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, Boston, March April 1990, s. 73,

edilmesini öngörmektedir. Karo Çerçeve Modeli bu anlamda bölgesel ve ulusal ekonominin mevcut rekabetçilik seviyesinin ortaya konmasını sağlayan “Yönlendirilmiş GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat Tehdit) Tekniği” uygulamasıdır.

Porter, ulusal veya bölgesel endüstrinin analiz modelini “ekonominin haritası; ‘küme’ olarak” adlandırdığını belirterek kümelerin özgün yapılar olmadığını ve ardında belli bir paradoksun bulunduğunu kaydetmektedir. Ayrıca küresel ekonomide kalıcı rekabet avantajının, uzak rakiplerin sahip olmayacağı bilgi, motivasyon ve ilişkiler gibi yerel değerlerde bulunduğunu belirtmektedir.<sup>132</sup> Bu kapsamda küme ilgili olarak getirdiği tanım, “belli bir alanda rekabet eden ancak işbirliği de yapan ihtisaslaşmış tedarikçiler, servis sağlayıcılar, ilgili sanayi firmalarından oluşan bağlantılı şirketlerin ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşması”dır şeklindedir.<sup>133</sup> “Küme” oluşumu ile ilgili eylem de “kümelenme”yi adreslemektedir.



**Şekil 6: Kümenin Oyuncuları**

Kaynak: Economic Competitiveness Group, “Clusters and Clustering”, GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje ), Ankara, Mart 2007.

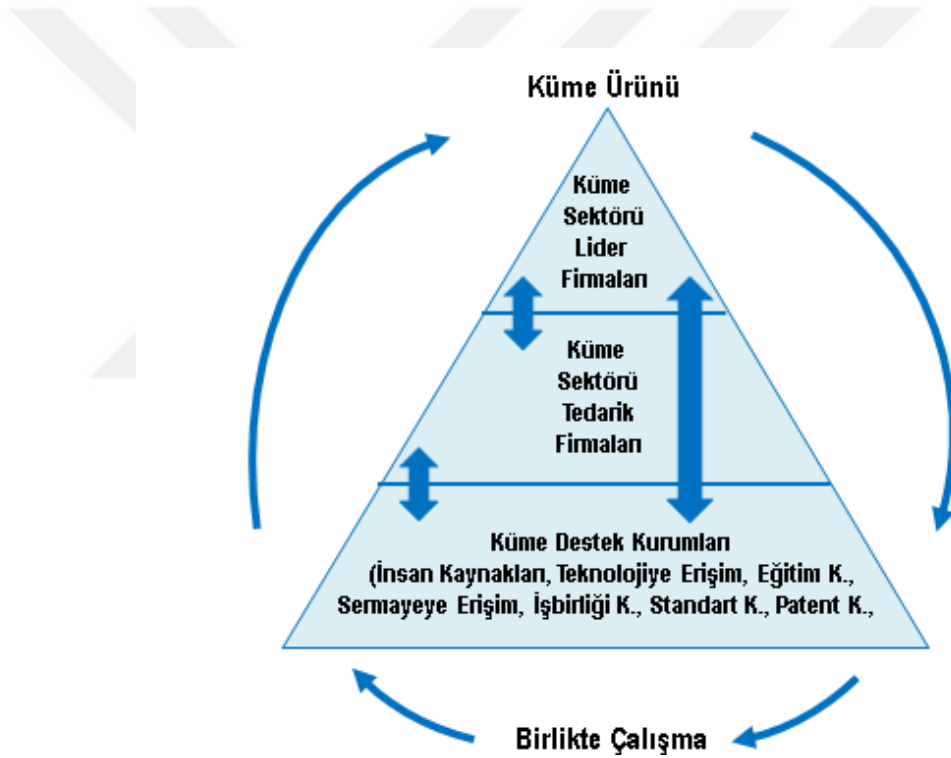
Küme'nin oyuncuları ve kümenin çalışma tarzı, sırasıyla Şekil 6 ve 7'de belirtilmiştir. Şekil 6'dan da izlenebileceği gibi kümenin oyuncuları, bölgenin oyuncuları

<sup>132</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, s. 78.

<sup>133</sup> Porter, M.E., “On Competition”, Harvard Business School Press, Boston, 1998-b s. 197.

ile hemen hemen aynıdır ancak tek farkı, kümede oyuncular, tek sektöre indirgenmiş durumdadır.

Şekil 7’de en üst katmanda, kümenin ana oyuncularının özel sektör ve özellikle ihracatçı firmalar olduğu, tedarik firmalarının ise, onların üretimlerinin tamamlayıcısı olarak orta katmanda yer aldığı görülmektedir. En alt katmanda ise, kümenin orta ve üst katmanındaki üreticiler için hayati önem taşıyan yerel kamu otoriteleri, üniversiteler ve tüm eğitim kuruluşları, finansman kuruluşları, odalar, sivil toplum kuruluşları, vakıflar, dernekler, birlikler, danışmanlık şirketleri, standartlar ile ilgili kuruluşlar, patent kuruluşları, teknoparklar, kuluçkalar, küçük sanayi siteleri gibi onlarca kurum ve kuruluştan oluşan “küme destek organizasyonları” yer almaktadır.



**Şekil 7: Küme Nasıl Çalışır?**

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)) ve Merkezi Sözleşme ve Finans Birimi, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Küme Eğitim Notları”, (Eğitmen: Eric Hansen), DTM, Ankara, Nisan 2008, s. 3.

Porter’in Küme Analizi ve Küme Stratejisi için geliştirdiği Karo Çerçevesi Modeli, yerel ekonominin oyuncularının niteliklerini ve aralarındaki ilişkileri tarif etmek üzere kullanılan ve kümeyi genel kapsamda ifade eden çerçeve bir modeldir. Bu kapsamda söz konusu modelin genel çerçevesi Şekil 8’de verilmiştir. Ancak modelin

içerdiği unsurlar ve aralarındaki ilişkilere ilişkin ayrıntılı bilgi, kümelenme metodolojisi ile alakalı olarak bir sonraki bölümde takdim edilmektedir.

M. Porter ve ekibi tarafından 2000’li yılların başında ABD’deki küme girişimlerinin ekonomik gücünü istatistiksel olarak belirlemeye yönelik, “Küme Derecelendirme” yöntemi ile bir analiz çalışması yürütülmüştür. “Küme Haritalama (Cluster Mapping)” olarak da anılan bu çalışma aşağıda belirtilen iki aşamadan oluşmaktadır;

- Bölgelerdeki sanayinin yığılımlarını ölçme ve tanımlamaya yönelik küme kodlarının geliştirilmesi: Bu kapsamda, ABD çapında sanayinin eş konumlanma kalıpları belirlenmiştir. Eğer iki veya daha fazla sanayi eş konumlanma eğilimindeyse, bu durum bahse konu sanayilerin ortak ilgi ve işgücü yeteneğini paylaşma ve teknik işbirliği gibi bağlantılarının sinyali olarak görülmektedir. Dolayısıyla bunlar açığa çıkartılmış yığılımları göstermektedir. ABD’deki toplam istihdamın kabaca üçte birisini kapsayan kırk bir adet küme koduna karar verilmiştir.

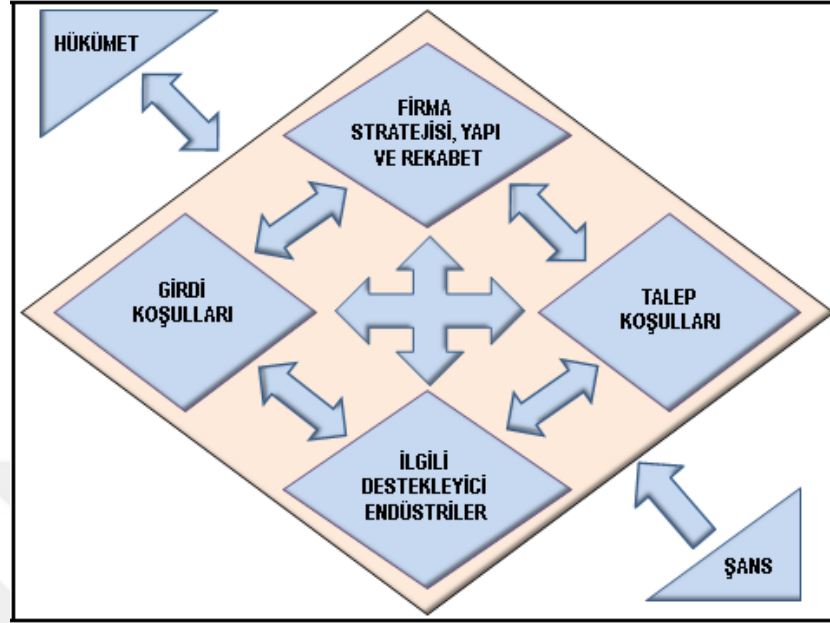
- Kümelerin rekabetçiliğini ve dinamizmini ölçmeye yönelik performans ölçütlerinin geliştirilmesi: Küme performansları da ücret ve büyüme verisi gibi istatistiksel bilgiler toplanarak ve ayrıca firma yöneticilerinin görüşlerine dayanan anket yürütülerek ölçülmüştür.<sup>134</sup>

Porter ve ekibi, söz konusu ön istatistiksel analizlerin ardından, 2002’den başlayarak ABD’de elli eyalette yerel ekonominin analizi ve stratejisini belirleme amacıyla sahada daha ayrıntılı incelemeler içeren ve “küme stratejisi belirleme” olarak da anılan yöntem ile çalışmalarını sürdürmüştür. Bu yaklaşım daha sonra ekonomik kalkınma kuramı ve pratiğinde kabul edilen bir araç olarak o tarihten itibaren özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Güney Carolina Eyaletinde Porter’ın küme stratejisini faal hale getirmek üzere Rekabetçilik Konseyi oluşturulmuştur. Bunun ardından birçok eyalet küme stratejisi çalışması için Rekabetçilik Konseyini oluşturmuştur. Porter’ın küme analiz yöntemi ve küme stratejisi daha sonra dünya çapında birçok ülkede “pazara müdahale

---

<sup>134</sup>Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., “The European Cluster Observatory: EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe”, EC, Luxemburg, 2009, s. 5.

aracı” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanı sıra bölgesel değil, ülke kalkınmasında politika aracı olarak kullanıldığına da rastlanmaktadır.<sup>135</sup>



**Şekil 8: Karo Çerçeve Modeli**

Kaynak: Porter, M., E., “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Boston, March April 1990, s. 79.

M. Porter, kümelerin özgün yapılar olmadığını, ancak ardında oldukça belli bir paradoksun yer aldığına değinerek, küresel ekonomide “kalıcı rekabet avantajının, uzak rakiplerin sahip olamayacağı bilgi, motivasyon ve ilişkiler gibi yerel değerlerle elde edilebileceğini” belirtmektedir.<sup>136</sup>

Yerel ekonomik kalkınma ile ilgili olarak “kümelenme yaklaşımı”nın gündeme girdiği yaklaşık yirmi yıllık süreçte, uygulamada edinilen deneyimler kapsamında bir firmanın kümede yer almasının kendisine sağladığı olumlu birçok olumlu etki bulunduğu belirlenmiştir. Küme eko sistemi içerisinde firmalar bilgi ve deneyim paylaşımı, çeşitli kaynaklara ulaşabilme, tedarik ürünlerine daha kolay ulaşabilme, kamu ile ilişkilerde etkin lobi faaliyeti, işgücü havuzuna ulaşabilme, ortak pazarlama, ortak tasarım, v.b. konularda işbirliği yapabilme imkânlarını elde etmektedirler. Bu konuyu Porter, “kümenin olumlu geri besleme etkisi” olarak değerlendirmekte olup, konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgiye, “Küme Kuramı” başlığı altında yer verilmektedir.

<sup>135</sup> Hafner, F., a.g.m., s. 112-113.

<sup>136</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, s. 78.

2000’li yılların ortalarına doğru kümelenme ile ilgili yazında, “küme”, “küme girişimi” ve “küme organizasyonu” gibi kavramlarda karmaşa yaşanmasıyla birlikte başta Avrupa Birliği kurumları olmak üzere birçok akademisyen ve uygulamacı, bu kavramlara açıklık getirmeye çalışmıştır. Küme girişimi konusunda Sölvel ve diğerleri tarafından getirilen tanım, “Küme girişimi, bir bölgede firmaları, hükümet birimleri ve/veya araştırma kurumlarını içeren bir kümenin rekabetçiliğini ve büyümesini artırmak için organize bir çaba” olduğu yönündedir.<sup>137</sup> Küme organizasyonu hususuna, ilk kez AB’nin 2008 yılında Küme Politikası olarak yayınladığı “AB’de Dünya Sınıfı Kümeler” başlıklı kitapta yer verilmiştir. Söz konusu yayında, “küme girişimleri”nin, “küme organizasyonu” olarak anılan ve kamu otoritelerinin kurduğu veya sivil toplum organizasyonlarının ya da özel şirketlerin oluşturduğu, kümenin yönetimi konusunda ihtisaslaşmış kurumlar tarafından yönetilmekte olduğu belirtilerek açıklık getirilmiştir.<sup>138</sup>

Avrupa’da farklı türlerdeki kümelerin koordinasyonunu sağlamak üzere devreye konulacak destek programlarını oluşturmak ve bu alanda Europe2020 Strateji belgesine katkıda bulunmak üzere 2010 yılında hazırlanan “Beyaz Kitap: Avrupa Dünya Sınıfı Kümelerin Ortaya çıkması” başlıklı belge, AB Ülkelerinde belirlenen 2000 civarındaki kümenin “Alan Kümesi” ve “Güç Kümesi” olarak tanımlanan iki farklı kategoriye yarı yarıya dağıldığı kaydetmektedir.<sup>139</sup> Bu kapsamda “Alan Kümesi” için, “buldukları sınırlı alan itibariyle yüksek teknoloji firmalarının, üniversitelerin ve araştırma merkezlerinin varlığıyla çekici nitelik kazandığı ve bünyesinde bir ağ yapının odak noktasını taşıdığı” kaydedilerek, “söz konusu odak noktasının genelde teknoloji transfer merkezi ya da iş adamları grubu şeklinde yapılandırıldığı ve sistemin gayri resmi nitelikteki bir mevzuat çerçevesinde işletildiği” belirtilmektedir. Bu küme tipi için Silicon Vadisi örnek olarak gösterilmektedir. Diğer taraftan “Güç Kümesi”ne ilişkin, “buldukları eko-sistemden direk olarak yararlansalar bile açık bir şekilde yönlendiren bir yol haritası ve ayrıntılı hazırlanmış bir stratejisi olan ve ayrıca oluşturulan resmi yönetim sistemi tarafından ağ yapı olarak inşa edilen” küme tipi olarak açıklama getirilmektedir. Söz konusu iki küme tipinin birbirlerine yakınsamasının arzu edilen altın

---

<sup>137</sup>Sölvell, Ö., Lindqvist, G, and Ketels, C., “The Cluster Initiative Greenbook”, Ivory Tower AB, Stockholm, 2003, s. 9.

<sup>138</sup>EC Communication: Towards World-Class Clusters in the European Union: Implementing the Broad-Based Innovation Strategy- SEC(2008) 2637-17, Brussels, October 2008, s. 8.

<sup>139</sup>Europa InterCluster, “White Paper: Emerging of European World-Class Clusters”, Brussels, 2010, s. 21.

madeni niteliğinde bir gelişme olduğu belirtilerek “Dünya Sınıfı Kümeler” kapsamında beklentinin bu yönde olduğunun altı çizilmektedir.<sup>140</sup>

## **1.2. Küme Kuramı**

Küme Kuramı ile ilgili yazın incelendiğine Porter başta olmak üzere, birçok araştırmacı ve uygulamacı tarafından “Küme Analizi ve Stratejisi” için yararlanılan “Karo Çerçevesi Modeli”nin küme kuramı olarak algılandığı görülmektedir. Söz konusu yaklaşımın ardında Karo Çerçevesi Modelinin hükümetler tarafından politika aracı olarak değerlendirilmesi ve kalkınma girişimine bu yolla müdahil olunması yer almaktadır. 2000’li yıllardan sonra gerçekleştirilen uygulamalar ve özellikle Avrupa Birliği kaynaklı projeler incelendiğinde Karo Çerçevesinin çoğunlukla bölgesel veya eyalet düzeyindeki sektörel rekabetçiliğin de belirlenmesi için kullanılan bir model olduğu görülmektedir.

Küme Kuramı konusuna oldukça kapsamlı bir yaklaşım getiren Kuah, kümelenme konusunun direk ilgili olduğu aşağıda belirtilen üç temel konunun, bir başka ifade ile bileşenin olduğuna değinerek bunlar arasındaki etkileşim ile “küme”nin oluştuğunu ortaya koymaktadır,<sup>141</sup>

- Kümeler, İnovasyon ve Rekabet Avantajı
- Kümeler ve Yığılım Dışsallıkları
- Kümeler ve Bağlantıları

Kuah aynı çalışmasında kümelere atfedilen “Olumlu Geribildirim” ile “Üretkenlik ve Büyüme” şeklinde iki önemli etkenin olduğuna da dikkat çekmektedir.

### **1.2.1. Kümeler, İnovasyon ve Rekabet Avantajı**

Ülkelerin eko sistemleri genelde homojen değildir ve birçok durumda aynı anda var olan birçok ekonomi çeşidiyle uğraşmak durumundadır: “Mesafenin ekonomisi” ve “küreselliğin ekonomisi” bunların en belirgin olanlarıdır. Ulusal refahın sağlanmasında bu iki ekonomi arasındaki oran bir ülkenin ekonomik yapısının çapına göre değişmekle beraber, kavramsal olarak içerikleri aşağıda belirtildiği gibidir;<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup>Europa InterCluster, a.g.e., s. 2.

<sup>141</sup> Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Bussiness Locating in a Vibrant Cluster”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, V:4, Issue:3, Warrington, 2002, s 207-208.

<sup>142</sup> Garelli, “Competitiveness Yearbook 1997”, 17th Edition, IMD, Lausanne, 1998, s. 5.

- Mesafenin Ekonomisi: Geleneksel faaliyetleri kapsayan mesafenin ekonomisinde son kullanıcıya yakın katma değerli ve genelde pahalı hizmetler sağlanmaktadır.

- Küreselliğin Ekonomisi: Uluslararası işlemleri olan firmalardan oluşmaktadır ve üretimin son kullanıcıya yakın olması gerekmemektedir. Dünya çapındaki pazarların karşılaştırmalı üstünlüklerinden faydalanarak, rekabetçi ve fiyat etkinliği olan işletmelerin oluşturduğu ekonomi olup, “mesafenin yok olması (death of distance)” ile ilgili ekonomi olarak da anılmaktadır.

Diğer taraftan iletişim teknolojileri ve ulaştırma altyapısındaki gelişmeler dünyayı küresel bir kasaba şekline getirerek çok uluslu şirketlerin rekabeti geliştirmek üzere uluslararası kaynakları kullanmaya başladıkları gözlenmektedir. Rekabet avantajı, esasen ilerleme, inovasyon ve değişim ile gelişmektedir. Firmalar eğer rekabetçilikte inovasyon, bilgi yayılımı ve daha iyi bağlantılar ile daha yeni ve iyi kaynaklara ulaşabilirlerse, bu durum küme içindeki firmalara uluslararası rakiplerine göre avantaj kazanmasını sağlamaktadır. Yığılım ekonomileri konusu bilim adamlarınca oldukça uzun zamandır incelenmiş olmasına rağmen “yatay ve dikey değer zinciri” konusu oldukça yeni olup, Porter ile gündeme gelmiştir.

Porter’in bir ulusun rekabetçi pozisyonunu sürdürülebilmesi ile ilgili vurgusu, “küme faaliyetlerinin üretkenlik ve inovasyonu artırdığı”na ilişkindir. Porter ayrıca “rekabetçilik ve stratejiye ilişkin ileri düzey bakış açısı” ile “yığılım ekonomileri” arasındaki bağlantıyı da yıllar önce ortaya koymuştur.<sup>143</sup>Bu kapsamda Porter, kümelerin rekabetçiliğin gelişmesine olan katkısını geniş kapsamda ele alarak, kümelerin önemini aşağıdaki hususlarla açıklamaktadır,<sup>144</sup>

(i) Bir firmanın kümede yer alması üretkenliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

(ii) Küme, bir firmanın üretken bir şekilde büyümesini sağlayan “inovasyonun sürücüsü” olarak katkı sağlamaktadır.

(iii) Küme ortamı, yeni iş türlerinin oluşumunu canlandırır ve böylece kümenin gelişimi ve güçlenmesi sağlanmaktadır.

---

<sup>143</sup> Kuah, A., T., H., a.g.m., s 208-209, 2002.

<sup>144</sup>Porter, M., E., a.g.m., November - December1998-a, s. 80,



### 1.2.2. Kümeler ve Yığılım Dışsallıkları

İhtisaslaşmış sanayilerin belli bir yerel coğrafyada yoğunlaşması yığılım ekonomilerinin temelini oluşturmaktadır. Marshall, bu yapıları “sanayi havzaları” olarak adlandırmıştı. Sanayi Havzalarının sadece “yerelleşme ekonomileri”nden değil, ayrıca, “dışsal ekonomiler”den de oldukça yararlandığına özellikle Yeni Sanayi havzaları ile ilgili bölümde değinilmişti.<sup>145</sup> Dışsallıklar olumlu ve olumsuz etkileriyle ortaya çıkabilirler. Ancak küme eko sisteminde, mal ve hizmet girdi ve çıktı ilişkisinde bulunan işletmeler ile destekleyici kurumlar söz konusu olduğu için yaratılan olumlu dışsallık, olumsuzluklardan çok daha fazladır.

ABD’de Silicon Vadisi ya da Fransa’da Sophia Antipolis teknoparklarının ilk kuruluş süreçlerinde “küme” oluşturulması hedeflenmemişti. Ancak zaman içerisinde işletmelerin birbirlerine sağladığı olumlu dışsallıklar sebebiyle oluşan eko-sistem, teknoloji firmalarının ihtiyaç duyduğu tedarikçilerin teknoparka akmalarına neden olarak, zamanla değer zinciri ağlarının güçlenmesine, küme oluşumuna doğru yönelmesine ve rekabetçiliğin gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Firmalar, müşterilerine yakın olmanın avantajını kullanmak üzere, yukarıda da değinildiği üzere, bazen belli coğrafi alanlara yoğunlaşabilirler. Bu durum bazen, belli bir mesafede konumlanmış olan ve tedarik zincirinde bütünleşmeden faydalanmak isteyen müşteriler tarafından da dayatılabilir. Kümelerde de sanayi havzalarında olduğu gibi yığılım dışsallıklarından faydalanılmaktadır. Bu bağlamda ihtisaslaşmış alanlarda “bilgi yayılımları (knowledge spillovers)” da oldukça önem taşımaktadır. “Bilgi yayılımları”nın katkıları, sadece inovasyon ve üretkenliğe değil, çok daha kapsamlı çerçevede, finansal, pazarlama, yönetimsel, örgütsel, pratiklerin değişimi yönünde etki yaratma şeklinde olmaktadır.<sup>146</sup>

Ancak bilgi yayılımının aynı veya farklı sanayi firmalarında oluştuğuna dair genelde tartışma bulunmaktadır. Marshall, Arrow (1962) ve Romer (1986) tarafından ortaya konulan ve Glaeser ile diğerleri (1992) tarafından MAR Modeli olarak formelleştirilen yaklaşımda, bilginin baskın olarak ihtisaslaşmış bir sanayiye özgü olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle bilgi yayılımlarının aynı endüstrinin firmaları arasında

---

<sup>145</sup> M., Bogdanski, a.g.m., s. 27.

<sup>146</sup>Kuah, A., T., H., a.g.m., s 208-209.

ortaya çıktığı ve sadece belli bir endüstrinin bölgesel yoğunlaşması tarafından desteklenebildiği öne sürülmektedir. Bu tür endüstri içi bilgi yayımları “yerelleşme” ya da “ihtisaslaşma dışsallıkları” olarak bilinmektedir.<sup>147</sup>

Buna karşı görüş olarak Jacobs, bir sanayide geliştirilen fikirlerin diğer sanayilere de uygulanabileceği bakış açısıyla, bilginin aynı sanayiden ziyade tamamlayıcı sanayiler arasında yayılabileceğini belirterek MAR yaklaşımının aksini iddia etmiştir. Bu çerçevede, farklı firmaların ve ekonomik yapılarının birbirlerini tamamlayan bilgi değişimlerinin inovasyonda araştırma ve deneyselliği kolaylaştırmakta olduğunu kaydetmiştir. Ayrıca bu sebeple değiştirilmiş yerel üretim yapısının artan getirilere yol açmakta olduğunu ve “kentleşme” veya “farklılaşma dışsallıkları”nın oluşumuna neden olduğunu da ilave etmiştir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, Marshall’ın ihtisaslaşmış ve Jacobs’un çeşitlendirilmiş dışsallıklarına ilişkin çalışmalarının çoğunun, firma seviyesindeki üretkenlik büyümesine odaklanmakta olduğuna değinilmektedir. Ayrıca, Bölgesel İnovasyon kapsamında yığılım dışsallıklarının etkisini irdeleyen birçok çalışmanın, hangisinin bilgi yayımlarına yol açtığına dair net bir görüş de ortaya konulamamaktadır.<sup>148</sup>

### 1.2.3. Kümeler ve Bağlantıları

Kümelerde yakın veya uzak bağlantıların işlevi, “yerel ya da küresel ölçekte işleyen fiziki veya sosyal ağ yapılar üzerinden ‘ürüne değer kazandırılması’na ve böylece ekonomi yaratılmasına katkıda bulunmak”tır.<sup>149</sup>

Ancak firmaların tecrübesini içeren örtük bilginin iletilmesinde mekânsal yakınlık ve yakın bağlantılar ön plana çıkmaktadır. Teknoloji kodlanmış bir bilgi formunda ürün ile birlikte sunulurken, yerel özelliklerin şekillendirdiği deneyimsel ve sosyal bilginin üründe olduğu gibi somut yöntemlerle elde edilebilirliği imkânsız denecek kadar güçtür. Bu nedenle mekânsal yakınlık firmalar arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan ağları güçlendirerek değişimle başa çıkabilmek için uygun bir atmosfer yaratmaktadır.

---

<sup>147</sup> Panne, v. d. G., “ Agglomeration Externalities: MAR versus Jacobs”, Journal of Evolutionary Economics, Springer Verlag, V. 14, Delft, 2004, s. 594.

<sup>148</sup> Panne, v. d. G., a.g.e., s. 595.

<sup>149</sup> AHİLER Kalkınma Ajansı ve Çankaya Üniversitesi, “Yerel Ekonomik Kalkınma ve Kümelenme Rehberi” (Durgut, M., ‘Ağyapılar ve Kümelenme’: Ahiler Kalkınma Ajansı için hazırlanan yayınlanmamış çalışma), Nevşehir, 2014, s. 44.

Firmaların küreselleşmenin getirdiği yenilikler sebebiyle değişime ve yeni bilgilere ulaşma sorununda bölgeler, ağ ekonomisi ve yenilikçi bir çevre yaratabilme potansiyeli ile onlara yardımcı olabilir. Yerel aktörlerin karşılıklı etkileşimi, sanayi ve üretim atmosferini yaratacak olan ortaklıklar, teknolojik işbirliği, ortak ürün ve proje geliştirme gibi geleneklerini yaygınlaştırabilir.<sup>150</sup>

Porter'ın 1998 tarihli "On Competition" adlı çalışmasında değindiği ve yukarıda değinilen küme tarifinde sınırlar, bağlantılar ve tamamlayıcı işletmeler yoluyla çizilmektedir. Yine 1998 tarihinde yazdığı "Kümelere ve Rekabetin Yeni Ekonomisi" başlıklı makalesinde, kümelerin, bir taraftan kol ucu mesafesindeki pazarlarda "yeni mekânsal şekli", diğer taraftan da "hiyerarşik veya dikey entegrasyonu" temsil etmekte olduğunu işaret etmektedir. Bu durumda kümenin "değer zinciri organizasyonunun alternatif yolu" olduğunun altını çizmektedir.<sup>151</sup> Porter'ın küme tanımından yola çıkarak, bir "iktisadi çıkar alanı tanımlandığı" ve "bölge"nin oyuncularını ile hemen hemen aynı oyunculardan bahsedildiği görülmektedir. Ancak kümenin oyuncularını ile bölge oyuncularını arasındaki tek fark, "bölge oyuncularının çok sektörlü olması, kümede oyuncuların tek sektöre indirgenmiş olması" ile ilgilidir. Dolayısıyla bölgede ve kümede mal, hizmet, para değişiminde ilişkileri üretken kılan, bölgede "değer yaratması"ni sağlayan ağ yapılarının verimli çalışmasıdır.

Yığılım ekonomilerinin yarattığı dışsal ekonomilerin oluşumunda ağ yapılarının rolü oldukça fazladır. Çünkü işletmeler, ağ yapıları üzerinden ortak girişimlerini gerçekleştirir veya bilgi birikimi ya da deneyimlerini paylaşırlar. Zaten yığılım ekonomilerinin 1890'lardan sonra 1990'larda tekrar vurgulu bir şekilde gündeme gelmesinin ardındaki en önemli neden, "yığılım ekonomilerine, bilgi ve iletişim teknolojileri, bir başka ifade ile ağ yapılarının ve ağ yapı ekonomisinin getirdiği katkı"dır.

İşletmeler arası ağ yapıları, dış kaynakların stratejik kullanımında işletmelerin küçük ve yeni olmalarından kaynaklı zafiyetler söz konusuysa, bunların getirdiği sorunların üstesinden gelinmesinde etkili bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda, işletmeler arası ağ yapıları, yeni kurulan işletmelerin büyümesine ve hayatta kalmasına,

---

<sup>150</sup> Dulupçu, M., A., ve Gövdere, B., "Bölgesel Gelişme Stratejileri İçin Bir Perspektif: Yerel Bilgi Ağları Yaklaşımı", ("Bölgesel Gelişme Stratejileri ve Akdeniz Ekonomisi" Kitabı, Editör: Haluk Erolat), Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 2005, s. 141-142.

[http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz\\_ekonomisi\\_5.pdf](http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz_ekonomisi_5.pdf) (11.08.2016)

<sup>151</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, s. 79-80.

örgütsel gelişimine katkı sağlayan önemli bir altyapı aracı olarak görülmektedir. Konu ile ilgili olarak yapılan pek çok deneysel araştırma sonucunda, işletmeler arası ağ yapı oluşturulması, oluşturulan ağ yapının büyüklüğü ve gelişmesi ile işletmenin büyümesi arasında ilişki olduğunu ortaya konmaktadır.<sup>152</sup>

#### **1.2.4. Kümelerde Olumlu Geri Besleme ve Üretkenlik ile Büyüme Etkileri**

Kuah, Küme Kuramına ilişkin getirdiği yaklaşım çerçevesinde ana unsur olarak belirttiği “rekabet avantajı ve inovasyon”, “yığılım ekonomileri” ile “bağlantılar” hususlarına ilave olarak aşağıda belirtilen iki unsurun da küme üzerinde önemli etkisinin olduğunu kaydetmektedir;<sup>153</sup>

##### **a) Kümeler ve Olumlu Geri Besleme Etkisi**

Bu kapsamda Porter’in değindiği, bir firma için kümede yer almanın olumlu yönlerinden bahsedilerek, firmalar kümeye katıldıkça, yığılım ekonomilerinin etkisiyle kümeye daha fazla firma çekileceği ile ilgili hususlara dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla, kümenin rekabetçiliği artarak, firmaların da rekabetçiliğinin artacağı kaydedilmektedir. Bu yolla olumlu bir geri besleme döngüsünden bahsedilmektedir.<sup>154</sup>

Porter, küme analizi ve strateji geliştirme konusunda yürüttüğü çalışmalarının ardından “bir firmanın kümede yer almasının gerek firma, gerek küme açısından yararları” ile ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlara atıfta bulunmaktadır.<sup>155</sup>

- Üretkenliğin artması,
- Girdi sağlayıcılara ve işgücüne erişilebilmesi,
- İhtisaslaşmış bilgiye erişilmesi,
- Birbirlerini tamamlayan ürünlere ulaşılması,
- Kamu mallarına ve kurumlarına erişilebilmesi,
- Daha iyi motivasyon ve kendi rekabetçiliğini rakipleriyle mukayese ederek ölçme imkânının oluşması,
- İnovasyonun gelişmesi.

<sup>152</sup> Sungur, O., “İşletme Kuluçkalarında Firmalar Arası Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Yeni Kurulan Firmaların Hayatta Kalabilirliği Üzerine Etkisi”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 14, Sayı: 2, İzmir, Nisan 2014, s. 250.

<sup>153</sup> Kuah, A, T., H., a.g.m., , s. 208

<sup>154</sup> Kuah, A., T., H., a.g.m., s. 213-214.

<sup>155</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, s. 80-84

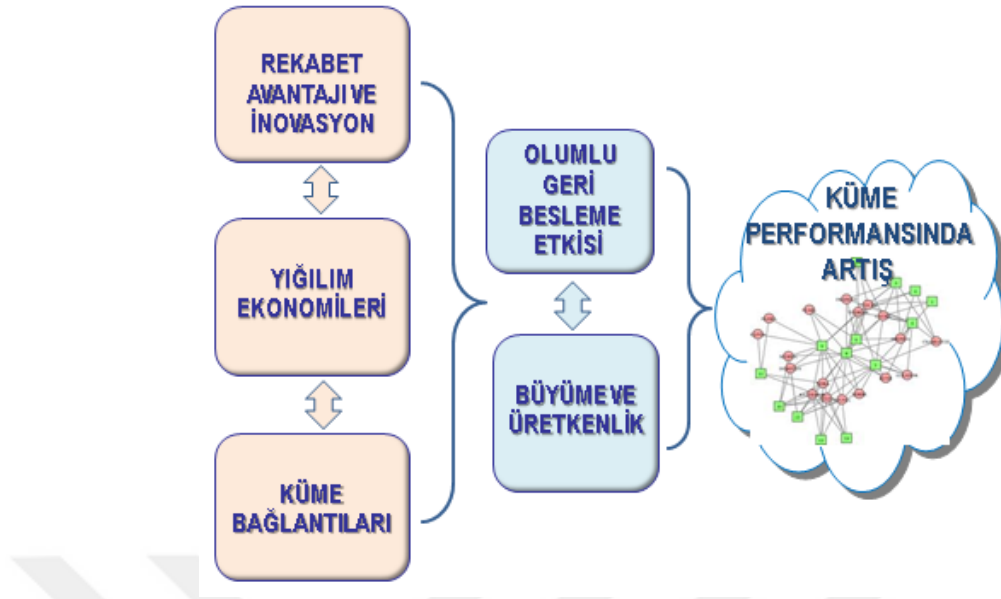
- Yeni iş türlerinin oluşması,
- Yeni iş kanallarının oluşması

**b) Kümeler, Üretkenlik ve Büyüme Etkisi**

Kümeler yukarıda değinilen “olumlu geri besleme etkisi” sebebiyle işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Porter, 1990 tarihli “Ulusların Rekabet Avantajı” kitabındaki araştırmalarına temel teşkil eden, uluslararası ihracatın % 50’inden fazlasına hakim, yüz büyük işletmede yürüttüğü analizlerin değerlendirilmesi sonucu edindiği deneyimler çerçevesinde, bir coğrafi alanda küme bir kez küme oluştuğunda işletmelerin karşılıklı olarak destekleyici konuma geldiklerine değinmektedir. Ayrıca kümede olmanın, işletmeler açısından ileri ve geri bağlantılar ile yatay işbirliklerinin oluşmasına yönelik yararlar sağladığına dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, kümede bir işletmede oluşan aşırı rekabetin, pazarlık gücü egzersizleri, şirket içinden eleman kopmaları (spinn-offs) ve ürün çeşitlemeleri yoluyla diğerlerine de yayılmakta olduğunu kaydetmektedir. Bunların dışında kümenin, başka sanayi alanlarından kümeye yeni girişlerin olması, Ar-Ge yaklaşımlarındaki çeşitliliğin, yeni strateji ve becerilerin tanıtımının kolaylaştırılması yoluyla canlandırılması gibi katkılarının olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlara ilave olarak, çoklu rakiplerle iletişimde bulunan müşteriler veya tedarikçiler kanallarıyla, bilginin serbestçe aktığı, inovasyonun hızlıca yayıldığı konularından bahisle, küme içindeki genelde öngörülmeven bağlantıların, rekabetin yeni yolları ile yeni fırsatlara ilişkin algılara yol açmakta olduğuna işaret etmektedir. Küme çeşitliliğini sürdürmek için ve ayrıca içe dönük odaklanmayı, kalıplaşmayı ve ataleti yenmek üzere, kümenin bir araç olduğunu belirtmektedir. Bunların da ötesinde kümenin, rakipler arasında rekabet ederek yükselme veya yeni girişleri yavaşlatan ya da tıkayan düzenini engelleyen bir yapısının olduğunun altını çizmektedir.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Porter, M., E., a.g.m., March-April 1990, s. 87



**Şekil 9: Küme Performansının Belirleyicileri**

Kaynak: Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Bussiness Locating in a Vibrant Cluster”, Warrington, 2002, s. 208’de yer alan çalışmalardan yararlanılarak yazar tarafından üretilmiştir.

Bu çerçevede Porter’ın yine 1998 tarihli “Kümeler ve Rekabetin Yeni Ekonomisi” başlıklı makalesine atıfta bulunarak, Porter’ın uluslararası deneyimlerine dayandırarak ortaya koyduğu, “kümelerin işletmeler açısından, girdilerin satın alınmasında, bilgiye, teknolojiye ve ihtiyaç duyulan kurumlara ulaşılmasında, ilgili işletmelerle koordinasyonda, ilerlemenin motive edilmesi ve ölçülmesinde” sağladığı yararlarla ilgili hususların firma üretkenliğini artırarak, büyümeyi olumlu yönde etkilediği<sup>157</sup> hususlarının altının çizilmesinde yarar görülmektedir.

Kuah’ın, “rekabet avantajı ve inovasyon”, “yığılım ekonomileri” ile “bağlantılar”ın sonucu üretilen “olumlu geri besleme” ile “üretkenlik ve büyüme” unsurlarının “küme performansında ilerleme kaydedilmesi”ni ortaya koyan yaklaşımı<sup>158</sup> Şekil 9’da kavramsal olarak ifadelendirilmiştir.

<sup>157</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, s. 81.

<sup>158</sup>Kuah, A, T., H., a.g.m., , s. 208

### 1.2.5. Küme Kuramına Getirilen Eleştiriler

Küme Kuramı ile ilgili eleştiriler incelendiğinde genelde kuramın altyapısının yeterince gelişmemiş olmasına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda getirilen eleştirilerden birisi, kuramsal altyapının zafiyetinden kaynaklanarak uygulamada başarılı kümelerin oluşumunun tekrarlanmasının sınırlı olduğu ile ilgilidir. Ayrıca kuramın, kamunun kümelenmeyi geliştirmek üzere nasıl müdahil olacağını da açıklayamadığı ortaya konmaktadır. Uygulamadaki aksaklıkları “Ağ Yapılanma Kuramı” ile arasındaki iletişimin yetersizliğine dayandırılmakta ve “Küme Kuramı” ile “Ağ Yapılanma Kuramı” arasındaki iletişimin geliştirilmesinin uygulamadaki başarılı vakaları artırabileceği öne sürülmektedir.<sup>159</sup>

Benzer içerikteki başka bir eleştiri de “kuramın ulusal ve bölgesel düzeyde bir sektörün rekabetçiliğinin ortaya konması açısından oldukça yetersiz olduğu, sektöre sadece üst seviye bir göz atma sağlayabileceği ve sektörün rekabetçiliği ile geliştirilme stratejisine ilişkin pek bir şey ifade edemeyeceği” ile ilgilidir. Söz konusu eleştiri ile ilgili getirilen karşı görüşler kapsamında “Karo modelinin bir çerçeve sunduğu ve bu çerçeve dahilinde küme analizcilerinin istedikleri detaya inmelerinin mümkün olabileceği kaydedilmektedir.

Küme Kuramını, “Karo Çerçevesi Modeli”ni bir politika aracı olarak ele alıp değerlendirmeler yapan bir yaklaşım, rekabetçilikte modelin kapsadığı altı unsurun eşgüdümlü olarak çalışmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda da aslında hükümetlerin kümelenmenin alakalı olduğu öncelikle sanayi politikası ve girişimcilik politikası başta olmak üzere ilgili olduğu diğer politikalar ile arasındaki eşgüdümü sağlayamaması nedeniyle küme kuramının geliştirildiğini kaydetmektedir.<sup>160</sup>

Bunların dışında Küme Kuramına ilişkin “kuramsal zeminin zayıf olduğu, aynı alandaki rakip kuramlarla arasındaki düğümün henüz çözülemediği, kümenin genişlemesi, gelişmesi ya da zayıflayıp tükenmesine ilişkin bir açıklama getirilemediğini” getiren görüşler de bulunmaktadır.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup>Motoyama, Y., “What was New About the Cluster Theory? What could It Answer and What could It not Answer?”, *Economic Development Quarterly* (Sage Journals), Michigan, 2008, s. 353.

<sup>160</sup> Glavan, B., “Coordination Failures, Cluster Theory and Entrepreneurship : A Critical View”, *Quarterly Journal of Austrian Economy*, Alabama, 2008, s. 44.

<sup>161</sup> Maskell, P., Kebir, L., “What Qualifies as a Cluster Theory?”, *DRUID Conferences Working Paper* No. 05-09, s. 13, 2009, Kopenhagen

Güney Carolina deneyimlerinin ardından oldukça uzun bir süre sonra yayınlanan bir çalışma, “Karo Çerçevesi Modeli”ne ilişkin bazı eleştiriler ortaya koymaktadır. Bu kapsamda “Karo Çerçevesi Modeli” ile geliştirilen analiz ve strateji geliştirme çalışmalarının, ekonomik kalkınma kuramına ve pratiğine evrensel düzeyde kabul görmüş bir araç olarak dahil edildiğini belirtmekle beraber, yine de küme analizi esnasında bir takım sektörlerin ön plana çıkartılarak, kamunun teşvik araçlarından bazı sektörlerin yararlandırılmalarının, bölgesel kalkınma ilkeleri açısından uygun olmadığını kaydetmektedir.<sup>162</sup>

### **1.3. Küme Tabanlı Kalkınma**

1990’lardan itibaren “İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramı”nın ve bu çerçevede kalkınmanın kaynağının bölgeler olduğunun gündeme gelmesiyle bölgelerin stratejik planlama için en ince ayrıntıda “yeteneklerinin, değerlerinin, varlıklarının, potansiyellerinin ve kapasitelerinin analiz edilerek kalkınma strateji belgelerinin hazırlanması gerekliliği” ortaya konmuştur. Bu çerçevede Porter’ın “ekonominin haritası” olarak adlandırdığı “küme”ler, önem kazanarak, bölgesel rekabet avantajı için “Küme Tabanlı Kalkınma” ve bu doğrultuda hazırlanan “Kümelenme Strateji Belgesi” ve daha genel kapsamda “Kümelenme Politikası“ önem kazanmıştır. Ayrıca, ulusal seviyede belirlenen genel teşvik politikalarının bölgesel bazda yürütülen analizlere dayandırılmaması nedeniyle yetersiz kalması ve hatta bazen rekabet avantajı taşımayan sektörlerin de teşvikler yoluyla desteklenmesi, merkezi politikaların başarısızlığa uğramasına ve kaynakların israf edilmesine neden olmuştur. “Küme Kuramı” kapsamında ortaya konulan “yığılım ekonomileri, rekabet avantajı ve inovasyon ile ağ yapılar”ın getirdiği “olumlu geri besleme ve üretkenlik” konuları da “Küme Tabanlı Kalkınma Politikası“nı destekleyen unsurlar olarak başta ABD ve AB olmak üzere birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin kalkınma gündeminde yer almıştır. Küme Tabanlı Kalkınma Politikası, birçok ülkede farklı idari yönetim seviyelerinde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ancak genelde, öncelikle ulusal veya bölgesel seviyede bir “Küme Politikasının Geliştirildiği” ve daha sonra bölgesel ve yerel düzeyde mevcut veya

---

<sup>162</sup> Hefner, F., a.g.m., s. 114.



potansiyel kümeleri oluşturma ya da geliştirme amaçlı “Kümelenme Metodolojisi”nin uygulandığı görülmektedir.

Uluslararası çeşitli deneyimler kapsamında Kümelenme Politikası için ortaya konulan yaklaşım “küçük ve orta boy işletmelerin geliştirilmesine odaklanarak, belli bir coğrafi alanda işletmeler arası değer zinciri ağlarının güçlendirilmesini ve işletmelerin ortak faaliyetlerinin geliştirilmesini hedefleyen, farklı politika alanlarının kesişim alanında yer alan ve bu nedenle, bazen ‘politikaların politikası’ olarak anılan bir saha olduğu” yönündedir.<sup>163</sup> Kümelenme politikasına ilişkin Şekil 10’da belirtilen modelde de görülebileceği üzere, Kümelenme Politikası, sanayi, dış ticaret, KOBİ geliştirme, bölgesel kalkınma, bilim ve teknoloji politikaları ile birinci seviyede, tarım, turizm ve eğitim politikaları ile de ikinci seviyede ilgili, kesit (cross-cutting) bir alanda yer almaktadır.

Ketels ve Memodovic’in küme tabanlı kalkınma ile ilgili bir yazdıkları bir makalede, hükümetlerin uygulayacağı “Küme Politikası”nın, aşağıda belirtilen hususları içermesi önerilmektedir;<sup>164</sup>

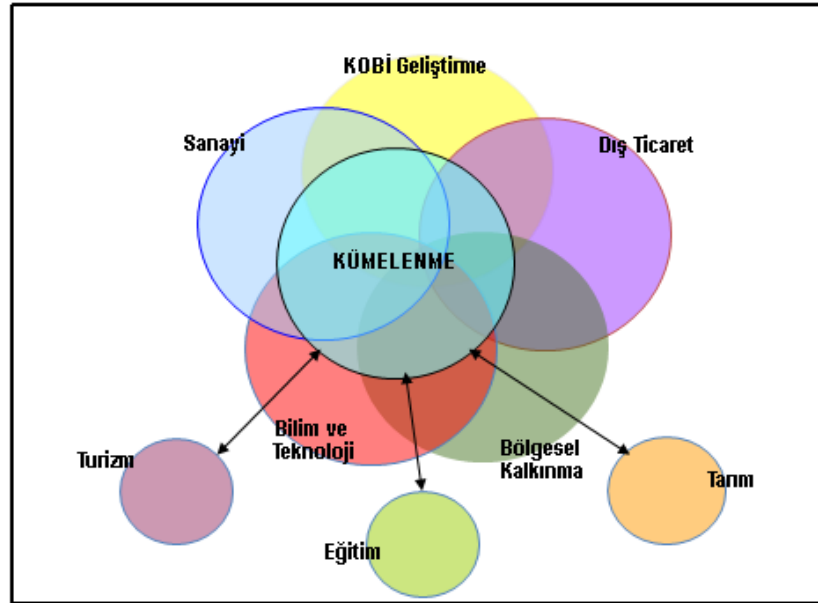
- Kümeler, öncelikle doğru ekonomi politika üzerine inşa edilmelidir ve rekabetçiliğin geliştirilmesi için de hükümetlerin doğru stratejilere ihtiyacı bulunmaktadır. Küme politikası, eğitim işgücü piyasası düzenlemeleri ile rekabet yasası gibi kümelenme ile ilgili alanların eksik kalan reformlarının yerini doldurma aracı değildir.
- Hükümetler, üzerine inşa edileceği varlıkları ve işbirliği için gönüllülük taşıyan bütün kümeleri desteklemeye açık olmalıdır. Bütünüyle yeni küme yaratmaktan ziyade, oturmuş ve yeni oluşan kümeler desteklenmelidir.
- Hükümet temsilcileri küme lideri olmamalıdır, katılımcı ve kolaylaştırıcı olmalıdır. En başarılı kümeler kamu özel sektör ortaklıklarının olduğu kümelerdir.
- Hükümet kümeleri geliştirmek üzere, sübvansiyon sağlamamalı, rekabet yasasını gevşetmemelidir. Ulusal piyasalarda iş yapan ve rekabet konusunda deneyimi az olan ülkelerde bu husus çok daha önemlidir.

<sup>163</sup>Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi”, DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009, s. 20-21.

<sup>164</sup> Ketels, C., H., M., and Memodovic, O., “From Clusters To Cluster-Based Economic Development”, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Inderscience Publishers, Vol.1, No. 3, Geneva, 2008, s. 383.

Glavan'ın 2008 tarihli makalesinde kümelenme politikasının sanayi, girişimcilik v.b. politikalar arasında oluşması gereken koordinasyon yetersizliğinden dolayı ortaya çıktığını iddia edilmektedir.<sup>165</sup>Ancak yine de halen birçok hükümet danışmanları ve kalkınma stratejisi uzmanları arasında “kümelerin endüstriyel kalkınmanın tetiklenmesinde önemli rol oynayacağı görüşü”nün yaygın olduğu kaydedilerek, küme geliştirme projelerine, OECD, DB, IMF; UNDP; UNCTAD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından fon sağlandığını belirtilmektedir.<sup>166</sup>AB'de küme desteklerinin özellikle 2003 yılında küme politikasına ilişkin hazırlanan yeşil kitaptan sonra sistematik olarak yoğunlaştığı görülmektedir. AB'nin yanı sıra OECD, UNDP, UNIDO ile DB gibi uluslararası organizasyonların küme konusu ile ilgili çalışmalarına II. Bölümde ayrıca ayrıntıda değinilmektedir.

M. Porter'ın ekibi ile birlikte yürüttüğü küme analizleri ve kalkınma stratejisine ilişkin metodoloji, İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramının gerektirdiği “içsel unsurların kapsamlı analizi”ne imkân tanımaktadır. Bu yaklaşım «Küme Tabanlı Kalkınma» ile bağdaşmaktadır.



### Şekil 10: Kümelenme Politikasının Diğer Politika Alanlarıyla İlişkisi

Kaynak: Dulupçu, M., A., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Projesi”, Proje Farkındalık Toplantısı Sunumu, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Programı Projesi), Alanya, Şubat 2015, s. 4.

<sup>165</sup> Glavan, B., a.g.m., s. 44.

<sup>166</sup> Glavan, B., a.g.m., s. 48.

OECD, 2007 tarihli bir ulusal politikalara ilişkin bir çalışmada, kamu sektörünün kümeleri desteklemesinin birçok nedeni bulunduğunu belirterek, “coğrafi bir alanda firmaların yığılıcının ve özellikle yeni ekonomi firmalarının teknopark gibi alanlarda birbirleriyle etkileşiminin performanslarının artmasında etkin rol oynamakta (teknopark bölgeleri) olduğunu ve ayrıca işbirliğini ve iş ortaklığını destekleyerek bu amaca yönelik gerekli işlem maliyetlerini üstlendiğini” kaydetmektedir. OECD aynı çalışmada kümelenmenin “bazen yetersiz ekonomik çeşitlilik, bölgeyi uzun vadeli bir sektörün kalkındırmasına bağlama veya lider bir firmaya aşırı bağlanma” şeklinde olumsuz yansımalarının da olabileceğini ortaya koymaktadır.<sup>167</sup>

Kümelenme Politikasının operasyonel seviyede uygulanması ile ilgili metodoloji temelde “Küme Analizi” ve “Küme Geliştirme” olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır;

### **1.3.1. Küme Analiz Aşamaları**

Küme Analiz aşamasında M. Porter ve Harvard Business School tarafından kullanılan teknikler, yerel ekonominin küme sektörü bazında içsel unsurlarının farklı açılardan analiz edilmesini öngörmektedir. Küme Analiz aşaması da, öncelikli sektörlerin belirlenmesi ve öncelikli sektörler için strateji geliştirme amaçlı analiz çalışması olmak üzere kendi içinde de iki aşamadan oluşmaktadır.

#### **1.3.1.1. Kümelenme için Öncelikli Sektörlerin Belirlenmesi**

Küme Tabanlı Kalkınma yaklaşımı gereği, bölgesel rekabetçilik için, öncelikle ileriye yönelik potansiyel taşıyan ve güçlü yönleri ağır basan sektörlerde küme metodolojisinin uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda küme metodolojisinin uygulanmasına yönelik rekabetçi sektörlerin belirlenmesi amacıyla yararlanılan teknikler aşağıda tanıtılmaktadır.

---

<sup>167</sup> OECD, “Regional Innovation Reviews: Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches (Summary in English)”, Policy Brief, OECD, Paris, May 2007, s. 1.

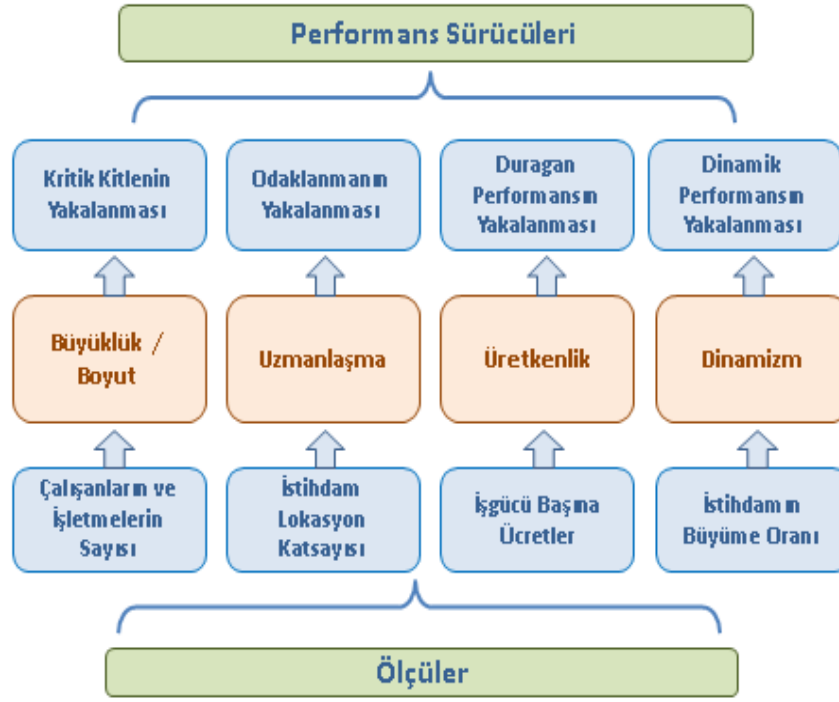
### **Küme Derecelendirme**

Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen, “Küme Gücü” veya “Küme Performansı” olarak anılan bu gösterge, küme sektörünün rekabetçiliği ile ilgili bazı alt göstergelerin bileşkesi şeklinde değerlendirilmektedir. Kümelenme yazınında “Küme Haritalama (Cluster mapping)” olarak bilinen söz konusu yöntem kapsamında, kümenin gücü sektörel rekabetçiliği belirleyen “Küme Yıldız” derecesiyle ölçülmektedir. Küme Yıldız Derecesi, bölgesel ekonominin göstergesidir ve “mutlak çap, ihtisaslaşma, dinamizm ve üretkenlik” olmak üzere dört boyutta ifadelendirilmektedir.

Kümenin “mutlak çapı”, kümenin gücünün ortaya konmasında önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir ve sayısal olarak ölçülmektedir, çünkü makul bağlantıların yoğunluğunu ve sayısını etkilemektedir. Bölgeler ve endüstriler çapına göre değiştiği için, “ihtisaslaşma”nın göstergesi olarak “Lokasyon Katsayısı (Location Quotient ‘LQ’),” olarak bilinen bir gösterge oldukça sık bir şekilde kullanılmaktadır. Lokasyon Katsayısı birim mekâna düşen işletme yoğunluğunu ifade etmektedir. Bunlara ilave olarak, “yıllık istihdam büyüme göstergesi”, küme veya “sektör dinamizmi”ni yakalamak üzere modele dahil edilmiştir. Ayrıca, “istihdam üretkenlik” göstergesi de diğer göstergeleri desteklemek üzere ilave edilmiştir. Buna ulaşmak için istihdam başına ortalama ücretler göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece küme gücü göstergesi, “birikimli rekabetçilik seviyesini” yansıtmaktadır. Bahse konu dört boyut, “Küme Performansı” için bir temel oluşturmaktadır (Şekil 11).<sup>168</sup>

---

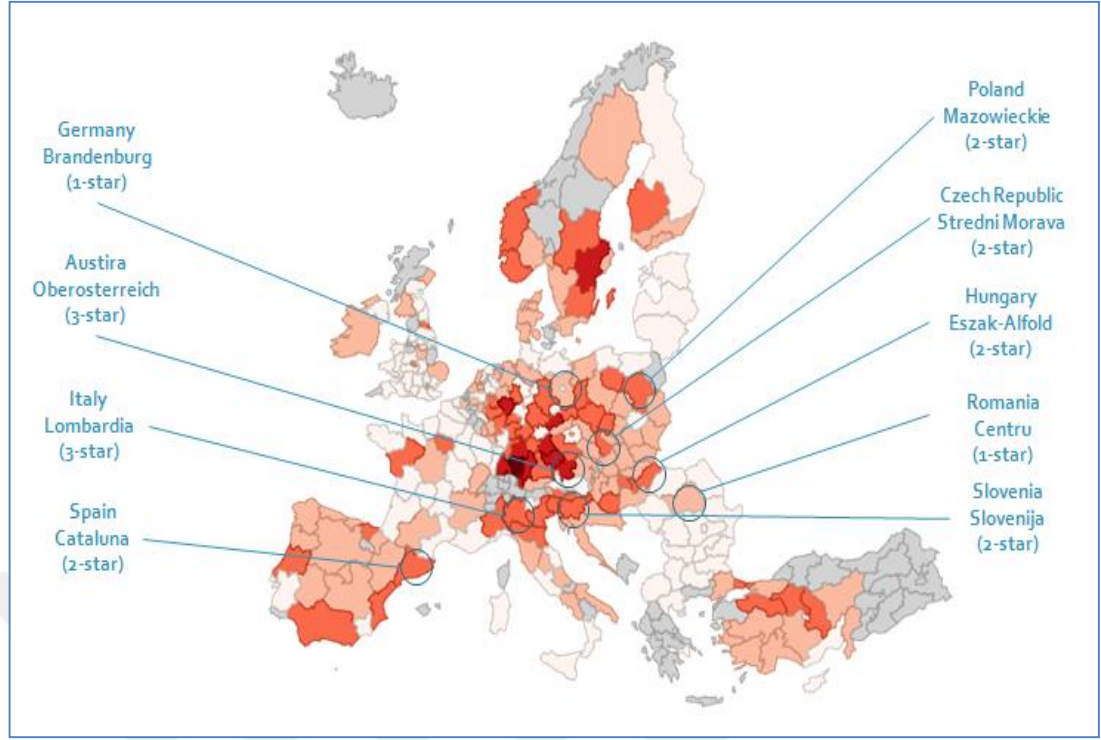
<sup>168</sup>Ketels C., Protsiv, S., “European Cluster Panorama 2014”, Cluster Observatory Report, EC, Brussels, 2014, s. 11-13.



**Şekil 11: Küme Gücünün Ölçülmesi**

Kaynak: Ketels C. Protsiv, S. "European Cluster Panorama 2014", Cluster Observatory Report, Brussels, 2014, s. 11-13

Yukarıda değinilen model çerçevesinde, küme sektörlerinin yıldız dereceleri AB Ülkeleri ve aday ülkelerin Düzey II Bölgeleri esas alınarak Avrupa Komisyonunun "Avrupa Küme Panoraması" başlıklı sitesinde yayınlanmaktadır. Bu kapsamda küme sektörü olarak belirlenen sektörün ulusal ve uluslararası seviyede rakiplerinin hangi Düzey II bölgeleri olduğuna ilişkin ya da kümenin gücüne ilişkin değerlendirmeler yapılması mümkün kılınmaktadır. Şekil 12, Düzey II Bölgelerinde, örnek olarak seçilen metal işleme sektöründeki rekabetçilik seviyesini sergilemektedir. Avrupa Küme Panoraması web sitesinin yönetiminden sorumlu birim, kendilerine veri gönderen Düzey II Bölgeleri için küme gücü seviyesini hesaplayarak ilgili sayfada yayınlanmasını sağlamaktadır. Bilgi göndermeyen Düzey II Bölgeleri için bir işlem yapılamamaktadır. Bu çerçevede örnek olarak sunulan Şekil 12'de yer alan renklerin koyulaşması kümenin gücünün arttığı temsil etmektedir. Aynı şemada küme gücü ile ilgili veri iletmeyen Düzey II Bölgeleri gri renk ile ifadelendirilmektedir.



**Şekil 12: Küme Yıldız Derecelerine Göre Küme Sektörünün Gücü (Örnek: Metal İşleme Kümeleri)**

Kaynak: Avrupa Komisyonu Küme Haritalama Aracı

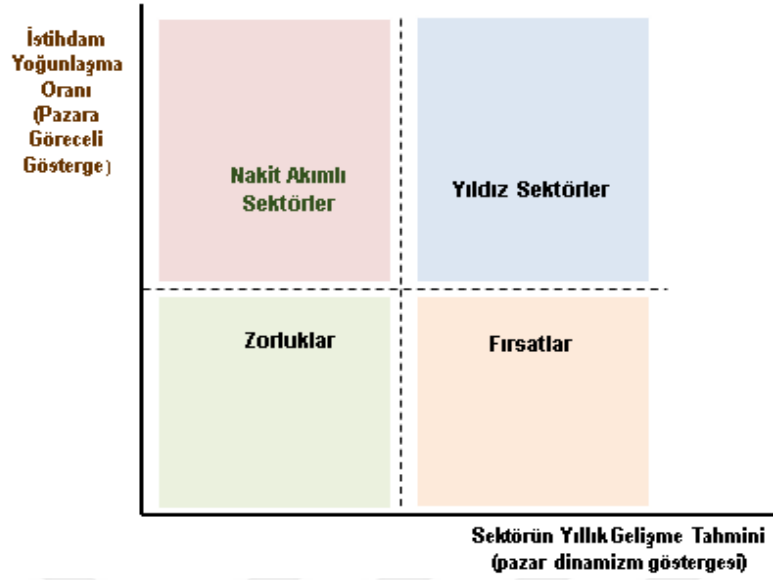
[https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)

(26.05.2016)

### **Sektörlerin Gelişimlerine Göre Konumlandırılması**

Sektörlerin birbirlerine göre mukayeseli gelişim potansiyellerini, bir başka ifadeyle rekabetçilik seviyelerini ortaya koymak üzere kullanılan yöntemlerden birisi de Şekil 13’de belirtildiği üzere, sektörel gelişim dinamizmini sergilemeyi amaçlamaktadır.

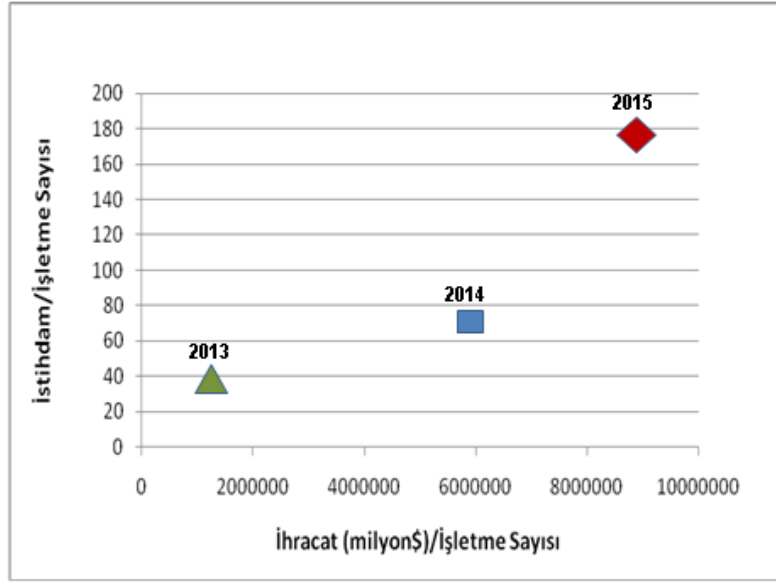
Bu kapsamda, “BCG (Boston Consulting Group) Matriks” Yönteminden esinlenilerek Şekil 13’de sunulduğu gibi, bir tarafta sektörün “pazarda gelişim dinamizmi” ölçülürken, diğer tarafta bunun “istihdam yaratma kapasitesi”nin gelişimine etkisi belirlenmektedir. Pazar dinamizminin gelişimini ölçmek üzere, genelde işletme başına ciro artışı kullanılmaktadır. Türkiye’de işletmelerle ilgili istatistik veriler incelendiğinde işletme başına ciro bilgisine ulaşmak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle ciro verisi yerine ihracat tutarı ile ilgili verilerden faydalanılmaktadır. Bahse konu veriler kullanılarak oluşturulan şema çerçevesinde sektörler, “yıldız”, “fırsat getiren”, “nakit akımlı” ve “zorluk getiren” şeklinde mukayeseli olarak konumlandırılmaktadır.



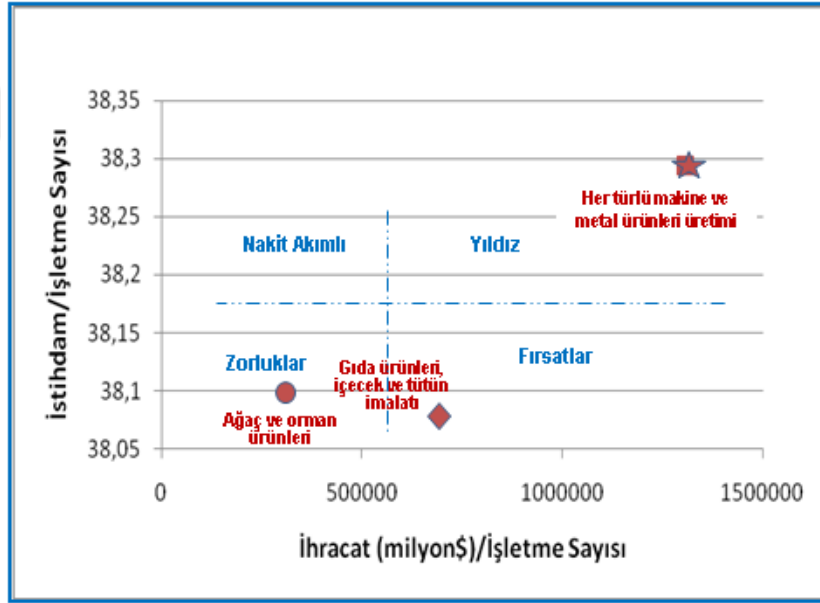
**Şekil 13: Sektörlerin Gelişim Dinamizmine Göre Konumlandırılması**

Ancak bu işlemlerin öncesinde, yine BCG Matriks Yönteminden faydalanılarak, Şekil 14’de belirtildiği gibi her sektörün öncelikle yıllar itibariyle gelişim dinamizmi, daha sonra Şekil 15’de sektörlerin birbirlerine göre mukayeseli olarak gelişim dinamizmlerinin ortaya konması gerekmekte ve bütün bulguların birlikte değerlendirmesinin yapılmasında yarar görülmektedir.<sup>169</sup>

<sup>169</sup>Economic Competitiveness Group, “Clusters and Clustering”, GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje ), Ankara, Mart 2007.



Şekil 14: Sektörün Yıllara Göre Gelişim Dinamizmine İlişkin Örnek Gösterim



Şekil 15: Sektörlerin Gelişim Süreçlerine İlişkin Örnek Gösterim

### 1.3.1.2. Küme Sektörünün Analizi

Küme sektörünün analizi, kümelenme için öncelikli sektörler belirlendikten sonra küme geliştirme planının geliştirilmesi amacıyla “kümenin detaylı analizini” içeren bir çalışmadır. Harvard Business School uzmanları ile Rekabetçilik Enstitüsü (The Competitiveness Institute; TCI) olarak bilinen, “küme gönüllülerinin” küresel çapta



oluşturduğu sivil toplum kuruluşu niteliğindeki ağ yapı üyelerinin deneyimleri kapsamında, esas olarak; (i) Karo Çerçeve Modeli, (ii) Küme Haritası (Makro Seviye Değer Zinciri Yapısı), (iii) Ağ Yapılanma Analizi yöntemlerinin bulguları birbirini teyit etmesini sağlamak üzere kullanıldığı görülmektedir.

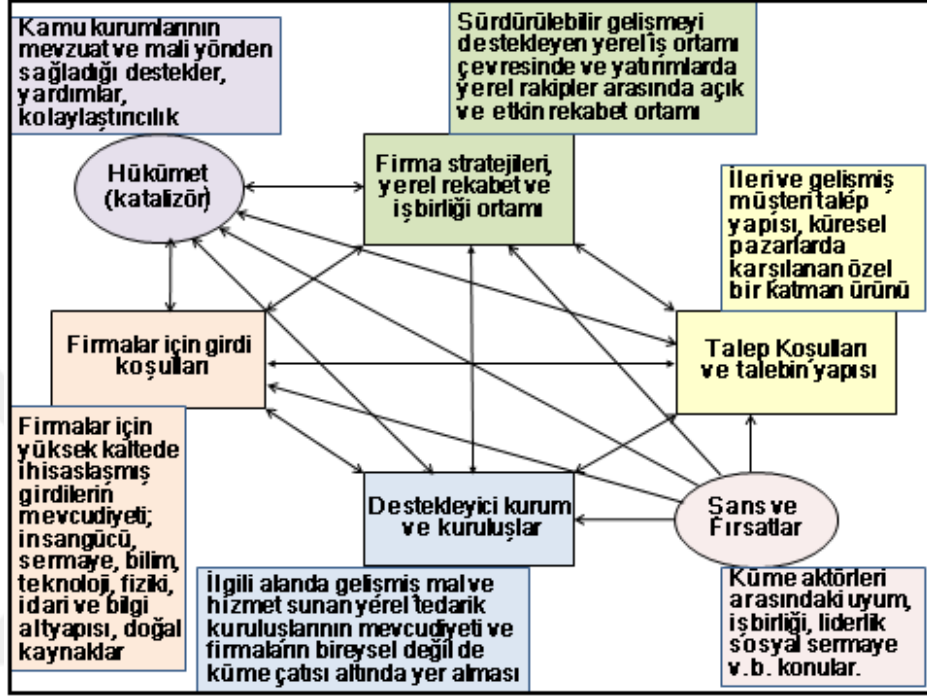
Bunların dışında Küme Analizi amacıyla, bazı uygulamalarda sektörde ayrıntılı “Değer Zinciri Analizi, Kıyaslama, İşletme Tanılama” gibi yöntemlerin de kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu yöntemlerin “Karo Çerçeve Modeli ve Küme Haritası Oluşturma” yöntemlerini desteklemek ve içsel unsurların ayrıntılı analizini sağlamak üzere kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ancak çalışmanın ilerleyen Bölümlerinde de izah edildiği üzere, Küme Analizi ile ilgili işlemlerin mümkün olabildiğince “küme ile ilgili içsel unsurları” analiz edebilecek dozda tamamlanarak, hızlı bir şekilde Küme Geliştirme ile ilgili eylemlere geçilmesinde, çünkü esas “Küme Oluşumu”nun Küme Geliştirme ile sağlanacağı düşüncesi taşınmaktadır. Küme Geliştirme ile ilgili hazırlanacak Strateji Planının hayata geçirilmesi bir taraftan devam ettirilirken, “İşletme Tanılama” veya “Değer Zinciri” ile ilgili çalışmalar da zaman ve para anlamında kaynak sorununun bulunmadığı durumlarda sonuçlandırılarak, bulgularının dinamik bir yapısı olan Küme Strateji Planına daha sonra ilave edilmesi de mümkün olabilir.

### **Karo Çerçeve Modeli**

Porter’in 1990 yılında yayınlanan “Ulusların Rekabet Avantajı” isimli kitabında gündeme getirdiği “Karo Çerçeve Modeli”, bir sektörle ilgili olarak içsel unsurların analizi hakkında bir çerçeve sunulmasına ve böylece söz konusu sektörün ulusal ve bölgesel rekabetçilik seviyesinin ortaya konmasına ilişkin değerlendirmeler yapılmasına imkan tanımaktadır. Bu kapsamda Karo Çerçeve Modelinin analizi için modelin kapsadığı dört ana unsur ve iki destek unsurla ilgili ayrıntılı analiz işlemi, yerine getirilmesi gereken ilk eylemdir. Karo Çerçeve Modelinin sahada uygulanması esnasında, Şekil 16’de sunulan modelin içerdiği unsurların “yarı - yapısal mülakat” tekniği ya da “odak grup” tekniğinden yararlanılarak ayrıntılı hazırlanmış soru formları vasıtasıyla, içsel unsurların mümkün olabildiği ölçüde analiz edilmesinde yarar görülmektedir.

Analiz bulguları kapsamında, firma girdi koşulları, talep koşulları, firma stratejileri, destekleyici organizasyonlar ile hükümetin yaklaşımı gibi hususlar göz önünde bulundurularak iş ortamı çevresinin kalitesine ilişkin yapılan değerlendirmeler

sonucunda belirlenen eksikliklerin strateji planına yansıtılarak bir eylem planı çerçevesinde, belli bir zaman diliminde ve bütçe ile giderilmesine yönelik planlama ve programlama işlemleri yerine getirilmelidir. Konuya ilişkin uygulamanın nasıl yapılması gerektiği hususu, III. Bölümde takdim edilmektedir.



**Şekil 16: Küme Rekabetçiliğine İlişkin Karo Çerçeve Modeli**

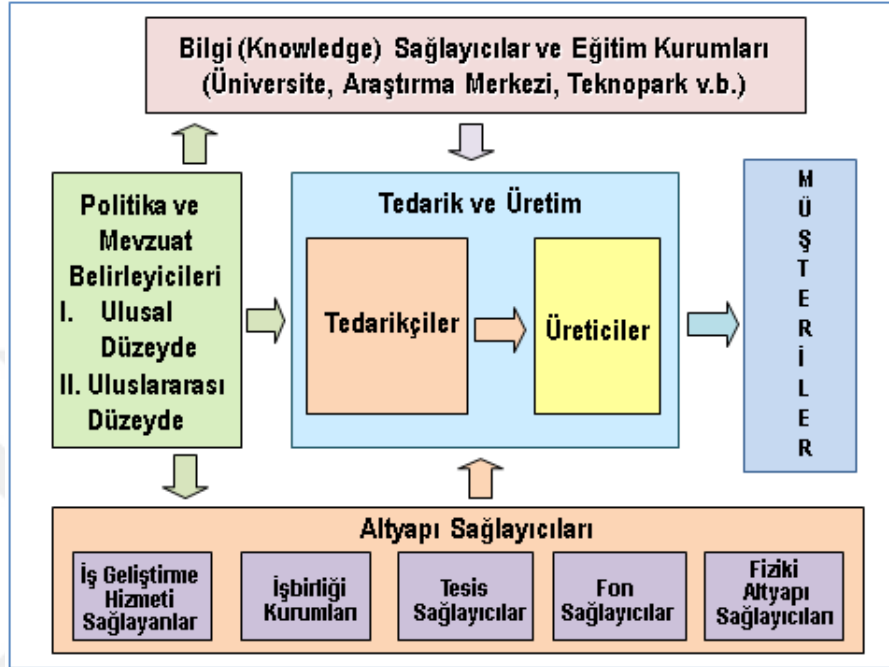
Kaynaklar: (1) Porter, M., E., a. g. m., March April 1990, s.79. (2) Economic Competitiveness Group, "Clusters and Clustering", GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelene Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje), Mart 2007.

### Küme Haritası

Porter, küme yapısının, "değer zinciri organizasyonunun alternatif yolu" olduğunu ileri sürerek, küme oyuncuları arasındaki mal ve hizmet akımını sergileyen "Küme Haritası Modeli"ni "sektörün anatomisi" olarak adlandırmaktadır.<sup>170</sup> Porter ve onun çalışmalarını devam ettiren Harvard Business School uzmanları ile Avrupa Komisyonu fonuyla yürütülen birçok yerel ve sektörel kalkınma projelerinin uzmanları, küme analizi ve stratejisi ile ilgili çeşitli ülkelerde yürüttükleri çalışmalarda Karo Çerçevesi Modelinin yanı sıra, Şekil 17'de belirtilen "Küme Haritası"nı da "makro seviye değer zincir yapılanması"ni gösteren bir model olarak kullanmaktalar. Küme haritası,

<sup>170</sup> Porter, M., E., a.g.m., November December 1998-a, , s. 79-80,

bünyesinde yer alan küme oyuncuları ve onların kendi aralarındaki ilişkileri ortaya koyması nedeniyle, Karo Çerçevesiyle beraber onun tamamlayıcısı olarak kullanılmaktadır.<sup>171</sup>



Şekil 17: Küme Haritası (Makro Seviye Değer Zinciri Haritası)

Kaynak: Economic Competitiveness Group, "Clusters and Clustering", GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje ), Mart 2007.

### Küme Ağ Yapılanma Şeması

Küme Kuramı ile ilgili bölümde de değinildiği üzere fiziki ya da insan ilişkilerine dayalı bağlantılar kümenin omurgasını oluşturmaktadır. Çünkü kümede yığılımların yarattığı ekonomi, ağ bağlantılarının ekonomisiyle birleşerek güçlü bir küme oluşumu sağlamaktadır. Porter'ın Karo Modelinde belirttiği dört ana unsur ile iki destekleyici unsur, söz konusu bağlantılar ile başarılı ve etkin çalışır duruma gelmekte ve kümenin üretkenliğini artırmaktadır.

<sup>171</sup>Economic Competitiveness Group, "Clusters and Clustering", GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje ), Ankara, Mart 2007.

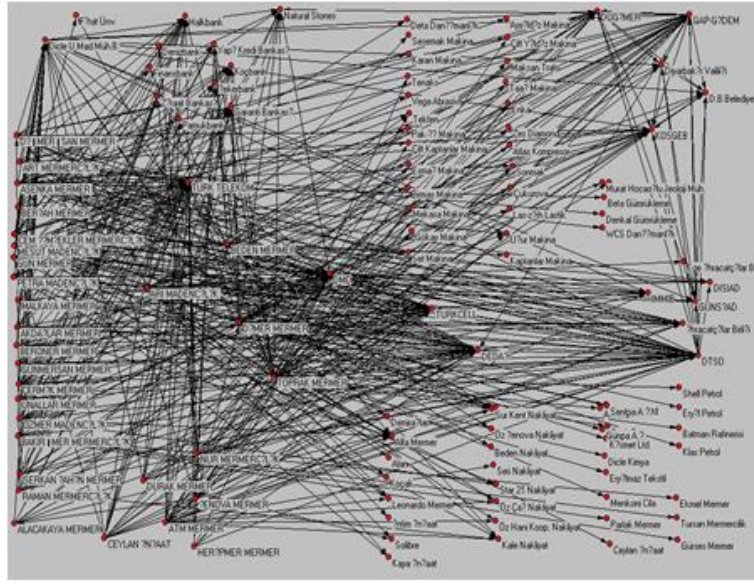
Bu kapsamda küme oyuncularını arasındaki yatay ve dikey bağlantıların ortaya konması amacıyla “Küme Haritalama” ya da “Küme Ağ Yapılanma” şeması olarak anılan bir analiz yerine getirilmektedir (Şekil 18). Bu çerçevede küme iç dinamizmini ortaya koymak üzere işletmelerin temin ettiği mal ve hizmetlere ilişkin saha araştırması yürütülmektedir. Genelde araştırılan konular;

- İşletmelerin kullandığı makine, ekipman ve hammadde,
- İşletmelerin ihtiyaç duyduğu eğitim, teknik danışmanlık ya da finansman hizmetleri,
- İşletmelerin Reklam, Tanıtım ve Halkla İlişkiler çerçevesinde ihtiyaç duydukları hizmetler,
- İşletmelerin bilgi ve iletişim altyapısı konusunda ihtiyaç duydukları hizmetler,
- İşletmelerin gerek duyduğu enerji, su, taşıma, v.b. çeşitli altyapı hizmetleri,
- İşbirliği yapılan üst organizasyonlar (üye olunan oda, dernek, vakıf, v.b. sivil toplum kuruluşları),
- İşbirliği yapılan özel sektör kuruluşları (ortak pazarlama, ürün geliştirme, v.b. için) gibi hususları kapsamaktadır.<sup>172</sup>

Küme Analiz Yöntemleri olarak yukarıda bahsedilen Küme Haritası Oluşturma (Makro Seviye Değer Zinciri Yapısı), Karo Çerçeve Modeli ve Küme Ağ Yapılanma Analizlerine ilişkin uygulamalara, çalışmanın IV. Bölümde değinilmektedir.

---

<sup>172</sup>GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı-Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi, “Diyarbakır Mermer Kümelene Çalışması”, (Hazırlayanlar; Bulu, M., ve Eraslan H.; UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje), Ankara, 2005, s. 64.



**Şekil: 18: Küme Aktörleri Arasındaki Bağlantılar Şeması**

Kaynak: GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı-Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi, “Diyarbakır Mermer Kümelenme Çalışması”, (Hazırlayanlar; Bulu, M., ve Eraslan H.; UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje), 2005, s. 64.

### 1.3.2. Küme Geliştirme Aşaması

Çağımızda yerel kalkınma ile ilgili çağdaş yaklaşım, “Stratejik Planlama Tekniği”nden yararlanarak “Küme Geliştirme Planı”nın hazırlanmasını öngörmektedir. Bu kapsamda kümelenme ve küme geliştirme ile ilgili yazın incelendiğinde, küme geliştirme planlarının bazen “Küme Geliştirme Strateji Planı” ya da “Küme Geliştirme Stratejik Yol Haritası” adı ile anıldığı görülmektedir.

Stratejik Planlama, “bir organizasyonun veya topluluğun, ne olduğunu, neyi ve niçin yaptığını ortaya koyan, temel eylem ve kararlarının üretildiği, amaçlı ve disipline edilmiş bir yaklaşımdır.” Büyük bir resim hakkında bilgi toplamak ve uzun vadeli bir rota ile buna bağlı hedefler, amaçlar ve bağlantılı eylemler dizisi oluşturmak üzere sistematik bir süreç temin eden bir araçtır.<sup>173</sup>

“Küme Geliştirme Strateji Planı” kısa, orta, uzun vadeli eylemleri kapsamaktadır ve kalkınmanın sahibi olan yerel paydaşların katılımı ile hazırlanmalıdır. Söz konusu planın hazırlanması sürecinde küme aktörleri arasında “güven, işbirliği ve yönetişim”

<sup>173</sup>Olsen, J., B., Eadie, D., C., “The Game Plan: Governance With Foresight”, Council of State Planning Agencies, Washington DC., 1982, s. 4.

ilkelerine uyulmasına özen gösterilmelidir. “Küme Geliştirme Strateji Planı”nın yerelde sahibi, küme sektörü ile ilgili aktörlerin oluşturduğu “Küme Yönetim Birimi” ya da “Küme Koordinasyon Merkezi” olarak anılan, sivil toplum niteliğindeki kuruluşlardır. Bu yapının, kümenin aktörlerini oluşturan öncelikle özel sektör temsilcileri ile onların tedarikçilerini oluşturan KOBİ’ler, ilgili kamu kuruluşları, üniversiteler, yine ilgili sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile diğer küme destek organizasyonlarının temsilcilerinden oluşması tavsiye edilmektedir. Planın uygulanmasına ilişkin izleme ve değerlendirme de söz konusu kuruluş tarafından yerine getirilmelidir. “Küme Geliştirme Strateji Planı” genel çerçevede bir ön plan niteliğindedir. Söz konusu ön planın kapsadığı her eylem ile ilgili olarak daha ayrıntılı eylem planlarının hazırlanması veya proje niteliğinde dokümanların geliştirilmesi gerekebilir. “Küme Geliştirme Strateji Planı”nın eylemleriyle ilgili uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelere göre, planın dinamik niteliği nedeniyle, yenilemelerin yapılarak uygulamaya devam edilmesi gerekmektedir. Kümenin gelişim planının zamanında ve hedeflere uygun gerçekleştirilmesi işini, planın sürükleyiciliğini genelde küme lideri üstlenmektedir. Küme lideri, genelde ve tercihan özel sektörden birisi olmalıdır. Uluslararası deneyimler kapsamında küme girişimi aşamasında, bir “doğal lider” ortaya çıkmaması durumunda yerel kamu otoritelerinin kolaylaştırıcılığında, özel sektörden bir temsilcinin “küme lideri olarak yaratılması” faaliyetlerinin, kümelenmenin “analiz” safhasında başlatılması gerektiği önerilmektedir. Konuyla ilgili daha detaylı bilgiler Bölüm III’ de takdim edilmektedir.

Küme geliştirme eylem planı her küme sektörü ve bölge için özel olarak geliştirilmesi gereken, o yöre ve sektöre ilişkin özgün plan niteliği taşımalıdır. Ancak bütün küme geliştirme faaliyetlerinde ve bunun aşamalarında dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır,<sup>174</sup>

(i) Küme geliştirme planlarının hazırlanmasında bölgesel kalkınma bakış açısıyla küresel pozisyon alınmalıdır, bir başka ifade ile, “küresel düşün, yerel hareket et” ilkesi yaklaşımının izlenmesi, küme gelişiminin ivmesini artıracaktır.

---

<sup>174</sup>Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB), Şanlıurfa Sanayinin Yeniden Yapılandırılması Projesi, “Küme Kolaylaştırıcılığı Eğitim Notları”, BSTB (AB Fonlu Teknik Yardım Projesi; Eğitimci İfor Ffowcs Williams), Şanlıurfa, Ekim 2010, s. 61-63.

(ii) Küme geliştirme planı eylemleri, yatay ve dikey yönetim ilkelerine uyarak yerine getirilmelidir (Konu ile ilgili olarak çalışmanın uygulamaya yönelik IV. Bölümde ayrıntılı bilgi verilmektedir).

(iii) Küme geliştirme eylem planı kapsamında, küme aktörleri arasında işbirliği ve güvenin gelişmesine katkıda bulunacak organizasyonlar, etkinliklere yer verilmelidir. Bu çerçevede üniversite ve özel sektör kuruluşları arasındaki iletişimin geliştirilmesine özel çaba sarf edilmelidir.

(iv) Üniversite ve özel sektör arasındaki işbirliği ve güvenin gelişimine katkıda bulunmak üzere ortak projelerin geliştirilmesi ve yerel otoriteler tarafından fonlanması teşvik edilmelidir.

(v) Küme gelişimine katkı sağlayacak ortaklı projelere öncelik verilmelidir, ancak ortaklı organizasyonların hareket kabiliyetinin düşük olması sebebiyle, projelerden sonuç alınmasının gecikmesi söz konusuysa, hareket kabiliyeti yüksek olan bireysel firmalarla başarı örneği yakalamak üzere küme geliştirme projeleri geliştirilebilir. Bu durumda başarı hikayesi yaratma fonlarının bireysel işletmelere hizmet etmesi engellenmemelidir.

(vi) Büyük işletmeler kümelerin sürücüleridir, KOBİ'ler onları, tedarikçisi olarak izleyen firmalardır. Bu nedenle büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasındaki işbirliği ve güveni geliştirmeye yönelik, herkesin eşit düzeyde faydalanacağı fonlar geliştirilmelidir.

(vii) Küme geliştirme eylem planı, kümenin ulusal ve uluslararası piyasalarda tanıtımına ve ayrıca kümenin sürdürülebilirliğine yönelik ayrıntılı tasarlanmış proje veya programları kapsamalıdır.

Bunların dışında, “Küme Koordinasyon Birimi”nin yapılanması ile izleme ve değerlendirme konusunda uygulamaya yönelik ayrıntılı bilgilere çalışmanın yine III Bölümünde yer verilmektedir.

“Küme Geliştirme Strateji Planı”nda öngörülen faaliyetlerin ve projelerin hayata geçirilmesi, hedeflere ulaşılmasıyla küme, olgunluk evresine getirilmiş olacaktır. Doğal olarak küme olgunluk evresinde öngörülen stratejiler, başlangıç aşamasındaki küme ile

ilgili strateji öngörülerinden farklı tasarlanmalıdır. Kümenin olgunluk evresinde oluşturulacak stratejiler aşağıda belirtilen hususlardan oluşabilir;<sup>175</sup>

- Küresel küme oluşturulması, inovasyon ve ihracata dayalı araştırmaların yürütülmesi,
- Uluslararası düzeyde reklam ve tanıtımın geliştirilmesi,
- Küme yönetim sisteminin, sürdürülebilirlik ile fon yaratma modelinin geliştirilerek devam etmesi,
- Yabancı yatırım çekme ve özendirme faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Kümenin bölgesel ekonominin gelişimine etkisi ile ilgili olarak “etki analizi” çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- Üniversiteler ile ortak teknopark ve teknoloji kuluçka merkezi, araştırma merkezleri ve teknoloji ağları, AR+GE yaygın eğitim merkezleri kurma ve geliştirme çalışmalarının geliştirilerek devam etmesi gibi konuları kapsayabilir.

Kuah, Küme Yaşam Döngüsü Kuramı ile ilgili 2002 tarihli makalesinde “ekonominin toplamına ilişkin faaliyetlerin yaşam döngüsüne ilişkin öngörülen sürelerin, kümeler için de aşağıda belirtildiği gibi, benzer şekilde öngörülebileceğini” ifade etmektedir.<sup>176</sup>

- Mevcut değerler ve varlıkların ortaya konulup değerlendirilmesi ve geliştirilmesi evresi( 3 – 5 yıl ),
- Yatırımların devreye girmesi ( 7 - 11 yıl ),
- Kümenin yeniden inşa evresi( 15 – 25 yıl ),
- Uzun dalga döngüsü (45 – 65 yıl).

#### **1.4. Kümeler ile Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Etkileşimi**

1970’li yıllarda başlayan teknoloji kenti oluşturma çabaları, 1990’lı yıllara gelindiğinde bölgesel stratejilerin kalkınmada etkin rol üstlenmesiyle, farklı bir yapı ortaya konmasına neden olmuştur. İnovasyon sistemi kavramının ilklerinden olan Lundvall, bölgesel kümelerin, bölgesel inovasyon sistemlerinin etkin çalışmasına katkıda

<sup>175</sup>Economic Competitiveness Group, “Clusters and Clustering”, GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje), Ankara, Mart 2007.

<sup>176</sup> Kuah, A., T., H., a.g.m., s. 221-222.



bulduğunu kaydetmektedir.<sup>177</sup> Aynı bağlamda Cooke da, 2001 tarihli Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin gelişimine ilişkin yayınlanan makalesinde, küme yapılarında inovasyona yönelik faaliyetlerin, kurumlar arası ilişkileri organik olarak geliştirdiğine, ağ yapılanmaların teşvik edilmesiyle bağlantıların canlandırıldığını belirtmektedir. Buna ilave olarak, konunun stratejik seviyede analizi sonucunda Bölgesel İnovasyon Sisteminin bünyesinde birçok kümeyi içerdiğinin görüleceğine değinmektedir (Şekil 19). Ayrıca, Bölgesel İnovasyon Sisteminde yer alan bütün kümelerin oyuncularının sistemik bilgiden ve bilgi akımından yararlandığını kaydetmektedir.<sup>178</sup>

Asheim, Nordik ülkelerindeki kümelerinin kurumsal çerçevesi ve bilgi tabanının karşılaştırılması ile ilgili yürüttüğü araştırmalarının sonuçlarını ortaya koyduğu bir çalışmada, kümeler ve BİS'lerin birbirleriyle oldukça alakalı olduğunu kaydetmektedir. Kümelerde sektöre özgü bir yapı oluştuğuna ve fonksiyonel olarak birbirleriyle ilgili firmaların yoğunlaşmasına değinmektedir. Kümeler için yerleşmiş öğrenme süreçlerinin inovasyon performansı ile birleşmesinin bir avantaj olduğunu ve BİS'in genelde bölgesel ekonomide bir kaç sektörü kapsadığını belirtmektedir.

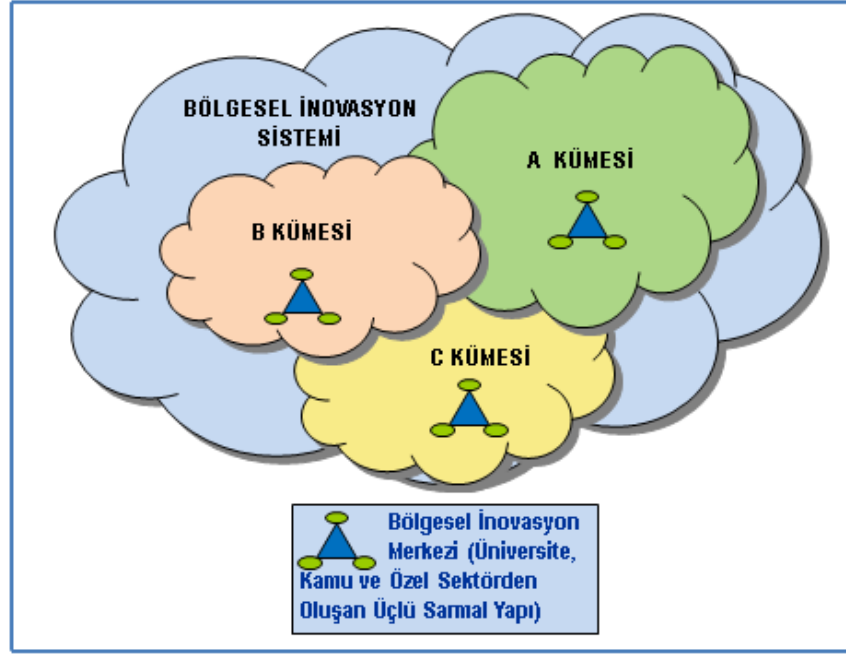
Bir bölgede sistematik olarak birbirleriyle etkileşimde bulunan firmalar ve bilgi organizasyonları bulunduğu sürece BİS'i görmenin mümkün olduğunun ve bu bağlamda BİS ve kümenin aynı bölgede yer alabileceğini vurgulamaktadır. Kümelerin de kendi aralarında analitik, mühendislik tabanlı ve sentetik, bilimsel tabanlı şeklinde iki gruba ayrılacağından bahisle, analitik bilgi tabanlı kümelerin BİS'lerle birlikteliği ve uyumunun diğerine göre daha mümkün olabileceğini kaydetmektedir. Bu kapsamda "bütünleşik küme –BİS ikilisi" olarak adlandırılan ve konfigürasyonu diğer kümelerden farklılık gösteren bir küme yapısının oluştuğuna değinmektedir.<sup>179</sup>

---

<sup>177</sup> Lundvall, B-A., "National Innovation Systems: Analytical Concept and Development Tool", (Paper Presented at the Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems), 10th DRUID Conference, Copenhagen, June 2005, s. 7.

<sup>178</sup> Cooke, P., a.g.m., Spring 2001, s. 23.

<sup>179</sup> Asheim, B., T., Coenen, L., "The Role of Regional Innovation Systems In A Globalising Economy: Comparing Knowledge Bases And Institutional Frameworks of Nordic Clusters", (Paper Presented in Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference), DRUID Conference, Copenhagen, Nisan 2004., s. 7-8.



**Şekil 19: Bölgesel İnovasyon Sistemi ve Küme İlişkisi**

Kaynak: Sayın, M., Sayın, E., “Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), Karabük, 2013, s. 90.

Başarılı bir BİS oluşturulması, bölgeye küresel anlamda rekabetçi üstünlük kazandırabilecek ve bölge kaynaklarından etkin şekilde yararlanılmasını sağlayacak bölgeye özgü sektörel kümelenmeleri gerektirmektedir. Bölgeye özgü kümelerin oluşturulması için uygulanabilecek stratejiler ise genel olarak mevcut bir endüstrinin belli bir alanda uzmanlaşmasının desteklenmesi, teknoloji parklarının oluşturulması ve geleneksel endüstriyel bölgelerin yeniden yapılandırılması olarak sıralanabilir.<sup>180</sup> Avrupa’da faaliyetlerini başarı ile sürdüren Sophia Antipolis, Karlsruhe, Yukarı Avusturya ve Oulu Teknopolis kümelerinin hepsinde Bölgesel İnovasyon Stratejisi tasarlanarak kümelerin bünyesinde ‘Bölgesel İnovasyon Merkezleri’ nin oluşturulduğu ve bunların kümelerin etkinliğini artırmak üzere onlarla etkileşimli çalışmaları belirlenmiştir.

### **1.5. Kümelerin Bölgesel Rekabetçilik Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

Porter’ın 1998 tarihli “Rekabetin Yeni Ekonomisi” makalesinde belirttiği üzere, küme bir bölge için sektörel düzeyde “endüstrinin haritası”nı ortaya koymaktadır. Kuramsal bakış açısıyla Kuah’a göre kümenin özünde, “yığılımlar ve dışsal ekonomiler”,

<sup>180</sup> Sungur, O., Keskin, H., a.g.e., s. 26-27.

“inovasyon ve rekabet avantajı” ile “yakın ve uzak bağlantılar” yer almaktadır. Kuah, bunlara ayrıca, “üretkenlik ve büyüme” etkisi ile “olumlu geri besleme” etkisini ilave ederek, “endüstrinin haritası”nı oluşturmak üzere gerekli tüm unsurlara atıfta bulunmuştur. Karo Modeli, Kuah’ın küme için gerekli olduğunu işaret ettiği bahse konu beş unsurun ayrıntılı analizine imkân tanıyan bir çerçeve modeldir, bir başka ifade ile, bu modelin çizdiği çerçeve dahilinde küme analiz uzmanlarının gerekli olduğu ölçüde istedikleri ayrıntıya inerek sektörün anatomisini ortaya koyması mümkündür.

Bunlara ilave olarak, Porter’ın Karo Modeli ve kapsamındaki dört temel ve iki destek unsuru, Dünya Ekonomik Forumu tarafından genel çerçevede rekabetçiliğin makro ve mikro unsurları olarak ortaya konulan yapı kapsamında, mikro unsurların ölçülmesi amacıyla 2004 yılında hazırlanan Dünya Rekabetçilik Raporunda kullanılmıştır. Ancak bilindiği üzere Dünya Rekabetçilik Raporu, sadece ekonomik kalkınma ile ilgili değil, genel çerçevede rekabetçiliği ölçmeyi amaçladığı için, 2005 itibariyle genel rekabetçilik ölçümü, mikro rekabetçilik kısmı söz konusu model üzerine inşa edilerek geliştirilen ve “Küresel Rekabetçilik Endeksi” olarak anılan bir metodoloji kapsamında ölçülmeye başlanmıştır.

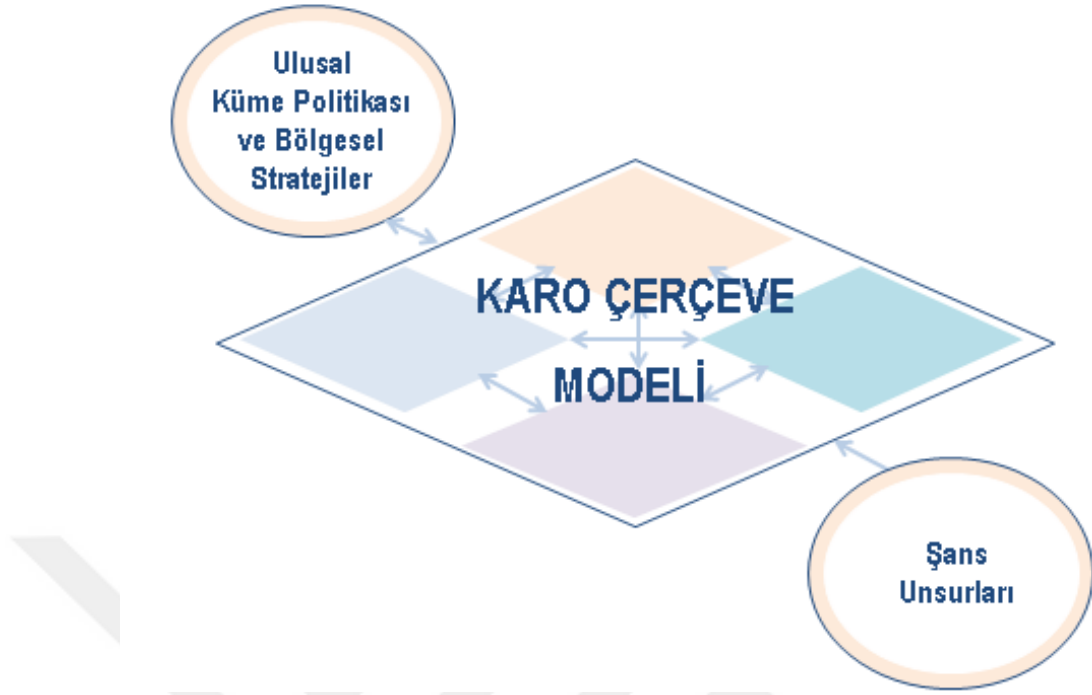
Bilindiği üzere, önce 1998’den başlayarak Porter ve ekibi tarafından ABD’de elli eyalette küme analiz ve strateji yöntemleri olarak Karo Modeli yoluyla, daha sonra 2004 itibariyle Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa’da NUTS DüzeyII Bölgelerinde “küme gücü” ya da “küme derecesi” kavramları kullanılarak sektörel bölgesel rekabetçiliğin seviyesi ortaya konmuştur. Bu kapsamda yürütülen sektörel bölgesel rekabetçilik çalışmaları, bölgelerin birbirlerine göre mukayeseli rekabetçilik seviyesini sergilemesi ve geleceğe yönelik öncelik verilmesi gereken hususları da işaret etmesi bakımından oldukça yararlı olmuştur.

Porter ve ekibinin Karo Modelini tamamlamak üzere, ayrıca “makro seviye değer zinciri haritası (küme haritası) ya da küme aktörleri arasındaki bağlantıları ortaya koymak üzere kullanılan “küme ağ bağlantıları haritası”nı da küme analiz ve strateji çalışmalarında kullandığı bilinmektedir. Bu kapsamda birçok farklı tekniğin kullanılmasının nedeni, her yöntem sonucu ulaşılan bulguların bir başka yöntem sonuçları ile karşılıklı kontrolünün yapılarak, elde edilen bulguların ve sonuçların teyit edilmesi ile ilgilidir

1990'lardan itibaren gündemde olan ve kalkınmanın kaynağının bölge ya da il düzeyindeki yerel alanlar üzerinden gerçekleştiğini ortaya koyan “İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramı” yerel düzeyde kapasitelerin, değerlerin, varlıkların, potansiyellerin ve yeteneklerin ayrıntılı analiz edilerek geliştirilmesi yoluyla bölgesel kalkınmaya ve daha üst seviyede ülke kalkınmasına katkıda bulunulmasını öngörmektedir. Bu kapsamda küme analiz yöntemleri olarak yukarıda değinilen tekniklerin kaynaklar elverdiği ölçüde hepsinin kullanılması ve böylece “İçsel Unsurlara dayalı büyüme Kuramı”nın gerektirdiği ayrıntılı analizlere yer verilmesi ve ulaşılan bulgular çerçevesinde de strateji çizilmesi önerilmektedir.

Küme, konuyla ilgili yazında birçok akademik ve uygulamacı tarafından da belirtildiği üzere, gerek kendi iç dinamiği olan gerek çevre ile yakın veya uzak bağlantıları ile ekonominin haritasını sunmaktadır. Bu haritanın oluşmasında “küme girişiminin kendiliğinden oluşumu” oldukça önem taşımaktadır. Ancak bunun geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması bağlamında, gerek bölge, gerek ulusal seviyede küme politika ve stratejilerin tasarımına, geliştirilmesine ve hayata geçirilmesine önemle ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede gerekli mevzuat düzenlemelerinin yapılması ve ayrıca mali ve teknik destek programlarının devreye konması gerekmektedir.

Şekil 20'de belirtildiği gibi Karo Modeli bünyesindeki girdi koşulları, talep koşulları, firma stratejisi ve rekabet, ilgili ve destekleyici kurumlar, hükümet ve şans unsurları sektörel bölgesel rekabetçiliğin bileşenleri olarak kümeye güç kazandırmaktadır. Karo Modeli kapsamındaki unsurların istenilen seviyede hayata geçirilerek sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için ulusal seviyede, ancak bölge ihtiyaçlarına göre özelleşebilen küme politikalarına, rekabetçiliğin ana sürücüleri olarak gerek duyulmaktadır. Küme Politikaları gerekli mevzuat, teknik destek ve finansal yardım araçlarıyla kümelerin harekete geçirilmesinde hızlandırıcı rol oynamalıdır. Bu hususun özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha fazla önem taşıdığı düşünülmektedir.



**Şekil 20: Küme Rekabetçiliği ve Kümelenme Politikası**

## 2. KÜME VE KÜMELENME KONUSUNDA UYGULAMALARDAN ÖRNEKLER VE YAKLAŞIMLAR

1990’lardan itibaren çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen kümelenme projeleri, uluslararası kuruluşların donör olarak sağladığı fonlar ya da ülkelerin kendi ulusal fonları yoluyla hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda bu bölümün konusunu öncelikle uluslararası kuruluşların yaklaşımları ve çalışmaları ile çeşitli ülkelere seçilmiş örnek uygulamaların tanıtımı oluşturmaktadır. Daha sonra Türkiye’de genel ve ayrıca örnek uygulamaların tanıtımına yer verilmektedir.

### 2.1. Uluslararası Kuruluşların Yaklaşımları ve Uygulamaları

Küme ve kümelenme konusunda uluslararası kuruluşların geliştirdiği çalışmaların temelinde büyük ölçüde, uluslararası çapta sekiz yüzden fazla “küme uygulamacısı” niteliğindeki üyeleriyle, bir sivil toplum kuruluşu olarak bu alanda araştırmalar ve projeler yürüten “Rekabet Enstitüsü (The Competitiveness Institute: TCI)”nın faaliyetleri yer almaktadır. Rekabet Enstitüsü, öncelikle 2002 yılında “Küme Girişimi:

Yeşil Kitap” adlı çalışmayı yayınlamak, Avrupa’da ekonomik kalkınmanın bir parçası olarak yürütülen kümelenme çalışmalarında kaynakların büyük çoğunluğunun “küme geliştirme” faaliyetlerine yöneltildiğini, kümelenme konusunda gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarına ilişkin istatistik ve ortaya çıkartılan küme yapılarının niteliklerine ilişkin bilgilerin bulunmadığını ve “Yeşil Kitap”ın bu boşluğu doldurmak üzere hazırlandığını ortaya koymuştur.<sup>181</sup> “Yeşil Kitap”ın hazırlanması için dünya çapında iki yüz elli civarında küme girişimine anket uygulanarak, farklı göstergeler ile performansın ölçülmesini sağlayan bir “küme performans modeli” geliştirilmiştir. Bu çalışma sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde küme girişimlerinin yapılanması ve geliştirilmesine ilişkin yeni stratejiler oluşturma imkânının olabileceğine değinilmiştir.<sup>182</sup>“Rekabet Enstitüsü” tarafından İsveç İnovasyon Sistemleri ile ilgili kamu kuruluşu Vinnova ile Nordic Ülkelerinin temelini oluşturduğu “Bilgi Ekonomisi ve İşletme Geliştirme Uluslararası Kuruluşu (International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development: IKED)”nın desteği ve katkılarıyla 2003 yılında Gothenburg’da gerçekleştirilen Kümelenme Konferansında “Yeşil Kitap”ta değinilen bulgular kapsamında çeşitli atölye, mini forum faaliyetleri ve akademik oturumlar çerçevesinde küme konusu farklı boyutlarıyla ayrıntılı olarak tartışılmıştır. 2004 yılında IKED’in öncülüğünde Vinnova ve Rekabet Enstitüsü tarafından konferansta gündeme getirilen bütün hususlar birleştirilerek “Küme Politikası: Beyaz Kitap”ın konferans yayını olarak basılması ve dünya çapında birçok ülkeye dağıtılması sağlanmıştır.<sup>183</sup> Böylece söz konusu konferans, “Küme Tabanlı Kalkınma ve Küme Politikası” konusunun temellerinin ilk defa uluslararası seviyede atılmasını sağlayan bir belgenin yayınlanmasına öncülük etmiştir.

Küme Metodolojisi Uygulamalarına veya Küme Tabanlı Kalkınma programlarına fon ya da teknik yardım sağlayan uluslararası kuruluşların başında Avrupa Birliği gelmektedir. Bunun yanı sıra, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Sınai Geliştirme Teşkilatı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, gibi kurumların da küme tabanlı kalkınma konusunda kayda değer çalışmaları

---

<sup>181</sup> Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C., a.g.e., s. 5.

<sup>182</sup> Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C., a.g.e., s. 9.

<sup>183</sup> Andersson, T., Serger, S., Sörvik, J., Hansson, E., W., “The Cluster Policies Whitebook”, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Vinnova, TCI, Stockholm, 2004, s. 9.

bulunmaktadır. Bu bölümde bahse konu kuruluşların yaklaşımlarına ve uygulamalarına değinilmektedir.

### **2.1.1. Avrupa Birliğinin Küme Tabanlı Kalkınma Konusuna Yaklaşımı ve Uygulamaları**

Avrupa Birliği'nde kümelenme yaklaşımıyla ilgili olarak - adı küme olarak anılmasa da - münferit olarak bazı uygulamaların 1990'lı yılların başında başlatıldığı bilinmektedir. Bunun en belirgin örneği, içsel unsurlara dayalı kalkınma kuramı ilkeleri kısmi düzeyde benimsenerek, daha çok İtalya'da olmak üzere "Yeni Sanayi Havzaları" Modelinde uygulanan değişim ve dönüşüm çalışmalarında görölmektedir. 1998 yılında Porter'ın ABD'de başlattığı ve elli eyalette gerçekleştirdiği uygulamaların ardından yine münferit olarak 2000'li yılların başında İngiltere, Fransa, Almanya, İsveç ve Avusturya gibi ölkelerde de uygulamaların devam ettiği gözlenmektedir.

Bu bölümde Avrupa Komisyonunun Küme Tabanlı Kalkınma yaklaşımı çerçevesinde "Küme Politikası" oluşturmaya yönelik faaliyetleri ve destekleri ile söz konusu politika hedefleri için öngördüğü uygulama araçları ayrı başlıklar altında ele alınarak incelenmektedir. Avrupa Komisyonu'nun "küme konusuna yaklaşımı", özellikle politika düzeyinde direk olarak, AB'nin 2020'ye yönelik genel kalkınma politikasını ortaya koyan "Avrupa2020: Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme için bir Strateji" belgesine dayandırılmaktadır.

#### **2.1.1.1. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma Konusuna Yaklaşımı**

Küme Politikası geliştirme ile ilgili olarak Avrupa Komisyonu tarafından maddi destek sağlanarak uygulanan ilk proje, 2000 yılında Porter'ın ABD'de ulusal seviyede uyguladığı "küme derecelendirme" projesinin Avrupa'ya uyarlanmış şeklidir. Ivory Tover Şirketi tarafından Europe Innova Programı altında 6. Çerçeve Programı hibe desteği ile, 2004 yılında yürütölen bir projede AB-10 ölkelerinin kümelerinin gücü ya da dereceleri belirlenmiş ve proje çıktılarının AB mali yardımları çerçevesindeki küme desteklerinin tasarımına yol göstermesi öngörölmüştür. Çalışmanın yapıldığı tarihlerde

“Üç Yıldız Tekniği” olarak anılan bu yöntemin ana parametrelerini, “küme çapı”, “uzmanlaşma” ve “işgücü piyasası” oluşturmaktaydı.<sup>184</sup>

Avrupa Komisyonu’nun girişimcilik ve inovasyon destekleriyle ilgili ve o tarihlerde adı “Europe Innova” olan destek programı kapsamında fonlanarak, Oxford Araştırma Şirketi tarafından, Stockholm Ekonomi Okulunun da katkılarıyla, 2006 ve 2007 yıllarında başka içerikte bir “Avrupa’da Küme Haritalama Projesi” yürütülmüş ve proje sonuçları “Avrupa’da Küme Politikası” başlıklı bir yayın olarak 2008 tarihinde basılmıştır. “Avrupa’da Küme Politikası” belgesinde yer alan ülke bilgileri, Ekonomik ve Sosyal Araştırma için Avrupa ağı (ENSR) üyesi veya Europe Innova üyesi olan ülke temsilcileri tarafından toplanmıştır.<sup>185</sup> Bu çalışma otuz bir Avrupa ülkesindeki küme politikaları, planları, stratejileri, yönetmelikleri ve konuya ilişkin mevzuatı incelemeyi hedeflemiştir.<sup>186</sup> Araştırmaya dahil edilen ülkeler, o tarihte AB üyesi olan ülkelerin yanı sıra, Türkiye de dahil olmak üzere bütün Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkeleridir. Araştırma sürecinde söz konusu ülkelerin hepsinde kümelenmeyi dolaylı veya dolaysız destekleyen mevzuatın bulunduğu belirlenmiş ve ayrıca ülke politikalarının çerçevesindeki farklılıklar ortaya konmuştur. Ülkelerin Küme Politikalarında odaklanılan ana temaların aşağıdaki hususları kapsadığı görülmüştür;

- Yabancı Doğrudan Yatırımın Çekilmesi,
- İhracatın Teşviki,
- Bilim ve Eğitimin Geliştirilmesi,
- Sektörel Sanayi Faaliyetlerinin İlerletilmesi,
- İş Ağ Yapılarının Geliştirilmesi ile
- Rekabet ve Pazar Bütünleşmesini Sağlama.

Ancak bunların içerisinde küme teması olarak tercihin, % 40 ile en yoğun biçimde “Bilim ve Eğitim” başlığına odaklandığı görülmüştür.<sup>187</sup> Küme Destek hizmetleri için tahsis edilen fonların genel çerçevede, % 63’ünün ulusal fonlardan, %19’unun AB

---

<sup>184</sup>Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., “The European Cluster Observatory: EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe”, EC, Luxemburg, 2009, s. 5-6

<sup>185</sup>Oxford Research and Europe Innova, “Cluster Policy in Europe”, (Europe Innova Cluster Mapping Project), Oxford Research and Europe Innova, Kristiansand (Norvey), 2008, s. 3.

<sup>186</sup>Oxford Research and Europe Innova, a.g.e., s. 9-10

<sup>187</sup>Oxford Research and Europe Innova, a.g.e., s. 15.



Yapısal Fonlarından, % 7'sinin İş dünyasından, % 3'ünün Bölgesel Otoritelerden, % 8'inin diğer kaynaklardan sağlandığı belirlenmiştir.<sup>188</sup>

Bu çalışmaya paralel olarak 2006 yılında hazırlanan “Geniş Tabanlı İnovasyon Stratejisi” Belgesinde inovasyonun geliştirilmesine yönelik listelenen dokuz temel stratejik hedeften birisi olarak “kümelerin güçlendirilmesi”ne dikkat çekilmiştir. 2007 yılında yürürlüğe girmek üzere inovasyona yönelik kümelerin desteklenmesi amacıyla Konsey Kararı alınmıştır.<sup>189</sup> Yine aynı süreçte yürürlükte bulunan Avrupa Komisyonunun 7. Çerçeve Programı (FP7) kapsamında da inovasyona yönelik kümelerin geliştirilmesi amacıyla destek programlarının devreye konması sağlanmıştır.<sup>190</sup> Bunlara ilave olarak, 2008 yılında yenilenerek yürürlüğe giren Avrupa Küçük İşletme Yasası (Small Business Act (SBA)) kapsamındaki, “AB fonlarından KOBİ’lerin daha fazla katılımı faydalanmaları” ile ilgili tedbir doğrultusunda, kümeleri desteklemek üzere yeni bir strateji geliştirileceğine ve bununla ilgili olarak da özellikle inovasyona yönelik KOBİ’lerin bu desteklerden daha fazla yararlanmalarının sağlanacağına değinilmektedir.<sup>191</sup>

Avrupa Komisyonu 2000’li yılların ortalarına doğru, özellikle inovasyonu dayalı kümelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi hususunu birçok Komisyon belgesinde yinelemiştir. Bu çerçevede Komisyon’un, küme girişimlerinin uygun bir şekilde yönetilebilmesi için oluşturduğu “küme yönetim birimi”nin standartlarının yükseltilmesi, kalitesinin artırılarak mükemmeliyete doğru yönelmesi için “Küme Organizasyonlarının Mükemmeliyeti için Pilot Girişim” başlıklı bir programın yürürlüğe konmasına karar verilmiştir.<sup>192</sup> Avrupa Komisyonu’nun 2008 yılında geniş tabanlı inovasyon stratejisi kapsamında öngördüğü “küme yönetiminde mükemmeliyet” ilkesi doğrultusunda, küme yönetimlerinin kalitesinin dünya sınıfı standartlarına yükseltilmesi amacıyla birçok mali destek programı ve ağ yapılanması devreye konmuştur. Avrupa Komisyonu ayrıca, 2007-2013 döneminde yürürlükte olan Rekabetçilik İnovasyon Çerçeve Programı (Competitiveness Innovation Framework Programme (CIP)) kapsamında, “Küme

---

<sup>188</sup>Oxford Research and Europe Innova, a.g.e., s. 24.

<sup>189</sup> EC, a.g.e., 2008, s. 3,

<sup>190</sup> EC, a.g.e., 2008, s. 4

<sup>191</sup>European Parliament Policy Department, Economic and Scientific Policy, “The Small Business Act for Europe: New Ideas to Boost SMEs”, European Parliament, Brussels, 2008, s. 30.

<sup>192</sup> EC, a.g.e., 2008, s. 8

Yönetiminde Mükemmeliyet” başlıklı ve kümelerin “altın, gümüş ve bronz” şeklinde etiketlenmesine ilişkin ilk mali destek programının hibe duyurusunu 2008 yılında yapmıştır. Söz konusu mali destek duyurusu yaklaşık her yıl devam ettirilerek, CIP Programına katılmaya hak kazanan ülkelerdeki kümelerin yönetim yapılarının, küme yönetimlerinin kalitelerini yükseltmeleri yönünde teşvik ve motivasyon sağlamıştır.

AB-10 ülkelerinde bölgelerin küme derecelerini belirlemeye yönelik 2004 yılında gerçekleştirilen projenin, 2007 yılına gelindiğinde, Avrupa Birliğine yeni katılan ülkeler için güncellenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Küme Derecelendirme Projesi, AB’nin yirmi yedi üyesi ve beş ülke (Türkiye, İsrail, Norveç İsviçre, İzlanda)’yi de içerecek şekilde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Proje, adı “Avrupa Küme Gözlemevi” olarak değiştirilerek, Avrupa ülkelerinin kümelerine ilişkin sürekli istatistik ve bilgi üreten sanal bir platformun oluşmasına temel teşkil edecek bir çalışma haline getirilmiştir. Avrupa kümelerinin yıldız derecesini sergileyen sanal ortamdaki rehber, “Avrupa Küme Gözlemevi” web sayfası olarak 2007 yılında hizmete girmiştir.<sup>193</sup>

Bu kapsamda Avrupa Komisyonu 2010 yılında yayınladığı “Avrupa2020’de Akıllı Büyümeye Katkı Sağlayan Bölgesel Politika” başlıklı bildirisinde, akıllı büyüme ile ilgili olarak özellikle “İnovasyon Birliği” olarak anılan amiral gemisi girişiminin hayata geçirilmesinde, bölgelerin rolü ortaya konmaktadır. Bölgelerin konumu, Avrupa2020 stratejisine ulaşılmasında odak şeklinde vurgulanmaktadır. Bu Komisyon Bildirgesi, politika yapımcılarını “Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu”nda mevcut olan kaynakların akıllı büyüme amacına yönelik olarak daha fazla kullanılmasına davet ederek tamamlamaktadır. Ayrıca, söz konusu belgede, AB Bölgesel Politikası kapsamında, Ar-Ge ve inovasyonu güçlendirmenin temel elemanları tarif edilmektedir.<sup>194</sup> Konuyla alakalı olarak inovasyona yönelik kümelerin desteklenmesi hususu özellikle vurgulanmaktadır.<sup>195</sup>

Avrupa Komisyonu tarafından, 2010 yılında “Küme Yönetiminde Mükemmeliyete Doğru” teması üzerine yayınlanan Beyaz Kitap’ta İkinci Bölümün 1.1. başlığı altında “alan kümesi” ve “güç kümesi” kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra, “Dünya Sınıfı Kümeler”in, bilgi ekonomisini temel alan yeni sanayi politikasını

---

<sup>193</sup>Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., a.g.e., s. 7.

<sup>194</sup> EC, “Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe 2020”, (COM(2010)553 final), Brussels, 2010, s. 2.

<sup>195</sup> EC., a.g.e., 2010, s. 7.

tanımlamak üzere bir paradigma oluşturduğu kaydedilmiştir. Ayrıca aynı bağlamda, bilgi toplumuna ilişkin politikanın “alan kümesi” ya da “güç kümesi” gibi yapılar tarafından belirlendiği ortaya konmaktadır. Bunun yanı sıra kümelerin küreselleşmeye karşı bir eylem kapasitesi ve bir Avrupa cevabı oluşturma yeteneği ile tam teşekküllü oyuncular olduğu belirtilmektedir.<sup>196</sup> Bunların dışında Dünya Sınıfı Kümeler’in niteliklerine ilişkin ortaya konulan görüşler değerlendirilmekte ve Dünya Sınıfı Kümelere ilişkin aşağıda belirtilen hususların altı çizilmektedir;<sup>197</sup>

- Eğitim ve araştırmada mükemmeliyet,
- Belli bir alana odaklanma,
- Coğrafi alanda yoğunlaşma,
- Teknolojik gelişmiş altyapı,
- Kilit bireyler arası ağ yapı oluşumu (sanayi, bilim, politika, finans, v.b. temel aktörlerle iletişimi güçlendiren).

Avrupa Komisyonu “Dünya Sınıfı Kümeler’e doğru küme yönetimlerinin güçlendirilmesini sağlamak üzere, Avrupa Birliğinin Çerçeve Programlarından KOBİ’lerin geliştirilmesi ile ilgili olan CIP mali desteği kapsamında, 2009 yılında “Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi (European Cluster Excellence Initiative (ECED)” olarak bilinen bir girişimin oluşmasına öncülük etmiştir. Bu girişimin bir faaliyeti olarak “Küme Analizi için Avrupa Sekretaryası (European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)” olarak bilinen bir araç geliştirilmiştir.<sup>198</sup> Bu araç sayesinde kümelerin kıyaslamayla analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi ve “altın, gümüş, bronz” madalya ile ödüllendirilmeleri sağlanmıştır. Konuya ilişkin ayrıntılı bilgi bir sonraki başlık altında takdim edilmektedir.

Avrupa2020 Stratejisi için akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeye ulaşılmasında inovasyonun kilit rol oynadığı belirtilerek bölgelerin kalkındırılmasında kısaca S3 (Smart Specialisation Strategy) olarak anılan stratejiye dikkat çekilmektedir. S3’ün bölgelerin, yatırımlarını birçok iş alanına yaymaktansa, bir kaç kilit sektöre

<sup>196</sup> Europa InterCluster, a.g.e., s. 93.

<sup>197</sup> EC, a.g.e., 2010, s. 99-101.

<sup>198</sup> ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)

yoğunlaştırılmasına yardımcı olan bir araç olduğuna değinilerek, bu strateji ile kamu fonlarının etkin kullanımı ve özel sektörün canlanmasının sağlanmış olacağı belirtilmektedir. Bölgesel Politikanın bölgelerin inovasyon kapasitelerinin ortaya çıkartılmasında hayati önemi bulunduğu ve bu bağlamda bölgelerin inovasyon performansını artırarak bölgeler arası inovasyon farklılıklarını giderme ve yakınsamayı sağlama yönünde zor bir görevinin olduğuna değinilmektedir. Bu çerçevede Komisyon, üye devletleri, bölgesel politikanın S3 hedefine katkı sağlamak üzere bundan sonraki yatırımları bu yönde değerlendirmeye ve AB'nin fonlarını etkin kullanmaya davet eden bir belge yayınlanmıştır. Bu belgenin başka bir faydasının da 2014-2020 Bölgesel Politika dönemine üye devletleri yoğun inovasyon faaliyetleri ile hazırlama olduğu da kaydedilmektedir.<sup>199</sup> Bahse konu belge, teknopolislerin, teknoloji merkezleri ile kuluçka merkezlerinin bölgesel inovasyon sistemlerinin geliştirilmesindeki önemini vurgulanmakta ve bu bağlamda üniversitelerin bölgesel kalkınmada daha aktif rol üstlenen bir oyuncu olarak devreye konmasının önemine değinilmektedir. Bu kapsamda vurgulanan konular arasında, bölgelerin rekabet avantajı edinmek üzere, kümeler, inovasyon, eko-inovasyon, hizmet inovasyonları ile yüksek katma değerli ürünlere dayanan “Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerini” en kısa sürede geliştirmeleri ve bu yönde Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonlarının daha yoğun kullanılması hususları yer almaktadır. Ayrıca bu doğrultuda AB'nin çeşitli finansal araçlarının “inovasyon ve özellikle KOBİ'ler için daha yoğun ve yaygın kullanımının sağlanması ile Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu imkânlarının çerçeve programlarının kaynaklarıyla birbirlerini tamamlamak üzere kullanılması” gibi hususlara yer verilmektedir. Bu kapsamda Komisyonun da aşağıdaki hususları yerine getireceği belirtilmiştir;<sup>200</sup>

- S3 ile ilgili aktörlerin yer aldığı bir platformun oluşturulması,
- Eğitim, araştırma ve inovasyon konusunda en iyi deneyimlerin paylaşılmasına yardımcı olmak üzere çeşitli fonlardan destek sağlanması,
- KOBİ'lerin inovasyonu, teknoloji tabanlı başlangıç firmalarını destekleme ile bölgesel yakınsama konularına ilişkin projelerin desteklenmesi amacıyla yönelik finansal kurumlarla işbirliği yapılması ve yakın çalışmalar yürütülmesi,

---

<sup>199</sup> EC, Directorate-General for Regional Policy “Regional Policy for Smart Growth in Europe”, EC Directorate-General for Regional Policy, Brussels, 2011, s. 6.

<sup>200</sup> EC Directorate-General for Regional Policy, a.g.e., s. 24-25

- Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunun inovasyon için daha etkin kullanımı ve bu vesileyle sınır ötesi işbirliklerini desteklemek üzere Avrupa İşletmeler Ağının da daha etkin kullanımının sağlanması,
- Inovasyona yönelik girişimleri desteklemek üzere, AB fonları arasında uyum ve tamamlayıcı özelliklerin artırılması.

Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen bir proje kapsamında 2006 yılında kurulan “Avrupa Kümeler İttifakı Ağ Yapılanması (European Cluster Alliance (ECA) Network)” kapsamında, CIP fonlarınca mali yardım sağlanarak oluşturulan, “Kümelerin İleri İşbirliği Desteğine Yönelik Sınır Ötesi İttifakı (TACTICS)” olarak anılan yapı tarafından, “küme tabanlı kalkınma politikası”nı benimseyen bölge ya da ülkelerde uygulanacak “İzleme Değerlendirme Modeli”ne ilişkin bazı öneriler getirilmiştir. 2012 tarihinde yayınlanan söz konusu belge kapsamında, kümelerin toplumsal ekonomik etkilerini değerlendirmek üzere oluşturulacak model için, aşağıda belirtilen beş hususta öneri getirilmiştir;<sup>201</sup>

- Kümenin ana oyuncularını, taraflarını, paydaşlarını ile dış uzmanlarının ileriye yönelik konuya hangi düzeyde dahil olacaklarına dair senaryonun göz önünde bulundurulması,
- Kümenin ve çevresinin sınırlarının, yürütülecek analizler (anket ve/veya mülakat, v.b.) için seviyenin ve çerçevenin belirlenmesi,
- Niteliksel analizlerin niceliksel verilerle desteklenmesi,
- Etki değerlendirme için kaynaklar ve yeterli fonların göz önünde bulundurulması,
- Etki değerlendirme faaliyetlerinin, uzun dönemli etki ölçmekten ziyade, politikanın tasarımıyla başlatılması.

Avrupa Küme Gözlemevi, hizmet vermeye başladıktan sonra geçen süreçte özellikle “Küme Yönetim Organizasyonları”nın yapısı açısından, değerlendirmeler yapmak üzere “Avrupa’da Kümelerin ve Rekabetçiliğin Güçlendirilmesi” başlıklı bir

---

<sup>201</sup>ECA-TACTICS, “Impact Evaluation of Cluster-Based Policies”, European Commission DG Enterprise and Industry, INNO-NET (TACTICS), Brussels, 2012, s. 46-48.

analiz raporu hazırlamıştır. 2012 yılında basılan ve Küme Gözlemevi web sayfasından da yayınlanan rapor, Stockholm Ekonomi Okulunun uzmanlarının liderliğinde hazırlanmıştır. Söz konusu raporda 2000'lerin başından itibaren Avrupa'nın kalkınma ile ilgili politik rotasını, "bilgi temelli, inovasyona yönelik ve sürdürülebilir rekabetçilik" üzerine değiştirmeye karar verdiği kaydedilerek, "küme tabanlı kalkınmanın da, sanayi politikasının odağına, bölgesel politika ve bilim politikasıyla beraber yerleştirildiğine" değinilmektedir. Söz konusu yeni politika rotasını desteklemek üzere Avrupa çapında kümelerin gücünü ortaya koyan "Küme Haritalama" çalışmasının 2007 tarihinde Avrupa Küme Gözlemevi Web sayfasında hizmete girdiğinden bahisle, söz konusu sayfada yayınlanan bilgilerin ve yayınların çok yüksek ziyaretler aldığı belirtilmektedir. Avrupa Küme Gözlemevi'ne yardımcı hizmetler sunmak üzere kurulan "Avrupa Küme İşbirliği Platformu (European Cluster Collaboration Platform (ECCP))"nun da halen bin civarında yakın üyesi bulunmaktadır.<sup>202</sup> ECCP üyesi olan kümeler, bir ağ yapı ortamında haberleşerek işbirliği projeleri geliştirmekte, iş toplantıları gerçekleştirmekte ve deneyimlerini paylaşmaktadır.

"Avrupa'da Kümelerin ve Rekabetçiliğin Güçlendirilmesi" Raporunda küme yönetimleri ve yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerin yanı sıra, ileriye yönelik "küme destek programlarının tasarımı" konusunda da öneriler getirilmiştir.<sup>203</sup>

- Kümelenme çabalarına ilişkin tasarım ve hayata geçirme işlemlerinde daha tutarlı niteliklere ulaşılması garanti edilebilmelidir.
- Küme destek programlarının etkisinin ölçeklendirilmesi ve ona göre ekonomik gelişme anlamında sonuç alınabilecek sayıda ve çapta kümeye destek sağlanmalıdır.
- Her ne kadar mevcut kümelerin verimli sonuçlar vermesi daha mümkün görünse de yeni kümelerin oluşumu da desteklenmelidir; az gelişmiş yörelerde yapısal değişim ve çeşitlendirme faaliyetlerinin küme yaklaşımına oturtularak hayata geçirilmesi mümkün olabilir.

---

<sup>202</sup> Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö., "Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe", Stockholm School of Economics, and European Cluster Observatory, Stockholm, 2012, s. iii

<sup>203</sup> Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö., a.g. e., s. 45.

Avrupa2020'nin önemli bir ögesi olarak gündeme getirilen Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin uygulamada kümeler ile nasıl etkileşimde olacağına dair, Avrupa Komisyonu Araştırma ve İnovasyon Genel Müdürlüğü tarafından, "Kümelerin Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinde Rolü" başlıklı bir yayın hazırlanmıştır. Bu yayın kapsamında kümelerin S3'ün oluşumuna katkısı altı aşamalı bir süreç dahilinde tarif edilmiştir.<sup>204</sup> Söz konusu altı aşamalı uygulama ile ilgili bir sonraki başlık altında ayrıntılı bilgi verilmektedir. Aynı belge kapsamında kümelerin, S3 yaklaşımıyla taşıdığı, aşağıda belirtilen ortak yönleri sebebiyle katkı verebildiği ortaya konmuştur,<sup>205</sup>

- Rekabetçiliğin temel sürücüsü olarak üretkenlik ve inovasyon üzerine yoğunlaşılması,
- Bölge coğrafyasına mesafe avantajının gömülmesini öngören vurgu yapılması.

Ancak söz konusu iki yaklaşımın bir kaç yönden farklılaştıklarına dair görüşler belirtilmekle beraber, kümelerin S3 stratejisi için önemli bir araç olduğunun altı çizilmektedir.

Aynı araştırma kapsamında ayrıca, Avrupa'da halen uygulamada olan Küme Politikalarının kapsadığı alanın, değindiği konular itibariyle, oldukça geniş olduğu belirtilerek yıllar itibariyle farklı seçeneklere öncelik veren farklı Küme Politikalarının ortaya çıktığı kaydedilmektedir. Fakat genelde yoğunlaşmanın S3, bir başka ifade ile, Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri ile alakalı konularda olduğu belirlenerek Şekil 21'de sergilenen Küme Politika alanları ile S3 arasında bir uyumsuzluk oluşması durumunda politikanın S3'e uyumlaştırılmasının da mümkün olduğunun altı çizilmektedir.<sup>206</sup>

---

<sup>204</sup> EC Directorate General for Research and Innovation, "The Role of Clusters in Smart Specialization Strategies", EC Directorate General for Research and Innovation, Brussels, 2013, s. 11.

<sup>205</sup> EC Directorate General for Research and Innovation, a.g.e., s. 15.

<sup>206</sup> EC Directorate General for Research and Innovation, a.g.e., s. 25-28.



**Şekil 21: Avrupa Birliği’nde Küme Politika Alanları ve Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri**

Kaynak: EC Directorate General for Research and Innovation, a.g.e., s. 25.

Avrupa Komisyonu “Dünya Sınıfı Kümelere Doğru” yaklaşımını, 2008 yılından itibaren gerek politika düzeyinde gerek uygulamaya yönelik olarak hayata geçirmiştir. Söz konusu faaliyetlerin 2007-2013 programlama dönemindeki mali destekleriyle giderek yoğunlaştığı ve 2014-2020 döneminde de geliştirileceği kaydedilmektedir. Küme Yönetiminde kalitenin artırılmasıyla Dünya Sınıfı Kümelere ulaşılacağı öngörülen strateji kapsamında küme yöneticilerine aşağıdaki aşamaların izlenmesi önerilmektedir,<sup>207</sup>

- Endüstriyel dönüşümün kolaylaştırılması (imalat ve servis inovasyonu)
- Yeni Rekabet Avantajlarının Yaratılması (sektörler arası işbirliği, tematik yaklaşımlar)
- Yüksek Kalite Müşteriye Özgü Hizmetlerin Sunulması (uluslararasılaşma, finansmana erişim ve inovasyon)

<sup>207</sup>Dage, H., D., “Promotion and Use of World-Class Clusters for Competitiveness”, (Presentation of EC-DC Enterprise and Industry Representative in Cluster Conference 2014 in Brussels) , Brussels, Oct. 2014. S. 8.



- Avrupa’da Bölgesel Uzmanlaşmanın Teşviki (akıllı uzmanlaşma, yeni bölgesel politika programlar)

Avrupa Komisyonu İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından belirlenen Avrupa 2014-2020 Küme Stratejisi temelde üç hedef ve bunlara bağlı alt eylem başlıklarını içermektedir;<sup>208</sup>

- a) Küme yönetiminde mükemmeliyete ulaşılmasını destekleme;
  - Küme mükemmeliyeti konusunda ilgililere eğitim programlarının düzenlenmesi,
    - Kümelerin kıyaslama yoluyla altın, gümüş ve bronz etiketle ödüllendirilmesi,
- b) Kümelerin işbirliğini ve uluslararasılaşması destekleme;
  - Bilgi kurumlarını ve işletmeleri bir araya getirerek inovasyonun gelişmesini sağlanması,
    - Sınır ötesi işbirliği faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla Avrupa Küme İşbirliği Platformu, ECCP’nin etkin çalışmasını desteklemek ve “küme eşleştirme etkinlikleri”nin düzenlenmesi,
- c) Yeni ortaya çıkan sektörlerin gelişmesini destekleme;
  - Yeni gelişen sektörlerin analizlerinin yapılması,
  - Yeni gelişen sektörlerin uluslararası işbirliğiyle gelişmesi için değer zinciri bütünleme ve inovasyonu geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi.

Avrupa Komisyonunun bölgesel politikalarla ilgili ve ayrıca girişimcilikle ilgili konularından sorumlu iki genel müdürlük tarafından ortaklaşa 2016 yılında hazırlanan, XXI. yüzyılın Modern Küme Politikasının nasıl uygulanacağına ilişkin rehber niteliğinde bir yayın, gerek İnternet ortamından gerek kitap şeklinde çeşitli ilgili adreslere ulaştırılarak bilgilendirme yapılmıştır. “Küme Politikasına Akıllı Rehber” başlıklı yayında öncelikle Küme Politikasının bütünleşik ve sistemik bir yaklaşım içeren “Akıllı Uzmanlaşma Stratejisi” şeklinde ortak bir stratejiyle hayata geçirilmesi gerektiğine

---

<sup>208</sup>Buescher, R., “European Cluster Strategy: 2014-2020”, (Presentation presented in “Cluster-to Cluster Conference: Matchmaking, Grand Challenges and Funding Possibilities”), Copenhagen, April 2013, s. 4, 8 and 11.

değnilmektedir. Küme Politikasının ağ yapılanma ve küme yönetimi teşkil etme gibi kümenin önemli unsurlarını desteklemeye yönelik bir çerçeve program önerdiğinden bahisle, Küme Politikasını uygulamanın çaba gerektiren bir iş olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede sistemik bir küme politikasında paydaşların motive edilerek güven duygularının geliştirilmesine yardımcı olunması ve yüksek katma değerli ürünlere, doğru kişilerle yönelmesinin altı çizilmektedir. Ayrıca ülkelerin ortak küme politikası ile kümeler arası işbirliklerinin geliştirilebileceği vurgulanmaktadır. Akıllı ve stratejik kamu yatırımlarının, yeni kamu ve özel sektör girişimleri ile yeni yatırımları tetikleyebileceği ortaya konmaktadır. Bu kapsamda söz konusu yayının hazırlanacak yol haritalarının akademik ortam, kamu ve özel sektör karar vericilerinin bir araya getirilmelerinde kolaylaştırıcılık görevi yapacağına dikkat çekilmektedir. Bir taraftan da geleneksel sanayilerin Avrupa ekonomisinin omurgası şeklinde üretimlerine devam ederken yeni ortaya çıkan yaratıcılıkla ilgili sanayilerin ekonominin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacağı kaydedilmektedir. Bu çerçevede bahse konu rehberin ulusal be bölgesel karar otoritelerine Modern Küme Politikasının uygulanmasına ilişkin araçlar geliştirmelerine yardımcı olmasının beklendiği belirtilmektedir.<sup>209</sup>

#### **2.1.1.2. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma ile İlgili Uygulama Araçları**

Avrupa küme Politikasının uygulama araçlarından birisini oldukça zengin veri ve bilgi kaynaklarıyla Avrupa Küme Gözlemevi oluşturmaktadır. Avrupa Küme Gözlemevi, kümeler hakkında istatistikî bilgi, küme analiz ve haritala ile küme politikası hakkında bilgi sunan bir odak niteliğindedir. “Dünya Sınıfı Kümeler”e doğru kümelerin teşvik edilmesini, kümeler üzerinden KOBİ’lerin uluslararasılaştırılmasını kolaylaştırarak, yeni ortaya çıkan sanayilerde girişimcilik ve rekabetçiliği geliştirerek hedeflemektedir. Avrupa Küme Gözlemevinin nihai hedefi, ülkelere ve bölgelere akıllı uzmanlaşma ve küme stratejilerinin tasarımında, kümeler üzerinden, yeni ortaya çıkan sanayi alanlarında

---

<sup>209</sup>EC Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs and EC Directorate General for Regional and Urban Policy, “Smart Guide to Cluster Policy”, European Commission, Brussels, 2016, s. 53-54.

küresel rekabet avantajı geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki hizmetler sağlanmaktadır;<sup>210</sup>

- Avrupa Küme Görünümü olarak anılan ve kapsamında "küme haritalama" ya da "küme derecelendirme" bilgilerinin, rekabetçilik bilgileriyle beraber bulunduğu güncel web sitesi hazırlama ve işletme.
- Avrupa Küme Eğilimleri olarak bilinen ve Endüstriyel değişimin küresel mega eğilimleri ile küme uluslararasılaşma ve sektörler arası küme eğilimlerini kapsayan analiz raporunu hazırlama.
- Bölgesel Eko-Sistem Puan Tablosunu hazırlanma ve bu kümelerin ulusal ve bölgesel eko-sistemlerine ilişkin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin bir bilgi tablosu oluşturma.
- Küme Politikası için Avrupa Stres Testinin öz değerlendirme aracıyla beraber hazırlama.
- Modern Küme Politika Pratiğinin altı seçilmiş örnek bölgede yürütölen danışmanlık destek hizmetleriyle sergilenmesi.
- Avrupa Küme Politika Yapımcılarını iki yılda bir defa düzenlenen "Avrupa Küme Konferansları" yoluyla bir araya getirme ve konferans sonuçlarıyla üst seviye küme politikası oluşumuna katkı verme.

Avrupa Küme Gözlemevi'ne yardımcı hizmetler sunmak üzere kurulan "Avrupa Küme İşbirliği Platformu (European Cluster Collaboration Platform (ECCP))" 2016 yılında hizmetleri geliştirilerek yeniden hizmete açılmış ve bin civarında üyesi bulunmaktadır. Küme organizasyonları ECCP platformunda kümelerini tanıtmaya ve işbirliği faaliyetleri için ortak bulma imkânı edinirler. Bu çerçevede sunulan hizmetler aşağıda belirtildiği gibidir;<sup>211</sup>

- Ağ yapılanma araçlarının etkin kullanılması,
- Sınır ötesi ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi,
- Sektörler arası işbirliği faaliyetleri yoluyla değer zinciri geliştirilmesine destek sağlanması,

<sup>210</sup> European Cluster Observatory\_About;  
[http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/about\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/about_en)(05.01.2017)

<sup>211</sup>A vibrant platform at the service of cluster organisations  
<http://www.clustercollaboration.eu/vibrant-platform-service-cluster-organisations> (05.01.2017)

- Küme geliştirme hakkında en son kaliteli bilgiye ulaşılabilmesi,
- Kümelerin ve üyelerinin rekabetçiliğini artırma ve kümelerin performansının ilerletilmesi.

Avrupa Küme İşbirliği Platformunun bin civarında üyesi bulunmaktadır.

Avrupa Komisyonu Araştırma ve İnovasyon Genel Müdürlüğü, Avrupa2020 hedefleri için değinilen “Akıllı, Uzmanlaşma Stratejileri (S3)”nin kuramsal olduğu ve uygulamaya yönelik olmadığı ile daha somutlaştırılması gerektiği yönündeki eleştirilerin üzerine, bir araştırma çalışması yerine getirilerek “kümelerin, S3 ile ilgili hedeflere ulaşılmasındaki rolünün analiz edilmesini” programlamıştır. Bu kapsamda 2013 yılında “Kümelerin Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinde Rolü” başlıklı bir yayın hazırlanarak, “küme” ile “S3” hedeflerinin ortak ve ayrıldıkları yönleri araştırılmış ve kümenin S3’e nasıl katkı sağlayacağına yönelik görüşler ortaya konmuştur. Bahse konu yayın çerçevesinde, Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinde uygulanacak olan bölgesel müdahalelerin müşteriye has, bölgesel değerlerin gerçekçi değerlendirmesine dayanan bir karar verme yaklaşımı olduğu kaydedilmektedir. Ayrıca S3’ün bölgesel girişimcilikle ilgili oyuncuların çevresinde inşa edildiği bildirilerek, Şekil 22’de belirtilen altı aşamalı bir süreci kapsadığı ve her birisinin kuramdan ziyade bir sürecin oluşumunu tariflediği kaydedilmektedir.<sup>212</sup>

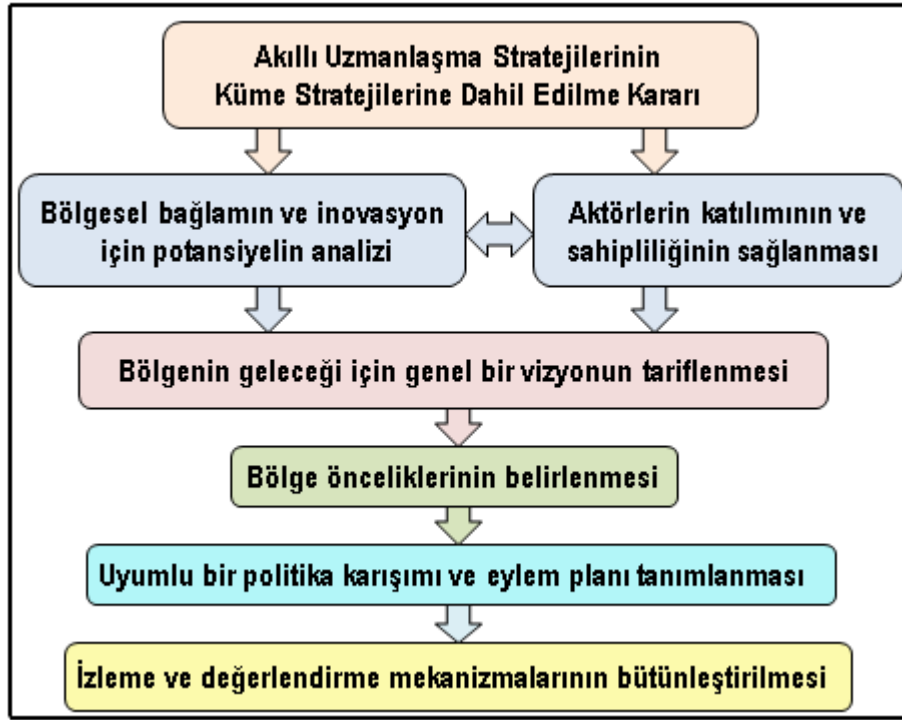
Avrupa Komisyonunun kümeler ile ilgili başka bir uygulama aracı, “Dünya Sınıfı Kümeler”e doğru küme yönetimlerinin güçlendirilmesini hedefleyen strateji çerçevesinde, 2009 yılında “Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi (European Cluster Excellence Initiative (ECEI))” adıyla oluşturulan platformun geliştirdiği araçtır. ECEI Girişimi, “Küme Analizi için Avrupa Sekreteryası (European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA))” olarak bilinen bir araç geliştirmiş ve bu araç, 2010 yılından sonra yaygın bir şekilde AB fonlarıyla da desteklenerek kullanılmaya başlanmıştır. ESCA temelde iki hizmet sunmaktadır;

- Küme yönetimlerini, kümelerin ve yönetimlerinin kıyaslama ve kalitenin etiketlenmesi yoluyla mükemmeliyete ulaşılması yönünde teşvik etmektedir. Bu kapsamda etiketleme ile ilgili değerlendirme yöntemine ilişkin de bilgi sağlamaktadır.

---

<sup>212</sup> EC Directorate General for Research and Innovation, a.g.e., s. 11.

- Politika yapımcılarını ve program sahiplerini küme programı geliştirme hakkındaki tavsiyeleriyle desteklemektedir.



**Şekil 22: Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Kümeye Katkısı ve İlgili Eylemler**

Kaynak: EC Directorate General for Research and Innovation, “The Role of Clusters in Smart Specialization Strategies”, EC Directorate General for Research and Innovation, Brussels, 2013, s. 11.

ESCA çerçevesinde oluşturulan bir değerlendirme sistemi çerçevesinde küme yönetimlerinin kalite seviyesi, “altın, gümüş ve bronz” şeklinde etiketlenmektedir. Halen 40 ülkeden 902 küme bronz, 13 ülkeden 63 küme gümüş ve 16 ülkeden 80 küme altın etiket sahibidir.<sup>213</sup> Küme yönetim mükemmeliyetini ölçmek üzere aşağıda belirtilen altı ana gösterge kullanılmaktadır;

- Kümenin yapısı
- Kümenin tipolojisi, yönetim ve işbirliği
- Küme yönetim organizasyonunun finanse edilmesi
- Küme organizasyonunun stratejisi, amaçlar ve sağlanan hizmetler
- İlgili oyuncularla etkileşimi ve irtibatları
- Küme organizasyonunun kazanımları ve bilinirliği.

<sup>213</sup> ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)

Söz konusu ana göstergelerin altında da kullanılan toplam otuz yedi alt gösterge bulunmaktadır.<sup>214</sup> Bu göstergelerle bir anlamda küme yönetiminin kalitesi değerlendirilmektedir. Dolayısıyla değerlendirmede kullanılan kalite göstergeleri kümenin bizzat yönetiminden sorumlu yapı ile ilgili olup, ana göstergelerin altında yer alan alt göstergelerde bu çerçevede tasarlanmıştır (Ek 1).

Avrupa Komisyonunun kümelenmelere yönelik faaliyetleri desteklediği uygulama araçlarının arasında işletmeler arası veya kümeler arası oluşturulan ağ yapılanmalar da bulunmaktadır. Bunlar işletmelerin girişimcilik faaliyetlerini ya da inovasyon yeteneklerini geliştirme veya kümeler arası bilgi ve deneyim paylaşım ağ yapıları olabilir. Bu kapsamda Avrupa Komisyonunun daha önce CIP, halen COSME fonları tarafından mali kaynak sağlanarak işletilen Avrupa İşletme Ağı (Enterprise Europe Network: EEN)'na önemli görevler yüklenilmektedir. Avrupa İşletme Ağı, KOBİ'lerin pazar, teknoloji ve finansmana erişim imkânları ile sınır ötesi işbirliklerini geliştirmek üzere 2008'de kurulmuştur, ancak kökü 1987'de kurulan Avrupa Bilgi Merkezi (Euro Info Centre (EIC)) Ağı ile 1995 tarihinde kurulan İnovasyon Yayım Merkezi (Innovation Relay Centre (IRC)) Ağ Yapılarına dayanmaktadır. Avrupa İşletme Ağının halen altmış ülkeden altı yüz üyesi bulunmaktadır.<sup>215</sup> İşletmelerin sınır ötesi finansal, ticari ya da pazarlama alanındaki işbirliği veya iş ortaklığı faaliyetlerinde ortak bulma konusunda etkin bir yere sahiptir. Ayrıca AB'nin fonları, mevzuat, pazar imkânları, teknolojiye erişim gibi konularda sunduğu hizmetlerle küme yapılarının oluşumunu veya geliştirilmesini destekleyen niteliktedir.

### **2.1.1.3. AB'nin Küme Tabanlı Kalkınma ile İlgili Mali Araçları**

“Avrupa2020: Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme için bir Strateji” Belgesinde belirtilen hedeflerden ekonomik ve sosyal kalkınma ile ilgili olanları için “Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu (European Structural and Investment Fund: ESIF)” temel mali kaynaklardan birisi olarak işaret edilmektedir. Aynı kapsamda aday ülkeler için de “Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA))” mali kaynak olarak gösterilmektedir. Bunun yanı sıra, Ar-Ge, inovasyon, rekabetçilik,

---

<sup>214</sup> Thomas Lämmer-Gamp, T., Kergel, H., Nerger, M., “Cluster Organisations in Europe – Insights from Bronze and Gold Label Assessments”, Berlin, 2014, s. 9

<sup>215</sup> Europe Enterprise Network, About; <http://een.ec.europa.eu/about/about> (05.01.2017).

girişimcilik, KOBİ'ler gibi konularda da “Yatay İşbirliği Programları” ya da “Çerçeve Programları” olarak bilinen mali kaynaklar vasıtasıyla stratejiye katkıda bulunulması öngörülmektedir.

AB fonları genelde iki farklı kanaldan dağıtılmaktadır. Birinci kanalda üye ülkeler ile Avrupa Komisyonu arasında imzalanan anlaşmalar çerçevesinde kullanılan, “Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu” ile aday ülkeler için “Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA))” gibi fonlar yer almaktadır. İkinci kanalda ise, “Yatay İşbirliği Programları” veya “Çerçeve Programları” adı ile anılan, uluslararası işbirlikleri yoluyla gelişme stratejisine katkı sağlamayı hedefleyen fonlar bulunmaktadır. Bu kapsamda Horizon2020 ile COSME (**Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises**) gibi programlar yer almaktadır.

“Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu” aşağıda yer alan beş temel fonu kapsamakta olup, bunlardan ilk üç sırada yer alan fonlar “Uyum Politikası Fonları” olarak anılmaktadır;

- (i) Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
- (ii) Avrupa Sosyal Fonu
- (iii) Uyum Fonu
- (iv) Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarım Fonu
- (v) Avrupa Denizcilik ve Balıkçılık Fonu

AB'nin 2014-2020 dönemi için toplam 454 milyar Euro'luk mali kaynak ayırdığı Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu bütçesinin % 43'ü Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonuna, % 19'u Uyum fonuna tahsis edilmiş durumdadır.<sup>216</sup> Dolayısıyla kümeler ve küme girişimleri ile ilgili eylemler ya da projeler için üye ülkelerin Avrupa Yatırım ve Yapısal Fonunun toplamda % 62'sinden faydalanması öngörülmektedir.

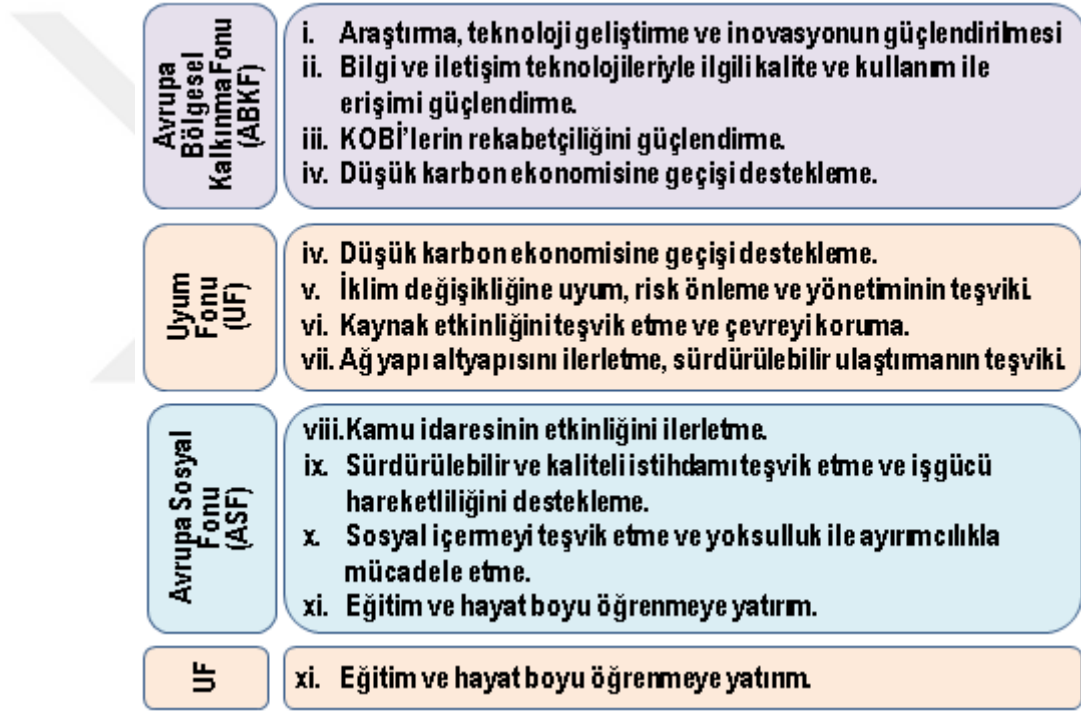
Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonunun kapsamında yer alan, “Uyum Politikası” fonları birbirleriyle etkileşimli işletilen fonlardır. Avrupa2020 Stratejisine ulaşılabilmesi için “Uyum Politikası”nın Şekil 23'de belirtilen tematik alanlara öncelik vermesi karara bağlanmıştır.<sup>217</sup> Avrupa Komisyonu, küme ve küme girişimlerine yönelik faaliyetler ile

---

216 Regional Policy is the EU's main investment policy;  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/what/investment-policy](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/investment-policy) (05.01.2017)

217 EC, “An Introduction to Cohesion Policy (2014-2020)”, EC Publication Office, Brussels, 2014, s. 5

projelerin finansmanı için konuyla ilgili belgelerde, “Avrupa Yapısal ve Yatırım Fonu” bünyesindeki “Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu”nu öncelikli olmak üzere, “Uyum Fonu”nu da mali kaynak olarak göstermektedir. Dolayısıyla “kümelenme” projelerine yönelik, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunun Şekil 23’deki, (i) ile (iv) arasında belirtilen, Uyum Fonunun da (iv) ile (vii) arasında yer alan ve ayrıca (xi) no’lu maddede değinilen temaları doğrultusunda yapılan müracaatlarla fonlardan yararlanma imkânı bulunmaktadır. Avrupa Komisyonu, bu fonlarla ilgili olarak, üye ülkeler ve bölgelerle yatırım öncelikleri ile gelişme ihtiyaçlarının çerçevesini oluşturan Ortaklık Anlaşmaları ve Operasyonel Programları tasarlamak üzere beraber çalışmaktadırlar.<sup>218</sup>

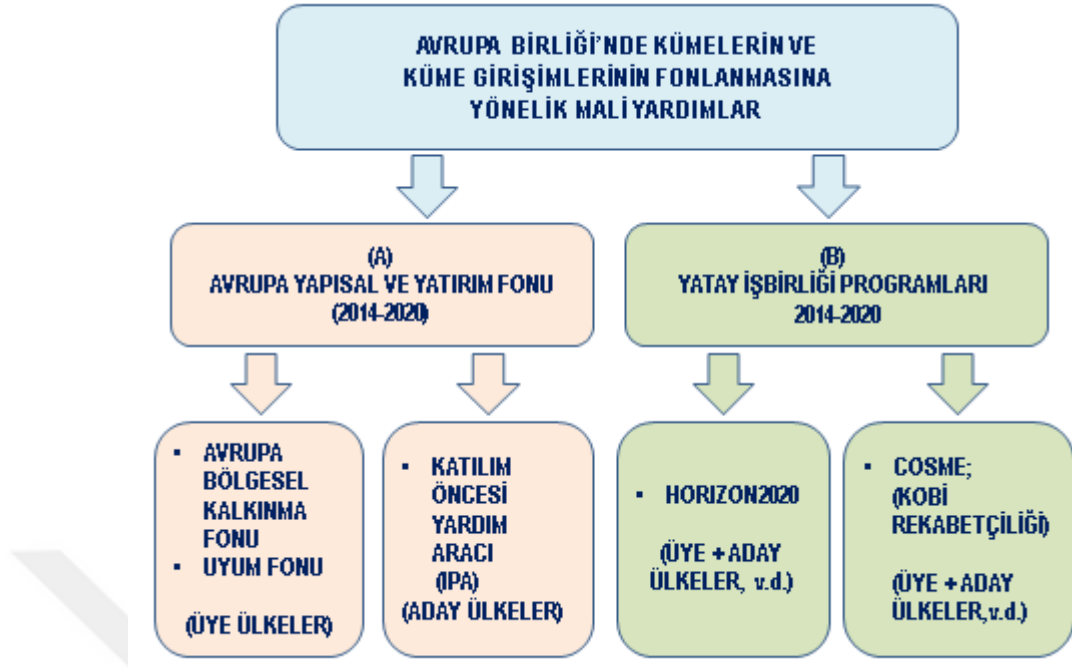


**Şekil 23: Uyum Politikasının Temel Fonlar Bazında Öncelikli Temaları**

Kaynak: European Commission, “An Introduction to Cohesion Policy”, EC Publication Office, Brussels, 2014, s. 5

<sup>218</sup>EC, a.g.e., 2014, s. 3-5





**Şekil 24: Avrupa Birliği'nde Kümelerin ve Küme Girişimlerinin Fonlanmasına Yönelik Destek Programları**

Aynı şekilde aday ülkelerin “kümelenme” konusundaki projeleri için de, “Katılım Öncesi Yardım Aracı” fon kaynağı olarak belirtilmektedir. Bunlara ilave olarak, özellikle uluslararası işbirlikleri ile bilgi ve deneyim paylaşımını esas alan “Yatay İşbirliği Programları” da yine kümelenme faaliyetleri için fon kaynağı olarak, üye ülkeler, aday ülkeler ve Avrupa Komisyonunun bu konuya özgü anlaşmalar imzaladığı diğer ülkeler için işaret edilmektedir (Şekil 24).

2014-2020 döneminde uygulanacak olan IPA II Fonu için tüm aday ve aday adayı olan ülkelere toplam, 11,7 milyar Euro tahsis edilmiştir. Bahse konu mali yardım programının ülkelere tahsisinde yedi yıllık “Ülke Strateji Raporu” önemli işlev görmektedir. IPA II, önceden belirlenmiş sektörler çerçevesinde reformlar yapılmasını hedeflemektedir. Söz konusu sektörler, AB'nin genişleme stratejisi, demokrasi ve yönetim, büyüme ve rekabetçilik gibi konuları kapsamaktadır. Bu çerçevede aday ülkelerin bu sektörlerle ilişkin altyapılarını AB standartlarına getirmeleri beklenmektedir. Yararlanıcı ülke yetkilileri ile belirlenen göstergeler kapsamında performans ölçümleri yapılarak beklenen sonuçlara ne kadar yaklaşıldığı belirlenmektedir. IPA II'den

faydalanan ülkeler Arnavutluk, Bosna-Hersek, Makedonya, Sırbistan, Türkiye ve Kosova (Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi önergesiyle uyumlu olarak)'dan oluşmaktadır.<sup>219</sup>

Avrupa Komisyonunun kümelenme ile ilgili projeler için faydalanılabilecek “Yatay İşbirliği Programları” olarak en yaygın adres gösterdiği programlar 2014-2020 için yürürlükte bulunan Horizon2020 olup, söz konusu program, 2007-2013 programlama döneminde uygulanan Ar-Ge ve Yenilik Programı 7. Çerçeve Programının geliştirilmiş ve genişletilmiş şeklidir. Horizon2020 için 2014-2020 dönemine ilişkin toplam tahsis edilen bütçe tutarı yaklaşık 80 milyar Euro'dur. Bu programdan AB üyesi ülkelerin yanı sıra aday ülkeler ve 7. Çerçeve Programına katılan diğer ülkeler ile AB'nin Uluslararası İşbirliği Hedef Ülkeleri olarak adlandırdığı ülkeler faydalanabilmektedir. Horizon2020, Bilimsel Mükemmeliyet, Endüstriyel Liderlik ve Toplumsal Sorunlara Çözümler başlıklı üç ana bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenler altında yer alan alt programların, konuyla ilgili açılan teklife çağrı duyularına, kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve işletmelerin bireysel olarak katılabileceği ve teklif sunabileceği anlaşılmaktadır.<sup>220</sup>

Avrupa Komisyonunun kümelenme ile ilgili projeler için mali kaynak olarak adres gösterdiği diğer “Yatay İşbirliği Programı” COSME'dir. COSME için 2014-2020 dönemine ilişkin tahsis edilen bütçe tutarı 2,3 milyar Euro'dur. KOBİ'lerin finansmana ve pazara erişimlerini, girişimcilik kapasitelerini, iş ortamı çerçeve koşullarını geliştirme gibi hedeflere yönelik tasarlanan çeşitli tedbirler altında çeşitli eylemler teklife çağrı veya direk sözleşmeler yoluyla fonlanmaktadır.<sup>221</sup>

Küme tabanlı kalkınmanın kilit unsurlarını oluşturan yaratıcı yenilikçi girişimcilik, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanma, işletme üretkenliğini artırma, ağ yapılanma ve benzer konulara, işletme düzeyinde finansman sağlanması Horizon2020 ve COSME kapsamında mümkündür ve bu temalar öncelikli konular arasındadır. Avrupa'da birçok kümenin gelişimine söz konusu temalarda işletmelere sağlanan mali yardımların katkıda bulunduğu bilinmektedir.

---

<sup>219</sup> Overview - Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA); [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview_en); (05.01.2017).

<sup>220</sup> What is Horizon2020?; <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> (05.01.2017).

<sup>221</sup> Executive Agency for SMEs; <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme> (05.01.2015)

### 2.1.2. OECD'nin Yaklaşımı ve Uygulamaları

Kümelenme konusundaki çalışmalar OECD tarafından, 1990'lı yılların ortalarında başlatılmış olsa da, OECD bünyesinde özellikle “Yerel Ekonomik ve İstihdam Geliştirme Programı (Local Economic and Employment Development: (LEED))” kapsamında gerek yerel kalkınma stratejileri, gerek “küme”nin unsurlarını oluşturan “ağ yapılanmalar”, “işbirliği ve iş ortaklıkları (partnerships)”, “yönetişim (governance)” ve liderlik (leadership) konularında çeşitli analiz ve araştırmalara dayanan ve ülke uygulamalarıyla örnekleri sunulan birçok çalışma yerine getirilmiştir. Bunun yanı sıra, OECD’de 1990’lardan günümüze kadar devam eden “küme” ile alakalı bütün çalışmalarda “küme”nin içerisine “inovasyon” kavramı dahil edilerek konunun işlendiği ve geliştirildiği de kayda değer bir yaklaşımdır.

OECD'nin küme ve ağ yapılanmalar konusuna ilişkin ilk çalışmalarında birisi 1996 yılında gerçekleştirilen “İşletmelerin Ağ Yapılanmaları ve Yerel Kalkınma” başlıklı bir konferans ve onun sonucunda üretilen yayındır. Söz konusu konferans OECD'nin LEED Programı kapsamında gerçekleştirilmiş olup, bu programın küme konusuna olan temel ilgisi, kümenin yerel kalkınmaya katkı vermesinden kaynaklanmaktadır. LEED Programı, küme girişimleri üzerine çalışan birimlerin yanı sıra, sanayi havzalarının ulusal dernekleri (Fransa ve İtalya Sanayi Havzaları Kulüpleri gibi) olan kuruluşları bir araya getiren çatı bir organizasyon olan “Yerel Kümelerin Uluslararası Kulübü”nün sekreteryası olarak ortak bir girişimle 1999 yılında kurulmuştur. Bu organizasyonların çoğu “küme haritalama” çalışmaları yerine getirerek yerel ekonominin mevcut durumunu küme bakış açısıyla incelemiştir. LEED Programı da sanayi havzaları bulunan, örneğin İtalya ve Meksika arasındaki uluslararası işbirliklerini destekleyen çalışmalar yerine getirmiştir. Daha sonra 2000'lerin ortalarına doğru Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerindeki sanayi kümeleri ile ilgili olarak, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ve Merkezi Avrupa Girişimi için, çalışmaların yürütülmesini üstlenmiştir.<sup>222</sup>

OECD'nin küme konusu ile ilgili çalışmalarından birisi, “OECD Ulusal İnovasyon Sistemleri Projesi” kapsamında 1997 ve 1998’de altı ay arayla iki defa gerçekleştirilen atölye çalışmaları ve bir dizi odak grup toplantılarında “küme analiz ve

---

<sup>222</sup> OECD, “Local Partnership, Clusters and SME Globalisation Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers”, (Workshop Paper on Enhancing The Competitiveness of SMEs In The Global Economy), Bologna, 2000, s. 22-23.

küme politikaları” konularının işlenmesine ilişkindir. Söz konusu odak grup toplantılarında Avustralya, Kanada, Hollanda, İspanya, A.B.D., Danimarka, Avusturya, Norveç, Finlandiya ve İngiltere’nin inovasyon politikaları ile küme tabanlı kalkınma politikalarını nasıl bütünleştirdiklerine ilişkin başarı vakaları görüşülerek deneyimler paylaşılmıştır.<sup>223</sup> Bunların arasında “en iyi deneyim” olarak paylaşılan modellerden birisi de, inovasyon politikası ve küme yaklaşımını 1992 tarihinde birlikte uygulayarak başarıya imza atan “Avusturya TIP (Teknoloji, Bilgi ve Politika Danışma) Programı”dır. Bu programın, Porter’ın 1990 yılında yayınlanan “Ulusların Rekabet Avantajı” kitabında belirtilen araçlara benzer bazı araçları kapsadığı belirtilmektedir. Ayrıca, Avusturya Teknoloji Politikası için teknolojik gelişmeler ve bunların Ulusal İnovasyon Sistemlerine yansımalarına ilişkin bilgi ve tavsiyeler ürettiği de kaydedilmektedir.<sup>224</sup> Bunun yanı sıra, İnovasyon Politikası, teknolojik gelişmenin odağında yer alsa da küme kavramıyla birleştirilerek uygulanmasının “markalar yaratılması” şeklinde başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağladığı da vurgulanmaktadır. Bu bağlamda küme analizi faaliyetinin, politika araçları seti kapsamında önceliklerin tanımlanmasına yardımcı olma veya makro seviyede ortaya çıkan ihtiyaçları sergileme ya da destek programlarını yönlendirme gibi fonksiyonlar üstlendiği de ortaya konmaktadır.<sup>225</sup>

OECD Ulusal İnovasyon Sistemleri Projesinin 1999 yılında yayınlanan final raporunda, Porter’ın Karo Çerçeve modelinin küme analizinde ortaya koyduğu yararlar belirtilip, kümelerin inovasyon sistemleriyle etkileşimlerine ilişkin Avusturya’nın dışında başka ülkelerin farklı deneyimlerine de yer verilmiştir.<sup>226</sup> Aynı raporda politika yapımında, bilgi akımlarının ölçümünde ve ileriye yönelik çalışma gündeminde küme tabanlı yaklaşımın yer alacağına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca, Ulusal İnovasyon Sistemlerinin unsurlarına ilişkin OECD ülkelerinde ileriye yönelik araştırmalar yapmak üzere dört grubun oluşturulduğuna değinilmekte ve bu gruplardan birisinin de “küme analiz grubu” olduğundan bahsedilmektedir.<sup>227</sup>

---

<sup>223</sup> OECD, “Boosting Innovation: The Cluster approach”, OECD Proceedings, Paris, 1999, s. 5-7.

<sup>224</sup> Peneder, M., “Creating a Coherent Design for Cluster Analysis and Related Policies: The Austrian TIP Experience”, (paper presented at the OECD Workshop on Cluster Analysis and Cluster Based Policies, Amsterdam, 10-11 October 1997), Amsterdam, 1997, s. 2-3.

<sup>225</sup> Peneder, M., a.g.e., s. 19-20.

<sup>226</sup> OECD, a.g.e., 1997, s. 26-27.

<sup>227</sup> OECD, a.g.e., 1997, s. 41-44.

OECD'nin direk küme konusunda olmasa da küme oluşumu ve gelişimine katkı sağlayan yerel yönetimle alakalı olarak yürüttüğü başka bir çalışma da “Büyümenin Sürücüleri ve Yerel Yönetişim” başlıklı bir yayının hazırlanmasına ilişkindir. 2005 yılında yayınlanan söz konusu raporda yerel kalkınma konusundaki yerel girişimler ve kısıtlarla ilgili çalışmaların 1993 tarihinde başlatıldığı belirtilerek,<sup>228</sup> büyümenin kilit sürücüleri olan “inovasyon, yetenekli işgücü, girişimcilik ve sosyal içerme” konularının “yönetişim” kavramıyla özellikle yerel seviyede oldukça ilgili olduğu kaydedilmiş ve hükümetlerin refah ve rekabetçiliği teşvik etmek için politika tasarımında, bu bağlantıları göz önünde bulundurmaları önerilmiştir. Söz konusu çalışmada, LEED'in Yönlendirme Komitesinin, sosyal, ekonomik ve istihdam kalkınmasını ilerletmek amacıyla, çeşitli yönetim araçları üzerinden, politika yapıcılarını yönlendirmek üzere faaliyetlerini başlattığına da yer verilmektedir. Bu çalışmalarda ortaya konulan politikaların özellikle Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalar kapsamında değerlendirilmekte olduğunun da altı çizilmektedir.<sup>229</sup>

“OECD LEED” Programının liderliğinde, “Merkezi ve Doğu Avrupa Girişimi” ve “Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası”nın oluşturduğu işbirliği ortaklığında yürütülen Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinde küme oluşturulmasına ilişkin araştırma ve konferanslar içeren bir dizi çalışmanın sonuçları 2005 yılında yayın haline getirilmiştir. Söz konusu yayın, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovenya ve Slovakya'dan oluşan beş Merkezi ve Doğu Avrupa ülkesinde küme oluşumlarının incelenerek küme politikası, küme stratejisi, küme program tasarımı ve küme yönetimi geliştirme ile ilgili değerlendirme ve öneriler içermektedir.<sup>230</sup>

OECD LEED Programı, Fransa Sanayi ve Ticaret Odaları Kurulu ve Fransa Ekonomi, Sanayi ve İstihdam Bakanlığı ile işbirliği içerisinde 2008 yılında kümelerin girişimcilik ve inovasyonun gelişimiyle etkileşimini konu alan ve vaka çalışmalarına dayanan önemli bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında, OECD ülkelerinde başarılı olarak belirlenen kümelerin son on yıllık dönemde gelişimleri, karşılaştıkları zorluklar ve politikanın oynadığı rol, yedi vaka çalışmasıyla ortaya

---

<sup>228</sup> OECD LEED, “Local Governance and the Drivers of Growth”, OECD LEED, Paris, 2005-b, s. 40.

<sup>229</sup> OECD LEED, a.g.e., 2005-b, s. 4.

<sup>230</sup> OECD LEED “Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe”, (in cooperation with CEI and EBRD), OECD Publishing, Paris, 2005-a, s. 2.

konmuştur.<sup>231</sup> Araştırma kapsamında vaka çalışması yürütmek üzere belirlenen kümeler, Fransa, İngiltere, Avusturya, İskandinavya (Danimarka ve İsveç), Yeni Zelanda, A.B.D ve Kanada'dan seçilmiştir.<sup>232</sup> Ancak araştırmanın son bir kaç ayının, 2008 küresel krizinin etkilerinin yaşandığı döneme rast gelmesi nedeniyle, firmaların dikkatlerini yaşam mücadelesi verme, yeniden yapılanma, pazarın daralması ve sınırlı finansman nedeniyle küçülme gibi zorluklarla mücadeleye yönelttikleri belirlenmiştir. Araştırma çerçevesinde, rekabetçiliğin temel kaynağı olarak kümelerin bu işletmelere sağladığı uygun ortamın oldukça önemli olduğu kaydedilerek kümenin sağladığı maliyet avantajı ile üretkenlik unsurları sebebiyle küme firmalarının krizi, küme dışındaki, izole firmalara göre daha rahat atlatabildiklerine dikkat çekilmektedir. Fakat küresel kriz sebebiyle kümelerin de yatırımlarını gerçekleştirememe durumunda kalmalarının olumsuz yansımalarının ortaya çıkarak, büyüme ve istihdam yaratma gibi göstergelerde beklentilerin düştüğü kaydedilmektedir. Bu bağlamda, kriz dönemlerinin girişimcilik, inovasyon ve büyümenin kaynağı olarak kümeye güç kazandıracak akıllı politikaları hayata geçirmenin zamanı olduğuna dikkat çekilmektedir.<sup>233</sup>

Aston Üniversitesinden Y. Temouri, OECD LEED Uzmanlarının danışmanlığında OECD LEED Programı için, dünya çapında seksen kümenin, 2005-2007 ve 2007-2009 olmak üzere, iki dönemde ortaya koyduğu girişimcilik performanslarının araştırılması ve bir puan tablosu oluşturulmasına ilişkin bir çalışma yerine getirmiştir. Yerel ekonomik kalkınmada önemli rolü olan aşağıda belirtilen iki kilit yenilikçi sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları “Küme Puan Tablosu” olarak 2102 yılında bir yayın olarak basılmıştır;

- Yüksek Teknoloji İmalatı (YTİ)
- Bilgi Yoğun Hizmet Faaliyetleri (BYHF)

Kümelerin girişimcilik performanslarına etkisi, aşağıda belirtilen altı ana gösterge bazında değerlendirilmiştir;

- Beş yaş altı firmaların payı (girişimciliğe dair yapının sahiplenilmesi)
- İstihdam büyüme

---

<sup>231</sup>OECD LEED, “Clusters, Innovation and Entrepreneurship”, (Edited by Potter, J., Miranda, G.), OECD LEED, Paris, 2009, s. 22.

<sup>232</sup>OECD LEED, a.g.e.,2009, s. 5-7.

<sup>233</sup>OECD LEED, a.g.e., 2009., s. 3-4.

- Ciro büyüme
- Karlılık büyüme
- Likidite oranı büyüme
- Borç ödeme gücü oranı

Bahse konu araştırmanın sonuçları çerçevesinde, iki ana gösterge olan istihdam ve ciro göz önünde bulundurulduğunda BYHF sektöründeki büyüme oranının, YTI sektöründen daha güçlü olduğu, ancak küresel kriz durgunluğu sürecinde BYHF sektörünün daha derin göçük aldığı kaydedilmektedir.<sup>234</sup>

OECD LEED Programının 2015-2016 döneminde ilişkin güncel çalışmalarından birisi de “tabandan tavana yaklaşım ile yerel ekonomik esneklik inşası” konusunda olup planlanan çıktılar, “işgücü kapasitesini geliştirme, yenilikçi girişimciler yaratma ve yerel ekonomide esneklik oluşturma” ile ilgilidir.<sup>235</sup> Ayrıca bölgesel rekabetçilik ve onun göstergelerine dair yürüttüğü güncel projelerle de “küme” konusunun gelişimine katkı oluşturmaktadır. OECD, yukarıda değinilen bütün çalışmalarıyla, “küme”nin önemli unsurlarına ilişkin ayrıntılı analizler yürütülmesini sağlayarak, daha sonra gerek OECD, gerek başka kuruluşlar tarafından hazırlanan küme çalışmalarına ilişkin önemli bir arka plan bilgisi ve deneyimi biriktirilmesine katkıda bulunmaktadır.

### **2.1.3. Dünya Bankası ve İlgili Kuruluşlarının Yaklaşımı ve Uygulamaları**

Dünya Bankasının küme konusuna olan ilgisi büyük ölçüde, “küme kavramı”nın Dünya Bankası bünyesinde yer alan, “Yerel Ekonomik Kalkınma”, “Özel Sektör Geliştirme” ve “Uluslararası Ticaret” Birimlerinin faaliyetleri ile alakalı olmasından kaynaklanmaktadır. 2000’lerin başında özel olarak yerel ekonomik kalkınma projeleri çerçevesinde gelişen “küme” çalışmalarına ilişkin Avrupa ile ilgili örnekler genelde Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerine aittir. Bunun yanı sıra konuyla ilgili yazın incelendiğinde Dünya Bankasının geleneksel misyonuna uygun olarak özellikle az gelişmiş ülkelerde birçok küme projesinin, “yerel ekonominin geliştirilmesi”ne yönelik gerçekleştirildiği görülmektedir.

---

<sup>234</sup>Temouri, Y., “The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy”, OECD LEED Working Paper, 2012/13, OECD Publishing, Paris, 2012, s. 5.

<sup>235</sup>OECD LEED Programme (Local Economic and Employment Development), <http://www.oecd.org/cfe/leed/>(10.01.2017).

Dünya Bankası tarafından küme konusunda yürütülen ilk çalışmalardan birisi, Japonya’da sektörel ve mekânsal olarak farklılık gösteren on dört sanayi kümesinde, kümenin küçük işletmelere sağladığı yararlarla ilgili 2001 yılında yapılan araştırmadır. Söz konusu araştırmada Porter’ın yaklaşımı esas alınarak, kümenin sağladığı yararlar ortaya konmuştur.<sup>236</sup>

Dünya Bankasının yine küme konusundaki ilk çalışmalarından birisi de İtalyan sanayi havzaları ile ilgili olup, kapsamında küçük işletmelerin ekonomik performansında kümelerin rolünü araştırılmakta ve ayrıca lider şirketlerin çevresinde küçük işletmeler kümesinin nasıl oluştuğu gösterilmektedir. Bu işletmelerin teknolojik veya yönetsel yayılma etkisiyle, satın alma siparişleri ve bazen finansal bağlantıları yoluyla, kümelerin büyümesine ve çeşitlenmesine neden olduğu ortaya konmaktadır. Ayrıca, eğitim kurumlarının mezunlarının başlangıç firması olarak yerel kümelerde faaliyet gösterdiği ortaya konmakta ve eğitim kurumlarının etkin rolü de değerlendirilmektedir.<sup>237</sup>

Dünya Bankasının liderliğinde, İngiltere Uluslararası İlişkiler Dairesinin destekleriyle 1999 yılında başlatılarak yürütülen “Yerel Ekonomik Kalkınma (YEK) Bilgi Paylaşma ve Kapasite Geliştirme Programı” kapsamında “Değişimin Kentleri” Projesi yürütülmüş ve bunun çıktılarından birisi olarak “YEK Stratejik Planlama ve Pratik Vaka Kitabı” geliştirilerek 2003 yılında yayınlanmıştır. Söz konusu kitapta Avrupa’da “Değişimin Kentleri” olarak seçilen Humber Region, (UK), Zenica Municipality (Bosnia & Herzegovina), Vushtrri Municipality (Kosova), Smolyan Municipality (Bulgaria), City Of Rezekne (Latvia), City Of Poprad (Slovakia) kentlerinde 2003 yılında uygulanan vaka çalışmaları bir araya getirilerek derlenmiştir.<sup>238</sup> Bu çalışmada 1999 yılında “Değişimin Kentleri” Programı başlatıldığında, Belediye Başkanları tarafından kentlerdeki en önemli sorunun işsizlik ve yoksulluk olduğunun belirtildiği kaydedilmekteydi. Bu çerçevede Belediye Başkanlarının amacı işsizliğe ve yoksulluğa çözüm üretme yönündeydi. Belediye Başkanlarının bu yöndeki eğilimi ve ilgisi “yerel ekonomik kalkınma kümesi” oluşturulmasını sağlamıştır. 1999 yılında YEK için strateji planı hazırlanması kavramı, Merkezi ve Doğu Avrupa, Baltık Ülkeleri ile Balkan ülkeleri için yeniydi, fakat

---

<sup>236</sup> World Bank, “The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan”, Washington D.C., 2001, s. (i).

<sup>237</sup> Boari, C., “Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy”, World Bank, Washington D.C., 2001, s. (i).

<sup>238</sup> World Bank, “Local Economic Development Strategic Planning And Practice Casebook”, (Edited by Swinburn and Murphy, F.), Washington D.C., 2003, s. (i)



mukayeseli bakıldığında Avrupa’da da yeniydi. “Değişimin Kentleri” Programı, YEK küme kentlerinin kendi YEK stratejilerini tasarlamalarına ve hayata geçirmelerine yardımcı olmuştur. Programın temel görevi, “yerel yönetim idareleri veya toplulukları tarafından kullanılabilir pratik bilgi ürünleri geliştirmek ve bütünleşik YEK strateji planlamasını anlama, tasarlama ve hayata geçirme”dir. Bu çerçevede geliştirilen YEK Strateji Planlama ve Pratik Vaka Kitabı, YEK strateji planlamasına belediye yaklaşımlarını okuyucunun anlamasına yardımcı olmuştur. Söz konusu Vaka Kitabı, Avrupa’da Değişimin Kentleri ağ yapısı kapsamındaki iyi uygulama örnekleri içeren altı adet YEK stratejisinin derlemesi olarak hizmet üzere hazırlanmıştır.<sup>239</sup>

Dünya Bankasının Yerel Ekonomik Kalkınma Takımı tarafından, yukarıda değinilen “Değişimin Kentleri” Projesinin de destek ve katkılarıyla “Yerel Ekonomik Kalkınma (YEK)” Stratejileri ve eylem planlarının güncellenmesi ve hayata geçirilmesine yönelik öncü kitap niteliğinde başka bir çalışma da 2006 yılında hazırlanarak yayınlanmıştır.<sup>240</sup> Bu çerçevede ideal olarak YEK Stratejilerinin, sosyal, ekonomik ve çevre bileşenleri olan daha geniş kapsamlı bir kalkınma planının bileşeni olduğu vurgulanmaktadır. Yerel Ekonomik Kalkınma Stratejik Planlama sürecinin beş temel aşamayı kapsadığına değinilerek her aşamanın arka arkaya gerçekleştirilmesi gerekmediği, bir kısmının, yerel ihtiyaçlara göre paralel yürütülebileceği hususları kaydedilmektedir. Söz konusu planlama sürecinin dinamik bir süreç olduğuna ve bu bağlamda planın yaşayan bir doküman olarak sürekli güncellenmesi gerekliliğine dikkat çekilmektedir.<sup>241</sup>

Dünya Bankası tarafından, Afrika’nın taşıdığı önemli ekonomik potansiyelin, çeşitli alanlarda iş kümelerinin oluşumu ve bunların ulusal, bölgesel ve yerel üretkenliğe sağladığı katkılarla ekonomik canlanmayı hızlandırdığı yönünde bir bakış açısı geliştirilerek, söz konusu kümelere ilişkin bir araştırma çalışması yürütülmesine karar verilmiştir. Bu araştırmayla, Afrika’da çeşitli ülkelerde kendiliğinden oluşan bazı küme yapılarında sermaye, teknoloji ve pazara erişim imkânlarının bulunduğu, küme üyeleri arasında bilgi ve teknolojik “know-how”ın etkin bir şekilde yayıldığı ve rekabetçiliğin

---

<sup>239</sup> World Bank, a.g.e., 2003, s. 1

<sup>240</sup> Swinburn, G., Goga, S., Murphy, F., “Local Economic Development : A Primer Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans”, World Bank, Washington DC, 2006, s. (i)

<sup>241</sup> Swinburn, G., Goga, S., Murphy, F., a.g.e., 2006, s.4

geliştiği kaydedilmektedir. Ayrıca bu kümelerin istihdam ve gelir yaratarak yoksulluğun giderilmesine katkıda bulunduğu ve gelir seviyesini yükselttiği belirtilmektedir. Bu çalışmada bahse konu küme yapılarının nasıl oluştuğu ve geliştiği ile ayrıca başarıyı nasıl yakaladıkları vaka çalışmalarıyla ortaya konmaktadır. Vaka çalışması için seçilen kümeler Ghana, Kenya, Mauritius, Nigeria, South Africa, Tanzania ve Uganda'dandır.<sup>242</sup> Böylece söz konusu ülkelerin başarı vakalarının benzer ekonomik yapılarıdaki diğer ülkelere de örnek teşkil edeceği düşünmektedir.

Dünya Bankası İhracat Rekabetçiliği Girişimi tarafından 2009 yılında "Rekabetçilik için Kümeler: Küme Girişimlerini Geliştirmek Üzere Pratik bir Rehber ve Politika Çıkarımları" başlıklı bir yayın hazırlanmıştır. Kalkınma ekonomisi deneyimlerine göre, "ihracat rekabetçiliği" belirleyicilerinin çok fazla ve karmaşık olduğu ortaya konarak, bu çalışmanın, "Dünya Bankası ve Uluslararası Finans Merkezi (IFC) gibi kuruluşların uzmanlarının, ihracat rekabetçiliği konusunda yürüttükleri analizler esnasında onlara yardımcı olmak üzere bir rehber" niteliği taşıması düşünülerek hazırlandığı kaydedilmektedir. Porter'ın rekabetçilik yaklaşımlarına atıfta bulunulan rehberde, rekabetçilik için küme tabanlı yaklaşıma yer verilmekte ve küme girişimlerinin geliştirilmesine yönelik kapsamlı bir şekilde analiz araçları tanıtılmakta ve rekabetçilik için politika çıkarımlarıyla sonuçlandırılmaktadır.<sup>243</sup>

Dünya Bankası, Japon Uluslararası İşbirliği Ajansı, Uluslararası Kalkınma ile İlgili İleri Çalışmalar Vakfı tarafından ortaklaşa yürütölen "Afrika İşletme Çalışması" Projesinin bir ürünü olarak 2011 yılında "Sanayi Kümeleri ve Afrika'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" başlıklı yayın hazırlanarak basılmıştır. Söz konusu yayın kapsamında, Afrika'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ile bunların oluşturduğu küme girişimlerinin, yaşam mücadelesinden büyümeye yönlendirildiği belirtilmektedir. Bu çerçevede Ghana, Rwanda, Cameroon, Kenya gibi çeşitli Afrika ülkeleri için küme geliştirme politika tavsiyeleri ve bu ülkelerin Güney Amerika ile Güney Doğu Asya Ülkeleri ile olan işbirliklerine yönelik de öneriler getirilmiştir.<sup>244</sup>

---

<sup>242</sup>Zeng, D., Z., "Knowledge, Technology, and Cluster-Based Growth in Africa". World Bank Development Studies, Washington-DC, 2008, s. (vii)

<sup>243</sup> World Bank International Trade Department, "Clusters for Competitiveness: A Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives", Washington D.C., 2009, s. (vii)-(ix)

<sup>244</sup> World Bank, "Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa", IBRD Publication, Washington D.C., 2011, s. (xv).

Afrika’da küme konusunda Dünya Bankası tarafından yürütülen başka bir çalışmanın kaynağı, Afrika’lı hükümet liderlerinin dünyadaki başarılı sanayi parklarına benzer girişimlerin Afrika kıtasına da getirilmesine yönelik talepleri ile ilgilidir. Bu kapsamda, Danimarka, İsveç, Almanya, İsviçre, İrlanda, Japonya, İngiltere, ABD ve yakın zamanlarda, Çin, Kore, Tayvan’da “Özel Ekonomik Alan” olarak adlandırılan Sanayi Parklarının ortaya koyduğu başarılı çalışmalar incelenerek, “başarılı sanayi parklarının ortak yönleri ile benzer şekilde yapılandırılan ve beklenen sonuçları veremeyen sanayi parklarının başarısızlığına ilişkin hususların özetlenmesi” ve gündeme getirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca aynı çalışmada, küme tabanlı sanayi parkları, rekabetçiliğin geliştirilmesi ve istihdam yaratılması için etkin bir araç olarak önerilmekte ve politika yapıcıları ile kalkınma uygulamacıları için pratik yol gösterici tavsiyeler getirilmektedir. Bu çerçevede söz konusu çalışma, öncelikli hedefi, “Rekabetçilik ve İstihdam” olarak belirlenen Dünya Bankası Afrika Bölgesel Stratejisinin başarılı projeler ortaya koymasına katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmış ve yayınlanmıştır. Bunlara ilave olarak sanayi parklarının gün geçtikçe artan düzeyde, ülke içindeki bürokratik engelleri aşarak, yabancı “know how” ve sermayeyi yönlendiren, kıtanın sanayileşmesini hızlandıran önemli bir araç olarak görüldüğünün de altı çizilmektedir.<sup>245</sup>

Dünya Bankası “Büyümenin Coğrafyası” olarak anılan bir dizi yayın üreterek ekonomik büyüme ile coğrafya arasındaki etkileşim hususunda yapılan araştırma çalışmalarına destek olmuştur. Bunlardan birisi de 2012 yılında yayın olarak basılan “Küreselleşme, Kentsel Bölgeler ve Küme Geliştirme” başlıklı araştırma çalışması olup, bu çalışma kapsamında, küresel bağlamda kentleşme, özellikle küreselleşme ve sanayi kümelerinin kentleşme üzerine etkileri analiz edilmektedir. Bu analizlerde küreselleşmenin kentsel sektörde nasıl yayılma etkilerinin olduğu, küreselleşmenin önemi ve sanayi kümelerinin gelişmesinin ilgililiği, Bangalore ve Shenzhen’deki uygulama örnekleriyle ortaya konmaktadır. Ayrıca, başarılı yenilikçi kümeler için iki kilit unsurun, kümenin konumu ve finansmana erişim ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bunlara ilave olarak kalkınmakta olan ülkelerde yenilikçi kümeleri geliştirmek üzere (i) kentleşme, (ii) eğitimde ilerleme (iii) iş ortamının büyümesi (iv) makroekonomik şartlar

---

<sup>245</sup> World Bank African Region Structural Transformation Unit and Development Economics Vice Presidency “Cluster Based Industry Parks: A Practical Framework for Action”, (Prepared by, Célestin Monga), Policy Research Working Paper, Washington D.C., 2011, s. 2.

(v) altyapının ilerlemesi gibi hususlara öncelik verilmesi gibi tavsiyelerde bulunmaktadır.<sup>246</sup>

Dünya Bankasının örgütlü bir çaba olarak değindiği küme girişiminin rekabet, rekabetçilik ve inovasyon politikalarıyla etkileşimli olarak uygulanmasının yerel, bölgesel ve küresel rekabetçilik açısından büyüme ve gelişmeyi tetiklediğini ve uyardığını kapsayan bir çalışma 2013 yılında “Rekabetçiliğin Kümeleri” başlığıyla öncü kitap olarak yayınlanmıştır. Rekabetçilik kavramının, ekonomik kalkınma bağlamında kullanıldığında farklı içeriklere atıfta bulunan oldukça geniş kapsamlı bir kavram olduğu kaydedilen çalışmada rekabetçilik, yerel, bölgesel, ulusal veya küresel seviyede oldukça farklı yaklaşımlarla ele alınıp irdelenmektedir. Bu çerçevede rekabetçilik kavramına ilişkin gerek uygulamacılar, gerek akademikler için konuyla ilgili yazının oldukça zengin olduğuna değinilmektedir ve söz konusu kavram farklı yaklaşımlarla irdelenmekte ve daha sonra politika seviyesinde çıkarımlar ortaya konmaktadır. Çalışma kapsamında özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından deneyim ve derslere atıfta bulunmaktadır. Ekonomik büyüme ile ilgili olarak gerek “Rekabet”, gerek “Rekabetçilik” Politikası, oldukça etkin mevzuat niteliğinde olduğu için bu kavramlara vurgu yapılmaktadır. Bunun da ötesinde büyüme etkileyen bir başka kavram da inovasyon olduğu için, rekabetçilik kavramıyla birlikte ele alınarak çağımızın “modern bilgi temelli küresel ekonomi kavramı”nın oluşmasına katkılarının altı çizilmektedir. Son olarak da eleştirel bir bakış açısıyla küme kavramı genel çerçevede gözden geçirilmekte ve firmalar ile kümeler arasındaki bağlantılardan ortaya çıkan yerel, bölgesel ve küresel seviyede ekonomik kalkınmanın uyarıcılarına değinilmektedir. Bahse konu yayın kapsamında ayrıca bir bölgede büyüme ve rekabetçiliği artıran örgütlü çabalar ve politika reformu izlemede hükümet için de birer araç olan küme girişimleri ele alınmaktadır.<sup>247</sup>

Dünya Bankasının gerek kendisinin liderlik yaptığı veya ortak ya da katılımcı olduğu, destek sağladığı projelerde veya araştırma çalışmalarında, küme konusuna yaklaşımı Porter’ın yerel rekabetçilik kavramına yaklaşımı ile paralellik taşımaktadır. Bunun yanı sıra, küme gelişiminde yerel ekonomik kalkınma stratejisi ve onun gerekli kıldığı yerel yönetim, kamu-özel sektör diyalogu ile inovasyon, bilgi temelli ekonomi

---

<sup>246</sup>Nallari, R., Griffith, B., Yusuf, S., “Globalization, Urban Regions, and Cluster Development”, Geography of Growth Series, World Bank, 2012, s. 127.

<sup>247</sup>Nallari, R. and Griffith, B., “Clusters of Competitiveness”, World Bank, Washington D. C., 2013, s. 1.

gibi kavramlar öncelikle vurgulanmaktadır. Bunlara ilave olarak Dünya Bankasının Afrika ya da Güney Doğu Asya’da yer alan az gelişmiş ülke ekonomileri için yürüttüğü küme projelerinde de yukarıda değinilen “inovasyon” ve “bilgi temelli ekonomi” unsurlarına özellikle öncelik vermesi kayda değer bir yaklaşımdır. Aslında “küme”nin kuramsal temelinde inovasyon ile bilgi ve iletişim teknolojilerin yer aldığına bir önceki bölümde önemle değinilmişti. Bu çerçevede az gelişmiş veya gelişmiş ülke koşullarında küme yaklaşımının çerçevesinin değişmeyeceği, farklılıkların ancak stratejik hedefler seviyesinde eylem planı içeriklerinde gündeme getirilebileceğinin ortaya konduğu görülmektedir.

Dünya Bankası halen Mauritania’nın Nouadhibou yöresine sağladığı hibe kapsamında “çevreci deniz ürünleri küme projesi”ni yürütmektedir. Buna ilave olarak Fas’da yer alan Grenada ve St. Lucia kentlerinde de kamu özel sektör diyalogu ağırlıklı “agro- turizm küme” projesini, yine hibe fonlar kapsamında yürütmektedir. Önümüzdeki dönemlerde bunlara yeni projelerin ilave edileceği de kaydedilmektedir.<sup>248</sup>

## **2.1. Birleşmiş Milletler Teşkilatına Bağlı Organların Yaklaşımı ve Uygulamaları**

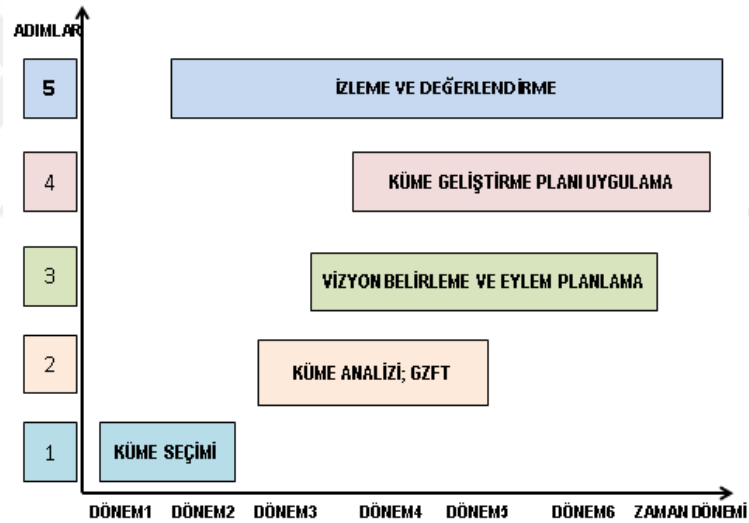
Birleşmiş Milletler Teşkilatına bağlı organların “küme” konusunda yerine getirdikleri yazın incelendiğinde bu alanda en yoğun araştırma, uygulama projeleri ile yayın üreten kuruluşun Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)) olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Organization (UNDP)) ile Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)) tarafından ülke ofislerinin girişimleriyle çeşitli sektörlerde münferit küme projelerinin yürütüldüğü görülmektedir.

UNIDO, yoksulluğun giderilmesi, kapsayıcı küreselleşme ve çevre sürdürülebilirliği için endüstriyel kalkınmayı özellikle gelişmekte olan ve geçiş ekonomisi ülkelerinde teşvik eden bir teknik yardım organıdır.<sup>249</sup>Bu çerçevede UNIDO’nun “küme” konusuna bakış açısı, “kümeler ve ağ yapılanmalarının gelişmiş ve

<sup>248</sup> Private Sektor Development: <http://blogs.worldbank.org/psd/spatial-growth-solutions-multi-stakeholder-engagement-and-fish-innovative-public-private-dialogue> (14.01.2017)

<sup>249</sup> UNIDO, in brief: <http://www.unido.org/who-we-are/unido-in-brief.html?L=0> (14.01.2017).

gelişmekte olan ülkelerde politika tartışmalarında anahtar kelimeler haline geldiği” yönündedir. Kümeler ayrıca, yoksulluğun giderilmesi, rekabetçi endüstrilerin geliştirilmesi için araçlar olarak görülmekte ve dinamik kümelerin büyüyen ekonomilerde kilit oyuncu rolü oynadığı görüşü taşınmaktadır. Ancak kümelerin oluşumundan gelişimine kadar her safhasında birçok zorlukla karşılaştıkları ve sorunlarının bulunduğu bilinmektedir. Fon sağlayıcılar genelde yerel ekonominin durgunluk evresinden büyüme evresine geçiş süreciyle ilgilenmektedir. Bu kapsamda UNIDO, teknik işbirliği ve yardım kuruluşu olarak yerel ekonomilerin durgunluk evresinden kalkınma evresine geçiş sürecine katkı sağlamak üzere, “küme geliştirme metodolojisi” tasarlamıştır. UNIDO, bu metodolojiyi uygulamak üzere yerel örgütlerle işbirliği oluşturmakta ve sistemin sürdürülebilirliği için kapasite geliştirme programları da düzenlemektedir. Bu yaklaşım temelinde, UNIDO özel ve kamu sektöründe küme ile ilgili olarak çalışanlar için bir dizi hizmetler temin edilmesini de teklif etmektedir.<sup>250</sup>



### Şekil 25: UNIDO Küme Geliştirme Yaklaşımı ve Kurumsal Kapasite İnşası

Kaynak: UNIDO, “The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2013, s.17.

UNIDO dünya çapında yirmi üç ülkede uyguladığı küme geliştirme projeleri kapsamında genel çerçevede beş adımdan oluşan bir metodoloji geliştirmiştir. Şekil 25’de izleneceği gibi metodolojinin ilk adımı kümelerin belirlenmesidir, daha sonra kümelere ilişkin GZFT (SWOT) yapılarak, özellikle zafiyetler ile tehditlerin ve ayrıca fırsatların ve

<sup>250</sup>What are clusters and networks?, <http://www.unido.org/clusters/o4297.html> (14.01.2017).a

güçlü yönlerin teşhis edilmesi öngörülmektedir. Metodolojinin üçüncü adımı, vizyon oluşturma, eylem planlaması ile tüm küme elemanlarıyla paylaşılan bir kalkınma stratejilerinin belirlenmesidir. Eylem planında yer alan faaliyetlerin, yatay ve dikey ağ bağlantıları da dahil olmak üzere, yönetimi ile eşgüdümünü içeren uygulamaya ilişkin işlemlerin ortaya konması, dördüncü adımı oluşturmaktadır. Metodolojinin son adımı ise, projenin niteliksel ve niceliksel olarak çıktılarını ortaya koyan izleme ve değerlendirme yönteminin tasarlanmasıdır.<sup>251</sup>

UNIDO'nun küme yapılanmasının teşvikine ilişkin çalışmaları 1990'ların ortalarına kadar uzanmaktadır. Bu çerçevede 1999 yılında yayınlanan "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO" başlıklı çalışma, Honduras, Nicaragua, Mexico ve Jamaica'da beş yıl süre ile yürütülen ve kümeler ile ağ bağlantılarının kurulması, güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasını konu alan projelerin çıktısını oluşturmaktadır. Söz konusu çalışma kapsamında talep yönlü ihtiyaç, KOBİ ağ bağlantılarının nitelikleri, insan kaynağı geliştirme için yatırım ihtiyacı, sürdürülebilirlik ve fon yaratma gibi konulardaki düşünceler ve görüşler ortaya konmuştur. Ayrıca UNIDO'nun aşağıda belirtilen dört aşamalı metodolojisine ilişkin bilgi de sunulmaktadır,<sup>252</sup>

- Ağ yapılanmaların teşviki,
- Firma seviyesinde yeniden yapılanma,
- Kurumsal çevrenin ilerletilmesi,
- Kamu ve özel sektör arasındaki diyalogun ilerletilmesi.

Gelişmekte olan ülkelerin otoritelerinin, KOBİ'lerin işletmeler arası ağ bağlantıları geliştirilerek daha rekabetçi olabilmesi ve yerel kurumlarla işbirliğine dayalı faaliyetler gerçekleştirebilmesi için UNIDO'dan teknik yardım talebi üzerine tasarlanan "KOBİ'lerin Ağ Bağlantıları ve Kümelerinin Geliştirilmesi" Programı çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları 2001 yılında yayın haline getirilmiştir. Program, KOBİ'lerin yatay ve dikey işbirliği bağlantı türlerini kapsamakta ve aynı mekânda faaliyet sürdüren işletmelerin yoğunlaşmaları ile aynı veya tamamlayan sektörlerdeki

---

<sup>251</sup>UNIDO, "The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth", UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2013, s.17.

<sup>252</sup> UNIDO, "SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO", UNIDO Private Sector Development Branch, Vien, 1999, s. (v).

kümeleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu çalışma kümeler ve ağ bağlantılarının geliştirilmesi için yerel kurumsal kapasite geliştirilmesi için kullanılan araçları ve yöntemleri tanıtmaktadır.<sup>253</sup> 2000’li yılların ortalarına doğru küme ve ağ bağlantı geliştirme ile ilgili teknik yardım projeleri Colombia Ecuador, Egypt, India, Morocco, Nicaragua, Nigeria, Pakistan, Senegal, Thailand, Tunisia, Zimbabwe gibi ülkeleri kapsayacak şekilde oldukça yaygınlaşmıştır. Aynı süreçte UNIDO bünyesinde bir çalışma grubu oluşturularak, “küme ve ağ bağlantı geliştirilmesi” projeleri için aşağıdaki işlemleri yerine getirmek üzere bir izleme ve değerlendirme sistemi geliştirilmesi ve bu konuda rehber hazırlanmasına karar verilmiştir.<sup>254</sup>

- Çeşitli projelerin etkinliği ve verimliliğini ölçme,
- Faaliyetler ve çıktılar arasında rastgele oluşan bağlantıları belirleme,
- Projenin genel performansı değerlendirme,
- Belirlenen proje amacına hangi düzeyde ulaşıldığını ortaya koyan proje etki değerlendirmesi yapma.

UNIDO teknik yardım projelerinin odağında yer alan “yoksulluğun giderilmesi” ilkesi çerçevesinde “kümelerin yoksulluğun giderilmesine etkileri” yönünde bir araştırma çalışması yürütülmüştür. Diğer bir ifade ile “fakirlik için küme geliştirme stratejisi”ne ilişkin değerlendirmeler aşağıda belirtildiği şekilde ortaya konmuştur.<sup>255</sup>

- Kümenin stratejik önceliği, istidam yaratarak fakirliği azaltma şeklinde planlanabilir, ancak böyle bir strateji de emek yoğun sektörlerde mümkün olabilir.
- Yerel halkın fakirliğine direk olumlu etkiyle yansımaları öngörülen bazı yerel dışsal ekonomilerin geliştirilmesi yararlı olabilir. Bu yaklaşım ile firmaların işbirliğini gerektiren ortak eylemler organize edilebilir ve böylece üretimde maliyetlerin düşmesine yansıma olarak görülebilir.

---

<sup>253</sup>UNIDO, “Development of Clusters and Networks of SMEs”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vienna, 2001, s. 6.

<sup>254</sup> Dawson, J., and Paris, P., “Expert Group Meeting on Cluster and Network Development with Special Emphasis on Monitoring and Evaluation Issues”, (Edited by G. Ceglie), UNIDO Private Sector Development, Vienna, 2003, s. 3.

<sup>255</sup>Nadvi, K., Barrientos, S., “Industrial Clusters and Poverty Reduction”, UNIDO, 2004, Vienna, s. 44-45.



- Yoksulluk strateji desteği şeklinde bazı desteklerin devreye girmesi yararlı olabilir; örneğin şiddetli finansman ihtiyacı duyanlara mikro kredi sağlanması, v.b. hizmetler.

- Niteliksiz çalışanlara nitelik veya beceri kazandırmak üzere eğitim programlarının düzenlenmesi gibi faaliyetler de bu kapsamda düşünülmesinde fayda olan hizmetlerdir.

- Küme geliştirme girişimlerinde “kazananlar” ve “kaybedenler” söz konusudur ve genelde kaybedenler azınlıktadır. Ancak burada, gerek çalışanlar gerek işletmeler açısından değerlendirme yaparak, kaybedenlerin çoğunlukta olmamasını sağlamak üzere özel politika izlenmelidir.

- Küme geliştirme politikalarının “etki değerlendirme” sistemiyle fakirliği hangi ölçüde giderdiğinin ölçümünün yapılması gereklidir.

Kümelerin, yoksulluğun giderilmesine olan etkilerine ilişkin, yoksulluk kümesinden, olgun kümeler, başlangıç aşamasındaki enformel kentsel kümeler ve kırsal kümelere kadar çeşitli küme türlerini içeren geniş bir yelpazede karşılaştırmalar yürütülerek, ileri araştırmalar yapılmasına ihtiyaç bulunduğu altı çizilmektedir. Ayrıca, ilerleyen politika gündeminde küme geliştirme programları kapsamında yoksulluk ve sosyal etki değerlendirmesinin etkin olarak içerilmesine de gerek olduğuna değinilmektedir.<sup>256</sup>

UNIDO'nun kapsayıcı küreselleşme misyonu çerçevesinde yer alan “rekabetçilik” kavramıyla ilgili olarak ortaya koyduğu çalışmalardan bir bölümü de “ulusal ve yerel inovasyon sistemlerinin geliştirilmesi”ne ilişkindir. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırma çalışmalarından birisi de “Kamu Malı Olarak Bölgesel İnovasyon Sistemleri” olup, bu kapsamda bölgesel seviyede inovasyon ve bilgi üretiminde destek kurumlarının rolü ortaya konmaktadır. Fikirlerin ve bilginin kamu malı olduğu iddiası ile hazırlanan bu çalışmada bölgesel inovasyonu desteklemek üzere sağlanabilecek teknolojik ve diğer standart hizmetler araştırılmakta ve vaka çalışmalarıyla örnekler verilmektedir. Söz konusu makale hangi rolün, bölgeselden, ulusal ve küresele kadar, uluslararası ve UNIDO gibi uluslar ötesi organlar da dahil

---

<sup>256</sup> Nadvi, K., Barrientos, S., a.g.e., s. (vi).

olmak üzere hangi yönetim seviyesi tarafından yaklaşık olarak yerine getirilebileceği ile de ilgilenmektedir.<sup>257</sup>

UNIDO, yoksul kümelerle yönelik geliştirilen küme programları ve başarı hikâyelerini, “yoksul kümelerinden çıkarılan dersler” kapsamında 2009 yılında yayınlanan bir makale ile paylaşmaktadır. Bu çerçevede, kümelerin sürdürülebilirliği açısından özel sektörün aktif katılımının oldukça önemli olduğuna değinilmekte olup, kamunun işlevlerinin de göz ardı edilmemesi gerektiği kaydedilmektedir. Küme kapsamında “güven ve yönetimin oluşturulması” ve ayrıca küme geliştirme planının hayata geçirilmesi için kamunun desteğine ihtiyaç bulunduğu ortaya konmaktadır. UNIDO’nun küme geliştirme metodolojisinde “güven tesisi ve yönetim ilkelerinin uygulanması” ağırlıklı olduğu için, bu süreçlerin bir gecede ve tepeden inme kararlarla uygulanamayacağı ve belli bir zaman gerektiren, mutlaka katılımlı bir süreçte gerçekleştirilmesi gereken işlemler olduğuna dikkat çekilmektedir. Küme geliştirmede kısa dönemli “yoksulluk giderme etkisi” ve uzun dönemli “büyüme etkisi”ne ulaşılabilmesi için kaynak dengesi ve faaliyet planlamasının ona göre yapılması gerekliliğine atıfla, her bedene uygun standart bir ölçü ve tarifin söz konusu olmadığı belirtilmekte ve her vakanın gelişme planının farklı tasarlanması gerektiğinin altı çizilmektedir. Küme geliştirme planının dinamik bir yapısının olması için, izleme ve değerlendirme sisteminin, stratejinin her zaman güncellenmesine imkân sağlayacak şekilde tasarlanması gerekliliği belirtilmektedir. Ayrıca küme stratejisinin yenilenmesi ve geliştirilmesinin bir başka koşulunun da küme(ler)in eklemlendiği veya eklemlenmesi gereken değer zinciri ağlarıyla olan ilişkilerinin kümenin gelişimine imkân sağlayacak şekilde tasarlanması olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü bir kümenin performansının onun, daha geniş kapsamda hangi iş çevresinde faaliyetlerini sürdürdüğü ile ilgili olduğu hususu kaydedilmektedir.<sup>258</sup>

---

<sup>257</sup>Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), a.g.e., s. (iii).

<sup>258</sup>UNIDO, “Cluster Development for Pro-Poor Growth: The UNIDO Approach”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2009, s. 15-17.

## **2.2. Çeşitli Kıtalardan Farklı Ülkelerin Küme Uygulamalarından Örnekler**

Yerel Ekonominin kalkındırılması amacıyla uygulanan “Küme Tabanlı Kalkınma” yaklaşımı ya da “Kümelenme Metodolojisi” farklı ülkelerde farklı stratejilerle uygulanmaktadır. “Küme” konusu “İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramı”nı destekleyen bir yaklaşım olması ve her coğrafyanın içsel unsurlarının niteliklerinin farklı olması nedenleriyle doğal olarak, küme tabanlı kalkınma yaklaşımları farklı coğrafyalarda farklı tasarlanan stratejiler çerçevesinde uygulanmaktadır. Bu kapsamda bu bölümde mümkün olduğunca “farklı kıtalar”ın, “farklı sektörler”inden ve “uluslararası rekabetçiliği” olan bir başka ifade ile “küresel piyasalara ürününü satabilen” kümelerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca, küme yönetiminin aktif olması, üniversite ile iş dünyası arasında ilişkilerin yoğunluğu ve hükümetin kolaylaştırıcılık görevi gibi hususlar da ölçüt olarak göz önünde bulundurulmuştur. Bunlara ilave olarak, kümenin bir web sitesinin bulunması ve orada küme ile ilgili tanıtıcı bilgilerin İnternet üzerinden küresel piyasalara sergilenmesi de bir yine ölçüt olarak kullanılmıştır.

Aşağıda, uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin sunulduğu Fransız PASS (parfüm, aroma, ıtır ve çiçek) Kümesi, Yukarı Avusturya Mekatronik Kümesi, Güney Avustralya Su Mühendisliği ve Temiz Teknolojiler Kümesi, Çin Wenzhou Ayakkabı Kümesi, Costa Rica Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kümesi ve A.B.D. Wisconsin Biyokimya Kümesinin ortak yönü, 1990’lı yılların sonu, 2000’lerin başında ilk ivmeyi, kamunun özellikle Ar-Ge’ye yönelik destekleriyle alıp, daha sonra kendi iç dinamikleri (girişimcilik, üniversite ile işbirliği, Ar-Ge ve inovasyon, kurumlar arası etkin iletişim, işbirliği, v.b.) sayesinde, 2008 küresel krizine rağmen, gelişimlerini sürdüren ve halen küresel piyasalarda ürünlerini pazarlayabilen kümelerdir. A.B.D. Wisconsin Biyokimya Kümesinin, bilgi ile inovasyon üreten bir küme olması ve kümenin merkezinin üniversitede olması, onu diğerlerinden oldukça farklı kılan yönüdür.

### **2.2.1. Fransa Sophia Antipolis, Grasse PASS (Parfüm, Aroma, İtır, Çiçek) Kümesi Uygulamaları**

Fransa Provence Alpes Cote de’Azur bölgesi, Cannes kentinin başarılı kümelerinden birisi olan Grasse PASS kümesinin geçmişi, bir başka ifade ile aroma, ıtır, çiçek analizi ile ilgili Ar-Ge çalışmaları ve parfüm üretimi konusundaki ihtisaslaşması

çok eski yıllara uzanmaktadır. PASS Kümesi, Sophia Antipolis Üniversitesi ve diğer bölge üniversitelerinin katkı ve destekleriyle “uluslararası küme niteliği”ni edinmiş bir kümedir. Bunun yanı sıra, başarının ardında öncelikle “hükümetin kümelere güçlü ateşleme” desteği yer almaktadır.

2000’li yılların başında küresel ekonomideki değişimler ve bu değişimlerin Fransız ekonomisine etkilerine yönelik olarak, Fransa endüstriyel rekabete ve özellikle de AR-GE ve inovasyona odaklanmış geniş kapsamlı bir endüstriyel strateji geliştirmiştir. Stratejinin uygulanması görevini üstlenen Bakanlıklar Arası Bölgesel Planlama ve Geliştirme Komitesi (CIADT), 2004 yılında rekabet kümeleri ya da rekabet kutupları (pole de competitivite)’ni teşvik etmek için uygulanacak mekanizmaları tanımlamıştır. CIADT tarafından yapılan tanıma göre, rekabet kutupları “işletmeler, yükseköğretim merkezleri, araştırma üniteleri gibi kurumların ortaklıklar ile, AR-GE projeleri ve benzer unsurlar için bir araya gelmesi ile oluşmaktadır”. Fransa’da sanayi kümelenmelerinin oluşumunu sağlamak ve mevcut kümelenmelerini güçlendirmek için bazı teşvikler sağlanmaktadır. Söz konusu teşviklerle AR-GE projelerine katılan ya da herhangi bir AR-GE projesi yürüten işletmelerin, kurumlar vergisinden muaf olması ve daha düşük sosyal güvenlik ödemeleri yapması sağlanmıştır. Ayrıca Fransız İnovasyon Girişimi olarak anılan kuruluş ve Fransız garanti fonları da kümelenme ile ilgili girişimlere fon tahsisinde bulunmuştur.<sup>259</sup>

Fransa’da Rekabet Kutupları Projesi kapsamında, 2005-2013 döneminde toplam 1313 Ar-Ge Projesi için 2,37 milyar € harcanmıştır. Bunun 1,45 milyar € tutarı Fransız Hükümeti tarafından sağlanan hibelerdir. Rekabet Kümelerinde KOBİ’lerin oranı yaklaşık % 86 civarında olup, 2013 yılı istatistiklerine göre KOBİ’ler, bütün işletmelere tahsis edilen toplam Ar-Ge hibesinin % 63’ünü almışlardır.<sup>260</sup>Fransa’da halen elli yedi küme ve bu kümeler kapsamında 9000 civarında işletme faaliyetlerini sürdürmektedir.<sup>261</sup> Küme Politikası Ulusal ve Bölgesel Politika olarak kabul edilmekte ve 2013-2018 dönemi için Ar-Ge projelerinin pazarının büyütülmesi ve küme desteklerinin genişletilmesi planlanmaktadır. Avrupa Birliğinin desteklerinden de kümelerin daha fazla ESCA Etiketini alabilmeleri, Horizon2020 ve COSME Programlarına daha fazla katılım sağlanması

---

<sup>259</sup>Keskin, H., a.g.t., s. 159-160

<sup>260</sup>What is a Competitiveness Cluster? <http://competitivite.gouv.fr/policy-of-the-clusters-906.html> (17.01.2017).

<sup>261</sup> AFPC, Key Figures, <http://www.afpc.eu/> (17.01.2017).

yönünde faydalanmayı planlamaktadırlar.<sup>262</sup>E., G., Carayannis ve D., F., J., Campbell tarafından ABD, Avrupa ve Asya’da bulunan kümelerin karşılaştırmalı analizlerinin yapıldığı bir araştırmada, Provence Alpes Cote de’Azur bölgesindeki Sophia Antipolis Üniversitesi ile işbirliğinde çalışan kümeler ile ilgili olarak “Fransa’da kümelerin oluşumunun, hükümet girişimi olduğu ve Ar-Ge tesislerinin devlet kaynaklarıyla geliştirilmesi gerektiği varsayımıyla hükümetin merkezi bir rol oynadığı” ifade edilmektedir.<sup>263</sup>

Fransa’da uluslararası çapta rekabetçiliği olan kümelerden birisi de PASS (Parfumes, Aromas, Scents, Flavours) Kümesidir. Fransa’nın çiçek ve ıtır yönünden en zengin bölgesi olan Grasse’de bulunan PASS Kümesi, Provence Alpes Cote de’Azur Bölgesinde yer almaktadır. Provence Alpes Cote de’Azur Bölgesinin aromatik bitkilerin üretimi ve ondan yeni ürün üretilmesindeki deneyimi çok eski yıllara dayanmaktadır. PASS Kümesinin amacı, Provence Alpes Cote de’Azur’da uluslararası rekabetçiliği olan sektör mükemmeliyeti geliştirme olarak belirlenmiştir. Kümede bulunan bitki sağlığı, zehir bilim testleri, analitik kimya, v.b. konularda çalışan işletmelerden oluşan servis firmaları küme eko sistemini oluşturmaktadır. Şekil 26, kümede aromatik malzemelerin üretiminden nihai ürünlere kadar uzanan değer zinciri yapısını makro seviyede sergilemektedir. Küme ürünlerinin % 70’i ihraç edilmekte olup, bu tutar dünya çapındaki cironun % 8’ini oluşturmaktadır. PASS, parfüm konusunda lider bir küme olarak uluslararası düzeyde tüm gelişmiş parfüm şirketlerini PASS kümesine davet etmektedir. PASS kümesi ülkenin kozmetik, ıtır ve çiçek sektörünün sürükleyicisi olan iki ana organ olan ulusal üretici birlikleri ve yine ulusal düzeyde üreticilerin dernekleriyle işbirliği yaparak eğitim programları düzenlemekte ve bu sektöre nitelikli eleman yetiştirmektedir. Ulusal düzeyde akredite edilmiş dokuz adet eğitim programı bulunmaktadır. PASS Kümesi ayrıca ülke çapında yürütülen “sürdürülebilir kimya” konusundaki projenin de ana oyuncularından birisidir.<sup>264</sup>

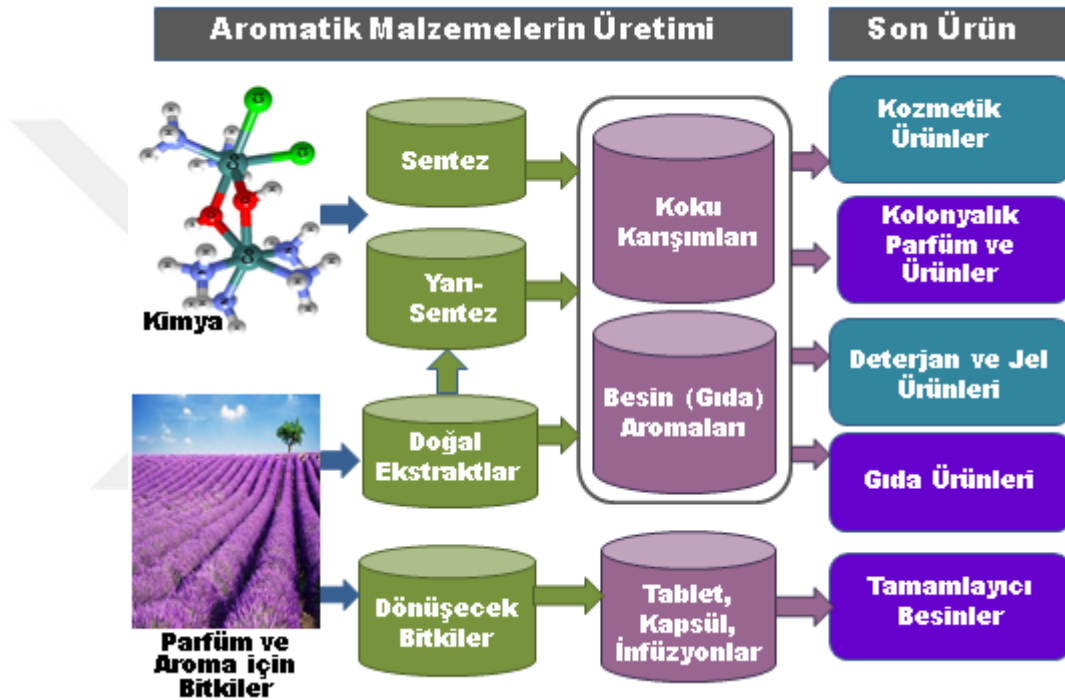
---

<sup>262</sup> Schmitt, A., “A French Perspective on Cluster Policy Challenges”, (Paper Presented by European Commission-DG for Enterprise, European Cluster Conference held by EC), Brussels, Oct., 2014, s. 8-9.

<sup>263</sup> Carayannis, E., G., ve Campbell D., F., J. “Knowledge Creation Diffusion and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters” Greenwood Publishing Group, Connecticut, 2006, s. 109

<sup>264</sup>Team Cote d’Azur, [http://www.investincotedazur.com/en/high-tech/aromas-and-cosmetics-cote-d-azur/aromas-and-cosmetics/\(18.01.2017\)](http://www.investincotedazur.com/en/high-tech/aromas-and-cosmetics-cote-d-azur/aromas-and-cosmetics/(18.01.2017)).

2004 yılında başlatılan Rekabet Kutupları Projesinin başarılı örneklerinden olan PASS Kümesinin halen yüz elli dört üyesi bulunmakta ve elli sekiz Ar-Ge projesi üniversitelerle işbirliği halinde yürütülmektedir. Küme, lüks kozmetik ürünlerinde ihtisaslaşmış olup, ıtır karışımlarının yaratılması veya iştah açıcı yiyecek bitkileri ve tatlı üretilmesinden ham madde çıkarılmasına kadar yetenek altyapısı, özellikle etkin eko sistem yaratarak dünyanın lider parfüm, kozmetik ve tarımsal yiyecek firmalarını bu yöreye çekmektedir.



Şekil 26: PASS Kümesi ve Makro Seviye Değer Zinciri Yapısı

Kaynak: Team Cote d'Azur, [http://www.investincotedazur.com/en/high-tech/aromas-and-cosmetics-cote-d-azur/aromas-and-cosmetics/\(18.01.2017\)](http://www.investincotedazur.com/en/high-tech/aromas-and-cosmetics-cote-d-azur/aromas-and-cosmetics/(18.01.2017))

### 2.2.2. Yukarı Avusturya, CLUSTERLAND Mekatronik Kümesi Uygulamaları

Yukarı Avusturya Mekatronik Kümesinin tohumları 2000'li yılların başında atılmış olup, kümenin odağında üniversite ile ve çevre kümelerle işbirliğine yönelik yakın ilişkiler bulunmaktadır. Halen küresel küme niteliğine sahip, ihracat odaklı başarılı bir küme olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. "Yukarı Avusturya İş Ajansı" çatısı altında yer

alan sekiz küme ile iki ağ yapılanmasının strateji ve faaliyetlerinin eşgüdümü, “Yukarı Avusturya Clusterland” şirketi tarafından sağlanmaktadır.

Yukarı Avusturya, kümeler ve ağ bağlantıları konusunda Avrupa'nın önde gelen bölgelerinden birisi olup, Avrupa'da bu kadar oturmuş küme ağ bağlantıları ve ekonomik işbirliklerine rastlanması mümkün değildir. 2006 yılında altı küme ve üç ağ yapısı ile limited şirket olarak kurulan “Clusterland Yukarı Avusturya”nın hissedarları Yukarı Avusturya Bölgesel İnovasyon Ajansı (% 61), Yukarı Avusturya Ticaret Odası (% 19,5) ve Avusturya Sanayi Federasyonu (% 19,5)'dur. Clusterland, üyesi olan kümelerin ve firmalarının rekabetçiliğini yükseltmek üzere öncelikle birinci sınıf altyapı, nitelikli uzmanlar ile danışmanlık, yaratıcı yenilikçilik için uygun ortam ve yüksek yaşam kalitesi sunmaktadır.<sup>265</sup> Clusterland kapsamında yer alan kümelerin konuları, otomotiv, plastik, mekatronik, tıp teknolojisi, bilgi teknolojileri, mobilya ve kereste yapımı, çevre teknolojileri ile yazılım parkıdır. Bunların dışında insan kaynakları ve enerji ve kaynak verimliliği alanında da ağ yapılanmaları bulunmaktadır (Şekil 27).<sup>266</sup>

2016 yılı istatistikleri kapsamında Clusterland bünyesindeki kümelerde yaklaşık 1950 şirket üretim yapmaktadır. Kümelerin ana görevi, üreticileri bir araya getirerek ortak projeler kapsamında yeni ürün ve teknoloji geliştirmelerini sağlamaktır. Bu bakımdan işbirliği faaliyetlerinde “karşılıklı güven” oldukça önem taşımaktadır. 2014 sonu itibarıyla 2000 şirket, 539 işbirliği projesinde ortak olarak yer almıştır. Söz konusu projelerin toplam tutarı 127 milyon Euro olup, bunun 29,5 milyon Euro'luk miktarı Yukarı Avusturya Hükümeti tarafından hibe olarak sağlanmıştır.<sup>267</sup>

Clusterland Yukarı Avusturya'nın üyelerine sunduğu hizmetler,<sup>268</sup>

- İşletmelerin sektörleriyle ilgili istatistiki veri temin etme ve işleme hizmetleri,
- Basın ve halkla ilişkiler ile seminer ve etkinlik ev sahipliğiyle bilgi aktarım hizmetleri,

---

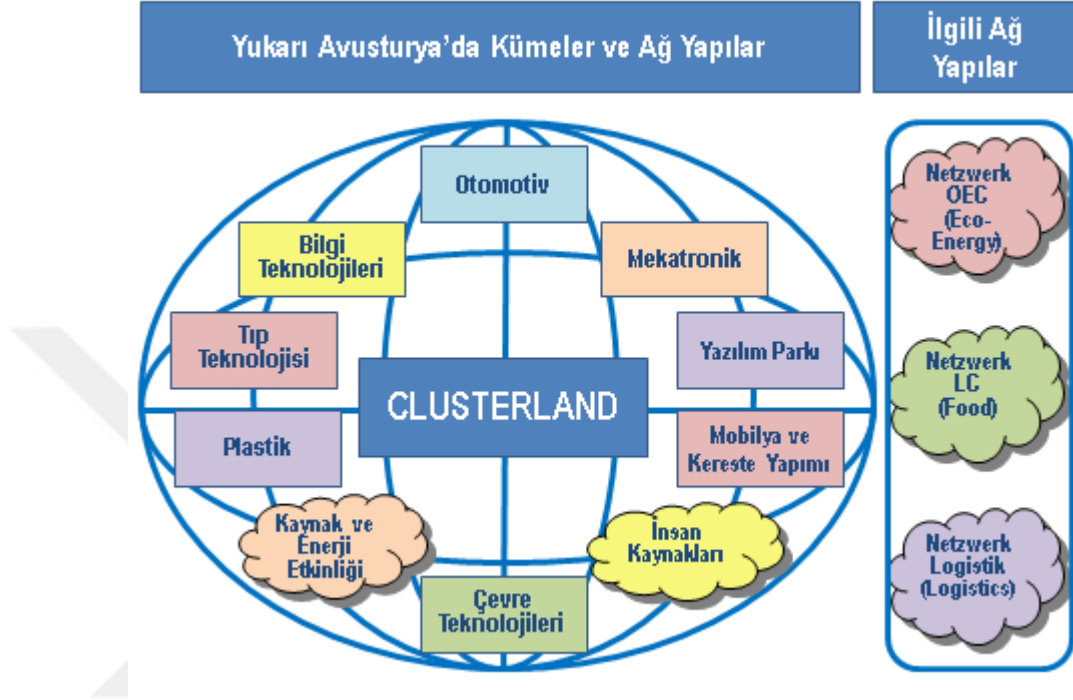
<sup>265</sup> TCI News: Clusterland Upper Austria – Innovation Through Cooperation, <http://www.tci-network.org/news/73> (17.01.2017)

<sup>266</sup> <https://www.biz-up.at/en/networking/clusterandnetworks/>

<sup>267</sup> Clusterland - Business Upper Austria, <https://www.b2match.eu/cluster-matchmaking-2016/participants/430>, (18.01.2017)

<sup>268</sup> Business Upper Austria, Cluster and networks, <https://www.biz-up.at/en/networking/clusterandnetworks/> (18.01.2017)

- Belli başlıklarda talep odaklı eğitim ve kurs organizasyonu ile deneyim aktarım hizmetleri,
- İşbirliği projeleri için destek ve yardım hizmetleri,
- Satış ve uluslararasılaştırma hizmetleri.



**Şekil 27: Yukarı Avusturya Bölgesinde Kümeler ve Ağ Yapılar**

Kaynak: Largest Plastics-Network in Europe Cluster Approach With Special Interest Groups for Cross Innovation,  
[http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/Christian\\_Altmann.pdf](http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/Christian_Altmann.pdf)  
 (10.01.2017).

Clusterland bünyesinde yer alan başarılı kümelerden birisi de “Mekatronik Kümesi”dir. Mekatronik Kümesi, “Makine Mühendisliği ve Fabrika İnşası” konusunda faaliyet gösteren firmaların uluslararası rekabetçiliği ve yaratıcı yenilikçiliklerini geliştirmek üzere kurulmuş branşlar üstü bir ağ yapılanmadır.<sup>269</sup>

Mekatronik Kümesi bünyesinde Ar-Ge ile uğraşan yaklaşık 2000 şirket yer almaktadır ve bunlar uluslararası işbirliklerine açıktır. Mekatronik Küme Yönetimi, üniversite, iş dünyası ve kamu işbirliği”ni esas alan “üçlü sarmal” ilkesinin işletilmesinde oldukça başarılıdır. Yurt içinden veya dışından müracaat ederek, küme şirketleriyle ortak

<sup>269</sup>Mechatronics-Cluster - The leading mechanical engineering and plant building network!<http://www.mechatronic-cluster.at/en/> (18.01.2017)



Ar-Ge geliştirmek isteyen şirketlere, ortak bulmada, ulusal ya da uluslararası fonlara ulaşmada yardımcı olunmaktadır. Bunun yanı sıra, şirketlerin basılı ya da internet ortamında yayın yapan medya araçlarına ulaşmalarına destek sağlanmaktadır. Küme içinde oluşturulan ağ yapısı üzerinden şirketlerin birbirleriyle bilgi ve deneyim paylaşma şansı bulunmaktadır. Mekatronik Küme forumları, sektöre özgü atölye çalışmaları ve eğitim programları organizasyonu hizmeti sağlanmaktadır. Mekatronik yesi şirketlere dünyadaki gelişmeleri ve eğilimleri izlemeleri için ortam sağlanmakta ve böylece şirketlere “akım belirleme” imkânı sunulmaktadır. Ayrıca şemsiye organizasyon “Business Upper Austria” vasıtasıyla, mevzuat danışmanlığı ya da fikri ve sınai haklar danışmanlığı hizmetlerinden faydalanma imkanı verilmektedir. Bunlara ilave olarak yine aynı kanaldan AB fonlarına ulaşmada kolaylık sağlanmaktadır.<sup>270</sup>

Mekatronik Kümesi halen uluslararası piyasası olan oldukça başarılı projeleri yürütmektedir. Ayrıca yerel stratejik bir program olan “İnovativ Yukarı Avusturya2020” başlıklı ekonomik ve araştırma programını hayata geçirmektedir.<sup>271</sup>

### **2.2.3. Güney Avustralya Su Mühendisliği ve Temiz Teknoloji Kümesi Uygulamaları**

Güney Avustralya Su Mühendisliği ve Temiz Teknoloji Kümesinin yaklaşık yirmi yıl önce atılan tohumları, Güney Avustralya Hükümetin güçlü desteği, niversite ile yakın ilişkiler ve küme içi güçlü iletişim ilişkileri çerçevesinde gelişerek, bu yapının ihracata dayalı çalışan, uluslararası niteliğe sahip bir küme olmasını sağlamıştır.

Güney Avustralya’da sanayi kümelerinin kurulması ve desteklenmesi ile ilgili olarak Hükümet 2013-2017 dönemini kapsayan plana 5 milyon \$ belik fon tahsis etmiştir. 2014 yılında oluşturulan Güney Avustralya Hkmeti Devlet Kalkınma Departmanı (Department of State Development (DSD)) Küme Programı yerel kümeleri, yerel işbirliği, üretkenlik ve yenilikçiliğin sürdürülmesi için ve ayrıca Güney Avustralya’da yerel sanayi içinde uzun dönemli yüksek katma değer ve istihdam artışı

<sup>270</sup> Mechatronics Cluster, <http://www.mechatronik-cluster.at/en/mechatronics-cluster/our-services-your-advantage/> (18.01.2017)

<sup>271</sup> Brunner, M., “Mechatronics – Cluster Upper Austria”, (Presentation Presented İN Cluster Management Meeting, Held by EC in April 2015)[https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/sites/default/files/report/Upper%20Austria,%20Mechatronics%20Cluster\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/sites/default/files/report/Upper%20Austria,%20Mechatronics%20Cluster_0.pdf). (18.01.2017)

sağlanması için desteklemektedir. Kümelenme faaliyeti, uzman yetenekler ve kolaylıklar ile rekabetçi ve işbirliği yapan organizasyonların mevcut karmasını yukarı kaldırabilecek hedefli müdahale olarak tanımlanmaktadır. Küme, sonuçta bu karmasının daha sürdürülebilir, rekabetçi ve güçlü olmasına yardım etmektedir.<sup>272</sup>Güney Avustralya küme programında “küme” tanımına ve “küme” analizlerine ilişkin yaklaşımların Harvard Business School ve Avrupa Komisyonu İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğünün çalışmalarından esinlendiği belirtilebilir.

Güney Avustralya’da ilk kümelenme girişimleri 1990’ların sonuna doğru, öncelikle şarap üretimi, mühendislik ve savunma sanayinde başlamış olup, bu akım ilk dalga olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu girişimler Mawson Gölü Bilim Parkı yapılanmasıyla desteklenmiş ve ayrıca Osborne’a kurulan 300 milyon \$’lık deniz bilimleri sanayi için altyapı oluşturan teknoloji limanı ile de güçlendirilmiştir. Uluslararası nitelikli bu kümeler Güney Avustralya’nın gelişimine oldukça katkı sağlamıştır. Ayrıca konuyla ilgili uluslararası eğitmenlerden profesyonel kümelenme eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri alınmıştır. Birinci dalga kümelenme girişimlerinde ihtisaslaşma ve derinleşmeye gidilerek, ikinci dalga girişimler başlatılmıştır. 2013-2017 Çalışma Programında kümelere, “akıllı uzmanlaşma”, işbirliğine yönelik çalışma, yenilikçilik ve ihracat artışı kavramlarının dahil edilmesi öngörülerek, bu çerçevede 7,5 milyon \$’lık bütçe tahsis edilmiştir. Güney Avustralya Hükümeti tarafından Küme Koordinasyon Ofisi kurularak küme sanayilerine yönelik araştırmaların ve sektörün gelişmesi sağlanmıştır. Söz konusu ofis, kümelerin üyelerine yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi ve ayrıca kümelere ilişkin izleme değerlendirme programlarının hazırlanmasını üstlenmiştir. Bunlara ilave olarak “Adelaide Üniversitesinin Girişimcilik Ticarileşme ve İnovasyon Merkezi”, hükümetin desteğiyle Stockholm School of Business ile bir anlaşma yaparak Adelaide’de Avustralya Küme Gözlemevinin kurulmasını sağlamıştır. Bu sayede Avustralya kümelerinin ve üyelerinin uluslararası ortamlarda tanıtılarak kümeye yeni firmaların katılması ve küme ürünlerine yeni müşterilerden talep gelmesi mümkün olmuştur. 2013-2017 küme Destekleme Programında mali yardım sağlanan kümelerin sektörleri, savunma, yaratıcı

---

<sup>272</sup> South Australia, Clusters, <http://www.statedevelopment.sa.gov.au/industry/innovation/clusters>, (18.01.2017)

sanayiler (müzik teknolojisi), temiz teknoloji (su sanayi), sağlık ve tıp aletleri, madencilik ve doğal kaynaklar, yiyecek ve şarap ile ilgilidir.<sup>273</sup>

Söz konusu kümeler arasında başarılı kümelerden birisi de “temiz teknoloji” ile ilgili olan kümedir. Kümenin resmi adı, Bölgesel ve Ademi Merkeziyetçi Uygulamalar için Atık Suyu (Wastewater for Regional and Decentralised Applications (WaRDA)) Kümesi şeklinde olup, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan dokuz kuruluşun bir araya gelerek oluşturduğu “Su Sanayi İttifakı” kapsamında 2013 yılında kurulmuştur. Kümenin yönetimi “Su Sanayi İttifakı”, koordinasyonu da DSD tarafından yürütülmektedir. Güney Avustralya, su mühendisliği alanında, özellikle su tabakasının yeniden yüklenmesine ilişkin araştırma ve uygulama alanında oldukça başarılı projelere imza atmıştır. Bu husus Güney Avustralya Su Politikasına “Hayır için Su” olarak yansıtılmıştır.<sup>274</sup>

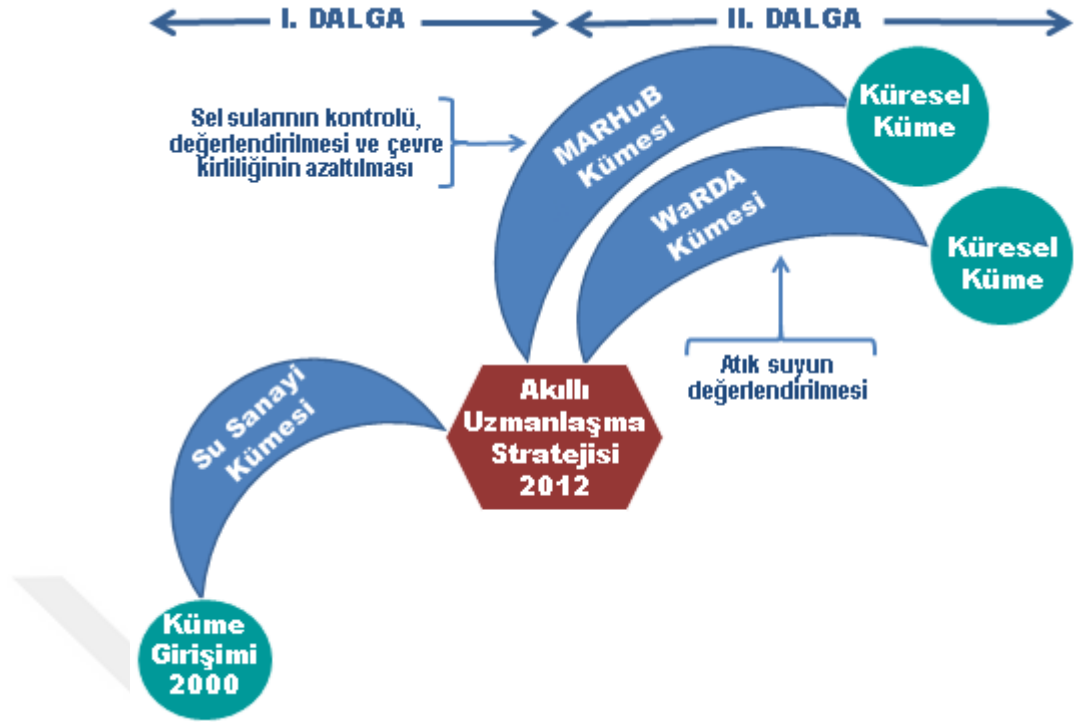
Küme girişiminin oluşumu on beş yıl öncesine uzanmaktadır. Küme, küresel rekabetçilik için, Güney Avustralya’nın özel koşullarıyla ilgili konularda yetenek ve bilgi birikimi yönünde çalışmalar yerine getirmiştir. Sektörün değer zincirini oluşturan birçok şirketin çalışmalarına dünya çapında özellikle kalkınmakta olan ülkelerden talep olacağı beklentisi oluşmuştur. Bunların ardından 2012 yılında ikinci dalga küme yapılanması, bir uzman danışman kuruluş (WIA) tarafından getirilen, küme sektör konusunun daha derinleştirilmesini içeren bir öneriyle, ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede kümede iki ihtisas alanı oluşturulmuştur. Şekil 28’de belirtildiği gibi, birincisi atık suyu ile ilgili olan WaRDA olarak anılan küme, diğeri de su tabakasının yeniden yüklenmesiyle ilgili olan ve MARHub olarak anılan kümedir. Söz konusu yapılanmanın ardından iki ihtisas kümesi hükümet tarafından sağlanan hibelerden faydalanarak Hindistan ve Çin’e yüklü tutarlarda ihracat geliştirmiştir. Bu gelişmelerden sonra, her iki küme de uluslararası bilinirliği olan marka geliştirmiştir. Halen WIA tarafından atanan bir küme kolaylaştırıcının yönetiminde, kümenin ihtiyaç duyduğu pazarlama, işbirliği, destek hizmetleri, iş fırsatları, ulusal ve uluslararası etkinlikler, v.b. faaliyetlerini, Adelaide Üniversitesi ile de yakın işbirliği içinde yürütmektedir.<sup>275</sup>

---

<sup>273</sup> Department of State Development (DSD), Government of South Australia, “Clusters in South Australia”, DSD, Government of South Australia, Adelaide, 2015, s. 1-3

<sup>274</sup> Department of State Development (DSD), Government of South Australia, a.g.e., s. 9.

<sup>275</sup> Department of State Development (DSD), Government of South Australia, a.g.e., s. 16.



### Şekil 28: Adelaide Su Sanayi Kümesinin İki Dalga Sürecinde Gelişimi

MARHub Kümesinin ekonomik gelişmeye katkısına ilişkin örnek bir vaka çalışması MAR Tekniğinin kullanılmasına ilişkindir. Güney Avustralya'da 2050 yılına kadar sel sularının % 25'inden fazlasının suyun kontrollü bir şekilde yeniden kazanılması ve değerlendirilmesini konu alan ASR Yöntemi ile Adelaide için kaynak olarak değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Söz konusu yöntem MAR adı verilen daha geniş kapsamlı bir yöntemin parçasını oluşturmakta ve bu çerçevede atık suyunun da değerlendirilebileceğine değinilmektedir. MAR Yönetiminin uygulanmasıyla aşağıdaki kazanımlara ulaşılması hedeflenmektedir;

- Çevre kirliliği azaltılarak yönetilmesi sayesinde çevre sağlığının ilerletilmesi,
- Sel sularının daha düşük maliyetle değerlendirilmesi,
- Sel riskinin azaltılması,
- Suyun barajlara göre daha küçük mekân ihtiyacıyla depolanması,
- Daha düşük buharlaşma ve su kaybı,
- Sutaşıma katmanlarıyla suyun transfer potansiyeli.

Güney Avustralya Üniversiteleri bu alanda ihtisaslaştığı ve birçok akademik çalışma bu alanda yapıldığı için, özel sektör firmalarında da bu yönde bir bilinç

gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bahse konu MAR tekniği halen kentsel ve kırsal alanların sulama kanallarında ve sanayide kullanılmaktadır.<sup>276</sup> Bu bağlamda MARHub Kümesi yoluyla Üniversite, iş dünyasına ve kalkınmaya somut katkı sağlamaktadır.

İkinci dalgada kümenin diğer uzmanlaşma alanını oluşturan WaRDA Kümesi ile ilgili vaka çalışması da atık suyunun değerlendirilmesine ilişkindir. WaRDA Kümesi, atık su konusunda lider ve uzman kişileri ve şirketleri bir araya toplayarak ve bu konuda başarılı projeler gerçekleştirilmesini sağlayarak, WaRDA'nın atık suyu yönetme ve değerlendirme konusunda küresel ölçekte bilinirliği olan ve tanınan bir küme imajını edinmesini, aşağıda belirtilen faaliyetler yoluyla, sağlamıştır.<sup>277</sup>

- Atık suyun yerel olarak tekrar kazanılmasıyla değerlendirilmesi ve böylece uzun mesafe taşınmasına gerek duyulmaması
- Atık su değerlendirme fabrikaların modern kontrol ve sorgulama sistemiyle, merkezi bir yerden nitelikli ve uzman kişilerce izlenebilmesi ve kontrol edilebilmesi
- Söz konusu fabrikaların atık suyunu yer altı suyuna karışmadan ayrıştırma imkânının olması.

#### **2.2.4. Çin Wenzhou Ayakkabı Kümesi Uygulamaları**

Çin Wenzhou Ayakkabı Kümesinin uluslararası camiada bilinirliği, “değer zincirini parçalara ayırarak, zincirin her halkası için ihtisaslaşmayı ve diğer halkalarla işbirliğini örgütleyerek rekabetçiliğini güçlendiren ve bu örgütlenme modeli için devlet yardımlarından yararlanan küme olması” açısından yaygındır.

Çin'in Küme Politikası hakkında Frattini ve Prodi tarafından 2012 yılında yazılan bir makalede, Çin'de küme destekleme programlarını, KOBİ Destekleme araçlarından ayırmanın pek mümkün olmadığına değinilmektedir. Bunun yanı sıra, kümenin gelişmesini sağlayan, KOBİ'lere yönelik danışmanlık ve eğitim programları, hizmet tedariki, KOBİ işbirliği ve uzmanlaşmada ilerleme, teknolojik gelişme, uluslararası pazarlara açılım gibi birçok destek aracının 2002 yılında yürürlüğe konulan KOBİ Yasasında yer aldığına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca, söz konusu araçların, kentsel

<sup>276</sup>Department of State Development (DSD), Government of South Australia, a.g.e., s. 16-17.

<sup>277</sup>Department of State Development (DSD), Government of South Australia, a.g.e., s.17.

planlama gibi derin ekonomik ve sosyal etkisi olan başka araçlarla birleştirilmesinin önemi ortaya konmaktadır. Yerel sanayi yığılımlarının kalkınmada araç olarak kullanımının, Çin’de diğer kalkınmakta olan ülkelere göre daha fazla olduğu belirtilerek önemli olan hususun, çeşitli yığılım modelleri arasındaki farkların ortaya konması olduğu kaydedilmektedir. Bu çerçevede “Özel Ekonomik Alan”, “Bilim Parkı” ve “Sanayi Kümesi” örnek olarak verilmekte ve asıl odaklanması gereken hususun bunlar arasındaki farklılıklara ilişkin olması gerektiği işaret edilmektedir. Çünkü bu yapıların hepsinde de yığılımların görüldüğü belirtilmekte, ancak sadece yığılımların, küme olmayı yeterli kılmadığı görüşü vurgulanarak, Çin’in küme modelinde önemli olan hususun “üretim sürecinin parçalara ayrılması” ile ilgili olduğundan bahisle, “her parçayı farklı KOBİ’nin yerine getirmesinin örgütlenmesi” kapsamında ortaya konulan işbirliği modeli ve ağ yapısına dikkat çekilmektedir. Bunlara ilave olarak birlikte üretim yapmanın birbirlerine sağladığı dışsal ekonomilere de ayrıca değinilmektedir.<sup>278</sup>

Çin Ekonomisinde önemle yer alan kümelerden birisi de Wenzhou Ayakkabı Kümesidir. Aslında Wenzhou’da ayakkabı imalatının geçmişi 800 yıl öncesine kadar gitmektedir. Halen 2000’den fazla imalatçının üretim yaptığı Wenzhou kümesinde yılda bir milyonun üzerinde ayakkabı çifti üretilmektedir. Tedarik zincirinin örgütlenmesinde ayakkabı imalatı için gerekli makinelerin, aksesuarların ve girdi malzemesi olarak derilerin üretimi de bulunmaktadır.<sup>279</sup>

Çin ekonomisinde önemli bir yer oluşturan ayakkabı imalatının 1970’ler itibariyle üç fazda geliştiği kaydedilmektedir. 1970-1980 döneminde aile atölyelerinde gerçekleştirilen üretimin, 1980-1990 sürecinde kümelenme eğiliminin başladığı ve kendiliğinde küme yapılarının oluştuğuna dikkat çekilmektedir. 1980’li yıllarda dış pazarlar hakkında yeterli bilgi olmadığı ve ulaşım imkânları kısıtlı olduğu için, hala iç pazara yönelik üretim söz konusuydu. Bu kapsamda yığılım ekonomilerinin etkisiyle ayakkabı üreticilerinin belli bir alanda yoğunlaştığı ve bunun sonunda “ayakkabı üretim mahalleleri”nin oluştuğu kaydedilmektedir. Daha sonraki yıllarda bu alanda

---

<sup>278</sup>Fratini, F., Prodi, G., “Industrial clusters in China: Policy tools for further and more balanced development”, Online Journal of European Review of Industrial Economics and Policy, No:5, 2012, (<http://revel.unice.fr/eriep/?id=3476>)(21.01.2017).

<sup>279</sup> China Wenzhou Guide, <http://www.wenzhouguide.com/manufacture/shoes-accessories.html> (21.01.2017)

ihtisaslaşmanın geliştiği ve ağ yapılanmaların oluştuğu ve küme destekli yapıların ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.<sup>280</sup>

Ayakkabı imalatında en gelişmiş kümelerden birisi olarak bilinen ülkenin doğusunda yer alan Wenzhou alanının 1990'lara gelindiğinde, hala düşük kaliteli ürünleri nedeniyle durgunluğunu koruyan bir yapısının olduğu bilinmektedir. 1990'dan itibaren Wenzhou Yerel İdaresi, sağladığı altyapı destekleri, getirdiği üretim standartları v.b. konuları içeren politika ile ayakkabı kümesinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. 1990'ların sonuna doğru Wenzhou'nun ülke içinde ve yurt dışında yatırım alanı olarak çekim gücünün arttığı ve ürünlerine de talebin yükseldiği belirlenmiştir. 2000'lerin başında Çin'in batı yöresinde gelişen Bishan Yerel İdaresi, bünyesindeki ayakkabı üretim merkezinin, Wenzhou'dan daha avantajlı konuma getirmek üzere bazı destekler sağlamıştır. Birçok yönden dezavantajlı konuma düşen Wenzhou batıya karşı rekabetçiliğini kaybetme noktasına gelmiştir. Bunun üzerine Wenzhou yurt dışı ülkelerle ortaklıklar kurma arayışına girmiş ve 2004 yılında İtalya'da bir araştırma merkezi kurmuştur. Daha sonra İtalyan ve Taiwan üreticilerle şirket birleştirme işlemleri gerçekleştirmiştir. Nijerya'da kurduğu şirketle bu sektörün ilk çok uluslu şirketinin kurulmasını başarmıştır. Bu süreçte Wenzhou ayakkabı kümesinin, dışsal ekonomiler, uzmanlaşma ve marka etkisinin avantajlarını kullandığı belirtilmektedir. Wenzhou'da gerek kümeye gerek firmalara güç kazandıran hususlar arasında firmalar arası iş bölümü, işbirliği ve diğer firmalarla yoğun bağlantılar yer almaktadır. Wenzhou ayakkabı kümesinin başarısına ilişkin bir gösterge olarak "Çin'de yurt içi pazara en fazla ayakkabı satan ilk otuz firmanın % 70'inin Wenzhou kümesinden olması" hususu belirtilebilir. Wenzhou kümesi Çin'in toplam ayakkabı üretim hacminin dörtte birine, dünyanın ise, sekizde birine sahip olup, "üç yüz bin"den fazla istihdam yaratan bir üretim alanıdır.<sup>281</sup>

Wenzhou küme yapısı analiz edildiğinde kümenin dört tamamlayıcı parçasını, "iş bölümü ağı", "ihtisaslaşmış tedarik piyasası", "yurt içi ve yurt dışı pazar ağı" ve "destekleyici kurumlar ve sanayi dernekleri"nin oluşturduğu belirlenmektedir. Kümede KOBİ'ler için üretim süreci fazlarına ayrılmakta ve KOBİ'ler uzmanlaşmış işlem ağ yapıları üzerinden bireysel üretimlerini yerine getirmektedir. Wenzhou'da KOBİ'ler arası

---

<sup>280</sup> World Bank, "Building Engines for Growth and Competitiveness in China", (Edited by Zeng, D., Z.), WB Publications, Washington D.C., 2010, s. 158.

<sup>281</sup> World Bank, a.g.k., s. 159-160 ve 162.

işbirliği dışsal ekonomi yaratmaktadır ve KOBİ'ler çoğunlukta olduğu için, bazen konu ile ilgili yazında “küçük köpek ekonomisi (small dog economy)” ya da “sürü ekonomisi” adı ile anıldığına rastlanmaktadır (Şekil 29).<sup>282</sup>

Wenzhou kümesinin başarılarının ardında yer alan unsurlar dinamizm, bağlantılar, tanıtım ve girişimcilerin risk üstlenmesi olarak açıklanmaktadır.<sup>283</sup>

a) Dinamizm: Yerel Üretim Ağ Yapılanması dinamizmin temelini oluşturmakta ve aşağıda belirtilen hususların harekete geçirilmesini sağlamaktadır;

- Firmalar arası iş bölümü ve ihtisaslaşmanın yapılması,
- İhtisaslaşmış mal ve hizmetlerin kısa sürede sağlanması,
- Tedarikçilerin hammadde ve onun bileşenlerini hızla temin etmesi,
- İkinci el makine ve yedek parça tedarikinin büyümesi,
- Acentelerin ulusal ve uluslararası pazarlara hızlı satış yapabilmesi,
- Teknik, mali ve ticari konularda ihtisaslaşmış hizmet üreticilerinin büyümesi,
- Derneğin üyeleri için hizmet sağlayacak ve lobi yapacak şekilde yapılanması.

b) Bağlantılar: Yerel sanayi derneğinin güçlü bağlantıları aşağıda belirtilen fonksiyonlar ile kümeye güç vermektedir;

- Firmalar ve yerel idare arasındaki güçlü bağlantıların kurulması,
- Sanayinin ve ticaretin teşvik edilmesi,
- Sanayi derneğinin üyelerine birçok alanda hizmet vermesi,
- Yeni teknolojilerin tanıtılması,
- Bilgi paylaşımı ve eğitim sağlanması.

c) Tanıtım: Yerel idarenin ayakkabı sanayinin gelişiminde oldukça önemli rolü bulunmaktadır ve sektörün girişimcilerinin cesaretlendirilmesi ile ürünlerinin tanıtımında aşağıda belirtilen hususlarda katkısı olmuştur;

- Ayakkabı sanayinin gelişiminin cesaretlendirilmesi
- Yönetmeliklerin oturtulması,
- İnovasyonun ve teknolojinin öğrenilmesinin teşvik edilmesi,

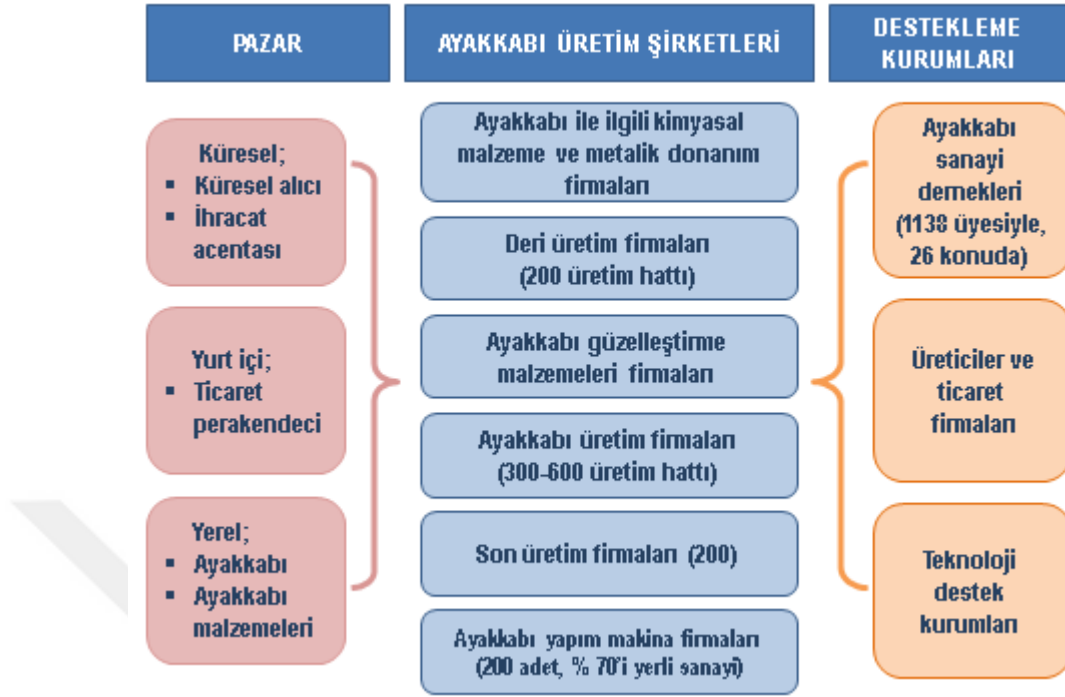
---

<sup>282</sup> World Bank, a.g.k., s. 162.

<sup>283</sup> World Bank, a.g.k., s. 166-172.



- Yerel altyapının güçlendirilmesi.



**Şekil 29: Wenzhou Ayakkabı Kümesinin Yapısı**

Kaynak: World Bank, "Building Engines for Growth and Competitiveness in China", (Edited by Zeng, D., Z.), WB Publications, Washington D.C., 2010, s. 162.

d) Yerel Girişimcilerin Risk Üstlenmesi: sektörün gelişmesinde önemli rol üstlenen girişimcilerin katkıları aşağıda belirtildiği şekilde özetlenebilir;

- Girişimcilik ruhu ve risk üstlenme
- Küresel ağ yapısı oluşturma
- Küresel değer zincirini akıllıca algılama.

Wenzhou kümesini başarıya götüren yukarıda bahsedilen hususların yanı sıra, önümüzdeki dönemde gerek küme, gerek firma seviyesinde mücadele edilmesi gereken, anti dumping soruşturmaları, yüksek çevre standartları, düşük teknoloji, yöreye özgü inovasyonun eksikliği gibi önemli konuların bulunduğu da kaydedilmektedir.<sup>284</sup>

<sup>284</sup>World Bank, a.g.k., 2010, s. 166.

### 2.2.5. Costa Rica Bilgi ve İletişim Teknolojileri Küme Uygulamaları

Costa Rica Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kümesi, Costa Rica’da küçük bir Silikon Vadisi yaratma hayali üzerine inşa edilen, küme lideri niteliğinde dev bir yabancı bilişim şirketinin yatırım yapmak üzere ülkeye davet edilmesinin ardından oluşan eko sistem, tedarikçilerin yoğun ilgisi, yaratılan istihdam ve ihracata dayalı pazarlama stratejisi ile yaklaşık otuz yıllık süreçte kaydedilen birçok önemli gelişme ile bu güne gelmiştir.

Latin Amerika’da, 2003 ve 2007 yılları arasında öngörülemez durgunluk ve birçok problem yaşanmış, daha sonra 2008-2009 küresel ekonomik krizine rağmen bazı olumlu gelişmeler ile ekonomik büyüme ve ardından 2012 yılı itibariyle de olumlu ekonomik performans kaydedilmiştir. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma için sanayi kümeleri, işletmeler açısından taşıdığı birçok avantajlı husus nedeniyle özellikle teşvik edilmiştir. Latin Amerika’daki birçok ülke Latin Silikon Vadisi oluşturma çabalarında yer almıştır. Yenilikçi girişimlerin ateşlenmesi için risk sermayesi desteği başlangıç aşamasındaki firmalara sağlanmıştır. Bu kapsamda hedef, ihracatı geliştirme, yüksek ücretli istihdam sağlama ve ekonominin diğer bileşenlerine olumlu dışsallık üretme şeklinde konmuştur. Öncelikle desteklenen sektör olarak bilgi ve iletişim teknolojileri öngörülmekle beraber, onun tamamlayıcı olarak katkı verdiği medya içeriği, sinema, müzik gibi yaratıcı endüstrilerin gelişmesi için de elverişli bir ortam yaratılmıştır. Küme destek politikalarının önemli bir unsuru 1996 yılından itibaren Yabancı Doğrudan Yatırımcılara sunulan avantajlar ve bu çerçevede uygulanan vergi istisnaları ve devlet yardımlarıdır.<sup>285</sup>

Bu çerçevede başarılı Latin Ülkelerinden birisi de Costa Rica’dır. Costa Rica’nın şirketlere sağladığı yatırım avantajlarıyla 1985’den 2003 yılına gelindiğinde elektrik ve elektronik ürünlerin ihracatının, % 3’den % 28’e yükseldiği görülmektedir. Bu süreçte Intel gibi küresel bir dev şirketin Costa Rica’ya yatırım yapması, bu sektördeki diğer firmalara da davet çıkartmıştır. Sonuçta Costa Rica, ülkeye sadece Intel’i davet

---

<sup>285</sup> [Ciravegna, L., “The Silicon Valleys of Latin America – Searching for ‘Shared Value’ Development Models”, The European Business Review \(Online Journal\), yayın tarihi; Ocak, 2013\),  
<http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/> \(20.01.2017\).](http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/)

etmemiştir, onun gibi gelişmiş bilgi ve iletişim firmalarına rekabetçi olabilmeleri için uygun çevre koşulları sağlamıştır.<sup>286</sup>

Gonzalez ve Hewitt tarafından 2014 yılında Uruguay, Arjantin ve Costa Rica’da “Bilişim Şirketleri ile Kümeleri” inceleyen bir araştırma sonucunda Costa Rica Hükümetinin, küreselleşmenin etkileri nedeniyle bilim, teknoloji ve inovasyonda teşvik araçlarını devreye koymaya, özellikle 2000’lerden sonra özen gösterdiği kaydedilmektedir. Buna ilave olarak 2011-2014 dönemine ilişkin Ulusal Kalkınma Planının dört temel önceliğinden birisini “Bilim, Teknoloji ve İnovasyon”un oluşturduğuna değinilmektedir. Bilişim sektörünün geliştirilmesinin bilgi yönetimi ve yaratılmasına sağladığı katkıdan bahisle, Ulusal Kalkınma Planında, inovasyona ve ayrıca, araştırma merkezleri ile iş dünyası arasındaki bağlantıları ve girişimciliği geliştirecek eko-sistem yaratan Ar-Ge’ye özel önem atfedildiği belirtilmektedir. Bilişim Sektörünü geliştirme eylemlerinin de dolaylı veya dolaysız bir şekilde sektördeki şirketleri güçlendireceğinin altı çizilmektedir.<sup>287</sup>

Costa Rica Kümesi, 2012 yılına kadar, iki araştırma üniversitesi, iki kuluçka merkezi, birçok küme destek organizasyonu ile birlikte, iş süreçleri ile bilişim teknolojileri alanında çalışan yüzden fazla çok uluslu şirkete, iki yüzden fazla yerel firmaya ev sahipliği yapmıştır. 2015 yılı itibariyle bu kümenin Costa Rica toplam istihdamının % 10’unu, toplam ihracatının da % 28’ini kapsadığı kaydedilmektedir. Son dönemde Latin Amerika’nın en zengin ülkesi olarak küresel istatistik kayıtlarında yer almaktadır.

---

<sup>286</sup>Ciravegna, L., a.g.e., <http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/> (20.01.2017).

<sup>287</sup>Gonzalez, R., M., and Hewitt, J., “ICT Sectors and Clusters, Local Firm Performance and Employment Generation in Latin America”, Final Report Prepared for Costa Rica High Technology Advisory Committee Foundation (CAATEC), Costa Rica, 2015, s. 49.



**Şekil 30: Costa Rica Bilişim Kümesi Kritik Başarı Unsurları**

Kaynak: “[Ciravegna, L., ‘The Silicon Valleys of Latin America – Searching for Shared Value Development Models’, The European Business Review \(Online Journal\);](http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/) Yayın tarihi; Ocak, 2013), <http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/> (20.01.2017)” olarak değinilen kaynaktan yararlanılarak üretilmiştir..

Costa Rica Yatırım Teşvik Ajansı (YTA), CINDE’nin bu kümenin oluşumu ve gelişimine katkısı oldukça fazladır. Dünya Bankası Grubu tarafından en rekabetçi yüksek teknoloji kuruluşları hakkında 2009 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre, Costa Rica CINDE Kuruluşunun, dünya çapında 213 kuruluş arasında onuncu sırada yer aldığı belirtilmektedir. CINDE’nin çok etkin çalışmasının ardında birçok neden bulunmaktadır. Kurumda, öncelikle oldukça nitelikli uzmanlar görevlendirilmektedir ve bunlar küme politikasının geniş çerçevede kalkınma politikasına etkin olarak nüfuz etmesini sağlamak üzere bankalar, iş adamları dernekleri, odaları v.b. kurumlarla yakın ilişkilerde ve işbirliği halinde çalışmaktadır. Bunlara ilave olarak CINDE gibi kurumların etkin olabilmesi için kapsamlı bir bütçeyle donatılması ve belli adreslenmiş sektörlerle yönelik çalışması gerekmektedir. Costa Rica’nın sosyal refah ve eğitim alanlarına yatırımları Küme Politikasını olumlu olarak desteklemektedir. Costa Rica’nın, doğaya ve insan haklarına saygılı istikrarlı demokratik çevreye sahip olmasının olumlu etkilerine de değinilmektedir. Kümenin pazarlanması ve diğer yerel avantajlara bağlantılarının kurulması küresel rekabetçiliğinin artmasına katkıda bulunmuştur. Costa Rica’nın bir

başka avantajı da turist destinasyonu olarak çekim gücüdür. Bilişim ve turizm kümeleri birlikte birbirlerini olumlu yönde etkileyerek gelişmiştir. Costa Rica örneğinden yola çıkarak, bilişim teknolojileriyle küçük Silicon Vadisi yaratma konusunda başka ülkeler için çıkartılabilecek bir ders de, küme politikasının sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin kalkınma için çoklu olumlu dinamikler yaratabilecek şekilde tasarlanması ile ilgilidir (Şekil 30).<sup>288</sup>

### 2.2.6. A.B.D. Wisconsin Biyoteknoloji Küme Uygulamaları

Madison'da yer alan, Wisconsin Üniversitesinin odak olarak konumlandığı, kısaca “Biyotek Kümesi” olarak anılan küme, OECD LEED Programı tarafından, dünyanın gelişmiş kümelerinin başarı unsurları, politika öncelikleri ve ders çıkartılması gereken yönleri, yaklaşık on yıllık bir süreçte, girişimcilik ve inovasyon temelinde, çeşitli analizlerle değerlendirilerek 2009 yılında yayınlanan bir çalışmada, başarılı kümeler arasında yer almıştır.

Wisconsin Üniversitesi, girişimcilik ile ilgili üniversite (entrepreneurial university) deneyimlerini 1990'ların sonuna doğru edinmeye başlamıştır. Wisconsin Üniversitesinin inovasyona yönelik çalışmaları sayesinde Madison'da imalat sanayinin gelişimi durgunluk yaşarken, hayat bilimleri, bilişim teknolojileri, mühendislik ve fiziki bilimler gibi yüksek teknoloji alanlarında istihdam oranları oldukça hızlı artış göstermiştir. 2007 yılına gelindiğinde Madison kümesi bilgi ve inovasyon ile donanmış ve motive edilmiş oldukça enerjik bir küme durumundaydı.<sup>289</sup>

2008 yılında Madison Kümesinde 450-500 civarı yüksek teknoloji firmasının faaliyet gösterdiği belirlenmiş ve bunların içerisinde 182 firmaya ulaşılarak bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında kümenin ortaya çıkması ve gelişimi, mali destek programlarından yararlanma durumu, kümenin iş ortamı, fiziki ve sosyal çevresi, firmaların başarısını etkileyen unsurlar, üniversite ve iş dünyası ilişkileri, bilim parkları, girişimci kuluçkaları, kümenin gelişimi açısından yerel, eyalet ve federal devlet

<sup>288</sup>Ciravegna, L., a.g.e., <http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/> (20.01.2017).

<sup>289</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., “The University-Centric High-tech Cluster of Madison”, (The article published in “Clusters, Innovation and Entrepreneurship”, Edited by Potter, J., Miranda, G.) OECD LEED, Paris, 2009, s. 168.

seviyesinde küme destek politikaları incelenmiştir.<sup>290</sup> Firmaların % 50'si biyoteknoloji alanında ihtisaslaşmış olup, geri kalan % 50 de, bilişim, fiziki bilimler ve mühendislik alanlarının başlangıç firmalarıdır. Kümenin görüntüsü tipik bir küme görüntüsü vermeyebilir. Wisconsin Üniversitesi bünyesindeki biyoteknoloji araştırma malzemeleri ile ilgili olarak 1978 yılında kurulan ve kümenin sürücülerinden olarak nitelendirilen bir firma, kümenin içinde kendisi başarı vakasıdır. 2009 itibariyle on bir ülkede sekiz yüz elli çalışan ile iş yapan söz konusu firmanın cirosu yaklaşık 175 milyon \$ olup dünya çapında çeşitli ülkelere 1450 farklı türde malzeme ihraç etmektedir. Bunun yanı sıra bünyesinden birçok yüksek teknoloji girişimcisi yetiştirmiş ve kümeye yeni aktör olarak katılmalarını sağlamıştır. Madison kümesi halen ikinci nesil firmalara ev sahipliliği yapmaktadır. İkinci neslin birinci nesilden aldığı bilgi birikim ve deneyim ile kümeyi yukarı seviyeye çıkartma niteliği bulunmaktadır. Birinci nesil firmalar, kendilerinin bu sektörde mevcudiyetine ilişkin haberdarlık ve iyi bir izlenim oluşmasını sağlamışlardır. Böylece onların bıraktığı olumlu izlenim ve etki sayesinde ikinci nesil firmaların hibe fonlarından yararlanmaları daha kolay hale gelmiştir.<sup>291</sup>

Aynı araştırmada, girişimciler için sadece iş ortamının ikliminin iyi olması yeterli olmadığı, devreye konulan destek programları ve diğer unsurların da oldukça önem taşıdığı kaydedilerek, girişimcilerin yöreye çekilmesinde fiziki ve sosyal çevrenin kalitesine de dikkat çekilmektedir. Bu kapsamda Wisconsin Üniversitesinin sağladığı imkânlar ile Madison kent yaşamının çekiciliğinin biyotek kümesinde yüksek teknoloji firmalarının hızla artmasının da etkisinin olduğunun altı çizilmektedir. Wisconsin Üniversitesinin araştırmayı ticarileştirme ve inovasyona dönüştürme yeteneği oldukça gelişmiş olup, kümede yer alan başlangıç firmalarının % 46'sında en az bir adet Wisconsin akademisyeni bulunmaktadır. Üniversitenin küme firmaları ile iletişimi ve ilişkileri de güçlüdür. Ayrıca üniversite mezunlarının kurduğu mezunlar vakfı, kısaca WARF olarak anılan kuruluşunda kümenin girişimcilik ile ilgili eko-sisteminin oluşturulmasında etkisi kayda değerdir.<sup>292</sup>

Biyotek Kümesinin bu başarıya ulaşmasına ilişkin bir kaç hususun altı çizilebilir. Bunlardan birisi, 2004 yılında Wisconsin Eyaleti tarafından Üniversiteye biyomedikal

---

<sup>290</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 170

<sup>291</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 172 – 173.

<sup>292</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 175 – 176.

alanında araştırmalar yürütmesi için 750 milyon \$ yatırım bütçesi tahsis edilmiştir.<sup>293</sup> Buna ilave olarak yine eyalet düzeyinde 2005 tarihinde KOBİ'lere sağlanan hibe yardımlarından, niversitenin yer aldığı Dane yöresinin aldığı pay, % 86,8 civarındadır. Bu fonlar başlangıç firmaları tarafından iyi değerlendirilmiştir.<sup>294</sup> 2006 yılında aynı federal devlet seviyesinde yer alan birçok niversite ile hemen hemen aynı tutarda araştırma ve geliştirme desteği almıştır, ancak Wisconsin niversitesi bunların çoğunluğunu başlangıç firmalarına yönlendirerek niversitenin inovasyon alanında hız kazanmasını sağlamıştır.<sup>295</sup> Dolayısıyla 2005-2006 yılları kümenin gelişiminde de yükselme döneminin başlangıcı olarak kaydedilmektedir.

Madison'da birçok girişimci kulukası bulunmaktadır, ancak Wisconsin niversitesi, birisini desteklemektedir. 2009 istatistiklerine göre Wisconsin niversitesi tarafından desteklenen kuluçkada 110 işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunun yanı sıra Wisconsin niversitesi bünyesinde laboratuvar ve çeşitli ekipmanların bulunduğu, yine başlangıç (start up) firmalarına yönelik bir İnovasyon Merkezi oluşturulduğu kaydedilmektedir. Wisconsin niversitesi başlangıç firmalarının gelişme sürecinde faaliyetlerini sürdürmeleri için niversite Araştırma Parkı kurmuştur. Ancak bu parka taşınmak üzere kendini hazır hissetmeyen firmalar için de Bilim Parkı adıyla başka bir yapı oluşturmuştur. Araştırma Parkı daha gelişmiş firmalara yönelik olup, bunlar kümenin ana oyuncularını oluşturmaktadır. Bahse konu Araştırma Parkı, 10 000 kişilik istihdam kapasitesi ve yıllık 50 milyon \$ vergi ödemeleriyle Wisconsin'e sosyal ve ekonomik yönden katkı sağlamaktadır. Wisconsin Eyaletinin ekonomisinde yarattığı gelir ise yıllık 1 milyar \$ civarındadır. Halen 120'den fazla araştırma şirketi faaliyetlerini sürdürmektedir.<sup>296</sup> Kümenin güçlü kılınmasını sağlayan kilit oyuncular ya da küme destek organları Şekil 31'de sunulmaktadır.

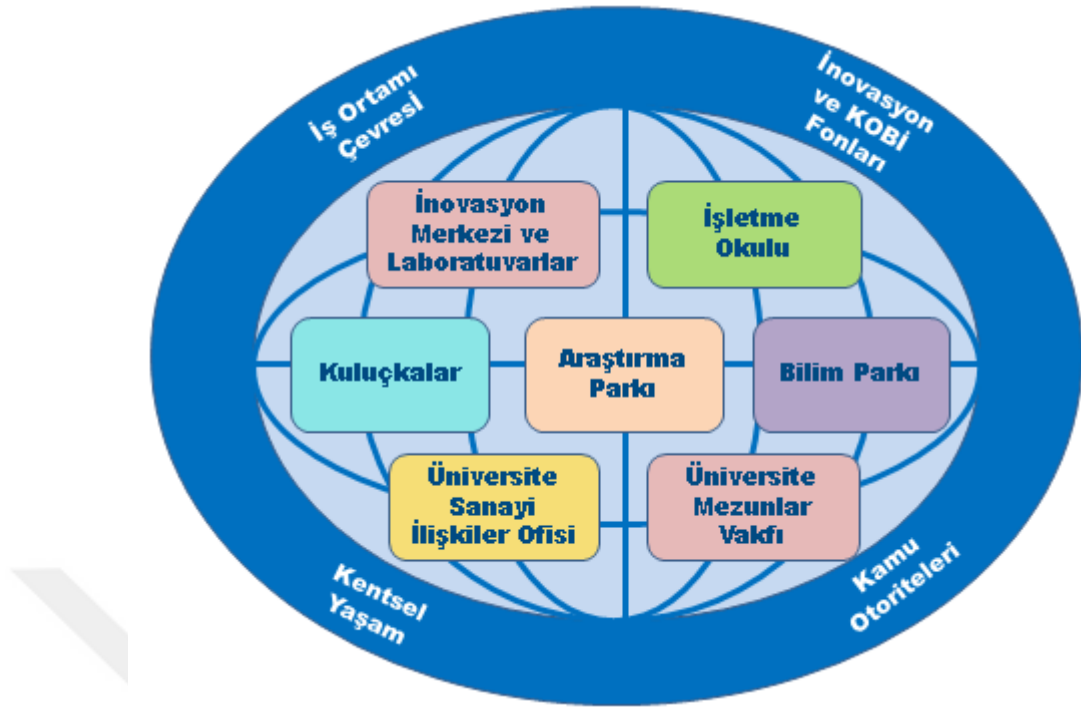
---

<sup>293</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 185.

<sup>294</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 181.

<sup>295</sup>Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., a.g.k., s. 177 – 178.

<sup>296</sup>Ramsperger, S., "Global Biotech Report 2015", Business Facilities (Online Magazine), June 2015, <http://businessfacilities.com/2015/06/cover-story-global-biotech-report-2015/> (24.01.2017).



**Şekil 31: Wisconsin Biyotek Kümesi Kilit Oyuncuları**

Kaynak: “Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., “The University-Centric High-tech Cluster of Madison”, (The article published in “Clusters, Innovation and Entrepreneurship”, Edited by Potter, J., Miranda, G.) OECD LEED, Paris, 2009”dan belirtilen yapıdan faydalanılarak kavramsallaştırma yapılmıştır.

Kümenin yaklaşık yirmi beş yıllık geçmişi bulunmakta ve 2007 itibariyle hız kazanmıştır. Kümenin çekirdeğini 1978 de kurulan biyoteknoloji araştırma malzemeleri firması oluşturmakla beraber, Wisconsin Üniversitesinin sağladığı elverişli eko-sistem ve kentin sunduğu fiziki ve sosyal yaşam da kümenin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Gerek Üniversite, gerek mezunlar vakfının, kümenin oluşumu ve destek fonlarının kümeye yönlendirilmesinde etkin rol oynamıştır. Üniversite merkezli kümeler için ulusal seviyede araştırma fonlarına ilişkin kararlar, özellikle refahın daha az geliştiği, Wisconsin gibi küçük kentlerde, en az yerel kararlar kadar önemlidir. Kümenin başlangıcını ateşleyen “girişimcilik”tir, çok nadiren hükümet politikalarıdır. Politika yapımcıları ve akademisyenler tarafından yapılan önemli bir hata, yerleşik bir küme ve mevcut politikalar incelenerek, kümenin büyüme ve gelişmesinden bu politikaların sorumlu tutulmasıdır. Bir kümenin doğma ve büyümesine ilişkin nedenler ve değerlendirmeler için, o kümenin uzun zaman sürecinde derinlemesine analizinin yapılması gerekmektedir.



### **2.3. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma ve Küme Politikalarının Gelişimi ile Küme Uygulamaları**

Türkiye’nin, oldukça merkezi bir idari yapıya sahip olan kalkınma politikaları, bölgesel politikanın kendisini geliştirme için kapasite geliştirmesini engelleyen ve bunun da ötesinde yerelin devlet bağımlı olmasına yol açan merkezi bakanlıklar tarafından yönetilmiş ve yönlendirilmiştir. Böylece Türkiye’de bölgesel kalkınmanın gelişmemiş doğası, “kendiliğinden oluşan bölgeselcilik” yerine, bölgeselleşme sürecini kendine özgü gelişimine zorlayan “tavandan tabana yaklaşımları” zorunlu kılmıştır.<sup>297</sup> Bu çerçevede, bu Bölümde öncelikle, Türkiye’de “Bölgesel Kalkınma Politikaları”nın gelişimine yer verilmektedir. Daha sonra da “Kümelenme Politikaları”nın ve uygulamaların gelişim sürecine ilişkin bilgi sunulmaktadır.

#### **2.3.1. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Gelişimi**

Türkiye’nin bölgesel kalkınma politikasını üç ayrı dönemde ele alarak incelemek mümkündür. Buna göre birinci dönem, Cumhuriyetin kuruluşundan (1923) başlayıp planlı kalkınma döneminin başladığı 1963 yılına kadar devam etmiştir. İkinci dönem, planlı kalkınma dönemine girmekle başlayıp, Türkiye’ye adaylık statüsünün verildiği 1999 Avrupa Konseyi Helsinki Zirvesine kadar devam etmektedir. Son dönem ise, Helsinki kararından günümüze kadar devam eden süreçtir.<sup>298</sup>

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren 1963 yılına kadar bölgesel kalkınma konusunda çaba harcandığını belirtmek güçtür. Çünkü bu süreçte kalkınma ile ilgili olarak öncelikle ülke çapında yoğun bir şekilde özellikle Ankara ve İstanbul’a karayolu ve demiryolu bağlantılarının kurulmasına çaba gösterilmiştir. Bunun yanı sıra nüfusu 10 000’i aşmayan, İstanbul, Marmara ve Ege dışındaki yörelerde sanayi tesisleri kurulmuş, ancak bu hamleden Trakya, Doğu Karadeniz ve Güney Bölgeleri pek nasibini alamamıştır. Ayrıca Doğu Anadolu’nun da geliştirilmesine yönelik bilinçli bir politika izlendiği belirtilemez. Devletin, bu süreçteki özel sektörün güçlendirilmesiyle ilgili

---

<sup>297</sup>Dulupçu, M., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., “Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals” (‘Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development’, Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer, 2015, s. 239.

<sup>298</sup>Altan, R., “Birleşmiş Milletler’in Kalkınma Faaliyetleri ve Türkiye’ye Yansımaları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008, s. 173.

destek girişimleri, yatırımların gelişmiş yörelerde gerçekleşmesine neden olmuş ve böylece bölgeler arası dengesizlik giderek daha da artmıştır.<sup>299</sup>

Türkiye’de bölgesel kalkınma politikaları resmi olarak 1963’den itibaren şekillendirilmiştir, ancak 1960’lı yılların ilk dönemi zaten dünyada da bölge biliminin ayrı bir disiplin olarak ele alınıp, bölgesel kalkınma modellerinin uygulanmaya başlandığı ve bölgesel kalkınmaya, genel kalkınma bağlamında ayrı bir önemin atfedildiği sürecin başlangıcıdır. Bu bağlamda aslında Türkiye, planlı dönemle beraber başlattığı “bölge planlaması” girişimlerini dünyadaki birçok gelişmiş ülke ile beraber başlatmış olsa da, yıllar boyu gerekli mesafenin kat edilmesinde birçok aksaklık yaşanmıştır.

1963 – 1967 yıllarını kapsayan Birinci BYKP Döneminde ekonomik açıdan geri kalmış bölgeleri avantajlı konuma getirmek üzere bazı mevzuat değişikliklerinin yapıldığı, söz konusu bölgelere yatırım yapacaklara vergi indirimi avantajlarının getirildiği belirlenmiştir. Ancak aynı dönemin içerisinde olan 1966 Yılı Uygulama Programından “bölge planlaması” ifadesi çıkartılmış ve yerine “çevre kalkınması” deyimini konmuştur. 1968-1972 yıllarını kapsayan İkinci BYKP Döneminde, özellikle 1970 ve 1971’den sonraki Uygulama Programlarında Doğu Anadolu Bölgesinin kamu yatırımlarından artan oranda pay aldığı dikkat çekmiş, ancak DPT Müsteşarlığı 1972’deki Uygulama Programında “Bölgesel Gelişme” diye bir bölüme yer vermeyerek, konunun “Kalkınmada Öncelikli Yörelere (KÖY)” uygulamasıyla ele alınacağına değinmiştir. KÖY Uygulaması, ilk defa 1968 yılında başlatılan ve Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı)’nın belirlediği bazı ölçütler çerçevesinde Türkiye’deki illerin kalkındırılmada önceliğini ortaya koyan ve bu önceliklere göre yatırımlarda ücretsiz arsa sağlama veya çeşitli vergi, resim, harçlarda indirim ya da istisna sağlama gibi avantajları içeren bir destek mevzuatıdır.<sup>300</sup> Üçüncü BYKP Dönemini içeren 1973-1977 yılları arasında, daha önceki dönemlere göre bölgesel kalkınma konusuna yeterli vurgu yapılmadan, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının özetle “daha uzun dönemde, az gelişmiş yörelerin kaynaklarının değerlendirilmesiyle ve yerel yönetimlerin etkin çalışmalarıyla giderilebileceği” kaydedilmiştir. Bu çerçevede sadece “Kalkınmada Öncelikli Yörelere”

<sup>299</sup> Keleş, R., “Kentleşme Politikası”, İmge Kitabevi, Ankara, 2016, s. 381.

<sup>300</sup>Kalkınma Bakanlığı, Yıllar İtibarıyla Kalkınmada Öncelikli Yörelere, <http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC0B6C445B8568FF66>, (21.01.2017)

uygulaması kapsamındaki avantajlar gündeme getirilmiştir.<sup>301</sup> Dördüncü BYKP Dönemi (1978-1983)'nden itibaren GAP gibi Bölgesel Programların uygulamaya konduğu görülmektedir. Bu süreçte önceki plan dönemlerinden farklı olarak mekânsal örgütlenmelere vurgu yapıldığı görülmektedir.<sup>302</sup> Dördüncü BYKP Döneminde ayrıca geri kalmış bölgelere yapılacak yatırımları teşvik etmek üzere çeşitli vergi, resim ve harçlarda, istisna ya da indirim uygulaması gerçekleştirilmiştir. 1985-1989 yıllarını içeren Beşinci BYKP Döneminde bölgelerin potansiyel kaynaklarını ve sorunlarını ortaya koymayı hedefleyen envanter çalışmalarına dayalı olarak, “bölge gelişme şemaları”nın hazırlanmasına değinmiştir. Daha önceki yıllarda DPT tarafından gerçekleştirilen yerleşme merkezlerinin kademeleşmesi araştırmalarına dayandırılarak belirlenen on altı bölge ayırımına planlama çalışmalarında uyulması ilkesi ortaya konmuştur. Bu kapsamda az gelişmiş bölgelerin merkezlerinde üretken yatırımlara ve hizmet sektörünün desteklenmesine öncelik verilmiştir. Ayrıca KÖY bölgelerinde planlanacak yatırımlarda da küçük ölçekli işletmelere ve emek yoğun sektörlere öncelik verilmesine vurgu yapılmıştır.<sup>303</sup>

1990 – 1994 Yıllarını kapsayan Altıncı BYKP Dönemi, bölgesel politikaların kuram ve uygulamalarında ilk kez diğer ülke deneyimlerinin örnek alınmaya başlanması sebebiyle bir dönüm noktasını işaret etmektedir. Bu kapsamda AB Bölgesel Politikalarının örnek alınacağı hususuna, söz konusu dönemin kalkınma planında yer verilmesi, Türkiye’de bölgesel politika konusundaki dönüşümün ilk belirtileri olarak kaydedilebilir. Bu süreçte, diğer ülke deneyimlerinin örnek alınması ve takip edilmesi konusunda bir farkındalık oluşmasına rağmen, ancak yine de, bu plan döneminde de tekrar KÖY ve OSB gibi geleneksel araçlardan yararlanılmaya devam edilmiştir. Yedinci BYKP Dönemi ( 1996-2000), “sürdürülebilir kalkınma” kavramını gündeme getirdiği için diğer planlardan farklılık taşımaktadır. Yine bu plan döneminde yeni bölgeselcilik yaklaşımının bir belirtisi olarak ilk kez “bölge kaynaklarını göz önüne alan” bölgesel gelişme projeleri vurgulanmaya başlanmıştır. Söz konusu plan döneminde yeni bölgeselcilik yaklaşımına ilişkin vurgu yapılan gerek kavramların, gerek amaç ve

---

<sup>301</sup> Keleş, R., a.g. k., s. 382-385

<sup>302</sup> Dulupçu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., “Bölgesel Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kalkınma Planlarına Yansımaları: Kalkınma Planlarının Yeni Teoriler Açısından Değerlendirilmesi”, 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafya Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 2010, s. 247.

<sup>303</sup> Keleş, R., a.g.k., s. 386-389.

araçların daha sonraki plan dönemlerine ilişkin hazırlanan planlarda hakim olduğu görülmektedir.<sup>304</sup>

Sekizinci BYKP dönemini kapsayan 2001-2005 yıllarında, ekonomik kalkınma planlarıyla yerel düzeydeki fiziki planlar arasında eşgüdüm ve uyum sağlanması, ulusal önceliklerin yerel planlara yansıtılması, yerel ve bölgesel kaynakların kamunun ve özel kesimin öncülüğünde harekete geçirilmesi, bölge planlamasının başarı koşulları arasında gösterilmiştir. KÖY ile ilgili özendirme araçlarının yanı sıra, teşvik belgeli yatırımlar için bazı vergi ve diğer unsurlarda istisna ve indirimlerin uygulanması, KOBİ'lerin desteklenmesi, yerel idarelerin işbirliği projelerine destek sağlanması da bu dönemin belirgin özelliklerindedir.<sup>305</sup> Sekizinci BYKP döneminde bölgesel kalkınma politikalarını direk olarak etkileyen bir kaç önemli gelişme gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerden birisi, Teknopark adı ile anılan ancak mevzuatta “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri” olarak yer alan üniversite-sanayi işbirliğini tetikleyen, inovasyona yönelik yüksek katma değerli ürünlerin üretimini ateşleyen ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunan yapıların kuruluşunun düzen altına alınmasına ilişkindir. 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu 06.07.2001 tarih ve 24454 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.<sup>306</sup> Buna ilave olarak Türkiye’ye yabancı sermaye akımını ve teknoloji transferini amaçlayan “4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu” da, 19.01.2002 tarih ve 24645 sayılı Resmi Gazete ’de yayınlanarak yürürlüğe konmuştur.<sup>307</sup> Ancak ilgili mevzuat kapsamında uygulamaya ilişkin oluşan sıkıntılar sebebiyle endüstri bölgelerini hayata geçirme mümkün olamamıştır. Bu süreçteki başka önemli bir gelişme de, AB ile üyelik öncesi uyum sürecinin başlatılmasıyla birlikte Türkiye’de, her alanda olduğu gibi, bölgesel politikalar alanında da yerine getirilmesi gereken bir dizi yükümlülükten birisi olarak, “İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)” ile ilgili gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleridir.<sup>308</sup> 28.08.2002 tarih ve

<sup>304</sup> Duluçcu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., a. g. m., 2010, s. 247

<sup>305</sup> Keskin, H., Sungur, O., “Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye’de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi”, MPRA, Paper No. 46574, s. 9-10 (posted in July 2013), (Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46574/>)(23.01.2016)

<sup>306</sup> T.C. Başbakanlık, 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2001, Sayı: 24454.

<sup>307</sup> T.C. Başbakanlık, 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 19.01.2002, Sayı: 24645

<sup>308</sup> Keskin, H., Sungur, O., a., g., m., s. 9-10 (Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46574/>)(23.01.2016).

2002/4720 Sayılı Kararname kapsamında “Türkiye’de bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgelerin toplumsal-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemi’ne uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri toplanması amacıyla, ülke genelinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması tanımlanması” gerçekleştirilmiştir.<sup>309</sup> Buna göre; Düzey-1 itibariyle on iki bölge, Düzey-2 itibariyle komşu illerin bir araya getirilmesi suretiyle yirmi altı bölge, Düzey-3 itibariyle de her il bir bölgeyi temsil edecek şekilde seksen bir bölge sınıflandırması yapılmıştır. Yine AB’ye Uyum Süreci kapsamında “planlama konusunda” gerçekleştirilen mevzuat düzenlemelerinden birisi, 2001 yılında hazırlanan “Ulusal Program”dır, diğeri de 2003 yılında geliştirilen “Ön Ulusal Kalkınma Planı (ÖUKP)”dır.<sup>310</sup> Bu sürecin son önemli gelişmesi de 2006 yılında kabul edilen 5449 Sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun”dur.<sup>311, 312</sup> Bu çerçevede Türkiye’de Kalkınma Ajansları ilk olarak 2006 yılında İzmir ve Çukurova’da kurulmuştur. İkinci etap olarak bilinen İstanbul, Konya, Samsun, Erzurum, Van, Gaziantep, Diyarbakır ve Mardin illerinden oluşan grup 2008 yılında yürürlüğe giren 27062 Sayılı Kararname,<sup>313</sup> son etap olarak anılan geriye kalan on altı Kalkınma Ajansı da 2009 yılında yürürlüğe konulan 27299 Sayılı Kararname<sup>314</sup> çerçevesinde kurulmuştur.

2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı çerçevesinde yerelin imkânları ve sorunları ortaya konularak farklılaştırılmış öneriler içeren bütüncül bir bölgesel gelişme planının gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Bölgesel gelişme politikasının çizilmesine yardımcı olmak üzere bir önceki plan döneminde tanımlanan İBBS Bölgeleme sistemine atıfta bulunularak, AB Bölgeleriyle mukayese yapmaya elverişli güncel istatistiki bilgi üretmenin önemine değinilmiştir. Planda bölgeler arası gelişmişlik

---

<sup>309</sup> T.C. Başbakanlık, 2002/4720 Sayılı “Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemi’ne Uygun İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması ve Tanımlanması” hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 22.09.2002, Sayı: 24884.

<sup>310</sup> Keskin, H., Sungur, O., a.g.m., 2010, s. 10

<sup>311</sup> T.C. Başbakanlık, 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 08.02.2006, Sayı: 26074.

<sup>312</sup> Dokuzuncu BYKP Dönemi 2006-2010 şeklinde planlanması gerekirken, AB’nin bütçe dönemlerine uyum sağlamak üzere 2007 -2013 şeklinde planlanmıştır.

<sup>313</sup> T.C. Başbakanlık, Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 22.11.2008, Sayı: 27062.

<sup>314</sup> T.C. Başbakanlık, Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 25.07.2009, Sayı: 27299.

farklılıklarının giderilmesine yönelik politikaların iki düzeyde ele alınabileceği belirtilmiştir. Birincisi yerel dinamiklerin harekete geçirilmesi, diğeri ise, bölgesel gelişme stratejilerinin merkezi düzeyde bütünleştirici bir yaklaşımla ele alınması yönündedir. Bu bağlamda ulusal düzeyde bölgesel gelişme stratejisi geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, mekânsal planlar da dahil olmak üzere bütün planlama mekanizmaları arasındaki yetki karmaşasının ve uyumsuzluklarının giderilmesinin ve ayrıca farklı plan kademelerinin birbirleriyle uyumunun sağlanmasının altı çizilmiştir. Bunlara ilave olarak, Avrupa Konseyi kararıyla AB çapında yaygın bir şekilde uygulanan ve Türkçeye “hizmette halka yakınlık ve yerindenlik” olarak çevrilen “subsidiarity” ilkesine göre, tüm kamu hizmetlerinin olabildiğince halka en yakın birimler tarafından götürülmesinin önemine de değinilmiştir.<sup>315</sup> 2014-2016 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanan Onuncu Kalkınma Planının “Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Rekabet edebilirlik” başlıklı bölümünde, bölgesel gelişme politikasının amacı, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi ve toplumsal refahın ülke geneline yaygınlaştırılması, bölgelerin yerel güçlerinin belirlenerek değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması olarak ortaya konmuştur. Yabancı Doğrudan Yatırımın Türkiye’ye çekilmesi yönünde ulusal stratejiler geliştirilmesi ve söz konusu stratejilerin uygulanması için gerekli destek ve tanıtım hizmetlerinin düzenlenmesinin organizasyonu gibi konularda da politika tercihleri belirtilmiştir. Bunlara ilave olarak sivil toplum kuruluşlarının yerel ve bölgesel kalkınmaya katkılarının artırılmasını sağlamak ve karar süreçlerine daha fazla katılmalarını temin etmek üzere, gerekli mali ve teknik yönden kapasite geliştirme hizmetlerinin sağlanması hususları da politika önerilerinin arasında yer almıştır.<sup>316</sup>

Tarihsel süreç içerisinde bütün kalkınma planlarının genel bir değerlendirmesi yapıldığında, ilk iki plan döneminde bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi sorununa kalkınma planlarında maalesef özel bir önem atfedilmediği görülmektedir. Üçüncü BYKP döneminden itibaren uygulanmakta olan teşviklerin geri kalmış bölgelerde, üretim rejimlerinin dışa açık olmadığı bir dönemde, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve sürdürülebilirlik sağlama hedefleri gerçekleşmemiştir. 1980 sonrası liberalizasyon süreciyle beraber bölgelerin karşılaştığı sorunlarla yeterince baş

---

<sup>315</sup> Keleş, R., a.g.k., s. 391-393.

<sup>316</sup> Keleş, R., a.g.k., s. 393-394..

edilememiştir. Öncelikle, bölgesel dengesizliklerin merkezden yönetilmesine ve türdeş desteklere dayanan politikaların sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kalıcı etkiler yaratması mümkün olamamıştır. Liberalleşme süreci üretim güçleri ve tüketicilerin yaşam kalitesi beklentilerindeki artışı körüklediği ve seçici olmayan teşvikler bütünlük bir çerçevede ele alınmadığı için, arzu edilen gelişmeler yine sağlanamamıştır. İkinci olarak; DPT'nin liberalleşme ile birlikte planlamadaki ve bölgesel politikadaki rol ve etkinliğinin değişmesi, bazı bölgelerin pasifleşmesine bazı bölgelerin de aktifleşmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda da bazı bölgeler için daha da kötüleşen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bir bakıma, bölgesel kalkınma ve politika açısından Türkiye, liberalizmi öğrenme / eklemlenme sürecinden geçmiş ve bu geçiş döneminin sıkıntılarını yaşamıştır. Üçüncü olarak; ekonomik istikrarın sağlanmasının, ekonomi yönetiminin temel odağı olması nedeniyle ekonomik büyüme ve makro ekonomi ilişkisi ön plana çıkmış, bu süreçte de mikro ve mezo düzey kalkınma politikaları geri planda kalmıştır.<sup>317</sup>

1990 sonrası özellikle gelişmiş ülkelerde etkin olarak uygulanan “içsel unsurlara dayalı kalkınma yaklaşımı”, bir başka ifade ile “yeni bölgeselcilik yaklaşımı”na ve onun uygulama araçlarına, Türkiye’de ancak 2000’li yıllarda uygulanan kalkınma planlarında aşama aşama kısmi düzeyde yer verildiği belirlenmiştir. Bu anlamda 1999 Helsinki Zirvesi sonrası hazırlanarak 2001 yılında uygulamaya giren Sekizinci BYKP, Türkiye’nin bölgesel kalkınma ile ilgili politikalarında bir anlamda milat niteliğindedir.

Bu çerçevede yeni bölgeselcilik yaklaşımının içeriğini oluşturan “Ar-Ge, inovasyon ve teknolojik gelişme, işbirliği ve ortaklıklar oluşturulması, yeni sanayi odakları, cazibe merkezleri, kümelenmeler, üniversite sanayi işbirliği, ağ yapılanmalar, girişimciliğin geliştirilmesi ve destekleyici araçlarla güçlendirilmesi, girişim sermayesi uygulaması, yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişme ve yerel kapasitenin artırılması, gibi pek çok kavram ve uygulama”nın daha çok Sekizinci BYKP ve özellikle Dokuzuncu BYKP Dönemindeki planlara yansıtıldığı görülmektedir.<sup>318</sup>

1990’lı yılların başında başlayarak 2000’li yıllarda genişletilerek ve geliştirilerek, sektörlere ve yörelere göre farklılaştırılmış şekilde düzenlenen teşvik sistemi, illerin gelişmişlik düzeylerine göre farklı oranlarda uygulanmaktadır. Teşvikler dışında yaygın olarak kullanılan bir diğer araç da kamu yatırımlarıdır. Kamu hizmetlerine ve altyapıya

---

<sup>317</sup> Dulupçu, M. A., a.g.m., 2006, s. 2

<sup>318</sup> Dulupçu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., a. g. m., 2010, s. 247

yapılan yatırımların, ekonomik kalkınma açısından etkin bir araç olduğu söylenebilir.<sup>319</sup> Ancak gerek teşviklerin, gerek kamu yatırımlarının devreye konmasında yerel rekabetçiliği artırma gücü belirlenen sektörlerle yönelinmesi gerekmektedir, aksi takdirde söz konusu yatırımlar atıl kalmakta ve yerel rekabetçiliğin gelişimine katkı sağlamadığı gibi, milyarlarca Türk Lirasının heba olmasına neden olmaktadır. Bu hususlara ilerleyen bölümünde ayrıca değinilmektedir.

Bölgesel düzeyde ekonomik ve sosyal kalkınma konusunda sorumlu olan ve kuruluşları 2006 yılından başlayarak 2008 ve 2009 yıllarına uzanan, “Kalkınma Ajansları”, ekonomik ve sosyal kalkınmaya yönelik olarak, yerel idarelere, sivil toplum kuruluşlarına, üniversitelere ve işletmelere mali yardımlar sağlamaktadır. Söz konusu mali yardımların dağıtımında, her bölge için geliştirilen “bölgesel gelişme stratejisi” temel alınmaktadır. Türkiye’de halen yirmi altı bölgesel strateji geliştirilmiş durumdadır ancak bu stratejileri birbirlerini bütünleme ve uyumlu olmaları yönünde biraz daha çaba sarf edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda söz konusu bölgesel gelişme planlarının bölgesel rekabetçilik analizlerine dayandırılmasında, özellikle Avrupa Birliğinin Bölgesel Rekabetçilik göstergeleri ve metodolojisine uyum sağlanmasında yarar görülmektedir. Bu hususlara ilerleyen bölümlerde ayrıca değinilecektir.

### **2.3.2. Türkiye’de Kümelenme Politikalarına Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Örnek Kümeler**

Türkiye’de kümelenme ile ilgili deneyimler incelendiğinde birçok yörede aynı veya benzer faaliyet kollarındaki işletmelerin oluşturduğu yığılımların “küme” olarak algılandığı görülmektedir. Ancak, konuyla ilgili kurumsal bölümde de izah edildiği gibi söz konusu yığılımların “küme” olarak adlandırılabilmesi için işletmeler arasında sadece insan ilişkilerine yönelik ağ yapılanmalar değil, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı ağ yapıların kurulması, bu yapıların üretime, girdi ve çıktı ilişkilerine yönelik değerlendirilmesi ve ayrıca sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanması için de sürekli yenilikçilik içeren üretimlerde bulunulması gerekmektedir. Bunlara ilave olarak Porter’ın Karo Modelinde ortaya koyduğu dört ana unsuru oluşturan, (i) ürünün girdi koşulları, (ii)

---

<sup>319</sup> Arslan, K., Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesine etkin Bir Araç. Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 7, Bahar 2005/1, İstanbul, 2005, s. 291.



ürün için talep koşulları, (iii) ürüne yönelik ilgili ve destekleyici kurumların mevcudiyeti, (iv) firma stratejileri ve rekabetin seviyesi ve ayrıca modelin iki destek unsurunu oluşturan hükümetin kolaylaştırıcılık işlevi ile şans unsurları da önem taşımaktadır. Bu bağlamda uluslararası yazında “küme” olarak bahsedilen yapıların oluşturulabilmesi ve Türkiye’deki oluşumların küme olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle bölgesel kalkınma politikaları bağlamında oldukça mesafe kat edilmesi gerektiği düşüncesi taşınmaktadır.

### **2.3.2.1. Türkiye’de Kümelenme Politikalarının ve Uygulamaların Gelişimi**

Türkiye’de bölgesel politikaların gelişimi ile ilgili bölümde de değinildiği üzere, kalkınma konusundaki güçlü merkezi politikalar, bölgesel politikaların gelişiminin, özellikle birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle mukayese edildiğinde, geciktirilmesine ve hatta askıya alınmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak Türkiye’de kümelenme politikaları da hala etkin bir şekilde uygulanamamaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye’de yoğunlaştırılmış bölgesel kalkınma araçları ve politika tasarımı araçlarının yokluğunda kümelenme politikaları da, gelişmek için dirençli bir çevre bulmuş, bir başka ifade ile yerelleşme, kalkınma için en kolay yolu aramıştır. Kümeler, birçok organizasyon ve yerel kuruluşlar tarafından, kendine uygun olup olmadığı konusunda çok az bir sorgulama yapılarak, taklit edilebilir politikalar olarak algılanmıştır. Aslında Türkiye’de Kapalı Çarşı örneğinde olduğu gibi, geçmişi XV. Yüzyıla kadar uzanan ve o dönemin koşullarında gerçek küme olarak davranan yapıların bulunduğu ve bunun çok az bilim adamı tarafından bilindiği de bilinmektedir. Ancak kuvvetli merkezi bir yapıyla kurulan Cumhuriyetle beraber ülkeyi ve ulusu el değmemiş olarak korumak için, Osmanlı İmparatorluğundan kalıtımsal olarak devralınan bütün bölgesel yapılar zeminini kaybetmiştir. Türkiye’deki son dönemlerdeki kümelenme politikalarının ortaya çıkması, bilindiği üzere, 2000’li yıllardan sonraki, özellikle AB’ye katılım sürecindeki bölgesel politikaların hızlandırılmasına paraleldir.<sup>320</sup> Bu bağlamda da Türkiye’de kümelenme politikalarının gelişiminde ve uygulanmasında yolu açan ve öncülük yapan uluslararası organizasyonların etkileri kayda değerdir.

<sup>320</sup> Dulupçu, M., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., a. g. m., 2015, s. 239.

Aslında Türkiye, küme politikalarının geliştirilmesi ve uygulamalar ile ilgili faaliyetlerin ortaya konmasında, uluslararası camiadan çok geç kalmamış, hemen hemen aynı süreçlerde bir takım eylemleri yerine getirmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de ilk küme analizi ve geliştirme çalışmalarının 1999 yılında Koç Holding liderliğinde, M. Porter ve ekibi ile oluşturulan işbirliği içerisinde kurulan CAT (Competitive Advantage of Turkey) Platformu tarafından,<sup>321</sup> yürütüldüğü ve bu çalışmaların 1998 yılında M. Porter’ın 50 Eyalette yürüttüğü küme analiz ve strateji çalışmalarının hemen arkasından, gerçekleştirildiği hususlarını vurgulamakta yarar görülmektedir. Diğer taraftan Türkiye’de Küme Politikası yerine geçebilecek nitelikte ilk çalışma, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS)’nin yararlanıcı olduğu AB fonlu küçük çaplı bir proje çerçevesinde “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı” adıyla 2002 yılında hazırlanmış,<sup>322</sup> ancak konu Türkiye için çok yeni olduğu için, proje çıktılarının kısmi düzeyde uygulamaya konma imkanı olabilmıştır. Söz konusu belgenin çok daha gelişmiş, geniş kapsamlı bir proje çerçevesinde, yine AB fonlu bir proje kapsamında, Ekonomi Bakanlığı tarafından, “Türkiye için Küme Politikası: Beyaz Kitap” adıyla 2009 yılında hazırlanmıştır.

Türkiye için Kümelenme Politikası belgesinin geliştirildiği tarihlerde, AB üyesi ülkelerin birçoğunda, adında küme terimi kullanılarak veya kullanılmayarak, üst seviyede küme politikalarının izlendiği görülmektedir, ancak AB düzeyinde Komisyon tarafından hazırlanan ilk Küme Politikası Dokümanının da 2008 yılında yürürlüğe girdiğini,<sup>323</sup> bunun Beyaz Kitap haline getirilmiş şeklinin de 2010’da yayınlandığını da belirtmekte yine fayda görülmektedir.<sup>324</sup> Dolayısıyla konu, Türkiye’de nitelikli ve yetişmiş akademi, bürokrasi ve özel sektör ekiplerinin dünyada kalkınma konusundaki gelişmeleri güncel bir şekilde takip ettikleri hususuna dikkat çekilerek değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda değinildiği üzere, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gelen güçlü merkezi yapı ve bölgesel politikaların uzun süre askıda kalması, hala “kendiliğinden oluşan bölgeselcilik” yaklaşımının, yerelde hayata geçmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çerçevede bu Bölümde Türkiye’de kümelenme politikaları ve uygulamalar, öncelikle kalkınma plan ve programları ile ulusal stratejiler bağlamında ortaya konmakta,

---

<sup>321</sup> URAK Web Sitesi, Tarihçemiz; <http://www.urak.org/urak/tarihcemiz/>, (28.01.2017)

<sup>322</sup> Başbakanlık ABGS, “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), 2002, Ankara.

<sup>323</sup> EC, 2008, a.g.e., s. 1.

<sup>324</sup> Europa InterCluster, a.g.e., s. 5-7.

daha sonra konuya ilişkin yaklaşık son on beş yıllık süreçteki gelişmeler kronolojik olarak sunulmakta ve son olarak da “kendiliğinden oluşan bölgeselcilik” örneğine uygun üç adet kümenin oluşumu ve faaliyetlerine ilişkin bilgi takdim edilmektedir.

### **Türkiye’nin Kalkınma Planları ve Programlar ile Stratejilerinde Kümelenme**

Türkiye’de küme kavramının Kalkınma Planları ile Yıllık Programlarda yer alması ilk defa Dokuzuncu Plan döneminde (2007-2013) gerçekleşmiştir. Söz konusu plan döneminde kümelenme girişimleri ile faaliyetlerine destek sağlanacağı belirtilmektedir.<sup>325</sup> Buna ilave olarak 2008 yılında hazırlanan yıllık programda “Politika Öncelikleri ve Tedbirler” başlıklı kurumlara ait görev dağılımını gösteren tabloda “kümelenme ile analizlerin yapılacağına ve ilgili küme geliştirme faaliyetlerinin yerine getirileceğine” değinilmektedir.<sup>326</sup>

Onuncu Kalkınma Plan Dönemi olan 2014-2018 döneminde de kümelenmelere destek verileceği hususuna bir kaç bölümde özel olarak yer verilmektedir. Bunlardan birincisi “Nitelikli İnsan Güçlü Toplum” Bölümünde yer alan “Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik, Girişimcilik ve KOBİ’ler, Enerji” ile ilgili başlıklardır.<sup>327</sup> İkincisi, “Yaşanılabilir Mekânlar, Sürdürülebilir Çevre” bölümünde bulunan “Bölgesel Gelişme ve Rekabetçilik ile Uluslararası Finans Programı”na ilişkin başlıklarda yer almaktadır.<sup>328</sup> “Öncelikli Dönüşüm Programları” altında değinilen “Bilim ve Teknolojinin Ticarileştirilmesi”, üçüncü bölümü oluşturmaktadır.<sup>329</sup> Son olarak da “Sağlık Endüstrileri” ile ilgili bölümde küme konusunun yine altı çizilmektedir.<sup>330</sup> Onuncu Kalkınma Planının “Öncelikli Dönüşüm Programları” ile ilgili bölümü 2015 tarihinde yenilenerek, Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanmıştır. Söz konusu yenilenen “Öncelikli Dönüşüm Programları” belgesinde yer alan yirmi beş ayrı öncelikli programın

<sup>325</sup> T.C. Başbakanlık Dokuzuncu Kalkınma Planı, Madde 541, 575 ve 669, 2006.

<sup>326</sup> T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Program – 2008, Politika Öncelikleri ve Tedbirler, s. 172-173, [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008\\_Y%C4%B11%C4%B1\\_Program%C4%B1.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008_Y%C4%B11%C4%B1_Program%C4%B1.pdf) (29.01 2017).

<sup>327</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 85-103.

<sup>328</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 124-157.

<sup>329</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 170-171.

<sup>330</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 181.

yedi adedinde ve oldukça sık bir şekilde “kümelerin desteklenmesi” hususuna önem verildiği belirtilmektedir.<sup>331</sup>

Bunların dışında Kalkınma Bakanlığı tarafından 2014 yılında yayınlanan “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)” belgesinde, Mekansal Amaçlar ve Yatay Amaçlar şeklinde iki temel amaç ile ilgili hedeflere yer verilmektedir. Mekansal amaçlar çerçevesinde, Türkiye’nin batısında yoğunlaşan iktisadi faaliyetlerin ve nüfusun ülke sathına daha dengeli olarak dağılması planlanarak bölge içi ve bölgeler arası etkileşimin geliştirilmesinin sağlanacağı belirtilmektedir. Ayrıca bölgesel ve sektörel ağlar yoluyla oluşturulacak yeni yerleşim sistemi ile ölçek ekonomisinden ve yığılma ekonomilerinden yararlanılmasının, verimliliğin yükseltilerek büyüme ve gelişmenin çevre alanlara yayılmasının temin edileceği kaydedilmektedir. Bunun yanı sıra, yatay amaçlar kapsamında, bölgesel gelişmenin yönetişiminin iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, kamu yatırım ve destek uygulamalarının bölgesel gelişme amaçlarıyla uyumlaştırılması, bölgelerin rekabet gücünün geliştirilmesi, yatırım imkânlarının tanıtımı ve yatırım sürecinin desteklenmesi, girişimcilik ortam ve kültürünün geliştirilmesi, üretim organizasyonu ve kümelerin geliştirilmesi, bölgesel yenilik stratejilerinin geliştirilmesi, turizm potansiyelinin yerel ve bölgesel kalkınma için etkili kullanımı, üniversitelerin buldukları bölgelere sağlayacakları katkıların artırılması, sınır ötesi ve bölgeler arası işbirliklerinin geliştirilmesi, sürdürülebilir çevre ve yeşil ekonominin desteklenmesi ve ulaşım ağının ve erişilebilirliğin geliştirilmesi konularında stratejilerin yer aldığı belirtilmekte olup, küme yaklaşımına birçok yerde vurgu yapılmaktadır.<sup>332</sup>

### **Türkiye’de Kümelenme Politikası ve Uygulamalarla İlgili Gelişmeler**

Türkiye’deki kümelenme alanındaki ilk çalışmaların kronolojik olarak gelişimi incelendiğinde, Şekil 32’de de belirtildiği üzere, kümelenme konusundaki eylemlerin 2000-2005 döneminde farklı illerde sınırlı sayıda icra edildiği, 2005-2010 döneminde biraz hız kazandığı ve 2010 itibarıyla de oldukça yaygınlaştığı görülmektedir. Bu çerçevede kümelenme konusundaki ilk çalışma olarak kayıtlarda yer alan, yukarıda da

<sup>331</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları, 2015, [http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP\\_TOPLU\\_KITAP\\_yeni%20yapilan%2004122015.pdf](http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP_TOPLU_KITAP_yeni%20yapilan%2004122015.pdf) (28.01.2017)

<sup>332</sup> T. C. Kalkınma Bakanlığı, “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi”, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2014, s.102 ve 121.

değinildiği üzere, 1999 yılında CAT (Competitive Advantage of Turkey) Platformunun liderliğinde başlatılan “Sultanahmet Kümelenme Projesi”dir (Şekil 32). CAT Platformu, adı daha sonra URAK (Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu) olarak değiştirilmiş ve dernek statüsündeki sivil toplum girişimi olarak öncelikle, Türkiye’nin turizm sektör stratejisinin analizi hakkında çalışmalar yerine getirmiştir. Daha sonra, söz konusu ülke strateji çerçevesinde Sultanahmet için “turizm küme analizleri” yürütülmüş, ardından da “Turizm Küme Stratejisi” ortaya konmuş ve Proje 2001 tarihinde tamamlanmıştır. Bu çalışmalarda bir lider ve küme platformunun oluşması da sağlanarak küme geliştirme eylemlerine devam edilmiştir. Bahse konu küme analiz ve strateji geliştirme çalışmalarına daha sonra Bayrampaşa Tekstil Üreticileri için yapılan analizler ve diğerleri de ilave edilmiştir.<sup>333</sup>

Yine yukarıda belirtildiği üzere, 2002 yılında finansmanı AB tarafından sağlanarak, Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği’nin proje yararlanıcı kuruluşu olarak yer aldığı, ODTÜ’den öğretim üyeleri ile uluslararası uzmanlardan teşkil edilen bir ekip tarafından yürütülen “Development of SME Strategy and Action Plan” başlıklı proje, aslında Türkiye için bir küme politikası ortaya koymuştur. Bu proje çerçevesinde Türkiye’de AB tarafından finanse edilecek KOBİ Projelerinin, her il düzeyinde tasarlanacak “küme modeli” çerçevesinde belirlenmesi hedeflenerek, bu kapsamda örnek olarak yararlanılabilecek, makro, mezzo ve mini düzeyinde, “üç seviyeli küme modeli” geliştirilmiştir. Türkiye’de “küme” konusu o tarihlerde oldukça yeni olduğu için, projenin ortaya koyduğu çıktılarının uygulanma imkanı ancak kısmi düzeyde olabilmıştır. Söz konusu projede değinilen makro seviye küme modeli daha sonra, İTKİB tarafından Avrupa Komisyonuna sunulurken finanse edilmesi 2005 yılında kabul gören “Moda ve Tekstil Küme” Projesidir.<sup>334</sup>

2003 yılında KOSGEB ile Devlet Planlama Teşkilatının başlattığı, URAK’ın teknik danışmanlık sağladığı, “Bartın Yerel Kalkınma Projesi”nde turizm, yat üretimi, organik tarım ve mobilya sektörlerinde küme analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra

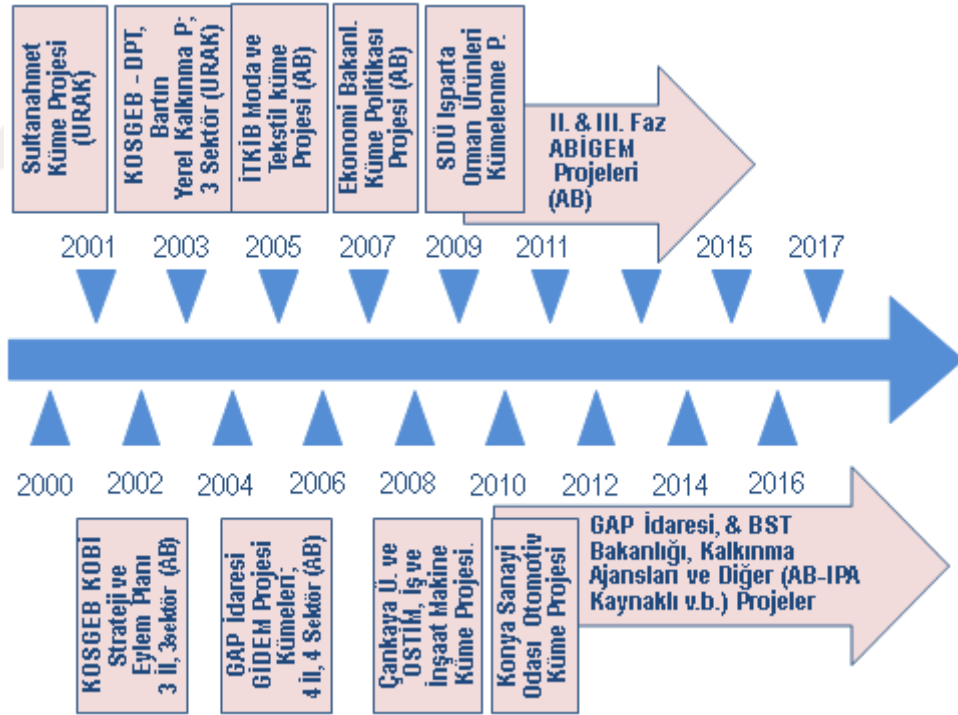
---

<sup>333</sup> Bulu, M., “Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar” 12.03.2004 tarihli sunum ([http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m\\_bulut.pdf](http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m_bulut.pdf)) (27.01.2017).

<sup>334</sup> Başbakanlık ABGS, “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), 2002, Ankara.

bu sektörlerde kümelenmenin gerçekleştirilmesine yönelik alt projeler de tanımlanmıştır. Projeye Hazine Müsteşarlığı ve Bartın Valiliği de destek sağlamıştır.<sup>335</sup>

İTKİB'in yararlanıcısı olduğu AB fonlu "Moda ve Tekstil Küme (MTK) Projesi", Türkiye'nin ülke çapında rekabetçiliği geliştirilerek küresel rekabetçiliği olan, makro seviyede tasarlanmış bir küme oluşturmayı hedefleyerek hazırlanmış bir projedir. MTK Projesinde yürütülen analizler ve geliştirilen strateji ile küme geliştirme safhasında kurulan Küme Yönetim Merkezi ile buna bağlı oluşturulan alt birimler, gelişmiş ülkelerde oluşturulan küme örgütlenme modelini andırması bakımından diğer küme projelerinden farklılık taşımaktadır. MTK Küme Yönetim Merkezi üyelerine hizmet vermek üzere Ar-Ge Birimi, Danışmanlık Birimi ve Eğitim Birimi oluşturmuştur. Proje kapsamında kurulan Eğitim Birimi, 2007 yılında İstanbul Moda Akademisi adını alarak, moda ve tekstil alanında uluslararası uzmanların eğitmen olarak görev yaptığı ve uluslararası bilinirliği olan bir kurum olarak halen hizmetlerini sürdürmüş ve halen etkin bir şekilde de aynı hizmetleri devam ettirmektedir.<sup>336</sup>



Şekil 32: Türkiye’de Küme Politika ve Uygulama Projelerinin Gelişimi

<sup>335</sup> Bulu, M., “Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar” 12.03.2004 tarihli sunum, [http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m\\_bulut.pdf](http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m_bulut.pdf), (27.01.2017).

<sup>336</sup> İstanbul Moda Akademisi, An Sayfa - <http://www.istanbulmodaakademisi.com/ima> (28.01.2017)

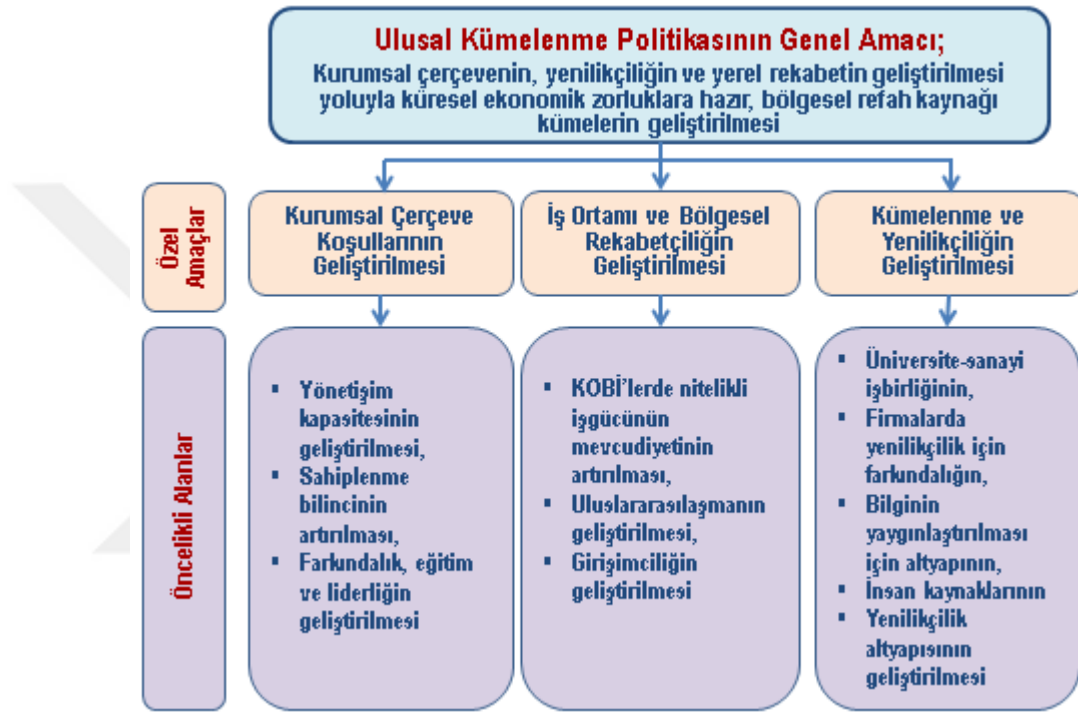
AB'nin Türkiye'de başlattığı ilk bölgesel kalkınma programı olan ve GAP İdaresi Başkanlığının yararlanıcı kuruluş olarak yer aldığı, "AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı"nın KOBİ Geliştirme ile ilgili kısmını oluşturan "Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi" çerçevesinde Şanlıurfa (Organik Tarım), Mardin (Gıda Üretimi), Adıyaman (Hazır Giyim) ve Diyarbakır (Mermer İşleme) illerinde 2004 yılından başlayarak 2007'de dahil olmak üzere kümelenme çalışmaları yürütülmüştür. Proje kapsamındaki küme analizleri, URAK'ın teknik danışmanlığında gerçekleştirilmiş, daha sonra küme geliştirme programları tasarlanarak her ilde küme koordinasyon platformunun oluşturulması ve ayrıca Şanlıurfa, Adıyaman ve Diyarbakır illerinde, ilgili oldukları sektörlerde kümelenme derneklerinin kurulmasında kolaylaştırıcılık hizmetleri yerine getirilmiştir.<sup>337</sup>

Türkiye'de Küme Politikasına ilişkin yürütülen ilk çalışma, 2007-2009 döneminde finansmanı AB tarafından sağlanan "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi (Development of Cluster Policy for Turkey)" Projesi olup, projenin yararlanıcı kuruluşu Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı)'dır. Proje kapsamındaki faaliyetler üç bileşen altında gerçekleştirilmiştir; (i) Küme Politikasının Geliştirilmesi, (ii) Ulusal Politika için Kurumlara Kapasite Geliştirme Programları Düzenlenmesi, (iii) Küme Haritalama ve Stratejik Planların hazırlanması. Proje çerçevesinde ulusal politikanın öncelikleri konuyla ilgili paydaşların katılımlarının sağlandığı odak grup toplantıları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan da yirmi il için "küme analizleri" tamamlanmış, on il için de "stratejik yol haritaları" tasarlanmıştır. Söz konusu analizler ve stratejik yol haritaları ile ilgili çalışmaların bulgularının ulusal politika dokümanına girdi oluşturması sağlanmıştır. Şekil 33'de belirtildiği üzere "Ulusal Küme Politikası" kapsamında üç özel amaç, bir başka ifade ile temel stratejik hedef belirlenmiştir; (i) Kurumsal Çerçeve Koşullarının İyileştirilmesi, (ii) İş Ortamı ve Bölgesel Rekabetçiliğin İlerletilmesi, (iii) Kümelenme ve yenilikçiliğin Geliştirilmesi.<sup>338</sup> Ekonomi Bakanlığı, bahse konu stratejik hedeflerde yer alan "İş Ortamı ve Bölgesel Rekabetçilik" kapsamında yer alan "Uluslararasılaşmanın Geliştirilmesi"ni

<sup>337</sup> Sayın, M., "Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ekim 2006, Düzenleyenler: TEPAV ve ODTÜ, Ankara, 2006, s. 350-356.

<sup>338</sup> Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı: DTM), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi, Beyaz Kitap", DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009, s. 12-19.

içeren öncelikli alan ile ilgili olarak gerekli mevzuat düzenlemelerini tamamlayarak halen “UR-GE Desteği” olarak bilinen, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”in, 2010 yılında yürürlüğe girmesini sağlamıştır. <sup>339</sup>Ekonomi Bakanlığı tarafından, UR-GE desteğinin uygulama esnasında daha iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekliliğine ilişkin yaklaşımla yapılan değişiklikler 2014 tarihinde ilgili mevzuata yansıtılmıştır. <sup>340</sup>



**Şekil 33: Türkiye Ulusal Küme Politikasının Amaç, Hedef ve Öncelikleri**

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı: DTM), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, “Türkiye için Kümelene Politikasının Geliştirilmesi, Beyaz Kitap”, DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009, s. 55.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG), 2007 yılında sektörel odaklı çalışacak bölgesel inovasyon merkezleri kurulmasını hedefleyen bir proje başlatmıştır. Proje çerçevesinde çeşitli ülke örnekleri incelenmiş ve Fransa Rekabetçi Sanayi Kümelene

<sup>339</sup> Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”, Tarih: 23/09/2010, Sayı: 27708.

<sup>340</sup> Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No:2010/8)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Tarih: 19/12/2014, Sayı: 29210.



Projesi örnek olarak seçilerek, Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) ile işbirliği yapılmıştır. Proje kapsamında yirmi ilde Bölgesel İnovasyon Merkezi kurulması planlanmış ve proje 2009 yılında tamamlanmıştır.<sup>341</sup>

Çankaya Üniversitesi ve OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi, 2007 yılında bir işbirliği anlaşması imzalayarak, OSTİM’de rekabetçiliğin geliştirilmesine yönelik kümelenme projeleri yürütmeye karar vermiştir. OSTİM’de yerel rekabetçiliğin ve aynı zamanda firmaların rekabetçiliğinin geliştirilmesini hedefleyen söz konusu işbirliği protokolü, ülkemizde üniversite-sanayi işbirliği modeli olarak da örnek bir girişimdir. OSTİM’de öncelikle Çankaya Üniversitesi ekibi tarafından, “sektörel rekabetçilik analizleri” yürütmüştür. Söz konusu analizlerin bulguları çerçevesinde kümelenme projesinin, öncelikle “iş ve inşaat makine üretim sektörü” ile başlatılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bu kapsamda 2008 yılına “İş ve İnşaat Makine Kümesi” kurularak, bu sefer de küme rekabetçilik analizi ve ardından da küme geliştirme çalışmaları sürdürülmüştür. OSTİM İş ve İnşaat Makine Kümesi ile ilgili daha ayrıntılı bilgilere, bir sonraki bölümün başlığını oluşturan “Türkiye’de Kümelenme ile İlgili örnek Uygulamalar” kapsamında ayrıca yer verilmektedir.

Türkiye’de 2009 yılından sonra, TOBB’a bağlı Oda veya Borsaların bünyesinde kurulan “Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri”nin bünyesinde veya Kalkınma Ajanslarının destek programları kapsamında ya da Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sorumluluğunda yürütülen IPA-Bölgesel Rekabetçilik Bileşeni çerçevesinde ya da çeşitli kurum ve kuruluşların kendi fonlarını kullanmaları yoluyla birçok ilde münferit küme projelerinin yürütüldüğüne şahit olunmaktadır.

### **2.3.2.2. Türkiye’de Kümelenme ile ilgili Uygulamalardan Örnekler**

Türkiye’de kümelenme konusundaki yazında, halen üç yüz civarında küme veya küme girişiminin bulunduğu kaydedilmektedir. Söz konusu yapıların küme olarak nitelendirilebilmesi için, daha önce de değinildiği üzere “firma yığımları”nın ötesinde, “değer zinciri ağları oluşturmaları”, “inovasyon ile rekabet avantajı yaratmaları” ve bunun aynı zamanda bir “ağ yapısı ekonomisi” şeklinde ortaya çıkması, bunlara ilave

---

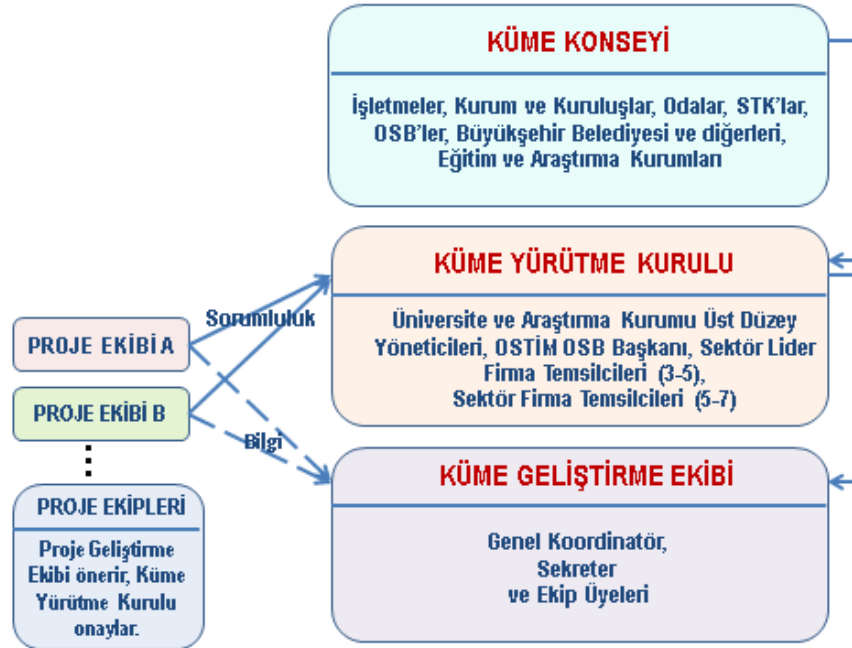
<sup>341</sup> TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Bölgesel İnovasyon Merkezleri Projesi, <http://ref.sabanciuniv.edu/tr/arast%C4%B1rma/tamamlanm%C4%B1s-projeler/bolgesel-inovasyon-merkezleri-projesi> (29.01.2017).

olarak bütün bu hususların Porter'ın "Rekabetçilik Karo Modeli"nde değindiği şekilde yerel ekonomiyi canlandırdığının ortaya konulabilmesi gerekmektedir. Ayrıca kümeyi başarıya götüren unsurların içerisinde lider yaratılması, küme içi güven ve iletişim tesisi, işbirliği oluşturulması gibi hususların da önem taşıdığı bilinmektedir.

Bu bölümde bahse konu göstergelerin ışığında Türkiye'de örnek olarak takdim edilebilecek üç adet kümenin faaliyet ve hizmetlerine kısaca değinilmektedir. Bunlardan ilki "OSTİM İş ve İnşaat Makine (İŞİM) Kümesi", diğeri, "Eskişehir Bilecik Kütahya (EBK) Seramik Kümesi"i, üçüncüsü ise, "İnegöl Mobilya Sanayicileri (İMOS) Kümesi"dir.

### OSTİM İş ve İnşaat Makine (İŞİM) Kümesi

Çankaya Üniversitesi ile OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Yönetiminin 2007 yılında imzaladığı işbirliği anlaşmasının "OSTİM'de yerel rekabetçiliğin ve aynı zamanda firmaların rekabetçiliğinin geliştirilmesini hedeflediğine ve bu bağlamda ilk aşamada yürütölen 'sektörel rekabetçilik analizleri'nin bulguları çerçevesinde kümelenme çalışmasının 'iş ve inşaat makine üretim sektörü' ile başlatılmasının uygun göröldüğüne" bir önceki bölümde değinilmişti.



Şekil 34: OSTİM İŞİM Kümesi Organizasyon Yapısı

Kaynak: İŞİM Kümesi, "İŞİM Faaliyet Raporu-2012", OSTİM, Ankara, 2013, s. 20.

Bu kapsamda 2008 yılına “İş ve İnşaat Makine Kümesi” kurulmuş ve küme stratejisi geliştirmeye yönelik “küme rekabetçilik analizleri” yapılmıştır. Küme analizleri ile ilgili olarak GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) Tekniğinin yanı sıra küme aktörleri arasında bağlantıları ortaya koyan “ağ yapılanma analizleri” de oluşturulmuştur. Daha sonra küme geliştirme çalışmaları başlatılmış ve öncelikle küme derneğinin kurulması sağlanmıştır. Kümeyi oluşturan işletmelerin profili, “Ankara sınırları içerisinde yer alan, hafif inşaat makineleri, iş makineleri yedek parçaları, özel amaçlı iş makineleri, maden makineleri ve yedek parçaları, beton santralleri, kırma eleme tesisleri, asfalt imalat tesisleri, araç üstü ekipmanlar ve konveyör sistemleri konusunda üretim yapan işletmeler şeklindedir. Küme kapsamında on üç farklı paydaş bulunmaktadır, üye sayısı 2015 itibariyle yüz otuz dokuz olup, 4270 kişilik istihdam yaratılmaktadır. İŞİM Kümesinin organizasyonel yapılanması Şekil 34’de yer almaktadır.<sup>342</sup>

Çankaya Üniversitesi tarafından AB’nin Leonardo da Vinci, Yenilik Transferi Programı için hazırlanan, önce “KOBİ Küme” Projesi (2008-2010), daha sonra da “KOBİ Ağ Yapılanma” Projesi (2009-2011), ilgili mercilerden kabul görmüş ve söz konusu projelere sağlanan fonlar ile küme analizleri ve strateji belgesi ile küme geliştirmeye yönelik faaliyetler ve küme üyelerine yönelik kapasitesi geliştirme programlarının hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Küme Derneğinin düzenli ve etkin katılımı toplantıları sayesinde, bazı ortak girişim faaliyetleri organize edilebilmiştir.<sup>343</sup>Bunlardan birisi OSO olarak bilinen Ortak Satın alma Organizasyonu ile anlaşma yapılarak küme üyelerine indirimli yakıt temin edilmesidir. İŞİM Derneğinin düzenlediği önemli etkinliklerden birisi de 2009 itibariyle bir kaç ay arayla düzenli olarak, “sabah kahvaltıları” düzenlenmesi ve oraya Bakan, Milletvekili, Müsteşar, Genel Müdür ve benzer önemli şahıslar davet edilerek, işletmelerin mevzuat ve benzer konularda karşılaştıkları sorunlarını direk üst kademe şahıslara aktarma imkanlarının oluşturulmasıdır. Söz konusu kahvaltı etkinliklerinin küme içi iletişimin güçlendirilmesine de katkısı olmuştur.

2011 - 2014 yılları arasında İş ve İnşaat Makine(İŞİM) Kümesi bünyesinde iki farklı üretici grubunun, iki ayrı proje ile Ekonomi Bakanlığını Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (UR-GE) desteğinden fon sağlaması mümkün olmuştur. Yirmi bir

---

<sup>342</sup> İŞİM Kümesi, “OSTİM İŞİM Kümesi 2015 Genel Kurul Faaliyet Raporu”, (Yayınlanmamış Kurum-İçer Rapor), Ankara, 2015, s. 2.

<sup>343</sup> İŞİM Kümesi, “İŞİM Faaliyet Raporu-2012”, OSTİM, Ankara, 2013, s. 22.

işletmenin katılımıyla oluşturulan “İş Makineleri ve Yedek Parçaları” ve on yedi işletmenin katılımıyla oluşturulan “Hafif İnşaat makineleri ve Yedek Parça, üreticileri” grubu, UR-GE Desteği kapsamında uluslararası fuarlara, iş gezilerine katılma imkânı bulmuş ve ayrıca küme üyelerine “uluslararasılaşma” kapsamında kapasite geliştirme programları da düzenlenmiştir. Bu çerçevede UR-GE Desteklerinden toplam 38 firma yararlanmıştır.<sup>344</sup>

Çankaya Üniversitesi ile İŞİM Kümesi arasındaki işbirliğinin önemli bir çıktısı da Çankaya Üniversitesinde Mühendislik ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin son sınıf öğrencilerinin İŞİM üyesi firmalarda yürüttüğü mezuniyet projeleridir. Mezuniyet projelerinin kapsadığı konular genelde, üretim planlama sistemi iyileştirme, tezgah yükleme ve çizelgeleme, maliyet analizi, maliyet muhasebesi, tesis yerleşimi iyileştirme, envanter planlaması, montaj hattı tasarımı, fire minimizasyonu, tedarik zinciri kurgulama, kalite kontrol sistemi tasarımı, pazar araştırma ve pazarlama, kurumsallaşma, örgütsel motivasyon, uluslararası ticaret ile ilgilidir. Söz konusu işletme geliştirme projeleri 2007 yılından başlayarak, sekiz akademik yıl süresince devam ettirilmiştir.<sup>345</sup>

Çankaya Üniversitesinin gerek teklif dokümanı hazırlanması gerek yabancı ortak bulunmasında katkı verdiği başka önemli bir çalışma da AB'nin COSME (Competitiveness of SMEs) olarak bilinen mali destek programının “Küme Mükemmeliyetçiliği” alanında açtığı çağrıya sunulan proje teklifinin kabul görmesine ilişkindir. İtalyan bir kümenin liderliğinde İngiliz ve İspanyol ortaklarla beraber hazırlanan proje kapsamında Avrupa Komisyonunun “Küme Analizi için Avrupa Sekreteryası (ESCA)” tarafından verilen “Küme Mükemmeliyet Etiketini” alınması yönünde yurt dışı proje ortaklarıyla beraber, bu etiketi daha önce edinmiş olan yurt dışındaki örnek kümelerde inceleme yapılması ve kapasite geliştirme programlarına katılınması öngörülmüştür. Söz konusu Projenin önemli bir çıktısı olarak İŞİM Kümesi, Küme Yönetiminde Mükemmeliyetçilik Etiketini olan Bronz Etiketini almaya hak kazanmıştır. OSTİM İŞİM Kümesi, ayrıca, Avrupa Komisyonunun desteklediği Avrupa Küme İşbirliği Platformu (European Cluster Collaboration (ECCP)) üyesidir.

“İş ve İnşaat Makine Kümesi”nin başarılı çalışmalarının ardında üniversite-sanayi işbirliği konusunda etkin iletişim kurulmasının, küme yönetim merkezinde dinamik bir

---

<sup>344</sup> İŞİM Kümesi, a.g. e., 2015, s. 13.

<sup>345</sup> İŞİM Kümesi, a.g. e., 2013, s. 20.

ekibin bulunmasının etkisinin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca küme üyelerinin genelinde kabul görmüş lider bir kişiliğin kümenin sürükleyicisi olarak hizmet etmesinin de önem taşıdığı düşünülmektedir. “İş ve İnşaat Makine Kümesi”nin verimli çalışmaları OSTİM’deki diğer sektörlerle de örnek teşkil etmiş ve 2009 itibariyle medikal, savunma ve havacılık, yenilenebilir enerji, kauçuk teknolojileri ve üretimi gibi faaliyet alanlarında da yeni kümelerin kurulmasına öncülük yapmıştır.

### **Eskişehir, Bilecik, Kütahya (EBK) Seramik Kümesi**

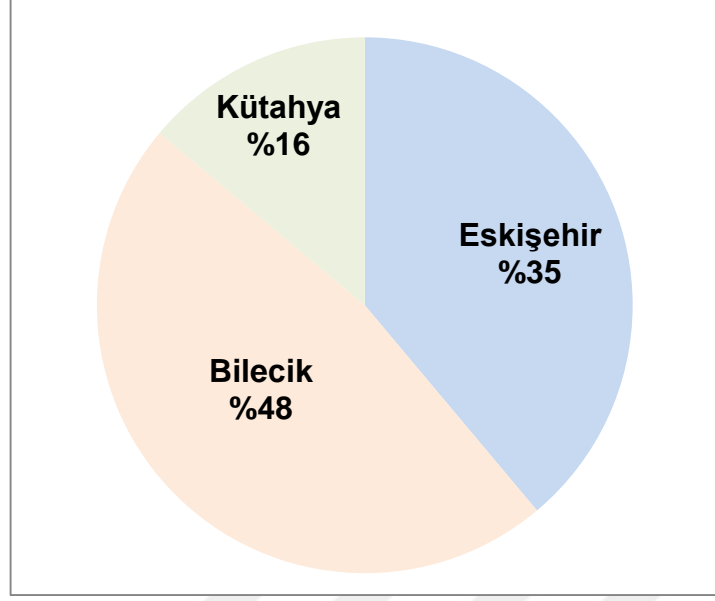
EBK’nın küme girişimi olarak faaliyetleri 2009 yılında başlamıştır. 2010 yılında kümenin dernek statüsü alması sağlanmıştır. EBK Kümesinin bünyesinde yirmi üç şirket, dört üniversite, iki sanayi odası ve iki gerçek kişi olmak üzere otuz bir üye bulunmaktadır. Paydaşları ise, Anadolu Üniversitesi, Osmangazi Üniversitesi, Bilecik Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Eskişehir Sanayi Odası ile Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odasıdır. EBK Seramik İş Kümesi, Türkiye, Seramik Kaplama Malzemeleri üreticilerinin %43’ünü, Seramik Sağlık Gereci Üreticilerinin %33’ünü, Seramik İhracatının %56’nı kapsamaktadır. EBK Kümesi Üyelerinin bölgesel dağılımı ile faaliyet alanlarının dağılımı, sırasıyla, Şekil 35 ve Şekil 36’da sunulmuştur.<sup>346</sup>

EBK Kümesi üyelerin yenilikçilik ile ilgili girişimlerinde önemli katkı veren bir yapı da Seramik Araştırma Merkezi (SAM)’dir. SAM, 1998 yılında seramik üreticileri ile Anadolu Üniversitesinin işbirliği içerisinde TÜBİTAK Desteği ile kurulmuş bir merkez olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Merkez faaliyetlerinin etkin sonuçlar vermesi nedeniyle, 2007 tarihinde seramik üreticileri ve Anadolu Üniversitesi söz konusu merkezin şirket statüsü edinmesine karar vermişlerdir. SAM hisselerinin % 50’si Anadolu Üniversitesine ait olup, ortaklarının % 90’ını bölgedeki seramik üreticileri oluşturmaktadır. SAM, test, analiz ve eğitim hizmetleri kapsamında üniversite ve üreticiler arasında etkin bir ara yüz olarak hizmet vermektedir. SAM şirket olarak kendi içinden bir çok yenilikçi firmanın üremesini (spinn-off) sağlamıştır.<sup>347</sup>

---

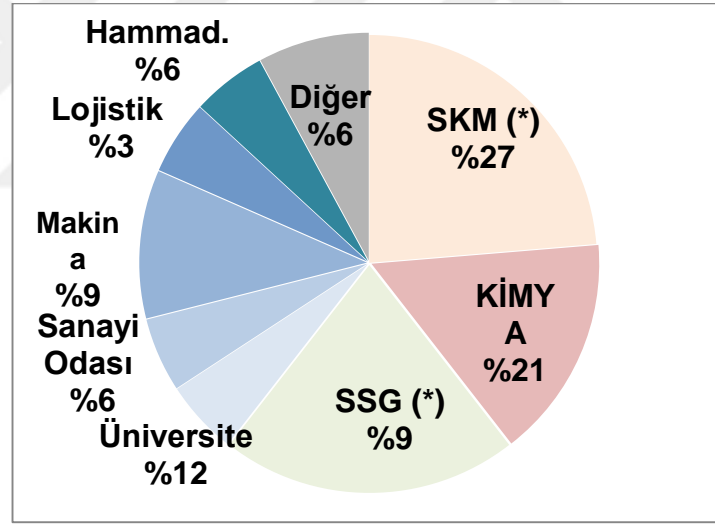
<sup>346</sup> Odabaş, B., Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi Tanıtım Sunumu, Aralık, 2016, s. 4.

<sup>347</sup> Kara, A, “Ceramic Research Centre”, (Çankaya Üniversitesi Ekbinin 13.05.2017 tarihli ziyaretinde yapılan sunum dosyası), Eskişehir, 2014, s. 4-6.



**Şekil 35: EBK Seramik Kümesi Üyelerinin Bölgesel Dağılımı**

Kaynak: Odabaş, B., Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi Tanıtım Sunumu, Aralık, 2016, s. 4.



**Şekil 36: EBK Seramik Kümesi Üyelerinin Faaliyet Alanlarının Dağılımı**

(\*) SKM; Seramik kaplama malzemelerini, SSG; Seramik Sıhhi Gereçlerini temsil etmektedir.

Kaynak: Odabaş, B., Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi Tanıtım Sunumu, Aralık, 2016, s. 4.

Küme bünyesinde Enerji Verimliliği, Seramik Makinelerinin Yerleştirilmesi, Çevre, Ortak Lojistik, Ortak Satın Alma konularında 2011 yılında oluşturulan çalışma grupları bu konularda proje geliştirmektedir. EBK Seramik Kümesi, kümenin geliştirilmesine yönelik hazırladığı projeler ile 2011 yılında Ekonomi Bakanlığının UR-GE Proje Desteğinden ve 2012 yılında da Bursa, Eskişehir, Bilecik, Kalkınma Ajansı

(BEBKA)'nın mali destek programından yararlanmaya hak kazanmıştır.<sup>348</sup> BEBKA Seramik kümesinde üretimde kullanılan ara malı temini yönünde ortak satın alma faaliyetleri yürütülmektedir. Ayrıca EBK Kümesinde de küme içi iletişim ve işbirliği görüşmeleri için sabah kahvaltısı programlarının düzenlendiği görülmektedir.

EBK Kümesi, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2013 yılında açılan Kümelenme Destek Programı çağrısı kapsamında desteklenmeye değer bulunarak 5 100 000 TL hibe kazanmıştır. Projenin Başlangıç Tarihi, 07.01.2015 olup söz konusu destek beş yıl süre ile kullanılacaktır. Destek Oranı: %50, olan projenin toplam bütçesi 10 200 000 TL'dir. Hibeye hak kazanan EBK Kümesinin hedefleri aşağıda belirtildiği gibidir,<sup>349</sup>

- Sürdürülebilir Kurumsallık
- Seramik Makinelerinin Yerlileştirilmesi
- Temiz Üretim Projesi
- Enerji Verimliliği
- Bozüyük Lojistik Merkezi, Seramik Trafik Kurgusunun Oluşturulması
- Ortak Ar-Ge Çalışmaları

Seramik üretiminde kullanılan makinelerin yerlileştirilerek ithalatın azaltılması yönünde aşağıdaki konularda halen çalışmalar devam etmektedir;<sup>350</sup>

- Seramik Kaplama Malzemeleri Ortak Hat ve Makinelerinin Tespiti Projesi
- Seramik Araştırma Merkezi ile İşbirliği
- Robotlu Sırlama Sistemi Üretimi Başlangıç Çalışmaları
- Seramik Sağlık Gereci
- Ortak Hat ve Makinelerinin Tespiti Projesi
- Orta Anadolu İhracatçılar Birliği ve Makine İhracatçıları Birliği ile

İşbirliği

- Basınçlı Klozet Döküm Sistemi Üretimi Başlangıç Çalışmaları

EBK Seramik Kümesi Avrupa Komisyonunun "Küme Yönetiminde Mükemmeliyetçilik" çerçevesinde oluşturduğu Küme Analizi için Avrupa Sekreteryası (ESCA) tarafından Bronz Etiket ile ödüllendirilmiştir. EBK Seramik Kümesinin bu süreçteki başarısının ardında, kümede lider bir firmanın bulunması, Anadolu Üniversitesi

---

<sup>348</sup> Odabaş, B., a. g. e., s. 3.

<sup>349</sup> Odabaş, B., a. g. e., s. 9

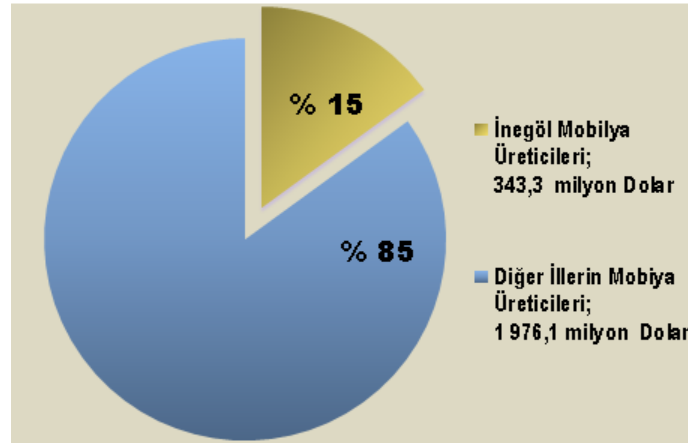
<sup>350</sup> Odabaş, B., a. g. e., s. 12.

Seramik Araştırma Merkezi ile kurulan işbirliği ve bu merkezin yenilikçilik için kümeye katkısı, küme içi düzenli iletişim, işbirliği ve küme koordinasyon merkezindeki dinamik ekibin mevcudiyeti gibi unsurların da rol oynadığı düşüncesi taşınmaktadır.

### **İnegöl Mobilya Sanayicileri (İMOS) Kümesi**

İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği, 2010 yılında İnegöl mobilya üreticilerinin işbirliği içerisinde hareket etmek üzere kurdukları bir dernek olup, uluslararası ortamlarda “küme” olarak birlikte hareket etmenin yararlarını değerlendirerek aynı süreçte “İMOS Kümesi” olarak da faaliyetlerini sürdürmeye karar vermiştir.<sup>351</sup> İMOS Derneğinin, dolayısıyla İMOS Kümesinin üye sayısı halen 200’dir.<sup>352</sup>

2010’lu yıllara kadar iç pazar için üretim yapan İnegöl mobilya üreticileri “küme birlikteliği” ile ihracata yönelmeye karar vermişlerdir. 2012 yılında Ekonomi Bakanlığının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi, UR-GE Destek Programına “İMOS Derneği” olarak başvuran küme üyelerinin, UR-GE başvuru dosyasının kabul edilmesiyle birlikte uluslararası alanlarda bir çok iş gezisine, yurt dışı tanıtım ve pazarlama programlarına ve fuarlara katılma şansı elde etmişlerdir. Bu süreçte KOSGEB desteklerinden de faydalanan İMOS küme üyesi işletmeler verimliliklerini artırma şansını da elde etmişlerdir.<sup>353</sup> İnegöl Mobilya Üreticilerinin, Türkiye Mobilya İhracatındaki Payı % 15’dir (Şekil 37).



### **Şekil 37: İnegöl Mobilya Üreticilerinin Türkiye Mobilya İhracatındaki Payı (2014)**

Kaynak:Peker, B., “İnegöl Mobilya Sanayicileri Küme Tanıtımı”, (Antakya Mobilyacılığını Geliştirme Projesi (ANMOGEP) ile 07.08.2015 Tarihli İşbirliği Toplantısı Sunumu), Hatay, 2015, s. 7.

<sup>351</sup> Peker, B., “İnegöl Mobilya Sanayicileri Küme Tanıtımı”, (Antakya Mobilyacılığını Geliştirme Projesi (ANMOGEP) ile 07.08.2015 Tarihli İşbirliği Toplantısı Sunumu), Hatay, 2015, s. 1

<sup>352</sup> İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS), “2015/2016 Faaliyet Raporu”, İMOS, Bursa, 2016, s. 3

<sup>353</sup> İMOS Hakkımızda, <http://www.imos.org.tr/hakkimizda.html> (21.12.2016)



İMOS Kümesi, 2013 yılında Avrupa Komisyonu Küme Analizi için Avrupa Sekretaryası (ESCA) tarafından “Küme Yönetiminde Mükemmeliyet” ile ilgili etiketleme programı kapsamında “Bronz Etiket” ile ödüllendirilmeye layık bulunmuştur.<sup>354</sup>

Bunlara ilave olarak, İMOS Derneği olarak kendi aralarında kurdukları işbirliğiyle 25 000 metrekarelik bir fuar alanı oluşturarak, dünyanın en önemli akredite mobilya test laboratuvarı olan “TÜV Rheinland Mobilya Test Laboratuvarı”nın İnegöl’de 2011 yılında yer almasını sağlamışlardır. Ancak 2015 yılında TÜV Rheinland’ın, Türkiye’deki tek ünitesi olan söz konusu merkezi kapatmaya karar vermesi üzerine, TSE buradaki faaliyetleri devralmaya karar vermiş ve mobilya test laboratuvar hizmetlerini TSE üstlenmiştir.<sup>355</sup>

İMOS’un yine dernek ve küme olarak yürüttüğü bir proje de “İnegöl Mobilyası Garanti Markası”nın yaratılmasına ilişkindir. Bu proje ile tüketici nezdinden bilinirliği artan İnegöl Mobilyasının kalitesinin bir standarda oturtulması ve satış sonrası yaşanan sıkıntıların en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Proje kapsamında İnegöl mobilya üreticilerinin garanti markasını simgeleyen Şekil 38’de sunulan ortak bir logo da geliştirilmiştir. Projenin gelişimi ile ilgili süreç devam ettirilmektedir.<sup>356</sup>



**Şekil: 38: İnegöl Mobilya Üreticilerinin “Garanti Markası”nı Simgeleyen Logo**

Kaynak: Peker, B., “İnegöl Mobilya Sanayicileri Küme Tanıtımı”, (Antakya Mobilyacığını Geliştirme Projesi (ANMOGEP) ile 07.08.2015 Tarihli İşbirliği Toplantısı Sunumu), Hatay, 2015, s. 45

<sup>354</sup> Peker, B., a. g. e., S. 67

<sup>355</sup> TÜV’ün yerine TSE Geliyor,

<http://www.yildirimgazetesi.com/haber/tuvunyerinetsegeliyor-24326.html> (03.02.2017).

<sup>356</sup> Peker, B., a. g. e., s. 45

Ayrıca İMOS Üyeleri “Mobilimo AVM” olarak anılan bir mobilya AVM’nin çatısı altında ürünlerini toplu olarak sergilemeye karar vererek, bu yapının inşasına yönelik gerekli girişimleri başlatmışlardır ve halen “Mobilimo AVM”nin inşaatı devam etmekte olup, yetkililer Haziran 2017’de tamamlanacağını belirtmektedirler. “Mobilimo AVM” tamamlandığında ülkenin en büyük kapalı mobilya alışveriş merkezi hayata geçirilmiş olacaktır. Bahse konu AVM’nin toplam kapalı saha büyüklüğü, 135 000 metrekare’dir. Bu kapsamda İnegöl mobilya üreticileri, ürünlerinin kalitesini akredite bir merkezde belgeleyerek yüksek standartlarda bir mobilya AVM vasıtasıyla ürünlerini uluslararası pazarlara satma imkânına ulaşacaklardır.<sup>357</sup>

2015 yılında Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) tarafından İMOS Derneğine sağlanan finansal destek ile İnegöl’de Türkiye'nin ilk mobilya tasarım merkezi kurulmuştur.<sup>358</sup> “İnegöl Mobilya Tasarım Merkezi” bünyesinde “Atölye İnegöl” adıyla geliştirilen bir program kapsamında, üniversitelerin Endüstriyel Tasarım, İç Mimarlık bölümlerinden mezun olan tasarımcıların mobilya sektörüne etkin bir şekilde kazandırılabilmesine yönelik dört aylık bir eğitim programı yürütülmektedir. Söz konusu programı başarıyla bitiren öğrencilerin mobilya sektöründe iş bulmalarına yardımcı olunmaktadır.<sup>359</sup> Ayrıca İMOS Derneği, katma değeri yüksek ürüne tasarım ve inovasyonla ulaşılabileceğinin bilinciyle “I’m Design” başlıklı bir etkinlik düzenlenmekte ve dünyaca ünlü tasarım ustalarını İnegöl Mobilya Tasarım Merkezine davet ederek, seminerler vermelerini ve üreticilerin söz konusu şahıslarla tanışmalarını sağlamaktadır.<sup>360</sup>

İMOS Derneği ve aynı zamanda İMOS Kümesi, 2015 yılında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ile “Üniversitenin Tasarım ve Güzel Sanatlar Fakültesi öğrencilerinin İMOS bünyesindeki ‘Atölye İnegöl’e katılmalarını konu alan” bir işbirliği protokolü imzalamıştır. İMOS Derneği bünyesinde kurulan “İMOS Akademi” tarafından verilen eğitimlerde, 'İnegöl Mobilya' markasının oluşturulması ve sektörün ticaret hacminin artmasına yönelik birçok alanda eğitim programları

---

<sup>357</sup> İnegöl’e bir Mobilya AVM daha, [http://gencgazete.net/haber/inegole-bir-mobilya-avm-daha-21354/\(haber-tarihi;23.03.2016\)\(02.02.2017\)](http://gencgazete.net/haber/inegole-bir-mobilya-avm-daha-21354/(haber-tarihi;23.03.2016)(02.02.2017))

<sup>358</sup> İMOS Hakkımızda, <http://www.imos.org.tr/hakkimizda.html> (21.12.2016)

<sup>359</sup> İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS), a. g. e., s. 18

<sup>360</sup> I’m Design Web Sayfası, <http://www.imdesignturkey.com/> (03.01.2017)

düzenlenmektedir.<sup>361</sup>Ayrıca, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi İç Mimarlık Bölümü ile işbirliği yapılarak öğrencilere İnegöl’de staj yapma imkânı sunulmuştur. Bunlara ilave olarak Süleyman Demirel Üniversitesi ve Bursa Teknik Üniversitesiyle de işbirliği faaliyetleri yerine getirilmiştir.<sup>362</sup>

2015 yılında İMOS Derneğinin bir girişimi olarak Osmangazi Elektrik Enerji Şirketinden enerji ve ayrıca Petrol Ofisinden de akaryakıt alımına dönük dernek üyeleri için indirimli fiyatlar alınarak, bu kampanyadan yararlanan üyelere daha ekonomik şekilde enerji ve akaryakıt edinmeleri sağlanmıştır.<sup>363</sup>2015 yılının önemli girişimlerinden birisi de İMOS’un Dernek olarak “Mobilya ve Dekorasyon Fuarcılık Şirketi, MODEF”in hisselerinin % 40’ını devralmasıdır. <sup>364</sup>Modef Fuarcılık, halen İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği, İnegöl Ticaret Odası, İnegöl Marangozlar ve Mobilyacılar Odası ortaklığında faaliyetlerini sürdüren bir şirket olup, yılda iki defa İnegöl Mobilyası ve bir defa da İnegöl Tarımsal ürünleri ile ilgili fuar düzenlemektedir. MODEF, “Fuar organizasyonları vasıtasıyla İnegöl Mobilyası ve İnegöl Tarımsal Ürünlerinin ve İnegöl kentinin bilinirliğini en üst seviyeye çıkarmayı” hedeflemektedir. MODEF’in fuar alanı Türkiye’nin ikinci büyük mobilya alanı niteliğine sahiptir. <sup>365</sup>

2016’da hedef pazarlar belirlenerek, pazar araştırma çalışmaları yürütülmüştür. Bu kapsamda öncelikle Fas, Kanada ve daha sonra da Güney Kore programa alınmıştır.<sup>366</sup>İnegöl mobilya üreticileri 2010 yılından itibaren dernekleşme ve kümeleşme gibi girişimleriyle oldukça hızlı yol kat ederek bilinirliklerini uluslararası piyasalarda yaygın hale getirmiştir. Bu süreçteki başarının ardında küme üyeleri arasındaki iletişim, işbirliği, güç birliği, yenilikçi girişimlere açık olma ve benzer unsurların rol oynadığı düşünülmektedir. Ayrıca son beş veya altı yıllık süreçte oluşan olumlu gelişmelerin arka planında, tüm üreticilerin kabullendiği bir lider ile liderin kurduğu dinamik bir ekibin bulunmasının da katkısının oldukça fazla olduğu düşünülmektedir.

---

<sup>361</sup> İMOS Haberler, <http://www.imos.org.tr/haberler.html> (03.01.2017)

<sup>362</sup> Peker, B., a. g. e., s. 48-50

<sup>363</sup> İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS), a. g. e., s.49.

<sup>364</sup> İMOS Haberler, <http://www.imos.org.tr/haberler.html> (03.01.2017)

<sup>365</sup> MODEF Fuarcılık Hakkımızda, <http://modef.com.tr/hakkimizda/> (03.02.2107)

<sup>366</sup> İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS), a. g. e., s. 52-54.

### **III. BÖLÜM**

#### **ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ**

#### **İÇİN KÜME ANALİZİ VE STRATEJİ ÖNERİSİ**

Rekabetçilik yaklaşımının 1980'lerden itibaren, küreselleşme olgusuyla birlikte gündeme geldiğine, ancak 1990'lardan sonra konuya olan ilginin yoğunlaştığına daha önceki bölümlerde değinilmişti. Bu kapsamda rekabetçiliğin mikro ve makro göstergelerinden bahsedilerek, makro göstergeler konusunda Dünya Ekonomik Forumunun, uzun yıllara dayanan ayrıntılı analiz çalışmaları sonucunda ihtisaslaştığı belirtilmiş ve ayrıca OECD, AB gibi çeşitli uluslararası kuruluşlara da, bu konudaki araştırmaları ve analizleri nedeniyle atıfta bulunulmuştu.

Bu çerçevede Üçüncü Bölümün konusunu öncelikle "Turizm Sektörü"nü iktisadi kalkınmadaki önemi ile rekabetçiliğine ilişkin yürütülen analizlerde yararlanılan göstergeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda ayrıca, dünyada ve Türkiye'de sektörün görünümüne ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Bu Bölümün ikinci kısmında Alanya'nın turizm sektöründeki görünümü ortaya konularak, sektörün rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik yürütülen "Küme Analizleri ve Küme Strateji" önerisi geliştirilmesine ilişkin yürütülen çalışmalar ile sonuçları ve yapılan değerlendirmeler hakkında bilgi takdim edilmektedir.

#### **1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İktisadi Kalkınma ile ilgili temel sektörler arasında değerlendirilen Turizm Sektörü, istihdam yaratarak, ülkelere döviz getirerek ve milli gelirin artmasını sağlayarak, ülkelerin refahının gelişime katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede bu Bölümde öncelikle turizm sektörünün iktisadi kalkınma bağlamında önemine değinilmekte ve ardından sektörün rekabetçilik göstergeleri ile ilgili çeşitli uluslararası organizasyonların yürüttüğü çalışmalara yer verilmektedir. Bunlara ilave olarak, Turizm Sektörünün dünya ekonomisindeki görünümü, "Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi" ile "Birleşmiş Milletler

Dünya Turizm Organizasyonu” gibi kuruluşların Turizm Sektörü ile ilgili belirlediği, GSMH, istihdam, ihracat gibi makro ekonomik göstergeler bazında bazı istatistiklerle ortaya konmaktadır. Bu Bölümün üçüncü başlığını Türkiye’de Turizm Sektörüne ilişkin istatistiki bilgiler ve Turizm Politika ile Programları hakkındaki değerlendirmeler oluşturmaktadır.

### **1.1. Turizm Sektörünün Kalkınmada Önemi ve Rekabetçiliğinin Değerlendirilmesi**

Turizm sektörünün ekonomiye giderek artan katkısı çerçevesinde, Birleşmiş Milletler ve ona bağlı çalışan organlardan birisi olan Dünya Turizm Organizasyonu tarafından 2017 yılı, “Kalkınma için Sürdürülebilir Turizm Yılı” olarak ilan edilmiştir. Bu kapsamda bu başlık altında öncelikle turizm sektörünün önemi ortaya konmakta ve daha sonra makro ve mikro rekabetçiliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

#### **1.1.1. Turizm Sektörünün Kalkınmada Önemi ve Makro Rekabetçiliğinin Değerlendirmesi**

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu (United Nations World Tourism Organization (UNWTO)), Birleşmiş Milletler’e bağlı organlardan birisi olup işlevi, evrensel olarak ulaşılabilir ve sürdürülebilir turizm ile ilgili hizmetlerin tanıtımıdır. Turizm alanındaki lider organizasyonlardan birisi olarak UNWTO ya da kısaca WTO, ekonomik büyüme, kapsayıcı kalkınma ve çevre sürdürülebilirliğinin sürücüsü kapsamında turizmin dünya çapında tanıtımını yapmaktadır. Ayrıca, turizm sektörüne liderlik yapmaktadır ve evrensel düzeyde turizm bilgisi ile politikalarının ilerlemesi için destek sağlamaktadır. Bunun yanı sıra WTO, turizmin olumsuz etkilerini en aza indirirken, toplumsal- ekonomik katkısını en üst düzeye çıkarmak üzere “Turizm için Küresel Etik Kuralları”nın hayata geçirilmesini teşvik etmektedir. Buna ilave olarak, WTO, Birleşmiş Milletler Teşkilatının dünya çapında yoksulluğun azaltılması ve sürdürülebilir kalkınmanın geliştirilmesi ile ilgili belirlediği “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri”ne ulaşılmasında, turizmi bir araç olarak tanıtmayı taahhüt etmiştir. Bu çerçevede pazar bilgisi üretmekte, sürdürülebilir turizm politika ve araçlarını tanıtmakta, turizm eğitimini teşvik etmekte ve dünya çapında yüzden fazla ülkede teknik yardım projeleri yoluyla kalkınma için turizmi etkin bir araç yapmak üzere çalışmalar

yürütmektedir. Halen 157 farklı ülkeden üye kuruluşları, altı ülkeden kısmi üyesi ve 500 adet de bağlı üyesi bulunmaktadır. 2017 yılını “Kalkınma için Sürdürülebilir Turizm Yılı” ilan eden WTO tarafından, bu konuda kamu danışma platformları, konferanslar, eğitim programları gibi bir dizi etkinliklerin de düzenleneceği belirtilmektedir.<sup>367</sup> WTO tarafından sürdürülebilir turizm ile ilgili getirilen tanım, “**ziyaretçilerin, sanayinin, çevrenin ve ev sahibi toplulukların ihtiyaçlarını adresleyerek**, mevcut ve gelecekteki ekonomik, sosyal ve çevre etkilerini dikkate alan turizm” şeklindedir.<sup>368</sup>

Birleşmiş Milletler WTO Kuruluşu, Turizm Sektörünün ekonomik kalkınmadaki rolünü beş ana başlık ve altında yer alan yaklaşımlarla, aşağıda belirtildiği şekilde değerlendirmektedir.<sup>369</sup>

**(i) Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Ekonomik Büyümeye Katkı Sağlama:**

- 2009 tarihinden itibaren dünyada uluslararası turist sayısında yıllık artış oranı % 4 civarında gerçekleşmektedir.
- Toplam dünya ihracatının % 7’si, dünya hizmetler sektörü ihracatının % 30’u turizm kaynaklıdır.
- 2015 yılında uluslararası turizmin yarattığı toplam gelir 1,5 trilyon \$ mertebesindedir.
- Bu tutar dünyada yaratılan toplam GSMH’nin %10’unu oluşturmaktadır.

**(ii) Sosyal Kapsama, İstihdam ve Yoksulluğun Azaltılmasına Katkıda**

**Bulunma:**

- Küresel ölçekte yapılan değerlendirmede her on bir kişiden birisinin turizm sektöründe çalıştığı kaydedilmektedir.
- Turizm Sektörü birçok gelişmekte olan ülkede ülkenin en büyük ihracat kalemini oluşturmaktadır.
- 2030 yılında uluslararası turistlerin % 57’sinin yeni gelişen ekonomi ülkelerinde olacağı tahmin edilmektedir.
- Turizm Sektöründe kadın istihdamı, hemen hemen diğer sektörlerdekilerin iki katı civarındadır.

<sup>367</sup> UNWTO; Who We Are; <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0> (17.02.2017)

<sup>368</sup> UNWTO; Sustainable Development Tourism; Definition, <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> (17.02.2017).

<sup>369</sup> 2017 International Year of Sustainable Tourism for Development Web Site; Why Tourism; <http://www.tourism4development2017.org/why-tourism/> (10.06.2017)

**(iii) Kaynak Etkinliği, evre Koruma ve İklim Değişimine Destek Sağlama:**

- BM Üyelerinin CO2 oranının % 5'e indirilmesi yönünde vaatleri bulunmaktadır.
- Doğal yaşamın, mirasın ve çevrenin korunmasına ilişkin finansman kaynakları artırılmaktadır.
- Turizm Sektörü biyo-çeşitliliğin korunması ve iyileştirilmesi için bir araç olarak görülmektedir.
- 2030 için tahmin edilen 1,8 milyar uluslararası turist sayısının sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

**(iv) Kültürel Değerler, eşitlilik ile Tarihi, Doğal ve Kültürel Mirasa Katkı Sağlama:**

- Turizm Sektörü, geleneksel faaliyetler ile örf ve adetleri canlandırmaktadır.
- Toplumların konumunu güçlendirerek gösteriş ve ihtişamın terbiye edilmesini sağlamaktadır.
- Kültürel eşitliliği teşvik etmektedir.
- Tarihi, kültürel ve doğal mirasın değerleri hakkında bilinç yükselmesini sağlamaktadır.

**(v) Barış, Güvenlik ve Karşılıklı Anlayış Oluşumuna Katkıda Bulunma:**

- Turizm ziyaretçileri ile ev sahipleri arasındaki duvarların yıkılarak köprüler kurulmasını sağlamaktadır.
- Barışın tesisi için kültürler arası etkileşimde fırsat yaratmaktadır.
- Sektörün güvenlik ile ilgili tehditlerinden kendisini hızlıca iyileştirebilen esnek bir yapısı bulunmaktadır.
- Nazik ve hassas bir diplomasi için iyi bir araçtır.

Dünya Ekonomik Forumu, geçtiğimiz dönemlerde yürüttüğü “Havacılık ve Seyahat Sanayi Ortaklık Programı” kapsamında, seyahat ve turizm sektörlerinin rekabetçiliğine ilişkin dünya çapında ayrıntılı analizler yerine getirerek, “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi” olarak bilinen bir dizi göstergenin geliştirilmesini sağlamıştır. “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi”nin amacı, “seyahat ve turizm sektörlerinde sürdürülebilir kalkınmayı sağlayan ve sonunda bir ülkenin kalkınmasına ve

rekabetçiliğine katkıda bulunan bir dizi unsur ve politikayı ölçmek için kapsamlı stratejik bir araç ortaya oymak”tır. Dünya çapında ortaya konulan bu kapsamlı değerlendirmeler, ülkelerin ulusal ekonomilerinin rekabetçiliğinin ilerletilmesine yönelik bütün paydaşlar tarafından ortak çalışmalar yürütmek üzere kullanılabilir. Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi”, bir rekabetçilik ölçüm aracı olarak, ülkelerin çeşitli alanlarda sağladıkları ilerlemeyi de izlemelerine imkan tanımaktadır. Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Raporu 2015”, uüz kırk bir ülkede yapılan “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi” ölçümlerinin sonuçlarını sergilemektedir. Rekabetçilik ölçüm göstergeleri dört temel göstergeye dayandırılmaktadır. Söz konusu dört temel gösterge altında on bir alt gösterge ve daha alt seviyede de toplam doksan adet gösterge seti yer almaktadır (Şekil 39).<sup>370</sup>

Makro seviye rekabetçilik konusunda çalışan uluslararası kuruluşlardan birisi de OECD’dir. OECD kaynaklarında turizm sektörünün, bütün ülkelerde gelirin, refahın ve istihdamın yaratılmasında temel kaynaklar arasında yer aldığı kaydedilerek, turizm sektörünün kalkınmanın kilit sektörlerinden birisi olduğunun altı çizilmektedir. Turizm sektörünün, bir ülkenin yurt içi politikalarında olduğu kadar, dış dünyada da uluslararası algısının ve imajının tanıtımında geniş rol oynadığı belirtilerek, OECD Üyesi ve ortaklarını oluşturan ülke temsilcilerinin katılımıyla kurulan OECD Turizm Komitesi’nin 2013 yılında gerçekleştirdiği Turizm Rekabetçilik Çalışmalarına atıfta bulunarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu çerçevede bir turizm alanının rekabetçiliğinin” söz konusu yöre sakini olan ve olmayanlar için o yörenin cazibesini en uygun düzeye getirmek, müşterilere kaliteli, yenilikçi, çekici turizm hizmetleri sunmak ve yerel, küresel pazarlarda pay edinmek için, turizmi destekleyen mevcut kaynakların etkin ve sürdürülebilir bir şekilde kullanıldığından emin olarak, o yörenin yeteneği ile ilgili bir kavram” olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu kapsamda turizm rekabetçiliğinin ölçülmesinin meşakkatli bir iş olduğu kaydedilerek, OECD tarafından geliştirilen rekabetçilik ölçütler seti ile ilgili genel çerçevenin amacı, en rekabetçi ülke sıralaması veya endeksinin üretilmesi olmadığı, daha ziyade turizm rekabetçiliğini ölçmek ve

---

<sup>370</sup> World Economic Forum; The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; Executive Summary; [https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/executive-summary/\(17.02.2017\)](https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/executive-summary/(17.02.2017))



politika üretmek isteyen ülkeler için bir araç, yol gösteren rehber sağlamak olduğu belirtilmektedir.<sup>371</sup>



Şekil 39: Dünya Ekonomik Forumu Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Göstergeleri

Sonuç olarak ortaya konulan kilit göstergeler, OECD'ye üye ve ortak ülkelerin turizm rekabetçiliğinin analizinde ortak zorlukları adreslemek üzere geliştirilmiştir. Söz konusu göstergeler dört kategori çerçevesinde düzenlenmiştir;

- Turizm performansı ve etkilerini ölçen göstergeler,
- Kaliteli ve rekabetçi turizm hizmetlerini sunan turizm alanlarının yeteneklerini izleme göstergeleri,
- Turizm mekânının çekiciliğini izleyen göstergeler,
- Ekonomik fırsatlar ve politika geri bildirimlerini tarif eden göstergeler.

Bu çerçevede, (i) Temel, (ii) Destekleyici, (iii) Gelecek Gelişmelere Yönelik olmak üzere üç tür gösterge daha geliştirilmiştir. “Temel göstergeler” kapsamında, GSYH'ya direk etki yapan, gelen turist kişi başına sağladığı hasıla, gecelik

<sup>371</sup>Dupeyras, A. and MacCallum, N., “Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing, Paris, 2013, s. 6-7.

konaklamalar, turizm hizmetlerinden ihracat, turizm hizmetlerinde işgücü üretkenliği, satın alma gücü paritesi, ülke girişi vize gereklilikleri, doğal kaynaklar ve tabiat çeşitliliği, kültürel ve yaratıcı kaynaklar, ziyaretçi memnuniyeti, ulusal turizm eylem planı gibi hususlar göz önünde bulundurulmaktadır. OECD yetkilileri tarafından “destekleyici ve geleceğe ilişkin gelişmeler hakkındaki endekslerin daha çalışılmasına ihtiyaç olduğu vurgulamaktadır.<sup>372</sup> Ancak halen “destekleyici göstergeler” için belirlenen endeksler, pazar çeşitlenmesi, turizmde istihdamın yaş, eğitim ve sözleşme türüne göre dağılımı, turizmde tüketici fiyat endeksi, havayolu bağlantıları ve kapıdan kapıya taşıma, OECD’nin turizm için geliştirdiği “daha iyi yaşam” endeksi ile ilgilidir. “Geleceğe ilişkin gelişmelerin göstergeleri” çerçevesinde, hükümetin turizme ayırdığı bütçe, şirket yaşam ömrü oranı, e-turizm ile yenilikçi hizmetlerin kullanımı, turizm değer zinciri yapısı gibi endeksler bulunmaktadır.<sup>373</sup>

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (The World Travel & Tourism Council; WTTC) de, seyahat ve turizmin ekonomik kalkınmaya katkısına ilişkin farkındalığın geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapmayı kendine görev edinmiş bir kuruldur. Buna ilave olarak çevreyle beraber uyum içinde pazarı genişletme ve büyümenin önündeki engellerin indirilmesine yönelik faaliyetler de yürütmektedir. WTTC, turizm ve seyahat sektöründeki farklı türdeki oyuncuları (havayolu şirketleri, oteller, araç kiralayıcılar, seyahat acenteleri, tur operatörleri, gemi seyahat şirketleri ve ilgili teknolojiler) bir araya getiren yegane küresel yapıdır. WTTC, dünyanın lider turizm ve seyahat şirketlerinin üst düzey yöneticilerinden oluşan, yüz kırk civarında üyesiyle, turizm ve seyahat konusunda dünya çapında bilinç oluşturulmasını sağlamaktadır.<sup>374</sup>

### **1.1.2. Turizm Sektöründe Mikro Rekabetçiliğin Değerlendirmesi**

Mikro seviye rekabetçiliğin belirlenmesine yönelik bölgesel düzeyde göstergelerin kullanıldığı hususuna, “Rekabetçilik” ile ilgili Bölümde daha önce değinilmişti. Bilindiği üzere, mikro seviyede rekabetçiliğin ortaya konmasında yararlanılan en yaygın yöntemlerden birisi “Küme Analizleri ve Stratejisinin Belirlenmesi”ne ilişkindir. Bu çerçevede turizm küme dokusunun, diğer küme

---

<sup>372</sup> Dupeyras, A. and MacCallum, N., a. g. e., s. 7-9

<sup>373</sup> Dupeyras, A. and MacCallum, N., a. g. e., s. 5.

<sup>374</sup> World Travel and Tourism Council; About WTTC, <https://www.wttc.org/about/> (17.02.2017)

yapılanmalarından farklılık gösterdiği konusunun, birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuş olması nedeniyle, bu Bölümde öncelikle turizm kümelerine özgü niteliklerin ve diğer sektörlerin kümelerinden farklılıkların ortaya konmasında yarar görülmüştür.

Turizm kümelerine ilişkin yazın incelendiğinde, konuyla ilgili araştırmaların, turizm kümelerinin kendine özgü ve karmaşık bir yapısının olduğu hususunda ortak görüş oluştuğunu ortaya koymaktadır. Turizm kümelerine ilişkin bazı analizler, turizm kümelerinin sanayi kümelerine göre girdi türlerinin daha fazla olduğuna ve farklı işletmelerden temin edildiğine, değer zincirindeki derinliğin daha fazla olduğuna, bu bakımdan bölgesel rekabetçilik üzerindeki etkisinin de daha ileri düzeyde olduğuna dikkat çekmektedir.<sup>375</sup> Ayrıca turizm kümesinde nihai ürünün hizmet, girdilerinin de mal ve hizmet karışımı ürünlerden oluşması, değer zinciri yapısının, imalat sanayi kümelerine göre, daha olasılıksal süreçlere dayanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, sosyal ilişkiler, öğrenme ve bilişsel unsurlar süreçleri etkileyerek hedeflenen eylemlerin planlandığı gibi gerçekleşmesini engelleyebilir; Bu sebeple küme analizlerinde analizi yürüten kişilerin şahsi, öznel değerlendirmeleri önemli yer oluşturabilir. Bu kapsamda, bu bölümde turizm kümelerinin tanımı, yapısı ile oyuncuları, inovasyon geliştirme yeteneği, rekabetçiliği, ağ yapıların getirdiği nitelikler ve ayrıca Porter'ın Karo Modelinin turizm kümesine uyarlanmasına ilişkin yapılan çalışmalar hakkında özet bilgi sunulmaktadır.

Turizm kümelerine ilişkin bir araştırmada, öncelikle turizm mekânları (destination) arasında rekabetçiliği etkileyen oldukça fazla unsur bulunduğuna değinilmektedir. Ayrıca, bir turizm mekânının bireysel olarak ele alınarak turizm ürünlerinin üretimi ile sunumunun yapısı, özellikle mekânsal olarak daha büyük olanlar göz önünde bulundurularak, incelendiğinde söz konusu alanın karşımıza "küme" olarak çıktığına değinilmektedir. Bu çerçevede turizm ürünlerine ilişkin organize bir yapı yaratmanın en kolay yolunun, turizm kümesi oluşturma olduğu kaydedilmektedir.<sup>376</sup> Turizm kümesi ile ilgili getirilen bir tanımda turizm kümesi, "birbirlerine turizm ürünleri ya da ürün gruplarıyla bağlı, belli bir mekânda yoğunlaşmış,

---

<sup>375</sup> Liu, Q., Yang, Q., "Research on Tourism Industrial Cluster from the Perspective of Network Platform", (Institute of Interdisciplinary Business Research) Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, March 2013, Vol. 4, No. 11., 2013, s. 26.

<sup>376</sup> Kachniewska, M., "Towards the Definition of a Tourism Cluster", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Warsaw, 2013, s. 34.

aralarında dikey veya yatay ilişkiler içeren şirketler ve kurumlar topluluğu” olarak kavramsallaştırılmaktadır.<sup>377</sup>

Turizm kümelerine ilişkin bahse konu araştırma çerçevesinde, Küme Kuramı gereği, turizm kümesinin amacının, yerel ve bölgesel seviyede mevcut KOBİ’lerin turizm potansiyelinin geliştirilmesi olması gerektiğine değinilmekte ve bu bağlamda, yeni iş bağlantılarının öngörülmesi, küme üyeleri arasındaki işbirliği ve rekabetçiliğe yönelik ilişkilerin dengelenmesi, ileriye yönelik çeşitli hedef pazarların ve ürün piyasasının potansiyelinin belirlenmesi, sistematik olarak araştırma ve gözlem faaliyetlerinin yerine getirilmesi gibi konuların göz önünde bulundurulmasına” dikkat çekilmektedir.<sup>378</sup>

Turizm kümelerinde ağ yapılanmalarının önemine ve ağ yapılar ile edinilen yeni niteliklere değinilen bir analiz çalışmasında, turizm kümesinin bulunduğu yöreye oldukça fazla fırsatlar sunduğu ve ağ yapılarla donatılmış kümelerin sahip olduğu avantajlar ortaya konmaktadır. Bu kapsamda ağ yapılanmanın, bilgiye ulaşılmasında ve bilginin yayılmasında önemli bir kanal görevi gören ağ yapılanma platformunun, turizm ürünlerinin alış verişinde etkinliği artırıldığı belirtilerek, coğrafi sınırların kaldırılmasını, maliyetlerin düşürülmesini, inovasyon kapasitesinin geliştirilmesini, işgücünde ihtisaslaşmayı ve işletmeler arası işbirliği oluşturulmasını teşvik eden niteliklerinin altı çizilmektedir<sup>379</sup> Bunlara ilave olarak, geleneksel turizm kümesinin yaşadığı dezavantajlı hususların çok yönlü olduğuna değinilmektedir. Öncelikle, geleneksel turizm kümesinde coğrafi sınırlar nedeniyle turizmin, belli kısıtlı bir alanda büyüme çabasında olduğu ve buna bağlı olarak ekonomik kalkınmanın da kısıtlı kaldığı ve bu kapsamda sürdürülebilir kalkınmaya imkân vermediği kaydedilmektedir. İkincisi, turizm kümesinin kalkınmasında, bilginin hızlı ve etkin akımının önemi belirtilerek, geleneksel turizm kümesinde, klasik bilgi akımı ve kalıplarının kullanılmasının maliyetleri yükselten ve etkinliği düşüren etkisi nedeniyle, dış dünyayla etkin iletişim kurulamadığı belirtilmektedir. Üçüncü olarak, inovasyonun artış oranının, taklitçilik oranından çok daha aşağılarda olduğuna dikkat çekilerek, turizm kümesinin makul bir kalkınma hızı yakalaması için, inovasyon ile ürünlerin homojenliğinin yıkılması ve uygun bir küme

---

<sup>377</sup>Cunha, S. K., Cunha, J., C., “Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development”, Brazilian Administration Review, V. 2, N., 2, July-Dec. 2005, Curitiba, 2005, s. 51.

<sup>378</sup>Kachniewska, M., a. g. m., s. 50.

<sup>379</sup>Liu, Q., Yang, Q., a. g. m., s. 25.

geliştirme platformu oluşturulmasının gerekliliğinin altı çizilmektedir.<sup>380</sup> Dolayısıyla rekabetçilik için ağ yapılanmanın önemi konusuna birçok açıdan farklı gerekçelerle ortaya konmaktadır.

Kümelerin varlığı, özellikle üretkenliği temelde olumlu olarak etkileyen dışsallıklardan oluşan ve belli bir coğrafyada yer alan aktörler gerçeğine dayanmaktadır. Bu olumlu dışsallıklar bilgi ve endüstrileri, teknolojileri, yetenekleri ile satın alınan girdileri birbirlerine bağlayan işgücü yığılımları ile ortaya çıkmaktadır.<sup>381</sup> Turizm kümesi özelinde, kümede işletmelere olumlu dışsallıkların bilgi, deneyim, teknoloji, yetenek ya da girdilerin paylaşılmasıyla ortaya çıkması beklenmektedir. Ancak turizm kümelerinde yürütülen araştırmalar bu paylaşımın imalat sanayi kümelerinde daha belirgin ortaya çıktığını göstermektedir.

Bir turizm mekânı çoklu türden oyuncuları içermektedir ve bu yapı bir turizm kümesi olarak karşımıza çıktığında, “aynı turizm markası için birbirleriyle işbirliğinde olan, fakat müşteriye turizm hizmetlerinde kaliteli, yegâne ve yaratıcı olmak için rekabette olan, aşağıdaki oyuncuları ve unsurları kapsamı gerektiği” ortaya konmaktadır.<sup>382</sup>

- Ulaştırma hizmetleri (hava alanı, hava sevisi, otobüs servisi, toplu taşıma hizmeti)
- Cazibe mekânları (golf alanları, müzeler/galeriler ile canlı eğlence mekânları)
- Destek hizmetleri (tesis yönetimi, halkla ilişkiler, reklam ve tanıtım, finans ve sigorta hizmetleri)
  - Pansiyon, konaklama ve restoran hizmetleri
  - Perakende alışveriş hizmetleri
  - İhtisaslaşmış eğitim programları
  - Yerel otorite hizmetleri, turizm STK'ları,
  - İş geliştirme kurumları,
  - Eğitim altyapısı ( üniversite, Ar-Ge birimi, v.b.)

---

<sup>380</sup> Liu, Q., Yang, Q., Liu, Q., Yang, Q., a. g. m., s. 26.

<sup>381</sup> Kachniewska, M., a. g. m., s. 37-38.

<sup>382</sup> Kachniewska, M., a. g. m., s. 44



**Şekil 40: Turizm Kümesinin Öğeleri**

Kaynak: Estêvão, C., M., S. and Ferreira, J., J., “The Tourism Clusters Role in Regional Development: Presenting A Competitiveness Conceptual Model”, Tourism Destination Development and Branding Conference Proceedings, Eilat, 2009, s. 130.

Turizmde iş bağlantıları birçok farklı ortaklıklar şeklinde olabilir; Ortak yatırım, konsorsiyum, stratejik ortaklık, holding kurma, özel satış hakkı (franchise) anlaşması, v.b. bunlar arasındadır. Bu tür ortaklıkların daha fazla olması, hükümetle, yerel otoritelerle, yerel vatandaşla, Ar-Ge kurumlarıyla ve iş destek organizasyonlarıyla işbirliğinin daha fazla gelişmesini sağlamaktadır. AB de mali destek programlarında, bu tür yerel ortaklıkların gelişmesi teşvik edilmektedir. Yerel ortaklıkların kurulması, ortak stratejilerin geliştirilmesini, faaliyetlerin eşgüdümlü yürütülmesini, kilit yeteneklere ulaşılmasını, inovasyonun teşvikini ve geliştirilmesini, yerel oyuncuların belirlenmesinin güçlendirilmesini, yerel rekabetçiliğin artmasını sağlayan yerel sosyal, kültürel ve doğal çevre kapsamında temin etmektedir. Turizm kümesi, her birisi kendi farklı bilgi

altyapısını işleyen çeşitli sistemlerden oluşmuş bir yapıyla karmaşık bir organizasyondur.<sup>383</sup>

**Yenilikçi Turizm Kümeleri hakkında yürütülen bir çalışmada,** AB'nin Akıllı Uzmanlaşma Stratejileri (Smart Specialization Strategies; 3S)'nin mevcut odağının, küme politikalarının ileriye yönelik uygulamaları ve politikaya olan ilginin garanti altına alınması olduğuna değinilmektedir. Bu bağlamda 3S'nin sürücülerinin de 4C faktörlerinden oluşmakta olduğu kaydedilmektedir; (i) Kaba seçim ve kritik kitle (tough choice and critical mass), (ii) Rekabet avantajı (competitive advantage) (iii) bağlantılı olma ve kümeler (connectivity and clusters) (iv) İşbirliğine dayalı liderlik (collaborative leadership).<sup>384</sup>

Turizm kümelerine ilişkin yukarıda değinilen araştırma çalışması turizm ürünlerinin, kamu ve özel sektör tedarikçileri tarafından sağlanan ve birbirlerini tamamlayan birçok bileşenden oluşan, oldukça karmaşık bir yapısının olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların dışında turizm organizasyonunun, bir turistin turizm deneyimi süresince tükettiği bütün turizm ürünlerinin bir veya bir kaç bileşenini sağlamakta olduğu belirtilmektedir. Uzak mesafeden gelen ve bir hafta kalan bir turistin, otuz ile elli arasında değişen sayıda, tur operatörü, sigorta şirketi, otel, restoran, döviz bürosu, taksi sürücüsü, nakliyecisi, hediyelik eşya dükkanı, yerel otoriteler, v.b. farklı kuruluşla irtibat kurduğuna değinilerek, söz konusu oyuncuların değer zincirini oluşturduğuna dikkat çekilmektedir. Turizm şirketlerinin, müşteri memnuniyetini artırmak üzere paydaşlarıyla, özellikle dış çevrede yer alan ve diğer bileşenlerin ürünlerini üretmekten sorumlu olan tedarikçilerle etkin ilişkiler kurmak zorunda olduğuna da atıfta bulunmaktadır. (Şekil 40).<sup>385</sup>

Turizmde rekabetçilik ile ilgili yürütülen başka bir çalışma çerçevesinde Porter'ın Karo Çerçeve Modelinden esinlenilerek turizm sektörü için etkileşimli bir model geliştirilmiştir. Modelde Karo Çerçeve Modelinin kapsamına turizm sektörüne özgü yeni

---

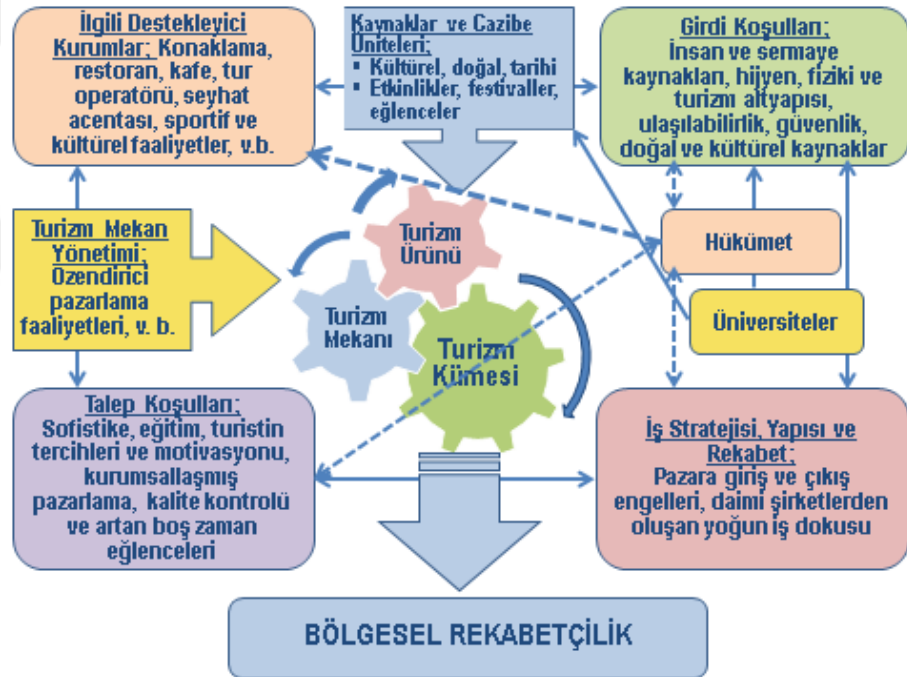
<sup>383</sup> Kachniewska, M., a. g. m., s. 43.

<sup>384</sup>Perles Ribes, J., F., Rodríguez-Sánchez, I., Ramón Rodríguez, A., B., "Innovative Tourism Clusters: Myth or Reality? Empirical Evidence from Benidorm", SSRN (Social Science Research Networks, April 2014, s. 8

<sup>385</sup> Kachniewska, M., a. g. m., s. 39.

unsurlar ilave edildiği ve ayrıca mevcut temel unsurlara turizme ilişkin kimlikler yüklenmekte olduğu görülmektedir (Şekil 41).

Söz konusu modelin çekirdeğine turizm ürünü, turizm mekanı ve turizm kümesi olarak üç bileşen yerleştirilmekte ve bu bileşenler arasında uyum sağlandığı takdirde, sistemin harekete geçirileceği ve bölgesel rekabetçilik için yol alınacağı ortaya konmaktadır. Buna ilave olarak eğer turizm ürünü ve turizm mekânı arasındaki bağlantılar etkinse, turizm kümesinin verimli bir şekilde çalışacağı belirtilmektedir. Model, politika tanımlamalarında turizm kümesinde rekabetçiliği etkileyen hükümetin rolünün altını çizmektedir. Ayrıca üniversitelerin Ar-Ge ve inovasyon ile farklılık yaratmanın yanı sıra örgün ve yaygın eğitim alanlarındaki, kilit stratejik bir değişken olarak rolünü vurgulamaktadır.<sup>386</sup>



Şekil 41: Turizm Kümesinin Bölgesel Rekabetçilik Modeli

Kaynak: Estêvão, C., M., S., and Ferreira, J., J., "The Tourism Clusters Role in Regional Development: Presenting A Competitiveness Conceptual Model", Tourism Destination Development and Branding Conference Proceedings, Eilat, 2009, s. 135.

<sup>386</sup>Estêvão, C., M., S., and Ferreira, J., J., "The Tourism Clusters Role in Regional Development: Presenting A Competitiveness Conceptual Model", Tourism Destination Development and Branding Conference Proceedings, Eilat, 2009, s. 134.



Turizm kümesinin bölgesel rekabetçiliğin için geliştirilen modelde sunulan ilişkiler ve değişkenlerin turizm kümesi için temel öğeler olduğu belirtilerek, “ilgili ve destekleyici kurumlar” arasında yer alan “üniversite” özel olarak vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, turizm mekânının tüm fonksiyonlarının yönetimi ile turizm kaynakları ve cazibe birimlerine ayrı önem atfedilmektedir.

İspanya’da 2013 yılında Bilim ve İnovasyon Bakanlığınca desteklenerek “Birleştirilmiş Küme Alanlarında Küme Kuramının Hayata Geçirilmesi, Ölçütler ve Metodoloji: İnovasyon, Rekabetçilik ve Bölgesel İşbirlikleri” başlıklı bir proje <sup>387</sup> yürütülerek Benidorm turizm alanının inovasyon kapasitesine ilişkin değerlendirmeler ortaya konmuştur. İspanya Benidorm ve civarının turizm mekânı / destinasyonu olarak rekabetçi olmasının nedenleri arasında öncelikle, konaklama otellerinin ve diğer oyuncularının o yörede yoğunlaşması olduğu, bunların kümenin önemli unsurları olduğu kaydedilmektedir. Bu çerçevede değer zincirinin tamamlanmasına ilişkin bağlantılarla ilgili analizler de yapılmıştır. Öncelikle, ne kamu ve özel sektör işbirliğinin, ne de paylaşılan hedeflerin turizm kümesini niteleyen temel elemanlar arasında yer almadığı belirtilmektedir. Söz konusu yörede inovasyonun işletmeler arası işbirliğinden kaynaklandığını belirtmenin de mümkün olmadığı kaydedilerek, inovasyonun her işletmenin kendi çabasının sonucu, müşteri ile ilişkilerde bir takım ihtiyaçların ortaya konması ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra, işletmelerin aynı yörede yoğunlaşmasının, işletmelerin komşusunu gözlemleyerek ve onu taklit ederek inovasyonun ortaya çıkmasına neden olduğunun altı çizilmektedir. Aynı çalışmada, kümede gömülü bilginin aktarıldığı, paylaşıldığı bir ortam olduğu ile profesyonel bilgi ağlarının mevcut olduğunun da altı çizilmektedir. Ayrıca, bilgi değişiminde yaşanan sorunların, işbirliği yapmaya karşı olma yönünde bazı kültürel alışkanlıklarının olmasından kaynaklanmakta olduğu belirtilmektedir. Bunlara ilave olarak, küme üyelerinin birbirlerine güven duymayı öğrenmelerinin oldukça uzun zaman alabileceği, belki bir nesil değişimi kadar uzun sürebileceği düşünülmektedir. Bunların da ötesinde, “inovasyon ve ürün farklılaştırmanın” Benidorm işletmelerinin içinde bulunduğu kuvvetli rekabetten kaynaklanmakta olduğu kaydedilmektedir.<sup>388</sup>

---

<sup>387</sup> Perles Ribes, J., F., Rodríguez-Sánchez, I., Ramón Rodríguez, A., B., a. g. m., s. 26.

<sup>388</sup> Perles Ribes, J., F., Rodríguez-Sánchez, I., Ramón Rodríguez, A., B., a. g. m., s. 24.

Jackson ve Murphy tarafından Porter'ın "Küme Kuramı" olarak adlandırdığı "Karo Çerçeve Modeli"nin Avustralya'da Murray nehri civarında yer alan ve birbirlerine rakip durumda olan dört turizm kümesinde uygulanmasına ilişkin araştırmanın bulguları bir makale kapsamında değerlendirilmiştir. Söz konusu bölgelerden gelir düzeyi en düşük olan yörede "güçlü lider eksikliği" ile "küme aktörleri arasındaki bağlantıların zayıflığı", küme geliştirmenin önünde engel olarak belirlenen önemli bir zafiyet olarak belirlenmiştir. Ayrıca, küme geliştirmede kümenin bir sektörde kurumsallaşması açısından önem taşıyan göstergelerden birisi olarak kabul edilen "kümenin iyi tanımlanmış sınırları" konusunda, yine aynı yörenin küme sınırlarında belirsizliklerin bulunduğu ve diğer kümelerin içine doğru taşma olduğu kaydedilmiştir. Bunun üzerine bahse konu kümenin organizasyonunda canlandırma ve dinamikleştirme işlemleri ve ayrıca sınırların taşıdığı diğer rakip kümelerle işbirliği düzenlemeleri gerçekleştirilerek kümenin yenilenmesi sağlanmıştır. Bu çalışmanın diğer bir bulgusu, eğer belli bir coğrafi alanda değişen pazar katmanlarına göre sanayinin geniş yelpazeden oluşan yerel girdi donanımları mevcutsa, turizm kümesinin uygulanması için ortamın uygun olduğuna ilişkindir. Buna ilave olarak rekabetçiliğin, "işbirliği, farklılaşma ve inovasyon"un belli seviyede sosyal sermayenin mevcudiyetiyle mümkün kılınabileceği kaydedilmektedir. Bunların yanı sıra, güçlü yerel liderlik unsuru ve işletmeler arasındaki resmi kurumsal ilişkiler sayesinde pazara giriş engellerine yönelik ya da hükümetten sübvansiyon talebi veya fiyat esasına dayalı rekabet gibi konularda işbirliği kurulabileceği ortaya konmaktadır. Böylece taklitçiliğin önlenebileceğinin ve inovasyon gibi olumlu unsurlar taşıyan kümelerin yaratılabileceğine dikkat çekilmektedir.<sup>389</sup>

### **1.3. Dünyada Turizm Sektörünün Görünümü ve Değerlendirmeler**

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu (UNWTO)'nun 2016 yılında yayınlanan, "2015 Yıllık Rapor" belgesinde, 2009 yılından itibaren dünyada uluslararası turist sayısının istikrarlı bir şekilde gelişmeye devam ettiğini belirtilerek, ortalama yıllık % 4'lük bir artışla uluslararası turist sayısında 2015 yılı sonunda toplam 1.184 milyon kişiye ulaşıldığı kaydedilmektedir. Bu çalışmada turist sayısındaki artışın sırasıyla,

---

<sup>389</sup> Jackson, J., Murphy, P., "Clusters in Regional Tourism: An Australian Case", *Annals of Tourism Research*, V. 33, No. 4, Elsevier Ltd., London, 2006, s. 1033

Avrupa, Asya Pasifik, Amerika, Afrika ve Orta Doğu ilkelerinden kaynaklandığı ortaya konmaktadır.<sup>390</sup>

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC) tarafından hazırlanan “Seyahat ve Turizm: Ekonomik Etki 2017” çalışması, 2016 yılında 185 ülkede Seyahat ve Turizm Sektöründe yürütülen araştırma çalışmalara ilişkin istatistikleri ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bahse konu yayın ayrıca 2017 yılına ve önümüzdeki on yıla ilişkin öngörülerini de içermektedir. Söz konusu yayında “Seyahat ve Turizm Sektörü” olarak, “seyahat edenlerin olağan çevrelerinin dışında, bir yıldan daha az süre geçirmek üzere gerçekleştirdikleri seyahatler” kast edilmektedir. “Seyahat ve Turizm sektörünü kalkınmada önemli kılan bir kaç temel gösterge konusunda elde edilen istatistiklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur;<sup>391</sup>

(i) Seyahat ve Turizm Sektörünün GSYH’ya Katkısı; 2016 yılında Seyahat ve Turizm Sektörünün GYSH’a katkısı 1.463,2 Milyar ABD \$’ı olarak ölçülmüştür. Bu tutar OECD ülkelerinde yaratılan toplam GSYH’nın % 3,1’ine karşılık gelmektedir. Seyahat ve Turizm Sektörünün sürekli gelişim göstermesi nedeniyle bu payın 2017’de % 2,8 oranında artacağı ve GSYH’ya katkının toplam 1.503,5 Milyar ABD \$’ına ulaşacağı öngörülmektedir. Söz konusu gelirin, öncelikle oteller, seyahat acenteleri, hava yolları ve diğer turizm amaçlı ulaştırma hizmetleri ile ilgili ekonomik faaliyetler tarafından yaratıldığı kaydedilmektedir. Bu tutar ayrıca turistler tarafından kullanılan restoran ve tatil hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde yaratılan geliri de kapsamaktadır. Bahse konu sektörün GSYH’ya katkısı, daha geniş bağlamda değer zincirinde rol alan diğer oyuncular da göz önünde bulundurularak hesaplandığında, 2016 yılı için bu tutar, 4.234,1 milyar ABD \$’ı olarak belirlenmektedir. Bu çerçevede, söz konusu tutarın, 2016 yılında OECD’de yaratılan toplam GSYH’nın % 9’unu yarattığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, 2017 yılında Seyahat ve Turizm Sektörünün GYSH’a katkısının % 2,5 artarak toplam 4.340,0 milyar \$’a ulaşacağı tahmin edilmektedir.

(ii) İstihdama Katkısı; 2016 yılında Seyahat ve Turizm Sektörü tarafından direk olarak yaratılan istihdam 24.678.500 kişi olup, bu değer, OECD’de yaratılan toplam istihdamın % 4,2’sini oluşturmaktadır. Bu oranın 2017 yılında % 1,7 artarak toplam

<sup>390</sup> United Nations World Travel Organisation (UNWTO), “Annual Report 2015”, UNWTO, Madrid, 2016, s. 14-15.

<sup>391</sup> World Travel and Tourism Council (WTTC), “Travel and Tourism: Economic Impact, 2017”, WTTC, London, 2017, s. 3-5,

25.104.500 kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu kapsamda göz önünde bulundurulanan ekonomik faaliyetler, GSYH hesaplarında kullanılan oteller, seyahat acenteleri, hava yolları ve diğer turizm amaçlı ulaştırma hizmetleri ile ilgili ekonomik faaliyetleri aynen kapsamaktadır. Bu değer, ayrıca turistler tarafından kullanılan restoran ve tatil hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde yaratılan istihdamı da kapsamaktadır. Sektörün değer zincirinde yer alan diğer oyuncularla beraber yarattığı istihdamın 61.767.500 olduğu ve bunun OECD’de tüm sektörlerde yaratılan toplam istihdam içindeki oranının % 10,5 olduğu ortaya konmaktadır. Buna ilave olarak 2017 yılında toplam istihdam oranının % 1,1 artarak 62.451.500 kişiye ulaşacağı da öngörülmektedir.

(iii) Turizm Ziyaretçilerin Yarattığı Turizm Geliri: Seyahat ve Turizm Sektöründe yabancı turistlerin gittikleri ülkede bıraktıkları gelir, sektörün ekonomiye direk katkısı hesaplamalarında kilit bileşen olarak göz önünde bulundurulmaktadır. 2016 yılında OECD ülkelerinde yaratılan toplam gelir, bir başka ifade ile ziyaretçilerin turizm ihracatı, toplam 792,9 milyar ABD \$’ olarak hesaplanmıştır. 2017’de bu tutarın % 3,6 artacağı ve toplam uluslararası turist sayısının 730.500.000 civarında gerçekleşeceği öngörülmektedir.

(iv) Seyahat ve Turizm Sektöründe Gerçekleşen Yatırımlar; 2016 yılında Seyahat ve Turizm Sektöründe gerçekleşen toplam yatırım tutarı 430,1 milyar ABD olup, OECD ülkelerindeki toplam yatırımların % 4,5’ine karşılık gelmektedir. Bu değer 2017’de % 2,8 artarak artacağı tahmin edilmektedir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu (UN-WTO) tarafından makro düzeyde sektörlerin ihracat getirileri ile ilgili 2014 yılı verileri kullanılarak, bir kıyaslama çalışması hazırlanmıştır. Bu çalışma kapsamında dünyadaki toplam ihracat değerleri açısından en büyük beş kalem göz önünde bulundurularak bir sıralama yapılmış ve bu sıralamada aşağıda belirtildiği üzere turizm faaliyetlerinin petrol ve kimya ürünlerinden sonra üçüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir;<sup>392</sup>

- Petrol; 3.068 milyar ABD \$
- Kimya; 2.054 milyar ABD \$
- Turizm; 1.522 milyar ABD \$
- Gıda; 1.486 milyar ABD \$

<sup>392</sup> United Nations World Travel Organisation (UNWTO), a.g.e., 2016, s. 16.

- Otomotiv Ürünleri; 1.395 milyar ABD \$

### **1.3. Türkiye’de Turizm Sektörünün Genel Görünümü ve Turizm Geliştirme Politika ile Programları**

Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren turizmin kalkınmasına ilişkin önemli bir ivme, 2008 küresel krizine rağmen yakalanmış, ancak 2016 ve sonrasında ortaya çıkan bazı olumsuz gelişmeler bu ivmenin hızının kesilmesine neden olmuştur. Bu çerçevede çalışmanın bu kısmında Türkiye’de Turizm Sektörünün genel görünümü, gerek uluslararası organizasyonların turizm göstergelerine ilişkin veriler, gerek ulusal kaynakların verileri çerçevesinde değerlendirilerek sunulmaktadır. Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve Düzey II Bölgelerinde sektörel rekabetçiliği sergileyen “Küme Haritalama Aracı”ndan da faydalanılmıştır. Söz konusu haritalama aracıyla, Türkiye’nin Düzey II Bölgelerinin “küme gücü”nün ya da turizm sektöründeki sektörel rekabetçiliğin, Avrupa Düzey II Bölgeleriyle kıyaslaması yapılarak, değerlendirmelerle ortaya konması olmuştur.

Bunlara ilave olarak, Türkiye’nin önemli bir ihracat kaynağı olan Turizm Sektörü, X. Kalkınma Planı, Öncelikli Dönüşüm Programları ve 2017 Yıllık Program kapsamında yer alan politika ile tedbirler kapsamında sunulmaktadır. Ayrıca, Türkiye Turizm Stratejisi - 2023 Belgesinde yer alan öngörülere de yer verilmektedir.

#### **1.3.1. Türkiye’de Turizm Sektörünün Genel Görünümü**

Türkiye 2008 yılı küresel krizine rağmen olumlu ekonomik gelişme eğilimini sürdürerek, 2013 yılında satın alma gücü paritesine göre GSYH sıralamasında, AB üyesi ülkelerle kıyaslandığında altıncı büyük ekonomi, dünyanın ise on altıncı büyük ekonomisi konumuna yükselmiştir. Bunlara ilave olarak son on yılda Türkiye’ye toplam 144 milyar ABD \$ tutarında doğrudan yabancı yatırımın çekildiği belirlenmiştir.<sup>393</sup> 2016 yılında, Türkiye’nin GSYH değeri 2.337.529.940 (x1000) TL<sup>394</sup>, ihracatı yaklaşık 142,6

---

<sup>393</sup> Invest in Turkey, Ekonomik Görünüm; <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/turkey/factsandfigures/Pages/Economy.aspx> (12.02.2017)

<sup>394</sup> Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Büyüme, <http://www.bumko.gov.tr/TR,148/buyume.html>, (05.02.2017)

milyar \$, ithalatı da 198,6 milyar \$<sup>395</sup> olarak gerçekleşmiştir. 2000’li yılların sonlarına doğru kaydedilen olumlu ivme ile 2015 yılında 31,5 milyar ABD \$<sup>396</sup> civarında turizm geliri kaydedilmiştir. Bu çalışmanın hazırlandığı dönemde 2016 yılı turizm geliri rakamları henüz açıklanmamış ve geçici rakamlar kayıtlarda yer almakla beraber, 2016 turizm gelirlerinde, bir önceki yıla göre yaklaşık üçte bir oranında düşme kaydedildiği tahmin edilmektedir.

Dünya Ekonomik Forumunun turizm sektörünün rekabetçiliği ile ilgili olarak bir önceki bölümde değinilen metodolojisi ve geliştirdiği “Seyahat ve Turizm Endeksi” çerçevesinde Türkiye, 2015 yılı istatistiklerine göre yüz kırk bir ülke arasında kırk dördüncü sırada yer almaktadır.<sup>397</sup> Bunun yanı sıra, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi, WTTC’nin analiz ve araştırmalarına göre, Türkiye küresel GSYH’ya 91,6 milyar \$’lık katkı ile % 12,9’luk bir paya sahiptir. Ayrıca Türkiye istihdam ettiği 2.192.800 kişi ile, küresel toplam istihdama % 8,3’lük bir pay ile katkıda bulunmaktadır.<sup>398</sup>

Türkiye’de kalkınmanın genel sektörleri çerçevesinde turizm sektörü ile ilgili Kalkınma Bakanlığı kayıtlarına göre, 2015 yılında Türkiye’deki turizm hareketinin toplam 39,5 milyon kişi olduğu ve bunun 36,2 kişininin yabancı uyruklu olduğu görülmektedir.<sup>399</sup> TÜİK kayıtlarına göre değerlendirildiğinde, 2016 yılında bir önceki yıla göre % 8,3 oranında azalarak, toplam 31,5 Milyar \$ olarak gerçekleştiği belirlenmektedir. Bu kapsamda, turizm gelirlerinin (cep telefonu dolaşım ve marina hizmet harcamaları hariç) % 81,3’ünün yabancı ziyaretçilerden, % 18,7’sinin yurt dışında ikamet eden vatandaş ziyaretçilerden elde edildiği kaydedilmektedir.<sup>400</sup> 2016 yılı genel olarak değerlendirildiğinde, kişi başına ortalama harcamanın 705 \$ civarında<sup>401</sup>

---

<sup>395</sup> Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Dış Ticaret Dengesi, <http://www.bumko.gov.tr/TR,151/dis-ticaret-dengesi.htm>, (05.02.2017)

<sup>396</sup> Invest in Turkey, Ekonomik Görünüm; <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/turkey/factsandfigures/Pages/Economy.aspx> (12.02.2017)

<sup>397</sup> WEF, Index Results—The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2015 <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015/> (20.02.2017)

<sup>398</sup> World Travel and Tourism Council (WTTC), “Travel and Tourism Economic Impact – 2016, Turkey”, WTTC, London, 2016, s. 80-81

<sup>399</sup> T.C. Resmi Gazete, “2017 Yıllık Program: 2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Eki: Tarih: 03.10.2016, Sayı: 29862”, Başbakanlık, 2016, s. 263.

<sup>400</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s.21

<sup>401</sup> TÜİK, Turizm İstatistikleri Haber Bülteni, Ocak 2017; <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24590> (20.02.2017)

gerçekleştiği ve Türkiye ekonomisine sektörün genel katkısı incelendiğinde turizm gelirlerinin GSMH içindeki payının yaklaşık % 6,2, ihracata oranının ise % 21,9 olduğu görülmektedir.<sup>402</sup> 2015 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belgelenen turizm tesisleri sayısının 3 309 olduğu ve bunlara ait yaklaşık 850 000 yatak kapasitesinin bulunduğu, belediyelere kayıtlı turizm tesisleri sayısının 9 187 olduğu ve bunlara ilişkin yatak kapasitesinin de 497 000 civarında olduğu kaydedilmektedir.<sup>403</sup>

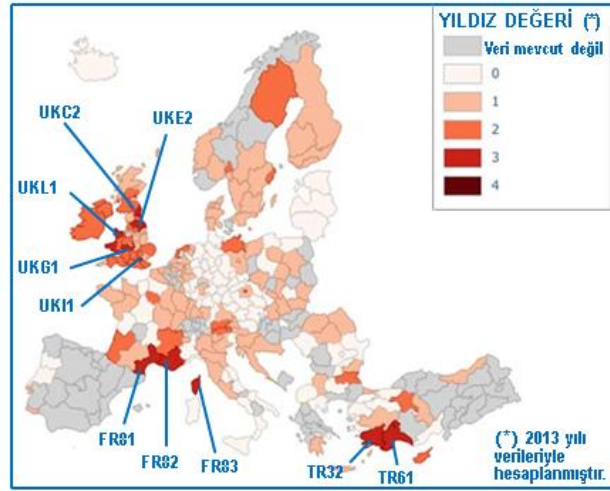
Bunların dışında, Avrupa Komisyonu'nun bölgesel rekabetçilik için geliştirdiği ve bu çalışmada Bölüm I'de, "Bölgesel Rekabetçilik" ve ayrıca Bölüm II'de AB'nin kümelenme çalışmalarının takdimi kapsamında değinilen, "Küme Haritalama Aracı" ile ilgili analizlerden "Ağırlama, Konaklama ve Turizm (Hospitality and Tourism)" sektörü ile ilgili olarak, Türkiye'nin ve Avrupa'nın Düzey II Bölgeleri bazında, rekabet gücü açısından karşılaştırmalı değerlendirme yapmak üzere yararlanılmıştır. Avrupa Komisyonu'nda "Avrupa Küme Gözlemevi (European Cluster Observatory; ECO) olarak bilinen yapı tarafından geliştirilerek işletilen, "Küme Haritalama Aracı", rekabetçiliğin düzeyini "Küme Gücü", bir başka ifade ile "Küme Yıldız Derecesi" endeksi ile ölçmektedir. Bölüm II'de de değinildiği üzere "Küme Gücü" ya da "Küme Yıldız Derecesi" endeksinin hesaplanmasında esas alınan ölçütler ve onların dayandığı değişkenler aşağıda belirtildiği gibidir;

- a) Kritik kütleye ulaşmak üzere "Çalışanların ve İşletmelerin Sayısı",
- b) Odaklanmanın belirlenmesi için "İstihdam Lokasyon Katsayısı (Location Queficient; LQ)",
- c) Durağan performansın yakalanması için "İşgücü Başına Ücretler",
- d) Dinamik performansa ulaşılması için "İstihdam Artış Oranı".

"Ağırlama, Konaklama ve Turizm" sektöründe Türkiye'nin ve Avrupa ülkelerinin, bünyesindeki Düzey II Bölgeleriyle beraber karşılaştırmalı durumu Şekil 40'da sunulmaktadır. Küme Haritalama Aracında bölgeler bazında Yıldız Derecelerinin hesaplanarak haritada gösterilebilmesi için yukarıda belirtilen değişkenler ve ilgili ölçütlere ilişkin, yerel otoriteler tarafından veri toplanıp Avrupa Komisyonunun konuyla ilgili birimi ECO'ya gönderilmesi gerekmektedir.

<sup>402</sup> TÜRSAB, Turizmin Ekonomideki Yeri, <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/gsmh-icindeki-payi-1963-79.html> (20.02.2017)

<sup>403</sup> T.C. Resmi Gazete, a.g.e, 2016, s. 263.



**Şekil 42: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Küme Yıldız Dereceleri Haritası**

Kaynak: EC, Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017)

Gerek Türkiye’de, gerek Avrupa’da bazı ülkelere ait bölgelerden gerekli bilgilerin ulaştırılamaması nedeniyle bir takım bölgelere ilişkin yıldız derecelerinin gösterilemediği görülmektedir. Veri kaydı yapılabilen ülkeler arasında, Tablo 1’de de değinildiği üzere, Türkiye’de TR61 ve TR32 Bölgeleri “dört” üzerinden “üç” seviyesinde küme gücüne sahip durumdadır.

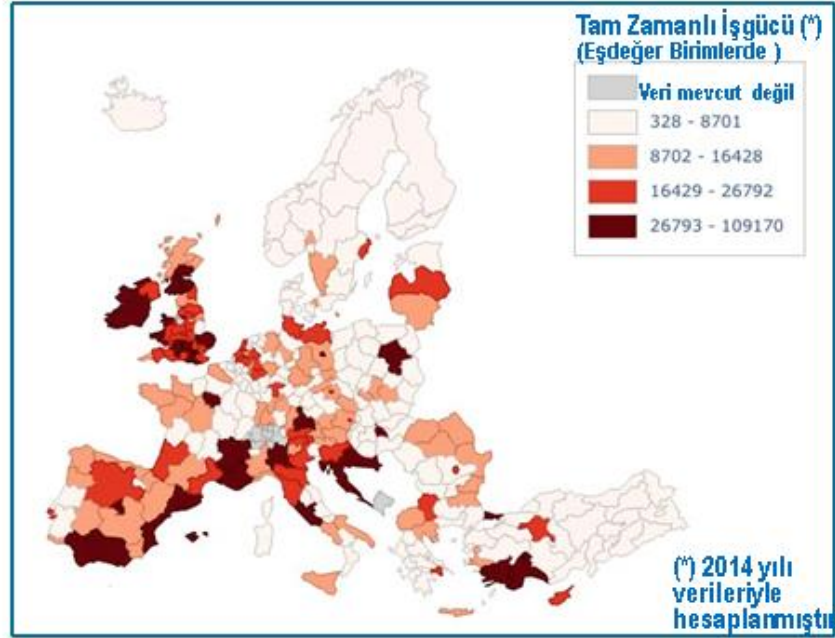
**Tablo 1: Avrupa Komisyonu Küme Haritalama Aracına Göre “Ağırlama, Konaklama ve Turizm Sektörü”nde 3 ve 4 Yıldız Derecesindeki Bölgelerin Listesi**

Bölge Kodu	Bölge Adı	Yıldız Derecesi
UKI1	Inner London	4
UKG1	Herefordshire Worcestershire, Warwickshire	3
UKL1	West Wales and Valeys	3
UKC2	Northumberland and Tyne and Wear	3
UKE2	North Yorkshire	3
FR81	Languedoc-Roussillon	3
FR82	Provence-Alpes-Cote d’Azur	3
FR83	Corse	3
TR32	Aydın-Denizli-Muğla	3
TR61	Antalya-Isparta-Burdur	3

Kaynak: Avrupa Komisyonu Küme Haritalama Aracı’nın ilgili Web sayfası; [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017) bilgilerinden yararlanılarak düzenlenmiştir.

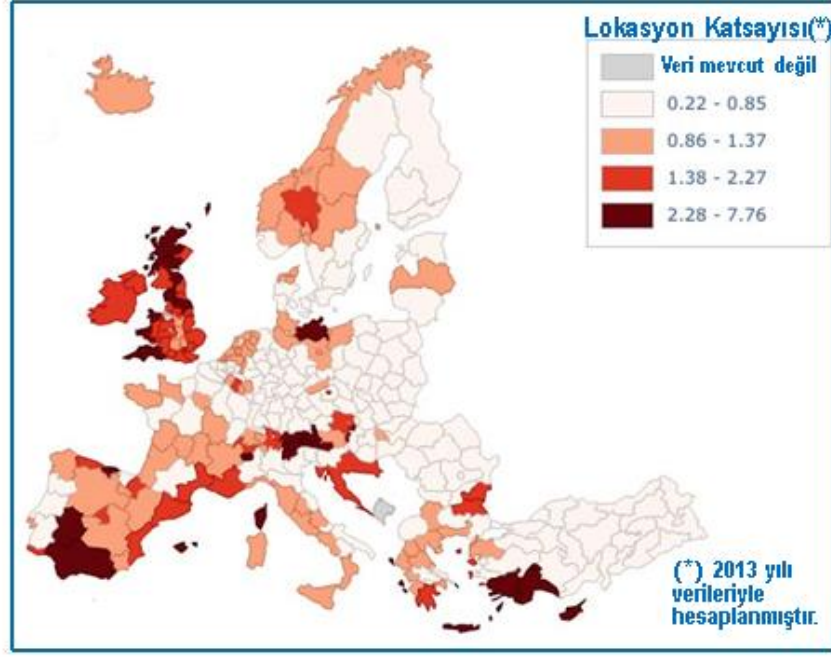


Avrupa Komisyonunun Küme Derecelendirme yöntemi çerçevesinde, Avrupa’da sadece Londra Merkez, küme gücü için “dört” üzerinden “dört” puan ile en güçlü küme olarak belirtilmektedir. Avrupa’da “dört” tam puan üzerinde “üç” puanlık küme gücüne sahip diğer Düzey II bölgeleri söz konusu Şekilde bölge kodlarıyla yer almaktadır. Şekilde yer alan “gösterim kutusu”nda belirtildiği üzere, renkler koyulaştıkça küme gücü yükselmektedir. Veri kaydı yapılabilen ülkeler arasında, Tablo 1’de de değinildiği üzere, Türkiye’den TR32 ve TR61 kodlu iki bölgenin, “Küme Yıldız Derecesi” ölçütleri bakımından Avrupa’daki birçok bölgeye göre oldukça güçlü durumda olduğu görülmektedir. Tablo 1, Avrupa’daki diğer “üç yıldızlı turizm alanlarını” da sergilemektedir.



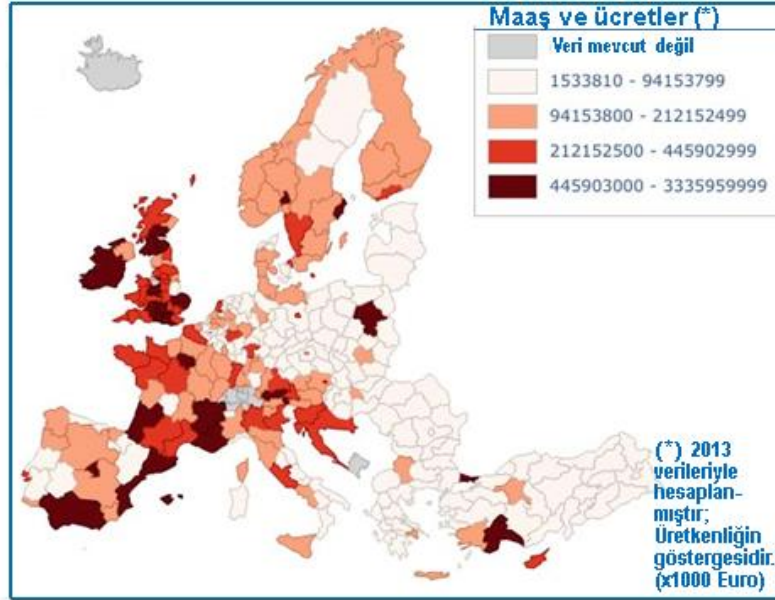
**Şekil 43: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Tam Zamanlı Çalışan Sayısı (Eşdeğer Birimlere Göre)**

Kaynak: EC, Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017)



**Şekil 44: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Lokasyon Katsayısı Haritası**

Kaynak: EC, Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017)



**Şekil 45: Avrupa Düzey II Bölgelerinde Turizm Ağırlama ve Konaklama Sektörü Maaş ve Ücretler Haritası**

Kaynak: EC, Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017)

Şekil 42’de belirtilen Küme Yıldız Derecelerinin hesaplanmasında kullanılan değişkenlerden “Tam Zamanlı Çalışan Sayısı”, “İstihdam Lokasyon Katsayısı”, “İşgücü Başına Ücretler” ile ilgili olarak, Düzey II Bölgelerinin karşılaştırmalı görünümüleri sırasıyla, Şekil 43, 44 ve 45’de sunulmuştur. Ancak dördüncü değişkeni oluşturan “İstihdam Artış Oranı” ile ilgili bir haritaya, ECO’nun Küme Haritalama ile ilgili Web sayfasında, haritanın istihdam ile ilgili Şekil 43’de belirtilen harita ile hemen hemen aynı görüntüde olmasından kaynaklanarak yer verilmediği için, burada da söz konusu harita sunulamamıştır.<sup>404</sup>

### 1.3.2. Türkiye’de Turizm Geliştirme Politika ile Programları

Türkiye’nin 2014-2018 Dönemine ilişkin X. Kalkınma Planı kapsamında yapılan incelemede, sektörün geliştirilmesine yönelik temel amacın “turizmde nitelikli işgücü, tesis ve hizmet kalitesiyle uluslararası bir marka haline gelinmesi, daha üst gelir grubuna hitap edecek şekilde turizm ürün ve hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ile iyileştirilmesi, turizm değer zincirinin her bileşeninde kalitenin artırılması ve sürdürülebilirlik ilkesi ile çerçevesinde bölgesel kalkınmada öncü bir sektör haline gelinmesi” olarak kaydedildiği görülmektedir. Ayrıca, sektörde, doğal ve kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesinin gözetilmesi ve nitelikten ödün vermeden sürdürülebilir bir büyümenin gerçekleştirilmesinin de hedeflendiği belirtilmektedir. Bu çerçevede X. Kalkınma Planının temel politika alanlarının da alternatif turizm alanlarının zenginleştirilmesi, “Turizm Varış Noktası (Destinasyon) Yönetimi”nin ilerletilmesi, yurt dışı tanıtımlara ağırlık verilmesi, yerel turizm politikalarının oluşumuna yerel idarelerle STK’ların daha fazla katılımının sağlanması, sektördeki insan gücü kalitesinin yükseltilmesiyle hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve sürdürülebilir turizm ilkesine öncelik verilmesi hususlarından oluşması karar altına alınmıştır.<sup>405</sup>

X. Kalkınma Planı çerçevesinde hazırlanarak Haziran 2015 tarihinde yayınlanan “X. Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları” belgesinde, turizm sektörünün

<sup>404</sup>EC, Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en)(20.02.2017)

<sup>405</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 114

içerisinde özellikle “Sağlık Turizmi” konusu öncelikli programa alındığı<sup>406</sup> ve konuyla ilgili gelişme kaydedilmesine yönelik gerekli mevzuat düzenlemelerinin yürütüldüğü bilinmektedir.

X. Kalkınma Planı ile onun kapsamında hazırlanan Öncelikli Dönüşüm Programlarının uygulama programı olarak hazırlanan “2017 Yıllık Program” belgesi çerçevesinde temelde üç adet politika ve bunlara bağlı tedbirler getirilmiştir. Bunlardan ilki başta Sağlık Turizmi olmak üzere, bütün alternatif turizm alanlarının destekleneceği yönündeki politika olup, bununla ilgili tedbir olarak özellikle kış turizmi vurgulanmıştır. İkinci politika olarak, yurt dışında etkin tanıtım yapılmasının altı çizilerek, buna bağlı olarak özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı ile tanıtım programlarının hazırlanması yönünde tedbirler belirtilmiştir. Üçüncü politika ise özel olarak “Sağlık Turizmi”ni vurgulamaktadır. Bu kapsamda ortaya konulan tedbir ise, termal turizmin geliştirilmesi yönündedir.<sup>407</sup>

Bunların yanı sıra, 2017 Yıllık Program dünyada artan turizm hareketleri ve turist sayısına rağmen, turizmde kişi başına harcamaların düştüğünü belirterek, bunun ileriye yönelik yükselme eğilimine getirilebilmesi için turizm hedef kitlesinin ya da turist profiline değiştirilmesine yönelik “politikalar geliştirilmesi”ne ihtiyaç duyulduğunu kaydetmektedir. Bu bağlamda, alternatif turizm alanlarında ortaya çıkartılmamış potansiyellerin keşfedilmesini sağlayacak planlama ve programlama çalışmalarının yerine getirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.<sup>408</sup>

Bunların dışında “Türkiye Turizm Stratejisi – 2023” belgesi, Türkiye’de kıyı turizminin yanı sıra, alternatif turizm (sağlık ve termal turizm, kış sporları dağ ve doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal ve eko turizm, kongre ve fuar turizmi, kurvaziyer ve yat turizmi, golf turizmi, v.b.) gibi turizm türleri açısından da eşsiz imkânlara sahip olmasına rağmen bu alanlarda turizmin yeterince değerlendirilememesine değinmektedir. Bu bakımdan Türkiye Turizm Stratejisi 2023, ülkemizin doğal, kültürel, tarihi ve coğrafi değerlerinden koruma-kullanma dengesi içinde yararlanmayı ve turizm alternatiflerini geliştirerek ülkemizin turizmden alacağı payı arttırmayı hedeflemektedir. Söz konusu

---

<sup>406</sup> T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları, 2015, [http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP\\_TOPLU\\_KITAP\\_yeni%20yapilan%2004122015.pdf](http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP_TOPLU_KITAP_yeni%20yapilan%2004122015.pdf), (20.02.2017)

<sup>407</sup> T.C. Resmi Gazete, a.g.e., 2016, , s. 263.

<sup>408</sup> T.C. Resmi Gazete, a.g.e., 2016, s. 266.

strateji çerçevesinde, turizm alanlarının noktasal ölçekte planlanması yerine gelişim aksları boyunca turizm koridorları, turizm bölgeleri, turizm kentleri ve eko turizm bölgeleri oluşturacak şekilde ele alınmasının altı çizilmektedir. Bu yaklaşımın yukarıda bahsedilen değerlerin tanıtımı ve kullanım ölçütlerinin belirlenmesi açısından daha doğru olduğu düşüncesi taşındığı ifade edilerek, turizm potansiyeli bulunan bölgelerin diğer alternatif turizm türleri ile cazibesinin artırılacağı kaydedilmektedir.

Türkiye Turizm Stratejisi - 2023 çalışması Planlama, Yatırım, Örgütlenme, İç Turizm, Araştırma Geliştirme, Hizmet, Ulaşım ve Altyapının Güçlendirilmesi, Tanıtım ve Pazarlama, Eğitim, Kentsel Ölçekte Markalaşma, Turizmin Çeşitlendirilmesi, Mevcut Turizm Alanlarının Rehabilitasyonu ve Varış Noktalarının Geliştirilmesi konularında uzun erimli stratejiler önermektedir. Bu kapsamda getirilen stratejiler, esnek ve şeffaf planlama ilkelerinin izlenmesi, örgütlenme konusunda yerel ve merkezi idareler arası ve bu idarelerin kendi içinde sağlıklı ve makul seviyelerde yönetim prensiplerinin uygulanması, Ar-Ge ve inovasyon ile toplam hizmet kalitesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem atfedilmesi, marka şehirler yaratılması, turizm varış noktalarına erişilebilirliği, kaliteyle beraber artırılması gibi hususlarda vurgulanmaktadır. Bunlara ilave olarak, Turizm Strateji Belgesinin, Turizm Gelişim Bölgeleri, Turizm Koridorları, Turizm Kentleri ve Eko-turizm Bölgelerinin geliştirilmesi ile ilgili bölümlerinde “tematik ve yönlendirici nitelikte bir yaklaşım” bulunmaktadır. Bahse konu öngörüler çerçevesinde 2023 yılında, 63 milyon turist, 86 milyar \$ dış turizm geliri ve turist başına yaklaşık 1350 \$ harcamaya ulaşılması beklenmektedir.<sup>409</sup>

Bunlara ilave olarak Türkiye’de bütün kalkınma ajansları, bölgesel strateji planlarında avantajlı oldukları sektörlerle ilişkin öncelik belirterek çeşitli tedbirler ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Doktora Tezinin çalışma alanı olarak belirlenen Alanya’nın bağlı olduğu il olan Antalya, Isparta ve Burdur ile birlikte TR61 Bölgesinde yer almaktadır. TR61 Bölgesinin bölgesel stratejisinin hazırlanmasından sorumlu olan kuruluş Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) olup, BAKA’nın koordinasyonunda bölgenin paydaşlarının katılımıyla hazırlanan Bölge Planı (2014-2023) kapsamında tanımlanan “Turizmin Çeşitlendirilmesi” gelişme eksenine, bölgede turizmin çeşitlendirilmesine ve

---

<sup>409</sup> Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Türkiye Turizm Strateji 2023 Belgesi”, 2007, s. 1-3, [www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/03/20070302-17-1.doc](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/03/20070302-17-1.doc),(18.02.2017)

alternatif turizm alanlarının geliştirilmesine, “Sanayide Rekabetçiliğin Artırılması” ile ilgili olan eksen de, çeşitli sektörlerde küme yaklaşımının desteklenmesine vurgu yapmaktadır.<sup>410</sup>

## **2. ALANYA TURİZM SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ VE BÖLGESEL REKABETÇİLİK İÇİN KÜME ANALİZLERİ, KÜME STRATEJİ ÖNERİSİ**

Alanya Turizm Sektörünün bölgesel rekabetçiliği için izlenen “Küme Metodolojisine ilişkin bilgiler takdim edilmeden önce Alanya’nın turizm sektöründeki genel görünümü ortaya konularak değerlendirmeler yapılmaktadır. Daha sonra Alanya’da Turizm Sektörüne ilişkin izlenen “Küme Metodolojisi”nin uygulanmasına ilişkin bilgilere, öncelikle konunun arka planı, amacı, yöntemi ve varsayımları sunularak yer verilmektedir. Küme Metodolojisi kapsamında uygulanan “Küme Analiz”leri ile “Küme Geliştirme” aşamaları ve bu çerçevede geliştirilen Küme Strateji önerisiyle getirilen çözüm önerileri takibeden kısımların konusunu oluşturmaktadır.

### **2.1. Alanya Turizm Sektörünün Genel Görünümü**

Alanya’da yerleşik nüfusu, 2016 yılına ilişkin Adrese *Dayalı Nüfus* Kayıt Sistemi (ADNKS)’ne göre, 294 558<sup>411</sup> kişi olup, bunun yaklaşık 15 400’ü yabancı uyrukludur.<sup>412</sup> Kentin turizm mevsiminin başlamasıyla beraber nüfusu bir milyonu aşmaktadır.

Alanya’nın tarihçesi kapsamında M. Ö. Döneme ilişkin oldukça net bilgilere rastlanmasa da mevcut kayıtlardan, Akdeniz’de korsanların yağmalama ve korku saçtığı dönemlerde, Roma İmparatorluğunun Akdeniz sahillerini geniş yetkilerle Antonius’un yönetimine verdiği anlaşılmaktadır (M.Ö.103). Ancak Antonius döneminde de korsanların Akdeniz kıyı şeridindeki yerleşim yerlerini yağmalamaya devam etmeleri üzerine, Roma İmparatorluğu, Akdeniz kıyı şeridinin korsanlardan kurtarılması için, bu kez ordunun güçlü komutanlarından Pompeus’u görevlendirmiştir. Pompeus kara ve denizden yaptığı saldırılarla M.Ö. 67 yılında korku saçan korsanları bir daha

<sup>410</sup> Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, “Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Bölge Planı (2014-2023)”, BAKA, Isparta, 2014, s. 49.

<sup>411</sup> TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, (22.02.2017)

<sup>412</sup> Alanya Kent Konseyi, <http://alanyakentkonseyi.org.tr/S/54/Rakamlarla-Alanya>, (22.02.2017)

güçlenemeyecekleri şekilde ortadan kaldırmıştır. Alanya, Roma İmparatorluğundan Bizans İmparatorluğu'na geçtiği dönemde, kentin adı "Calanoros"du. Selçuklu Devletine 1221'de katılarak Alaiye adını alan kent, 1471 yılında Fatih Sultan Mehmet döneminde Osmanlı topraklarına dahil edilmiştir. Alaiye, 1571'de Tarsus ile beraber Kıbrıs Eyaletine bağlanmış, daha sonra 1864'de Konya'nın bir sancağı olmuştur. 1868'de Antalya'ya bağlanan Alaiye, 1871'de de Antalya'nın bir ilçesi haline gelmiştir. 1221'den itibaren Türk gelenek ve göreneklerinin zenginliğini bünyesinde taşımaktadır. Kentin, Alanya adını alması ise, 1933 yılında Mustafa Kemal Atatürk'ün kenti ziyareti esnasında gerçekleşmiştir.<sup>413</sup>

Kentin en önemli sembolik değeri, "Alanya Kalesi"dir. Alanya Kalesi, Selçuklu Medeniyeti döneminde Sultan Alaeddin Keykubat tarafından yaptırılmış ve Selçuklu Medeniyetine ilişkin Akdeniz'deki ilk tersane olma niteliğini taşımaktadır. Alanya Kalesinin inşasında kullanılan pişmiş tuğlalar nedeniyle, kale "Kızıl Kule" olarak anılmaktadır. Akdeniz'in uzun ve sığ kumsallarına sahip olan Alanya'da birçok plaj, koy, mağara, yayla ve ormanlık saha bulunmaktadır. Alanya'da turizm sektörü, deniz turizmine bağlı olarak daha çok deniz, kum, güneş (sea, sand, sun; S3) ve eğlence alanlarında gelişmiştir.

Alanya'da turizm 1960'lı yıllarda ev pansiyonculuğu şeklinde başlamıştır. 1980'lerden sonra Türkiye genelinde turizm sektöründe kaydedilen ivme artışı Alanya'da da gözlenmiştir. 1980'li yıllar bilindiği üzere, Türkiye'de turizm ile ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapıldığı ve devlet teşviklerinin de geliştirildiği bir dönemdir. Alanya'da 1980'lere kadar kentin ana geçim kaynağı tarım sektörüne dayanmaktayken, Alanya, 1980 sonrası gerçekleşen gelişmelerden olumlu bir şekilde etkilenmiştir. Alanya'nın doğası ile ilgili önemli niteliklerinden birisi de Türkiye'nin uzun kıyı bandına sahip ender yerleşim alanlarından birisi olmasıdır. 1980 sonrası gündeme gelen devlet teşvikleri ile kıyı bandında konaklama tesisleri kurularak, turizmin, kent ekonomisinde hakimiyeti yıllar boyunca artma göstermiştir. Alanya'da turizm tesisleri kentin önemli sembolü olan Kızıl Kule'nin sağında ve solunda, sahil boyunca konumlanarak, turizm tesisleri ve tarihi Kızıl Kule sadece mekânsal olarak değil, sosyal ve kültürel açıdan da

---

<sup>413</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), "2015 Alanya Ekonomik Rapor", ALTSO, Alanya, 2016, s. 37-38.

yakın etkileşime girmiştir ve bu çerçevede kıyı turizmi, kültür turizmiyle birlikte gelişmiştir.

Alanya'da özellikle 1990'lı yıllardan sonra gelişen triatlon, plaj voleybolu turnuvaları, bazı ulusal ve uluslararası spor, sempozyum ve kongre faaliyetleri turizm sektörünün farklı alanlarda gelişmesini sağlamıştır. Turizmin Alanya'ya sağladığı olumlu etkiler sonucunda, turizme bağlı ekonomik iyileşmeyle sağlanan yüksek gelirler ile gerek yabancıların, gerek Türk vatandaşları ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için uluslararası standartlarda yüksek kalitede oteller, lokantalar, konutlar, spor tesisleri, yollar, gezi alanları, parklar, bahçeler ve benzeri tesisler yapılmıştır. Bu gelişmeler, Alanya'nın mimari açıdan yeni ve beğenilen bir görüntüye kavuşmasına yardımcı olmuştur. Alanya'nın alt yapı ihtiyacı Alanya'da turizm gelirlerinin de katkıları ile kolaylıkla karşılanmaktadır. Bu kapsamda Alanya, Türkiye'de birçok kentten daha önce kanalizasyon ve arıtma tesislerine kavuşmuştur. Alanya'da alt yapı sorununun çözümlenmesi, turizmin yerel yönetime ve bölgeye sağladığı zenginliğin bir sonucudur.<sup>414</sup>

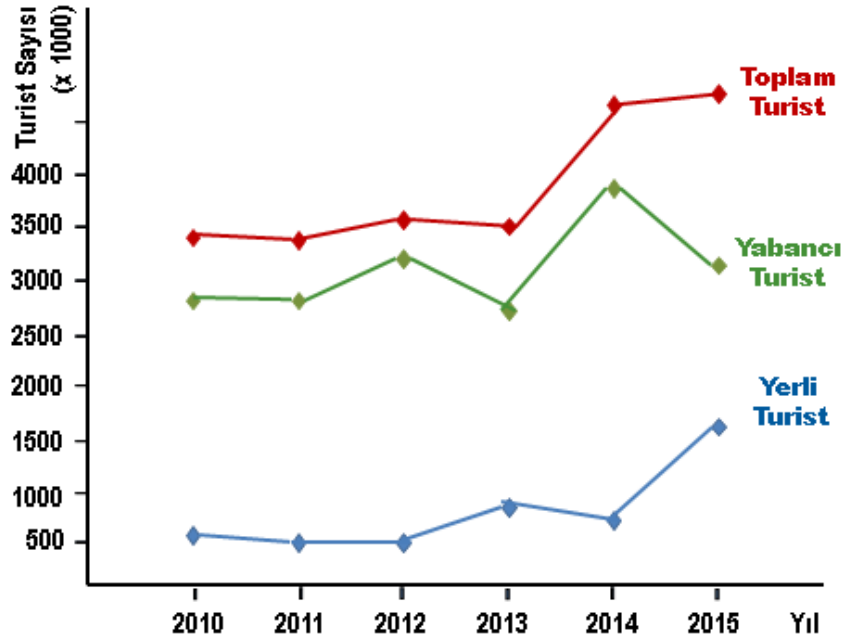
Alanya'ya hemen hemen dünyanın her ülkesinden turistler gelmektedir. Önceleri Alman turistler daha fazla gelip gitmeye ve Alanya'ya yerleşmeye başlamışlardır. Takip eden yıllarda Alanya'nın turist yoğunluğu gelişmiş ve Alanya'ya ilgi duyan turistlerin milliyetlerinde de gelişme olmuştur. Özellikle Rusya Federasyonu, Hollanda, Norveç, İsveç, Polonya, Finlandiya, Danimarka, Ukrayna, İngiltere, İran ile Türk Cumhuriyetleri'nden, Arap ülkelerinden ve Afrika ülkelerinden gelen turistlerin ve Alanya'da yerleşen yabancıların sayılarında artışlar olmuştur.<sup>415</sup>

---

<sup>414</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 109.

<sup>415</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 120-121.





**Şekil 46: Alanya'da Turizm İşletme Belgesi Olan Tesislere Turist Girişlerinin Yıllar İtibariyle Gelişimi**

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden 22.02.2017 tarihinde temin edilen kayıtlar çerçevesinde üretilmiştir.

Alanya'da Turizm İşletme Belgesi bulunan işletmelere giriş yapan ziyaretçi sayıları, yıllar itibariyle Şekil 46'de sunulmuştur. Söz konusu Şekil'de yer alan rakamsal bilgiler Tablo 2'de sergilenmiştir. Tablo 3'de, 2015 yılına ilişkin, Antalya ve Türkiye genelindeki toplam yabancı turist sayıları ile Alanya'nın payı sergilenmektedir. Aynı Tabloda yerli ve yabancı, toplam turist sayıları, Türkiye ve Antalya olarak sunulmuş ve bu kapsamda Alanya'nın payı da belirtilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere Alanya'nın, Antalya'ya gelen turistlerin içindeki payı hemen hemen aynı seviyede belirlenirken, Türkiye genelinde yabancı turist çekme potansiyelinin çok daha fazla olduğu kaydedilmektedir.

**Tablo 2: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Giriş Yapan Turistlerin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıl	Yabancı Turist Sayısı	Yerli Turist Sayısı	Toplam
2010	2 792 806	534 370	3 327 176
2011	2 767 839	504 223	3 272 062
2012	3 104 280	513 604	3 617 884
2013	2 696 939	790 561	3 487 500
2014	3 901 699	696 943	4 598 642
2015	3 046 338	1 684 138	4 730 476

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü’nden 22.02.2017 tarihinde temin edilen kayıtlar.

2015 Yılında Alanya'ya gelen tüm yabancı turistlerin milliyetlerine bakıldığında ilk sırayı Almanya'nın aldığı, bunu sırasıyla Rusya, Hollanda, İsveç, Danimarka ve İngiltere'nin izlediği görülmektedir.<sup>416</sup> Alanya Kaymakamlığı kayıtları çerçevesinde, Alanya’da 2015 Haziran ayı itibariyle;

- Turizm Bakanlığı’ndan İşletme Belgeli 240 adet tesis, 45.554 oda, 97.109 yatak
- Alanya Belediyesi’nden belgeli 355 adet tesis, 24.420 oda, 57.195 yatak,
- Turizm Bakanlığı’ndan Yatırım Belgeli 45 adet tesis, 12.116 oda, 26.825 yatak olmak üzere **toplam 640 adet tesis, 82.090 oda, 181.129 adet yatak** mevcut olduğu belirlenmiştir.<sup>417</sup>

<sup>416</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 111.

<sup>417</sup> Alanya Kaymakamlığı, Alanya’da Turizm, <http://www.alanya.gov.tr/alanyada-turizm1>, (20.02.2017)

Alanya’da yabancı uyrukluların edindiği gayrimenkul sayısı, 2016 yıl ortası kayıtlarına göre, 37 234 olup, gayrimenkul sahipliğinde Almanya ve Rusya Federasyonu ülkelerinin vatandaşları ilk sırada yer almaktadır.<sup>418</sup>

**Tablo 3: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Giriş Yapan Turistler ve Antalya ile Türkiye Turizmindeki Payı (2015)**

Ziyaretçi Giriş Yeri	Yabancı Turist Sayısı	Alanya'nın Oranı (%)	Toplam Turist Sayısı	Alanya'nın Oranı (%)
Alanya İlçesi	3.046.338	—	4.730.476	—
Antalya İli	12.500.005	24,37	17.973.963	26,32
Türkiye Toplamı	27.614.421	11,03	67.928.556	6,96

Kaynak: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 120-121’de yer alan tablolardan üretilmiştir.

Alanya’ya gelen yabancılar hem döviz getirmekte, hem de üretime, sanayiye, ticarete ve hizmetler sektörlerindeki harcamalarıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Alanya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve kapasite raporu alan işletme sayısı 120’dir. Söz konusu Oda’ya kayıtlı yabancı sermayeli şirketler de mevcuttur. Yabancı sermayeli şirketler daha çok emlak, inşaat, konaklama, turizm, ticaret ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermekte ve özellikle Ar - Ge ve pazarlama konularında Alanyalı girişimcilerin çalışmalarına katkı sağlamaktadırlar. Günümüzde Alanya’da ekonomik faaliyetlerin temelinde turizm yer almaktadır. Fakat ticaret, müteahhitlik, sanayi, tarım ve ulaştırma sektörleri de ekonominin temel taşlarını oluşturmaktadır. Alanya’da 2015 yılında 38 firma, 54 ülkeye, 146 çeşit mal ihracatı yapmış ve ülkemize 52.907.856,84 \$ (FOB) döviz geliri sağlamıştır.<sup>419</sup>

<sup>418</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. s. 33

<sup>419</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 35.

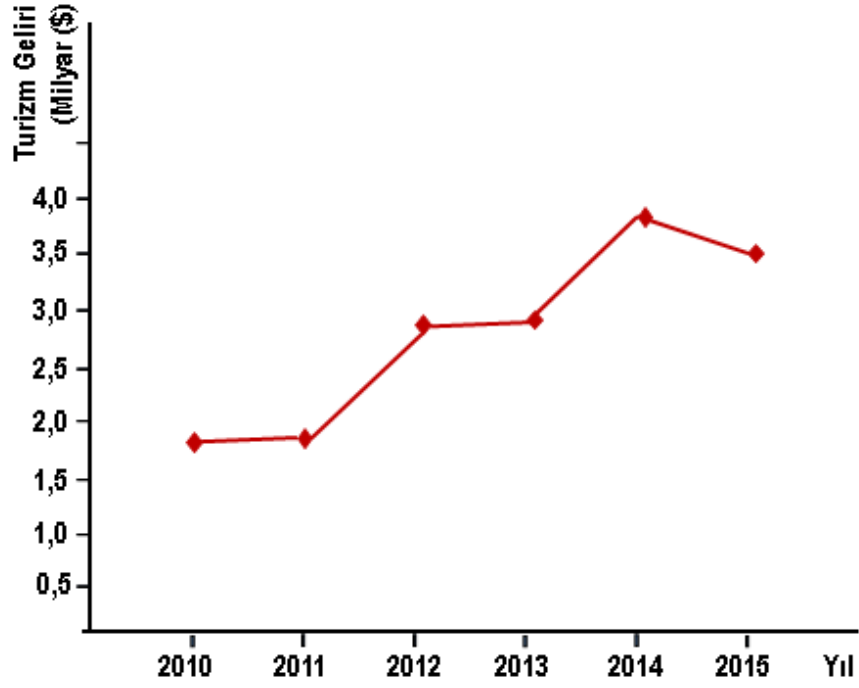
**Tablo 4: Alanya’da Turizm Belgeli Tesislere Gelen Yabancı Turistlerin Türkiye ve Antalya İçindeki Payı**

Yıl	Türkiye’ye Gelen Turist	Antalya’ya Gelen Turist	Alanya’ya Gelen Turist	Türkiye’de Payı (%)	Antalya’da Payı (%)
2010	25.250.065	10.760.792	2.792.806	11,06	25,95
2011	26.110.532	11.464.875	2.767.839	10,60	24,14
2012	26.869.992	12.017.440	3.104.280	11,55	25,83
2013	26.812.202	12.211.458	2.696.939	10,06	22,09
2014	30.345.403	14.409.756	3.901.699	12,86	27,08
2015	27.614.421	12.500.005	3.046.338	11,03	24,37

Kaynak: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 121.

2015 istatistiklerine göre, Alanya’nın yabancı ve yerli olmak üzere toplam 4.730.476 turistin ziyareti ile bu sektörden elde ettiği toplam gelir, 3.576.239.856 \$ olup, kişi başına ortalama harcama da 756 \$’dır. Aynı dönemde Türkiye’nin toplam turizm geliri, 31 464 777 000 \$ civarındadır.<sup>420</sup> Bu çerçevede Alanya, sahip olduğu tarihi, kültür ve turizm varlıklarıyla Türkiye toplam turizm gelirinin hemen hemen % 11,4’ünü karşılamaktadır. Şekil 47 ve aynı şekilde ilişkin rakamsal bilgilerin sunulduğu Tablo 5’de de görüleceği üzere, Alanya turizm ekonomisi sayesinde yakaladığı performansı geliştirerek sürdürmektedir. Ancak 2015’de kaydedilen ve 2016’ya ilişkin temin edilen geçici veriler kapsamında da belirlenen turist sayısındaki ve turizm gelirlerindeki düşmenin nedeni, uluslararası camiada Türkiye’nin Güneydoğu illerindeki terör olaylarının Türkiye geneline yayıldığı ve ayrıca, Orta Doğu Ülkeleriyle de savaş içerisinde olduğu yönünde oluşan olumsuz algı olup, bu durumun kısa vadede olumluya dönüşeceği öngörülmektedir.

<sup>420</sup> Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 122.



**Şekil 47: Alanya'nın Turizm Gelirinin Yıllara Göre Dağılımı**

Kaynak: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), "2015 Alanya Ekonomik Rapor", ALTSO, Alanya, 2016, s. 122'de yer alan bilgiler ile üretilmiştir.

Alanya Turistik İşletmeler Derneği, ALTİD tarafından kentin karşılaştığı turizm sorunları ve bunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri hakkında 2015 yılında bir rapor hazırlanmıştır. Bahse konu raporda değinilen sorunlar, Tablo 6'da listelenmiş ve ayrıca çalışmanın "Küme Analizi" ile ilgili bölümünde göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca aynı raporda değinilen çözüm önerileri de, strateji önerisi ile ilgili kısımda değerlendirilmiştir.

**Tablo 5: Alanya Toplam Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıl	Kişi Başına Ortalama Harcama (\$)	Toplam Turizm Geliri (\$)
2010	546	1.816.638.096
2011	565	1.848.715.030
2012	798	2.887.071.432
2013	824	2.873.700.000
2014	828	3.807.675.576
2015	756	3.576.239.856

Kaynak: Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016, s. 122

Tablo 5’de belirlenen ve Alanya turizm paydaşlarının da oldukça sık olarak gündeme getirdikleri başka önemli bir konu da, Alanya’da kişi başına turizm harcamalarının giderek düşmesi ile ilgilidir. Alanya’nın sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi değerleri pazarlayarak, daha üst gelir gruplarındaki turistlere hitap etmesi beklenirken, kişi başına turizm harcamalarının düşmesi oldukça düşündürücüdür. Bu kapsamda Alanya’yı, Avrupa kökenli yüksek gelir grubu turistlerden ziyade, daha düşük gelir seviyesindeki turistlerin tercih etmeleri ve halen eğilimin bu yönde devam etmesi, turizm stratejisi ile ilgili önerilerde dikkate alınması gereken önemli bir husus olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Alanya’da “doğa, yayla ve kültür turizmi”nin alternatif turizm alanları olarak turizm stratejisinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

**Tablo 6: ALTİD Tarafından Belirlenen Alanya Turizm Sektörünün Sorunları**

	<b>Alanya Turizm Sektörünün Sorunlarının Temel Başlıkları(*)</b>
<b>1</b>	<b>Turizm bilinci ve eğitim yetersizliği</b>
<b>2</b>	<b>Kalifiye personel eksikliği, ziyaretçilere davranış, farklı fiyat uygulaması, kaçak turlar, korsan ve belgesiz hizmetler</b>
<b>3</b>	<b>Kentin Tanıtımında ve pazarlamasında finansal kaynak yetersizliği ve sorumluluğun paylaşılmaması</b>
<b>4</b>	<b>Çevre kirliliği, kumsalların ve denizin korunamaması</b>
<b>5</b>	<b>İçki ve gıda güvenliği</b>
<b>6</b>	<b>Trafik sorunu, çarpık yapılaşma ve göç sorunu</b>
<b>7</b>	<b>Kriminal problemler (hırsızlık, taciz, tecavüz, dolandırıcılık v.b)'de artış kaydedilmesi</b>
<b>8</b>	<b>Gürültü sorunu</b>
<b>9</b>	<b>Kente güvenli ve hızlı ulaşım sorunu</b>
<b>10</b>	<b>Bölgede yatak arzının orantısız artışı</b>
<b>11</b>	<b>Yatırımlarda fizibilite eksikliği,</b>
<b>12</b>	<b>Teknolojinin hızlı gelişimi beraberinde sektörün buna hızlı adapte olamaması</b>
<b>13</b>	<b>Kira bedellerinin rayiç bedellerin üzerinde olması ve ikinci Konutların kiralanması problemi</b>

Kaynak: ALTİD, “Alanya Turizm Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu”, (Yayınlanmamış ALTİD Araştırma Çalışması), ALTİD, Mart 2015.

## **2.2. Alanya Turizm Sektörü Küme Analizleri ve Stratejisinin Geliştirilmesi: Arka Plan, Amaç, Kapsam, Yöntem ve Varsayımlar**

Bölgesel Rekabetçilik ile ilgili olarak Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen ve Avrupa'daki sektörel kümelerin Düzey II Bölge seviyesinde, birbirleriyle “küme gücü” kapsamında mukayese edilmesini sağlayan “Küme Haritalama Aracı”ndan, gerek Bölüm II’de yer alan “Bölgesel Rekabetçilik “başlığı altında, gerek bu Bölümün bir önceki kısmında yer alan Alanya'nın içinde bulunduğu TR61 Bölgesi ile ilgili olarak bahsedilmişti. Bu çerçevede Alanya'nın da içerisinde bulunduğu “Isparta, Burdur ve Antalya”dan oluşan TR61 Bölgesinin “Ağırlama, Konaklama ve Turizm” sektöründe, “küme gücü” ölçütleri çerçevesinde dört üzerinden üç yıldız puanı olarak, Avrupa'daki rakiplerine göre oldukça iyi durumda olduğu da belirtilmişti. TR61 bölgesinde, söz konusu sektöre ilişkin küme gücünün büyük ölçüde Antalya ilinden kaynaklandığı bilinmektedir. Buna ilave olarak, Antalya ilinin gerek yabancı turist sayısı, gerek turizmden elde edilen döviz tutarı gibi genel ölçütler çerçevesinde, performansının

yaklaşık % 30 civarında Alanya'dan kaynaklandığına da bir önceki kısımda değinilmiştir. Bu doğrultuda Antalya'nın bir beldesi olarak Alanya, Avrupa'daki diğer Düzey II Bölgelerine göre "küme gücü" kapsamında yüksek bir performans ortaya koymasına rağmen, son yıllarda turizm gücünün yaklaşık üçte bir düştüğü resmi olmayan verilerle ortaya konmaktadır. Alanya'nın özellikle "konaklama turizminde sergilediği gelişmenin istikrarlı bir çizgide sürdürülebilirliğinin sağlanması"na yönelik bazı küme analizlerinin yapılmasında ve bölgesel rekabetçilik için küme geliştirme stratejisine ilişkin bir takım önerilerin oluşturulmasında fayda olacağı düşünülmüştür.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, "Alanya'da halen coğrafi yığılımlar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan 'Alanya Turizm Konaklama Sektörü' için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir. Alanya Turizm Konaklama Sektörü ile ilgili olarak ele alınan "rekabetçilik" çerçevesinde konunun çok boyutlu olması nedeniyle, küme analiz ve strateji geliştirme sürecinde gerek nicel, gerek nitel analiz tekniklerinden, sonuçların birbirlerini karşılıklı teyit etmelerini sağlamak üzere, birlikte yararlanılmıştır. Turizm sektörü ile ilgili yazında, "deniz kum güneş" turizminden, ayrı olarak değerlendirilen ve "alternatif turizm" olarak anılan "sağlık turizmi, kongre turizmi, doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal turizm, su sporları turizmi, golf turizmi, v.b." alanları kapsayan birçok turizm çeşidine ilişkin potansiyellere Alanya'da rastlamak mümkündür. Dolayısıyla alternatif turizm alanları turizm konaklama sektörünü besleyen ve destekleyen unsurlar olarak değerlendirilerek, "Alanya Küme Analizi ve Strateji önerisi Geliştirme" çalışması kapsamında, "Konaklama Turizmi" üzerine odaklanılmıştır.

Bu kapsamda, Alanya ve çevresinin konaklama turizmi açısından mevcut ve ileriye yönelik kaynaklarını, değerlerini, varlıklarını, kapasitesini, girişimcilik ve inovasyon yönünden yeteneklerini ortaya koymaya yönelik öncelikle bir dizi ayrıntılı analiz çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Daha sonra bahse konu analizlerin bulgularının ışığında gerekli müdahale alanlarının belirlenmesi ile ilgili çeşitli eylemlerin yerine getirilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın metodolojisi aşağıda belirtilen iki ana bileşen ve alt bileşenlerden oluşmaktadır;

- (i) Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizi Aşaması



- Makro Seviye Değer Zinciri Yapısını Oluşturan Küme Haritasının Tasarlanması

- Küme Rekabetçiliği için Karo Çerçevesinin Analizi

- Küme Ağ Yapılanma Dokusunun Analizi

(ii) Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Geliştirme Aşaması

- Küme Geliştirme Planının Temel Müdahale Alanlarının Belirlenmesi

- Küme Geliştirme için “Küme Strateji Planı” Hazırlanması

- Küme Sürdürülebilirlik Modelinin Tasarlanması

- İzleme ve Değerlendirme Sistemi ile Etki Analizi Modelinin Tasarımı

Küme Stratejisinin belirlenmesi ve hayata geçirilmesini kapsayan bütün süreç ile ilgili yukarıda değinilen aşamalardan, “sürdürülebilirlik, izleme ve değerlendirme ile etki analizi” konularına ilişkin alt aşamalar, aslında “Küme Strateji Planı” kapsamında birer proje olarak yer almaktadır. Ancak burada söz konusu hususlara özel vurgu yapmak üzere ayrı birer aşama şeklinde ifadelendirilmiştir.

Küme metodolojisinin genel çerçevede aşamaları Şekil 48’de kavramsal olarak sunulmuştur. Şekil 48’de belirtildiği üzere metodoloji öncelikle bölgesel rekabetçilik için aday kümelerin belirlenmesi ile başlatılmaktadır. Buna paralel olarak paydaşlar arası işbirliğinin, yerel kalkınma girişimi amacıyla yerel yönetim ilkeleri çerçevesinde bir araya gelerek bir kalkınma hareketini başlatmaları gerekmektedir. Alanya örneğinde turizm sektörünün, kentin ekonomik yaşamının omurgasını oluşturması nedeniyle, metodolojik süreç, doğrudan turizm konaklama sektörünün rekabetçiliğine ilişkin küme analizleriyle başlatılmıştır.

Bu çalışmada küme metodolojisinin uygulanması ve veri toplama işlemleri iki farklı süreçte gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi Turizm İşletme Fakültesi ve Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD), 2015 yılında ALTİD’in liderliğinde bir ortaklık oluşturarak, Doktora Tez yazarı tarafından geliştirilen “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi” konulu, finansmanı Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) tarafından sağlanan bir Proje (Ref No: TR61/14/DF) yürütmüştür.<sup>421</sup> Söz konusu Projede yukarıda değinilen metodolojinin

---

<sup>421</sup> BAKA tarafından finanse edilen “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi” Proje Ekibi; Prof. Dr. Murat A. Dulupçu’nun Proje Yürütücülüğünde, Kilit Uzman Meral

öncelikle analiz aşamasında Tablo 7’de sunulan paydaşların ve turizm işletmecilerinin katılımlarının sağlandığı “Etkileşimli Toplantılar” ile “Odak Grup Çalışmaları” düzenlenmiş ve ayrıca sektörün ana oyuncularını oluşturan yüz sekiz turizm işletmesi ziyaret edilerek anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Analiz aşamasını takibeden küme geliştirme aşamasının ilk eylemi olarak taslak küme strateji planı hazırlanmış ve yine aynı paydaşlar davet edilerek etkileşimli bir toplantı düzenlenmiştir. Söz konusu toplantıda küme strateji önerisi hedef kitle ile paylaşılmıştır. Projenin küme analiz ve stratejisi geliştirme aşamalarında, ayrıntıları ilgili başlıklar altında izah edildiği üzere, bir takım bulgulara ulaşılarak değerlendirmeler yapılmış ve Projenin sonuçları Nisan 2015’de yayın olarak basılmıştır.

İkinci süreç ise, proje sonunda ulaşılan bulgular, projede aktif olarak görev alan proje kilit uzmanı, Meral Sayın’ın “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Stratejisi” ile ilgili Doktora Tez çalışmasında yer alan analizlere ve strateji önerilerine temel teşkil etmiştir. Bu çerçevede küme metodolojisinin çeşitli adımlarına ilişkin saha çalışmaları ve veri toplama işlemlerinin bir kısmı, Doktora Tez çalışmasının hazırlandığı süreçte güncelleme maksadıyla tekrar gerçekleştirilmiştir. BAKA tarafından finanse edilen Projede sektörü temsil eden, örneğin Kaymakamlık ve Belediye Makamları gibi, bazı kilit ve ayrıca birincil ve ikincil paydaşların programlarının uygun olmaması nedeniyle gerek analiz, gerek strateji geliştirme amaçlı yapılan toplantılara katılımlarının sağlanması mümkün olamamıştır. Bu nedenle bahse konu kilit ve diğer paydaşların yaklaşımlarının analiz ve strateji geliştirme çalışmalarına görüşlerinin yansıtılmasını sağlamak ve bir takım verilerin güncellenmesini sağlamak üzere, 21.03.2017 – 05.04.2017 tarihleri arasında, özellikle Karo Çerçeve Modeline yoğunlaşarak, çeşitli kurum ve kuruluşlara ziyaretler düzenlenmiş ve yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda “Küme Haritası Oluşturma” ve “Karo Çerçeve Modeli” ile ilgili analizlerin verileri ve ayrıca küme stratejisi ile ilgili öngörüler yenilenmiş ve güncellenmiştir. Küme metodolojisi adımlarına ilişkin verilerin güncellenmesini sağlamak amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat yürütmek üzere ziyaret edilen paydaşların listesi Tablo 8’de sunulmuştur.

---

Sayın, Kilit Uzman Yard. Doç. Dr. A. Cem Başarır ve Kilit Uzman Yard. Doç. Dr. Jan Sanem Jular’dan teşkil edilmiştir. Projenin Danışmanları da, Prof. Dr. Erol Sayın, Prof. Dr. Metin Durgut, Doç. Dr. Hakan Demirgil, Burhan Sili, Yard. Doç. Dr. Hidayet Ünlü, Dr. Aykut Sezgin, Dr. Süha Çelikkaya ve Betül Turan’dan oluşmaktadır.

“Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Strateji Önerisi” ile ilgili olarak yürütülen metodolojinin küme analiz ve küme geliştirme aşamalarının ardından kümenin nasıl teşkil edileceğine ilişkin ilk adımları belirlemek, bir başka ifadeyle, “Alanya Turizm Kümelenme Platformu”nun oluşumuna ilişkin öneriler sunulmuştur. Daha sonra söz konusu platformun hukuki kimliği, temel işlevleri, organizasyon yapısı, nasıl çalışacağına dair birçok öneri de getirilmiştir. Ayrıca, kümenin sürdürülebilirliğine ilişkin eylemlerin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği ile ilgili tavsiyelerde bulunularak “küme için fon yaratma” hususunun altı çizilmiştir. Bunlara ilave olarak kümede izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması gerekliliğinin önemi belirtilerek, yürütülmesi gereken “ekonomik etki analizi” çalışmasına ilişkin de vurgu yapılmıştır.

**Tablo 7: Alanya Turizm Konaklama Kümesi Paydaş Listesi**

NO	KÜMENİN KİLİT PAYDAŞLARI
1	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD)
2	Alanya Kaymakamlığı
3	Alanya Belediyesi
4	Alanya Hamdullah Emin Paşa (AHEP) Üniversitesi
5	Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ)
6	Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO)
NO	KÜMENİN BİRİNCİL PAYDAŞLARI
1	Alaeddin Keykubat Üniversitesi (ALKÜ) (*)
2	TÜRSAB Bölgesel Yürütüme Kurulu
3	Alanya SKAL Kulübü Derneği
4	Alanya Turizm Tanıtma Vakfı (ALTAV)
5	Alanya Çevre Eğitim ve Mavi Bayrak Derneği'ni (ALÇED)
6	Alanya Esnaf ve Sanatkarlar Odası
7	Otel ve Pansiyoncular Odası
NO	KÜMENİN İKİNCİL PAYDAŞLARI
1	Alanya Sanayici ve İş Adamları Derneği (ALSİAD)
2	Alanya Yabancılar Meclisi
3	Alanya Bakkallar ve Bayiler Odası
4	Alanya Şoförler Odası
6	Altın Kepçe Derneği
7	Yatçılar Gezi Tekneleri ve Su Sporları Kooperatifi

(\*) Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analiz ve Strateji Geliştirme Projesine ilişkin çalışmaların yürütüldüğü dönemde, Üniversite yetkilileri “Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi” temsilcileri olarak proje faaliyetlerine katılmışlardır.

**Tablo 8: Karo Çerçeve Modeli Analizi için Yarı-yapılandırılmış Mülakat Yapılan Kurum ve Kuruluşlar**

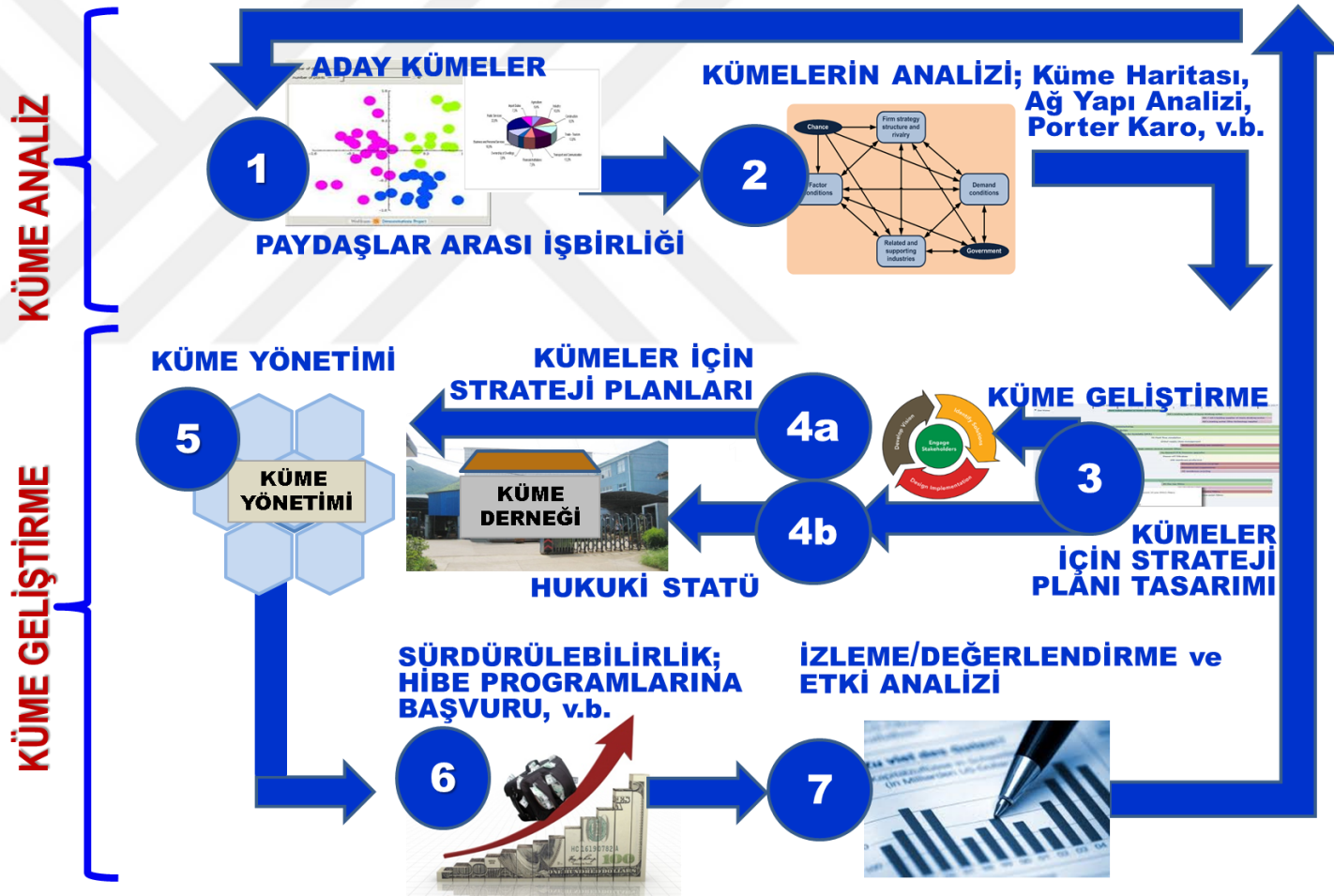
<b>No</b>	<b>Kurum / Kuruluş</b>
1	Alanya Kaymakamlığı
2	Alanya Belediyesi
3	Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO)
4	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD)
5	Alanya İŞKUR Müdürlüğü
6	Alanya Esnaf ve Sanatkar Odası (ALESO)
7	TÜRSAB Bölgesel Yürütme Kurulu
8	Alanya Sanayici ve İşadamları Derneği (ALSİAD)
9	SKAL International – Alanya
10	Yabancılar Meclisi
11	Hotel Gold City
12	Hotel Titan
13	Büyük Otel
14	Club Sidar Apart Hotel
15	Hotel Gold Island

Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Stratejisi Çalışmasının varsayımlarından ilki, ülkenin makro donanımlarına ilişkin makro göstergelerinin 2015 yılından itibaren sosyal, siyasi ve özellikle uluslararası ilişkiler alanlarında gözlenen olumsuz eğiliminin olumluya doğru yöneleceği, en azından daha olumsuz bir eğilim göstermeyeceğine ilişkindir. Bunun yanı sıra ortaya konulan ikinci varsayım da, Alanya Turizm Konaklama Sektörünün yerel aktörlerini oluşturan kamu ve özel sektör paydaşlarının konuya daha motive edilmiş bir şekilde yaklaşacağı ve bunun da söz konusu paydaşlar arasında işbirliğine yönelik küme geliştirme çalışmalarına olumlu yönde yansıtacağına dairdir. Bunlara ilave olarak belirlenen bir varsayım da Alanya turizm işletmelerinin küme düzeyinde ihtiyaç duyduğu gerekli mevzuat düzenlemeleri ile mali açıdan ihtiyaç duydukları destek fonlarının da yerel kamu otoriteleri tarafından konunun

sahiplenilerek merkezi hükümet yetkililerine iletilmesinde hassas tavır sergileyecekleri yönündedir. Kentin genel çerçevede gelişimini ilgilendiren kent içi ulaşım, şehirlerarası ulaşım ve altyapı sorunlarının çözümüne ilişkin, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gerekli sorumlulukları üstleneceklerine ilişkin bir varsayımda da bulunulmuştur.

Alanya’da, küme analizlerinde de değinildiği üzere, kentin Türkiye’nin en gelişmiş beldelerinden birisi olarak, çevresi ve bölgesiyle birlikte, makro seviyede uzun vadeli bir stratejik plan yaklaşımıyla ele alınarak, ekonomik ve sosyal gelişimine ilişkin öngörülerin ortaya konmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Küme Strateji Planı konusunun oldukça üstünde olan ve bu çalışmanın içeriğini aşan bu yaklaşımın önümüzdeki dönemlerde kente kazandırılacağı da başka bir varsayım olarak sunulmaktadır.





Şekil 48: Küme Metodolojisinin Aşamaları

### 2.3. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Küme Metodolojisinin Uygulanması

Yerel rekabetçilik ve kalkınma amaçlı “Küme Metodolojisi”nin uygulanmasında, uluslararası başarılı örnekler incelendiğinde konunun yürütücü kuruluşu, sürükleyicisi ve sahibinin genelde sektörün temsilcileri ve onların oluşturduğu STK’lar olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile “Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Rekabetçilik ve Kalkınma Programı”nın sorumluluğunu ALTİD’in üstlenmesi önerilmektedir. Alanya turizm konaklama sektörü için ortaya konulacak “Küme Strateji Planı”nın bir “yerel kalkınma girişimi” olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye gibi birçok gelişmekte olan ülkede yaşanan önemli bir sorun, bu tür organizasyonlar yerel kalkınma hareketinin birinci derecede sorumlusu olarak, yerel kamu idarelerini görmektedir. Oysa küme metodolojisinin uygulanmasında yurt dışındaki başarılı kümelerin deneyimleri, birinci derecede kilit aktörlerin, özel sektör kuruluşları ve onları temsil eden STK’lar olduğunu ortaya koymaktadır. Yerel kamu idarelerinin, özel sektörün bu konuyu sahiplenmesini sağlamak üzere, “bilinç oluşturma, farkındalık yaratma ve metodolojinin hayata geçirilmesinde kolaylaştırıcılık üstlenme” şeklinde önemli işlevleri bulunmaktadır. Bu konuyla alakalı diğer bir temel sorun da, “Türkiye’deki küme girişimlerinde ve uygulamalarında küme lideri oluşturulamamakta ya da yaratılamamaktadır.” Küme Lideri, uluslararası camiada bazen “civic entrepreneur” adı ile anılmakta ve “kamu yararına çalışan girişimci” olarak davranış sergilemektedir. Küme metodolojisinin adımlarının oluşturulmasında “Küme Lideri” yaratılmasına ilişkin hususlara, ilerleyen Bölümlerde yer verilmiştir.

Küme metodolojisinin uygulanmasında önemli olan başka bir unsur da “yerel yönetim” ilkelerinin, yerel aktörler tarafından benimsenmesi ile ilgilidir. Yerel Yönetişim konusunda uluslararası camiada en birikimli ve deneyim sahibi kuruluşlardan birisi olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın “Yerel Yönetişim” ile ilgili yaklaşımı, “yerel kalkınma için yerel aktörler arası işbirliği ve iş ortaklıklarının katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hayata geçirilmesinin sağlanması” yönündedir. Bu bakımdan yerel aktörlerin çağdaş yerel kalkınmanın ilkeleri olan bu hususlarda gerekli bilgi, görgü ve deneyim konusunda altyapılarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Söz konusu altyapı güçlendirme işlemi, zaman gerektiren

bir süreçtir ve aktörlerin mevcut altyapı birikimlerine dayalı olarak bazı yörelerde üç, bazı yörelerde beş yıl gibi uzun zaman harcanması gerekebilir. Yukarıda belirtilen hususların ışığında, Küme Metodolojisine ilişkin Şekil 48’de sunulan uygulama adımlarının, Türkiye’de ve Alanya’da uygulanması önerilen bir metodoloji olup, bu sürecin her toplumun kendine özgü nitelikleri nedeniyle uluslararası uygulamalardan aynen kopya çekilerek uygulanamayacağı, bir takım uyarlamalarla hayata geçirilmesi gerektiği düşüncesi ile hazırlanmıştır.

Bu çerçevede, Türkiye’de genelde kümelenme sürecinde, “farkındalık yaratma, bilinç oluşturma ve hatta lider yaratma anlamında”, ilk ateşleyici kuruluş(lar), yerel kamu otoriteleri olmalıdır. Kümenin oluşum sürecinde oldukça istisnai olmak üzere, yerel kamu otoritelerinin kolaylaştırıcılığı olmadan lider ortaya çıktığı görülmektedir. Buna ilave olarak yerel kamu otoriteleri, “sektörün örgütlenmesi, bir araya gelmesi aralarında iletişim ve işbirliğinin güçlenmesi” için de özel olarak çaba sarf etmeli ve bunu bir program dahilinde ortaya koymalıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda Alanya’da Turizm Konaklama Küme Girişiminin daha üst seviye bir örgütlenmeye taşınması amacıyla sektörün paydaşlarının konuya ilişkin bilgilendirilmesi, bilinç oluşturulması ile aralarında iletişim ve işbirliği kurulmasına katkıda bulunmak üzere, katılımlı toplantılar, çalışmanın ilerleyen Bölümlerinde değinildiği üzere, gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası organizasyonlar tarafından yürütülen projelerde, küme ile ilgili paydaşlar arası iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, kümelenme sürecinin küme analiz aşamasından başlayarak tüm süreç boyunca her adımında önemle üzerinde durulması gereken bir husus olarak değerlendirilmektedir. Özellikle AB tarafından fonlanan uluslararası projelerin küme strateji planında önemli bir müdahale alanı olarak vurgulanmakta ve özel fon tahsis edilerek, konu hassasiyetle ele alınmaktadır.

Bu nedenle, “küme analizleri ve strateji geliştirme süreci” öncelikle “bilgilendirme ve bilinç oluşturma” konulu “etkileşimli bir toplantı” ile başlatılmıştır. Söz konusu toplantıda süreçle ilgili genel bilgi verilerek, küme aktörleriyle görüş alış verişi yürütülerek metodolojisinin ilk adımı olan “Küme Analizi” başlatılmıştır.

### **2.3.1. Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analiz Aşaması**

Küme Metodolojisinin uygulanmasında birinci aşamayı oluşturan analiz işlemi, Küme Kuramının esasına paralel olarak, inovasyon ile rekabet avantajını, yığılımlar ile



dışsallıkları ve aktörler arası insan ilişkilerine dayalı ve ayrıca elektronik bağlantıların analizini, dolayısıyla bu hususlara ilişkin olarak mevcut durumun resminin çekilmesini içermektedir. Aslında sadece mevcut durumun resminin çekilmesi değil, ayrıca ileriye yönelik avantajlı ve dezavantajlı yönlerin ortaya konması da bu aşamanın önemli bir işlemidir.

Böylece ileriye yönelik müdahale alanları ve bunlara dayandırılarak stratejik hedeflerin ortaya konmasına ilişkin öngörülerde bulunulması mümkün kılınmaktadır. Bu çalışmanın daha önceki Bölümlerinde de değinildiği üzere, bölgelerin rolünün “refahın yaratılması ve ekonomik büyümenin yönetimi ile örgütlenmesi için kilit alanlar” olduğuna ilişkin görüş, evrensel olarak geniş çapta kabul gören bir yaklaşımdır. Porter’ın 1998 tarihli “Kümeler ve Rekabetin Yeni Ekonomisi” başlıklı makalesinde “ekonominin haritası” olarak değindiği “küme yapısı”nın<sup>422</sup> analizi, bir anlamda sektöre ilişkin ekonomik yaşamın haritasının ortaya konmasını öngörmektedir.

Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizi için, yukarıda çalışmanın metodolojisinde değinildiği üzere, birbirlerini destekleyen ve tamamlayan üç teknikten yararlanılmıştır. Söz konusu tekniklerden ilki Küme Haritasının, ikincisi de Karo Çerçeve modelinin oluşturulmasına ilişkindir. Üçüncü teknik ise, küme ağ yapılanmasının analizi ile ilgilidir. Bahse konu üç analiz tekniği de aşağıda belirtildiği üzere, “amaç, yöntem, varsayımlar ve bulgular” çerçevesinde sunulmaktadır.

### **2.3.1.1. Küme Haritasının Tasarlanması**

a) **Küme Haritası Tasarlanmasının Amacı;** Porter’ın daha önce de değinilen 1998 tarihli makalesinde belirttiği üzere, “küme haritası” aslında “sektörün anatomisini” ortaya koymaktadır.<sup>423</sup> Bölüm II’de yer alan Şekil 17’de sunulduğu üzere, “Küme Haritası”, kümenin kavramsal olarak “Makro Seviye Değer Zinciri” organizasyonunun modelini sergilemektedir. Porter ve onun çalışmalarını devam ettiren Harvard Business School uzmanları ve Avrupa Komisyonunca desteklenen birçok “Küme Strateji Geliştirme” Projelerinde “Küme Haritası”nın, küme oyuncuları ve onların kendi aralarındaki mal ve hizmet akımı ile ilgili ilişkileri ortaya koyması nedeniyle, Karo Çerçevesiyle beraber, onun tamamlayıcısı olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bu çerçevede

<sup>422</sup> Porter, M., E., a. g. m., 1998-a, s. 78

<sup>423</sup> Porter, M., E.,a. g. m., 1998-a, s. 78

Küme Haritası tasarlanmasının amacı, “küme oyuncuları arasındaki mal ve hizmet akımının, makro seviyede mevcut ve ileriye yönelik olarak modellenmesi ve böylece mal ve hizmet akımında eksik olan, aksayan ve ilave edilmesi gereken yönlerin belirlenerek, stratejik yol haritasının tasarlanması esnasında müdahale edilmesi gereken unsurlar olarak göz önünde bulundurulmasının sağlanması”dır.

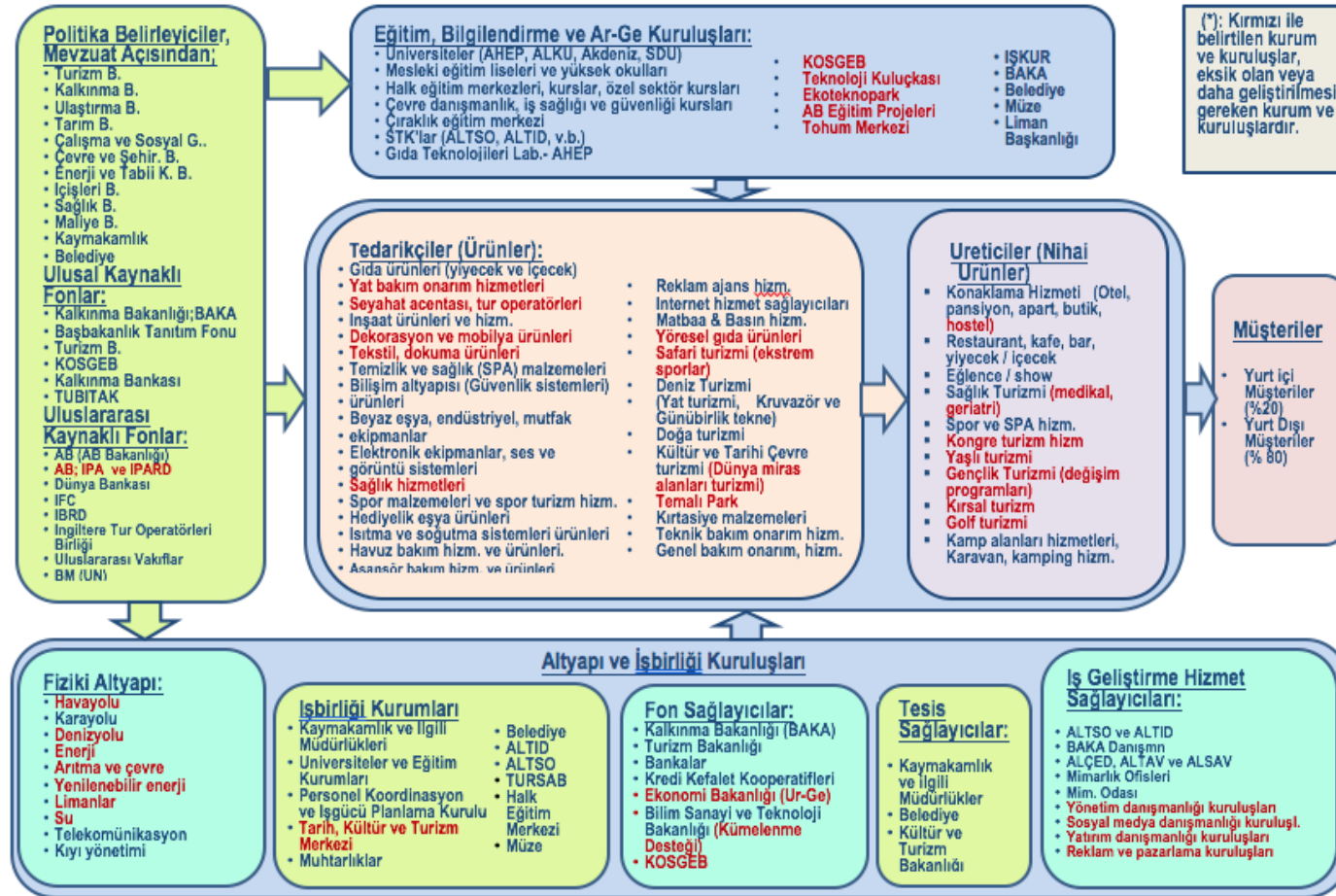
**b) Küme Haritası Oluşturulması için İzlenen Yöntem;** Küme Haritasının Tasarlanması için küme oyuncularını oluşturan ve Tablo 7’de belirtilen kilit, birincil ve ikincil paydaşların ve bunlara ilave olarak ALTİD’in iki yüz civarındaki tüm üyeleri davet edilerek, elli beş kişinin katılımının sağlandığı bir toplantıda, Turizm Konaklama Sektörü için “Küme Haritası” oluşturulmuştur. Sektörün makro seviye değer zinciri yapısını ortaya koyan “Küme Haritası”, “küme oyuncularının algısı” olarak belirlenmiştir. Küme Haritasının odağında yer alan ve kümenin ana oyuncularını oluşturan “Üreticiler” ve “Tedarikçiler”in ürünleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen grup tartışmalarında, değer zincirinin kopan halkalarıyla ilgili olarak paydaşların görüşleri, “mevcut durumu ve ileriye yönelik durumu tariflemek üzere” alınmıştır. Söz konusu Küme Haritasının yapısı, daha sonra gerçekleştirilen mülakatlarda elde edilen bulguların ışığında güncellenerek gerekli değişiklikler yapılmıştır (Şekil 49).

**c) Küme Haritasının Modellenmesine İlişkin Varsayımlar;** Küme Haritası, küme oyuncularının katılımının sağlandığı bir toplantı kapsamında katılımcıların algılarına dayalı olarak üretilmiş ve bunun sonucu oluşturulan modelin, kentin turizm konaklama sektörüne ilişkin küme haritasını, temsil ettiği varsayılmıştır.

**d) Küme Haritasının Modellenmesi Kapsamında Ulaşılan Bulgular;** Küme Haritasının yapılanmasına ilişkin, Şekil 49’de sergilenen şemanın “nihai ürün” kutusunda belirtildiği üzere paydaşlar, Alanya’nın tarihi, doğal ve kültürel varlıklarıyla sadece “deniz, kum ve güneş” için talep edilen bir turizm beldesi olmaması gerektiğini, ayrıca sağlık, kongre, doğa, golf ve yaşlı turizmi içinde önemli potansiyel taşıyan bir belde olduğunu vurgulamışlardır. Buna ilave olarak, Türkiye’de bünyesinde iki adet Üniversite içeren tek belde olarak, sahip olduğu “ucuz ve kaliteli” hostellerin yetersizliğine de dikkat çekilmiştir. Halen Alanya’da “nihai ürün” olarak mevcut olan ve ayrıca eksikliği hissedilen ürünlerin, tedarikçileri tarafından sağlanan ürünlerde ortaya çıkan yetersizlikler ile ilgili olarak da görüş alış verişi yapılmıştır.

“Nihai ürün ve tedarik ürünü”ne destek sağlayan ve Bölüm II’de izah edildiği gibi, “Küme Destek Organizasyonları”nı oluşturan, (i) Eğitim, Bilgilendirme ve Ar-Ge Kuruluşları, (ii) Altyapı ve İşbirliği Kuruluşları ana başlığı altında yer alan tüm işbirliği ve destek organizasyonlarına ilişkin de aynı tartışma, paydaşların görüşleri alınarak sürdürülmüş ve şemanın bütünü için değer zincirinde eksik kalan ve kopan halkalar belirlenmeye çalışılmıştır. Buradaki temel hedef, değer zincirinin eksik kalan halkalarını ve böylece problem oluşturan konularını belirlemek ve bunların tamamlanmasını sağlamak üzere, stratejik yol haritasında yer verilmesi gereken temel müdahale alanlarını işaret etmektir.

Şekil 47’de de ifade edildiği gibi, “kırmızı” ile belirtilen “kurum ya da kuruluşlar”ın tamamlanarak, değer zincirinin kopan halkalarının bağlantılarının kurulması ve “küme girişiminin ötesinde daha üst seviye bir organizasyon modeli olan ‘küme modeli’ne doğru” yol alınması beklenmektedir. Böylece, Porter’ın ifadesiyle “Alanya Turizm Konaklama Kümesinin Anatomisi”nin sağlıklı bir şekilde ortaya konması öngörülmektedir.



Şekil 49: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Haritası

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümeleme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTID, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 26-27

### 2.3.1.2. Küme Rekabetçiliği için Karo Çerçeve Modelinin Analizi

a) **Karo Çerçeve Modeli Oluşturulmasının Amacı;** Karo Çerçeve Modeli, Bölüm II’de sunulan “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme” başlığı altında da değinildiği üzere, öncelikle ‘ulusların rekabetçiliği’ üzerine geliştirilmiş ve daha sonra örneğin ABD’de elli eyalette ve ardından Avrupa’nın çeşitli ülkelerinde devam eden uygulamalarda, söz konusu modelin, bölgesel rekabetçilik için daha uygun bir model olduğu belirlenerek, bölgesel rekabetçilik için değerlendirilmesinin daha verimli sonuçlar üretebileceği ortaya konmuştur. Yine aynı Bölümde belirtildiği üzere, Karo Çerçeve Modelinin kökünde Porter’ın 1979 yılında firma rekabetçiliğini belirlemek üzere geliştirdiği “Beş Güç Modeli” yer almaktadır. Porter, Beş Güç Modelini daha sonra yerel ekonomi için genelleyerek ve ayrıca “Stratejik Planlama” için kullanılan GZFT Tekniğinden de faydalanarak Karo Çerçeve Modelini geliştirmiştir. Bu kapsamda Karo Çerçeve Modeli özünde, “konu başlıkları belirlenerek yönlendirilmiş bir GZFT” uygulamasıdır. Burada konu başlıkları olarak atıfta bulunulan hususlar Karo Modelinin aşağıda ilk dört sırada belirtilen temel unsurları ile takibeden sırada yer alan iki destekleyici unsuruna ilişkindir;

- a) Firmalar için girdi koşulları,
- b) Destekleyici kurum ve kuruluşlar,
- c) Firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı,
- d) Talep koşulları ve talebin yapısı,
- e) Şans Unsuru (işbirliği kurumlarının yapısı, sosyal sermaye, v.b.)
- f) Hükümetin Rolü

Bu çerçevede Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Karo Çerçeve Modeli çerçevesinde analiz edilmesinin amacı, “Karo Çerçeve Modelinin yukarıda değinilen dört ana unsur ile iki destek unsuru kapsamında ayrıntılı olarak incelenerek, sektörün ileriye yönelik hazırlanan stratejik yol haritasına girdi temin etmesini sağlamak üzere, avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin ortaya konmasını sağlamak” olarak belirlenmiştir (Şekil 50).

**Karo Çerçeve Modeli Oluşturulması için İzlenen Yöntem;** Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Karo Çerçeve Modeli kapsamında analizi için, öncelikle “Odak Grup Toplantısı” yönteminden faydalanılmıştır. Söz konusu toplantıya yine Tablo 7’de belirtilen kilit, birincil ve ikincil paydaş olarak tanımlanan bütün paydaşlar ve bunlara ilave olarak ALTİD’in iki yüz civarındaki tüm üyeleri davet edilmiştir. Yaklaşık kırk iki

kişinin katılımının sağlandığı toplantıda her masaya farklı kurumları temsil eden paydaşlar yerleştirilerek, dört odak grup teşkil edilmiştir. Her Odak Grubundan, Karo Modelinin yukarıda değinilen unsurların altında yer alan çeşitli analiz sorularını kendi aralarında tartışarak, odak grup ortalaması niteliğinde beş üzerinde bir puan belirlemesi talep edilmiştir. Daha sonra Odak Grupların verdiği puanların ortalaması alınarak, Tablo 9’da sunulan konular bazında her soruya yönelik ortalama bir puan belirlenmiştir. Karo Modeli sorularının her birisi için elde edilen nihai puanın beş tam puan üzerinden “üç-buçuk” puan ve üzeri olması durumunda, konu “avantajlı”, “üç-buçuk” puanın altında olması durumunda konu, “dezavantajlı” olarak belirlenmiş ve buradan “Stratejik Plan” için önem taşıyan özellikle dezavantajlı konulara yönelik müdahale araçlarının neler olabileceği ile ilgili değerlendirmeler yapılarak öneriler geliştirilmiştir.

Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Karo Çerçeve Modelinin oluşturulması amacıyla yürütülen bahse konu odak grup toplantısına, kentin ekonomik kalkınmasında etkin bazı aktörlerin, programlarının yoğun olması nedeniyle katılabilme imkânı olamamıştır. Bu nedenle söz konusu aktörlerin görüşlerinin Karo Çerçeve Modeli Analiz bulgularına yansıtılmasını ve ayrıca tüm verilerin genelde güncellenmesini sağlamak üzere Tablo 8’de belirtilen paydaş kurum ve kuruluşlarla yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirmek üzere görüşmeler düzenlenmiştir.

Bahse konu mülakat görüşmelerinde esas alınan konuların kapsamı, puanlandırılması ve değerlendirilmesinde izlenen yöntem, yukarıda değinilen Odak Grup Toplantılarında ele alınan konuların kapsamı, puanlandırılması ve değerlendirilmesinde izlenen yöntemle tamamen aynıdır.

**Tablo 9: Karo Çerçeve Modeli Unsurlarının Ayrıntıları**

Soru Kodu (*)	Karo Modeli Unsurlarına İlişkin Ayrıntılar
A1	Yenilikçilik için ihtisaslaşmış beyin gücü
A2	Teknoloji kullanımı ve nitelikli işgücü
A3	Yeni pazarlar hakkında bilgi
A4	Yenilikçilik için ulusal fonlar hakkında bilgi
A5	Yenilikçilik için uluslararası fonlar hakkında bilgi
A6	Kaliteli ve sürdürülebilir girdi sağlanması
A7	Sektörün hizmetlerine yönelik işgücü durumu
A8	İşletmelerde yeni teknolojilere yer verilmesi
A9	Kullanılan girdilerin geriye doğru izlenebilmesi
A10	Girdiler için kalite ve standart denetimlerinin durumu
B1	İş geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti
B2	Teknoloji geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti
B3	Eğitim hizmetleri firmalarının mevcudiyeti
B4	Ürün ve hizmet tasarım firmalarının mevcudiyeti
B5	Pazarlama ve tanıtım hizmetlerine ilişkin firmaların mevcudiyeti
B6	Markalaşma konusunda hizmet veren firmaların mevcudiyeti
B7	Mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan firmaların mevcudiyeti
B8	Stratejik planlamaya ilişkin hizmetler sunan firmaların mevcudiyeti
C1	Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog durumu
C2	Küme aktörleri arasında iletişimi güçlendiren programlar
C3	Küme içi ağ yapılar ve işbirliği oluşturma durumu
C4	Küme içinde ortak girdi teminine yönelik gerekli destek fonları
C5	Kümenin kamu ihaleleri için işbirliği durumu
C6	Küme aktörlerinin işbirliği ve çok ortaklı projelere başvuru
C7	Küme olmanın gerektirdiği minimum kütle
D1	Küme ürününe bölgesel talep durumu
D2	Küme ürününe ulusal talep durumu
D3	Küme ürününe uluslararası talep durumu
D4	Ulusal talebin yapısı
E1	Sektörün üniversitelerle işbirliğini destekleyen fonların mevcudiyeti
E2	Teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yansımaya yönelik destekler
E3	Nitelikli eleman yetiştirme programlarının mevcudiyeti
E4	Yerel üniversitelerin kümeleşme sürecine desteği
E5	STK'ların kümeleşme sürecine desteği
F1	Kamu kurumlarının kümelenmeye desteği
F3	Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik destekleri
F4	Sektörde değer zincirinin tamamlanması için desteklerin mevcudiyeti

(\*) Karo Modelinin unsurlarına ilişkin ayrıntılı bilgilerin kodlanmasında, A; "Girdi Koşulları", B; "Destekleyici Kurum ve Kuruluşları", C; "Firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı", D; "Talep koşulları ve talebin yapısı", ayrıca E; "Şans Faktörü", F; "Hükümetin Rolü" ile ilgili hususları temsil etmektedir.

Karo Çerçeve Modelinin analizi ve değerlendirilmesine ilişkin yürütülen Odak Grup Toplantısında, odak grup masalarında yer alan katılımcıların ortak görüşü ile her masadan ortalama bir puan elde edilmiştir. Kentin ekonomik aktörlerine yapılan ziyaretler ile yürütülen mülakatlarda, görüşme yapılan şahsın bireysel değerlendirmeleri söz konusudur. Ayrıca Odak Grup Toplantısı ile mülakat görüşmelerinin de aralarında zaman farkı bulunduğu için, Karo Çerçeve Modelinin nihai analizine ilişkin puanlamada, söz konusu iki farklı zaman sürecinde gerçekleştirilen uygulamanın ortalamasının alınmasının uygun olmayacağı, iki yöntemin de ayrı ayrı değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak Karo Çerçeve Modelinin bulgularına ilişkin, nicel ortalama bir değerlendirme ortaya koymak yerine, nihai olarak nitel bir değerlendirme yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Karo Çerçeve Modelinin Analizi ile ilgili olarak iki farklı yöntemle gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen puanlar Tablo 10'da, puanlara ilişkin ayrıntılar da Ek 2'de sunulmuştur.

Tablo 10'da belirtilen puanlar çerçevesinde belirlenen, sektörün avantajlı ve dezavantajlı yönleri Şekil 50'de sunulan Karo Çerçeve Modeli şemasında yer almaktadır. Söz konusu modelde ortaya konulan avantajlı yönlerin daha güçlendirilmesi, dezavantajlı hususların da avantaja çevrilmesine ilişkin müdahale alanları, Strateji Planının hazırlanmasında göz önünde bulundurulmuştur.

**b) Karo Çerçeve Modeli Oluşturulmasına İlişkin Varsayımlar;** Modelin temel varsayımı; Karo Çerçeve Modelinin dört ana unsuru ile iki destek unsurunun, yerel rekabetçiliği temsil eden her hususu içerdiğine ilişkindir. Bir başka ifade ile odak grupların tartışmalarına temel teşkil eden ve her unsurun altında yer alan alt konuların yerel rekabetçiliği ayrıntılarıyla temsil ettiği düşünülmekte ve bu çerçevede yapılan değerlendirmelerin sonucu verilen puanların Turizm Konaklama Sektörünün rekabetçilik seviyesini ifade eden puanlar olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla söz konusu modelin önemli bir varsayımı, yine “verilen puanların katılımcıların tarafsız algılarını içerdiği” yönündedir.



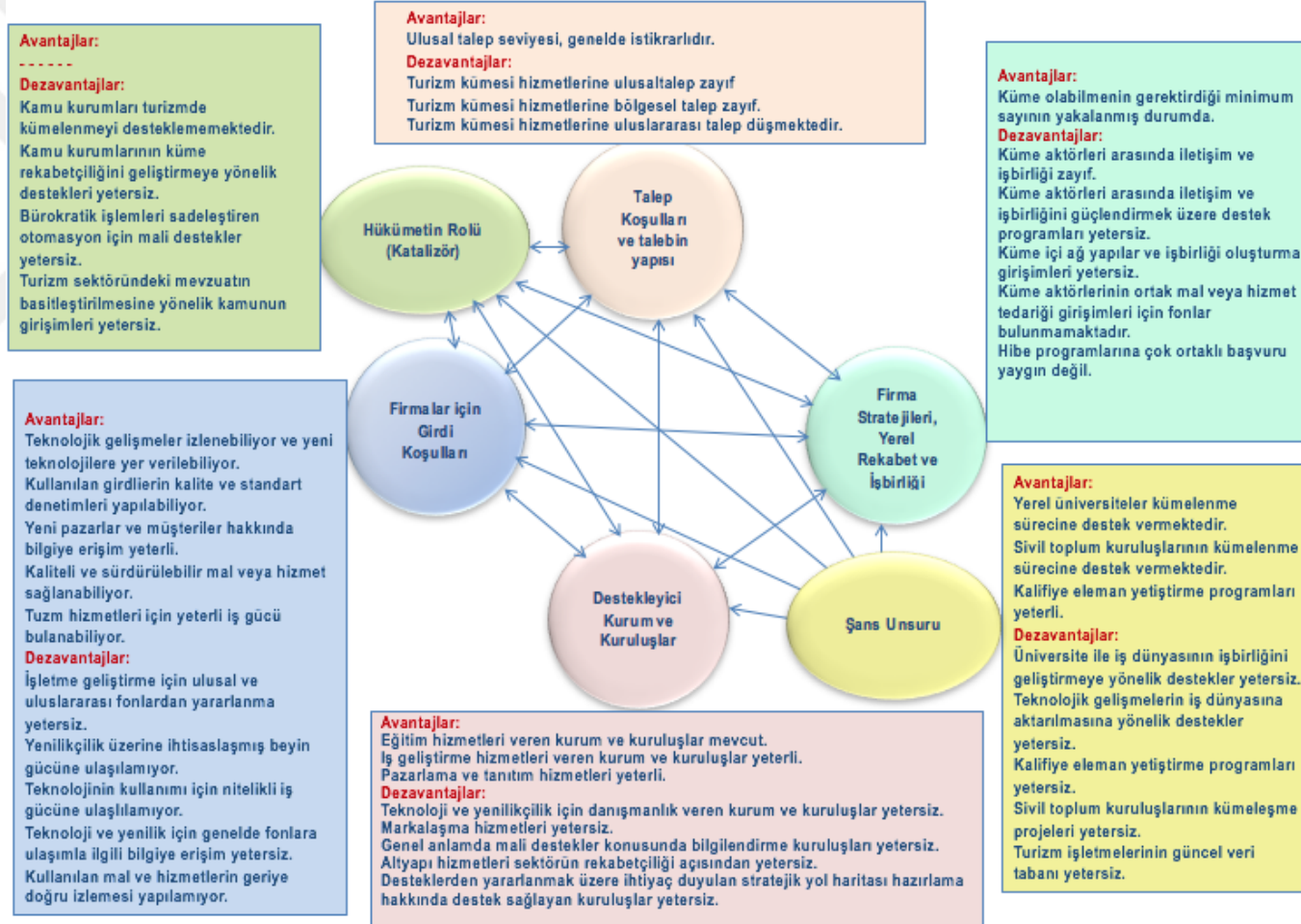
**Tablo 10: Karo Çerçeve Modeli Analizi ve Değerlendirmelerin Sonuçları**

Soru Kodu (*)	Karo Çerçeve Modeli Unsurlarına İlişkin Ayrıntılar	Ortalama Puan-1 (**)	Ortalama Puan-2 (***)
A1	Yenilikçilik için ihtisaslaşmış beyin gücü	3,3	3,4
A2	Teknoloji kullanımı ve nitelikli işgücü	2,3	3,4
A3	Yeni pazarlar hakkında bilgi	2,8	3,8
A4	Yenilikçilik için ulusal fonların mevcudiyeti	2,7	3,1
A5	Yenilikçilik için uluslararası fonların mevcudiyeti	2,4	2,6
A6	Kaliteli ve sürdürülebilir girdi sağlanması	3,6	3,7
A7	Sektörün hizmetlerine yönelik işgücü durumu	3,4	3,4
A8	İşletmelerde yeni teknolojilere yer verilmesi	2,8	3,9
A9	Kullanılan girdilerin geriye doğru izlenebilmesi	2,4	3,7
A10	Girdiler için kalite ve standart denetimlerinin durumu	3,7	3,8
B1	İş geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti	3,2	3,7
B2	Teknoloji geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti	1,8	3,3
B3	Eğitim hizmetleri firmalarının mevcudiyeti	3,7	3,5
B4	Ürün ve hizmet tasarım firmalarının mevcudiyeti	3,1	3,6
B5	Pazarlama ve tanıtım hizmetlerine ilişkin firmaların mevcudiyeti	2,8	3,9
B6	Markalaşma konusunda hizmet veren firmaların mevcudiyeti	2,0	3,7
B7	Mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan firmaların mevcudiyeti	3,2	3,2
B8	Stratejik planlamaya ilişkin hizmetler sunan firmaların mevcudiyeti	2,2	3,2
C1	Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog durumu	3,1	3,5
C2	Küme aktörleri arasında işbirliği ve iletişimi güçlendiren programlar	2,0	3,1
C3	Küme içi ağ yapılar ve işbirliği oluşturma durumu	2,8	3,0
C4	Küme içinde ortak girdi teminine yönelik gerekli destek fonları	2,1	3,0
C5	Küme aktörlerinin işbirliği ve çok ortaklı projelere başvuru	2,6	2,9
C6	Küme olmanın gerektirdiği minimum kütle	3,0	4,2
D1	Küme ürününe bölgesel talep durumu	2,9	3,7
D2	Küme ürününe ulusal talep durumu	3,1	3,7
D3	Küme ürününe uluslararası talep durumu	4,2	3,7
D4	Ulusal talebin yapısında istikrar	3,3	3,7
E1	Sektörün üniversitelerle işbirliğini destekleyen fonların mevcudiyeti	3,1	3,2
E2	Teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yansımaya yönelik destekler	2,6	3,0
E3	Nitelikli eleman yetiştirme programlarının mevcudiyeti	3,2	3,4
E4	Yerel üniversitelerin kümeleşme sürecine desteği	4,4	3,4
E5	STK'ların kümelenme sürecine desteği	3,7	3,3
F1	Kamu kurumlarının kümelenmeye desteği	3,4	2,9
F2	Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik destekleri	1,8	3,0
F3	Sektörde değer zincirinin tamamlanması için desteklerin mevcudiyeti	1,6	2,6

(\*) Karo Modelinin unsurlarına ilişkin ayrıntılı bilgilerin kodlanmasında, A; "Girdi Koşulları", B; "Destekleyici Kurum ve Kuruluşları", C; "Firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı", D; "Talep koşulları ve talebin yapısı", ayrıca E; "Şans Faktörü", F; "Hükümetin Rolü" ile ilgili hususları temsil etmektedir.

(\*\*) "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi" başlıklı ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan Proje kapsamında, Mart 2015 tarihinde elde edilen veriler belirtilmektedir.

(\*\*\*) 21/03 - 05/04 2017 süresince yürütülen mülakatların sonuçlarına ilişkin ortalama değerler ifade edilmektedir.



**Şekil 50: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesine İlişkin Karo Çerçeve Modeli**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 28-29.

c) **Karo Çerçeve Modelinin Uygulanmasıyla Ulaşılan Bulgular;** Karo Çerçeve Modelinin dört ana unsuru ile iki destek unsuru hakkında yürütülen analizlerde gündeme getirilen ve puanlamaya esas teşkil eden görüşlerin kapsamı genel çerçevede aşağıda belirtildiği gibidir;

- **“Firmalar İçin Girdi Koşulları”** temelinde ortaya atılan tartışma konuları çerçevesinde analize katılanlar, Alanya’yı, yeni pazarlara ulaşılması, yeterli işgücüne ulaşabilme, kaliteli ve sürdürülebilir hammadde temini gibi hususlarda avantajlı konumda gördüklerini belirtmişlerdir. Ancak, katılımcıların, girdi temininde, teknolojik gelişmelerin güncel bir şekilde takip edilerek konuyla ilgili uygulamalara yansıtılabilmesi, inovasyon ve teknoloji geliştirme alanlarında ihtisaslaşmış beyin gücüne ulaşılması, teknolojinin kullanımı ve bununla ilgili fonlara ulaşma konularında kendilerini dezavantajlı olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bunlara ilave olarak, özellikle uluslararası fonlardan haberdar olma ve yararlanma gibi konularda da yetersizliklerin olduğunu ve geliştirilmesi gereken konular olduğunu belirtmişlerdir.

- **“Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar”** ile ilgili olarak belirtilen görüşler, küme üyeleri için eğitim hizmetleri sağlayabilecek kurum, kuruluşlar ile iş geliştirme, pazarlama, tanıtım ve markalaşma yönünde hizmet veren kurum, kuruluşların da yeterli düzeyde olduğu yönündedir. Ancak, mali kaynaklardan haberdar olma ve yararlanma, konularında sorun yaşandığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, yeni ürün tasarımı, inovasyon ile teknoloji geliştirme gibi konularda rehberlik yapan, yol gösteren danışmanlık, destek sağlayan kuruluşların da yeterli olmamasının bazı sorunlar yarattığı da kaydedilmiştir. Bunlara ilave olarak işletmelerde stratejik planlama vizyonunu geliştirecek ya da bu konuda danışmanlık yapabilecek kuruluşların da yetersizliğinden bahsedilmiştir.

- **“Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği Ortamı”** ile ilgili olarak analiz katılımcıları tarafından gündeme getirilen hususlar, her ne kadar turizm konaklama sektörü “küme olmanın gerektirdiği kritik kütleyi yakalamış” olsa da, firma stratejilerinde yerel rekabetin ağır basması nedeniyle, işletmeler arasında işbirliği ortamının, diyalogun ve iletişimin gelişmesini engellediği bildirilmiştir. Bu durumda küresel pazarlara birlikte açılma gibi ortaklaşa faaliyetlerin düzenlenemediği belirtilerek, söz konusu ortaklaşa faaliyetlerin organizasyonu için mali kaynakların da yetersiz olduğu, örneğin Ekonomi Bakanlığının bu amaca yönelik UR-GE fonundan yararlanılamamasının sektörün

rekabetçiliğinin istenilen seviyede gelişmesinin önündeki engellerden birisi olduğu kaydedilmiştir.

- **“Talep Koşulları ve Talebin Yapısı”**na ilişkin analize katılanların görüşü, ulusal ve bölgesel talep seviyesinin genelde istikrarlı ve yeterli olduğu ancak, uluslararası talebin sürekliliğinin sağlanamamasının sorunlara neden olduğu yönündedir.

- **“Şans Unsuru”** olarak bilinen ve Karo Çerçeve Modelinin destek unsurlarından birisini oluşturan hususla ilgili olarak, tartışmanın odağında “işbirliği kurumlarının yapısı ve güven ortamı”na ilişkin görüşlerin belirtilmesi yer almıştır. Bu çerçevede öncelikle turizm işletmelerine ilişkin güncel bir veri tabanının olmamasının sıkıntı yarattığına değinilmiştir. Buna ilave olarak, üniversitelerin işletmelerle, eğitim, teknoloji geliştirme, v.b. konularda işbirliği oluşturmalarını sağlayan mali destek programlarının yetersizliği gündeme getirilmiştir. Küme aktörleri arasındaki keskin rekabet nedeniyle güven duygusunun aşındığı ve “sosyal sermaye”nin gelişemediği kaydedilmiştir. Bu kapsamda değinilen en olumlu konu, yerel üniversitelerin “küme” olgusunu desteklediğine ilişkindir. Ayrıca, “küme” konusunun, içeriği yeterli düzeyde anlaşılmasa da STK’ların “birlik ve beraberlik” kapsamında küme olgusunu destekledikleri kaydedilmiştir.

- **“Hükümetin Rolü”** olarak, modelin destek unsurları çerçevesinde yer alan konuya ilişkin, küme aktörleri arasında iletişim, diyalog, işbirliği, ortak proje geliştirme ve küme aktörlerini bir araya getiren mali destek programlarının yetersizliği gibi hususlar gündeme getirilmiş ve bunların kümenin rekabetçiliğinin gelişmesini engelleyen hususlar olduğu yönünde görüşler bildirilmiştir. Ayrıca ülkenin aşırı merkezi yapısının getirdiği, özellikle fiziki planlama v.b. konulardaki mevzuat ile ilgili sıkıntıların da sektörün gelişiminde engel oluşturduğu belirtilmiştir.

### **2.3.1.3. Küme Ağ Yapılanma Analizi**

**a) Küme Ağ Yapılanma Analizinin Amacı;** Küme Kuramına ilişkin Bölüm II’de de belirtildiği üzere, “ağ yapılar”, Küme Kuramının temelini oluşturan üç bileşenden birisini oluşturmaktadır. Bu çerçevede kümelerin yerel ekonominin rekabet avantajının yükseltilmesinde, ağ yapı ekonomilerinin rolü önemlidir. Bilindiği gibi ağ yapı ekonomisi, “bilginin ve deneyimin paylaşarak yayıldığı, genişlediği ve değerinin arttığı bir sistem ve bunun getirdiği ekonomi” olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda

kümelerde “ağ yapılar”dan, işletmeler arası girdi ve çıktı ilişkilerini tarif eden ve değer zinciri için altyapı görevini gören temel bir sistem olarak yararlanılmaktadır. Porter’ın 1998 tarihli “On Competition” adlı çalışmasında belirttiği gibi, “kümede sınırlar, ağ yapıların ucunda yer alan işletmelerle” tarif edilmektedir. Porter, yine 1998 tarihinde yazdığı “Kümeler ve Rekabetin Yeni Ekonomisi” başlıklı makalesinde kümelerin, “bir taraftan kol ucu mesafesindeki pazarlarda yeni mekânsal biçimi”, diğer taraftan da “hiyerarşik veya dikey entegrasyonu” temsil etmekte olduğunu işaret etmektedir. Bu durumda kümenin “değer zinciri organizasyonunun alternatif yolu” olduğunun altını çizmektedir.<sup>424</sup> Bunlara ilave olarak, 1890’larda A. Marshall ile gündeme gelen “yığılım ekonomileri”nin 1990’lardan sonra vurgulu bir şekilde tekrar gündeme gelmesinin nedenlerinden birisi olarak, “yığılım ekonomilerine, ağ yapı ekonomisinin getirdiği katkı” olarak belirtilmektedir.

Bu çerçevede Alanya Turizm Konaklama Sektöründe, ağ yapı analizinin amacı, “kümenin ana aktörlerini oluşturan turizm konaklama işletmelerinin, gerek tedarikçilerini oluşturan işletmelerle, gerek küme destek organizasyonlarıyla oluşturduğu girdi tedarik ilişkilerinin ortaya konması ve buradan strateji planı için mevcut ve geleceğe yönelik beklentilere ilişkin müdahale konularının belirlenmesi”ne yöneliktir. Bir başka ifade ile ağ yapı analizi, küme aktörlerinin “küme oluşumunu destekleyen ve sektörde değer zincirinin mümkün olabildiğince yerelde tamamlanarak, yerel hasılaya katkıda bulunulmasını sağlayan temel müdahale araçlarının belirlenmesine” yardımcı olması amacıyla yürütülmüştür.

**b) Küme Ağ Yapılanma Analizinin Yöntemi;** Alanya Turizm Konaklama Sektörünün ana oyuncularını oluşturan yüz sekiz turizm işletmesine gidilerek anket yoluyla “küme ağ yapı doku analizi” yürütülmüştür. Küme ağ yapı analizi anket formu temelde beş bölüm ve yüz otuz beş soru içerecek şekilde tasarlanmıştır. Anket uygulamasında örneklem için otellerin belirlenmesinde “katmanlı rastgele örneklem yöntemi” kullanılmıştır. Ziyaret edilen her firmadan verimli yanıt alınamaması nedeniyle sadece altmış yedi adedi değerlendirmeye alınarak diğerleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Ağ yapılanma analizi anket uygulamasında örnekleme dahil olan firmalara uygulanan anket, Dr. Melih Bulu’nun “Profiling Micro Clusters: Identification of Value Adding” adlı yayınlanmamış doktora tezinde firmalara uyguladığı anket formları ile

---

<sup>424</sup> Porter, M., E., a. g. m., 1998-a, s. 79-80.

“Kümelenmeler, Sanayi Ağları ve İnovasyon, Ankara Bölgesi Mobilya ve Makine Sanayi Örneği Projesi (KÜSAİ)”nin soru formları uyarlanarak elde edilmiştir. Anket faaliyeti, yaklaşık yedi haftalık bir süreçte, ziyaret edilen konaklama tesisinin yetkili kişisi ile yüz yüze görüşme şeklinde, bu konuda eğitim almış anketörler tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. İlk Bölüm, ankete katılan firmalar hakkında tanımlayıcı bilgilerden oluşmaktadır. Bunu sırasıyla hizmet üretim süreci, hizmet teslim süreci, destekleyici firmalar, ortak iş yapma, müşteri ve rakiplere ilişkin dört bölüm takip etmektedir. sonunda konaklama işletmelerinin hizmet altyapısı, müşteri profili ve verilen hizmet türlerini içeren bölümler yer almaktadır. Anket, her firmanın sahibi, ortağı, yöneticisi veya birim yöneticisi konumundaki kişilerle birebir görüşmelerle uygulanmıştır. Anket uygulamasında, STATA, Ucinet ve Pajek Programı kullanarak ağ yapı analizleri gerçekleştirilmiş ve küme aktörleri arasındaki bağlantıları gösteren ağ yapı haritaları çizilmiştir.<sup>425</sup>

**c) Küme Ağ Yapılanma Analizine İlişkin Varsayımlar;** Küme ağ dokusu anket yoluyla analiz edildiği için, buradaki en önemli varsayım, “anketin uygulandığı işletme temsilcilerinden oluşan hedef kitlenin soruyu kendi algısı çerçevesinde cevaplamış olması” ile ilgilidir. İkinci varsayım, firmanın boyutunun “firma çalışan sayısı ve firma cirosu” ile ölçülmüş olmasına ilişkindir. Buna bağlı olarak ortaya konulan bir başka varsayım da, “firma boyutu ne kadar yüksekse, firmanın daha fazla kaynak kullanabildiği ve ciro yapabildiği şeklinde bir düşünce oluşması ve bunun da firma rekabetçiliğinin yüksek olduğunun işareti olarak kabul edilmesi” ile ilgilidir. Son varsayım ise, anket uygulaması için yerel ve bölgesel düzeyde aktif olan, kümenin fiziki sınırları kapsamında kalan işletmelerin seçilmesi ve diğer bölgelerde bayileri bulunan işletmelerin anket uygulamasına dahil edilmemesine ilişkindir.<sup>426</sup>

**d) Küme Ağ Yapılanma Analizi Kapsamında Ulaşılan Bulgular;** Anket uygulaması sonucu ulaşılan bulgular, aşağıda belirtildiği şekilde, iki ana başlık altında ayrıntılarıyla, takdim edilmektedir. Öncelikle işletmelerin temel profil bilgileri sergilenirken, söz konusu işletmelerin tedarikçileriyle ve küme destek organizasyonlarıyla olan ilişkisel ağ yapı yapılanmasına ilişkin bir dizi “Küme Haritaları” da ardından gelen başlık altında sunulmaktadır.

<sup>425</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.33.

<sup>426</sup> Dulupçu, M., A., v.d., Nisan 2015, s.32.

## ➤ Küme Ağ Yapılanma Analizi Anketine Dahil Edilen Turizm

### İşletmelerinin Temel Profil Bilgileri

Küme Ağ Yapılanma Analizi anketine dahil edilen toplam 67 turizm konaklama işletmesinin hukuki statülerinin dağılımı Tablo 11’de sunulmuştur. Tablo 11’de de belirtildiği üzere, konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının, faaliyetlerini Anonim Şirket olarak yürüttüğü anlaşılmaktadır. Şahıs işletmesinin az sayıda olması, konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının kurumsal bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.<sup>427</sup>

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Firmaların Hukuki Türü**

Firmanın Hukuki Türü	Frekans	Yüzde
Şahıs işletmesi	7	10.4
Anonim Şirket	41	61.2
Limited Şirket	18	26.9
Veri Yok	1	1.5
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.34.

Küme Ağ Yapılanma Analizi anketine dahil edilen toplam 67 turizm konaklama işletmesinin 49’u aile işletmesi, 7’si, şahıs işletmesi,7’si çok ortaklı işletme yapısındadır. 2 işletme yapısını tanımlı türlerin dışında diğer olarak belirtmiş ve 2 işletmenin yapısı hakkında bilgiye ulaşamamıştır (Tablo 12).Bölge geneli itibariyle firmalar ağırlıklı olarak aile işletmesi yapısına sahiptir. Yapı olarak aile işletmelerinin çoğunlukta olması, turizm sektörüne yönelik bölgede var olan geleneğin bir sonucu olarak düşünülebilir.<sup>428</sup>

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Firmaların Yapısı**

Firmanın Yapısı	Frekans	Yüzde
Aile İşletmesi	49	73.1
Şahıs İşletmesi	7	10.4
Çok Ortaklı İşletme	7	10.4
Diğer	2	3
Veri Yok	2	3
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.35.

<sup>427</sup> Dulupçu, M., A., v.d., Nisan 2015, s.34.

<sup>428</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.35.

**Tablo 13. Araştırmaya Katılan Firmaların Kuruluş Yılları**

Firma Kuruluş Tarihi	Frekans	Yüzde
1990 ve öncesi	18	26.9
1990-1994	9	13.4
1995-1999	9	13.4
2000-2004	5	7.5
2005-2009	2	3.0
2010 ve sonrası	5	7.5
Veri Yok	19	28.4
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Kaynak:Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.35.

Firmaların kuruluş tarihi ile ilgili veriler incelendiğinde, 19 firmanın kuruluş tarihi verilerine ulaşılamadığı görülmektedir. Verilerine ulaşılan firmalardan 19’unun 1990 ve öncesi dönemde kurulmuştur. 1990-1994 arasında kurulan firma sayısı 9, 1995-1999 arasında kurulan firma sayısı 9, 2000-2004 arasında kurulan firma sayısı 5, 2005-2009 arasında kurulan firma sayısı 2, 2010 ve sonrasında kurulan firma sayısı ise 5’tir (Tablo 13). Kuruluş tarihlerine bakıldığında, 2000 ve öncesinde kurulan firmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Buna göre, 15 yaş ve üstü konaklama tesislerinin ağırlıkta olduğu söylenebilir.<sup>429</sup>

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayıları**

Firmanın Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
Mikro İşletme (1-9)	3	4.5
Küçük İşletme (10-49)	24	35.8
Orta Boy İşletme (50-249)	29	43.3
Büyük İşletme (250+)	7	10.4
Veri Yok	4	6.0
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Kaynak:Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.36.

Firma çalışan sayısı ile ilgili Tablo 14 incelendiğinde, bölgede KOBİ’lerin ağırlıklı durumda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 67 firmanın 3’ü mikro

<sup>429</sup> Dulupçu, M., A., v.d., ., a. g. e., Nisan 2015, s.36.



işletme, 24’ü küçük işletme, 29’u orta boy işletme, 7 ‘si büyük işletmedir. Araştırmaya katılan 4 firmanın çalışan sayısı verilerine ulaşamamıştır.<sup>430</sup>

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Firmaların Yıllık Ciro Düzeyi**

Firmanın Ciro Düzeyi	Frekans	Yüzde
0-500.000 TL	6	9.0
500.000-1.000.000 TL	6	9.0
1.000.000-5.000.000 TL	23	34.3
5.000.000-25.000.000 TL	22	32.8
25.000.000-50.000.000 TL	5	7.5
50.000.000 TL ve üzeri	2	3.0
Veri Yok	3	4.5
TOPLAM	67	100

Kaynak:Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.37.

Tablo 15’de sergilenen yıllık ciro verileri incelendiğinde, 3 firmanın yıllık ciroya ilişkin bilgi vermek istemediği, geriye kalan 64 firmanın da yaklaşık % 67’sinin ciro tutarlarının “1.000.000-5.000.000 TL” ve “5.000.000-25.000.000 TL” aralığına yığıldığı belirlenmektedir.<sup>431</sup>

#### ► Küme Ağ Yapılanma Analiz Bulguları: “Küme Ağ Yapı Haritaları”nın Oluşturulması

Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Ağ Yapı Dokusunun Analizi kapsamında ”Küme İlişkisel Ağ Yapı Haritaları”nın oluşturulmasından, kümenin ana oyuncuları ile mal ve hizmet tedarikçileri arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir araç olarak yararlanılmıştır. Yukarıda değinilen ve altmış yedi turizm konaklama işletmesine uygulanan anketler sonucu belirlenen temel girdiler ile ilgili olarak ve ayrıca, “rakip firmalar” ve “lider firmalar” ile olan ilişkiler açısından da “küme ağ yapı analizleri” ortaya konmuştur;<sup>432</sup>

- Turizm Konaklama Tesislerinin Kırmızı Et Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Beyaz Et Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı

<sup>430</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.36.

<sup>431</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.37.

<sup>432</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 38-39

- Turizm Konaklama Tesislerinin Yaş Meyve-Sebze Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Kuru Gıda Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Alkollü İçecek Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Alkolsüz İçecek Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Kat Hizmetleri için Mal veya Hizmet Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Muhasebe ve Rezervasyon Sistemi Yazılımı Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Tur Operatörleri/Acentelere Ait Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Rakip Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısı
- Turizm Konaklama Tesislerinin Lider Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısı

Küme Ağ Yapı Dokusunun Analizi ve İlişkisel Harita Oluşturulmasına ilişkin aşağıda belirtilen bazı temel kavramlardan yararlanılmıştır;<sup>433</sup>

- **Yakınlık (Closeness):** Kümede bir aktörün diğerlerine olan yollarının kısalığı “yakınlık (closeness)” ile ölçülmektedir. Eğer bir aktör, diğerleri arasında en kısa yola sahipse bu aktör merkezdedir. Kısacası yakınlık, kümede bir aktörün diğer aktörler ile olan mesafe yakınlığını ölçen değerdir. Küme üyesi firma ile diğer küme üyeleri arasındaki mesafe ne kadar kısa olursa, o küme üyesi o kadar merkezde yer almaktadır. Yakınlık, bir ağ yapısı içindeki üyenin merkeziliğini anlamaya yaramaktadır.

- **Aradalık (Betweenness):** Bir aktörün oynadığı aradaki roller oranı, “aradalık” ile ölçülmektedir. Arada olma değeri; bir küme içindeki üyenin

<sup>433</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.39.

merkeziliğini göstermektedir. Aradalık, küme aktörünün diğer aktörlere göre merkezde yer alma değerini göstermektedir.

- **Derece (Degree):** Küme üyelerinin sahip olduğu doğrudan bağlantı sayısını gösteren değer olarak kullanılmaktadır.

- **Yoğunluk (Density):** Gerçekleşen bağlantı sayısının mümkün olabilecek maksimum bağlantı sayısına oranıdır. Yoğunluk değeri, 0 ve 1 arasında ölçülmektedir; minimum 0, maksimum 1 değerini alabilir. Yoğunluk değeri 0'a yakınsa bağlantı yoğunluğu az, yoğunluk değeri 1'e yakınsa bağlantı yoğunluğu yüksek olarak yorumlanmaktadır.

- **İlişki (Relation):** Bir kurum ve aktörler kümesi arasındaki özel bir tür bağların birikimini ifade etmektedir. Örneğin ilişki aktörler arasındaki para akışları olabilir veya ülkeler arasındaki ticaret bağlantıları olabilir.

Küme ağ yapı analizlerinde bir düğüm üzerindeki yoğunlaşmayı belirlemek üzere kullanılan ölçüt “derece” düzeyidir. Söz konusu ölçüt, bu düğümüne yönelik dolaylı veya dolaysız olarak gelen tüm bağlantıları yansıtmaktadır. Bir düğüm üzerinde bağlantıların odaklanması, diğer düğümlerle çok sayıda bağlantısının ve kümenin odağı konumunda olduğunun göstergesidir. Ancak, bağlantılı olduğu düğümlerin küme içerisinde dağınık bir şablona (nispeten daha zayıf bağlantı sayısına) sahip olması, kısıtlı bir ilişki yapısına işaret etmektedir. Bu nedenle, düğümün sahip olduğu bağlantı sayısının yanında, küme içerisindeki avantajlı konumunu yakınlık ve aradalık ölçütleriyle değerlendirmekte yarar görülmektedir. Kümede bir düğümün “yakınlık” derecesinin yüksek olması, yukarıda da değinildiği üzere, küme içerisinde daha fazla düğümüne ulaşma avantajına sahip olduğunun göstergesidir. Bunun yanı sıra “aradalık” da, bir düğümün küme içerisinde farklı grupların birbirine bağlandığı konumda yer aldığını ve gruplar arasında aracı rolü üstlendiğini göstermektedir.<sup>434</sup> Anket uygulamasında ziyaret edilen kurum ve kuruluşların listesi Ek 3’de sunulmuştur.

Bu çerçevede İlişkisel Ağ Dokusunu gösteren küme bağlantı haritaları temel tedarik ürünleri ve ayrıca, “rakip firmalar” ve “lider firmalar” ile olan ilişkiler açısından oluşturularak aşağıda sunulmuştur;

---

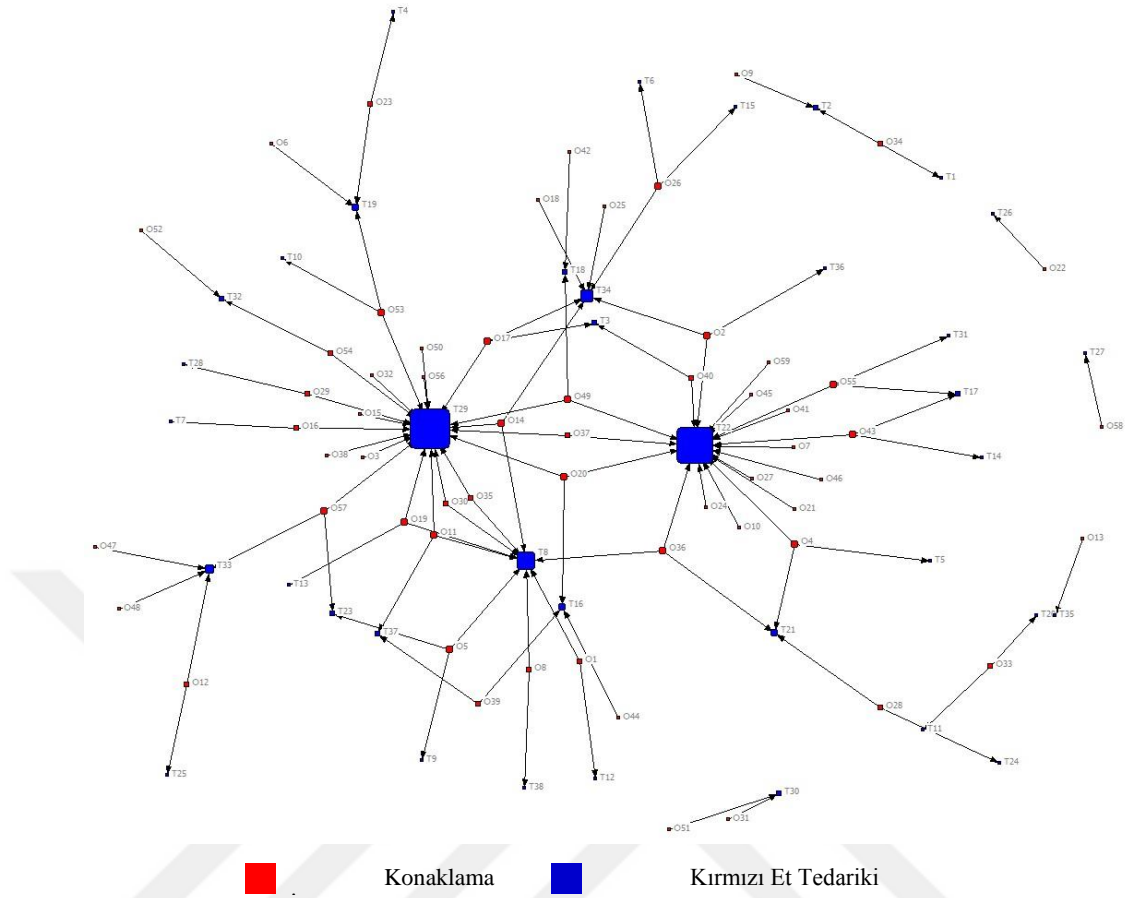
<sup>434</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.41.

### ▪ **Turizm Konaklama Tesislerinin Kırmızı Et Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi**

Alanya Turizm Sektöründe faaliyet gösteren firmaların hizmet üretim sürecinde kırmızı et satın aldıkları firmalara ait ilişkiler ağını gösteren Şekil 51'deki şema incelendiğinde en yüksek dereceye sahip ve merkez (hub) konumda bulunan firmanın T20 kodlu firma olduğu görülmektedir. Kırmızı et alımına ait ilişkin bağlantılar analizinde yakınlık değeri en yüksek firmalar T29 ve T22 kodlu firmalardır. Bu firmaların sahip olduğu bağlantıların yapısı, küme içerisindeki diğer firmalara daha hızlı ve en kısa yoldan ulaşma imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla, küme içerisindeki bilgi akışını izleyebilecekleri iyi bir konuma sahip olduklarının göstergesidir. Küme içerisindeki bir düğümün yüksek aradalık değerine sahip olması onun küme içerisindeki ilişkiler üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. T29 kodlu firma aradalık değeri açısından, küme içerisinde en iyi konuma sahip, kırmızı et tedariki sağlayan firmadır. Bölgede faaliyet gösteren ve en yüksek aradalık değerine sahip otel ise O57 kodlu konaklama tesisidir.<sup>435</sup>

---

<sup>435</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 41.



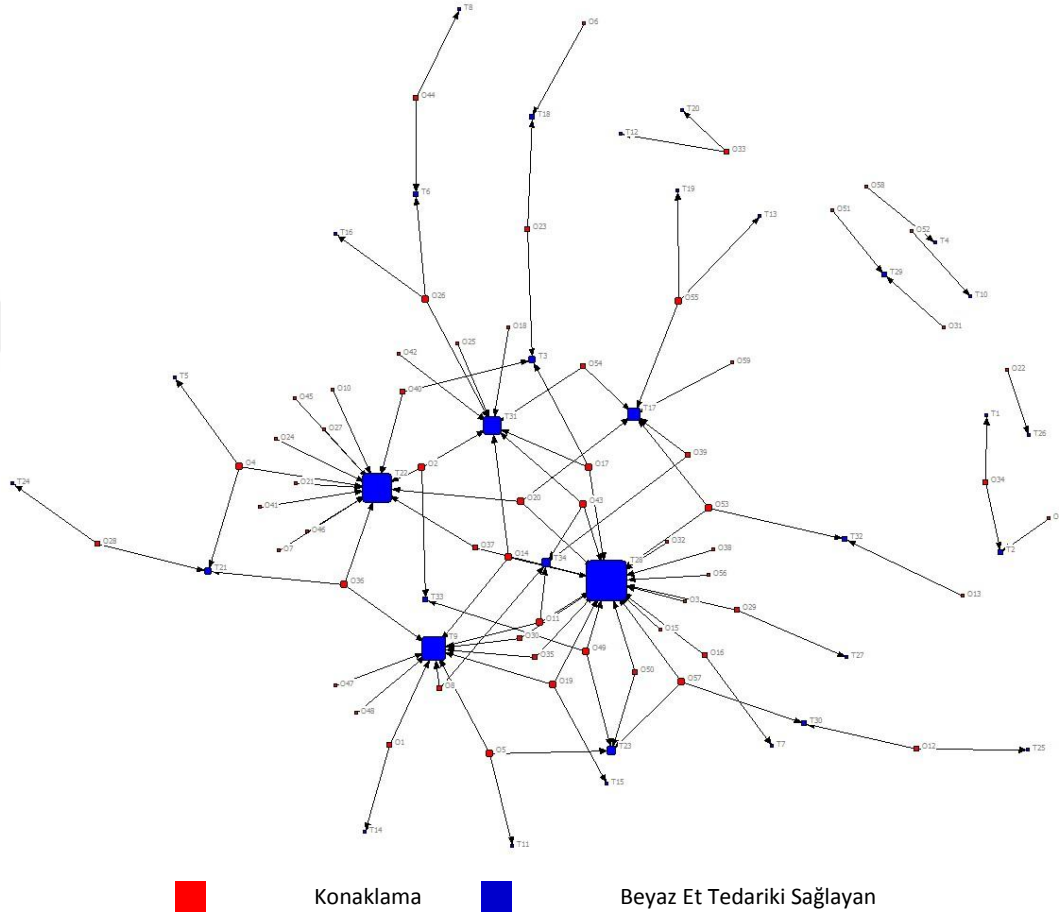
**Şekil 51: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Kırmızı Et Alımı Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 41.

### ▪ Turizm Konaklama Tesislerinin Beyaz Et Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi

Alanya Turizm Konaklama İşletmelerinin beyaz et alımı yaptıkları firmalar açısından elde edilen küme ağ yapı dokusu Şekil 52’de sunulmaktadır. Şekilde de görüleceği üzere, T28 kodlu firma, derece değeri açısından beyaz et alımı açısından en fazla doğrudan bağlantı sayısına sahip olan aktördür. Bu durum onu bu küme içerisinde en aktif aktör konumuna getirmektedir. T28 firması beyaz et tedarikinde merkez konumundadır. T28 kodlu firmanın sahip olduğu bağlantı düzeyi ona en yüksek yakınlık değerini vermektedir. Başka bir ifadeyle T28 Firması diğer firmalara giden en kısa ve en yakın yola sahip olduğu için, ağ bağlantıları dokusunda tüm aktörlere herkesten önce ulaşma imkânına sahip olduğu görülmektedir. Bölgede faaliyet gösteren konaklama tesisleri arasında O20 ve O14 beyaz et alımı açısından en yüksek yakınlık değerine

sahiptir. Sahip olduğu en yüksek aradalık değerleri nedeniyle T28, kümede en iyi yerleşim yerine sahip olan firmadır. Aradalık değeri yüksek ve bölgede faaliyet gösteren firmalar aktörler arası iletişim ve etkileşim yolları üzerinde konumlanması nedeniyle, küme içerisinde firmalar arası teması güçlendirmede önemli bir rol üstlenebileceği düşüncesi taşınmaktadır.<sup>436</sup>



**Şekil 52: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Beyaz Et Alımı Küme Ağ Yapısı**

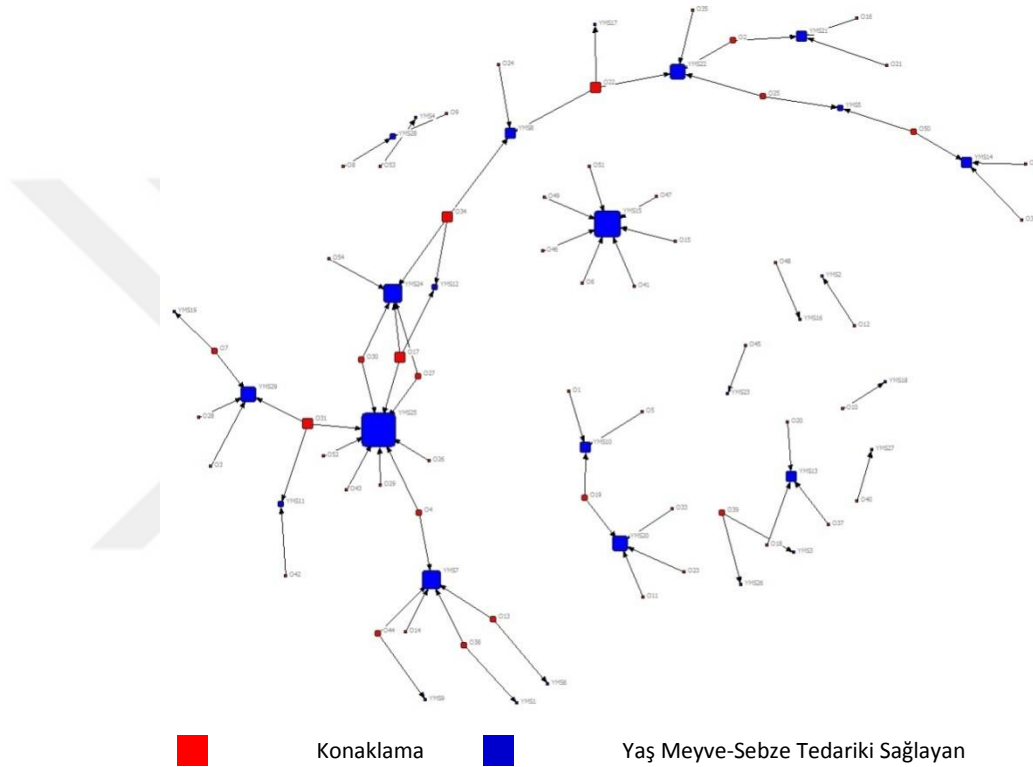
Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 42.

### • Turizm Konaklama Tesislerinin Yaş Meyve-Sebze Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi

Alanya Turizm Konaklama İşletmelerinin yaş meyve ve sebze alımı açısından oluşturulan küme ağ yapısı Şekil 53’de sunulmaktadır. Şekil 53’de ifade edildiği üzere, en yüksek derece değerine sahip ve merkez konumda yer alan aktör bölgede

<sup>436</sup> Dulupçu, M. A., v.d., a.g.e., Nisan 2015, s. 43.

faaliyet gösteren YMS25 firmasıdır. Bu çerçevede en yakın konuma sahip konaklama işletmeleri ise O17, O27 ve O20 kodlu otellerdir. Söz konusu oteller yaş meyve-sebze alımı ile ilgili olarak küme içerisinde diğer bölge firmaları ve bakım onarım hizmeti sağlayan firmalara en kısa yoldan ulaşma avantajına sahiptir. Aradalık değerleri açısından, YMS25 ve O34 kodlu firmalar küme içerisinde diğer aktörler arasında iletişim yolları arasında yer alan bölge firmalarıdır. Böylece, bölgede yaş meyve-sebze alımı ile ilgili faaliyetleri etkileyebilecek bir konuma sahip olduğu düşüncesi taşınmaktadır.<sup>437</sup>



**Şekil 53: Alanya Turizm Sektöründe Yaş Meyve-Sebze Alımı Küme Ağ Yapısı**

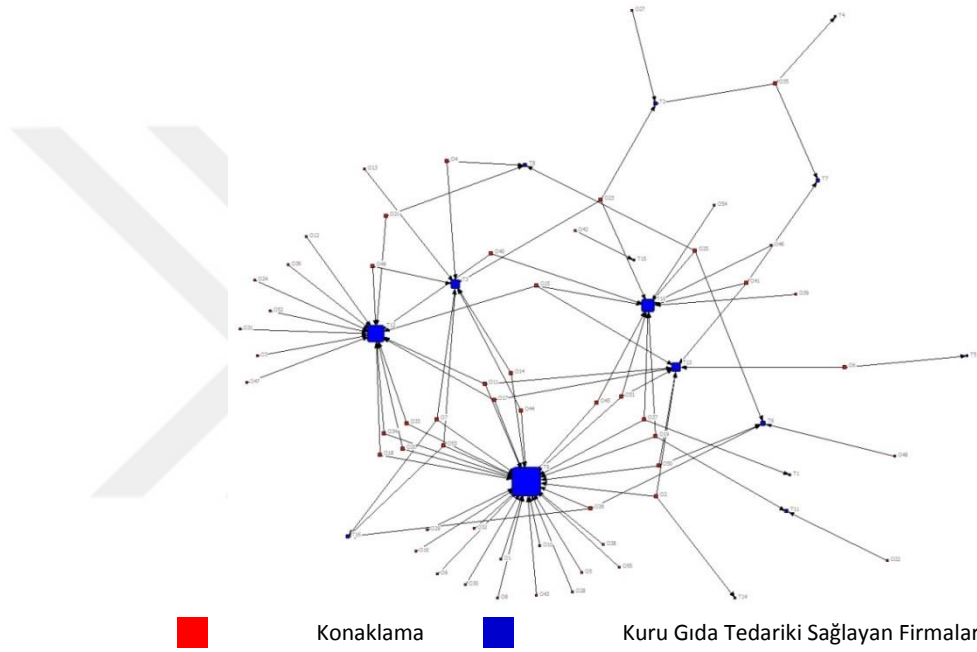
Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 43.

• **Turizm Konaklama Tesislerinin Kuru Gıda Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi**

Alanya Turizm Konaklama Tesislerinin Kuru Gıda Alımı ile ilgili küme ağ yapısı incelendiğinde, konaklama işletmelerinin bir kaç firmada yoğunlaştıkları görülmektedir (Şekil 54). En çok kuru gıda alımı yapılan aktörler T9, T12, T10, T13 ve T3 kodlu firmalardır. T9 firması kuru gıda alımı kümelenmesinde tüm aktörlere herkesten önce ulaşma imkânına sahiptir. Bu firma ağ yapısı içindeki yerleşim konumundan dolayı

<sup>437</sup> Dulupçu, M. A., v.d., a.g.e., Nisan 2015, s. 44.

akımları-bağlantıları en iyi görebilme olanağına sahip aktördür ve kümelenme içindeki en iyi pozisyon bu firmaya aittir. Küme içerisinde en iyi konuma sahip konaklama işletmeleri ise O11 ve O17 kodlu otellerdir. T9 firması kuru gıda alımı kümelenmesinde en fazla doğrudan bağlantı sayısına sahip olmasının yanında, en yüksek aradalık değerine sahiptir. T9 firması, birçok açıdan kümelenme içerisinde en iyi yerleşim yerlerinden birine sahiptir ve kuru gıda alımı kümelenmesinde güçlü bir rol oynamaktadır. Yüksek aradalık değerine sahip olduğu için ağbağ içindeki ilişki akımları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.<sup>438</sup>



**Şekil 54: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kuru Gıda Alımı Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 44.

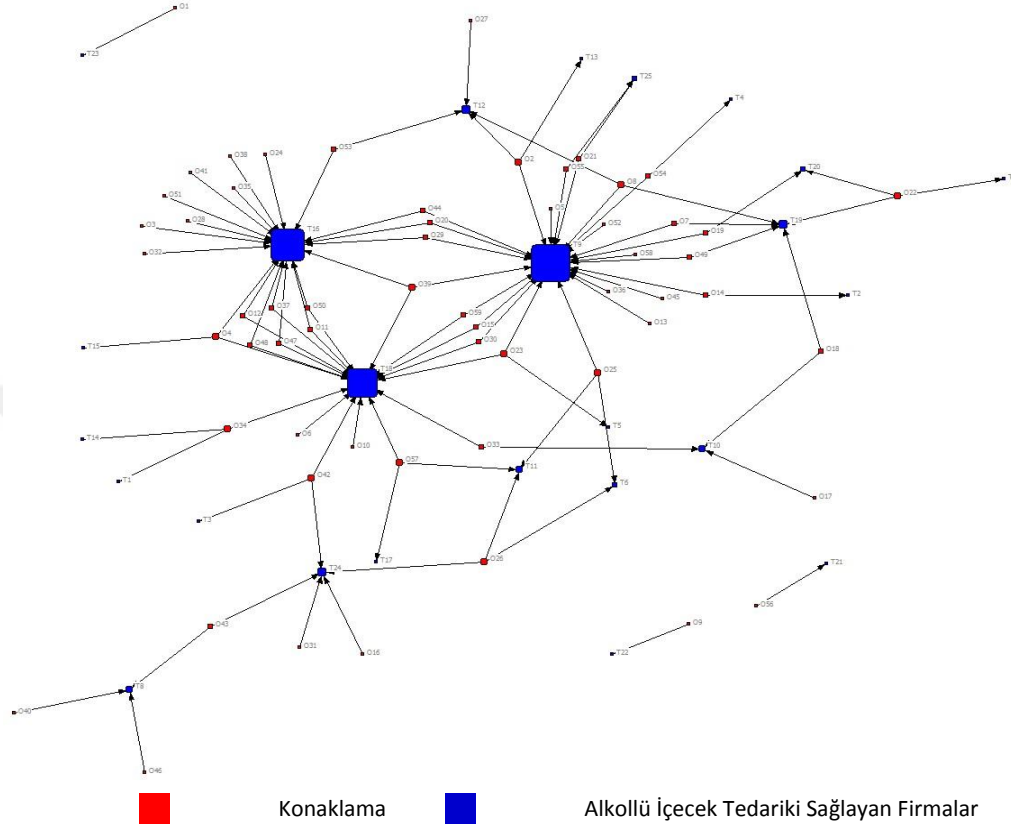
• **Turizm Konaklama Tesislerinin Alkollü İçecek Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi**

Alanya Turizm Konaklama Kümesinde alkollü içecek alımına ilişkin yapılan ağ yapı analizinde en yüksek derece düzeyine sahip aktörler bölgede faaliyet gösteren T9, T16, T18, T19 ve T24 kodlu firmalardır (Şekil 55). Bu firmalardan T9 sahip olduğu bağlantı düzeni sayesinde en yüksek yakınlık değerine sahip aktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, T9, T18 ve T16 firmaları yüksek aradalık değerlerine sahip

<sup>438</sup> Dulupçu, M. A., v.d., a.g.e., Nisan 2015, s. 45.



oldukları için, tedarik zincirinin ve küme ağ yapısının sürdürülebilmesinde önemli role sahip aktörlerdir. Bu firmalar aynı zamanda, önemli bağlantı noktaları oluşturarak tedarik zinciri açısından aracılık rolü üstlenmektedirler.<sup>439</sup>



**Şekil 55: Alanya Turizm Sektöründe Alkollü İçecek Alımı Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 45.

### • Turizm Konaklama Tesislerinin Alkolsüz İçecek Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi

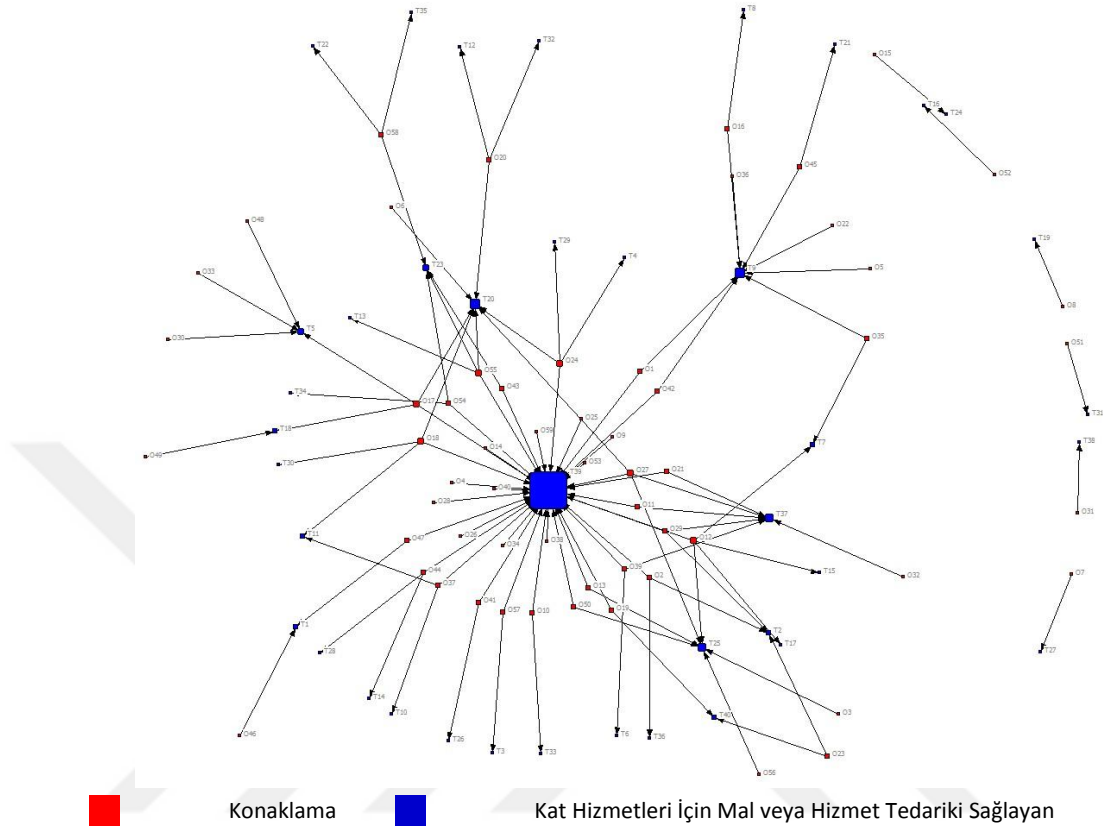
Turizm konaklama tesislerinin alkolsüz içecek alımı ile ilgili ağ yapısının incelendiğinde Şekil 56’da da belirtildiği üzere, en yüksek derece düzeyine sahip aktörlerin bölgede faaliyet gösteren sırasıyla T15, T6, T13, T3 ve T16 kodlu firmalar olduğu belirlenmektedir. Bu firmalardan T15 sahip olduğu bağlantı düzeni sayesinde en yüksek yakınlık değerine sahip aktörler arasında yer almaktadır. En yüksek yakınlık değerine sahip konaklama işletmeleri ise O15, O37 ve O23 kodlu otellerdir.<sup>440</sup>

<sup>439</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.45

<sup>440</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 46



belirtilebilir. T39 firması, birçok açıdan kümelenme içerisinde en iyi yerleşim yerlerinden birine sahiptir.<sup>441</sup>



**Şekil 57: Turizm Konaklama Sektörü Kat Hizmetleri Tedariği Küme Ağ Yapısı**

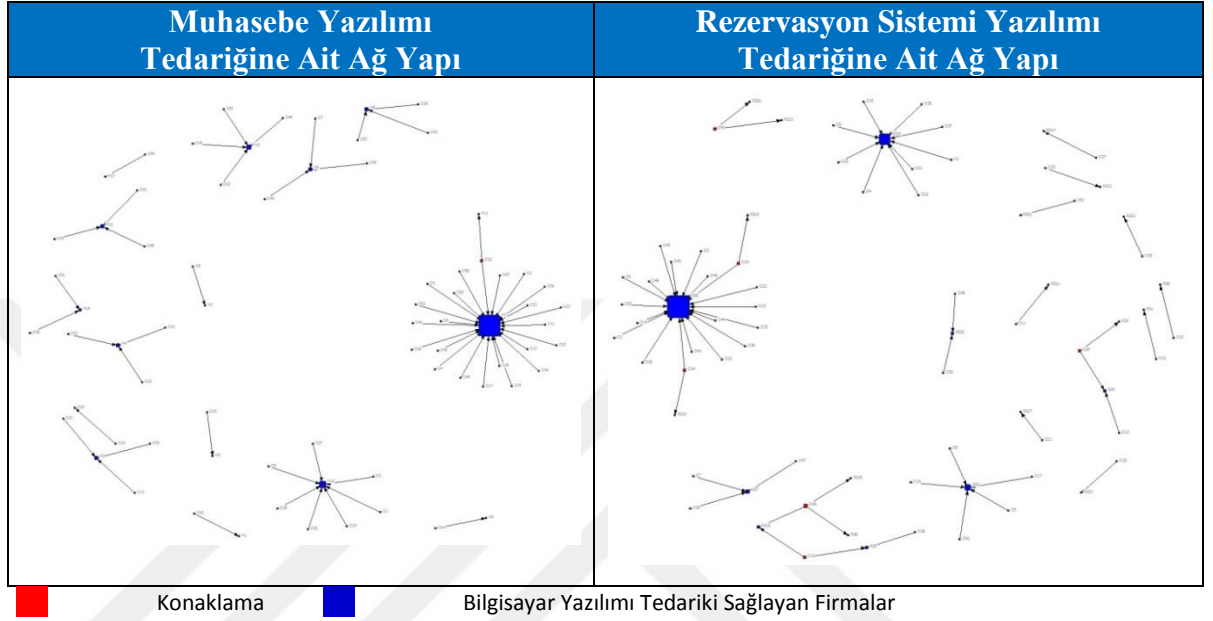
Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 47.

### • Turizm Konaklama Tesislerinin Muhasebe ve Rezervasyon Sistemi Yazılımı Alımı ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi

Turizm konaklama tesislerinin hizmetlerinin kolay ve hızlı sağlanmasında bilgi teknolojilerinin önemi büyüktür. İşletmelerin, gerek muhasebe, gerek rezervasyon sistemlerinde, özellikle bir “program”ın kullanımında yoğunlaştıkları, bu yazılımlar dışında diğerlerinin kullanımının düşük düzeyde kaldığı görülmektedir (Şekil 58). Derece, yakınlık ve aradalık değeri açısından muhasebe yazılımı küme ağ dokusunda en fazla doğrudan bağlantı sayısına sahip olan aktör M7 firması olup, M7 firmasının bir aktör olarak kümenin merkezinde bağlayıcı konumda olduğu görülmektedir. Rezervasyon

<sup>441</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 47

sistemi yazılımları açısından ağ yapı analiz edildiğinde ise derece, yakınlık ve aradalık değerleri açısından RS8 firması en fazla bağlantı sayısına sahip tedarikçi firmadır. Muhasebe yazılımında M7 ve rezervasyon sistemi yazılımında RS8 kümedeki bağlantıları ve ilişki yapısını en iyi görebilme imkânına sahiptirler.<sup>442</sup>



**Şekil 58: Turizm Konaklama Sektöründe Bilgisayar Yazılımı Tedariği Küme Ağ Yapısı**

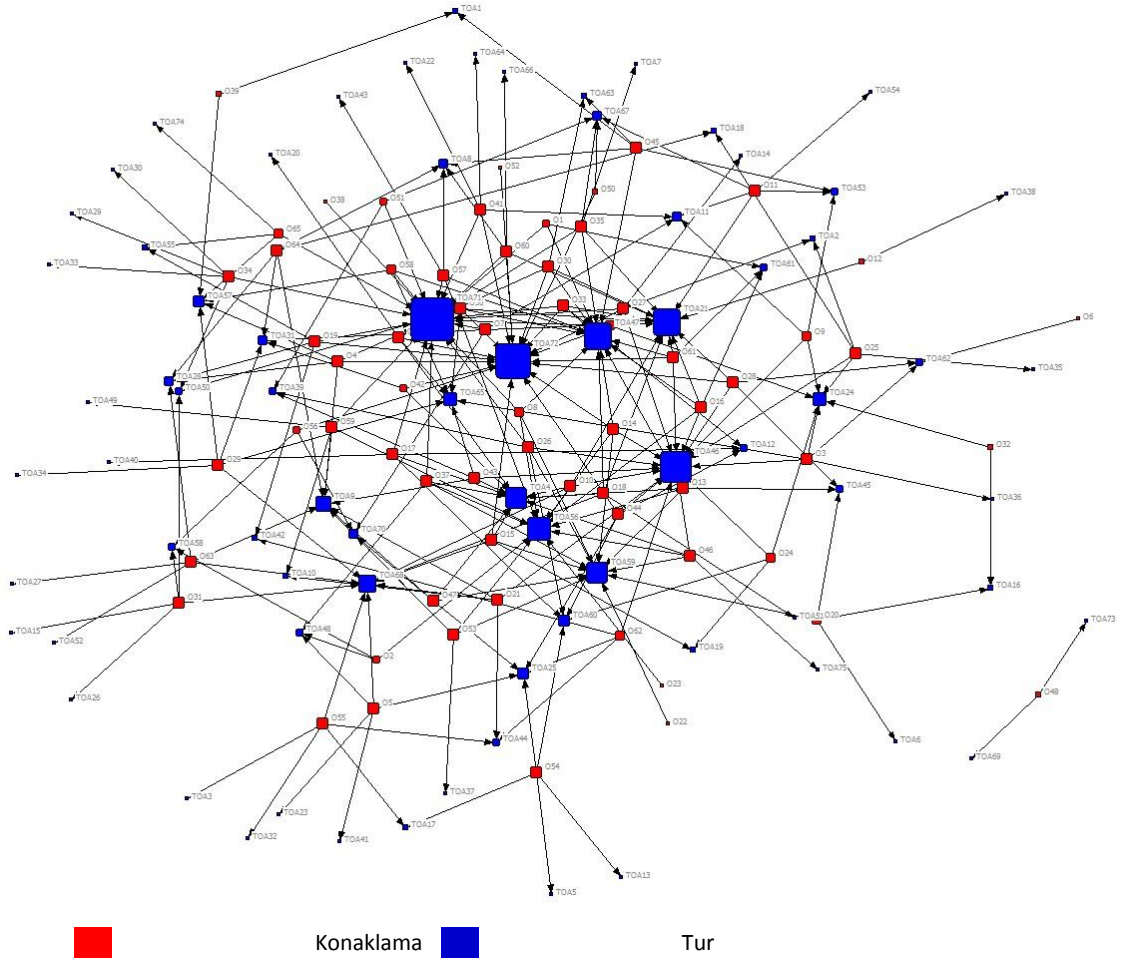
Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 48.

- **Turizm Konaklama Tesislerinin Tur Operatörleri/Acentelere Ait Küme Ağ Yapısının Analizi**

Alanya turizm konaklama sektöründe tur operatörleri ve acenteler hedef kitle ve pazara ulaşma imkânlarını artıran aktörlerdir. Bu çerçevede Şekil 59’da tur operatörleri/acenteler ağ yapılanmasının en yoğun ilişki bağlantılarına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca ilişkilerin tek bir tur operatöründe yoğunlaşmadığı çok sayıda tur operatörü ile çalıştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, ağ yapı içerisinde beş farklı tur operatörünün derece değeri 10’un üzerindedir. Bu kapsamda kümede en çok derece değerine sahip ve merkez konumunda yer alan aktör TOA71 kodlu firma olup söz konusu firma, aynı zamanda en

<sup>442</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 48.

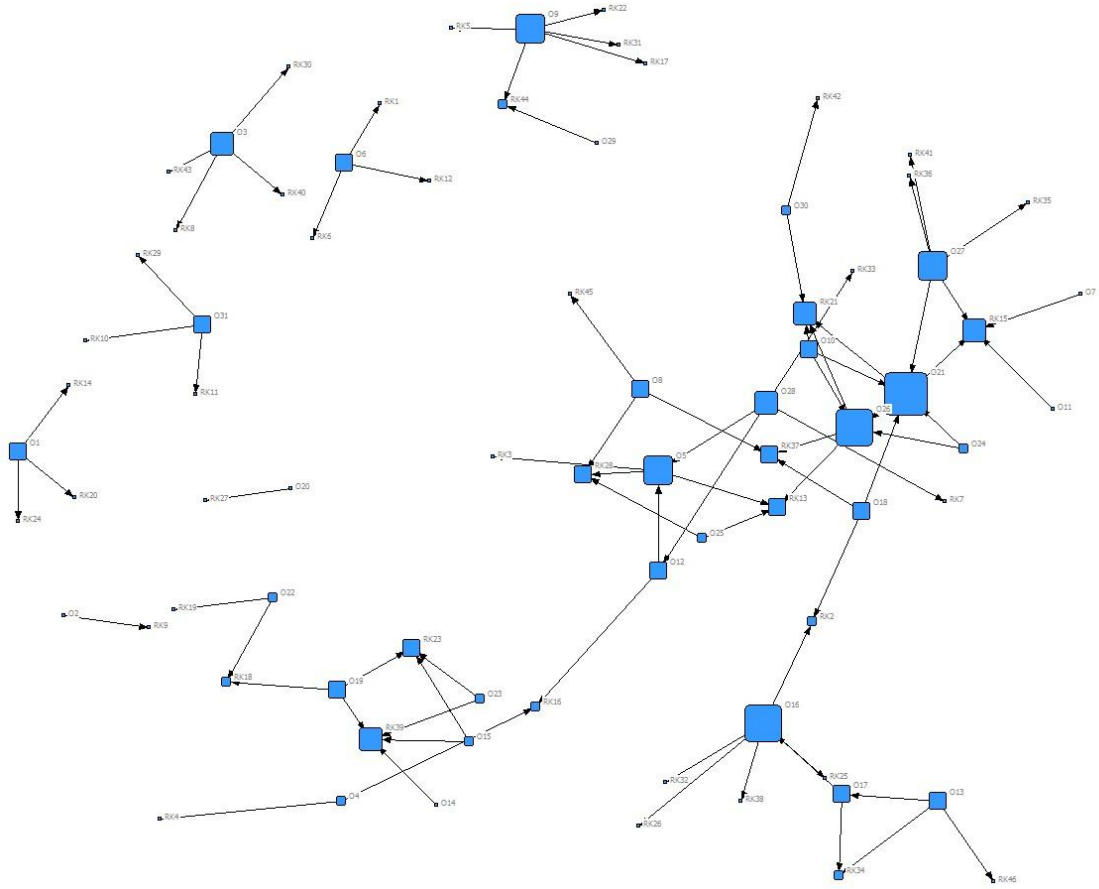
yüksek yakınlık ve aradalık değerlerine de sahiptir. Yakınlık değeri yüksek konaklama işletmelerinin ise, O10 ve O26 kodlu oteller olduğu görülmektedir.<sup>443</sup>



**Şekil 59. Alanya Turizm Konaklama Turizm Sektöründe Tur Operatörleri/Acenteler Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 49.

<sup>443</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 49



**Şekil 60: Alanya Turizm Sektöründe Rakip Firma Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 50.

• **Turizm Konaklama Tesislerinin Rakip Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi**

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerine, turizm sektöründe rakip olarak gördükleri firmalar da sorulmuştur. Bu çerçevede Alanya bölgesindeki firmaların rakip ve lider firma algılarının ortaya konması amaçlanmıştır. Firmalarla yapılan anketlerde rakip firmalara yönelik sorulan bu tür sorular, bölge dışı sektörel ilişki durumlarının belirlenmesi amacıyla taşınmamaktadır. Rakip ve lider firmaların bu şekilde belirlenmesinin, kümenin sürdürülebilirliğini sağlayacak önemli role sahip aktörlerin tanımlanmasına yardımcı olacağı düşüncesi taşınmaktadır. İlk olarak rakip firmaların ağ dokusu incelendiğinde, derece değerleri açısından ilk sırada yer alan firmanın O21 kodlu otel olduğu görülmektedir. O21 firması bölgedeki konaklama işletmelerinin kendilerine en çok rakip olarak gördükleri aktördür. O16, O26, O27 ve O5 en çok rakip olarak görülen

diğer aktörlerdir. O21 kodlu otel aynı zamanda, yakınlık değeri en yüksek rakip firmalar arasında ilk sırada yer almaktadır (Şekil 60).<sup>444</sup>

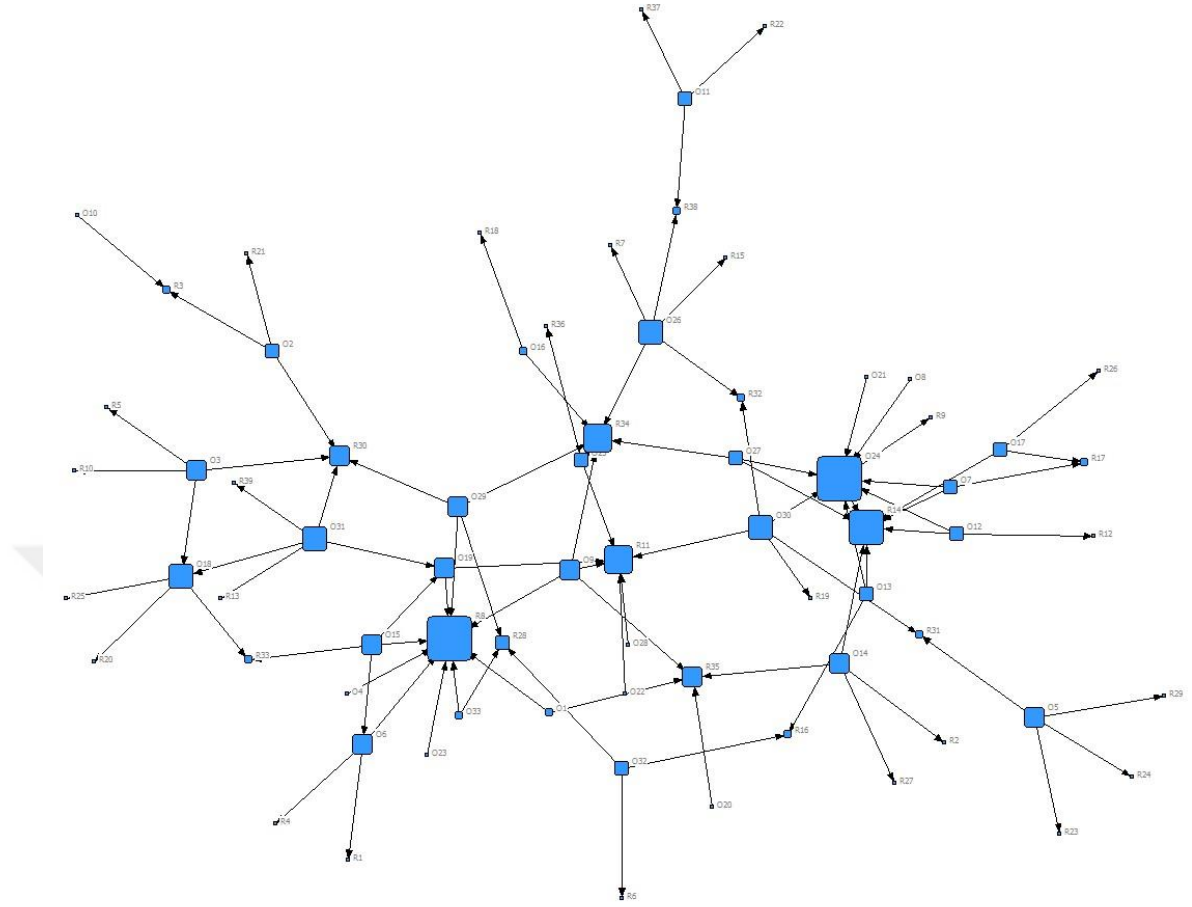
- **Turizm Konaklama Tesislerinin Lider Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısının Analizi**

Turizm konaklama tesislerinin lider firma algılarına ilişkin ağ yapı şeması Şekil 61’de sunulmuştur. Lider firmalar açısından yapılan analizler, bir önceki bölümde de belirtildiği üzere, bölge dışı sektörel ilişki durumlarının belirlenmesi amacına yönelik olmayıp, Alanya Bölgesindeki firmaların lider firma algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Merkezilik değerlerine göre lider firma olarak görülen konaklama tesislerinin grup şirketlerine ait olması, bu işletmelerin ölçek avantajına sahip olmasının lider firma algısının oluşmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin lider firma algılarına ait merkezilik değerlerine göre; O24 kodlu firma en yüksek derece değerine sahiptir. R34 kodlu firma ise, lider firma ağ yapılanma analizinde en yüksek yakınlık ve aradalık değerine sahip firma olarak bölgede sektörün önde gelen aktörü konumundadır. Rakip ve Lider firmaların bağlantıları açısından değerlendirildiğinde, yüksek merkezilik değerlerine sahip firmaların, kümelenme faaliyetlerinin yürütülmesi, sürdürülmesi ve genişlemesinde büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.<sup>445</sup>

---

<sup>444</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 49-50

<sup>445</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s. 50-51



**Şekil 61: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Lider Firmalar ile İlgili Küme Ağ Yapısı**

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 51.

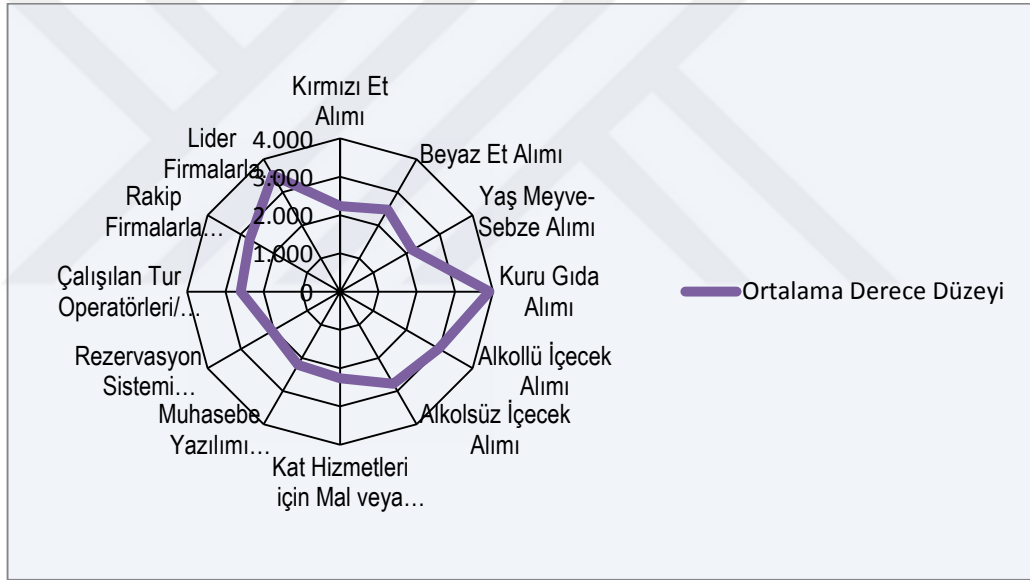
### ➤ Küme Ağ Yapılanma Analiz Anketine İlişkin Bulguların

#### Değerlendirilmesi

Alanya Turizm Konaklama Sektörünün ana oyuncularını oluşturan turizm konaklama tesislerinin tedarikçileriyle farklı konularda oluşturduğu mal ve hizmet akımına yönelik ilişkilerin ağ dokusu, söz konusu her konu için ayrı ayrı ele alınarak analiz edilmiştir. Yukarıda farklı ilişki türleri bağlamında değerlendirilen ağ yapı analizleri, ilişkilerin yoğunluğu hakkında genel bir fikir vermek için değerlendirilmiştir. Ayrıca, ilişki ve bağlantıların yoğunluğunu tanımlamak açısından merkezilik göstergeleri yanında sosyal ağ analizi yardımıyla elde edilen yoğunluk değerleri de önemli bulgular ortaya koymuştur. Alanya Turizm Konaklama Sektörünün tedarikçileriyle oluşturduğu mal ve hizmet akımına yönelik ağ bağlantılarının analizi kapsamında, mevcut ilişkilerin

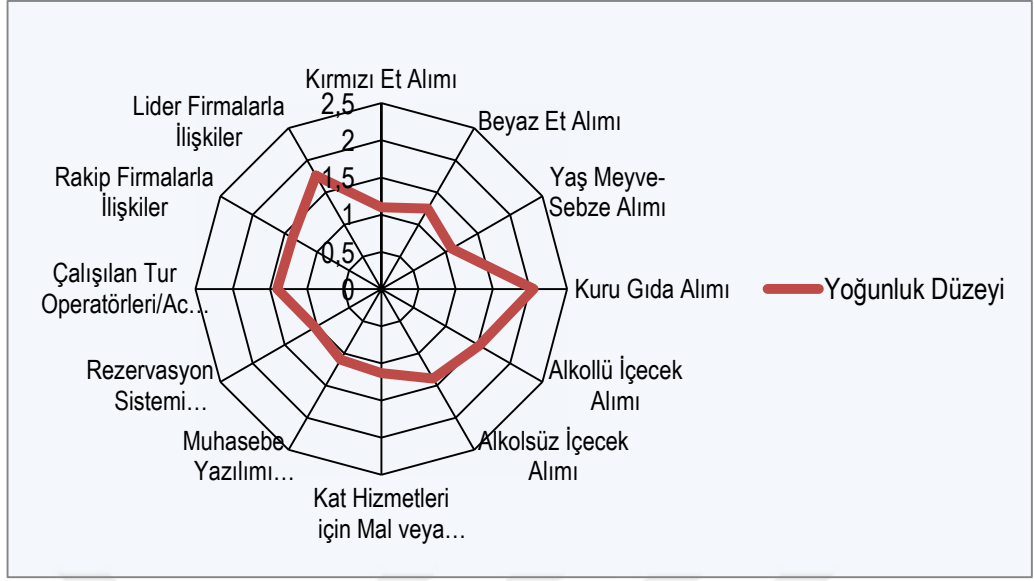


çok yoğun olduğundan söz etmek mümkün değildir. Tüm bağlantı türleri açısından bölge geneline yayılacak bir ilişki ağının güçlendirilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. En yüksek yoğunluk değerine sahip tedarik türünün “kuru gıda alımı”na ait ilişkilerle ilgili olduğu belirlenmiştir. Bölge firmaları hizmet üretim amacıyla ihtiyaç duydukları kuru gıda alımlarının büyük bir kısmını bölge içerisindeki firmalardan karşılamakta ve bölgenin bu açıdan önemli bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Bölgenin bu alanda sahip olduğu yoğun bağlantı yapısının, diğer ilişki türlerine de aktararak kümelenmenin sağladığı ekonomik dışsallıklardan, sektör firmalarının faydalanmasının sağlanmasında yarar görülmektedir. Bölgede sektörle ilgili işbirliği gerektiren ilişkilerin sayısı oldukça fazladır. Turizm sektörü ile ilgili kurumsal bir sistemin oluşturulması ile güçlendirilecek ağ yapılanma ilişkileri, bölgedeki firmaların ekonomik performanslarına olumlu katkılar sağlayacaktır.<sup>446</sup>



**Şekil 62: Kümede Tedarik Ürünü Temin Edilen Firmalar ve Rakip/Lider Kuruluşlar ile İlişkiler Açısından "Ağ Bağlantılarının Derece Düzeyi"**

<sup>446</sup> Dulupçu, M., A., v.d., a. g. e., Nisan 2015, s.51-52



**Şekil 63: Kümede Tedarik Ürünü Temin Edilen ve Rakip/Lider Kuruluşlar ile İlişkiler Açısından "Ağ Bağlantılarının Yoğunluk Dereceleri" (x 0,01)**

Alanya Turizm Konaklama Sektöründe turizm tesislerinin tedarik ürünlerine göre ve ilişkide oldukları lider ya da rakip firmalarla olan bağlantılarına ait, "Ortalama Derece Değerleri" Şekil 62'de sunulmuştur. Bunun yanı sıra, yine kümede bahse konu tesislerin ilişkide oldukları kurum ve kuruluşlarla olan bağlantılarının yoğunluğunu gösteren şema da, Şekil 63'de sunulmuştur. Şekil 63'de de izlenebileceği üzere, kümede en yoğun bağlantı, yukarıda da değinildiği üzere, kuru gıda ile ilgili tedarik ürününde görülmektedir. Şekil 62 ve Şekil 63'de yer alan şemaların sayısal değerleri Tablo 16'da yer almaktadır.

Alanya Turizm Konaklama Küme Ağ Yapısının analizinde turistik işletmelerin mal ve hizmet tedariki için ilişkide oldukları kuruluşların listesi, tedarik ürünlerinin çeşitleri bazında, Ek 5'de takdim edilmiştir. Ağ yapılanma haritalarının ortaya konmasının sağladığı önemli bulgulardan birisi, Alanya bölgesinde turizm konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarikçi firmalar ile zayıf bir ağ yapı sergilediğidir. Buna ilave olarak, farklı türdeki tedarikçilerin işletmelerle oluşturduğu bağlantıların yoğunlukları incelendiğinde, mevcut ilişkilerin yoğun olduğundan söz etmek mümkün değildir. Tüm bağlantı türleri açısından bölge geneline yayılacak bir ilişki ağının güçlendirilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Alanya ve civarında kümelenmenin gelişimi ve sektörün rekabet gücünün artırılması açısından, aktörler arasında diyalogun ve ağ yapılanmanın güçlendirilmesi, turizm işletmelerinin tedarik ve

lojistik imkânlarının geliştirilmesi, yenilikçilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve tüm bu ihtiyaçlara yönelik mali imkânların artırılması ile bunların sürdürülebilir bir küme yapısı kapsamında ele alınması önerilmektedir.<sup>447</sup>

**Tablo 16: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Turizm Tesislerinin Tedarik Ürünlerine Göre Yoğunluk ve Ortalama Derece Değerleri**

	Tedarik Ürünleri Temin Edilen ve Rakip/Lider Kuruluşlarla İlişkisel Ağ Yapılanması	Yoğunluk Düzeyi	Ortalama Derece Düzeyi
1	Kırmızı Et Alımı	0.0110	2.234
2	Beyaz Et Alımı	0.0125	2.478
3	Yaş Meyve-Sebze Alımı	0.0109	2.175
4	Kuru Gıda Alımı	0.0205	3.904
5	Alkollü İçecek Alımı	0.0152	2.983
6	Alkolsüz İçecek Alımı	0.0139	2.785
7	Kat Hizmetleri için Mal veya Hizmet Alımı	0.0113	2.267
8	Muhasebe Yazılımı Alımı	0.0110	2.207
9	Rezervasyon Sistemi Yazılımı Alımı	0.0103	2.051
10	Çalışılan Tur Operatörleri/Acentelerle İlişkiler	0.0140	2.595
11	Rakip Firmalarla İlişkiler	0.0138	2.734
12	Lider Firmalarla İlişkiler	0.0176	3.521

Kaynak: Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s.52.

#### 2.3.1.4. Küme Analizlerinin Genel Değerlendirilmesi ve Temel Müdahale Alanları

Alanya Turizm Konaklama sektörünün mevcut durumu, daha önce de değinildiği üzere, öncelikle Kültür ve Turizm Bakanlığı, TÜİK, Alanya Kaymakamlığı, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası ile Alanya Turistik İşletmeler Derneği (ALTİD) başta olmak üzere, çeşitli kurum ve kuruluşlardan temin edilen ikincil veriler ile değerlendirilmiştir. Söz konusu ikincil verilerin ışığında aşağıda belirtilen küme analiz yöntemlerinden faydalanılarak Turizm Konaklama Sektörünün oyuncularını kapsayacak şekilde çeşitli analizler yürütülmüştür;

<sup>447</sup> Demirgil, H., Ünlü, H., Sezgin, A., Sungur, O., Dulupçu, M. A., “Alanya Turizm Sektöründe Kümelenme ve Ağyapı Analizi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C. 8, S.1, Alanya, 2016, s. 39.

- Küme Haritasının Tasarlanması
- Karo Çerçeve Modelinin Analizi
- Küme Ağ Yapılanma Analizi

Küme analizleri ile ilgili yazın kapsamında her ülke ve bölgenin içsel unsurlarını oluşturan yerel değerler, varlıklar, kapasiteler, yetenekler, girişimcilik ve inovasyonla ilgili potansiyeller göz önünde bulundurularak, analizlerin yürütülmesi gerekliliğinin altı çizilmektedir. Bu yaklaşımla Alanya Turizm Konaklama Sektörü için yürütülen küme analizlerinin Küme Kuramı bağlamında genel bir değerlendirmesi yapıldığında, “yığılımların oluşturduğu dışsallıkların olumlu etkilerinin görüldüğü”, ancak “inovasyon ve rekabet avantajı” ile “küme içi ve dışı kurumlarla ağ bağlantıları” konularında zayıf kaldığı belirlenmiştir. Yine Küme Kuramının vurguladığı sistemin kendi içindeki “olumlu geri besleme” etkisi ile “büyüme ve üretkenlik” konularında da performansının yetersiz kaldığı görülmüştür.

Ayrıca, Karo Çerçeve Modeli bağlamında yapılan genel değerlendirmede de sektörün, “firma stratejileri”, “talep koşulları”, “destekleyici kurum ve kuruluşlar” kapsamında dezavantajlı konularının ağırlıklı olduğu, “girdi koşulları” ile ilgili olarak, göreceli daha avantajlı konumda bulunduğu belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak makro seviyede değer zinciri yapısını sergileyen Küme Haritasının içeriğinde de özellikle “temel girdiler” ile “bilgi ve öğrenme kurumları”nı temsil eden kutularda önemli eksiklikler olduğu gözlenmiştir. Sektörde ağ yapılanma ile ilgili yürütülen analizlerde de, girdilerin temini konusunda zayıf bir küme görünümü ortaya konduğu saptanmıştır.

Bunların dışında küme yaklaşımı için, üzerinde çalışılan sektörün turizm sektörü, bir başka ifade ile hizmet sektörü ile alakalı olması ve sektörün girdilerinin de bir kısmının hizmet bir kısmının da imalat sanayi kökenli olması, “küme analizi” konusunu yeterince karmaşık hale getirdiği belirlenmiştir.

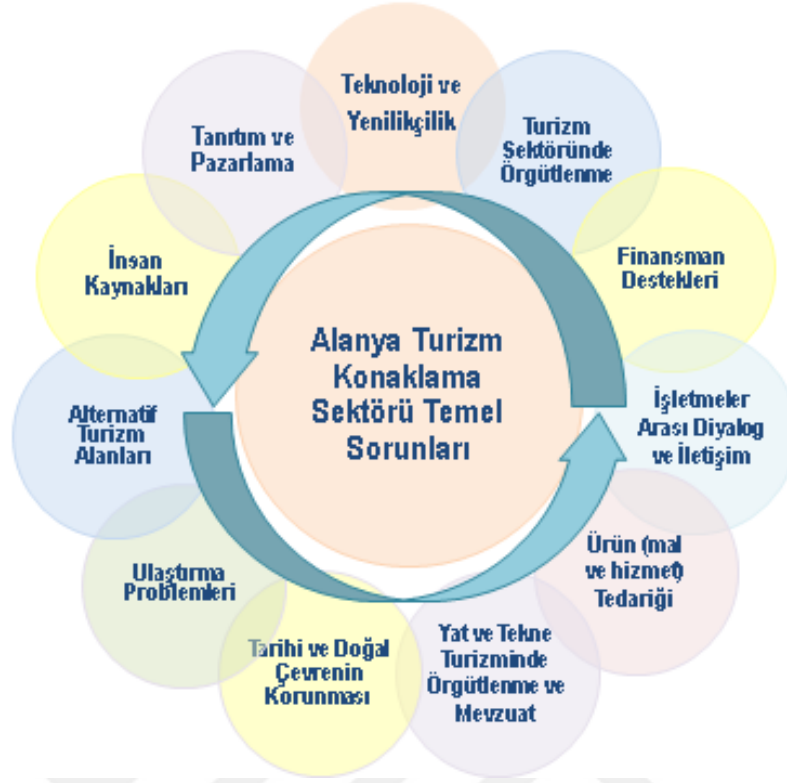
**Tablo 17: İmalat Sanayi ve Hizmet Kümelerinin Genel Çerçeve Karşılaştırması**

<b>Küme Türü</b> <b>Karşılaştırma Unsuru</b>	<b>İmalat Sanayi Kümeleri</b>	<b>Hizmet Kümeleri</b>
<b>Genel Çerçevenin Geliştirilmesi</b>	Kümeye özgü çerçeve koşullarının Karo v.b. araçlarla geliştirilmesi mümkündür.	Kümeye özgü çerçeve koşullarının geliştirilmesinde Karo Modeline hizmet sektörüne ilişkin (sosyal ilişkiler ve bilişsel unsurlar, v.b.) bazı vurguların yapılması gereklidir.
<b>Arka Plan ve Politikaların Yansıması</b>	Ülke politikalarının makro ve mezo seviye etkilerinin küme ürününe yansıması “ölçülebilir” niteliktedir.	Ülke politikalarının makro ve mezo seviye etkilerinin küme ürününe yansımasının belirlenmesi oldukça güçtür.
<b>İşletme Geliştirmede Kümelerin Rolü</b>	İmalat ile ilgili süreçlere ilişkin bilgi ve deneyim değişimi ya da süreçlerin kopyalanarak küme firmalarında uygulanması mümkün olabilir.	Hizmet üretim süreçlerine ilişkin bilgi ve deneyim değişimi ya da süreçlerin kopyalanıp hizmet sektörü firmalarında uygulanması mümkün olmayabilir.
<b>Hedef Olarak Küme Oluşumunun Desteklenmesi</b>	Sanayi işletmeleri arasında kümelenmeyi kolaylaştırma; küme tabanlı kalkınma ve değer zinciri oluşumunun desteklenmesi daha somuttur.	Hizmet kümelerinde kümenin kolaylaştırıcılığı için küme tabanlı kalkınma ve değer zinciri yapısının oluşturulması “olasılıksal süreçlere” dayanmaktadır.
<b>Kümelerin Geliştirilmesi için Ölçütlerin Belirlenmesi</b>	Kümelenme kapsamında farklı politikaları bütünleştirerek küme tabanlı kalkınma politikaları oluşturulması ve destek programları tasarlanması somut ölçütler bazında yapılabilir.	Kümelenme kapsamında farklı politikaların bütünleştirilmesi ve küme tabanlı kalkınma politikalarıyla hizmet kümeleri için destek programları tasarlanması ve bazı ölçütler belirlenmesi kısmen veya büyük ölçüde soyut kavramların kullanılmasını gerektirmektedir.
<b>Hakim (Dominant) Eğilim</b>	Uygulamada imalat kümeleri daha yaygındır.	Uygulamada hizmet kümelerine daha nadir rastlanmaktadır.

Kaynak: Lagendijk, A., “Good Practices in SME Cluster Initiatives: Lessons from the CORE Regions and Beyond”, Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS), University of Newcastle Upon Tyne, Project Report Funded by EC-ADAPT Programme, Newcastle, 1999, s. 66’da yer alan tablodan esinlenerek hazırlanmıştır.

Hizmet sektörü ile ilgili kümede nihai ürünün hizmet ile ilgili olması ve “bilgi, öğrenme ile deneyim” gibi unsurlar üzerine oturtulması, nihai ürünün kalitesinin imalat sanayi kümelerinde olduğu gibi deterministik bir şekilde belirlenmesini engellemektedir. Dolayısıyla hizmet kümesinde nihai ürünün değer zincirinin tüm aşamalarını geçerek müşteriye ulaştırıldığı süreç, tamamen “olasılıksal bir süreç”ten oluşmaktadır. Tablo 17’de imalat sanayi kümeleri ve hizmet sektörü kümelerinin genel çerçevede karşılaştırması sunulmaktadır. Tablodan da izlenebileceği üzere, Porter’ın rekabetçilik analizi amacıyla ortaya koyduğu Karo Çerçeve Analizi, genelde imalat sanayi kümelerinde uygulandığı için hizmet sektörünün gerektirdiği sosyal ilişkilerin ya da bilişsel niteliklerin analizine imkan tanımamaktadır. Bu hususlar, zorunlu olarak analizi yürüten uzmanın kişisel, öznel yaklaşımlarıyla değerlendirilmektedir. Ayrıca imalat sanayi kümelerinde verimli sonuçları alınan hizmet süreçlerine ilişkin bilgi ve deneyim paylaşımı, turizm gibi karmaşık bir sektörde aynı olumlu sonuçları vermeyebilir. Bunlara ilave olarak, hizmet sektörü kümelerinin oluşumu için değer zincirinin tamamlanmasına yönelik faaliyetler imalat sanayi kümelerinde olduğu gibi net ve somut olmayabilir. Bunların dışında, kümelerin zafiyetlerinin giderilmesi ve verimli kümeler oluşturulması için destek programlarının tasarımı, imalat sanayi kümelerinde olduğu gibi somut ölçütlerle, özellikle değer zincirinin çeşitliliği ve karmaşıklığı nedenleriyle, ortaya konamamaktadır. Küme yaklaşımı ile ilgili yazında, yukarıda değinilen hususlardan kaynaklanarak, hizmet sektörü ile ilgili başarılı küme vakalarının sayılarının daha sınırlı olduğu düşünülmektedir.

Hizmet sektörünün bir alanı olarak turizm konaklama sektöründe küme yaklaşımı amaçlı yürütülen analizler, hizmet sektörü ile ilgili yukarıda değinilen hususların ışığında tamamlanarak, strateji önerisine temel oluşturmak üzere, sorun alanları listelenerek ve daha sonra belli temalar altında gruplandırılarak “Temel Sorun Alanları” ortaya konmuştur (Şekil 64). Şekil 64’de sunulduğu gibi on bir başlık altında toplanan temel sorun alanları, bir sonraki başlıkta stratejik planlama yaklaşımı ile ilgili olarak, “on bir müdahale alanı” olarak nitelendirilmiştir. Söz konusu müdahale alanları, küme strateji önerisinin geliştirilmesi ve stratejik planlama yaklaşımıyla hedeflerin ve hedeflere bağlı eylemlerin tasarımında, çalışmanın amacına yönelik olarak bir sonraki başlık altında izah edildiği şekilde değerlendirilmiştir.



**Şekil 64: Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Temel Sorun Alanları**

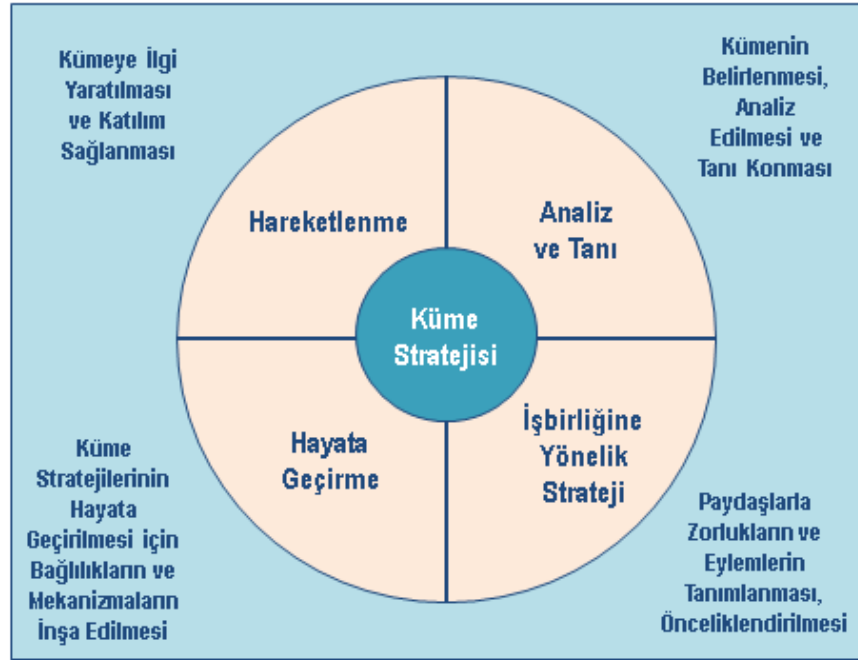
### **2.3.2. Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Geliştirme Aşaması: Küme Strateji Plan Önerisi**

Küme Geliştirme Aşaması, yerel ekonomik kalkınma ile ilgili bazı müdahaleler yoluyla, bir başka ifadeyle, bir takım stratejik eylemler gerçekleştirilerek yerel ekonominin rekabetçiliğinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Küme geliştirme işlemi, stratejik planlamanın ilkelerinden yararlanarak bir “Stratejik Yol Haritası” hazırlanması ve bunun hayata geçirilmesini içeren ve kümenin çapına göre üç veya beş yıl devam eden bir süreci ifade etmektedir. Bu kapsamda, bu Bölümde öncelikle “Küme Geliştirme” bağlamında “Stratejik Planlama” konusuna, yurt dışındaki bazı yaklaşımlar ve uygulamalardan örnekler verilerek değinilmektedir. .

Stratejik Planlama kavramı 1980’lerin başında bir kurum, kuruluş ya da topluluğun ileriye yönelik plan geliştirme girişimi için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu kapsamda Stratejik Planlama, “bir organizasyonun yönünü ve doğasını şekillendiren temel kararları ve eylemleri üretmek üzere yasal sınırlar içerisinde disipline edilmiş bir

çaba”<sup>448</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, stratejik planlama yaklaşımı, uzun vadeli bir rota ile buna bağlı hedefler, amaçlar ve bağlantılı eylemler dizisinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Küme Geliştirme Stratejisi ile ilgili yayınladığı bir belgede, küme geliştirme aşamasının, “hareketlenme, analiz ve tanı, işbirliğine yönelik strateji, hayata geçirme” başlıklarından oluşan dört önemli boyutuna değinerek, söz konusu boyutlarda belirtilen eylemlerin ardışık olarak gerçekleştirilmesinin gerekli olmadığını, önemli olan hususun bu eylemler arasında bağlantıların, uyumun ve tutarlılığın kurulması olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, küme bünyesinde tartışmalar ve ortak çalışmalar yoluyla, kümenin GZFT yapısının ortaya konmasını tavsiye ederek, bu sayede temel “müdahale alanları”nın tanımlanmasının mümkün olabileceğinin altını çizmektedir. Küme stratejisinin bahse konu dört boyutu Şekil 65’de sunulmuştur.<sup>449</sup>



**Şekil 65: Küme Stratejisinin Temel Öğeleri**

Kaynak: Department of Trade and Industry (UK), “A Practical Guide to Cluster Development”, Birmingham, 2005, s. 10’da yer alan şekilden faydalanılarak üretilmiştir.

<sup>448</sup>Olsen, B., Eadie, D., C., “The Game Plan: Governance with Foresight”, Council of State Planning Agencies, Washington, D.C., 1982, p.4.

<sup>449</sup>Department of Trade and Industry (UK), “A Practical Guide to Cluster Development”, Birmingham, 2005, s. 10-11



Dünya Bankası Uluslararası Ticaret Dairesi tarafından hazırlanan “Rekabetçilik için Kümeler” başlıklı yayında küme geliştirme sürecinin “Stratejik, Politik ve Kurumsal Girişimler” kapsadığına değinilerek, söz konusu sürecinin amacının iki yönlü olduğu belirtilmektedir;

(i) Stratejik projelerin hayata geçirilmesi, yatırımların harekete geçirilmesi, iş ortamının ilerletilmesi.

(ii) Stratejik girişimler ve politikanın hayata geçirilmesi için üretken kamu ve özel sektör diyalogunu gerçekleştirmek üzere küme lider(ler)inin harekete geçmesi.

Bu çerçevede “Stratejik, Politik ve Kurumsal Girişimler”in kapsamına ilişkin öngörüler de aşağıda değinildiği şekilde belirtilmektedir;

a. **Stratejik Girişimler;** Pazar ve tüketici istihbaratına, üretici bağlantılarına, pazar çeşitlenmesine, markalaşmaya, e-ticarete odaklanan talep odaklı faaliyetler ya da, özel sektör standartları ve sertifikalarına, maliyet indirimi veya ürün çeşitlendirmeye odaklanan ürün ile ilgili faaliyetler kapsamaktadır. Ar-Ge, işgücü geliştirme, teknoloji kazanma, üzerine odaklanan inovasyon ile alakalı faaliyetler de bu çerçevede değerlendirilebilir. Ayrıca, değer zincirinin etkinliğine veya yatırım ve ihracat teşvikine odaklanan faaliyetler de göz önünde bulundurulabilir.

b. **Politika Girişimleri;** Stratejik girişimler özel sektör tarafından tek başına üstlenilebilir ancak, politika girişimleri kamunun karar verme süreçlerini gerektirmektedir. Küme girişimleri, politika açmazlarını daha etkin adreslemek üzere, bağlam, mekân ve özellikli konu işbirliklerini, özel ve kamu sektörlerinin arasında ortaya çıkartan süreci harekete geçirmeyi amaçlamalıdır. İyi bir küme kolaylaştırıcısı bu hareketlenmeyi, makul politikalarla ortaya koyabilmelidir. Bu yaklaşım özel ve kamu ortaklığında küme projelerinin hız kazanmasını sağlamaktadır.

c. **Kurumsal Girişimler;** Küme sektörünün yaşadığı uzun vadeli süreçler gerektiren zorluk ve sıkıntıların atlatılmasında, politika tasarımı veya değişimler ya da yeni bir politika hayata geçirme için mekanizma geliştirmek üzere yeni kurumların oluşturulması bazen yeterli olmayabilir. Bu bağlamda finansman sağlayan kuruluşlar açısından ülkenin yardım stratejilerinin oluşturulması için, küme sektörünün geleceği ile ilgili bakış açısı yakalanma fırsatı da sunduğu için kurumsal girişimlerde bulunulması gereklidir.<sup>450</sup>

<sup>450</sup> World Bank International Trade Department, a.g.e., 2009, s. 60-63.

İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın yukarıda değinilen Küme Stratejisi Geliştirme ile ilgili çalışmasında, küme geliştirme girişiminde hedeflerin göstergelerle ifade edilmesi ve ayrıca, göstergelerin de aşağıda belirtildiği üzere SMART nitelikler taşıması gerektiği belirtilmektedir;<sup>451</sup>

- Belirgin olma (**S**pecific)
- Ölçülebilir olma (**M**easurable)
- Erişilebilir olma (**A**chievable)
- Gerçekçi olma (**R**ealistic)
- Zaman sınırlı olma (**T**ime-bounded)

Kanada'daki kümelerin küresel ekonomiyle bütünleşmesi yönünde küme geliştirme stratejisi tasarlanmasına ilişkin bir çalışmada, küme geliştirme planının, sektörden bağımsız olarak, aşağıda belirtilen girişimleri içermesi gerektiği kaydedilmektedir;

- Yerel iletişim altyapısının kurulması (küme aktörleri arasında ağ yapılanma oluşturulması),
- Akıllı sosyal yardım hizmetlerinin sağlanması ve bu amaçla küresel ortaklarla stratejik ittifaklar oluşturulması,
- Teknoloji zekası geliştirmek üzere gerekli altyapının oluşturulması,
- Yerel küme markası yaratılması,
- Kümedeki küçük ve orta boy işletmelerin öneminin vurgulanmasına yönelik eylemler tasarlanması,
- İnovasyon kültürünün yerleştirilmesi,
- Gerekli altyapının geliştirilmesine odaklanma ve güncelleme sağlanması,
- Gerekli teknik yetenekler ve iş idaresi yetenekleri üzerine özel olarak odaklanılması ve sürekli yenileme ile büyüme tutumunun geliştirilmesi.<sup>452</sup>

Küme geliştirme planı kısa, orta ile uzun vadeli eylemleri kapsamalıdır ve yerel ekonomik kalkınma konusunda hazırlanmış bir “çerçeve plan” niteliği taşımalıdır.

<sup>451</sup> Department of Trade and Industry (UK), a.g.e., s. 19.

<sup>452</sup> Roy, P., “Business Clusters: Vital Strategy for Canadian Business in the Emerging Global Economy”, (Paper prepared for TCI Fourth International Conference held in Arizona), Ottawa, 2001, s. 11-12.

Çerçeve planın gerektirdiği alt eylem planları ve projeler bütçe ve zaman boyutlarıyla ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır. Bu kapsamda küme liderinin dinamik yapısı oldukça önem taşımaktadır. Küme lideri, “Stratejik yol Haritası”nın hazırlanması, uygulanması ile izleme ve değerlendirme işlemlerinin gerçekleştirilmesinde, paydaşları bir araya getirerek gerekli toplantıları organize ederek sürükleyici rol oynamalıdır. Stratejik Yol Haritası, dinamik bir eylem planıdır bu sebeple izleme ve değerlendirme sonuçlarına göre sürekli yenilenmelidir.

Stratejik Planlama konusunda yukarıda değinilen yaklaşımların ve ayrıca Alanya Turizm Konaklama Sektörüne ilişkin yürütülen küme analizlerinin bulgularının ışığında, sektörün kalkındırılmasına yönelik on yıllık süreç için “küme vizyonu” ve “küme amacı” ile bunlara bağlı on bir maddeden oluşan stratejik hedefler belirlenmiştir (Tablo 18). Turizm Konaklama Sektörüne ilişkin belirlenen “vizyon, amaç ve stratejik

hedefler” ile ilişkili olarak tasarlanan eylemler dizisi, hedef kitlenin davet edildiği bir toplantıda paydaşların görüşlerine sunulmuştur. Sektörün temsilcilerinden otuz sekiz kişinin katılımının sağlandığı bir toplantıda taslak strateji planı üzerinde görüş alış verişi gerçekleştirilerek ve gerekli değişiklikler yapılarak “Küme Strateji Planı Önerisi” ortaya konmuştur. Ayrıca Tablo 8’de sunulan kilit ve birinci derece paydaş kuruluşlarda stratejik seviyede görev yapan kişilerle yürütülen mülakatlar sonucu ulaşılan bulgular çerçevesinde, söz konusu “Küme Strateji Planı Önerisi”nin içeriğinde güncellemeler yapılmıştır. Bu çerçevede “kümenin vizyon”, Kutu 1’de, “kümenin amacı” da Kutu 2’de belirtildiği gibi oluşturulmuştur.

Kutu-1’de belirtildiği üzere, Alanya konaklama sektörünün uluslararası marka niteliğinin geliştirilmesi ve bu niteliğin Alanya’ya özgü bir ürün ile Alanya adının özdeşleştirilmesiyle gerçekleştirilmesi, bu yolla turizm gelirlerinde artış kaydedilmesi, bölge ve ülke kalkınmasına katkı sağlanması yönündeki vizyon ile amaç ve stratejilerin belirlenmesi öngörülmüştür. Bunun yanı sıra, Kutu-2’de değinilen Alanya Turizm Konaklama Kümesinin amacında da, “Alanya’nın sürdürülebilir bir çevre anlayışıyla tarihi, doğal ve kültürel varlıklarını koruyarak, yenilikçiliğe önem vererek, insan kaynaklarını geliştirerek, halen potansiyel taşıdığı birden fazla alternatif turizm alanlarını geliştirerek, çağdaş bir kentleşme ve yine çağdaş bir küme oluşumu yaklaşımıyla gerekli plan ve programlarının tasarlanması” öngörülmüştür.

Tablo 18’de sunulan stratejik hedefler, diğ er bir ifade ile müdahale alanları, öncelikle “Sürdürülebilir Küme” yapısının oluşturulmasına vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra, finansal kaynakların yerel ihtiyaçlara göre geliştirilmesi, yenilikçiliğ in teşvik edilmesi ve firmalar ile kümenin tanıtımına ağırlık verilmesi de altı çizilen konular arasındadır. Ayrıca turizm tesislerinin girdi tedarik imkânlarının, insan kaynakları kapasitesinin ve küme aktörleri arasındaki iletişimin geliştirilmesi de önemle değ inilen hususlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, Alanya kentsel gelişimi ile genel çerçevede ilgili olan, sürdürülebilir çevre ve ulaştırma imkânlarının geliştirilmesi de çözüm talep edilen konular arasında bulunmaktadır. Alanya turizminde önemli yer oluşturan yat ve tekne turizminin yanı sıra, ileriye yönelik potansiyel taşıyan alternatif turizm alanlarında da ilerleme kaydedilmesi vurgulanan hususlar arasında yer almaktadır.

#### **Kutu-1: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Vizyonu**

**"Alanya Turizm Konaklama Sektörünün önümüzdeki on yıllık süreçte uluslararası marka niteliğ i geliştirilerek ve turizm gelirleri açısından ülkemizin öncü kentlerinden birisi haline getirilerek, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunması" olarak belirlenmiştir.**

Alanya Turizm Konaklama Sektörüne yönelik getirilen küme strateji önerisi, analiz bulgularına ilişkin değ erlendirmeler kısmında belirtildiğ i üzere, turizm kümesinin hizmet sektörü ile ilgili olmasından kaynaklanarak, kapsamında birçok olasılıksal süreçler içermektedir. Bu çerçevede analizlerin yürütülmesinde somut verilere ulaşılamaması durumunda zorunlu olarak analizleri yürüten uzman(lar)ın öznel değ erlendirmeleri devreye girmektedir ve söz konusu öznel değ erlendirmeler strateji planına da aynen yansıtılmaktadır. Dolayısıyla Alanya Turizm Konaklama Sektörüne yönelik ortaya konulan strateji önerileri, mümkün olabildiğ ince Alanya'nın içsel unsurlarına göre tasarlanmış olup, Alanya'ya özgü nitelikler taşımaktadır.

#### **Kutu-2: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Amacı**

**“Alanya turizm konaklama sektörünün, tarihi, kültürel ve doğ al kaynaklarının, sağık, kongre, yayla, yat, golf gibi destekleyici alternatif turizm alanlarıyla teknoloji ve yenilikçilik sayesinde, nitelikli insan kaynaklarıyla geliştirilmesi ve uluslararası marka niteliğ inin sürdürülebilirliğ inin sağılanması” olarak belirlenmiştir.**

Alanya Turizm Konaklama Küme Strateji Planı, bir “Eylem Planı” formatında, performans göstergeleri ile zaman planını da içerecek şekilde tablo ve çizelge olarak hazırlanmış ve Ek 6’da takdim edilmiştir. “Küme Strateji Planı”na ilişkin uygulama sürecinin ilk adımında “Alanya Turizm Kümelenme Platformu”nun kurulması ve söz konusu platformun sekretaryasının, sektörü temsil eden bir sivil toplum kuruluşu olarak ALTİD tarafından, en azından ilk aşamada, üstlenilmesinde ve ayrıca “Küme Stratejik Yol Haritası”nın uygulanabilmesi için de “Alanya Turizm Kümelenme Platformu”nun “sürdürülebilirliği sağlanmış bir yönetim modeli” edinmesinde yarar görülmektedir.

**Tablo 18: Alanya Turizm Konaklama Kümesi için Temel Müdahale Alanları (Stratejik Hedefler)**

No	Turizm Konaklama Kümesi için Öngörülen Müdahale Alanları (Stratejik Hedefler)
1	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Sürdürülebilir Küme Yönetiminin Oluşturulması
2	Turizm Geliştirme Amaçlı Finansal Desteklerin Bölge İhtiyaçlarına göre Yönlendirilmesi
3	Alanya Turizm Konaklama Sektörü Girdi-Tedarik ve Lojistik İmkânlarının Geliştirilmesi
4	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Ulaştırma İmkânlarının Geliştirilmesi
5	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesi
6	Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Aktörleri Arasında İletişim ve Diyalogun Geliştirilmesi
7	Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Tanıtım ve Pazarlamasının Artırılması
8	Alanya’da Yat ve Tekne Turizmine Düzenleyici Mevzuat Tedbirlerinin Getirilmesi
9	Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Yenilikçiliğin Geliştirilmesi ve Teşviki
10	Alanya’da Sürdürülebilir Çevre Anlayışının Yaygınlaştırılması
11	Alanya’da Alternatif Turizm Alanlarının Geliştirilmesi

Kaynak: Nisan 2017’de yapılan araştırmalar ve Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Nisan 2015, s. 54’de yer alan Tablo 9, Nisan 2017’den faydalanılarak yeniden düzenlenmiştir.

### **Kutu-3: Stratejik Yol haritası Hedefleri ile İlgili Tasarlanan Projeler ve Eylemler**

- 1. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Sürdürülebilir Küme Yönetiminin Oluşturulması**
  - 1.1. Alanya Turizm Kümelenme Platformunun (ATKP) Oluşturulması
  - 1.2. ATKP'nin Dernekleşmesi, Küme Yönetim Modelinin Oluşturulması ve Kapasite Geliştirilmesi
  - 1.3. Fon Desteklerinin Araştırılması ve Sürdürülebilirliğin Oluşturulması
  - 1.4. Turizm Zirvesinin Düzenlenmesine Her Yıl Öncülük Edilmesi
  - 1.5. Türkiye Turizm Strateji Belgesine Katkıda bulunulması
- 2. Turizm Geliştirme Amaçlı Finansal Desteklerin Bölge İhtiyaçlarına Göre Geliştirilmesi**
  - 2.1. Destek Fonlarının küme oluşumunu sağlayacak şekilde yönlendirilmesini teminen "Lobicilik Faaliyetleri"nin düzenlenmesi
  - 2.2. Avrupa Komisyonu Fonlarının güncel olarak takip edilip, katılım sağlanması
- 3. Alanya Turizm Sektörü Lojistik ve Girdi Tedarik İmkânlarının Geliştirilmesi\*\***
  - 3.1. Bölgesel tedarik kaynaklarından birisi olan Burdur ve civarındaki hayvansal ürün imkânlarının harekete geçirilerek, kurumsallaştırılmasına ve güçlendirilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konması
  - 3.2. Bölgesel tedarik kaynaklarından birisi olan Isparta ve civarındaki meyve ve sebze ile ağaç işleri sektörü imkânlarının harekete geçirilerek, kurumsallaştırılmasına ve güçlendirilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konması Kent içi ulaşımın iyileştirilmesi ve bu konuda eğitim verilmesi (MEB onaylı sertifika)
  - 3.3. Ortak tedarik için model geliştirilerek hayata geçirilmesi
- 4. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Ulaştırma İmkânlarının Geliştirilmesi**
  - 4.1. Havayolu taşımacılığının güçlendirilmesi
  - 4.2. Denizyolu imkânlarının geliştirilmesi (Akdeniz İç Ulaşım Firmaları ile pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yapılmalı)
  - 4.3. Yeni Çevre Yolu Projesinin Hızlandırılması
  - 4.4. Hızlı Tren Projesinin Hızlandırılması
  - 4.5. Kent-içi Ulaşım Akımının, özellikle Turist Transferinin İyileştirilmesi
- 5. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesi**
  - 5.1. Kafe, Bar, Restoran ve Otel Çalışanları için gerek işbaşı, gerek mesleki eğitim kurslarının geliştirilerek sürdürülmesi

<p>5.2. Kent içi ulaşımda görevli sürücülere eğitim verilmesi (Milli Eğitim Bakanlığı onaylı sertifika)</p> <p>5.3. Sürekli eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi; Bu kapsamda Üniversitelerin bünyesinde insan kaynakları geliştirme merkezinin kurulması.</p>
<p>6. Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Aktörleri Arasında İletişimin Geliştirilmesi</p> <p>6.1. Ortaklık kültürünün geliştirilmesi amacıyla portal ve ağ yapı kurulması (portal ve ağ yapı üzerinden işletmeler arası iletişimin güçlendirilmesi)</p> <p>6.2. Turizm Küme organizasyonu üzerinden çok ortaklı projeler hazırlanması ve yurt dışı kümelerle eşleştirme faaliyetleri düzenlenmesi.</p>
<p>7. Alanya Destinasyon Farkındalığının Artırılarak Turizm Konaklama Sektörünün Tanıtım ve Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi</p> <p>7.1. Bilişim teknolojileri yoluyla Alanya Destinasyonu ve işletmelerin tanıtımı ve pazarlanması</p> <p>7.2. Fuarlara ve eşleştirme programlarına küme olarak etkin katılımın sağlanması</p> <p>7.3. Kültürel Mirası Ön plana Çıkartan Tanıtımların Yapılması</p> <p>7.4. Yerel “Marka Ürünü (gastronomi ile ilgili veya İpek üretimi konusunda)” oluşturulması için projeler geliştirilmesi</p>
<p>8. Alanya’da Yat ve Tekne Turizmüne Düzenleyici Mevzuat ve Tedbirler Getirilmesi</p> <p>8.1. Yatçılık Kooperatifi Kurulması</p> <p>8.2. Yatçılık Kooperatifinin tekne turlarına ilişkin sistem kurulması yönünde düzenlemeler gerçekleştirilmesi</p>
<p>9. Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Yenilikçiliğin Teşviki ve Geliştirilmesi</p> <p>9.1. Teknoloji ve İş Geliştirme Merkezi (İnkübatör) kurulması</p> <p>9.2. Eko-Teknopark Kurulması</p> <p>9.3. Turizm Araştırmalarının Geliştirilmesi</p>
<p>10. Alanya’da Sürdürülebilir Çevre Anlayışının Yaygınlaştırılması</p> <p>10.1 Doğal Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması (Örn; Arıtma tesislerinin geliştirilmesi, Kentsel temiz su şebekesinin güçlendirilmesi)</p> <p>10.2 Tarihi Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması.</p> <p>10.3 Enerji ve yenilenebilir enerji kaynaklarının harekete geçirilmesi.</p>
<p>11. Alanya’da Alternatif Turizm Alanlarının Geliştirilmesi</p> <p>11.1.Sağlık Turizminin Geliştirilmesi</p> <p>11.2.Yayla (Doğa) Turizminin Geliştirilmesi</p> <p>11.3. Kongre Turizminin Geliştirilmesi</p> <p>11.4. Golf Turizminin Geliştirilmesi</p> <p>11.5. Engelli Spor Turizminin Geliştirilmesi</p> <p>11.6. Yaşlı (Geriatrı) Turizminin Geliştirilmesi</p>

**Tablo 19: Alanya Turizm Konaklama Kümesi Stratejik Hedeflerinin Türkiye'nin Kalkınma Plan, Program ve Stratejileriyle Uyumu**

Ulusal ve Bölgesel Plan, Program, Strateji Alanya Küme Strateji Hedefleri	X. BYKP 2014-2018	Öncelikli Dönüşüm Programları 2014-2018	Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023	Türkiye Turizm Stratejisi 2023	Yıllık Program 2017	TR61 Bölge Planı 2014-2023
Küme Yönetimi Oluşturulması	Hedef 2.3	Eylem Planı No: 1	Yatay Amaçlar; Md: 1, 3c	Strateji No: 3.3	Md: 2.2.3.1	Eksen 3 Öncelik 3
Finansal Desteklerin Geliştirilmesi	Hedef 2.2	Eylem Planı No: 1	Yatay Amaçlar; Md:3	Strateji No: 3.2	Md: 2.2.3.1	Eksen 3 Öncelik 3
Girdi Tedarik Sorunlarının Örgütlenmesi	Hedef 2.2 ve 2.3.	Eylem Planı No: 1	Yatay Amaçlar; Md: 3c	---	Md: 2.2.2.15	Eksen 1, Öncelik 4
Ulaştırma Sorunlarının Giderilmesi	Hedef 2.2	Eylem Planı No: 18	Yatay Amaçlar; Md:6	Strateji No: 3.6	Md: 2.2.2.18 2.2.3.5	Eksen 4 Öncelik 1, 2, 3, 4
İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	Hedef 2.1	Eylem Planı No: 19, 23	Mekansal Amaçlar; Md: 1, 2, 3, 4, 5, 6.	Strateji No: 3.8, 3.9	Md: 2.2.1.1 ve 2.2.3.1	Eksen 3 Öncelik 3
Küme İçi İletişimin, Geliştirilmesi	Hedef 2.3	Eylem Planı No: 1	Yatay Amaçlar; Md: 2, 3c	Strateji No: 3.3	Md: 2.2.3.1	Eksen 3 Öncelik 3
Kümenin Tanıtılması	Hedef 2.3	Eylem Planı No: 1	Yatay Amaçlar; Md: 2, 3c	Strateji No: 3.7, 3.10	Md: 2.2.2.20 2.2.3.1	Eksen 2 Öncelik 2
Yat ve Tekne Turizmi Sorunlarının Çözülmesi	Hedef 2.2	----	Yatay Amaçlar; Md: 3e	Strateji No: 3.9, 3.11	Md: 2.2.2.20	Eksen 2 Öncelik 1
Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	Hedef 2.2	Eylem Planı No: 11	Yatay Amaçlar Md: 3d, 3f	Strateji No: 3.5	Md: 2.2.2.10 2.2.2.12	Eksen 3 Öncelik 3
Tarihi/Doğal Çevrenin Korunması	Hedef 2.3	Eylem Planı No: 24	Yatay Amaçlar; Md: 4	Strateji No: 3.13	Md: 2.2.3.7	Eksen 2 Öncelik 1
Alternatif Turizmelerin Geliştirilmesi	Hedef 2.3	Eylem Planı No: 16	Yatay Amaçlar; Md: 4	Strateji No: 3.11, 3.16	Md: 2.2.2.20	Eksen 2 Öncelik 1, 2



Bunların dışında, Tablo 18’de yer alan müdahale alanı olarak tanımlanan stratejik hedeflerin, Türkiye’de halen yürürlükte olan X. BYKP (2014-2018), Öncelikli Dönüşüm Programları (2014-2018), Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023), Türkiye Turizm Stratejisi (2023), Yıllık Program (2017), TR61 Bölge Planı (2014-2023) gibi üst seviye politika ve strateji belgelerinde belirtilen hedeflerle uyumlu olup olmadığı yönünde bir araştırma çalışması yürütülmüştür. Tablo 19’da sunulduğu üzere, Alanya Turizm Konaklama Stratejisi için önerilen stratejik hedeflerin Türkiye’nin halen yürürlükte olan konuyla ilgili tüm üst seviye politika ve strateji belgelerinde belirtilen hedeflerle büyük oranda uyum sağladığı ortaya konmuştur.

Küme Geliştirme aşamasında, Alanya Turizm Konaklama Sektörü “Küme Yönetim Yapısı”nın, “sürdürülebilir kalkınma ilkeleri” ile paralel olarak, aşağıda belirtilen üç açıdan sürdürülebilirliğinin temin edilmesi yönünde planlama çalışmalarının yerine getirilmiş olması gerekmektedir;

- Ekonomik sürdürülebilirlik; Küme yönetiminin gerçekleştirmeyi planladığı yatırım ve işletme giderlerini karşılayabileceği gerekli mali kaynakların temin edilebilmesi ile ilgilidir.
- Kurumsal sürdürülebilirlik; Küme yönetiminin hukuki bir kimlik edinerek kurumsal bir yapı edinmesi, yatırım, hizmet ve faaliyetlerini usul ve esaslara bağlayabilmesi ile ilgilidir.
- Çevresel sürdürülebilirlik; Gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı kaynakların varlığını ve kalitesini tehlikeye atmaksızın, gerek günümüzde gerek gelecekte, çevre ile ilgili değerlerin korunması, yenilenmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.

Küme yönetiminin, ulusal ve uluslararası hibe programlarından fon temin edebilmek amacıyla başvuruda bulunabilmesi için, fon sağlayıcılar tarafından talep edilen “kümenin hukuki kimlik taşıması” koşulunu sağlayabilmesi gerekmektedir. Kümelenme Platformunun başkanlığını “yerel düzeydeki en üst seviye kamu otoritesi”nin üstlenmesinde ve “Alanya Turizm Kümelenme Platformu” başkanlığının Kaymakamlık Makamı tarafından yürütülmesinde yarar görülmektedir. Söz konusu platformun düzenli olarak ayda bir veya en geç iki ayda bir toplanması, küme geliştirme sürecinin sahiplenilmesi, kümenin hukuki kimlik kazanması, sürdürülebilirlik amacıyla hibe programlarına başvuruda bulunabilmesi, v.b. süreçlerin hızlandırılması ya da kolaylaştırılması açısından önem taşımaktadır.

Ülkemizde kümelerin hukuki kimliği konusunda 2004 yılından itibaren Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi ile başlayan ve daha sonra OSTİM İş ve İnşaat Makine Kümesi kapsamında devam ettirilen araştırmalar, küme için en uygun hukuki statünün “dernek” olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede Stratejik Yol Haritasının önceliklerinde de değinildiği üzere, yerel kümelenme platformunun bir süre sonra bir dernek statüsünde faaliyetlerini sürdürmesinde fayda görülmektedir. Söz konusu derneğin stratejileri arasında dernek üyelerine veya başka kurum ve kuruluşlara ücreti karşılığında hizmet sağlayarak gelir kaynağı yaratılması, ekonomik sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle Küme Yönetim Derneğinin özellikle fatura kesme v. b. işlemler için bir “iktisadi işletme” ile tamamlanması tavsiye edilmektedir.

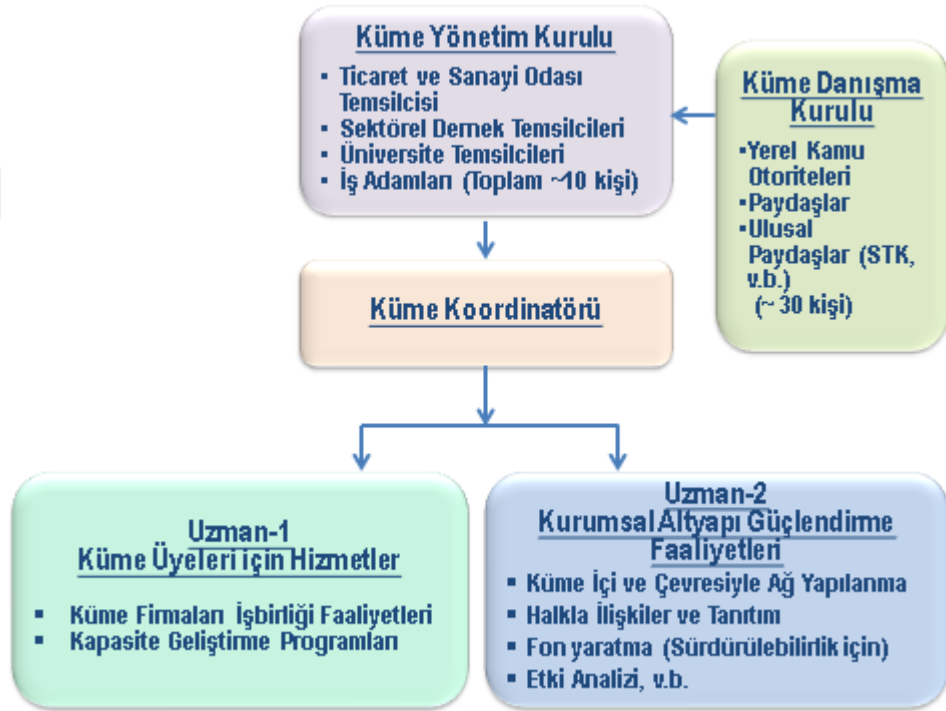


**Şekil 66: Alanya Turizm Konaklama Küme Yönetiminin Temel İşlevleri**

Küme Yönetim Derneği uluslararası örneklerde görülebileceği gibi, kümenin koordinasyon fonksiyonunu üstlenmeli ve kümenin merkezini oluşturmalıdır. Küme Koordinasyon Merkezinin temel işlevi, dinamik bir niteliği olan “Stratejik Yol Haritası” eylemlerinin aksamadan ve eksiksiz bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak olmalıdır. Bu kapsamda Küme Koordinasyon Merkezi, Şekil 66’da belirtildiği gibi iki temel hizmeti; “küme üyelerinin kalkındırılması” ve “kümenin kurumsal altyapısının güçlendirilmesi” ile

ilgili hizmetleri yerine getirmeli ve organizasyon yapılanması da buna uygun bir şekilde tasarlanmalıdır.

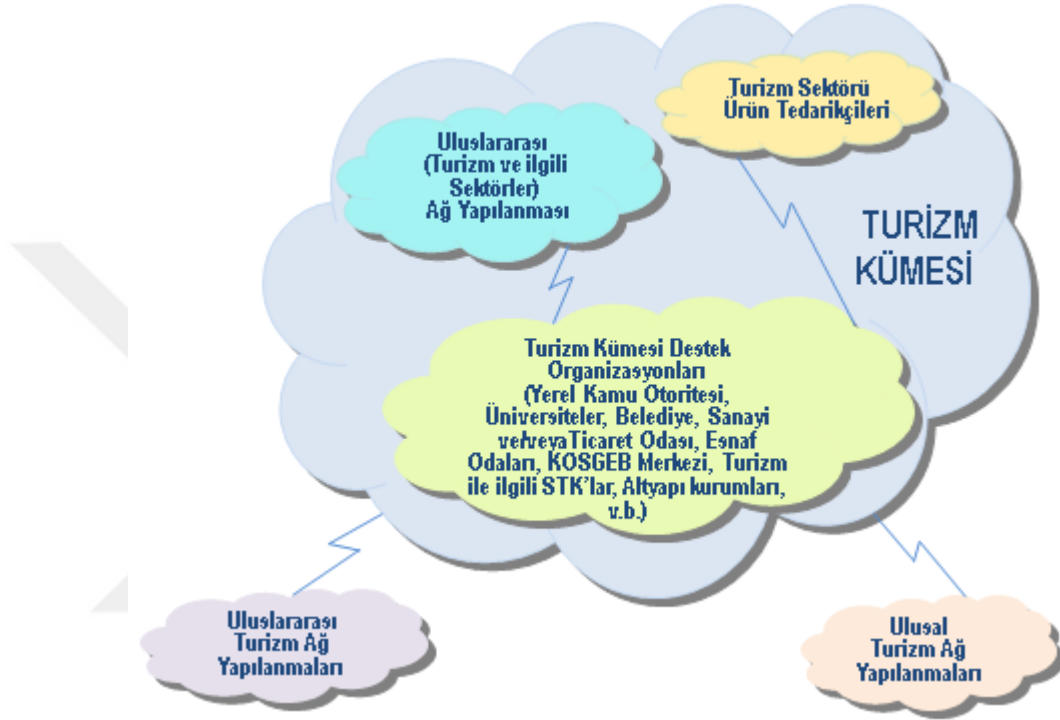
Kümenin kilit paydaşlarını oluşturan Kaymakamlık ve Belediye gibi kurum ve kuruluşlar, ilke olarak genelde dernek yönetim kurullarında yer almamaktadırlar. Bu çerçevede söz konusu kurum ve kuruluşların küme derneğinin danışma kurulunda yer alarak da küme faaliyetlerinin plana uygun bir şekilde yerine getirilmesinde etkin olabilirler. Avrupa Ülkeleri ve A.B.D.'de gerçekleştirilen uygulamalarda, özellikle Avrupa örneklerinde küme için en uygun hukuki statünün “sosyal şirket” şeklinde kar amacı gütmeyen şirket statüsünün olduğu bilinmektedir. Böyle bir yapıya kamu hukuku hükümlerine tabi kuruluşların ortaklığı bir sorun teşkil etmediği için, kümelenme ile ilgili sürece daha güçlü bir yapı ile başlangıç yapılmaktadır. Ancak halen Türk Ticaret Mevzuatında bu tür bir şirket statüsü yer almamaktadır.



**Şekil 67: Alanya Turizm Küme Yönetimi için Organizasyon Yapısı**

Kümenin sürdürülebilirliğini sağlayacak olan dernek statüsündeki Küme Yönetim yapısı ile ilgili öngörüler de Şekil 67’de sunulmuştur. Uluslararası örneklerde görüldüğü gibi, üyelere verilen hizmetler, “danışmanlık, Ar-Ge ve eğitim” hizmetleri olmak üzere temel üç başlık altında yer almaktadır. Türkiye’de de AB fonlu olarak, uluslararası

deneyimler aktarılarak kurulan küme yapılarında aynı hizmetleri sunan benzer bir yapılanma olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal altyapıya ilişkin hizmetlerin de küme içi ve çevresi ile ağ yapılarının oluşturulması, halkla ilişkiler ve tanıtım, sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik fon yaratma, etki analizi vb. faaliyetleri içermesinde fayda görülmektedir. Kümenin aktörleri arasında ve çevre ile ağ yapılanmasına ilişkin öneri de Şekil 68’de verilmiştir.



**Şekil 68: Alanya Turizm Kümesi için Öngörülen Küme İçi ve Çevre ile Ağ Bağlantıları**

Alanya Turizm Kümelenme Platformu, ilk oluşturulduğu tarihten itibaren kümenin sürdürülebilirliğini sağlayacak olan çeşitli faaliyetlerin hayata geçirilmesine zemin hazırlamalı ve bunu öncelikle küme aktörleri arasındaki iletişim ve işbirliğini geliştirerek gerçekleştirmelidir. Küme içerisinde iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi, küme aktörlerinin bir araya gelerek mali sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak çeşitli hibe programlarına başvurmaları için uygun bir ortam hazırlayacaktır.

Halen Kalkınma Ajansları başta olmak üzere, Ekonomi Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile KOSGEB’in kümelerin oluşumu ve kalkındırılmasına yönelik birçok hibe programının duyurusunu yaptığı bilinmektedir. Ancak bunların içerisinde sadece Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK’ın turizm sektörüne yönelik kümelenmeleri destekleri net

olarak belirtilmektedir. Bunlara ilave olarak AB'nin özellikle AB'nin IPA ve Horizon2020 ile COSME Programları kapsamında da bu alana yönelik hibe fonlarının bulunduğu bilinmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de turizm kümelenmesinin sürdürülebilirliği için kamu kurumlarında yerli kaynak imkânı oldukça kısıtlıdır.

Yerli veya yabancı kaynaklı hibe fonlarından yararlanılarak küme yönetimi için kaynak oluşturulması, küme içerisinde istihdam edilecek personel için ve ayrıca kümenin pazarlama, pazar araştırma ya da küme üyelerine yönelik eğitim, Ar-Ge, v.b. faaliyetlerin maliyetinin karşılanması açısından önem taşımaktadır. Stratejik Yol Haritasında ifadelendirilen küme geliştirilmesine ilişkin diğer eylemlerin ve projelerin hayata geçirilerek kümenin kalkındırılmasına katkıda bulunulması ve genel çerçevede mali sürdürülebilirlik açısından önem taşıyan bahse konu hibe fon kaynaklarının, özellikle ulusal kaynakların çeşitlendirilmesi ve çoğaltılmasında ve bunlara ilişkin lobi girişimlerinin artırılmasında yarar görülmektedir.

Alanya Turizm Kümelenme Platformu olarak kümenin başlangıç aşamasında sürdürülebilirliğine katkı sağlamak üzere aşağıda belirtilen projelere ilişkin ulusal veya uluslararası her hangi bir fon kaynağına başvuru yapılmasında fayda görülmektedir;

- a) Küme Yönetiminin Modellenmesi ve Kapasitesinin Geliştirilmesi
- b) Ortaklık Kültürünün Geliştirilmesi Amacıyla Ağ Yapı ve Portal Kurulması
- c) Turizm Sektörünü Destekleyen Alanlarda (gıda, enerji, el sanatları, v.b.), İnkübatör Olarak Anılan "Girişimci Geliştirme Merkezleri"nin Kurulması
- d) Bilişim Teknolojileri Yoluyla Alanya Turizm Alanının ve İşletmelerin Tanıtımı ve Pazarlanması

Stratejik Yol Haritasını oluşturan çeşitli faaliyetler ve projeler için yerel paydaşlar arasından konunun takipçisi olarak birer sorumlu kurum/kuruluş belirlenmelidir. Söz konusu kurum/kuruluş yetkililerinin her yerel kümelenme platform toplantısında sorumlu olduğu projenin durumuna ilişkin, "ilerleme kaydedilmekte" veya "gelişme yok" ya da "tıkanma noktasında" şeklinde tüm turizm kümelenme platformu katılımcılarını bilgilendirmeleri beklenmektedir. Alanya Turizm Kümelenme Platformu başkanlığını "yerel kamu otoritesi"nin üst düzey yetkilisinin yapması durumunda, sorunlara hızlı çözüm getirilmesi veya olumlu gelişmelerin daha geliştirilmesi yönünde hızlı bir şekilde gerekli talimatların bildirilmesi ve kalkınma sürecinin hızlanmasına katkı sağlanması düşünülmektedir. Yerel

kamu otoritesi, yerel kalkınmanın kolaylaştırıcısı ve tetikleyicisi olduğu için, stratejik yol haritası ile bunun içerdiği eylemlerin üst düzeyde takipçisi konumundadır. Çünkü yerel ekonomik kalkınma ile ilgili farklı sektörel kümelerin stratejik yol haritaları, “bölgesel gelişme stratejisinin bir parçasını” teşkil etmektedir. Ancak yerel kamu otoritesi makamının, kümelenme sürecinin sekretarya görevini yürüten ekip tarafından sürekli düzenli olarak raporlama yoluyla bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Bu amaçla bir veri tabanı sistemine oturtulmuş ve istatistikî değerlendirmeler de içeren bir izleme değerlendirme modelinin kurulmasında fayda görülmektedir. Küme Yönetim yapısının oluşturulmasından sonra ilk bir yıl içerisinde söz konusu izleme ve değerlendirme sistemi, mevcut projelerin hangi ölçüde hayata geçirilebildiğinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olabilir.

İngiltere’de Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından hazırlanan bir rapor kapsamında, küme geliştirme ile ilgili “eylemlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin” aşağıda belirtilen amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir;<sup>453</sup>

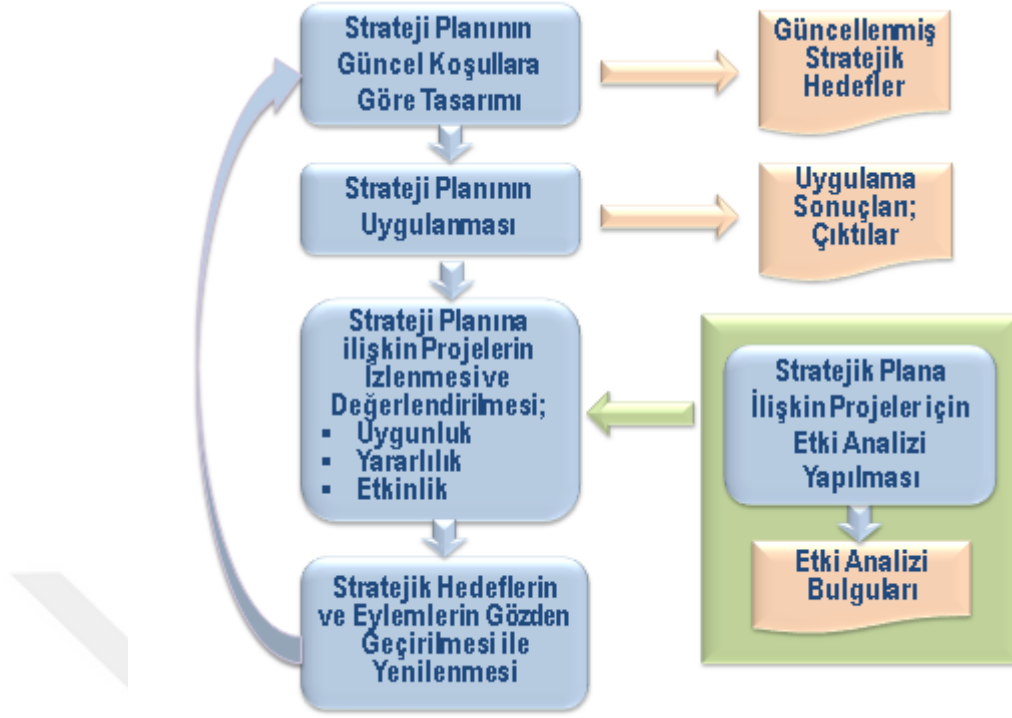
**(i)** Müdahale Alanlarının Uygunluğu: Çözüm getirilmek istenilen ekonomik, sosyal ve teknik problemler ile ilgili olarak belirlenen müdahale konuları veya stratejilerin değerlendirilmesi.

**(ii)** Müdahalelerin Yararlılığı: Ortaya konulan amaçlara ne kadar ulaşıldığı ve beklenen etkilerin ne kadar elde edildiği ile ilgili gerçeklerin belirlenmesi olup, “çıktılar, sonuçlar, etki göstergesi veya sayısallaştırılmış bir amaç” olarak ifade edilmektedir.

**(iii)** Müdahalelerin Etkinliği: etkilerin makul bir maliyetle elde edildiği gerçeği olup, bunun göstergesi, genelde sayısallaştırılmış etki başına düşen maliyet hesabıyla ölçülmektedir.

---

<sup>453</sup>Department of Trade and Industry (UK), a.g.e., s. 16.



**Şekil 69: Alanya Turizm Konaklama Küme Faaliyetleri İzleme ve Değerlendirme Sürecine İle Etki Analizi Akış Sistemi**

İngiltere’de kümelerin izleme ve değerlendirmesine yönelik kurulan bu sistemin yıllar içinde geliştirilerek, yerel seviyede etkin bir şekilde uygulandığı bilinmektedir. Buna ilave olarak çağımızda özellikle gelişmiş ülkelerde ekonomik ve sosyal kalkınma içerikli strateji planları veya kapsamındaki projelerin izlenmesi, değerlendirilmesi ile etki analizinin gerçekleştirilmesine yönelik, gerek akademik çalışmaların, gerek uygulamaya yönelik eylemlerin oldukça geliştiği ve başarı ile uygulandığı, konuyla ilgili yazında takip edilmektedir. Bu çerçevede de Türkiye’de de söz konusu uygulamaların örnek alınarak, strateji planları ve kapsamındaki projelerin izleme, değerlendirme ve etki analizlerine ilişkin girişimlerin yerine getirilmesi hususunun, öncelikle ilgili otoriteler tarafından içselleştirilmesi ve ardından etkin bir şekilde icra edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, Alanya Turizm Konaklama Sektörü “Küme Yönetim Yapısı”nın oluşturulmasından itibaren bir yıl sonra “küme üyelerine yönelik sürdürülen ve kümenin kurumsal altyapısını geliştirmeye yönelik sağlanan hizmetlerin ve genelde kümenin yerel ekonomiye katkısını belirlemek amacı ile ekonomik etki analiz yöntemlerinden faydalanarak bazı ölçümler yapılması” tavsiye edilmektedir. Yine uluslararası deneyimlerin ışığında, Küme Yönetim Derneğinin ya da yapısının oluşumundan en az iki yıl sonra tercihan “Gelire

Dayalı Ekonomik Analiz Yöntemi”nden faydalanarak, turizm konaklama kümesinin “Alanya’nın istihdamına ve cirosuna katkısı, yatırımlara etkisi ve daha uzun vadede vergilere yansımaları” gibi hususların incelenip değerlendirilerek, kümenin yerel ekonomiye katkısının belirlenmesi gerektiği düşünölmekte ve öneri olarak sunulmaktadır. Etki analiz çalışmaları neticesinde kümenin geliştirilmesine katkı sağlamadığı düşöncesi oluşan bazı projeler Stratejik Yol Haritasının kapsamından çıkartılabilir. Bunun yerine kümenin etkinliğini ve verimliliğini artıracak bazı yeni eylemlerin ilavesi söz konusu olabilir. İzleme ve değerlendirme sisteminin genel akış süreci, etki değerlendirme çalışmalarını da kapsayacak şekilde Şekil 69’da sunulmuştur.





## DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇLAR

Bölgesel kalkınma ile ilgili olarak iktisadi düşünce akımları incelendiğinde 1960'lı yıllara kadar bölgesel kalkınma konusuna özel önem atfedilmediği, bölgesel rekabetçilik ve kümelenme konularının gündeme gelerek yaygınlaşmasının da 1990'lı yıllardan sonra gerçekleştiği görülmektedir.

Klasik Akımın temsilcilerinden olan Adam Smith'in 1776'da yazdığı "Ulusların Zenginliği" kitabında değindiği "pazara, fiyat mekanizmasıyla görünmeyen el şeklinde müdahale edilmesiyle pazar ekonomisinin kendi dengesini bulmasına yardımcı olunabileceği" ile ilgili yaklaşımı, iktisadi kalkınma akımına yeni bir boyut kazandırmıştır. Smith ile aynı akımdan olan David Ricardo'nun 1817'de ortaya attığı "Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı", ülkelerin karşılıklı ticaret faaliyetlerinde birisinin diğerine göre "avantajlı" konumda olmasında da uluslararası ticaretin "karşılıklı yarar sağlama" ile sonuçlanabileceğini kaydetmiştir. Daha sonra Alfred Marshall tarafından 1890'da yazılan "Ekonominin İlkeleri" başlıklı kitap, iktisatla ilgili birçok yeni kavramın gündeme getirilmesini, konuyla ilgili kavramların matematiksel yollarla açıklanmasını ve bu bağlamda "iktisat" alanının diğer disiplinlerden bağımsız bir disiplin olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Marshall'ın iktisadi kalkınma ile ilgili olarak ortaya koyduğu yeni kavramlardan olan özellikle "iç ölçek ekonomisi" ve "dışsal ekonomiler" kavramları, ilerleyen yıllarda bölgesel kalkınma ile ilgili olarak "büyüme kutupları, sanayi havzaları, kümeler, yeni ekonomi coğrafyası, bölgesel inovasyon sistemleri" gibi yaklaşım ve kuramların geliştirilmesi sürecine katkıda bulunarak arka plan oluşturmuştur.

İktisadi düşünce akımlarında önemli bir yeri olan John Maynard Keynes, 1929'dan başlayarak 1943'e kadar devam eden "Büyük Buhran" döneminde ortaya koyduğu "hükümet ve kamu sektörü müdahalesinin zorunluluğu" yaklaşımı yoksullukla mücadele bağlamında oldukça takdir toplamıştır. Keynes ile hemen hemen aynı dönemlerde yaşayan Schumpeter'in gündeme getirdiği "Girişimcilik Kuramı" ve "İktisadi Büyüme için İnovasyon" yaklaşımı, Büyük Buhran Döneminde Keynes'in getirdiği yaklaşımın gölgesinde kalarak pek itibar görmemiştir. Ancak Schumpeter'in, yıllar sonra değeri anlaşılan girişimcilik ve inovasyonla ilgili yaklaşımları hala güncelliğini korumaktadır ve bu çerçevede Schumpeter'in XX. yüzyılın önemli iktisatçıları arasında yer aldığı görüşü, birçok çağdaş iktisatçı tarafından kabul

görmektedir. Keynes akımının erken ardılları olarak kabul edilen iktisatçıların “Neo-Klasik Büyüme” çerçevesinde teknoloji ile insan sermayesinin harici müdahale değişkeni olarak büyümeye etkisi konularında önemli katkılarda bulunmuştur. Bölgeler arası fiyatların, ücretlerin ve sermaye tutarlarının harici müdahalelerle yakınlştırılabileceğini öngören “bölgeler arası yakınsama” yaklaşımı 1970’li yıllara kadar geçerliliğini korumuştur. 1970’li yılların ortalarından itibaren ülke sınırlarının ortadan kalktığı, sermaye ve işgücünün sınırsız hareketlilik edindiği, ticaretin serbestleştiği bir döneme girilmiştir. Bu süreçte bölgeler arası yakınsama yaklaşımı giderek hükümetlerin icraatlarında problemler yaratmaya başlamıştır. Bilgi ile iletişim teknolojilerinde önemli gelişmelerin kaydedildiği 1980’li yılların ortalarına doğru ciddi düzeyde hükümetlerde başarısızlıklara neden olmuştur.

1980’li yıllardan itibaren iktisadi büyüme konusunda yapılan analizler sonucunda, büyümenin yerel devlet (state) veya il (county) düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bağlamda büyümenin kaynağında yerel ve bölgesel varlıkların, kapasitelerin, yeteneklerin, girişimcilik ve liderlik gibi değerlerin, bir başka ifade ile içsel unsurların yer aldığı ortaya konmuştur. Paul Romer’in 1986 tarihli bir makalesi ile kalkınma gündemine yerleşen “Yeni İçsel Büyüme Kuramı” kapsamında yerel firmalar kalkınmanın temel unsurları olarak kabul edilmektedir. Yeni İçsel Büyüme Kuramı, “yığılım ekonomilerine, ölçek ekonomileri ve dışsallıklar bağlamında” vurgu yapmaktadır.

İktisadi kalkınma ile alakalı olarak “bölge” kavramına ilişkin ilk tanımlar, “Merkezi Yer Kuramı” kapsamında Walter Christaller ve August Lösch tarafından sırasıyla 1933 ve 1954 yıllarında ortaya konmuş olup bu çerçevede bölge, “merkez yerlerin veya şehirlerin hiyerarşik sistemleri” olarak ifadelendirilmektedir. 1985’de Hoover ve Giarratani tarafından yapılan bir tanımda bölge için “işgücü pazarının düğüm noktası” olarak vurgu yapılmaktadır. Kark Fox’un 1994 tarihli tanımı, düğüm yaklaşımının gelişmiş bir sürümü olup, bu çerçevede bölge, “fonksiyonel bir alan” olarak ortaya konmaktadır. Dawkins tarafından bölge kavramına ilişkin 2003 yılında getirilen tanımda bölge, “belli bir coğrafi alanda tarihi veya başka nedenle yakın konumlanmış nüfus” olarak kavramsallaştırılmaktadır. İktisadi anlamda “bölge” kavramı ile ilgili olarak başka bilim insanları tarafından geliştirilmiş birçok tanımlar bulunmaktadır. Ancak bunların arasında Isard’ın “Yer Seçim Kuramı” ile ilgili olarak getirdiği tanım, kayda

değer niteliktedir. Her ne kadar yer seçim kuramına ilişkin yaklaşımların kaynağı Weber'in 1929 yılında yaptığı çalışmalara kadar uzansa da, zaman içerisinde çeşitli bilim insanları bu yaklaşıma katkılar sağlamış ve 1956 yılında Isard, "sanayinin yer seçiminde, üretim girdilerinin kaynağına erişim ya da pazara yakınlık ile ilgili ulaştırma maliyetlerinin etkin unsurlar olduğunu" vurgulamıştır. Bu yaklaşım bölge bilimi ile ilgili çalışmalara esin kaynağı oluşturarak, bölge biliminin gelişmesini sağlamıştır.

Bölgesel kalkınma konusuna özel önem atfedilmesi, II. Dünya Savaşı sonrasında oluşan yoksulluk dönemine rast gelmektedir ve bu süreçte Neo-Klasik akımın temsilcisi iktisatçıların çalışmaları bölgesel kalkınma yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Ancak yine de bölgesel kalkınmaya ilişkin kuramlar 1960'dan sonra Isard'ın Bölgesel Kalkınma için, yukarıda da değinildiği üzere, "Bölge Bilimi"ni bir disiplin olarak geliştirmesiyle yaygınlık kazanmıştır. "Bölgesel kalkınma"nın tanımı konusunda yazın incelendiğinde, farklı disiplinlerin farklı bakış açılarıyla birçok farklı tanım ortaya konduğu bilinmektedir. 1970'lerde başlayan liberalleşme ve küreselleşme süreçleri, kalkınma stratejilerinin geliştirilmesinde bölgesel ekonominin ayrıntılı analiz edilmesini, mevcut dinamiklerinin harekete geçirilmesi yönünde piyasaya müdahale araçları geliştirilmesini, sosyal teknolojilerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu çerçevede yerel kalkınma için çok sayıda olmayan ama iyi eğitilmiş bir nüfus kitlesinin mevcudiyetine ihtiyaç bulunduğu, bölge dışından firma çekerek kalkınmayı gerçekleştirmek yerine, mevcut firmaların öğrenme, araştırma ve inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesinin kilit rol oynadığı belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak küresel ölçekte kaydedilen bahse konu gelişmelerle, bölgesel ekonominin aktörleri olan tüm firmaların küresel ekonomide birer rakiplerinin bulunduğu gerçeğiyle, birbirleriyle rekabet yerine işbirliğinin daha anlamlı olduğu konusunda bilinç oluşturulmasının ve ayrıca, teknolojik ve sosyal inovasyonun ekonomik gelişme için en önde konumlandırılmasının önemi ortaya konmuştur.

"Bölge Bilimi"nin 1960'lardan itibaren günümüze kadar geçirdiği evreler incelendiğinde, bölgesel kalkınma ile ilgili gelişmelerin, (i) 1960-1980 Dönemi, (ii) 1980-1990'ların ortalarına kadar olan dönem ve (iii) 1990'ların ortalarından günümüze kadar olan dönem şeklinde üç farklı nitelikteki dönemde gerçekleştiği görülmektedir.

1960-1980 Döneminin ilk yaklaşımı Perroux tarafından geliştirilen "Büyüme Kutupları Modeli" olup, temelinde Myrdal'ın "Birikimli Nedensellik Kuramı" ile Tiebout ve North'un "Ekonomik Taban Kuramları" yer almaktadır. Perroux, mekânı ekonomik

güçlerin bir alanı olarak tanımlayarak, bölgesel ekonomik güç için bölgesel endüstri merkezlerinin oluşturulmasına vurgu yapmıştır. Büyüme Kutupları Modelinin 1970'lerde iktisadi gelişme üzerindeki etkisi net olarak ortaya konulamamış ve başka arayışlar başlatılmıştır. Marshall'ın 1890 tarihli kitabında yığılım ekonomileri ile ölçek ekonomilerine dayandırdığı “Sanayi Havzaları Modeli”, 1970'lerde “Yeni Sanayi Havzaları” Modeli olarak “toplumsal - bölgesel alan oluşturma” kavramıyla başta İtalya olmak üzere bütün Avrupa'da başarıyla uygulanmaya başlanmıştır. Ancak 1980'li yıllarda gelişen küreselleşme olgusuyla, “Yeni Sanayi Havzaları Modeli”, gelişmeyi hala harici müdahalelere dayandırması nedeniyle, bölgesel ekonomik gelişmede başarısızlıklara neden olmuştur.

1980'li yıllarda yaşanan küreselleşme olgusuyla, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişiminde kaydedilen hızlı gelişmelerle ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanda mesafenin ortadan kalkması gibi çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda uluslararası ticaret hacminde önemli düzeyde artış kaydedilmiştir. Ayrıca ulusal ekonomilerin dünya piyasalarına eklemlenmesi gibi gelişmeler de yaşanmıştır. Bunlara ilave olarak, uluslararası piyasalarda mal ve hizmet üretiminin fiyatları kâğıt paraların nominal değişim değerlerine dayandırılarak “sermayenin karlılığı” gibi kavramların ortaya çıkmasına ve bunun reel yatırım kararlarının önüne geçerek verimli alanlara yatırımları engellemeye başladığı görülmüştür. Bahse konu olgunun gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerin ekonomilerine olumsuz yansımaları daha belirgin olmuştur. Bir başka ifadeyle, teknoloji ve inovasyona yatırımlar gelişmiş ülkelerde hız kazanarak, iktisadi gelişmeyi yukarı çekerken, gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde verimli alanlara yatırımlar göz ardı edilerek, bu ülkelerin gelişim hızı daha geride kalmış ve aradaki gelişmişlik farkının daha açılmasına neden olmuştur.

1980'lerden sonra küreselleşmenin bölge ekonomilerine etkileri ve Yeni Sanayi Havzaları Modeli çerçevesindeki harici müdahalelerin bölgesel gelişme üzerindeki etkisinin yetersiz kalması nedeniyle, söz konusu modele, yerelleşmeyle ilgili daha fazla vurgu yapan yeni yaklaşımların geliştirildiği belirlenmiştir. Bunların içerisinde en fazla uygulanan Bölgesel Üretim Sistemleri olup konuyla ilgili yazında, “Bölgesel İnovasyon Sistemleri” ve “Teknopolisler” olarak yer almaktadırlar. Bunlara ilave olarak “Yenilikçi Çevre Modeli” olarak ortaya konulan yaklaşım da, Yeni Sanayi Havzaları Modeline yenilikçi eko sistem ve yenilikçilik ağ yapılarının dahil edilmesini kapsamaktadır.

1990'lerden sonra gündeme getirilen önemli yaklaşımlardan birisi "Yeni Ekonomi Coğrafyası"dır. Yeni Ekonomi Coğrafyası, uluslararası ticaretin geliştirilmesiyle bölgelerin geliştirilmesi yaklaşımını "Merkez-Çevre Modeli" bazında ele almakta ve yer seçim kuramı, yığılım ekonomileri, dışsallıklar, bölgesel uzmanlaşma ve yoğunlaşma gibi kavramlardan destek almaktadır. Aynı süreçte bölgesel kalkınma için geliştirilen bir yaklaşım da "Öğrenen Bölgeler Modeli"dir. Söz konusu modelde, bilgi ekonomisi, öğrenen ekonomi, yenilikçilik ve yenilikçi ağ yapıları gibi oluşumlarla öğrenen bölge yaratılması ve bahse konu bölgelere dışarıdan yenilikçi işletmelerin çekilmesi ve bölgesel gelişmenin sağlanması vurgulanmaktadır. Ancak konuyla ilgili yazında bu yaklaşımın uygulanabilir bir metodoloji ortaya koyamaması nedeniyle uygulamanın sınırlı kaldığına değinilmektedir. Yine aynı dönemde geliştirilen "Bölgesel İnovasyon Sistemi" modeli de, "Yenilikçi Çevre" ve "Öğrenen Bölge" yaklaşımlarının geliştirilmiş biçimi olarak, kapsamında gömülü ve kodlu bilginin paylaşarak yenilikçiliğin geliştirilmesini öngören bir yaklaşımla ortaya konmuştur. Bölgesel İnovasyon Sistemleri, her ne kadar bölgesel kalkınma için geliştirilen bir yaklaşım ile ilgili kavram olsa da temelde, "Ulusal İnovasyon Sistemi" ile eşgüdümlü çalışması öngörülmektedir. OECD'ye göre Ulusal İnovasyon Sistemi "faaliyetleriyle yeni teknolojileri başlatan bünyesine alan, değiştiren ve yaygınlaşmasını sağlayan ağ yapılanma modeli"dir. 1990'lı yıllarda uygulanmaya başlanılan Bölgesel İnovasyon Sistemi modeli, günümüzde hala gündemde olup, bölgesel sektörel rekabetçilik için kullanılan küme yaklaşımıyla uyumlu bir şekilde çalıştırılarak, özellikle Fransa, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde başarılı sonuçların alındığı bilinmektedir.

1980'li yıllarda bölgesel gelişme için içsel unsurlara dayalı kalkınma modellerine ilişkin kuramsal ve uygulama düzeyinde çalışmalar artarken, "rekabet avantajı" ve "rekabetçilik" kavramlarının kullanımı da giderek yaygınlaşmıştır. Bu bağlamda özellikle 2000'li yıllarda mikro seviye rekabetçilik için "bölgesel rekabetçilik", makro seviye rekabetçilik için "ulusal rekabetçilik" yaklaşımları kalkınma gündemine damgasını vurmuştur. Mikro ve makro rekabetçiliğin göstergeleri ve ölçüm metodolojisine ilişkin Dünya Ekonomik Formu başta olmak üzere, OECD, Avrupa Birliği gibi birçok kuruluşun çalışmaları bulunmaktadır. Halen bu konuda evrensel düzeyde en kabul gören kurum Dünya Ekonomik Forumudur. Ancak özellikle bölgesel rekabetçilik ile ilgili kavramların

ve yaklaşımların odağında Michael E. Porter ve gündeme getirdiği Küme Modeli sürekli yer almıştır.

Porter ve ekibinin 1998'den itibaren yaygın bir şekilde önce A.B.D.'de sonra Avrupa'da uyguladığı “küme analiz ve küme strateji geliştirme yaklaşımları”, özellikle Karo Çerçeve Modeli ve onunla birlikte kullanılan Küme Haritası yöntemleri, yörenin ayrıntılı olarak ekonomik analizine imkân tanıdığı için, ulusal ve bölgesel rekabetçilik için tercih edilen yaklaşımlar olarak evrensel düzeyde kabul görmüştür. Ulusal ve bölgesel endüstrinin analizini “ekonominin haritası; küme” olarak adlandıran Porter, küresel ekonomide, uzak rakiplerin sahip olamayacağı, kalıcı rekabet avantajının “bilgi, motivasyon ve ilişkiler gibi yerel değerler” sayesinde edinilebileceğini kaydetmektedir. Küme kuramı ile ilgili yazın incelendiğinde başta Porter olmak üzere birçok bilim insanı ve araştırmacı, Karo Çerçeve Modelini kümenin kuramsal temeli olarak kabul etmektedir. Ancak daha kapsamlı kuramsal açıklama A. T. H. Kuah tarafından gündeme getirilerek, kümenin (i) İnovasyon ve Rekabet Avantajı, (ii) Yığılım Dışsallıkları ve (iii) Kümenin Yakın ve Uzak bağlantıları ile verimli bir şekilde çalıştığına değinilmektedir. Bunlara ilave olarak küme içindeki “üretkenlik ve büyüme” unsurunun yanı sıra, “olumlu geri besleme sistemi”nin de kümenin etkin çalışmasına katkıda buldukları belirtilmektedir. Küme konusundaki yazın çerçevesinde, kümeye ilişkin tanımlar, yaklaşımlar, kavramın süreç içerisinde gelişimi ve politikalar incelendiğinde kuram ile uygulamaların birbirlerini beslediği ve bu nedenle sistemin dinamik yapısından da kaynaklanarak zaman zaman iç içe girdiği görülmektedir. Kuram ile uygulamaların iç içe girmesine ilişkin hususun, bu çalışmanın özellikle İkinci Bölümünden itibaren küme konusunda sunulan kuramsal ve uygulamaya ilişkin Bölümlere de aynen yansıdığı belirlenmiştir.

Halen A.B.D. ve Avrupa'nın birçok ülkesi başta olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinde, özellikle bölgesel rekabetçilik için küme tabanlı kalkınma yaklaşımı, bölgenin niteliklerine göre tasarlanan “küme politikası” kapsamında, “küme metodolojisi izlenerek” uygulanmaktadır. Küme projelerinin başarı ile sonuçlanması için metodolojinin aşama aşama uygulanması bazen yeterli olmamaktadır, çünkü “küme stratejisi”, kapsamında “liderlik, güven, işbirliği ve benzer toplumsal – kültürel kavramlar” içerdiği için, metodolojinin uygulama sonuçları her ülkede, hatta aynı ülke içerisinde her yörede aynı sonuçları üretemeyebilir. İktisadi kalkınmada Ar-Ge ve yenilikçiliği kalkınmanın odağına yerleştiren ülkelerde, birçok AB ülkesinde örneği

görüldüğü üzere, bölgesel rekabetçilik için küme tabanlı yaklaşım, bölgesel inovasyon stratejisi ile etkileşimli bir şekilde çalıştırılarak istenilen etkinliğe ulaşılabilmektedir.

Uluslararası organizasyonlar içerisinde “küme” konusunda en yoğun şekilde araştırma, uygulama ve politika geliştirilmesi yönünde çalışmalar yürüten kuruluşun AB olduğu görülmektedir. Bu çerçevede AB’nin Küme Politikası geliştirilmesine ilişkin ilk araştırma, analiz ve modelleme çalışmaları 2004 yılına kadar uzanmaktadır. AB düzeyinde ilk küme politikası belgesi, 2008 yılında yayınlanan “Avrupa Birliği’nde Dünya Sınıfı Kümelere Doğru; Geniş Tabanlı İnovasyon Stratejisinin Uygulanması” başlıklı Komisyon belgesi olup, kapsamında “küme yönetimlerinde mükemmelliğe ulaşılmasının hedeflendiği” belirtilmektedir. AB Komisyonu, Küme Politikası ile ilgili söz konusu belgeyi, 2010 yılında Dünya Sınıfı Kümeler için ortaya konulan ölçütleri de belirterek, “Beyaz Kitap” şeklinde tekrar yayınlamıştır. Bunlara ilave olarak, 2011 yılında yayınlanan “Avrupa’da Akıllı Büyüme için Bölgesel Politika” başlıklı Komisyon belgesi, “Europe 2020” kalkınma hedefleriyle de uyumlu olarak, bölgesel rekabet avantajı için bölgelerde birçok sektör yerine sadece bir kaç sektöre yoğunlaşılmasını önermektedir. “Akıllı Uzmanlaşma Stratejisi” olarak anılan bu yaklaşım gereği, yenilikçiliğin geliştirilmesi kalkınmanın odağına yerleştirilmekte ve böylece kamu fonlarının etkin kullanılabilmesi ve özel sektörün canlanmasının mümkün kılınabileceği kaydedilmektedir. Bu kapsamda 2016 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan rehber de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin modern küme politikasının uygulama aracı olduğu hususuna değinmektedir. Bunların dışında AB’nin küme kavramının gelişmesine sağladığı diğer önemli bir katkı da, “Avrupa Küme Gözlemevi” vasıtasıyla, AB ülkelerinin yanı sıra, aday ülkeleri de kapsayan geniş bir coğrafyadan, İktisadi ve İdari Birim (NUTS-II) Sınıflaması düzeyinde bölgelerden topladığı istatistiki verilerle “Küme Derecelendirme” olarak bilinen ve bölgelerin güncel olarak sektörel rekabetçilik seviyesini ortaya koyan analizler ve değerlendirmeler yürütmesidir. Bunların dışında AB, bütün mali destek programlarında küme tabanlı kalkınmayı esas alan projelere öncelik vererek destek sağlamaktadır.

Diğer taraftan OECD’nin, 1990’lı yıllardan itibaren özellikle Yerel Ekonomik ve İstihdam Geliştirme (LEED) Programı kapsamında birçok ülkede küme analizi ve küme geliştirme için strateji geliştirme çalışmalarına ve ayrıca ulusal inovasyon sistemlerinin kurulmasında da öncü çalışmalar yürütülmesine teknik destek sağladığı belirlenmektedir.

Bunlara ilave olarak Birleşmiş Millere bağlı organizasyonlar içerisinde de en yoğun olarak UNIDO, UNDP ve UNCTAD tarafından çeşitli ülkelerde küme politikası geliştirmenin yanı sıra, analiz ve strateji geliştirme çalışmaları için teknik destek sağlandığı görülmektedir. Bunların dışında Dünya Bankası da bünyesindeki Yerel Ekonomik Kalkınma, Özel Sektör Geliştirme ve Uluslararası Ticaret Birimlerinin faaliyetleri olarak 2000'lerden itibaren çeşitli ülkelerde birçok küme projesine imza atmıştır. Dünyanın dört bir tarafında münferit olarak yürütülen küme projelerine ilişkin yapılan araştırmalar, küme modelinin gelişmiş ülkelerde daha başarı ile sonuçlandığını, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde ise, yukarıda değinilen toplumsal-kültürel niteliklere ilişkin sorunların çözülmesi durumunda başarı ile uygulanabildiğini ortaya koymaktadır. Bunlara ilave olarak yine çeşitli araştırmalar, küme sektörüne ilişkin değer zincirinin daha net analiz edilebildiği ve çok karmaşık olmayan sektörlerde uygulamanın başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Türkiye'nin küme politikası geliştirilmesi ve uygulamalara ilişkin deneyimi 2001 yılına uzanmakta olup, bu konunun öncüleri olan A.B.D. ve AB'nin deneyimlerinin gerisinde değildir. Ancak küme tabanlı kalkınma bölgesel politikalar ile direk bağlantılı bir konu olduğu ve küme olgusunun toplumsal-kültürel niteliklerine ilişkin sıkıntılar çözülemediği için hala Avrupa'nın başarılı sonuçlarına ulaşamamaktadır. Ayrıca Avrupa'daki uygulamalarda inovasyonun teşviki her zaman kümenin odağında yer alarak, nüvesini oluşturmuştur. Türkiye'de bölgesel kalkınma yaklaşımlarının tarihsel süreç içerisinde bütün kalkınma planları kapsamında genel bir değerlendirmesi yapıldığında, ilk iki plan döneminde bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi sorununa maalesef özel önem atfedilmediği görülmektedir. Üçüncü BYKP döneminden itibaren uygulamaya konulan teşviklerin, bölgeler arası gelişmişlik farkını gidermeye katkısının olmadığı belirlenmiştir. 1980 sonrası karşılaşılan liberalizasyon sürecinde, teşvik programlarının merkezde tasarlanması ve yönetilmesi sebebiyle yerelin kalkındırılmasına yönelik kalıcı etkiler yaratması mümkün olamamıştır. 1990 sonrası özellikle gelişmiş ülkelerde etkin olarak uygulanan "içsel unsurlara dayalı kalkınma yaklaşımı", bir başka ifade ile "yeni bölgeselcilik Yaklaşımı"na ve onun uygulama araçlarına, Türkiye'de ancak 2000'li yıllarda uygulanan kalkınma planlarında aşama aşama kısmi düzeyde yer verildiği belirlenmiştir. Bu anlamda 1999 Helsinki Zirvesi sonrası hazırlanarak 2001 yılında uygulamaya giren Sekizinci BYKP, Türkiye'nin



bölgesel kalkınma ile ilgili politikalarında bir anlamda milat niteliğindedir. Yine aynı süreçte Ar-Ge ve inovasyon, teknopark, üniversite sanayi işbirliği, ağ yapılanmalar, girişimciliğin geliştirilmesi, girişim sermayesi uygulaması, kümelenmeler gibi bölgesel kalkınmaya hizmet edecek birçok araç ile ilgili mevzuat düzenlemeleri ya da proje ve program çalışmalarının hayata geçirilmesine ilişkin çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Bunlara ilave olarak, AB'nin bölgesel kalkınma ile ilgili Düzey-II sınıflamasına uyum sağlamak üzere Türkiye'de yirmi altı adet İstatistik Bölge Birimi kurulmasını öngören yasa 2004 tarihinde çıkartılmıştır. 2006 yılında ise, bölgesel düzeyde ekonomik ve sosyal kalkınmadan sorumlu olarak yirmi altı adet Kalkınma Ajansının kuruluşu ile ilgili yasa yürürlüğe girmiştir. Daha ileri yıllar için hazırlanan Dokuzuncu ve Onuncu BYKP Dönemlerinde, yukarıda değinilen içsel unsurlara öncelik verilmesinin yanı sıra, yerel dinamiklerin hayata geçirilmesi ve yerel kapasitenin geliştirilmesi yönünde destek ve teşviklere daha fazla yer verildiği belirlenmiştir.

Türkiye'de kalkınma planlarında bölgesel kalkınma ile ilgili kavramlara AB'ye uyum çerçevesinde 2000'li yıllardan itibaren yer verilirken, bölgesel rekabet edebilirlik yöntemi olarak kümelenme projeleri, 2000'lerin ilk yarısında CAT Grubunun, KOSGEB'in ve GAP İdaresinin çalışmaları kapsamında, bir kısmı da AB fonlu projeler olarak gerçekleştirilmiştir. 2000'lerin ikinci yarısında artarak gelişen kümelenme projelerinin çoğu yine AB fonlu olarak hayata geçirilmiştir. 2010 itibarıyla, AB'nin IPA Fonunun yanı sıra, Kalkınma Ajanslarının ve diğer devlet yardımları tarafından desteklenen projelerde küme tabanlı kalkınma yaklaşımı artarak sürdürülmüştür. Ancak bahse konu kümelenme projelerinin çoğunda da konunun, bölgesel kalkınmanın bir parçası olarak değil de sadece mevzi bir yörede, "sektörel işbirliği ve güç birliğini geliştirmeyle sektörü geliştirme projeleri" olarak ele alındığı görülmektedir. Türkiye'de ülke çapında bir "Küme Politikası" hazırlanmasına ilişkin ihtiyaç ile ilgili olarak Ekonomi Bakanlığı tarafından AB fonlu olarak hazırlanan belge, "Türkiye için Küme Politikası: Beyaz Kitap" olarak 2009 yılında yayınlanmıştır. Ancak, Küme Politikasının doğasından kaynaklanarak diğer ilgili Bakanlıklar ile güçlü eşgüdüm oluşturulmasını gerektiren söz konusu belgenin içeriğinin hayata geçirilmesi mümkün olamamıştır. "Küme" konusunun kalkınma planlarına ilk defa dahil edilmesi, Dokuzuncu Plan döneminde (2007-2013) 2008 Yıllık Programda gerçekleşmiş ve aynı dönemin daha sonra hazırlanan Yıllık Programlarında da konuya yer verilmiştir. Onuncu Plan dönemi

(2014-2018) ile buna ilave olarak 2015 yılında hazırlanan “Öncelikli Dönüşüm Programları” kapsamında da kümelerin desteklenmesinden önemle bahsedilmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu, özellikle ulusal seviyede makro rekabetçilik konusunda uzun yıllara dayanan araştırma ve analizleri sonucunda ihtisaslaşarak, makro rekabetçilik çalışmalarına sektörel rekabetçilik göstergelerine ilişkin çalışmalarını da eklemiştir. “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Raporu – 2015” çalışması da bunlardan birisi olup, bahse konu rapor kapsamında (i) Çevrenin Etkinleştirilmesi, (ii) Seyahat Turizm Politika Etkinleştirme Koşulları, (iii) Altyapı, (iv) Doğal ve Kültürel Kaynaklar olmak üzere dört ana endeks altında yer alan bir dizi göstergenin yer aldığı kaydetmektedir. Yine seyahat ve turizm sektörüne ilişkin OECD ile BM’ye bağlı kurumların (UNWTO ve UNWTTTC) da makro rekabetçiliğe ışık tutabilecek gösterge işaret etme veya istatistik belirleme gibi çalışmaları bulunmaktadır. Seyahat ve turizm sektörü ile ilgili olarak rekabetçilik konusunda mikro seviyeye, bir başka ifade ile bölgesel düzeye inildiğinde, uygulamaya ilişkin deneyimler, değer zincirinin karmaşıklığı ve zincirde yer alan oyuncuların sayısının çok fazla olması, sistemin analizini zorlaştırarak rekabetçilik konusunun karmaşık hale getirildiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, turizm kümelerinde coğrafi sınırların genelde çok geniş olduğu işaret edilmekte ve bu nedenle kümede etkin bir ağ yapılanma altyapısı tesis edilememesi durumunda, geleneksel bilgi alış veriş yöntemlerinin kullanılmasının kümede maliyetlerin yukarı çekilmesine ve ayrıca inovasyonun özgün ve etkin geliştirilememesi durumlarında taklitçiliğin hakim olmasına yol açtığı hususları kaydedilmektedir. Bunlara ilave olarak, turizm sektöründe nihai ürünün “hizmet ürünü”, girdilerinin de “mal ve hizmet ürünü” karışımı olması, değer zincirinin imalat sanayi kümelerine oranla daha fazla olasılıksal süreçlerden oluşmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede hizmet ağırlıklı turizm sektörünün süreçlerinde sosyal ilişkiler ile öğrenme ve bilişsel niteliklere dayanan unsurlar, imalat sanayi kümelerine göre çok daha yoğundur. Dolayısıyla turizm sektörünün analizinde içsel unsurların hassasiyetle ve ayrıntıda analizi ile tasarlanan stratejik hedeflerin de kümeye özgü nitelikler taşıması oldukça önem taşımaktadır.

Türkiye, Dünya Ekonomik Forumunun 2015 yılı istatistiklerine göre dünyada gelişmişlik düzeyi açısından, 141 ülke arasında 44. Sırada yer almaktadır. Türkiye, ayrıca dünyanın 16. büyük ekonomisi şeklinde konumlanarak, seyahat ve turizm sektöründeki toplam küresel GSYH’ya % 13, istihdama % 8,3 seviyesinde katkıda bulunmaktadır.

2016 yılına ilişkin resmi olarak açıklanmayan istatistikler bu verilerin % 30 civarında düştüğünü, uluslararası siyasi sorunlarla ilgili olarak, işaret etmektedir, ancak geçici olduğu düşünülen bu sürecin atlatılarak yine eski gidişatın yakalanacağı düşüncesi taşınmaktadır. Bunların yanı sıra Türkiye'nin son on yıldır yürürlükte olan kalkınma planları olan Dokuzuncu ve Onuncu Kalkınma Planları incelendiğinde turizm sektörünün, alternatif turizm alanları da yaratılarak güçlendirilmesine vurgu yapılmaktadır. Aynı vurguya, "Türkiye Turizm Stratejisi 2023" Belgesinde de yer verildiği belirlenmiştir.

"Seyahat ve Turizm" sektöründe küresel ölçekte güçlü bir ülke olan Türkiye çatısı altında, bölgesel rekabetçilik için Alanya'ya ilişkin uluslararası rekabetçilik göstergelerine ulaşmak mümkün olmadığı için "Antalya, Isparta Burdur"dan oluşan TR 61 kodlu Düzey-II Bölgesinin rekabetçilik göstergeleri incelenmiştir. Uluslararası rekabetçilik için Avrupa Komisyonunu tarafından "ağırlama, konaklama ve turizm" sektörü olarak ele alınan sektörde "Küme Derecelendirme" ya da "Küme Yıldız Derecesi Belirleme", (i) Çalışanların ve işletmelerin sayısı, (ii) İstihdam Lokasyon Katsayısı, (iii) İşgücü Başına Ücretler, (iv) İstihdam Artış Oranı şeklinde dört ana unsur göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Bahse konu unsurların karması olarak yapılan hesaplamalar sonucunda, veri göndermeyen Düzey-II bölgeleri hariç tutulmak üzere, veri gönderenler ile yapılan analizlerin sonucunda, Türkiye'den TR61 ile TR32 (Aydın, Denizli, Muğla) Bölgelerinin, "Üç Yıldız Derecesi" ile, "Dört Yıldız" alan Londra'dan sonra, Avrupa'nın en güçlü rekabetçi turizm bölgeleri arasında yer aldığı belirlenmiştir. TR61 Düzey – II'nin sahip olduğu "Üç Yıldız" derecesinin Antalya ve ilçeleri nedeniyle olduğu bir gerçektir.

Bunun yanı sıra, söz konusu analizlerde, Alanya her ne kadar Antalya merkez ilçe ile Kemer, Konyaaltı, Aksu, Serik, Manavgat gibi güçlü turizm ilçeleriyle aynı potada değerlendirilmiş olsa da, "Alanya'nın, Antalya'nın toplam turizm potansiyelinin yaklaşık % 30'unu oluşturduğu" hususu yıllara uzanan deneyimlerle sabitlenmiş bir varsayımdır. Bu varsayım altında Alanya'nın yine de göz ardı edilemeyecek derecede rekabetçilik seviyesinin güçlü olduğu belirtilebilir. Ayrıca, Antalya'nın il düzeyinde bir turizm alanı olarak bünyesinde bulunan ilçelerinin oluşturduğu alt kümelerle güçlü ve gelişmiş turizm kümesi oluşturduğu da bu varsayıma eklenebilir. Bu hususu, küme oyuncularına ilişkin yapılan ağ yapılanma anketlerinde doğrulayıcı bulgulara ulaşılmış olup, bu bağlamda konuya aşağıda küme analizlerinde tekrar değinilmektedir.

2015 yılı istatistiklerine göre Alanya'yı toplam yaklaşık 4,7 milyon kişi ziyaret ederek, toplam yaklaşık 3,6 milyar \$ gelir bırakmış olup, bu rakam Türkiye'nin elde ettiği toplam turist gelirinin yaklaşık % 11,4'üne karşılık gelmektedir. Alanya halen "deniz, kum, güneş" turizminin imkânları nedeniyle beğeni toplamakta ve turist çekmektedir. Ancak gizli kalmış potansiyel turizm alanları olarak "sağlık, doğa, kongre, golf, engelli sporu, yaşlı turizmi" gibi turizm alanlarının, akıllı bir strateji ile değerlendirilerek, gelecekte Alanya ekonomisine katkı sağlama ihtimalinin yüksek olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalışmada, bütün turizm alanlarına hizmet verebilecek olan konaklama turizmüne yoğunlaşarak küme analiz ve strateji geliştirme çalışmaları yerine getirilmiştir.

Türkiye'nin ve Alanya'nın turizm alanındaki gücü, potansiyelleri ve ulusal ve uluslararası rakiplerin sürekli ilerleme ve gelişme eğilimleri kapsamında Alanya'nın küme tabanlı kalkınma yaklaşımıyla rekabetçiliğinin geliştirilebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı olarak belirtilen, "Alanya'da halen coğrafi yığılımlar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan 'Alanya Turizm Konaklama Sektörü' için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi" ile ilgili olarak izlenen metodolojinin, "İçsel Unsurlara Dayalı Büyüme Kuramı"nın gereklilikleriyle uyumlu olmasına özen gösterilmiştir.

Buna ilave olarak, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Alanya HEP Üniversitesi ile ALTİD'in liderliğinde oluşturulan proje ortaklığı kapsamında, Doktora Tez yazarı tarafından geliştirilen proje için, BAKA'dan temin edilen fon desteği ile 2015 yılında "Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Projesi" yürütülmüştür. Söz konusu projenin bulguları, projede aktif olarak görev alan "Kilit Uzman" Meral Sayın'ın aynı konudaki Doktora Tezinin, küme analiz ve strateji geliştirme ile ilgili çalışmalarına temel teşkil etmiştir. Doktora Tezlinin hazırlanmasına ilişkin Mart - Nisan 2017 tarihlerinde kilit ve birinci derece küme paydaşlarında stratejik seviyede görev yapan yetkililerle yürütülen mülakat görüşmelerinde elde edinilen bulgular kapsamında, küme analiz ve küme geliştirme ile ilgili sonuçlar üzerinde bir takım değişiklikler ve güncellemeler gerçekleştirilmiştir.

Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Küme Metodolojisinin, "Küme Analiz" ve "Küme Geliştirme"den oluşan iki aşamalı metodolojisi izlenmiştir. Öncelikle

yürütülen küme analiz aşamasında, “Küme Haritası”, Porter’ın “Rekabetçilik Karo Modeli” oluşturulmuş ve ardından “Küme Ağ Yapılanma Analizi” gerçekleştirilmiştir. Bahse konu analiz tekniklerinin sonucunda, Alanya Turizm Konaklama Sektöründe etkin çalışan bir küme oluşumunu sağlamak üzere, sektörün avantajlı ve dezavantajlı yönleri, değer zincirinde eksik kalan ürün veya hizmetleri belirlenerek, küme ağ yapı dokusu irdelenmiştir. Bu çerçevede ulaşılan bulgularla ikinci aşamayı oluşturan “Küme Geliştirme Strateji Planı” tasarlanmış ve kapsamında ekonomik gelişmeye katkıda bulunacak temel müdahale alanlarına ilişkin önerilerin yanı sıra, küme yönetiminin sürdürülebilirliği ve müdahalelerin etki analizine ilişkin tavsiyeler geliştirilmiştir.

Küme metodolojisinin uygulanması esnasında, yukarıda da değinildiği üzere öncelikle, Alanya Turizm Konaklama sektörü ile ilgili ikincil veriler değerlendirilmiş ve sektörün özellikle Türkiye’de ve bölgesindeki genel görünümü ortaya konmuştur. Daha sonra başlatılan Küme Analizi aşamasında yararlanılan “Karo Çerçeve Modeli”, “Küme Haritası” ve “Küme Ağ Yapılanma Analizi” tekniklerinin kullanılmasıyla ulaşılan bulguların birleştirilmesi sonucunda özetle;

- İşletmelerin geliştirilmesi ile mali destek programlarının daha geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu,
- Ancak işletmelerin söz konusu mali programlardan haberdar olma ve bunlara nasıl başvurulması gerektiği konusunda kendilerine yardımcı olunmasının talep edildiği,
- Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşma konusunda problemler yaşandığı,
- Girdi tedarik sürecinde kaliteli ve sürdürülebilir ürün temininde sıkıntıların bulunduğu,
- Gıda ürünlerinin test ve analizi ile ilgili sürekli Antalya’dan hizmet alındığı ve Antalya ile aradaki mesafe ve yoğun araç trafiği göz önünde bulundurulduğunda ciddi zaman ve maliyet kaybının oluştuğu,
- Son dönemlerde önem kazanan işçi sağlığı ve iş güvenliği konularında yine Antalya’dan hizmet alınması ve bunun çeşitli sorunlara neden olduğu,
- İnovasyon ve teknolojik gelişme konusunda ihtisaslaşmış beyin gücüne ulaşmada sıkıntıların bulunduğu,
- Uluslararası fonlardan haberdar olma ve bunlardan yararlanma konusunda da destek ve yardım ihtiyaçlarının bulunduğu,

- İşletmeler arasında iletişim ve diyalog sorunlarının bulunduğu ve buna bağlı olarak güven sorununun, bir başka ifade ile sosyal sermaye sorunu yaşandığı ve bunların sektörde işbirliğini engellediği,

- İşletmeler arası iletişim ve diyalog geliştirmenin yöntemlerinden birisi olan ortak proje geliştirme konusunda mali kaynakların yetersiz olduğu,

- Turizm sektöründe örgütlenme konusunda da sıkıntıların bulunduğu,

- Turizmin döviz getiren bir sektör olmasına rağmen Ekonomi Bakanlığının “UR-GE” fonundan yararlanılamamasının, diğer sektörlerle “rekabetçilik” açısından turizmi zayıf kıldığı,

- Buna ilave olarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından devreye konulan “Kümelenme Desteği” Programının işlerliğinin artırılarak ülke çapında yılda en az yedi veya sekiz küme desteklenecek şekilde programın tasarımının gözden geçirilmesine ihtiyaç bulunduğu,

- Turizm sektörüne uluslararası düzeyde istikrarlı ve artan bir şekilde oluşan talebin eğiliminin son dönemde bozulmasının sektörde ciddi sorunlar oluşturduğu,

- İşletmelerin iş geliştirme hizmetlerinde ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin temininde Antalya veya İstanbul firmalarını kullanmalarının maliyet ve zaman kaybına neden olduğu,

- Sektörün, Üniversite ile birlikte proje geliştirme veya eğitim gibi konularda işbirliği oluşturmalarına yönelik mali programların, turizm sektörünü de kapsayacak şekilde geliştirilmesi gerektiği,

- Küme olmanın gerektirdiği sektördeki aktörler arası mal ve hizmet alış verişinde yoğunluk kaydedilmediği, ağ bağlantılarının zayıf olduğu, sürdürülebilir bir “girdi tedarik” ilişki yapısının bulunmadığı,

- Bir başka ifade ile “kuramsal çerçevede; ağ bağlantıları, yığılım dışsallıkları ve inovasyon” ölçütleri esas alınarak yapılan genel değerlendirmede “oldukça zayıf bir küme profili” sergilendiği yönündeki konuların gündeme getirildiği kaydedilmiştir.

Bahse konu zayıf küme profili teşhisinin, turizm işletmelerinde anket yoluyla gerçekleştirilen ağ bağlantıları dokusunun analizi ile ilgili çalışmanın bulguları tarafından da vurgulu bir şekilde teyit edildiği görülmektedir. Alanya'nın turizm sektöründe sahip olduğu tüm değerlere ve varlıklara rağmen zayıf bir küme profili görüntüsünün

belirlenmesi, ileriye yönelik küresel rakipleriyle rekabet avantajı açısından mevcut gücünü kaybetme riskinin bulunduğunu işaret etmektedir.

Yukarıda bahsedilen sorunlardan girdi temini, ihtisaslaşmış beyin gücü, danışmanlık destek hizmetleri ile ilgili birçok konuda yetersizlikler ve eksikliklerin Antalya başta olmak üzere, İstanbul ile kurulan bağlantılar yoluyla giderildiğine ve sorunların çözüldüğüne değinilmektedir. Antalya, bir büyükşehir sıfatıyla ve bünyesindeki ihtisaslaşmış mal ve hizmet tedarigi ile Alanya turizm kümesinin değer zincirinin tamamlanmasında önemli eksiklikleri gidermektedir. Ancak Antalya-Alanya aradaki ulaşım bağlantısında yaşanan sıkıntılar iş dünyasının bazen “acil” nitelikli ihtiyaçların giderilmesinde sorun yaratmakta ve yetersiz kalmaktadır.

Küme Stratejisinin geliştirilmesinde “Stratejik Planlama” yaklaşımının izlenmesi ve küme geliştirme hedeflerinin de “belli, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi, zaman sınırlı (SMART)” göstergelerle ifadelendirilmesi evrensel düzeyde genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu kapsamda Turizm Konaklama Kümesinin amacı; “sektörün tarihi, kültürel ve doğal kaynaklarının sağlık, kongre, yayla, yat, golf, gibi alternatif turizm alanlarıyla desteklenerek, teknoloji ve yenilikçilik sayesinde nitelikli insan kaynakları ile geliştirilerek, uluslararası marka niteliğinde sürdürülebilir bir küme niteliğini kazanması” olarak belirlenmiştir. Bahse konu amaca yönelik hazırlanan “Küme Strateji Planı”nın üç temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, 2015 yılına kadar oldukça istikrarlı devam eden ancak 2016 itibarıyla uluslararası siyaset konularıyla alakalı olarak ülkenin genel turizm gelirlerini aksatan problemlerin geçici olduğu ve önümüzdeki dönemde uluslararası camiada Türkiye’nin istikrarlı bir şekilde yine turist çekme potansiyelinin devam edeceği ile ilgilidir. İkinci varsayım, turizm işletmelerinin “küme oluşumu”nun faydalarına yönelik daha bilinçli ve motive davranarak, özellikle devlet yardımlarının Alanya’da daha fazla kullanılmasına yönelik gerekli ve yeterli lobi girişimlerinde bulunacaklarına ilişkindir. Üçüncü varsayımın konusu, sektörün içinde oluşan diyalog ve iletişim problemlerinin devlet yardımları ve hibe programlar vasıtasıyla geliştirilen ortak projeler yoluyla kısmi düzeyde olsa dahi, aşılabileceği ile ilgilidir. Bunların dışında kentin genel çerçevede gelişimini ilgilendiren kent-içi ulaşım, şehirlerarası ulaşım, altyapı ve benzer sorunların da giderilmesine yönelik kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gerekli sorumluluklarını yerine getirecekleri varsayılmakta olup, bahse konu hususlara Strateji Planında önemle yer verilmiştir.

Yukarıda değinilen sorun alanlarının ortak olanları birleştirilerek, bir dizi “sorun giderme için temel müdahale alanları” belirlenmiştir. Aslında bahse konu müdahale alanları, bir başka ifadeyle, “Stratejik Hedefler”i işaret etmektedir. Bu çalışma, “Küme Strateji Önerisi” ortaya koymak üzere hazırlandığı için söz konusu “Stratejik Hedefler” aşağıda belirtildiği üzere “Strateji için Öneriler” şeklinde sunulmaktadır;

**(i)** Bölgesel rekabetçilik için, Alanya’nın halen ekonomisinin temelini oluşturan “Turizm Sektörü” için “küme tabanlı kalkınma” yaklaşımı, kalkınma stratejisi olarak benimsenerek, en kısa sürede “Küme Organizasyonu” oluşturulmalıdır. Bu kapsamda “Küme Yönetimi” şeklinde önce bir platform daha sonra dernek veya başka nitelikte hukuki statüsü olan bir yapının teşkil edilmesi gerekmektedir. Ülkemizde küme yapılanmasına en uygun hukuki kimlik konusunda, farklı organizasyonların yaptıkları araştırmaların sonucunda “dernek” statüsünün en uygun statü olduğu belirlenmiştir. “Alanya Turizm Konaklama Kümesi” olarak sektörün mümkün olduğunca bütün oyuncularını kapsayan ve yedi-sekiz kişilik çekirdek yönetim yapısı ve ayrıca daha geniş katılımlı yaklaşık yirmi kişiden oluşan danışma kurulu şeklinde bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

**(ii)** İlk aşamada “Alanya Turizm Kümelenme Platformu” olarak kurulup daha sonra “Küme Yönetimi”ne dönüşecek olan yapının başkanlığı Alanya’nın en üst seviye kamu otoritesi tarafından üstlenilmeli ve Küme Yönetiminin öncelikli görevi “Küme Strateji Planı”nın hayata geçirilmesi olmalıdır. Küme Strateji Planının hayata geçirilmesine ilişkin faaliyetlerin sekretarya görevi, Küme Yönetim Birimi resmi olarak kurulana kadar, sektörü temsil eden sivil toplum kuruluşu ALTİD tarafından geçici olarak üstlenilmelidir. Küme Yönetim birimi, örneğin “Turizm Küme Derneği” resmi olarak kurulduktan sonra da ALTİD’in, geçici olarak üstlendiği bu görevlerin yerine getirilmesinde yine aktif rol oynaması gerekmektedir ve Küme Yönetimine sürekli destek vermelidir.

**(iii)** “Alanya Turizm Konaklama Kümesi”nin oluşturulması yönünde kolaylaştırıcılığın, konunun bir yerel ekonomik kalkınma faaliyeti olduğu göz önünde bulundurularak, en üst seviyedeki kamu otoritesi makamı tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Yerel kamu otoritesi, küme oluşumuna temel teşkil edecek platformun kurulması, katılımcıların belirlenmesi ve bu platformdan bir küme liderinin çıkartılması yönünde gerekli kolaylaştırıcılık görevi için destek sağlamalıdır. Bu kapsamda küçük



çaplı bir bütçe çerçevesinde “sektörün kalkınma hareketi” gibi bir proje eşliğinde öne çıkabilecek “küme lider profillerinin” belirlenmesini sağlayacak bir proje hayata geçirilebilir.

**(iv)** “Küme Yönetimi”nin, kümenin geliştirilmesi yönünde organizasyon modelinin tasarlanması, yerli ve yabancı çeşitli hibe kaynaklarına müracaat edilerek, kümenin gelişimine yönelik fon yaratılması temel görevleri arasındadır. Sivil toplum kuruluşlarına yönelik hibe programlarında “küme tabanlı kalkınma”nın esas alınması, özellikle AB fonlu hibelerin dağıtımında, öncelik kazanılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda söz konusu hibelere “küme” sıfatıyla başvuru yapılması tavsiye edilmektedir.

**(v)** Bunlara ilave olarak, Alanya Turizm sektörü için çeşitli verilerin toplanması, derlenmesi, bilgi üretilmesi ve yayımının yapılması da Küme Yönetiminin üstlenmesi gereken bir görevdir. Bu bağlamda kümenin uluslararası platformlarda tanıtımının yapılması da Küme Yönetimi tarafından yerine getirilmelidir.

**(vi)** Alanya Turizm konaklama Sektörü “Küme Yönetimi” olarak, Türkiye Turizm Strateji Belgesine, Türkiye’nin turizm alanındaki ilk küme yapılanması olarak katkıda bulunmalıdır.

**(vii)** Türkiye’de halen bütün bölgelerin yararlandığı IPA fonlarının Antalya/Alanya yöresinin ihtiyaçlarına göre tasarlanması ve onun alt dalı olan IPARD fonunun Antalya/Alanya yöresinin de faydalanmasına açılması için kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gerekli lobi faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunların dışında Kalkınma Ajansı fonları başta olmak üzere diğer devlet yardımlarının aktif kullanılabilmesi yönünde gerek bu fonların tanıtımı gerek proje hazırlama yöntemleri konusunda bilgilendirme ve eğitim programlarının düzenli olarak organize edilmesi gerekmektedir.

**(viii)** Alanya ve içinde bulunduğu bölgenin sosyal ve ekonomik kalkınmasından sorumlu Kalkınma Ajansı tarafından uygulamaya koyulan hibe programlarının bölgesel gelişme strateji planına ve onun hedeflerine hizmet edecek şekilde ve ayrıca kalıcı toplumsal-ekonomik gelişmeler yaratacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda küme tabanlı kalkınma girişimlerine öncelik verilmelidir. Ayrıca küme kalkınma tabanlı projelerin sadece analiz safhasının değil, strateji geliştirme ve stratejiyi hayata geçirme de dahil olmak üzere tüm sürecin eylemlerini kapsayacak şekilde destek programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.

**(ix)** Yukarıdaki madde ile bağlantılı olarak, küme tabanlı kalkınma yaklaşımlarının ülke çapında yaygınlaşmasını teminen, Ekonomi Bakanlığı UR-GE Desteğinin turizm sektörüne de açılması ve ayrıca Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığının “Kümelenme Destek Programı”nın işlerliğinin artırılması da tavsiye edilmektedir.

**(x)** Alanya turizm konaklama sektörünün özellikle gıda sektöründeki tedarik merkezleri olarak, meyve ve sebze alanında Isparta, et, süt ve benzer hayvansal ürünlerin temini için Burdur ile gerekli bağlantılarının oluşturulması ve kurumsallaşmanın sağlanması gerekmektedir. Bu konunun Kalkınma Ajansının bölgesel strateji maddelerinin içinde yer almasının ötesinde, mali yardım programlarıyla desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

**(xi)** Turizm konaklama sektörünün birincil aktörleri olan otel, restoran, kafe, bar, hediyelik eşya mağazası, pastane v.b. turist ile direkt irtibatla bulunan tesislerinin çalışanlarına yönelik “turiste karşı muamele” konusunda eğitim programlarının düzenlenmesine acilen ve önemle ihtiyaç bulunmaktadır. Söz konusu eğitim programları Üniversiteler ile işbirliği içerisinde düzenlenebilir ve eğitimin masraflarına Kalkınma Ajansı v.b. kamu devlet yardımları programlarından finansman aktarılmalıdır.

**(xii)** İşletmeler arası iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesine yönelik Küme Yönetiminin işletmeciliğinde, aktörler arası ağ yapı ve iletişim portalinin kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda yine küme yönetim biriminin koordinasyonunda işletmelerin katılımıyla ortak projeler hazırlanması ve bu projelerin yerli ve yabancı fon kaynaklarına iletilmesi, zaman içerisinde işletmeler arası güven sorununun giderek azalmasını sağlayacaktır.

**(xiii)** Alanya'nın sadece Türkiye'nin değil, dünyanın tanınması gereken önemli bir turizm alanı (destinasyon) beldesi olduğu yaklaşımıyla, gerek “Alanya Turizm Kümesi”nin, gerek küme bünyesindeki “Turizm İşletmeleri”nin gelişmiş bilgi teknolojileri yoluyla sadece “deniz, kum güneş” varlıklarının değil, tüm “tarihi ve doğal” varlıklarının tanıtımının yapılması ve son dönemde kaybedilen turist pazarının daha geliştirilmesi gerekmektedir.

**(xiv)** Alanya'nın uluslararası bir marka olmasını sağlayacak bir gıda ürünü veya tarihi varlık(lar) üzerinde çalışılması önem ve aciliyet taşımaktadır.

**(xv)** Alanya ekonomisinde yat ve tekne turizminin özel bir önemi bulunmaktadır. Bu çerçevede yat ve tekne turizmcilerinin bir kooperatif çatısı altında

örgütlenmeleri ve yat işletmeciliğinin bir düzen altına alınması için gerekli mevzuat düzenlemelerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

**(xvi)** Alanya’da yer alan Üniversitelerin bünyelerinde turizm sektörüne yönelik araştırmaların geliştirilmesi amacıyla merkezler kurulması ve ayrıca, yenilikçiliğin geliştirilmesini öngören “İş Geliştirme (Kuluçka) Merkezleri”nin oluşturulması ve bu tür yapılanmaların meyvelerinin en erken iki - üç yıl sonra alınabileceği düşüncesiyle, gerekli girişimlerin hemen başlatılması gerekmektedir.

**(xvii)** Turizm İş Geliştirme Merkezi ile bağlantılı olarak, Alanya’nın doğal nitelikleri ile de uyumlu olarak bir “Eko-Teknopark” kurulmasına ilişkin girişimlerin, kuruluş sürecinin yaklaşık beş yıla kadar uzanabileceği görüşüyle, en kısa sürede başlatılması gerekmektedir.

**(xviii)** Küme tabanlı kalkınmanın kilit unsurları olan ve üniversite ile sanayi işbirliği faaliyetlerini hızlandıracak olan “İş Geliştirme Kuluçkası” ve “Teknopark” kuruluşları için gerekli fon kaynaklarının Kalkınma Ajansı veya diğer devlet yardımları programlarınca mali açıdan desteklenmesini sağlayacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

**(xix)** Alanya’nın sahip olduğu tarihi ve doğal çevrenin korunması amacıyla, örneğin kentsel temiz su şebekesinin güçlendirilmesi, arıtma tesisinin geliştirilmesi gibi bir takım düzenleyici tedbir ve eylemlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

**(xx)** Alanya’nın öncelikle kent içi ulaşım trafiğinin geliştirilmesi ve buna paralel olarak özellikle Antalya ile ulaşım bağlantısının güçlendirilmesi ve bu bağlantı için alternatif ulaşım türlerinin gündeme getirilmesi zorunludur. Bunlara ilave olarak hava yolu ve deniz yolu taşımacılığının daha geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, halen devam eden çevre yolu projesi ve hızlı tren projesine de hız ve öncelik verilmelidir.

**(xxi)** Alanya “güneş, deniz, kum” turizmi ile ilgili fırsatların dışında sahip olduğu, sağlık yayla, kongre, golf, engelli sporu ve yaşlı turizmüne yönelik alternatif turizm alanlarına ilişkin potansiyeller sayesinde uluslararası marka olabilecek bir kenttir. Bu nedenle bahse konu turizm alanlarının her birisi için ayrı ayrı ekonomik analizlerin ve strateji geliştirme çalışmalarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

**(xxii)** Küme Yönetim Birimi tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir faaliyet de strateji planında yer alan faaliyetlerin ekonomik etki analizi yoluyla yıllık ya da iki yılda bir, ekonomik kalkınmaya etkisinin olup olmadığına yönelik, analiz edilmesi

ve deęerlendirmeye tabi tutulmasının saęlanmasıdır. Bu baęlamda, Strateji Planında yer alan ve “Ekonomik Etki” yaratmayan faaliyetlerin sistemden dūřurūlerek yerine daha etkili faaliyetlerin konması gerekmektedir.



## KAYNAKLAR

- A vibrant platform at the service of cluster organisations, <http://www.clustercollaboration.eu/vibrant-platform-service-cluster-organisations> (05.01.2017)
- Acosta, A. P., “Indicators for Learning Regions and Cities”,(Conference Proceedings on “Learning to Innovate: Learning Regions, Institute for Regional Development”, Edited by: Carlos Román del Río), University Foundation for Regional Development, OECD, Center for Educational Research and Innovation, Junta de Andalucía, Parque Tecnológico Andalucio”, Sevilla, 2001.
- AFPC, Key Figures, <http://www.afpc.eu/> (17.01.2017).
- AHİLER Kalkınma Ajansı ve Çankaya Üniversitesi, “Yerel Ekonomik Kalkınma ve Kümelenme Rehberi” (Durgut, M., ‘Ağ Yapılar ve Kümelenme’: Ahiler Kalkınma Ajansı için hazırlanan yayınlanmamış çalışma), Nevşehir, 2014.
- Alanya Kaymakamlığı, Alanya’da Turizm, <http://www.alanya.gov.tr/alanyada-turizm1>, (20.02.2017)
- Alanya Kent Konseyi, <http://alanyakentkonseyi.org.tr/S/54/Rakamlarla-Alanya>, (22.02.2017)
- Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016.
- Altan, R., “Birleşmiş Milletler’in Kalkınma Faaliyetleri ve Türkiye’ye Yansımaları”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008.
- ALTİD, “Alanya Turizm Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu”, (Yayınlanmamış ALTİD Araştırma Çalışması), ALTİD, Mart 2015.
- Andersson, T., Serger, S., S., Sörvik, J., Hansson, E., W., “The Cluster Policies Whitebook”, International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Vinnova, TCI, Stockholm, 2004.
- Annoni, P., Dijkstra L., “EU Regional Competitiveness Index”, EC Joint Research Centre Scientific and Policy Reports, EC, Brussels, 2013.
- Arslan, K., Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesine Etkin Bir Araç. Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 7, Bahar 2005/1, İstanbul, 2005.
- Ascani, A., Crescenzi, R., Iammarino, S., ”Regional Economic Development: A Review”, WP1/03, Search Working Paper, OECD, Paris, January 2012.
- Asheim, B., T., Coenen, L., “The Role of Regional Innovation Systems In A Globalising Economy: Comparing Knowledge Bases And Institutional Frameworks of Nordic Clusters”, (Paper Presented in Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference), DRUID Conference, Copenhagen, April 2004

- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (Avrupa Birliği Bakanlığı), “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, proje dokümanı), 2002, Ankara.
- Barro, R. J., Martin, X. S., “Convergence”, The Journal of Political Economy (University of Chicago), Vol:100, Issue:2, Chicago, 1992,
- Başbakanlık ABGS, “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), 2002, Ankara.
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, “Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Bölge Planı (2014-2023)”, BAKA, Isparta, 2014.
- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB), Şanlıurfa Sanayinin Yeniden Yapılandırılması Projesi, “Küme Kolaylaştırıcılığı Eğitim Notları”, BSTB (AB Fonlu Teknik Yardım Projesi; Eğitimci Ffowcs Williams), Şanlıurfa, Ekim 2010.
- Blakely, E., “Rural, Urban or Regional Endogenous Development as the Core Concept in the Planning Profession”, (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011, Cheltenham.
- Boari, C., “Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy”, World Bank, Washington D.C., 2001.
- Bogdański, M., “Modern Theories of Regional Development - A Review of Some Concepts”, (Cited from Pietrzyk, I., “Polityka Regionalna Unii Europejskiej i Regiony w Państwach Członkowskich” Wydawnictwo Naukowe PWN, p. 57-58, 2001, Warszawa), Oeconomia Copernicana, No: 2, Olsztyn, 2012-b.
- Bogdanski, M., “Modern Theories of Regional Development”, Oeconomia Copernica, 2012, No: 2, Olsztyn, 2012-a.
- Boianovsky, M., and Hoover, K., D., “The Neoclassical Growth Model and 20th Century Economics”, History of Political Economy, 41 (annual suppl.), Duke University Press, Durham, 2009.
- Buescher, R., “European Cluster Strategy: 2014-2020”, (Presentation presented in “Cluster-to Cluster Conference: Matchmaking, Grand Challenges and Funding Possibilities”), Copenhagen, April 2013.
- Bulu, M., “Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar” 12.03.2004 tarihli sunum ([http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m\\_bulut.pdf](http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m_bulut.pdf)) (27.01.2017).
- Business Upper Austria, Cluster and networks, <https://www.biz-up.at/en/networking/clusterandnetworks/> (18.01.2017)
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Büyüme, <http://www.bumko.gov.tr/TR,148/buyume.html>, (05.02.2017)
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Dış Ticaret Dengesi, <http://www.bumko.gov.tr/TR,151/dis-ticaret-dengesi.htm>, (05.02.2017)
- Button, K., “The Economist’s Perspective on Regional Endogenous Development”, (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011.

- Camagni, R., P., “The Concept of Innovative Milieu and Its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions”, *Regional Science*, v. 74, Issue. 4, October 1995, (Wiley Online Library) <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1435-5597.1995.tb00644.x/abstract> (08.08.2016)
- Capello, R., Nijkamp, P., “Regional Growth and Development Theories Revisited” (Endogenous Regional Development; Edited by Stimson, R., Stough R. and Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011
- Carayannis, E., G., and Campbell D., F., J. “Knowledge Creation Diffusion and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters” Greenwood Publishing Group, Connecticut, 2006,
- Çetin M., “Bölgesel Kalkınmaya Farklı Bir Bakış: Çevre / Yenilikçi Çevre Yaklaşımı”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Atatürk Üniversitesi, Cilt 18, Sayı 3-4, Erzurum, 2004.
- Çetin, M., “Bölgesel Üretim Sistemleri: Endojen Kalkınma Odaklı bir Değerlendirme”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt 9, Sayı: 4, İzmir, 2007, İzmir.
- Charles, D., “Network and Cluster Policy in Europe: Lessons from RITTS and New Cluster Based Regional Innovation Strategies”, University of Birmingham, Centre for Urban and Regional Studies (paper presented in Institute for Policy and Practice), Birmingham, 2008.
- China Wenzhou Guide, <http://www.wenzhouguide.com/manufacture/shoes-accessories.html> (21.01.2017)
- Çiçek., H., “Critical Evaluation of Endogenous Regional Development Theories”, Graduate School of Social Sciences, METU, (Unpublished PhD Thesis), Ankara, February 2013.
- Ciravegna, L., “The Silicon Valleys of Latin America – Searching for ‘Shared Value’ Development Models”, *The European Business Review (Online Journal)*; publishing date; January, 2013), <http://www.europeanbusinessreview.com/the-silicon-valleys-of-latin-america-searching-for-shared-value-development-models/> (20.01.2017).
- Cluster Mapping Tool;[https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en) (26.05.2016)
- Clusterland - Business Upper Austria,<https://www.b2match.eu/cluster-matchmaking-2016/participants/430>, (18.01.2017)
- Clusters and Networks, <https://www.biz-up.at/en/networking/clusterandnetworks/> (18.01.2017)
- Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), “Regional Innovation Systems as Public Goods”, UNIDO, Vien, 2006.
- Cooke, P., “From Technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localized Technology Development Policy”, *Canadian Journal of Science*, XXIV: 1, Toronto, Spring 2001.

- Cooke, P., Boekholt, P., Tödtling, F., «The Governance of Innovation in Europe: Regional Perspectives on Global Competitiveness, Printer Publish, Denver, 2000.
- Cunha, S. K., Cunha, J., C., “Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development”, Brazilian Administration Review, V. 2, N., 2, July-Dec. 2005, Curitiba, 2005.
- Dage, H., D., “Promotion and Use of World-Class Clusters for Competitiveness”, (Presentation of EC-DC Enterprise and Industry Representative in Cluster Conference 2014 in Brussels), Brussels, Oct. 2014.
- Dawkins, C. J., “Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works and Recent Developments, Journal of Planning Literature, Sage Publications, Vol. 18, No: 2, 2003.
- Dawson, J., and Paris, P., “Expert Group Meeting on Cluster and Network Development with Special Emphasis on Monitoring and Evaluation Issues”, (Edited by G. Ceglie), UNIDO Private Sector Development, Vienna, 2003.
- Demirgil, H., Ünlü, H., Sezgin, A., Sungur, O., Dulupçu, M. A., “Alanya Turizm Sektöründe Kümelene ve Ağyapı Analizi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C. 8, S.1, Alanya, 2016.
- Department of State Development (DSD), Government of South Australia, “Clusters in South Australia”, DSD, Government of South Australia, Adelaide, 2015.
- Department of Trade and Industry (UK), “A Practical Guide to Cluster Development”, Birmingham, 2005.
- DEPweb: Beyond Economic Growth, Glossary <http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html> (12.04.2016).
- Dimian, G., C., and Danciu, A., “National and Regional Competitiveness in the Crisis Context: Successful Examples”, Theoretical and Applied Economics, Vol.: XVIII, No: 11, (564), Bucharest, 2011.
- Dulupçu, M. A., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., “Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals” (‘Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development’, Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer, 2015.
- Dulupçu, M. A., Sayın. M., Demirgil, H., Başarır, A., C., Jular, J., S., Sezgin, A., Ünlü, H., Sayın, E., Sili, B., Sezgin, A., Durgut, M., Çelikkaya, S., Turan, B., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelene Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015.
- Dulupçu, M. A., Sungur, O., Keskin, H., Sezgin, A., Demirel, O., “Bölgesel Kalkınmada Yeni bir Kavram Olarak Bilgi Dinamiklerinin Rolü”, 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara, Kasım 2010.



- Dulupçu, M., A., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Projesi”, Proje Farkındalık Toplantısı Sunumu, (ALTİD, SDÜ ve AHEP Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Programı Projesi), Alanya, Şubat 2015.
- Dulupçu, M., A., “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me Yönetim Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV ve ODTÜ, Ankara, Ekim 2006.
- Dulupçu, M., A., “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me Yönetim Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, EURODIT Proje Raporu (Avrupa Komisyonu 6. Çerçeve Programı Tarafından Finanse Edilen Proje)[https://www.google.com.tr/search?q=B%C3%B6lgesel+Politikalar+Kopyalanabilir+mi%3F+&ie=utf-8&oe=utf-8&gws\\_rd=cr&ei=2z1QWJXuFMTNgAbW6rfoCA](https://www.google.com.tr/search?q=B%C3%B6lgesel+Politikalar+Kopyalanabilir+mi%3F+&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=2z1QWJXuFMTNgAbW6rfoCA) (12.11.2016)
- Dulupçu, M., A., “Kalkınma İktisadı Üzerine Bazı Düşünceler”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1, Ankara, 2002.
- Dulupçu, M., A., “On Endogenous Growth Theory”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Isparta, 1997.
- Dulupçu, M., A., Özgür, H., “Yerel Ekonomik Gelişmede Yerel Yönetimlerin Rolü”, (Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler), Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
- Dulupçu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., “Bölgesel Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kalkınma Planlarına Yansımaları: Kalkınma Planlarının Yeni Teoriler Açısından Değerlendirilmesi”, 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafya Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 2010.
- Dulupçu, M., A., ve Gövdere, B., “Bölgesel Gelişme Stratejileri İçin Bir Perspektif: Yerel Bilgi Ağbağları Yaklaşımı”, (“Bölgesel Gelişme Stratejileri ve Akdeniz
- Dupeyras, A. and MacCallum, N., “Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing, Paris, 2013.
- EC Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs and EC Directorate General for Regional and Urban Policy, “Smart Guide to Cluster Policy”, European Commission, Brussels, 2016.
- EC Directorate General for Research and Innovation, “The Role of Clusters in Smart Specialization Strategies”, EC Directorate General for Research and Innovation, Brussels, 2013.
- EC Directorate-General for Regional Policy “Regional Policy for Smart Growth in Europe”, EC Directorate-General for Regional Policy, Brussels, 2011.
- EC, “An Introduction to Cohesion Policy”, EC Publication Office, Brussels, 2014, s.
- EC, “EC Communication: Towards World-Class Clusters in the European Union: Implementing the Broad Based Innovation Strategy”, (COM (2008) 652 final/2), Brussels, 2008.
- EC, “Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe 2020”, (COM (2010)553 final), Brussels, 2010.

- ECA-TACTICS, “Impact Evaluation of Cluster-Based Policies”, European Commission DG Enterprise and Industry, INNO-NET (TACTICS), Brussels, 2012.
- Economic Competitiveness Group, “Clusters and Clustering”, GAP Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi Kümelenme Eğitim Notları (GAP Bölge Kalkınma İdaresi ve UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje ), Ankara, Mart 2007.
- Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Beyaz Kitap”, DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009.
- Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı: DTM) ve Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi Küme Eğitim Notları”, (Eğitmen: Eric Hansen, AB Fonlu Proje), Ankara, Nisan 2008.
- Ekonomisi” Kitabı, Editör: Haluk Erlat), Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 2005)[http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz\\_ekonomisi\\_5.pdf](http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz_ekonomisi_5.pdf) (11.08.2016)
- ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)
- Estêvão, C., M., S., and Ferreira, J., J., “The Tourism Clusters Role in Regional Development: Presenting A Competitiveness Conceptual Model”, Tourism Destination Development and Branding Conference Proceedings, Eilat, 2009.
- Europa InterCluster, “White Paper: Emerging of European World-Class Clusters”, Europa InterCluster, Brussels, 2010.
- Europe Enterprise Network, About; <http://een.ec.europa.eu/about/about> (05.01.2017).
- European Cluster Observatory\_ Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en) (20.02.2017)
- European Cluster Observatory\_About; [http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/about\\_en](http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/about_en) (05.01.2017)
- European Commission, “EU Regional Competitiveness Index RCI-2013”, EC Joint Research Centre and Policy Reports, (Prepared by Annoni, P. and Dijkstra L.), Brussels, 2013.
- European Parliament Policy Department, Economic and Scientific Policy, “The Small Business Act for Europe: New Ideas to Boost SMEs”, European Parliament, Brussels, 2008.
- Executive Agency for SMEs; <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme> (05.01.2015)
- Florida, R., “Toward the Learning Region”, Futures, Vol. 27, No. 5, Elsevier Science Ltd., Great Britain, 1995.
- Frattini, F., Prodi, G., “Industrial clusters in China: Policy tools for further and more balanced development”, Online Journal of European Review of Industrial Economics and Policy, No: 5, 2012, (<http://revel.unice.fr/eriep/?id=3476>) (21.01.2017).

- Fujita, M., Krugman, P., “The New Economic Geography: Past, Present and the Future”, *Regional Science*, V. 83, (Wiley Online Library), 2004.<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1007/s10110-003-0180-0/pdf> (12.08.2016)
- GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı-Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi, “Diyarbakır Mermer Kümelenme Çalışması”, (Hazırlayanlar; Bulu, M., ve Eraslan H.; UNDP Tarafından Yürütülen AB Fonlu Proje), Ankara, 2005.
- Glavan, B., “Coordination Failures, Cluster Theory and Entrepreneurship: A Critical View”, *Quarterly Journal of Austrian Economy*, Alabama, 2008.
- Gonzalez, R., M., and Hewitt, J., “ICT Sectors and Clusters, Local Firm Performance and Employment Generation in Latin America”, Final Report Prepared for Costa Rica High Technology Advisory Committee Foundation (CAATEC), Costa Rica, 2015.
- Harvard Business School Website; “The Death of Distance: How the Communications Revolution is Changing Our Lives - Distance Isn't What It Used To Be (by F. Cairncross)”, 2001 Edition, <http://hbswk.hbs.edu/archive/2234.html> (22.09.2016).
- Head, K., and Mayer, T., “The Empirics of Agglomeration and Trade”, (Handbook of Urban and Regional Economics V. 4, Edited by Henderson J. V. Thisse, J., F.), V. 4, North Holland, 2004.
- Hefner, F., “Cluster Theory: A New Prescription to Old Style Government Planning”, («Unleashing Capitalism» Edited by Calcagno, P.T., Hall, J.C., Sobel, R. S., Chapter 6) South Carolina Policy Council Education Foundation, South Carolina, 2009.
- [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008\\_Y%C4%B1%C4%B1\\_Program%C4%B1.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008_Y%C4%B1%C4%B1_Program%C4%B1.pdf) (29.01 2017).
- Hunt, E., K., “İktisadi Düşünce Tarihi” (Çeviri; Müfit Günay), Dost Kitabevi, s. 90-95, Ankara, 2009.
- I'm Design Web Sayfası, <http://www.imdesignturkey.com/> (03.01.2017)
- İMOS Haberler, <http://www.imos.org.tr/haberler.html> (03.01.2017)
- İMOS Hakkımızda, <http://www.imos.org.tr/hakkimizda.html> (21.12.2016)
- İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS), “2015/2016 Faaliyet Raporu”, İMOS, Bursa, 2016.
- İnegöl’e bir Mobilya AVM daha, <http://gencgazete.net/haber/inegole-bir-mobilya-avm-daha-21354/>, (haber tarihi; 23.03.2016) (02.02.2017)
- Intarakumnerd, P., Chairatana, P., Tangchitpiboon, T., “National Innovation System in Less Successful Developing Countries: The Case of Thailand”, *Journal of Research Policy*, Vol. 31, Issues. 8-9, Elsevier Publishing, Bangkok, 2002.
- Invest in Turkey, Ekonomik Görünüm; <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/turkey/factsandfigures/Pages/Economy.aspx> (12.02.2017)
- İŞİM Kümesi, “İŞİM Faaliyet Raporu-2012”, OSTİM, Ankara, 2013

- İŞİM Kümesi, “OSTİM İŞİM Kümesi 2015 Genel Kurul Faaliyet Raporu” (Yayınlanmamış Kurum-içi Rapor), Ankara, 2015.
- İstanbul Moda Akademisi, Ana Sayfa - <http://www.istanbulmodaakademisi.com/ima> (28.01.2017)
- Jackson, J., Murphy, P., “Clusters in Regional Tourism: An Australian Case”, *Annals of Tourism Research*, V. 33, No. 4, Elsevier Ltd., London, 2006.
- Kachniewska, M., “Towards the Definition of a Tourism Cluster”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Warsaw, 2013.
- Kara, A., “Ceramic Research Centre”, (Çankaya Üniversitesi Ekibinin 13.05.2017 tarihli ziyaretinde yapılan sunum dosyası), Eskişehir, 2014.
- Keleş, R., “Kentleşme Politikası”, İmge Kitabevi, Ankara, 2016.
- Kennedy, D. W., “Sustainable Dynamism: A Regional Economic Development Strategy of Continuous Reinvention”, Volume I, Connecticut Department of Labour, Connecticut, 2009.
- Kenney, M., Nelson, A. and Patton, D., “The University-Centric High-tech Cluster of Madison”, (The article published in “Clusters, Innovation and Entrepreneurship”, Edited by Potter, J., Miranda, G.) OECD LEED, Paris, 2009.
- Keskin, H., “Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi”, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009.
- Ketels C., Protsiv, S., “European Cluster Panorama 2014”, Cluster Observatory Report, (2014: 11-13), Brussels, 2014.
- Ketels, C., “Cluster Based Economic Development; The Role of US Cluster Portal”, US Cluster Mapping Project Presentation, Harvard Business School, Boston, 2015.
- Ketels, C., and Memodovic, O., “From Clusters To Cluster-Based Economic Development”, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Inderscience Publishers, Vol.1, No. 3, Geneva, 2008.
- Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö., “Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe”, Stockholm School of Economics, and European Cluster Observatory, Stockholm, 2012.
- Kitson, M., Martin R., Tyler, R., “Regional Competitiveness: An Elusive Yet Key Concept?”, *Regional Studies*, Carfax Publishing, Oxfordshire, 2004.
- Krugman, P., “Increasing Returns and Economic Geography”, *Journal of Political Economy*, University of Chicago, V. 99, No. 3, Chicago 1991.
- Krugman, P., “The New Economic Geography, Now Middle Aged”, (Paper presented in the Association of American Geographers, in April 2010; Later published in *Journal of Regional Studies* V. 45.1, 2011), Taylor & Francis Group, 2010.
- Krugman, P., “Where in the World is the 'New Economic Geography'?", (The Oxford Handbook of New Economic Geography; Edited by: Clark, G., L., Feldman, M., P., and Gertler, M., S.), Oxford University Press, 2000, Oxford, 2000.

- Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, V. 4, Issue: 3, Warrington, 2002.
- Kuhlmann, S., Arnold, E., «RCN in the Norwegian Research and Innovation System», (Project Report prepared for Norwegian Ministry of Church Affairs, Education and Sciences), Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research and Technopolis Ltd., Oslo, 2001.
- Lagendijk, A., “Good Practices in SME Cluster Initiatives: Lessons from the CORE Regions and Beyond”, Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS), University of Newcastle Upon Tyne, Project Report Funded by EC-ADAPT Programme, Newcastle, 1999.
- Lämmer-Gamp, T., Kergel, H., Nerger, M., “Cluster Organizations in Europe – Insights from Bronze and Gold Label Assessments”, Berlin, 2014.
- Liu, Q., Yang, Q., “Research on Tourism Industrial Cluster from the Perspective of Network Platform”, (Institute of Interdisciplinary Business Research) *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, March 2013, Vol. 4, No. 11., 2013.
- Lundvall, B-A., “National Innovation Systems: Analytical Concept and Development Tool”, (Paper Presented at the Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems), DRUID Conference, Copenhagen, June 2005.
- Lundvall, B-A., “Social Dimension of the Learning Economy”, (Paper Presented in Danish Research Unit for Industrial Dynamics Conference), DRUID Conference, No. 96-1, Copenhagen, 1996.
- Maillat, D., “From the Industrial District to the Innovative Milieu: Contribution to an Analysis of Territorialized Productive Organizations”, *Recherches Economiques de Louvain*, 64(1), New Leuven, 1998.
- Martin, R., Sunley, P., “Slow Convergence? The New Endogenous Growth Theory and Regional Development”, *Economic Geography* (Clark University), Vol. 74, No: 3, s. 201-227, Massachusetts, July 1998.
- Maskell, P., Kebir, L., “What Qualifies as a Cluster Theory?”, DRUID Conferences Working Paper No. 05-09, Copenhagen, 2009.
- Maskell, P., Malmberg A., “Localised Learning and Industrial Competitiveness”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 23, Cambridge, 1999.
- Morgan, K., “The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal”, *Regional Studies*, Vol. 31.5, Regional Studies Association, Wales, 1997.
- Motoyama, Y., “What Was New About the Cluster Theory? What Could It Answer and What Could It Not Answer?”, *Economic Development Quarterly* (Sage Journals), Michigan, 2008.
- Nadvi, K., Barrientos, S., “Industrial Clusters and Poverty Reduction”, UNIDO, 2004, Vienna.

- Nallari, R. and Griffith, B., “Clusters of Competitiveness”, World Bank, Washington D. C., 2013.
- Nallari, R., Griffith, B., Yusuf, S., “Globalization, Urban Regions, and Cluster Development”, Geography of Growth Series, World Bank, 2012.
- Odabaş, B., Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik İş Kümesi Tanıtım Sunumu, Aralık, 2016.
- OECD LEED “Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe”, (in cooperation CEI and EBRD), OECD Publishing, Paris, 2005-a.
- OECD LEED, “Clusters, Innovation and Entrepreneurship”, (Edited by Potter, J., Miranda, G.), OECD LEED, Paris, 2009.
- OECD LEED, “Local Governance and the Drivers of Growth”, OECD LEED, Paris, 2005-b.
- OECD, “Boosting Innovation: The Cluster approach”, OECD Proceedings, Paris, 1999.
- OECD, “Local Partnership, Clusters and SME Globalization Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers”, (Workshop Paper on Enhancing The Competitiveness of SMEs In The Global Economy), Bologna, 2000.
- OECD, “National Innovation System”, OECD, Paris, 1997.
- OECD, “OECD Regions at a Glance 2013: ‘Defining Regions And Functional Urban Areas’ ”, OECD, Paris, 2014,
- OECD, “Regional Innovation Reviews: Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches (Summary in English)”, Policy Brief, s. 1, OECD, Paris, May 2007.
- Olsen, J., B., Eadie, D., C., “The Game Plan: Governance With Foresight”, Council of State Planning Agencies, Washington DC, 1982.
- Oxford Research and Europe Innova, “Cluster Policy in Europe”, (Europe Innova Cluster Mapping Project), Oxford Research and Europe Innova, Kristiansand (Norvey), 2008.
- Panne, v. d., “Agglomeration Externalities: MAR versus Jacobs”, journal of Evolutionary Economics, V. 14, Delft, 2004.
- Peker, B., “İnegöl Mobilya Sanayicileri Küme Tanıtımı”, (Antakya Mobilyacılığını Geliştirme Projesi (ANMOGEP) ile 07.08.2015 Tarihli İşbirliği Toplantısı Sunumu), Hatay, 2015.
- Peneder, M., “Creating a Coherent Design for Cluster Analysis and Related Policies: The Austrian TIP Experience”, (paper presented at the OECD Workshop on Cluster Analysis and Cluster Based Policies, Amsterdam, 10-11 October 1997), Amsterdam, 1997.
- Perles Ribes, J., F., Rodríguez-Sánchez, I., Ramón Rodríguez, A., B., “Innovative Tourism Clusters: Myth or Reality? Empirical Evidence from Benidorm”, SSRN (Social Science Research Networks, April 2014.
- Perroux F., “Economic Space: Theory and Applications”, The Quarterly Journal of Economics, 64 (1), Oxford University Press, Oxford, 1950.

- Pınarcıoğlu, M., M. ve Işık, O., “Yeni Kalkınmacılık: Bölgesel Kalkınmada Arayışlar”, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı- Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi (UNDP tarafından yürütölen AB Fonlu Teknik Yardım Projesi), Ankara, 2004
- Porter, M., E., “Clusters and New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, November-December 1998-a,
- Porter, M., E., “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, Boston, March-April 1979.
- Porter, M., E., “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Boston, March - April, 1990.
- Porter, M.E., “On Competition”, Harvard Business School, Boston, Press, 1998-b
- Richard, B, “Regional Economic Analysis Tools for the State of Ingenuity Region”, (Report Prepared for Northern Illinois University’s Centre for Governmental Studies), Northern Illinois University, Illinois, 2014.
- Robbins, L., “Theory of Economic Development in History of Economic Thought”, Mac Millan and Co. Ltd., London, 1968.
- Roy, P., “Business Clusters: Vital Strategy for Canadian Business in the Emerging Global Economy”, (Paper prepared for TCI Fourth International Conference held in Arizona), Ottawa, 2001.
- Sayın, M., “Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ekim 2006, Düzenleyenler: TEPAV ve ODTÜ, Ankara, 2006, s. 350-356.
- Sayın, M., Sayın, E., “Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), Karabük, 2013.
- Schmitt, A., “A French Perspective on Cluster Policy Challenges”, (Paper Presented by European Commission - DG for Enterprise, European Cluster Conference held by EC), Brussels, 2014.
- Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., “The European Cluster Observatory: EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe”, EC, Luxemburg, 2009.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., and Ketels, C., “The Cluster Initiative Greenbook”, Ivory Tower AB, Stockholm, 2003.
- Stimson, R., Stough R., “An Explanatory Approach to Model Determinants of Endogenous Regional Growth Performance” Endogenous Regional Development: Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011.
- Stimson, R., Stough R., “Changing Approaches to Regional Economic Development: Focusing on Endogenous Factors”, (Theories of Local Economic Development, Linking Theory to Practice, Edited by Rowe, J., E.), Routledge, 2008.
- Stimson, R., Stough R., Nijkamp, P., “Endogenous Regional Development”, (Endogenous Regional Development: Edited by Stimson, R., Stough R. And Nijkamp, P), Edward Elgar Publishing, s. 1-10, Cheltenham, 2011.

- Sungur, O., “İşletme Kuluçkalarında Firmalar Arası Ağbağlaşma Faaliyetlerinin Yeni Kurulan Firmaların Hayatta Kalabilirliği Üzerine Etkisi”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 14, Sayı: 2, İzmir, Nisan 2014.
- Sungur, O., Keskin, H., “Bölgesel İnovasyon Sistemleri: Başarı Koşulları ve Politika Çıkarımları”, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 2, Gümüşhane, Kış, 2012.
- Sungur, O., Keskin, H., Demirgil, H., Şentürk, C., Dulupçu, M., A., “Kümelenme: Bölgesel Kalkınmada Anahtar mı, Kilit mi?”, Nobel Yayınevi, Ankara, 2013.
- Sungur, O., Koç, R., Dulupçu, M., A., “Antalya’da Tarım ve Tarım ile İlgili Firmaların İnovasyon ve Yerel Aktörlerle İşbirliği Faaliyetlerinin Analizi”, Tarım Ekonomisi Dergisi, Cilt 20 (1), İzmir, 2014.
- Swinburn, G., Goga, S., Murphy, F., “Local Economic Development: A Primer Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans”, World Bank, Washington DC, 2006.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı, “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi”, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2014.
- T. C. Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”, Tarih: 23/09/2010, Sayı: 27708.
- T. C. Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No:2010/8)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Tarih: 19/12/2014, Sayı: 29210.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Program – 2008, Politika Öncelikleri ve Tedbirler, s. 172-173,
- T.C. Başbakanlık Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006.
- T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları, 2015, [http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP\\_TOPLU\\_KITAP\\_yeni%20yapilan%2004122015.pdf](http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP_TOPLU_KITAP_yeni%20yapilan%2004122015.pdf) (28.01.2017 ve 20.02.2017)
- T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013.
- T.C. Başbakanlık, 2002/4720 Sayılı “Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemi’ne Uygun İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması ve Tanımlanması” hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 22.09.2002, Sayı: 24884.
- T.C. Başbakanlık, 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 06.07.2001, Sayı: 24454.
- T.C. Başbakanlık, 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 19.01.2002, Sayı: 24645
- T.C. Başbakanlık, 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 08.02.2006, Sayı: 26074.
- T.C. Başbakanlık, Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 22.11.2008, Sayı: 27062.
- T.C. Başbakanlık, Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar, T.C. Resmi Gazete, Tarih: 25.07.2009, Sayı: 27299.



- T.C. Resmi Gazete, “2017 Yıllık Program: 2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Eki: Tarih: 03.10.2016, Sayı: 29862”, Başbakanlık.
- Tekeli, İ., “A Synthetic Approach to Regional Development Theories – Par II”, Journal of Faculty of Architecture, v.2, N.2, Ankara, Fall 1976.
- Temouri, Y., “The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy”, OECD LEED Working Paper, 2012/13, OECD Publishing, Paris, 2012.
- Tohmo, T., “Regional Economic Structures in Finland: Analyses of Location, and Regional Economic Impact”, University of Jyväskylä Publish, Jyväskylä, 2007.
- UNIDO, “Cluster Development for Pro-Poor Growth: The UNIDO Approach”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2009.
- UNIDO, “Development of Clusters and Networks of SMEs”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vienna, 2001.
- UNIDO, “SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vien, 1999.
- UNIDO, “The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2013.
- United Nations World Travel Organisation (UNWTO), “Annual Report 2015”, UNWTO, Madrid, 2016.
- Visser, E., Atzema, O, “Beyond Clusters: Fostering Innovation Through a Differentiated and Combined Network Approach”, Evolutionary Economic Geography, Urban and Regional Research Centre, Utrceht University, Utrecht, 2007.
- Wojnicka-Sycz, E., "Growth Pole Theory as a Concept Based on Innovation Activity Development and Knowledge Diffusion", *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce-teoria Praktyka*, Vol. 3, University of Gdańsk, 2013.
- World Bank African Region Structural Transformation Unit and Development Economics Vice Presidency “Cluster Based Industry Parks: A Practical Framework for Action”, (Prepared by, Célestin Monga), Policy Research Working Paper, Washington D.C., 2011.
- World Bank International Trade Department, “Clusters for Competitiveness: A Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, Washington D.C., 2009.
- World Bank, “Building Engines for Growth and Competitiveness in China”, (Edited by Zeng, D., Z.), WB Publications, Washington D.C., 2010.
- World Bank, “Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa”, IBRD Publication, Washington D.C., 2011.
- World Bank, “Local Economic Development Strategic Planning And Practice Casebook”, (Edited by Swinburn and Murphy, F.), Washington D.C., 2003.

- World Bank, “The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan”, Washington, D.C., 2001.
- World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2001-2002”, (prepared by Schwab, K., Porter, M., E., Sachs, J., D.), Oxford University Press, Oxford, 2002.
- World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2015-2016”, (prepared by Sala-i-Martin, X., and Schwab, K. (Ed)), Geneva, 2015.
- World Travel and Tourism Council (WTTC), “Travel and Tourism Economic Impact 2017”, WTTC, London, 2017.
- World Travel and Tourism Council (WTTC), “Travel and Tourism Economics Impact – 2016, Turkey”, WTTC, London, 2016, s. 80-81
- Yeldan, E. “Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2012 (16. Baskı).
- Zeng, D., Z., “Knowledge, Technology, and Cluster-Based Growth in Africa”. World Bank Development Studies, Washington-DC, 2008.
- Kalkınma Bakanlığı, Yıllar İtibarıyla Kalkınmada Öncelikli Yörelere,** (<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC0B6C445B8568FF66>) (21.01.2017).
- Keskin, H., Sungur, O., “Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye’de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi”, MPRA, Paper No. 46574, s. 9-10 (posted in July 2013),
- ([Online at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46574/](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46574/)) (23.01.2016) Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Türkiye Turizm Strateji 2023 Belgesi”, 2007, [www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/03/20070302-17-1.doc](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/03/20070302-17-1.doc) (18.02.2017)
- LEED Programme (Local Economic and Employment Development), <http://www.oecd.org/cfe/leed/> (10.01.2017).
- MODEF Fuarçılık Hakkımızda, <http://moder.com.tr/hakkimizda/> (03.02.2107)
- Overview - Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview_en); (05.01.2017).
- Private Sector Development; <http://blogs.worldbank.org/psd/spatial-growth-solutions-multi-stakeholder-engagement-and-fish-innovative-public-private-dialogue> (14.01.2017)
- Regional Policy is the EU’s main investment policy; [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/what/investment-policy](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/investment-policy) (05.01.2017)
- Ramsperger, S.,** “Global Biotech Report 2015”, Business Facilities (Online Magazine), June 2015, <http://businessfacilities.com/2015/06/cover-story-global-biotech-report-2015/> (24.01.2017).

- Ratti, R., Bramanti, A., “The Dynamics of Innovative Regions”, Researchgate (online journal), February 2015 [https://www.researchgate.net/publication/37414830\\_The\\_dynamics\\_of\\_innovative\\_regions\\_The\\_GREMI\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/37414830_The_dynamics_of_innovative_regions_The_GREMI_approach) (erişim: 08.08.2016)
- Regional Competitiveness <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm> (7.06.2016).
- South Australia, Clusters: <http://www.statedevelopment.sa.gov.au/industry/innovation/clusters>, (18.01.2017)
- Stglitz, J., “Inequality and Economic Growth”, Research Paper, Columbia University Online Journal; Publishing date; Dec., 2015 <https://pdfs.semanticscholar.org/e7a9/1a0a266fdf99e8aeb6626710225209a070b0.pdf>(12.04.2016).
- TCI News: Clusterland Upper Austria – Innovation Through Cooperation, <http://www.tci-network.org/news/73> (17.01.2017)
- Team Cote d’Azur, <http://www.investincotedazur.com/en/high-tech/aromas-and-cosmetics-cote-d-azur/aromas-and-cosmetics/> (18.01.2017).
- TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, (22.02.2017)
- TÜİK, Turizm İstatistikleri Haber Bülteni, Ocak 2017 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24590> (20.02.2017)
- TÜRSAB, Turizmin Ekonomideki Yeri, <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/gsmh-icin-deki-payi-1963-79.html> (20.02.2017)
- TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Bölgesel İnovasyon Merkezleri Projesi, <http://ref.sabanciuniv.edu/tr/arast%C4%B1rma/tamamlanm%C4%B1s-projeler/bolgesel-inovasyon-merkezleri-projesi> (29.01.2017).
- TÜV’ün yerine TSE Geliyor; İMOS’dan Haberler, <http://www.yildirimgazetesi.com/haber/tuvunyerinetsegeliyor-24326.html> (03.02.2017).
- UN Documents Gathering a body of global agreements; Johannesburg Declaration on Sustainable Development, Article 8, <http://www.un-documents.net/jburgdec.htm>, (22.03.2017)
- UN Sustainable Development Conference, Rio de Janeiro, 1992, Agenda 21, Article 18.85/d, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, (22.03.2017)
- UNIDO, in brief: <http://www.unido.org/who-we-are/unido-in-brief.html?L=0> (14.01.2017).
- UNIDO, What are clusters and networks?, <http://www.unido.org/clusters/o4297.html> (14.01.2017).
- UNWTO; Sustainable Development Tourism; Definition, <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> (17.02.2017).

UNWTO; Who We Are; <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0> (17.02.2017)

WEF, Index Results—The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2015  
[http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-  
results-the-travel-  
tourism-competitiveness-index-ranking-2015/](http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015/)

What is a Competitiveness Cluster? <http://competitivite.gouv.fr/policy-of-the-clusters-906.html> (17.01.2017).

What is Horizon2020?; <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> (05.01.2017).

World Economic Forum; The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; Executive Summary; <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/executive-summary/> (17.02.2017)

World Travel and Tourism Council; About WTTC, <https://www.wttc.org/about/> (17.02.2017).

2017 International Year of Sustainable Tourism for Development Web Site; Why Tourism; <http://www.tourism4development2017.org/why-tourism/> (10.06.2017)

## EKLER

### EK 1: KÜME ANALİZİ İÇİN AVRUPA SEKRETERYASI (ESCA)

#### “KÜME KIYASLAMA GÖSTERGELERİ”<sup>454</sup>

(i) Kümenin yapısı

- Küme organizasyonunun yaşı
- Küme organizasyonunun hukuki statüsü
- Kümenin Doğası; Sürücü Güçler
- Kümenin Doğası; uzmanlaşmanın derecesi
- Küme katılımcılarının kompozisyonu (Adanmış katılımcılar)
- Küme katılımcılarının coğrafi yoğunlaşması (Adanmış katılımcılar)
- Bölgesel Büyüme Potansiyelinin Kullanımı
- Kümenin Uluslararası Katılımcıları
- Küme Katılımcıları Arasındaki İşbirliğinin Doğası

(ii) Kümenin tipolojisi, yönetim ve işbirliği

- Küme Yönetiminde Rollerin Net Tanımı/Yönetici Organın İcraatı/Karar verme Sürecine Küme Katılımcılarının Dahil Olma Derecesi
- Küme Organizasyonunda Tam Zamanlı Çalışan Elemanlar Başına Düşen Küme Katılımcısı

- İnsan Kaynakları Yetkinlikleri ve Küme Yönetiminde Geliştirme
- Stratejik Planlama ve Hayata Geçirme Süreci
- Küme Stratejisinin Tematik ve Coğrafik Öncelikleri

(iii) Küme yönetim organizasyonunun finanse edilmesi

- Kümenin yaşına bağlı olarak, küme organizasyonunun toplam bütçesindeki farklı finansal kaynakların (kamu fonları, masrafa tabi hizmetler, üyelik aidatları ve diğer özel kaynaklar) etkin bir biçimde yeniden dağıtımı
- Küme organizasyonunun finansal sürdürülebilirliği

<sup>454</sup>ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)

- (iv)** Küme organizasyonunun stratejisi, amaçlar ve sağlanan hizmetler
- Üçüncü parti fonların kazanımı
  - Üçüncü parti fonlama olmaksızın işbirliği içinde teknoloji geliştirme, teknoloji transferi veya Ar-Ge
  - Bilgi, eşleştirme ve katılımcılar arasında deneyim değişimi
  - İnsan kaynakları geliştirme
  - Girişimciliği geliştirilmesi
  - Eşleştirme ve harici ortaklarla ağ yapılanma / küme lokasyonunun tanıtımı
  - Küme katılımcılarının uluslararasılaşması
- (v)** İlgili oyuncularla etkileşimi ve irtibatları
- Küme katılımcıları ile düzenli irtibatlar
  - Küme organizasyonlarının yerel ve ulusal inovasyon sistemlerine bütünleştirilmesi
  - Müşteri ve üyelik tatmini
- (vi)** Küme organizasyonunun kazanımları ve bilinirliği
- Küme organizasyonları tarafından alınan harici işbirliği taleplerinin sayısı
  - Harici işbirliği taleplerinin kurumsal kaynağı
  - Harici işbirliği taleplerinin coğrafi kaynağı
  - Diğer kurumsal kümelerle işbirliğinin nitelikleri
  - Basındaki görünürlük
  - Küme katılımcılarının Ar-Ge faaliyetleri hakkında küme organizasyonunun çalışmasının etkisi
  - Küme katılımcılarının iş dünyasına ilişkin faaliyetleri hakkında küme organizasyonunun çalışmasının etkisi
  - Küme organizasyonlarının iş dünyasına ilişkin hizmetlerinin kümenin KOBİ katılımcıları üzerindeki etkileri
  - Küme katılımcılarının uluslararasılaşmasının derecesi
  - Küme katılımcılarının uluslararası faaliyetleri hakkında küme organizasyonlarının çalışmasının etkisi

**EK 2: ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜME KARO  
ÇERÇEVE MODELİ OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME  
PUANLAR**

**EK 2.1: ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜME KARO  
ÇERÇEVE MODELİ OLUŞTURULMASI ODAK GRUP  
TOPLANTISI DEĞERLENDİRME PUANLARI**

Soru	1 No'lu Masa	2 No'lu Masa	3 No'lu Masa	4 No'lu Masa	Ortalama
A-1	4	3,3	2	2,5	2,95
A-2	2,5	2,2	3	1,5	2,3
A-3	1,5	3	4	2,5	2,75
A-4	1	2,8	3	4	2,7
A-5	1	2,6	2	4	2,4
A-6	2	3,3	5	4	3,575
A-7	4	3,1	3,4	3	3,375
A-8	1	3	3	4	2,75
A-9	2	2,1	3,5	2	2,4
A-10	3	3,1	4,8	4	3,725
A-11	3	3,8	5	3	3,7
B-1	4	2,8	3	3	3,2
B-2	2	2	1	2	1,75
B-3	4	3,6	4	3	3,65
B-4	3	3,1	2	3	2,775
B-5	2	1,8	3,1	1	1,975
B-6	2	3	4,7	3	3,175
B-7	1	2,6	3,1	2	2,175
B-8	2	1,6	4,8	3,5	2,975
C-1	2	3,6	4,8	2	3,1
C-2	1	2	3,1	2	2,025
C-3	2	3,1	4	2	2,775
C-4	1	2,8	2,5	2	2,075
C-5	1	2,3	5	2	2,575
C-6	1	1,8	5	4	2,95
D-1	3,5	3,6	2,1	2,2	2,85
D-2	2	3,1	3,2	4	3,075
D-3	4	4,6	3,7	4,5	4,2
D-4	3	3,5	5	3	3,625
E-1	4	2,5	3	2,7	3,05
E-2	1	1,8	4,8	2,7	2,575
E-3	3	2,3	5	2,5	3,2
E-4	4	3,6	5	5	4,4
E-5	2,5	2,5	4,8	5	3,7
F-1	1	2,8	4,7	5	3,375
F-3	1	2	2	2	1,75
F-4	1	2,1	1	2	1,525

**EK 2.2: ALANYA TURİZM SEKTÖRÜ KÜME KARO ÇERÇEVE MODELİ İÇİN  
PAYDAŞLARLA MÜLAKAT PUANLARININ DEĞERLENDİRMESİ**

SORU	KURUM -1	KURUM -2	KURUM -3	KURUM -4	KURUM -5	KURUM -6	KURUM -7	KURUM -8	KURUM -9	KURUM -10	KURUM -11	KURUM -12	KURUM -13	KURUM -14	KURUM -15	ORTALAMA
A-1	3	3	4	4	3,5	3,5	4	3	4	2,5	3	4	3	3	3	3,4
A-2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,4
A-3	4	4	4	5	4	3,5	3	3	3	5	3	5	2	5	3	3,8
A-4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	4	2	4	1	3,1
A-5	3	2	3	4	4	2	2	2	2	3	1	4	2	3	1	2,6
A-6	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	4,5	3	3,7
A-7	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3,4
A-8	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	2	5	4	3,9
A-9	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	2	5	2	3,7
A-10	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	3	4,5	2	3,8
B-1	3	4,5	4	5	3	3	3	4	3	4	3,5	5	3	4	3,5	3,7
B-2	3	3	3,5	4	3	3	3	3	3	5	2	4	3	4	2	3,3
B-3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	5	2	3,5
B-4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3,6
B-5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3,9
B-6	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3,7
B-7	5	3	3,5	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	5	2	3,2
B-8	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	1	4	2	3,2
C-1	3	4	4,5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	2	3,5	3	3,5
C-2	4	3	4	3	3,5	3	3	1	3	4	3	3	2	4	3	3,1
C-3	4	3	4	3	3,5	3	2	3	2	4	1	3	2	4,5	1	3,0
C-4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	1	4,5	2	3,0
C-5	3	4,5	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	2,9
C-6	5	4	5	3	5	4	4,5	5	4,5	5	2	3	4	5	2	4,2
D-1	3	2	4	3,5	5	4	3	3	3	4	4	3,5	5	5	4	3,7
D-2	3	3	4	3,5	5	3,5	3	3	3	4	3	3,5	5	5	3	3,7
D-3	4	3	4	3,5	5	3	4	5	4	5	2	3,5	3	3	2	3,7
D-4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,7
E-1	4	2	5	3	4	3,5	2	2	2	4	3	3	2	5	3	3,2
E-2	4	2	5	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3,0
E-3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	5	2	3,4
E-4	4	4	5	3	4	4	2	4	2	4	1	3	2	5	1	3,4
E-5	4	3	4,5	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3,3
F-1	5	2	5	2,5	4,5	2	2	1	2	4	1	2,5	2	5	1	2,9
F-2	2	3	5	2,5	4	3	3	3	3	4	1	2,5	3	3	1	3,0
F-3	3	2	5	2,5	4	2	2	1	2	4	1	2,5	2	3	1	2,6



## **EK 2.3: ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜME KARO**

### **ÇERÇEVE MODELİ İÇİN MÜLAKAT YAPILAN PAYDAŞLAR**

1. ALANYA KAYMAKAMLIĞI
2. ALANYA BELEDİYESİ
3. ALTSO
4. ALTİD
5. ALANYA İŞKUR MÜDÜRLÜĞÜ
6. ALESO
7. TÜRSAB
8. ALSİAD
9. SKAL ALANYA
10. ALANYA YABANCILAR MECLİSİ
11. HOTEL GOLD CITY
12. TİTAN OTEL
13. BÜYÜK OTEL
14. CLUB SİDAR
15. GOLD ISLAND

**EK 3: TURİZM KONAKLAMA KÜME AĞ YAPILANMA ANKETİ  
KURULUŞLARI**

**WHITE GOLD HOTEL  
BONE CLUB SVS  
ANAHTAR APART OTEL  
AZAKBEACHOTEL  
RUBI PLATINUM RESORT  
GÜLER OTEL  
AK OTEL  
DOGANAY BEACH CLUP HOTEL  
BLUE FISH HOTEL  
ALAADDİN BEACH HOTEL  
HOTEL WIEN TERBİLEK  
PANORAMA OTEL  
GRANDHORIZON  
HAPPY ELEGANT  
ARTEMIS PRINCESS  
XPERIA GRAND BALI  
BLUE WAVE HOTEL  
BİLKAH HOTEL  
AVENA RESORT&SPA HOT  
YALIHAN HOTEL&RESORT  
GREEN PEACE OTEL  
ALARA GRUP OTEL  
TIMO RESORT OTEL  
BANANA OTEL  
LAVINA APART OTEL  
MONZE CARLO HOTEL  
DRITA OTEL SPA  
FANCY APART OTEL  
MONARTY CITY HOTEL  
GRAND UYSAL APART OTEL  
MIRAY OTEL  
CLUB SIDAR APART  
GARDENSA OTEL  
AZELYA APART OTEL  
CLUB SİDAR  
GARDENIA HOTELS  
GRAND OKAN  
HATİPOĞLU BEACH OTEL  
KRİZANTEM HOTEL  
VİLLA MOON FLOWER  
GRAND ZAMAN  
KLEOPATRA REMI  
RİVIERA OTEL  
ARSI HOTEL  
PARADOR OTEL  
ALAIYE KLEOPATRA OTEL**

## EK 4: ALANYA TURİZM KÜMESİ AĞ YAPILANMASI GİRDİ TEDARİKÇİLERİ LİSTESİ

### EK 4.1: ALANYA TURİZM KÜMESİ AĞ YAPILANMASINDAKİ GİRDİ TEDARİKÇİLERİ- I

KIRMIZI ET	BEYAZ ET	YAŞ MEYVE SEBZE	KURU GIDA	ALKOLLÜ İÇECEK	ALKOLSÜZ İÇECEK
ALANYAT	ALANYAT	ALTERNATIF	AKTIF	ADKO	AKDENİZ
ALPI	ALPI	ARTIGIDA	ALAADDINBEACHOTEL	AFSUN	CEYLAN
ALTAT	ALTAT	ASKOROGLU	ALANYAOZKAYMAK	BAGCI	COCACOLA
ALTOT	AREN	ATESOGLU	ALARAGRUPOTEL	BIRPA	DORUK
ARTI	ARTI	AYDENİZ	ALMERAPARK	BORDOU	DURU
ATALAY	ATALAY	BAYKUR	ANAHTARAPARTOTEL	DURU	ELIF
BAHAR	BAHAR	BERTAN	ARSIOTEL	EAY	ELIT
BANVIT	BALBAY	BICAKLAR	ARSLANLAR	EFESPILSEN	FALEZ
BEYPILIC	BANVIT	DORTMEVSİM	ARTEMISPRINCESS	ELIF	GUCLULER
BIZIMTOPTAN	BEYAZET	DORTYOL	ARTI	ELIT	HANICECEK
BUYUKMARKET	BEYPILIC	DORUK	ARTIGIDA	GUCLULER	ICEPENDOS
CP	CAGGES	EMINESAHIN	AVENARESORT	HADTICARET	JACOBS
DERSUBALIK	CP	GUNAYLAR	AZAKBEACHOTEL	HAZAR	METRO
DINLERCIFTLIK	DERSUBALIK	GUNTER	AZELYAAPARTOTEL	KAVMAR	NESCAFE
DURU	DURU	HAL	BANANAOTEL	LIKYASARAP	OZCELIK
EKIPGIDA	ELITGIDA	HASPA	BILKAHOTEL	METRO	OZGIDA
ERSANET	EKIPGIDA	KARDESLERMANAV	BLUEDIAMOND	NEVA	OZTEKINLER
ERTANKASAP	ESASLI	KASAPOGLU	BLUEFISHOTEL	OZCELIK	PEPSI
ETIKGIDA	ETIKGIDA	KUCUKBICAK	BLUEWAVEOTEL	OZGIDA	PINAR
FASELIS	FASELIS	METRO	BONECLUBSVS	PAMUKKALE	TANSAS
GUNAY	GUNEYGIDA	OZCANMANAV	CAGSES	PERGE	TESPO
GUNEYGIDA	HACIINCE	OZERSAH	CLUBSIDAR2	SIMSEKTICARET	VEHDI
HACIINCE	HASKAL	OZGIDA	DINLEROTEL	SWOROWSK	YALCINLAR
HASKAL	HIZMETKASAP	OZKIRIMLI	DOGANAYBEACHCLUB	TOPKAPI	YAVUZLAR
HIZMETKASAP	IREMGIDA	PEHLIVANLAR	DORUK	TUBORG	
IREMGIDA	KESKINOGLU	SULEYMAN	DRITAOTELSPA		
KESKINOGLU	MARET	TESPO	DURU		
MALKOC	METRO	TORAMAN	ELYSEEOTEL		
MARET	MISSET	VITAMINMANAV	GARDENIAOTEL		
METRO	PINARGIDA		GOLDCITY		
MISSET	PRENSES		GRANDHORIZON		
NATUREL	SOZET		GRANDOKAN		
OZUYSAL	TASCIOGLU		GRANDUYSALAPART		
PINARGIDA	TOKERLERGIDA		GREENPEACEOTEL		
PRENSES			GULEROTEL		
SOZET			GUNAY		
TASCIOGLU			GUNEY		
TEKERLER			HAPPYELEGANT		
TOKER			HASBUL		
			HASGUL		
			HOTELWIEN		
			KLEOPATRAREMI		
			KOMA		
			KOMAL		
			KOMAN		

			KOMEL KRIZANTEMOTEL LAVINAAPARTOTEL METIGIDA METRO METROOPTAN MIRAYOTEL MONARTYCITYOTEL OBASTAROTEL ORIENTSUITHOTEL OZCANOTEL PALMIYEBEACH PRENSEN PRENSES PRINCESS REMIOTEL RIVIERAOTEL ROYALGARDENSELECT RUBIPLATINUMRESORT SAPHIROTTEL SIDERAOTEL SUDEM TESPO TIMORESORTOTEL TITANGARDEN VILLAMOONFLOWER WATERPLANET WHITEGOLDOTEL XPERIAGRANDBALI YALIHANHOTEL YENIINTERNATIONAL YILDIZ YILDIZGIDA		
--	--	--	--	--	--

**EK 4.2: ALANYA TURİZM KÜMESİ AĞ YAPILANMASINDAKİ GİRĐİ TEDARİKÇİLERİ- II**

KAT HİZMETLERİ	MUHASEBE	TUR OPERATORLERİ	RAKIP FİRMALAR	LİDER FİRMALAR
ALANKA	AKDENİZBİLİSİ	12FLY	ACARHOTEL	ALAIYE
ALTEM	M	AIRTOUR	ALAIYEOTEL	ALANTUR
ANILSAN	AMONRA	AIRTUR	ALANTUR	ASKAGRUP
ARSLANLAR	ASYASOFT	AKAY	ALANYABEACH	AYAGRUP
BILPA	ATHENA	ALBA	ANANASHOTEL	AYTUR
CAGRICI	DATASO	ALEXTRAVEL	ATLASHOTEL	AZURA
CIVIT	DIA	ALLOWS	AYTUR	CLUBDEM
DEKARTES	ELECTRA	ALLTOURS	CARETTAOTEL	DELPHINOTEL
DIVERSEY	ETA	ANEX	CIMENOTEL	DINLEROTEL
DORE	ETS	ANITUR	CLUBCASTALIA	DOGANLAR
ECOLAPPROHI	LOGO	APOLLOTRAVEL	CLUBDISALIA	EFTELIAGRUP
ECZACIBASI	MICROSOFT	AQUASUN	CRYSTALTOWERS	ELEXPERIAOTEL
EKINOTEL	NETSIS	ASISTAN	DELPHIN	ELYSEEHOTEL
ELIF	RMOS	AURINKOMATKAT	DIAMONDOTEL	GARDENIAOTEL
EVRENMATBAA	SEDNA	BERILOTLCILIK	DINLERHOTEL	GOLDCITY
GALERIKRISTAL	SENTEZYAZILI	BIBLIOGLOBUS	EFTALIAAYTUR	GOLDISLAND
GUNRIMATBAA	M	BIRCE	ELYSEEBEACH	GRANADA
GUNSU	ZIRVEYAZILIM	BLUESTYLE	FLOWERGARDEN	GRANDKAPTAN
HENKEL		BOOKINGCOM	FUJERAPART	GRANDOKAN
KESKINAMBALAJ		BRAVO	GARDENIAOTEL	GREENGARDEN
KOMAL		CORENDON	GOLDCITY	GYPSOPHILIA
KRISTAL		DEERTOURISTIK	GORGULUOTEL	KAHYAOGLU
LEVER		DEHATUR	GRANADALUXURY	KLEOPATRAOTEL
MERTPAZARLAM		DETUR	GRANDKAPTAN	LONGBEACH
A		DIANA	GRANDOKANOTEL	LONICERAOTEL
METRO		DRONA	GREENGARDEN	MERYANOTEL
OZCELIK		ENKA	GUVENIROTEL	OKANTUR
OZEL		ETS	ITTIFAKOTEL	PANORAMAOTEL
OZTUNA		FIRMUS	KAHYATUR	PARADISO
PAKDAS		FISCHER	KLEOPATRA	PARAUSIA
PROHIJYE		FTI	LONGBEACH	PEGASUS
RETINAKIMYA		GVN	LONICERAWORLD	QUATROBEACH
SORTIKIMYA		HAREMTUR	MIRABELOTEL	RIVIERAOTELS
SUATKAGIT		HOTELS4U	MONARTCITY	ROYALGARDEN
TANAY		IATRAVEL	OBAKOYHOTEL	RUBIPLATINUM
TEMİZEL		IGYONENTUR	OKANTUR	SULTANSIPAHI
TIMKOZMETIK		INTOURIST	PARADOR	SUNPARKHOTELS
TULUKLAR		INTRATUR	RIVIERAHOTEL	TITANGRUP
UYSALLAR		IQ	ROYALGARDEN	UTOPIAWORLD
YALCINLAR		ISKANDINAVIATUR	ROYALSELECT	VIKINGENGRUP
YIGITOGLU		ITSTUR	RUBI	YALIHANOTEL
		JOLLY	SIPAHIKARDE	YETKINGRUP
		KUONI	SUNPARK	YETKINOTEL
		LMX	SUNSTAROTEL	ZAMANHOTEL
		LTS	TELATYERESORT	
		MASTUR	UTOPIAWORLD	
		MEETINGPOINT	VIKINGEN	
		MINATUR	WHITECITYOTEL	

		MTS NAVUM NAZANTUR NBK NECKERMAN NORDIC NOVUM ODEON OGER OTSOPEN PEGAS PENINSULA POLARWEST RESITALTOUR REWE SCHANINSLENDEN SUMMERTUR SUNDIO SUNWEB TANTUR TATILCOM TEZTUR THOMASCOOK TUI VALSTUR YAREN YARENTURIZM	WHITEGOLD YALIHANOTEL ZAMANOTEL	
--	--	--	---------------------------------------	--

## EK 5: ALANYA TURİZM KONAKLAMA KÜMESİ STRATEJİ ÖNERİSİNE İLİŞKİN BELGELER

### EK 5.1: ALANYA TURİZM KONAKLAMA KÜMESİ İÇİN STRATEJİK YOL HARİTASI (SYH) EYLEM PLANI

	Müdahale Alanı ile İlgili Hedefler ve Projeler	Sorumlu Kuruluş (Öneri)	Tamamlanma Süresi (ay)	Tahmini Bedel (TL) (*)	Performans Ölçütü
1	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Sürdürülebilir Küme Yönetiminin Oluşturulması</b>				
1.1.	Alanya Turizm Kümelenme Platformunun (ATKP) Oluşturulması	ALTİD, ALTSO, İlçe Turizm Planlama Kurulu (PK)	6	----	ATKP'nin Oluşturulması
1.2.	ATKP'nin Dernekleşmesi, Küme Yönetim Modelinin Oluşturulması ve Kapasite Geliştirilmesi	ALTİD, AHEP VE SDÜ, İlçe Turizm PK, ALTSO,	9	50 000	ATKP Derneğinin Kurulması İle eğitim programlarının sonuçları
1.3.	Fon Desteklerinin Araştırılması ve Sürdürülebilirliğin Oluşturulması	ALTİD, ALTSO, AHEP ve SDÜ	12	----	En az 1 adet turizm destekleme fonu ile SYH Projelerinden birisinin başlatılması.
1.4.	Her yıl Turizm Zirvesinin gerçekleştirilmesi	ALTİD, ALTSO ve AHEP	18	50 000	Her yıl 1 adet zirve düzenlenmesi

1.5	Türkiye Turizm Strateji Belgesine Katkıda bulunulması	ALTİD, ALTSO ve Üniversiteler	12	----	Alanya turizminin gelişimine yönelik ifadelerin belgede yer alması
<b>2</b>	<b>Turizm Geliştirme Amaçlı Finansal Desteklerin Bölge İhtiyaçlarına Göre Geliştirilmesi</b>				
2.1	Destek Fonlarının küme oluşumunu sağlayacak şekilde yönlendirilmesini teminen "Lobicilik Faaliyetleri"nin düzenlenmesi (ziyaretler, gündem oluşturma, Antalya'daki aktörlerle kümelenme konusunda görüş alışverişi)	Kaymakamlık ve Bölge Milletvekilleri, STK'lar ALTSO ALTİD	24	---	Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı veya KOSGEB küme desteklerinden en az birisinin turizm sektörüne açılması
2.2.	Avrupa Komisyonu Fonlarının Takip Edilip, Katılım Sağlanması	ALTİD, ALTSO AHEP VE SDÜ		200 000	Avrupa Turizm Fonlarına yönelik bir proje yapılması
<b>3</b>	<b>Alanya Turizm Sektörü Tedarik İmkânlarının Geliştirilmesi**</b>				
3.1	Bölgesel tedarik kaynaklarından birisi olan Burdur ve civarındaki hayvansal ürün imkânlarının harekete geçirilerek, kurumsallaştırılmasına ve güçlendirilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konması	Burdur Valiliği Alanya İlçe Tarım Md.	30	---	(**)
3.2	Bölgesel tedarik kaynaklarından birisi olan Isparta ve civarındaki meyve ve sebze ile ağaç işleri sektörü imkânlarının harekete geçirilerek, kurumsallaştırılmasına ve güçlendirilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konması	Isparta Valiliği, Alanya İlçe Tarım Md.	30	---	(**)



3.3	Ortak tedarik için model geliştirilerek hayata geçirilmesi	Kaymakamlık, ALTİD, ALTSO, ALSİAD	18	50 000	İşletmelerin ortak tedarik gerçekleştirilmesi
<b>4</b>	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Ulaştırma İmkânlarının Geliştirilmesi</b>				
4.1	Havayolu taşımacılığının güçlendirilmesi ve gelişmiş olarak sürdürülmesi	Kaymakamlık, ALTİD, ALTSO, ALSİAD	12	---	Büyük kentlere haftanın her günü sefer düzenlenmesi Antalya ve Alanya için Lobi Faaliyetleri Gerçekleştirilmesi
4.2.	Denizyolu imkânlarının geliştirilmesi (Akdeniz İç Ulaşım Firmaları ile pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yapılmalı)	Kaymakamlık, Belediye, ALIDAŞ	12	---	Akdeniz ve Ege sahillerinde yer alan önemli kentlere seferler düzenlenmesi.
4.3.	Yeni Çevre Yolu Projesinin Tamamlanması	Kaymakamlık Belediye	36	---	Antalya, Konya ve diğer çevre illerle bağlantıların güçlenmesi
4.4.	Hızlı Tren Projesinin Tamamlanması	Kaymakamlık Belediye	36	---	5 yıl içinde Konya ve Antalya ulaşımının gerçekleşmesi
4.5.	Kent-içi Ulaşım Akımının, özellikle turist transferi olarak iyileştirilmesi	Belediye, ALTSO ve ALTİD	6	----	Turist transfer otobüslerinin kent içi trafikte yarattığı sorunların giderilmesi
<b>5</b>	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektörü için İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesi</b>				

5.1	Kafe, Bar, Restoran ve Otel Çalışanları için gerek işbaşı, gerek mesleki eğitim kurslarının geliştirilerek sürdürülmesi	Kaymakamlık, ALTSO, ALTİD	2 kez/yıl	---	İŞKUR tarafından verilen hizmetin nitelik ve niceliğinde artış kaydedilmesi.
5.2.	Kent içi ulaşımda görevli sürücülere eğitim verilmesi (MEB onaylı sertifika)	Belediye	2 kez/yıl	----	Sürücülerin sertifikaları
5.3	Üniversitelerde insan kaynakları geliştirme araştırma ve eğitim merkezleri kurularak projeler yürütülmesi	Alanya'daki üniversiteler, ALTSO	12	---	Alanya'da yer alan Üniversitelerdeki eğitim merkezlerinin turizm programlarının geliştirilmesi
<b>6</b>	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Aktörleri Arasında İletişimin Geliştirilmesi</b>				
6.1	Ortaklık kültürünün geliştirilmesi amacıyla portal ağ yapı kurulması (portal ve ağ yapı üzerinden işletmeler arası iletişimin güçlendirilmesi)	ALTİD, AHEP VE SDÜ, Kaymakamlık, ALTSO, Belediye	18	220 000	Alanya turistik işletmecileri arasında bilgi paylaşma ve iletişim ağ yapısının kurulması ve hizmete girmesi.
6.2	Turizm Küme organizasyonu üzerinden çok ortaklı projeler hazırlattırılması ve yurt dışı kümelerle eşleştirme faaliyetleri düzenlenmesi.	ALTİD, AHEP VE SDÜ, Kaymakamlık ALTSO, Belediye	12	20 000	Kümenin uluslararasılaşmasını sağlamak üzere, bir adet AB Projesine lider veya ortak olarak katılım sağlanması.
<b>7</b>	<b>Alanya Destinasyon Farkındalığının Artırılarak Turizm Konaklama Sektörünün Tanıtım ve Pazarlama Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi</b>				
7.1	Bilişim teknolojileri yoluyla, Alanya'nın Turizm Destinasyonu olarak ve işletmelerin tanıtımı ve pazarlanması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO ve ALTİD, ALTAV	12	200 000	Acenteler dışı/bireysel gelen müşteri sayısının yıllık % 30 civarında artması ve turizmde ürün çeşitlendirmenin sağlanması

7.2	.Fuarlara ve eşleştirme programlarına küme olarak etkin katılımın sağlanması	ALTİD ALTAV ALTSO	12	----	Yılda en az 5 organizasyona katılımın gerçekleştirilmesi
7.3	Kültürel Mirası Ön plana Çıkartan Tanıtımların Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, Üniversiteler	12	300 000	
7.4	Yerel "Marka Ürünü (gastronomi ile ilgili veya İpek üretimi konusunda)" oluşturulması için projeler geliştirilmesi	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO,	18	300 000	3 yılda En az 2 adet coğrafi işaret alınması
<b>8</b>	<b>Alanya'da Yat ve Tekne Turizmine Düzenleyici Mevzuat ve Tedbirler Getirilmesi</b>				
8.1.	Yatçılık Kooperatifi Kurulması	Kaymakamlık ve Belediye, ALTSO	6	-----	Kooperatif Sözleşme belgesi
8.2.	YatçılıkKooperatifinin tekne turlarına ilişkin sistem kurulması yönünde düzenlemeler gerçekleştirilmesi	Kaymakamlık ve Belediye ve Sahil güvenlik Komutanlığı	24	----	Tekne turları mevzuat belgesi
<b>9</b>	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Yenilikçiliğin Teşviki ve Geliştirilmesi</b>				
9.1	Teknoloji ve İş Geliştirme Merkezi (İnkübatör) kurulması	AHEP, ALKÜ, SDÜ ve ALTSO	12	750 000	AHEP Bünyesinde teknoloji inkübatörü kurulması ve her yıl toplam 10 adet yüksek lisans ve doktora tezlerinin teşvik edilmesi

9.2.	Eko-Teknopark Kurulması	ALTSO, ALKÜ ve AHEP	36	800 000-	3 yıl içinde eko-teknoparkın kuruluşu ve en az 5 işletmenin yer alması
9.3	Turizm Araştırmalarının Geliştirilmesi	Kaymakamlık Belediye, Üniversiteler	18	500 000	Sponsorlar vasıtasıyla her yıl en az üç araştırmanın gerçekleştirilmesi
<b>10.</b>	<b>Alanya'da Sürdürülebilir Çevre Anlayışının Yaygınlaştırılması</b>				
10.1	Doğal Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması (Örn; Arıtma tesislerinin geliştirilmesi, Kentsel temiz su şebekesinin güçlendirilmesi)	Kaymakamlık, Belediye, ALTAV	18	----	Doğal çevre koruma planlarının hayata geçirilmesi
10.2	Tarihi Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTAV	18	----	Koruma Planlarının hayata geçirilmesi
10.3	Enerji ve yenilenebilir enerji kaynaklarının harekete geçirilmesi	Kaymakamlık, Belediye, Üniversiteler	18	800 000	Üniversiteler bünyesinde her yıl 1 Proje gerçekleştirilmesi
<b>11.</b>	<b>Alanya'da Alternatif Turizm Alanlarının Geliştirilmesi</b>				(**)
11.1	Sağlık Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Sağlık turizmi stratejisi ile ilgili planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmiyle entegrasyonunun sağlanması.

11.2	Yayla (Doğa) Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Yayla turizmi stratejisi ile ilgili planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmiyle entegrasyonunun sağlanması.
11.3	Golf Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Golf turizmi konusunda planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmine nasıl katkıda bulunacağına ilişkin ortaya konması.
11.4	Kongre Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Kongre turizmi stratejisi ile ilgili planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmiyle entegrasyonunun sağlanması.
11.5.	Engelli Spor Turizm Merkezi Kurmaya Yönelik Çalışmalar Yapılması	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Engelli spor turizmi konusunda planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmine nasıl katkıda bulunacağına ilişkin ortaya konması.
11.6.	Yaşlı (Geriatric) Turizminin Geliştirilmesi	Kaymakamlık, Belediye, ALTSO, ALTİD, ALKÜ, AHEP ve SDÜ	12	80 000	Yaşlılar için turizm konusunda planlama çalışması yapılması ve konaklama turizmine nasıl katkıda bulunacağına ilişkin ortaya konması.

(\* ) Alanya’da Konaklama turizmi ile ilgili fakat Alanya’nın bölgesel kalkınması için yerine getirilmesi zorunlu olan, fiziki altyapı v.b. faaliyetlere ilişkin bütçe belirtilmemiştir.

(\*\* ) Alt program düzeyinde olan ancak stratejik hedef olarak belirtilmesi gereken hususları kapsamaktadır. Ayrıntılı çalışmaların yapılmasının ardından performans ölçütleri tanımlanmalıdır.

**EK 5.2: ALANYA TURİZM KONAKLAMA KÜMESİ STRATEJİK YOL HARİTASI ZAMAN PLANI (\*)**

Stratejik Hedefler ve İlgili Öncelikli Projeler / Eylemler		YIL-I				YIL-II				YIL-III				YIL-IV				YIL-V				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<b>1.</b>	<b>Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Sürdürülebilir Küme Yönetiminin Oluşturulması</b>																					
<b>1.1.</b>	<b>Alanya Turizm Küme Platformu (ATKP) oluşturulması</b>																					
<b>1.2.</b>	<b>ATKP'nin Dernekleşmesi ve İş Planının Hazırlanması ve Uygulanması</b>																					
<b>1.3.</b>	<b>Fon Desteklerinin Araştırılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması</b>																					
<b>1.4.</b>	<b>Her Yıl Turizm Zirvesinin Gerçekleştirilmesi</b>																					
<b>1.5.</b>	<b>Türkiye Turizm Strateji Belgesine Katkıda bulunulması</b>																					
<b>2.</b>	<b>Turizm Geliştirme Amaçlı Fonların Bölge İhtiyaçlarına Göre Geliştirilmesi</b>																					
<b>2.1.</b>	<b>Destek Fonlarının Küme Oluşumunu Sağlayabilecek Şekilde Yönlendirilmesini Teminen Lobi yürütülmesi (ziyaretler, gündem oluşturma ve Antalya ile bu konuda iletişim geliştirme) (*)</b>																					
<b>2.2.</b>	<b>Avrupa Turizm Fonlarından İstifade Edilmesi</b>																					
<b>3.</b>	<b>Alanya Turizm Sektörü Tedarik İmkânlarının Geliştirilmesi</b>																					
<b>3.1.</b>	<b>Bölgesel Tedarik Kaynaklarından Burdur ve civarındaki Harekete Geçirilerek Kurumsallaşması ve Güçlendirilmesine Yönelik Yöntemlerin Geliştirilmesi (*)</b>																					







10.1.	Doğal Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması																			
10.2.	Tarihi Çevrenin Korunması Yönünde Düzenleyici Tedbirlerin ve Denetimlerin Artırılması																			
10.3.	Enerji ve yenilenebilir enerji kaynaklarının harekete geçirilmesi																			
11.	Alanya'da Alternatif Turizm Alanlarının Geliştirilmesi																			
11.1.	Sağlık (Geriatri) Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			
11.2.	Yayla (Doğa) Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			
11.3.	Golf (spor) Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			
11.4.	Kongre Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			
11.5.	Engelli Spor Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			
11.6.	Geriatri Turizminin Geliştirilmesine Yönelik Çalışmalar Yapılması																			

(\*)Stratejik Yol Haritasında yer alan bazı eylemler / projeler sadece Alanya Turizm Konaklama sektörü ile ilgili olmayıp, Alanya'nın bölgesel gelişimi ile ilgili temel makro sorunlarla ilgili olduğu için, bunlarla ilgili öngörülen zaman planlarına konuyla ilgili belirlenen sorumlu kuruluşların yaklaşık uyacağı varsayımına dayanmaktadır.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı ve Soyadı:** Meral SAYIN  
**Doğum Yeri ve Yılı:** Ankara, 1956  
**Medeni Hali:** Evli

### Eğitim Durumu

**Lisans Öğrenimi:** ODTÜ, Şehir ve Bölge Planlama (1974-1979)  
**Yüksek Lisans Öğrenimi:** ODTÜ, Endüstri Mühendisliği (Yöneylem Araştırma A.B.D.) (1980-1984)  
**Doktora:** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat A.B.D. (2011-.....)  
**Yabancı Dil ve Düzeyi:** İngilizce (iyi)

### İş Deneyimi:

1. AHEP Üniversitesi: Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi ve AB Projeleri Danışmanı (2015-....)
2. Çankaya Üniversitesi: Girişimcilik ve İnovasyon Merkez Müdürü ve Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi (Girişimcilik ve İnovasyon, Rekabetçilik ve Kümelenme Dersleri) (2010-2015)
3. Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (AB Fonlu); Proje Takım Lider V. (Yararlanıcı: Ekonomi Bakanlığı, 2007-2009)
4. GAP-Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi (AB Fonlu, UNDP Yürütücü); Proje Takım Lideri (Yararlanıcı: GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 2002-2007)
5. KOSGEB Bilgi Sistemleri ve E-Ticaret Dairesi
  - Süreç Yöneticisi (Daire Başkanı), 1995-2002
  - Teknoloji Kuluçkaları Proje Değerlendirme İcra Kurulu Üyesi, 1997-2002
  - KOBİ Uzmanı, 1987-1995
6. Kutlutaş Mühendislik A. Ş.: Ankara Metrosu Proje Uzmanı, 1985-1987
7. Ankara Belediyesi: Şehir ve Bölge Plancısı, 1982-1985
8. İmar ve İskân Bakanlığı (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı): Şehir ve Bölge Plancısı, 1980-1981

### Küme Projeleri Deneyimi;

- Kalkınma Ajanslarının Fonladığı Projeler: AHİKA, MEVKA, SERKA, KARACADAĞ, GEKA ve BAKA Kalkınma Ajanslarının illerinde ve beldelerinde “Küme Analiz ve Strateji Geliştirme Projeleri” ve “Küme Eğitimliği”.
- AB Fonlu Projeler: GAP Bölgesi (UNDP Projeleri), Antakya, Samsun, Bingöl Küme Projeleri ve Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi.
- Diğer: Çanakkale ve Ankara OSTİM Küme Projeleri

### Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

1. Dulupçu, M. A., Özkul, G., Ünlü, H., Sayın, M., “Yerel Yönetimlerin Vergilendirme Yetkisinin Değerlendirmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/2, Sayı: 20, Isparta.
2. Sayın, M., Sayın, E., “Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran-Eylül 2012, Karabük, 2012.
3. Sayın, M., Tatlıdil, F., Savran, F., Aktürk, “Tarım Sektöründe Yerel Ekonomik Kalkınma için Kümelenme Yaklaşımı: Çanakkale Zeytin ve Zeytin Ürünleri Kümesi için Vaka Çalışması”, X. Tarım Ekonomisi Kongre Kitabı, Eylül 2012, Konya Selçuk Üniversitesi, 2012.

4. Kandiller, L., Sayın, M. ve Şener, İ. “Kümelenme İçin Uygun Sektörlerin Belirlenmesi: Konya ve Karaman İllerinde (TR52) Bir Uygulama”, I. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Konferans Kitabı, 22-23 Eylül 2011.
5. Sayın, M., “Yerel Ekonomik Kalkınma için Bir Model Önerisi”, I. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Kitabı, Eylül 2006, ODTÜ, Ankara, 2006.
6. Sayın, M., “Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM Projesi”, Rekabet Postası Dergisi (Online Dergi), Sabancı Üniversitesi, Mayıs 2006.
7. Sayın, M., Fazlıoğlu M., “Avrupa Birliğinde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları”, KOSGEB, Ankara, 1998 (ISBN: 975-7608-57-2).

