Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu



KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

T.C. Ekonomi Bakanlığı

İhracat Genel Müdürlüğü

ECORYS

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım / TR 07R2.02-01

Bu rapor, "Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi)" kapsamında, Kısa Dönem Uzman Ekibi tarafından hazırlanmıştır. Proje, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir. Bu raporun içeriği, sadece ECORYS NEDERLAND B.V'nin liderliğindeki konsorsiyumun sorumluluğunda olup, hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır. Projenin Nihai Faydalanıcısı T.C. Ekonomi Bakanlığı'dır. Bu raporun tüm hakları T.C. Ekonomi Bakanlığı'na aittir.

Önsöz

Bakanlığımız Türkiye'nin küresel ekonomik sisteme sürdürülebilir ticaret politikaları ile entegre olması sürecinde çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bölgesel sanayi odaklanmalarının, kamu destek programları ve profesyonel küme yönetim birimleri aracılığıyla ihracat odaklı rekabetçi kümelere dönüştürülmeleri için çalışmalarımız devam etmektedir.

Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlayacağımız 2023 yılında 500 milyar dolar ihracat hedefine ulaşmada bize büyük ivme kazandıran kümelenme politikası alanında dinamik bir dizi araca sahibiz. Kümelenme; istihdam yaratma, insan kaynaklarını eğitme, sektörel/bölgesel kalkınma, ar-ge ve teknoloji yatırımları, hedef pazar odaklı ihracat artışı, yabancı sermaye çekme, uluslararasılaşma için rekabetçi işbirlikleri kurulması, gelişmiş ve az gelişmiş bölgelerimiz arasında işbirliği ağları oluşturma, yerli girdi kullanımı, özel sektöre hizmet veren ve yasal/ekonomik ortamı düzenleyen tüm devlet kurumlarının somut işbirlikleri kurması için sağlam bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

2007 – 2009 döneminde uyguladığımız Avrupa Birliği destekli "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" sadece Bakanlığımızın değil, projede birlikte çalışılan diğer kamu kurumları, ticaret ve sanayi odaları ve sivil toplum kuruluşlarının kümelenme konularındaki kapasitelerini artırmıştır. Bu projenin getirdiği düşünsel açılım ve kurumsal kapasite ile 23 Eylül 2010 tarihinde, proje bazlı, sektör ve hedef pazar odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliği"i (UR-GE) yürürlüğe koyduk. Bu Tebliğ sayesinde sektörel odaklı işbirliği kuruluşları yönetiminde firmalara stratejik ihracat planlaması için yönlendirme ve kaynak aktarımına başlanılmıştır.

İlk projemizin devamında, Şubat 2011'de başlatılan "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi" kapsamında hazırlanan Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu; UR-GE'nin Türkiye'deki kümelerin oluşumuna ve gelişimine önemli katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

22 Şubat 2011 tarihinde başlayan ve 30 ay sürecek olan "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi"nin kümelenme alanında mevcut kapasiteyi artıracak ve yeni bakış açıları kazandıracak önemli çıktılar sağlayacağına inanıyorum. Bu çıktıların ilklerinden biri olan "Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu", sosyoekonomik politikalar alanında hızlı bir değişim süreci yaşayan Türkiye'de kümeler ve ilgili kurumların strateji geliştirmesine katkı sağlayacak önemli bir çalışmadır.

Bu çalışmanın kümelenmeyle ilgili tüm çevrelere faydalı olacağına inanıyor ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

Zafer Çağlayan
Ekonomi Bakanı

İçindekiler

Yönetici Özeti **5**
1. Giriş **9**
1.1. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi 9
1.2. Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Geliştirme Süreci 11
2. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (2010/8) **13**
3. İyi Uygulama Örnekleri **19**
3.1. İyi Uygulama Örneği 1: Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada 19
3.2. İyi Uygulama Örneği 2: ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye 21
3.3. İyi Uygulama Örneği 3: Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye 21
3.4. İyi Uygulama Örneği 4: NanoBioNet - Almanya 23
3.5. İyi Uygulama Örneği 5: SPRINT - Romanya 23
3.6. İyi Uygulama Örneği 6: Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya 24
3.7. İyi Uygulama Örneği 7: Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye 25
3.8. İyi Uygulama Örneği 8: Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS) - Avustralya 26
4. Kümelenme Konusunda Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi **29**
4.1. Küme / Potansiyel Küme Haritaları 31
4.2. Küme / Potansiyel Küme Analizleri 37
5. Ortak Rekabet Alanları (ORA) Eylem Planı **43**
6. Sonuç ve Öneriler **67**
7. Ekler **69**
EK 1 – Küme / Potansiyel Küme Harita Çalışması Anket Formu **70**
EK 2 – Küme / Potansiyel Küme Envanteri **74**

Tablolar ve Şekiller Listesi

Tablo 1. *Kümelenme Anket Çalışması Sonuçları (Kalkınma Ajansları)*
Tablo 2. *Küme / Potansiyel Küme Haritası Aşamalar*

Şekil 1. *Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 2. *Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Geliştirme Süreci*
Şekil 3. *Strateji Geliştirme Süreci*
Şekil 4. *Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 5. *Küme Haritası (Başlangıç, Gelişen ve Olgun Aşamadaki Kümeler)*
Şekil 6. *Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 7. *Tekstil Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 8. *Metal İşleme – Makine – Mekatronik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 9. *Ağaç – Kağıt – Mobilya Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 10. *Turizm Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 11. *Madencilik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*
Şekil 12. *Deri - Ayakkabı Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası*

Grafik 1. *Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı*
Grafik 2. *Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı (BROP ve BROP Dışı Karşılaştırma)*
Grafik 3. *Küme ve Potansiyel Kümelerin Türleri (BROP)*
Grafik 4. *Küme ve Potansiyel Kümelerin Türleri (BROP Dışı)*
Grafik 5. *Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Analizler*
Grafik 6. *Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Analizler (2)*
Grafik 7. *Başlangıç Aşamasındaki Kümeler Trafından Gerçekleştirilen Faaliyetler (Başlangıç Safhası)*
Grafik 8. *Küme Ekibi ve Ekibin Yapısı*
Grafik 9. *Kümelerin Öncelikleri*
Grafik 10. *Uluslararasılaştırma ve İhracat Öncelikli Kümelerin Diğer Öncelikleri*
Grafik 11. *Kümelerdeki Firma Veri Setleri*
Grafik 12. *Kümelerin Kullandığı Finans Kaynakları*
Grafik 13. *İşbirliği Yapılan / Yapılması Planlanan Ülkeler*

Yönetici Özeti

Türkiye, sosyoekonomik politikalar alanında hızlı bir değişim yaşamakta olup, bölgesel kalkınma politikalarının yanı sıra iş dünyasının altyapısının geliştirilmesi alanında da önemli gelişmeler kaydetmektedir. Bu gelişmeler ulusal politikalara da yansıtılmaktadır. Nitekim bu politikalar kapsamında, bölgelerin rekabet edebilirliğini arttırmak için kümelenmeyi bir araç olarak kapsayan orta ve uzun vadeli stratejiler ön plana çıkmaktadır. Kümeler, içinde bulundurdukları şirketleri destekleyen eko-sistemlerdir. Kümelerin sağladığı bu eko-sistem; firmaların rekabet becerilerini geliştirmekte, inovasyon kapasitelerini artırmakta ve yeni pazarlara girişlerini hızlandırmaktadır.

Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği İçin KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi), Türkiye'de bulunan küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) arasında ağ oluşturma ve bu ağ vasıtası ile işbirliğinin geliştirilmesine yönelik ilk büyük ölçekli projedir. Proje, bölge içi ve bölgelerarası küme tabanlı ağların oluşturulmasını, işbirliği stratejileri geliştirilmesini ve pilot uygulamalarla Türkiye'nin gelişmiş ve az gelişmiş bölgeleri arasındaki işbirliğinin arttırılmasını amaçlamaktadır.

Kümelerin ortak ilgi alanlarının tespit edilmesi ve bu alanlara yönelik stratejinin geliştirilmesi, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi'nin hedeflenen önemli çıktılarından birisidir. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında 5 ilde kurulan Kümelenme Bilgi Merkezlerinin, küme yönetimlerinin ve kümelenme ile ilgili kurum ve kuruluşların strateji ve iş planı geliştirirken kullanabilecekleri Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu üç temel girdi kullanılarak hazırlanmıştır. Bunlar:

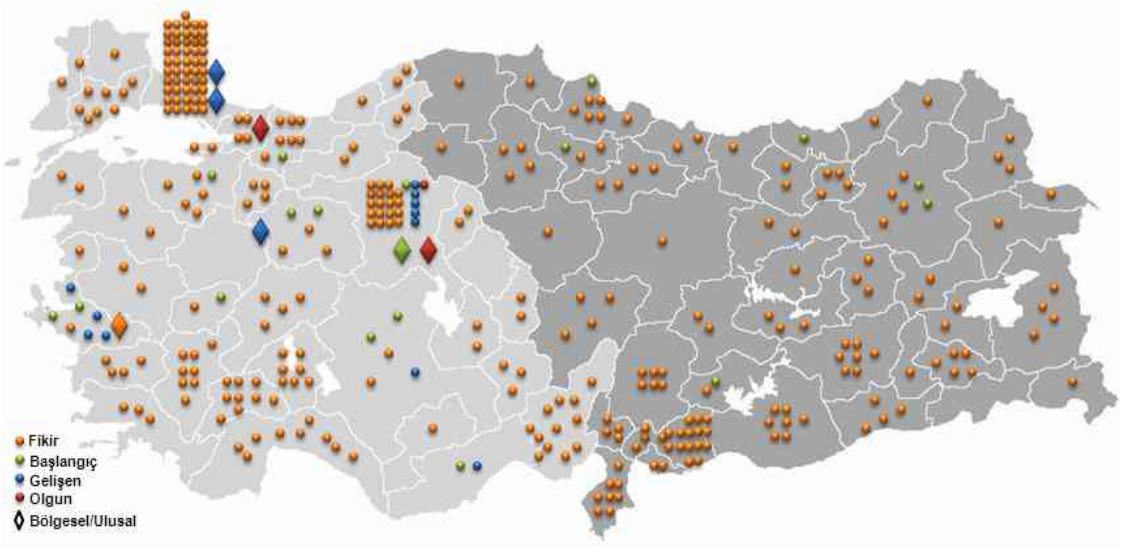
- Ulusal ve uluslararası politikalarda belirtilen öncelikler,
- Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası ve
- İyi uygulama örnekleri'dir.

Ulusal ve uluslararası politikalarda belirtilen önceliklerin tespiti için; Sanayi Strateji Belgesi (2011 – 2014, TR), KOBİ Stratejisi Eylem Planı (2011 – 2013, TR), 9'uncu Kalkınma Planı (2007 – 2013, TR), 2023 Hedefleri, BTYK Kararları, Avrupa 2020 (AB) vb önemli politika belgeleri ile Cluster Excellence EU, Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi vb kümelenme politikaları geliştirmeye yönelik projelerin çıktıları incelenmiştir.

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi'nin üç temel girdisinden biri olan Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası için yapılan çalışmada, Kalkınma Bakanlığı'nın desteği ve Kalkınma Ajansları'nın anket uygulamasında aktif olarak yer alması genişlik ve derinlik olarak hedeflenenden daha büyük bir haritanın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecine ve KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamındaki diğer faaliyetlere altyapı oluşturulması amacı ile hazırlanan ve Türkiye'deki 356 kümenin veya potansiyel kümenin gösterildiği Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası, doğru yorumlandığı taktirde kümelenme konusundaki birçok çalışmaya ışık tutacak nitelikte olup, haritanın nasıl yorumlanmaması gerektiğine dair temel hususlar raporun "4. Kümelenme Konusunda Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi" bölümünde açıklanmaktadır.



Şekil 1. Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası'nın oluşturulması sürecinde kullanılan anket formları ile elde edilen en önemli veriler aşağıda özetlenmiştir.

- Haritada 321 potansiyel küme (fikir aşamasında) ve 35 küme (başlangıç, gelişen, olgun aşamada) yer almaktadır. 35 kümenin; 18 tanesi başlangıç, 14 tanesi gelişen, 3 tanesi de olgunluk aşamasındadır.
- 35 kümenin kesişen öncelikleri inovasyon, uluslararasılaştırma ve ihracattır.
- 35 kümenin 27'si uluslararasılaştırma ve ihracata odaklanmaktadır.
- 356 Küme'nin; % 25'i tarımsal gıda, %13'ü metal işleme ve mekatronik, %12'si tekstil ve %7'si orman ürünleri ve mobilya sektörlerinde faaliyet göstermektedir.
- BROP bölgesindeki kümelerin / potansiyel kümelerin %18'i geleneksel sektörlerdedir. Bu oran BROP-dışı bölgelerde yarıya inmektedir.

İyi Uygulama Örnekleri (Başarılı Küme Faaliyetleri)

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasının hazırlanması ile eş zamanlı olarak, ulusal ve uluslararası strateji belgelerinde belirtilen öncelikli konularda yerli ve yabancı kümelerin gerçekleştirdiği başarılı faaliyetler de tespit edilmiştir. Tespit edilen başarılı küme faaliyetlerinin, Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporuna girdi sağlayacak iyi uygulama örneği olarak kabul edilebilmesi için üç kriter aranmıştır. Bunlar; (i) diğer kümeler tarafından uygulanabilir olması, (ii) ulusal ve uluslararası strateji dokümanlarında belirtilen önceliklerden biri ile ilgili olması, (iii) kümenin sistematik faaliyetlerine uyarlanabilir olmasıdır.

Yukarıda belirtilen üç temel girdiden elde edilen önceliklerin gruplandırılması ile dört ortak rekabet alanı başlığı elde edilmiştir. Bunlar:

- Küme yönetimi,
- Rekabetçilik,
- İnovasyon,
- Bölgeler arasılaştırma / uluslararasılaştırma'dır .

Küme yönetimi, Avrupa Birliği Küme Politikalarının ve politika geliştirmeye yönelik projelerin gündeminde ilk sırada bulunmaktadır. Küme yönetimi, küme gelişimi için kritik başarı faktörüdür. Etkili bir küme yönetimi, aynı zamanda diğer üç ortak rekabet alanı için de kolaylaştırıcı bir unsurdur.

Sürekli verimlilik artışı ile ekonomik büyüme sağlandığı takdirde, ülkelerin **rekabet gücü** sürdürülebilir ve arttırılabilir. Söz konusu olan sürekli verimliliğin, girdilerin maliyetinin düşük olmasından ziyade bütün alanlarda üstünlüğü hedeflemesi esastır. Verimlilik; yenilik getirebilme seviyesi, (bilişim de dâhil olmak üzere) bilim ve teknolojinin kullanılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bundan dolayı; rekabetçilik, ağırlıklı olarak ulusal ve uluslararası küme geliştirme politikalarına dayanmakta olup, bu çalışmada başlıca ortak rekabet alanlarından biri olarak belirlenmiştir.

Diğer bir ortak rekabet alanı olan **inovasyon**, sürdürülebilir rekabet gücünün temel taşı durumundadır. İnovasyon; yeni ürünlerin, süreçlerin, kuruluş ve yönetim sistemlerinin ortaya konulup sürekli olarak iyileştirilmesi ve yeni pazarların başarılı bir şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kümelerde inovasyonun desteklenmesi, üretimin katma değerini ve ihracat rakamlarını arttıran önemli bir amaç olarak görülmektedir.

Belirlenen önceliklerin gruplandırılması sonucunda ortaya çıkan diğer bir ortak rekabet alanı da **uluslararasılaştırma/bölgelerarasılaştırma**'dır. Uluslararasılaştırma hemen hemen bütün politika belgelerinde yer alması ve kümelerin önceliklerinden biri olması, ayrıca 2023 yılında hedeflenen 500 milyar USD ihracat hedefi de göz önüne alınarak dört ortak rekabet alanından biri olarak belirlenmiştir. Özellikle Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasında fikir aşamasında bulunan kümeler incelendiğinde, önemli bir kısmının ulusal pazarlardaki rekabet edebilirliklerinin nispeten zayıf olduğu görülmüştür. Bu nedenle 4. ortak rekabet alanı başlığı, bölgeselarasılaştırma kavramı eklenerek genişletilmiştir.

Küme yönetimlerinin, kümelenme çalışmasına başlayacak olan işbirliği kuruluşlarının ve bölgesel/ulusal otoritelerin, kümelenme konusunda strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlamak amacı ile, bu çalışma boyunca edinilen tüm bilgi ve deneyim ışığında, "Ortak Rekabet Alanları Eylem Planı" hazırlanmış ve bu rapor kapsamında okuyucuların bilgisine sunulmuştur.

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi oluşturmakla görevli olan uzman ekibin çalışmalarına yön vermesi amacıyla; Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı başta olmak üzere kümelenme konusuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşların katılımı ile bir Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecindeki önemli kararlar Çalışma Grubu'na danışılarak alınmış ve oluşturulan taslak raporun Çalışma Grubu'nun görüşleri doğrultusunda geliştirilmesi ile "Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu" tamamlanmıştır.

1 Giriş

1.1. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Türkiye, Dünyanın en büyük 17 ekonomisi arasında yer almakta, artan dış ticaret hacmi ve ekonomik performansı ile de her geçen gün öne çıkmaktadır. Türkiye'nin önümüzdeki yıllar için iddialı hedefleri vardır; Cumhuriyetin 100. yılının kutlanacağı 2023 senesinde ihracatın 500 milyar USD olması ve dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında yer almak bu hedefler arasındadır. Bu hedefler iddialı olmakla birlikte, ülkenin hedeflediği rekabetçi ve ihracata dayalı büyüme stratejileri doğrultusunda sistemli çalışma, doğru stratejilerin tespit edilmesi, yaratıcı insan kaynağının geliştirilmesi ve yenilikçi ürün geliştirme-üretim-pazarlama yönetimiyle ulaşılabilecek hedeflerdir.

Ekonomi Bakanlığı; Türkiye'nin ihracatının hedeflenen seviyelere ulaşabilmesine, ihracatımızdaki katma değerli ürünlerin oranının artmasına, farklı coğrafyalarda yeni hedef pazarlarda büyüme sağlanabilmesi amacıyla küresel değer zincirleri içerisinde tüm ülkelerle hem işbirliği yapan hem de rekabet eden Türk firmalarının sayısının artırılmasına büyük önem vermektedir. "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi" nin de, temelde Ekonomi Bakanlığı'nın ülkemiz için öngördüğü bu hedeflere katkıda bulunması beklenmektedir.

Ülkemizde, rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla, 2007 – 2009 yılları arasında, 2 yıl süreli "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" hazırlanmış ve Avrupa Birliği (AB) Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 Milyon Avro kaynak tahsis edilerek finansmanı sağlanmıştır. İçeriği bakımından Türkiye'de Kümelenme alanında yürütülen ilk büyük ölçekli proje olan "Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi", "Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı"nın birinci aşaması olarak, özellikle KOBİ'lerimiz için, geleceğe uzanan bir yol haritası niteliği taşıyarak kümelenme girişimlerini başlatmış ve hızlandırmıştır.

Mülga Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın Faydalanıcı Kurum olarak koordine ettiği "Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi", Türkiye'ye kümelenme kavramını detaylı bir şekilde tanıtmış ve

kapasite oluşturmuştur. “Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi”nde ulaşılan üç temel sonuç aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve ilgili kuruluşlarda kümelenme ile ilgili kurumsal kapasite oluşturulmuş,
- Ulusal kümelenme stratejisi ve,
- Belirlenen 10 kümenin analizleri yapılarak yol haritaları hazırlanmıştır.

Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi kapsamında elde edilen deneyimler, Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın (şimdiki adı ile T.C. Ekonomi Bakanlığı) geliştirerek uygulamaya koyduğu Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Tebliği’nin (kısaca UR-GE) oluşturulması sürecine de büyük katkı sağlamıştır. Bu kapsamda uygulamaya konulan destek programı, kümeler için en etkili destek aracı haline gelmiştir.

“Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi”, yapısı ve uygulama alanı ile “KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”ne temel teşkil etmiştir. “KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”, içeriği bakımından “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi”nin devamı niteliğini taşımaktadır.

“KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”, uzun adı ile; “Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi”, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Projenin toplam bütçesi 5 Milyon Avro’dur. 22 Şubat 2011 tarihinde başlayan Proje 30 ay sürecek ve Ağustos 2013’de sonuçlanacaktır.

T.C. Ekonomi Bakanlığı liderliğinde ve T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ortaklığında, ECORYS Nederland BV. liderliğindeki konsorsiyum tarafından teknik destek sağlanarak uygulanan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılması hedeflenmektedir. Proje amacına ulaşılması için BROP kapsamında yer alan bölgelerimizle, rekabet gücü yüksek bölgelerimiz arasında kümelenme modeline dayalı işbirliği ve ağ oluşturma stratejileri geliştirilmektedir.

Proje kapsamında; Trabzon, Samsun, Çorum, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde

- Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri- Gaziantep,
- Çorum Ticaret ve Sanayi Odası,
- Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası,
- Samsun Ticaret ve Sanayi Odası,
- Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası

bünyesinde Kümelenme Bilgi Merkezleri oluşturulmuştur. Yerel Proje paydaşları, proje faaliyetlerinin yürütülmesi için kurumlarında bir ofis ve proje kapsamında görevlendirilen Küme Bilgi Merkezi Koordinatörlerine destek veren bir personel tahsis ederek ev sahipliği yapmaktadır.

Proje süresince aşağıdaki sonuçlar hedeflenmektedir:

- 5 pilot ilde, KOBİ’lere eğitim, bilgiye erişim, verimlilik ve rekabet güçlerini arttırma konusunda stratejik destek sağlayacak Kümelenme Bilgi Merkezleri’nin kurulması, faaliyete geçmesi ve sürdürülebilirlik planlarının hazırlanması,
- Bölgedeki KOBİ'lerin proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden yararlanması,
- Her pilot ilde en az 2 sektörde iş kümelerinin çalışmaya başlaması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,

- Pilot illerde belirlenen öncelikli sektörlerdeki KOBİ'lerin oluşturulacak iş kümelerine dahil olması,
- Belirlenen 5 öncelikli küme için 5 pilot eylemin başlatılması ve geliştirilmesi (bunların bölgede "Kümelenme" alanında yapılacak diğer eylemlere de örnek teşkil etmesi)
- İş kümelerinde yer alan KOBİ'lerde %20 verimlilik artışı sağlaması,
- 5 öncelikli kümede % 20 verimlilik artışı sağlanması,
- Kümelere, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve diğer ilgili kurumların hibe ve destek programlarından faydalanmaları için teknik destek sağlanması,
- KOBİ'lerin ve destek kurumlarının, uluslararası pazarlara açılımına destek sağlayacak sektörel ve genel konularda internet üzerinden bilgi edinecekleri ve paylaşacakları Bilgi Yönetim Sistemi'nin oluşturulması,
- En az 20 sektörel kümenin Ulusal Kıyaslama Sistemi'ne katılması ile kümelerin gelişimlerinin ve değişimlerinin değerlendirilmesi,
- Bilgi Yönetim Sistemi'nin, Proje kapsamında hazırlanacak olan küme araçlarının ve Ulusal Küme Kıyaslama Sisteminin kullanımına yönelik en az 50'şer kişiye eğitimler verilerek sistemlerin ve araçların etkin kullanımının sağlanması.

Tüm bunların yanında, proje başlangıcından bugüne kadar hem sahada hem merkezdeki çalışmalar göstermiştir ki, projenin ana çıktılarının yanında bazı önemli yan çıktıları da olacaktır. Bunlardan en önemlileri; bölgelerde yaratılacak kümelenme farkındalığı, projede yer alacak kısa dönem uzmanların yerel üniversitelerde görev yapan kişilerden seçilmesi ile sanayi-üniversite işbirliğine katkılar, yereldeki paydaşlar ile merkezi yönetim arasındaki bilgi akışının arttırılmasına katkılar olarak sıralanabilir.

1.2. Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Geliştirme Süreci

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında 5 ilde kurulan Kümelenme Bilgi Merkezlerinin, küme yönetimlerinin ve kümelenme ile ilgili kurum ve kuruluşların strateji ve iş planı geliştirirken kullanabileceği Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu'nun hazırlanması, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi'nin önemli çıktılarından birini oluşturmaktadır.

Ortak Rekabet Alanları Stratejisinin geliştirilmesi sürecinde öncelikli olarak literatür taraması ve masabaşı araştırması yapılarak sürecin sonraki aşamaları için gerekli olan bilgi ve veriler toplanmıştır. Ulusal ve uluslararası politikalarda belirtilen önceliklerin tespit edilmesi amacıyla Sanayi Strateji Belgesi (2011 – 2014, TR), KOBİ Stratejisi Eylem Planı (2011 – 2013, TR), 9. Kalkınma Planı (2007 – 2013, TR), Avrupa 2020 (AB) vb güncel strateji belgeleri incelenmiştir. Söz konusu belgelerde belirtilen öncelikler tespit edilmiş ve iyi uygulama örnekleri toplanacak konuların belirlenmesinde kullanılmıştır. Özellikle yurtdışında başarılı olarak tescil edilmiş kümelerin vizyonları ve faaliyetleri incelenerek, küme öncelikleri tespit edilmiş ve iyi uygulama örnekleri toplanacak konuların belirlenmesinde kullanılmıştır. Ayrıca iyi uygulama örneklerinin toplanması için görüşülebilecek yerli ve yabancı kümelerin envanteri çıkartılmıştır.

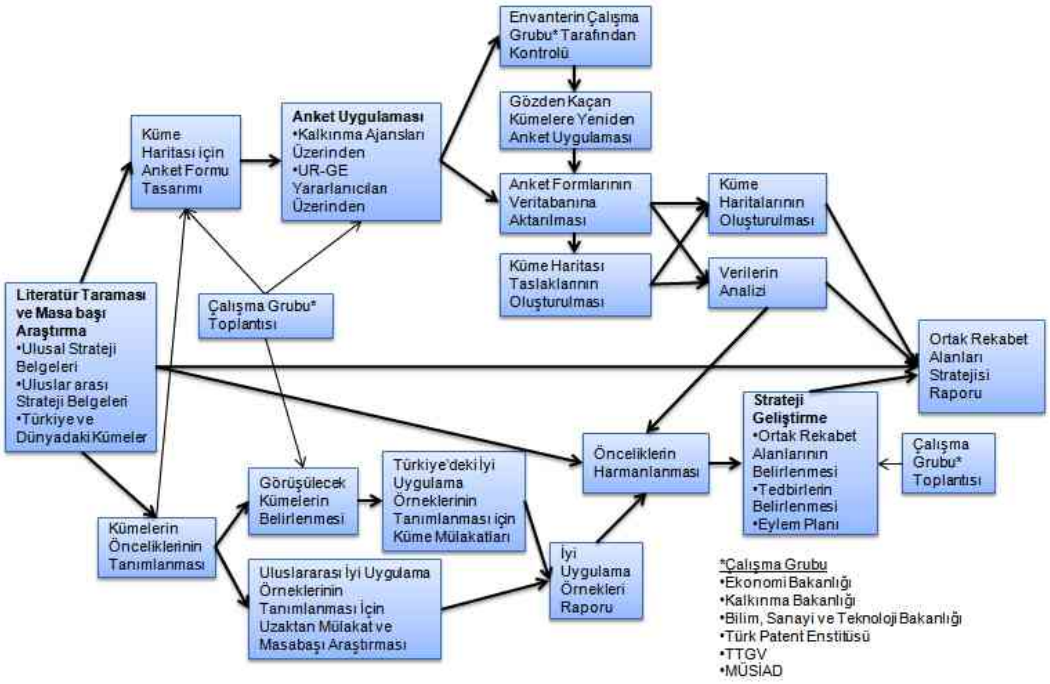
Belirlenen konularda yerli kümelere ait iyi uygulama örneklerinin tespiti ve derlenmesi için yüz yüze ve telefonla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yabancı iyi uygulama örneklerinin tespiti ve derlenmesi için internet araştırması yapılmış ve gerek görülen durumlarda telefon ve e-posta ile ilgili kişilerle iletişime geçilerek detay bilgilere ulaşılmıştır.

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası'nın oluşturulması için kullanılacak anketin tasarım sürecine proje kapsamında görev yapan tüm uzmanların ve ilgili kişilerin azami katkıyı sağlaması amacı ile taslak anket tasarımları üzerinde birçok kez görüş alınmıştır. Tasarımlar, 21 Kasım 2011

tarihinde Ekonomi Bakanlığı'nda gerçekleştirilen ilk Çalışma Grubu toplantısında detaylı olarak incelendikten sonra anket nihai halini (bakınız EK - 1) almıştır. Ayrıca ortaya çıkacak olan haritanın güvenilirliğinin ve tutarlılığının artırılması amacı ile anketin, kümelenme konusunda bilgi sahibi, bölgesel gelişmelere hakim, aynı bakış açısına sahip, kurumsal ve verilen sürede uygulamayı gerçekleştirebilecek yapılar olan Kalkınma Ajansları aracılığı ile uygulanmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Tebliği kapsamındaki destekten faydalanan işbirliği kuruluşlarına da anket formu gönderilmesine karar verilmiştir.

Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Geliştirme Süreci

6 Aralık 2011 tarihinde tüm Kalkınma Ajansları'nın katılımı ile Kalkınma Bakanlığı'nda bir günlük anket uygulama eğitimi verilmiştir. Anket uygulaması 10 günlük bir süreçte tamamlanmış ve doldurulmuş formlarda yer alan bilgiler elektronik ortamda oluşturulan veritabanına aktarılmıştır. Veritabanı üzerinde Ortak Rekabet Alanları Stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlayacak gerekli analizler yapılmış ve küme haritaları oluşturulmuştur.



Şekil 2. Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Geliştirme Süreci



Şekil 3. Strateji Geliştirme Süreci

Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere tüm masabaşı ve saha çalışmaları ile belirlenen önceliklerin harmanlanması ve gruplandırılması ile strateji geliştirme sürecine başlanmıştır. Gruplandırma sonucunda "ortak rekabet alanları ve alt alanları", bu alanlara yönelik "tedbirler" ve bu tedbirlere bağlı "eylemler" belirlenerek 28 Aralık 2011 tarihinde Ekonomi Bakanlığı'nda gerçekleştirilen ikinci toplantıda Çalışma Grubu'nun görüş ve önerilerine sunulmuştur. Gelen görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılması ile nihai halini almıştır.

2 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (2010/8)

Ekonomi Bakanlığı'nın uyguladığı ilk Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi projesi ile kümelenme konusunda farkındalık oluşturulması, ortak dil geliştirilmesi konularında ciddi mesafeler alınmış ve pilot kümelenme yol haritaları hazırlanmıştır. Ekonomi Bakanlığı yaptığı tüm çalışmalarda temel aldığı sürdürülebilirlik ilkesi gereği bu yol haritalarını daha ileri düzeyde çalışmalarla geliştirmeye devam etmektedir. Kümelenme ile ilgili birikim ihracatta devlet yardımları politikalarına yansıtılmıştır. Firmalarımızın uluslararasılaştırma sürecinin tüm aşamalarının işbirliği kuruluşlarının projelendirmesiyle destekleneceği bir destek mekanizması oluşturulmuştur.

Bu kapsamda 23 Eylül 2010 tarihinde, proje bazlı, hedef pazar ve hedef sektör odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" yürürlüğe girmiştir. Bu Tebliğ ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde şirketlerimizin proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması tasarlanmıştır.

Desteğin amacı, Türkiye'de sınaî ve/veya ticari faaliyette bulunan veya yazılım sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık giderleri ile işbirliği kuruluşlarının Ekonomi Bakanlığı'nca uygun görülen proje bazlı giderlerini karşılamaktır.

Üyesi olan firmalara projeler hazırlayarak hizmet verecek olan işbirliği kuruluşları şunlardır:

- Türkiye İhracatçılar Meclisi,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu,
- İhracatçı Birlikleri,
- İl Ticaret ve/veya Sanayi Odaları,
- Organize Sanayi Bölgeleri,
- Endüstri Bölgeleri,
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri,
- Sektörel Üretici Dernekleri,

- Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) ile imalatçıların kurduğu dernek, birlik ve kooperatifleri.

Desteğin birinci alt bölümü proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık programları'dır.

Eğitim ve/veya danışmanlık programları kapsamında, programa katılacak KOBİ'ler için gerçekleştirilen ihtiyaç analizi çerçevesinde şirketler ihtiyaç, ölçek ve donanımlarına göre gruplandırılarak her bir grup için ayrı eğitim ve danışmanlık programları tasarlanması imkanı verilmektedir. Söz konusu programlarda;

- Eğitim ve/veya danışmanlık ihtiyacının analizi,
- İş planı ve ihracat stratejilerinin hazırlanması, izlenmesi,
- İhracat potansiyelinin belirlenmesi ve ihracat yapmaya hazır hale getirilmesi,
- Süreç iyileştirme ve yönetimi,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri danışmanlığı,
- Aynı değer zincirinde yer alan, birbirleriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabetçilik yönünde yol haritalarının hazırlanması

konularında eğitim ve danışmanlık verilmektedir. KOBİ'ler böylece bir sonraki aşama olan yurt dışı pazarlama programlarına hazırlıklı hale getirilmektedir.

Eğitim ve/veya danışmanlık programları çerçevesinde verilen eğitim, danışmanlık faaliyet giderleri ile program organizasyonuna yönelik faaliyet giderlerinin % 75'i proje bazında 400.000 USD'a kadar karşılanmaktadır.

Desteğin ikinci alt bölümü - Proje Bazlı Yurt Dışı Pazarlama veya Alım Heyeti Programları'nın desteklenmesidir.

Yukarıda değinilen eğitim ve/veya danışmanlık programlarına katılan şirketlere yönelik olarak işbirliği kuruluşunca, Ekonomi Bakanlığı koordinasyonundaki tebliğ kapsamında düzenlenen;

- 5 (beş) adet yurt dışı pazarlama programları (ortak pazar araştırmaları, pazar ziyaretleri, küme tanıtım faaliyetleri, ticaret heyetleri, yurt dışı fuar ziyaretleri, eşleştirme vb organizasyonlar) için her bir program bazında 150.000 USD'a kadar,
- 10 (on) adet yurt dışındaki alıcı firmaların Türkiye'den alım yapmaları amacıyla düzenlenen alım heyeti programları için ise her bir program bazında 100.000 USD'a kadar belirli giderlerin en fazla %75'i karşılanır.

Eğitim ve/veya danışmanlık programına katılan şirketler, az önce değinilen proje bazlı yurt dışı pazarlama programları ve proje bazlı alım heyetleri organizasyonlarına dâhil edilerek KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmalarına ve yurt dışındaki alıcıların ülkemizden alım yapmalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Proje Bazlı Bireysel Danışmanlık Programı

Eğitim ve/veya danışmanlık programına/programlarına ve yurt dışı pazarlama veya alım heyeti programına/programlarına katılan şirketler, proje bazlı bireysel danışmanlık desteği alabilmektedir. Şirketlerin yıllık 50.000 USD'a kadar 3 (üç) yıl alacakları danışmanlık hizmetlerine ilişkin giderleri % 70 oranında karşılanmaktadır.

İstihdam Programı

Kümelenme potansiyeli olan bölgelerdeki küme oluşumlarının ortaya çıkartılması ve söz konusu küme oluşumlarının desteklenmesi amacıyla işbirliği kuruluşlarına istihdam desteği sağlanmaktadır. Eğitim ve/veya danışmanlık programına/programlarına katılan aynı değer zincirinde yer alan, birbiriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabet amacıyla birlikte düzenledikleri faaliyetlerin kümelenme anlayışı temelinde planlanması, organizasyonu ile koordine edilmesine yönelik hazırlanan projelerde görevlendirilen en fazla 2 (iki) uzman personelin istihdam giderleri desteklenmektedir. İşbirliği Kuruluşlarına, bu projelerde istihdam edilen uzman personelin her biri için proje süresince ve toplamda 3 (üç) yılı aşmamak üzere, ilgili işbirliği kuruluşunun emsal personeli brüt ücreti tutarı kadar destek verilir.

Desteği özetlemek gerekirse; İşbirliği Kuruluşları'nın üyelerine hizmet sunma kapasitelerini de geliştiren bu destek ile ihtiyaç analizi, eğitim/danışmanlıkla sürece dahil edilen firmalar, yurt içi ve yurt dışındaki tanıtım, pazar araştırması, kümelenme faaliyetleri, eşleştirmeler, fuar ziyaretleri ile sistemli biçimde yeni pazarlar bulmaya ve buldukları pazarla sürdürülebilir ilişkiler kurmaya yönlendirilmektedirler.

Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (URGE) ile ilgili detaylı bilgiye, T.C. Ekonomi Bakanlığı resmi internet sitesi *www.ekonomi.gov.tr* üzerinden ulaşabilirsiniz.

3 İyi Uygulama Örnekleri

İyi uygulama örnekleri, küme yönetiminde mükemmelliğe ulaşmak için iyi bir kıyaslama ve öğrenme potansiyeli sunmalarının yanında iyi dokümante edildikleri ve sınıflandırıldıkları takdirde kümelenme politikaları geliştirenler için de kümelenme projelerinde önceliklerin ve orta rekabet alanlarının belirlenmesi gibi konularda veri sağlarlar.

Türkiye'deki bilinçli küme girişimlerinin çoğunlukla 2000'li yıllarda başlatılmış olduğu düşünüldüğünde, küme üyelerinin rekabet gücünü artırmak için belirlenen hedeflere zamanında ve tutarlı şekilde ulaşmaları büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle küme yönetimlerinin yaparak öğrenmekten ziyade, başarılı olmuş uygulamaları inceleyerek kendi kümelerinin koşullarına uyarlamaları zaman, emek ve kaynak tasarrufu sağlayacak önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecine girdi sağlayan en önemli unsurlardan birisi de yerli ve yabancı kümelerin gerçekleştirdikleri iyi uygulama örnekleri olmuştur. Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasının hazırlanması ile eş zamanlı olarak ulusal ve uluslararası strateji belgelerinde belirtilen öncelikli konularda yerli ve yabancı kümelerin gerçekleştirdiği başarılı faaliyetler tespit edilmiştir. Tespit edilen başarılı küme faaliyetlerinin, Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporuna girdi sağlayacak iyi uygulama örneği olarak kabul edilebilmesi için üç kriter aranmıştır. Bunlar; (i) diğer kümeler tarafından uygulanabilir olma, (ii) ulusal ve uluslararası strateji dokümanlarında belirtilen önceliklerden biri ile ilgili olma, (iii) kümenin sistematik faaliyetlerine uyarlanabilir olmadır. Tespit edilen başarılı küme faaliyetlerinden yukarıdaki kriterleri sağlayanlar iyi uygulama örneği olarak kabul edilerek, küme önceliklerinin belirlenmesi ve eylem planının oluşturulması sürecinde faydalanılmıştır. Bunlardan bir kısmı detaylı olarak bu bölümde okuyucunun bilgisine sunulmaktadır.

3.1. İyi Uygulama Örneği 1: Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada

Gıda işleme ve içecek sektörü Toronto ekonomisinde büyük bir yer tutmaktadır. Gıda ve içecek sektöründeki her 1 dolarlık üretim, bölgesel ekonomiye 1,83 dolar olarak geri dönmektedir.

Gıda ve içecek işleme sektörü Kanada'daki en büyük üretim sektörlerinden biridir. Kanada'daki birinci sınıf gıda ve içecek üreticilerinin yarısının genel merkezine ev sahipliği eden Toronto, Kanada'daki gıda sanayisi için önemli bir karar merkezidir.



Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin yıllık cirosu yaklaşık 20 milyar USD ve üye sayısı 1500'dür. Firmalar arasında; Cadbury Schweppes, Campbell Soup, Cargill, Fiera, Kraft, Maple, Nestle, Unilever, Weston, Wrigley's gibi birçok global üretici de yer almaktadır. Gıda ve İçecek kümesi uzun bir süredir Toronto ekonomisine kaynaklık etmekte, şehirdeki en büyük ikinci istihdam alanını oluşturmaktadır. Bu sektör içerisindeki istihdam oranı her yıl %5 oranında artmaktadır. Önümüzdeki 10 yıl içerisinde ise istihdam oranının iki katına çıkması beklenmektedir.

Toronto'da faaliyet gösteren gıda ve içecek firmalarının 2/3'ü yıllık 5 milyon USD altında satış rakamlarına sahiptir. Bu küçük şirketlerin neredeyse hepsi yaş meyve/sebze işleyicisidir. Firmaların 1/4'ünden biraz fazlasının cirosu, 5 milyon USD ile 50 milyon USD arasında çeşitlilik göstermektedir. KOBİ'ler kümedeki diğer şirketler arasında en hızlı büyüme ve en yüksek ihracat potansiyeline sahip firmalardır. Yıllık 50 milyon USD üzerinde satış rakamına sahip en büyük işletmeler ise genellikle global firmaların alt kuruluşlarıdır ve Toronto ve yakın eyaletlerdeki pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi; kümenin liderliğini yapan Toronto (Gıda Sektörü) İş Geliştirme Merkezi ve Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi'nin işbirliği ile katma değerli bir alt alanda uzmanlaşmak ve dünyadaki en önemli üretim merkezlerinden biri olmak için başarılı bir iyi uygulama örneği gerçekleştirmektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin önemi artmakta olan alt sektörlerinden biri de özel gıdalar/içeceklerdir. Toronto'daki gıda ve içecek firmalarının %25'i özel gıdalara/içeceklere yönelmeyi düşünmektedir. Özel gıda/içecek sektörü, küme ortalamasının iki kat üzerinde bir hızla büyüme göstermektedir. Gelecek beş yıl içinde, kümenin geri kalanı için yılda %5'lik bir büyüme beklenirken, özel gıdalar/içecekler için yılda %12'lik bir büyüme öngörülmektedir.
Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi, gıda teknolojilerinde kesin sonuç arayan firmalar için Kuzey Amerika'daki en büyük bilgi havuzuna ve araştırma olanaklarına sahip kuruluştur. Düzenlenen tanışma toplantıları ile özel gıdalar ve içecekler alanında uzmanlaşmak isteyen tüm küme üyesi firmalar Toronto'ya araçla bir saat mesafede bulunan Guelph Gıda Teknoloji Merkezi ile tanıştırılmıştır. Ayrıca özel ürünler ve gıdalar konusunda küme üyesi firmaların bilgi seviyelerini artırmak için eğitim programları uygulanmıştır. Daha sonra küme üyesi firmaların, yeni ürünün seçilmesi, üretim için yeni süreçlerin tasarlaması, yeni ürün konusunda uzmanlaşmış nitekli insan kaynağı yetiştirilmesi, yeni ürünün gerektirdiği güvenlik ve kalite standartlarına geçişin sağlanması vb birçok konuda Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi tarafından sağlanan bilgi ve danışmanlık ile hızlı şekilde ilerlemeleri sağlanmıştır. Geliştirilen özel gıda ve içeceklerin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi için de kümenin liderliğini yapan Toronto İş Geliştirme Merkezi tarafından düzenli olarak, global ölçekte en büyük pazar olan ABD'den alım heyetleri organize edilmekte ve eşleştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

3.2. İyi Uygulama Örneği 2: ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye

ODTÜ Teknokent (METUTECH) günümüzde 250 yenilikçi şirketi kapsayan Türkiye'nin ilk ve en büyük bilim parkıdır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında bilişim, ileri malzeme, enerji, otomotiv, kimya, biyoloji ve çevre teknolojilerine yönelik araştırma, geliştirme ve tasarım projeleri yürüten girişimler Metutech'te yer alabilmektedirler.

Ülkemizde teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin %57'si yazılım ve bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Yazılım sektörünün son yıllarda sergilediği gelişmeler, sektörün politika yapıcılarca desteklenmesini sağlamıştır. Kişi başına üretilen katma değerin de en yüksek olduğu sektör olarak tanımlanmaktadır. Özellikle son yıllarda oldukça gelişen savunma teknolojileri, savunma sanayinde yerli alıma yönelişle birlikte gelişen iç pazar ve sağlıkta dönüşüm projesiyle birlikte başlayan sağlık kuruluşlarında yeniden yapılanma bu sektörlere yönelik yazılım üreticileri için önemli fırsatlar ortaya çıkarmıştır.

Yazılım geliştiren firmaların %33,7'si teknoloji geliştirme merkezlerinde, teknokentlerde veya teknoloji serbest bölgelerinde yer almaktadır. Bölgesel olarak incelendiğinde Ankara yazılım sektörünün %68'ine ev sahipliği yapmaktadır. Firmaların teknoparkta yer alma durumları ile ortalama ciro değerleri arasında anlamlı bir fark mevcuttur. Teknoparkta yer alan firmaların ortalama ciro değerleri, yer almayan firmaların yaklaşık 2,4 katıdır. Benzer şekilde, teknoparkta yer alan firmaların ortalama teknoloji satış değerleri, yer almayan firmaların 2,3 katıdır (Kaynak: Türkiye'de Yazılım Üreticilerinin Yetkinlik Düzeyi, Firmaların ve Sektörün Gelişimi. Firmaların ve Sektörün Gelişimine Yönelik Uygulamalar. Gebze, Kocaeli: TÜBİTAK BİLGEM. Aralık 2010)

METUTECH Yazılım Kümelenmesi, yazılım sektöründeki potansiyelini, yeni girişimcileri katma değer yaratan iş fikirleriyle sektöre çekebilmek ve ODTÜ başta olmak üzere üniversite öğrencileri arasında teknolojiye ve yenilikçiliğe dayalı girişimciliği teşvik etmek ve desteklemek amacıyla Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'ni uygulamaya koymuştur.

METUTECH 2005 yılından beri her yıl uygulanan yarışmanın organizatörü ve aynı zamanda yarışma sürecinin her basamağının da koordinatörüdür. 2012 yılında Proje Düzce Teknopark, Eskişehir Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı, Fırat Teknokent, Mersin Teknopark (Technoscope) destekleri de alınarak geliştirilmiştir.

Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'nde başarılı bulunarak ODTÜ Teknokent'te ofis desteği alan girişimcilerden 14 şirket inkübatör evresini başarıyla geçmiştir. Kurulan şirketler 50 kişiden fazla personel istihdam etmektedirler. Bu şirketlerin biri 3 milyon doların üzerinde olmak üzere, çoğunun yıllık cirosu 1 milyon Doların üzerindedir.

3.3. İyi Uygulama Örneği 3: Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye

1990 yılında Ankara'da kurulan SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçıları Derneği) günümüzde 90 üyesi ve haberleşme ağında da 44 aday üye ile 134 kuruluşla sektörü kapsayan boyuta ulaşmıştır. SASAD kullanıcı ve tedarik makamları ile savunma sanayi firmaları arasında

iletişimi ve eşgüdümü sağlamak, üyeleri arasında dayanışma, yardımlaşma ve işbirliği ortamı oluşturmak, Türk savunma sanayinin yurt içinde ve yurt dışında tanıtımı konusunda çalışmak, yurtiçi ve yurtdışında ilgili platformlarda savunma sanayi sektörünü temsil etmek, oluşturduğu kurulların çalışmalarıyla savunma sanayinin çeşitli boyutlarının gelişimine katkıda bulmak, her yıl Türk savunma sanayinin sayısal profilini çıkartmak ve yayınlamak gibi faaliyetlerle üyelerini ve sektörü desteklemektedir.

Milli Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk Savunma ve Ticari Ataşeleri, TÜBİTAK, Tübitak Sage, TÜBİTAK Bilgem, TSKGV, ALTAY, ASELSAN, AYESAŞ, Bites Savunma, BMC, C2 TECH, DEARSAN GEMİ, ETC, Gate Elektronik, GENETLAB, Göktürk Mühendislik, HAVELSAN, METEKSAN, MİLSOFT, MKEK, Otokar, Öztiryakiler, Roketsan, RMK MARINE, SDT, STM, TAI, TEI, Yakupoğlu, Yonca Onuk, Yüksel Savunma Sistemleri, FNSS gibi savunma sanayinin kritik aktörlerini üye portföyünde bulunduran SASAD, son yıllarda özellikle hedef pazar belirlenmesi ve bu pazara yönelik iş geliştirme, pazarlama ve uluslararasılaştırma konusunda faaliyetler göstermektedir.

Kümeler için uluslararasılaştırma konusunda iyi uygulama örneği olarak SASAD tarafından Suudi Arabistan pazarına yönelik düzenlediği Savunma Sanayi Günü incelenmiştir.



Suudi Arabistan, çok sayıdaki satın alma kontratlarıyla savunma sanayi için gelecek vaadeden bir pazar olduğundan SASAD savunma sanayinde iş geliştirme konusunda sahip olduğu potansiyel nedeniyle Suudi Arabistan'a özel ilgi göstermektedir. Suudi Arabistan savunma sanayi satın alma aktörleriyle üst seviyede network geliştirerek küme üyeleri için yeni iş ağları ve projeler geliştirmek, ürün çeşitliliğini ve küme üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerini desteklemek için faaliyetler geliştirilmiştir.

Savunma sanayi sektörünün özel yapısı nedeniyle pazar geliştirmede üst düzey network kurmak ve hükümetler arası diyalog geliştirmek öncelikli konulardandır. Bu bağlamda SASAD, "Suudi Arabistan'da Savunma Sanayi Günü"nü düzenleyerek küme üyelerinin karşı karşıya kaldığı bazı problemleri üst düzey bağlantılar yoluyla çözmek (örneğin vize problemleri) ve bu bağlantılar yoluyla Suudi Arabistanlı satın almacıların da üst düzey katılımını sağlayarak nitelikli iş bağlantıları geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu faaliyette SASAD organizasyonu, Türkiye ve Suudi Arabistan'da üst düzey bürokratlarla bağlantı geliştirme faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmiştir.

Organizasyon üst düzey temsilcilerin de katılımıyla gerçekleştiğinden yüksek katılım, güncel bilgi ve iletişim garanti altına alınmaktadır. Savunma Sanayi Günü organizasyonunda, şirketler ve ortak girişimler arası iş imkanı, AR–GE, teknoloji hususunda işbirliği geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanında her iki ülkedeki yasal alt yapı ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeler, iş imkanları ve güncel meseleler yetkililerin sunumlarıyla küme üyeleriyle paylaşılmaktadır.

Geleneksel hale getirilmesi yönünde karar alınan Suudi Arabistan Savunma Sanayi Günü'nün ilk organizasyonuna 34 küme üyesi kuruluş 60 temsilciyle katılmıştır. Bu organizasyondan küme

üyeleri tedarik süreçleri ve muhtemel büyük ölçekli projelerle ilgili güncel bilgi, Suudi Arabistan pazarında fırsatlar ve risklere dair güncel bilgi, Suudi Arabistan savunma politikaları ve yeni yatırım meseleleri hakkında bilgiye erişim, yeni iş bağlantıları ve yeni iş sözleşmeleri (9 şirket Arap şirketleriyle bağlantı kurmuş bulunmaktadır) geliştirme imkanı elde etmişlerdir.

3.4. İyi Uygulama Örneği 4: NanoBioNet - Almanya

NanoBioNet, üniversiteleri, araştırma enstitülerini, hastaneleri ve şirketleri birbirine bağlayan bir kümedir. Kar amacı gütmeyen bu oluşum, araştırma, ticaret, siyaset ve kamu dünyasındaki aktörler arasındaki iletişimi arttırmak amacıyla kurulmuştur. Odaklandığı konular nanoteknoloji, nanobiyoteknoloji ve farmasötik biyoteknolojinin yanı sıra nanoetik ve nano güvenliktir. Küme üyeleri arasında KOBİ'lerden yerel yönetimlere, üniversite, sivil toplum kuruluşu ve büyük ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere oldukça geniş bir üye portföyüne sahiptir. Kümenin ana faaliyetleri arasında teknoloji danışmanlığı, network geliştirme, bilimsel projelerin tanıtımı, fizibilite çalışmaları ve etkinlik organizasyonları yer almaktadır.



NanoBioNet Kümesi ileri teknoloji odaklı bir küme olduğundan ileri teknoloji kümelerine özgü bazı sorunlara odaklanmaktadır. Bu sorunlar arasında başta gelen teknoloji transferi ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilebilmesi konusu sadece ülkemizde değil çoğu Avrupa ülkesinde, Almanya da dahil olmak üzere oldukça önemli konudur. İleri teknoloji sektörü projelerine yönelik finansal destek araçlarının ve işletmelerce yenilik için yapılan yatırımların yetersizliği sorununu çözmek amacıyla NanoBioNet Kümesi, kümeler için iyi uygulama örneği olarak sunulabilecek bir proje geliştirmiştir. Küme, nanoteknoloji ve biyoteknoloji kümelerine yönelik bir destekleme sistemi geliştirmiştir.

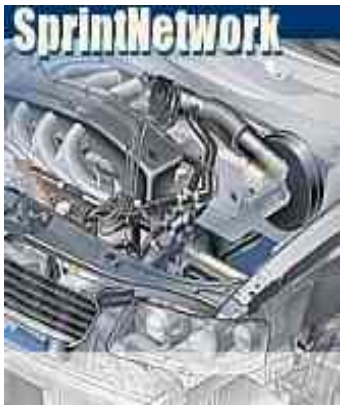
2005 yılında NanoBioNet Kümesi yönetimi, finansal desteklere başvuru konusunda geliştirdiği konsepti yerel yönetime sunmuş ve kabul ettirilmiştir. 2005 yılından itibaren mali konuların yönetimi, başvuru sahiplerinin destek almak için uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek ve araştırmaları yönetmeleri için uzmanları sürece dahil etmek gibi birçok faaliyet artık NanoBioNet Kümesi yönetimi tarafından sürdürülmektedir.

2006 yılından bu yana, NanoBioNet Kümesi 26 projeyi finansal olarak desteklemek için 530,000 Avro tutarında fon ayırmıştır. Bu projelerin şirketler üzerindeki olumlu sonuçları da gözlemlenmektedir. Çalışmaların %37.5'i tamamlayıcı projeler, %18.75'i patent oluşturmuştur ve %12.5'inin sonucunda pazarlanabilir ürünler ortaya konmuştur.

3.5. İyi Uygulama Örneği 5: SPRINT - Romanya

SPRINT kümesi Romanya'da, otomotiv sanayi ar-gesi üzerine odaklanmış bir kümedir. Tüm dünyada olduğu gibi Romanya'da da otomotiv sektörü ekonomi için kritik önem arz eden bir sektördür. Ancak sektörün tedarik zinciri Romanya'da soğuk savaş yıllarında şekillendiğinden 1989 sonrası Romanya otomotiv sanayi pazar ekonomisinden kaynaklanan oldukça köklü bir değişim sürecine girmiştir.

Küme çalışmalarının başlangıcında Romanya'nın büyük otomotiv üreticisi Dacia'nın 1999'da Renault'a satılması ve bu satışın ardından tedarik zincirinde ortaya çıkan köklü değişiklikler büyük rol oynamıştır. Dacia ar-ge çalışmalarının bir kısmını taşeronlarına yönlendirerek bu değişiklikleri hızlandırmıştır.



Otomotiv taşeronlarının Dacia'nın taşeronu olarak nitelendirilmelerine yardımcı olmak için, Romanya Araba İmalatçıları Derneği (ACAROM) ile birlikte Pitesti Üniversitesi ve Renault kritik ar-ge konularını tanımlamış ve üniversite ile imalatçılar arasında teknoloji transferini, kalite standartlarının iyileştirilmesini amaçlayan ortak üniversite-sanayi ekiplerinden oluşan araştırma merkezleri kurulmuştur.

SPRINT Kümesinin ana hedefleri arasında Romanya otomotiv sanayi tedarikçilerinin yeni ürünler geliştirme sürecinde yürüttükleri ar-ge çalışmalarını çevreci yön, güvenlik ve kalite konusunda Avrupa standartlarında yürütmelerine yardımcı olmak, Romanya otomotiv tedarikçilerini AB'de yürütülen ar-ge projelerinin sonuçları hakkında bilgilendirerek tekniğin bilinen durumuna hakim olmalarını desteklemek, AB Çerçeve programları konusunda bilgi ve bilincin artırılması yoluyla AB araştırma projelerinde Romanya otomotiv tedarikçisi firmaların daha fazla yer almasını sağlamak yer almaktadır.

SPRINT Kümesi, özellikle teknoloji transferi ve İnovasyon konularında projeler ortaya koymaktadır. SPRINT Kümesi tarafından kurulan otomotiv araştırma merkezi kümelenme iyi uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu merkez küme tarafından kurulmuş, ardından AB 7. Çerçeve Programından elde edilen mali destekle hayatını sürdürmüştür. Ar-Ge Merkezi kuruluş aşamasında Romanya Araba İmalatçıları Derneği, Pitesti Üniversitesi, Dacia yer almıştır. Bugün Merkez 40 KOBİ'yi, 7 üniversiteyi ve 1 AR-GE enstitüsünü bir araya getirmektedir. Merkezce yürütülen projelerden 20'si teknoloji transferine uygun sonuçlar ortaya koymuştur.

3.6. İyi Uygulama Örneği 6: Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Finlandiya Uzmanlık Merkezi Programı'nın bir parçası olarak Bilişim ve İletişim Teknolojilerinden (BİT) toplumun farklı kesimlerinde daha iyi faydalanılmasını sağlamak, küresel ticaret arenasında BİT tabanlı konseptler ve ürünlerin ticarileştirilmesini arttırmak ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Kümenin ana faaliyetleri arasında küme üyesi firmalara eğitim ve öğretim imkanları sağlamanın yanında bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda başlangıç ve risk sermayesi desteği yer almaktadır.

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Küresel Kümeler (Global Clusters) projesi kapsamında uluslararası ticarette büyüme bekleyen Finli KOBİ'ler için güçlü ve deneyimli bir yaklaşıma dayalı bir ticaret eğitim programı geliştirmiştir. Bu programı Oulu İş Geliştirme Şirketleri (sorumlu), Tampere, Jyväskylä Turku, Kuopio ve Helsinki bölgeleri, Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation), Technopolis, Teknoloji Sanayileri Federasyonu desteklemektedir. Programdan 2007-2010 yılları arasında 100 katılımcı yararlanmıştır. Program eğitimleri MIT/Girişimcilik Merkezi, Chasm Institute (ABD), Entrepreneurship Ventures (ABD),

Global Connexus (ABD) tarafından sunulmuştur. Program dört aşamadan oluşmakta ve 21 ay sürmektedir:

1. Küresel Pazarlar için Hazır Olma,
2. Küresel Pazarlar için Ticaret Stratejisi Belirleme,
3. Stratejik Coğrafi Pazar için Başlangıç Planı ve
4. Başlangıç Destek Programı.

Küme, programın aktif yaratıcısı, kurucusu ve düzenleyicisi olmuştur. KOBİ'lerin programa dâhil edilmesi küme sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Global Clusters'ın görevi hızlı büyüme için potansiyeli olan işletmeleri belirlemek ve dünyanın en iyi iş geliştirme uzmanlığı ve metodolojilerine erişim sağlayarak potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktır.

Bu çalışma, aşağıdaki gerçekler üzerine şekillenmiştir.

1. KOBİ'ler Avrupa ekonomisinin kalbinde bulunmaktadır – önemli olan küçük kalmak isteyen ve büyümek isteyen KOBİ'leri ayırt edebilmektir,
2. Yeni kurulan firmaların çok azı önemli sayıda istihdam yaratabilmektedir. Yeni iş imkanlarının %75'i, yeni kurulan firmaların sadece %5'i tarafından sağlanmaktadır. Geriye kalan %95 ise yeni iş imkanlarının %25'ini sağlamaktadır.
3. Çok az sayıdaki yeni şirket çok sayıda istihdam pozisyonu yaratabilmektedir: Genellikle KOBİ ölçeğinde yeni açılan şirketlerin %5'i pozisyonların %75'ini sağlamaktadır,
4. Bu girişimcilerin ekonomik açıdan önemi hafife alınamaz. Ancak; Avrupa [ve Finlandiya], ABD ve Çin'in sahip olduğu yüksek büyümeye sahip girişimcilerin yarısı veya üçte biri kadar yüksek büyümeye sahip girişimciye sahiptir.

Global Clusters programı uluslararası pazarlama ve büyümenin finansmanına yoğunlaşmaktadır. Program, şirketlerin rekabet avantajlarını daha iyi tanımlayabilmelerini, karlı ve sürdürülebilir bir büyüme için uygun piyasaları, en iyi mali stratejileri belirleyebilmelerini, başarı için doğru ekibi oluşturabilmelerini sağlayacak yöntem ve iyi uygulama örneklerine erişimi sağlamaktadır.

Eğitim; çalıştaylar, piyasa ve rakip analizleri ve şirkete özel danışmanlık hizmetini içermektedir. Küme üyeleri, hedef pazarı Asya'da, Avrupa'da veya Kuzey Amerika'da olsa bile program sayesinde önemli bağlantılar elde etmişlerdir.

3.7. İyi Uygulama Örneği 7: Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye

OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi, 2007 yılında kurulmuştur. 89 üye firmanın bulunduğu İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM); Hafif İnşaat Makineleri, İş Makineleri ve Yedek Parçaları, Beton Santralleri, Kırma-Eleme Tesisleri, Asfalt Plentleri, Araç Üstü Ekipmanları, Aktarıcı-Konveyör Sistemleri gibi alt sektörlerden oluşmaktadır.

İŞİM Kümesinde pek çok farklı çalışma eş zamanlı olarak yürütülmektedir. Firmaların rekabetçi ve yenilikçi projelerinin artırılması amacıyla ortak tedarik, ortak üretim, ortak tanıtım, ortak pazarlama, ortak arge, ortak eğitim ve danışmanlık ile ortak lobi çalışmaları yürütülmektedir. Kuruluşundan

itibaren sektör bilgilendirme toplantıları, akademik ve tanıtıcı toplantılar, üniversite son sınıf öğrenci bitirme tez projeleri, devlet kademeleri ile temaslar, AB ve Ulusal Kaynaklı yürütülen projeler, Komatek 2009 ve Komatek 2011 İş ve İnşaat Makineleri Fuarına ortak katılımlar, firma ziyaretleri, eğitim ve tanıtım faaliyetleri gibi faaliyetler yürütülmektedir. Bunun yanında, İŞİM Kümesi üyeleri Ekonomi Bakanlığı tarafından sunulan UR-GE Desteğinden de yararlanmaktadır.

İŞİM Kümesi tarafından uygulanan projelerden biri de Çankaya Üniversitesi son sınıf öğrenci projelerinin küme üyesi firmalarda gerçekleştirilmesidir. Üniversite tarafından her akademik yıl süresince yapılmakta olan deneyimli iki öğretim üyesi ve bir asistanın liderliğinde yürütülen mezuniyet projelerinin, işletmelerde kapasite geliştirmeye katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Bu projelerin belirlenmesi için öncelikle işletmeler ziyaret edilerek analiz çalışması yapılmakta ve ardından belirlenen sorunlar için getirilen çözüm önerileri de tavsiye, yönlendirme, danışmanlık ve/veya iş başı eğitim hizmetleri şeklinde işletmelere sunulmaktadır. Yürütülen öğrenci projeleri arasında "üretim planlama sistemi iyileştirmesi, maliyet analizi sistemi, tezgah yükleme ve çizelgeleme, tesis yerleşimi iyileştirme çalışması, envanter planlaması, maliyet muhasebesi sistem tasarımı, montaj hattı tasarım projesi, fire minimizasyonu yönetimi sistemi, tedarik zinciri kurgulaması, kalite kontrol sistemi iyileştirilmesi, pazarlama geliştirme yöntemleri, kurumsallaşma, örgütsel motivasyon çalışması, uluslararası ticaret ve pazarlama" gibi konular yer almaktadır.

3.8. İyi Uygulama Örneği 8: Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS) - Avustralya

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS); Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) tarafından, kentsel altyapı sistemlerinin planlaması ve tasarımında yetenekli şirketlerin denizaşırı pazarlarda proje fırsatları yakalayabilmesine destek sağlamak amacıyla geliştirilmiş ve desteklenmiştir.

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS) 2004 yılında Victoria Eyaleti Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) ile işbirliği içerisinde, üç lider Victorialı tasarım ve kentsel planlama şirketi tarafından kurulmuştur: LAB Architecture Studio, UrbisJHD ve Design Inc. Başlangıçta üç üyesi olan küme büyüyerek yaklaşık 25 firmayı bünyesine katmıştır.

Küme, sürdürülebilir kentsel gelişim için planlama ve tasarımın önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Üye firmaların uluslararasılaştırmalarına yönelik faaliyetler göstermektedir.

AUS'nin amacı sürdürülebilir kentsel kalkınma için planlama ve tasarımda iyi uygulamalar geliştirmek ve yaygınlaştırmaktır. Kümeyi kuran üç küresel odaklı Avustralyalı mimarlık, kentsel tasarım ve kentsel planlama firması Çin'deki mevcut başarılı çalışmalarının üzerine yeni çalışmalar eklemek konusunda girişimler başlatmışlardır.

AUS üyeleri arasında; kent (master) planlamacıları, tasarımcılar, mimarlar, mühendisler ve kentleşmeyle ilgili teknoloji, ürün ve hizmet sağlayıcıları bulunmaktadır. AUS üyeleri, şu anda Orta

Doğu'da değeri 25 milyar Avustralya Doları aşan projelerde, Çin'de de Yangtze nehri koridorunda gerçekleştirilen ve 5 yıl içinde Victorialı firmalar lehine 350 milyon Avustralya Doları ihracat geliri sağlaması beklenen projelerde çalışmaktadır.



Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD), Victorialı firmaların dünya çapındaki kilit büyüme ekonomilerinde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar AUD harcama yapılan Çin'de gerçekleşen muazzam kentleşme programlarına aktif katılım fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir.
AUS, Çin'de kurulu projeleriyle ve Orta Doğu'da güvence altına almakta olduğu diğer projeleriyle güçlü özelliklerine yenilerini ekleyerek gelişmiştir.

Dünya çapında büyüme potansiyelleriyle öne çıkan ekonomilerde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar Avustralya Doları harcama yapılan Çin'de gerçekleşen büyük ölçekli kentleşme programları, kentsel kalkınma alanında uzmanlık sahibi Avustralyalı firmalara da önemli fırsatlar sunmaktadır.

Küme faaliyetleri kapsamında Avustralya'nın kentsel tasarım ve kalkınma yeteneklerini tanıtan iki sergi düzenlenmiştir. Kümenin başlangıçtaki üyeleri tarafından tamamlanan ilk projelerin başarısı şimdilerde küme içinde yer alan diğer firmalar üzerinde de olumlu etki yaratmaya başlamıştır; Çin ve Orta Doğu'da 15-20 proje bağlantısı geliştirilmiştir.

4 Kümelenme Konusunda Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecinin en önemli girdisi, Türkiye'deki küme girişimlerinin mevcut durumlarını belirlemek amacı ile gerçekleştirilen anket çalışması olmuştur. Bu nedenle anket tasarımına özel önem verilmiştir. Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası'nın oluşturulması için kullanılacak anketin tasarım sürecine proje kapsamında görev yapan tüm uzmanlar ve ilgili kişiler katkı sağlamıştır. Ayrıca oluşturulan anket formu Çalışma Grubu'nun görüşlerine sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda nihai halini almıştır.

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasının oluşturulması için kullanılan anket (bakınız Ek -1) üç ana başlık altında toplanmış 15 sorudan oluşmaktadır. Bunlar:

B. Mevcut küme / potansiyel küme hakkında genel bilgi

1. Kümenin / potansiyel kümenin adı
2. Kümenin iletişim bilgileri
3. Kümenin tipi
4. Kümenin sektörü
5. Kümenin coğrafi sınırları

C. Kümenin gelişimi hakkında bilgi

6. Kümelenme sürecinde gelinen aşama
7. Kümenin öncelikleri (ilgi odağı)
8. Üye firma sayısı ve ölçekleri
9. Destekleyen kuruluşlar
10. Gerçekleştirilen temel analizler

D. Küme stratejisi ve yönetimi

11. Mevcut veri setleri
12. Kümenin kurumsal yapısı
13. Küme ekibi
14. Kümenin finansmanı
15. Uluslararası işbirliği gerçekleştirilen / gerçekleştirilmesi düşünülen ülke ve kuruluşlar

Anket uygulaması; ortaya çıkacak olan haritanın güvenilirliğinin ve tutarlılığının artırılması amacı ile kümelenme konusunda bilgi sahibi, bölgesel gelişmelere hakim, aynı bakış açısına sahip, kurumsal ve verilen sürede uygulamayı gerçekleştirebilecek yapılar olan Kalkınma Ajansları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının tüm uygulayıcılar tarafından aynı şekilde anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlamak amacı ile tüm uygulayıcılara 1 günlük eğitim verilmiştir.

Türkiye genelinde, Kalkınma Ajansları aracılığı ile uygulanan kümelenme anket çalışması sonucunda elde edilen cevap sayılarını aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz.

	BKA Adı	Cevap Sayısı		BKA Adı	Cevap Sayısı
1	İKA	23	**14**	BAKA	25
2	İZKA	8	**15**	DOĞAKA	18
3	ÇKA	14	**16**	ORAN	6
4	İSTKA	51	**17**	BAKKA	5
5	MEVKA	6	**18**	KUZKA	3
6	OKA	19	**19**	DOKA	8
7	KUDAKA	12	**20**	SERKA	5
8	DAKA	9	**21**	FKA	9
9	KARACADAG	14	**22**	GMKA	4
10	DİKA	10	**23**	GEKA	15
11	ZAFER	8	**24**	BEBKA	15
12	AHİKA	9	**25**	TRAKYAKA	11
13	ANKARAKA	26	**26**	MARKA	16

Tablo 1. Kümelenme Anket Çalışması Sonuçları (Kalkınma Ajansları)

Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Tebliği kapsamındaki destekten faydalanan işbirliği kuruluşlarına da anket uygulanmış ve Kalkınma Ajansları tarafından doldurulan anket formlarına eklenmiştir. Anket uygulaması sonucunda 356 kümenin/potansiyel kümenin verisi elde edilerek oluşturulan veritabanına aktarılmıştır. Veritabanında üretilen harita, tablo ve grafikler bu bölümde okuyucunun bilgisine sunulmaktadır.

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecine ve KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamındaki diğer faaliyetlere altyapı oluşturulması amacı ile hazırlanan ve Türkiye'deki 356 kümenin / potansiyel kümenin gösterildiği Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası, doğru yorumlandığı taktirde kümelenme konusundaki birçok çalışmaya girdi sağlayacak nitelikte olup, kullanımında nasıl **yorumlanmaması** gerektiğine dair temel hususlar aşağıda sıralanmıştır.

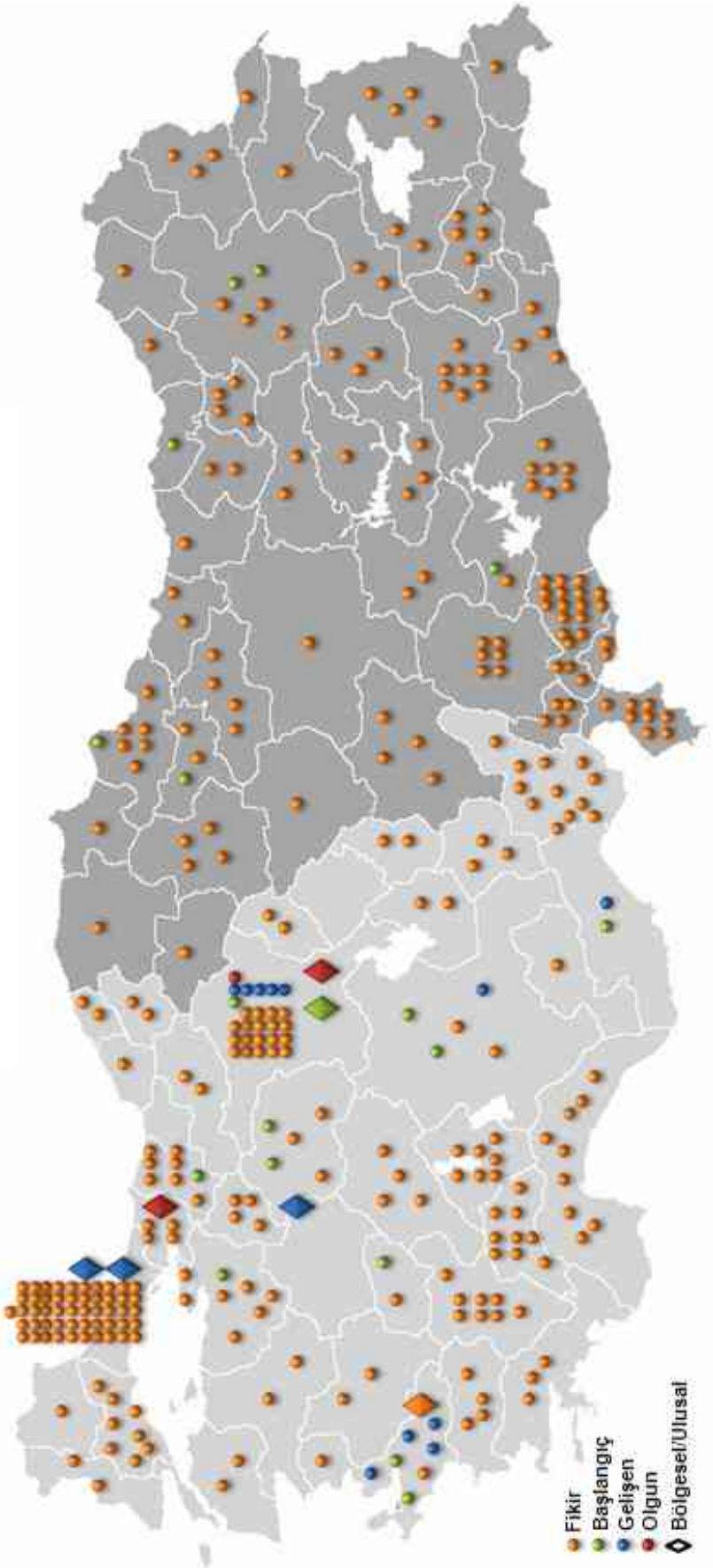
- Türkiye'nin sanayi envanteri olarak yorumlanmamalıdır.
- Kümelerin ülke ekonomisine sağladığı katkıyı gösteren bir veri olarak yorumlanmamalıdır.
- Haritada yer almayan kümeler/potansiyel kümeler, küme/potansiyel küme değildir şeklinde yorumlanmamalıdır.
- Fikir aşamasında (potansiyel küme) olarak gösterilen yığınların hepsinin kümeye dönüşeceği şeklinde yorumlanmamalıdır.

4.1. Küme / Potansiyel Küme Haritaları

A. Küme / Potansiyel Küme Haritası

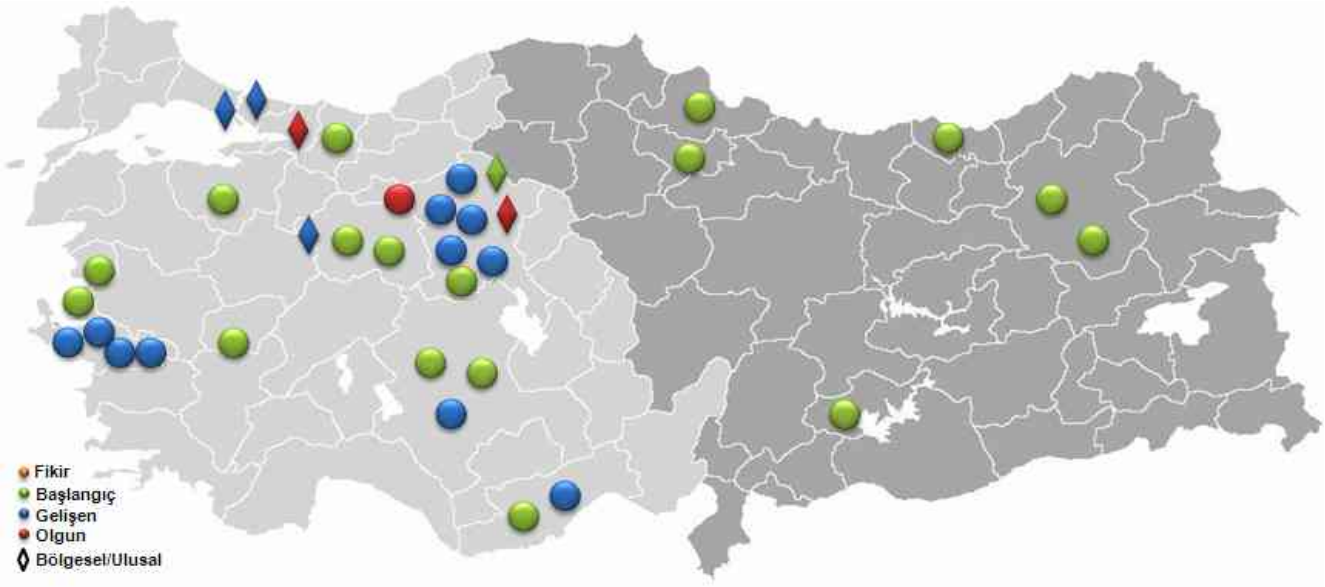
Fikir	▪ Aynı sektörde faaliyet gösteren bir yığın mevcuttur ▪ Yığın, bölgesel veya ulusal otoriteler tarafından kümelenme çalışması için seçilmiştir
Başlangıç	▪ Temel analizler gerçekleştirilmiştir ▪ Küme yönetimi oluşturulmuş ve görev tanımları yapılmıştır ▪ Kümenin marka kimliği oluşturulmuştur ▪ Küme stratejisi oluşturulmuştur ▪ Firmalar kümeye entegre edilmiştir
Gelişen	▪ Profesyonel tam zamanlı küme yöneticisi/koordinatörü çalışmaktadır ▪ Kümenin tanıtımı yapılmıştır ▪ İleri düzey analizler gerçekleştirilmiştir ▪ Küme geliştirme projeleri için alternatif finansman kaynakları kullanılmaktadır ▪ İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sürekli olarak gerçekleştirilmektedir ▪ Küme Yönetimi Ulusal düzeyde sektör otoritesi haline gelmiştir ▪ Uluslararası ağlar tesis edilmiştir
Olgun	▪ Küme kendi kendini finanse edebilmektedir ▪ Sürdürülebilirliği kanıtlanmıştır ▪ Uluslararası platformda sektör otoritesi haline gelmiştir ▪ Lobi gücüne sahiptir ▪ Küme içinde uzmanlık grupları/alt kümelenmeler oluşmuştur

Tablo 2. Küme / Potansiyel Küme Haritası Aşamalar



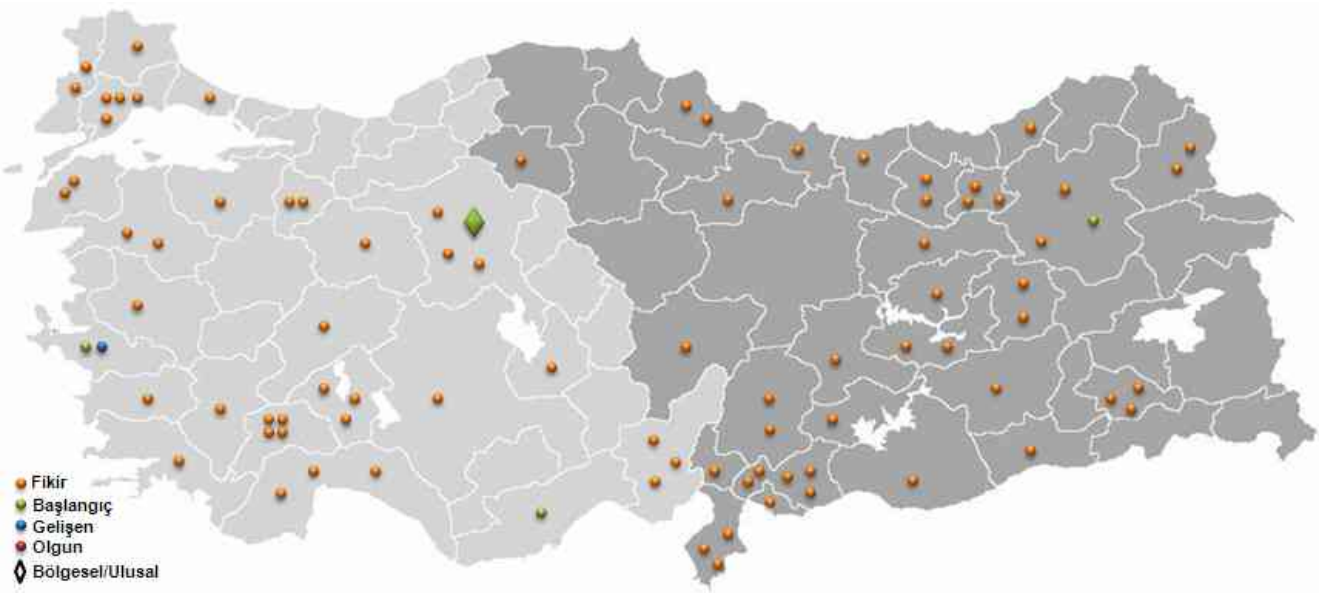
Şekil 4. Küme / Potansiyel Küme Haritası

B. Küme Haritası (Başlangıç, Gelişen ve Olgun Aşamadaki Kümeler)



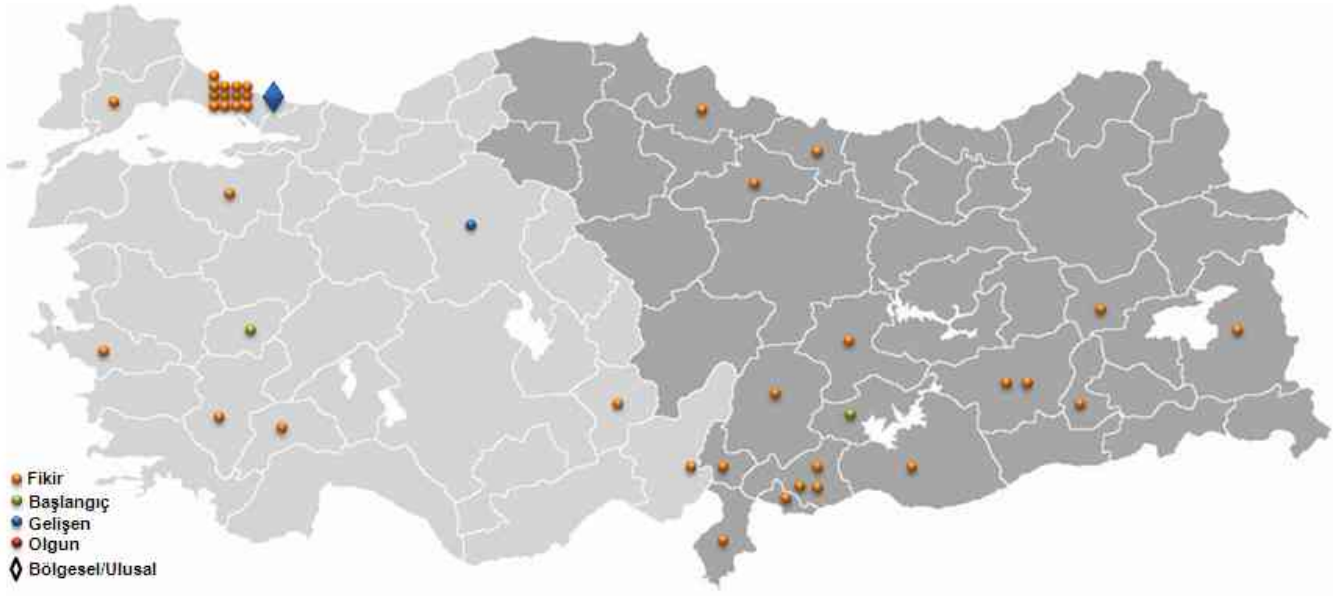
Şekil 5. Küme Haritası (Başlangıç, Gelişen ve Olgun Aşamadaki Kümeler)

C. Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 6. Tarım-Gıda Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

D. Tekstil Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 7. Tekstil Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

E. Metal İşleme - Makine - Mekatronik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 8. Metal İşleme – Makine – Mekatronik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

F. Ağaç - Kağıt - Mobilya Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



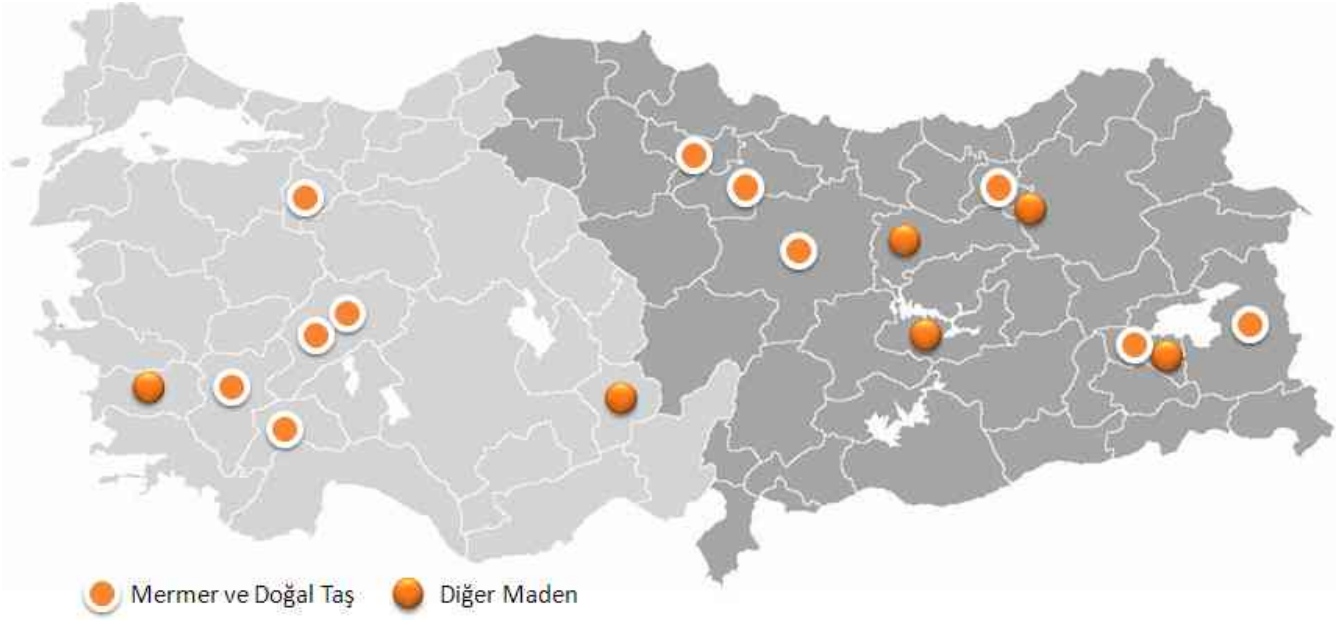
Şekil 9. Ağaç – Kağıt – Mobilya Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

G. Turizm Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 10. Turizm Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

H. Madencilik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 11. Madencilik Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

I. Deri - Ayakkabı Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası



Şekil 12. Deri - Ayakkabı Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası

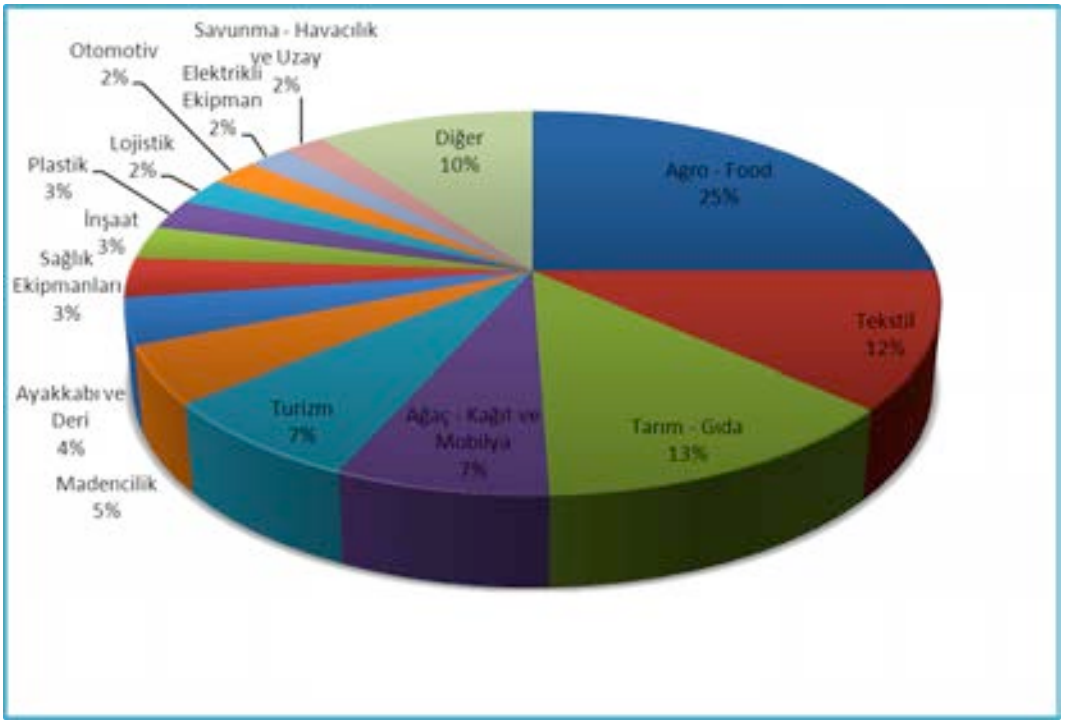
4.2. Küme / Potansiyel Küme Analizleri

Küme / Potansiyel Küme Haritalarının oluşturulması için gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler aşağıdaki grafiklerde verilmektedir. Potansiyel kümelerin (fikir aşaması) detay verileri olmadığından veri seti iki şekilde gruplandırılmıştır.

- **1. Grup**
  - Kümelerin Verileri (başlangıç, gelişen ve olgun aşamadaki kümeler) → 35 adet
  - Potansiyel Kümelerin Verileri (fikir aşamasındaki kümeler) → 321 adet
- **2. Grup**
  - Kümelerin Verileri (başlangıç, gelişen ve olgun aşamadaki kümeler) → 35 adet

A, B ve C grafiklerinin oluşturulmasında 1. Gruba ait 356 küme / potansiyel kümenin verisinden oluşan veri seti kullanılmıştır. Diğer grafiklerin oluşturulmasında 2. Gruba ait 35 kümenin verisinden oluşan veri seti kullanılmıştır.

A. Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı

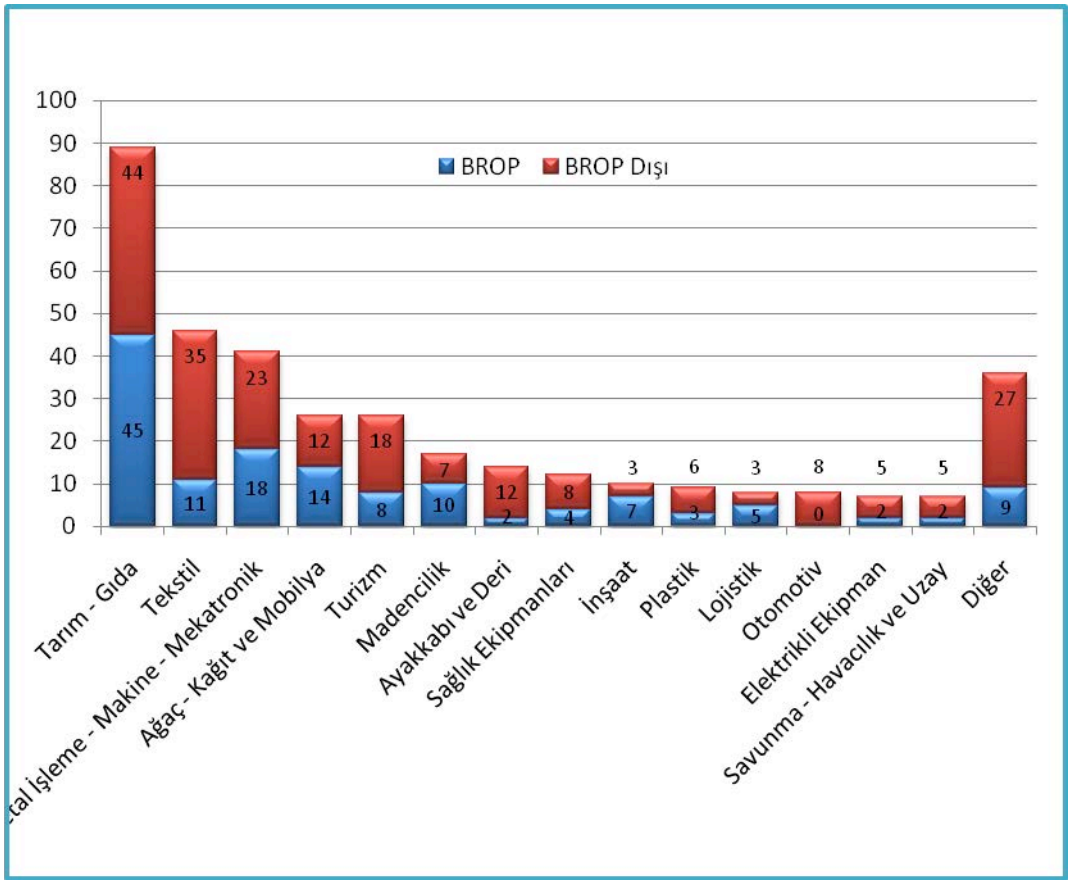


Grafik 1. Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı

Yukarıdaki grafikte 356 kümenin / potansiyel kümenin sektör bazlı dağılımı gösterilmektedir. Avrupa Küme İşbirliği Platformu *(European Cluster Collaboration Platform - www.clustercollaboration.eu* tarafından kullanılan sektörel sınıflandırma sistemi baz alınarak hazırlanan grafikte tarım-gıda %25 ile en yüksek paya sahiptir. Metal İşleme-makine-mekatronik sektörü %13, tekstil sektörü %12, ağaç-mobilya-kağıt sektörü ve turizm sektörü de %7 ile tarımsal gıda sektöründen sonra en fazla

kümeye / potansiyel kümeye sahip olan sektörlerdir. Bu sektörleri sırasıyla madencilik, deri-ayakkabı, sağlık ekipmanları, inşaat, plastik, lojistik, otomotiv, elektrikli ekipman ve savunma-havacılık-uzay sektörleri takip etmektedir.

B. Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı (BROP ve BROP Dışı Karşılaştırma)



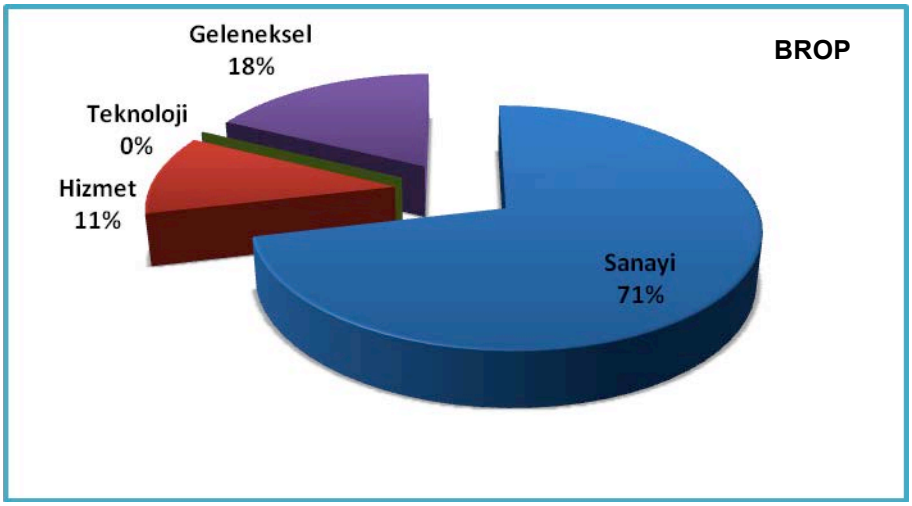
Grafik 2. Küme ve Potansiyel Kümelerin Sektör Bazlı Dağılımı (BROP ve BROP Dışı Karşılaştırma)

Küme ve potansiyel kümelerin sektör bazlı dağılımının BROP bölgeleri ve BROP dışı bölgeler bakımından karşılaştırması yukarıda verilmiştir. Tarım-gıda, tekstil, metal işleme-makine-mekatronik, ağaç-mobilya-kağıt, turizm, madencilik, deri-ayakkabı, sağlık ekipmanları, inşaat, plastik, lojistik, otomotiv, elektrikli ekipmanlar, savunma-havacılık-uzay sektörlerinde kümelerin yurtiçinde sektörel bazda işbirliği yapacağı birçok alternatif küme olduğu gözlenmektedir. Kümeler arası sektörel işbirliği, BROP ve BROP dışı bölgeler arasındaki işbirliğinin hızlı ve sonuç odaklı şekilde geliştirilmesi için uygun alan olarak görülmektedir.

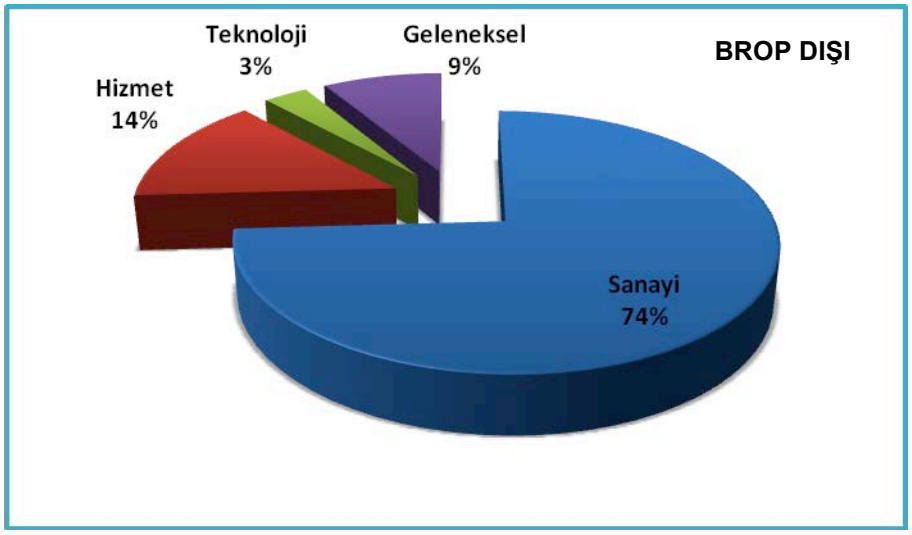
Kümelerin / potansiyel kümelerin sektörel yoğunlaşması, sektöre özel ürün ve hizmetlerin geliştirilerek kümeler aracılığı ile firmalara iletilmesi sağlandığı taktirde kaynakların daha etkin kullanımının önünü açacaktır.

C. Küme ve Potansiyel Kümelerin Türleri

BROP Bölgesinde %18 ile geleneksel sektör kümeleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda BROP Bölgesinde coğrafi işaret konusuna yönelik projeler geliştirilmesi bölgesel kalkınmanın hızlandırılması için önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır.



Grafik 3. Küme ve Potansiyel Kümelerin Türleri (BROP)

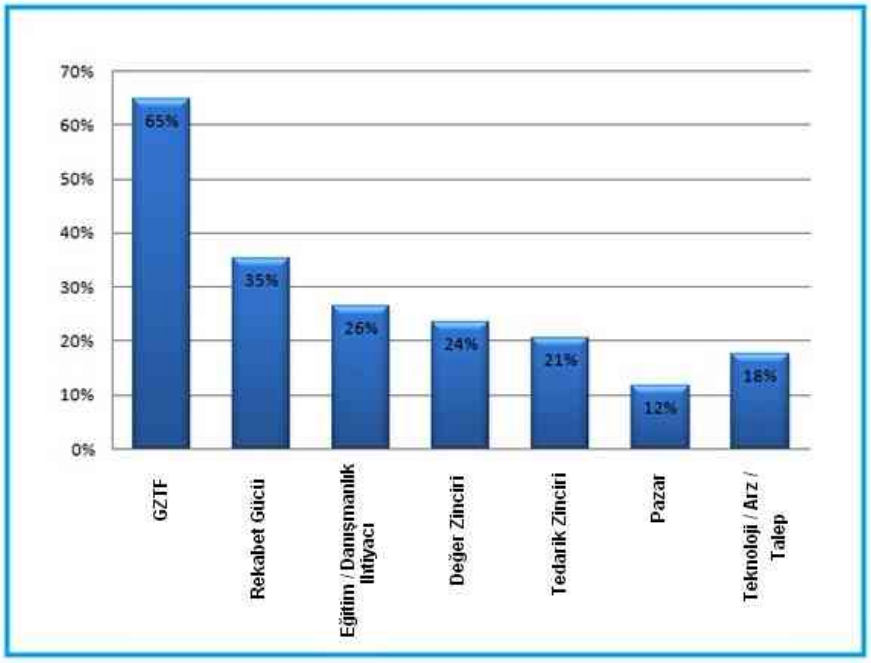


Grafik 4. Küme ve Potansiyel Kümelerin Türleri (BROP Dışı)

Bu çalışmada belirlenen 356 mevcut ve potansiyel kümeyi temel alarak, yukarıdaki grafikler, BROP ve BROP dışı olmak üzere mevcut ve potansiyel küme türlerini coğrafi kökenleri bakımından göstermektedir. Her iki bölgede de kümelerin dağılımı benzerdir; sanayi kümeleri en büyük paya sahiptir, ardından sırasıyla hizmet kümeleri, geleneksel kümeler ve teknoloji kümeleri gelmektedir. Bölgelerin ekonomik yapısına bakıldığında, sanayi kümelerinin BROP dışı bölgede nispeten daha büyük paya sahip olduğu, BROP bölgesindeki geleneksel kümelerin ise BROP dışı bölgedekileri

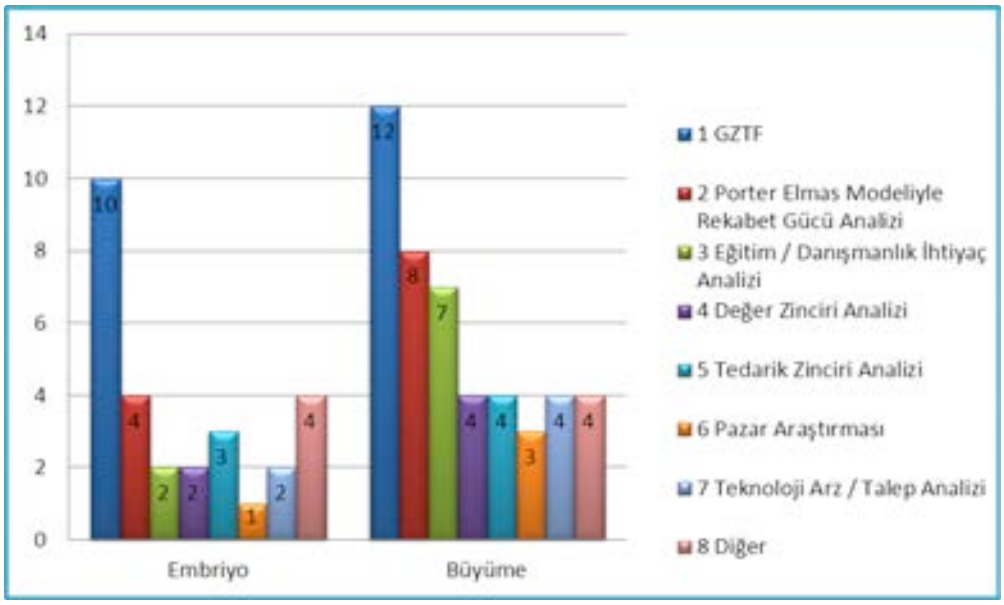
ikiye katladığı gözlemlenmektedir. AB ortalamasının büyük ölçüde altında olan teknoloji kümelerinin oranı BROP dışı bölgede %3, BROP bölgesinde ise %0'dır.

D. Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Analizler



Grafik 5. Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Analizler

Anket uygulaması ile kümelerin, strateji oluşturma sürecinde gerçekleştirdikleri analizler sorgulanmıştır. Bu kapsamda 35 kümenin %65'i GZTF analizi yapmıştır. %35'i ise Porter'ın Elmas Modeli ile rekabet analizlerini gerçekleştirmiştir. Buradaki en önemli tespit, kümelerin büyük çoğunluğu ihracat ve uluslararasılaştırma odaklı olmasına rağmen pazar analizi gerçekleştirmemiş olmalarıdır.

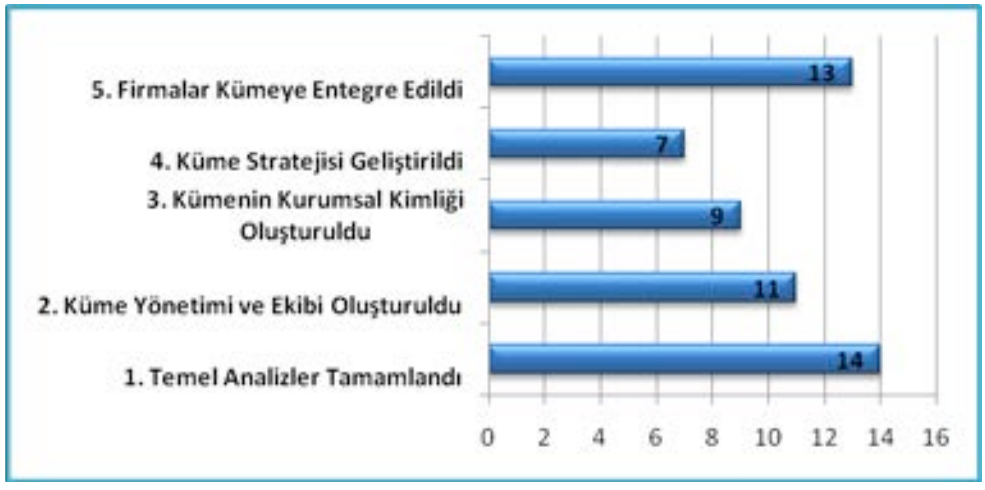


Grafik 6. Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Analizler (2)

Anket uygulaması makro ölçekli bir çalışma olduğundan, gerçekleştirilen analizlerin kalitesi ve kapsamı hakkında detay bilgiler mevcut değildir. Ancak özellikle başlangıç aşamasındaki kümelerde gerçekleştirilen analizlerin küçük imkanlarla, temel seviyede gerçekleştirilen analizler olduğu öngörülmektedir.

18 başlangıç ve 14 gelişen aşamadaki kümenin gerçekleştirdikleri analizlere yönelik veriler yukarıdaki grafikte verilmektedir. Kümelerin strateji oluşturmaya ve revizyonuna genellikle gelişen aşamasında iken daha profesyonel şekilde yaklaştıkları görülmektedir.

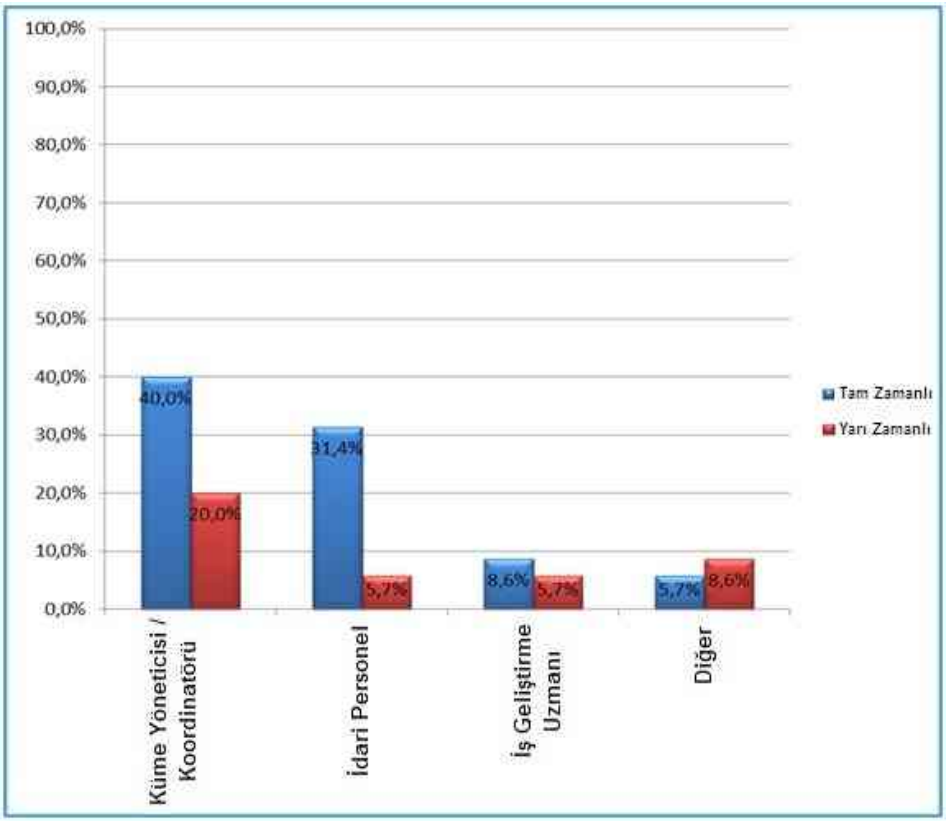
E. Başlangıç Aşamasındaki Kümeler Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetler (Başlangıç Safhası)



Grafik 7. Başlangıç Aşamasındaki Kümeler Trafından Gerçekleştirilen Faaliyetler (Başlangıç Safhası)

Toplam 35 kümeden 18'i başlangıç aşamasındadır. Bu 18 kümenin, küme yönetimi konusunda gerçekleştirdikleri faaliyetler yukarıdaki grafikte verilmektedir. Başlangıç aşamasındaki 18 kümeden 14 tanesi temel analizleri gerçekleştirmiş ve 13 tanesi sektör firmalarının kümeye entegrasyonunu sağlamıştır. Başlangıç aşamasındaki kümelerin neredeyse yarısında henüz küme yönetimi, kümenin kurumsal kimliği ve küme stratejisi oluşturulmamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi de koordinasyon, iletişim, organizasyon vb işleri gerçekleştirecek küme ekiplerinin bulunmayışından kaynaklanmaktadır.

F. Küme Ekibi ve Ekibin Yapısı

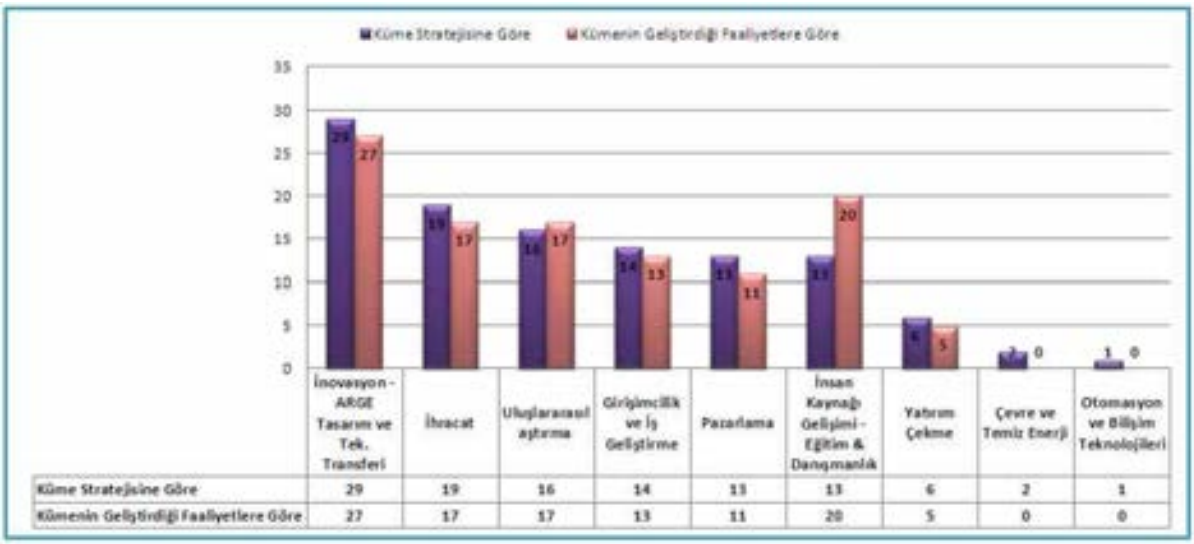


Grafik 8. Küme Ekibi ve Ekibin Yapısı

Küme gelişim faaliyetlerinde başarıya ulaşmak ve sürekliliği sağlamak için nitelikli (profesyonel) çalışanlardan oluşan küme ekipleri büyük öneme sahiptir. Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, 35 kümenin yalnızca %40'ı tam zamanlı küme koordinatörüne, %20'si ise yarı zamanlı küme koordinatörüne sahiptir. Genel olarak kümelerin yarısında küme koordinatörü olmadığı söylenebilir. Bunlara ek olarak olgun kümeler dışında, küme ekipleri genellikle çeşitli projeler kapsamında alınan destek aracılığı ile istihdam edilmekte olup, projeler sona erdiğinde istihdamın sürdürülebilirliği ile ilgili sıkıntılar ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer önemli tespit de küme ekibinde iş geliştirme uzmanı, dış ticaret uzmanı, proje yöneticisi vb uzmanlık alanlarında personel olmamasıdır. Ayrıca sekretarya işlerinin de küme koordinatörleri tarafından yürütüldüğü yukarıdaki grafikten açıkça ortaya çıkan bir başka sonuçtur.

G. Kümelerin Öncelikleri



	İnovasyon - ARGE Tasarım ve Tek. Transferi	İhracat	Uluslararasılaştırma	Girişimcilik ve İş Geliştirme	Pazarlama	İnsan Kaynağı Gelişimi - Eğitim & Danışmanlık	Yatırım Çekme	Çevre ve Temiz Enerji	Otomasyon ve Bilişim Teknolojileri
Küme Stratejisine Göre	29	19	16	14	13	13	6	2	1
Kümenin Geliştirdiği Faaliyetlere Göre	27	17	17	13	11	20	5	0	0

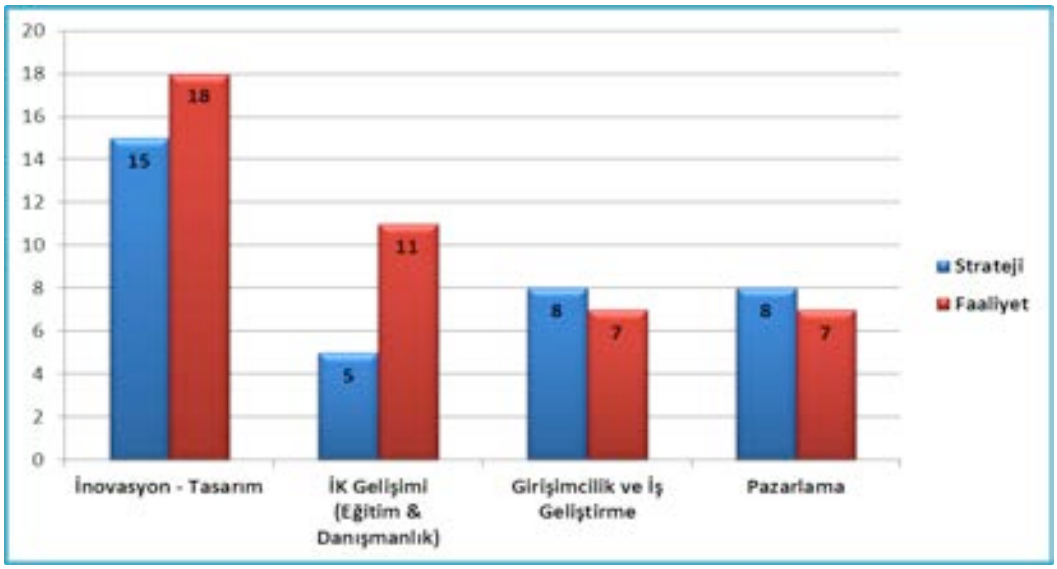
Grafik 9. Kümelerin Öncelikleri

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası'nın oluşturulması için yürütülen anket çalışmasında tespit edilen kümelerin öncelikleri iki başlık altında ele alınmıştır: 1) Küme Stratejisine göre, 2) Kümenin Gerçekleştirdiği Faaliyetlere göre. Bunlardan birincisi kümenin belirlenmiş stratejisi (vizyon, misyon, amaç, hedefler) kapsamındaki öncelikleridir. İkincisi ise, anket çalışmasının gerçekleştirildiği tarihe kadar olan dönemdeki küme faaliyetlerinin yoğunlaştığı konulardır.

Yukarıdaki grafik, 35 kümenin önceliğini göstermektedir. Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında, kümelerin, küme stratejisine göre ve geçmiş dönemde gerçekleştirdikleri faaliyetlere göre ilk 3 öncelikleri sorgulanmıştır. Bu kapsamda öne çıkan öncelikler; inovasyon, ihracat, uluslararasılaştırma, girişimcilik ve nitelikli insan kaynağı olarak çıkmaktadır. İyi uygulama örneklerinin toplanması sürecinde incelenen kümelerin neredeyse hepsinin ilk önceliğinin inovasyon olduğu görülmektedir.

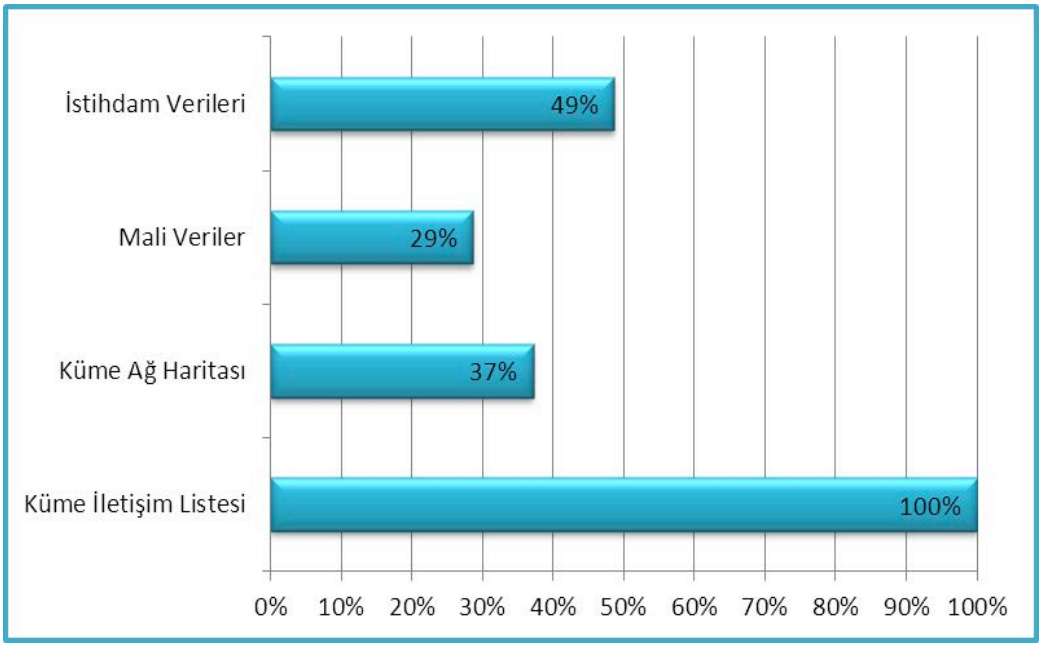
H. Uluslararasılaştırma ve İhracat Öncelikli Kümelerinin Diğer Öncelikleri

35 kümeden 27'sinin öncelikleri arasında uluslararasılaştırma veya ihracat yer almaktadır. Söz konusu 27 kümenin diğer öncelikleri yukarıdaki grafikte verilmektedir. İnovasyon, ürünlerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artırarak, katma değerli, sürdürebilir ve daha geniş coğrafyalara ihracat yapmanın temel unsurudur. Bu kapsamda inovasyon-uluslararasılaştırma-ihracat üçlüsünün kümelerin başlıca önceliği olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu üç konuda verilen desteklerin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekmektedir.



Grafik 10. Uluslararasılaştırma ve İhracat Öncelikli Kümelerin Diğer Öncelikleri

I. Kümelerdeki Firma Veri Setleri

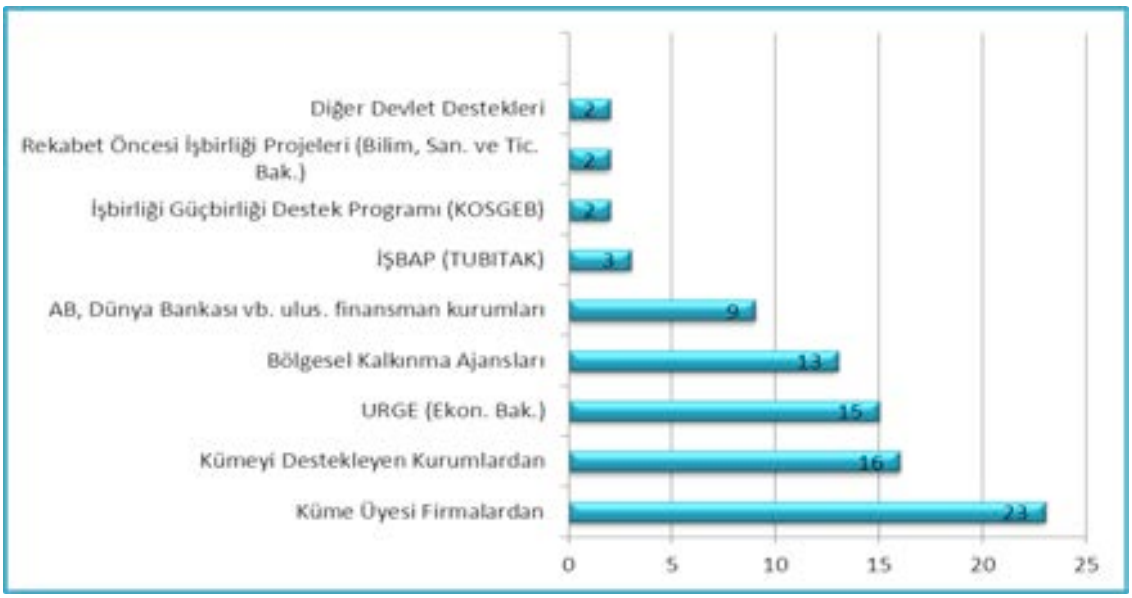


Grafik 11. Kümelerdeki Firma Veri Setleri

Anket uygulaması ile tespit edilen 35 kümenin sahip olduğu üye firmaları ile ilgili temel veri setlerine ait grafik yukarıda verilmektedir. Olgun üç kümenin tüm temel veri setleri mevcuttur. Başlangıç ve gelişen aşamadaki kümelerin önemli bir kısmında ise üye firmalara yönelik veri setleri mevcut değildir. Dolayısı ile kümenin ve kümelenme faaliyetlerinin firmalar üzerindeki etkisinin izlenmesi

mümkün görülmemektedir. Olgun kümeler dışındaki kümeler kümelenme faaliyetleri kapsamında izleme ve değerlendirme faaliyeti gerçekleştirmemektedir. Temel veri setlerinin olmaması, küme yönetimlerinin, firmaların mevcut durumu hakkında yeterli bilgilerinin olmadığını göstermektedir. Temel veri setleri kümelenme çalışmaları için sıfır noktasını belirlemesi açısından büyük öneme sahiptir ve doğru stratejinin belirlenebilmesi için kritik unsurdur. Özellikle gelişen aşamasındaki kümelerin temel veri setlerini acilen tamamlaması gerekmektedir.

J. Kümelerin Kullandığı Finans Kaynakları

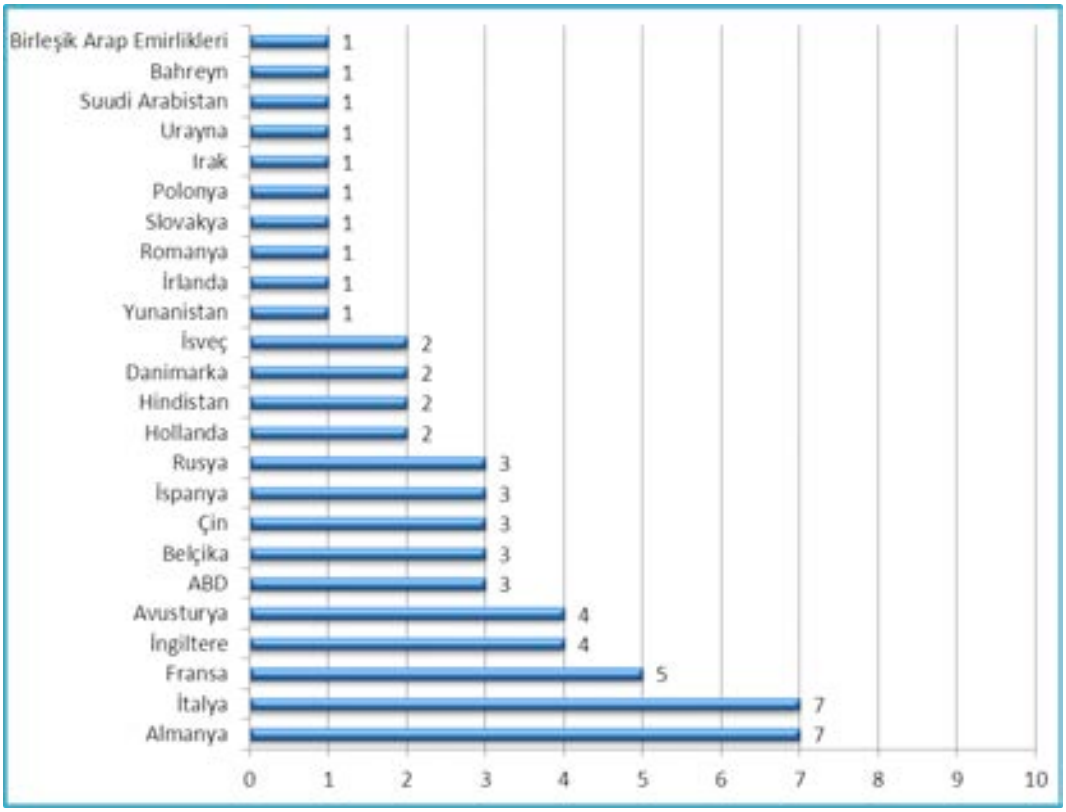


Grafik 12. Kümelerin Kullandığı Finans Kaynakları

Yukarıdaki grafik, kümelerin kullandığı finans kaynaklarını göstermektedir. Grafikte gösterilen değişik finans kaynaklarının kümelere sağladığı finansın büyüklüğü analiz edilmemiştir. Ancak olgun kümeler dışında küme üyesi firmalardan önemli miktarlarda finans sağlayan küme olmadığı düşünülmektedir.

Kümelerin mevcut durumdaki en önemli finans kaynakları Kalkınma Ajansları ve Ekonomi Bakanlığı'dır. Kalkınma Ajanslarının sağladığı Doğrudan Faaliyet Destekleri kapsamında genellikle temel analizlerini gerçekleştirmektedirler. Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan URGE desteği ile genellikle küme yönetimi, ihracat, uluslararasılaştırma ve rekabetçilik konusundaki tüm ihtiyaçlar için finansman sağlandığı söylenebilir.

K. İşbirliği Yapılan / Yapılması Planlanan Ülkeler



Grafik 13. İşbirliği Yapılan / Yapılması Planlanan Ülkeler

Yukarıdaki grafikte 35 kümenin uluslararası işbirliği yaptığı veya yapmayı planladığı ülkelerin dağılımı görülmektedir. Mevcut durumda gerçekleştirilen uluslararasılaştırma faaliyetleri genellikle AB hibe programları çerçevesinde gerçekleştirildiğinden Almanya, İtalya, Fransa ve İngiltere gibi AB ülkeleri başta gelmektedir. Ancak UR-GE desteğinden faydalanan kümelerin ihtiyaç analizlerini tamamlayarak uluslararasılaştırma faaliyetlerine başlaması ile beraber, başta ABD, Rusya, Çin, Arap Ülkeleri, Afrika Ülkeleri ve Uzakdoğu Ülkeleri olmak üzere diğer ülkelerin de kısa dönemde yukarıdaki grafikte yükselişe geçeceği öngörülmektedir.

5 Ortak Rekabet Alanları (ORA) Eylem Planı

Tablo 1 - ORA1. Küme Yönetimi
Tablo 2 - ORA2. Rekabetçilik
Tablo 3 - ORA3. İnovasyon
Tablo 4 - ORA4. Uuslararasılaştırma / Bölgelerarasılaştırma

Ortak Rekabet Alanı	Alt Alan	Tedbir	Eylem
ORA1. Küme Yönetimi	ORA1.AA1. Küme Yönetimi	ORA1.AA1.T1. Küme yönetiminde profesyonelleşme	ORA1.AA1.T1.E1. Kıyaslama (Benchmarking) ORA1.AA1.T1.E2. İyi uygulama örneklerinin tespiti ve ilgili taraflara yayılması ORA1.AA1.T1.E3. Küme yöneticilerinin eğitimi (Her ORA teması için) ORA1.AA1.T1.E4. Küme yönetiminde kullanılacak temel materyal ve dokümanların hazırlanması ORA1.AA1.T1.E5. Tam zamanlı küme personelinin finanse edilmesi ORA1.AA1.T1.E6. Başlangıç ve gelişen aşamadaki kümelerin yönetimi için teknik destek ORA1.AA1.T1.E7. Firmaların küme yönetiminde aktif olarak yer almasının teşvik edilmesi ORA1.AA1.T1.E8. Küme yönetimi kalite sertifikasyonu
		ORA1.AA1.T2. Küme yönetimi konusunda birbirinden öğrenme ve küme yöneticileri arasında ağ oluşturma	ORA1.AA1.T2.E1. Küme yöneticileri kulübünün kurulması ORA1.AA1.T2.E2. Küme yöneticilerine yönelik yıllık etkinlik ORA1.AA1.T2.E3. Kümelenme web sayfası (kullanıcı katılımlı) ORA1.AA1.T2.E4. Küme yöneticisi ödülleri
		ORA1.AA1.T3. Kümeler ve Ulusal otoriteler arasındaki iletişimin artırılması	ORA1.AA1.T3.E1. Ankara'da küme fuarı ve konferansı ORA1.AA1.T3.E2. TBMM'de kümelenme günü
	ORA1.AA2. İzleme	ORA1.AA2.T1. Küme destek programlarının izlenmesi	ORA1.AA2.T1.E1. İzleme sistem ve araçlarının geliştirilmesi ORA1.AA2.T1.E2. Mevcut destek programlarının izlenmesi / etki analizinin yapılması
	ORA1.AA3. Yatırım Çekme	ORA1.AA3.T1. Küme değer/tedarik zincirinin güçlendirilmesi amacı ile bölgeye yatırım çekme	ORA1.AA3.T1.E1. Eksikliklerin tespiti için kümelerde değer ve tedarik zinciri analizlerinin yapılması ORA1.AA3.T1.E2. Kalkınma Ajansları'nın Yatırım Destek Ofisleriyle işbirliği ORA1.AA3.T1.E3. Potansiyel yatırımcılar için tanıtım/bilgi materyalleri
	ORA1.AA4. Kümenin Finansmanı	ORA1.AA4.T1. Küme Destek Programları arasında uyum	ORA1.AA4.T1.E1. Küme destek programlarının uyumlaştırılması ORA1.AA4.T1.E2. Uluslararası pazarda rekabet eden kümeler için uzun dönemli destek programlarının oluşturulması (5-10 yıl) ORA1.AA4.T1.E3. Geleneksel gıda ürünleri üreten kümeler için yeni destek programları geliştirilmesi
	ORA1.AA5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	ORA1.AA5.T1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	ORA1.AA5.T1.E1. KSS konusunda rehber hazırlanması ORA1.AA5.T1.E2. KSS üzerine farkındalık yaratma etkinliği ve/veya eğitim program düzenlenmesi

Ortak Rekabet Alanı	Alt Alan	Tedbir	Eylem
ORA2. Rekabetçilik	ORA2.AA1. Verimlilik / Kaynak Verimliliği	ORA2.AA1.T1. Diğer sektörler ve kümeler ile işbirliği	ORA2.AA1.T1.E1. Sektörler/kümeler arasında muhtemel ortak rekabet konularının tanımlanması ORA2.AA1.T1.E2. Profesyonel bölgesel küme yönetim şirketleri (Clusterland Modeli)
		ORA2.AA1.T2. Kümeler arasında ortaklaşa rekabet geliştirilmesi	ORA2.AA1.T2.E1. Kümeler arasında işbirliğini artıracak proje ve faaliyetlerin bölgesel/ulusal politikalarla ve desteklerle teşvik edilmesi ORA2.AA1.T2.E2 Ortaklaşa rekabetin seviyelendirilmesi ve seviyesine göre ek destek
		ORA2.AA1.T3. Küme üyeleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi	ORA2.AA1.T3.E1. Küme vizyonu ve amaçlarına bağlantılı olarak işbirliği geliştirilebilecek konuların tanımlanması
	ORA2.AA2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	ORA2.AA2.T1. İnsan kaynaklarının niteliğinin artırılması	ORA2.AA2.T1.E1. İK ihtiyaç analizlerinin yapılması ORA2.AA2.T1.E2. Eğitim/beceri ihtiyacı değerlendirmesinin yapılması ORA2.AA2.T1.E3. BROP ve BROP dışı bölgelerdeki yaygın sektörler için eğitim programları geliştirilmesi
		ORA2.AA2.T2. Eğitim kurumları / üniversiteler ve kümeler arasında bağ kurulması	ORA2.AA2. T2.E1. Mesleki eğitim programlarının oluşturulması süreçlerine kümelerin aktif katılımı
		ORA2.AA2.T3. İstihdamın arttırılması	ORA2.AA2.T3.E1. Dezavantajlı gruplar için meslek edindirme ve iş arama destek programlarının tasarlanması
	ORA2.AA3. Girişimcilik	ORA2.AA3.T1.Yenilikçi girişimcilerin ve KOBİ'lerin kümelere entegrasyonu	ORA2.AA3.T1.E1. Küme-Teknopark işbirliği ORA2.AA3.T3.E2. Öğrencilerin girişimciliğe teşvik edilmesi için küme-üniversite işbirliği ORA2.AA3.T3.E3. Kümelerin uzmanlık alanlarına yönelik girişimcilik veya yenilikçi fikir yarışmaları
	ORA2.AA4. Yönetim	ORA2.AA4.T1. Kümelerdeki firmaların (özellikle KOBİ'lerin) stratejik yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi	ORA2.AA4.T1.E1. Ortaklaşa rekabet alanlarında akademik ve sektörel araştırmalar (örn. müşteri ihtiyaç analizi)
	ORA2.AA5. Çevre / Temiz Enerji	ORA2.AA5.T1. Çevre / Temiz Enerji konusunun kümeler aracılığıyla teşvik edilmesi	ORA2.AA5.T1.E1. Çevre / Temiz Enerji konusunda proje yürüten kümelerin ödüllendirilmesi ve tanıtılması ORA2.AA5.T1.E2. Çalışma ziyaretleri düzenlenmesi, uluslararası iyi uygulama örneklerinin toplanması

Ortak Rekabet Alanı	Alt Alan	Tedbir	Eylem
ORA3. İnovasyon	ORA3.AA1. İnovasyon	ORA3.AA1.T1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi	ORA3.AA1.T1.E1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) inovasyon kapasitesini geliştirmek için iyi planlanmış ve başarısı kanıtlanmış proje formatlarının uygulanması ORA3.AA1.T1.E2.Başarı hikayelerinin tespiti ve yayılması ORA3.AA1.T1.E3. İnovasyon yönetimi konusunda uzman insan kaynağı yetiştirilmesi ORA3.AA1.T1.E4. Küme firmalarının projelendirme ve proje yönetimi kapasitelerinin artırılması ORA3.AA1.T1.E5. Küme firmalarına yönelik inovasyon yönetimi konusunda materyal, araç ve doküman hazırlanması
		ORA3.AA1.T2. Firmaların tasarıma yönlendirilmesi	ORA3.AA1.T2.E1. Sektörel tasarım merkezlerinin kurulması
	ORA3.AA2. AR-GE	ORA3.AA2. T1. Üniversite-küme iş birliği	ORA3.AA2.T1.E1. Üniversitelerin bulundukları bölgelerdeki kümelerin uzmanlık alanlarına yönlenmesinin teşvik edilmesi ORA3.AA2.T1.E2. Üniversite-küme katılımıyla ar-ge odaklı ortak akıl gruplarının oluşturulması
		ORA3.AA2.T2. Nitelikli AR-GE	ORA3.AA2.T2.E1. Küme yönetimlerinin Ar-ge konusundaki hibe programlarını takibi, küme üyelerinin ilgili programlara katılımlarının sağlanması ORA3.AA2.T2.E2. Destek ve hibe programları hakkında bilgi akışının sağlanması
	ORA3.AA3. Teknoloji Transferi / Lisans	ORA3.AA3.T1. Teknoloji Transferi	ORA3.AA3.T1.E1. Kümelerin teknoloji arz/talep analizlerinin yapılması ORA3.AA3.T1.E2. Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) Projesi ile bağlantı kurulması
	ORA3.AA4. Fikri Mülkiyet Hakları	ORA3.AA4.T1. Fikri Mülkiyet Haklarının Kullanımı	ORA3.AA4.T1.E1. Eğitim programı tasarımı ve uygulanması
		ORA3.AA4.T2. Patent Veritabanlarının Kullanımı	ORA3.AA4.T2.E1. Uygulamalı eğitim programları

Ortak Rekabet Alanı	Alt Alan	Tedbir	Eylem
ORA4. Uluslararasılaştırma / Bölgelerarasılaştırma	ORA 4.AA1. Yeni Pazarlara Giriş	ORA4.AA1.T1. Uluslararası pazarlara giriş ve pazarın genişletilmesi	ORA4.AA1.T1.E1. Ulusal / bölgesel otoriteler tarafından yaygın sektörlerden başlayarak uluslararası pazar araştırmalarının yaptırılması ve yayılması ORA4.AA1.T1.E2. Ulusal makamlar aracılığıyla potansiyel ülkelerde Sanayi Günleri düzenlenmesi ORA4.AA1.T1.E3. Ekonomi Bakanlığı ve kümeler arası işbirliğinin artırılması ORA4.AA1.T1.E4. Kümelerin, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliğinden faydalanması
	ORA4.AA2.İşbirliği	ORA4.AA2.T1. Kümeler arası (C2C) ve firmalar arası (B2B) İşbirliği	ORA4.AA2.T1.E1. Kümelenme konusundaki ulusal/uluslararası etkinliklere küme yönetimlerinin aktif katılımı ORA4.AA2.T1.E2. BROP ve BROP dışı bölgeler arası potansiyel küme eşleşmelerinin tespiti ORA4.AA2.T1.E3. Yaygın sektörlerdeki işbirliği alanlarının analizi ORA4.AA2.T1.E4. Belirlenen işbirliği alanlarına yönelik finansal araçlar sağlanması ORA4.AA2.T1.E5. Kümelerin ilgili uluslararası veritabanlarına (örneğin: cluster collaboration platform) kaydının yapılması ORA4.AA2.T1-E6. Kümelerin web sitesi, basın-haber bültenleri ve diğer tanıtım araçlarını kullanması ORA4.AA2.T1.E7. B2B eşleştirme faaliyetleri düzenlenmesi ORA4.AA2.T1.E8. E-ticaret web sayfalarına üyelik
	ORA4.AA3. Tanıtım	ORA4.AA3.T1. Küme üyesi firmaların tanıtımı	ORA4.AA3.T1.E1. Küme Kataloğu'nun (müşteri odaklı) hazırlanması ve dağıtımı ORA4.AA3.T1.E2. Fuarlara katılım ORA4.AA3.T1.E3. Diğer ülkelerde temsilcilikler açılması
	ORA4.AA4.İhracat	ORA4.AA1.T1. Firmalarda ihracat için gerekli kapasitenin oluşturulması	ORA4.AA4.T1.E1. Ekonomi Bakanlığı'nın ExporTrain Projesinin ve bu proje kapsamında geliştirilen çalışmaların yaygınlaştırılması ORA4.AA4.T1.E2. Kümelerin sunduğu ihraç edilebilir ürünlerin çeşitliliğinin artırılması (bakınız ORA 3. İnovasyon)

ORA1. Küme Yönetimi

ORA1.AA1. Küme Yönetimi

Firmalar ve destekleyici kurumlar arasındaki teşkilatlanma ve koordinasyonu sağlayan; küme geliştirme faaliyetleri için yetenekli bir uygulama merkezi olan; kümenin tanıtım, temsil ve lobi faaliyetlerini yürüten "küme yönetimi", kümelenme projelerinin temelini oluşturmaktadır. "Küme Yönetimi" denildiğinde, öncelikli olarak küme yöneticisi ve bu kişinin altında oluşturulan ekip algılanmalıdır. Örnek vermek gerekirse; sektörel bir dernek küme olarak ele alındığında, "küme yönetimi" ile asıl kastedilen yetkili bir genel sekreter ve dernek çalışanlarıdır.

"Küme yönetimi"nin tamamlayıcı unsuru, büyük çoğunluğu firmalardan oluşan "küme yönetim kurulu"dur. Küme yönetim kurulu, strateji ve eylem planı geliştirilmesinden sorumludur. Söz konusu eylem planını uygulamak üzere profesyonel küme yöneticisi ve ekibinin istihdamını sağlar ve uygulamayı denetler.

Nitelik ve nicelik olarak güçlü bir küme yönetimi olmadan, diğer ortak rekabet alanları (inovasyon, rekabetçilik, uluslararasılaştırma/bölgelerarasılaştırma) ile başa çıkmak mümkün değildir. Küme yönetimi, işletme yönetimi ile büyük benzerlik gösterir. Küme yönetimin eriştiği profesyonellik/uzmanlık düzeyinin, kümenin gelişim ve sürdürülebilirliği üzerinde büyük etkileri vardır. Küme yönetiminin kalitesi, küme kuruluşlarının stratejik düşünme yeteneğini artırarak, küme gelişim faaliyetlerinin daha iyi takip edilmesini sağlamaktadır.

ORA1.AA1.T1. Küme Yönetiminde Profesyonelleşme

Profesyonel bir küme yönetimi, kümeye destek sağlayan veya işbirliği yapan kuruluşlar açısından, kümenin kurumsallığını ve ortak akıl ile oluşturulan misyon ve vizyona bağlılığını gösteren en önemli unsurdur.

Kümenin sürdürülebilir gelişmesi, aşağıdaki eşitlikte gösterilen "küme değeri"nin sürekli olarak pozitif değerde tutulmasına bağlıdır ve ancak küme yönetiminde profesyonelleşme ile sağlanabilir.

Kümenin Değeri	**=**	**Kümenin Üyelere Sağladığı Faydalar**	**–**	**Kümenin Üyelere Maliyeti (zaman, para)**

Kıyaslama küme yönetiminde profesyonelleşme için en önemli araçlardan bir tanesidir. Küme yönetimi kendisini başka kümelerle kıyaslaması, gelişme için gerekli dinamikliği kazandırması bakımından önemlidir.

Diğer kümeler tarafından gerçekleştirilen iyi uygulama örnekleri, küme yönetimlerinin vizyonunu geliştirir. Kümelerin gerçekleştirdikleri iyi uygulama örneklerinin bir kısmı bu rapor kapsamında paylaşılmaktadır. İyi uygulama örneklerinin tespiti için kümelenme konusundaki ulusal ve uluslararası etkinliklere mutlaka katılım sağlanmalıdır. Ayrıca iyi uygulama örneklerinin yer aldığı internet sayfaları sürekli takip edilmelidir. KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında kurulacak olan Bilgi Yönetim Sistemi (Knowledge Management System) iyi uygulama örneklerini paylaşılması konusunda önemli bir açılım sağlayacaktır.

Kümeler, küme yönetimi ekiplerini, kapasitelerini artırmak için gerekli eğitim programlarına göndermelidir. Bu konuda yurtdışında birçok eğitim programı mevcuttur. Türkiye'de ise kapsamlı bir eğitim programı henüz gerçekleştirilmemiştir. Bir ulusal otorite tarafından gerçekleştirilecek ve

bütün ortak rekabet alanlarını kapsayan bir eğitim programı, küme yönetimi konusundaki kapasitenin artırılması için önemli bir faaliyet olacaktır.

Küme yönetiminde kullanılacak olan temel materyal ve dokümanlar, küme yönetiminde profesyonelleşme sürecini hızlandıracak olan bir başka unsurdur. Başta KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi olmak üzere, Türkiye'de ulusal otoriteler tarafından yürütülen projeler aracılığı ile kümelenme konusunda kısa dönemde birçok materyal ve doküman sağlanacaktır.

Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritasının oluşturulması için gerçekleştirilen anket çalışmasında, kümelerin en temel sorunlardan birinin tam zamanlı küme personeli istihdamı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sorun önemli ölçüde Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulanan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği ile kısmen çözülmüştür. Söz konusu Tebliğ'den yararlanan küme sayısının artırılması, tam zamanlı küme personeli sorununu kısa vadede çözerek, kümelerin gelişim sürecini hızlandıracaktır. Bunun yanında özellikle BROP bölgesinde, tam zamanlı küme personeline hızla kapasite kazandırmak amacı ile teknik destek sağlanmalıdır.

Küme yönetiminde temel unsur küme yöneticisi ve ekibi olsa da ağırlıklı olarak firmalardan oluşan nitelikli bir Küme Yönetim Kurulu olmadan fonksiyonunu yerine getiremez. Bu nedenle genellikle destekleyici bir kurumun liderliğinde başlatılan kümelenme faaliyetlerinde, firmaların aktif olarak yer alması teşvik edilmelidir.

"Küme Yönetimi" sürdürülebilir bir kümelenme girişiminin temel unsuru olduğundan, kalite seviyesi bir ulusal otorite tarafından ölçümlenmeli ve belgelendirilmelidir. Bu tedbirle ilgili olarak önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA1.T1.E1. Kıyaslama (Benchmarking)
- ORA1.AA1.T1.E2. İyi uygulama örneklerinin tespiti ve ilgili taraflara yayılması
- ORA1.AA1.T1.E3. Küme yöneticilerinin eğitimi (Her ORA teması için)
- ORA1.AA1.T1.E4. Küme yönetiminde kullanılacak temel materyal ve dokümanların hazırlanması
- ORA1.AA1.T1.E5. Tam zamanlı küme personelinin finanse edilmesi
- ORA1.AA1.T1.E6. Başlangıç ve gelişen aşamadaki kümelerin yönetimi için teknik destek (Özellikle BROP bölgesinde)
- ORA1.AA1.T1.E7. Firmaların küme yönetiminde aktif olarak yer almasının teşvik edilmesi
- ORA1.AA1.T1.E8. Küme yönetimi kalite sertifikasyonu

ORA1.AA1.T2. Küme Yönetimi Konusunda Birbirinden Öğrenme ve Küme Yöneticileri Arasında Ağ Oluşturma

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritası incelendiğinde kümelerin büyük kısmının fikir aşamasında olduğu görülmektedir. Fikir aşamasındaki kümelerin potansiyel yöneticileri ile mevcut kümelerin yöneticileri arasındaki bağlantıları sağlayarak birbirinden öğrenme sürecini hızlandıracak platformların oluşturulması büyük önem arz etmektedir.

Özellikle Avrupa Küme Yöneticileri Kulübü benzeri kurumsal platformların kurulması, küme yöneticileri arasında ağ oluşturma konusunda sürdürülebilir bir kapasite sağlayacaktır. Oluşturulacak söz konusu platformlar vasıtasıyla veya ulusal otoriteler tarafından veya her ikisinin işbirliği içerisinde, yurtdışında olduğu gibi kümelenme konusunda her sene yıllık büyük bir etkinlik gerçekleştirilmesi küme yöneticileri aracılığı ile kümeler arası bilgi paylaşımını ve işbirliğini tetikleyecek önemli bir faaliyettir. Yıllık etkinlik kapsamında düzenlenecek küme yöneticisi

yarışması, kümeler arası bilgi paylaşımı kurumsal hale getirecek alternatif bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir.

KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında oluşturulacak olan Bilgi Yönetim Sisteminin (Knowledge Management System) kümelenme konusunda sanal ortamda ağ oluşturma ve birbirinden öğrenme konusunda önemli bir açılım sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA1.T2.E1. Küme yöneticileri kulübünün kurulması
- ORA1.AA1.T2.E2. Küme yöneticilerine yönelik yıllık etkinlik
- ORA1.AA1.T2.E3. Kümelenme web sayfası (kullanıcı katılımlı)
- ORA1.AA1.T2.E4. Küme yöneticisi ödülleri

ORA1.AA1.T3. Kümeler ve Ulusal Otoriteler Arasındaki İletişimin Arttırılması

Ulusal otoriteler; küme odaklı ulusal stratejiler geliştirmeleri ve destek programları uygulamaları nedeniyle kümelerin sürdürülebilir gelişiminde etkili bir rol oynamaktadır. Ayrıca başta savunma, ulaştırma ve sağlık olmak üzere birçok sektörde devlet en büyük alıcı konumundadır. Bu nedenle kümeler ve ulusal otoriteler arasındaki iletişimin geliştirilmesi iki taraf açısından da büyük önem arz etmektedir. Kümeler, üye firmalardan edindikleri bilgi ve verileri harmanlayıp, gerekli analizleri gerçekleştirdikten sonra çözüm önerileri ile beraber ilgili ulusal otoritelere doğru şekilde aktarılmasını sağlayacak yapılardır. Diğer yönden bakıldığında ise ulusal politikaların firmalar tarafından doğru ve hızlı şekilde anlaşılmasını sağlayacak ara yüzlerdir. Bu nedenle kümeler ve ulusal otoriteler arasındaki iletişimi başlatmak/güçlendirmek amacı ile Ankara'da küme fuarı/konferansı veya kümelenme günü düzenlenmesi önerilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA1.T3.E1. Ankara'da Küme Fuarı ve Konferansı
- ORA1.AA1.T3.E2. TBMM'de kümelenme günü

ORA1.AA2. İzleme

Son dönemde ülkemizde, kümelenme, firmaların rekabet gücünü artırmak için önemli bir araç olarak ulusal politikalarda yerini almıştır. Buna paralel olarak kümelere yönelik destek programları oluşturulmaya başlanmıştır. Kümelenme ile ilgili desteklerin uygulamaya geçirilmesi kadar, desteklenen projelerin izlenmesi ve etki analizlerinin yapılması da büyük önem arz etmektedir. Böylece hem desteğin kullanım sürecinde gerekli müdahaleler yapılarak etkisi artırılabilir hem de destek programının geliştirilmesi için yapılacak revizyonların belirlenmesinde altyapı olarak kullanılacak olan bilgi ve veriler toplanabilir.

ORA1.AA2.T1. Küme Destek Programlarının İzlenmesi

Mevcut durumda uygulamaya geçmiş Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği kapsamında desteklenen 88 proje dahil olmak üzere desteğin kullanım süreci boyunca izleme faaliyeti yapılmalıdır. Ayrıca proje sona erdikten sonra verilen desteklerin etki analizi yapılmalı ve elde edilen sonuçlar destek programının geliştirilmesi için kullanılmalıdır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA2.T1.E1. İzleme sistem ve araçlarının geliştirilmesi
- ORA1.AA2.T1.E2. Mevcut destek programlarının izlenmesi / etki analizinin yapılması

ORA1.AA3.Yatırım Çekme

İyi uygulama örneklerinin toplanması için kümelerle yapılan mülakatlarda, küme yönetimlerinin değer/tedarik zincirini güçlendirmek amacı ile bölgeye yatırımcı çekmek amacı ile faaliyetlerde bulunduğu gözlenmiştir. Ayrıca hammadde ve yarı mamullerin yurtdışından tedarikinin dış ticaret açığına etkisi de göz önüne alınarak, yatırım çekme konusuna, küme yönetiminin alt alanlarından biri olarak yer verilmiştir.

Yatırım çekmek, bölgenin teknolojik düzeyini, verimliliğini ve uluslararası rekabet gücünü artırmada önem teşkil eden bir unsurdur. Çünkü yabancı firmalar; piyasaya yeni teknolojiler, bilgi tabanı ve yönetim becerileri sunduklarında yerli firmalar da bundan faydalanabilmekte ve yabancı firmaların varlığıyla bölgenin rekabet gücü gelişebilmektedir.

ORA1.AA3.T1. Küme Değer/Tedarik Zincirinin Güçlendirilmesi İçin Bölgeye Yatırım Çekme

Kümeler, üye firmalara yenilik yaratabilecekleri, rekabetçi becerilerini artıracakları ve yeni pazarlara erişebilecekleri bir gelişme ortamı sunmalıdırlar. Kümenin değer/tedarik zincirinin gücü söz konusu gelişme ortamını doğrudan etkileyen faktörlerden birisidir.

Küme yönetimi, eksik noktaları saptamalı ve kümeyi/bölgeyi değer/tedarik zincirini güçlendirecek potansiyel yatırımcılara etkili şekilde tanıtmalıdır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA3.T1.E1. Eksikliklerin tespiti için kümelerde değer ve tedarik zinciri analizlerinin yapılması
- ORA1.AA3.T1.E2. Kalkınma Ajansları'nın Yatırım Destek Ofisleriyle işbirliği
- ORA1.AA3.T1.E3. Potansiyel yatırımcılar için tanıtım/bilgi materyalleri

ORA1. AA4.Kümenin Finansmanı

Küme yönetimi başlığı altında yer alan en önemli alt konulardan birisi de kümenin finansmanıdır. Yapılan anket çalışmasında, olgun kümeler dışındaki kümelerde, firmaların kümenin finansmanına katılımının çok sınırlı olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle başlangıç ve gelişen aşamasındaki kümelerin üyelere sağladığı faydaların düşük olması, firmaların kümenin finansmanına katılımının düşük seviyede kalmasının altındaki ana sebeptir. Bu nedenle küme yönetimlerinin değişik destek ve hibe programlarına katılım sağlamaları gerekmektedir.

ORA1. Alt Alan 4.T1. Küme Destek Programlarında Uyum

Farklı ulusal/bölgesel otoriteler tarafından küme odaklı destek programı geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Kümelerin hızlı gelişimi, büyük ölçüde küme destek programlarının tamamlayıcılığına bağlıdır.

Uluslararası pazarda rekabet eden kümelerin önemli bir kısmı Uluslararası Rekabetçiliği Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği kapsamında desteklenmektedir. Söz konusu tebliğ kapsamında desteklenen projeler arasında başarılı olanlar için daha uzun vadeli destek programları oluşturulmalıdır.

Özellikle geleneksel gıda ürünleri üreten sektörler coğrafi işaret sistemine yönlendirilmesi ve bu tip kümeler için uygun destek programları geliştirilmelidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA4.T1.E1. Küme destek programlarının uyumlaştırılması
- ORA1.AA4.T1.E2. Özellikle uluslararası pazarda rekabet eden kümeler için uzun dönemli destek programlarının oluşturulması (5-10 yıl)
- ORA1.AA4.T1.E3. Geleneksel gıda ürünleri üreten kümeler için yeni destek programları geliştirilmesi

ORA1.AA5.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Çevreye ve topluma karşı daha sorumlu davranmanın stratejik önemi iş çevreleri tarafından iyi bilinmektedir. Günümüzde, pek çok sayıda firma ve yabancı küme, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını bir girişimcilik unsuru olarak görmekte ve tedarik zincirleri yoluyla kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda, ürünlerini ve iş ilişkilerini bir düzene koymaya çalışmaktadırlar.

ORA1.AA5.T1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Ulusal/bölgesel politikalar ve desteklerle desteklenen kümelerin topluma ve ülkeye karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek için küme çatısı altında gerçekleştirdikleri ortaklaşa sosyal sorumluluk projeleri, küme markasını destekleyen en önemli unsurlardandır. Bu nedenle ulusal öncelikler dikkate alınarak sosyal sorumluluk alanları konusunda bir rehber hazırlanması ve küme yönetimlerinin farkındalığını sağlamak amacı ile etkinlik veya eğitim düzenlenmesi önerilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA1.AA5.T1.E1. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda rehber hazırlanması
- ORA1.AA5.T1.E2. Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine farkındalık yaratma etkinliği ve/veya eğitim program düzenlenmesi

ORA2. Rekabetçilik

Yurtdışındaki ve ülkemizdeki başarılı kümelerin ve ulusal/uluslararası politikaların incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verimlilik, insan kaynakları, girişimcilik, stratejik yönetim, çevre ve temiz enerji alt başlıkları rekabetçilik ana başlığı altında ele alınmıştır.

ORA2. AA1. Verimlilik / Kaynak Verimliliği

Verimlilik, sürdürülebilir rekabet gücünün anahtarıdır. Özellikle ürün ve hizmet karşılığında müşterilerden talep edilen fiyatların aşağıya çekilebilmesi veya katma değerin artırılması için temel faktördür. Kaynakların verimli kullanılması gerek ulusal bazda, gerek bölge bazında, gerekse firma bazında rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Kümeler, firmalar arasındaki işbirliğinin artırılarak kaynakların daha verimli kullanılmasının sağlayan önemli araçlardır.

ORA2. AA1.T1 Diğer Sektörler ve Kümelerle İşbirliği

Firmalar arasında işbirliğinin olmayışı, sık sık vurgulanan bir eksiklik olarak ön plana çıkmaktadır. Kümelenme, firmalar arasındaki işbirliğinin gelişmesi için mükemmel bir ekosistem sunmaktadır. Firmalar arası işbirlikleri kurumsallaştığında ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır. Bu

kapsamda küme işinde ortaklaşa rekabet ortamını sağlayarak sürdürülebilirliğini garanti altına alan kümeler, diğer kümeler ile makro seviyede işbirlikleri geliştirmekte ve söz konusu makro işbirliğini nihai hedef olan mikro düzeye (firma bazında) taşımaktadır. Bu nedenle tüm kümelere diğer sektörlerle veya kümelerle işbirliği yaparak katma değer ortaya çıkarabileceği ortak rekabet konularını tanımlaması önerilmektedir. Bu konudaki çalışmalar bölgesel ve ulusal otoriteler tarafından da desteklenmelidir.

Küme yönetimi konusunda kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacak profesyonel küme yönetim şirketlerinin kurulması ise birden fazla kümenin yer aldığı bölgelerde alternatif bir eylem olarak düşünülmelidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA1.T1.E1. Sektörler/kümeler arasında muhtemel ortak rekabet konularının tanımlanması
- ORA2.AA1.T1.E2. Profesyonel bölgesel küme yönetim şirketleri (Clusterland Modeli)

ORA2.AA1.T2. Kümeler Arasında Ortaklaşa Rekabetin Artırılması

Kümeler arasında işbirliğini artıracak proje ve faaliyetlerin bölgesel/ulusal politikalarla ve desteklerle teşvik edilmesi, ortaklaşa rekabet kavramını bölgesel ve ulusal seviyede geliştirecektir. Özellikle BROP ve BROP dışı bölgeler arasındaki işbirliğinin daha yüksek hibe oranları ile teşvik edilmesi, BROP bölgesinin kalkınmasını hızlandıracak önemli bir eylem olarak görülmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA1.T2.E1. Kümeler arasında işbirliğini artıracak proje ve faaliyetlerin bölgesel/ulusal politikalarla ve desteklerle teşvik edilmesi
- ORA2.AA1.T2.E2 Ortaklaşa rekabetin seviyelendirilmesi ve seviyesine göre ek destek

ORA2.AA1.T3. Küme Üyeleri Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi

Rakiplerle işbirliği, genel olarak firmaların sıcak bakmadığı ve sağlanması zor bir konu olarak görülmektedir. Ancak sağlandığı takdirde, işbirliğinin dışında kalan rakiplere göre taklit edilmesi ve cevap verilmesi çok zor bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Kümelenme rakiplerle işbirliği geliştirecek bir ortam sağlaması nedeni ile rekabet gücünü artırmaktadır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA1.T3.E1. Küme vizyonu ve amaçlarına bağlantılı olarak işbirliği geliştirilebilecek konuların tanımlanması

ORA2.AA2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Türkiye rekabetçi gücünü açık bir şekilde emek-yoğun (yoğun işgücü gerektiren) sektörlerden çekerek katma değerli ürün ve hizmetlere yönlendirmelidir. Bu sebeple, vasıflı insan kaynaklarına erişmenin ve bunları elde tutmanın yanı sıra insan kaynaklarının beceri ve yeterliliğini geliştirmek, sürdürülebilir kalkınma ve rekabet sağlamada kritik önem taşımaktadır.

''Beceri ve insan kaynakları'', Türkiye Sanayi Stratejisi'nde (2011-2014) bir yatay sanayi politikası ve 9. Kalkınma Planı'nda da (2007-2013) bir kalkınma ekseni olarak belirlenmiştir.

ORA2.AA2.T1. İnsan Kaynaklarının Niteliğinin Artırılması

Firmaların,küresel pazarlarda daha rekabetçi bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için gerekli yenilik, kalite, pazarlama vb konulardaki başarınitelikli insan kaynağına dayanmaktadır. Bu sebeple, kümeler, sektörün nitelikli insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetler yürütmelidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA2.T1.E1. İK ihtiyaç analizlerinin yapılması
- ORA2.AA2.T1.E2. Eğitim/beceri ihtiyacı değerlendirmesinin yapılması
- ORA2.AA2.T1.E3. BROP ve BROP dışı bölgelerdeki yaygın sektörler için ulusal eğitim programları geliştirilmesi

ORA2.AA2.T2. Eğitim Kurumları/Üniversiteler ve Kümeler Arasında Bağ Kurulması

Kümelerin, eğitim müfredatlarının geliştirilmesi/yenilenmesi aşamasında doğrudan yer alması, sunulan eğitimin sanayinin asıl ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi adına önemlidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA.AA2. T2.E1. Mesleki eğitim programlarının oluşturulması süreçlerine kümelerin aktif katılımı

ORA2.AA2.T3. İstihdamın Arttırılması

İstihdam, sürdürülebilir makro-ekonomik istikrar sağlamak adına önemli bir rekabet unsurudur. Bu sebeple, kümelerin istihdam yaratmadaki önemi/etkisi dünya üzerindeki hükümetlerin kümelere odaklanmasının temel sebepleri arasındadır. Kümeler, ekonomik hayatta nispeten az temsil edilen dezavantajlı gruplar dahil olmak üzere tüm insan grupları arasında sürdürülebilir istihdama yönelik fırsatları artırmalıdır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA2.T3.E1. Dezavantajlı gruplar için meslek edindirme ve iş arama destek programlarının tasarlanması

ORA2.AA3. Girişimcilik

Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasını oluşturmak için yapılan anket çalışması ile firmaların temel amacının üretmek ve ürettiğini satmak olduğu görülmektedir. Kümenin yenilik kapasitesini artırmak için bir yandan mevcut firmalar için gerekli rehabilitasyon projeleri yürütülürken bir yandan da yenilikçi girişimcilik teşvik edilmelidir. Yeni ve yenilikçi firmalar, müşteri taleplerini karşılamada esnekliği artırarak, kümeleri küresel pazar için daha cazip hale getirmekte ayrıca kümelere güncel bilgi tabanı, farklı bakış açıları ve esnek işletme modelleri sunmaktadır.

ORA2.AA3.T1. Yenilikçi Girişimcilerin ve KOBİ'lerin Kümelerle Entegrasyonu

Yenilikçi girişimcilik, parlak bir iş fikrini hayata geçirmek için bir işletme kurmak anlamına gelmektedir. Genellikle yenilikçi girişimcilerin önündeki en büyük engel sermayedir. Bu engeli ortadan kaldırmak için ülkemizde başta teknoparklar olmak üzere son yıllarda büyük ilerleme gösteren bir altyapı bulunmaktadır.

Kümeler ve bölgelerindeki teknoparkların işbirliği geliştirmesi, sektördeki yenilikçi girişimlerin sayısını artmasını doğrudan etkileyecektir. Bunun yanı sıra yenilikçi girişimciler için gerekli

potansiyeli harekete geçirmek amacı ile üniversite ile yakın işbirliği geliştirilmelidir. Kümelerin üniversiteler ve teknoparklarla işbirliği halinde girişimcilik veya yenilikçi fikir yarışmaları düzenlemeleri, sektördeki yenilikçi girişimci sayısını artırarak, kümenin küresel pazardaki rekabet gücünü yükseltecektir. Konu ile ilgili olarak iyi uygulama örnekleri arasında verilen "Yeni Fikirler, Yeni İşler" Yarışmasının incelenmesi önerilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA3.T1.E1. Küme-Teknopark işbirliği
- ORA2.AA3.T3.E2. Öğrencilerin girişimciliğe teşvik edilmesi için küme-üniversite işbirliği
- ORA2.AA3.T3.E3. Kümelerin uzmanlık alanlarına yönelik girişimcilik veya yenilikçi fikir yarışmaları

ORA2.AA4. Yönetim

Kümelerde yoğun olarak yer alan KOBİ'ler, sınırlı insan ve finans kaynağı nedeni ile stratejik yönetim kapasitelerini geliştirecek bilgi ve araçlara büyük ihtiyaç duymaktadır. Küme yönetimlerinin, söz konusu bilgi ve araçları firmalara sağlayan bir arayüz haline dönüşmeleri, firmaların stratejik yönetim kapasitelerini kısa dönemde artırmaktadır.

ORA2.AA4.T1. Kümelerdeki Firmaların (Özellikle KOBİ'lerin) Stratejik Yönetim Kapasitesinin Geliştirilmesi

Küresel pazarda işletme modelleri ve müşteri tercihleri sürekli değişmekte ve firmalarla yönetimle ilgili her konuda yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda stratejik yönetim, firmaların (bilhassa KOBİ'lerin) rekabet gücünü artırmasında kritik bir etmendir. Küme yönetimlerinin, üye firmaların genellikle kendi imkanları ile yapamadıkları, stratejik yönetim kapasitelerini artıracak bilgi ve araçları üyelerine sağlaması önerilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA2.AA4.T1.E1. Ortaklaşa rekabet alanlarında akademik ve sektörel araştırmalar (örn. müşteri ihtiyaç analizi)

ORA2.AA5. Çevre/Temiz Enerji

Ekonomik kalkınmayı sekteye uğratmadan çevrenin korunması amacıyla politikaların geliştirilmesi ve uygulanması için uluslararası ve ulusal çalışmalar sürmektedir. Kümeler bir yandan firmalarının rekabet gücünü/ yenilik yapma kapasitesini artırmaya ve onları yeni pazarlara sokmaya yönelik çalışmalar yürütürken bir yandan da firmaların topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri için çaba göstermelidir.

ORA2.AA5.T1. Çevre / Temiz Enerji Konusunun Kümeler Aracılığıyla Teşvik Edilmesi

Bu çalışma kapsamında, çevre ve temiz enerji konusunda, kümeler aracılığıyla, firmaların farkındalığının hızla artmasını sağlayabilecek aşağıdaki faaliyetler önerilmektedir:

- ORA2.AA5.T1.E1. Çevre / Temiz Enerji konusunda proje yürüten kümelerin ödüllendirilmesi ve tanıtılması
- ORA2.AA5.T1.E2. Çalışma ziyaretleri düzenlenmesi, uluslararası iyi uygulama örneklerinin toplanması

ORA3.İnovasyon (Yenilikçilik)

İnovasyon, yenilikçi fikirlerin ürün ve hizmetlere dönüştürülerek katma değer yaratılması, birçok başarılı kümenin odaklandığı öncelikli veya tek konudur. Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasının oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen anket çalışması da Türk Kümelerinin odaklandığı konuların başında inovasyon olduğunu göstermektedir.

ORA3. Alt Alan 1. İnovasyon

Küme içerisinde inovasyonu desteklemek, ihracat ve katma değerli ürün artışını beraberinde getiren, kritik öneme sahip bir hedef olarak görülmektedir. Bu nedenle inovasyona odaklanan kümeler; küme şirketleri için açık ve işbirliğine dayalı bir alan oluşturarak, geniş AR-GE ve iş geliştirme ağları oluşturmalıdır. Küme yönetimleri tarafından gerçekleştirilecek söz konusu faaliyetler, firmaların sürekli inovasyon yapabilmesine olanak sağlar.

ORA3.AA1.T1. Küme Firmalarının (Özellikle KOBİ'lerin) İnovasyon Kapasitesinin Geliştirilmesi

Pazarlar öngörülemeyen hızlı değişimler geçirdiklerinden, KOBİ'ler de bilgi ekonomisi dahilinde, günlük işlerinde bazı sorunlarla/güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, sürekli daha iyi ürün/hizmet/yöntem geliştirmeleri, piyasada rakipleri arasında fark yaratmaları, düşük fiyatlı ürünler sunmaları gerekmektedir. Bu durum, şirket içerisinde yeni beceri ve yetkinlik, şirket kültüründe ise kurumsal değişiklikler gerektiren sürekli ilerleme ve teknoloji geliştirme sürecinin önemine dikkati çekmektedir.

Firmaların inovasyon kapasitelerinin geliştirilmesi, firmaların ve kümenin geleceğini garanti altına alacak en önemli unsurdur. İnovasyon kapasitesi gelişmiş bir firma/küme, öngörülmemiş olanlar dahil her türlü değişikliğe kolayca cevap verebilir.

Küme yönetimleri, küme üyesi firmaların inovasyon kapasitelerini geliştirmek ve sürekli inovasyon yeteneği kazandırmak için başarısı kanıtlanmış proje formatlarını uygulamalıdır. Bu konuda Sanayi Strateji Belgesi ve KOBİ Eylem Planı'nda yer alan "Hezarfen Projesi"nin incelenmesi önerilmektedir.

Bir başka önemli faaliyet de firmalar tarafından gerçekleştirilen başarı hikayelerinin tespiti ve yaygınlaştırılmasıdır. Başarı hikayeleri hem diğer firmalara yol gösterecek, hem de firmaları teşvik edecek önemli bir unsurdur.

KOBİ'ler inovasyona çok yatkın yapılar olmakla birlikte, genellikle inovasyon yönetimi konusundaki kapasiteleri zayıftır. İnovasyon ve proje yönetimi konusunda her küme üyesi firmada en az bir kişinin uzmanlaşması sağlanmalıdır. Firmalara yönelik inovasyon yönetimi konusunda materyal, araç ve doküman hazırlanarak bunların küme yönetimleri aracılığı ile firmalara ulaştırılması özellikle tavsiye edilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA1.T1.E1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) inovasyon kapasitesini geliştirmek için iyi planlanmış ve başarısı kanıtlanmış proje formatlarını uygulaması
- ORA3.AA1.T1.E2.Başarı hikayelerinin tespiti ve yayılması
- ORA3.AA1.T1.E3. İnovasyon yönetimi konusunda uzman insan kaynağı yetiştirilmesi
- ORA3.AA1.T1.E4. Küme firmalarının projelendirme ve proje yönetimi kapasitelerinin artırılması

- ORA3.AA1.T1.E5. Küme firmalarına yönelik inovasyon yönetimi konusunda materyal, araç ve doküman hazırlanması

ORA3.AA1.T2. Firmaların Tasarıma Yönlendirilmesi

Endüstriyel tasarım, ürünün pazarlanması sürecinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Şirketler endüstriyel tasarımlarını koruyarak rakiplerinin aynı ya da benzer ürünler ortaya koymalarını engelleme hakkına sahiptirler.Endüstriyel tasarım kullanımı, küme firmalarının yeni ürünlerini daha iyi pazarlamalarını ve yeni piyasalara daha iyi koşullarda girmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında oluşturulan küme envanterindeki sektörler incelendiğinde; tekstil, seramik, mobilya gibi tasarımın ön plana çıktığı sektörlerin önemli sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle özellikle tasarım konusunun ön plana çıktığı sektörlerde, sektörel tasarım merkezlerinin kurulması önerilmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA1.T2.E1 Sektörel tasarım merkezlerinin kurulması

ORA3.AA2. AR-GE

Ulusal politikalar çerçevesinde uygulanan hibe ve teşvik programlarının Türk firmalarının AR-GE çalışmalarının artmasında önemli bir rolü olmuştur. Başta TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansları olmak üzere, AR-GE çalışmalarına destek sağlayan birçok kurum mevcuttur. Bununda birlikte, üniversite-sanayi işbirliğinde arzu edilen seviyenin oldukça gerisinde olmamız, nitelikli AR-GE'ye dayanan uluslararası patentler üretmememiz vb birçok olumsuzluk, Avrupa İnovasyon Tablosunda (European Innovation Scoreboard) gerilerde yer almamıza yol açmaktadır. Kümeler, başta üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması ve firmaların uluslararası patentle sonuçlanan nitelikli AR-GE çalışmaları yürütmesi olmak üzere konu ile ilgili birçok sorunu çözebilecek nitelikteki yapılardır.

ORA3.AA2.T1. Üniversite-Küme İşbirliği

Üniversiteler bir dizi araç kullanmak suretiyle kümelerin ekonomik gelişimini etkilemektedir; örneğin 1) girişimciliği teşvik edip yeni işletmeler geliştirmek, 2) gerekli altyapıyı oluşturmak (kuluçka merkezleri ve teknoparklar vb), 3) teknoloji üretmek ve sanayiye transfer etmek, 4) laboratuarlar, uzmanlık merkezleri vb imkanlara sahip olmak, vb. Bu araçlar nedeni ile üniversiteler, firmalar için doğal AR-GE ortakları olarak kabul edilmekte ve çoğu destek programı AR-GE odaklı üniversite-sanayi işbirliğini artırmaya yönelik olarak tasarlanmaktadır.

Üniversite-sanayi işbirliği yalnızca firmalar yararına işlememekte, aynı zamanda geliştirilen teknolojinin ticarileştirilmesine yardımcı olarak, araştırmacılara yaratıcı bir ortam sunarak ve mali araçların akademisyenler ve üniversite için daha iyi kullanılmasına imkan vererek üniversitelere de fayda sağlamaktadır.

Bu kapsamda birçok üniversitenin bölgedeki kümelerin sektörleri ile ilgili uzmanlık geliştiremedikleri, kümelerin de üniversite ile işbirliği yapmak için istekli davranmadıkları görülmektedir. Üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması amacı ile üniversitelerin bölgelerindeki sektörlerle ilgili uzmanlıklarını geliştirmeleri için ulusal ve bölgesel otoriteler tarafından teşvik edilmesi gerekmektedir. Ayrıca küme yönetimlerinin üniversite-sanayi işbirliği için proaktif bir yaklaşımla hareket etmesi ve firmalar ile akademisyenlerin yer alacağı AR-GE odaklı ortak akıl grupları (research nuclei) oluşturmaları gerekmektedir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA2.T1.E1. Üniversitelerin bulundukları bölgelerdeki kümelerin uzmanlık alanlarına yönlenmesinin teşvik edilmesi

- ORA3.AA2.T1.E2. Üniversite-küme katılımıyla AR-GE odaklı ortak akıl gruplarının oluşturulması

ORA3.AA2.T2. Nitelikli AR-GE

Türkiye'de özellikle son 10 yılda, firmalar ar-ge'nin gerekliliği konusunda vizyon kazanmıştır. Yine aynı dönemde firmaların önemli bir kısmı ar-ge çalışmalarına başlamıştır. Ancak ar-ge sonucunda uluslararası pazarda ürünün rekabet gücünü önemli derecede etkileyecek sonuç ortaya çıkarabilenler oldukça azdır. Türkiye'den yapılan patent/uluslararası patent başvurularının sayısı oldukça azdır. Hala birçok kümede nitelikli ar-ge olarak kabul edilen TÜBİTAK veya Kalkınma Ajansı destekli ar-ge projesi yürütmüş firma sayısı yok denecek kadar azdır. Küme yönetimlerinin ar-ge desteklerini yakından takip etmeleri ve firmaların ilgili programlara katılımının sağlanması için gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Ayrıca başta 7. Çerçeve olmak üzere ulusal ve uluslararası programlar takip edilerek firmalara bilgi aktarılmalıdır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA2.T2.E1. Küme yönetimlerinin ar-ge konusundaki hibe programlarını takibi, küme üyelerinin ilgili programlara katılımlarının sağlanması
- ORA3.AA2.T2.E2. Destek ve hibe programları hakkında bilgi akışının sağlanması

ORA3.AA3. Teknoloji Transferi/Lisans

Küreselleşen bir ekonomide, teknoloji transferi, rekabet gücünü korumak açısından stratejik ittifakların ve uluslararası ortak girişimlerin önemli faktörüdür. Dolayısıyla, teknoloji transferini uluslararası seviyede kolaylaştırmaya yönelik politika araçları, çoğu zaman yatırım ve ekonomik gelişme için uygun bir ortam yaratma çerçevesinde değerlendirilmiştir. Mevcut durumda TAYSAD ve SASAD gibi olgun kümeler incelendiğinde teknoloji transferinin de en az teknoloji üretmek kadar önemli olduğu görülmektedir.

ORA3.AA3.T1. Teknoloji Transferi

Küresel piyasalarda rekabet eden hiçbir şirket, rekabet gücünü korumak için gerekli teknolojinin tamamını kendi kaynakları ile üretemez. Philips, Siemes, IBM gibi global şirketler gelirlerinin önemli bir kısmını teknoloji satarak kazanmakta ve 100.000 civarında patent başvurusu yapmış olmalarına rağmen halen önemli sayıda teknolojiyi dışarıdan satın almaktadırlar.

Küme yönetimleri, üye şirketlerin teknoloji taleplerini ve/veya arzlarını tanımlamalıdır. Ayrıca Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) vb ağlara kayıt yaptırmaları için aracı olmalıdırlar. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA3.T1.E1. Kümelerin teknoloji arz/talep analizlerinin yapılması
- ORA3.AA3.T1.E2. Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) Projesi ile bağlantı kurulması

ORA3.AA4. Fikri Mülkiyet Haklarının Kullanımı

Tekel hakkından faydalanmak, kopyalanmaktan korunmak, ar-ge yatırımlarının geri dönüşünü güvence altına almak, gayrı maddi varlıklar aracılığıyla şirketin değerini artırmak, şirketin marka imajını iyileştirmek, lisans vermek ve rakiplerin pazara yeni bir ürün getirmelerine engel olmak için küme üyesi şirketlerin fikri mülkiyet haklarını etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

ORA 3. Alt Alan 4. T1. Fikri Mülkiyet Haklarının Kullanımı

Firmaların, fikri mülkiyet haklarını kullanmalarına yönelik birçok destek olmasına rağmen, sistemin marka tescili dışındaki unsurlarını etkin olarak kullanmadıkları görülmektedir. Fikri mülkiyet haklarının etkin şekilde kullanımının sağlanması amacı ile eğitim programları tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA4.T1.E1. Eğitim programı tasarımı ve uygulanması

ORA3.AA4.T2. Patent Veritabanlarının Kullanımı

Fikri Mülkiyet sistemi yalnızca tescil hizmetleri sunmakla kalmamakta, aynı zamanda inovasyon ve AR-GE projeleri için en önemli veri tabanlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Patent veritabanları; aynı sınıflandırma sistemi kapsamında dünya çapında yapılan tüm patent başvurularının koleksiyonlarıdır. Bu özellikleri ile küme üyesi şirketler açısından sınırsız bir bilgi kaynağı niteliğindedirler. Özellikle sektördeki dünya devlerinin ve diğer rakiplerin ürettiği teknolojinin, küme üyesi firmalar tarafından yakından takip edilmesi amacı ile patent veritabanlarının kullanımına yönelik uygulamalı eğitim programları düzenlenmelidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA3.AA4.T2.E1. Uygulamalı eğitim programları

ORA4. Uluslararasılaştırma / Bölgelerarasılaştırma

Uluslararasılaştırma ve ihracat birçok küme yönetiminin öncelik verdiği konuların başında gelmektedir. Ancak potansiyel kümelerin birçoğunun bölgesel ve ulusal pazarda bile yeterli rekabet gücüne sahip olmadıkları görülmektedir. Birçok sektör için ulusal pazarımızın geniş satın alma kapasitesi, adeta firmaları uluslararası pazarlardaki rekabete hazırlayan bir kuluçkalık görevi görmektedir. Bu nedenle fikir aşamasındaki birçok küme için “uluslararasılaştırma”faaliyetlerinden önce yeni bir kavram olan “bölgelerarasılaştırma” faaliyetleri yürütülmelidir.

ORA4.AA1. Yeni Pazarlara Giriş

Yeni pazarlar belirlemek ve bu pazarlara girmek, KOBİ’lerin çoğunlukla sorun yaşadıkları konulardır. Pazara girmek çok boyutlu bir çalışma gerektirir. Müşteri tercihlerini ve rakipleri analiz etmek, ürünleri yeni pazarın ihtiyaçlarına göre değiştirmek, yasal şartlara ve pazar şartlarına (belgelendirme dahil) uymak, dağıtım kanalları oluşturmak ve tanıtım, pazara girişin önemli boyutlarıdır. Başarılı olarak kabul görmüş birçok kümenin yönetimi, firmaların yeni pazarlar belirlemesi ve bunlara girmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

ORA4.AA1.T1. Uluslararası Pazarlara Giriş ve Pazarın Genişletilmesi

Yeni pazarlar, firmaların bilgisinin az olduğu veya hiç olmadığı pazarlardır. Küme yönetimleri, ulusal ve bölgesel otoritelerle işbirliği halinde yeni pazarlarla ilgili araştırmaları yaptırmalıdır. Ayrıca “gitmediğin yer senin değildir” ilkesinden hareketle yeni pazarlara mutlaka küme yönetimleri tarafından ön ziyaretler gerçekleştirilmelidir. Mümkün olduğu taktirde, ulusal makamlarla işbirliği halinde, iyi uygulama örneği olarak da verilen “Endüstri Günü” (SASAD) benzeri faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Ekonomi Bakanlığı bu tedbir kapsamında gerçekleştirilecek her eylem için kritik oyuncudur ve işbirliği yapılması şiddetle tavsiye edilmektedir.

Kümelerin, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliğinden faydalanması, başta bu tedbir olmak üzere birçok tedbir kapsamında yer alan eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA4.AA1.T1.E1. Ulusal / bölgesel otoriteler tarafından yaygın sektörlerden başlayarak uluslararası pazar araştırmalarının yaptırılması ve yayılması
- ORA4.AA1.T1.E2. Ulusal makamlar aracılığıyla potansiyel ülkelerde "endüstri günleri" düzenlenmesi
- ORA4.AA1.T1.E3. Ekonomi Bakanlığı ve kümeler arası işbirliğinin artırılması
- ORA4.AA1.T1.E4. Kümelerin, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliğinden faydalanması

ORA4.AA2. İşbirliği

İşbirliği, genellikle kümeler arası işbirliği (C2C) ve firmalar arası işbirliği (B2B) olarak iki ayrı başlık altında incelenmektedir. Ancak ikisi için de benzer eylemler gerçekleştirilmesi ve birinin amacının diğerini başlatmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak olması amacı ile tek bir tedbir kapsamında ele alınacaktır.

ORA4.AA2.T1. Kümeler Arası (C2C) ve Firmalar Arası (B2B) İşbirliği

Uluslararasılaştırma ve bölgelerarasılaştırma konusunda, firmaların küme çatısı altında işbirliği yapabileceği faaliyetlerin sayısı oldukça fazladır. Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasında yer alan, "gelişen" ve "olgun" aşamadaki kümeler, bu tedbir kapsamında değerlendirilebilecek birçok faaliyet gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler ışığında tavsiye edilen eylemler şunlardır:

- ORA4.AA2.T1.E1. Kümelenme konusundaki ulusal/uluslararası etkinliklere küme yönetimlerinin aktif katılımı
- ORA4.AA2.T1.E2. BROP ve BROP dışı bölgeler arası potansiyel küme eşleşmelerinin tespiti
- ORA4.AA2.T1.E3. Yaygın sektörlerdeki işbirliği alanlarının analizi
- ORA4.AA2.T1.E4. Belirlenen işbirliği alanlarına yönelik finansal araçlar sağlanması
- ORA4.AA2.T1.E5. Kümelerin ilgili uluslararası veritabanlarına (örneğin: Cluster Collaboration Platform) kaydının yapılması
- ORA4.AA2.T1-E6. Kümelerin web sitesi, basın-haber bültenleri ve diğer tanıtım araçlarını kullanması
- ORA4.AA2.T1.E7. B2B eşleştirme faaliyetleri düzenlenmesi
- ORA4.AA2.T1.E8. E-ticaret web sayfalarına üyelik

ORA4.AA3. Tanıtım

Küme firmalarına etkin tanıtım desteği sağlamak için, küme işe öncelikle kendi tanıtımı ile başlamalıdır. Kümenin tanıtımının iki hedef grubu vardır. Bunlardan birincisi bölgesel, ulusal, uluslararası otoritelerdir. İkincisi ve en önemlisi ise küme üyelerinin potansiyel müşterileridir. Her kümenin hangi hedef kitlesine, hangi tanıtım araçları ile ulaşılacağını ve hangi mesajları vereceğini içeren bir tanıtım stratejisi olmalıdır. Bu alt başlık altında sadece "potansiyel müşteri" hedef kitlesine, küme üyesi firmaların tanıtımına yönelik tedbir yer almaktadır. Bölgesel, ulusal, uluslararası otoritelere tanıtım konusunda, kümelerin ve potansiyel kümelerin oldukça aktif davrandıkları gözlemlenmiştir.

ORA4.AA3.T1. KümeÜyesi Firmaların Tanıtımı

Tanıtım konusunda insan kaynağı ve finansman eksiklikleri olan KOBİ'ler, küme çatısı altında büyük firmaların sahip olduğu tanıtım imkanlarına kavuşabilir. Ancak birçok küme yönetimi, firmalardan çok kümeye liderlik eden ya da destekleyen kurum ve kuruluş odaklı tanıtım yapmaktadır. Her küme yönetimi, potansiyel müşterileri hedefleyen küme kataloglarını hazırlatmalıdır. Yurtdışı pazarların hedeflenmesi durumunda hazırlanan kataloglar mutlaka yabancı dilde de olmalıdır.

Küme yönetimleri, fuarlara katılım sağlamalı ve hazırladıkları ortak tanıtım materyalleri (katalog, broşür, vb.) ile firmaların tanıtımını yapmalıdır. Kümenin çok büyük/önemli pazarı/pazarları olduğu taktirde, yurtdışı temsilcilik açılması düşünülmelidir. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA4.AA3.T1.E1. Küme kataloğunun hazırlanması ve dağıtımı (müşteri odaklı)
- ORA4.AA3.T1.E2. Fuarlara katılım
- ORA4.AA3.T1.E3. Diğer ülkelerde temsilcilikler açılması

ORA4.AA4. İhracat

İhracat, 61. Hükümetin ekonomik gelişme modelinin temel odak noktalarından bir tanesidir. Hükümet, Türkiye'nin dünya ticaretindeki payının artmasını amaçlamakta ve 2023 yılı itibariyle 500 milyar ABD Doları ihracat hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak, ancak giderek artan sayıda KOBİ'yi ihracat yapmak konusunda motive edip hazırlamak ile mümkün olabilir ki; bu da çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. İhracat ve inovasyon doğru orantılıdır. İhraç edilen ürünlerin üzerindeki yenilik seviyesi arttıkça; ihracat miktarı, ihracat yapılan ülke sayısı ve katma değer artmakta, uluslararası pazarlarda sürdürülebilir büyüme sağlanmaktadır. Küme yönetimleri bir yandan firmaların ihracat kapasitelerini güçlendirirken, bir yandan da "ORA3. İnovasyon" başlığı altındaki tedbirlere odaklanmalıdır.

ORA 4. Alt Alan 4.T1. Firmalarda İhracat İçin Gerekli Kapasitenin Oluşturulması

Küçük ve mikro ölçekli firmaların ihracat yapabilecek olanlarının bile, yasal mevzuat ve bürokrasi fobisi nedeni ile dolaylı ihracatı tercih ettikleri sıkça rastlanan bir durumdur. Ekonomi Bakanlığı'nın "ExporTrain" Projesinin ihracat odaklı tüm kümelerde uygulanması, firmalarda ihracat için gerekli kapasitenin oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu tedbir kapsamında önerilen faaliyetler şunlardır:

- ORA4.AA4.T2.E1. Ekonomi Bakanlığı'nın ExporTrain Projesinin ve bu proje kapsamında geliştirilen çalışmaların yaygınlaştırılması
- ORA4.AA4.T3.E2. Kümelerin sunduğu ihraç edilebilir ürünlerin çeşitliliğinin artırılması (bkz T3. İnovasyon)

6 Sonuç ve Öneriler

Küme / Potansiyel Küme Haritası'nın oluşturulması için yürütülen anket çalışması ile tespit edilen 35 kümenin önceliklerinin (ilgi alanlarının) inovasyon, uluslararasılaştırma ve ihracat olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ulusal ve uluslararası politikalarda belirtilen öncelikler ile uyum göstermektedir. Ancak, yığınların kümelenme sürecinde aldıkları yol ve öncelik alanlarında gerçekleştirdiği faaliyetlerin niteliği ve niceliği bakımından önemli sıkıntılar mevcuttur. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi; nitelikli (profesyonel) küme ekiplerinin olmamasıdır. Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında sağlanan istihdam desteğinin özellikle kümelerin ilerlemesinin önündeki en büyük engel olan nitelikli küme ekibinin oluşturulması konusundaki sıkıntıyı çözebilecek, mevcut durumda Türkiye'deki en etkili araç olduğu öngörülmektedir. Bu öngörü, tespit edilen otuzbeş (35) kümenin büyük kısmının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamındaki destekten faydalanmakta veya başvuru aşamasında olmaları ile de teyit edilmektedir. Ayrıca söz konusu Tebliğ kapsamındaki diğer destek başlıkları da bu rapor kapsamında belirlenen 4 Ortak Rekabet Alanı olan; küme yönetimi, rekabetçilik, inovasyon ve uluslararasılaştırma konularındaki küme ihtiyaçlarını kapsar niteliktedir. Bu nedenle özellikle Türkiye ekonomisi için büyük önem arz eden; otomotiv, savunma-havacılık-uzay, sağlık ekipmanları, makine, turizm, gıda vb sektörlerdeki işbirliği kuruluşlarını proaktif yaklaşımlarla harekete geçirilerek Tebliğ kapsamındaki destekten daha fazla firmanın yararlanması sağlanmalıdır.

Kümeler için 4 Ortak Rekabet Alanından biri olan "küme yönetimi" konusundaki kapasite eksikliği, Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecinde tespit edilen bir diğer önemli sorundur. İyi uygulama örneği olarak tespit edilen faaliyetleri gerçekleştiren yerli ve yabancı kümeler incelenirken, küme yönetimi konusundaki kapasitelerinin yüksekliği göze çarpan ilk unsur olmuştur. Bu kapsamda kümelere, küme yönetimi konusunda kapasite kazandırılmadan, diğer ortak rekabet konularında (rekabetçilik, inovasyon, uluslararasılaştırma) ilerleme sağlamalarını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Ulusal otoritelerin küme yönetimi konusundaki kapasiteyi artıracak araçların ve eğitim programlarını geliştirmeye öncelik vermesi tavsiye edilmektedir.

Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecinin en önemli girdilerinden biri olan Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası'ndan da görüleceği üzere 35 kümenin 6'sı BROP, 29'u BROP dışı bölgelerde yer almaktadır. BROP bölgesinde yer alan 6 kümenin tamamı başlangıç aşamasındadır.

Dolayısla BROP bölgesinde küme yönetimi konusunda başarılı örnekler oluşmamıştır. BROP illerinde yer alan fikir veya başlangıç aşamasındaki kümelerin, küme yönetimi konusundaki kapasitelerini artırmak için, BROP dışı bölgelerdeki gelişen veya olgun kümelerle tanışmalarını veya eşleşmelerini sağlayacak etkinlikler gerçekleştirilmesi kısa vadede değer yaratacak önemli bir faaliyet olarak tavsiye edilmektedir. Ayrıca söz konusu faaliyetleri kurumsallaştırılarak, kümeler arasında birbirinden öğrenme ve işbirliği geliştirme sürecinin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

Firmalara ve kümelere sağlanan desteklerin, BROP ve BROP dışı bölgelerdeki kümeler ve firmalar arasında işbirliği geliştirmeyi motive edecek uygulamalar içermesi, BROP ve BROP dışı bölgeler arasındaki işbirliğini kısa ve orta vadede geliştirecek önemli bir uygulama olacağı düşünülmektedir. Bahsedilen motive edici uygulamalara örnek olarak "biri BROP - biri BROP dışı bölgede yer alan iki firmanın/kümenin/işbirliği kuruluşunun ortak projeleri için verilen desteklerde daha yüksek hibe oranları" verilebilir.

Tarım-gıda, metal işleme-makine-mekatronik, ağaç-mobilya- kağıt, tekstil ve turizm gibi kümelerin / küme girişimlerinin yoğunlaştığı sektörlere yönelik ortak küme ürün, hizmet ve araçlarının geliştirilmesi hem kaynakların daha etkin kullanılmasını hem de ürün/hizmet/aracın niteliğini artırıcı bir uygulama olarak tavsiye edilmektedir.

Türkiye, sahip olduğu iç pazar büyüklüğü ile uluslararası pazarda önemli bir cazibe merkezidir. Devlet, birçok sektör için en büyük alıcı konumundadır. Kümeler; devletin ilgili kurumları/satın alma birimleri ile üye firmalar arasındaki iletişimi güçlendirecek ve somut işlere dönüştürecek arayüzler olarak da algılanmalıdır. Kümelerin, devlet ve küme üyesi firmalar arasındaki arayüz fonksiyonlarını harekete geçirmek için gerekli etkinlikler düzenlemeli ve uygun platformlar oluşturmalıdır.

Küme / Potansiyel Küme Haritası, Ortak Rekabet Alanları Stratejisine girdi sağlamak amacı ile kısıtlı zaman ve kısıtlı insan kaynağı ile hazırlanmış olup, söz konusu haritada yer alamayan küme veya küme girişimlerinin Ekonomi Bakanlığı, KOBİ ve Kümelenme Destekleri Dairesi ile iletişime geçerek Türkiye Küme / Potansiyel Küme Haritasında yerlerini almaları önerilmektedir.

7 Ekler

EK 1 – Küme / Potansiyel Küme Harita Çalışması Anket Formu
EK 2 – Küme / Potansiyel Küme Envanteri

EK 1 – Küme / Potansiyel Küme Harita Çalışması Anket Formu

A - Küme/Potansiyel Küme Hakkında Genel Bilgiler

1.Kümenin veya Potansiyel Kümenin Adı

Türkçe	
İngilizce	

Örnek:
- Merzifon Ankastre Kümelenmesi
- TAYSAD - Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
- Çorum Makine Sektörü

2. Kümenin İrtibat Bilgileri

Web Sayfası	
Tel	
E-posta	
İrtibat Kişisi	

Varsa Kümenin iletişim bilgileri eğer yoksa lider kuruluş/ilgili kişinin iletişim bilgilerini yazınız.

3.Kümenin Türü

Sanayi	☐
Hizmet	☐
Teknoloji	☐
Geleneksel Sektörler	☐

Sadece bir şık işaretlenmelidir

Örnek:
Endüstri: Merzifon Ankastre Kümelenmesi
Hizmet: Mersin Lojistik Kümelenmesi
Teknoloji: ODTÜ Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi
Geleneksel Sektör: Sivas El Yapımı Ahşap Oyuncak Sektörü

4. Kümenin Sektörü

Ahşap, Kağıt, Mobilya	☐	Denizcilik	☐	Kimya	☐	Madencilik	☐	Uzay ve Havacılık	☐
Tarım - Gıda	☐	Elektrik Ekipmanları	☐	Lojistik	☐	Otomotiv	☐	Üretim Teknolojisi	☐
Ayakkabı ve Deri	☐	Enerji	☐	Mücevherat	☐	Paketleme	☐	Yaratıcı Endüstri	☐
Baskı	☐	Fotonik	☐	Medikal / Sağlık	☐	Plastik	☐	Yazılım	☐
Bilg ve İletişim Teknolojileri	☐	Savunma/Güvenlik	☐	Mekatronik	☐	Telekomünikasyon	☐	Diğer (açıklayınız)	
Biyoteknoloji	☐	Ham Madde	☐	Medya	☐	Tekstil	☐		
Çevre/Yeşil Teknolojiler	☐	İnşaat/Yapım	☐	Metal İşleme/Üretim	☐	Turizm	☐		
Demiryolu	☐	İş ve Finansal Hizmetler	☐	Mikro/Nano Teknoloji	☐	Ulaştırma Altyapısı	☐		

f

5.Kümenin Coğrafi Sınırları/Bölgesi

……
……..

Örnek:
☐ Samsun
☐ Eskişehir-Bilecik-Kütahya

B- Kümelenme Sürecine Ait Bilgiler

6. Kümelenme sürecinde gelinen aşama

Fikir	☐
Başlangıç	☐
Gelişen	☐
Olgun	☐

Lütfen önce sağ taraftaki tabloyu doldurunuz.

Eğer kümelenme Başlangıç, Gelişen veya Olgun aşamada ise, lütfen kümelenmenin yaşını belirtin.

Kümelenmenin Yaşı (yıl olarak)	

Lütfen uygun seçenekleri işaretleyin.

Fikir	▪ Aynı sektörde faaliyet gösteren bir yığın mevcuttur ☐ ▪ Yığın, bölgesel veya ulusal otoriteler tarafından kümelenme çalışması için seçilmiştir ☐
Başlangıç	▪ Temel analizler (bakınız soru 10) gerçekleştirilmiştir ☐ ▪ Küme yönetimi oluşturulmuş ve görev tanımları yapılmıştır ☐ ▪ Kümenin marka kimliği oluşturulmuştur ☐ ▪ Küme stratejisi oluşturulmuştur ☐ ▪ Firmalar kümeye entegre edilmiştir ☐
Gelişen	▪ Profesyonel tam zamanlı küme yöneticisi/koordinatörü çalışmaktadır

	Kümelenmenin yaşı, firmaların kümeye dahil olduğu zamandan itibaren hesaplanmalıdır. Eğer şirketlerin kümeye entegrasyonu gerçekleşmemişse, kümelenmenin yaşı sıfır (“0”)dır. *“Fikir Aşamasında” seçeneğini işaretlediyseniz, anket formunun bundan sonraki kısmını yanıtlamanıza gerek yoktur.*	☐ ▪ Kümenin tanıtımı yapılmıştır. ☐ ▪ İleri düzey analizler gerçekleştirilmiştir ☐ ▪ Küme geliştirme projeleri için alternatif finansman kaynakları kullanılmaktadır ☐ ▪ İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sürekli olarak gerçekleştirilmektedir ☐ ▪ Küme Yönetimi Ulusal düzeyde sektör otoritesi haline gelmiştir ☐ ▪ Uluslararası ağlar tesis edilmiştir ☐ Olgun ▪ Küme kendi kendini finanse edebilmektedir ☐ ▪ Sürdürülebilirliği kanıtlanmıştır ☐ ▪ Uluslararası platformda sektör otoritesi haline gelmiştir ☐ ▪ Lobi gücüne sahiptir ☐ ▪ Küme içinde uzmanlık grupları/alt kümelenmeler oluşmuştur ☐

7. Kümenin İlgi Odağı (Yoğunlaşma Alanı)

Öncelik sırasında göre 1 en önemli olmak üzere, 1, 2 ve 3 olarak puanlayın.
(en fazla üç adet seçip numaralandırınız)

	A	B
İnovasyon, Ar-ge, Teknoloji Transferi –Sinai Mülkiyet		
Tasarım		
Uluslararasılaştırma		
İhracat		
Bölgeye Yatırım Çekme		
Girişimcilik ve İş Geliştirme Ortamının Geliştirilmesi		
Pazarlama		
İnsan Kaynakları Gelişimi		
Bilgi/Otomasyon Teknolojilerinin Kullanımı		
evre ve Temiz Enerji		
Diğer (açıklayınız) …… …		

Yoğunlaşma Alanı: Küme üyesi firmaların ortak ihtiyaçları doğrultusunda, kümenin öncelikli olarak odaklandığı çalışma alanlarıdır.

Sütun A: Belirlenmiş küme vizyonu, hedefleri ve stratejisine göre.
Sütun B: Şu ana kadar gerçekleştirilen faaliyetlere göre.

8. Firmaların Sayısı ve Ölçeği - Kümelenme çalışmalarında aktif olarak yer alan firmaların sayısı

	Toplam Firma Sayısı	Aktif Firma Sayısı
Büyük Ölçekli:		
Orta Ölçekli:		
Küçük Ölçekli:		
Mikro Ölçekli:		
TOPLAM		

Toplam firma sayısı: Kümede yer alan toplam firma sayısı
Aktif firma sayısı: Kümenin/Lider Kurumun organize ettiği faaliyetlere katılım sağlayan firmaların sayısı

Açıklama:

→ 250 Çalışan	Büyük Ölçekli
→ 50 Çalışan	Orta Ölçekli
→ 10 Çalışan	Küçük Ölçekli
	Mikro Ölçekli

9.Kümeyi Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar

Eğer kümeye liderlik eden kurum/kuruluş varsa, lütfen yanındaki kutucuğu işaretleyin.

1		☐
2		☐
3		☐
4		☐
5		☐
6		☐
7		☐

Örnek:
- ☐ Ankara Sanayi Odası
- ☐ Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
- ☐ İstanbul Teknik Üniversitesi

Destekleyen kurum/kuruluş: Sektöre/kümeye yönelik faaliyetleri olan ve kümenin bir parçası olarak algılanan bölgesel kurum ve kuruluşlar.

	8	☐	
10.Gerçekleştirilen Analizler			Gerçekleştirilen analizlere ulaşılabilecek web adresi/kontak kişi/ilgili kurum vs. belirtiniz.
	SWOT Analizi	☐	
	Elmas Modeli Rekabet Analizi	☐	
	Eğitim/Danışmanlık İhtiyaç Analizi	☐	
	Değer Zinciri Analizi	☐	
	Tedarik Zinciri Analizi	☐	
	Teknoloji Arz /Talep Analizi	☐	
	Diğer (lütfen belirtin)	☐	
	☐ …… ……		
C - Küme Stratejisi ve Yönetimi ile İlgili Bilgiler			
11.Elde Edilen Veri Setleri	Küme İletişim Listesi	☐	
	Küme/Ağ Haritası	☐	
	Mali Veriler (ciro, ihracat oranları vb.)	☐	
	İstihdam Verileri	☐	
	Diğer	☐	
	Diğer ise lütfen belirtin	☐ …… ……. ☐ …… ……. ☐ …… …….	
12.Kümenin Kurumsal Yapısı	Platform	☐	Şemsiye kuruluş altında yapılanma örneği: ODTÜ Teknokent çatısı altında kurulan Teknokent Savunma Sanayi Firmaları İşbirliği Platformu.
	Birlik/Dernek	☐	
	Şemsiye Kuruluş Altında Yapılanma	☐	
	Diğer (Lütfen belirtin)……	☐	
13.Küme Çalışanları		Tam zamanlı sayısı	Yarı zamanlı sayısı
	Küme Yöneticisi/Koordinatörü		
	İdari Personel		
	İş Geliştirme Uzmanı		
	Diğer (Lütfen belirtin) ……..		
	Diğer (Lütfen belirtin) ……..		
	Diğer (Lütfen belirtin) ……..		
14. Kümenin finansmanı	Kendi Kendine Finansman (üye firmalardan)	☐	Küme Çalışanları: Kümelenme ve küme geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek için istihdam edilmiş/görevlendirilmiş çalışanlardır. Kısa zamanlı uzmanlar/danışmanlar bu tanıma girmezler.
	Destekleyici Kuruluşlardan	☐	
	Kalkınma Ajansından	☐	
	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (Ekonomi Bakanlığı)	☐	
	İş Birliği Güç Birliği Destek Programı (KOSGEB)	☐	
	İŞBAP (TÜBİTAK)	☐	
	Rekabet Öncesi İşbirliği Projeleri (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)	☐	
	Diğer Devlet Destekleri (belirtiniz) ……	☐	

<table>
<tr><td></td><td>AB, Dünya Bankası vb uluslararası finansman (belirtiniz) ..... ☐</td><td></td></tr>
<tr><td>15. Uluslararası İşbirliği Yapılan veya Planlanan Kümeler/Kurumlar</td><td colspan="2"><table>
<tr><th></th><th>Küme/Kurum</th><th>Ülke</th><th>Yapılan</th><th>Planlanan</th></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td><td>☐</td><td>☐</td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td><td>☐</td><td>☐</td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td><td>☐</td><td>☐</td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td><td>☐</td><td>☐</td></tr>
<tr><td>5</td><td></td><td></td><td>☐</td><td>☐</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

EK 2 – Küme / Potansiyel Küme Envanteri

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
1	TR	Süs Bitkileri Kümesi (Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçıları Birliği)	Başlangıç
2	TR	TAYSAD- Taşıt Araçları ve Yan Sanayicileri Kümesi	Olgunluk
3	TR	MOSDER Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği	Gelişme
4	TR	Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik İş Kümesi	Gelişme
5	TR	Ege Mobilya Kümesi	Fikir
6	TR	İTKİB- Moda ve Tekstil İş Kümesi	Gelişme
7	TR	SASAD- Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği	Olgunluk
8	Adana	Adana Mobilya Kümesi	Fikir
9	Adana	Adana Otomotiv Yan Sanayii	Fikir
10	Adana	Adana Plastik Kümesi	Fikir
11	Adana	Adana Sağlık Turizmi	Fikir
12	Adana	Adana Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi	Fikir
13	Adana	Çukurova Kimya Sektörü	Fikir
14	Adana	Çukurova Kimyasal Gübre ve Tarımsal İlaçlar Sektörü	Fikir
15	Adana	Çukurova Örtüaltı Meyve ve Sebze Üretimi	Fikir
16	Adana	Çukurova Sebze ve Meyve İşleme Sektörü	Fikir
17	Adana	Çukurova Tarım Makinaları Sektörü	Fikir
18	Adana	Çukurova Narenciye Üretim	Fikir
19	Adana	Çukurova Yenilenebilir Enerji Sektörü	Fikir
20	Adıyaman	Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği	Başlangıç

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
21	Adıyaman	Adıyaman Turizm Sektörü	Fikir
22	Afyon	Afyon Termal Turistik İşletmeciler ve Otelciler Derneği	Fikir
23	Afyon	Afyon İscehisar Mermerciler Derneği	Fikir
24	Afyon	Afyon Boğaz Mermerciler Derneği	Fikir
25	Afyon	Afyon Gıda Sektörü	Fikir
26	Ağrı	Serhat İlleri Hayvancılık ve Süt ve Süt Ürünleri Kümesi	Fikir
27	Aksaray	Aksaray Motorlu Kara Taşıtları ve Ekipmanları Kümesi	Fikir
28	Aksaray	Aksaray Süt ve Süt Ürünleri Kümesi	Fikir
29	Amasya	Merzifon Ankastre Kümelenmesi	Başlangıç
30	Amasya	Amasya Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü	Fikir
31	Amasya	Amasya Mermer Sektörü	Fikir
32	Ankara	Ankara Giyim Sanayicileri Derneği	Gelişme
33	Ankara	Beypazarı Turizm Kümesi	Fikir
34	Ankara	Çubuk Hayvancılık İhtisas OSB	Fikir
35	Ankara	Ankara Güneş Enerjisi Kümesi	Fikir
36	Ankara	Ankara Kızılcahamam JeoTermal Kümesi	Fikir
37	Ankara	Ankara Kongre Turizm Kümesi	Fikir
38	Ankara	Ankara Mobilya Sektörü	Fikir
39	Ankara	Nallıhan Turizm Kümesi	Fikir
40	Ankara	ODTÜ Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi	Fikir
41	Ankara	ODTÜ Teknokent Savunma Sanayi Firmaları İşbirliği Platformu	Fikir
42	Ankara	ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi	Olgunluk

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
43	Ankara	Ankara Sağlık Turizmi Kümesi	Fikir
44	Ankara	Şereflikoçhisar Tuz İşletmeleri Kümesi	Fikir
45	Ankara	Polatlı İnşaat Yapı Malzemeleri Sektörü	Fikir
46	Ankara	Polatlı Tarıma Dayalı Sanayi Sektörü	Fikir
47	Ankara	OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi	Gelişme
48	Ankara	OSTİM İş ve İnşaat Makinaları Kümesi	Gelişme
49	Ankara	Kazan Savunma ve Havacılık Sanayii Kümelenmesi	Fikir
50	Ankara	OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi	Gelişme
51	Ankara	Ankara Makine Kümesi	Fikir
52	Ankara	Ankara Yükseköğretim Kümesi	Fikir
53	Ankara	Medikal İnovasyon Platformu	Başlangıç
54	Ankara	İvedik OSB Makine Sanayicileri	Fikir
55	Ankara	Ankara Polimer Kümesi	Fikir
56	Ankara	İvedik Medikal Kümesi	Fikir
57	Ankara	OSTİM Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümesi	Gelişme
58	Antalya	Antalya Sağlık Turizmi	Fikir
59	Antalya	Antalya Kongre Turizmi Sektörü	Fikir
60	Antalya	Antalya Yüksek Değerli Çiçekçilik Sektörü	Fikir
61	Antalya	Antalya İklimlendirme Donanımları Sektörü	Fikir
62	Antalya	Antalya İşlenmiş Gıdalar Sektörü	Fikir
63	Antalya	Antalya Tohum İşleme Sektörü	Fikir
64	Antalya	Antalya Yat Üretimi Kümelenmesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
65	Antalya	Antalya Yenilenebilir Enerji Sektörü	Fikir
66	Antalya	Antalya Golf Turizmi Sektörü	Fikir
67	Artvin	Artvin Ağaç Ürünleri	Fikir
68	Aydın	Kuşadası Turizm Kümesi	Fikir
69	Aydın	Tarım Makinaları Üretim Kümesi	Fikir
70	Aydın	Gıda ve İçecek Ürünleri Kümesi	Fikir
71	Aydın	Çine Yatağan Feldspat Madenciliği Kümesi	Fikir
72	Balıkesir	Bandırma Beyaz Et Kümesi	Fikir
73	Balıkesir	Körfez Bölgesi Zeytinyağı Kümesi	Fikir
74	Bartın	Mobilya ve Orman Endüstrisi	Fikir
75	Bartın	Ahşap Yat ve Tekne Yapımı Sektörü	Fikir
76	Batman	Batman Tekstil Kümesi	Fikir
77	Bayburt	Bayburt Doğaltaş Kümesi	Fikir
78	Bayburt	Bayburt Arıcılık Kümesi	Fikir
79	Bayburt	Bayburt Organik Tarım Kümesi	Fikir
80	Bayburt	Bayburt Çay Kurutma ve Paketleme Kümesi	Fikir
81	Bilecik	Bilecik Mermer ve Granit Sektörü	Fikir
82	Bilecik	Bilecik Gıda Sektörü	Fikir
83	Bilecik	Bilecik Tarım Sektörü	Fikir
84	Bilecik	Bilecik Turizm Sektörü	Fikir
85	Bingöl	Bingöl Yapı Malzemeleri Kümelenmesi	Fikir
86	Bingöl	Bingöl Gıda Sektörü Kümelenmesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
87	Bingöl	Bingöl -Tunceli Arıcılık Ürünleri Kümelenmesi	Fikir
88	Bitlis	Bitlis Pomza ve Perlit Madenleri Kümesi	Fikir
89	Bitlis	Bitlis Mermer Kümesi	Fikir
90	Bolu	Gerede Deri ve Deri Ürünleri	Fikir
91	Bolu	Bolu Termal Turizm Kümelenmesi	Fikir
92	Burdur	Burdur Çiğ Süt Üretim Sektörü	Fikir
93	Burdur	Burdur Süt Üretim Sektörü	Fikir
94	Burdur	Burdur Makine Sanayi	Fikir
95	Burdur	Burdur Tarım Makinaları Sektörü	Fikir
96	Burdur	Burdur Mermercilik Sektörü	Fikir
97	Burdur	Burdur Un ve Unlu Mamüller Sektörü	Fikir
98	Burdur	Tıbbi ve Aromatik Bitkiler Sektörü	Fikir
99	Burdur	Burdur Yapı Kimyasalları Sektörü	Fikir
100	Burdur	Burdur Silah Sanayi	Fikir
101	Bursa	Bursa Otomotiv Sektörü	Fikir
102	Bursa	Bursa Gıda Sektörü	Fikir
103	Bursa	Bursa Tekstil Sektörü	Fikir
104	Bursa	Bursa Metal/Makina Sektörü	Fikir
105	Bursa	Bursa Turizm Sektörü	Fikir
106	Bursa	Bursa Mobilya Sektörü	Başlangıç
107	Çanakkale	Çanakkale-Balıkesir Mandıra Ürünleri Kümesi	Fikir
108	Çanakkale	Çanakkale Su Ürünleri Kümesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
109	Çankırı	Hububat Mamülleri Sektörü	Fikir
110	Çorum	Çorum Mekatronik Kümelenmesi	Fikir
111	Çorum	Çorum Gıda İşleme Makinaları	Fikir
112	Çorum	Çorum Yenilikçi Çatı Sistemleri Sektörü	Fikir
113	Çorum	Çorum Medikal Sanayii	Fikir
114	Çorum	Çorum Tarımsal Makine	Fikir
115	Denizli	Denizli Enerji Kablosu Kümesi	Fikir
116	Denizli	Denizli Termal ve Sağlık Kümesi	Fikir
117	Denizli	Denizli Ev Tekstil Kümesi	Fikir
118	Denizli	Denizli Doğal Taş Kümesi	Fikir
119	Denizli	Yatağan Bıçakçılık Kümesi	Fikir
120	Denizli	Yeşilyuva Ayakkabıcılık Kümesi	Fikir
121	Denizli	Dericilik Kümesi	Fikir
122	Denizli	Serinhisar Kuruyemiş Kümesi	Fikir
123	Diyarbakır	Diyarbakır Tekstil Sektörü	Fikir
124	Diyarbakır	Diyarbakır Mermer Sektörü	Fikir
125	Diyarbakır	Diyarbakır Yapı Malzemeler ve Kimyasalları Kümesi	Fikir
126	Diyarbakır	Diyarbakır Elektrik Makinaları ve Yan Sanayi Sektör Kümesi	Fikir
127	Diyarbakır	Diyarbakır Gıda İmalatı Kümesi	Fikir
128	Diyarbakır	Diyarbakır Turizm Sektörü Kümesi	Fikir
129	Diyarbakır	Diyarbakır Kuyumculuk Kümelenmesi	Fikir
130	Edirne	Trakya Çeltik Kümesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
131	Edirne	Trakya Bitkisel Yağ Kümesi	Fikir
132	Elazığ	Elazığ Kormit Madeni Kümesi	Fikir
133	Elazığ	Elazığ Üzüm Üreticileri Kümesi	Fikir
134	Elazığ	Elazığ-Malatya Alabalık Kümesi	Fikir
135	Erzincan	Erzincan Meyve ve Sebze Üreticileri Kümesi	Fikir
136	Erzincan	Erzincan Krom Madeni Kümesi	Fikir
137	Erzurum	Erzurum Turizm Sektörü Kümelenmesi	Başlangıç
138	Erzurum	Erzurum Arıcılık Kümesi	Başlangıç
139	Erzurum	Erzurum Mobilya İmalatçıları Kümelenmesi	Fikir
140	Erzurum	Erzurum Unlu Mamul Üreticileri Kümesi	Fikir
141	Erzurum	Erzurum Et ve Süt Ürünleri Sektörü	Fikir
142	Erzurum	Erzurum Krom İşleme Kümesi	Fikir
143	Eskişehir	Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Derneği	Başlangıç
144	Eskişehir	Eskişehir Raylı Sistemler Kümelenmesi	Başlangıç
145	Eskişehir	Eskişehir Bilişim Sektörü	Fikir
146	Eskişehir	Eskişehir Gıda Sektörü	Fikir
147	Eskişehir	Eskişehir Büyükbaş Hayvancılık Sektörü	Fikir
148	Gaziantep	Gaziantep Makina Halısı İmalatı	Fikir
149	Gaziantep	Akrilik ve Pamuk ipliği imalatı sektörü	Fikir
150	Gaziantep	Triko Örgü İmalatı	Fikir
151	Gaziantep	Antep Fıstığı Üretimi ve İşlenmesi	Fikir
152	Gaziantep	Un, İrmik, Makarna Sektörü	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
153	Gaziantep	Bakliyat Üreticileri Sektörü	Fikir
154	Gaziantep	Kakaolu ve Şekerli Ürünler İmalatı	Fikir
155	Gaziantep	Saç Profili Ürünleri	Fikir
156	Gaziantep	Gıda İşleme Makineleri İmalatı	Fikir
157	Gaziantep	Tekstil Makineleri İmalatı	Fikir
158	Gaziantep	Sanayi Tipi Soğutma Donanımları İmalatı	Fikir
159	Gaziantep	Plastik Ambalaj Malzemesi İmalatı	Fikir
160	Gaziantep	PVC Kapı Pencere Profil İmalatı	Fikir
161	Gaziantep	Büro Mobilyaları İmalatı	Fikir
162	Gaziantep	Bakır ve Sedef İşlemeciliği	Fikir
163	Gaziantep	Gaziantep Turizm	Fikir
164	Gaziantep	Gaziantep Lojistik	Fikir
165	Gaziantep	Gaziantep Altın ve Gümüş İşlemeciliği	Fikir
166	Gaziantep	Gaziantep Ayakkabı İmalat Sanayi	Fikir
167	Giresun	Giresun Fındık Sektörü	Fikir
168	Gümüşhane	Pestil Küme Üretimi Sektörü	Fikir
169	Gümüşhane	Organik Tarım Kümelenmesi	Fikir
170	Hakkari	Hakkari Plastik ve Kauçuk Ürünleri	Fikir
171	Hatay	Hatay Mobilyacılık ve Mobilya Aksesuarları Kümelenmesi	Fikir
172	Hatay	Hatay Ayakkabıcılık Sektörü	Fikir
173	Hatay	Hatay İpekçilik Sektörü	Fikir
174	Hatay	Hatay Yaş Meyve ve Sebze Sektörü	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
175	Hatay	Hatay Sağlık Turizmi Kümelenmesi	Fikir
176	Hatay	Hatay Tıbbi ve Aromatik Bitki Sektörü	Fikir
177	Hatay	Hatay Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sektörü	Fikir
178	Hatay	Hatay Lojistik Köy Kümelenmesi	Fikir
179	Iğdır	Iğdır Nakliye ve Lojistik Kümelenmesi	Fikir
180	Isparta	Isparta Gül ve Gül Ürünleri Sektörü	Fikir
181	Isparta	Isparta Orman Ürünleri	Fikir
182	Isparta	Eğirdir Soğuk Hava Depoculuğu	Fikir
183	Isparta	Isparta Tekstil Kümesi	Fikir
184	Isparta	Isparta Meyve Üretimi Sektörü	Fikir
185	Isparta	Yalvaç Dericilik Sektörü	Fikir
186	Isparta	Pisidia Kültür Turizmi	Fikir
187	İstanbul	Büyükçekmece Gıda Sektörü Kümelenmesi	Fikir
188	İstanbul	Ümraniye Otomotiv Yan Sanayii Kümelenmesi	Fikir
189	İstanbul	Büyükçekmece Plastik Sektörü	Fikir
190	İstanbul	Küçükçekmece Gıda Sektörü	Fikir
191	İstanbul	Küçükçekmece Plastik Sektörü	Fikir
192	İstanbul	Bayrampaşa Plastik Sektörü	Fikir
193	İstanbul	Zeytinburnu Plastik Sektörü	Fikir
194	İstanbul	Büyükçekmece Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
195	İstanbul	Ümraniye Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
196	İstanbul	Küçükçekmece Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
197	İstanbul	Kartal Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
198	İstanbul	Zeytinburnu Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
199	İstanbul	Bayrampaşa Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
200	İstanbul	Eyüp Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
201	İstanbul	Tuzla Ana Metal Sektörü Kümelenmesi	Fikir
202	İstanbul	Bağcılar Matbaa Sektörü	Fikir
203	İstanbul	Güngören Tekstil Sektörü	Fikir
204	İstanbul	Bağcılar Tekstil Sektörü	Fikir
205	İstanbul	Küçükçekmece Tekstil Sektörü	Fikir
206	İstanbul	Büyükçekmece Tekstil Sektörü	Fikir
207	İstanbul	Bahçelievler Tekstil Sektörü	Fikir
208	İstanbul	Bayrampaşa Tekstil Sektörü	Fikir
209	İstanbul	GaziosmanpaşaTekstil Sektörü	Fikir
210	İstanbul	Zeytinburnu Tekstil Sektörü	Fikir
211	İstanbul	Avcılar Tekstil Sektörü	Fikir
212	İstanbul	Ümraniye Tekstil Sektörü	Fikir
213	İstanbul	Eyüp Tekstil Sektörü	Fikir
214	İstanbul	Esenler Tekstil Sektörü	Fikir
215	İstanbul	Kartal Tekstil Sektörü	Fikir
216	İstanbul	Güngören Ayakkabı Deri Sektörü	Fikir
217	İstanbul	Küçükçekmece Ayakkabı Deri Sektörü	Fikir
218	İstanbul	Tuzla Ayakkabı Deri Sektörü	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
219	İstanbul	Zeytinburnu Deri Sektörü	Fikir
220	İstanbul	İstanbul Gayrimenkul Sektörü	Fikir
221	İstanbul	İstanbul Lojistik	Fikir
222	İstanbul	İstanbul Sağlık Sektörü	Fikir
223	İstanbul	İstanbul Ticaret ve Perakende Sektörü	Fikir
224	İstanbul	İstanbul Eğitim Sektörü	Fikir
225	İstanbul	İstanbul Bilişim Sektörü	Fikir
226	İstanbul	İstanbul Turizm Sektörü	Fikir
227	İstanbul	İstanbul Finans Sektörü	Fikir
228	İstanbul	Ümraniye Mobilya Kümesi	Fikir
229	İstanbul	Küçükçekmece Elektrik Elektronik Sektörü	Fikir
230	İstanbul	Ümraniye Makina Teçhizat	Fikir
231	İstanbul	Küçükçekmece Makina Teçhizat	Fikir
232	İstanbul	Kartal Makina Teçhizat	Fikir
233	İstanbul	Eyüp Makina Teçhizat	Fikir
234	İstanbul	Büyükçekmece Makina Teçhizat	Fikir
235	İstanbul	Bayrampaşa Makina Teçhizat	Fikir
236	İstanbul	İstanbul Kültür Sektörü	Fikir
237	İstanbul	Ümraniye Elektrik Elektronik Sektörü	Fikir
238	İzmir	İzmir Endüstriyel Havalandırma, İklimlendirme ve Soğutma Kümesi	Gelişme
239	İzmir	İşlenmiş Meyve Sebze Kümesi	Başlangıç
240	İzmir	İzmir Organik	Gelişme

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
241	İzmir	Havacılık ve Uzay Kümelenmesi	Gelişme
242	İzmir	İAOSB Makina Metal Döküm Kümesi	Başlangıç
243	İzmir	İNOVİZ Biyomedikal Teknolojiler	Gelişme
244	İzmir	Gelinlik ve Abiye Kümesi	Fikir
245	İzmir	İzmir Lojistik	Fikir
246	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Tekstil Kümelenmesi	Fikir
247	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Kuyumculuk Kümelenmesi	Fikir
248	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Süt ve Süt Ürünleri Kümelenmesi	Fikir
249	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Kırmızı Biber Kümelenmesi	Fikir
250	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Ahşap Oymacılığı Kümelenmesi	Fikir
251	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş Metal Mutfak Eşyaları Kümesi	Fikir
252	Karabük	Demir Çelik	Fikir
253	Karabük	Mobilya ve Orman Endüstrisi	Fikir
254	Karaman	Karaman Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii	Fikir
255	Kars	Kars-Ardahan-Artvin Kafkas Arısı Yetiştiriciliği ve Bal Üretimi Kümesi	Fikir
256	Kars	Ardahan-Kars Kaz Yetiştiriciliği Kümesi	Fikir
257	Kars	Kars Turizm Kümelenmesi	Fikir
258	Kastamonu	Kastamonu Ahşap Kapı ve Pencere Üretimi Sektörü	Fikir
259	Kayseri	Kayseri Mobilya Sektörü	Fikir
260	Kayseri	Kayseri Metal Sanayi	Fikir
261	Kayseri	Kayseri Et Ürünleri İmalatı Sektörü	Fikir
262	Kayseri	Kayseri Sağlık Hizmetleri Sektörü	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
263	Kırıkkale	Kırıkkale Mobilya Kümesi	Fikir
264	Kırıkkale	Kırıkkale Metal İşleme ve Üretim Sektörü	Fikir
265	Kırklareli	Trakya Süt ve Süt Ürünleri Kümesi	Fikir
266	Kilis	Zeytin-Zeytinyağı İmalat	Fikir
267	Kilis	Yorgancılık Sektörü	Fikir
268	Kocaeli	Kandıra Gıda İhtisas OSB	Fikir
269	Kocaeli	Kocaeli Gebze Kimya OSB	Fikir
270	Kocaeli	Kocaeli Makina Sektörü	Fikir
271	Kocaeli	Kocaeli Otomotiv Yan Sanayii	Fikir
272	Konya	Konya Otomotiv Yan Sanayii	Gelişme
273	Konya	Konya Döküm Kümesi	Başlangıç
274	Konya	Konya Ayakkabıcılık Sektörü	Başlangıç
275	Konya	Konya Tarım Makineleri Kümesi	Fikir
276	Konya	Konya Süt ve Süt Ürünleri	Fikir
277	Malatya	Malatya Kuru Kayısı Kümesi	Fikir
278	Malatya	Malatya Tekstil Sektörü Kümesi	Fikir
279	Manisa	Manisa Elektrik Elektronik Aletler	Fikir
280	Manisa	Manisa Gıda Kümesi	Fikir
281	Mardin	Mardin Kuyumculuk Sektör Kümesi	Fikir
282	Mardin	Mardin Bulgur Kümesi	Fikir
283	Mardin	Mardin-Şırnak Nakliye ve Lojistik Sektörü Kümesi	Fikir
284	Mardin	Mardin Turizm Sektörü Kümesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
285	Mersin	Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi	Başlangıç
286	Mersin	Mersin Lojistik Platformu	Gelişme
287	Muğla	Bodrum Yat İmalat Kümesi	Fikir
288	Muğla	Muğla Turizm Kümesi	Fikir
289	Muğla	Muğla Balıkçılık Kümesi	Fikir
290	Muş	Muş - Malazgirt Tarım Alet ve Makineleri	Fikir
291	Muş	Muş Giyim Eşyası- Kürk İşlenmesi ve İmalatı	Fikir
292	Nevşehir	Nevşehir Konaklama Tesisleri Kümesi	Fikir
293	Nevşehir	Nevşehir Bims - Ponza Sektörü	Fikir
294	Niğde	Niğde İplik- Dokuma Sektörü	Fikir
295	Niğde	Niğde Kalsit Sektörü	Fikir
296	Niğde	Niğde Deri Tabaklama ve İşleme Kümesi	Fikir
297	Ordu	Tekstil Sektörü	Fikir
298	Ordu	Bal Üretimi Kümelenmesi	Fikir
299	Osmaniye	Osmaniye Demir Çelik Kümelenmesi	Fikir
300	Osmaniye	Osmaniye Yerfıstığı Kümelenmesi	Fikir
301	Osmaniye	Osmaniye Bıçakçılık Kümelenmesi	Fikir
302	Osmaniye	Osmaniye Kilim Kümelenmesi	Fikir
303	Rize	Çay Sektörü	Fikir
304	Sakarya	Sakarya Metal İşleme Sektörü	Fikir
305	Sakarya	Sakarya Otomotiv Yan Sanayi	Fikir
306	Sakarya	Sakarya Makina İmalatçıları Birliği	Başlangıç

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
307	Sakarya	Sakarya Süs Bitkileri Sektörü	Fikir
308	Sakarya	Sakarya-Bolu Termal Turizm Sektörü	Fikir
309	Sakarya	Sakarya Vagon Sanayi Sektörü	Fikir
310	Sakarya	Sakarya-Kocaeli Doğa ve Spor Turizm Kümesi	Fikir
311	Sakarya	Sakarya Gıda İşleme Sektörü	Fikir
312	Samsun	Samsun Lojistik Platformu	Fikir
313	Samsun	Samsun Tekstil ve Konfeksiyon İmalatçıları Derneği	Fikir
314	Samsun	Samsun Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü	Fikir
315	Samsun	Samsun Organik Gıda	Fikir
316	Samsun	Samsun Sağlık Hizmetleri Sektörü	Fikir
317	Samsun	Samsun Balıkçılık ve Balık Ürünleri, Sektörü	Fikir
318	Samsun	Samsun Medikal Sanayi Kümelenmesi	Başlangıç
319	Siirt	Siirt Bal Sektörü	Fikir
320	Siirt	Siirt Fıstık İşleme ve Paketleme Kümesi	Fikir
321	Siirt	Siirt İnşaat Sektörü Kümesi	Fikir
322	Siirt	Siirt Mobilya Sektörü	Fikir
323	Siirt	Siirt Süt Ürünleri Kümesi	Fikir
324	Sinop	Tuğla Üretimi Sektörü	Fikir
325	Sivas	Sivas-Kayseri Doğaltaş ve Madencilik Sektörü	Fikir
326	Şanlıurfa	Şanlıurfa Tekstil Sektörü	Fikir
327	Şanlıurfa	Şanlıurfa Elektrik Makinaları ve Yan Sanayi Sektör Kümesi	Fikir
328	Şanlıurfa	Şanlıurfa Yapı Malzemeler ve Kimyasalları Kümesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
329	Şanlıurfa	Şanlıurfa Kuyumculuk Kümelenmesi	Fikir
330	Şanlıurfa	Şanlıurfa Gıda İmalatı Kümesi	Fikir
331	Şanlıurfa	Şanlıurfa Turizm Sektörü Kümesi	Fikir
332	Şanlıurfa	Şanlıurfa Sulama Ekipmanları ve Tarım Makinaları Sektör Kümesi	Fikir
333	Tekirdağ	Tekirdağ Tarım Makinaları Kümesi	Fikir
334	Tekirdağ	Tekirdağ Tekstil Kümesi	Fikir
335	Tekirdağ	Tekirdağ Deri Kümesi	Fikir
336	Tekirdağ	Tekirdağ Elektrikli Ev Aletleri Kümesi	Fikir
337	Tekirdağ	Tekirdağ Kağıt ve Kağıt Ürünleri Kümesi	Fikir
338	Tekirdağ	Trakya Şarap Kümesi	Fikir
339	Tekirdağ	Trakya İlaç Kümesi	Fikir
340	Tekirdağ	Trakya Un ve Un Ürünleri Kümesi	Fikir
341	Tokat	Tokat Gıda Sektörü	Fikir
342	Tokat	Tokat Mermer Sektörü	Fikir
343	Tokat	Tokat Orman Ürünleri Sanayi	Fikir
344	Tokat	Tokat Tekstil Sektörü	Fikir
345	Trabzon	Gemi İnşaat Kümelenmesi	Başlangıç
346	Tunceli	Tunceli Süt ve Süt Ürünleri Kümesi	Fikir
347	Uşak	Uşak Deri Sanayicileri Derneği	Fikir
348	Uşak	Uşak Tekstil Geri Dönüşüm Kümelenmesi	Başlangıç
349	Van	Van Briketçiler ve Bimsçiler Sitesi	Fikir
350	Van	Van Mermerciler Kümesi	Fikir

No	İl	Kümenin / Potansiyel Kümenin Adı TR	Kümelenme Sürecinde İlerleme
351	Van	Van Mobilyacılar Yığını	Fikir
352	Van	Van Tekstil Kümesi	Fikir
353	Yalova	Yalova Saksılı Süs Bitkiciliği Kümelenmesi	Fikir
354	Yalova	Yalova Gemi Yapım Sektörü	Fikir
355	Yozgat	Yozgat İnşaat Malzemeleri İmalatı Sektörü	Fikir
356	Zonguldak	Demir Çelik	Fikir

Temmuz, 2012
Ankara

Hazırlayanlar:

Vedat Kunt	*: Proje Kilit Uzmanı*
Gülçin Salıngan	*: Yardımcı Takım Lideri*
Barış Cihan Başer	*: İş Paketi Lideri / Kıdemli Kısa Dönem Uzman*
Prof. Dr. Alaeddin Tileylioğlu	*: Kıdemli Kısa Dönem Uzman*
Ümit Evren	*: Kıdemli Kısa Dönem Uzman*
Daniel Cosnita	*: Kıdemli Kısa Dönem Uzman*
İrge Şener	*: Kısa Dönem Uzman*
Miray Yıldırım	*: Kısa Dönem Uzman*
Arınç Atak	*: Kısa Dönem Uzman*
Kerem Kaçar	*: Kısa Dönem Uzman*

KOBİ İşbirliği
ve Kümelenme
Projesi

T.C. EKONOMİ BAKANLIĞI
İhracat Genel Müdürlüğü
KOBİ ve Kümelenme Destekleri Dairesi

Proje Koordinasyon Birimi (PKB)
Yavuz Özutku (Nihai Faydalanıcı Kıdemli Temsilcisi)
M. Emrah Sazak (PKB Direktörü)
Zeynep İyiler (PKB Uzmanı)
Hürol Karlı (PKB Uzmanı)
Muhammed Emin Torunoğlu (PKB Uzmanı)
Hatice Şafak Ergun (PKB Uzmanı)
Meral Şengül (PKB Uzmanı)
Yeliz Torun (PKB Uzmanı)
İrem Emekçi Konuk (PKB Uzmanı)
Telefon: 0 (312) 204 75 00
E-mail: smenetworking@ekonomi.gov.tr
E-mail: kobikumelenme@ekonomi.gov.tr

ANKARA PROJE OFİSİ (ECORYS)

Aslı Hekimoğlu (Proje Asistanı)
Anıl Alperer (Proje Asistanı)
Adres: Büklüm Sokak No: 63/73, 06680
Ankara / Türkiye
Telefon: 0 (312) 428 20 60
Web: www.smenetworking.net
Web: www.kobikumelenme.gov.tr
E-mail: smenetworking@ecorys.com.tr

KÜMELENME BİLGİ MERKEZLERİ

Samsun Kümelenme Bilgi Merkezi
Samsun Ticaret ve Sanayi Odası
Telefon: 0 (362) 432 36 26
E-mail: bilgi@samsuntso.org.tr

Trabzon Kümelenme Bilgi Merkezi
Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası
Telefon: 0 (462) 326 80 70
E-mail: kbm@ttso.org.tr

Çorum Kümelenme Bilgi Merkezi
Çorum Ticaret ve Sanayi Odası
Telefon: 0 (364) 223 08 46
E-mail: mzeybel@ctso.org.tr
E-mail: syilmaz@ctso.org.tr

Kahramanmaraş Kümelenme Bilgi Merkezi
Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası
Telefon: 0 (344) 235 32 20
E-mail: i.serbetci@kmtso.org.tr
E-mail: tolga@kmtso.org.tr

Gaziantep Kümelenme Bilgi Merkezi
Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri
Telefon: 0 (342) 211 05 00
E-mail:gaib@gaib.org.tr