
ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ STRATEJİSİ OLARAK KÜMELENME: YAŞ MEYVE SEBZE KÜMESİ VAKA ANALİZİ

Canan MADRAN¹
Mehmet Sami SÜYGÜN²

ÖZET

Rekabetçilik kavramına yeni bir bakış açısı getiren *kümelenme* yaklaşımı pek çok ülkenin bölgesel kalkınma politikaları kapsamında uyguladığı en önemli araçlardan birisidir. 2010 yılında Mersin’de kurulan Yaş Meyve Sebze Kümesi’nin gelişimini sağlıklı şekilde devam ettirerek, başarılı bir küme örneği olabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya çıkartmak için tasarlanan bu çalışmada, Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi Vaka Analizi metoduyla incelenmiştir. Kümenin rekabetçilik düzeyi Porter’ın Elmas Modeli çerçevesinde araştırılmıştır. Araştırma sonunda; Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesinin, organik bir küme olarak yaşam evresinin gelişme döneminde olduğu tespit edilmiştir. Bu kümenin büyüebilmesi kümenin iç bölgesinde olan Hatay, Adana ve Antalya’nın, gerek ihracat rakamları gerekse firma sayısı bakımından önemli bir potansiyele sahip olduğu tespit edilmiştir. Küme kuruluşundan itibaren, Türkiye geneli sektör ihracatının üzerinde büyüyerek başarılı bir performans sergilemiş ve kümelenme yaklaşımına uyumlu faaliyetler ile gelişmesini sürdürmüştür. Çalışmada, mevcut durumdaki girdi koşullarının, ilgili ve destekleyici kuruluşlarının ve devlet faktörlerinin kümenin uluslararası rekabet gücü açısından dezavantajlı bir konumda olduğu belirlenmiştir. Çalışma, öncelikle Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi için ve Türkiye’de oluşan diğer kümeler için rehber niteliğinde yönetsel bir dökümandır.

Anahtar kelimeler: Uluslararası Rekabet Gücü, Kümelenme, Yaş Meyve Sebze.

CLUSTERS AS A STRATEGY OF INTERNATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE: A CASE STUDY ON FRESH FRUIT AND VEGETABLE CLUSTER

ABSTRACT

Clustering approach, bringing a new perspective to competition concept, is one of the most important means within the regional development policies of most countries. This

1 Prof. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, canan.madran@deu.edu.tr

2 Dr. Akdeniz İhracatçı Birlikleri, samisuygun@gmail.com

study is planned to put forward the things that to be done for the wholesomely continuation of the progress of the Fresh Fruit and Vegetable Cluster which was established in 2010 in Mersin and become a successful cluster example. Mersin Fresh Fruit and Vegetable Cluster were examined by case study method and the competitiveness level of the Cluster was studied within the scope of Porter's Diamond Model. At the end of the study it was determined that; in order Mersin Fresh Fruit and Vegetable Cluster, as an organic cluster in development phase of its life cycle, to prosper Hatay, Adana and Antalya has an important potential with respect to export figures and company number. Cluster, since its establishment, by growing over the general sector export has shown a successful performance and continued its progress with the activities compatible with clustering approach. However, it was specified that existing input conditions, relevant and supportive establishments and government are in disadvantageous condition for the international competitive advantage of the Cluster. It is expected that the study will be guidance for Fresh Fruit and Vegetable Cluster and the other establishing clusters.

Keywords: International competitive advantage, Cluster, Fresh fruit and vegetable.

1. Giriş

Ülkeler ve firmalar arasında yaşanan rekabet, küresel aktörlerin rekabet üstü kalabilmeleri ve bir katma değer elde etmeleri için yeni yöntem ve teknikler geliştirmelerini gerektirmiştir (Çoban, 2001). Bu arayışlar sonucu ortaya çıkan "inovasyon" kavramına artan ilgi, aynı zamanda inovasyonu destekleyen çok önemli bir yaklaşım olarak "kümelenmeye" olan ilgiyi de artırmıştır. Kümelerin, firmalar ve tüketiciler arasında yüksek düzeyli etkileşime imkan vermesi sayesinde, firmaların ve kümenin tamamının yenilik yeteneği artmaktadır. Artan yenilik yeteneği ise kümenin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Porter, 1998).

Kümelenme konusundaki çalışmalar 1950'lerden itibaren başlamıştır. Marshall kavramın öncülerinden olmakla birlikte konuya ilginin dönüm noktası Porter olarak kabul edilmektedir (Maskell ve Kebir, 2006). Yabancı yazında kümelenmenin teorik temelleri üzerine birçok çalışma bulunurken, Türkiye'de ise kümelenmeye ilişkin çalışmalar genellikle sektörel analizler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada da, Türkiye Yaş Meyve Sebze Sektörü üretim ve ihracatında önemli yere sahip "Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi" vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir. Böylelikle, Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi'nin yapısını, işleyiş süreçlerini, yönetim dinamiklerini ortaya çıkarmak, kümenin

ilerideki gelişimini tahmin etmek ve varsa kümenin eksikleri konusunda yapısal öneriler ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma sonunda elde edilecek sonuçların mevcut ve yeni kurulacak kümeler için rehber niteliğinde bir doküman olması beklenmektedir.

2. Rekabet Gücü ve Kümelenme

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, rekabetin yapısı ve şekliyle birlikte, rekabet gücünü oluşturan faktörlerin de değiştiği görülmektedir (Çivi vd., 2008). Rekabet gücü, bir firmanın rakiplerinin ulaşmayı çok güç ya da maliyetli bulduğu değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve sonuçta daha iyi müşteri değeri oluşturarak piyasada rakiplerine karşı bir avantaj sağlamasıdır (Akın, 1999). Uluslararası pazarlama açısından rekabet gücü çok fazla değişkenle tanımlanmaktadır. Porter, bu değişkenleri, ülkelerin farklı faktör maliyetlerine sahip olmaları, yabancı pazarlardaki farklı içsel ve dışsal koşullar, ülkelerin farklı ve değişik sosyo-politik, ekonomik, kültürel yapıya sahip olmaları ve kaynakların, amaçların ve rakiplerin gözlemlenmesine ilişkin yeteneklerin farklılığı olarak sıralamıştır (Porter, 1990). Kümelenme yaklaşımı, özellikle uluslararası rekabet gücü yönetiminde etkin ve yeni bir yaklaşımdır. Özellikle ülkelerin rekabet üstünlüğü olduğu sanayi ve sektörlerinde kümelenme, bölge elemanlarının güç birliği yaparak uluslararası pazarlara daha etkili çıktığı bir yöntemdir.

Kümelenmenin en yaygın olarak bilinen tanımı Michael Porter tarafından yapılmıştır. Kümelenme; “bir ürün ya da hizmetin üretiminde ve tüketiciye ulaştırılmasında rolü olan, aralarında coğrafi yakınlık olsun veya olmasın tüm işletme ve organizasyonların ortak çıkarlar ve tamamlayıcılık faaliyetleri kapsamında oluşturdukları yapı” olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2000). Porter, “Ulusların Rekabet Üstünlükleri” kitabında ise kümelenmeyi; “Aynı sektörde faaliyet gösteren, birbirleriyle işbirliği ve rekabet içinde olan firmaların (tedarikçiler, müşteriler, satıcılar), ilgili kurumlarla (üniversiteler, meslek kuruluşları, işkoluyla ilgili diğer kurumlar) aynı coğrafi alanda yoğunlaşmaları” olarak tanımlamaktadır (Porter, 1990). Schmitz ise kümeyi kısaca; “ekonomik faaliyetlerin coğrafi ve sektörel yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır (Schmitz, 2001).

US Council tarafından yapılan tanıma göre kümelenme; “belirli bir sektörde ve bölgede iş yapan, birbirinden bağımsız girişimlerin yenilikçi aktiviteler yapabilmek için aralarında sıkı işbirlikleri kurmaları, tesis, bilgi ve

uzmanlıklarını paylaşmaları, teknoloji transferi için birlikte hareket etmeleri, ağlar oluşturmaları ve bilginin yaygınlaştırılması için ortak olarak çalışmalarıdır (<http://www.compete.org/publications/detail/220>. Erişim Tarihi: 22.03.2013).

Endüstriyel kümelenme kavramının iktisat literatürüne girişi ise Marshall ile başlamıştır. Marshall'ın endüstriyel bölgeler olarak isimlendirdiği kavram, dışsal ölçek ekonomilerinin oluşturulmasında özel bölgelerde benzer özelliklere sahip küçük firmaların yoğunlaşmasını ifade eden yerel endüstrilerin rolüne dikkat çekmektedir (Marshall, 1920). Kümelenme kavramındaki en büyük ilerlemeyse, endüstriyel kümelenmelerin gücüne vurgu yapmak suretiyle, ihtisaslaşmanın tarihsel gücünü savunan Porter ile gerçekleşmiştir.

Genellikle doğal olarak ortaya çıkmalarına rağmen kümeler bölgesel kalkınma çalışmaları çerçevesinde bilinçli olarak da oluşturulabilmektedirler. Marshall (1920), pazara yakınlık, içi havuzu, yerel girdi ve teizat tedarikçileri, ortak altyapı, azaltılmış işlem maliyetleri gibi etkenlerin küme coğrafı yığınlaşmaları üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Porter ise (1990), kümelerin doğal olarak oluşması durumunu iklim şartları, toprak özellikleri, doğal kaynaklar, ulaşım imkânları, limanlar, vb. faktörlerin etkilediğini belirtmiştir. Brenner ve Mühlig (2007), 32 ölkeden 159 küme üzerinde yaptıkları çalışmada, kümenin oluşumunu kolaylaştıracak ön koşulları ve tetikleyici olayları ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda ön koşullar olarak; kalifiye işgücü, ağ, üniversite ve araştırma koşulları, endüstriyel altyapı, ulaşım altyapısı, kültür, coğrafı konum, yerel talep, ulusal politikalar, tedarikçiler, yerel sermaye piyasası, ücret, bölgenin tipi, teknoloji faktörleri öne çıkmıştır. Çalışmada, küme oluşumundaki tetikleyici faktörler ise; mıknatıs firma, özel politikalar, tarihsel olaylar, liderlik, özel bir yenileşim ve şans olarak ortaya konulmuştur (Brenner ve Mühling, 2007).

Kümelenmelerin temel hedefi; işletmelerin yeni teknolojiler geliştirmesini desteklemek, ölkerekabet gücünü artırmak, ihracat kalitesini yükseltmek, yabancı sermayeyi çekmek, yeni pazarlara girmek, işsizliği azaltmak, ihracat potansiyelini geliştirmek, eğitim ve teknolojiye dayalı istikrarlı büyüme olarak sıralanabilir (Tutar vd., 2011)

Kümelenmelerin yaşam evrelerinin incelendiği bir çalışmada kümelerin doğuş, büyüme, gerileme ve yenilenme olmak üzere dört evreden geçtiği belirtmiştir (Maskel ve Malmberg, 2007). Rosenfeld (2002), yaptığı çalışmasında kümelenmelerin belirli aşamalardan geçtiğini ve bir yaşam döngüsüne sahip olduğunu belirtmiştir. Bir diğer çalışmada kümelenmelerin yaşam döngüsü aşamaları; embriyonik aşama, büyüme aşaması, olgunluk aşaması ve düşüş

aşaması olarak tanımlamıştır. Porter (1990), küme yaşam evrelerini doğum, evrim ve gerileme olmak üzere üç safhada tanımlamıştır.

Enright (2003), 160 küme üzerine yaptığı kapsamlı araştırmasında, kümeleri coğrafi açısı, yoğunluğu, eni, derinliği, yanal boyutu, etkinlik temeli, satış uzantısı, gelişim aşaması, teknolojik etkinliklerinin doğası, yenilikçi kapasitesi, sahiplik yapıları ve gelişme durumlarına göre sınıflandırmıştır. Rabellotti (1995) ise kümeleri, işletmelerin mekânsal ve sektörel yoğunlaşmalarına, yerel ekonomik aktörler arasındaki sosyo-kültürel bağlara, ürün ve hizmetlerin, bilginin ve insanların yatay ve dikey ilişkilerinin yoğunluğuna ve kümedeki işletmeleri destekleyen özel ve kamusal yerel kurum ve kuruluşların varlığına göre sınıflandırmıştır. Kara (2008), kümelenmeleri, sadece “yığınlaşmaya dayalı” olarak aynı mekanda bulunan ancak birbirleri arasında bağ bulunmayan, firmaların iç pazar ilişkileri ile birbirine bağlı olduğu “endüstriyel kompleksler” ve firmaların daha karmaşık ve uzun dönemli ilişki kurduğu “sosyal ağ” temelinde oluşturulan kümeler olarak sınıflandırılmıştır.

Türkiye’de kümelenme çalışmalarına doğrudan destek veren en önemli adım Eylül 2012 tarihinde T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından atılmıştır. Küme politikaları geliştirme konusunda öne çıkan kurum olan Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na göre kümelenme, kendi mecrasında akması gereken doğal bir süreçtir. Türkiye’de belli bölgelerde kümelenme girişimleri başlamış ancak sürdürülebilirliklerini henüz sağlayamamışlardır.

3. Yaş Meyve Sebze Sektörü ve Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi

Yaş meyve sebze sektörü tarımsal ürünler ana sektörü altında yer alan önemli bir alt sektördür. Dünyada 2014 yılında en fazla üretilen sebze domates, en fazla üretilen meyve muz olmuştur. Türkiye de ise 2014 yılında en fazla üretilen sebze yine domates iken en fazla üretilen meyve üzüm olmuştur. Ancak, portakal, mandalina ve greyfurt birlikte değerlendirildiğinde turuncgiller Türkiye’de en fazla üretimi yapılan meyve olmaktadır (www.fao.org, Erişim Tarihi: 30.10.2015). İhracatta da durum benzerdir. 2014 yılı verilerine göre Türkiye’nin en fazla ihracatını gerçekleştirdiği sebze domates, meyve ise turuncgiller olmuştur (<http://istanbul.ebirlik.net/ebnet/app>, Erişim Tarihi: 30.10.2015).

2014 yılı Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre, 1,8 milyar dolar ile Türkiye ihracatından yaklaşık %1 pay alan Mersin’in ihracatında ilk sırada gelen sektör yaş meyve sebze sektörüdür. Sektörün ihracatı, il ihracatının % 33’üne tekabül etmektedir. Mersin’in toplam ihracatının üçte birini tek başına

gerçekleştiren yaş meyve sebze sektöru, il ekonomisinin en önemli dinamiği konumundadır (www.tim.org.tr, Erişim Tarihi: 30.10.2015)

Mersin’de, 2005-2008 yılları arasında yürütölen “RIS Mersin” ve 2009-2012 yılları arasında yürütölen “AGFORİSE” projelerinden elde edilen kazanımlar sonucunda pilot küme olarak Yaş Meyve ve Sebze Kümesi kurulmuştur. Mersin Tarım-Gıda Platformunun Mersin Ticaret ve Sanayi Odası ve Akdeniz İhracatçı Birlikleri’nin sağladığı sekretarya desteği ile oluşturduğu bir çalışma grubu olarak faaliyet gösteren Yaş Meyve ve Sebze Kümesi, 29 Haziran 2010 tarihinde yapılan sektörel arama çalıştayı ile faaliyetlerine başlamıştır. Küme; araştırma, teknoloji, inovasyon, girişimcilik, eğitim, pazarlama, halkla ilişkiler ve ağ oluşturma, uluslararasılaşma, rekabet edebilirlik ve ticari işbirlikleri kapsamında işbirliği faaliyetleri geliştirmek üzere bir araya gelen özel sektör, sektör dernekleri, Mersin Ticaret Borsası, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası ve İhracatçı Birlikleri temsilcilerinden oluşmuş olup mevcudiyetini korumaktadır. (www.agforise.com.tr, www.mtso.org.tr, Erişim Tarihi: 10.06.2013). Özel sektörün ihtiyaçlarına firmalar arası iş birlikleri yolu ile çözümler üretmeyi amaçlayan küme, kuruluşundan bu yana lobi yapma, yurtdışı pazar araştırması, toplu tedarik, eğitim, ağ oluşturma, vb. pek çok önemli faaliyet gerçekleştirmiştir.

4. Araştırma Yöntemi

Araştırma sorularına cevap aranabilecek en uygun yöntem Vaka Analizi olarak tasarlanmıştır. Vaka analizi yöntemi farklı kaynaklardan bilgi toplama fırsatı sunması ile araştırmacıya önemli bir avantaj sağlamaktadır. Araştırmamızın en önemli aşaması, veri ve bilgi toplama yöntemlerinin seçilmesi, planlanması ve hangi araçların kullanılacağının tespit edilmesidir. Organik (her kademedede değişebilir, yeni eklemeler olabilir, büyüyebilir/küçüleyebilir vb.) bir ilişkiler ağı ve mekanizması olan küme oluşumunu analiz etmek oldukça zordur. Bu nedenle küme içinden ve dışından mümkün olan tüm birincil ve ikincil verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, çalışmada anket, yarı yapılandırılmış mülakat, katılımcı gözlem gibi birincil kaynaklarla birlikte rapor, proje çıktıları, istatistik, dergi, e-posta iletileri, vb. ikincil kaynaklar veri toplamak için kullanılmıştır.

Çalışmanın bilimsel araştırma yöntemi olarak hem nicel hem de nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır.

Birincil veri toplama yöntemi olarak;

1. Kümelenmenin rekabet gücü düzeyinin belirlenmesinde, Porter'ın Elmas Modeli doğrultusunda hazırlanan anket kullanılmıştır. 2009 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından (T.C. Ekonomi Bakanlığı) yürütülen, "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında kullanılan anketten uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği Bakanlık tarafından yapılan çalışmalarda test edilmiş anket soruları, Yaş Meyve Sebze Kümesi'nin ana oyuncularına ve paydaşlarına tam sayım esasıyla yöneltilmiştir. Araştırma modelininin temelini oluşturan Porter'ın Elmas Modeli, Önem-Performans Analizi yöntemiyle kurgulanmıştır. Analizin temeli, incelenen husus veya boyuta ait özelliklerin önemi ile bu özelliklere yönelik performans algılarının bir matris üzerinde karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu sayede, özellikle kısıtlı kaynakların hangi alanlara aktarılacağı ile ilgili yönetsel konularda daha isabetli kararlar alınabilmektedir (Albayrak ve Caber, 2011).

Sektörlerin rekabetçilik düzeylerini belirlemede kullanılan ve birçok ülkede test edilen Porter Elmas Modeli çerçevesinde tasarlanan ankette katılımcılara 26 değişkeni kapsayan 52 maddelik ölçek yöneltilmiştir. Bu ölçek çerçevesinde elde edilen veriler sektörün rekabetçilik düzeyinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Anketten çıkan sonuçlardan ayrıca çalışma kapsamında önerilen yol haritasında, sektörün geliştirilmesi gereken alanlarının tespitinde faydalanılmıştır.

2. Küme ana oyuncuları ve paydaşlarıyla yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Mülakat kapsamında katılımcılara; Kümeye katılım şekli, kümenin en fazla ilişki içinde olduğu oyuncular, kümenin büyüme hedefleri, kurumuna sağladığı katkı ve genel değerlendirmeleri solumuştur. Görüşme sonuçları içerik analiziyle değerlendirilmiştir.

3. Araştırmacı, aynı zamanda kümenin yetkili ve etkin üyesi olan AKİB temsilcisi olarak kurulduğu günden itibaren kümede yer almaktadır. Çalışma kapsamında araştırmacı katılmış olduğu küme toplantılarını yerinde gözlemlemiş ve aldığı notlar ile görüşülen konuları olduğu haliyle kayıt altına almıştır. Bu notlar toplantı tutanakları olarak değerlendirilmiştir.

İkincil veri toplama yöntemleri olarak;

- 1.Küme potansiyel büyüme analizi için; T.C. Ekonomi Bakanlığı, TİM ve İhracatçı Birlikleri kayıtları konsolide edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada, zaman serisi verilerinden faydalanarak ayrıca kümenin potansiyel büyüme alanları da incelenmiştir. Kümenin kuruluşundan itibaren geçen üç yıllık süreçte yaş meyve sebze ihracatı gerçekleştiren firmaların 36 aylık ihracat verileri Mersin, Adana, Osmaniye, Hatay ve Antalya illeri için incelenmiştir.
- 2.Küme ihracat performansı analizi için; T.C. Ekonomi Bakanlığı, TİM, TUIK ve İhracatçı Birlikleri kayıtları konsolide edilmiş ve yorumlanmıştır. Kümenin kurulduğu tarihten önceki iki yılı ve kurulmasından sonra geçen üç yılı kapsayan kıyaslama ile küme üyelerinin ihracatları yıllara göre karşılaştırılmıştır. Ayrıca, küme ihracat rakamlarının seyrinin beş yıllık süreç içerisinde Türkiye geneli sektör ihracatı karşısında gösterdiği performansa da bakılmıştır.
- 3.Kümenin genel rekabetçilik düzeyi analizinde, yapılan önem/performans değerlendirmesi ikincil verilerin analizi ile desteklenmiştir.
- 4.Küme yol haritasının oluşturulması için yapılan analizde; e-posta grubu mesajları içerik analizine tabi tutularak, küme elemanlarının günlük iletişimleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı üyesi olduğu küme e-posta grubunda paylaşılan iletileri sistematik olarak kategorileştirmiş, kodlamış ve çözümlenmiştir. Araştırmacı kümenin kuruluşundan itibaren süreç içerisinde yer alması nedeniyle, kümenin doğuşundan itibaren gerçekleşen ileti akışı değerlendirilebilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Soruları

Araştırmanın modelinin oluşturulmasında temel alınan yaklaşım Porter'ın Elmas Modelidir. Hem vaka çalışmasının bir gereği olarak, hem de kümelenmenin organik yapısından ötürü araştırma modeli diğer yapılarla zenginleştirilerek farklı bir boyutta kurgulanmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda çalışmanın temel soruları aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

- 1-Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi doğal bir kümelenme oluşumu mudur?
- 2-Küme, gelişiminin hangi evresindedir ve potansiyel büyüme alanları nedir?

- 3-Kümelenmenin firma ihracat performansı üzerine etkisi nedir?
- 4-Kümenin genel rekabetçilik düzeyi nedir?
- 5-Kümenin geleceğe ilişkin stratejisi ve izleyeceği yol haritası ne olabilir?
- 6-Kümenin aktörleri arasında ilişki düzeyleri nasıldır?

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Mersin Bölgesinde, yaş meyve sebze sektöründe toplam 413 ihracatçı firma tespit edilmiştir. Bu firmaların 41 tanesi küme içerisinde yer almaktadır. Kümenin henüz resmi bir üyelik süreci olmadığından ötürü, kümenin toplantı, faaliyet ve kararlarına gönüllü ve düzenli olarak katılarak kayıt altına alınan firmalar ve diğer paydaşlar küme elemanı olarak değerlendirilmektedir.

5. Bulgular

Çalışma bulgularının araştırma soruları altında yorumlanması daha açıklayıcı olacaktır.

1- Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi doğal bir kümelenme oluşumu mudur?

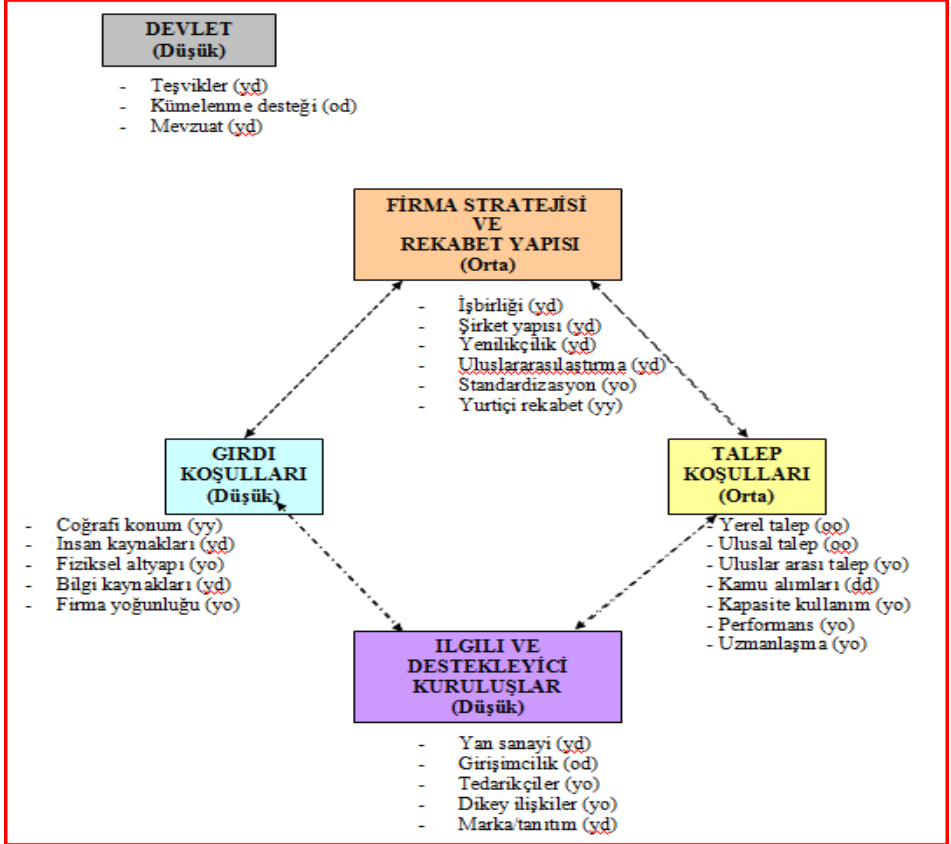
Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi'nin doğal bir kümelenme mi olduğunu anlamak adına literatürdeki doğal kümelenme tanımı ve özelliklerinden yararlanılmıştır. Geçmişten bu güne önemli bir tarım şehri olarak öne çıkan Mersin özellikle narenciye üretim ve ticaretindeki başarısının yanında; liman, demiryolu, karayolu bağlantıları, hedef pazarlara yakınlık, uzmanlaşmış tedarik hizmetleri ve güçlü lojistik altyapısı gibi önemli rekabetçi avantajlara sahiptir. Diğer taraftan, Yaş Meyve Sebze Kümesi kuruluşundan itibaren herhangi bir kamu kurumunun finansal desteğini almamış ve ana yapısını oluşturan ihracatçı firmalar, tedarikçiler, meslek örgütleri, bilgi kaynağı sağlayan kurumlar ile gelişimine devam etmektedir. Bu çerçevede, Yaş Meyve Sebze Kümesi organik (her kademedede değişebilir, yeni eklemeler olabilir, büyüyebilir/küçülebilir vb.) bir kümedir.

2- Küme, gelişiminin hangi evresindedir ve potansiyel büyüme alanları nedir?

Kümenin gelişiminin hangi evresinde olduğunu anlamak adına literatürdeki küme gelişim evrelerine ilişkin tanım ve özelliklerden yararlanılmıştır. Kümenin potansiyel büyüme alanlarını belirlemek adına ise ihracat zaman serileri analizi kullanılmıştır. Kümenin küme yaşam evresinde "başlangıç"

evresinden ziyade “gelişen” evresine daha yakın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kümenin potansiyel büyüme alanları içerisinde en fazla öne çıkan, Mersin ilinde kümeye henüz dahil olmamış firmalardır. Adana coğrafi yakınlığı açısından Hatay ve Antalya ise potansiyel firma sayısı bakımından önemli fırsatlar sunmaktadır. Adana’nın Mersin ile birlikte aynı kümede temsil edilmesi, Hatay ve Antalya’da ise ayrı kümeler kurulması önerilmektedir.

Şekil 1. Yaş Meyve Sebze Kümesi Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi



3- Kümelendirilmenin firma ihracat performansı üzerine etkisi nedir?

Etkiyi ölçmek adına kümenin kuruluşundan önce iki dönem ve kuruluşundan sonra üç dönem olmak üzere toplam beş dönem süresince küme firmalarının ihracat değerleri incelenmiştir. Birçok iç ve dış değişken ihracat rakamlarına etki edebilmekle birlikte kümenin kuruluşunu takip eden 3 yılda Türkiye geneli

sektör ihracatı az da olsa düşerken küme üyesi firmaların ihracatlarını artırmış olması dikkat çekici ve küme için olumlu bir durumdur.

4- Kümenin rekabetçilik düzeyi nedir?

Michael Porter'ın ülkelerin uluslararası rekabetçilik düzeylerini saptamak üzere geliştirdiği ancak sektör ve firma düzeyinde de uygulama alanı bulan Elmas Modeli, Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesinin rekabetçilik gücünün analizi için kullanılmıştır. Sektöre ilişkin tüm alt değişkenler Elmas Modelinin ana faktörleri ve alt değişkenleri altında incelenmiştir. Kümenin rekabetçilik düzeyi Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1'den görüleceği üzere, Yaş Meyve Sebze Kümesi'nin rekabetçilik düzeyi girdi koşulları için düşük (d), talep koşulları için orta (o), firma stratejisi ve rekabet yapısı için orta (o), ilgili ve destekleyici kuruluşlar için düşük (d), devlet faktörü için ise düşük (d) çıkmıştır.

5- Kümenin geleceğe ilişkin stratejisi ve izleyeceği yol haritası ne olabilir?

Küme e-posta grubu, küme toplantı tutanakları ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatların içerik analizine tabi tutularak yorumlanmasıyla küme yol haritası oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kümenin izlemesi gereken yol haritası Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü üzere küme yol haritasında yer verilen 5 öncelikli ana başarı unsuru için alt faaliyetler belirlenmiştir. Yine 5 öncelikli ana başarı unsurunu gerçekleştirmek için gerekli bütçe ve alternatif finansman kaynaklarına da Tablo 1'de yer verilmiştir.

İlave olarak küme yönetimine açık ve uygulanabilir bir yol haritası sunmak adına her bir ana başarı unsuru için ayrıntılı faaliyet planı hazırlanmıştır. Ayrıntılı faaliyet planı tablosunda; mevcut duruma yer verilmiş, ana faaliyetin hedefi açıklanmış, hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi planlanan alt faaliyetler sıralanmış ve son olarak bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli finansın sağlanabileceği potansiyel kaynaklara yer verilmiştir.

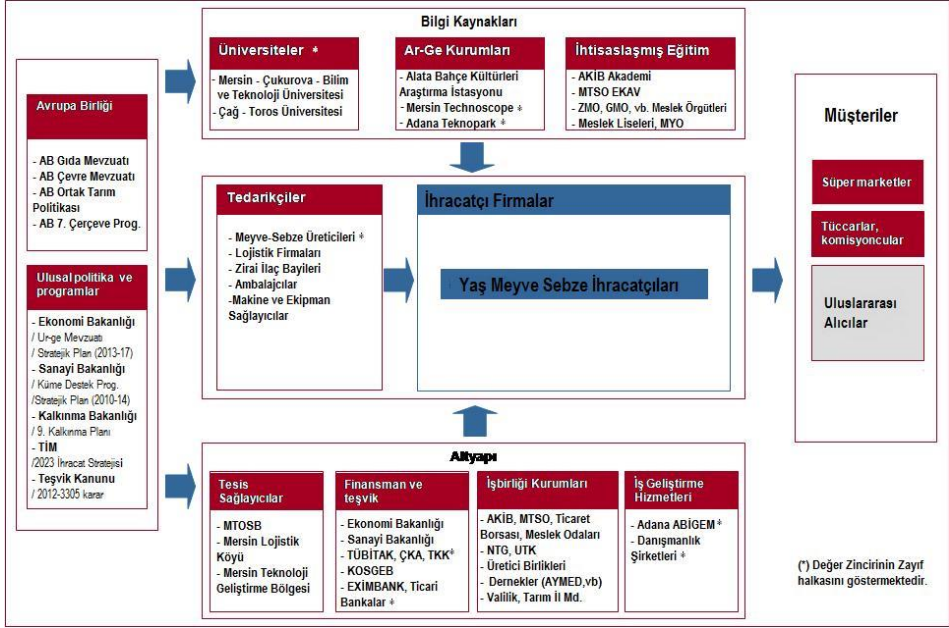
Tablo 1. Küme Yol Haritası / Ana Başarı Unsurları

Öncelikli Ana Faaliyetler	Alt Faaliyetler
Kümenin Kurumsal Kapasitesinin Geliştirilmesi	⇒ Örgütlenme şeklinin belirlenmesi Organizasyon şeması ve görev tanımlarının belirlenmesi Vizyon, misyon, stratejilerin belirlenmesi
İşbirliklerinin Geliştirilmesi	⇒ Üreticilerle ilişkilerin Güçlendirilmesi Tedarikçilerle ilişkilerin Güçlendirilmesi
Kümenin Tanınırlığının Artırılması	⇒ Küme Tanıtım ve Bilgilendirme Programı ⇒ Küme Markalaşma Programı Başlatılması
Küme içi ve dışı iletişimin Geliştirilmesi	⇒ İnternet Portalı ⇒ Sosyal Medya ⇒ Diğer Kümelerle Ağ Kurulması (Uluslararasılaştırma)
Küme Rekabetçiliğinin Artırılması	⇒ Yan sanayinin güçlendirilmesi ⇒ Küme firmalarının tam kapasite çalışması Ortak tedarik
TAHMİNİ BÜTÇE	⇒ 575.000 TL
FINANSMAN KAYNAĞI	⇒ ÇKA, KOSGEB, AB Fonları, Sanayi Bakanlığı Küme Destek Programı, Ekonomi Bakanlığı Ur-Ge Desteği, AKİB, MTSO, üyelik ücretleri ve diğer fon kaynakları

6- Kümenin aktörleri arasında ilişki düzeyleri (değer zincirinin yapısı) nasıldır?

Kümenin aktörleri arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için yüz yüze anketler, derinlemesine mülakatlar, küme toplantı tutanakları ve e-posta grubu iletileri içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçlarından yararlanılmıştır. Haritaya göre kümenin, Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Meslek Örgütleri, STK'lar, KOSGEB gibi birtakım kurum/kuruluşlarla ilişkileri kuvvetliyen Üniversiteler, Teknoparklar, Bankalar gibi kurum/kuruluşlarla ilişkilerinin zayıf olduğu görülmektedir. Kümenin aktörleri arasındaki ilişki düzeyleri Şekil 2'de sunulmaktadır.

Şekil 2. Küme Haritası



6. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen küme rekabetçilik düzeyi analizi, küme ihracat performansı analizi, derinlemesine mülakatlar, küme toplantı notları ve küme e-posta grubu içerik analizleri sonucunda “Küme Yol Haritası” oluşturulmuştur. Yol haritası kapsamında, kümenin gerçekleştirilmesi gereken öncelikli beş ana faaliyet; kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, işbirliklerinin geliştirilmesi, küme içi ve dışı iletişimin geliştirilmesi, küme tanınırlığının artırılması ve küme rekabetçiliğinin artırılması olarak belirlenmiştir. Kümenin beş ana faaliyeti başarılı bir şekilde yürütmesi ve tamamlaması için gerçekleştirilmesi gereken alt faaliyetler, finansman kaynakları, vb. anahtar adımlara da yine çalışma kapsamında yer verilerek küme yönetime önerilerde bulunulmuştur. Küme yönetiminin önerilen öncelikli faaliyetleri gerçekleştirebilmesi ve gelecekte çok daha rekabetçi bir küme olması için araştırma kapsamında önerilen yöntem ise; kümenin dernek, vakıf, vb. tüzel kişilik kazanması için küme yönetiminin girişimde bulunması ve akabinde T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2013 yılı sonunda teklif çağrısına çıkılması beklenen “Kümelenme Destek Programı” na başvurmasıdır. Araştırma sonucunda kümenin en etkin oyuncuları olarak ön plana çıkan

MTSO ve AKİB'in projecilik bilgi ve tecrübelerinden faydalanılarak gerçekleştirilecek proje başvurusunun kabulü durumunda kúmenin ilgili Bakanlık tarafından beş yıl süreyle desteklenmesi mümkün olacaktır. Búylelikle kúmenin rekabetçiliğini artırmak için araştırma kapsamında önerilen yol haritası için gerekli finansmanın %50'si hibe olarak sağlanmış olacaktır. Diğer taraftan, proje bütçesi oluşturulurken eř finansman ve aynı katkı imkanlarının da kullanılması ile kalan %50 bütçeyi sembolik düzeye indirmek mümkündür. Bu çerçeve, küme yönetimine öncelikle küme birlikteliği oluşturarak T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın "Kümelenme Destek Programı"na başvurması ve akabinde proje başvurusu kabul edildiği takdirde kümelenme teşebbüsünü teşkil ederek destekten beş yıl süreyle yararlanması önerilmektedir. Proje başvurusunun kabul edilmemesi durumunda ise yol haritasında belirlenen alt adımları yine haritada belirlenen finansman kaynaklarını kullanarak uygulaması önerilmektedir.

Bu kapsamda 2014 yılında T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın "Kümelenme Destek Programı"na başvuru yapan ancak son aşamaya kalmasına rağmen destek alamayan Mersin Yaş Meyve Sebze Kúmesi, T.C. Ekonomi Bakanlığı Kobi ve Kümelenme Dairesi tarafından yürütölen Uluslararası Rekabetçiliđin Geliştirilmesi Projesine başvurmuş ve 2014 yılından itibaren 3 yıl için toplam 3 milyon dolarlık destek almaya hak kazanmuştur. Proje, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası çatısı altında 2015 yılı itibarıyla sürdürölmekte olup, küme güçlenerek faaliyetlerine devam etmektedir.

Araştırma kapsamında önerilen yol haritasında en önemli ve öncelikli faaliyet olarak bulunan "küme kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi" yeni kurulmuş ve kurulacak kümeler için de önemli bir faktördür. Bu nedenle, küme kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi faaliyet planı çerçevesinde kümeye önerilen alt faaliyetler ve potansiyel finansman kaynakları aynı şekilde kurulmuş ve kurulacak yeni kümeler için de önerilebilir. Yine, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin yeni kurulacak ya da kurulmuş kümeler için uygulanması durumunda, üzerinde çalışılan kümeye özgü yol haritasının oluşturulmasında yarar sağlayacağı düşünölmektedir.

Kaynakça

- Akın, H. B. (1999). Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım. *Milli Prodüktevitte Merkezi Verimlilik Dergisi*, 4: 57-80.
- Albayrak, T ve Caber, M. (2011). Önem-Performans Analizi: Destinasyon Yönetimine Dair Bir Örnek. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4): 627-638.
- Brenner, T. ve Mühligh, A. (2007). Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters: A Meta Study of 159 Cases. *Papers on Economics and Evolution*, 23, 1-43.
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı T. ve Erol E. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1): 1-22.
- Çoban, O. (2001). Teknolojik Gelişme ve Rekabet Gücü, *Verimlilik Dergisi*, 4, 32.
- Enright, M. J. (2003). Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. *Paper Prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition*, 99-129.
- Kara, M. (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları. *Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri*, No: 2774.
- Maskell, P. ve Kebir, L. (2006). What Qualifies As A Cluster Theory? *Danish Research Unit For Isdustrial Dymnamics*, 1-22.
- Maskell, P. ve Malmberg, A. (2007). Myopia, Knowledge Development And Cluster Evolution, *Journal of Economic Geography*, 7(5): 603-618.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, (8. bs). London: Mcmillan
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harward Business Review*, 76(6): 77-90.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition and Local Clusters in A Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34
- Rabellotti, R. (1995). Is There an Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared. *World Development*, 23(1): 29-41.
- Rosenfeld, S. (2002). Creating Smart Systems A Guide To Cluster Strategies in Less Favoured Regions. *European Union-Regional Innovation Strategies Report*, 1-35.

- Schmitz, H. (2001). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in The Sinos Walley. *World Development*, 27(9): 1627-1650.
- Tutar, F., Tutar, E ve Eren, V. (2011). Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme, *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2): 94-116.