

# ENDÜSTRİYEL REKABET GÜCÜ VE KÜMELENME POTANSİYELİ İLİŞKİSİ: BIŞKEK KIRMIZI ET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mine HALİS<sup>13</sup> Necdet BİLGİN<sup>14</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı, bişkek kırmızı et sektörünün rekabetçilik düzeyi ve kümelenme potansiyeli arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmanın kümelenme araştırması olduğu için bölgesel temelde ele alınmıştır. Çalışma verilerinin toplanacağı alan Bişkek bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sorusunu çözümlmek için gerekli olan çalışma verileri; anket, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ikincil verilerden elde edilmiştir. Veri toplama aracı dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda “*sektörel rekabet düzeyi ölçeği*” isimli anket formu kullanılmıştır. İkinci kısımda ise aynı soru formu ile rekabeti ölçtüğü varsayılan değişkenlerin her birinin ilgili sektör için ne kadar önemli olduğu ölçen “*Rekabette Kritik Faktör*” ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü form, literatür taraması sonucunda belirlenen kümelenme potansiyeli indikatörlerini kapsayan 20 değişkenden oluşan bir soru listesidir. Veriler, ilgili kişilerle yüz yüze görüşmek suretiyle toplanmıştır. Ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının sonucunda kullanılabilir olarak tesbit edilmiştir. Sektörel Rekabet Düzeyi Ölçeği’nin güvenilirliği 0,95, Rekabette Kritik Faktör Ölçeğinin güvenilirliği 0,95 ve Kümelenme Potansiyeli Ölçeği’nin güvenilirliği ise 0,73 olarak hesaplanmıştır. Sektör paydaşlarından 57 kişiye ulaşılmış toplanan anketlerden 52’si değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler istatistiki paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç itibariyle bazı rekabet gücü faktörleri ile kümelenme potansiyeli arasında korelasyonlar tesbit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küme, Kümelenme Potansiyeli, Rekabetçilik, Kırmızı et ürünleri sektörü, Endüstriyel Rekabet.

**JEL Kodu:** m10

## Relationship Between Industrial Competitiveness and Clustering Potential: A Research in Bishkek Red Meat Sector

### Abstract

This study aims at finding out the relationship between clustering potential and sectoral competitive of the red meat sector in Bishkek. The study was carried out in Bishkek and a questionnaire, semi-structured interview form and secondary data were used to collect data for analyzing the research question. The questionnaire is composed of four parts. In the first part, there are items to elicit answers about characteristics of the respondents and the institutions surveyed in the sector; the second part includes the “scale to determine the level of competitiveness of the sector adapted from Padmore and Gibson; the third part is include the scale of determining the *Critical Competitive Factor* for the sector; and last part of the questionnaire is “*Clustering Potential Scale*” developed by by the researcher himself. The validity of the scales was tested by reliability analysis and the experts. The validity coefficient for total scale was  $\alpha=0.97$ ; for *Sectoral Competitiveness Level Scale* was  $\alpha=0.95$ ; for the *Critical Competitive Factor Scale* was 0.95; and for the *Clustering Potential Scale* Scale was 0,63. The questionnaire was applied by face-to-face via researcher himself. Seventy-eight institutions have been identified in Bishkek red meat products industry. 57 questionnaires were answered and sent back by the authorities. 17 of them were eliminated because of improper answers. The analysis was carried out by using 40 questionnaires. Collected data were analyzed by using SPSS 16.0 and Lisrell 8.0. As a result of analysis of the data collected, *Sectoral Competitiveness Level*, *Critical Competitive Factor* and *Clustering Potential* were releaved.

**Key words:** Cluster, Clustering potantiel, Competitiveness, Red meat industry, Industrial competitive.

<sup>13</sup>Yrd. Doç. Dr. Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kastamonu, Türkiye. [minehalis@gmail.com](mailto:minehalis@gmail.com)

<sup>14</sup> Doç. Dr. Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Manisa, Türkiye. [nbilgin65@yahoo.com](mailto:nbilgin65@yahoo.com)

\* Bu makale Celal Bayar Üniversitesi SBE’de Doç. Dr. Necdet Bilgin danışmanlığında “Sektörel Rekabet Gücü ve Kümelenme Potansiyeli İlişkisi: Bişkek Bölgesi Kırmızı Et Sektöründe Bir Araştırma” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

## 1.GİRİŞ

Kümelenme uygulamaları, ekonomik büyümeye ve ilgili sektörde verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Kümelenmenin uygulamada dikkat edilmesi gereken birçok hususu bulunmakta ve bunların başında farklı sektörlerin farklı yapılarının olduğunu kavramak ve teorinin uygulamasını bu yapısal değişikliklere göre inşa etmek esası gelmektedir. Yanılgılara düşmemek için öncelikli olarak *kümelenme teorisini* genel bir alt yapıya oturtmak ve bunun ardından bölgesel anlamda kırmızı et sektörüne uygulamak yolu seçilmiştir.

Çalışma, sektörde rekabet gücünü geliştirmek için kümelenme yaklaşımının kullanılabileceğini ve buna bağlı olarak kırmızı et sektöründe kümelenme imkânlarını ve potansiyelini ortaya koyarak bölgesel ekonomi açısından bir değer var olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma ile kümelenmenin yararlarını vurgulayarak kırmızı et sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için kümelenme yoluyla sektörel rekabeti geliştirmenin mümkün olup olmadığı da ortaya konulacaktır.

Kırmızı et sektöründe uluslararası ticarete rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için araştırma, analiz ve değerlendirmeler yaparak stratejik perspektif, projeksiyon ve öneriler geliştirmek önemlidir. Kırmızı et sektörünün Kırgızistan ekonomisindeki yeri, yarattığı istihdam, ihracattaki payı, gelecekte öneminin daha da artması gibi nedenlerden dolayı stratejik bir sektör olma niteliği taşımaktadır. Bununla beraber, şimdiye kadar sektörün mevcut ve gelecek potansiyelinin bir ulusal strateji çerçevesinde değerlendirilerek nasıl stratejik davranılabileceğinin arayışı içerisine girildiği söylenemez. Hâlbuki sektörde yapılacak sistematik çalışmalar ile mevcut durumdan daha yüksek başarının sağlanması ve bölge ticaretinde izleyici değil, yön verici konuma gelmesi mümkün görünmektedir. Ancak şimdiye kadar yapılmış çalışmalar, daha çok durum tespitine yoğunlaşmış ve sektörel stratejilerin geliştirilmesi göreceli olarak ihmal edilmiştir.

Herhangi bir sektörde bir firma için rekabet avantajı daha kaliteli ve daha az maliyetli ürün gamına sahip olmaktır. Yani bir sektörde firmaların rekabet avantajı elde etmesi, o sektörde faaliyet gösteren firmaların, yerel ve uluslararası pazarlara maliyeti daha düşük ve daha kaliteli mal ve/ veya hizmet sunabilmesidir. Dünyada akıl almaz rekabet oyunları, ülkeleri, sektörleri, bölgeleri ve şirketleri yeni arayışlara zorlamaktadır. Rekabet gücünü artırmak için araştırmalar yapılmakta ve yöntemler geliştirilmektedir. Rekabet edebilirlik konusu birçok ülkenin olduğu gibi uluslararası kuruluşların da gündemini meşgul etmektedir. Rekabet edebilmek tek başına bir firma için söz konusu olduğunda, toplumsal fayda açısından çok anlam ifade edemeyebilir. Ancak rekabet edebilirlik kavramı; bir sektör, bir bölge, bir ülke ya da uluslararası bir kuruluş için gündem oluşturduğunda, bir bölgenin ya da bir ülkenin ekonomik gücü anlamına gelir.

Bu amaçla bu çalışmada kümelenme ve rekabet gücü ilişkisi Kırgızistan'da kaynak avantajına sahip hayvancılık sektörünün bir alt sektörü olan *kırmızı et sektörünün* bölgesel kalkınmaya önemli katkı sağlayacağı varsayımıyla ele alınmaktadır. Kırmızı et sektörü bölgesel kalkınma politikalarına katkı açısından rekabetçilik temelli sektörel kalkınmanın politika olarak seçilebileceği ilk alan olma potansiyeline sahiptir. Bu gerekçelere istinaden yapılan bu çalışma ile Bişkek bölgesinde faaliyet gösteren kırmızı et ürünleri sektörünün kümelenme ve rekabetçilik düzeyinin tespit edilmesi, makro düzey kümelenme analiz stratejik planının yapılması ve sektörün dönüştürülmesi-geliştirilmesi sağlanarak bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak araştırma bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

Kırgızistan'da kırmızı et sektörünün rekabet gücünü araştırmaya yönelik çalışmaların yapılmasına duyulan ihtiyacı artıran bazı önemli gelişmeler de yaşanmaktadır. Bunlar arasında, özellikle;

1. **Gümrük Birliği Entegrasyonu:** Gümrük birliği sürecinde her sektörün kendi çalışma standartlarını gözden geçirmesi ve ortak standartlara uygun hale getirmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu çerçevede, sektörel vizyon ve stratejinin de gözden geçirilmesi, operasyonel faydacılıktan kaçınarak uzun vadeli başarının alt yapısını oluşturmaya yardımcı olacaktır.
2. **Rekabet Anlayışının Değişmesi:** Rekabet giderek tek ürün yerine, ürünün üreticiden son tüketiciye ulaşan süreçteki değerinin pazarlanmasına kaymaktadır. Bu da kırmızı et ürünleri sektörünün, değer zinciri anlayışı içerisinde yeniden ele alınmasını ve tek tek üretici yerine birlikte hareket eden bir stratejik yaklaşımı gerektirmektedir.
3. **Rekabetin Küreselleşmesi:** Daha fazla küreselleşme daha fazla uluslararası rekabet anlamına gelmektedir. Dolayısıyla artan rekabete cevap verebilmek için el yordamıyla iş yapmak yerine rakip değerlendirmeleri yapılarak rekabet avantajının nasıl sağlanabileceğine ilişkin stratejinin geliştirilmesi ve izlenmesi bir gerekliliktir.
4. **Bilgi Ekonomisine Geçiş:** Dünya sanayi ekonomisinden bilgiye dayalı ekonomiye geçmektedir. Bu geçiş sürecinde değer zincirinin her halkasında bilgi katkısı çok daha fazla önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, geleneksel yöntemler yerine gıda üretiminden tüketimine hangi alanlarda daha fazla bilgi katkısı ve inovasyon olabileceğinin sistematik olarak araştırılması gerekmektedir.

Geleneksel olarak kümelenme teorileri ve kümelenme metotları yoğun olarak üretim ile ilgili sektörlerde uygulanmıştır. Kırmızı et sektöründeki gelişmeler ise birçok kez Ar-Ge çalışmalarındaki yetersizlik ve siyasal iradeye mahkûm olma nedeni ile sektöre uğramıştır. Birçok küçük ölçekli ve mikro diye tanımladığımız firmaların aynı sektörde bulunmaları ve yoğun olarak faaliyet göstermeleri, ister istemez bu sektörde tıkanmalara neden olmaktadır. Kırmızı et sektörü de bu gerçekle yüzleşen sektörlerden biridir. Kümelenme ile firmalar sektörde daha fazla söz sahibi olabilir ve bu entegre sistemde daha büyük oyuncular halinde gelebilmektedir. Bu nedenle kümelenme teorilerini anlamak ve bu konuda yapılan araştırma ve geliştirmeler, küçük ölçekli özel firmaların yanı sıra, kamu kuruluşları ve ekonomik büyüme ve gelişmeye önem veren bütün işletmeler için de büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde bazı bölgelerin nasıl büyüdüğü, değiştiği veya tam tersine yok olduğu ekonomik ve sosyal boyutlu çalışmalarda en önemli sorulardan birisidir. Pek çok araştırmacı bölgesel ekonomik gelişmeleri ekonomi tarihi boyunca tanımlamış olmalarına rağmen, gelişme modellerini sistematik olarak tanımlayan ya da açıklayan hemen hemen hiçbir teori ortaya çıkmamıştır (Romanelli ve Khessina, 2005:356). Gerçekten de teorisyenler bazı bölgelerin büyümesine rağmen bazı bölgelerin gerilemesine sebep olan gerekçeleri farklı boyutlarıyla değerlendirirken, bu konuyu kesin bir sonuca bağlamakta yetersiz kalmışlardır.

Kümelenmenin tanımında görülen aynı ya da benzer iş kollarında faaliyet gösteren çok sayıda firma ve coğrafi yakınlık kavramları açısından Bişkek ili incelendiğinde bir kaç sektör ve bunlara bağlı alt sektörlerde ilin taşıdığı önemli kümelenme potansiyelini anlamak zor olmayacaktır. Bu çalışmada Bişkek'te kırmızı et sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin bulunduğu sektörler göre dağılımları çerçevesinde kümelenme potansiyellerinin incelenmesi, bugüne kadar bu tür yapıların neden yeterince gelişmediği, bu potansiyelin harekete geçmesi için neler yapılması gerektiği araştırılacaktır.

Kümelenmeler özellikle nihai mal üreten sanayi sektöründe uygulama imkânı bulmuş olmaları nedeniyle kırmızı et sektörüne de uygulanması mümkün olabilecektir. Her ne kadar Türkiye için kümelenme olgusu üretim sektöründe de yeni yeni ses getirmeye başlamış olsa da, hizmet sektörüne uygulanabilirliği konusunda yurt dışında önemli çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmada öncelikle kümelenme kavramı üzerinde durularak kırmızı et sektöründeki imkânlar belirlenmeye çalışılmıştır. Kırmızı et ürünleri sektöründe rekabet pozisyonu itibarıyla kümelenme potansiyelinin araştırıldığı bu çalışmada;

- Sektörün rekabetçi bir yapısı
- Sektörde rekabet gücünün belirleyicileri
- Sektörün kümelenme potansiyeli
- Sektörde rekabet gücü düzeyi ile kümelenme potansiyeli arasındaki ilişki yapısı irdelenmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Porter'in kümelenme teorisi, temel ilkelerinin daha az gelişmiş ülkelere de uygun olmasına karşın, esas olarak tüm dünyadaki gelişmiş ülkelere uygulanmıştır. Porter'a göre, daha az gelişmiş ülkeler, "doğal kaynakların, ucuz işgücünün, coğrafi faktörlerin ve diğer temel faktör avantajlarının kırılgan ve genellikle kısa süreli ihracat kabiliyeti sağladığı" endüstrilerde rekabet üstünlüğü elde etmeye meyillidir (er, 1990:675). İhracat dünya piyasasındaki fiyatlara karşı hassastır, bu da daha az gelişmiş ülkeleri döviz kuru ve kaynak maliyet çevrimlerine maruz bırakmaktadır. Bir diğer ve belki de en ciddi sorun, gelişmiş ülkelerin uyguladığı koruma politikalarıdır. Gelişmiş ülkeler daha az gelişmiş ülkelerin genelde başarılı olduğu tekstil ve tarım gibi alanlarda ticaret kısıtlamaları uygulamaktadır (Porter, 1990: 675).

Gelişmekte olan ülkelerdeki endüstriler yerel olarak örgütlenmiştir veya yerel piyasaya yönelik yabancı destekçilere sahiptir. Kümeler genellikle sığdır, daha az üye içerir ve yabancı unsurlara, hizmetlere ve teknolojiye dayanmaktadır. Porter birçok gelişmekte olan ekonominin firmalar ve kuruluşlar arasındaki sınırlı iletişim ve zayıf bağlantılarla birlikte "hiyerarşik, birkaç büyük işletme etrafında topla ve dağıt şeklinde örgütlenmiş, devlet kuruluşları veya distribütörleri biçimini aldığını" ileri sürmektedir (er, 1998:231). İlerleme kaydetmek için, daha az gelişmiş ülkeler başarılı işleyen kümeler geliştirmelidir. Daha az gelişmiş ülkelerin kümelenmeler oluştururken karşılaştığı sorunlardan bazıları şunlardır:

- a. Düşük eğitim ve vasıf düzeyleri, teknolojik zayıflıklar, sermayeye erişimin kısıtlı oluşu, yeterince gelişmemiş kuruluşlar,
- b. Endüstrinin belli noktalarda toplanmasını kısıtlayarak ve tekelci davranışlara yol açan veya bunları sürdüren korumacı politikalar geliştirerek kümelenme oluşumlarına karşı işleyen hükümet politikaları ve
- c. Ekonomik aktivitelerin büyük kısmının büyük sermaye şehirlerinde toplanması, geri kalan alanlarda yeterli altyapı, tedarikçi ve kuruluş olmaması.

Porter'in (1998) devletin ulusal bir rekabet üstünlüğü elde etmede dolaylı bir rol üstlenmesi gerektiğini savunmasına karşın, kümelenme oluşumunda devletin kullanabileceği araçlar gelişmekte olan ülkelere yönelik doğrudan müdahaleler içerebilir. Elmas modeli'nde genelde devletin üstlenmesi muhtemel roller gösterilmektedir. Bir ülkenin gelişim aşamasına bağlı olarak, devlet önceliklerini, altyapıyı geliştirmek ve elmastaki dezavantajlarını ortadan

kaldırmak üzerine belirleyebilir. Ülkeler geliştikçe, öncelikler yenilikçiliğin önündeki kısıtlamaları ve engelleri kaldırmaya yönelebilir. Gelişmekte olan ülkelerde kümelenme temelli kalkınmayı teşvik eden önemli bir hükümet aracı, yabancı yatırımları ülkeye çekmektir. Bu bağlamda, çokuluslu bir işletmeyi cezbe etmek yerel kalkınmaya yol açacak şekilde diğer işletmeleri de ülkeye çekecektir. Tek başına yabancı yatırım kümelenme meydana getirmez. Yabancı yatırımların başarılı olabilmesi için mutlaka belli bir altyapı düzeyinin bulunması ve elmas boyunca mevcut koşulları geliştirecek sistematik çabaların varlığı gereklidir.

Rekabetçiliği farklı düzeylerde tarif edebilecek birçok farklı ekonomik teori bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada sektörün rekabet gücü ve kümelenme ilişkisi ölçülürken Porter'in Elmas modeli ve bu modele dayandırılan YaKuP modeli kullanılmıştır. Bu modelinin kullanılmasının ardında yatan temel nedenler vardır: Rekabetçilik konusundaki farklı teoriler ve iddialar incelendiğinde, önceki klasik teorilerin sadece rekabetçiliğin nasıl fark edileceği konusunda yardımcı olacağını ifade ettikleri görülmektedir. Örneğin, klasik iktisatçılar rekabetçiliğe bir ülkenin kaynaklara sahip olma düzeyi temelinde yaklaşarak, esas olarak ulusal düzeyde ağırlık vermiş ve kıyaslamıştır. Rekabetçilik meselesinin bütünü yorumlayamamışlardır. Daha sonraki akademisyenler bunu genişletmeye bir yere kadar katkı sunmuştur. YaKuP modeli aracılığıyla, ekonomik büyüme olgusu mikro ekonomik düzeyde, işletme düzeyinde ve endüstri düzeyinde tam olarak anlaşılabilir şekilde ölçülebilmektedir. Ancak, şu ana kadar hala rekabetçilik meselesine ekonomik bir perspektiften bakarak gerçekten derin bir bakış sunacak sistematik ve olgunlaşmış teoriler bulunmamaktadır.

## 2.1. Rekabet Ölçümünde Porter'ın Elmas Modeli

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği dinamik elmas modeli ile açıklamaktadır. O'na göre ülkeler ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaşmaktadır. Başarı izole olmuş, dış entegrasyonu başaramamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde elde edilmektedir. İşletme kümeleri ise, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör kurumlarının tedarikçi ve diğer bağlantıları ile birlikte faaliyet gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ülke ve endüstrilerde rekabetçi üstünlükler elde edilme hızını artıracaktır (Porter,1990:71). Porter küme kavramını ilk kez kullanmakla beraber (Cooke, 2001) coğrafyanın rekabette halen en önemli faktör olduğunu görmüştür. Porter, ülkelerin rekabet güç ve yeteneğini belirlerken dört grup temel değişkenden yola çıkmaktadır. Bu dört genel nitelik ya da Porter'ın ifadesiyle ülke üstünlüğünün belirleyicileri şunlardır:

1. Faktör Koşulları
2. Talep Koşulları
3. Bağlı ve Destek Endüstriler
4. Firma Stratejisi, Endüstriyel Yapı ve Rekabet.

Rekabet avantajlarının, elmasa yer alan dört belirleyiciye ilaveten "elmas"a etki eden ve dolayısıyla da ulusal rekabet avantajlarının değişiminde etkili olan iki de dolaylı (dışsal) belirleyici söz konusudur.

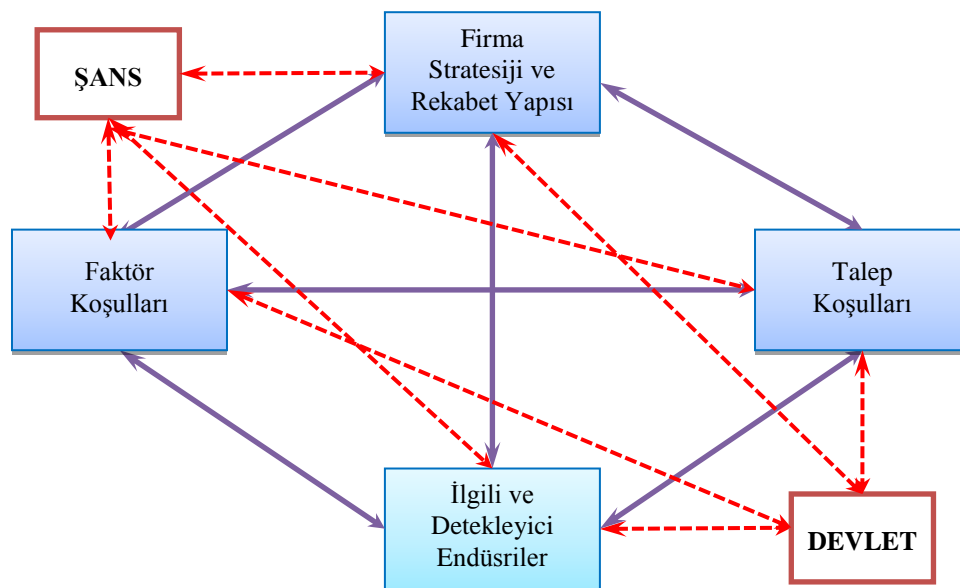
5. Devletin Rolü ve
6. Şans (Karşılaşılan Fırsatlar)

Bu iki unsurun da eklenmesiyle “Elmas”, dört içsel ve iki dışsal belirleyenden oluşan bir sistem oluşturmaktadır (Neven, 2001; Bulu, Eraslan ve Barca, 2007; Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004). Model, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir (Eraslan, Karataş, Kaya, 2007).

Porter’ın Ulusların Rekabet Avantajı eserinde ortaya koyduğu kavramların en önemlilerinden biri de ‘kümelenme’dir. Elmas modelinin içinde açıklanan bu kavramın ortaya çıkış noktasını, ilgili ve destekleyici endüstrilerin birbirleri ile olan ilişkileri oluşturmaktadır. Çünkü Porter’a göre, bir ülkenin rekabet avantajı kazanıp bunu sürdürebilmesi için, öncelikle birbiri ile ilişkili olan ve birbirini destekleyen endüstriler bir arada kümelenmelidir. Bu şekilde firmalar farklılaşabilecek, maliyet avantajları yakalayacak, kaynaklarını etkin kullanarak, belirli alanlarda uzmanlaşabileceklerdir. Bu bağlamda kümelenme, hem yenilikçi olmayı hem de ayırt edici yetenekler oluşturarak değer yaratmayı sağlayabilmektedir. Her küme kendi faaliyetlerini güçlendiren ve genişlemesine yol açan başka kümelerin de oluşumuna zemin hazırlayarak bir ülkede var olan endüstrileri rakiplerine oranla çok daha rekabet edebilir yapıya kavuşmaktadır.

Küresel anlamda bir rekabet gücünün elde edilmesi için modeldeki tüm unsurların birlikte etkin olması gerekmektedir (Hodgets, 1993). Çünkü bu faktörlerin hepsi bir etkileşim içinde birbirinin daha da gelişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla yukarıda sayılan dört belirleyenin her biri veya ikisi yoluyla rekabet avantajı yaratılabilir. Fakat küresel rekabet ortamında esas olan tüm unsurların birlikte var olmasıdır (Asheim, 1995). Aksi takdirde sürdürülebilir bir rekabet gücünden bahsedilemez. Bir endüstri için gerekli olan kaynakların ve vasıfların ulaşılabilirliği; hangi fırsatların fark edildiğini ve kaynakların ve vasıfların ne yönde kullanıldığını gösteren bilgi; rekabete dahil olan veya rekabeti sürdüren işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların amaçları ve en önemlisi, işletmeler üzerindeki yatırım ve yenilik yapma baskıları (Porter, 1998:71) ülkeden ülkeye, sektörden sektöre farklılık göstermektedir.

**Şekil-1: Porter’ın Elmas Modeli**



**Kaynak:** Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press. s.127.

## 2.2. Yapı / Kurumlar / Pazar (YAKUP) Modeli

Rekabetçiliği farklı düzeylerde tarif edebilecek birçok farklı ekonomik teori bulunmaktadır. Bu modellerden biri de, ilk olarak Padmore ve Gibson (1998) tarafından bölgesel düzeyde yenilikçi kümeleri araştırmak için bir araç olarak geliştirilmiş olan modeldir. Bu model bu araştırma için tasarlanarak tütkeç olarak yeniden isimlendirilmiştir. Rekabet gücü indikatörlerinin *yapılar* (temeller), *kurumlar* (kurumsal yapılar) ve *pazarlar* olarak tasnif edilmesi sonucunda üç faktör grubu belirlenmiştir. Bu faktörlerin baş harflerinden esinlenerek tarafımızdan YaKuP (**Y**apı/**K**urumlar/**P**azar) olarak isimlendirilen sektörel rekabet modelidir. Bu ölçek ile iki tür ölçüm yapmak amaçlanmaktadır. Birinci ölçüm sektörün belirlenen kriterler açısından rekabet gücünü ölçmeye yöneliktir.

Bu modelde her faktör grubu içi çift değişken grubundan oluşmaktadır. Modeldeki toplam değişken sayısı otuz sekizdir. Burada amaç, dikkatleri bir kümenin kritik elemanları üzerine yoğunlaştırmak ve kümenin gelişimini izlemektir. Aynı zamanda arz kaynakları olarak da adlandırılan yapılar (temeller) kümenin dışından kaynaklanan üretim sürecine zemin hazırlayan girdi değişkenleridir. Kurumlar veya kurumsal yapıyı belirleyen belirteçler, küme etkinliğini belirleyen işletme (hem kamu hem de özel) temelli değişkenlerdir. Son olarak, piyasalar ya da talep değişkenleri kümedeki firmalar için geçerli olan ve hem nihai hem de ara talep içeren pazarlardır (Porter, 1990:629). Bu gruplandırmanın daha geniş bir tarifi Tablo.1’de sunulmuştur.

**Tablo – 1: YaKuP Analizi Göstergeleri**

Gruplar	Gösterge Sınıf	Tarif
Yapı / Temel Arz yapısını belirleyen faktörler	Kaynaklar	Bölgedeki doğal, geçmişten gelen veya sonradan geliştirilen yetenekler.
	Altyapı	Kaynaklara erişimi kolaylaştıran ve diğer işletme fonksiyonlarını destekleyen fiziksel yapılar ve kurumsal düzenlemeler.
Kurumlar / Kurumsal Yapıyı belirleyen faktörler	Tedarikçiler ve İlgili endüstriler	Bölgedeki kümeler ve mal ve hizmet tedarikçileri arası etkileşimler
	Firma yapısı, stratejisi, rekabet	Kümenin tedarik zinciri içindeki firmaların nasıl doğrudan örgütlendiği, ne kadar güvende oldukları, ne kadar yoğunlaştıkları gibi.
Piyasalar / Talep yapısını belirleyen faktörler	Yerel piyasalar	Piyasa içindeki piyasalar (piyasanın büyüklüğü, pazar payı, büyüme ve beklentiler gibi)
	Dış pazarlara erişim	Piyasaların yakınlığı, kümenin küresel pazar payı, piyasaya giriş engelleri, mevcut piyasa ilişkileri vs. tarafından belirlenen piyasaların erişilebilirliği konusu

Bu model rekabetçiliğini ölçmek açısından her türlü kümeye uyarlanabilen indikatörleri içeren bir envanter sunmaktadır. Dolayısıyla geleneksel kaynak endüstrileri, imalat ve hizmet endüstrileri, ileri teknoloji ve düşük teknoloji endüstrileri ile özel ya da kamu kesiminde kurulu bulunan endüstri kümeleri olması fark etmemektedir.

**Tablo – 2: YaKuP Modelindeki Gösterge ve Değişkenler**

Temeller / Arzı yapısını belirleyen faktörler		Kurumlar / Kurumsal yapıyı belirleyen faktörler		Piyasalar / Talep yapısını belirleyici faktörler		
1. Kaynaklar	2. Altyapı		3. Tedarikçiler ve destekleyici sektörler	4. Firmanın stratejisi ve rekabetçi yapısı	5. Yerel pazar	6. Yurtdışı pazarı
	Donanım & Tesisler	Kurumsal düzenlemeler				
1. İşgücü 2. Teknik personel 3. Coğrafi konum	4. Ulaşım imkânları 5. İletişim imkânları 6. Endüstriyel Tesisler 7. Pazar imkânları	8. Endüstriyel kurumlar 9. İş ortamı 10. Kalite için düzenlemeler 11. Yerel finansal piyasalar 12. Araştırma enstitüleri 13. Personel endüstriyel eğitimi 14. Çevre 15. Araçlar	16. Ana hammadde 17. Yardımcı malzemeler 18. Ürün testleri 19. Üretim makine ve ekipmanları 20. Ulaşım 21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet 22. Destekleyici kurumların gelişmişliği	23. Yönetim modeli 24. Rekabet hedefleri 25. İşletme yapısı 26. Mülkiyet hakları	27. Pazarın büyüklüğü 28. Pazar payı 29. Büyüme beklentileri 30. Ürün standartları 31. Ürün için yerel talep	32. Son kullanıcı özellikleri 33. Piyasa ilişkileri 34. Pazara giriş engelleri 35. İthalat ve ihracat engelleri 36. Pazar yakınlığı 37. Piyasa büyüklüğü ve trendler 38. Pazar payı

Bu kriterlerin her biri, Bişkek kırmızı et ürünleri sektörünü bir bütün olarak ele alınmak üzere, rekabet gücü düzeyini, rekabet gücü açısından minimum 1 ve maksimum 10 şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmektedir. Bu ölçek ile yapılan ikinci ölçüm ise rekabet gücünü ölçmeye yönelik belirlenen her bir kriterin “*Bişkek kırmızı et ürünleri sektörünün rekabetçiliği*” için ne düzeyde önemli olduğunun sektör paydaşları açısından belirlenmesidir. Sektör için belirlenen ağılıklar ile rekabet gücünün her bir kriterinin alacağı puan belirlenerek politika geliştirmede öne alınacak geliştirme alanlarının tespiti amacıyla bu yöntem önemlidir. Bu amaçla puanlandırılması istenen kriterlerin her birinin 1’den 7’ye kadar (1 = önemli değil; 4 = orta önemli; 7 = son derece önemli) önem derecesine göre puanlandırılması istenmektedir. Bişkek’teki kırmızı et ürünleri sektöründe yer alan tüm işletmeleri bir küme olarak düşünerek bu kriterlerin her birinin ne düzeyde öneme sahip olduğu değerlendirilmiştir.

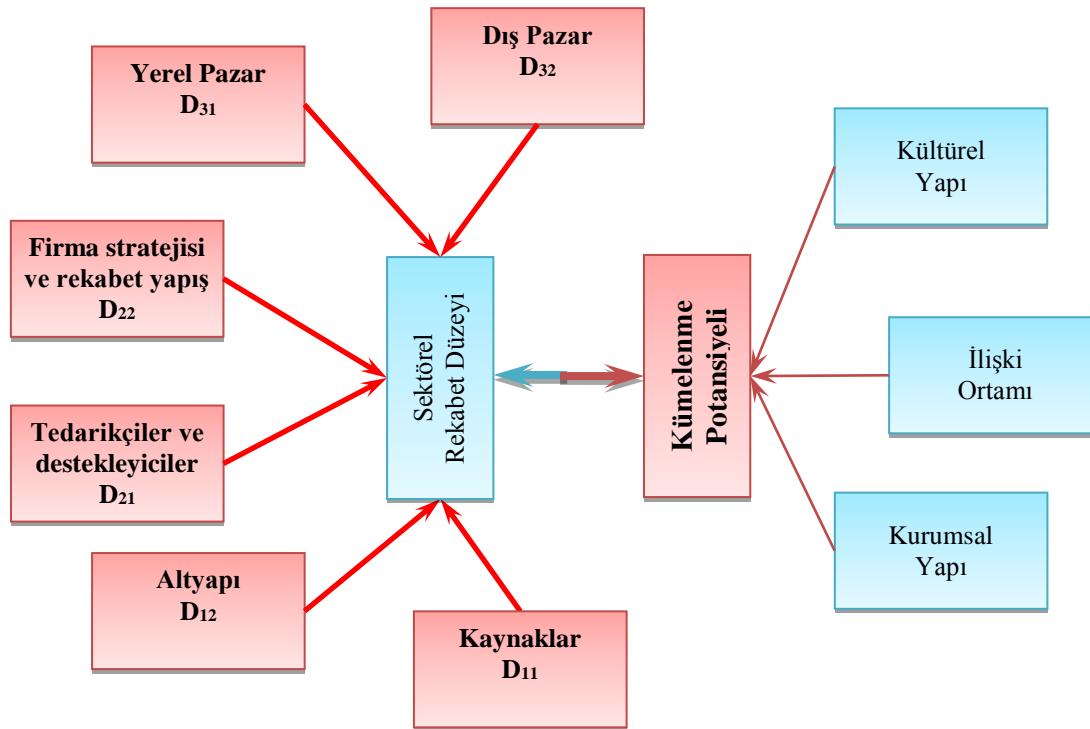
### 2.3. Kümelenme Potansiyeli Belirleme

Kümelenme potansiyelini belirlemek için, kümelenmeye uygun endüstriyel ortamları analiz eden çok sayıda bilimsel araştırmayı inceleyerek, “bir sektörün kümelenme potansiyeline sahip olup olmadığını belirleyen değişkenler” olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu değişkenler anket formuna dönüştürülerek “*kümelenme potansiyeli belirleme ölçeği*” elde edilmiştir. Temel yapısı itibarıyla bu ölçek üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, bir küme için mutlaka olması gereken değişkenlerin varlığı araştırılmaktadır. Bu kısımda küme oluşumunun yapısal yönü yani *kümelenmenin kurumsal yapısı* ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise kümelenmenin oluşmasına temel oluşturan sektörel ajanlar arasındaki ilişkilerin tesbit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu boyut kümelenmenin *kurumsal ilişki arkaplanını* ölçmeye yöneliktir. Üçüncü kısım ise, kümelenmenin başarısını etkileyen sektörel kültürün yer aldığı *kümelenmenin kültürel ortamını* araştırmayı amaçlayan kısımdır.

Bütün bu yapılan açıklamalar çerçevesinde araştırma problemi şu şekilde modellenebilir.



**Şekil-2: Rekabet Gücü ve Kümelenme Potansiyeli İlişkinin Teorik Modeli**



### 3. ARAŞTIRMANIN ARAÇ VE YÖNTEMİ

Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Bişkek bölgesinde bulunan kırmızı et sektörü alanında faaliyet gösteren firmaların ve bu firmalar ile her türlü ilişkisi olan paydaşların etkileşimlerinin meydana getirdiği piyasa yapısının tanımlanması, piyasada yer alan aktörler arasındaki yapısal ve davranışsal ilişkilerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak araştırmanın temel problemini oluşturan kümelenme potansiyeli ve rekabet gücü arasındaki ilişkinin kanıtlanması amacıyla tasarlanmıştır. Bu araştırma, belli bir zaman kesitinde, araştırılan konu çerçevesinde Bişkek bölgesi kırmızı et sektörünün durumunu tespit etmeye çalışmaktadır. Bu araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yöntem çeşitlemesi yapılmıştır. Literatürde bu uygulama, “farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemlerini birlikte kullanarak araştırma sonuçlarının inandırıcılığını, güvenilirliğini ve tutarlılığını arttırmaya yönelik çabaları tanımlayan *çeşitleme* kavramıyla ifade edilmektedir. Çalışmanın evreni Kırgızistan Bişkek bölgesindeki kırmızı et ürünleri sektörü ve bu sektörün yapısı ve işleyişi hakkında bilgi ve malumatı olan firma, kişi, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve çeşitli organizasyonlardan oluşmaktadır. Bütün bunları bir liste halinde sıralamak gerekirse:

- Arge departmanı çalışanları
- Basın bültenleri
- Danışmanlar
- Denetçiler
- Finans kurumları
- Gönüllü sivil kuruluşlar
- Hükümet ve Yerel yönetim
- Pazar araştırması personeli

- Satın alma departmanı çalışanları
- Satış personeli
- Sektörde kalifiye çalışanlar
- Sigortacılar
- Standart oluşturan organizasyonlar
- Tesislerin yer aldığı organizasyonlar
- Ticaret odaları
- Ticari bankalar
- Tüketiciler ve Üreticiler birliği
- Uluslararası Organizasyonlar
- Yatırım bankaları

Araştırmanın hem nitel hem de nicel verileri aynı evrenden toplanmıştır. Nitel veriler için örneklem büyüklüğü belirlenirken görüşme kaynaklarının verdiği bilgilerin bir diğerine benzemeye başladığı yerde bırakılarak ulaşılan sayı esas alınmıştır. Nitel veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilmiş, nicel veriler ise anketler yoluyla elde edilmiştir. Öncelikle ilgili alandaki yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Toplanan veri grupların ayrı ayrı C. Alpha analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo –4: Ölçeklere İlişkin C.Alpha Güvenirlilik Analzi Sonuçları**

Ölçek	Değişken Sayısı	C. Alpha
Rekabet Gücü Düzeyi	38	.95
Faktör Önem Düzeyi	38	.95
Kümelenme Potansiyeli	20	.73

#### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA**

Bişkek Bölgesinde sektörel olarak tarımsal ürünler kümelenme çalışmalarında iki alt sektör ön plana çıkmaktadır. Bunlar; “süt ve süt ürünleri” ve “et ve et ürünleri” sektörleridir. Bu iki sektör Bişkek Bölgesinde potansiyeli ve gelişme eğilimi yüksek olan sektörlerdir. Özel sektörün yatırımları, hayvancılığın büyük işletmeler ölçeğine doğru kaydırılması arzusu süt ve et ürünleri ile et ve et ürünleri sektörünü önemli kılmaktadır. Burada et ve et ürünleri sanayisinin küme potansiyelinin ortaya çıkartılması ve değerlendirme yapılması amacıyla sektör paydaşlarıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, bir çok kümelenme çalışmasında olduğu gibi burada da Porter tarafından geliştirilmiş ve birçok sektörde ve ülkede küme analizinde kullanılan bir yöntem olan Elmas modelini esas alan bir yaklaşımla küme aktörlerinin ve ilgili paydaşlardan veriler toplanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler ışığında et ve et ürünleri sanayisinin bütün boyutlarıyla rekabet analizi ve küme potansiyeli incelenmiştir.

##### **4.1. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmada aynı değişkenlerden iki farklı ölçüm almaya dayalı bir yöntemle veri toplanmıştır. Birinci ölçümde değişkenlerin rekabet gücü açısından değeri ölçülmüştür. İkinci ölçümde ise ilgili değişkenlerin rekabetteki önemi ölçülmüştür. Toplanan bir diğer veri grubu ise piyasanın kümelenme potansiyeline ilişkindir. YaKuP modeli ile toplanan verilerin daha anlamlı sonuçlar verebilmesini sağlamak için çeşitli sayısal yöntemler kullanılmaktadır. Bunun için tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistikler yanında analitik hiyerarşi süreci yöntemi de bu araştırmada kullanılacaktır.

**Tablo -5: Süt Ürünleri Tanımlayıcı İstatistikler ve Rekabet Gücü Düzeyleri**

	Rekabet Gücü	Faktör Gücü	Rekabet Gücü Düzeyi*
<b>Alt Göstergeler</b>	Ort.	Ort.	
1. İşgücü	6,07	5,78	İyi
2.Teknik personel	5,76	5,67	İyi -
3.Coğrafi konum	7,08	6,50	İyi +
4.Ulaşım imkânları	6,17	6,10	İyi
5.İletişim imkânları	5,95	5,86	İyi -
6.Endüstriyel Tesisleri	4,63	4,51	Orta
7.Pazar imkânları	5,22	5,12	İyi -
8.Endüstriyel kurumlar	5,57	5,47	İyi -
9.İş ortamı	5,88	5,59	İyi -
10. Kalite için düzenlemeler	5,12	5,02	İyi -
11. Yerel finansal piyasalar	4,96	4,96	Orta
12. Araştırma enstitüleri	4,53	4,43	Orta
13. Personel endüstriyel eğitimi	4,91	4,71	Orta
14. Çevre	4,88	4,76	Orta
15. Aracılar	6,17	5,79	İyi
16. Ana hammadde	5,75	5,65	İyi -
17. Yardımcı malzemeler	6,00	6,00	İyi
18. Ürün testleri	5,52	5,52	İyi -
19. Üretim makine ve ekipmanları	5,45	5,45	İyi -
20. Ulaşım	5,62	5,62	İyi -
21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	5,33	5,22	İyi -
22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,95	4,84	Orta
23. Yönetim modeli	5,33	5,32	İyi -
24. Rekabet hedefleri	5,48	5,38	İyi -
25. İşletme yapısı	5,34	5,24	İyi -
26. Mülkiyet hakları	5,07	5,06	İyi -
27. Pazarın büyüklüğü	6,02	5,92	İyi
28. Pazar payı	6,07	5,98	İyi
29. Büyüme beklentileri	5,63	5,54	İyi -
30. Ürün standartları	5,82	5,73	İyi -
31. Ürün için yerel talep	6,74	6,37	İyi
32. Son kullanıcı özellikleri	5,56	5,46	İyi -
33. Piyasa ilişkileri	5,31	5,30	İyi -
34. Pazara giriş engelleri	6,28	6,22	İyi
35. İthalat ve ihracat engelleri	6,13	5,86	İyi
36. Pazar yakınlığı	5,81	5,72	İyi -
37. Piyasa büyüklüğü ve geleceği	5,89	5,71	İyi -
38. Pazar payı	5,38	5,18	İyi -

**Maksimum 10 ..... Rekabet Gücü ..... minimum 1**

**Maksimum 10 ..... Faktörün rekabetteki önem düzeyi ..... minimum 1**

Daha önce ifade edildiği gibi kümelenme potansiyeli üç değişken grubu ile ölçülmeye çalışılmıştır. Birinci değişken grubu kümelenme için uygun nitelik ve yapıda firmaların varlığını belirleye çalışmaktadır. İkinci grup ise işletmeler arasında var olan ilişkilerin kümelenmeye elverişliliğini ölçmeye yöneliktir. Üçüncü grupta ise kümelenme

ortamının kültürel yönünü ortaya koymaktadır. Kümelenme potansiyeline ilişkin veriler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

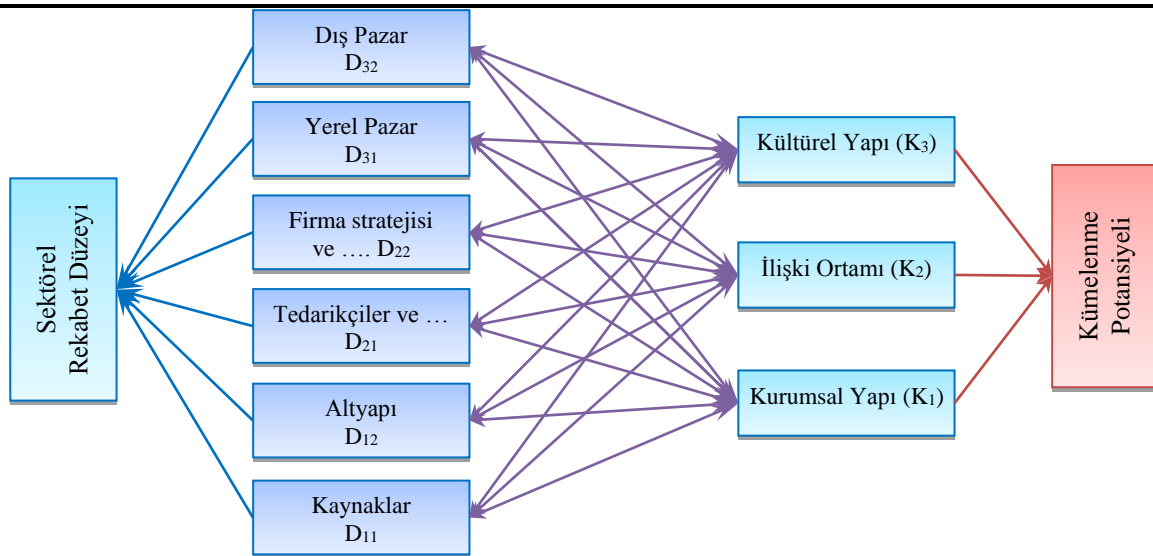
**Tablo -6: Kümelenme Potansiyeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama*	Std. S.
Kümelenme için Uygun Kurumsal Yapı	3,37	0,63
Kümelenme için Kurumlar Arası İlişki	3,26	0,69
Kümelenme için Uygun Ortam	3,09	0,70
Maksimum 5 ..... Kümelenme Potansiyeli ..... minimum 1		

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada kümelenme potansiyelini oluşturan üç faktör (*kurumlar arası ilişki yapısı, kültürel ortam ve kurumsal yapı*) ile sektörün rekabet gücünü belirleyen 6 faktör arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kümelenme potansiyelini belirleyen üç faktörün kümelenme skoru ile ilişkisi ve rekabet gücünü belirleyen 6 faktörün rekabet gücü ile ilişkisi de korelasyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

**Şekil-3: Rekabet Gücü ve Kümelenme Potansiyeli İlişkisi**



		Rekabet Gücü						REKABET
		D11	D12	D21	D22	D31	D32	
Kümelenme Potansiyeli	K1	0,341	,227*	,223*	,208*	0,316	,244*	,327**
	K2	,415**	0,171	0,124	0,189	0,261	,243*	,304**
	K3	,290*	,147	,026	,162	,230	,164	- 0,17

\*\* . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.01 (2-yönlü). \* . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.05 (2-yönlü)..

Kümelenme potansiyelini oluşturan üç faktör ile sektörün rekabet gücünü belirleyen altı faktör arasındaki ilişkilere ait korelasyon analizi sonuçları da Şekil-3'te verilen tabloda görülmektedir. Buna göre kümelenme potansiyelinin bir boyutu olan kurumsal yapı ile, rekabet gücünün belirleyici faktörleri olan iç ve dış pazarlar hariç diğer faktörlerle ilişkisi anlamlı ve pozitif düzeydedir ( $p < 0,01$ ). Aynı şekilde rekabet gücünün belirleyici faktörlerinden "kaynakların" da kümelenme potansiyelinin boyutları arasındaki ilişkiler de pozitif ve anlamlıdır.

### 4.3. Sektörün Rekabet Gücünün Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Analizi

Toplanan veriler farklı olarak analitik hiyerarşi süreci adı verilen bir yöntem ile de analiz edilmiştir. Bu yöntemle değişkenlerin rekabet gücündeki ağırlıkları ve rekabet gücü skorları birlikte işleme tabi tutularak faktörlere ait skorlar elde edilmiş ve hangi skorların ne anlama geldiği tahmin edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo - 6: YaKuP Modelini Oluşturan Göstergeler, Değişkenler ve Skorları**

	Göstergeler	Alt Göstergeler	Skor*	Önem Skor/Ağırlık	Final Skor #	Gösterge Skoru	
<b>Alan-1: Yapı / Arzı yapısı</b> D1 = 5,83	<b>1. Kaynaklar (D11)</b>	1. İşgücü	6,07	0,33	2,00	<b>6.32</b>	
		2. Teknik personel	5,76	0,32	1,85		
		3. Coğrafi konum	7,08	0,35	2,47		
	<b>2. Altyapı (D12)</b>	4. Ulaşım imkânları	6,17	0,09	0,53	<b>5.34</b>	
		5. İletişim imkânları	5,95	0,09	0,53		
	<b>a. Donanım &amp; Tesisler (4-7)</b>	6. Endüstriyel Tesisleri	4,63	0,09	0,42		
		7. Pazar imkânları	5,22	0,09	0,45		
		8. Endüstriyel kurumlar	5,57	0,08	0,46		
		9. İş ortamı	5,88	0,08	0,49		
		10. Kalite için düzenlemeler	5,12	0,08	0,41		
		11. Yerel finansal piyasalar	4,96	0,08	0,41		
		12. Araştırma enstitüleri	4,53	0,08	0,36		
	<b>b. Kurumsal düzenlemeler (8-15)</b>	13. Personel endüstriyel eğitimi	4,91	0,08	0,39		
		14. Çevre	4,88	0,08	0,39		
		15. Araçlar	6,17	0,08	0,51		
<b>Alan-2: Kurumlar / Kurumsal yapı</b> D2 = 5,41	<b>3. Tedarikçiler ve destekleyici sektörler (D21)</b>	16. Ana hammadde	5,75	0,14	0,84		<b>5.52</b>
		17. Yardımcı malzemeler	6,00	0,15	0,88		
		18. Ürün testleri	5,52	0,13	0,75		
		19. Üretim makine ve ekipmanları	5,45	0,15	0,81		
		20. Ulaşım	5,62	0,14	0,80		
		21. Tedarikçilerin sunduğu hizmet	5,33	0,14	0,76		
		22. Tedarikçi firmalarla işbirliği	4,95	0,14	0,70		
	<b>4. Stratejik ve rekabetçi kurumsal yapı (D22)</b>	23. Yönetim modeli	5,33	0,27	1,41	<b>5.31</b>	
		24. Rekabet hedefleri	5,48	0,25	1,40		
		25. İşletme yapısı	5,34	0,24	1,28		
26. Mülkiyet hakları		5,07	0,24	1,21			
<b>Alan-3: Piyasalar / Talep yapısı</b> D2 = 5,91	<b>5. Yerel Pazar (D31)</b>	27. Pazarın büyüklüğü	6,02	0,20	1,18	<b>6.06</b>	
		28. Pazar payı	6,07	0,20	1,23		
		29. Büyüme beklentileri	5,63	0,21	1,16		
		30. Ürün standartları	5,82	0,19	1,10		
		31. Ürün için yerel talep	6,74	0,21	1,40		
	<b>6. Yurtdışı pazarı (D32)</b>	32. Son kullanıcı özellikleri	5,56	0,11	0,65	<b>5.77</b>	
		33. Piyasa ilişkileri	5,31	0,14	0,75		
		34. Pazara giriş engelleri	6,28	0,14	0,90		
		35. İthalat ve ihracat engelleri	6,13	0,16	0,95		
		36. Pazar yakınlığı	5,81	0,15	0,88		
		37. Piyasa büyüklüğü ve trendler	5,89	0,14	0,84		
		38. Pazar payı	5,38	0,15	0,81		

Analitik hiyerarşi modeli ile analiz edilen veriler şu şekilde hesaplanmıştır.

**Skor hesaplanırken:**

1. Öncelikle “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması hesaplanmıştır.
2. Her bir göstergenin toplam değeri bir (1) kabul edilerek değişkenin bu toplam puan içindeki yüzdesi hesaplanmıştır.
3. “değişken açısından piyasanın rekabet gücü” ortalaması ile “değişkenin piyasa rekabet gücü açısından önem düzeyinin gösterge içindeki yüzdesi” çarpılarak bir “final skor” elde edilmiştir.
4. Her gösterge kendi içindeki değişkenlerin toplamı olarak hesap edilmiştir.
5. Her biri iki göstergeden oluşan alan skorları hesaplanmıştır. Bu alan skorları gösterge skorlarının ortalamasıdır.

$$\text{a. } D1 = (D_{11} + D_{12}) / 2 = (6,32 + 5,34) / 2 = 5,83$$

$$\text{b. } D2 = (D_{21} + D_{22}) / 2 = (5,52 + 5,31) / 2 = 5,41$$

$$\text{c. } D3 = (D_{31} + D_{32}) / 2 = (6,06 + 5,77) / 2 = 5,91$$

6. YaKuP skoru şu şekilde hesaplanmıştır.

$$\text{YaKuP} = (5,83 \times 15) + (5,41 \times 11) + (5,91 \times 12) = 217,88$$

$$\text{Maksimum skor} = 6 (\text{boyut}) \times 7 (\text{önem düzeyi}) \times 10 (\text{rekabet gücü}) = 420$$

$$\text{Buna göre rekabet gücünün yüzdelik ifadesi} = \frac{217,88}{420} = 0,52 \%$$

Toplam YaKuP puanı 217 olup, kümelenme için uygun bir ortamın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak hala bazı gösterge düzeyleri düşüktür. Yararlı ve sürdürülebilir bir gelişmeye ulaşılabilmesi için zayıf yanların giderilmesi gerekir. Bunun için aşağıda bir dizi öneri sunulmaktadır.

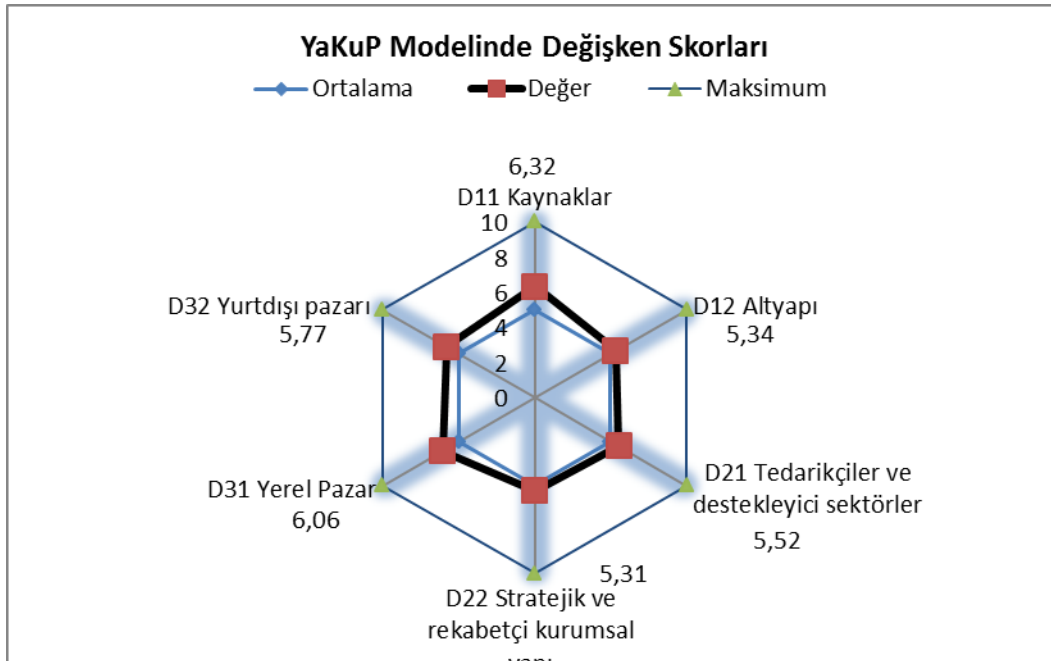
Değerlendirmeye göre sektörün arz kaynaklarını gösteren temel determinantlar gösterge çiftinin puanı 5.83 olarak bulunmuştur, bu da özellikle kaynakların bol olduğunu ve rekabet gücünün var olduğunu ifade etmektedir. Alt göstergelere gelince endüstriyel kurumlar puanı 5.57 bulunmuştur ki bu puan çok yüksek olmamasına rağmen küme oluşması için yeterli bir skordur. Ayrıca, iş ortamı puanı da benzer bir düzeydedir (5.88) bu da küme ortamının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

Küme için daha rekabetçi temellerin oluşturulması devlet ve ilgili kamu birimlerinin sorumluluğudur. Kırgızistan hükümetinin kümelenme konusunda çalışmalar başlattığı düşünülürse gelecekte küme için uygun temellerin oluşabileceği tahmin edilmektedir. Devletin işletmeler ve diğer paydaşlar arasında uyumlu bir iş ortamını oluşturmanın yollarını aramalıdır. Aslında devletin fonksiyonu, kamusal temelleri oluşturmak ve kümeler için ciddi ve teşvik edici bir ortam sağlamak, kümelenmesi hedeflenen sektörler için rekabeti düzenlemek, dayanışmayı ve işbirliğini teşvik etmek için işletmeler arası iletişim kanallarının kurulmasına yardımcı olmaktır. Küme içerisindeki işletmelere koordinasyon sağlamak ve hizmet sunmak amacıyla koordinasyon birlikleri oluşturulmalıdır.

İşletmeler ve paydaş kurumlar kümelerin en önemli katılımcılarıdır. Kurumsal yapı indikatör çifti puanı 5.41'e eşit olup, bu puan genel itibariyle “spesifik bir rekabet avantajına sahip olmasa da rekabet gücü itibariyle ulusal ortalamadan üstünde” olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum rekabetçi bir sektörün var olduğunu göstermektedir. Ancak firmaların “ilgili firmalarla işbirliği” düşük çıkmıştır (4,95). Yani diğer firmalar ile olan işbirliği, ürünlerin rekabet gücü ve rekabetçilik gibi alt göstergelere ait koşulların

iyileştirilmesi yararlı olacaktır. Hali hazırda bu skorun ulusal rekabet gücü ortalamasının altında olduğu anlamına gelmektedir.

**Şekil-4: YaKuP Modelinde Değişken Skorları**



Daha iyi sonuçlar almak, sektörü geliştirmek ve rekabet gücünü artırmak için küme amaçlı stratejiler uygulanmalıdır. Kümede ürün ve süreç alanlarında yenilikler acil ihtiyaç konusudur. Küme içinde yer alacak katılımcılar doğru pozisyonda bulunmalıdır. Yerel kültüre dayalı küme geliştirici stratejilerin uygulanabilmesi için, küçük ve orta ölçekli firmalar, araştırma kurumları ve üniversiteler, yerel yönetimler, tedarikçi ve ilgili firmalar ile entegre olmalıdırlar.

Piyasa indikatörleri puanı 5.41'e eşittir. Aslında yerel piyasaların rekabetçilik düzeyi ortalamanın üstündedir. Ancak dış piyasaların puan nispeten düşüktür. Bu puan, yerel piyasanın mükemmelleştirilmesi yönünde ve özellikle küresel piyasaya giriş konusunda oldukça ciddi bir avantaj olduğunu göstermektedir. Bu konuda uygulanabilir bir strateji de küresel değer zincirinin işletilmesi olabilir. Küme, endüstrinin uluslararası işbölümünü olumlu bir şekilde analiz etmeli ve kaynaklardan en verimli biçimde yararlanılabilmesi için küresel değer zincirine katılmalıdır. Her şeyden önce Bişkek kırmızı et kümesi bir piyasaya odaklanmalı ve küresel değer zincirinde özel bağlantı noktası bulabilmek için ürünlerini markalandırarak yerleştirmelidir. İkincisi, tecrübesinin yetersiz olması nedeniyle küme, küresel değer zincirinde çok hızlı gitmemelidir, yalnız potansiyel riskleri önleyebilmek için sağlıklı istikrarlı bir tempo ile devam etmelidir. Küresel değer zincirinde daha iyi bir pozisyon elde edebilmek için daha kat edilmesi gereken uzun bir yol vardır ve bu nedenle küme çalışmasında olumlu ve sabırlı olmalıdır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Aslında kümelenme ile rekabet arasındaki karşılıklı bir ilişki vardır. Kümeler rekabeti, rekabet de kümeleri olumlu etkilemektedir. Rekabet kümelenmeyi üç ana yoldan etkilemektedir: (1) Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak, (2) Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği

yönlendirerek ve (3) Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek.

Kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli yada diğer işletmelerle resmi bağlantılara sahip işletmeler gibiymiş gibi fayda elde etmelerini sağlar. Bir kümenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Özellikle, kümelenmeler içinde bulunan işletmeler uzmanlaşmış ve deneyimli bir işçi havuzu içinde bulunurlar. Bu, işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürecek ve zamanı kısaltacaktır. Kümelenme çeşitli fırsatlar sunar ve çalışanların farklı yerlerde istihdam riskini düşürür, hatta diğer bölgelerdeki yetenekli çalışanları kendine çeker.

Gelişmiş bir küme önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir yol sağlar. Her kümelenme derin ve özel bir tedarikçi tabanına sahiptir. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize edecek gecikme maliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yakınlık iletişimi geliştirecektir, doğal olarak bu durum, tedarikçiler için satış sonrası hizmetin etkinliğini artıracaktır.

Üyeler, küme içinde biriken bilgileri kullanabilme avantajı elde eder. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve işbirliği bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşullar bilgiyi daha akıcı hale getirir. Küme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyüktür. Küme üyeleri karşılıklı olarak birbirine bağlıdırlar ve birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkileyecektir. Yine, altyapı ya da eğitim programları gibi devlet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirebilir. Öte yandan benzer şirketlere olan yakınlığın oluşturduğu yerel rekabet baskısı, işletmelerin rekabete duyarlılığını artırır. Kümelenmeler ayrıca, işletme performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırır. Yerel rakipler, benzer işgücü maliyetleri ve yerel pazarlara erişim imkânı gibi genel koşullara sahiptirler ve kümelenme içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Kümelenme içindeki işletmeler tipik olarak kendi tedarikçilerinin maliyetleri konusunda ayrıntılı bilgilere de sahiptirler. Yöneticiler diğer yerel işletmeler ile maliyetlerini ve çalışanlarının performanslarını karşılaştırabilir.

Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin yenilikçilik becerilerinde de önemli bir rol oynar. Kümelenme, küme içindeki diğer şirketler ve kurumlarla olan ilişkiler ayrıca şirketlere, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları hızlı öğrenmelerine yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir. Kümelenmeler, yenilikleri görünür yapan fırsatlardan daha fazlasını sunarlar. Ayrıca, kümelenmelerin ilgili endüstrileri kapsıyor olmaları, tedarikçilere genişleyen fırsatlar yaratmaktadır. Kümelenmeler, birçok nedenden dolayı yeni iş biçimine kaynak olmaktadır. Kümelenme içinde bulunan girişimciler, ürün veya hizmetlerdeki boşlukları kolayca saptayabilirler. Bunun ötesinde sektöre giriş problemleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde bekler.

Kümelenme bilgi ve teknolojinin de eşlik ettiği bir ekonomik seviye göstergesidir. Bilim ve teknolojinin etkin kullanımı toplumsal refahın gelişmesine katkı sağlar. Tüm çağdaş devletler çeşitli araçlar kullanarak toplumun refahını artıracak girişimleri destekler ve bu girişimlerin oluşması için uygun şartları hazırlarlar. Bu uygun şartlardan biri de ülkenin yenilikçi bir girişim kültürünün oluşmasına zemin hazırlayacak bilimsel gelişmelerin toplu-



tarafından hayata geçirilmesini kolaylaştıracak organizasyonlar yapmaktır. Çünkü gerçek gelişme, bilimi toplum için hayat tarzı haline getirmekle sağlanır. Bunun için toplumun çeşitli organları tarafından sürekli olarak yeni bilgi üretimi konusunda sürekli bir teşvik vardır ve bu bilgi birikimini toplumsal faydaya dönüştürmenin en önemli araçlarından biri üniversite-toplum, üniversite-sanayi işbirliğidir. Bu işbirliği yoluyla toplumun ihtiyacı olan teknolojik bilgi üniversitelerden ihtiyacı olan taraflara aktarılmaktadır.

Çalışmanın konusu olan et ürünleri sektörü tarım ve hayvancılık sektörünün bir alt sektörü olarak Kırgızistan için odaklanması gereken bir üstünlük alanıdır. Kırgızistan'da hayvancılık ile ilgili olarak iki temel işgücü alanı vardır. Birincisi; köylerde, kasabalarda, ilçelerde küçük ölçekli yetiştiricilik yapan aile işletmeleri, ikincisi ise KOBİ niteliğindeki işletmelerdir. Genelde her ikisinde de yetiştiricilik anlamında işgücü potansiyeli nitel olarak yetersizdir. Büyük işletmelerde ve pazara yönelik üretim yapan işletmelerde işgücü daha niteliklidir. Bişkek Kırmızı Et Ürünleri sektörü ile ilgili olarak özel işletmelerin artması, var olanların ölçek büyütmesi ve Bişkek'teki Üniversitelerdeki programların etkisi ile işgücünü nitelik olarak geliştirmek mümkündür. Nitekim, görüşülen bazı özel işletmeler çalışanlarına özellikle bakım, besleme, hijyen konularında eğitimler verdiklerini belirtmişlerdir. Bu eğitimlerin kurumsal olarak sürekli bir biçimde verilmesi sektörün gelişmesinde rol oynayabilecektir. Aslında Bişkek potansiyeline bakıldığında hayvancılıkta işgücü ile ilgili olarak niteliksel olarak bir geçmişin varlığından söz edilebilir. Fakat, gelişen işletme koşulları, yoğun hayvancılığa ve et sanayisine geçiş ile beraber bu konuda bazı yetersizlikler belirmiştir. Sektörün ilerlemesine yardımcı olacak bilgi kaynakları arasında en göze çarpan birimler; üretici örgütleri, tarım il müdürlükleri, Veterinerler Odası ve ofisleri, özel işletmeler ve üniversitelerdir. Daha önce de söz edildiği gibi, Bişkek'te üniversiteler ve mesleki eğitim veren okullarda sektör ile ilgili bilgi ve eğitim verebilecek "Büyük ve Küçük Baş Hayvan Yetiştiriciliği, Süt ve Ürünleri Teknolojisi" olmak üzere bölümler bulunmaktadır. Diğer birçok sektörde olduğu gibi et ve et ürünleri sektöründe de üniversite-sanayi-araştırma kurumları işbirliğinin çok düşük düzeydedir ancak sektörün gelişmeye açık olması bu konuda arayışları ve işbirliği fırsatlarını artırma eğilimindedir.

Bölgede hayvancılığın gelişmesi hayvansal ürün sanayisi kadar bitkisel üretimin gelişmesi ile doğrudan ilişkilidir. İlde yem bitkileri üretiminin artması, meraların sürdürülebilir ve kontrollü kullanımı hayvancılığı olumlu etkileyecek faktörlerdir. Bu konularda Bişkek bölgesi şanslı bir konumdadır. Diğer yandan ilde yem sanayinin gelişmiş olması ve giderek kalitenin artması hayvancılığı ve bağlı sanayileri olumlu etkilemektedir. İlde süt ve süt ürünleri sektörünün gelişmesi, bu konuda artan talep hayvancılığı da olumlu etkilemektedir. Bu nedenle bölgede hayvancılığı bir sektör olarak ele almak daha doğru olacaktır. Hayvancılık alt sektörlerinin ve bitkisel üretimin organize olarak gelişmesi ve tamamlayıcı nitelik kazanması hem markalaşmaya, hem üretimin devamlılığına ve hem de Bişkek kökenli işletmelerin artışına katkıda bulunabilecektir. Sektördeki işletme sayısı çoğunluğu KOBİ'ler olmak üzere yeterli sayıda değildir. Sektör için son yıllarda bölge dışından da talepler gelmektedir. Bu talepler daha çok canlı hayvan alımı ve kesimi yönündedir. Bunlar hayvanları kesip etleri büyük şehirlere götürmektedirler. Bu nedenle bölge ekonomisine katkıları sınırlıdır. Aslında bu durum ilde et ürünleri sanayisi açısından olumsuzluk göstermektedir. Çünkü bölge dışından gelen firmalar güçlü olduğundan canlı hayvan alımında rekabeti zorlayabilmektedir. Bu ise ilde yatırım yapacak yerel KOBİ'leri olumsuz etkileyebilmektedir. Rekabetin olumsuz koşullarını ortadan kaldırmanın önemli bir yolu Hayvancılık Organize Bölgesinin faaliyete geçmesi ve paydaşların güç birliğidir.

Tarımsal alandaki diğer girişimlerde olduğu gibi et ve et ürünleri sanayisi alanındaki önemli sorunlardan birisi de markalaşmadır. Hayvancılık ilde öne çıkan bir sektör olmasına

rağmen et ve et ürünleri sanayisinde öne çıkan işletmeler yok denecek sayıdadır. Bu durum ilde hayvancılık ekonomisinin etkinliğini azaltmaktadır. Giderek artan hayvan sayısı ve ırksal iyileşmelerin et ve et ürünleri sanayisine dönüşmemesi ciddi olarak ele alınması gereken bir konudur. Bu konuda markalaşma, pazarlama, tanıtım gibi faaliyetlere önem verilmesi ile işletmelerin kapasite artırımı ile bölge dışında bilinirliğinin artması ilin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

Sektörün talep durumunu bölgesel ve ulusal olmak üzere iki kategoride incelemek mümkündür. Çünkü bir yanda bölgesel düzeyde üretim yapan ve bölgesel pazara hitap eden işletmeler var, diğer yanda ise ulusal düzeyde pazara giren işletmeler var. Son yıllarda bölge dışından gelen işletmeler daha çok ulusal düzeyde pazarlama faaliyetinde bulunurken, yerel firmalar çoğunlukla bölgesel pazara girmektedir. Dikkate alınması gereken ve üzerinde durulması gereken bir nokta, Bişkek kökenli firmaların kapasiteleri ve ekonomik kapasiteleridir. Bişkek kökenli firmaların güç birliği yapmaları yaratılan değerden daha fazla pay almalarını sağlayabilecektir.

Hayvancılığın gelişmesinde en önemli rolü şüphesiz ki devlet destekleri oynamaktadır. Nitekim son yıllarda hükümet stratejilerinde hayvancılıkla ilgili üretim destekleri, yatırım teşvikleri, hayvancılığın özellikle ırksal gelişimine önemli katkılardan bahsedilmektedir. Ancak bu desteklerin yerinde ve amacına uygun olarak kullanımında yerel bürokrasinin etkililiğinin ve üretici örgütlerinin sahipliliği önemlidir. Daha önce belirtildiği gibi, özellikle özel sektörün devletten beklediği en önemli rol denetimlerin doğru yapılmasıdır. Et ürünleri üreten ve işleyen işletmelerin kaliteye ve uluslararası normlara uygun üretiminin denetimi, kontrol altına alınması hem ilde hayvancılığın markalaşmasına, hem pazarlamaya, hem de Bişkek ili dışından gelen yatırımcıların daha nitelikli iş yapmalarına katkıda bulunacaktır. Denetim konusunda devlet-kamu kontrolü yanında paydaşların oto kontrolü de kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Asheim, B. T. (1995), **Industrial Districts As Learning Regions, A Condition For Prosperity?, Step Group, Conference Paper On Interdependent And Uneven Development: Global-Local Perspectives**, Seoul
- Bulu, M.; Eraslan, H.; Şahin, Ö. (2004), Elmas (Diamond) Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, **III Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 24-26 Kasım Eskişehir
- Eraslan, H.; Karataş, A.; Kaya, H. (2007), Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl -6, Sayı -11, Bahar, SS. 203 -219
- Güneş, Ö. (2006), **Nitelikli İşgücü ve Uluslararası Rekabet Gücü: Türkiye Uygulaması**, Erciyes Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi
- Hodgetts, R.M., 1993. Porter's diamond framework in a Mexican context. **Management International Review** 33 (2), 41-54.
- Neven, D. ve Droge, C. L. (2001), "A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro- Food Clusters in the Developing Countries", **Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium**, 25-28 June, Australia
- Padmore, Tim ve Hervey Gibson *Modeling system of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions*. **Research Policy** 1998 Vol26 P625-P641
- Porter, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. The Macmillan Press Ltd., London and Basingstoke.

- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998a), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). “**Clusters and the New Economics of Competition.**” *Harvard Business Review*: 77-90.
- Porter, M. E. (1998c). *On competition*. Boston: The Harvard Business Review.
- Romanelli, Elaine ve Khessina, Olga M. (2005). Regional Industrial Identity: Cluster configurations and economic development. *Organization Science*. Vol.16, No:4. July-August. ss 344-358.
- World Economic Forum – WEF  
[www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)