

BÖLGESEL REKABETÇİLİK İÇİN KÜME YAKLAŞIMI: ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜ İÇİN KÜME STRATEJİ ÖNERİSİ

Meral SAYIN¹
Murat Ali DULUPÇU²

ÖZET

1990’lardan itibaren yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma gündemine damgasını vuran “rekabetçilik için küme” yaklaşımı birçok ülkede etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Bu çalışma bölgelerin birbirlerine benzemeyen toplumsal- kültürel nitelikleri ve farklı idari yapılarından kaynaklanarak çeşitlenen özgün nitelikleri nedeniyle, küme metodolojisinin her ülke ve bölge için özel olması gerektiğini vurgulamak üzere hazırlanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, “Alanya’da halen coğrafi yığılımlar ve küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan ‘Alanya Turizm Konaklama Sektörü’ için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir. Bahse konu amaç doğrultusunda Küme Metodolojisinin iki aşamalı yöntemi uygulanmıştır; Öncelikle, “Karo Çerçeve Modeli”, “Küme Haritası Oluşturma” ve “Ağ Yapılanma Analizi” yöntemlerinden oluşan Küme Analizleri yürütülmüştür. İkinci aşamada, söz konusu analizlerin bulguları çerçevesinde stratejik planlama tekniğinden faydalanarak, küme için amaç ve stratejik hedefler, bir başka ifade ile temel müdahale alanları belirlenerek “Küme Geliştirme için Stratejik Yol Haritası” geliştirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde konuyla ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılarak Alanya turizm konaklama sektörü ile ilgili çeşitli öneriler getirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Küme, Kümelenme, Bölgesel Rekabetçilik, Alanya Turizm Konaklama, Karo Çerçeve Modeli, Küme Haritası, Küme Ağ Yapısı, Küme Geliştirme Stratejik Yol Haritası.*

CLUSTER APPROACH FOR REGIONAL COMPETITIVENESS: CLUSTER STRATEGY PROPOSAL FOR ALANYA TOURISM ACCOMMODATION SECTOR

ABSTRACT

Cluster approach for local and regional competitiveness which has made heavy influence in the economic development agenda since 1990’s is implemented efficiently in various countries in the world. This study is prepared particularly to emphasize that the clustering methodology should be unique for each country and region due to diversifications

¹ Dr., Öğretim Görevlisi (Yarı Zamanlı) Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi
mrlysyn@gmail.com

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü
muratdulupcu@sdu.edu.tr

in indigenous characteristics of these regions, reasoning from unlike socio-cultural patterns and different administrative structures. In this context, the purpose of the study is identified as *to develop a cluster strategy suggestion for Alanya Tourism Accommodation Sector, comprised of tourism accommodation enterprises and the related actors, which are currently operating as geographical agglomerations and a cluster initiative, by targeting a sustainable and competitive cluster in Alanya, based on various cluster analyses*. In the line of the said purpose, the Cluster Methodology is applied in two stages; Primarily the Cluster Analyses composed of Diamond Framework Model, Formation of Cluster Map and Cluster Network Analysis are carried out. In the light of the findings of these analyses *Strategic Road Map for Cluster Development* including identification of cluster purpose and the strategic goals, in other words the basic intervention areas is developed by using strategic planning technique in the second stage. In the last part of the study some recommendations are put forward by conducting various evaluations related to Alanya tourism accommodation sector.

Key Words: *Cluster, Clustering, Regional Competitiveness, Alanya Tourism Accommodation, Diamond Framework Model, Cluster Map, Cluster Network, Cluster Development Strategic Road Map.*

GİRİŞ

Küme yaklaşımı, 1990’lardan sonra iktisadi kalkınma gündeminde yoğun olarak yer alan “İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramı (Endogenous Growth Theory)’nı esas almaktadır. M. E. Porter tarafından ulusal ve bölgesel ekonominin görünümünü ortaya koymak üzere 1990’larda geliştirilen “Karo Çerçeve Modeli”, küme analiz ve strateji geliştirme aracı olarak bölgesel rekabetçilik analiz ve strateji geliştirme çalışmalarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Yerel ve bölgesel ekonominin kalkındırılmasına yönelik bir araç olarak uygulamaları 1998’den itibaren önce ABD’de, 2000’lerde AB’de, sonra dünya çapında yaygınlaşan küme yaklaşımına ilişkin deneyimler, yaklaşık son yirmi yıllık süreçte edinilmiştir. M. E. Porter, ulusal veya bölgesel endüstrinin analiz modelini “ekonominin haritası; ‘küme’ olarak” adlandırmaktadır. Porter, Karo Çerçeve Modeli ile, küresel ekonomide kalıcı rekabet avantajının, uzak rakiplerin sahip olmayacağı bilgi, motivasyon ve ilişkiler gibi yerel değerlerle edinilebileceğini³ ortaya koymaktadır. Küme yaklaşımına ilişkin uygulamalar ve deneyimler, Türkiye’de de 2000’li yıllarda başlatılarak, birçok ilde ve bölgede küme analiz ve strateji geliştirme çalışmaları yürütülmüştür. Bu çerçevede, çalışmanın amacı, “Alanya’da halen coğrafi yığılımlar ve küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan ‘Alanya Turizm Konaklama Sektörü’ için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede küme metodolojisinin iki aşamalı yaklaşımı uygulanmıştır. Öncelikle çeşitli küme analiz teknikleriyle sektörün içsel unsurları oldukça ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Küme analizlerinin sonucunda ulaşılan bulgularla küme geliştirme için stratejik eylem planı öneri olarak geliştirilmiştir. Gerek küme analizlerinin, gerek küme stratejik eylem planının hazırlanması süreci etkileşimli

³ Porter, M., E., a.g.m., Porter, M., E., “Clusters and New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, November December 1998-a, s. 78.

toplantılarla ve sektörün paydaşlarının olabildiğince katılımı sağlanarak gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda öncelikle “küme” konusunda gerçekleştirilen kuramsal çalışmalar ve küme tabanlı kalkınma konusu ile küme metodolojisine ilişkin yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca, son yirmi yıllık süreçte birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede önemli bir kalkınma aracı olarak değerlendirilen “Bölgesel İnovasyon Sistemleri” ile etkileşimleri ve “Bölgesel Ekonomik Rekabetçilik” ile ilişkilerine de değinilmektedir. Daha sonra uluslararası bakış açısını ortaya koymak üzere, AB (Avrupa Birliği), OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı), DB (Dünya Bankası), BM (Birleşmiş milletler) Teşkilatına bağlı organlar gibi uluslararası organizasyonların çalışmaları ve yaklaşımlarına ilişkin incelemeler ve bulgular aktarılmaktadır. Ardından, Türkiye’de küme tabanlı kalkınma girişimleri ve deneyimlerinin, kalkınma plan ve programlarına yansımalarına ilişkin çalışmalar hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmanın son bölümünde Alanya Konaklama sektörü için yürütülen küme analizleri ile ilgili çalışmalara yer verilerek, öncelikle sektörün nitelikleri ve eğilimini ortaya koyan istatistiki bilgilerle ilgili değerlendirmelere yer verilmektedir. Daha sonra sahada yürütülen Küme Analizlerini içeren, (i) Küme Haritası, (ii) Karo Çerçeve Modeli ile (iii) Ağ Yapılanma Modelinin oluşturulması ile ilgili yöntemlerin uygulaması ve ulaşılan bulgular sunulmaktadır. Çalışmada nihai olarak hedef kitleyle beraber katılımlı bir süreçte geliştirilen küme geliştirme strateji önerisi takdim edilmekte ve konuyla ilgili değerlendirmeler sunulmaktadır.

1. KÜME: KURAMSAL ARKA PLAN ve YAKLAŞIMLAR

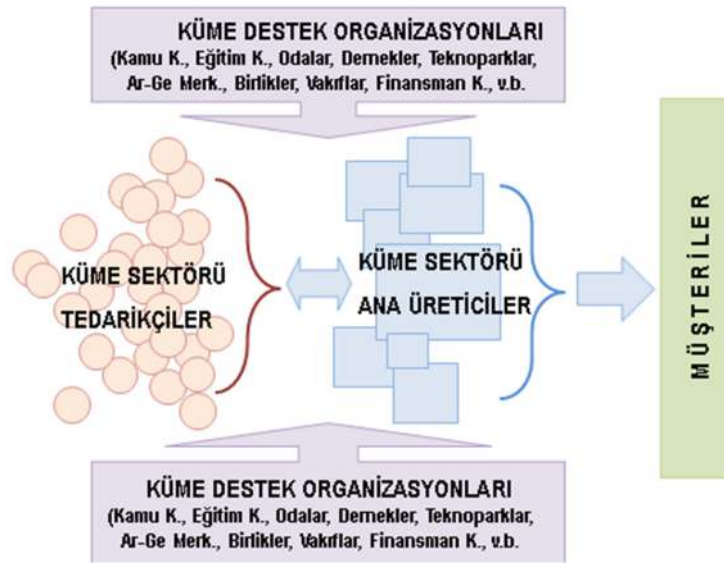
M. E. Porter, işletmelere yönelik 1979 yılında ortaya koyduğu “Rekabetçi Güçler Stratejiyi Nasıl Şekillendirir?” başlıklı çalışmasında⁴ değindiği “Beş-Güç Modeli”ni genelleştirerek ulusal ve bölgesel ekonominin ayrıntılı analiz yöntemi olan “Karo Çerçeve Modeli”ni geliştirmiştir. Porter, “Karo Çerçeve Modeli”ni, 1985 yılında küresel ihracatın % 50’sine hakim on ülkeden yüz büyük endüstri şirketinde yürüttüğü analizlerin sonuçlarını 1990 yılında yayınladığı “Ulusların Rekabetçilik Avantajı” başlıklı kitabıyla gündeme getirmiştir.⁵ Bu kapsamda ulusların ve bölgelerin rekabet avantajını, “Karo Çerçevesi” olarak anılan dört ana unsur ve iki destek unsurdan oluşan ve “küme” olarak adlandırdığı modelin belirlediğini ortaya koymuştur. “Küme” için getirdiği tanım da “belli bir alanda rekabet eden ancak işbirliği de yapan ihtisaslaşmış tedarikçiler, servis sağlayıcılar, ilgili sanayi firmalarından oluşan bağlantılı şirketlerin ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşması”dır şeklinindedir.⁶

⁴ Porter, M., E., “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, Boston, March-April 1979, s. 137–145.

⁵ Porter, M., E., “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Boston, March April 1990, s. 73,

⁶ Porter, M.E., “On Competition”, Harvard Business School Press, Boston, 1998-b s. 197.

İşletmeler açısından bir kümede yer almanın sağladığı birçok olumlu etki, çeşitli uygulamalar ve deneyimler sonucu belirlenmiştir. Bu kapsamda Şekil 1’de sunulan kümenin oyuncuları, aralarındaki ilişkiler ve etkileşim birçok akademisyen ve uygulamacı tarafından konunun kuramsal temelini ortaya konmasına yönelik araştırmalara zemin oluşturmuştur. Söz konusu değerlendirmelerin ışığında, bu bölümde “küme”nin kuramsal temeliyle küme tabanlı kalkınma konularına ve ayrıca küme oluşturma metodolojisine yer verilmektedir.



Şekil 1: Kümenin Oyuncuları

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

1.1. Küme Kuramı

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

belirlenmesi için kullanılan bir model olduğu görülmektedir.⁷ Porter'ın Karo Çerçevesi Modeli, yerel ekonominin oyuncularının niteliklerini ve aralarındaki ilişkileri tarif etmek üzere kullanılan ve kümeyi genel kapsamda ifade eden çerçeve bir modeldir. Söz konusu modelin içerdiği dört ana ve iki destek unsur,⁸ sırasıyla aşağıda belirtilmiş olup, uygulanmasına ilişkin bilgiler de 4. Bölümde takdim edilmektedir;

- a) Firmalar için Girdi Koşulları
- b) Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar
- c) Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği
- d) Talep Koşulları ve Talebin Yapısı
- e) Şans Unsuru
- f) Hükümetin Rolü (katalizör olarak)

Küme Kuramı konusuna oldukça kapsamlı bir yaklaşım getiren Kuah, kümenin oluşumunda üç temel unsurun işlev taşıdığını, bunların etkileşimiyle ortaya çıkan ilave unsurların da katkısının bulunduğunu kaydetmektedir;⁹ İlki, “kümeler, inovasyon ve rekabet avantajı” ile ilgili olup, Porter'ın da vurguladığı gibi kümeler rekabetçiliği geliştirmekte ve ayrıca inovasyonun sürücüsü olarak, üretkenliği artırarak gelişimi ve güçlenmeyi sağlayan yapılardır.¹⁰ İkinci unsur, “kümeler ve yığılım dışsallıkları” ile ilgili olup, XIX. Yüzyılın sonlarında Marshall tarafından gündeme getirilen “dışsal ekonomiler” ve bunlarla bağlantılı olarak ortaya koyduğu “sanayi havzaları” bu kapsamda değerlendirilmektedir.¹¹ ABD’de Silicon Vadisi ya da Fransa’da Sophia Antipolis teknoparklarının ilk kuruluş süreçlerinde “küme” oluşturulması hedeflenmemiştir. Ancak zaman içerisinde işletmelerin birbirlerine sağladığı olumlu dışsallıklar sebebiyle oluşan eko-sistem, teknoloji firmalarının ihtiyaç duyduğu tedarikçilerin teknoparka akmalarına neden olarak, zamanla değer zinciri ağlarının güçlenmesine, küme oluşumuna doğru yönelmesine ve rekabetçiliğin gelişmesine zemin hazırlamıştır.¹² Üçüncü unsur olarak altı çizilen husus, “Kümeler ve Yakın ile Uzak bağlantıları” ile ilgilidir. Bu çerçevede kümelerde firmaların deneyimlerini içeren örtük bilginin iletilmesinde mekânsal yakınlığın önemine değinilmektedir. Teknoloji, kodlanmış bilgi olarak iletilirken yerel özelliklerin biçimlendirdiği deneyimlerin, üründe olduğu gibi somut

⁷ Sayın., M., “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Strateji Önerisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi, Isparta, Temmuz 2017, s. 86.

⁸ Porter, M., E., “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Boston, March April 1990, s. 79.

⁹ Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, V:4, Issue:3, Warrington, 2002, s 207-208.

¹⁰ Porter, M., E., a.g.m., November - December 1998-a, s. 80,

¹¹ Bogdanski, M., “Modern Theories of Regional Development”, Oeconomia Copernica, 2012, No: 2, Olsztyn, 2012, s. 27.

¹² Sayın, M., “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Strateji Önerisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), Isparta 2017, s. 88.

yöntemlerle elde edilebilirliği imkânsız denecek kadar güçtür. Bu nedenle mekansal yakınlık firmalar arasındaki sosyal ağ yapılarını güçlendirerek, değişimle başa çıkabilmek için uygun bir ortam yaratmaktadır. Yerel aktörlerin karşılıklı etkileşimi, ortak ürün ve proje geliştirme, işbirliğinin gelişmesine ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.¹³ Yığılım ekonomilerinin bir bölgede yarattığı dışsal ekonomilerin oluşumunda ağ yapıların rolü oldukça fazladır. Zaten yığılım ekonomilerinin 1890'lardan sonra 1990'larda tekrar vurgulu bir şekilde gündeme gelmesinin ardındaki en önemli neden, "yığılım ekonomilerine, bilgi ve iletişim teknolojileri, bir başka ifade ile ağ yapıların ve ağ yapı ekonomisinin getirdiği katkı"dır.¹⁴ Kuah tarafından kaydedilen ve yukarıda değinilen üç unsurun etkileşimiyle ortaya çıkan unsurlardan ilki, "kümelerde olumlu geri besleme etkisi"ne ilişkindir. Bu çerçevede yine yığılım ekonomilerine atıfta bulunulmakta ve firmalar kümeye katıldıkça, yığılım ekonomilerinin etkisiyle kümeye daha fazla firmanın çekileceği ve bu sayede kümenin rekabetçiliği artarak, firmaların da rekabetçiliğinin artacağı kaydedilmektedir.¹⁵ Kuah'ın küme oluşumunda dikkat çektiği son unsur, "üretkenlik ve büyüme etkisi" ile ilgili olup, bu kapsamda Porter'ın da araştırmaları sonucu kaydettiği "işletmeler açısından kümede olmanın ileri ve geri bağlantılar ile yatay işbirliklerinin oluşmasına yönelik yararlar sağladığı ve ayrıca kümeye yeni katılan firmalar sayesinde kümenin gücünün arttığı, bunun da firmalara olumlu yansımalarının olduğu hususu"na atıfta bulunmaktadır.¹⁶

Küme Kuramı ile ilgili olarak, hükümetin müdahalesinin hangi alanda olacağını ve Ağyapı Kuramı ile etkileşiminin yeterince net ortaya konmadığını¹⁷, bölgesel düzeyde sektöre üst düzey bakış açısı sağladığı ve bunun strateji geliştirme için yetersiz olduğu, sadece birkaç sektörü ön plana çıkartarak devlet teşviklerinin birkaç sektöre yönlendirilmesine neden olduğu¹⁸ ve kuramsal zemininin zayıf olduğu¹⁹ ve benzer hususlarda birçok eleştiri bulunmakla beraber, halen konuyla ilgili yazında yerel ve bölgesel rekabetçiliğin geliştirilmesine yönelik daha ileri düzeyde bir yaklaşımın ortaya konduğunu belirtmek mümkün değildir. Bu çerçevede bölgesel rekabetçiliğin geliştirilmesine yönelik olarak, Küme Kuramının gerektirdiği analizlerin ayrıntılı bir şekilde yürütülerek müdahale alanlarının net ortaya konması ve stratejinin buna göre tasarlanmasının çağımızda halen en uygun çözüm olduğu düşüncesi taşınmaktadır.

¹³ Dulupçu, M., A., ve Gövdere, B., "Bölgesel Gelişme Stratejileri İçin Bir Perspektif: Yerel Bilgi Ağbağları Yaklaşımı", ("Bölgesel Gelişme Stratejileri ve Akdeniz Ekonomisi" Kitabı, Editör: Haluk Erlat), Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 2005, s. 141-142.
http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz_ekonomisi_5.pdf (11.08.2016)

¹⁴ Sayın, M., a.g.e., 2017, s. 91

¹⁵ Kuah, A., T., H., a.g.m., s. 213-214.

¹⁶ Porter, M., E., a.g.m., March-April 1990, s. 87

¹⁷ Motoyama, Y., "What was New About the Cluster Theory? What could It Answer and What could It not Answer?", Economic Development Quarterly (Sage Journals), Michigan, 2008, s. 353.

¹⁸ Hefner, F., "Cluster Theory: A New Prescription to Old Style Government Planning", («Unleashing Capitalism» Edited by Calcagno, P.T., Hall, J.C., Sobel, R. S., Chapter 6) South Carolina Policy Council Education Foundation, South Carolina, 2009, s. 114.

¹⁹ Maskell, P., Kebir, L., "What Qualifies as a Cluster Theory?", DRUID Conferences Working Paper No. 05-09, s. 13, 2009, Copenhagen

1.2. Küme Tabanlı Kalkınma ve Küme Politikası

1990'lardan itibaren "İçsel Unsurlara Dayalı Kalkınma Kuramı"nın ve bu çerçevede kalkınmanın kaynağının bölgeler olduğunun gündeme gelmesiyle bölgelerin stratejik planlama için "yeteneklerinin, değerlerinin, varlıklarının, potansiyellerinin ve kapasitelerinin ayrıntılı analiz edilerek kalkınma strateji belgelerinin hazırlanması gerekliliği" ortaya konmuştur. Bu çerçevede yerel ve bölgesel rekabetçilik için "küme tabanlı kalkınma yaklaşımı", önem kazanarak, bu doğrultuda hazırlanan "Küme Strateji Belgesi" ve daha makro seviyede "Küme Politikası" gündeme getirilmiştir. Ayrıca, ulusal seviyede belirlenen genel teşvik politikalarının bölgesel bazda yürütülen analizlere dayandırılmaması nedeniyle yetersiz kalması ve hatta bazen rekabet avantajı taşımayan sektörlerin de teşvikler yoluyla desteklenmesi, merkezi politikaların başarısızlığa uğramasına ve kaynakların israf edilmesine neden olmuştur. Küme Tabanlı Kalkınma Politikası, birçok ülkede farklı idari yönetim seviyelerinde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ancak genelde, öncelikle ulusal veya bölgesel seviyede bir "Küme Politikasının Geliştirildiği" ve daha sonra bölgesel ve yerel düzeyde mevcut veya potansiyel kümeleri oluşturma ya da geliştirme amaçlı "Kümelenme Metodolojisi"nin uygulandığı görülmektedir.²⁰

Küme Politikası, sanayi, dış ticaret, KOBİ geliştirme, bölgesel kalkınma, bilim ve teknoloji politikaları ile birinci seviyede, tarım, turizm ve eğitim politikaları ile de ikinci seviyede ilgili, kesit (cross-cutting) bir alanda yer almaktadır. Uluslararası çeşitli deneyimler kapsamında Küme Politikası için ortaya konulan yaklaşım "küçük ve orta boy işletmelerin geliştirilmesine odaklanarak, belli bir coğrafi alanda işletmeler arası değer zinciri ağlarının güçlendirilmesini ve işletmelerin ortak faaliyetlerinin geliştirilmesini hedefleyen, farklı politika alanlarının kesişim alanında yer alan ve bu nedenle, bazen 'politikaların politikası' olarak anılan bir saha olduğu" yönündedir.²¹ Hükümetlerin uygulayacağı "Küme Politikası"nın, sağlıklı bir ekonomi politika ile birlikte geliştirilmesi gerekmekte ve bu kapsamda eğitim, işgücü piyasası düzenlemeleri ile rekabet yasası gibi alanların eksik kalan reformlarının yerini doldurma aracı olarak görülmemesi gerekmektedir. Ayrıca hükümetler işbirliği için gönüllülük taşıyan bütün kümeleri desteklemeye açık olmalıdır. Kümeleri geliştirmek üzere, sübvansiyon sağlanarak rekabet yasasının gevşetilmemesi gerekmektedir. Buna ilave olarak, hükümet temsilcilerinin "küme kolaylaştırıcı" işlevi görmeleridir. Uluslararası deneyimler kamu özel sektör ortaklıkları ile geliştirilen kümelerin daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadırlar.²²

Küme tabanlı kalkınma yaklaşımı ile ilgili uygulamalarda öncelikle küme sektör(ler)inin belirlenmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu kapsamda Avrupa

²⁰ Sayın, M., a.g.e., 2017, s. 96.

²¹Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, "Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi", DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009, s. 20-21.

²² Ketels, C., H., M., and Memodovic, O., "From Clusters To Cluster-Based Economic Development", International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Inderscience Publishers, Vol.1, No. 3, Geneva, 2008, s. 383.

Komisyonu tarafından geliştirilen “Küme Haritalama” yöntemiyle, sektörlerin rekabetçiliği “yıldız derecesi”yle ortaya konmaktadır ve bu göstergenin bölgesel ekonominin gücünü belirttiğinin altı çizilmektedir. Ayrıca, yıldız derecesinin içeriğini oluşturan, “mutlak çap, ihtisaslaşma, dinamizm ve üretkenlik” bileşenlerinin birikimli ifadesiyle, bir anlamda “küme performansı”nın ortaya konduğu kaydedilmektedir.²³ Avrupa Komisyonu, Düzey II Bölge Sistemi bazında bölge yetkililerinden gerekli verileri toplayarak ve bunları konuyla ilgili modele yansıtarak nihai bulguları “Küme Haritalama” web sayfasında yayınlamaktadır. Bunun yanı sıra, sektörlerin rekabetçilik konularının “yıldızlar, fırsatlar, tehditler, nakit akımlı” ifadelerle, mukayeseli olarak ortaya konmasını sağlayan başka bir araç da, “BCG (Boston Consulting Group) Grafik Yaklaşımı”dır. Bunların dışında sektörlerin ikiye ikiye belli ölçütler bazında puanlama yöntemiyle mukayeselerini sağlayan AHY (Analitik Hiyerarşik Yöntemi)²⁴ de verimli sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir araçtır. Kümelenme ile ilgili sektör(ler)in belirlenmesi gerçekleştirildikten sonra küme metodolojisinin uygulaması iki aşamada yürütülmektedir;

- (i) Küme Analizi: Karo Çerçeve Modeli, Küme Haritası (Makro Düzey Değer Zinciri Şeması), Küme Ağ Bağlantıları Haritası yöntemlerinin yanı sıra bu yöntemleri teyit etme veya sektörü daha ayrıntılı tanıma amacıyla değer zinciri analizi, işletme tanılama (diagnosis), pazar araştırması, v.b. yöntemler de kullanılmaktadır.
- (ii) Küme Geliştirme: Küme geliştirme süreci, stratejik planlama yaklaşımından yararlanılarak, “Küme Geliştirme Strateji Planı” veya “Stratejik Yol Haritası” olarak anılan ve kapsamında, temel müdahale alanlarıyla ilişkilendirilerek tasarlanan hedefler silsilesi içeren bir strateji planının hazırlanarak uygulanması yer almaktadır. Bu maksatla öncelikle “Küme Koordinasyon Merkezi” olarak anılan bir yapının kurulması ve aktif bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir.

Kümelenme Politikasının birçok politika alanı ile etkileşimi önemlidir ancak kümelerin gelişimde İnovasyon Politikasının yerini ayrıca vurgulamakta yarar görülmektedir. Avrupa’da faaliyetlerini başarı ile sürdüren Sophia Antipolis, Karlsruhe, Yukarı Avusturya ve Oulu Teknopolis kümelerinde yapılan incelemeler sonucu, hepsinde Bölgesel İnovasyon Stratejisi tasarlanarak kümelerin bünyesinde ‘Bölgesel İnovasyon Merkezleri’nin oluşturulduğu ve bunların kümelerin etkinliğini artırmak üzere onlarla etkileşimli çalıştırıldıkları belirlenmiştir.²⁵

²³Ketels C., Protsiv, S., “European Cluster Panorama 2014”, Cluster Observatory Report, EC, Brussels, 2014, s. 11-13.

²⁴ Kandiller, L., Sayın, M., Şener, İ. “Identification of the Appropriate Sectors for Clustering: an Application in TR51 Region (Konya and Karaman)”, Conference Book of the 1st International Regional Development Conference, Malatya, 22-23 September 2011, s. 463-471.

²⁵ Sayın, M., a.g.e., 2017, s. 113.

2. KÜME VE KÜMELENME KONUSUNDA ULUSLARARASI PERSPEKTİF

Yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma aracı olarak “küme” yaklaşımının gelişmesine katkı sunan kuruluşlardan birisi uluslararası düzeyde yaklaşık 800 küme gönüllüsünün üye olduğu, sivil toplum kuruluşu, Rekabet Enstitüsü (The Competitiveness Institute: TCI)’dir. Rekabet Enstitüsü 2002 yılında “Küme Girişimi Yeşil Kitap”ın hazırlanmasına katkı sağlayarak²⁶, daha sonra İsveç Vinnova kuruluşu ile Nordik ülkelerin oluşturduğu “Bilgi Ekonomisi ve İşletme Geliştirme Uluslararası Kuruluş (IKED)” ile beraber 2003’de düzenledikleri bir konferansın sonuçlarını IKED’in öncülüğünde “Küme Politikası: Beyaz Kitap” başlığıyla konferans yayını şeklinde basılmasını ve daha sonra da dünya çapında dağıtılmasını²⁷ sağlamışlardır. Söz konusu yayın, “Küme Tabanlı Kalkınma ve Küme Politikası” konusunda ilk defa uluslararası seviyede yayınlanmış bir belgedir. Küme tabanlı uygulama ve metodolojisinin gelişmesine katkı sağlayan uluslararası kuruluşların başında Avrupa Birliği gelmektedir. Ayrıca, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Sınai Geliştirme Teşkilatı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, gibi kurumların da küme tabanlı kalkınma konusunda kayda değer çalışmaları bulunmaktadır.

2.1. Avrupa Birliği’nin Yaklaşımı ve Uygulamaları

Avrupa Birliği’nde üye ülkeler bazında kümelenme yaklaşımıyla ilgili olarak - adı küme olarak anılmasa da - münferit olarak bazı uygulamalar 1990’lı yılların başında başlatılmıştır. Bunun en belirgin örneği, içsel unsurlara dayalı kalkınma kuramı ilkeleri kısmi düzeyde benimsenerek, daha çok İtalya’da olmak üzere “Yeni Sanayi Havzaları” Modelinde uygulanan değişim ve dönüşüm çalışmalarında görülmektedir. 1998 yılında Porter’ın ABD’de başlattığı ve elli eyalette gerçekleştirdiği uygulamaların ardından yine münferit olarak 2000’li yılların başında İngiltere, Fransa, Almanya, İsveç ve Avusturya gibi ülkelerde de uygulamaların devam ettiği gözlenmektedir.²⁸

Küme Politikası geliştirme ile ilgili olarak Avrupa Komisyonu tarafından maddi destek sağlanarak uygulanan ilk proje, 2000 yılında Porter’ın ABD’de ulusal seviyede uyguladığı “küme derecelendirme” projesinin Avrupa’ya uyarlanmış şeklidir. Avrupa Komisyonu tarafından mali destek sağlanarak, 2006 ve 2007 yıllarında kümelenme konusunda yürütülen başka bir projenin sonuçları 2008 yılında “Avrupa’da Küme Politikası” başlığında yayın haline getirilmiştir. Bu çalışmada, otuz bir Avrupa ülkesindeki küme politikaları ve ilgili mevzuat ve uygulamalar incelenmiştir.²⁹ Avrupa Komisyonu tarafından, 2006 yılında hazırlanan

²⁶ Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C., a.g.e., s. 5.

²⁷ Andersson, T., Serger, S., S., Sörvik, J., Hansson, E., W., “The Cluster Policies Whitebook”, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Vinnova, TCI, Stockholm, 2004, s. 9.

²⁸ Sayın, M., a.g.e., 2017, s. 118.

²⁹ Oxford Research and Europe Innova, “Cluster Policy in Europe”, (Europe Innova Cluster Mapping Project), Oxford Research and Europe Innova, Kristiansand (Norvey), 2008, s. 9-10

“Geniş Tabanlı İnovasyon Stratejisi” Belgesinde, inovasyonun geliştirilmesine yönelik olarak “kümelerin güçlendirilmesi”ne vurgu yapmıştır. Yine aynı süreçte Avrupa Komisyonu Çerçeve Programlarında, inovasyona yönelik kümelerin desteklenmesine ayrı bir tedbir olarak yer verilmiştir.³⁰ Bunlara ilave olarak, 2008 yılında yenilenerek yürürlüğe giren Avrupa Küçük İşletme Yasası (Small Business Act (SBA)) kapsamında yer alan tedbirlerden birisi, KOBİ’lerin kümede yer almaları durumunda inovasyon desteklerinden daha fazla yararlanabileceklerini vurgulamıştır.³¹

Avrupa Komisyonu tarafından küme girişimlerinin uygun bir şekilde yönetilebilmesi için oluşturduğu “küme yönetim birimi”nin standartlarının yükseltilmesi, kalitesinin artırılarak mükemmeliyete doğru yönelmesi için “Küme Organizasyonlarının Mükemmeliyeti için Pilot Girişim” başlıklı bir programın 2008’de yürürlüğe konmasına karar verilmiştir.³² Ayrıca, Avrupa Komisyonu, “Küme Yönetiminde Mükemmeliyet” başlıklı ve kümelerin “altın, gümüş ve bronz” seviyelerinde etiketlenmesine ilişkin ilk mali destek programını Çerçeve Programlarının altında 2008 yılında devreye koymuştur. Söz konusu mali destek yaklaşık her yıl devam ettirilmektedir. Avrupa Komisyonu tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen Küme Derecelendirme Projesi, Avrupa’nın otuz iki ülkesi için 2007’de yenilenmiştir. Söz konusu Projenin, adı “Avrupa Küme Gözlemevi” olarak değiştirilerek, Avrupa ülkelerinin kümelerine ilişkin sürekli istatistik ve bilgi üreten sanal bir platformun oluşmasına temel teşkil edecek bir çalışma haline getirilmiştir.³³ Avrupa Küme Gözlemevi, 2012 tarihinde yayınladığı kümelerin analizi konusundaki yayınında küme politikasının tasarlanmasına ilişkin temel bilgiler sunmaktadır. Avrupa Küme Gözlemevi’ne yardımcı hizmetler sunmak üzere kurulan “Avrupa Küme İşbirliği Platformu (European Cluster Collaboration Platform (ECCP))”nun da halen bin civarında üyesi bulunan bir işbirliği platformudur.³⁴

Avrupa Komisyonu tarafından, 2010 yılında “Küme Yönetiminde Mükemmeliyete Doğru” teması üzerine yayınlanan Beyaz Kitap’ta, “Dünya Sınıfı Kümeler”in, bilgi ekonomisini temel alan yeni sanayi politikasını tanımlamak üzere bir paradigma oluşturduğu belirtilmektedir.³⁵ Avrupa Komisyonu “Dünya Sınıfı Kümeler”e doğru küme yönetimlerinin güçlendirilmesi için 2009 yılında “Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi (European Cluster Excellence Initiative (ECEI))”

³⁰ EC, “EC Communication: Towards World-Class Clusters in the European Union: Implementing the Broad Based Innovation Strategy”, (COM (2008) 652 final/2), Brussels, 2008, s. 4

³¹ European Parliament Policy Department, Economic and Scientific Policy, “The Small Business Act for Europe: New Ideas to Boost SMEs”, European Parliament, Brussels, 2008, s. 30.

³² EC, a.g.e., 2008, s. 8

³³ Sölvell, Ö., Ketels, C., Lindqvist, G., “Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states”, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 18 Issue: 1/2, s. 111 (ss. 104-130).

³⁴ Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö., “Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe”, Stockholm School of Economics, and European Cluster Observatory, Stockholm, 2012, s. iii

³⁵ Europa InterCluster, “White Paper: The Emerging of European World Class Clusters” Europe Interclusters Brussels, 2010 s. 93.

olarak bilinen bir girişimin oluşmasına öncülük etmiştir. Bu girişimin bir faaliyeti olarak “Küme Analizi için Avrupa Sekretaryası (European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA))” olarak bilinen bir araç geliştirilmiştir.³⁶ Bu araç sayesinde kümelerin kıyaslamayla analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi ve “altın, gümüş, bronz” madalya ile ödüllendirilmeleri sağlanmış ve söz konusu araç halen yürürlüktedir.

Avrupa Komisyonu 2010 yılında yayınladığı “Avrupa2020’de Akıllı Büyümeye Katkı Sağlayan Bölgesel Politika” başlıklı bildirisinde, akıllı büyüme ile ilgili olarak bölgelerin rolünü “odak” şeklinde kaydederek, inovasyona yönelik kümelerin desteklenmesini vurgulamaktadır.³⁷ Avrupa2020 Stratejisi için akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeye ulaşılmasında inovasyonun kilit rol oynadığı belirtilerek bölgelerin kalkındırılmasında kısaca S3 (Smart Specialisation Strategy) olarak anılan stratejiye dikkat çekilmektedir.³⁸ 2014-2020 dönemine ilişkin Bölgesel Politika kapsamında teknopolislerin, teknoloji merkezleri ile kuluçka merkezlerinin bölgesel inovasyon sistemlerinin geliştirilmesindeki önemini vurgulamakta ve bu bağlamda üniversitelerin bölgesel kalkınmada daha aktif rol üstlenen bir oyuncu olarak devreye konmasının önemine değinilmektedir.³⁹ Avrupa Komisyonu İşletme ve Sanayi Genel Müdürlüğü, hazırladığı “Avrupa 2014-2020 Küme Stratejisi” belgesinde, “küme yönetiminde mükemmeliyete ulaşılması, kümeler arası işbirliğinin teşvik edilmesi, yeni gelişen sektörlerin desteklenmesi” gibi konulara hedeflerinde yer verildiği bilinmektedir.⁴⁰ Avrupa Komisyonunun bölgesel politikalarla ilgili ve ayrıca girişimcilikle ilgili konularından sorumlu iki genel müdürlüğü tarafından ortaklaşa 2016 yılında hazırlanan, “Küme Politikasına Akıllı Rehber” başlıklı çalışmada, Küme Politikasının bütünleşik ve sistemik bir yaklaşım içeren “Akıllı Uzmanlaşma Stratejisi” şeklinde ortak bir stratejiyle hayata geçirilmesi gerektiği kaydedilmektedir.⁴¹

2.2. OECD, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler ile ilgili Kuruluşların Yaklaşımları ve Uygulamaları

Kümelenme konusundaki çalışmalar OECD tarafından, 1990’lı yılların ortalarında başlatılarak, özellikle “Yerel Ekonomik ve İstihdam Geliştirme Programı (Local Economic and Employment Development: (LEED)) kapsamında gerek yerel

³⁶ ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)

³⁷ EC, “Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe 2020”, (COM(2010)553 final), Brussels, 2010, s. 7.

³⁸ EC, Directorate-General for Regional Policy “Regional Policy for Smart Growth in Europe”, EC Directorate-General for Regional Policy, Brussels, 2011, s. 6.

³⁹ EC Directorate-General for Regional Policy, a.g.e., s. 24-25

⁴⁰ Buescher, R., “European Cluster Strategy: 2014-2020”, (Presentation presented in “Cluster-to Cluster Conference: Matchmaking, Grand Challenges and Funding Possibilities”), Copenhagen, April 2013, s. 4, 8 and 11.

⁴¹ EC Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs and EC Directorate General for Regional and Urban Policy, “Smart Guide to Cluster Policy”, European Commission, Brussels, 2016, s. 53-54.

kalkınma stratejileri, gerek “küme”nin unsurlarını oluşturan “ağ yapılanmalar”, “işbirliği ve iş ortaklıkları (partnerships)”, “yönetişim (governance)” ve liderlik (leadership) konularında çeşitli analizleri ve uygulamalarıyla birçok çalışma yerine getirilmiştir.

OECD’nin küme ile ilgili yürüttüğü çalışmaların temeli 1990’lı yılların ortalarına uzanmaktadır. OECD’nin “Yerel Ekonomik ve İstihdam Geliştirme Programı (Local Economic and Employment Development: (LEED)) Programı, küme girişimleri üzerine çalışan birimlerin yanı sıra, sanayi havzalarının ulusal dernekleri (Fransa ve İtalya Sanayi Havzaları Kulüpleri gibi) olan kuruluşları bir araya getiren bir çatı organizasyon olan “Yerel Kümelerin Uluslararası Kulübü”nün sekreteryası olarak, ortak bir girişimle 1999 yılında kurulmuştur. OECD’nin küme konusu ile ilgili önemli faaliyetlerinden birisi, “OECD Ulusal İnovasyon Sistemleri Projesi” olup, kapsamında 1997 ve 1998’de “küme analiz ve küme politikaları” konularında birçok atölye çalışmaları ve toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede birçok Avrupa ülkesi ile birlikte “inovasyon politikaları ile küme tabanlı kalkınma politikalarının nasıl bütünleştirildiğini içeren, başarı vakaları ortaya konmuştur.⁴²

OECD LEED Programının 2005 yılında yayınlanan “Büyümenin Sürücüleri ve Yerel Yönetişim” başlıklı çalışmasında, 1993’den itibaren yapılan araştırmaların ışığında yerel kalkınmanın kilit bileşenlerinin “inovasyon, yetenekli işgücü, girişimcilik, sosyal içerme ve yönetişim” kavramlarından oluştuğu ortaya konmaktadır.⁴³ Bu kavramların politika tasarımında önemine değinilmektedir.⁴⁴ LEED Programı 2000’lerin ortalarına doğru Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerindeki sanayi kümeleri ile ilgili olarak oldukça kapsamlı bir çalışma yürütmüştür.⁴⁵ OECD LEED Uzmanlarının danışmanlığında Aston Üniversitesi akademisyenleri tarafından yerine getirilen bir çalışma, dünya çapında seksen kümenin, 2005-2007 ve 2007-2009 olmak üzere, iki dönemde ortaya koyduğu girişimcilik performanslarının belirlenen ölçütler bazında belirtilmesini içermekte olup, çalışmanın sonuçları 2012 yılında yayınlanmıştır.⁴⁶

Dünya Bankasının küme konusunda çalışmalar yürüten birimleri genelde “Yerel Ekonomik Kalkınma”, “Özel Sektör Geliştirme” ve “Uluslararası Ticaret” ile ilgili olanlardır. Dünya Bankası tarafından küme konusunda yürütülen ilk çalışmalardan birisi, 2001 yılında Japonya’da on dört sanayi kümesinde, “kümenin

⁴² OECD, “Boosting Innovation: The Cluster approach”, OECD Proceedings, Paris, 1999, s. 5-7.

⁴³ OECD LEED, “Local Governance and the Drivers of Growth”, OECD LEED, Paris, 2005-b, s. 40.

⁴⁴ OECD LEED, a.g.e., 2005-b, s. 4.

⁴⁵ OECD, “Local Partnership, Clusters and SME Globalisation Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers”, (Workshop Paper on Enhancing The Competitiveness of SMEs In The Global Economy), Bologna, 2000, s. 22-23.

⁴⁶ Temouri, Y., “The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy”, OECD LEED Working Paper, 2012/13, OECD Publishing, Paris, 2012, s. 5.

küçük işletmelere sağladığı yararlar” ile ilgilidir.⁴⁷ Bunun yanı sıra, İtalyan sanayi havzalarında “küçük işletmelerin ekonomik performansında kümelerin rolü”ne ilişkin gerçekleştirilen araştırma da yine aynı dönemde yürütülmüş ve ilk çalışmalarındandır.⁴⁸ Dünya Bankasının çalışmaları genelde uygulama projelerinden ziyade, daha çok araştırma ve politika üretme üzerinedir. Bu kapsamda 2009 yılında, “Rekabetçilik için Kümeler: Küme Girişimlerini Geliştirmek Üzere Pratik bir Rehber ve Politika Çıkarımları” başlıklı rehber niteliğinde bir yayın üretilmiştir.⁴⁹ Başka bir çalışma kapsamında gelişmiş ülkelerdeki küme tabanlı sanayi parklarının, rekabetçiliğin geliştirilmesi amacıyla nasıl etkin bir araç olarak değerlendirildiği analiz edilerek bu çerçevede çeşitli strateji önerileri, Afrika’daki çeşitli ülkelere örnek teşkil etmesi için geliştirilmiştir.⁵⁰ Dünya Bankası 2012 yılında yayın olarak basılan “Küreselleşme, Kentsel Bölgeler ve Küme Geliştirme” başlıklı bir araştırmaya destek sağlamıştır.⁵¹ Dünya Bankasının 2013 yılında yayınladığı “Rekabetçiliğin Kümeleri” başlıklı belgede, inovasyonun “bilgi temelli küresel ekonomi”nin oluşumuna katkılarından bahsedilmekte ve ayrıca “küme”nin bir bölgede büyüme ve rekabetçiliği artıran örgütlü bir çaba ve ayrıca hükümet için de reform aracı olması hususuna dikkat çekilmektedir.⁵² Dünya Bankası tarafından, Afrika’nın yedi ülkesinde kendiliğinden oluşan bazı kümelerde araştırmalar gerçekleştirilerek çalışmaların bulguları 2008 yılında yayın haline getirilmiştir.⁵³ Buna ilave olarak 2011 yılında “Sanayi Kümeleri ve Afrika’daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” başlıklı bir çalışma çerçevesinde, Afrika’daki küme girişimlerinin, bir takım politika tavsiyeleriyle büyümeye yönlendirildikleri kaydedilmektedir.⁵⁴ Dünya Bankası halen, bazı gelişmekte olan ülkelere sağladığı hibe fonlarla çeşitli küme geliştirme projelerinin yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

Birleşmiş Milletler Teşkilatına bağlı organların “küme” konusunda yerine getirdikleri yazın incelendiğinde bu alanda en yoğun araştırma, uygulama projeleri ile yayın üreten kuruluşun Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)) olduğu belirlenmiştir.

⁴⁷ World Bank, “The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan”, Washington D.C., 2001, s. (i).

⁴⁸ Boari, C., “Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy”, World Bank, Washington D.C., 2001, s. (i).

⁴⁹ World Bank International Trade Department, “Clusters for Competitiveness: A Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, Washington D.C., 2009, s. (vii)-(ix)

⁵⁰ World Bank African Region Structural Transformation Unit and Development Economics Vice Presidency “Cluster Based Industry Parks: A Practical Framework for Action”, (Prepared by, Célestin Monga), Policy Research Working Paper, Washington D.C., 2011, s. 2.

⁵¹ Nallari, R., Griffith, B., Yusuf, S., “Globalization, Urban Regions, and Cluster Development”, Geography of Growth Series, World Bank, 2012, s. 127.

⁵² Nallari, R. and Griffith, B., “Clusters of Competitiveness”, World Bank, Washington D. C., 2013, s. 1.

⁵³ Zeng, D., Z., “Knowledge, Technology, and Cluster-Based Growth in Africa”. World Bank Development Studies, Washington-DC, 2008, s. (vii)

⁵⁴ World Bank, “Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa”, IBRD Publication, Washington D.C., 2011, s. (xv).

Bunun dışında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Organization (UNDP)) ile Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)) tarafından ülke ofislerinin girişimleriyle çeşitli sektörlerde münferit küme projelerinin yürütüldüğü görülmektedir.

UNIDO, yoksulluğun giderilmesi, kapsayıcı küreselleşme ve çevre sürdürülebilirliği için endüstriyel kalkınmayı özellikle gelişmekte olan ve geçiş ekonomisi ülkelerinde teşvik eden bir teknik yardım organı⁵⁵ olarak “küme” konusuna bakış açısını genelde, yoksulluğun giderilmesi, rekabetçi endüstrilerin geliştirilmesi üzerine oturtmuştur. UNIDO’nun küme yapılanmasının teşvikine ilişkin, özellikle kalkınmakta olan ülkeleri içerecek şekilde çalışmaları 1990’ların ortalarına kadar uzanmaktadır.⁵⁶ Bunlara ilave olarak, UNIDO teknik yardım ekibi tarafından tasarlanan “KOBİ’lerin Ağ Bağlantıları ve Kümelerinin Geliştirilmesi” Programı çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları, küme geliştirme ile ilgili araçları içerecek şekilde 2001 yılında yayın haline getirilmiştir.⁵⁷ 2000’li yılların ortalarına doğru küme ve ağ bağlantı geliştirme ile ilgili teknik yardım projeleri çeşitli Afrika, Güney Amerika, Güney Doğu Asya ülkelerinde yaygın bir şekilde yürütülmüştür. UNIDO teknik yardım projelerinin odağında yer alan “yoksulluğun giderilmesi” ilkesi çerçevesinde “kümelerin yoksulluğun giderilmesine etkileri” yönünde bir araştırma yürütülerek, “fakirlik için küme geliştirme stratejisi” çerçevesinde çeşitli değerlendirmeler gerçekleştirilerek çalışmanın sonuçları 2004 yılında yayınlanmıştır.⁵⁸ UNIDO, yoksul kümelerle yönelik geliştirilen küme programları ve başarı hikâyelerini, “yoksul kümelerinden çıkarılan dersler” kapsamında 2009 yılında yayınlanan bir makale ile paylaşmaktadır. Bu çerçevede, kümelerin sürdürülebilirliği açısından özel sektörün aktif katılımının oldukça önemli olduğuna değinilmekte ve kamunun desteğine ihtiyaç bulunduğu kaydedilmektedir. Küme oluşturulması kapsamında “güven ve yönetişimin tesisi”nin altı önemle çizilmektedir.⁵⁹ UNIDO dünya çapında yirmi üç ülkede uyguladığı küme geliştirme projelerinde edindiği deneyimler kapsamında “küme analiz ve geliştirme için bir metodoloji geliştirmiştir.⁶⁰ UNIDO’nun “ulusal” ve “bölgesel” inovasyon sistemlerinin geliştirilmesi”ne yönelik çalışmaları bulunmaktadır.⁶¹

⁵⁵ UNIDO, in brief: <http://www.unido.org/who-we-are/unido-in-brief.html?L=0> (14.01.2017).

⁵⁶ UNIDO, “SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vien, 1999, s. (v).

⁵⁷ UNIDO, “Development of Clusters and Networks of SMEs”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vienna, 2001, s. 6.

⁵⁸ Nadvi, K., Barrientos, S., “Industrial Clusters and Poverty Reduction”, UNIDO, 2004, Vienna, s. 44-45.

⁵⁹ UNIDO, “Cluster Development for Pro-Poor Growth: The UNIDO Approach”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2009, s. 15-17.

⁶⁰ UNIDO, “The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2013, s.17.

⁶¹ Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), “Regional Innovation Systems as Public Goods”, UNIDO, Vien, 2006, s. (iii).

3. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA VE KÜME POLİTİKALARININ GELİŞİMİ İLE UYGULAMALAR

Türkiye'nin, oldukça merkezi bir idari yapıya sahip olan kalkınma politikaları, bölgesel politikanın kendisini geliştirme için kapasite geliştirmesini engelleyen ve bunun da ötesinde yerelin devlet bağımlı olmasına yol açan merkezi bakanlıklar tarafından yönetilmiş ve yönlendirilmiştir. Böylece Türkiye'de bölgesel kalkınmanın gelişmemiş doğası, "kendiliğinden oluşan bölgeselcilik" yerine, bölgeselleşme sürecini kendine özgü gelişimine zorlayan "tavandan tabana yaklaşımları" zorunlu kılmıştır.⁶² Bu bölümde küme oluşumu, bu çerçevede değerlendirilerek öncelikle, Türkiye'de "Bölgesel Kalkınma Politikaları"nın gelişimine değinilmekte ve daha sonra da "Kümelenme Politikaları"nın ve uygulamaların gelişim sürecine ilişkin bilgi sunulmaktadır.

3.1. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Gelişimi

Türkiye'nin bölgesel kalkınma politikasını üç ayrı dönemde ele alarak incelemek mümkündür. Buna göre birinci dönem, Cumhuriyetin kuruluşundan (1923) başlayıp planlı kalkınma döneminin başladığı 1963 yılına kadar devam etmiştir. İkinci dönem, planlı kalkınma dönemine girmekle başlayıp, Türkiye'ye adaylık statüsünün verildiği 1999 Avrupa Konseyi Helsinki Zirvesine kadar devam etmektedir. Son dönem ise, Helsinki kararından günümüze kadar devam eden süreçtir.⁶³

Türkiye'de de dünya genelinde olduğu gibi 1960'lı yılların başına kadar bölgesel kalkınma konusunda özel olarak bir takım önem girişimlerde bulunulduğu belirtilemez. Çünkü Cumhuriyetin kuruluşundan kalkınma ile ilgili olarak öncelikle ülke çapında yoğun bir şekilde özellikle Ankara ve İstanbul'a karayolu ve demiryolu bağlantılarının kurulmasına çaba gösterilmiştir. Bunun yanı sıra nüfusu on bini aşmayan, İstanbul, Marmara ve Ege dışındaki yörelerde sanayi tesisleri kurulmuş, ancak bu hamleden Trakya, Doğu Karadeniz ve Güney Bölgeleri pek nasibini alamamıştır. Ayrıca Doğu Anadolu'nun da geliştirilmesine yönelik bilinçli bir politika izlendiği belirtilemez. Devletin, bu süreçteki özel sektörün güçlendirilmesiyle ilgili destek girişimleri, yatırımların gelişmiş yörelerde gerçekleşmesine neden olmuş ve böylece bölgeler arası dengesizlik giderek daha da artmıştır.⁶⁴ Türkiye'de bölgesel kalkınma politikaları resmi olarak 1963'den itibaren şekillendirilmiştir. Zaten dünyada da bölge biliminin ayrı bir disiplin olarak ele alınıp, bölgesel kalkınma modellerinin uygulanmaya başlandığı ve bölgesel kalkınmaya, genel kalkınma bağlamında ayrı bir önemin atfedildiği sürecin başlangıcı 1960 yılı civarındır. Bu bağlamda aslında Türkiye, 1963'de planlı dönemle

⁶²Dulupçu, M., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., "Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals" ('Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development', Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer, 2015, s. 239.

⁶³Altan, R., "Birleşmiş Milletler'in Kalkınma Faaliyetleri ve Türkiye'ye Yansımaları", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008, s. 173.

⁶⁴Keleş, R., "Kentleşme Politikası", İmge Kitabevi, Ankara, 2016, s. 381.

beraber başlattığı “bölge planlaması” girişimlerini dünyadaki birçok gelişmiş ülke ile beraber başlatmış olsa da, yıllar boyu gerekli mesafenin alınmasında birçok aksaklık yaşanmıştır.⁶⁵

Tarihsel süreç içerisinde bütün kalkınma planlarının genel bir değerlendirmesi yapıldığında, ilk iki plan döneminde bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi sorununa kalkınma planlarında maalesef özel bir önem atfedilmediği görülmektedir. Üçüncü BYKP (Beş Yıllık Kalkınma Planı) döneminden itibaren uygulanmakta olan teşviklerin geri kalmış bölgelerde, üretim rejimlerinin dışa açık olmadığı bir dönemde, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve sürdürülebilirlik sağlama hedefleri gerçekleşmemiştir. 1980 sonrası liberalizasyon süreciyle beraber bölgelerin karşılaştığı sorunlarla yeterince baş edilememiştir. Öncelikle, bölgesel dengesizliklerin merkezden yönetilmesine ve türdeş desteklere dayanan politikaların sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kalıcı etkiler yaratması mümkün olamamıştır. Liberalleşme süreci üretim güçleri ve tüketicilerin yaşam kalitesi beklentilerindeki artışı körüklediği ve seçici olmayan teşvikler bütünsel bir çerçevede ele alınmadığı için, arzu edilen gelişmeler yine sağlanamamıştır. İkinci olarak, DPT'nin liberalleşme ile birlikte planlamadaki ve bölgesel politikadaki rol ve etkinliğinin değişmesi, bazı bölgelerin pasifleşmesine bazı bölgelerin de aktifleşmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda da bazı bölgeler için daha da kötüleşen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bir bakıma, bölgesel kalkınma ve politika açısından Türkiye, liberalizmi öğrenme / eklemlenme sürecinden geçmiş ve bu geçiş döneminin sıkıntılarını yaşamıştır. Üçüncü olarak, ekonomik istikrarın sağlanmasının, ekonomi yönetiminin temel odağı olması nedeniyle ekonomik büyüme ve makro ekonomi ilişkisi ön plana çıkmış, bu süreçte de mikro ve mezo düzey kalkınma politikaları geri planda kalmıştır.⁶⁶

Avrupa Birliği ile ilişkilerin geliştiği süreçte, 1995 itibariyle bölgesel gelişme konusuna kalkınma planlarında daha fazla yer verildiği gözlenmektedir. 1996'da yürürlüğe giren Yedinci BYKP döneminde kalkınma planına ilk defa “sürdürülebilir kalkınma” kavramı dahil edilmiştir. Ayrıca, yeni bölgeselcilik yaklaşımının bir göstergesi olarak “yerel kaynakların değerlendirilmesine vurgu yapılmıştır. Helsinki Zirvesinden sonra 2001 yılında yürürlüğe giren Sekizinci BYKP çerçevesinde bölgesel gelişmeyi tetikleyecek bir çok yenilikler gündeme getirilmiş ve plana dahil edilmiştir. Yeni bölgeselcilik yaklaşımının içeriğini oluşturan “Ar-Ge, inovasyon ve teknolojik gelişme, işbirliği ve ortaklıklar oluşturulması, yeni sanayi odakları, cazibe merkezleri, kümelenmeler, üniversite sanayi işbirliği, ağ yapılanmalar, girişimciliğin geliştirilmesi ve destekleyici araçlarla güçlendirilmesi, girişim sermayesi uygulaması, yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişme ve yerel kapasitenin artırılması, gibi pek çok kavram ve uygulama”nın daha çok Sekizinci ve özellikle Dokuzuncu BYKP Dönemindeki

⁶⁵ Sayın, M., a. g. e., 2017, 178.

⁶⁶ Dulupçu, M., A., “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleştirme Yönetim Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV ve ODTÜ, Ankara, Ekim 2006, s. 2.

planlara yansıtıldığı görülmektedir.⁶⁷ 2014’de yürürlüğe giren Onuncu kalkınma dönemi planı belgesine “Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik” başlıklı bölüm yerleştirilerek bölgesel gelişme politikasının amacı, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi ve toplumsal refahın ülke geneline yaygınlaştırılması, bölgelerin yerel güçlerinin belirlenerek değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması konuları vurgulanmıştır. Yabancı Doğrudan Yatırımın Türkiye’ye çekilmesi yönünde ulusal stratejiler geliştirilmesi ve söz konusu stratejilerin uygulanması için gerekli destek ve tanıtım hizmetlerinin düzenlenmesi gibi konularda da politika tercihleri belirtilmiştir.⁶⁸

3.2. Türkiye’de Kümelenme Politikalarına Yaklaşımlar ve Uygulamalar

Türkiye’de bölgesel politikaların gelişimi ile ilgili bölümde de değinildiği üzere, kalkınma konusundaki güçlü merkezi politikalar, bölgesel politikaların gelişiminin, özellikle birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle mukayese edildiğinde, geciktirilmesine ve hatta askıya alınmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak Türkiye’de kümelenme politikaları da hala etkin bir şekilde uygulanmamaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye’de yoğunlaştırılmış bölgesel kalkınma araçları ve politika tasarımı araçlarının yokluğunda kümelenme politikaları da, gelişmek için dirençli bir çevre bulmuş, bir başka ifade ile yerelleşme, kalkınma için en kolay yolu aramıştır. Kümeler, birçok organizasyon ve yerel kuruluşlar tarafından, kendine uygun olup olmadığı konusunda çok az bir sorgulama yapılarak, taklit edilebilir politikalar olarak algılanmıştır. Aslında Türkiye’de “Kapalı Çarşı” örneğinde olduğu gibi, geçmiş XV. Yüzyıla kadar uzanan ve o dönemin koşullarında gerçek küme olarak davranan yapıların bulunduğu ve bunun çok az bilim adamı tarafından bilindiği de bilinmektedir. Ancak kuvvetli merkezi bir yapıyla kurulan Cumhuriyetle beraber ülkeyi ve ulusu el değmemiş olarak korumak için, Osmanlı İmparatorluğundan kalıtımsal olarak devralınan bütün bölgesel yapılar zeminini kaybetmiştir. Türkiye’deki son dönemlerdeki kümelenme politikalarının ortaya çıkması, bilindiği üzere, 2000’li yıllardan sonraki, özellikle AB’ye katılım sürecindeki bölgesel politikaların hızlandırılmasına paraleldir.⁶⁹ Bu bağlamda da Türkiye’de kümelenme politikalarının gelişiminde ve uygulanmasında yolu açan ve öncülük yapan uluslararası organizasyonların etkileri kayda değerdir.

⁶⁷ Dulupçu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., “Bölgesel Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kalkınma Planlarına Yansımaları: Kalkınma Planlarının Yeni Teoriler Açısından Değerlendirilmesi”, 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafya Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 2010, s. 247

⁶⁸ Keleş, R., a.g.k., s. 393-394.

⁶⁹ Dulupçu, M. A., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., “Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals” (‘Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development’, Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer, 2015, s. 239.

Aslında Türkiye, küme politikalarının geliştirilmesi ve uygulamalar ile ilgili faaliyetlerin ortaya konmasında, uluslararası camiadan çok geç kalmamış, hemen hemen aynı süreçlerde bir takım eylemleri yerine getirmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de ilk küme analizi ve geliştirme çalışmalarının 1999 yılında Koç Holding liderliğinde, M. Porter’ın ekibi ile oluşturulan işbirliği içerisinde kurulan CAT (Competitive Advantage of Turkey) Platformu tarafından,⁷⁰ yürütüldüğü ve bu çalışmaların 1998 yılında M. Porter’ın elli eyalette yürüttüğü küme analiz ve strateji çalışmalarının hemen arkasından, gerçekleştirildiği hususlarını vurgulamakta yarar görülmektedir. Diğer taraftan Türkiye’de Küme Politikası yerine geçebilecek nitelikte ilk çalışma, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS)’nin yararlanıcı olduğu AB fonlu küçük çaplı bir proje çerçevesinde “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı” adıyla 2002 yılında hazırlanmış,⁷¹ ancak konu Türkiye için çok yeni olduğu için, proje çıktılarının kısmi düzeyde uygulamaya konma imkanı olabilmıştır. Söz konusu belgenin çok daha gelişmiş, geniş kapsamlı bir proje çerçevesinde, yine AB fonlu bir proje kapsamında, Ekonomi Bakanlığı tarafından, “Türkiye için Küme Politikası: Beyaz Kitap” adıyla 2009 yılında hazırlanmıştır.⁷²

Türkiye için Kümelenme Politikası belgesinin geliştirildiği tarihlerde, AB üyesi ülkelerin birçoğunda, adında küme terimi kullanılarak veya kullanılmayarak, üst seviyede küme politikalarının izlendiği görülmektedir, ancak AB düzeyinde Komisyon tarafından hazırlanan ilk Küme Politikası Dokümanının da 2008 yılında yürürlüğe girdiğini,⁷³ bunun Beyaz Kitap haline getirilmiş şeklinin de 2010’da yayımlandığını da belirtmekte yine fayda görülmektedir.⁷⁴ Dolayısıyla konu, Türkiye’de nitelikli ve yetişmiş akademi, bürokrasi ve özel sektör ekiplerinin dünyada kalkınma konusundaki gelişmeleri güncel bir şekilde takip ettikleri hususuna dikkat çekilerek değerlendirilmektedir.

Türkiye’de küme kavramının Kalkınma Planları ile Yıllık Programlarda yer alması ilk defa Dokuzuncu Plan döneminde (2007-2013) gerçekleşmiştir.⁷⁵ Buna ilave olarak 2008 yılında hazırlanan yıllık programda “Politika Öncelikleri ve Tedbirler” başlığı altında “küme analizleri ve geliştirme faaliyetlerinin yerine getirileceğine” değinilmektedir.⁷⁶ Onuncu kalkınma dönemi olan 2014-2018 döneminde de kümelenmelere destek verileceği hususuna bir kaç bölümde özel

⁷⁰ URAK Web Sitesi, Tarihçemiz; <http://www.urak.org/urak/tarihcemiz/>, (28.01.2017)

⁷¹ T. C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS), “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), 2002, Ankara.

⁷² Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 186.

⁷³ EC, 2008, a.g.e., s. 1.

⁷⁴ Europa InterCluster, a.g.e., s. 5-7.

⁷⁵ T.C. Başbakanlık Dokuzuncu Kalkınma Planı, Madde 541, 575 ve 669, 2006.

⁷⁶ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Program – 2008, Politika Öncelikleri ve Tedbirler, s. 172-173,

http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008_Y%C4%B1%C4%B1Program%C4%B1.pdf (29.01 2017).

olarak yer verilmiştir.^{77, 78, 79, 80} Onuncu Kalkınma Planının 2015 tarihinde ayrı bir belge olarak yenilenerek yayınlanan “Öncelikli Dönüşüm Programları” kapsamında da oldukça sık bir şekilde “kümelerin desteklenmesi” hususuna önem verildiği belirtilmektedir.⁸¹ Bunların dışında Kalkınma Bakanlığı tarafından 2014 yılında yayınlanan “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)” belgesinde belirtilen “Mekansal Amaçlar ve Yatay Amaçlar”ın çerçevesi, küme yaklaşımının içeriği ve gereklilikleriyle oldukça uyumlu bir şekilde ortaya konmaktadır.⁸²

Türkiye’deki kümelenme alanındaki ilk çalışmaların kronolojik olarak gelişimi incelendiğinde, kümelenme konusundaki eylemlerin 2000-2005 döneminde farklı illerde sınırlı sayıda icra edildiği, 2005-2010 döneminde biraz hız kazandığı ve 2010 itibariyle de oldukça yaygınlaştığı görülmektedir. Bu çerçevede kümelenme konusundaki ilk çalışma olarak kayıtlarda yer alan, yukarıda da değinildiği üzere, 1999 yılında CAT (Competitive Advantage of Turkey) Platformunun liderliğinde başlatılan “Sultanahmet Kümelenme Projesi”dir. CAT Platformunun adı daha sonra URAK (Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu) olarak değiştirilerek Bayrampaşa Tekstil Üreticileri, v. b. kuruluşlar için küme analizi ve strateji geliştirme hizmetleri sunmuştur.⁸³ 2003 yılında KOSGEB ile Devlet Planlama Teşkilatının başlattığı, URAK’ın teknik danışmanlık sağladığı, “Bartın Yerel Kalkınma Projesi”nde birkaç sektörlere küme analizleri gerçekleştirilmiştir. Projeye Hazine Müsteşarlığı ve Bartın Valiliği de destek sağlamıştır. İTKİB’in yararlanıcısı olduğu AB fonlu “Moda ve Tekstil Küme (MTK) Projesi”, Türkiye’nin ülke çapında rekabetçiliği geliştirilerek küresel rekabetçiliği olan, makro seviyede tasarlanmış bir küme oluşturmayı hedefleyerek hazırlanmış bir projedir. MTK Projesinde yürütülen analizler ve geliştirilen strateji ile küme geliştirme safhasında kurulan Küme Koordinasyon Ajansı ile buna bağlı oluşturulan alt birimler, gelişmiş ülkelerde oluşturulan küme örgütlenme modelini andırması bakımından Türkiye’deki diğer küme projelerinden farklılık taşımaktadır. MTK Küme Koordinasyon Ajansı üyelerine hizmet vermek üzere Ar-Ge Birimi, Danışmanlık Birimi ve Eğitim Birimi oluşturmuştur. Proje kapsamında kurulan Eğitim Birimi, 2007 yılında İstanbul Moda Akademisi adını alarak, moda ve tekstil alanında uluslararası uzmanların eğitmen olarak görev yaptığı ve uluslararası bilinirliği olan bir kurum olarak hizmetlerini sürdürmüş ve halen etkin bir şekilde de aynı hizmetleri devam ettirmektedir.⁸⁴ AB’nin Türkiye’de başlattığı ilk bölgesel kalkınma programı olan ve GAP İdaresi

⁷⁷ T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 85-103.

⁷⁸ T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 124-157.

⁷⁹ T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 170-171.

⁸⁰ T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013, s. 181.

⁸¹ T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları, 2015, http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP_TOPLU_KITAP_veni%20yapilan%20004122015.pdf (28.01.2017)

⁸² T. C. Kalkınma Bakanlığı, “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi”, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2014, s.102 ve 121.

⁸³ Bulu, M., “Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar” 12.03.2004 tarihli sunum (http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m_bulut.pdf) (27.01.2017).

⁸⁴ İstanbul Moda Akademisi, An Sayfa - <http://www.istanbulmodaakademisi.com/ima> (28.01.2017)

Başkanlığının yararlanıcı kuruluş olarak yer aldığı, “AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı”nın KOBİ Geliştirme ile ilgili kısmını oluşturan “Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi” çerçevesinde Şanlıurfa (Organik Tarım), Adıyaman (Hazır Giyim) ve Diyarbakır (Mermer İşleme) illerinde 2004 yılından başlayarak 2007’de dahil olmak üzere kümelenme çalışmaları yürütülmüştür. Proje ekibi ayrıca Şanlıurfa, Adıyaman ve Diyarbakır illerinde, ilgili oldukları sektörlerde kümelenme derneklerinin kurulmasında kolaylaştırıcılık hizmetleri yerine getirilmiştir.⁸⁵

Türkiye’de Küme Politikasına ilişkin yürütülen ilk çalışma, 2007-2009 döneminde finansmanı AB tarafından sağlanan “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi (Development of Cluster Policy for Turkey)” Projesi olup, projenin yararlanıcı kuruluşu Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı)’dır. Ekonomi Bakanlığı, “Türkiye için Kümelenme Politikası” kapsamında belirtilen önceliklerden birisi olan “Uluslararasılaşmanın Geliştirilmesi”ni içeren konuyla ilgili gerekli mevzuat düzenlemelerini tamamlayarak halen “UR-GE Desteği” olarak bilinen, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”in, 2010 yılında yürürlüğe girmesini sağlamıştır.⁸⁶ Ekonomi Bakanlığı tarafından, UR-GE desteğinin uygulama esnasında daha iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekliliğine ilişkin yaklaşımla yapılan değişiklikler 2014 tarihinde ilgili mevzuata yansıtılmıştır.⁸⁷ Çankaya Üniversitesi ve OSTİM Organize Sanayi Bölgesi Yönetiminin 2007’de başlattığı “İş ve İnşaat Makine (İŞİM)” Kümesi ile ilgili küme geliştirme faaliyetleri, daha sonra altı adet daha yeni kümenin oluşumuna öncülük yapmıştır. Türkiye’de 2009 yılından sonra, TOBB’a bağlı Oda veya Borsaların bünyesinde kurulan “Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri”nin bünyesinde veya Kalkınma Ajanslarının destek programları kapsamında ya da Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sorumluluğunda yürütülen IPA-Bölgesel Rekabetçilik Bileşeni çerçevesinde ya da çeşitli kurum ve kuruluşların kendi fonlarını kullanmaları yoluyla birçok ilde münferit küme projelerinin yürütüldüğüne şahit olunmaktadır.

4. ALANYA TURİZM KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN BÖLGESEL REKABETÇİLİK İÇİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KÜME ANALİZLERİ VE KÜME STRATEJİ ÖNERİSİ

Bu bölümde öncelikle turizm sektörünün dünyada gelişimi ile Türkiye ve Alanya’da görünümüne ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir. Daha sonra kümelenme metodolojisi uygulanarak gerçekleştirilen küme analizleri ve küme geliştirme faaliyetlerine ilişkin bilgi takdim edilerek, getirilen strateji önerisine yer verilmektedir.

⁸⁵ Sayın, M., “Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ekim 2006, Düzenleyenler: TEPAV ave ODTÜ, Ankara, 2006, s. 350-356.

⁸⁶ Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”, Tarih: 23/09/2010, Sayı: 27708.

⁸⁷ Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No:2010/8)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Tarih: 19/12/2014, Sayı: 29210.

4.1. Turizm Sektörünün Dünyada Gelişimi ile Türkiye ve Alanya'da Görünümüne İlişkin Değerlendirmeler

Seyahat ve Turizm Sektörünün ekonomik kalkınmaya katkısına ilişkin farkındalığın geliştirilmesi üzerine çeşitli çalışmalar yürüten, sektörün dünya çapındaki organizasyonu⁸⁸, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC)'nin 2016 istatistikleri çerçevesinde, sektörün küresel GSMH'ya direk katkısı % 3,1 olarak belirlenmiştir. Söz konusu artış hızı toplamda % 2,5'lik artış kaydeden küresel ekonominin artışının önüne geçmiştir. Buna ilave olarak, Seyahat ve Turizm Sektörü, kalkınmanın ana sektörlerinin içinde, "Bilgi ve iletişim" sektörü hariç olmak üzere, hızlı gelişme kaydederek, her geçen yıl küresel GSMH oluşumuna katkısını, diğer sektörlerin katkısından pay alarak, artırmaktadır.⁸⁹ Birleşmiş Milletler Dünya Seyahat Organizasyonu (UNWTO)'nun istatistiklerine göre 2016 yılında kaydedilen uluslararası turist sayısı, bir önceki yıldan % 3,9 artarak 1,235 milyon kişiye ulaşmış olup, bu sayı bir önceki yılın rakamlarının oldukça üzerindedir.⁹⁰ Turizm ve Seyahat Sektörünün kaydettiği bu gelişmede, gelişmiş ülkelerin % 5 oranında artan turizm destinasyonlarıyla, yeni gelişen ekonomilerin % 2'lik artış gösteren turizm destinasyonlarına göre, daha fazla pay aldığı görülmektedir.⁹¹ Dünya Ekonomik Forumunun seyahat ve turizm sektörünün rekabetçiliği ile ilgili ortaya koyduğu rekabetçilik endeksleri çerçevesinde Türkiye, 2015 yılı değerlendirmelerinde yüz otuz sekiz ülke arasında kırk dördüncü sırada yer almaktadır.⁹² Bunun yanı sıra, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi WTTC'nin analiz ve araştırmalarına göre, Türkiye 2016 yılı içerisinde küresel GSYH'ya 88 milyar \$ ile % 12,5'lük katkı sağlamıştır. Ayrıca Türkiye istihdam ettiği 2.197.500 kişi ile, küresel toplam istihdama % 8,1'lük katkıda bulunmuştur.⁹³

Türkiye'de turizm sektörüne ilişkin Kalkınma Bakanlığı kayıtları incelendiğinde 2016 yılında Türkiye'deki turizm hareketinin toplam 30,3 milyon kişi olduğu ve bunun 25,3 kişininin yabancı uyruklu olduğu görülmektedir. Aynı kayıtlar çerçevesinde 2016 yılında turizm gelirlerinin toplam 22,1 Milyar \$ olarak gerçekleştiği belirlenmektedir. 2016 yılı ile ilgili kişi başına ortalama harcamaların yabancı turistlerde 633 \$, Yerli turistlerde de 978 \$ civarında gerçekleştiği kaydedilmektedir.⁹⁴ Türkiye ekonomisine sektörün genel katkısı incelendiğinde

⁸⁸ World Travel and Tourism Council; About WTTC, <https://www.wttc.org/about/> (17.02.2017)

⁸⁹ World Travel and Tourism Council, "Travel & Tourism: Global Economic Impact & Issues 2017" (WTTC), WTTC, 2017, London, s. 2

⁹⁰ United Nations World Tourism Organization (UNWTO), "UNWTO Tourism Highlights-2017 Edition", E-Library, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029> (24.01.2018)

⁹¹ United Nations World Travel Organisation (UNWTO), "Annual Report 2016", UNWTO, Madrid, 2017, s. 11.

⁹² WEF, Index Results—The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2017

<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/>(25.01.2018)

⁹³ World Travel and Tourism Council (WTTC), "Travel and Tourism Economic Impact – 2017, Turkey", WTTC, London, 2017, s. 1

⁹⁴ Resmi Gazete, "2018 Yılı Programı: 2018 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Eki: Tarih: 28.10.2017, Sayı: 30225", Başbakanlık, 2017, s. 257.

turizm gelirlerinin GSMH içindeki payının yaklaşık % 2,6 ihracata oranının ise % 15,5 olduğu görülmektedir.⁹⁵ 2015 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen turizm tesisleri sayısının 3 641 olduğu ve bunlara ait yaklaşık 900 000 yatak kapasitesinin bulunduğu, belediyelere kayıtlı turizm tesisleri sayısının 9 186 olduğu ve bunlara ilişkin yatak kapasitesinin de 497 000 civarında olduğu kaydedilmektedir.⁹⁶ Bunların dışında, bu çalışmanın 2.1. Bölümünde değinilen, Avrupa Komisyonu'nun bölgesel rekabetçilik için geliştirdiği "Küme Haritalama Aracı"nın "Ağırlama, Konaklama ve Turizm (Hospitality and Tourism)" sektörüne ilişkin analizlerinden, Türkiye'nin ve Avrupa'nın Düzey-II Bölgeleri bazında, rekabet gücü açısından kıyaslamalar yapmak üzere yararlanılarak değerlendirmeler yürütülmüştür. Bu çerçevede, "kümenin boyutu, uzmanlaşması, üretkenliği ve dinamizmi"ni içeren ölçütler esas alınarak yapılan rekabetçilik kıyaslamasında,⁹⁷ Avrupa'da yer alan Düzey-II bölgeleri içerisinde sadece Londra Merkez bölgesinin 4 yıldız seviyesinde olduğu, dokuz adet 3 yıldız Düzey-II bölgesinin bulunduğu ve bunlardan iki adedinin de Türkiye'den, TR32 (Aydın Denizli muğla) ve TR61 (Antalya, Isparta ve Burdur) bölgelerinin olduğu belirlenmiştir.⁹⁸

Alanya'da turizmin gelişmesi 1980 sonrası mali teşvik araçlarıyla başlamış, ancak hızlı ivme kazanması 1990 sonrasında gerçekleşmiştir. **Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi çerçevesinde 2016 yılı için Alanya'nın nüfusu** 294.558 kişi olarak belirlenmiştir.⁹⁹ Kentin turizm mevsiminin başlamasıyla beraber nüfusun bir milyonu aştığı tahmin edilmektedir. Alanya'yı 2016 yılında ziyaret eden turist sayısı **6.425.835'dir**. Alanya'da 2016 yılı itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığında **İşletme Belgeli** 248 adet tesis, **Belediye belgeli** 355 adet tesis bulunmaktadır. Ayrıca, Kültür ve Turizm Bakanlığında **Yatırım Belgeli** 49 adet tesis yer almakta, böylece **toplam 622 adet tesis hizmet vermektedir**.¹⁰⁰

Alanya dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinden turist çekmektedir. İlk dönemlerde Alman turistler daha fazla gelip gitmeye ve Alanya'ya yerleşmeye başlamışlardır. Takip eden yıllarda Alanya'nın turist yoğunluğu gelişmiş ve Alanya'ya ilgi duyan turistlerin milliyetlerinde de çeşitlenme olmuştur. Özellikle Rusya Federasyonu, Hollanda, Norveç, İsveç, Polonya, Finlandiya, Danimarka, Ukrayna, İngiltere, İran ile Türk Cumhuriyetleri'nden, Arap ülkelerinden ve Afrika ülkelerinden gelen turistlerin ve Alanya'da yerleşen

⁹⁵ TÜRSAB, Turizmin Ekonomideki Yeri, <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/gsmh-icin-deki-payi-1963-79.html> (25.01.2018)

⁹⁶ Resmi Gazete, a.g.e, 2017, s. 258.

⁹⁷ Avrupa Komisyonu tarafından Küme Gücü Rekabetçilik Kıyaslaması, sadece veri gönderen Düzey II Bölgeleri için yapılabilmektedir, veri göndermeyen bölgeler kıyaslamaya dahil edilememektedir ve kıyaslama tablosunda kullanılan verilerin tarihi, 2013'dür.

⁹⁸ European Commission: Growth; Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en (25.01.2018).

⁹⁹ TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, (22.02.2017)

¹⁰⁰ Alanya Kaymakamlığı, Turizm, <http://www.alanya.gov.tr/alanyada-turizm18erişim> (25.01.2018)

yabancıların sayılarında yıllar içerisinde artış kaydedilmiştir.¹⁰¹ Halen kentte yerleşik yabancı sayısının 15.000'in üzerinde olduğu kaydedilmektedir.¹⁰²

Alanya sadece deniz, kum, güneş turizmiyle değil, birçok uluslararası spor aktiviteleriyle de önemli bir turizm destinasyonudur. Bunlara ilave olarak **sahip olduğu tarihi, doğal ve kültürel varlıklarıyla da, alternatif turizm alanlarının geliştirilmesi için de önemli potansiyellere sahiptir. Turizm ve turizmle bağlantılı faaliyet kolları kentin ekonomik yapısının omurgasını oluşturmaktadır.** Alanya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve kapasite raporu alan işletme sayısı 120'dir. Söz konusu şirketlerin çoğunluğunun faaliyet alanları turizm sektörüyle bağlantılı olarak ticaret, müteahhitlik, sanayi, tarım ve ulaştırma sektörleri ile ilgilidir.¹⁰³

4.2. Alanya Turizm Sektörünün Bölgesel Rekabetçilik için Değerlendirilmesi: Kümelene MetODOLOJİSİNİN Uygulanması

Alanya, yukarıda da değinildiği üzere, sadece deniz kum güneş değil, sahip olduğu tarihi, kültürel ve doğal varlıkları nedeniyle de yılın on iki ayı boyunca turist çekebilecek bir turizm destinasyon kentidir. Alanya ekonomisinin temel taşı olan turizm sektörünün 2014 yılına kadar yaşadığı parlak sürecin ardından, Türkiye'nin genelde etkilendiği ve turist kaybına neden olan krizden Alanya maalesef en fazla yara alan kentlerimiz arasında yer almıştır. Bu çerçevede 2015 ve 2016 yıllarında yaşanan krizin sonrasında, daha önce Alanya'ya gelen özellikle yabancı müşteri kitlesi, bazı Güney Avrupa veya Kuzey Afrika turizm kentlerine doğru yönelmişlerdir. Dolayısıyla Alanya için "sürdürülebilir turizm stratejisi" ilkesinin önemle gündeme getirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın konusunu Alanya'da sürdürülebilir turizm stratejisi hazırlanmasına yönelik olarak, çağımızın yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma aracı olan küme yaklaşımından yararlanılarak Turizm Konaklama Sektörü için "Küme Geliştirme Stratejisi" ile ilgili bir öneri sunulması oluşturmaktadır. Alanya'da yer alan çeşitli turizm faaliyetleri içerisinde, "konaklama", çeşitli turizm faaliyetlerine hizmet eden temel bir alandır. Bu nedenle, çalışma kapsamında sadece konaklama sektörünün seçilme nedeni, konuyla ilgili yürütülen araştırma, analiz ve değerlendirme çalışmalarının çerçevesi sınırlandırılarak, tanımlı bir alanda net ve somut öneriler getirilmesinin hedeflenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, "Alanya'da halen coğrafi yığılımlar ve bir küme girişimi olarak faaliyetlerini sürdüren, turizm konaklama tesisleri ve ilgili aktörlerden oluşan 'Alanya Turizm Konaklama Sektörü' için sürdürülebilir ve rekabetçi bir küme oluşumu hedeflenerek, küme analizlerine dayanan küme strateji önerisi geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir.

¹⁰¹ Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), "2015 Alanya Ekonomik Rapor", ALTSO, Alanya, 2016, s. 120-121.

¹⁰² Alanya Kent Konseyi, <http://alanyakentkonseyi.org.tr/S/54/Rakamlarla-Alanya>, (22.02.2017)

¹⁰³ Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), "2015 Alanya Ekonomik Rapor", ALTSO, Alanya, 2016, s. 35.

Alanya Turizm Konaklama Sektörüne ilişkin küme strateji önerisi için kümelenme metodolojisi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD)'nin liderliğinde, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Alanya Hamdullah Emin Paşa (AHEP) Üniversitesi Turizm İşletme Fakültesinin ortaklığında 2015 tarihinde oluşturulan ekip, "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi" başlıklı proje kapsamında, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)'ndan temin edilen finansal kaynak ile küme analizlerini yürütmüş ve daha sonra ulaşılan bulgularla küme geliştirme için strateji önerisi gerçekleştirmiştir.¹⁰⁴ Küme analizlerine ilişkin çalışmalar projenin kilit uzmanlarından Meral Sayın'ın 2017 tarihli Doktora Tezi çalışması kapsamında güncellenmiş ve güncellenen bulguların ışığında küme strateji önerisi de yenilenmiştir.¹⁰⁵

4.2.1. Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Küme Analizleri

Alanya Turizm Konaklama Sektörünün küme analizi için yürütülen teknikler "Küme Haritası Oluşturma, Karo Çerçeve Modelinin Tasarlanması ve Ağ Yapı Analizlerinin Gerçekleştirilmesi" ile ilgilidir. Söz konusu teknikler birbirlerinin bulgularını teyit etme ve destekleme amaçlı gerçekleştirilmiş olup, kapsamlarına ilişkin bilgiler aşağıda takdim edilmektedir.

a) *Küme Haritasının Oluşturulması*: Küme Haritası, Porter'ın 1998 tarihli "Kümeler ve Rekabetin Yeni Ekonomisi" makalesinde de belirtildiği üzere sektörün anatomisini,¹⁰⁶ bir başka bakış açısıyla da makro seviyede değer zinciri yapısını ortaya koymaktadır. Küme Haritasını oluşturmanın amacı, bölgesel olarak değer zincirinin hangi düzeyde tamamlandığının, eğer değer zincirinde kopma varsa bunun hangi kurum ve kuruluşlar arasında olduğunun ve sektörün oyuncuları ile ürünlerine ilişkin yapıda eksik kalan oyuncuların ve ürünlerin belirlenmesine yöneliktir.¹⁰⁷ Alanya Turizm Konaklama sektöründe projenin kilit paydaşları olarak belirlenen öncelikle işletmeler, üniversiteler, yerel kamu otoriteleri ve sivil toplum temsilcilerinden oluşan elli beş kişinin katılımının sağlandığı 2015 tarihinde BAKA fonlu proje çerçevesinde düzenlenen etkileşimli toplantılar çerçevesinde Şekil 4'de sunulan Küme Haritası oluşturulmuştur. Söz konusu şemanın yapısı 2017 yılında sektörün on beş ana aktörüne gerçekleştirilen mülakat ziyaretleri esnasında güncellenmiştir. Şekil 4'de belirtildiği üzere öncelikle Alanya'nın taşıdığı tarihi,

¹⁰⁴ BAKA tarafından fonlanarak, Alanya Turistik İşletmeciler Derneği, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve AHEP Üniversitesi Turizm İşletme Fakültesinin ortaklığında 2015 tarihinde yürütülen "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi" başlıklı proje, Alanya Turizm Konaklama sektöründe belirlenen "Sürdürülebilir Turizm Stratejisi" eksikliğini gidermek üzere Meral Sayın tarafından, AHEP Akademiklerinin de katkılarıyla hazırlanmıştır. Söz konusu projede aktif rol alan proje kilit uzmanı Meral Sayın, bu konuyu geliştirerek, akademik bakış açısı getirmek amacıyla, projenin araştırmalarını ve bulgularını geliştirerek ve güncelleyerek aynı konudaki Doktora Tezinin kapsamına temel oluşturacak şekilde yenilemiştir.

¹⁰⁵ Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 244.

¹⁰⁶ Porter, M., E., a. g. m., November/December 1998-a, s. 78

¹⁰⁷ Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 253.

kültürel ve doğal varlıkları nedeniyle, on iki yayılarak çeşitlendirilmiş turizmden ziyade, sadece deniz kum ve güneş turizmin değerlendirildiği diğer turizm seçeneklerin göz ardı edildiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, sektörün gelişmesine katkıda bulunacak “eğitim, bilgilendirme ve Ar-Ge” kuruluşlarının ve ayrıca üniversite kenti olma yolunda hızla ilerleyen kentte kaliteli ve ucuz hostellerin eksikliği dikkat çekicidir. Bunlara ilave olarak altyapı ve işbirliği kuruluşlarında da eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu şemada belirlenen değer zincirinde eksik kalan oyuncuların tamamlanması ile ilgili öneriler, stratejik yol haritasının tasarımı göz önünde bulundurulmuştur.

b) *Karo Çerçeve Modelinin Tasarlanması*: Ulusal veya bölgesel seviyede rekabetçiliğin belirlenmesi amacıyla M. Porter tarafından 1990 yılında geliştirilen Karo Çerçeve Modeli,¹⁰⁸ bazı araştırmacı ve uygulamacıların bakış açısıyla “Küme Kuramı”nın temelini oluşturmaktadır. M. Porter’ın yukarıda değinilen makalesinde, “Karo Çerçeve Modeli”nin ekonominin haritası olan ‘küme’yi ortaya koyduğu belirtilmektedir.¹⁰⁹ Bu kapsamda Karo Çerçeve Modelini oluşturan dört ana ve iki destekleyici unsurun analiziyle, sektörün avantajlı ve dezavantajlı yönleri belirlenmekte ve ulaşılan bulgular, küme strateji önerisine temel oluşturmaktadır. Karo Çerçeve Modelinin özünü oluşturan dört ana ve iki destekleyici unsurlar, aşağıda, sırasıyla belirtilmiştir;

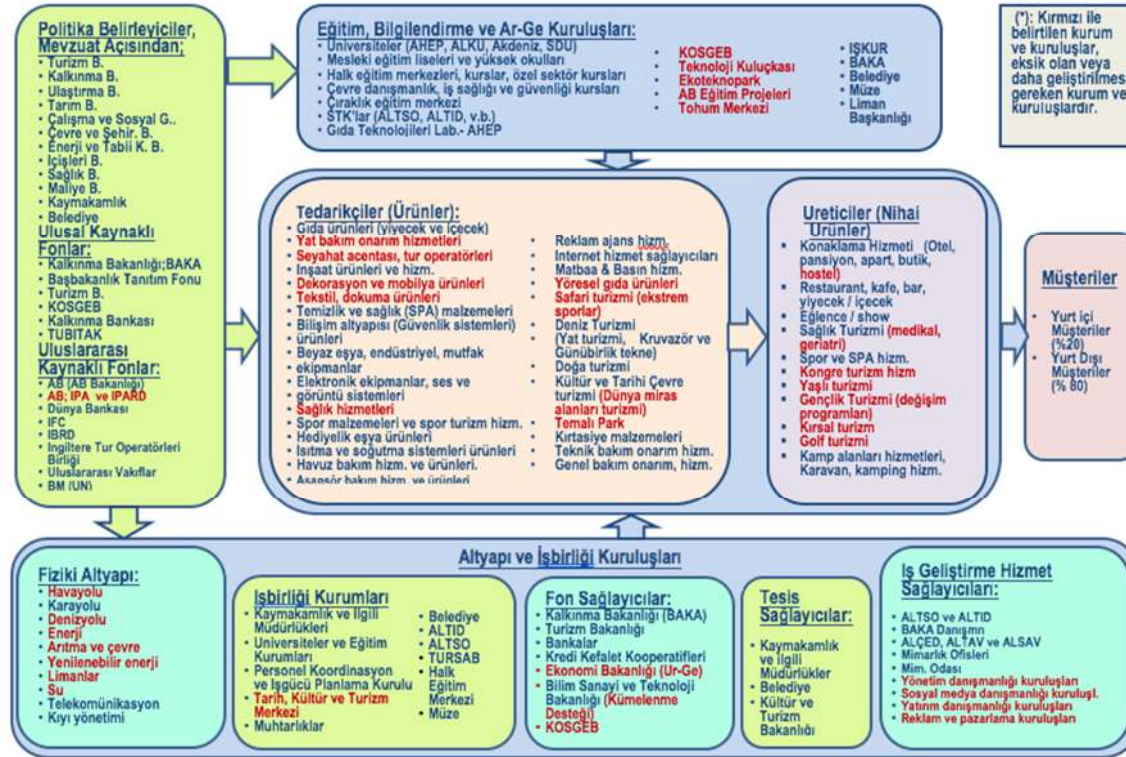
- A. Firmalar için Girdi Koşulları
- B. Destekleyici Kurum ve Kuruluşlar
- C. Firma Stratejileri, Yerel Rekabet ve İşbirliği
- D. Talep Koşulları ve Talebin Yapısı
- E. Şans Unsuru
- F. Hükümetin Rolü (katalizör olarak)

Söz konusu unsurların alt ayrıntıları ve paydaş mülakatlarında verilen puanların ortalamaları ekte sunulmuştur. Alanya Turizm konaklama sektörünün Karo Çerçeve Modelinin analizinde de kilit paydaşlar olarak belirlenen öncelikle işletmeler, üniversiteler, yerel kamu otoriteleri ve sivil toplum temsilcilerinden oluşan kırk iki kişinin katılımlarının sağlandığı, yukarıda da değinilen 2015 tarihli BAKA tarafından fonlanan proje kapsamında düzenlenen etkileşimli toplantılar sonucunda Şekil 5’de sunulan Karo Çerçeve Modeli oluşturulmuştur. Söz konusu modelin içeriğini oluşturan bilgiler 2017 yılında sektörün on beş kilit aktörü ile gerçekleştirilen mülakat ziyaretleri sonucunda güncellenmiştir. Karo Çerçeve Modelinin analizi sonucunda, Alanya’da sektör temsilcilerinin bölgesel rekabetçiliğin sürekli azalma eğilimi gösterdiği endişesi taşıdıkları belirlenmiştir. Özellikle 2017 tarihinde konuyla ilgili verilerin güncellenmesi esnasında yürütülen mülakat görüşmelerinde, Alanya turizm sektörünün yaşadığı sıkıntılar sebebiyle söz konusu izlenim daha belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Bütün olumsuz koşullara

¹⁰⁸Porter, M., E., a. g. m., March April 1990, s. 73,

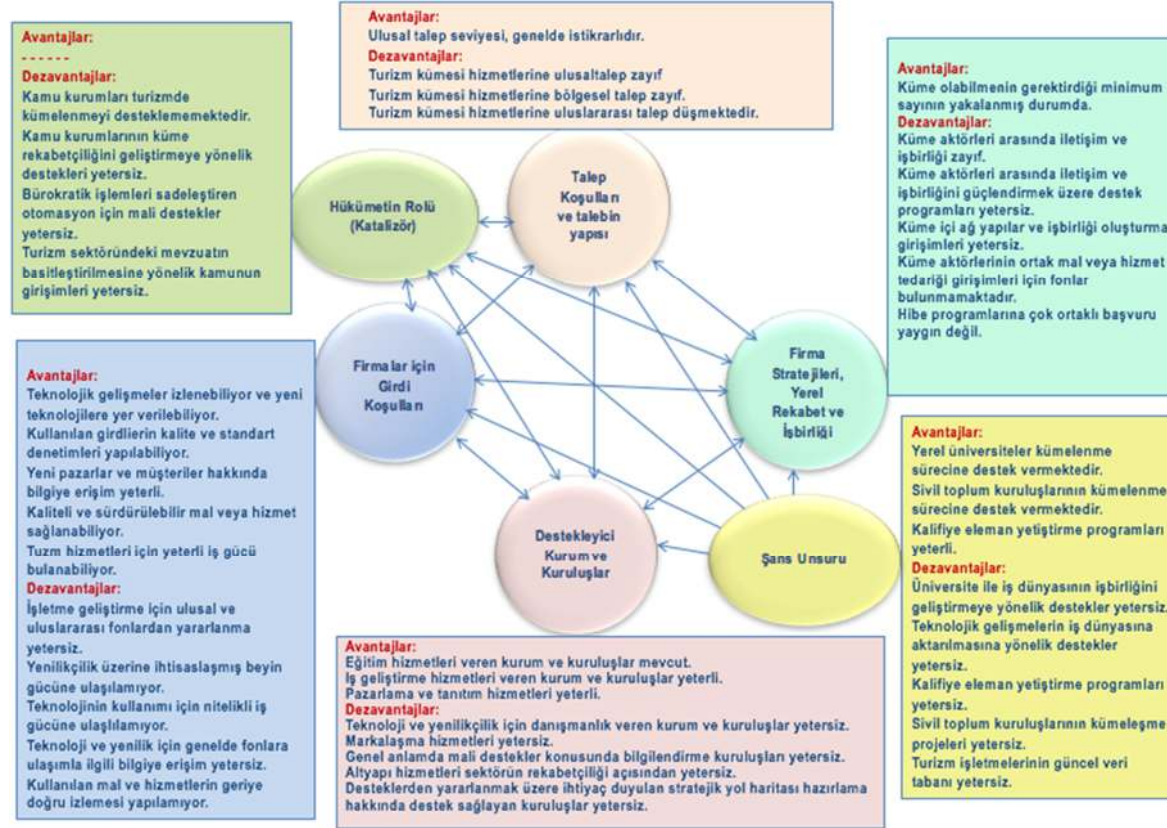
¹⁰⁹ Porter, M., E., a.g.m., November/December 1998-a, s. 78

rağmen yine de, kümede “firma girdi koşulları” açısından avantaj taşındığı, “firma stratejileri ve yerel rekabet” ile “destekleyici kurum ve kuruluşlar” açısından avantaj yakalama noktasına çok uzak olunmadığı belirlenmiştir. En dezavantajlı hususun öncelikle mali yardım ve desteklerle ilgili olduğu ayrıca istikrarsız talep ve garantili olmayan müşteri yapısının da tesisleri zor durumda bıraktığı kaydedilmiştir. Söz konusu dezavantajlı konuların avantaja çevrilmesi hususları, strateji önerisinde göz önünde bulundurulmuştur. Karo Çerçeve Modeli ile Küme Haritası ile ilgili bulgular, birbirlerini teyit edecek şekilde değerlendirilmiştir.



Şekil 4: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Haritası

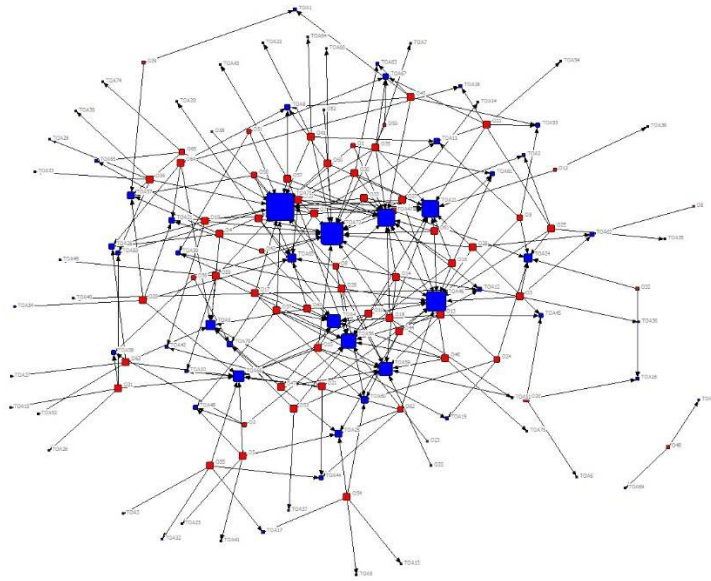
Kaynak: Sayın, M., a. g. e., 2017, (Dulupçu, M. A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümeleme Stratejisinin Geliştirilmesi”, (ALTID, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 26-27’de belirtilen şema esas alınarak, Mart 2017 tarihinde yapılan güncellemelerle yeniden düzenlenmiştir.)



Şekil 5: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesine İlişkin Karo Çerçeve Modeli

Kaynak: Sayın, M., a. g. e. 2017, s. 255 (Dulupçu, M. A., v. d., "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi", (ALTID, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan DFD Program Projesi Yayını), Alanya, Nisan 2015, s. 28-29'da belirtilen şema esas alınarak, Mart 2017 tarihinde yapılan güncellemelerle yeniden düzenlenmiştir.)

c) Ağ Yapı Analizlerinin Gerçekleştirilmesi: Küme analiz tekniklerinden birisini oluşturan “Ağ Yapı Analizi”, küme oyuncuları arasındaki mal veya hizmet akımının yoğunluğunu, girdi ve çıktı ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Küme Kuramına esas teşkil eden üç temel unsurdan birisini oluşturan ağ yapı ilişkileri, “küme gücü” ile ilgili olarak önemli bir kriterdir. Porter’ın 1998 tarihli makalesinde değindiği üzere, ”ağ yapılar, kol ucu mesafesindeki pazarlarda yeni mekânsal biçimi” ortaya koymaktadır.¹¹⁰



Şekil 6: Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Tur Operatörleri/Acenteler Küme Ağ Yapısı

Kaynak: Dulupçu, M., A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi ortaklığında BAKA tarafından fonlanan Doğrudan Faaliyet Desteği projesi yayını), Alanya, 2015, s. 49.

Alanya Turizm Konaklama sektöründe ağ yapı ilişkileri anket tekniği ile analiz edilmiştir ve anket formu, Dr. Melih Bulu’nun Doktora Tezinde kullandığı soru formu ile “Kümelenmeler Sanayi Ağları ve İnovasyon, Ankara Bölgesel Mobilya ve Makine Sanayi Örneği Projesi

¹¹⁰ Porter, M., E., a. g. m., 1998-a, s. 79-80

(KUSAİ)'nin soru formlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Katmanlı rastgele örneklem tekniği ile belirlenen yüz sekiz konaklama tesisine, yüz otuz beş sorudan oluşan bir soru formuyla ziyaretler gerçekleştirilerek, söz konusu tesislere girdi tedarik eden işletmeler ve bunların ne kadar yoğun kullanıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışması sonucunda altmış sekiz adet değerlendirmeye değer anket formuna ulaşılmış ve içeriğindeki veriler Strata Cinnet ve Peke yazılımları kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Alanya Turizm Konaklama tesislerinde ağ yapı analizlerinin temel amacı, girdi tedarik kurumlarının belirlenmesi ve bu kurumlarla mal ve hizmet tedarik yoğunluğunun ortaya konması olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda kırmızı et, beyaz, et, yaş meyve-sebze, kuru gıda, alkollü ve alkolsüz içecek, kat hizmetleri, muhasebe ve rezervasyon programları, tur operatörü ve acenteler ile ilişkiler gibi çeşitli mal ve hizmet girdileri göz önünde bulundurularak sorulan sorular kapsamında ulaşılan verilerle, ilgili “ağ yapı şemaları” oluşturulmuştur. Bunların yanı sıra sektördeki lider firmalar ve rakip firmalar ile ilişkiler de sorgulanarak konuya ilişkin ağ yapı şemaları oluşturulmuştur.¹¹¹ Küme ağ yapı üzerindeki yoğunlaşma, “derece” le gösterilmektedir. Fakat ağ yapı içerisinde “arada” ya da “merkezi konumda” olma da önemli bir ölçüttür. Ayrıca, aktörler arası mesafenin kısa olması da avantaj sağlayan bir husustur. Bunlara ilave olarak gerçekleşen bağlantı sayısı ve bağlantının niteliğini, örneğin ticari veya finansal bağlantı şeklinde ortaya koyan ölçütler de ağ yapı analizlerinin yorumlanmasında kullanılmaktadır.¹¹²

Turizm konaklama tesislerinin mal ve hizmet ilişkileri için toplam dokuz adet, rakip ve lider firmalar için de iki adet olmak üzere toplam on bir adet ağ yapı şeması oluşturulmuştur. Söz konusu şemalardan sadece “tur operatörleri ve acenteler ile ilişkilerini ortaya koyan ağ yapı şeması” örnek olarak sunulmuştur (Şekil 6). Ağ yapı analizlerinin sonucunda en yüksek yoğunluk derecesinin “kuru gıda alımı” ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Analizlerin genelinde belirlenen zafiyetlerin giderilmesi ve güçlü bir küme dokusu ortaya konması için aktörler arası diyalog ve işbirliği ile bunun yanı sıra tedarik ve lojistik imkanlarının geliştirilmesine de ihtiyaç bulunduğu belirlenmiştir. Bu unsurlara ilave

¹¹¹ Dulupçu, M., A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi ortaklığında BAKA tarafından fonlanan “Doğrudan Faaliyet Desteği” projesi yayını, Alanya, 2015, s.265 ve 269.

¹¹² Dulupçu, M., A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi ortaklığında BAKA tarafından fonlanan “Doğrudan Faaliyet Desteği” projesi yayını, Alanya, 2015, s.270.

olarak, “yenilikçilik” ile mevcut tıkanıklığın aşılabileceği de belirlenmiştir.

Alanya Turizm Konaklama Sektörü İçin Küme Geliştirme Planı: Stratejik Yol Haritası Önerisi

Alanya Turizm Konaklama sektörü küme geliştirme strateji önerisi ile ilgili olarak, bu çalışmanın 1.2. no'lu "Küme Tabanlı Kalkınma" başlığı altında sunulduğu üzere, stratejik planlama yaklaşımından yararlanılmıştır. Stratejik Planlama, bilindiği üzere, "büyük bir resim hakkında bilgi toplamak ve uzun vadeli bir rota ile buna bağlı hedefler, amaçlar ve bağlantılı eylemler dizisi oluşturmak üzere sistematik bir süreç temin eden bir araçtır.¹¹³

Küme analiz tekniklerinin uygulanması sürecinde belirlenen bütün sorunlar listelenerek ve benzer olanlar gruplandırılarak, her grup için birer ana sorun başlığı belirlenmiştir. Böylece stratejik planın müdahale gerektiren temel sorun alanları ortaya konarak, stratejik planın stratejik hedeflerinin ifadelendirilmesi sağlanmıştır. Söz konusu stratejik hedeflerle uyumlu olacak şekilde stratejik planın amacı, bir başka ifade ile "kümenin beş yıllık amacı" ortaya konmuştur. Bunlara paralel olarak küme için bir ortak vizyon belirlenerek stratejik planın temel unsurları tamamlanmıştır. Bunların yanı sıra, her stratejik hedefle bağlantılı olarak yerine getirilmesi gereken projeler, eylemler ve yatırımlar tanımlanarak, bunlarla ilgili gerekli bütçe, sorumlu kuruluş, başarı göstergesi ile hayata geçirilme süresi konularında tahminler yapılarak, "stratejik plan" ya da "stratejik eylem planı"nın gerektiği unsurlar, taslak çalışma olarak tamamlanmıştır. Bahse konu taslak stratejik eylem planı ya da kümelenme terminolojisinde taslak "küme stratejik yol haritası", hedef kitleden otuz sekiz kişinin katılımının sağlandığı, etkileşimli bir toplantı kapsamında, hedef kitlenin görüşleri de yansıtılarak şekillendirilmiştir. Mart 2017 tarihinde sektörün kilit paydaşlarıyla gerçekleştirilen mülakatlar ve diğer görüşmeler çerçevesinde küme geliştirme için tasarlanan Stratejik Yol Haritasının kapsamında ve ayrıca vizyon ile amaç ifadelerinde bazı değişiklikler yapılmış ve güncellenmiştir.¹¹⁴ Küme analizlerinde ortaya konulan temel müdahale alanlarının stratejik hedefler olarak ifadelendirilmiş şekli, Tablo 1'de sunulmaktadır. Bunların yanı sıra, kümenin vizyon ve amaç ifadeleri de Kutu 1 ve Kutu 2 'de yer almaktadır.

¹¹³Olsen, J., B., Eadie, D., C., "The Game Plan: Governance With Foresight", Council of State Planning Agencies, Washington DC., 1982, s. 4.

¹¹⁴Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 294.

Tablo 1: Alanya Turizm Konaklama Kümesi Stratejik Hedefler

No	Turizm Konaklama Kümesi için Öngörülen Müdahale Alanları ¹¹⁵ (Stratejik Hedefler)
1	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Sürdürülebilir Küme Yönetiminin Oluşturulması
2	Turizm Geliştirme Amaçlı Finansal Desteklerin Bölge İhtiyaçlarına göre Yönlendirilmesi
3	Alanya Turizm Konaklama Sektörü Girdi-Tedarik ve Lojistik İmkânlarının Geliştirilmesi
4	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için Ulaştırma İmkânlarının Geliştirilmesi
5	Alanya Turizm Konaklama Sektörü için İnsan Kaynakları Kapasitesinin Geliştirilmesi
6	Alanya Turizm Konaklama Sektörünün Aktörleri Arasında İletişim ve Diyalogun Geliştirilmesi
7	Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Tanıtım ve Pazarlamasının Artırılması
8	Alanya’da Yat ve Tekne Turizmine Düzenleyici Mevzuat Tedbirlerinin Getirilmesi
9	Alanya Turizm Konaklama Sektöründe Yenilikçiliğin Geliştirilmesi ve Teşviki
10	Alanya’da Sürdürülebilir Çevre Anlayışının Yaygınlaştırılması
11	Alanya’da Alternatif Turizm Alanlarının Geliştirilmesi

¹¹⁵ Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 297.

Kutu-1: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Vizyonu¹¹⁶

"Alanya Turizm Konaklama Sektörünün önümüzdeki on yıllık süreçte uluslararası marka niteliği geliştirilerek ve turizm gelirleri açısından ülkemizin öncü kentlerinden birisi haline getirilerek, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunması" olarak belirlenmiştir.

Kutu-2: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümesinin Amacı¹¹⁷

"Alanya turizm konaklama sektörünün, tarihi, kültürel ve doğal kaynaklarının, sağlık, kongre, yayla, yat, golf gibi destekleyici alternatif turizm alanlarıyla teknoloji ve yenilikçilik sayesinde, nitelikli insan kaynaklarıyla geliştirilmesi ve uluslararası marka niteliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanması" olarak belirlenmiştir.

DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇLAR

1990'lardan sonra yaygın bir şekilde kalkınma ekonomisinde gündeme gelen "İçsel Unsurlara Dayalı Büyüme Kuramı" kapsamında kalkınmanın, yerelin girişimcilik, inovasyon yetenekleri, potansiyelleri, kapasitesi, sahip olduğu varlıklar ve değerler gibi içsel unsurlarının ayrıntılı analizleriyle hazırlanan kalkınma stratejilerine dayandırılması öngörülmektedir. Bu çerçevede M. E. Porter tarafından ortaya konulan ve 1998'den itibaren önce ABD'de, 2000'li yıllarda AB ülkelerinde ve daha sonra birçok kıta ve ülkede yaygın bir şekilde özellikle bölgesel rekabetçiliğin geliştirilmesi yaklaşımı olarak benimsenmiş ve uygulanmıştır. Literatürde "küme tabanlı kalkınma" olarak yer alan bu yaklaşım, öncelikle kümenin içsel unsurlara dayalı ayrıntılı analizi ve daha sonra analiz bulgularına dayanarak küme geliştirme strateji planının

¹¹⁶ Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 295.

¹¹⁷ Sayın, M., a. g. e., 2017, s. 296.

hazırlanması süreçlerini içeren iki aşamalı bir metodolojik yaklaşımı içermektedir.

Alanya sahip olduğu deniz, kum ve güneş varlıklarının yanı sıra, oldukça zengin başka doğal nitelikler ile tarihi ve kültürel değerler taşımaktadır. Bu çerçevede turizm istatistiklerinde son yıllarda kaydedilen kısmi düzeyde gerileme ve durağanlığın, beldenin “Sürdürülebilir Turizm Strateji Planı” eksikliğinden kaynaklandığı düşünülerek bu yönde bir proje gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda Alanya Turizm Konaklama sektörü için “küme analizleri ve küme geliştirme strateji önerisi”, ALTİD’in liderliğinde, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, AHEP Turizm İşletme Fakültesi ortaklığında, BAKA tarafından DFD Programı kapsamında 2015 yılında fonlanan bir proje ile gerçekleştirilmiştir. AHEP akademiklerinin de desteğiyle söz konusu projeyi hazırlayan ve projenin yürütülmesinde kilit uzman olarak aktif rol alan Meral Sayın, 2017 tarihinde çalışmanın gerek birincil, gerek ikincil verilerinde oldukça kapsamlı bir güncelleme yaparak, söz konusu küme analiz ve geliştirme çalışmalarını akademik bir yaklaşımla Doktora Tezi kapsamında yenilemiştir.

Alanya Turizm Konaklama sektörü ile ilgili yürütülen ve daha sonra güncellenen küme analizleri sonucunda ulaşılan bulgularla, “temel sorun alanları, bir başka ifadeyle temel müdahale alanları” belirlenmiştir. Böylece küme geliştirme için “Stratejik Hedefler” belirlenerek aşağıda özetle sunulan eylem, proje ve yatırımları içeren “Küme Stratejik Eylem Planı” ya da “Stratejik Yol Haritası”nın hazırlanmasına esas teşkil etmiştir;

- (i) Bölgesel rekabetçilik için, Alanya’nın halen ekonomisinin temelini oluşturan “Turizm Sektörü” için “küme tabanlı kalkınma” yaklaşımı, kalkınma stratejisi olarak benimsenerek, en kısa sürede “Küme Organizasyonu” oluşturulmalıdır. Bu kapsamda “Küme Yönetimi” şeklinde önce bir platform daha sonra dernek veya başka nitelikte hukuki statüsü olan bir yapının teşkil edilmesi sağlanmalıdır. “Alanya Turizm Konaklama Kümesi” olarak sektörün mümkün olduğunca bütün oyuncularını kapsayan ve yedi-sekiz kişilik çekirdek yönetim yapısı ve ayrıca daha geniş katılımlı yaklaşık yirmi kişiden oluşan danışma kurulu şeklinde bir yapının oluşturulması gerekmektedir.
- (ii) İlk aşamada “Alanya Turizm Kümelenme Platformu” olarak kurulup daha sonra “Küme Yönetimi”ne dönüşecek olan yapının başkanlığı Alanya’nın en üst seviye kamu otoritesi tarafından üstlenilmeli ve Küme Yönetiminin öncelikli görevi “Küme Strateji Planı”nın hayata geçirilmesi olmalıdır. Küme Strateji

Planının hayata geçirilmesine ilişkin faaliyetlerin sekreteryaya görevi, Küme Yönetim Birimi resmi olarak kurulana kadar, sektörü temsil eden sivil toplum kuruluşu ALTİD tarafından geçici olarak üstlenilmelidir. Küme Yönetim birimi, örneğin “Turizm Küme Derneği” resmi olarak kurulduktan sonra da ALTİD’in, geçici olarak üstlendiği bu görevlerin yerine getirilmesinde yine aktif rol oynaması gerekmektedir ve Küme Yönetimine sürekli destek vermelidir.

- (iii) “Alanya Turizm Konaklama Kümesi” platformunun mümkün olduğunca kapsayıcı olması ve çalışmalarını dinamik bir şekilde yürütebilmesi için sürecin kolaylaştırıcılığında yerel kamu otoritelerinin aktif görev üstlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda küçük çaplı bir bütçe çerçevesinde “sektörün kalkınma hareketi” gibi bir proje eşliğinde öne çıkabilecek “küme lider profillerinin” belirlenmesini sağlayacak bir projeye hayata geçirilmesi sağlanabilir.
- (iv) “Küme Yönetimi”nin, kümenin geliştirilmesi yönünde organizasyon modelinin tasarlanması, yerli ve yabancı çeşitli hibe kaynaklarına müracaat edilerek, kümenin gelişimine yönelik fon yaratılması temel görevleri arasındadır. Sivil toplum kuruluşlarına yönelik hibe programlarında “küme tabanlı kalkınma”nın esas alınması, özellikle AB fonlu hibelerin dağıtımında, öncelik kazanılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda söz konusu hibelere “küme” sıfatıyla başvuru yapılması tavsiye edilmektedir.
- (v) Alanya Turizm sektörü için çeşitli istatistiki verilerin toplanması, derlenmesi, bilgi üretilmesi ve yayımının yapılması sektörün geleceğine ışık tutma açısından Küme Yönetimi tarafından yerine getirilmelidir. Bu bağlamda Türkiye’nin turizm alanındaki ilk küme yapılanması olarak Türkiye Turizm Strateji Belgesine katkıda bulunmalıdır.
- (vi) Türkiye’de halen bütün bölgelerin yararlandığı IPA fonlarının Antalya/Alanya yöresinin ihtiyaçlarına göre tasarlanması ve onun alt dalı olan IPARD fonunun Antalya/Alanya yöresinin de faydalanmasına açılması için kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gerekli lobi faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunların dışında Kalkınma Ajansı fonları başta olmak üzere diğer devlet yardımlarının aktif kullanılabilmesi yönünde gerek bu fonların tanıtımı gerek proje hazırlama yöntemleri konusunda bilgilendirme ve eğitim programlarının düzenli olarak organize edilmesi gerekmektedir.

- (vii) Alanya turizm konaklama sektörünün özellikle gıda sektöründeki tedarik merkezleri olarak, meyve ve sebze alanında Isparta, et, süt ve benzer hayvansal ürünlerin temini için Burdur ile gerekli bağlantılarının oluşturulması ve kurumsallaşmanın sağlanması gerekmektedir. Bu konunun Kalkınma Ajansının bölgesel strateji maddelerinin içinde yer almasının ötesinde, mali yardım programlarıyla desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.
- (viii) Turizm konaklama sektörünün birincil aktörleri olan otel, restoran, kafe, bar, hediyelik eşya mağazası, pastane vb. turist ile direkt irtibatla bulunan tesislerinin çalışanlarına yönelik kapsamlı kapasite geliştirme ile ilgili yeni teknolojiler, tanıtım pazarlama, müşteri ilişkileri v. b. konularda programlar düzenlenmesine, önemle ihtiyaç bulunmaktadır.
- (ix) İşletmeler arası iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesine yönelik Küme Yönetiminin organizasyonunda aktörler arası ağ yapı ve iletişim portalinin kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda yine küme yönetim biriminin önderliğinde işletmelerin katılımıyla ortak projeler hazırlanması ve bu projelerin yerli ve yabancı fon kaynaklarına iletilmesinde yarar görülmektedir.
- (x) Alanya'nın sadece Türkiye'nin değil, dünyanın tanınması gereken önemli bir turizm alanı (destinasyon) beldesi olduğu yaklaşımıyla, gerek "Alanya Turizm Kümesi"nin, gerek küme bünyesindeki "Turizm İşletmeleri"nin gelişmiş bilgi teknolojileri yoluyla sadece "deniz, kum güneş" varlıklarının değil, tüm "tarihi ve doğal" varlıklarının tanıtımının yapılması ve son dönemde kaybedilen turist pazarının daha geliştirilmesi gerekmektedir.
- (xi) Alanya'nın uluslararası bir marka olmasını sağlayacak bir gıda ürünü veya tarihi varlık(lar) üzerinde çalışılması önem ve aciliyet taşımaktadır.
- (xii) Alanya'da yer alan Üniversitelerin bünyelerinde yenilikçiliğin geliştirilmesini öngören "İş Geliştirme (Kuluçka) Merkezleri"nin oluşturulması ve bu tür yapılanmaların meyvelerinin en erken iki - üç yıl sonra alınabileceği düşüncesiyle, gerekli girişimlerin hemen başlatılması gerekmektedir.
- (xiii) Turizm İş Geliştirme Merkezi ile bağlantılı olarak, Alanya'nın doğal nitelikleri ile de uyumlu olarak bir "Eko-Teknopark" kurulmasına ilişkin girişimlerin, kuruluş sürecinin yaklaşık beş yıla kadar uzanabileceği görüşüyle, en kısa sürede başlatılması gerekmektedir.

- (xiv)** Küme tabanlı kalkınmanın kilit unsurları olan ve üniversite ile sanayi işbirliği faaliyetlerini hızlandıracak olan “İş Geliştirme Kuluçkası” ve “Teknopark” kuruluşları için gerekli fon kaynaklarının Kalkınma Ajansı veya diğer devlet yardımları programlarınca mali açıdan desteklenmesini sağlayacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- (xv)** Alanya'nın sahip olduğu tarihi ve doğal çevrenin korunması amacıyla ihtiyaç duyulan birtakım düzenleyici tedbir ve eylemlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.
- (xvi)** Alanya'nın öncelikle kent içi ulaşım trafiğinin geliştirilmesi ve buna paralel olarak özellikle Antalya ile ulaşım bağlantısının güçlendirilmesi ve bu bağlantı için alternatif ulaşım türlerinin gündeme getirilmesi zorunludur. Bunlara ilave olarak hava yolu ve deniz yolu taşımacılığının daha geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, halen devam eden çevre yolu projesi ve hızlı tren projesine de hız ve öncelik verilmelidir.
- (xvii)** Alanya “güneş, deniz, kum” turizmi ile ilgili fırsatların dışında sahip olduğu, sağlık yayla, kongre, golf, engelli sporu ve yaşlı turizmüne yönelik alternatif turizm alanlarına ilişkin potansiyeller sayesinde uluslararası marka olabilecek bir kenttir. Bu nedenle bahse konu turizm alanlarının her birisi için ayrı ayrı ekonomik analizlerin ve strateji geliştirme çalışmalarının yerine getirilmesi gerekmektedir.
- (xviii)** Küme Yönetim Birimi tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir faaliyet de strateji planında yer alan faaliyetlerin ekonomik etki analizi yoluyla yıllık ya da iki yılda bir, ekonomik kalkınmaya etkisinin olup olmadığına yönelik, analiz edilmesi ve değerlendirmeye tabi tutulmasının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, Strateji Planında yer alan ve “Ekonomik Etki” yaratmayan faaliyetlerin sistemden düşürülerek yerine daha etkili faaliyetlerin konması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO), “2015 Alanya Ekonomik Rapor”, ALTSO, Alanya, 2016.
2. Altan, R., “Birleşmiş Milletler’in Kalkınma Faaliyetleri ve Türkiye’ye Yansımaları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2008.
3. Andersson, T., Serger, S., S., Sörvik, J., Hansson, E., W., “The Cluster Policies Whitebook”, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Vinnova, TCI, Stockholm, 2004.
4. Boari, C., “Industrial Clusters, Local Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy”, World Bank, Washington D.C., 2001.
5. Bogdanski, M., “Modern Theories of Regional Development”, Oeconomia Copernica, 2012, No: 2, Olsztyn, 2012.
6. Buescher, R., “European Cluster Strategy: 2014-2020”, (Presentation presented in “Cluster-to Cluster Conference: Matchmaking, Grand Challenges and Funding Possibilities”), Copenhagen, April 2013.
7. Cooke, P. and Memedovic, O. (in cooperation), “Regional Innovation Systems as Public Goods”, UNIDO, Vien, 2006.
8. Dulupçu, M., A., “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me Yönetim Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, TEPAV ve ODTÜ, Ankara, Ekim 2006.
9. Dulupçu, M., A., Gövdere, B., “Bölgesel Gelişme Stratejileri İçin Bir Perspektif: Yerel Bilgi Ağbağları Yaklaşımı”, (“Bölgesel Gelişme Stratejileri ve Akdeniz Ekonomisi” Kitabı, Editör: Haluk Erlat), Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 2005; http://www.tek.org.tr/dosyalar/akdeniz_ekonomisi_5.pdf (11.08.2016).
10. Dulupçu, M., Kara, M., Sungur, O., Ünlü, H., “Cluster(ing) Policies in Turkey: The Impact of Internationalization or the Imitation of Internationals” (‘Entrepreneurship, Human Capital and Regional Development’, Edited by Baptista, R., Leitao, J.), Springer, 2015.
11. Dulupçu, M., A., Sungur, O., ve Keskin H., “Bölgesel Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kalkınma Planlarına Yansımaları: Kalkınma Planlarının Yeni Teoriler Açısından Değerlendirilmesi”, 6. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Türkiye Coğrafya Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 2010.

12. Dulupçu, M., A., v. d., “Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi”, ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi ortaklığında BAKA tarafından fonlanan “Doğrudan Faaliyet Desteği” projesi yayını, Alanya, 2015.
13. EC, “EC Communication: Towards World-Class Clusters in the European Union: Implementing the Broad Based Innovation Strategy”, (COM (2008) 652 final/2), Brussels, 2008.
14. EC, “Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe 2020”, (COM(2010)553 final), Brussels, 2010.
15. EC Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs and EC Directorate General for Regional and Urban Policy, “Smart Guide to Cluster Policy”, European Commission, Brussels, 2016.
16. EC Directorate General for Regional Policy “Regional Policy for Smart Growth in Europe”, EC Directorate General for Regional Policy, Brussels, 2011.
17. Ekonomi Bakanlığı (Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)), Merkezi Finans ve Sözleşme Birimi, “Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi”, DTM (AB Fonlu Proje Dokümanı), Ankara, 2009.
18. Europa InterCluster, “White Paper: The Emerging of European World-Class Clusters”, Europa InterCluster, Brussels, 2010.
19. European Parliament Policy Department, Economic and Scientific Policy, “The Small Business Act for Europe: New Ideas to Boost SMEs”, European Parliament, Brussels, 2008.
20. Hefner, F., “Cluster Theory: A New Prescription to Old Style Government Planning”, («Unleashing Capitalism» Edited by Calcagno, P.T., Hall, J.C., Sobel, R. S., Chapter 6) South Carolina Policy Council Education Foundation, South Carolina, 2009.
21. Ketels, C., H., M., and Memodovic, O., “From Clusters To Cluster-Based Economic Development”, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Inderscience Publishers, Vol.1, No. 3, Geneva, 2008.
22. Kandiller, L., Sayin, M., Şener, İ. “Bölgesinde Kümelenme için Uygun Sektörlerin Belirlenmesi: TR51 Bölgesinde bir Uygulama (Konya and Karaman)”, I. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Konferans Yayını, Malatya, 22-23 Eylül 2011, s. 463-471.
23. Keleş, R., “Kentleşme Politikası”, İmge Kitabevi, Ankara, 2016.
24. Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö., “Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe”, Stockholm School of Economics, and European Cluster Observatory, Stockholm, 2012.

25. Ketels C., Protsiv, S., “European Cluster Panorama 2014”, Cluster Observatory Report, EC, Brussels, 2014.
26. Kuah, A., T., H., “Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Bussiness Locating in a Vibrant Cluster”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, V:4, Issue:3, Warrington, 2002.
27. Maskell, P., Kebir, L., “What Qualifies as a Cluster Theory?”, DRUID Conferences Working Paper No. 05-09, Kopenhagen, 2009.
28. Motoyama, Y., “What was New About the Cluster Theory? What could It Answer and What could It not Answer?”, Economic Development Quarterly (Sage Journals), Michigan, 2008.
29. Nadvi, K., Barrientos, S., “Industrial Clusters and Poverty Reduction”, UNIDO, 2004, Vienna.
30. Nallari, R. and Griffith, B., “Clusters of Competitiveness”, World Bank, Washington D. C., 2013.
31. Nallari, R., Griffith, B., Yusuf, S., “Globalization, Urban Regions, and Cluster Development”, Geography of Growth Series, World Bank, 2012.
32. OECD, “Boosting Innovation: The Cluster approach”, OECD Proceedings, Paris, 1999.
33. OECD, “Local Partnership, Clusters and SME Globalisation Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers”, (Workshop Paper on Enhancing The Competitiveness of SMEs In The Global Economy), Bologna, 2000.
34. OECD LEED, “Local Governance and the Drivers of Growth”, OECD LEED, Paris, 2005-b.
35. Olsen, J., B., Eadie, D., C., “The Game Plan: Governance With Foresight”, Council of State Planning Agencies, Washington DC., 1982.
36. Oxford Research and Europe Innova, “Cluster Policy in Europe”, (Europe Innova Cluster Mapping Project), Oxford Research and Europe Innova, Kristiansand (Norvey), 2008.
37. Porter, M., E., “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, Boston, March-April 1979.
38. Porter, M.E., “On Competition”, Harvard Business School Press, Boston, 1998-b.
39. Porter, M., E., “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, Boston, March April 1990.
40. Sayın, M., “Bölgesel Rekabetçilik ve Kümelenme: Alanya Turizm Konaklama Sektörü Küme Analizleri ve Strateji Önerisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), Isparta 2017.

41. Sayın, M., “Yerel Ekonomik Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Ekim 2006, Düzenleyenler: TEPAV ve ODTÜ, Ankara, 2006.
42. [Sölvell](#), Ö., [Ketels](#), C., [Lindqvist](#), G., "Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18 Issue: 1/2.
43. Sölvell, Ö., Lindqvist G., Ketels, C., “The Cluster Initiative Greenbook”, Ivory Tower AB, 2003, Stockholm.
44. T. C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS), “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), 2002, Ankara
45. Temouri, Y., “The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy”, OECD LEED Working Paper, 2012/13, OECD Publishing, Paris, 2012.
46. UNIDO, “Cluster Development for Pro-Poor Growth: The UNIDO Approach”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2009.
47. UNIDO, “Development of Clusters and Networks of SMEs”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vienna, 2001.
48. UNIDO, “SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO”, UNIDO Private Sector Development Branch, Vien, 1999.
49. UNIDO, “The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth”, UNIDO Programme Development and Technical Cooperation Division, Vienna, 2013.
50. United Nations World Travel Organisation (UNWTO), “Annual Report 2016”, UNWTO, Madrid, 2017.
51. World Bank, “Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa”, IBRD Publication, Washington D.C., 2011.
52. World Bank, “The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan”, Washington D.C., 2001.
53. World Bank African Region Structural Transformation Unit and Development Economics Vice Presidency, “Cluster Based Industry Parks: A Practical Framework for Action”, (Prepared by, Célestin Monga), Policy Research Working Paper, Washington D.C., 2011, s. 2.
54. World Bank International Trade Department, “Clusters for Competitiveness: A Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, Washington D.C., 2009.

55. T. C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS), “SME Strategy and Action Plan”, (AB Fonlu, yayınlanmamış proje dokümanı), Ankara, 2002.
56. World Travel and Tourism Council (WTTC), “Travel and Tourism Economic Impact – 2017, Turkey”, WTTC, London, 2017.
57. Zeng, D., Z., “Knowledge, Technology, and Cluster-Based Growth in Africa”. World Bank Development Studies, Washington-DC, 2008.

MEVZUAT BELGELERİ

1. Resmi Gazete, “2018 Yılı Programı: 2018 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Eki: Tarih: 28.10.2017, Sayı: 30225”, Başbakanlık, 2017.
2. Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”, Tarih: 23/09/2010, Sayı: 27708.
3. Resmi Gazete, “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No:2010/8)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”, Tarih: 19/12/2014, Sayı: 29210.
4. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Program – 2008, Politika Öncelikleri ve Tedbirler, http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YillikProgramlar/Attachments/6/2008_Y%C4%B1%C4%B1_Program%C4%B1.pdf (29.01.2017).
5. T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı, 2013.
6. T.C. Başbakanlık Onuncu Kalkınma Planı Öncelikli Dönüşüm Programları, 2015, http://odop.kalkinma.gov.tr/dokumanlar/ODP_TOPLU_KITAP_yeni%20yapilan%2004122015.pdf (28.01.2017)
7. T. C. Kalkınma Bakanlığı, “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi”, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2014.

WEB KAYNAKLARI

1. Alanya Kaymakamlığı, Turizm, <http://www.alanya.gov.tr/alanyada-turizm18erişim> (25.01.2018)
2. Alanya Kent Konseyi, <http://alanyakentkonseyi.org.tr/S/54/Rakamlarla-Alanya>, (22.02.2017)
3. Bulu, M., “Kümelenme Yaklaşımı ve Sektörel Uygulamalar” 12.03.2004 tarihli sunum (http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/m_bulut.pdf) (27.01.2017).
4. ESCA WEB Page; <http://www.cluster-analysis.org/> (04.01.2016)

5. European Commission: Growth; Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs
https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory/cluster-mapping-services/mapping-tool_en (25.01.2018).
6. İstanbul Moda Akademisi, An Sayfa -
<http://www.istanbulmodaakademisi.com/ima> (28.01.2017)
7. TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi,
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr>, (22.02.2017)
8. TÜRSAB, Turizmin Ekonomideki Yeri,
<http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/gsmh-icin-deki-payi-1963-79.html> (25.01.2018)
9. UNIDO, in brief: <http://www.unido.org/who-we-are/unido-in-brief.html?L=0> (14.01.2017).
10. United Nations World Tourism Organization (UNWTO), “UNWTO Tourism Highlights-2017 Edition”, E-Library, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029> (24.01.2018)
11. URAK Web Sitesi, Tarihçemiz;
<http://www.urak.org/urak/tarihcemiz/>, (28.01.2017)
12. World Travel and Tourism Council; About WTTC,
<https://www.wttc.org/about/> (17.02.2017)
13. WEF, Index Results—The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2017 [http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/\(25.01.2018\)](http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/(25.01.2018))

Ek: Karo Çerçeve Modeli Analizi ve Değerlendirmelerin Sonuçları

Soru Kodu (*)	Karo Çerçeve Modeli Unsurlarına İlişkin Ayrıntılar	Ortalama Puan-1 (**)	Ortalama Puan-2 (***)
A1	Yenilikçilik için ihtisaslaşmış beyin gücü	3,3	3,4
A2	Teknoloji kullanımı ve nitelikli işgücü	2,3	3,4
A3	Yeni pazarlar hakkında bilgi	2,8	3,8
A4	Yenilikçilik için ulusal fonların mevcudiyeti	2,7	3,1
A5	Yenilikçilik için uluslararası fonların mevcudiyeti	2,4	2,6
A6	Kaliteli ve sürdürülebilir girdi sağlanması	3,6	3,7
A7	Sektörün hizmetlerine yönelik işgücü durumu	3,4	3,4
A8	İşletmelerde yeni teknolojilere yer verilmesi	2,8	3,9
A9	Kullanılan girdilerin geriye doğru izlenebilmesi	2,4	3,7
A10	Girdiler için kalite ve standart denetimlerinin durumu	3,7	3,8
B1	İş geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti	3,2	3,7
B2	Teknoloji geliştirme için danışmanlık firmalarının mevcudiyeti	1,8	3,3
B3	Eğitim hizmetleri firmalarının mevcudiyeti	3,7	3,5
B4	Ürün ve hizmet tasarım firmalarının mevcudiyeti	3,1	3,6
B5	Pazarlama ve tanıtım hizmetlerine ilişkin firmaların mevcudiyeti	2,8	3,9
B6	Markalaşma konusunda hizmet veren firmaların mevcudiyeti	2,0	3,7
B7	Mali destek araçlarına ilişkin hizmet sunan firmaların mevcudiyeti	3,2	3,2
B8	Stratejik planlamaya ilişkin hizmetler sunan firmaların mevcudiyeti	2,2	3,2
C1	Küme aktörleri arasında işbirliği ve diyalog durumu	3,1	3,5

C2	Küme aktörleri arasında işbirliği ve iletişimi güçlendiren programlar	2,0	3,1
C3	Küme içi ağ yapılar ve işbirliği oluşturma durumu	2,8	3,0
C4	Küme içinde ortak girdi teminine yönelik gerekli destek fonları	2,1	3,0
C5	Küme aktörlerinin işbirliği ve çok ortaklı projelere başvuru	2,6	2,9
C6	Küme olmanın gerektirdiği minimum kütle	3,0	4,2
D1	Küme ürününe bölgesel talep durumu	2,9	3,7
D2	Küme ürününe ulusal talep durumu	3,1	3,7
D3	Küme ürününe uluslararası talep durumu	4,2	3,7
D4	Ulusal talebin yapısında istikrar	3,3	3,7
E1	Sektörün üniversitelerle işbirliğini destekleyen fonların mevcudiyeti	3,1	3,2
E2	Teknolojik gelişmelerin iş dünyasına yansımalarına yönelik destekler	2,6	3,0
E3	Nitelikli eleman yetiştirme programlarının mevcudiyeti	3,2	3,4
E4	Yerel üniversitelerin kümeleşme sürecine desteği	4,4	3,4
E5	STK'ların kümelenme sürecine desteği	3,7	3,3
F1	Kamu kurumlarının kümelenmeye desteği	3,4	2,9
F2	Bürokratik işlemlerin sadeleştirilmesine yönelik destekleri	1,8	3,0
F3	Sektörde değer zincirinin tamamlanması için desteklerin mevcudiyeti	1,6	2,6

(*) Karo Modelinin unsurlarına ilişkin ayrıntılı bilgilerin kodlanmasında, A; "Girdi Koşulları", B; "Destekleyici Kurum ve Kuruluşları", C; "Firma stratejileri, yerel rekabet ve işbirliği ortamı", D; "Talep koşulları ve talebin yapısı", ayrıca E; "Şans Faktörü", F; "Hükümetin Rolü" ile ilgili hususları temsil etmektedir.

(**) "Alanya Turizm Konaklama Sektörü Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi" başlıklı ALTİD, SDÜ ve AHEP Üniversitesi Ortaklığında BAKA Tarafından TR61/14/DFD Ref. No. ile Fonlanan Proje kapsamında, Mart 2015 tarihinde elde edilen veriler belirtilmektedir.

(***)21/03 - 05/04 2017 süresince yürütülen mülakatların sonuçlarına ilişkin ortalama değerler ifade edilmektedir.