

Bölgesel Ekonomi ve İstihdam Gelişimi

İşletme Kümelenmeleri

**ORTA VE DOĞU AVRUPA'DAKİ
İŞLETMELERİN DESTEKLENMESİ**



EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA TEŞKİLATI

EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA TEŞKİLATI

OECD, küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve çevresel güçlüklerine hitap etmek için birlikte çalışan 30 demokratik hükümetin bulunduğu tek bir forumdur. OECD ayrıca, hükümetlerin, kurumsal yönetim, bilgi ekonomisi ve yaşlanan nüfusun getirdiği güçlükler gibi yeni gelişmelere ve konulara yanıt vermesine yardım etmek ve bu konuları anlamak için ön planda çaba sarf etmektedir. Teşkilat, hükümetlerin politika deneyimlerini karşılaştırabilecekleri, ortak problemlerin cevabını araştırabilecekleri, olumlu uygulamaları tanımlayabilecekleri ve yerel ve uluslararası politikaların koordine edilmesi için çalışabilecekleri bir ortam sağlar.

OECD üye ülkeleri: Avustralya, Avusturya, Belçika, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda, İrlanda, İtalya, Japonya, Kore, Lüksemburg, Meksika, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya Cumhuriyeti, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'dir. Avrupa Topluluğu Komisyonu, OECD'nin çalışmalarında yer almaktadır.

OECD Yayıncılık kendi üyeleri tarafından kabul edilen kurallar, ilkeler ve standartların yanında Teşkilat'ın ekonomik, sosyal ve çevresel konular üzerinde yapılan istatistik toplama ve araştırma sonuçlarını yayınlamaktadır.

Bu eser, OECD tarafından orijinal olarak aşağıdaki İngilizce başlık altında yayımlanmıştır.

Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe

© 2005 OECD

Bütün hakları saklıdır.

© 2006 KOSGEB – Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı OECD'nin 2006-030 no'lu izni ile eserin Türkçe baskısını yayımlamıştır. Türkçe tercümenin kalitesi ve orijinal metinle tutarlılığı KOSGEB – Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın sorumluluğu altındadır.

Baskı : Hilmi Usta Matbaacılık

Tel:0.312.342 11 94

Önsöz

OECD LEED Programı'nda yer alan bu yeni yayını sunmaktan çok mutluyum. Bu yayın; Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'nın ekonomik gelişimi için çok önemli bir konuyu çözmeye çalışmaktadır. Bu kitapta sunulan kümelenme haritası, mevcut kümelenme politikalarının analizi ile politik gelişim için öneriler, bu ekonomilerde ve ötesinde çalışan politikacıları, girişimcileri ve diğer karar vericileri desteklemek niyetindedir. Bunlar, yerel düzeyde istihdam yaratmak ve küçük işletmelerin büyümesini desteklemek için kümelenme kavramının nasıl uygulanacağını gösterir.

Bu kitap, işletme kümelenmelerini (destekleyici organizasyonlar ile birlikte ilgili iş kollarında uzmanlaşan yatay ve dikey bağlantılı işletmelerin yerel yoğunlaşmaları) geliştirici politikalar hakkında Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'daki ulusal, bölgesel ve yerel politikacıları bilgilendirmeyi amaçlar. Ek olarak, kitap, diğer OECD üyesi olan ve olmayan ülkeler ile Orta ve Doğu Avrupa'daki kümelenme tecrübelerini paylaşmayı amaçlamaktadır.

Kurulduğu tarih olan 1982'den beri, OECD Yerel Ekonomi ve İstihdamı Geliştirme Programı (LEED) yerel ekonomi ve istihdam gelişimindeki en iyi uygulamalar ve uluslararası inovasyonlarda bilgi tanımlama ve dağıtımında kritik bir rol oynamaktadır. LEED, girişimcilik ve istihdam yaratılmasında kümelenmenin ve işletmeler arası ağların önemini süratle kavramıştır. Yıllar boyunca, kümelenme kavramının potansiyeli konusunda girişimcileri, hükümetleri ve kalkınma ajanslarını uyarma ve müdahalenin en uygun şekilleri hakkında politikacıları bilgilendirme amacı ile, konu üzerine birçok çalışma ve konferans düzenlemiştir.

LEED Programı, Orta ve Doğu Avrupa'da, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) gelişiminde ve girişimciliğin desteklenmesinde uzun yıllardır aktiftir. 2003'te bu çalışmayı güçlendirmek için, Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerine özel bir odaklanmayla, girişimcilik, yerel yönetim ve sosyal uyumu teşvik etmeyi amaçlayan politika analizleri, bilgi değişimi ve kapasite oluşturma faaliyetleri için yapıyı sağlayan OECD LEED Trento Yerel Gelişim Merkezi'nin yaratılması ile önemli bir adım atılmıştır.

Bu kitap, OECD LEED Trento Merkezi hedef ülkelerinde, girişimciliği teşvik etme ve kümelenmeler üzerine devam eden çalışmanın bir parçasını oluşturur. Bu, "Geçiş Ekonomilerinde Kümelenmeler" olarak adlandırılan Yeniden Yapılanma ve Kalkınma için Orta Avrupa Girişimi/Avrupa Bankası ile ortak bir projenin meyvesidir. Detaylı analitik çalışmaya ek olarak, proje, 2001-2002'de Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Slovakya ve Slovenya'daki beş kümelenme konferansını ve Ekim 2002'de İtalya'nın Grado ve Udine şehirlerinde yapılan büyük "Doğu-Batı Kümelenme Konferansı"nın içermektedir.

Kitabın en büyük katkısı, her bir ülkede mevcut olan ve yeni oluşan kümelenmeleri tanımlayan ve anlatan beş örnek olay çalışması içinde ilk kümelenme haritası oluşturmalarıdır. Ek olarak, kitap, kümelenme gelişimini teşvik için her bir ülkede yürürlükte olan politikaları tanımlar ve politikaların kümelenme gelişimini en iyi şekilde nasıl destekleyebileceği üzerine önerilerde bulunur. Kitabın sonuç kısmı, kümelenme stratejisi, program tasarısı ve kümelenme yönetimi şeklindeki üç tematik alanda bütün Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerini ilgilendiren politika önerilerini içerir.

Bu kitapla; KOBİ'ler, Girişimcilik ve Turizm Komitesi Çalışma Grubu ile birlikte LEED Programı'nın da bir parçası olduğu, yeni kurulan OECD Girişimcilik, KOBİ'ler ve Yerel Kalkınma Merkezi, ekonomik gelişim ile ilgili geniş çaplı amaçlarını gerçekleştirmek için kümelenme kavramını kullanmak isteyen benzer hükümetler, yerel gelişim uygulayıcıları ve girişimcilere kümelenme politikaları ve kümelenmeler üzerine pratik kavrayışlar sağlamaktadır.

Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa bölgesi son yıllarda büyük değişim geçirmiştir. Şimdi sürdürülebilir ekonomik kalkınma sağlanmasında sağlam temelleri kurmak için serbest pazara geçişin ötesine taşınmak zamanıdır. Yapılacak hala çok iş vardır ve gelecekteki politika gelişimini desteklemek üzere fikir alışverişi için sağlam analizler ve forumlar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. OECD Girişimcilik, KOBİ'ler ve Yerel Kalkınma Merkezi ve özellikle OECD LEED Trento Merkezi, önümüzdeki yıllarda özellikle bu süreçte yer alacaklardır.



Sergio Arzeni
Girişimcilik için OECD Merkezi Müdürü
OECD LEED Programı Şefi,

TEŞEKKÜR

Bu kitap OECD LEED Programı danışmanı Johanna Möhring tarafından hazırlanmış ve düzenlenmiştir. OECD LEED programı; kümelenme seminerlerine ve bir final konferansına ev sahipliği yaparak, verdikleri büyük destek için Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve İtalya'nın ulusal makamları ile birlikte, Yeniden Yapılanma ve Kalkınma için Orta Avrupa Girişimi/Avrupa Bankası'na, özellikle Vincenzo Calogero ile Marta Simonetti'ye teşekkür eder. OECD LEED Programı Kıdemli Ekonomisti Jonathan Potter, bu yayının hazırlanmasında çok değerli yardımlarda bulunmuştur.

Yayında emeği bulunanlar:

Tomasz Brodzicki, Gdansk Pazar Ekonomileri Enstitüsü, Polonya
Mateja Dermastia, Ekonomi Bakanlığı, Slovenya
Gergely Gecse, Ekonomi ve Ulaştırma Bakanlığı, Macaristan
Dina Ionescu, , Uluslararası Göçmen Organizasyonu Araştırma Memuru
OECD LEED Programı Eski Yöneticisi
Zdenek Mikolas, Ostrava Üniversitesi, Çek Cumhuriyeti
Johanna Möhring, OECD LEED Programı Danışmanı
Stefan Rehak, Bratislava Ekonomi Üniversitesi, Slovakya Cumhuriyeti
Martin Sirak, Bratislava Ekonomi Üniversitesi, Slovakya Cumhuriyeti
Stanislaw Szultka, Gdansk Pazar Ekonomileri Enstitüsü, Polonya
Elzbieta Wojnicka, Gdansk Pazar Ekonomileri Enstitüsü, Polonya

Bu eserin tercümesi OECD'nin 2006 – 030 no'lu izni çerçevesinde

Dr. Mustafa H. ÇOLAKOĞLU

Ceyda ÖZELLİ GAZEL

Gaye TURĞUT

Demet DEMİREZ

Çağla ARSLAN

tarafından yapılmıştır.

Bu yayın Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından bastırılmıştır.



Son dönemlerde oldukça popüler olan “kümelenme” kavramı, yeni bölgesel kalkınma araçlarından biri olarak benimsenmiştir. Kümelenmeler yeni yönetim şekilleri yaratır, varlıkları işletmelerin devamlılığı için önemlidir ve büyüyen ihracattaki itici güçtür. Aynı zamanda yabancı yatırımcılar için cazibe merkezidir.

Kümelenme, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı işletmeler (*özelleşmiş tedarikçileri de içerir biçimde*), bilgi üreten kurumlar (*üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri*), destekleyici kurumlar (ulusal ajanslar, *danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri*) ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmek için uluslararası pazarda rekabet edebilme gücüne sahip olma zorunluluğunun arttığı küreselleşen bir dünyada, kümelenmeler; verimlilik, yenilikçilik ve girişimcilik ile rekabeti desteklemede önemli bir rol oynamaktadır.

TOBB ve KOSGEB işbirliği ile tercüme edilip yayınlanarak işletmelerimize kazandırılan, OECD'nin “İşletme Kümelenmeleri” başlıklı bu değerli yayını; Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'nde mevcut olan ve yeni oluşan kümelenmeleri tanımlayan, beş örnek olay çalışmasını bizlere sunmaktadır. Bu yayın, kümelenme gelişimini teşvik için söz konusu ülkelerin her birinde yürürlükte olan politikaları tanımlamakta ve politikaların kümelenme gelişimini en iyi şekilde nasıl destekleyebileceği üzerine önerilerde bulunmaktadır.

KOSGEB başkanlığı ORTKA VE ORTLAB desteği ile güzel bir kümelenme desteği sunmaktadır. İşletmelerin bu destekten yararlanması gelecekleri için büyük önem taşımaktadır.

Kümelenme stratejisi, program tasarısı ve kümelenme yönetimi şeklindeki üç tematik alanda bütün Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerini ilgilendiren politika önerilerini içeren bu eserden; ülkemiz sanayicilerinin, işletme yöneticilerinin ve diğer tüm okuyucuların en verimli biçimde yararlanabilmeleri dileğiyle; OECD, KOSGEB ve TOBB'ne teşekkür ederim.

Ali COŞKUN
Sanayi ve Ticaret Bakanı



Çağımızda dünya ekonomisinde yaşanan değişimin temel unsuru; giderek daha çok ülkenin dünya pazarı ile bütünleşmesiyle birlikte, mal-hizmet-sermaye hareketlerinin küresel bazda hız kazanmasıdır. Küreselleşme ve iktisadi değişim süreci, ulusal ekonomiler kadar yerel ekonomiler için de önemli bir dönüm noktasıdır. Mesafelerin ve zamanla ilgili sınırların kalktığı bu ortamda, kaliteli, hızlı ve düşük maliyetle üretim yapan şirketler ayakta kalmakta, rekabete dayanamayanlar ise zayıflamaktadır.

İşletmelerin rekabetçi bir yapıya ulaşabilmeleri ve bu düzeyde kalabilmelerinin önemli bir gereği de işbirliği yapmaya hazır olmalarıdır. Günümüzde bu işbirliğinin hem aynı ürünü üreten işletmeler arasında, hem aynı ürün veya hizmetin üretilmesinde çeşitli kademelerde bulunan işletmeler arasında olduğunu görmekteyiz.

Kümelenme olarak tanımlanan bu işbirliği yapıları, maliyetlerin düşmesi ve dolayısı ile rekabet düzeyinin yükselmesinde önemli rol almaktadır. Ülkemizde işbirliği kültürünün yeterince gelişmemiş olması önemli bir handikaptır. Ayrıca oluşturulacak işbirliği sistemleri konusunda da maalesef yeterli uzmana sahip değiliz.

Kümelenme politikasının geliştirilmesi için kümelenme yaklaşımının anlaşılmasının ve kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasında eşgüdümün sağlanması gerekmektedir. Böylelikle ülkemizde kümelenme politikasının uygulanması için ulusal kapasite artırılabilir ve işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve uzun dönemli iş dinamiklerini yakalama gibi özelliklerini olumlu yönde geliştirerek kendi kendini besleyen bir değer zincirine dönüşmesinde oldukça fazla katkı sağlanacaktır.

Küme politikaları üzerine yapılan çalışmalar, pek az ülkenin gerçek bir küme politikası geliştirdiğini göstermektedir. Bu süreç için küme haritalarının çıkarılması, kümelenmenin var olduğu bölgelerin ve sektörlerin belirlenmesi, küme formundaki organizasyonların yararlanabileceği teknolojilerin belirlenmesi, küme gelişimini sınırlayan, engelleyen faktörlerin belirlenmesi ve mevcut politikaların bu bağlamda düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirilmesi ile merkezi ve yerel yönetimlerin uzun soluklu desteğinin sağlanması ve üyelerinin küme oluşturmanın getireceği yararlar konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir bir başarı için kümelerin, sadece içinde buldukları coğrafyadan değil, aynı zamanda dünyadan da firmaları, yatırım sermayesini, teknolojiyi ve diğer kaynakları küme içine çekebilmesi gereklidir. Sürdürülebilir küme başarısının tek geçerli şartı, küresel pazarlarda rekabetçi olabilmektir.

Bu çerçevede, OECD tarafından hazırlanan, Birliğimiz ve KOSGEB işbirliği ile ülkemiz yayın hayatına kazandırılan “İşletme Kümelenmeleri” başlıklı bu saygın çalışma, politika uygulayıcılarından işletmelerimize, akademisyenlerden öğrencilere kadar geniş bir yelpaze tarafından kümelenme yaklaşımı konusunda faydalanılacak bir doküman niteliğindedir. Eserin tüm ilgili taraflara faydalı olmasını temenni ederim.

M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU
TOBB Başkanı

İçindekiler Tablosu

Özet.....	1
KISIM I. TEORİK TEMEL.....	11
Bölüm 1: Kümelenme; Tanım ve Metodoloji <i>(Johanna Möhring)</i>	13
Bölüm 2: Sosyal Sermaye: Komünizm Sonrası Toplumlarda Kümelenmeler için Anahtar Unsur <i>(Dina Ionescu)</i>	25
KISIM II. ÜLKELERDE KÜMELENME MEVCUT DURUM ÇALIŞMASI.....	49
Bölüm 3: Slovenya Örneği <i>(Mateja Dermastia)</i>	51
Bölüm 4: Slovakya Örneği <i>(Martin Sirak ve Stefan Rehak)</i>	75
Bölüm 5: Polonya Örneği <i>(Elzbieta.Wojnicka, Tomasz Brodzicki ve Stanislaw Szultka)</i>	99
Bölüm 6: Macaristan Örneği <i>(Gergely Gecse)</i>	141
Bölüm 7 :Çek Cumhuriyeti Örneği <i>(Zdeněk Mikolaš)</i>	167
KISIM III. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	193
Sonuçlar ve Politika Önerileri <i>(Johanna Möhring)</i>	195
Ek A Kısaltmaların Listesi	205
Ek B OECD Yerel Ekonomi ve İstihdamı Geliştirme (LEED) Programı	207
Ek C Orta Avrupa Girişimi	211
Ek D CEI-LEED Bölgesel Gelişim Ağı	219

Özet

“Kümelenmeler ” – destekleyici organizasyonlar ile birlikte ilgili iş kollarında uzmanlaşan yatay ve dikey bağlantılı işletmelerin yerel yoğunlaşmalarıdır.

Michael Porter’ın *“Ulusların Rekabet Üstünlüğü”* (Macmillan, Londra), kitabı 1990’da yayınlandığından beri, kümelenmeler girişimciler ile politikacıların hayal gücünü kurcalamıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası rekabet zorunluluğunun arttığı küreselleşen bir dünyada, kümelenmeler; verimlilik, inovasyon ve işletme kurulununun artışı ile işletme rekabetini desteklemede önemli bir rol oynamıştır.

Bir dizi yığılma ekonomisi ile ilgili faydalara bağlı olarak; kümelenmeler, dezavantajlı yöre ve bölgelerde yerel ekonomik kalkınmayı desteklemek, yeni biyoteknoloji ve telekomünikasyon gibi endüstriyel büyüme sektörlerinde yeniliği hızlandırmak isteyen politika oluşturucuların ilgisini çekmektedir. Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerinin hükümetleri, sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı mümkün kılmak ve dengeli bölgesel kalkınmayı desteklemek için yerel girişimciliği özendirme hayati bir önem taşıdığını fark etmiştir. Kümelenmeler çeşitli sektörler arasında eşgüdümün yanında, girişimci ve yerel kurumlar arasında etkileşime, yerel ve ulusal yönetimlerin işbirliğini de talep eden yerel ekonomilerin dinamizmini artırma potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak, günümüzde kümelenme politika ve girişimleri hızla artma eğilimi içine girmiştir. Bununla birlikte, "Kümelenmeler yalnızca kendiliğinden mi ortaya çıkar, yoksa planlı bir biçimde oluşturulmaları mümkün müdür?, Kamu otoritelerinin rolü nedir?, Hangi politikalarla en başarılı sonuçlar alınabilir?", şeklindeki sorular konuyla ilgili hararetli tartışmaların yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bugün, on yıldan daha uzun süre önce sosyalist ekonomik sistemden pazar ekonomisine başarılı bir geçiş yapan ülkeler, diğer OECD ülkeleri ile benzer zorluklarla, ekonomilerinin uluslararası rekabet edebilirliğini artırma sorunuyla karşı karşıya gelmişlerdir. Uluslararası rekabet yeteneğinden yoksun olan geleneksel sanayi ve tarıma fazla güvenmeye bağlı güçlü bölgesel eşitsizlikler; doğrudan yabancı yatırımın eşit olmayan dağılımına bağlı bölgesel eşitsizlikler; uluslararası yatırımcılar ile küçük işletmeler arasındaki ilişkilerde güç asimetrisi; doğrudan yabancı yatırımın girmesi gerekliliği ve ilgili konularda beceri oluşumu. Bu konular gelişmiş kapitalizm ekonomilerinde tamamen alışılmıştır. Yakın zamanda politik ve ekonomik dönüşüm geçiren ülkelerin sorunları eş zamanlı oluşları ve yoğunlukları nedeniyle şiddetlenmiştir.

Durumu daha da kötüleştiren komünizm sonrası ekonomilerin özelliği sosyal sermaye yoksunluğu olarak görülmektedir. Politika tarafında, eş zamanlı yürütülen reformların birbirine bağlı olması ile değişimin hızlı bir şekilde yön değiştirmesinden ortaya çıkan baskılar kendisini hissettirir. Burayla ilgili önemli bir konu, bakanlıkların içinde ve dışında disiplinler arası düşünceyle eğitilmiş nitelikli gelişim uygulayıcılarının bulunmamasıdır.

Odak

Bu yayın, **Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti**'ndeki girişim yığınlarının genel bir açıklamasını, sınırlar, etkiler ve bağlantılar bakımından bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutlarını değerlendirerek vermektedir. İlk kısımda teoriksel arka plan geçmişi sunulmuş, ilk bölümde kümelenme kavramının genel çerçevesi çizilmiş ve metodoloji soruları dile getirilmiştir. İkinci bölümde, özellikle post-komünist ortamlar içinde kümelenme oluşumu ve muhafazasında çok önemli bir unsur olan sosyal sermaye kavramına özel ilgi gösterilmiştir.

Yayının ikinci kısmı, ülkelerin politik çerçevesini desteklemenin yanında, uluslararası ekonomi ile bağlantılar üzerine açıklamayı içeren yerel ve bölgesel düzeyde bulunan kümelenme örnekleri sunmakta, Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'nin tek tek örnek olay çalışmalarına yer vermektedir. Beş olay çalışması Orta Avrupa'daki kümelenme olgusunun bir enstantanesini göstermiş ve endüstriyel ve ekonomik politika oluşturucuları bilgilendirme amacı ile ekonomik gelişimdeki eğilimler üzerine kavramlar sunmuştur. Ek olarak, yayın Orta, Doğu ve Güney Doğu Avrupa'da geliştirilen ve uygulanan yenilikçi kümelenme uygulamalarını yaymayı amaçlamaktadır.

Slovenya

(i) Mevcut kümelenmeler

Slovenya'nın "dinamik eşmerkezli daireler" yaklaşımı, KOBİ'lerin çoğunlukla büyük bir lider işletme etrafında kümelenmelerini cesaretlendirerek, 2003'de pazarlama, üretim, AR-GE ve uluslararasılaşma gibi alanlarda, 150'den fazla ortak proje üzerinde çalışan 700 işletmeyi kapsayan, on bir kurumsallaşmış kümelenmeyi teşvik etmiştir.

(ii) Kümelenme politikası

Slovenya sanayisinin AB ortalaması ile karşılaştırıldığında görülen önemli verim düşüşüyle birlikte, 1990'ların sonlarına doğru Slovenya, kümelenmelerle ilgilenmeye başlamıştır. Araştırılan diğer dört ülkenin tersine, Slovenya uzun vadeli ekonomik politika hedeflerine hizmet etmek için kümelenme kavramını sistematik olarak kapsamlı bir yaklaşıma entegre etmeye karar vermiştir. Kümelenmelere; hem para, hem de sürece sarfedilen dikkat açısından önemli kaynaklar ayırarak, Slovenya sanayisinin verimlilik düzeylerini ve inovasyon potansiyelini yükseltmeyi ve KOBİ desteğini hedefleyen bir sanayi politikasına kendini adanmıştır.

(iii) Gelişim alanları

Kümelenme kavramının yararları hakkındaki bilgiler, ekonomik saha içine taşınırken, büyük ve küçük işletmeler arasındaki güven kaybı ile başa çıkmak, kümelenmelerin çalıştırılması hususunda önemli bir nokta olarak kalmıştır.

(iv) Diğer ülkeler için dersler

Slovenya kümelenmeleri bölümü, özellikle 1999 ile 2006 arasındaki döneme yayılan kümelenmeleri göz önüne alarak, Slovenya ekonomi politikasının nasıl şekillendiğini kavramak için anahtar çözümler sunar. Bu kısım, Slovenya kümelenme politikasını oluşturmak için temel araç görevi gören Slovenya'nın kümelenme haritasını çıkartma çalışmalarının adım adım tanımını verir. Daha sonra, kümelenme oluşumunun aşamalı sürecini tanımlayarak, kurulan kümelenmelerin anlaşılabilirliklerini derinlemesine araştırır.

Slovakya

(i) Mevcut kümelenmeler

Slovakya kümelenme çalışmasının amacı, yerel katsayılar tarafından tanımlanan 46 “mekansal yoğunlaşma” yı tespit eden niteliksel ve niceliksel araçlarla yerli ve yabancı işletmelerin mekansal ve kümelenme davranışlarının araştırılmasıdır.

(ii) Kümelenme politikası

1990'ların ilk yıllarından bu yana, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) desteği, yönetimin bütün seviyelerinde bir öncelik olarak yerleşmiştir. Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Bürosu, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı ve Avrupa Komisyonu'nu içine alan uluslararası kurumların tavsiyelerine rağmen, Slovakya'da ne politik analiz yapılmış, ne de politika geliştirme aşamalarında hiçbir kümelenme yaklaşımı kullanılmamıştır. Her ne kadar bu gelişmeler esas olarak doğrudan yabancı yatırımın (DYY) akışı ve istihdam politikası konularına dayalı gözükse de, Slovak otomotiv endüstrisi ve endüstriyel alanlar ile ilgili politikalarda kümelenme yaklaşımı ile belirli paralellikler bulunabilir.

(iii) Gelişim alanları

Bir kümelenme yönelimi, özellikle yönetim çevrelerinde, sık sık ihmal edilen bir gerçeği, farklı politika alanlarının ulusal rekabetçiliği doğrudan etkilediği gerçeğini vurgulamaktadır.

Slovakya'nın kendi bölgesel kalkınma politikası planlamasını bilgilendirmek için bu politika aracından faydalanması önerilmektedir.

(iv) Diğer ülkeler için dersler

Kümelenmeler, diğerlerinin yanında bilim ve teknoloji, eğitim ve öğretim, ihracat ve dış yatırımın desteklenmesi konularında politikalara yol gösteren ve eşgüdüm sağlayan birbiriyle ilişkili politika alanları hakkındaki düşünceleri düzenlemek için de bir yol sağlamaktadır.

Polonya

(i) Mevcut kümelenmeler

Geleneksel ve ileri teknoloji alanlarında Polonya kümelenmeleri, ekonomik dönüşümden bu yana göze çarpan kendiliğinden oluşmuş aşağıdan yukarı ağ oluşumu ile birlikte, güçlü bir bölgesel unsura sahiptir. Oluşmakta olan bölgesel inovasyon sistemleri, özellikle yüksek teknoloji sektörlerinde, kümelenmeler için güçlü bir benzerlik göstermektedir.

(ii) Kümelenme politikası

Polonya'da politik bir araç olarak kümelenme kavramı, özellikle inovasyon politikası bakımından gözlenebilen ağ oluşturmada büyüyen ilgi ile birlikte, yeni bir oluşumdur. 1990'ların başında, kendi kendini yöneten komünler bölgesel düzeyde çalışmaya başlamış, 1999'da ademi merkezîyet reformunu takiben kendi kendini yöneten bölgeler tarafından bölgesel kalkınma sağlanmıştır. Polonya'nın genelinde, bölgesel inovasyon stratejileri, bölgesel kalkınma stratejilerinin önemli bir parçası olarak yürütülmektedir.

(iii) Gelişim alanları

Kümelenmenin tespiti ve sunulan bölgesel çalışmalar, Polonya'da rekabetçi kümelenme yapılarının gelişimi için güçlü bir potansiyel bulunduğunu gösterir. Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmeleri destekleyici kurumlara ve politikalara bakıldığında, şimdiye kadar kümelenmeleri teşvik etmek için hiçbir özel önlem alınmadığı ortaya çıkmaktadır.

(iv) Diğer ülkeler için dersler

Polonya İşletme Gelişim Kurumu'nun, ortak pazarlamanın oluşumu için tedarik/ticaret ağları veya üretici grupları kurarak, birleşme veya ortak girişimlere hibe ve kamu ihalelerinde KOBİ birliklerine mali yardım sağlama teklifi kümelenme gelişimine yardım eden politikalar için bir model olabilir.

Macaristan

(i) Mevcut olan kümelenmeler

Macaristan, Orta ve Doğu Avrupa'da doğrudan dış yatırımın aslan payını kendine çekerek ve kendi coğrafi konumundan faydalanarak ekonomik geçişi başarıyla tamamlamıştır. Geçmiş yıllar boyunca, Macaristan; otomotiv sektörü, lojistik, inşaat ve turizmi de kapsayan sanayisinin birçoğunda kümelenmelerin ortaya çıktığını görmüştür. Yatırım temelli, ihracat odaklı, makine ve otomotiv sanayi (örneğin, GSYİH'nin %10'nunu temsil eden Pannon Otomotiv Kümelenmesi, PANAC,) bu gelişmede önde gitmektedir.

(ii) Kümelenme politikası

Ekonomi Bakanlığı'nın 2000 yılındaki Szechenyi planı altında, 21 işletme birliği, devlet desteği alan kümelenmeler olarak resmen onaylanmıştır. Bununla beraber, ilk analiz onaylanan bütün kümelenmelerin sadece üçte birinin istatistiksel kanıtla desteklenebileceğini ortaya çıkarmıştır.

(iii) Gelişim alanları

Büyük çok uluslu işletmeler, ulusal GSYİH, ihracat, araştırma ve kalkınma çalışmalarının büyük kısmından sorumlu olarak, Macaristan ekonomisinde çok önemli bir rol oynar. Bununla birlikte, büyüme ülkenin batı kısmında yoğunlaşmıştır ve doğu-batı arasındaki ekonomik uçurum genişlemektedir. Kümelenme oluşumu, yavaş yavaş ortaya çıkan yerel-gelişimli kümelenmelerle birlikte, çoğunlukla dış yatırıma dayalıdır.

(iv) Diğer ülkeler için dersler

Son günlerdeki ekonomik yavaşlama, Pannon Ekonomik Girişimi gibi, alternatif ekonomik ve bölgesel gelişim stratejilerine gereksinim olduğunu daha da vurgulayarak, Macaristan'ın DYY üzerindeki aşırı bağımlılığını ortaya çıkarmıştır. 2001 yılında Pannon Ekonomik Girişimi (PGK), bölgesel gelişmeye uluslararası finansal kurumların ve kurulan özel sermaye yardımının her ikisini de dahil etmek için bölgesel ve ekonomik kalkınma kuruluşları arasında ortak bir işbirliği kurmaya çalışmaktadır. PGK, Doğu Transdanubia'da ağ-tabanlı ekonomik gelişim için bir çerçeve oluşturarak otomotiv, ahşap, elektronik, termal ve meyve kümelenmeleri için ortak bir bölgesel platform sağlar. Böylece bölgenin ekonomik dinamizmi için katkıda bulunan işletmelerin kapsamını genişletir.

Çek Cumhuriyeti

(i) Mevcut kümelenmeler

Çek Cumhuriyeti'nde kümelenme olgusu, Volkswagen/ Skoda gibi büyük uluslararası işletmeler için geniş ülkesel tedarikçi ağları yanında, eski endüstriyel alanlarda (Moravia'dakine benzer, metalürji ve mühendislikte olduğu gibi) lokalize olmuş işletme topluluklarını kapsar. Aynı zamanda, KOBİ'ler, milletler üstü büyük Pazar zincirleriyle veya otomotiv sanayisiyle karşı karşıya olsun, tedarikçi ağlarındaki asimetrik güç ilişkilerine karşı durma çabası içinde aşağıdan yukarı bir yaklaşım izleyerek, bir arada kümelenmeye başlamıştır.

(ii) Kümelenme politikası

Kümelenme kavramı Çek Cumhuriyeti'nde nispeten yeni iken, bir çok hükümet programı, genelde girişimsel işbirliği ve KOBİ gelişimini hedeflemektedir. Diğerleri yanında Teknoloji Parkları Topluluğu, Danışmanlık Kurumu Çek Risk Ortaklığı ve Çek İnovasyon Merkezi işletmeler için genel destek sağlar. Çek Dış Yatırımlar Kurumu (Czechinvest), DYY kaynaklı kümelenme gelişiminde sanayi alanlarının kurulumunu koordine eden ve stratejik yatırımcıları araştıran önemli bir faktör olarak bulunmaktadır.

(iii) Gelişim alanları

Destekten yarar sağlayabilecek sınırlar arası işbirliği için güçlü bir potansiyel olduğu görülmektedir. Yazarlar Orta Avrupa'da, Polonya, Slovakya ile Macaristan sınırları içine ulaşan ve merkezi Çek Cumhuriyeti'nin kuzeydoğu bölgesinde olan uluslar üstü otomotiv çoklu kümelenmesinin ortaya çıkmasını beklemektedir.

(iv) Diğer ülkeler için dersler

2000 yılından beri, Çek Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Çek Moravian Garanti ve Gelişim Bankası ile birlikte işletmeler arası işbirliğinin teşvik edilmesi amacıyla prim ödemektedir. Nisan 2003'te, 58 işletmenin başvurusu olumlu görülmüş ve toplam dağıtım 213 milyon CZK (yaklaşık olarak 6.5 milyon Avro) katkı payı ödenmiştir.

Politika Önerileri

Son yirmi yılda, kümelenmelerle ilgili pratik deneyimlerin yanında çok sayıda akademik araştırma oluşturulmuştur. Aşağıda, kümelenme stratejisi, kümelenme program tasarısı ve kümelenme yönetimi ile ilgili beş ülkenin yanında, şimdiki ve geçmiş kümelenme çalışmaları ve deneyimlerinden ortaya çıkan geniş kapsamlı politika önerileri sunulacaktır.

Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'ndeki kümelenme deneyimleri'nin gözden geçirildiği, beş örnek olay incelemesi, doğrudan ya da dolaylı olarak kümelenme gelişiminin teşvik edilmesi için farklı politik araçları ve girişimleri incelemektedir. Slovenya'nın bakanlıklar arası ve işletmeler arası ağlar oluşmasında yukarıdan aşağıya / aşağıdan yukarıya yaklaşımı, Macaristan Pannon Bölgesel Kalkınma Girişimi'nin bütünleşmiş bir bölgesel kalkınma kavramı sunması, Çek kooperatif kümelenme modeli ile Polonya bölgesel temelli inovasyon yaklaşımı gibi bazı iyi uygulamalar dikkat çekmektedir. Ülkelerin örnek olay çalışmalarının genel analizleri, kümelenme oluşumu ve sürdürülmesi ile ilgili daha önce tanımlanmış genel politika önerilerinin uygunluğunu doğrular.

Birçok politika önerisi bütün ülkeler için geçerli iken, bu yayın, son zamanlarda politik ve ekonomik dönüşüme uğrayan ülkelerde belirli kümelenmeleri hedefleyen önlemlerin değeri ile ilgili daha fazla çalışmayı teşvik etmeyi amaçlar ve dolayısıyla Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'daki ülkelere yönelik tavsiyeler üzerinde özellikle durmaktadır.

Kümelenme Stratejisi

- **Yerel ve bölgesel rekabet üstünlüğünü tanımlamak için kümelenme haritasının kullanılması:** Kümelenmeler sanayileri kıyaslamak ve endüstriyel politika yapıcılarını bilgilendirmek amacıyla eğilimleri tespit etmek için yararlı bir araçtır.
- **Rekabetçi ve yenilikçi işletmelerin kalitesini yükseltmeye yardım etmek için kümelenmeleri teşvik etmek:** Kümelenme katılımcıları, daha hızlı süreç ve üretim inovasyonunu destekleyen kolektif öğrenme ile rekabet süreçlerinin ve önemli kaynakların toplanması sayesinde, uluslararası rekabet ile bağlantılı baskılarla başa çıkmak için daha iyi bir şekilde hazırlanmıştır.
- **Yerel ve bölgesel kalkınma politikası tasarımı ve uygulamasına kümelenme yaklaşımının entegrasyonu:** Bölgesel kalkınma politikası, Avrupa Birliği fonlarının daha etkin kullanımı ve yerel ihtiyaçlara uygun olarak biçimlendirilmiş bağımsız bölgesel programların uygulanması için, bölgesel kurumsal sistemi güçlendirmelidir. Kümelenme kavramı, yerel ve bölgesel kapasite oluşumunun teşvik edilmesi için faydalıdır.
- **Bölgesel kalkınmayı teşvik etmek ve KOBİ'leri desteklemek için kümelenmelerin kullanımı:** Desteklenen kümelenmeler, KOBİ'lerin desteklenmesi yerel olarak önemli olan, ulusal ve bölgesel düzeyde refah artışını sağlayan becerilerin geliştirilmesi ve iş yaratılması gibi geniş çaplı bölgesel kalkınma amaçlarına ulaşmak için kullanılabilir.

- **Doğrudan yabancı yatırımın çekilmesi ve yerleşmesi için ulusal stratejilerle kümelenme kavramının entegrasyonu:** İsveç ve Finlandiya gibi ülkeler, belirli sanayi sektörlerinde kümelenme becerilerini geliştirme ve destekleme stratejisine dayanarak, yatırımın çekilmesinde başarılı olmuşlardır. Bölgesel rekabet üstünlüğünü tanımlayıp oluşturarak, Orta ve Batı Avrupa ülkelerine doğrudan yabancı yatırım (DYY) başarıyla yerleştirilebilir.

Kümelenme Program Tasarısı

- **Sürdürülebilirliğin Öneminin Anlaşılması:** Kümelenme politikalarının zihinde uzun vadeli düşüncelerle tasarlanmaları gerekir.
- **Devlet müdahalesini sıkı sıkıya sınırlayan karışmama yaklaşımını destekleme:** Destekleme, kendi kendine sürdürülebilirliğini kanıtlamış girişimcilerin aşağıdan yukarıya liderlik etmesi koşuluna bağlı olan açık kriterlere dayalı olmalıdır.
- **Bölgesel gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak için yapıcı bir diyalog geliştirmek amacıyla kamu-özel ortaklıklarının oluşturulması:** Bölgesel yatırım sahiplerinin ağ oluşturması, yerellikleri ekonomik ve sosyal olarak daha ileriye götürmek için son derece önemlidir.
- **Sosyal sermaye kavramının entegrasyonu:** Program tasarısındaki bu görev için, kaynaklar tahsis ederek, kümelenme katılımcıları arasında sosyal sermaye oluşturmaya özel bir ilgi gösterilmelidir.
- **“Politika kümelenmeleri” oluşturmak için bakanlıklar arası işbirliğinin teşviki:** Bölgesel kalkınmayı ilerletecek, KOBİ’leri güçlendirecek ve inovasyonu artıracak politikaların, sinerji sağlamak için dikkatle koordine edilmesi gerekmektedir. Kümelenmelerin çok yönlülüğü dikkate alınarak bakanlıklar arası grup oluşturma, bu amaçların gerçekleştirilmesi için yardımcı olacaktır.
- **Değerlendirmenin desteklenmesi:** Yürürlükteki politikaların ve programların sürekli denetlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Kümelenme haritası, sanayi eğilimlerini tespit etmek ve sanayileri/sektörlerini kıyaslamak için bir araç olarak düzenli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Kümelenme Yönetimi

- **İlim, bilgi, beceri ve teknolojiden önemli bir küme oluşturularak**, işletme topluluklarının, uygun iş fırsatları olarak yeni örgütsel modelleri ve teknolojileri edinmesine olanak sağlamak,
- Diğer şeylerin yanında ağ arabulucularının eğitimi ve kümelenme yöneticilerinin seçilmesi yoluyla **ağ yönetimine ve sosyal sermaye oluşumuna yatırım yapmak**,
- Ortak iletişim ile bilgi bağlantıları, özel eğitim ve öğretim programları ile bölgesel tedarik zincirleri sayesinde **verimlilik artışı**,
- Ortak araştırma ve gelişim ile dış kaynaklı araştırma ve gelişim sayesinde **inovasyon artışı**,
- Uluslararası ağ yapıları ile bağlantıları teşvik ederek ve yeni üyelerin yeni bilgi, kaynak, teknoloji ve deneyim getirmelerini sağlayarak **açıklığın artırılması**.

KISIM I

TEORİK TEMEL

Bölüm 1

Kümelenme : Tanım ve Metodoloji

Johanna Möhring

Yerel verimlilik sistemleri, sanayi bölgeleri ve kümelenme işletmelerinin ilgili işletmeler ve bunların destekleyici kuruluşlarının coğrafi yoğunlaşmayı sağlamak maksatlı eğilimlerini tanımlar. İşletmeler birlikte kümelenerek, ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşabilir ve iş görme maliyetlerini azaltabilirler. İşletme terkihi, sanayi sektörü, kümelenme varoluş sebebi ve kuruluşuna bağlı olarak çeşitli kümelenme tipleri mevcuttur. Yakın zamanda, kümelenme kavramı, sıklıkla ihmal edilen kümelenme kavramına ve bunun sonucunda kümelenme politikalarına dikkat çeken eleştirilere maruz kalmıştır. Burada, komünizm sonrası şartlardaki kümelenmenin öneminin yanında, kümelenme metotları ve bu kitabın metodolojisinin çerçevesi de çizilmiştir.

Kümelenme ve faydaları

Kümelenme tanımlarını oluşturan öğeler büyük oranda çeşitlilik göstermekle beraber, “Kümelenme”, ilgili iş alanlarında destekleyici kuruluşlar ile birlikte yatay ve dikey olarak uzmanlaşmış işletmelerin yerel yoğunlaşmasını oluşturmaktadır. Bu kitapta, sanayi bölgeleri, yerel üretim sistemleri ve bölgesel inovasyon kümelenmeleri gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmış ve tanımları basitleştirmek amacıyla genellikle kümelenmeler olarak ifade edilmiştir. Yukarıda belirtilen kavramlar az da olsa farklı kümelenme konularını işaret etseler veya vurgulasalar da, mahallî ekonomiler, kendi kaynaklarıyla gelişme teorisi ve inovasyon sistemleri olarak adlandırılan bu kavramların ana teorik katmanları birbirleriyle örtüşmektedir (Moulaert ve Sekia, 2003).

Kümelenmeler işletmelerin giderek küreselleşen rekabet şartları altında başarı sağlamalarına imkân vermektedir. İşletmeler birlikte kümelenerek ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşabilir, coğrafi yakınlık ve sıklıkla güvene dayalı olarak artırılmış karşılıklı etkileşimler sayesinde, iş görme maliyetlerini azaltabilirler. Sanayi yoğunlaşmaları, uzmanlaşmış işçi ve iş hizmetleri, özel sanayi ihtiyaçlarını karşılama hedefindeki kamu sektörü yatırımları olduğu kadar, kümelenmedeki işletmelerin taleplerini karşılamaya yönelik hız kazanmış mali piyasalar yoluyla da maliyetleri düşürerek ekonomilerin yerelleşmesi görünümüne doğru gidebilirler. Yeni teknolojilerin arzı, rekabet ögesi ile olduğu kadar kümelenme üyeleri arasında maliyeti paylaşma imkanı ile de desteklenmektedir. Genelde kümelenme ile birlikte gelen rekabet avantajı kümelenmeye katılan işletmelerle kendini sınırlanamakta, aynı zamanda bir kümelenmenin olduğu tüm bölgesel ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

Kümelenmeler birden fazla şekilde ve büyüklükte oluşan uluslararası bir fenomendir. Bir kümelenme küçük ya da büyük kuruluşları olduğu kadar farklı orandaki işletmeleri de içerebilmektedir. Kümelenmeler yalnızca aynı alanda iş yapan işletmelerden oluşabilir veya ikmal ve değer zincirlerinin tamamını içerebilir. Kümelenmeler katılımcıların sayısı ve örgütlenme derecesine göre büyük ölçüde çeşitlilik gösterirler. Örneğin; işbirliği, gelişen duruma göre hareket etme temelinde yürütülse de, kümelenmeler birbirlerine karşı rekabet eden işletmelerden oluşurlar. Bazı durumlarda, işletmeler arası ağ, sosyal kurumlar tarafından desteklenen işletmeler arasında güçlü yatay bağların oluşturulmasına yol açmakta, diğerlerinde ise, çok az karşılıklı etkileşime sahip yatay bağlantılar ortaya çıkabilmekte veya hiçbir örgütsel kümelenme altyapısı ortaya çıkmayabilmektedir. Bir kümelenmenin coğrafi olarak ne kadar uzağa genişleyebileceği bir tartışma konusudur. Bireysel kümelenme mantığına bağlı olarak, bir kümelenme sıkı bir şekilde yerel bir kapsamda kökleşmiş olabilir veya hakikaten sınırlar arası ve uluslararası bağlarla tüm ülkeye yayılabilir. Kümelenme, her bir kümelenmenin zaman ve mekân içerisinde tek bir gruplaşma olduğu yüksek teknoloji veya geleneksel sanayilerden tutun da, tarım veya hizmet sektörüne kadar sanayinin tüm dallarında meydana gelmektedir.

Bundan başka, piyasaların yakınlığı, uzmanlaşmış iş gücünün mevcudiyeti, altyapı imkanı ile birlikte doğal kaynaklar, bilgi vb. ve teçhizat/hizmet tedarikçileri gibi diğer girdiler ile kümelenmeler meydana gelmektedir.

Kümelenme Tipolojileri

Deneysel kanıtlar göstermiştir ki, kümelenme nitelikleri tanımlanabilse de dünya genelinde kümelenmeler büyük oranda bileşim, şekil ve içsel kümelenme mantığında farklılık gösterirler. Kümelenmelerin analitik ölçümünü geliştirecek bir çaba olarak, en genel kümelenme tiplerinin sınıflandırılmasına ilişkin başarılı bir çalışma yapılmalıdır. Markusen'in Endüstriyel bölgelerin tipolojilerinin başlangıç noktası (Markusen, 1996), literatürün başarısız olduğu idi, yani neden belli bölgeler yatırımları ve artan sermaye hareketleri altındaki sanayiye çekerken, diğerleri bunu yapamıyor şeklindeki görünüşü açıklamaktan uzaktı. Markusen ulusal ve bölgesel seviyede hükümet aktörlerinin rollerine olduğu kadar büyük çok uluslu işletmelerin endüstriyel bölgelerin oluşturulmasındaki rollerine de değerinin altında önem verildiğini keşfetti. Ekonomik başarıyı ve dünya genelindeki bir miktar işletmenin başarısızlığını açıklamakta başarısız olan Marshall'a ait esnek uzmanlık ile "Yeni Endüstriyel Bölge" kavramına ek olarak, Markusen, "Merkez-Çevre Bölgesi"ni, "Uydu Endüstriyel Platform"unu ve "Devlet-merkezli Bölge"yi tanımladı. "Merkez-Çevre Bölgesi" bir veya birkaç sanayi içinde bir yada birkaç ana ortaklık etrafında dönen bölgenin ekonomik faaliyetini tanımlamaktadır. "Uydu Endüstriyel Platformu" modelinde, bir holdinge giren uluslararası işletmeler bir çeşit kamu sübvansiyonu olarak, ya yüksek ya da düşük teknoloji malları üretirler. Son olarak, "Devlet-merkezli Bölgeler" en geniş anlamda devlet yatırımına bağlı bölgesel ekonomik faaliyeti tanımlamaktadırlar. Markusen aynı zamanda gerçek hayatta, birçok kümelenme çeşidinin aynı anda varolabileceğini ve bir bölgenin zamanla bileşimini değiştirebileceğini ifade etmektedir.

Porter'in Bölgesel rekabeti ölçme yaklaşımı (Porter, 2003) kaynağa-bağlı, yerel ve ticari sanayi arasında değişiklik göstermektedir. Kaynağa bağlı sanayiler kömür ve odun gibi

doğal kaynaklarla, fakat aynı zamanda gemi ticareti yapılan kanallar v.b.yerler üzerinde faaliyet gösterirler. Ticari sanayiler, ulaşımda bölgeye bağlı değilken, yerel sanayiler sadece yerel ihtiyaçları karşılarlar. Bu buluşlarla, Porter ticari sanayiye; bireysel bölgesel sanayi oluşumunun rekabetçisi olarak tanımlamaktadır.

Enright (2000) çalışan kümelenmeler, gelişmemiş kümelenmeler, potansiyel kümelenmeler, politika-güdümlü kümelenmeler ve arzulu-düşünen kümelenmeler arasındaki kümelenme gelişim evrelerini ayrıştırarak bir kümelenme sınıflandırması yapmayı önermektedir. Bu tipoloji, kümelenme gelişmesinin farklı evrelerinin bireysel olarak uyarlanmış politikaları gerektirdiğini ortaya çıkarmaktadır.

Özetle, bir çok kümelenme tipi bugün bunların içsel kümelenme mantıkları ve kümelenme temelleri ile potansiyel politika cevaplarına bağlı olarak değerlendirilebilir.

Kümelenme Teorisi

Kümelenme kavramının tarihi, ekonomistler, coğrafyacılar ve planlayıcılar tarafından geçtiğimiz son 20 yıl içerisindeki sanayileşmiş ekonomilerde yeni bir bölgesel gelişim modelini geliştirmeye benzer çabaları yansıtmaktadır. Bu yeni model daha az himaye edilen bölgelerde yapısal ekonomik zayıflıkla mücadele edecek potansiyel bir politika aracını sağlarken, bazı bölgelerde de ekonomik büyüme ve inovasyonu açıklamayı hedefliyordu.

Bu gelişmenin arka planında; 1970’li yıllarda başlayan, temel olarak ulusal sanayiye geliştirmek için verilen sübvansiyonlara dayanan geleneksel endüstriyel politikadaki kriz yer almaktaydı. İnışe geçmiş sanayiler ve bunları destekleyecek azalan kaynaklarla karşı karşıya kalan ekonomik gelişme için yerel ve bölgesel yaklaşım taraftarları, ulus-devlet liderliğindeki bölgesel ekonomik politikanın yeniden düşünülmesini talep ederek, seslerini daha da fazla çıkarmaya başladılar (Moulaert ve Sekia, 2003)¹.

Bölgesel gelişmeyi açıklamak ve bilgi vermek maksadıyla yeni teorik zemine bir başlangıç yapma çabası ile, araştırmacılar sanayi ekonomileri yaklaşımları inşa edebildiler. Endüstriyel bölgelere ilişkin çalışma, köklerini Marshall’ın çalışmalarında bulmaktadır (Marshall, 1919 ve 1929). Endüstriyel bölgeler (Bagnasco, 1977) uzmanlaşmaya ve inovasyona yardımcı olan, zamanla oluşan güçlü sosyal güven bağları ile karşılıklı münasebeti geliştiren ve artıran, coğrafi olarak yerleşmiş işletmelerin bölgesini işaret etmektedir. İş birliği (örneğin, bölge üyelerine açık kredi-garanti şemalarına katılım) ve rekabeti sağlayan endüstriyel bölgelerin omuriliği olan girişimciler arasında esnaf birlikleri ve ticaret odaları olduğu kadar, Ağlar gibi kurumlar da aktörlerle birlikte yer almaktadır. Endüstriyel bölgeler, belirgin bir yerel sosyal-kültürel kimliği yükseltirken, her daim mevcut olmuş sanayi değişimlerini tartışmak çabası ile hem yerel ekonomik kuvvetleri hem de sosyal kuvvetlerin desteğini alabilirler. Esnek üretim sistemlerinde yapılan araştırma (Storper ve Scott, 1988) kümelenen işletmeleri, bir işlemden yada üründen diğerine hızlıca geçme yetenekleri ile bir sonraki endüstriyel değişime ayak uydurularıyla tanımlamaktadır. Saxenian, Yeni Endüstriyel Alanlar’a ilişkin çalışmasını (Saxenian, 1994) bu anlayışa oturtmuş, fakat pratikte esnek üretim sistemleri çalışmasını ön koşul yaparak toplum-inşasının, sosyal ağların ve kuruluşların yeniden üretiminin rolünün altını çizmiştir.

Porter'in alansal inovasyon kümelenmeleri üzerine yaptığı çalışmalara göre; rekabet çabası içerisinde olan işletmeler ve bölgeler; kentsel, bölgesel, ulusal yada uluslararası seviyede çaba göstermektedirler (Porter, 1990). Ancak, ülkeler, bölgeler ve işletmeler arasındaki iş gücü bölümünü açıklarken, sosyal kuvvetler yerine büyük oranda piyasanın rolüne vurgu yapılmıştır. Teorik derinlik ve renklilikten yoksun olsa da Porter'in sonradan yeniden elden geçirilmiş bölgesel kümelenmeler modeli, literatürdeki en uygulamaya yönelik çalışma olmayı hak eder ve özellikle kümelenme uygulayıcıları arasında büyük sayıda taraftara sahiptir.

Kümelenme Politikası

Kümelenmeler, biyoteknoloji ve telekomünikasyon gibi endüstriyel büyüme sektörlerinde inovasyonu artırmayı ve ihmal edilmiş yer ve bölgelerde ekonomik gelişimi sağlamayı arzu eden politikacıların ilgisini çekmiştir (Sölvell *et al.*, 2003). Sonuç olarak, kümelenme politikaları ve girişimleri geçtiğimiz yıllarda yayılmıştır. Kümelenmelerin sadece kendiliğinden oluşup oluşmaması, veya kümelenme oluşumunun teşvik edilip edilmediği, bunlardan birinde kamu kurumlarının rolünün olduğu varsayımı gibi konular sadece güncel olarak tartışılan sorulardan bir kaçını oluşturur. Bununla birlikte, karar-vericiler hakikaten işe yarayan iyi-uygulanabilir politika örnekleri aramaktadırlar.²

Kümelenmelerdeki şekil, düzenleme, işletmeler arasındaki bağların doğası ve onları alttan destekleyen kurumların çeşitliliği; pasif stratejilerden insiyatifi ele alan stratejilere doğru yayılan ulusal ve yerel kümelenme destekleme politikalarındaki çeşitliliğe yansıtılmıştır. Kümelenme politikaları ağ oluşturma ilişkileri yoluyla, işletmelerin hayatta kalma yeteneklerini kuvvetlendirme araçları veya kalkınmaya tahsis edilmiş kamu fonlarını daha etkin şekilde kullanma stratejileri olarak, bölgesel endüstrinin yeniden organize olmasını kolaylaştıran, yerel ekonomileri dinamik kılmaya yönelik yollar olarak farklı formlarda görülmektedirler.

Eleştiri

Yerel kalkınma uygulayıcıları ve politikacılar geniş popülerliğin keyfini sürerlerken, kümelenme kavramı eleştiri payını da üzerine çekmiştir (Martin ve Sunley, 2003). Kümelenmeler, coğrafi ve endüstriyel sınırlardan, temsilcilerden ve birleşik faydaların açık kanıtlarından yoksun, net olmayan bir teorik kavram temeli üzerine kurulu olmakla suçlanmaktadır. Bilinmelidir ki, kümelenmeler sadece büyüüp serpilmezler aynı zamanda inişe geçer ve yok olurlar. Örneğin; İtalyan endüstriyel bölgelerinin; sosyal yapının geleneksel yeteneklerin çözülmesine sebep olan off-shore ve dış müteahhitlerle çalışmaya başlama eğilimine karşı koyup koymadığı şüphelidir (Rabellotti, 1995). Benzer şekilde, sıklıkla işbirliği şartları dikte eden, geniş işletmelerden oluşan tedarik zincirlerindeki güç asimetrisi gibi, kümelenmenin olumsuz konularının dışlanması işbirliği yapma gereği fazlaca vurgulanmıştır. Bundan da öte, kümelenmeleri tanımlamak için kullanılan metodolojiler, birlikte yerleşimin her zaman kümelenme ile sonuçlanmayacağı unutulmuş ve yalnızca sanayi yoğunlaşmalarını ölçmeye dayalı olarak, genelde kabaca yapılmışlardır. Özellikle,

politikacılar kümelenmeleri gerçekte olduğundan daha fazla göstermekle suçlanmaktadırlar. Bazıları, şimdiye kadar kümelenmiş belirgin ekonomi eğilimi olmadığı gerçeğini işaret ederek, kümelenmeleri geçici bir moda olarak ve yönetim danışmanlığındaki güncel “bir sonraki yeni şey” olarak adlandıracak kadar ileri giderler.

Başkaları, kümelenmelerin kendiliğinden ortaya çıktığının varsayılması ve bu yüzden tahminen siyasi müdahale ile basit bir şekilde yaratılamayacakları gibi gerçekleri öne sürerek kümelenme politikasının mantığını eleştirmektedirler. Farklı kümelenme tipolojilerinin mevcudiyeti dolayısıyla, gerek onların nasıl işlediklerine, gerekse farklı siyasi müdahale metotlarına ilişkin, farklı teorilere ihtiyaç duyduğumuzu kümelenme eleştirileri haklı bir şekilde işaret etmiştir. Büyük işletmelerin ve hükümetlerin oynadıkları rol göz ardı edilerek, KOBİ’lerin ve aşağıdan-yukarıya yaklaşımların üzerinde genelde çok fazla durulmuştur (Markusen, 1996). Bunun yanısıra, kümelenmenin gelişimi yoluyla bölgesel uzmanlaşmayı güçlendirilmesi, bölgesel ekonomide enflasyona veya değeri düşürülmüş şoklara hassas olma gibi tehlikeler dolayısıyla riskli bir çaba olabilir. Genelde, eleştiriler kümelenmelerin ekonomik kalkınmaya deva olmadığını, aksine kümelenmelerin sadece seçilmiş bölgelerde bazı işletmelere yardım edebileceğini işaret etmektedir. Kümelenme politikalarına verilecek gereğinden fazla önem aslında kümelenme içerisinde olmayan işletmelere ve kümelenmenin olmadığı bölgelere yönelik politikalarından kaynakların çekilmesine sebep olabilir. Potansiyel tuzaklara kapılacak bir düşünce ile uygulandığı zaman, kümelenmelere, her şeye rağmen çok fazla değer verilmiş demektir.

Komünizm sonrası şartlarda kümelenmeler

Bugün, on yıldan fazla süredir sosyalist ekonomik sistemlerinin piyasa ekonomisine başarılı bir şekilde geçişini sağlamış ülkelerin, diğer OECD ülkelerinin verdiği, ekonomilerinin uluslararası rekabet edebilirliğinin artırılması olarak adlandırılan mücadelenin aynısını verdikleri görülmektedir. Girişimciler ve yerel kuruluşlar arasında karşılıklı etkileşim, yerel ve federal hükümet seviyelerinde işbirliği ve çeşitli politika alanlarında koordinasyon gerektiren kümelenmeler, Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa’da bir çok yerel ekonomiye dinamizm kazandırma potansiyeline sahiptir.

Eski sosyalist ekonomik sistemlerin günümüzdeki kümelenme gelişimini etkileyen ana özellikleri nelerdir? Mülkiyet hakları, ekonomik faaliyetin merkezi olarak planlandığı ve dikey olarak yapılandırıldığı devletin elinde yoğunlaştırılmıştır. Sosyalizm altındaki ekonomik hayat, genelde tüketici mallarının üretilmemesi pahasına ağır sanayiye öncelik verilen, oldukça uzmanlaşmış endüstriyel bölgelerdeki sanayi yoğunlaşmasını içermekteydi. Ortak bir özellik de, bürokratlar ve sanayi patronları arasında, planlama sürecinin sertliklerini atlatacak gayri meşru bir ağ oluşsa da ekonomik aktörler arasındaki yatay bağın bulunmayışı idi. 1960’lardan bugüne kadarki dönemde sosyalist blok ülkelerinden bazılarında, kamu teşekkülü işletmeler ekonomik reform denemeleriyle bazı özerklikler kazandılar. Genelde, ekonomik faaliyet, klasik olarak işleyen yasal ve finansal sistemler ile açık muhasebe standartlarından yoksun olmasıyla nitelendiriliyordu. İşletmeciliğin bu temel ilkeleri, zayıf bütçe kısıtlamaları ile yönetilen işletmeler için gerekli değildi. Kamu İktisadi Teşekkülleri veya bürokrasi alanında uzmanlaşmak maksadıyla eğitilmiş nüfus, bağımsız işletmecilik ruhunu, ciddiyetle yakalayamamıştır.

1989'dan itibaren Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri derin ekonomik ve siyasi değişikliğe gittiler. Merkezi planlama sistemleri kaldırıldı, sanayi özelleştirildi, ticaret serbestleştirildi ve ekonomiler genel olarak istikrara kavuşturularak ekonomik büyüme yoluna girildi. Buna ilaveten, ülkeler; mülkiyet hakları, lisanslama prosedürleri ve işletme kayıtları, ticari bankacılık sistemleri, rekabet ve ticaret kanunları, işletme etiği yasaları ve vergilendirme sistemlerinin oluşturulması gibi özel sektör işletmeciliğinin yürütülmesini sağlayacak yasal çerçeveyi oluşturdular. Ekonomik reformlar doğrudan yabancı sermaye akışı ve yeni kurulan yerel işletmelerin ortaya çıkması ile korumaya alındı. Bu yeni pazar ekonomilerinde, KOBİ'ler işletmecilik, rekabet ve esneklik kadar uluslararası ekonomiye açıklık kavramlarını tanıttırmada özel bir rol oynadılar.

Orta Avrupa'da, yüksek işsizlik genelde büyük KİT fabrikalarının bir zamanlar tek işveren olduğu belli bölgelerde yoğunlaşmaktaydı. Sosyal yapının parçalanmasını engellemek için, bazı durumlarda, bu KİT'ler ekonomik dönüşümü engelleme ve özel sektör faaliyetlerini boğmak pahasına sübvansiyonlarla suni olarak canlı tutuldu. Bu fenomen Almanya, ve Benelüks ülkeleri gibi diğer OECD ülkelerinde de görülse de, Orta Avrupa ülkelerinin ekonomik temeli bunlara kıyasla daha az değişiklik görmüştür.

Yatırımcılar nakliye masraflarını kısmak maksadıyla sınır bölgelerine yerleşmeyi tercih ettiklerinde, doğrudan yabancı yatırım akınına bağlı olarak güçlü bölgesel farklılıklar da ortaya çıkmıştır. Genelde ekonomik büyüme ve refah, alt yapısı (ulusal sermayeler gibi) oldukça gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Diğer yapısal dezavantajlar, kendisi de acilen reforma ihtiyaç duyan tarım sektöründeki azalan uluslararası rekabet ve bölgesel bağlılık nedeniyle oluşan geleneksel sanayilerdeki ciddi yoğunlaşmadan kaynaklanmaktadır. Buna göre, İrlanda; doğrudan yabancı yatırım ile ihracata dayalı büyüme stratejisinin tehlikelerine başarılı bir şekilde aracılık etme becerisini göstererek bize öğretici bir örnek sunmuştur. Ancak, otuz yıldan fazla süren İrlanda ekonomisinin dönüşümü, tecrübeli politikacılar ve kalkınma uygulayıcılarına güvene dayanmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımına ilişkin diğer hususlar, büyük çok uluslu işletmelerle mücadele eden küçük yerel işletmelerin tedarik zinciri ilişkilerindeki güç asimetrisini içermektedir. Oldukça nitelikli ve uzmanlaşmış bir iş gücünün, yeni piyasa ekonomilerinde istihdam edilmesi amacıyla gerekli yetenekleri kazanması için yeniden eğitilmesi çok güç olmuştur. Doğrudan yabancı yatırımını daha yerleşik hale getirmek maksadıyla yetenekleri artırmak için özel bir çaba sarf edilmesi gerekir (Pyke et al, 2002).

Ayrıca, daha az görünen diğer unsurlar ise genelde ekonomik gelişmeye, özelde kümelenme inşasına engel olarak ortaya çıkarlar. İşletme için gerekli yasal şartlar, büyük oranda geliştirilmişken, işletmeciler KOBİ'leri kısıtlayabilecek bürokrasiden ve düzenleyici yasaların şeffaf olmamasından şikayet etmektedirler. Aslında, yeni kurulmuş küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı 1990'ların başındaki zirve noktasına kıyasla durmadan azalmaktadır. Hükümet değişikliği; genelde kurallar ve yönergelere beklenmeyen değişiklikler getirmesi ile federal, bölgesel ve yerel seviyedeki kamu kurumlarında bulunan eğitimli personel eksikliği kafalardaki karışıklığı artırmaktadır. Ekonomik kalkınmayı destekleyen, planlı stratejiler için hayati önem taşıyan bakanlıklar arası koordinasyonun eksikliği sıklıkla birbiriyle çelişen politikalara sebep olmaktadır. Buna ilaveten, yerel ve bölgesel idarelerdeki bilgi sahibi ve tecrübeli profesyonellerin kısıtlı sayıda olması dolayısıyla yerel seviyede programların icra edilmesinde yetersiz kalınmaktadır.

Davranış biçimleri de işletmecilik faaliyetlerinin yolunda engel olabilmektedir. Öyle görünüyor ki, hala sosyalizm sonrası ekonomik sistemler bazen bir yandan ilgisiz ve engel koyucu makamlar, bazen de güvenilmez işletmecilerle olumsuz bir iş oramı yaratılmasına sebep olmaktadır. Sosyalizm altındaki hayat sadece ailelerine temel ihtiyaç malzemelerini sağlayabilmek için yüksek derecede bireysel işletmecilik enerjisi ve organizasyonu gerektirirken, bu enerjinin neticesi bugüne kadar tam olarak alınamamıştır.

Birisinin kendi işletmesine sahip olması ve kâr etme kavramı hala toplumun büyük kesimince olumsuz bir şey olarak görülmektedir. İşletmeciler, idare ile ve kendine eş işletme sahipleriyle işbirliği yapmakta tedirgin davranmakta, bunun yerine kendi başlarına hareket etmeyi yeğlemektedirler. Bunun bir sebebi, sosyal ağların oldukça noksan örüldüğü sosyalizm sonrası topluluklarda sosyal sermaye eksikliği olabilir. 2'nci bölümde, sosyal sermayenin kümelenmelerde oynadığı rol daha detaylı olarak sunulacaktır.

Sonuç olarak, Orta Avrupa ülkeleri, dünya genelinde olduğu gibi kümelenme yaklaşımını benzer hedeflere ulaşmak için kullanırlarken, en azından şimdilik, Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'da kümelenme politikalarını tasarlar, uygular ve değerlendirirken, komünizm sonrası durumu göz önünde bulundurması önem arz etmektedir. Yukarıda ve 2'nci bölümde tanımlandığı gibi, farklılıklar süregelmektedir, özellikle de işletmeler ve destekleyici kurumlar arasında işbirliğini engelleyen sosyal sermayenin eksikliği bakımından. Diğer orta-vadeli konular, kümelenme desteği için gerekli diğer şeyler arasında bulunan tasarlanmış kuruluşlarda, iyi eğitilmiş yerel ve bölgesel ekonomik gelişim uygulayıcılarının yetersizliğini içermektedir. Buna ilaveten, kümelenmeleri ve kümelenme potansiyelini değerlendirirken detaylı analiz yapma yolunu genelde veri eksiklikleri tıkamakta idi. Bu sebeplerle, komünizm sonrası ülkelerde kümelenme politikalarının meyvelerini toplamak için geleneksel OECD ülkelerinden daha da ciddi ve sürdürülebilir kaynak tahsisi ile sabır gerekmektedir.

Kümelenme Tanımı ve Metodolojisi

Kümelenme fenomenine olan ilginin artması ile birlikte, dünyada kümelenmeleri tanımlamak için istatistik çalışmalarını geliştirmek yönünde çaba gösterilmektedir. Yukarıda tartışıldığı gibi, bu kümelenme tanımlarındaki görüş birliğinin oluşması mevcut verilerin kısıtlılığı dolayısıyla zor olmuştur. Çoğu çabalar, yine de, gelişen duruma göre hareket etme temelinde ve analizin kalitesindeki büyük farklılıklarla yapılmıştır.

İşletme kümelenmelerinin tanımı genellikle şu dört temel metodolojik yaklaşıma dayanır: (i) girdi-çıkıtı analizi, (ii) yerellik katsayısının hesaplanması, (iii) belirli ağları/kümelenmeleri gözlemlemeye yönelik niceliksel ve niteliksel teknikler ve (iv) anılan yaklaşımların bir birleşimi. Kümelenme ihtimalinin istatistiksel sınırlar üzerine oturmasına özel önem vermek gereklidir. Bunun yanı sıra, kümelenmeler durağan sistemler olmadıklarından, kümelenme haritaları ortaya çıkan kümelenmenin büyümeye ya da düşüşe geçme zamanlarının bir görüntüsünü sunabilirler.

Bu yayının oluşmasına sebep olan Slovenya, Slovak Cumhuriyeti, Çek Cumhuriyeti, Polonya ve Macaristan'da beş OECD LEED/CEI-EBRD kümelenme seminerini organize ederken, bir kümelenmeyi tam olarak oluşturan şeyin tek bir tanımının ne olduğu konusunda katılımcıların ortak bir sonuca ulaşamadıkları aşikardır. Bu analitik değişiklik, her bir ülke kümelenme kavramını belli bir yönde tarif ettiğinden, gerek bireysel gerekse ülke kümelenme

çalışmalarının hazırlıklarında su yüzüne çıkmıştır. Bu, LEED Programı tarafından aşağıdaki temel kümelenme tanımının yapılmasının sebebidir: “Kümelenme, destekleyici kuruluşları ile bir arada, aynı alanda faaliyet gösteren yatay ve/veya dikey olarak birbirine bağlantılı işletmelerinin bir araya gelmesidir.” Bu temel kümelenme tanımı, ülkelerinde kendi önceliklerine göre kümelenmenin belli yönlerine odaklanmaları amacıyla bölüm 3-7’yi hazırlayan ülke uzmanlarının, aynı zamanda çapraz ülke kıyaslamasının temel bir desteğini sağlamalarına imkân vermiştir. Her bir durum çalışması OECD LEED temel kümelenme tanımlamasına dayanan bir yerel kümelenme tanımlamasını kullanmaktadır.

Bu kitabın bütün bölümlerinde sanayi yoğunlaşmaları, işletmeler arası ve sanayiler arası bağlara ilişkin istatistiksel verileri toplamak ve yorumlamak için genel, temel bir metodoloji kullanılmıştır. Ülkeler, OECD Bölgesel Girdi (düzey 2 veya arzu edildiğinde düzey 3) takip edilerek analiz ünitelerine bölündüğünden, endüstriyel sektör başına düşen ekonomik faaliyeti göstermesi için NACE³ verileri kullanılmıştır. Tanımlanan kümelenmelerin, yerellik katsayısının ölçüldüğü sanayi yoğunlaşmalarıdır.⁴ Mevcut kısıtlı veriler girdi-çıkıtı analizi ile işletmeler arası ve sanayiler arası bağların görüntülenmesini engellemiştir. Ancak, kümelenmeler ile sanayi yoğunlaşmaları arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca, bireysel durum çalışmalarında; mümkün olduğunca, araştırma çalışması ve niteliksel bilgi, tanımlanan yoğunlaşmalardaki işletmelerde uygulanan anketler (Slovenya, Slovakya ve Polonya’da uygulanan) ve kümelenme uygulayıcılarının (Macaristan, Çek Cumhuriyeti) röportajlarına dayanan kümelenmeler dahilindeki karşılıklı etkileşime kanıt sağlamak için kullanılmıştır.

Kaynakça

- Bagnasco, A. (1977), *Tre Italia. La Problematica Territoriale Dello Sviluppo Economico Italiano* (Three Italies. The territorial dimension of economic development in Italy), Il Mulino, Bologna.
- Cooke, P. (1996), “Reinventing the Region: Firms, Clusters and Networks in Economic Development”, Daniels P. and Lever W. (eds.), *The Global Economy in Transition*, Addison Wesley Longman, Harlow.
- Enright J. Michael (2000), The globalisation of competition and the localisation of competitive advantage: Policies towards regional clustering, in Hood N. and Young S. (eds): *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*, MacMillan: Basingstoke.
- Markusen, A. (1996), “Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts”, *Economic Geography*, Vol 72.
- Marshall, A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, London.
- Marshall, A. (1929), *Principles of Economics*, Eighth edition, Macmillan, London.
- Martin, R. and Peter Sunley (2003), “Deconstructing Clusters: Chaotic concept or policy panacea?”, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3.
- Morgan, K. (1997), The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal, *Regional Studies*, Vol 31.
- Moulaert, F. and F. Sekia (2003), “Territorial Innovation Models: A Critical Survey”, *Regional Studies*, Vol 37.
- OECD (1999), *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris.
- OECD (2000), “OECD Secretariat Paper on Local Partnerships, Clusters and SME Globalisation”, OECD LEED Programme, Paris.
- OECD (2003), *Entrepreneurship and Local Economic Development – Programme and Policy Recommendations*, OECD, Paris.
- OECD (2004), “OECD Secretariat Paper on Networks, Partnerships and Clusters: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy”, OECD LEED Programme, Paris.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Porter, M. (2003), “The Economic Performance of Regions”, *Regional Studies*, Vol 37.

Pyke, F., A. Nesporova and Y. Ghellab (2002), “An Employment Strategy for the Lodz Region”, ILO, Geneva.

Rabellotti, R. (1995), “Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared”, *World Development*, Vol 23 (1).

Saxenian, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sölvell, Ö., G. Lindquist and C. Ketels (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm.

Storper M. and A. J. Scott (1988), “The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes”, Wolch J. And Dear M. (eds.), *The Power of Geography*, Allen & Unwin, London.

Dipnotlar

¹ Son yıllarda, kümelenmeler üzerine teoriksel tartışmada bir bölgeye ait yenilikçi modeller üzerine geniş bir literatüre sahip olan düşünce üzerine bilgiler sunulmuştur (Storper and Scott, 1988; Morgan, 1997; Cooke, 1996).

² OECD, bu alanda göze çarpan iyi uygulamalar ile desteklenen politik gelişmede aktiftir. Yenilikçi politikalara karşı endüstriyel bölgelerde (OECD, 1999) rekabet ve işbirliğinin iletişim ağı özellikleri nedeniyle, kümelenmeler son yıllarda yeniliği canlandırmaya ve KOBİ gelişimine nasıl yardımcı olunacağı üzerine OECD çalışmasının önemli bir kısmıdır. Keza OECD, soru içinde farklı programlarının yarar ve verimliliğini arttırmak için en iyi politik uygulamaların bir serisini üretmiştir (OECD, 2000). Kümelenme durumu yerel ekonomik gelişim ile girişimin teşvik edilmesinin genel bağlamı içinde yer almaktadır (OECD, 2003). Son yıllarda (OECD, 2004), beş durum çalışması kümelenmeler ile ilgili politik tavsiyelerin yeniden gözden geçirilme amacı için OECD tarafından analiz edilmiş ve görevlendirilmiştir.

³ Polonya, Macaristan, Çek ve Slovakya Cumhuriyeti, ekonomik aktivitenin ulusal ve toplum istatistikleri arasındaki karşılaştırmayı kesinleştirmek için kabul edilen, AB veri toplama standardı NACE ("Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne")'yi paylaşır. Slovenya, AB standartları ile uyum içinde olan Faaliyet Kodu'nun Standart Sınıflandırması, SCA'yı kullanır.

⁴ $LQ = (E_{ij}/E_i)/(E_{kj}/E_s)$ olarak tanımlanır. Burada E_{ij} , i. bölgedeki j. endüstrideki işletmelerin sayısı; E_i , i. bölgedeki işletmelerin toplam sayısı; E_{kj} , j endüstrisi başına toplam işletme sayısı ile E_s , ülke başına toplam işletme sayısını göstermektedir.

Bölüm 2

Sosyal Sermaye: Komünizm Sonrası Toplumlardaki Kümelenmeler için Anahtar Unsur

Dina Ionescu

Bu bölüm yerel kümelenmelerle işletmeler arası ilişkileri şekillendirmede sosyal sermayenin rolünü incelemekte ve sosyal sermaye eksikliğinin komünizm sonrası ülkelerde kümelenme oluşumuna ve gelişimine bir engel olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceğini tespit etmeye çalışmaktadır.

Bir tanımlama önermesine rağmen, bu bölümün, ne tek bir sosyal sermaye modeli getirdiğine ne de kümelenme performansı üzerinde tek tip bir etkiyi tanımladığına işaret etmekte fayda vardır. Sosyal sermaye, diğer bir çok belirleyicinin yanında bir unsurdur ve sosyal sermaye ile kümelenme performansı arasındaki bağlantıyı incelemek, sosyal sermayenin kümelenmeler için kendiliğinden pozitif bir değer olduğunu ileri sürmek demek değildir.

Bununla birlikte, dikkatler sosyal sermayeyi karakterize eden ve iş kümelenmelerinin gelişiminde pozitif etkisi olan bazı önemli özellikler üzerinde odaklanmaktadır: değerlendirilmiş ve kabul görmüş işbirliği ile beraber, ekonomik ve kurumsal aktörler arasında anlamlı bir güven temeli.

Bu bölüm şu şekilde yapılandırılmıştır: İlk olarak, sosyal sermayenin ve kümelenmenin paralel tanımlamaları sunulmakta; ikinci olarak, iki kavram arasında bağlantılar analiz edilmekte (özellikle sosyal sermayenin kümelenme yapılanması ve performansı üzerindeki etkisi); üçüncü olarak komünizm sonrası ülkelere özgü sorunlar öne çıkarılmakta; ve son olarak, politik bir tartışma başlatılmaktadır.

Çelişkili tanımlamaların, ölçme problemlerinin ve ekonomik büyümeyle ilişkisini analiz etme çabalarının konusu olan sosyal sermaye kavramı, kavramsal sınırlandırmalarından ötürü reddedilme riskini taşımaktadır.

Bu bölüm, sosyal sermaye kavramını ve politikalara çevrilme potansiyelini daha iyi analiz ve tarif ederek, sosyal sermaye kavramının işletme kümelenmeleri ile ilişkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bunu yapabilmek için, şu sorular sorulmaktadır:

- Sosyal sermaye kavramı, işletme kümelenmeleri çalışmalarında neden önemlidir?
- Yüksek seviyede veya belirli tipte sosyal sermayeli iş kümelenmeleri daha iyi performans gösterirler mi? Sosyal sermaye, kümelenme oluşumuna katkıda bulunabilir mi?

- Komünizm sonrası ülkelerde sosyal sermayeye ilişkin belirgin güçlükler nelerdir?
- Sosyal sermaye kavramını kümelenme politikaları için açık tavsiyelere çevirmek mümkün müdür?

Sosyal Sermayenin kümelenme oluşumunda önemi

Sosyal sermaye nasıl tanımlanabilir?

OECD, *Ulusların Refahı (The Well Being Of Nations, OECD,2001)* adlı yayınında sosyal sermayeyi “gruplar arasında ve içerisinde işbirliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlar ile ağlar” olarak tanımlamıştır. Ekonomik ve sosyal bakış açısından sosyal sermayeyi incelemede esas ilgi konusu, bireyler arası sosyal ilişkilerin ekonomi ve toplum için pozitif bir kaynağı temsil edebilmesidir.

Bu şekildeki tanımlama, bu yayının içindeki iki açıklamayı beraberinde getirir: birincisi, biz bu tanımlamayı çok özel bir gruba uyguluyoruz, “iş kümelenmesi” belirli hisse sahiplerinden oluşan bütün bir alanı kapsar (girişimciler, girişimler, araçlar, yerel yetkililer, tedarikçiler, distribütörler vb.) ve ikinci olarak, “güven” kavramı bu tanımla dolaylı olarak nakledilir. Güven, girişimler ve kurumlar arasındaki karşılıklı güveni ifade eder. Özellikle, kümelenme vakalarında, diğer girişimcilere duyulan bireysel güven ve onların “iş yapma” şekillerini takdir etme, işbirliğine girme kararını doğrudan etkiler.

Putman’a (2000) göre “sosyal sermayenin merkezi düşüncesi ağların karşılıklılığına ilişkin normların değer taşımasıdır.” Bu tanımlamanın hemen ardından, sosyal sermaye hangi tür değer sağlar sorusu gelebilir. Çeşitli araştırma projeleri sosyal ve ekonomik alanlarda cevaplar bulmaya çalışmıştır. Dünya Bankası sosyal sermayeyi “bir toplumun etkileşimlerinin niceliğini ve niteliğini şekillendiren kuruluşlar, ilişkiler, ağlar ve normlar” olarak tanımlar ve sosyal boyut üzerinde odaklanır. Bu, sosyal sermayenin yoksullukla mücadeleye ve artan refaha katkıda bulunabileceği ve böylece sosyal hedeflerinin ötesinde ekonomik bir etkisi olabileceği anlamına gelmektedir.

Sosyal sermayeyi sosyolojik ve toplumsal bir perspektiften alıp ekonomi ve işletme seviyesine ulaştırmak için önemli bir adım vardır. Ekonomik büyümede sosyal sermayenin etkisini ve Putman’ın bahsettiği “değerin” artan rekabetçilik ve büyümeye çevrilip çevrilmeyeceğini anlamak için araştırmalar yürütülmektedir. Bu çalışmaların bir çoğu makro seviyede yürütülmektedir ama biz sosyal sermayenin mikro seviyedeki özel rolüne, yani yerel kümelenmelerde işletmelerin performansı üzerindeki etkisine, bakmayı hedefliyoruz. Dolayısıyla, sosyal sermaye, farklı sosyal etkileşimlerin toplamı olarak görülmekten daha çok, bir rekabetçilik kaynağı olarak görülmektedir.

Sosyal Sermaye Kavramı kümelenme çalışmalarıyla neden ilgilidir?

Koordinasyon, işbirliği, rekabet ve piyasa değişiminin yaygın kullanımının bir karışımını içeren işletme kümelenmeleri, işletmeler ve diğer kuruluşlar arasındaki spesifik etkileşimlere dayanmaktadır. Sosyal sermayenin işletme kümelenme oluşumunu ve gelişimini nasıl etkileyebildiğini detaylı olarak incelemek çok ilginç görünmekteyse, bunun sebebi hem rekabeti hem güç birliği bağlarını karıştıran kümelenmelerin ilgi çekici doğasıdır.

Kümelenmelerdeki girişimlerin sıklıkla işbirlikli ilişkiler geliştirdiği kabul edilirse, sosyal sermayenin kümelenme oluşumunun ayrılmaz bir parçası olduğunu öne süren bir teşvik edici vardır. Bununla beraber, bu sosyal sermaye kavramının bulanmasına yol açacaktır çünkü sosyal sermaye sosyal etkileşimlerden daha fazlasıdır ve kümelenme kavramı yanlış anlaşılmaktadır, çünkü kümelenmeler esas olarak rekabete dayanarak varolabilirler. Ayrıca, işbirlikli davranışlar illa da sosyal etkileşimler ve kişisel bilgiler ile yönlendirilmezler ama piyasa işlemlerinin bir sonucu olabilirler. İşbirlikli davranışların ve sosyal sermayenin arasındaki sınırı tanımlamak, girişimler ve kümelenmeler sosyal, kültürel ve yerel bünyeye yerleştirilebildiği için zordur. Dolayısıyla sorulması gereken soru sosyal sermayenin iş kümeleri için avantajlı veya gerekli bir bileşen olup olmadığıdır.

Kümelenmelere karşı son zamanlarda duyulan politik ilgi, işletmelerin ilgili yerleşim birimleri ve bölgesel işletmeler için ekonomik avantaja çevrilebilen kümelenme oluşumu sayesinde verimlilik ve karşılaştırmalı avantaj artışı gerçekleştirebileceklerini öne süren araştırma ve teorilerle yönlendirilmiştir. Kümelenmelerdeki sosyal sermayenin rolüne gösterilen özel ilgi, sosyal sermayenin girişimin rekabetçiliğine destek olabileceği argümanı ile da motive olmuştur. Mesela, Ulusların Refahı isimli OECD yayını “işletmelerin işbirliğinin normlarından ve çeşitli türlerdeki işletmeler arası ve işletme içi ağlarda yerleşen güvenden faydalanabilir” fikrini öne sürmektedir. Sosyal sermaye iş kümelenmesinin sonuçlarına pozitif bir şekilde somut olarak nasıl katkıda bulunabilir?

Sosyal sermaye kümelenme performansını iki kilit noktada etkileyebilir: (i) inovasyonu destekleyerek ve (ii) işlem maliyetlerini düşürerek, verimlilik ve büyümeyi potansiyel olarak arttırarak.

- Kümelenmelerdeki inovasyon çoğunlukla güç birliği, yakınlık ve ağlara dayanmaktadır ve sosyal sermayenin varolması üzerine bir çok şekilde bağlı olan karşılıklı öğrenme, emülasyon ve kişisel irtibatları içerir.
- Kümelenmelerdeki işletmeler, bazı durumlarda kişiselleşmiş müzakereler, daha az bürokratik prosedür, yerel ve kişisel bilgi akışı sayesinde daha düşük enformasyon maliyeti, doğrudan irtibatlar sayesinde daha iyi koordinasyon, sosyal alışveriş ve ekonomik kuruluşlar arasında çoğunlukla güvene dayanan ilişkilerden de faydalanırlar. Yine daha düşük işlem maliyetine erişme

yeteneğinin bir kümelenmede sosyal sermayenin bulunmasıyla yakından ilişkili olabileceği görülmektedir.

Ama bu, sosyal sermayenin kümelenme yapımında gerekli bir bileşen olduğu anlamına gelir mi?

Kümelenme türlerinin çeşitliliği: Sosyal sermaye türlerinin farklılığı

Sosyal sermaye ve kümelenme performansı arasındaki bağlantıyı incelemek sosyal sermayenin kümelenmeler için kendiliğinden pozitif bir değer olmadığına altını çizmek açısından önemlidir. Kümelenme performansını etkileyen çok sayıda etken vardır ve sosyal alışverişlerle sınırlı başarılı kümelenme örnekleri aynı zamanda kümelenme oluşumunda sosyal sermayenin rolünü fazla abartmamak için dikkatli olunmasını da hatırlatır.

Enright (2000) sosyal sermayenin varlığının kümelenmeden kümelenmeye güçlü bir şekilde farklılık gösterebileceğini anlamada son derece faydalı olacak bir kümelenme sınıflandırması ileri sürmektedir:

1. İşleyen kümelenmeler (iyi gelişmiş ve sanayileşmiş bölgeler)
2. Örtülü kümelenmeler (çok sayıda işletmesi olan ama güven eksikliği, düşük işbirliği ve yüksek işletim maliyetleri yüzünden etkileşim seviyesi düşük olanlar);
3. Potansiyel kümelenmeler
4. Politika güdümlü kümelenmeler; ve
5. Hayal mahsulü kümelenmeler (politikası çoğunlukla başarısız olduğundan tamamlanmamış)

Onun tipolojisinde, işletmelerin yüksek seviyede yoğunlaştığı “örtülü kümelenmeler, diğer etkenler arasında güven eksikliğine bağlı olarak düşük seviyede etkileşim yüzünden, “işleyen kümelenmeler” haline gelmeyi başaramadılar. Bu analizin kümelenme politikaları için uzantıları vardır ve dikkat sosyal sermaye konularında yoğunlaşmalıdır çünkü aktörler arasındaki artan güven ve işbirliği seviyesi örtülü kümelenmeleri işleyenlere dönüştürebilir. Bu tipoloji ve Markusen’in (1996) Bölüm 1’de anılan tipolojisi aynı zamanda kümelenmelerin ve kümelenme gelişimlerinin farklı aşamaları olduğu gerçeğinin altını çizer. Her birinin farklı politikalar gerektireceği ve sosyal sermayenin rolünün bunlar arasında değişeceği muhtemeldir.

Diğerleri arasında bir değişken olarak sosyal sermaye

Sosyal sermaye ve kümelenmeleri birbiriyle ilişkilendirmek kümelenme genişlemesinde sosyal sermayenin rolünü fazlasıyla değerlendirmemize yol açmamalıdır. Aslında kümelenmelerde dışsal ekonomilerin kaynağı hakkında çelişen sonuçlar vardır.

Rosenfeld'e (2002) göre "bazı dışsal ekonomiler sadece iş ve meslek fırsatlarının ölçeği ile yaratılan ve genel olarak sosyal sermaye olarak ifade edilen güvene dayalı ilişkiler ve kurumsal üyelikler ile yaratılmayan piyasanın büyüklüğü ile çalıştırılır". Storper (1997) gibi bazı diğer yazarlara göre, güven ve anlaşma kritiktir.

Açıkçası bazı bağlamlarda sosyal sermaye işletmeler için, kişisel ilişkilerle, kümelenme katılımcıları arasında iletişim ve paylaşılan bilgilerle ilgili dışsal ekonomiler oluşturabilir ve Rosenfeld ayrıca güçlü sosyal sermayeli işletmelerde bilgi ve inovasyonun daha kolaylıkla transfer edilebileceğini not etmektedir.

Buna karşın, Silicon Vadisi ve Route 128'i karşılaştırırken, Putnam (2000) iki farklı tipte kümelenmeyi not etmektedir, birisi yatay ve girişimciler arasında üniversite tabanlı bağlantılar ve ikincisi ise daha çok hiyerarşik ve profesyonel ilişkilerle, sosyal etkileşimin çok farklı iki türünü içerir. Ayrıca performansın girişimciler arası sosyal iç ilişkilerin doğasından bağımsız olduğu görülmüştür.

Bu gözlemler konunun karmaşıklığını yerel seviyede şekillendirir ve yerel seviyede daha derin bir analize karşı koyar. Sosyal sermayenin sadece bir modeli yoktur ve kümelenme performansı üzerinde tek tip bir etkisi yoktur.

Sosyal sermaye ve kümelenmeler: yerel bir hikaye midir?

OECD LEED programı sosyal sermayenin yerel boyutuyla ve yıllardan beri kümelenme gelişimini nasıl etkilediğiyle ilgilenmiştir ve LEED'in bu alandaki çalışmasında önemli bir dönüm noktası, 1999'da Meksika'da LEED tarafından organize edilen "Yerel Ekonomik Kalkınma: Sosyal sermaye ve Üretken Ağlar" konulu uluslararası konferans olmuştur. Bu konferansta altı çizilen kritik kavramlardan birisi, sosyal sermayenin fiziksel sermayeden daha az somut olan bir "kaynak" olarak muamele görebileceği, bununla birlikte üretken olduğudur. Bunun nedeni, özellikle bireylerin girişimsel faaliyetleri üstlenmeleriyle ilgili olarak ve yerel seviyede işletmeler arası ilişkilere katılarak belirli hedeflerin tamamlanmasını kolaylaştırmasıdır.

Konferanstaki konuşmacılardan ikisi, Steven Cohen ve Gary Fields, bu görüşe, sosyal sermayenin yorumlamalar için çok yönlü bir kavram konusu olduğunu...ama kümelenme gelişimi için de önemli olduğunu öne sürerek Silikon Vadisi'ndeki sosyal sermayenin değerine açıklamalarıyla arka çıktılar. Bu yorumculara göre Silikon Vadisi'nin başarısı; işbirliği, rekabet ve kültürel tutumların (bir işletmeden diğerine geçen çalışanlar, yabancı yeteneklere açıklık), yüksek seviyedeki araştırma üniversiteleri ile güçlü bağlantıların, ileri teknoloji çözümlerini destekleyen ilgili ulusal otoritelerin, aktif yasal pratikler ve risk sermayesi kurumlarının spesifik bir karışımına dayalıydı. Bu unsurların hepsi beraber "yerel bir kültür" ve sosyal sermayenin orjinal bir tipini yaratırlar. Bu yerel kimlik ve işlevsel yön sosyal sermayenin yerel tabiatının önemi vurgulamaya hizmet ederek sosyal sermayenin diğer yerlerde tanımlandığından daha farklı olduğunu gösterir.

Böylece sosyal sermaye, içerik olarak bir mekandan diğerine farklılık gösteren “yerel bir kaynak” olarak görülebilir. Dolayısıyla sosyal, kişisel ve profesyonel etkileşimlerin spesifik bir karışımını temsil eder. Bu, sosyal sermayenin yerel şartların uygun olmadığı yerlerde yaratılıp yaratılmayacağı ve sonuç olarak politikanın yerel seviyede sosyal sermaye yapıp yapamayacağı veya yapıp yapmaması gerektiği sorusunu ortaya koyar. Bu politika sorularına cevap vermek için ilk olarak madalyonun diğer yüzüne, kümelenmeler üzerinde potansiyel negatif etkilerine bakmakta fayda vardır.

Kümelenmeler üzerinde sosyal sermayenin negatif etkileri

Kümelenme üzerinde sosyal sermayenin etkisini analiz etmek çelişkili sonuçlara yol açabilir. Bir yanda, kümelenme oluşumuna ve rekabetçiliğe yararlı olan belirli yerel özellikleri izah edebilir. Diğer yanda da, ekonomik gelişimde kümelenme yaklaşımının sınırlarını gösterebilir.

Örneğin, bazı durumlarda güçlü sosyal sermaye; kümelenme işçi piyasasına entegre olmada doğru bağlantılardan yoksun olan insanlar için zorluk yaratabilir. Bu durum, dıştakilerin ihracına, sınırlı hareketliliğe, kötü sosyo-ekonomik ilerlemeye ve kümelenmelerde değişime adapte olabilmeye eksikliğine dönüşebilir. Böylece Rosenfeld (2002), verilen bir bölgede kümelenme gelişiminin bir komşuluğu değiştirebileceğini, bir mülkün fiyatını arttırabileceğini, yerel topluluğu dıştakilerden korumayı sağlayabileceğini, doğru” bağlantıları olmayan insanları dışta bırakabileceğine ve özellikle düşük veya orta gelirli insanlar üzerinde etkili olabileceğini not eder. Portes ve Landolt’un (Portes ve Landolt, 1996) ortaya koydukları gibi: “Sosyal sermayenin alt tarafı, insanların beraber hareket etmeleri için gerekli olan aynı güçlü bağları, aynı zamanda fakirler gibi üye olmayanları da dışta bırakabilir.”

Diğer durumlarda güçlü bağlar işletmeleri özel teknolojilere ve piyasalara kilitleyebilir ve ekonomik durgunluğa neden olabilir. Böylece OECD ülkelerindeki araştırmalar (Cooke, 2003; Traxler ve Psilos, 2004) başarılı kümelenmelerin, çoğunlukla dış piyasalara ve rakiplere açık olduğunu ve çok sıkı bir yerel alanla sınırlı olmadığını göstermiştir. Bu, politikaların; yerel kültürü ve dahili sosyal alışverişleri güçlendiren desteklerden daha çok kümelenme açan ve onların dış dünya ile bağlantı kurmasına yardımcı olan ölçütleri desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bununla beraber böyle bir karara erişmek zordur çünkü hem yerel bağların hem de dış bağların kümelenmenin başarısında önem taşıdığı muhtemeldir.

Akılda tutulması gereken sosyal sermaye kavramının tek başına kümelenme başarılarını veya başarısızlıklarını izah edememesidir. Bu sadece değerli olabilen diğer etkili etkenlerle etkileşimin ışığı altındadır.

Sosyal sermayenin rolünü diğer etkenlerden bağımsız olarak seçmek ve onun iş kümelenmeleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek nasıl mümkün olabilir? Sosyal sermayenin güvenilir göstergelerini ölçmeye ve tanımlaya çalışmak ilk tartışma konusudur.

Sosyal sermayeyi ölçmek

Sosyal sermayenin kümelenme gelişimine katkısını ölçme denemesinde üç kilit zorluk ortaya çıkmaktadır. İlk olarak veri eksikliği ve tanımlama problemleri, sosyal sermayenin kümelenmelerde öneminin anlaşılmasının önündeki en önemli engeldir. İkincisi; problemler kümelenmelerin sınırlarını tanımlarken ve sınırlandırırken ortaya çıkar çünkü kümelenmeler çoğunlukla akışkan varlıklardır ve sınırlandırmak zordur. Üçüncüsü; sosyal sermayenin işletmelerin ve kümelenmelerin performansı üzerindeki etkisini bütün olarak ölçmek, kümelenme performansını etkileyen bir çok diğer etkeni hesaba katmayı gerektiren kompleks bir uygulamadır. Tüm bu sorunlar sosyal sermaye ve kümelenme konusunu karmaşık hale getirir ve çözümü oldukça zordur.

OECD tarafından 2002 yılında Londra’da düzenlenen bir konferansta, “Sosyal Sermaye: Uluslararası Ölçümlere Davet”, ülkeler ve araştırma sahaları (örn. Suç önleme, eğitim, byerel gelişim) sosyal sermaye üzerindeki mevcut verilerin karşılaştırılabilirliğinde bir çok önemli sorun ortaya koydu ve sosyal sermaye ölçümleriyle ilgili farklı ülkelerin durdukları noktalarda çok faydalı bir güncelleme sağladı. Örneğin, Finlandiya Ulusal İstatistik Yetkilisinin sosyal sermaye üzerinde zaten bir veri tabanı oluşturduğu ve Yeni Zelanda İstatistik Kurumunun ölçüm üzerinde bir çatıyı kabul ettiğini ve İngiltere Ulusal İstatistik Kurumunun bir uyum sağlama programına öncülük ettiği ortaya çıktı. Diğer ülkeler diğer değişkenler arasında sosyal sermayeyi ölçen spesifik araştırmalar ya da küçük ölçekli çalışmalar yürütüyorlardı. Konuya açık bir ilgi vardı ve katılımcılar sosyal sermaye ölçümlerine dahil edilmesi gereken, topluluk katılımı, gayri resmi ağlar, güven, politik katılım gibi bazı ana özellikler üzerinde mutabakata vardılar.

En uygun analiz birimi (sosyal sermaye yerel komşuluklar, aileler, okullar ve iş yeri gibi farklı seviyelerde ölçülebilir), farklı yan anlamlara sahip “gönüllülük” gibi kavramların uluslararası harmonizasyon ve politika üzerinde üzerindeki etkisi gibi birçok konu açık bırakıldı. Bununla beraber sosyal sermayeyi ölçmek için genellikle nicel ve nitel verileri kullanma yolunda çaba sarf ediliyor. Dünya Bankası Sosyal Sermaye İnisiyatifi örneğin sosyal sermayeyi, evrimini ve etkilerini tanımlamaya ve ölçmeye yardımcı olacak projelere finansman sağlıyor, burada; “Öne sürülen analitik metotlar nicel ve nitel yaklaşımların geniş bir aralığını kapsamaktadır. Bunlar arasında kontrol gruplarının kullanımı ile resmi araştırma tasarımlarında nicel metotlar, araç değişkenlere karşı koyan ekonometrik analizler ve vaka çalışmalarının, nitel ve tümevarımsal metotların yanında ana parça yaklaşımları bulunmaktadır.”

Sosyal sermayenin kaynakları, aile, okul, yerel topluluklar, işletmeler, sivil toplum, kamu kurumları, cinsiyet ve etnik köken olup bunların etkilerinden bahseden (OECD, 2001) örneğinde gösterildiği gibi çok yönlüdür. Sosyal sermayenin kaynaklarının bir çoğu aynı zamanda kümelenme oluşumu ve gelişiminde merkezi unsurlardır: örneğin işletmeler, aile bağları, eğitim, toplum, kadın ağları, etnik açıdan ilişkili gruplar, kamu, özel ve hükümet dışı

kuruluşlar. Sosyal sermayenin kümelenmelerde etkisini ifade edebilecek etkenlerle ilişkili güvenilir göstergeleri geliştirmek önemlidir. Bazı potansiyel göstergeler; birlik üyelikleri, iş dünyası işlemlerinde gayri resmi ağların kullanımı, danışmanlık veya rehberlik programlarına katılım, iletişim araçlarının kullanımları (gazeteler, telefon listeleri, web tabanlı tartışma grupları), bir okul veya üniversite ağına bağlı olmak, gönüllü faaliyetler, kuruluşlarda güven derecesi, diğer işletmelerle çalışma ve güç birliği ile özel bir varlığa ait olma hissini içerebilir. Bu etkenlerin kümelenme ve kümelenme performansındaki varlığı arasında bağlantı oluşturmak için yeni araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Sosyal Sermaye kavramının eleştirilerini anlamak

Aşağıdaki paragraflarda, sosyal sermaye kavramına karşı getirilen eleştirilerin ana noktalarına kısaca değineceğiz. İlerlemek, kavramı ve ölçümünü sadeleştirmek için bu eleştirilere değinmek önemlidir.

- **“Eğer ölçemezseniz, güvenilir değildir”.** Sosyal sermayenin ana eleştirilerinden birisi böyle bir kavramı ve özellikle ekonomik performans üzerindeki etkisini ölçmenin zorluğundan gelmektedir. Hareket halindeki gerçekliği tasvir eden araştırmalar genelde inançları ve davranışları yakalamaya çalışan anketlere dayanmaktadır ve sosyal etkileşimi veya şehirle ilgili tutumları ölçen göstergeler ekonomik etkileşimleri izah etmede kesinlik taşımayabilir. Sosyal sermaye ölçümü hakkındaki OECD çalışması uyumlu göstergelerin gelişimine karşı koyuşu açıkça göstermektedir. Bununla beraber, ölçüm problemleri sosyal sermaye araştırmasına bir engel olmamalıdır. Aksine onu motive etmelidir.
- **“Sosyal: Evet. Sermaye: Hayır.”** Sosyal sermaye kavramı diğer sermaye (fiziksel ve insan) türlerine kıyasla “sermaye” teriminin yaygın kullanımından dolayı sorun yaşamaktadır. Kavramın başarısı ikili bir kullanımla ilişkilendirilmiştir: ikisi de maksatlı olarak ekonomik ve mecazi anlamda. Sosyal sermayenin “sermaye” doğası onun toplayıcı doğasıyla ve işlem maliyetlerini düşürmedeki kilit rolüyle ilgilenen ekonomik analizler sayesinde artarak belgelenmektedir. Bu arada terim mecazi olarak da kullanılarak sosyal etkileşimlerinkritik öneminin altını çizmeyi hedeflemektedir. Bu, orjinal ekonomik perspektifin kaçınılmaz olarak seyrilmesiyle beraber kavramın popülerleşmesine yol açar.
- **“Ekonomik performans üzerinde sınırlı etkisi”:** KOBİ performansı üzerinde etkili olan faktörlerin çok sayıda olması veya kümelenme oluşumunda rol oynamasından dolayı sosyal sermayeyi seçip ayırmak gerçekten çok zordur. Bununla beraber, bu durumun sosyal sermayenin ekonomik performansı üzerinde sınırlı etkisi olduğu anlamına gelmez.

- **“Kavramsal enflasyon: Sosyal sermaye eksik bağlantıdır”**: Yine bu eleştiriyi getiren kavramın başarısıdır. Sosyal sermaye, göç, suçluluk, eğitim, cinsiyet, mikro kredi ve yoksulluk vb hakkındaki çalışmaların artık ayrılmaz bir parçası olmuştur. Ama kavramın kullanımı her durumda biraz daha farklı anlamlar almaya meyillidir ve aynı göstergelerle beraber ölçülemez, böylece anlaşılabilir bir karmaşaya neden olmuştur.
- **“Bulanık ve kaotik kavram”**: Başarısına rağmen, sosyal sermayenin kavramı hala ilk aşamalarındadır. Son on yıl boyunca, ekonomik performansı ve bölgesel gelişimi anlatmak için sosyal sermayeyi kullanan çok sayıda çalışma artarak ayrıştırılmış olan bir kavrama yol açtı. Putman gibi yazarlar ilk tanımlamalarını bunun üzerine inşa ettiler. Yabancı doğrudan yatırım ve ihracat gibi diğer etkenlerle sosyal sermayenin etkileşimine daha fazla önem verilmiştir. Çalışmalar otonomi ve dış bağlantılar karşısında, yerel ortamda KOBİ’lerin yerleşik olması konusunu gündeme getiren sosyal sermayenin küresel doğasına karşı bölgesel olarak baktılar. Kavramı ifade eden kelime haznesi büyük çapta evrim geçirdi ve ince ayrıntıları olan bir anlayış için araştırmalar sembolikti. Değişiklikler çok sayıdadır: “Parasal sosyal sermaye” (Cooke ve Clifton, 2002), “sosyal sermayeyi köprüleme ve bağlama” (Putman, 2000), “eski dostların sosyal sermayesi” (Raiser 1999) vb.
- **“Dairesel Düşünce”**: Sosyal sermayenin nedenleri ve etkileri arasındaki farklılaşmaların zorluğunu ilgilendiren bir çok eleştiri yükseltilmiştir. Böylece, Portes ve Landolt (1996) çalışmaların sosyal sermayeyi ve ondan çıkarılan faydaları birleştirmeye meyilli olduğuna işaret ederken, Ponthieux (2003) kavramın daireselliğini, sosyal sermayenin bir girdi ve çıktı olmasıyla, açığa vurmaktadır. Sosyal sermayenin “yumurta ve tavuk” hikayesinin çok anlamlılığı kavramın karmaşıklığını ama aynı zamanda zenginliğini de göstermektedir.
- **“Disiplinler arası bir çağrı”**: Sosyal sermayenin disiplinler arası doğası orijinalliğini ve anlaşılmazlığını besler. İlk olarak sosyolojik bir kavram, şimdilerde çelişkili tanımlamaları ve ölçümleri gerektirerek ekonomide sıklıkla kullanılmaktadır. Landabaso’nun (2003) hatırlattığı gibi, “(Sosyal sermaye üzerine) Katkılar genellikle coğrafya, sosyoloji, kurumlar, kültür ve politikaları içeren en iyi politik ekonomi geleneğinde, ekonomik gelişimi anlamaya disiplinler arası bir yaklaşım için zayıf noktaya sahip olan bölgesel gelişim uzmanlarından gelmektedir. Onlar hakkındaki iyi şeylerden birisi böyle yapmak için kendilerinden özür dilerim.”
- **“ Kolektif veya bireysel düşünce mi? “Sosyal” doğasıyla, sosyal sermaye kolektif bir olgu olarak ele alınmaya çalışılmaktadır. Bölgesel ve ulusal seviyede genelleşmelere yol açacak şekilde ifade edilir. Bununla beraber sosyal sermayenin sosyal etkileşimler ve kolektif davranışlar hakkında olduğunu ama bireysel inançları ve tutumları da ifade ettiğini hatırlamak gerekmektedir.**

Sosyal Sermaye Kümelenme oluşumuna katkıda bulunabilir mi?

Sosyal sermaye ve ekonomik performans

Sosyal sermaye; sosyal ve ekonomik gelişimin hem mikro hem de makro seviyelerde ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmıştır. Makro seviyede, Putman (1993), Helliwell (1996) ve Fukuyama (1995) sosyal sermayenin bölgesel ölçümlerinin ekonomik performansın çeşitli endeksleriyle pozitif olarak ilişkilendirilebileceğini bulmuştur. Bu çalışmalar, sosyal sermayenin gelişen ekonomik performansa, bölgesel performansa uygulanan sermaye düşüncesinin karmaşıklığını gösteren ve aşağıda daha fazla tartışılacak olan (Cooke ve Clifton, 2002) Danimarka, İrlanda ve Galler’de yapılan araştırmalarla da çelişmesine rağmen, çevrildiğini gösterir görünmektedir.

Mikro seviyede, Paldam ve Svendsen (200) sosyal sermayenin üç şekilde üretim için önemli olabileceğini tartışmaktadırlar : i) fiziksel ve insan sermayesi ile paralel bir üretim faktörü olarak; ii) işlem maliyetlerinin bir belirleyicisi olarak; ve iii) izleme maliyetlerinin bir belirleyicisi olarak. Bu ekonomik anlayışa göre, girişimciler sosyal ilişkilerle etkileşimde bulunmak ve yatırım yapmak için kendi kişisel kârlarını maksimize edecek rasyonel seçimi yapacaklardır.

Sosyal sermaye, KOBİ performansı ve kümelenmeler

Philip Cooke ve Nick Clifton’un yönettiği Danimarka, İrlanda ve Galler’de yürütülen kapsamlı araştırmanın sonuçları (Cooke ve Clifton 2002) sosyal sermayenin yüksek performans, inovasyon ve bilgi yoğunluğu ile tutarlı olduğunu gösterdi. Araştırma KOBİ’ler arası ağ oluşumunu destekleyerek sosyal sermayeyi artırma yoluyla yenilenme kapasitesini geliştirmek için KOBİ’ler arasındaki güç birliğini teşvik eden devlet programlarını inceledi. Cooke ve Clifton’a göre “sosyal sermaye, reel ekonomi dünyasında iş yapmak için adeta bir giriş biletidir.”

Bununla beraber bu gerekli bir şart olarak görünmez. Sonuçlar en rekabetçi bölgelerin aslında sosyal sermayenin en belirgin kullanıcıları olduğunu gösterdi. Daha büyük inovasyon kapasitesi olan işletmeler; normal ticari bağlantıların dışında bilgi değişimi, dış bilgiyi daha yüksek derecede kullanma, stratejik bağlantılar geliştirme ve işbirliğini diğer KOBİ’lere göre daha faydalı olacak şekilde ele almak için, işbirlikçilere daha fazla güvenme eğilimi gösterdiler. Bununla beraber kümelenme perspektifinden bakıldığında yenilikçi KOBİ’lerin geliştirdikleri sosyal ve profesyonel iribatlarda yerel olmaktan daha çok küresel oldukları ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı yenilikçi KOBİ’ler sosyal sermayenin başlıca kullanıcılarıdır ama bu durum yerel seviyede çok gerekli değildir.

KOBİ performansı üzerinde sosyal sermayenin etkilerine dair daha fazla kanıt İngiltere’de on iki bölgede araştırma yapan Cooke (2003) tarafından temin edilmiştir. Yazar, sosyal sermaye göstergelerini (karşılıklı güven, destek değişimi, güvenilirliği yargılama, inanırlık ve itibar) performans göstergeleriyle (kârlılık, iş hacmi, inovasyon ve istihdam büyümesi) bir araya getiren büyük ölçekli araştırmaya rehberlik yaptı. Bu çalışmanın önemi, sosyal sermayenin inovasyon ve performans gelişiminde önemli bir etken olduğunu göstermesinden kaynaklanmaktadır. Ama bu durum özellikle, bir iş daha az yerel odaklı ve daha fazla uluslararası yöne sahip olduğunda doğrudur. Sosyal sermaye aynı zamanda ekonominin daha düşük performans gösteren bölgelerinde oldukça değerli görülür ama ekonomik performansın gelişimine yol açmaya yeterli bir değişken değildir.

Genel olarak sosyal sermaye KOBİ ve kümelenme performansı için önemli bir etken olarak görülür çünkü ticari olmayan faydalar üretir. Böylece resmi ve/veya gayri resmi ortaklıklar, ağlar, karşılıklı güveni teşvik eden kümelenme tabanlı inisiyatifler, inanırlılık, itibar ve kişisel desteklerin değişimi KOBİ kârlılığına, iş hacmine ve inovasyona katkıda bulunabilir. Bununla beraber, sosyal sermayenin daima yerel olması gerekmez ve güçlü kümelenme performansı sağlamak için zorunlu değildir.

Sosyal hedefler ve ekonomik performans

Şu ana kadar, kümelenme performansını bir hedef olarak ve sosyal sermayeyi onu başarmamıza yarayan olası bir araç olarak ele aldık. Bununla beraber, kümelenmelerin sosyal sermaye yaratmak için öncelikli yerler olarak ele alan ve sosyal sermaye oluşturma araç değil amaç olduğunu ileri süreren farklı bir perspektifi ele alabiliriz.

“*Ulusların Refahı*” adlı yayında, OECD (2001), sosyal sermayenin; insan sermayesini, sosyal uyumu ve yoksullukla mücadeleyi gerçekleştirmede katkısı olabileceğini fark etti. Sosyal sermayenin kümelenmelerin bir parçası olarak vurgulamak; kümelenme politikalarının kapsamlarının genişletilip genişletilmeyeceğini, girişimsel inovasyon ve performansa ilaveten sosyal uyum ve eşitliğin hedeflerini ileri sürüp sürmemeye dair soruları ortaya atar.

Sosyal sermaye literatürü genellikle kentsel ilişkileri, topluluk inşasını, kurumsal sosyal sorumluluğu, iskan şemalarını, komşuluk ilişkilerini yeniden canlandırma programlarını, ortaklığı, güvenlik ve sağlık projelerini veya eğitimi ve devlet dışı faaliyetleri ele alır. Dolayısıyla kümelenmelerde sosyal sermayeyi incelemek; kümelenmelerin ekonomik büyüme ve inovasyon için motor olarak görülmelerinin ötesinde, tartışmayı kümelenmelerin kentsel ilişkiler ve topluluk inşası için bir yer olarak anlaşılmasına kadar götürür. Bunun yanı sıra, girişimcilerin ekonomik rasyonelliğinin ötesinde kümelenmelerin olası kapsamı ve rolü hakkında sorular uyandırır. Bu özellikle; sivil toplumun son zamanlarda yeniden inşa edildiği veya hala yapım aşamasında olduğu önemli ekonomik ve politik dönüşümler yaşayan komünizm sonrası ülkeler için ilgi çekicidir. Bununla beraber kümelenme politikasının bir

işin veya sosyal gündemin veya her ikisinin de bir parçası olup olmadığına karar vermek ve başarılması zor olabilecek sosyal hedeflere kümelenme yaklaşımının taşıyabileceğinden fazlasını yüklemekten sakınmak önemlidir.

Komünizm sonrası ülkelerde sosyal sermaye çağrıları

Komünizm sonrası ülkelerde sosyal sermaye neden bir sorundur?

Bu yayına yol açan konferans ve seminerlerdeki tartışmaların hepsi, güven, güç birliği ve sosyal-kentsel alışverişin kümelenme için anahtar olabileceği fikrini öne sürdü. Ayrıca, Ukrayna, Litvanya, Letonya ve Estonya’da yapılan örnek olay çalışmaları, kümelenme oluşumuna önemli bir engel olarak, “güç birliği kültürünün” olmamasını işaret etti. Daha yakın zamanda, LEED programı girişim kümelenmeleri üzerindeki çalışmasını 2004 yılında Timisoara-Romanya ve Hrvatska Kostajnica'-Hırvatistan, seminerleri ile Romanya ve Hırvatistan’a kadar yaydı. İki ülkede özel nedenlerden dolayı karşı koymalar önem kazandı, birinci durumda zorba otoriter rejimin sosyal ve kentsel bağları derinden yok etmesinin, ikincisinde ise 1990’ların başındaki iç savaşın etkileri vardı. Bu seminerler kümelenme gelişiminde önemli engeller olarak güven ve güç birliği eksikliği sorunları tekrar gündeme getirdi. Böylece Orta ve Doğu Avrupa’da yapılan siyasi ilerlemelere rağmen, eskiden merkezi olan rejimler, bazıları diğerlerinden daha açık olmasına rağmen, ortak bir miras bıraktılar: işlerde güç birliği için korku ve güven eksikliği.

Bununla beraber, diğer yandan, incelenen ülkelerde çok yakın ailevi veya özel bağlar olduğu görülmektedir. Paradoks, **bu iki karşıt eğilimin ikisinin de sosyal sermaye olarak düşünülebilmesidir**. Bu iki yönlü olgu, geçiş ekonomilerinde çok yaygın olarak görülmekle beraber, daha derin analiz ve kavrayışa ihtiyaç duymaktadır.

Sosyalist ve komünist rejimler, sonuçları itibariyle KOBİ’ler ve bugünkü kümelenme gelişimi için girişimcilik kültürünün anahtar unsurlarının yok edilmesine ya da en azından engellemesine neden oldular. Merkezileşmiş bir ekonomi, bütün ama ayrıcalıklı bir kamu sektörü (Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi bazı ülkeler bile merkezi kontrolün kaybedilmesi deneyimini yaşadılar), isteksiz işçi sınıfı (“onlar bize öder gibi yapıyorlar, biz de çalışıyor gibi yapıyoruz”), yumuşak bütçe kısıtlamaları, ekonomik ve politik gücü ellerinde tutan güçlü bir seçkin sınıf damgasını vurmuştu.

Toplam devlet kontrolü sistemine karşılık olarak iki olgu gelişti. Politik-ekonomik düzeyde ekonomiyi idare etmek ve ekonomik destekleri elde etmek için ayrıcalıklı gayri resmi ilişkiler oluşturulmuştu. Parti yapısının dışında, devlet zorlamasına çare olarak yakın dairedeki arkadaşlar ve aileler arasında sıkı ilişkiler geliştirilmişti. Ayrıca, neredeyse her şeyin pazarlığının yapılması ve anlaşılması güç şekillerde takas edilmesi gerektiğinden bir sürü sosyal etkileşim günlük ihtiyaçların tatminine adanmıştı.

Komünizmin çöküşünden sonra, piyasa ekonomisi uzun süren işlemler olmaksızın her çeşit mal ve hizmetleri dağıtıyor olmasından dolayı işbirliği ve karşılıklılığın zorlandığı kültürde bir çözülme oluştu. Sosyalist zamanlardan kalan ise ancak kurumlara, politikacılara ve kanunlara, aynı zamanda kıtlık ekonomisinde çoğunlukla ihtiyaç duyulan aşırı fırsatçı davranışlara duyulan güven eksikliğiydi. Politik ağlarla ilgili olarak, sosyalist zamanlarda gelişen tercih edilebilir ilişkiler çoğunlukla yeni ortaya çıkan girişimciler üzerinde bir avantaj sağladı.

Bu çoğunlukla, kendilerini diğer işletme ve girişimcilerin yanında kamu alanından ve akademik dünyadan uzak bulan, yeni ortaya çıkan özel işletme ve girişimcilerin büyük bir izolasyonuna dönüşmekteydi. Geçiş esnasındaki dalgalı ortam değişen kuralları ve yetersiz yasal çatısıyla güvensizliği daha fazla beslemiştir. Girişimciler kamu sektörünün onları desteklemediğinden korkarlarken, işletmeler fikir ve sermayelerinin, popülasyonun bu yeni kâr eden varlıklara karşı negatif tepki vermesiyle, çalınmasından korkuyorlardı.

Geçiş ekonomilerine olan güven, Dünya Değerler Araştırması 1990-1995 verilerine dayanarak ve Avrupa Kalkınma ve Gelişim Bankası (EBRD) İş Ortam Araştırması ile karşılaştırılarak Martin Raiser ve bir grup araştırmacı (Raiser et al, 2001) tarafından ampirik olarak incelenmiştir. Çalışma, kamu kuruluşlarına duyulan güven ile büyüme arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen eski komünist ülkelerde **önemli oranda düşük güven** ve kentsel katılım olduğunu gösterdi.

Bu yayımda sunulan seminerler ve örnek olay çalışmaları, sosyal sermayenin tartışılmasını ve analizini açıkça teşvik etmedi. Bununla beraber, tüm ülkelerde kümelenme gelişimini etkileyen bir çok etkenden birisi olarak “kültürel” ve “sosyal” ortamın önemi gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Sosyal sermayenin önemi, işletmelerin güvende beklenen kırılmalar veya diğer durumlar yüzünden, güç birliğinden korkan işletmelerle olası işbirliğini öngöremedikleri durumlarda; işletmelerin tarihsel bağlara, bireysel liderliğe veya sadece birbirlerini bilen girişimlerle işbirliği yapmasına kadar uzanabilir. Sonuç olarak, genel bir yargı çıkarılabilir; işbirliği komünizm sonrası ülkelerde değerli olabilir ama bir strateji olarak başarılması zordur.

Sosyal sermayeyi yeniden inşa etmek ve bozmak: komünizm sonrası ülkelerin çelişkisi

Politik, ekonomik ve sosyal seviyelerde dönüşüm ile ilgilenen ülkeler çelişkiyle karşılaşır. Bir taraftan birlikler, ağlar ve kuruluşlar seviyesinde birey ve kamu kuruluşları arasında güveni canlandırıp sosyal sermayeyi yeniden inşa etmeleri gerekir. Diğer yandan da, organize suç, kişisel bağlantılarla ve aile bağlarına fazla güvenle ilişkili gayri resmi politik ve ekonomik “eski dost” ağları gibi yukarıda tanımlanan sosyal sermayenin belirli zararlı şekillerini kontrol etmek zorundadırlar. Bu **iki yönlü sosyal sermaye çağrısı** farklı derecelerde tüm geçiş ekonomilerinde geçerlidir.

Majetu (2002) geçiş ekonomilerinde aslında iki tip sosyal sermayenin mevcut olduğunu yazar: Sosyal sermayenin bir tipi genel güvenden çıkarken bir ikincisi insanlar arası gayri resmi ilişkiler ve alışverişler sonucu ortaya çıkar. Bozulma ve fırsatçı davranışlar doğrudan ikinci tip sosyal sermayeyi beslerler. Eğer geçiş ülkelerinde ilk tip sosyal sermaye zayıfsa ikincisi güçlüdür.

Bu ikili vizyon, sosyal sermayede “kolektif özellik” (kurumlara, medyaya, karşılıklığa güven) ve “bireysel özellik” (bir kişi tanıdıkları, aile ve arkadaş halkasına bağlı) arasında ayırım yapan sosyolojik yaklaşıma karşılık gelir. Aynı zamanda Putman’ın ikili vizyonu, sosyal sermayeyi “bağlama” (gruplar için, hissi boyutu) yerine “köprüleme” (gruptan gruba), ile eşleştirir.

Kamu ve özel alanlarda politik bilim tartışmasına bir paralel de çizilebilir: Sosyal sermayenin birinci tipi kamusaldir (toplum içinde birey, kurumlarla ve kamu kuruluşlarıyla ilişkiler) ve ikincisi özeldir (bildiğiniz gibi insanlar arasında). Komünist rejimler özel alanı kontrol etmeye niyetlendiler. Bununla beraber sistemin ekonomik açıkları devlet yapılarına alternatif olarak mal ve hizmet alışverişinde gayri resmi ağların artmasına neden oldu.

Sosyal sermayenin iki tipinin çelişen etkileri vardır, birincisi iyi işlev gösteren bir piyasa ekonomisine katkıda bulunurken ikincisi piyasa mekanizmalarını paralel ağlar ve kara borsa alışverişleriyle engellemektedir. Sosyal sermayenin iki türü de daha fazla araştırmaya ve belgelemeye ihtiyaç duymaktadır.

Bununla beraber, sosyal sermayenin iki çelişen tipinin karikatürize edilmiş sunumu tartışmanın fazla basitleşmesine neden olabilir. Eğer genel ekonomik ve kurumsal ortam evrimleşirse aile çemberi içerisinde ortaya çıkan gayri resmi sosyal sermaye uzatılmış bir sosyal güven kaynağına dönüştürülebilir. Son günlerde Avrupa Birliğine katılan Doğu Avrupa’da sosyal sermaye oluşumu üzerine yapılan yeni bir çalışmada, Fidrmuc ve Gerxhani (2004) sosyal sermayedeki açığın büyük ölçüde ekonomik ve kurumsal zorluklarla atfedilebileceğini bulmuşlardır. Bu ekonomik ve kurumsal bağlamların geliştirilmesinin, güven ve sosyal sermaye üzerinde pozitif etkileri olma ihtimali olduğunu öne sürer. Yazarlar ayrıca insan ve sosyal sermaye arasında, artan insan sermayesinin aynı zamanda sosyal sermayede pozitif etkileri olabileceğini öne sürerek açık bir bağlantı bulmuşlardır.

Genel olarak sosyal sermaye oluşumu çok yavaş bir süreçtir ve geçiş ekonomilerinde bu süreci hızlandırabilecek ve cesaretlendirecek politikaların olabileceği görünürken, kamu yetkililerinin kendi başına uygulama için yeterli boşluk bırakırken nasıl üretken kalabilecekleri hakkında daha fazla araştırma yapılması hayati önem taşımaktadır.

Sosyal sermaye ve kümelenme politikaları için tavsiyeler

Bu bölümün son kısmı sosyal sermayenin pozitif potansiyelini kümelenme politikalarına nasıl çevirmek gerektiğini tartışmaktadır. Bunu yapmak için üç soru başarıyla gündeme taşınabilir:

- Sosyal sermaye yaratılabilir mi?
- Sosyal sermaye oluşturmak için politikacıların elinde bulunan vasıta ve araçlar nelerdir?
- Eğer sosyal sermaye oluşturulabilirse, politikacılar hangi tür işletme kümelenme stratejilerine girişebilirler?

Orta ve Doğu Avrupa’da kümelenme kalkınma stratejisinin bir parçası olarak sosyal sermayenin oluşumu için önerilen bir dizi politika daha sonra gösterilecektir.

Sosyal sermaye yaratılabilir mi?

Araştırmalar, kümelenmeler gibi sosyal sermayenin de “oluşturulmasının” zor olduğunu gösterir ve kümelenme oluşturmayı hedefleyen yukarıdan aşağıya politikalar genelde başarısızdır. Aksine kamu müdahalesi mevcut veya yeni ortaya çıkan kümelenmeleri desteklemede bir arabulucu rolü oynamalıdır. Kümelenmeler gibi sosyal sermaye de tarihi, kültürel ve sosyal durumlardan kaynaklanır. Putman (1993) hiyerarşik olmayan bir sosyal organizasyona, Fukuyama (1995) merkezi olmayan hükümetlere ve Evans (1996) bazı bölgece yörelerdeki güçlü sosyal sermaye düzeyinin açıklayıcısı olarak yetkili kamu yönetimine odaklandılar. Kümelenmeler ve sosyal sermaye; çakışan sosyal ve iş bağlarının karışık sosyal bir doku oluşturduğu yerel kültürde, derin köklere sahiptirler.

Bununla beraber; diğer ampirik çalışmalar, iş ağlarının teşviki yoluyla sosyal sermayeye kamu desteğinin, kümelenme yapısında ve işletmelerin performansı üzerinde pozitif etkisi olabileceğini gösterdi (Cooke ve Clifton, 2002). Örneğin Galler, kendiliğinden ağ oluşumu eksikliğini telafi etmek ve bunu olumlu bir karşılık ile yapmak için tedarikçi klüpleri ve iş ağları yaratmaya çalıştı. Bu yayındaki Macaristan durum çalışması, ulusal kümelenme gelişiminin Macar işletmeleri arasındaki işbirliği ve alışverişi nasıl başarıyla geliştirdiğinin ana hatlarını verir.

Kümelenmelerde sosyal sermaye oluşumuna yaklaşımlar

Mevcut kümelenme çalışmalarının gösterdiği gibi güven ve işbirliksel davranışlar cesaretlendirilebilir ve bu stratejilerin olumlu ekonomik etkisi olabilir, bu yerel gelişim politikası için ne anlama gelmektedir? Politikacılar tarafından hem yeni oluşan hem de işleyen kümelenmelerde pozitif sermaye yapımını destekleyecek ne tür araçlar kullanılabilir?

Philadelphia, Pennsylvania, ABD belediyeleri, Philadelphia Endüstri Kurumu sayesinde sosyal sermayeyi endüstriyel canlanmaya anahtar bir unsur olarak tanımladı ve sosyal sermaye oluşturmayı yerel gelişim programı hedeflerine ekledi. Program (Kutuya bk.) işletmelerin rekabetçiliğini geliştirmek ve iş gelişimi yoluyla yerelliği canlandırmayı desteklemek için oluşumları teşvik eden ikili hedefe sahipti. Philadelphia'nın yerel gelişim stratejisi; yerel ekonomik kalkınmanın bir parçası olarak sosyal gelişimi hedefleyen somut ölçütler önerdiği için geçiş ülkelerinde politikacıların ilgi alanına girmektedir.

Sosyal Sermaye Oluşturmak: Şehir içindeki imalatçıları devam ettirmek ve yeniden canlandırmak için yeni bir strateji

Philedelphia Endüstriyel Gelişim Kurumu, ABD

Kentsel Sanayi İnisiyatifi (UII) Philedelphia Endüstriyel Gelişim Kurumunun (Philedelphia Şehri ve Philedelphia Büyük Ticaret Odası arasında bir ortaklık) üç yıllık bir projesi olarak tasarlanmıştır. Misyonu ABD, Kuzeydoğu Philedelphia'da komşuluk tabanlı imalat işlerini devam ettirmek ve güçlendirmektir (330 işletme 13.000 kişiyi istihdam ediyor, 3 milyar doların üzerinde değere sahip mal ve hizmet satıyor). 1997 yılında UII işletme mülakatları yoluyla yerel ekonomik ihtiyaçları tanımladı. Bu çalışma, doğrudan işletmeler arasında sosyal sermayeyi oluşturmaya dayanan “Yeniden canlanma için Yeni Strateji” planına yol açtı.

UII tarafından problemleri olarak tanımlanan konular arasında bölgedeki endüstriyel gelişim şu gerçeği açığa çıkardı : “ işletmeler aşırı derecede izole oldu, bir çok işletmenin kapılarını kapamaları veya taşınmaları sonucunda bölgede daha önceden var olan sosyal ve ekonomik tehditler çözüldü , izolasyonun sonucu olarak işletmelerin mevcut performanslarını ölçebilecekleri hiçbir referans noktası kalmadı, değişim yeteneği ve isteği azaldı, ikinci ve üçüncü kuşaklar aynı girişim ruhuna sahip olamadılar”. Varlıklarının oldukça farkında olmalarına rağmen, “güven eksikliği”, iş hizmetlerini kullanma girişimlerine bir engel olarak tanımlandı.

Araştırmadan çıkarılan sonuçlar “güven ilişkileri yaratılmalıdır” ve işletmelerin “komşuluk köklerini sağlamlaştırmak için daha rekabetçi hale gelmelerine” yardımcı olunmalıdır.

Sosyal sermayeyi inşa etmede kullanılan yaklaşımların anahtar unsurları aşağıdaki gibidir:

- Girişimler aynı problemleri paylaştıklarını anladıklarında hayrete düşmüşlerdi. Program, endüstriyel dönüşümden dolayı zorluk çekmekte olan bölgelere özgü ortak ihtiyaçları tanımlamaya yardımcı oldu. Ortak elektrik alım programı, kaynak ödünç alımı vb. işletmeler arası projeleri başlattı.

Sosyal sermaye yapımı için çok sayıda insiyatif kurulmuştu: İmalatçılar, Toplantılar, işletmeden işletmeye etkileşimlerle dönemsel açık ağ oluşumu forumları, orta kademe yönetimde

izolasyonu kırmak için Fabrika Müdürleri Ağı, Tedarikçi İttifakı, Endüstriyel Pazarlama Programı, KOBİ'ler için Kaynak Paylaşımı İnsiyatifi, Yerel Uzmanlıkları eşleştirmek, Rehberlik çabaları ve diğer ağ insiyatifleri ile bağlantılar.

Önemli mesaj şudur:

“Sosyal sermaye oluşturmak farklı türde bir çaba gerektirir, biz buna endüstriyel organizasyon adımı veririz, biz işletmelerin kolektif şekilde çalışarak para kazanmalarını sağlayacak şartları yaratıyoruz.”



Kaynak: Lichtenstein (1999)

Yerel sermayenin anahtar bir unsur olarak tanımlandığı bazı kümelenme “başarı öyküleri”, kümelenme oluşumunun özel insiyatiflerden çıkarıldığı ancak politika rehberliğinden çıkarılmadığı siyasi düşünceye yeni güdalar sunmaktadır.

Örneğin, Sölvell (2004) tarafından incelenen İskoç Dijital Medya ve Yaratıcı Sanayiler Kümelenme İnsiyatifi sosyal sermaye yapısının basit ama merkezi bir özelliğine dikkat çeker: yardım diyalogu, kişisel iletişim ve ortak bir dil. 1999 yılında tam katılımlı bir sempozyumda yaratıcı işletmelerin iki yüz temsilcisine şu soru soruldu: “İskoç Girişimcilerinin bu kümelenmenin büyümesini destekleme adına yapabilecekleri tek bir şey varsa, bu ne olmalıdır?”. Yanıtları **“Birbirimizle konuşmaya devam etmemizin sağlanması.”**

ABD, Batı Montana’da Pre-fabrik Günlük Ev ve Tamamlayıcı ürünler Kümelenmesi (Rosenfeld ve Swanson 2004) durumunda, kümelenme yapısı özel sektörün kararları sonucunda gelişmiştir. Bitterroot Vadisinde, toplumdaki yakın bağlar yüzünden, sosyal sermaye seçkin ilişkiler şeklinde özellik kazandı., Rekabetçiler hepsini “düşman” olarak gördükleri için bu durum işbirliğine engel olarak görüldü. Yeni tarafsız yapıların inşası sayesinde, işbirliği başlatmadaki bazı kişisel kararlar bu mantığın üstesinden gelinmesini sağladı. Bir girişimcinin söylediği gibi: “Kuruluşumuz hakkındaki en iyi şey başkasının ne yaptığını ve size neyin yararlı olabileceğini öğrenmektir. Hala rekabet etmekteyiz ama işbirliğinin değerini de anlıyoruz”. Sosyal sermayenin negatif boyutlarını pozitif olanlara çevirmede; eğitim ve öğretim önlemlerinin yanında girişimciler için tarafsız iletişim alanlarının yaratılması yoluyla politik müdahalelerin katkısı olabilir.

Güney İtalya Kuyumcu Kümelenmeleri (bk. Kutu) örneği, ortak ihtiyaçların doğru değerlendirilmesi ve aktif liderlik gibi kümelenme oluşumuna faydalı olan bazı unsurlara dikkat çekmektedir. Kümelenmeyi başlatan sosyal bağlantı değil kuyumculuk sanayisine ilişkin paylaşılan risklerin, girişimlerin bazı güvenlik maliyetlerini paylaşma kararı almalarına öncülük eden girişimlerdir. Bu ortak ihtiyaç, başlangıçtaki beklentilerin herhangi birisinin

üzerine çıkan sonuçlara yol açan bir süreci harekete geçirdi. Bu sadece, riskin yanında, işbirliklerini kolaylaştıran, girişimcilerin paylaştıkları normlar, değerler ve anlayışlar sayesinde olabilir.

Güney İtalya Kuyumculuk Kümelenmesi: Yüksek riskli bir sanayide sosyal sermayeye karşı koyma ve faydaları.

Centro Orafo II Tari (Marcianese Bölgesi)

Napoli'ye yakın ve "şans eseri" doğarak, Orafo kümelenmesi politik müdahale ve sosyal sermaye sorunu için en ilginç bir modeldir. Kümelenme, yaklaşık olarak yıllık 1 milyar Avro değerinde işlem hacmi ile mücevher üreten 320 kuyumcu ve atölyeden oluşmaktadır. Kümelenmenin çekirdeği II Tari'dir, ortak hizmetleri ve bir teşhir alanını paylaşan 320 işletmenin birliğidir, yılda iki kez düzenledikleri bir fuarda 20 binden fazla insanı bir araya getirirler. Kuruluş II Tari (Kuyumcular birliği) 1991 yılından beri gençlerin eğitiminde aktif rol oynamıştır. Tari Industrie teknolojiye, profesyonel niteliklerde ve yaratıcılıkta kaynaklar sunan bir yapıdır.

Kümelenme, sık sık ortaya çıkan kesinti ve engellemelere karşı kendilerini korumak amacıyla kaynakları bir havuzda toplamaya karar veren halihazırda mevcut işletmelerin verdiği karar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kümelenmenin başarısı uygun araçların ve ölçümlerin tasarımına izin veren gereksinim ve ihtiyaçların çok net tanımlaması üzerine kuruludur. Başarının ikinci anahtarı ise tüm önemli aktörlerin, KOBİ'lerin, karar vericilerin, yerel varlıkların, yerel yönetimlerin ve sanayi birliklerinin, yerel seviyede işe dahil olmasıdır.

Beraber ele alındığında kümelenmenin KOBİ kısmı, emniyetin yanında daha iyi yaşam kalitesi, kamu fonları talep ederken daha iyi pazarlık gücü, daha iyi lojistik çözümlerin yanı sıra emlak değerinde beklenmeyen artış gibi başta aranan güven seviyesinin ötesine giden yararları gerçekleştirdi. Bireysel işletmelerin ekonomik performansı aynı zamanda artış gösterdi. Bugün; kümelenme bilgi ve iletişim teknolojileri, eğitim ve pazarlama insiyatifleri, bir KOBİ'nin tek başına asla maddi gücünün yetemeyeceği konularda yasal ve finansal destek gibi ileri düzeyde kaynaklara sahiptir. Ayrıca pozitif kümelenme deneyimi, güçlü bölgesel etkiye sahip olduğundan çekirdek grubunun çok ötesine ışık yaydı.

Kaynak: OECD LEED Komitesi Başkan Vekili Carlo Borgomeo'nun sunumu, OECD Leed Yönlendirme Komitesi Toplantısı, Kasım 2003.

Politika tavsiyeleri neyi hesaba katmalıdır?

Kümelenme politikaları, sosyal sermaye boyutlarını entegre etmeye çalışıldığında “Dikkat” anahtar kelime olarak akla gelmektedir. Neden?

- Sosyal sermaye oluşumu kendi kendine uygulanabilir, kültürel olarak tanımlı ve uzun süreli bir süreç olduğu için sosyal sermayeyi kümelenmelerde gerçekleştirmeyi hedefleyen politikaları tasarlamak riskli bir süreç olarak görülebilir.
- Sosyal sermaye ekonomik reformların hareketsizliği, dışlanması ve sınırlanmasından sorumlu negatif değişken olabilir.
- Spesifik bir ortamda kümelenme performansını geliştirebilen diğer değişkenler arasında tek değişken olan budur.
- Sosyal bir perspektiften, sosyal sermayeyi desteklemek kendi içinde bir hedef olabilir, dolayısıyla, politikacılar sosyal sermayenin ekonomik kümelenme politikalarındaki rolünü dikkatli biçimde incelemelidir.

Bununla birlikte, Rosenfeld (2002) kümelenme politikası aracı olarak sosyal sermayenin durumu iki yönlüdür. Bir tarafta, kurumsal bir boyutu vardır: “Kümelenme tabanlı gelişim stratejisini tasarlarlarken, karşılaşılan en önemli ekonomik politika sorunu, kümelenme için bir sosyal yapı yaratmada kamu sektörünün en iyi rolünü tasarlamak ve ihtiyacını değerlendirmektir. Diğer yanda sosyal bir boyutu da vardır: “Ana sosyal sorun; sosyal sermayenin adil olarak dağıtıldığı ve erişilebilir olduğunu temin etmek için sorumluluk almaktır”.

Ayrıca, Galler, İrlanda ve Danimarka’da yürütülen “Yeni oluşan sosyal sermayedeki iş performansında, inovasyonda ve bilgi kullanımındaki gelişmelere atfedilen, incelenen KOBİ’ler vasıtasıyla işbirliğini ve ağ oluşumunu teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi sayesinde sosyal sermaye oluşturmayı hedefleyen politikaları” inceleyen araştırmaların taşıdıkları sonuçlar cesaret vericiydi. (Cooke, 2003).

Politika tavsiyeleri, hem sosyal sermayenin hem de kümelenme yapımının kendi kendini takviye eden ve aşağıdan yukarıya boyutunu hesaba katmalıdırlar. Girişimciler değerini kendi gayri resmi doğasından alan sosyal sermayenin kurumsallaşmasını görmeye çok istekli değillerdir. Dolayısıyla politikacılar, destek sunma ve bağımsız olarak yetişmekte olan bir fenomen için boşluk bırakma arasında çarpıcı bir dengeye kurma sorunuyla yüzleşebilirler.

Bu yayın için yapılan toplantılardan ve yürütülen araştırmalardan; sosyal sermayeyi Orta ve Doğu Avrupa’da oluşturmak için politik müdahalenin üç ana potansiyel alanı tanımlanabilir:

- Sosyal sermaye profesyonel sınırlar boyunca iletişim kurmak, eğitimsel kurumlar ve kamu sektörü ile alışveriş anlamına gelir. Bu; kamu, özel ve kâr gütmeyen sektörlerde kümelenme politikasının merkezine ortaklığı yerleştirir.
- Sosyal sermayeyi hedefleyen somut tedbirler arasında ağ oluşturma faaliyetleri (örn. profesyonel kümelenme danışmanları ve iş destek merkezleri), kentsel ilişki (örn. gönüllü faaliyetleri destekleyerek) ve insan sermayesi oluşturma (örn. kapasite oluşturma, eğitim).
- Güven oluşturma sosyal sermaye sorunlarının merkezinde yer alır ve ekonomik ilişkiler üzerinde doğrudan bir etkisi vardır (tedarikçiler, müşteriler, ortaklar vb.)

Paldam ve Svendsen (2000) bize şunu hatırlatıyor: “hükümetler ve uluslararası organizasyonlar üçüncü taraflardır. Sosyal sermayeyi arttırmayı hedefleyebilirler, onların müdahalesi sosyal sermayeye iyilikten çok zarar getirebilir.” Dolayısıyla onların müdahalesi kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı olarak dolaylı tedbirler üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Tavsiye edilen politika tedbirleri

Aşağıdaki kutu bir kümelenme geliştirme stratejisi içerisinde sosyal sermaye oluşumuna katkıda bulunabilen somut tedbirlerin önerilen bir listesini düzenlemektedir.

Kümelenmelerde sosyal sermaye oluşumu için önerilen politika tedbirleri

- Ana göstergeleri (karşılıklı güven, güvenilirliğin rolü ve itibar, ağlara, bilgi alışveriş kanallarına ait olma, birliklere katılma, aynı üniversitelere ait olma vb) ve yürütülen araştırmaları tanımlayarak bölgesel düzeyde sosyal sermayenin seviyesini tanımlayacak ve değerlendirecek araştırmaları yürütmek.
- Kümelenme yaratılmasında (örtülü ve potansiyel kümelenmeler) ve boşlukları tanımlamada sosyal sermayenin rolünü değerlendirme.
- Mevcut kümelenmelerin performansını ve sosyal sermayenin seviyelerini (hem kendiliğinden hem politika güdümlü kümelenmelerde) sosyal sermaye ve performansının göstergeleri arasında bağlantı kurarak değerlendirmek.
- Mülkiyet hakları, iş-etik yasaları, lisans ve kayıt prosedürleri, entelektüel mülkiyet kuralları, vergilendirme sistemleri, ticaret hukuku ve polisle irtibat kurallarıyla uygun şartları ayarlayarak güven oluşumunu hedeflemek.

- Bölgesel ve yerel seviyede ihtiyaçlar değerlendirmesi sürecini destekleyen tarafsız kümelenme yapılarının artışı teşvik etmek.
- Atölyeler, birlikler, fuarlar, olaylar vb ile yerel seviyede girişimciler arası diyalogu desteklemek.
- Bürokratik tavırların üstesinden gelmenin bir yolu olarak özel ve kamu aktörleri arasında görüşmeleri sağlamak
- İyi bir çalışma ağına sahip olması gereken kümelenmeyi kolaylaştırıcıların, rolünü profesyonelleştirmek.
- Genç yeteneklerin yitirilmemesi ve yönetim ilişkilerindeki eksikliğin giderilmesi için eğitim, öğretim ve liderlik sayesinde insan sermayesi gelişimini sağlayan politikalar geliştirmek.
- KOBİ'leri hedefleyen, yerel politikalar arasındaki ağ oluşturma amaçlarını tanıtmak.
- Kamu -özel ortaklıkları teşvik etmek.
- Dışsal işbirliği, hareketlilik, rüşvet karşıtı yasalar ve net kuralları destekleme yoluyla kümelenmelerdeki sosyal sermayenin negatif özelliklerini (spesifik sosyo ekonomik grupların dışlanması, dar görüşlülük, hareketsizlik ve suç ağı oluşturma) sınırlandırmaya çabalamak.
- Büyük işletmeler ve özellikle çok uluslu işletmeler etrafında yapılan sosyal sermayenin sorunlarına özel ilgi göstermek.
- Hem sosyal (topluluk oluşumu, sosyal bağlılık) hem de ekonomik hedefler (adaletli büyüme, kümelenme güçlendirilebilirliği) ile entegre bir sosyo ekonomik yaklaşıma adapte olmak.
- Sosyal sermaye oluşumu ile kümelenme sonuçlarını etkilemeye çalışan kümelenme politikalarının değerlendirme uygulamalarını yürütmek.

Kaynakça

Cooke, P. (2003), Social Capital Embeddedness and Regional Innovation, conference paper prepared for the EU Advanced International Summer School in Ostuni.

Cooke, P. and N. Clifton (2002), Social capital and SME performance in the United Kingdom, Centre for Advanced Studies, Cardiff University.

Enright, M. (2000), The globalisation of competition and the localisation of competitive advantage: Policies towards regional clustering, ch. 13, pp. 303-331, in Hood N. and Young S. (eds) *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*, MacMillan: Basingstoke.

Fidrmuc J. and K. Gërxhani (2004), Formation of Social Capital in Eastern Europe: Explaining the Gap vis-à-vis Developed Countries, German Institute for Economic Research, April 2004.

Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, New York: The Free Press.

Helliwell, F. (1996), Economic Growth and Social Capital in Asia, NBER Working Papers 5470, National Bureau of Economic Research, Inc.

Landabaso, M. (2003), The Role of Social capital in promoting competitiveness in less favoured regions, policy options in perspective, conference paper prepared for the EU Advanced International Summer School in Ostuni.

Lichtenstein, G. and M. McNamara (1999). Building Social Capital: A new strategy for retaining and revitalizing Inner City Manufacturers, special project of the Philadelphia Industrial development Corporation, the Urban Industry Initiative USA, January.

Markusen, A. (1996) Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, *Economic Geography*, Vol 72.2.

Mateju, P. (2002), Social Capital: problems of its conceptualisation and measurement in transforming societies, conference paper on the OECDONS Conference on Social capital measurement, London, UK.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001), *The Well Being of Nations*, OECD, Paris.

Paldam, M. and G. Svendsen (2000), An essay on social capital: looking for the fire behind the smoke', *European Journal of Political Economy*, Vol. 16.

Ponthieux, S. (2003), *Que faire du capital social*, INSEE, Paris.

Portes, A. and P. Landolt (1996), *Downside of Social Capital*, in: *The American Prospect*, Issue 26, May-June 1996.

Putman, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.

Putman, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Shuchter, New York.

Raiser, M. (1999), *Trust in Transition*, EBRD Working Paper 39, London.

Raiser, M., C. Haerpfer, T. Nowotny and C. Wallace (2001), *Social Capital in Transition: A first look at evidence*, EBRD Working Paper 61, London.

Rosenfeld, S. (2002), *Just clusters*, Regional Technology Strategies Inc., Carrboro, North Carolina.

Rosenfeld, S. and L. Swanson (2004), *Prefabricated log homes and complementary Products in Western Montana*, Regional Technology Strategies Inc., Carrboro, North Carolina.

Sölvell, Ö. (2004), *Cluster Initiatives and the cases of the automotive cluster in Slovenia and the creative industries cluster in Scotland*, in: Ö. Sölvell,

G. Lindquist and C. Ketels (eds), *The Cluster Initiative Green Book*.

Storper, M. (1997), *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*, Guildford Press, New York-London.

Traxler, J. and P. Psilos (2004), *Biotechnology and life sciences in the research triangle region North Carolina, US*, Regional Technology Strategies Inc., Carrboro, North Carolina.

KISIM II

**ÜLKELERDE KÜMELENME MEVCUT
DURUM ÇALIŞMASI**

Bölüm 3

Slovenya Örneği

Mateja Dermastia

Bu bölüm, Slovenya kümelenmelerinin tanımlanmasının sürecini ve Slovenya kümelenme politikasının biçimlenmesini kapsayan 1999 - 2002 arasında Slovenya'daki kümelenme gelişimini sunar. KOBİ'lerin desteklenmesi için kurumsal çerçeve ve yerel kümelenmelerin gelişiminin yanında, bugün Slovenya sanayisinin ve kümelenmelerinin karşı karşıya kaldığı uluslararasılaşma tehdidi de yer almaktadır.

Yerel kümelenme haritası yapma metodolojisi

Endüstriyel yoğunlaşmaların tanımlanması

Slovenya'da (kutuya bakınız) kümelenmelerin araştırılmasında kullanılan çalışma tanımı, destekleyici organizasyonlar ile aynı zamanda yer alan, aynı işletme çizgisi içinde faaliyet gösteren yatay ve/veya dikey bağlantılı işletmelerin yığılması olarak kümelenmelerin OECD LEED tanımına uymaktadır.

Kümelenme haritasının yapılması bir ya da iki basamaklı Faaliyetlerin Standart Sınıflandırılması (FSS)'ni bütün olarak esas alarak, on iki Slovenya bölgesi ile ülke arasındaki karşılaştırmalı hesaplamalar kullanılarak yapılmıştır. Yerel katsayılar (LQs), sanayide çalışan işçi başına genelleştirilmiş GVA ile işletme başına genelleştirilmiş net katma değer (GVA), istihdam ve işletme sayısı için hesaplanmaktadır. Bu analizin temelinde kriter, potansiyel bir kümelenme merkezi oluşturabilen bir bölge içindeki önemli faaliyetleri tanımlamak için belirlenmektedir. Yukarıda altı çizilen kriterlerin en az üç tanesinde LQ skoru 1.5'un üzerinde olan faaliyetler, önde gelen bölgesel sanayiler olarak tanımlanmaktadır. Her bölgenin faaliyetlerinin ortalaması 4.7 olan, yaklaşık olarak 46 sanayinin %10'unu bu kategori içinde yer alan SCA koduyla tanımlanmaktadır.

Bağlantıların tanımlanması

Tanımlanan yoğunlaşmalar içindeki bir işletme modeli nitel analizler için tanımlanmıştır. İşletme teftişi; önemli işletmeler arasındaki bağlantılar (tedarikçi işletmeler, üreticiler, müşteriler, rakipler gibi) ve çevre desteği (AR-GE kurumları, eğitim kurumları gibi) ile işletmeler arasındaki bağlantıları tanımlamaya imkan vermektedir. İşletmeler arası bağlantılar bölgesel, bölgeler arası ve uluslararası düzeyde değerlendirilmektedir. Analizler diğer önemli bölgesel oyuncular, iş liderleri ile işyerlerinin bir dizisi ve seçilen işletmelerle yapılan görüşmeleri takip eden, posta ile işletmelerin kapsamlı bir şekilde araştırılmasını içeren başlangıç araştırmasının esası üzerine yürütülmektedir. Araştırma 1,700 işletme, kurum

ve organizasyonu kapsamaktadır. En güçlü bağlantılar ile yoğunlaşmalar kümelenmeler olarak tanımlanmaktadır.

Yeniden yapılanmış kümelenmelerin tanımlanması

Slovenya endüstrisinin başlıca güçlüklerinden biri kendi yenilikçi potansiyelini artırmakta yatarken, belirli inovasyon etkenlerinin gözden geçirilmesi (patentler, yapısal özellikler, AR-GE departmanlarında istihdam, ihracat-uyumu gibi) kendi yenilikçi potansiyeline göre kümelenmelerin sıralanmasını sağlamıştır. Patentlerin sayısı, yapısal özellik ve ihracat-uyumu gibi önemli sanayi inovasyon göstergeleri analiz edilmiştir. Bu derin analizi; görüşmeler ile sorulardan elde edilen verileri esas alan bireysel işletmelerin, yenilikçi kapasitelerinin derinlemesine analizi takip etmektedir. Analiz edilmiş veriler BİT kullanımı yanında, AR-GE için işletmelerin yatırımları, AR-GE projelerinin sayısı, AR-GE departmanlarında çalışanların sayısını içerir. Yüksek yenilikçi potansiyele sahip bu kümelenmeler, Slovenya’da, gelecekteki kümelenme gelişimi için en büyük faaliyet alanı olarak tanımlanmaktadır.

Kümelenmeler

Sanayi yoğunlaşmalarını tanımlamak için yapılan çalışma sonuçları Tablo 3.1 ile Şekil 3.1 içinde verilmiştir.

Bir yoğunlaşma içerisindeki bağlantı; bir müşteri ile tedarikçi işletme arasındaki mal akışı, tedarikçi/müşteri ilişkisi içinde olan ya da olmayan işletmeler arasındaki bilgi akışı, işletmeler ve know-how (araştırma kurumları, üniversiteler gibi) arasındaki bilgi akışı, farklı eğitim kurumları ile işletmeler arasındaki bilgi akışı ve bir işletmenin rekabetçi pozisyonunu etkileyen herhangi bir farklı bilgi akışı olarak tanımlanmaktadır.

Buradaki bağlantılar çalışması a) benzer ya da tamamlayıcı ürün ve hizmetler; hemen hemen aynı/ benzer girdiler ya da teknolojiler ya da tedarikçi işletme üzerindeki diğer bağlantılar; b) uzman know-how, teknolojiler, bilgi, sermaye ya da alt yapı sistemi ya da herhangi bir şekilde üretim/servis sistemlerinin ihtiyaçlarının karşılanması sağlayan gelişim kurumları (üniversiteler, bireysel fakülteler, AR-GE kurumları) ile önemli kümelenmelerin tanımlanmasına olanak vermektedir.

Numaralar yoğunlaşmaların sanayi kodlarını göstermektedir. Tablo 3.1’de ilgili sanayi isimleri verilmiştir.

Tablo 3.1 Başlıca sanayi yoğunlaşmalarının bölgesel profili

Bölge	Sanayi yoğunlaşmaları
Jugovzhodna Slovenija	17 tekstil ürünleri imalatı, 24 kimyasal madde ve ürünlerin imalatı, 26 diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı, 32 radyo ve televizyon ekipmanı imalatı, 34 motorlu kara taşıtı, römork ve yarı-römork imalatı
Goriška	29 başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, 31 elektrikli makine ve cihazların imalatı, 36 mobilya imalatı, 45 inşaat, 90 kanalizasyon ve çöp boşaltma, sağlık koruma ile benzer faaliyetler
Gorenjska	17 tekstil ürünleri imalatı, 28 lastik ve plastik ürünlerin imalatı, 31 elektrikli makine ve cihazların imalatı,, 32 radyo ve televizyon ekipmanı imalatı, 63.2 diğer destekleyici nakliyat hizmetleri
Notranjsko-kraška	01 Tarım, 28 makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünleri imalatı, 29 başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı.
Obalno-kraška	50 satış, motorlu araçların tamir ve bakımı, perakende satış, motor yakıtı, 51 toptan satış ve komisyon ticareti, motorlu araçlar ve motosikletler hariç, 55 otel ve restaurant, 63.1 kargo teslimat ve depolama, 63.2 diğer destekleyici nakliyat hizmetleri, 63.3 seyahat acenteleri ile tur operatörlerinin faaliyetleri; turist yardımı, 63.4 diğer taşımacılık acentelerinin hizmetleri.
Osrednja Slovenska	22 yayın, 24 kimyasal madde ve ürünlerin imalatı, 50 satış, motorlu araçların tamir ve bakımı, perakende satış, motor yakıtı, 62 hava taşımacılığı, I/64 posta ve telekomünikasyon, 65 finansal aracılık, sigorta ve emeklilik fonu hariç, 70 gayrimenkul faaliyeti, 75 kamu yönetimi ve savunma, zorunlu sosyal güvenlik, 90 kanalizasyon ve çöp boşaltma, sağlık koruma ile benzer faaliyetler
Podravska	37 geri dönüşüm, 40 elektrik, gaz, buhar ve sıcak su temini, 64 posta ve telekomünikasyon
Pomurska	01 Tarım, 15 gıda ürünleri ve içecek ürünleri imalatı, 23 kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ile nükleer yakıt imalatı, 85 sağlık ve sosyal hizmetler
Savinjska	10 madencilik ve enerji üretim materyallerinin taş ocakçılığı, 26 metalik olmayan diğer mineral ürünler, 29 başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, 29.710 yerli elektrikli aletler
Koroška	17 tekstil ürünleri imalatı, 25 plastik ve kauçuk ürünleri imalatı, 27 ana metal sanayi, 29 başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, 40 elektrik, gaz, buhar ve sıcak su temini
Zasavska	10 madencilik ve enerji üretim materyallerinin taş ocakçılığı, 26 metalik olmayan diğer mineral ürünler, 31 elektrikli makine ve cihazların imalatı
Spodnjeposavska	18 giyim eşyası imalatı;kürkün işlenmesi ve boyanması, 21 kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı, 40 elektrik, gaz, buhar, ve sıcak su temini, 85 sağlık ve sosyal hizmetler

Yirmibir kilit kümelenme tanımlanmıştır ve temel sanayilerin bölgesi Tablo 3.2’de gösterilmiştir. Bunlar sadece sanayi yoğunlaşmalarıyla değil işletmeler arası ve organizasyonlar arası bağlantılarla, Slovenya’daki önemli kümelenmeler olarak dikkate alınabilir.

Şekil 3.1 Slovenya’daki sanayi yoğunlaşmalarının haritası



Kaynak: Slovenya Ekonomi Bakanlığı, 2002

Tablo 3.2 Bölgelerdeki önemli kümelenmeler

Kümelenme	Bölge
Makine ekipmanları	Koroška
Elektriksel/Optik	Gorenjska, Goriška, Zassavska, Ljubljana
Endüstriyel işlem kontrol ekipmanı ve ölçüm araç ve gereçleri	Gorenjska, Zassavska, Ljubljana
Yerel aletler	Savinjska, Notranjsko Kraška, Gorenjska
Otomotiv (dört alt sistemi içine alan)	Dolenjska, Goriška, Obalno kraška, Koroška, Savinjska
Aspiratör üniteleri üretimi için sistem	Goriška, Gorenjska, Notranjsko Kraška
Tekstil	Spodnje posavska, Dolenjska
Ağaç işleme	Notranjsko Kraška, Gorenjska
İnşaat	Zassavska, Savinjska, Dolenjska, Gorenjska, Goriška
Nakliyat-lojistik	Obalno Kraška, Notranjsko Kraška
Enerji üretimi	Podravska, Spodnje posavska, Goriška

BT teknolojileri (iki alt sistemi içine alan)	Ljubljana
Yayıncılık	Ljubljana
Spa turizmi	Pomurskae
Adria sahil turizmi	Adria coast tourism
Gıda işleme	Pomurskae

Önemli kümelenmeler inovasyon için daha sonra kendi potansiyellerine göre değerlendirilmişlerdir. Kümelenmeler eğer kendi işletmelerinin gelişimsel faaliyet seviyesi ile birlikte müşteri-tedarikçi düzeyinde de yüksek seviyede karşılıklı işbirliği gösteriyorsa ve üniversiteler, gelişim kurumları ve diğer eğitim ve öğretim organizasyonlarıyla yoğun işbirliğinde bulunuyorlarsa yenilikçi olarak sınıflandırılırlar. Bu işbirlikler yenilikçi olmalıdır. Buradaki kriterlere göre, Tablo 3.3’de yenilikçi kümelenmeler tanımlanmıştır.

Tablo 3.3 Yenilikçi kümelenmeler

Ürün/Hizmet Sistemi	İstatistiksel Bölge
Makine Ekipmanlar	Koroška
Elektriksel/Optik	Gorenjska, Goriška, Zasavska, Ljubljana
BT teknolojileri (iki alt sistemi içine alan)	Ljubljana
Otomotiv (dört alt sistemi içine alan)	Dolenjska, Goriška, Obalno kraška. Koroška, Savinjska
Yerel aletler	Savinjska, Notranjsko Kraška, Gorenjska
İnşaat	Zasavska, Savinjska, Dolenjska, Gorenjska, Goriška
Nakliyat-lojistik	Obalno Kraška, Notranjsko Kraška

Yenilikçi kümelenmeler arasındaki işbirliği ve ortak işletme gelişimine olan büyük ilgi elektriksel/optik sanayi alanında görülebilmektedir. Yüksek yenilenme kabiliyetleri ile coğrafi yoğunlaşmalar Goriška, Gorenjska, Osrednja Slovenska ve Zasavje’da kümelenme gelişim potansiyelinin büyüklüğünü gösterir. Bu kümelenme araba, elektrikli ev aletleri ve hatta havacılık sanayinde (makine ekipmanları sanayinin daha dar kapsamlısı) bulunmaktadır. Ek olarak, taşıtlar için elektrik malzemeleri alanında çalışan işletmeler, halen yeterince faydalanılmayan işbirliği koşulları altında, grubun kendi içinde sinerjik etkiler için büyük bir potansiyel olduğu sonucuna varmaktadır. Otomotiv sanayi için Slovak sistem tedarikçilerinin katılımı ve Slovenya’da bu alanda dünya çapında uluslararası işletmelerin bulunmasının yanında, uluslararası iletişim ağı yenilenmesinde elektrikli ev aletleri üreticileri için gelecekteki elektriksel/optik sistemin yenilikçi gelişimine yönelik olarak Slovenya verdiği büyük sözü tutmuştur.

Haritalama çalışmaları aşağıdaki sonuçları beraberinde getirmiştir:

- Slovenya işletmeler arasındaki işbirliği ile iletişim ağının yanında, AR-GE kurumları ve destekleyici organizasyonlar yönünden de nispeten zayıftır. Bununla birlikte, burada kümelenme gelişimi için esas oluşturan bilgi ile üretimin her ikisi de mevcuttur.
- Altyapıya sadece kümelenme gelişiminin desteklenmesi için başlangıçta gereksinim duyulmaktadır. Daha önce kümelenme içinde bulunan işletme yöneticileri destekleyici yapılar, belirli bilgi ile hizmetlerin yanında işletmeler arası iletişim ağını teşvik etmek ve desteklemek için uygun araçların bulunmadığını işaret etmişlerdir.
- Bununla birlikte, mevcut bağlantılar ile iletişim ağı, makine ekipmanları, elektriksel/optik, endüstriyel işlem kontrol ekipmanı, yerel uygulamalar, otomotiv, aspiratör ünitelerinin üretimi için sistemler, tekstil, ağaç işleme, inşaat, taşımacılık, BT teknolojileri, yayıncılık, spa turizmi, sahil turizmi ve gıda işleme alanlarında en az on altı sanayide yerleşmiş olan kümelenmelerin varlığını gösterir.
- Gelecekteki gelişim için en büyük potansiyel ve en yenilikçi kümelenmeler makine ekipmanları, elektriksel/optik, otomotiv, yerel uygulamalar, inşaat ile taşımacılık sanayinde bulunmaktadır.

Kümelenme politikası

Mart 2000'de, sanayilerin coğrafi yoğunlaşmasının bir değerlendirmesi ve potansiyel kümelenmelerin tanımlanması yapılmıştır (Dermastia, 2000). Araştırma önemli bulguları, potansiyel kümelenme katılımcıları ile kümelenme altyapı gelişiminin erken safhaları arasındaki zayıf bağlantılardan ötürü Slovenya'da 'gerçek' kümelenmenin olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, araştırma orjinal kümelenme politikası durumu üzerine önemli bir etkiye sahip olan en az on potansiyel kümelenmenin var olduğuna işaret etmiştir. Ekonomi Bakanlığı, tek bir program yerine, iletişim ağı ile işbirliğini teşvik etmek için geniş bir önlemler paketinin uygulanmasına karar vermiştir.

Slovenya kümelenme gelişim politikası üç amacı izlemektedir. Birincisi; farklı iş alanlarındaki ortaklığı geliştirmek için bireysel ve ortak becerilerin güçlendirilmesini sağlamak amacıyla işletmeler arasındaki iletişim ağı ile işbirliğini teşvik etmenin yanında yenilikçiliği ve teknolojik gelişimi teşvik etmek için işletmeler ile araştırma ve geliştirme kurumları arasındaki işbirliğini güçlendirmektir. Bu amaç için, Ekonomi Bakanlığı teknolojik geliştirme, ürün gelişimi, uzmanlaşma, tedarik zincirleri, ortak üretim ve pazarlama alanlarındaki finans ortaklığı katılım projelerinin en az bir AR&GE kurumu ve en az üç işletme tarafından yürütülmesine karar vermiştir. İkinci amaç, altyapı desteğinde artan yatırımlar sayesinde kümelenmelerin gelişimini teşvik etmektir. Bu öncelikle, kişi ve benzer kurumları hedefleyerek, kümelenme gelişimi için know-how, beceri ve uzmanlık alanlarında

güçlenmeyi sağlamıştır. Kümelenme gelişimini geliştirmek, kümelenme destekleyicileri, koordinatörler ile potansiyel kümelenme yöneticilerinin iletişim ağını geliştirmek için bir eğitim programı tasarlanmıştır. Üçüncü amaç, uygulamada kümelenme oluşumunu başlatmaktır. Takip eden programlar bu amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmak için oluşturulmuştur.

Pilot Kümelenme Programı

2000 yılında, Ekonomi Bakanlığı Slovenya’da kümelenme gelişimi alanında, bilginin, uygun enstrümanların ve somut çalışmaların yokluğunda kullanılabilen bir pilot kümelenme programı başlatmıştır. Kümelenme gelişimine sistematik bir yaklaşım geliştirmek, kümelenme kavramının teşvik edilmesi, deneyim kazanılması ve kümelenme politikasının desteklenmesi amacıyla 2000-2003 yılları boyunca uygulanmak üzere pilot program hazırlanmıştır.

Slovenya Pilot Kümelenme Programı, 2000-2003

Ekonomi Bakanlığı gelecekte Bakanlık ile işbirliği için ortak bir vizyon geliştirecek, potansiyel kümelenme merkezi olarak en az üç destekleyici kurum ile birlikte değerlendirme sistemleri oluşturan en az on işletme grubunu davet etmiştir. Açık ihale çağrısı yapılmış ve üç pilot proje seçilmiştir. Toplamda, pilot kümelenme projeleri olarak otomotiv, taşımacılık ve lojistik ile makine teçhizat başvurularından Bakanlık tarafından seçilen altı grup uygulamaya koyulmuştur. Pilot projelerin seçiminde; işletmelerin coğrafi yoğunlaşmaları, yüksek katma değerli pazar bölümlerinden uluslararası piyasalara geçiş, işletmeler ile araştırma ve geliştirme kurumları arasındaki mevcut iletişim ağı ile işbirliği, destekleyici organizasyonların varlığı ve saygın gruplar içindeki önemli işletmelerin itibarı gibi kriterler yol göstermiştir. Bireysel projelerin başarılması için potansiyel değerlendirmesi de çok önemli bir kriterdir. Başarıya ulaşmada potansiyel değerlendirme için kullanılan karşılaştırmalı değerlendirmeler: bu katılımların yorumlanması, proje uygulaması için gerekli olan organizasyonel ve finansal kapasiteler; bilgi, beceri ve know-how’ın önemli bir kısmıdır. Seçilen pilot projeler akabinde bir kümelenme gelişim stratejisi ve uygulanması için bir hareket planı hazırlamışlardır.

Başlangıçta, Slovenya Pilot Kümelenme Programı içinde seçilen üç pilot proje farklı özelliklerine rağmen benzer sayıda işletmeyi içermektedir. **Otomotiv** ve **taşımacılık** kümelenmeleri oryantasyonda daha çok ulusal iken, makine ekipmanı imalatı yapan kümelenme merkezde güçlü bölgesel bir kümelenmedir (Doğu Slovenya, Savinjska bölgesi).

- Otomotiv kümelenmeleri, ulusal araç sanayi için en önemli Slovenya tedarikçi işletmelerinden oluşmaktadır. Buradaki işletmelerin çoğunluğu uluslararası pazarda aktiftir, ancak sadece ikisi orjinal araç üreticileri için parça tedarik eden işletmelerdir. Buradaki işletmelerin çoğu yerel tedarikçi işletme temelinde yeterince güçlüdür.

- Çalışmaları limanla bağlantılı olan, Luka Koper'ın faaliyetlerini tamamlayan Luka Koper (Koper Limanı) ile diğer iki büyük işletme taşımacılık kümelenmesinin temelini oluşturur. Buradaki işletmeler etrafındaki küçük işletmelerin kümelenmesi, yüksek seviyede karşılıklı rekabet göstermektedir.
- Bazı noktalarda, makine ekipmanları imalat grubu 1990'ların başında gelişmiş ortak programlardan ve ortak bir gelişim ve araştırma merkezi kurulmasından ötürü çok güçlü kümelenme gelişim potansiyeli göstermiştir. Ekipman imalatçıları oluşturulan kümelenmeler alıcıları; taşıt ve ev aletleri malzemeleri sanayisinden çekmesinin yanında telekomünikasyon ve uçak endüstrisinde daha az yayılım göstermiştir. Otomotiv endüstrisi ile taşımacılık kümelenmelerinin, amaçları ve vizyonu başlangıçta çok belirgin değilken, makine ekipmanları kümelenmelerinin amaçları belirgindir: pazar payını arttırmak için yeniden yapılanmanın teşvik edilmesi ve yeni teknolojilerin ortaklaşa geliştirilmesi.

2001'de, üç kümelenmenin tamamı kümelenme stratejilerinin hedeflerini yenilemiş yada tekrar tanımlamış ve 2002 - 2003 yıllarındaki daha ileri kümelenme gelişimi için detaylı faaliyet planları hazırlamıştır. Otomotiv ile araç-gereç kümelenmeleri yerel tedarikçi işletmelerin iletişim ağının geliştirilmesini içeren, teknolojik ilerleme ile yeniden yapılanmayı teşvik etmek için çalışma şartları yaratılmasına doğru kendilerini yönlendirirken, taşımacılık kümelenmesi farklı bir yaklaşım seçmiştir. İşletmeler arasındaki yüksek düzeydeki rekabette ilk aşama; malvarlığı, bilgi ve becerilerin önemli bir bölümünü esas alan pazarlama ile ortak bir vizyon oluşumuna kendini adanmıştır.

2002'de, pilot projeler kendilerinin faaliyet planları ile aynı doğrultuda olan kümelenme stratejilerini uygulamaya başlamıştır. Başlangıçtaki sonuçlar, hem proje katılımcılarının sayısındaki artışa hem de ortak faaliyetlerin yoğunlaşmasına dayanarak yoğun büyümenin bir aşamayı değiştirdiğine işaret etmiştir. Üç pilot projenin tamamı binalarını temin etmiş ve zorunlu iletişim ekipmanları edinmiştir. Ayrıca, personelin desteklenmesi ve kümelenme yöneticilerinin atanmasını da içeren başarılı kümelenme gelişimi için organizasyonel ön koşulları da resmileştirmişlerdir. Pilot projeler 2003'ün sonunda tamamlanmıştır. Özellikle sonuç safhasından bazı dersler çıkarılmış, Slovenya kümelenme sistemlerinin uluslararasılaştırılmasını teşvik için Bakanlığa rehberlik sağlanmıştır.

Kümelenme Pilot Programı, kümelenmeleri destekleyici politikanın bütün seviyelerde (idari yönetim, genel yönetim, AR-GE personeli ve teknikerlerinin çalıştırılması) ve bütün aktörler arasında (organizasyon desteğinin yanında, kurum ve işletmelerin de içine alınması) sürekli devam eden iletişim sürecini teşvik etmek ihtiyacında olduğunu gösterir. Program uluslararası kümelenme iletişim ağlarında; aktif katılımcı ile ortak projelerin planlanması, yerine getirilmesi ve denetlenmesi sisteminin gelişimin yanında, bilim kurumları ile işletmeler arasındaki aktif işbirliğinin desteklenmesine ihtiyaç duyar. Bundan başka, bir kümelenme gelişimi; bütün kümelenme katılımcılarının ortak bir politik ve stratejik vizyonunu örneklerle açıklar. Bu en üst düzeydeki yönetime aktif katılımı gerektirir. Ortak hedeflerin tanımlanması

ile motivasyon muhtemelen kümelenme oluşturma projelerinin en önemli konusudur, ortak oturum ve iki taraflı toplantının yanında bir seminer düzenlenmesini de gerektirir. Buradaki faaliyetlerin etkisi, eğer kümelenmeler ve yapısal iletişim ağlarının gelişimi ile proje yönetimi dışarıdaki bağımsız uzmanların sorumluluğuna verilirse, artabilmektedir.

Eğitim, kümelenme kavram bilgisinin yayılması ve kümelenme gelişiminin stratejik alanlarında proje gruplarının oluşturulması çok gereklidir. Başka bir deyişle, paralel koordinasyon ve işbirliğini esas alan insan ilişkileri ağının oluşturulmasına neden olacak gelecekteki bir yatırım kümelenme gelişiminin bir doğasıdır. Kümelenme gelişimi pahalıdır, çünkü kümelenme gelişimi katılımcı işletmelerin önemli personellerinin bir kısmı üzerinde büyük taahhütler, belirli bilgi ve beceriler, teknik kaynaklar ve sonuçta finansal yatırımlar gerektirmektedir.

Kümelenme girişimcileri için finansal destek

Pilot projedeki deneyimler esas alınarak, 2002 yılında Slovenya Ekonomi Bakanlığı kümelenme girişimcilerini finansal olarak desteklemek için bir takım önlemler almıştır. İlk aşamada, Bakanlığın ortak- finans sağlama faaliyetlerini; kümelenme gelişimi için ortak bir stratejinin yanında, bir kümelenmenin iç organizasyonu ve iletişiminin tanımlanması ile birleştirmiştir. Kurumların desteklenmesi ile birlikte işletmeler, kümelenme gelişimi projesi başına maksimum 70,000 Avro'dan faydalanmak için ihalelerde rekabet etmişlerdir. İkinci aşamada, Bakanlık özellikle yeniden yapılanma platformları ile ortak iş gelişimi, uluslararası iletişim ağına katılıma yönelik hazırlık ile ortak AR-GE programlarının yürütülmesini tanımlayan kümelenme stratejilerinin uygulanması için yapılan çalışmaları desteklemiştir. Hedef kullanıcılar en az on işletme grubu ve üç destekleyici kurumdan oluşmuştur.

Yerel iletişim ağları ve kümelenme programları

2002'de, Ekonomi Bakanlığı kümelenmeler ile yerel iletişim ağları gelişimini amaçlayan ayrı bir programı uygulamıştır. Bu program sınırlı bir coğrafik alanda yer alan küçük işletmeleri (50 işçiye kadar) hedeflemektedir. Fikir, AB'ye katılma sürecindeki Slovenya ekonomisinin en zayıf sektörünün desteklenmesi ve aşağıdan başlayarak bölgesel ve ulusal kümelenmelerin sağlamlaştırılması için yerel iletişim ağı oluşumuna başlanmasıdır. Program yerel kümelenmelerin çalışması ve gelişiminin teşviki için potansiyel kümelenme yöneticileri tarafından ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve uzmanlığa yatırımla birlikte, kümelenmeler ile potansiyel iletişim ağlarının tanımlanmasını içermektedir. Sonradan ortaya çıkan bir aşamada, kümelenmeler ile yerel iletişim için arkadaşça bir çevre, yerel düzeyde mikro ve küçük işyerleri arasındaki bağlantıların desteklenmesi ile belirli yerlerde oluşturulabilecektir. Komisyoncular ile koordinatörler arasındaki iletişim ağı, ortak bir girişim anlayışı oluşturacak ve küçük işletmelerin finansal kaynaklara erişimini geliştirmeye yardım edecektir. Bazı faaliyetler diğer bakanlıklar ile birleşmeyi sağlayacaktır. En fazla 50 işçi

çalıştıran en az üç mikro işletmeyi kapsayan potansiyel yerel kümelenmelerin analizi, 50 yerel iletişim ağından, daha fazlası için bir potansiyel ortaya çıkarmıştır.

2000-2002 Kümelenme politika sonuçları

2000 ile 2002 arasında Slovenya'nın kümelenme gelişimi politikasının sonuçları çok cesaret vericidir. Üç pilot kümelenme kurulmuş ve çalıştırılmıştır. 158 işletme, 43 kurum ile yaklaşık 41,000 çalışanı kapsayan kümelenme gelişimi için sekizden fazla girişimci kendini göstermiştir. Maribor ile Ljubljana üniversitelerini kapsayan, 53 araştırma ve geliştirme kurumu ile 586 işletmeyi kapsayan 139 kümelenme projesi şu anda yürütülmektedir. Kümelenme gelişimini teşvik edenler ile yardım edenler arasındaki iletişim ağı, ortak projeler ile ortak vizyonların geliştirilmesi için işletmelere yardım etmek amacıyla başlatılmıştır. Kümelenme gelişimini destekleyenlerin rolü, öncelikle işletmeler arasındaki işbirliği ile bağlantıların teşvik edilmesini sağlamaktır.

2003-2006'daki Politik gelişmeler

2003 ile 2006 periyodu süresince, açık hedefler, program rehberleri ve hedefleri ile kalitesini yükseltmiştir. Yirmi beş yerel kümelenmeye ek olarak on altı ulusal ve bölgesel kümelenme kurulmuştur. Çalışma bölgeleri ile işgücü piyasasını geliştirme önlemlerinin yanında, güzellik, taşımacılık, lojistik ve teknolojik merkezlerin kurulmasıyla kümelenme gelişimi daha da ileriye gitmiştir. Bakanlık 2006 yılında, yukarıda altı çizilen kümelenme gelişim politikasının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla, inovasyonun teşvik edilmesi için zorunlu olan iletişim ve bağlantıların önemli bir kısmının sağlanacağını ve böylece Slovenya ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilecek düzeye ulaşacağını tahmin etmektedir.

Sonuç olarak kümelenme gelişim sürecinde, Ekonomi Bakanlığı ile genelde hükümetin rolü genellikle bir arabulucu olmaktır. İş sektörüne önemli bilgi transferleri yapılmasının teşvik edilmesiyle, kümelenme gelişimi, yeni teknolojiler ile global rekabetin dinamik bir şekilde gelişmesi için etkili bir ekonomik adaptasyon ve sürekli değişim unsuru olarak hareket etmektedir.

Yaklaşım hem stratejik hem de dinamiktir. Yaklaşım, hızlı teknolojik değişimler ile global rekabet koşulları altında çalışma becerisi ve iyi bir teknik bilgiye sahip olmak için işletmelere izin vermesinden dolayı stratejiktir. Ulusal ve uluslararası deneyim değişiminin desteklenmesiyle ve kümelenme oluşumu için önemli engellerin ortadan kaldırılmasına yardım etmek için, devlet tarafından işletme stratejilerini esas alan kümelenme gelişimi desteklendiği için de dinamiktir.

Kümelenme Gelişim Programı, Ekonomi Bakanlığı tarafından denetlenmekte ve gerçekleştirilmektedir. Yerel kümelenme gelişim programı Ekonomi Bakanlığı'nın desteği altında Küçük İşyeri Teşvik Merkezi tarafından gerçekleştirilmektedir. Her iki durumda da, işletmeler kümelenme sürecinde ana aktörlerdir.

Slovenya’da kümelenme gelişimine, aşağıdan yukarıya yaklaşım ve yaparak öğrenme yaklaşımı yön vermiştir. Bu, gerçek kümelenme gelişim aşamalarına uygun olan yeni politik araçların yaratılması ve mevcut önlemlere sürekli uyulmasını sağlamıştır. Bununla birlikte, kümelenme politikası piyasa mekanizmalarının yerini alamamaktadır. Girişimcilik ve işletmelerin performans sorumluluğu, bir bütün olarak bireysel grup ve unsurların rekabet edebilirliğini ciddi şekilde destekleyen kümelenmeleri değerlendiren yöneticiler ve çalışanların alanlarıdır. Bu sebeple, yönetim, organizasyon ve kümelenme gelişiminin idaresi, kapsadığı kurum ve işletmelerin bağımsız yükümlülüklerini içermektedir.

Zamanında yazılanlara göre, Ekonomi Bakanlığı, Slovenya kümelenme gelişim politikasının denetim ve uygulanmasının yanında oluşturulmasından da sorumludur. Teşvik sonuçları, kümelenme gelişiminin gerçekleşmesi için kademeli bir yaklaşım seçilmesi ve doğru kurumsal çevrenin dereceli olarak kurulmasını sağlamak için kümelenme politikası, aşamalı gelişim stratejisinin kabul edilmesinin doğru olduğu olduğunu göstermiştir. Aşağıda kendi işbirliği alanları ile kümelenme gelişiminin aktörlerinin güncel listesi bulunmaktadır.

2003 ile 2006 yılları arasında kümelenme gelişiminde beklenilene ulaşmak, sadece teşviği değil aynı zamanda kümelenme gelişiminin uzun dönemli özelliklerini güçlendirmeyi, özel sektör girişimcilerini etkin bir şekilde destekleyerek bütünleşmeyi, koordine kurumsal yapıların oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu yaklaşım, politikaların sürekli gözden geçirilmesi, yeni önlem ve araçların sürekli geliştirilmesini ve uygulanmasını gerektirir.

Tablo 3.4 Kümelenme gelişiminin etmenleri

Alan	Aktörler
İş çevresi	Özellikle pilot projelerdeki potansiyel işletme kümelenmelerinden işletmeler. Ticaret Odası Temsilcilikleri.
Bilimsel altyapı	Üç üniversite (Ljubljana, Maribor ve Primorska); GEA Yüksek okulu, Uluslararası Bilgi Mühendisliği Konferansı, Bled. 66 kamu kurumu (fakülteler dahil), 204 işletme, 19 özel araştırmacı, yaklaşık 8,000 kayıtlı araştırmacıyı kapsayan 360 gelişimsel organizasyon. Teknoloji merkezleri.
Devlet kurumları	Ekonomi Bakanlığı, Çalışma, Aile ve Sosyal İlişkiler Bakanlığı, Eğitim, Bilim ve Spor Bakanlığı, Bilgi Toplumu Bakanlığı, Tarım, Orman ve Gıda Bakanlığı, Savunma Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı

Analiz ve araştırma	Ljubljana Ekonomi Fakültesi, ,Orta ve Doğu Avrupa Özelleştirme İletişim Ağı (CEEPN), Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı, Maribor Sosyal Bilimler Fakültesi, Ljubljana Ekonomik Araştırma Enstitüsü, Ljubljana Hukuk Fakültesi'nde Ekonomi Enstitüsü
Aktif katılımcı potansiyel araçlar	Teknoloji Dairesi (kuruldu), Küçük İşletme Geliştirme Merkezi, Ulusal/Bölgesel Gelişim Dairesi, Ticaret ve Sanayi Odaları, Slovenya Ticaret ve Yatırım Teşvik Dairesi (TIPO), 48 yerel gelişim merkezi, 12 bölgesel gelişim merkezi, teknoloji parkları, finansal kurumlar/bankalar,
Teşvik ve danışma kapasitesi	Teknoloji ve İnovasyon Dairesi (kuruldu),Küçük İşletme Geliştirme Merkezi (SBDC), Ulusal Bölgesel Geliştirme Dairesi (ve 12 merkez), danışma organizasyonları, teşvik sağlayanlar, gelişim kurumları
Teşviklerin yerine getirilmesi	Teknoloji ve İnovasyon Dairesi (kuruldu), kurumsallaşmış kümelenmeler, SBDC.

Bunun için, kümelenme gelişiminin kurumsal etmenleri farklı alanlarda (programlama, proje yönetimi, sosyal gelişim kavramları, sanayi politikası, işletme geliştirme kavramları gibi) geniş bir bilgi, beceri ile uzmanlığına sahip olmalıdır. Son derece geniş bir konu olan kümelenme gelişiminde; etkili bir politik yapının gerçekleştirilmesi ve bütün aktörler tarafından benimsenen gerekli bilgi ve becerilerin güçlendirilmesi konuları 2003 ile 2006 periyodu süresince, Ekonomi Bakanlığı'nın ana öncelikleri arasında olmuştur.

Kümelenme politikasını destekleyen diğer kurumlar

Küçük İşletme Geliştirme Merkezi

Ekonomi Bakanlığı'na ek olarak, Küçük İşletme Geliştirme Merkezi (SBDC) 2002 yılında Slovenya'da kümelenme gelişimini desteklemede önemli bir rol oynamıştır. Küçük İşletme Geliştirme Merkezi, küçük işletme iletişim ağını destekleme faaliyetlerini koordine etmek için 1992 yılında hükümet tarafından kurulan ulusal bir kurumdur.

Küçük İşletme Geliştirme Merkezi, Çalışma, Aile ve Sosyal İlişkiler Bakanlığı tarafından geliştirilen, hükümetin istihdam çalışma programının ikinci şartının (girişimcilik teşviki) gerçekleştirilmesinden ve KOBİ stratejisinin uygulanmasından sorumludur. SBDC bu program içinde, küçük işyeri destek iletişim ağı ve kendi ortakları ile birlikte yerel istihdam

girişimcilerinin kapsamı içinde bulunan istihdam fırsatlarının geliştirilmesi ile küçük işletmelerin geliştirilmesi ve serbest mesleğin teşvik edilmesi, iş ile ilgili sabit maliyetler ile prosedürlerin basitleştirilmesi, girişim kültürünün geliştirilmesinde hedeflerin karşılanmasında sorumluluk sahibi olabilecektir. Burada, biri Ljubljana’da bulunan Sanayi ve Ticaret Odası’nın himayesi altında ve diğeri de SBDC’nin himayesi altında olan iki Avrupa Bilgi Merkezi bulunmaktadır. SBDC, kendi iletişim ağı sayesinde girişimciler için yılda ortalama 10,000 farklı hizmet sağlamaktadır. Küçük işletmeler, girişimcilik ve serbest mesleğin desteklenmesinden ve girişim kültürünün teşvik edilmesinden sorumlu olan Ekonomi Bakanlığı’nın yürütme kurumu olarak, SBDC, destek verenleri, gelişim kurumlarını ve potansiyel kümelenme yöneticilerini eğitirken, mikro işletme kümelenmeleri (50 işçiye kadar işçi çalıştıran) olan potansiyel yerel kümelenmelerin tanımlanması görevini üstlenmiştir.

Ticaret ve Sanayi Odaları

Sanayi ve Ticaret Odası ile Küçük İşletme Odası, 62 bölgesel Küçük İşletme Odası ile 13 bölgesel Ticaret Odası’nın kendileriyle olan iletişimi sayesinde KOBİ’ler için destek sağlamaktadır. Sanayi ve Ticaret Odası; ileri teknoloji, imalat, ticaret ve hizmetleri kapsayan işletmeler ve 50’den fazla işçi çalıştıran orta büyüklükte bir işletmeye yardım sağlamakla yükümlüdür. Küçük İşletme Odası ise, kendini küçük işyerlerinin faaliyetleri ile sınırlamıştır. İş desteği hizmetlerinin iletişim ağı, KOBİ’ler için senet sistemini esas alan iki çeşit ölçü sunmaktadır : Finansal destek ile inkübatörler için bina ve eklentileri ile danışma hizmetleri ve eğitim gibi ağır ölçüler ile danışmanlık gibi hafif ölçüler.

Kümelenmelerin gelişiminde Sanayi ve Ticaret Odaları’nın rolü günümüze kadar verimsiz olmuştur. Oda öncelikle, seminerler ile atölyeler yapılması için uygun binanın sağlanmasıyla pilot projelerin geliştirilmesinde yer almaktadır. Küçük İşletme Odası, Slovenya’daki kümelenmelerin gelişimine henüz katılmamıştır. Küçük İşletme Odası ile Sanayi ve Ticaret Odaları; kapasite ve potansiyel kümelenme gelişiminin desteklenmesi için kesinlikle önemlidir. Onlar, fuarlarda kümelenme işletmelerinin ortak görünümünü organize edebilir, kümelenmeler üzerindeki teşvik materyalleri hakkındaki bilgiyi dahil edebilir ve özel kümelenmelerdeki bağlantı çalışmalarına katılabilirler. Ek olarak, hükümet küçük işletme gelişim ağı içine katılmayan bölgesel girişimcilik merkezlerini kurmuştur. Bu merkezler, teşvik ve gelişim çalışmalarının merkezleştirilmesi, program geliştirme ve yerel merkezler arasındaki koordinasyonun daha etkili olmasını sağlamak gibi temel amaçlara sahiptirler.

Teknoloji Dairesi

Teknoloji dairesinin kurulması ve başlaması 2003 yılı için tasarlanmıştır. Teknoloji Dairesi, kümelenme gelişimine aktif olarak katılarak teknolojik değişiminin gerçekleştirilmesinde kilit rol oynayacaktır. Teknoloji Dairesi ekonominin rekabet edebilirliğini arttırmak için inovasyonun önemli bir destekçisi olarak hareket edecektir. Bunun

yanında, teknoloji parkları ile teknolojik merkezler arasındaki bağlantılar ve bütünleşmeyi teşvik eden teknolojik bakımdan ileri kümelenmelerin gelişiminde desteğe sahip olacaktır.

Uluslararası Bağlantılar

Slovenya kümelenmeleri, öncelikle ortak merkezli dinamik döngüler kavramına bağlı olarak geliştirilmiş araba sanayi kümelenmeleri ile araç-gereç imalatı kümelenmelerinin iyi birer örnekleridir (Jačlic, 2002). Önde gelen işletmelerin çoğu geniş, kendilerini kuran ve kendilerine büyüklük bakımından daha eşit olan, çevrelerinde bulunan küçük işletme grupları ile ilişkilerini geliştirirler. Bu kümelenme merkezli işletmeler; normalde uluslararası piyasalara ulaşabilmekte, karmaşık ürünlerin gelişimci tedarikçileri ve yurt dışındaki talepkar müşteriler için sistem çözümlerinin tedarikçisi olarak hareket etmektedir. Slovenya'daki önde gelen işletmeler, çoğunlukla dikey üretim zincirindeki ürünler için son müşteriler olarak yer almaktadır. Yerel tedarik zinciri boyunca, KOBİ'ler bir üretim zinciri bölümü olarak uluslararası piyasalara erişmek ve yüksek kaliteli tedarikçiler olarak, kendilerinin rekabet edebilirlik avantajını güçlendirirken, kümelenme merkezli işletmeler kendileri için yüksek kalitede ürün girdileri sağlayabilirler.

Bu yapıdaki işletmeler ilgilerini farklı şekilde sürdürmektedir. KOBİ'ler öncelikle sinerjik etkilerde temellenen rekabetsizlik avantajını kazanarak uluslararası piyasalara erişmeyi umut etmektedir. Onlar başlıca tedarik, pazarlama, üretim, araştırma ile gelişim ve kümelenme altyapısının gelişmesinde azalma gibi ilginin odaklandığı alanlarda işbirliği ile ilgilenmektedir. Daha büyük işletmeler kendi bölümleri için inovasyonu teşvik etmeye yönlendirilmektedir. Bu, daha uzak dairelerden oluşan daha küçük işletmelerin bağımsız işlevselliklerini güçlendirmek ve diğer, uluslararası ağlarla olan ilişkilerine yardımcı olmak için destek gerektirir. Bununla birlikte, buradaki aşamaları üstlenmek için önde gelen işletmelerin gönüllülüğü nispeten düşüktür. Ortaya çıkan çıkar çatışmaları, kümelenmenin kendi gelişimi dahilinde kıdemli yönetim tarafından, yetersiz bir yaklaşım çemberini ve belli ticari projelerin gerçekleştirilmesinin aksamasını teşvik eder. Diğer bir engel ise, şüphesiz bir şekilde aktiviteleri kendi temel yetkinliklerini aşmış olan lider işletmelerin, ağır yük altında kalması ve küçük işletmelerin kendi işlemlerine devamlı olarak yeni iş alanları dahil etme tutkusudur.

Diğer post-sosyalist ülkelerin tersine, Slovenya doğrudan yabancı yatırım için önemli yerler arasında bulunmamaktadır. Altında yatan sebepler bu yazının kapsamını bozmaktadır, fakat kültürlü müşteriler tarafından daha az önem seviyesinde yapılan yatırım belki de Slovenya kümelenmelerinin gelişim sürecinde karşılaşılabilecek en büyük tehdittir.

Diğer taraftan, Slovenya işletmelerinin ürünleri için bu tip bir “son” müşterinin bulunmaması, değer zincirinin en alt bölümünde kendilerine yer bulan Slovenya işletmelerinin riskini azaltmaktadır. Kapasitenin sürekli gösterilmesi, piyasa araştırmaları ve pazar bölünmeleri sadece işletmeler için maliyet kontrolünü gerektirmez fakat bütün bunların

üstünde inovasyonun sürekli desteklenmesini sağlar. Bu, onların çalıştığı sanayilerde teknolojiye dayalı bilgi ve becerilerin sürekli olarak yenilenmesini gerektirir.

Bundan başka, çoğu Slovenya kümelenme beklentisi (makine araç-gereçlerinin imalatı ile otomotiv sanayi), Slovenya'nın sadece önemli ürün müşterileri için değil ayrıca buradaki gelecek kuşak teknolojilerinin geliştirilmesine de ortak olmak için büyük potansiyele sahip olduğunu ve teknolojik olanaklarını ileri derecede geliştirdiğini göstermiştir. Yüksek derecede uzmanlaşan tedarik zinciri, buradaki kümelenmeler içerisinde gelişmekte olup düşük işgücü maliyeti olan bölgeler (özellikle eski Yugoslavya'daki başka yerlerde) için katma değer düşüşü ile değer zincirinin dış kaynak kullanım süreci başlamıştır. Böylece kümelenme çalışmasındaki ilk yan ürün ortaya çıkmıştır.

Slovenya kümelenmelerinin uluslararası boyutta olmasının temel mücadelesi, uluslararası üretim zincirleri içerisindeki basit bütünleşmeden uluslararası inovasyonun iletişim ağı içine aktif olarak katılmaya doğru gitmesidir. Kümelenmeler ile diğer iletişim yapıları arasındaki uluslararası işbirliği ve bağlantılar yoluyla daha ileri bir gelişim için şüphesiz fırsatlar bulunmaktadır.

Gelişim için alanlar

Yukarıda bildirilen bütün bulgular esas alınarak, gelişim için üç alan tanımlanabilmektedir: (i) bakanlıklar arası ve kamu-özel işbirliği; (ii) mevcut kümelenmelerin gelişimi ve yeni kümelenmeler yaratılması için yeni kanunlar, teşvikler ve enstrümanlar tanımlanması (iii) kümelenme teşviki için yerel alt yapı desteğinin gelişmesi.

Bakanlıklar arası ve kamu-özel işbirliği

Kümelenmeler için destek, bireysel kümelenmeler için doğrudan finansal kaynaklarda bir artış sağlamayı zorunlu kılmaz, ancak her şeyden önce kümelenme gelişiminde ve kamu-özel ortaklıklarının teşvik edilmesine bütün bakanlıklar daha aktif olarak katılmalıdır. Slovenya Kümelenme Gelişim Programı'nın ilk aşamasını; işbirliği, bağlantı ve iletişim ağına doğru yönlendirme kararı, kesinlikle Slovenya'daki kümelenme gelişiminin arkasındaki önemli başarı faktörlerinden biridir. Bununla birlikte, kümelenmenin sadece iletişim ve işbirliği olmadığına işaret edilmeli, bunun yanında kümelenme içindeki ortakların gelişmiş çekiciliği; FDI teşviki, eğitim ve öğretim, bilgi oluşturulması ve diğer altyapı bağlantıları, çevre koruma sistemlerinin oluşturulması ile araştırma ve geliştirmenin desteklenmesi gibi, kümelenme gelişimini teşvik eden bütün unsurları içermektedir. Aynı zamanda lojistik destek sağlanmasının yanında, ortak bir tasarının desteklenmesi, ortak kontrol, sertifikaların yayınlanması, ortak bilgi kullanımı ile kazanç sağlanması gibi, kümelenme işletmelerinin ihtiyaçları için uyarlanan hizmetlerin sağlanmasını da yerine getirmektedir. Kritik önemdeki diğer unsurlar risk sermayesinin sağlanması ve kuruluş teşvikine ek olarak, teknolojik iletişim ağının geliştirilmesine yardım, kümelenme içindeki işletmelerin uluslararası boyutta teşvik

edilmesi için çalışmalar, uygun personelin araştırılması ve işe alımını desteklemektir. Çünkü kümelenme gelişiminin önemli bir çok unsuru Ekonomi Bakanlığı'nın gücü ve sorumluluk sahası dışında bulunmaktadır. İlk politik tavsiye, Slovenya'da kümelenme gelişiminin desteklenmesini amaçlayan bakanlıklar arası kamu-özel politik grup geliştirmek olabilirdi.

Bakanlıklar arası kamu-özel politik grup geliştirilmesi; kümelenme gelişimi için hükümet, bakanlıklar, işletmeler ve diğer unsurlar arasındaki ortaklığın altını çizmek için önemli insanlar arasındaki iletişimin yoğunlaştırılmasını gerektirir. Ortaklık tutumu, kümelenme gelişimi için ortak hedefler öne sürüldüğünde önemli bir destek sağlayabilmektedir. Ortaklık eş zamanlı olarak üç seviyede gelişebilir: Hükümet seviyesinde, Ekonomi Bakanlığı seviyesinde ve kümelenme gelişim politikasının kullanıma hazır duruma getirildiği seviye.

- Hükümet seviyesinde, hükümetin önemli temsilcilerinin katılabileceği mikro ekonomiler üzerine bir strateji konseyi oluşturulabilmiştir. (Jačlič, 2002). Konsey bakanlıklar arası, işletmeler ve hükümet arasında bir işbirliği temelinde hizmet vermektedir. Stratejik kümelenme rehberlerinin gelişimini düzenli olarak güncellemektedir.
- Ekonomi Bakanlığı düzeyinde; işletmeler kurumlar ve organizasyonlar gibi kümelenme gelişiminin bütün unsurlarının temsil edildiği kümelenme gelişimi için bir konsey programı oluşturulmaktadır. Bu kümelenme gelişiminin sürekli denetimini sağlamakta ve kümelenme gelişim politikasına yeni fikirlerin girişini garanti etmektedir.
- Kümelenme politikalarının uygulanmasının operasyonel seviyedeki etkinliği, her yıl kümelenme gelişimlerinin değerlendirilmesiyle ve ortak programın ana noktalarının görüşülmesiyle artırılabilir. Kümelenme programlarının değerlendirilmesi için, bağımsız bir Slovenya'yı, yabancı uzmanları, Ekonomi Bakanlığı'nın temsilciliklerini ve kümelenmeler içinde yer alan işletmelerin temsilciliklerini kapsayan bir komisyon kurulması uygun olacaktır. Değerlendirme, al yada bırak şeklindeki bürokratik tutumların üstesinden gelinmesine katkıda bulunacak ve daha az sayıdaki yüksek kaliteli projelere yardımcı olacak ve böylece bireysel kümelenmelere yönelik öncelikli kaynaklara konsantre olabilecektir. Mikro ekonomik konsey uzmanlığı, program konseyi ile değerlendirme grubu yurt dışındaki kümelenme gelişim deneyimi ve bilgisi içinde yer alan Slovenya kümelenme gelişiminin değerlendirilmesini sağlayarak, uluslararası uzman bir grup tarafından daha ileri düzeyde teşvik edilebilecektir.

Yeni önlemler, teşvikler ve etkilerin tanımlanması

Mevcut kümelenmelerin gelişimi için alınan yeni önlemler, teşvikler ile araçlar dikkate alınarak yapılan tavsiyeler; öncelikle Slovenya'daki kümelenme gelişim modeli olan "dinamik eşmerkezli grup" dan kaynaklanmıştır. Yönetim tarafından yapılan yetersiz birleştirmenin son etki alanı ve az bulunur ticari projeler; farklı karar verme seviyelerindeki kümelenme katılımcıları arasındaki daha yoğun, esasa dayalı iletişimin ve kümelenme gelişimi için mevcut politik önlemlere uyarak kırılabilir. Üst yönetim tarafından geliştirilen iletişim ağı, önemli müşteriler için kapıların açılması, çeşitli bakanlıklar, sanayi ve ticaret odaları ve gelişim kurumlarıyla yapıcı bir iletişim kurarak Slovenya'daki ve yurt dışındaki işletmeler tarafından yaratılan ortak proje ve faaliyetler destelenerek iletişim fırsatları geliştirilebilir. Üst yönetimin iletişim ağı ticari faaliyetler (finans sağlama, ortak pazar, satış kanallarının oluşturulması, teknolojilerin gelişimi, kaynak ile değerlerin güçlendirilmesi)'in düzeyinde ortaklıkların geliştirilmesini de teşvik etmektedir. Araştırma ve Geliştirme personeli arasındaki iletişim ağı yeni ürünler ve teknolojilerin geliştirilmesini ve ticari fırsatlar yaratılmasını hızlandırmaktadır.

Hükümet; işletmelere rekabet kapasitesi kazandırılmasını, ulusal, yerel ve uluslararası platformdaki iletişim ağlarının daha bağımsız işlenmesini sağlayarak eşmerkezli dinamik kümelenme halkasını çoğaltabilir. Yerel küçük işletme ağlarının gelişimi, tedarikçi zincirleri içindeki bağlantı ve uzmanlaşmanın teşvik edilmesi ile KOBİ'lerin uluslararasılaştırılmasının desteklenmesi gibi önlemler önceden mevcuttur. Bu yüzden devletin öncelikle rekabetçilik politikası ve KOBİ programlarının yanında global ekonomide önemli başarı faktörü olarak bağlantı, işbirliği ve iletişim kurulmasının daha yoğun olarak desteklenmesine odaklanması uygun gözükmektedir. Kümelenme gelişiminin yeni önlemleri iki alanı hedeflemelidir. İlki, kümelenme katılımcıları ile meta-projeleri içerir. Bu gibi projeler hiç değilse kümelenme gelişimindeki önemli unsurlar ile eski yönetim arasındaki katı bağlantıyı yumuşatabilir ve Slovenya hem içte hem de dışta bir etkiye sahip olabilir. Bununla birlikte, bu gibi projeler bahsi geçen teknik düzenlemeler temelinde ve devlet desteğiyle başarılı olmuş projelerin sonuçları ve amaçlarını açıkça birbirine bağlamalıdır. İkinci alan, yan ürünler oluşturmak için kümelenme ana işletmelere yönelik teşvikleri içermektedir. Bu süreç sadece etkinlikte bir artış sağlamayacak, aynı zamanda coğrafi olarak yoğunlaşmış kümelenme temelinde yeni işletmeler yaratılması için özel imkanlar sağlayacaktır.

Slovenya, açık bir ekonomiye sahiptir, öyle ki kümelenme gelişim stratejileri konusunda uluslararası bir tarafın ortaklığı acilen gerekmektedir. Tanımlara göre yerel olan kümelenmelerin "uluslararasılaşma"sı, kümelenme içine dahil olan işletmelere dayanmaktadır. Kümelenme uluslararasılaşması alanında alınacak eyalet önlemleri; öncelikle bütün işletmeler için rekabet kapasiteleri ve avantajlarıyla paralel olarak, antlaşmaları sonuçlandırmadan çeşitli ulusal veya uluslararası işletme ve kuruluşlar arasında sinerji aramaya kadar farklı ihracatı teşvik edici promosyonları birleştirme prensibi üstünde uygun ihracat şartları yaratmayı hedeflemelidir. Devlet, kümelenmelerin uluslararasılaşmasını uluslararası seminerler ve konferanslar gibi promosyon çalışmaları yaparak, kümelenmeler

için önemli kültürlü müşterilere giden kapıları açarak ve hepsinden öte, Slovenya'yı en gelişmiş yeni teknoloji üreticileri için ortaklığa teşvik ederek destekleyebilir. Etkili bir teşvik destek altyapısının inşa edilmesi, ekonomi, esneklik ve düşük maliyet olgularının gereksinimlerine cevap verme prensibi üstünde çalışacak bir diplomatik ağı gerektirir.

Kümelenme teşviki için yerel altyapı desteği

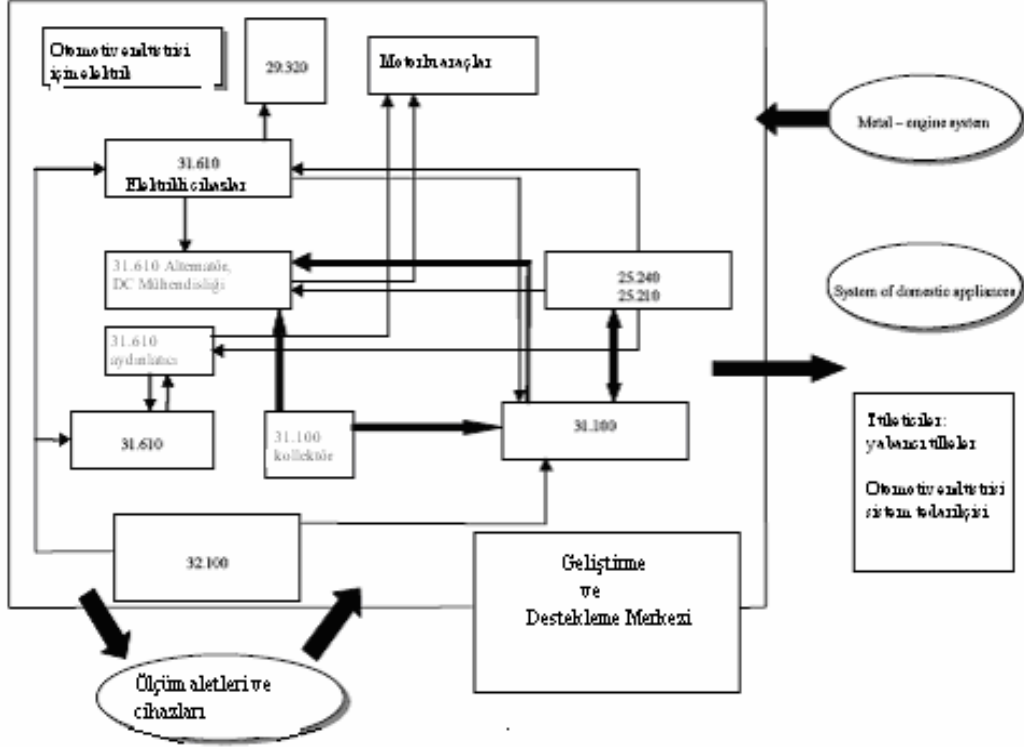
Doğada yerel olarak tanımlanan kümelerde, kümelenmelerin ortaya çıkması ve var olması için, yerel bir altyapı desteğinin kurulması üzerine odaklanılması tavsiye edilmektedir. Devlet desteği, micro yerel ağların ve küçük işletmelerin gelişmelerini sağlamak üzere yerel kümelenme ofisleri kurmayı ve bunlar arasında iletişimi geliştirmeyi hedeflemelidir. Devlet desteğinin rolü, yerel düzeydeki işletmeler arasında iletişimi hızlandırmak, işletme gruplarının tanımlanan ve gerçekleştirilen fırsatlara katılımını desteklemek ve kişisel yerel bağların etkinliğini artırmaktır. Buradaki yerel kümelenme bürolarının koordinasyonu Ekonomi Bakanlığı'nda mevcut herhangi bir daire tarafından sağlanmaktadır. Teknoloji Dairesinin, teknolojik değişimi destekleme programlarının uygulanmasında önemli bir unsur haline gelmesi beklenmektedir. Bu daire, gelişmiş Slovenya kümelenmeleri için teknolojik programlar ile kümelenme meta-projeleri uygulamasından sorumlu hale gelebilir.

Kaynakça

Dermastia, M. and A. Križnič (2000). Promotion of Company Links and Specialisation in Production Chains and the Joint Development of International Markets Under the Cluster System”, Final Research Report commissioned by the Ministry of the Economy, Iteo, Ljubljana.

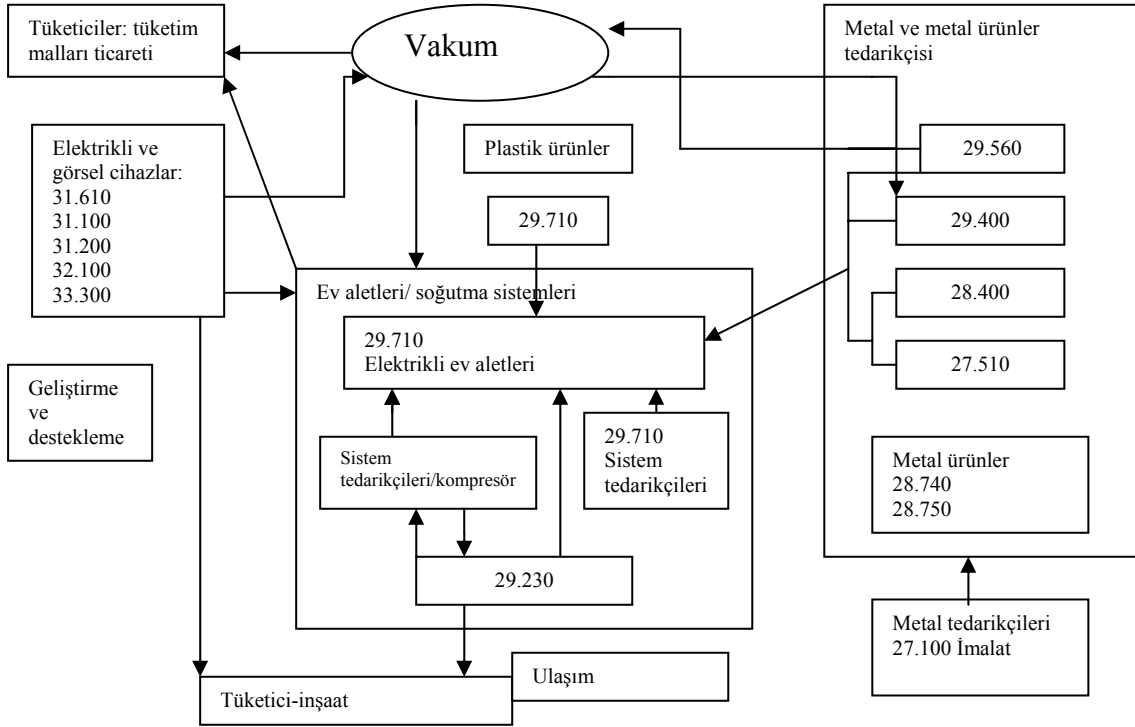
Jaklič, M. (2002). ‘Evaluation of Development of Pilot Clusters in Slovenia’, Study commissioned by the Ministry of the Economy, University of Ljubljana Faculty of Economics, Ljubljana.

Araçlar için elektrikli ekipman (Goriska)



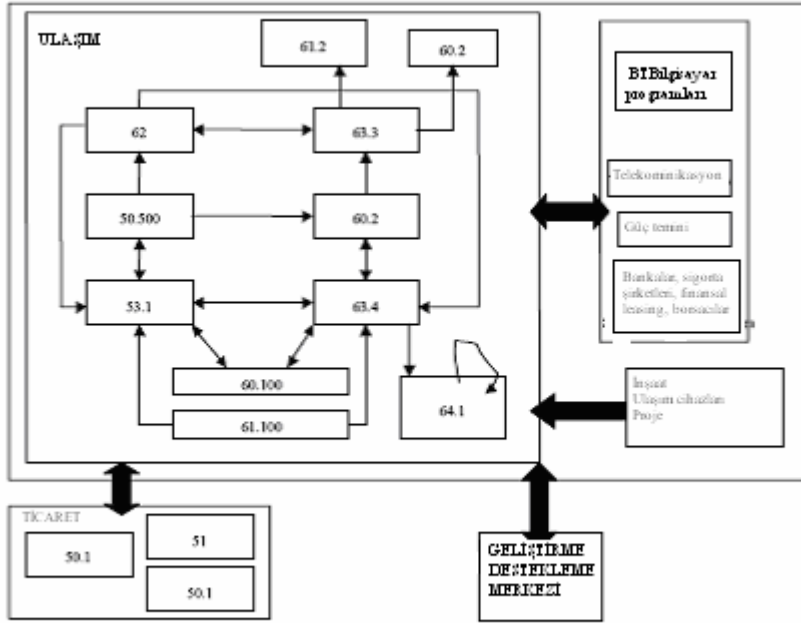
25.210	Plastik tabaka, kalıp, tüp ve profil imalatı
25.240	Diğer plastik ürünlerin imalatı
29.320	Diğer tarım ve ormancılık makinelerinin imalatı
31.100	Elektrikli motoru, jeneratör ve transformatörlerin imalatı
31.610	Motor ve taşıtlarda kullanıma yönelik, başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli teçhizat imalatı
32.100	Elektrikli valf ve tüpler ile diğer elektronik parçaların imalatı
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı

Ev cihazları üretim hizmet sistemi (Savinjska, Notranjsko Kraska, Gorenjska)



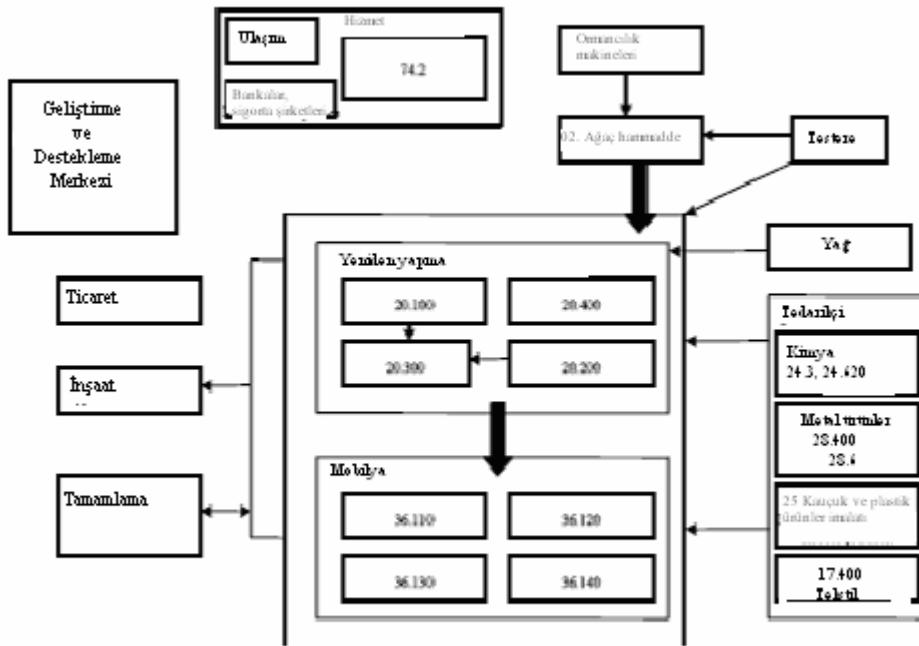
27.100	Demir ve çelik ürünleri ile demir alaşımları imalatı
27.510	Metal döküm sanayi
28.400	Metallerin dövülmesi, preslenmesi, baskılanması ve yuvarlanması; toz metalürjisi
28.740	Bağlantı malzemeleri, zincir ve yay ile vida çekme makinesi ürünlerinin imalatı
28.750	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer fabrikasyon metal ürünlerinin imalatı
29.230	Evde kullanıma yönelik olanlar hariç, soğutma ve havalandırma donanımı imalatı
29.400	Takım tezgahları imalatı
29.560	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer özel amaçlı makinelerin imalatı
29.710	Elektrikli ev aletleri imalatı
31.100	Elektrikli motoru, jeneratör ve transformatörlerin imalatı
31.200	Elektrik dağıtım ve kontrol cihazları imalatı
31.610	Motor ve taşıtlarda kullanıma yönelik, başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli teçhizat imalatı
32.100	Elektrikli valf ve tüpler ile diğer elektronik parçaların imalatı
33.300	Sanayide kullanılan işlem kontrol teçhizatı imalatı

Lojistik taşımacılık sistemi (Obalno Kraska, Notranjsko Kraska)



51	Motorlu araçlar ve motosikletler haricinde, toptan satış ticareti, komisyon işi,
62	Hava yolu taşımacılığı
50.500	Otomotiv yakıtının perakende satışı
60.100	Demiryolu taşımacılığı
61.100	Deniz ve deniz kıyısı taşımacılığı
50.1	Motorlu araçların satışı
60.2	Diğer kara taşımacılığı
61.2	Nehir taşımacılığı
63.1	Kargo teslim alma ve muhafaza
63.3	Turist yardımı, tur operatörleri ile seyahat acentelerinin faaliyetleri
63.4	Diğer taşımacılık acentelerinin faaliyetleri
64.1	Posta ve kurye faaliyetleri

Ağaç-mobilya üretimi hizmeti sistemi (Notranjsko Kraska, Gorenjska)



2	Ormanlık, ağaç kesimi ve ilgili hizmet faaliyetleri
25	
20.100	Ağacın hızarlanması, planyalanması ve empreye edilmesi
20.200	Tahta plaka imalatı, kontraplak, yonga levha, sunta, diğer pano ve tahtaların imalatı
20.300	İnşaat kerestesi ve doğrama imalatı
20.400	Ahşap konteyner imalatı
24.620	Tutkal ve jelatin imalatı
28.400	Metallerin dövülmesi, preslenmesi, baskılanması ve yuvarlanması; toz metalürjisi
36.110	Sandalye, tabure vb. imalatı
36.120	Diğer büro ve mağaza mobilyalarının imalatı
36.130	Diğer mutfak mobilyalarının imalatı
36.140	Diğer mobilyaların imalatı
24.3	Boya, vernik benzeri kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun imalatı
28.6	Çatal-bıçak takımı, el aletleri ve genel hırdavat malzemeleri imalatı
74.2	Mimari ve mühendislik faaliyetleri ile ilgili teknik danışmanlık

Bölüm 4

Slovakya Örneği

Martin Sirak ve Stefan Rehak

Slovakya kümelenme bölümünde, uzun süreli endüstriyel yapıların dağılmasının Slovakya’da yeni sanayi kümelenmelerinin hızla ortaya çıkmasına sebep olup olmadığı ve bu yeni bölgesel sanayi kümelenmeleri ile dış yatırımlar arasında mevcut bir bağlantı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Daha sonra işletmelerin kendi ulusal ve bölgesel ekonomilerinde yerleşme ve kümelenme faaliyetini anlamak için seçilen dört “sektörel kümelenme”(otomotiv, elektronik, kimya ve giyim) üzerinde detaylı olarak durulmuştur. Son olarak özellikle Slovak kümelenmeler Bratislava-Viyana sınır bölgesi dikkate alınarak uluslararası bir perspektifte değerlendirilmektedir.⁵

Yerel Kümelenme Haritası Metodolojisi

Kümelenme haritasına uyarlanan kümelenmelerin çalışma tanımı OECD tanımıyla – “destekleme örgütleriyle birlikte ilgili iş hatlarında uzmanlaşan yatay ve dikey olarak bağlantılı işletmelerin yerel yoğunlaşmaları” – aynı çizgidedir.

Kümelenme haritası uygulaması, yerellik katsayısı analiziyle başlamaktadır. Slovak üretim sanayisiyle ilgili ulaşılabilen son veriler derlenmiş ve bölgesel düzeyde analiz edilmiştir. Kullanılan veriler Slovak İstatistik Ofisinin 2001 Yıllık Sanayi Kitabında da rapor edildiği gibi NACE 10-37 üretim sanayisi içindir. 1’in üzerinde LQ(yerellik katsayısı) ve 2000’den fazla istihdama sahip bu üretim sanayileri potansiyel *bölgesel sanayi kümelenmeleri* olarak belirlenmiştir – bunlardan her bir NUTS II bölgesi başına iki ila sekiz tane düşen 46 tane vardır. Ancak, bu “mekansal yoğunlaşmaların” kaçının gerçek kümelenmeleri temsil ettiği konusunda cevapsız kalan bir soru vardır çünkü coğrafi yoğunlaşma girdi-çıkı bağlantılarının işlediği veya sektörü oluşturan sanayilerin performansını arttıracak şekilde kullanıldığı anlamına gelmez.

Analizlerin ikinci aşamasında anket ve örnek olay incelemeleri toplanmıştır. Geniş bir anket formu 250 üretim işletmesinden oluşan örneklem grubuna mail yoluyla gönderilmiştir(177 işletme anketi yanıtlamıştır). Daha sonra mail yoluyla yürütülen inceleme çalışmasına derinlik kazandırmak için 54 alan mülakatı gerçekleştirilmiştir(işletme stratejileriyle ilgili sorular ve yerel rekabet/işbirliğinin algılanması). Genel hedef; küresel ekonomik düzen içerisinde sanayinin yerleşim yeri ile bölgesel rekabetçilik arasındaki

etkileşimin kabaca resminin çizilmesiydi, bu daha sonra Slovakya'daki bölgesel politika planlamacıları için bir kontrol listesi oluşturacaktı. Ayrıca örnek olay araştırması çalışmaları seçilen dört *sektörel kümelenmeye*(otomotiv, elektronik, kimya ve giyim) yoğunlaşmıştır.

Kümelenmeler

Aşağıda Şekil 1.4'te yerellik katsayısı analizlerinin temel alındığı kümelenme haritası uygulamasının sonuçları özetlenmektedir. Köşeli parantezler içindeki sayılar yerellik katsayısının değerini ve belli bir sanayideki bölgesel istihdam düzeyini göstermektedir. Sonraki paragraflarda yoğunlaşmaların her biri ile ilgili daha geniş bilgi işletme araştırmalarından elde edilen bilgilerle bir araya getirilerek verilecektir.

Tekstil ve Giyim Sektörü

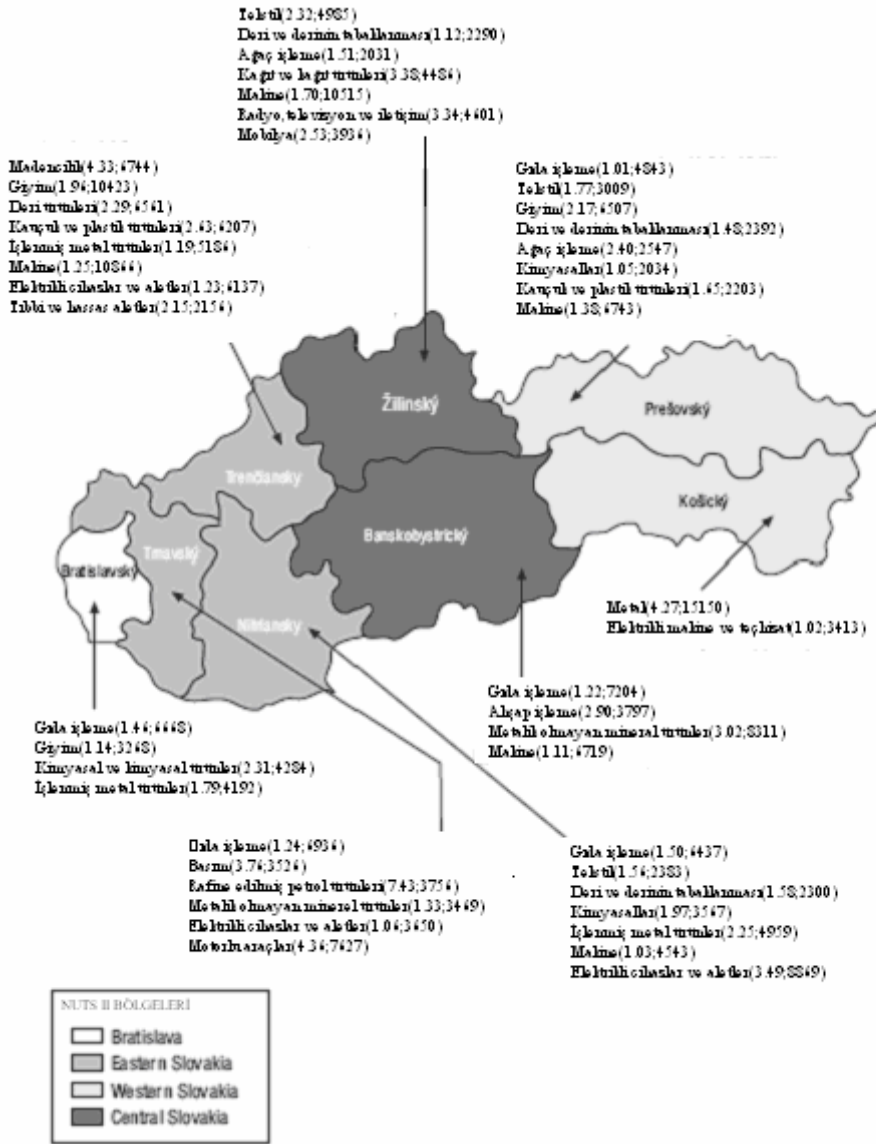
Tekstil üretimi Zilina(istihdamın % 30.2'si), Presov(% 18.2) ve Nitra(% 14.4)'da yoğunlaşmaktadır.

Giyim sanayisi, Trencin bölgesi(toplam istihdamın %36'sı) ve Presov bölgesinde(% 22.4) yoğunlaşmaktadır. Trencin her biri yaklaşık 3000 işçi çalıştıran Slovakya'nın en büyük iki giyim işletmesine ev sahipliği yapmaktadır. Üretim çoğunluğu ihraç edilmektedir(%70'e kadar bir bölümü AB ülkelerine). Bu büyük işletmelere ek olarak giyim sanayisinde genelde KOBİ olmak üzere 670 civarında işletme vardır. Giyim sanayisindeki istihdam Presov'da sanayideki toplam istihdamın yaklaşık yüzde 14.3'ünü oluşturmaktadır(100'ün üzerinde kayıtlı yerel işletmede 6000'den fazla iş).

Ayakkabı Sektörü

Ayakkabı yapımı sanayisinin geçmişi 1920'lerde Partizanske(Trencin bölgesi) kentinde kendi ayakkabı yapım işletmesini kuran ünlü girişimci Thomas Bata ile bağlantılıdır. İkinci Dünya Savaşından sonra üretim hızla büyümüş ve 1980'lerin sonunda 11000 çalışan ile yılda 37 milyon çift ayakkabı üretilmiştir. 1989'dan sonra Doğu Avrupa ve Sovyet bloğu (Karşılıklı Ekonomik Yardım Konseyi) pazarlarının kaybedilmesi, yerli işletmelerde önemli bir istihdam ve üretim kaybına sebep olmuştur.

Şekil 4.1. İmalatta Bölgesel Yoğunlaşmalar



Ancak, şu anda geleneksel yerleşim yerinde daha küçük işletmelerle bir arada yerleşmiş birçok büyük yerli ve yabancı ayakkabı yapım işletmesi bulunmaktadır. Partizanske ve komşu kasabası Banovce ve Bebravou'da iki büyük Alman işletmesi – Gabor ve Elefanten-Slowakei – genelde kapanmış fabrikalardan çıkan 2000'in üzerinde insan çalıştırarak yeşil alan yatırım projelerini kurmuştur. İşletmelerin yoğunlaşma şekli açık olsa da işletmeler ve kurumlar arasındaki ilişki hala oluşum sürecindedir. Mevcut Slovak Deri ve Ayakkabı-yapımı Sanayisini Destekleme Ajansı(bölgede kurulmuş olan) etkili bir şekilde çalışmamaktadır ve

sanayiye kalifiye eleman tedarik eden yerel eğitim sektörü (teknik okullar) şu an uygun Ar-Ge (araştırma-geliştirme) kapasitesinden yoksundur. Sonuç olarak yerli sanayi şu anda küresel rekabete karşı çok hassas bir konumsal avantaja sahiptir (temelde maliyete dayalı), bu da onu yakın gelecekte oluşacak sanayinin yeniden dağıtımına karşı da kırılgan hale getirmektedir.

Ağaç İşleme Sektörü

Slovakya'nın ağaç işleme sanayisi hammadde girdileri ithalatından daha bağımsızdır. Sanayi; Banska Bystrica (istihdamın %36.6'sı), Presov (%24.6) ve Zilina (%19.6) bölgelerinde yoğunlaşmıştır. Banska Bystrica bölgesi ilgili eğitim ve diğer destekleme kuruluşlarıyla birlikte Zvolen, Zarnovica ve Banska Bystrica'da kurulmuş olan birçok önemli ağaç işleme işletmesine ev sahipliği yapmaktadır. Ancak sanayinin yerli üretim kapasitesi yeterli değildir, bu yüzden büyük miktarlarda ağaç ihraç edilmektedir. Üretim kapasiteleri Spisska Nova Ves'te planlanmış bir endüstriyel park aracılığıyla genişleyecektir. Geçiş dönemleri sırasında sanayinin istihdamı yarıya düşmüş fakat iflas eden veya elden çıkarılan birçok işletme şu anda işletmesini düzeltmektedir. Başarılı bir dönüştürme örneği önemli bir yerel ağaç-işleme işletmesi olan Drevokombinat Saris'e yapılan İsviçre kara alan yatırımdır: Presov tabanlı Kronospan işletmesi kısa zamanda sanayide öncü pozisyonu elde etmiştir.

Mobilya Sektörü

Slovakya'da mobilya sanayisinde 100'ün üzerinde işletme ve 7000'in üzerinde serbest meslek sahibi (üretim % 30'unu oluşturan) vardır. En önemli yabancı yatırımcı Sweedwood Slovakya'dır (1993'ün ortalarında kurulan IKEA'nın bir kardeşi), şu anda 1600 insan çalıştırarak üretimlerini üç bölgede - Malacky (Bratislava bölgesi), Trnava (Doğu Slovakia) ve Zavazna Poruba(Merkezi Slovakia) – yürütmektedir. Mobilya sanayisi, en çok toplam istihdamın % 33'ünü oluşturan Zilina bölgesinde yoğunlaşmıştır.

Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri sektörü

Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri üretimi bu sanayideki istihdamın yaklaşık % 44'üne sahip olan Zilina bölgesinde yoğunlaşmıştır. Sanayi önemli değişiklikler yaşamakta, gelirleri artarken iş sayısı azalmaktadır. Belli başlı Slovak üreticilerin stratejik yabancı ortakları vardır ve küresel üretim ağlarına giderek daha fazla entegre olmaktadır(en göze çarpan ve başarılı örnek Neusiedler AG tarafından yapılan stratejik bir Avusturya yatırımı yoluyla temel yerli aktör haline gelen SCP Ruzomberok olmuştur).

Basın ve Yayın Sektörü

Basın ve yayın kümelenmesi kitap, gazete ve dergi yayınlayan bir grup işletmeden oluşmaktadır. Bu sanayideki toplam istihdamın yaklaşık % 45'i Bratislava bölgesinde konumlanmıştır. Bratislava Kenti en büyük ulusal dergi ve makale yayıncıları ile basın

ajanslarına ev sahipliği yapmaktadır. Sanayi; desteklerden ve medya, eğlence sektörü, reklam ajansları, fotoğrafçılar vb. gibi ilgili sanayilerden faydalanmaktadır.

Makine Mühendisliği

Makine mühendisliği, önceki ekonomilerde hem üretim hem istihdam açısından egemen sanayi sektörü olmuştur. Ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında gelen Soğuk Savaş yıllarına göre belirlenmiştir, bu yüzden silah sanayisinin eski endüstriyel bölgeler olan Povazska Bystrica ile Dubnica ve Vahom'da yoğunlaşmasıyla yakından ilgilidir. En yüksek yoğunluğun bölgesel sanayi istihdamında sırasıyla %13.9 ve % 18.8 pay ile toplam istihdamın neredeyse % 43'ünü oluşturan Trencin ve Zilina bölgelerinde olduğu bildirilmiştir. Bu sanayi aynı zamanda büyük yabancı yatırımcıları (INA, Whirlpool, Lombardini, Sachs)da çekmiştir. Ne yazık ki belirsiz mülkiyet yapıları bu sanayinin gelişimini hala engellemektedir.

Elektrik Elektronik Mühendisliği

Elektrik mühendisliğinde son yıllarda görülen büyüme, bu meslek dalını Slovak sanayisi için önemli bir dayanak haline getirmiştir. Özelleştirme tamamlanmış ve sanayi şu anda ülkeye yerleşmiş çok sayıda yabancı yatırımcı tarafından(Delphi, Siemens, Molex, Osram) temsil edilmektedir. En önemli istihdam payı üretimin ucuz “mavi yakalı” işçilere dayandığı az gelişmiş bölgeler olan Nitra ve Kosice’de bulunmaktadır.

Aynı zamanda, daha yüksek katma değer oranlı üretim de – radyo, TV ve telekomünikasyon(elektronik sanayi gibi) – lider yabancı yatırımcıları çekerek (Sony, Matsushita, ON Semiconductors, Alcatel, Punch, Samsung) önemli bir büyüme içerisindedir. Slovakya'nın kuzeyi birçok bilgi ve iletişim teknolojisi ile elektronik sektörüne ev sahipliği yapmaktadır. Örneğin, Zilina bölgesi Slovakya'daki elektronik sanayisindeki istihdamın neredeyse % 44'ünü oluşturmaktadır.

Geleneksel TV seti üreticisi TESLA'nın doğu pazarlarındaki geçiş durgunluğu ve şiddetli küresel rekabetten ve yerel pazardaki kayıplardan dolayı büyük bir düşüş yaşaması işletmenin dağılmasına sebep olmuştur. Karışık gelişmelerden sonra çok sayıda yeni işletme kurulmuş ve kalifiye işgücü Japon ve Avrupalı yatırımcıları çekmiştir. Bölgede tekrar kurulan işletmeler arasındaki iş ilişkileri hala oluşum sürecinde olsa da araştırmanın yapıldığı işletmeler, rekabet eden işletmeler arasında daha yakın bağlantılar olmasının gelecekteki başarıları için bir araç olduğu konusunda hem fikir olmuştur.

Kümelenmeler Örnek Olay Çalışması

Şimdi de Slovak üretim sanayilerinin uluslararasılaşma ve mekansal kümeleneşmesi sürecini belgeleyen dört örnek olay çalışmasından özetle bahsedeceğiz. Bu çalışmalar aynı zamanda doğrudan yabancı yatırımın, sayısız yerli KOBİ'nin katıldığı küresel üretim ağları

yaratarak oluşturduğu belirleyici rolü de göstermektedir. Üretim sanayisinden alınan dört örnek olay çalışması; iki ileri teknoloji (otomobil montaj/donanımı ve elektronik) ve iki de düşük teknolojili sanayiden (kimya, giyim) oluşmaktadır.

Otomobil Montaj ve Donanımı

Analizlerimizde son yıllarda ulusal ekonominin öncü sektörü haline gelen Slovak otomotiv sanayisinde kümelenme ve ağ oluşturmayı özellikle dikkate alıyoruz.

Otomobil Montajı: Volkswagen Başarı Hikayesi

Bu işletme, Slovakya'da sürekli olarak performansını arttıran ve başlangıçta beklentilerinin çok üstüne çıkan en büyük yabancı yatırımcı ve aynı zamanda ihracatçısıdır. Üretim, ihracat, karlılık, istihdam ve yatırım gibi temel performans göstergeleri açısından Volkswagen Slovakya(VW) Slovak üretim sektörünün rekabetçi pozisyonuna karşı kritik bir noktada yer almaktadır. Şu anda Bratislava'nın dışındaki sanayi kompleksine demir atmış bulunan VW 12 yıllık geçmişinde devamlı olarak üretimini arttırmıştır. 1992'de günde 10 ila 15 araba üretilirken 2001'de bu sayı günlük 600'ün üzerine çıkmıştır (yıllık 225.000 civarında) ve planlar günlük üretimi 1000 arabanın üzerinde çıkarma yönündedir.

1999'dan bu yana VW Slovakya, %100 VW Almanya'nın mülkiyetindeydi. VW grubu aynı zamanda Nitra'da(Batı Slovakya) otomotiv elektronik ekipmanı üreten bir fabrikanın kuruluş aşamasında Siemens'le birlikte yatırım yapmıştır. Fabrika Bratislava'da daha da genişlemiştir ve Martin'de(Orta Slovakya) donanımlar için yeni bir imalat birimi oluşturulmuştur. VW AG'nin Slovakya'daki yatırımlarını arttırma kararı Bratislava'daki fabrikanın dünyada VW grubunun en başarılı yabancı yatırım alanından biri olmasından dolayı harekete geçmiştir. Bu yüzden ilk olarak Dzurinda hükümeti 1998'de 5 milyon Avro ve mali olmayan destekle VW'nin Martin ve Ditra'daki yatırımlarını desteklemeye karar vermiştir.

Otomobil donanımı: küresel alanda fırsat araştırması

VW Slovakya'nın teknik üretim kapasitesi günde 1800 ila 1900 araba olarak belirlenmiştir. Ayrıca büyüme Slovakya'daki yaklaşık 150 otomotiv parça tedarikçisinin üretim ve yenilikçi kapasitesine bağlı olacaktır. Bu alt sektörde yaşanan birleşme ve genişleme, tedarikçilerin değer zincirini ve üreticilerin tedarik anlamında küresel temelde sağlanan tek bir kaynak için talepleri arttırmak istemesi ile harekete geçmiştir. Tedarikçiler ek katma değer yaratmaya ve maliyet azaltmaya yönelik araştırmalara devam etmeye zorlanmıştır. Araba donanımının üretimi Slovak sanayisinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. 1997-2001 döneminde Slovakya'daki otomobil parça tedariki yaklaşık 0.43 milyar Avro'dan 1 milyar Avro'ya aşamalı olarak yükselirken 1999-2002 döneminde ise bu artış 0.78 milyar Avro'dan 1.33 milyar Avro'ya ulaşmıştır. Son rakamlara göre otomotiv sanayisindeki brüt iş hacminin %40'dan fazlası parça üreticileri tarafından oluşturulurken

kalanı yalnız VW Slovakia tarafından oluşturulmaktadır. Bratislava'daki VW araba parçası yapan 60'ın üzerinde Slovak parça tedarikçisi vardır. Ayrıca VW'nin yeni modelleri Bratislava(e.g. Johnson Controls, Lear, Plastic Omnium) ve Trunava(e.g. Delhi Otomotiv Sistemleri, Sachs Slovakia) bölgeleri çevresindeki sanayi parklarında yerleşmiş olan geleneksel birinci veya ikinci sıradaki taşeronları çekmiştir.

VW son zamanlarda Ukrayna'da da otomobil montajı işine gireceğini duyurmuştur. Bu karar VW'nin sadece satış değil üretim alanında da Orta ve Doğu Avrupa'da genişleme stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu da Slovak taşeronlar ve Avrupa'daki işletmelerin en doğuda yer alan üretim yeri olan VW Slovakia için büyük bir fırsat yaratmıştır.

Fransız otomobil devi *PSA Peugeot Citroen (PSA)*'nin 2003'de ikinci Orta Avrupa fabrikasını Batı Slovak kasabası Trnava yakınlarında kurma planlarını ilan etmesiyle Slovakia otomotiv sektöründe büyük bir patlama yaşanmıştır, bu yatırım projesi birçok açıdan VW ile karşılaştırılabilir. Stratejik plana göre 2006'dan itibaren montaj sektöründe 3500 civarında yeni iş yaratarak, en az 3500 yan sanayi yaratılarak ve 700 milyon Avro'ya kadar yatırım yapılarak, yılda ortalama 300.000 araba üretmeye başlanacaktır. Trnava bölgesinin seçilmesinin temel sebepleri; mükemmel yol ve demiryolu ağlarına sahip olması, oldukça avantajlı coğrafi konumu, nitelikli işgücü ve stratejik pazarlara yakınlığı olarak gösterilebilir, temel bir sebep olarak ucuz yerli işgücünden bahsedilemez.

VW ve PSA Avrupa'nın en büyük iki otomobil imalatçısıdır. Yılda 300.000 yeni otomobil kapasitesinin planlandığı PSA fabrikası ile Slovakia'nın yıllık toplam otomobil üretimi on yıl sonra üç katına çıkabilir. Hiç şüphesiz PSA yatırımı yabancı donanım tedarikçileri tarafından yapılan iç yatırım yoluyla Slovakia sanayi parklarındaki büyümeyi tetikleyecek ve ülkedeki otomotiv tedarikçilerindeki üretim artışını harekete geçirecektir.

Şekil 4.2'de Slovak otomotiv kümelenmesindeki ana aktörleri göstermek için Porterian bir bakış açısı kullanılmaktadır.

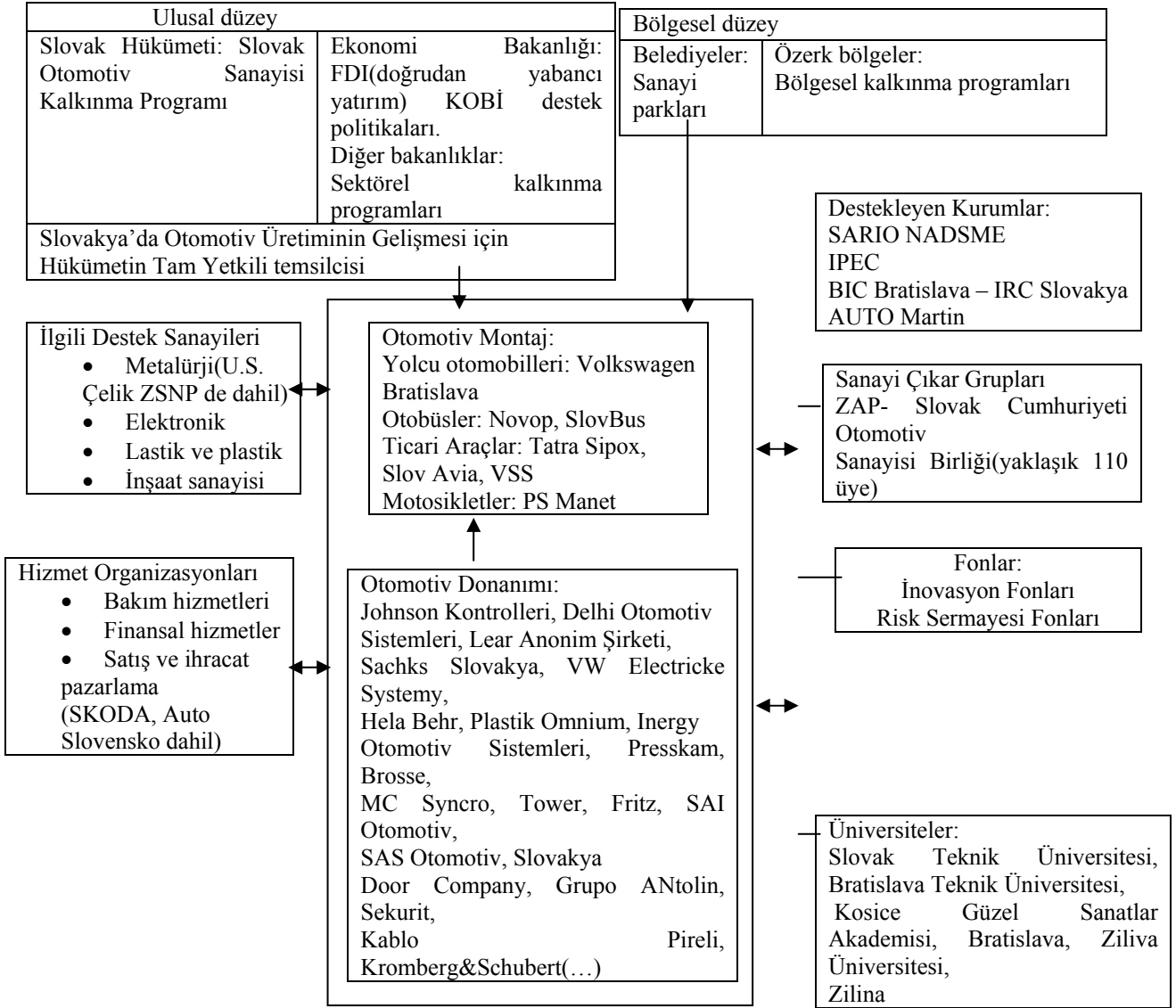
Elektronik

Ulusal anlamda elektronik sanayisi hiçbir zaman sosyalist dönemlerdeki kadar büyük bir öneme sahip olmamıştır. Ancak bir bakıma silah üretim faaliyetlerinin dönüştürülmesine dayalı olan yerel Liptovsky Mikulas(Zilinsky kraj, Orta Slovakia) ekonomisinde stratejik bir sektör haline gelmiştir.

1990'ların başında elektronik alanında yapılan doğrudan yabancı yatırım çok kısıtlıydı, tek önemli yatırım yerli telekomünikasyon işletmesi olan TESLA Liptovsky Hradokyerel'e Fransız-Alman ortaklığı olan Alcatel SEL tarafından yapılan 5 milyon Avro'luk yatırım olmuştur. *Alcatel SEL TLH*, aksi takdirde doğrudan yabancı yatırım yoluyla savunma sanayinin dönüşümünde tartışmalı başarı hikayelerinden biri olarak görülmektedir. Modern üretim metotlarını ve teknolojilerini tanıtmış, eski savunma sektöründeki işgücünü

çekmiş, iş kayıplarını azaltmış ve ülkenin telekomünikasyon sisteminin ilerlemesine katkıda bulunmuştur. Ancak Smith'in de belirttiği gibi(1998) *Alcatel SEL TLH* Orta ve Doğu Avrupa pazarlarına giriş elde etmek için küresel işletme stratejisinin bir parçası olmuştur. Mevcut yerli iletişim ürünleri ve TESLA'nın Ar-Ge kapasitesine rağmen; iyi ücret alan işçi ve yöneticilerin oluşturduğu küçük bir elit grubun istihdamı dışında bölgesel ekonomik etkilerin kısıtlılığı olduğu kabul edildiği için yerli tedarikçiler yoktur. Aynı yazar tarafından gözlemlendiği gibi, bu gerçeklik; yerleşim yerindeki elektronik işletmelerin kümelenmesine dikkat çekerek bölgeyi "Slovak Silikon Vadisi" olarak adlandıran bazı yerel yöneticilerin izlenimleriyle çelişmektedir.

Şekil 4.2 Slovak Otomotiv Kümelmesi: Porter'cı Yaklaşım



Her şeye rağmen şu anda 600'ün üzerinde işçi çalıştıran Alcatel Slovakya Yazılım Merkezi 1999'da Liptovsky Hradok'ta kurulduktan sonra bu durum kısmen değişmeye başladı. Daha genel konuşmak gerekirse, yabancı yatırımlar yerel ürün bağlantılarının gelişimi için bir aracı görevi görmemiş en kazançlı Slovak pazarlarından ayrılan işletmelerle mücadele ederek izole halini korumuştur.

Slovakya'daki "Silikon Vadisi" modellerini oluşturmaya çalışan bir politika izleyen Alcatel SEL TLH örneği ve Slovak elektronik sanayisi analizleri yerli sanayinin gelişiminin yanı sıra yeni giren küresel aktörlerin yerel olarak daha güçlü bir şekilde yükselmesini de etkili bir şekilde teşvik eden önemli bir endüstriyel modernizasyon gerektirebilir. 1990'larda Slovak elektronik üretim sanayisinin benzeri görülmemiş bir büyüme yaşamasından dolayı bölgesel ekonomik yapıda sanayiye sıkıca bağlanma ihtiyacı çok daha önemli hale gelmiştir. Sadece yabancıların elinde olan sektörde halihazırda şu üretim sektörlerinde 25.000 kişi çalışmaktadır: otomotiv elektronik donanım montajı, yarı iletken/diyot imalatı, elektronik bağlantı/parça üretimi, elektrikli motor üretimi, diğer elektronik parça üretimleri. Tablo 4.1'de araştırma kapsamında incelenmiş 1991 – 2002 yılları arasında işletmelerini kurmuş olan bazı ana aktörlerin listesi verilmektedir.

Tablo 4.1 Slovakya Elektronik Sanayisinde Çokuluslu Yabancı İşletmeler

Faaliyet Alanı	İşletme ADI	Bölge ("kraj")	İstihdam	Kuruluş yılı	Ana Merkez
Otomotiv elektrik donanım montajı	VW Elektro sistemi	Nitra	4 000	1996	Almanya
	Siemens Otomotiv	Kosice	2 500 (artı 2000 iletken)	1993	Almanya
	Yazaki	Nitra	3134	1994	Japonya
	Leoni	Trencin	2600	1993	Almanya
	Kromberg&Schubert	Nitra	1600	1996	Almanya
	Punch	Zilina,Trnava	1500	1998	B
	Sews (Sumitomo)	Nitra	1000	1997	Japonya
	Delphi Otomotiv Sistemleri	Trnava	450(1300'e kadar hızlı büyüyecek)	2001	Amerika
Elektronik parçalar/ Bağlantı ile elektrik devresi panelleri (yarı iletken/diyot gibi)	Todenco	Trencin	150	2001	Japonya
	Sony	Trnava	1117	1996	Japonya
	Matsushita	Zilina	1060	1997	Japonya
	ON iletkenleri	Trnava	300	1998	Amerika
	Molex	Kosice	480 (900'e kadar hızlı büyüyecek)	1997	Amerika
	Semikron	Trnava	150	2000	UK
	ElectronikaSlovensko	Trnava	320	1992	Almanya
	Samsung Elektronik	Trnava	Na	2002	Kore
	Emerson Elecktrik	Trencin	1765	1993	Amerika
	BSH Sürücüler ile Pompalar	Kosice	980	1993	Almanya

Kaynak: SARIO (2002)

Aşağıdaki tabloda Slovak elektronik sanayi kümelenmesinin güçlü ve zayıf yanları verilmektedir.

Slovakya elektronik sanayisi kümelenmesinin güçlü ve zayıf yanları

Güçlü Yanlar

- Ülkede önemli faaliyetler yürüten dünya işletmeleri - Sony, Siemens, Matsushita, Alcatel, Molex, IBM, Emerson Electric, Bosch ile Yazaki gibi
- Bu faaliyetleri yürüten kalite müdürleri(Slovak ve uluslararası). Çok iyi maliyet-etkinliği olan ve çok iyi eğitim almış işgücü her düzeyde bulunabilir – Fabrika yöneticilerinden Mühendislere ve İşletmecilere kadar.
- Orta, Doğu ve Batı Avrupa'daki müşterileri desteklemek için Avrupa karayolu ağının tam ortasında yer alan merkezi konum.
- Ülke çapında telekomünikasyon altyapıları, mükemmel yaşam kalitesi, destekleyici bir eğitim sisteminden oluşan mükemmel bir destek ortamı.
- Bratislava'nın dışında 22 ülkede kurulmuş işletmelerle bölgesel olarak dağılmış olan elektronik faaliyetler.

Zayıf Yanlar

- Elektronik sanayisinde çalışan 25.000 kişinin yaklaşık %75'i elektronik üretim değeri zincirinin en alt kısmında yer alan otomotiv kablo donanım montajı sektöründedir.
- Sektör çok fazla maliyet-duyarlıdır ve gelecekte işçi girdilerini önemli ölçüde düşürebilecek tasarım değişikliklerinden çok çabuk etkilenir.

Slovakya'daki elektronik sanayisi; maliyet-etkinliği daha yüksek olan yakın arazilerin, maliyet-rekabetçiliği daha yüksek olan diğer ülkelerdeki yeni yeşil araziler ve ortak işletmeler tarafından alınan dış kaynak kullanımı kararlarının tehdidi altındadır.

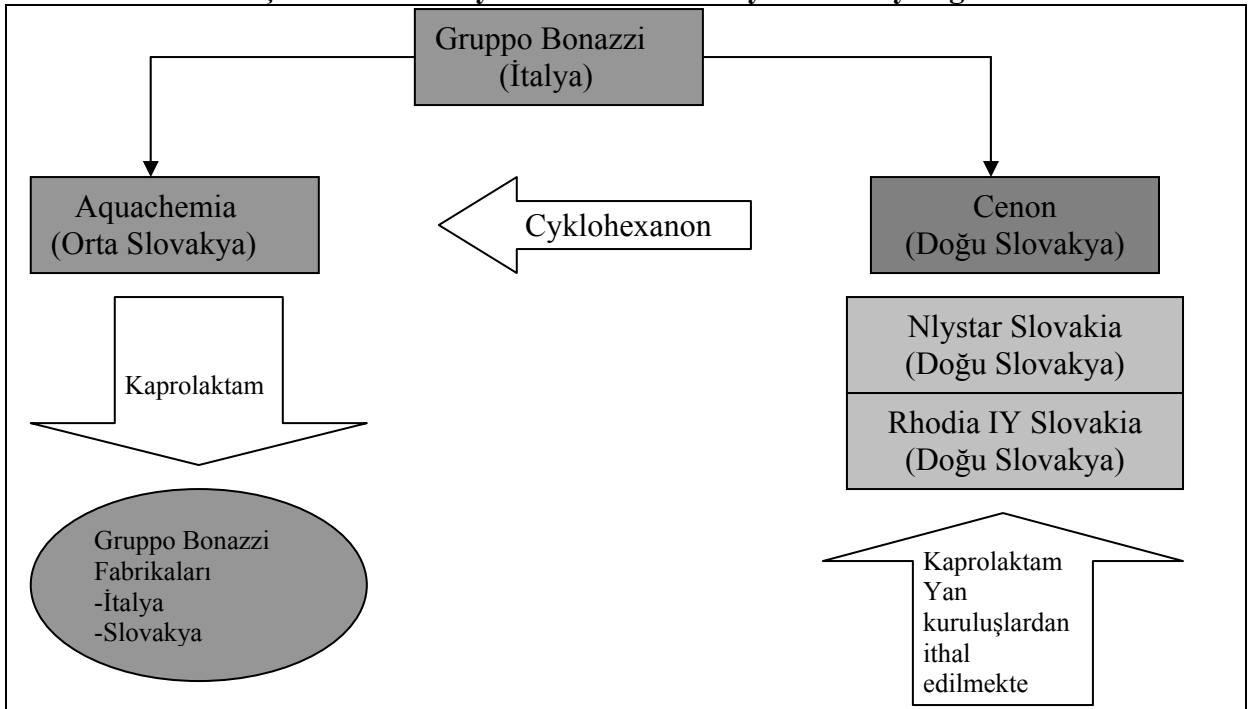
Sektördeki istihdam, kısa vadede önemli düzeyde artacak olmasına rağmen işletmelerin var olan tabanını, aşamalı olarak yeni ve daha yüksek katma değerli ürünlere geçmeye teşvik edecek ve Slovakya'da yeni sanayi sektörlerinin kurulmasını teşvik edecek radikal politika faaliyetleri yürütülmediği sürece sektörün 10 yıldan fazla tutunabilme olasılığı çok düşüktür(işletmelerin mevcut tabanlarının çoğu bu doğrultuda ilerleyebilir ve Avrupa'nın diğer bölümlerinde halen daha yüksek katma değerli ürünler üretilmektedir).

Kimya Sanayi

Eski sosyalist kimya kuruluşlarının üretim arazilerini kullanarak bu sektörde faaliyet gösteren birçok yerli ve yabancı yatırımcı vardır. Şekil 4.3'te İtalyan kimya kuruluşu Gruppo Bonazzi çevresinde oluşan ağ örneği ele alınarak kümelenmenin ana aktörleri arasındaki

bağlantılar gösterilmektedir. Bu yabancı yatırımcının yan kuruluşu, Aquachemia'da(Orta Slovakya'da Zilina'da kurulmuştur) Doğu Slovakya'da üretilen cyclohexanone işlemektedir. Aquachemia, Gruppo Bonazzi fabrikalarında kullanılan endüstriyel ipliklerin temel malzemesi olan kaprolaktam üretmektedir. Humenne, Nylstar Slovakya ile Rhodia Endüstriyel Yün İplikleri Slovakya'nın Doğu Slovakya bölgesinde yer alan sentetik elyaf imalatçıları tüm üretimi işleme kapasitesine sahiptir. Humennede'deki fabrikalar aslında kaprolaktam ithal eder ve böylece piyasada bir rekabet oluşturur.

Şekil 4.3 Slovakya'daki Global Kimyasal Sanayi Ağı



Kaynak: TREND Analizleri (2003)

Bir başka örnek de Çek tarımsal ilaç grubu tarafından Bratislava'da bulunan Istrochem işletmesine yapılan yatırımdır. Deza, Valasske Mezirici (Moravia, Çek Cumhuriyeti)'de üretilen ve Macaristan işletmesi Borsodchem'in Ostrava'daki fabrikasında işlenen benzen (maden kömürü katranından elde edilen ve çabuk yanan renksiz sıvı) lastik kimyasallarının hammadde girdisi olarak Bratislava fabrikasına verilecektir. Bu işbirliğiyle Slovak işletmesi böcek ilaçları ve endüstriyel kapsüllerin üretimi için de üretim kapasitelerini daha iyi kullanacaktır (şu anda sadece %57'si kullanılmaktadır).

Ancak, küresel anlamda birbiriyle ilişkili üretim ağları yoluyla sinerjilerin gelişimi genelde zorlaşır ve bazen Slovak işletmelerinin özelliği olan yapısal ve işlemsel problemlerin devam etmesiyle engellenir.

Hazır Giyim Sektörü

1980'lerin sonundan bu yana Doğu Avrupa giyim sektörü büyük bir geçişe şahit olmuştur. Batı Avrupa'da, maliyetlerin artmasıyla harekete geçen belli başlı batılı giyim perakendecileri ile alıcıları komünizm sonrası Doğu Avrupa'nın daha düşük maliyetli bölgelerinde üretimi artan oranda genişletmişlerdir. Bu büyüme, daha çok AB'nin Orta ve Doğu Avrupa ülkeleriyle yaptığı ve Pan Avrupa (Akdeniz Menşe Kümülayonu) etkileşiminin spesifik türlerini oluşturan hariçte-işleme ticaret anlaşmalarına göre yönetilmiştir. Bunun sonuçlarından biri batılı alıcılarla, arz ilişkilerinde tıkanıklığın bulunduğu Doğu Avrupa bölgelerindeki giyim üreticilerinin gelişmesidir.

Smith(1998), Slovak giyim sanayisinde son yıllarda yapılan araştırmaları gözden geçirerek giyim sektöründe ortaya çıkan bu Pan Avrupa üretim ilişkileri ve bölgesel kümelenmelerin bölgesel kalkınma çıkarımları üzerinde durmuştur. Yazar bu makale ile giyim işletmelerinin Pan Avrupa bağlantıları ve bölgesel kümelenmelerini bir arada tutan asimetrik güç ilişkilerinin ortaya çıkışını incelemektedir. Smith; birçok Slovak "çekirdek" işletmenin düşük ücretli görevleri, öncelikle birçoğu Presov kentinin etrafındaki küçük kasabalarda kurulmuş olan çok sayıda küçük taşeron işletme ve mikro girişim atölyesine taşeronla verdiğini gözlemiştir. Söz konusu iki dinamik Presov'da birbiriyle ilişkili işletmelerin kümelenmelerini oluşturmak için üretimin yerel taşeronlarındadır. Bunlardan ilki eski devlet-mülkiyetindeki girişim sektörünün iki farklı süreçten geçerek parçalanmasıdır: (a) daha geniş olan eski devlet girişimlerinden çok sayıda bağımsız ve özelleştirilmiş üretim biriminin oluşturulması ve (b) daha önceki devlet girişimlerinin eski yöneticileri tarafından yeni özel işletmelerin kurulması. İkinci dinamik ise; daha küçük özel işletme ve atölye ağlarının, AB alıcıları ve markalı imalatçılar ile doğrudan bağlantı içerisinde olan, sözleşmeyi imzalayan ve üretici olan işletmeler tarafından kullanılması ile oluşmuştur. Smith birçok üretim faaliyetinin bölgesel kümelenmelerdeki Doğu Avrupa işletmeleri arasındaki yoğun ilişki ağı ile karakterize edildiğini belirtmiştir. Ancak bu tür bölgesel kümelenmeler yüksek seviyeli teknolojik yeniliklerle ifade edilmez fakat bu kümelenmeler güç ilişkilerinin karmaşık ve düzensiz yapılarından dolayı oluşan organizasyonel yeniliğin sonucudur.

Kümelenme Politikası

Sosyalist devlet sanayileşmesinin bir sonucu olarak, Slovak girişimciler çok az sayıda yerel bağlantısı olan ve gelişmiş pazar ekonomilerinin yeterli kurumsal cirosunun olmadığı, başlangıçta sanayileşmemiş bölgelerde kurulan "çöldeki katedraller" benzeri işletmeleri geliştirmişlerdir. Birçok destekleme kuruluşu 1990'larda kurulmuştur ve bunların çoğu ulusal hükümet yönetimleri tarafından yönetilmekte ve AB'deki benzer örgütlere göre modellenmektedir. Örneğin AB PHARE programı politika gündemleri ayarlama ve gerekli birçok finansal destek ve politika danışmanlığını sağlama yönünden oldukça etkili olmuştur. Bu politikalar, hem KOBİ'lerin gelişimini hem de Slovak kümelenmelere yabancı yatırımın çekilmesini desteklemiştir. Ayrıca çok sayıda bölgesel kalkınma programı da

uygulanmaktadır. Genel anlamda bu programlar özel olarak kümelenmeleri hedeflemez fakat yine de bunların gelişimini destekler.

KOBİ desteği

1993'te eski Ekonomik Strateji Planlama Bakanlığı Slovakya'da 38 ilçede Bölgesel Danışmanlık ve Bilgi Merkezlerinin kurulmasına öncülük etmiştir. Bu merkezlerin birçoğu daha sonra özel sektör işletmelerine dönüştürülmüş veya Ulusal Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ajansı tarafından koordine edilen RPIC altında birleştirilmiştir. Şu anda Slovakya'da faaliyet gösteren on iki RPIC ve beş İşletme ve Yenilik Merkezi(BIC) vardır. Şekil 4.4'te, 2001'deki KOBİ destek altyapılarının coğrafi dağılımı gösterilmektedir. NADSME ağından gelen şu anki kurumsal destek, coğrafi alan bakımından kapsamlı değildir, Doğu Slovakya'nın ekonomik açıdan en sıkıntılı bölgelerinde, temel bir işletme bilgi kaynağı görevi görmek için bir başka tamamlayıcı ağ olan İlk Temas Merkezleri(FCC) oluşturulmuştur.

Şekil 4.4 Slovakya Bölgelerinde KOBİ Destek Altyapıları



Kaynak: Rehak'tan (2001) alınmıştır.

Tablo 4.2 Slovakya’da KOBİ’lere sunulan Büyük Gelişim Hizmetleri

Girişim	Açıklama	Teslimat	Finansman
Yeni kurulacak, genişleme sürecinde olan ve ileri teknoloji işletmeleri için finansmana ulaşma			
Kredi ve Karşılıklı Garanti Planları	KOBİ’lerin yatırım v e işletme sermayesine daha kolay ulaşması	NADSME, seçilen ticari bankalar, Slovak Garanti ve Kalkınma Bankası (SZRB)	maksimum 125,000 Avro
Mikro krediler	En az 10 işçi çalıştıran girişimlere kredi	NADSME, Ekonomi, BIC, RPIC	11.300 Avro’ya kadar
JBIC Japon Uluslararası İşbirliği Bankası	KOBİ’lere ve ortak girişimlerine kredi	JBIC ve Slovakya Ulusal Bankası	226 Milyon Avro fon
Başlangıç Sermayesi Fonu	KOBİ’lere öz sermaye finansmanı ve kredi	Başlangıç Sermayesi Şirketi aracılığıyla NADSME	Maksimum 113.600 Avro
Slovak Özelleştirme Sonrası Fonu (AT, EBRD, Slovak Hükümeti)	Orta ölçekli girişimler için risk sermayesi	Profesyonel fon yöneticisi	10 yıllık fon operasyonu için 43 milyon Avro
Slovak-Amerikan İşletme Fonu	KOBİ’lere öz sermaye finansmanı/borç paylaşımı ve kredi	Doğrudan Fon üzerinden(bankalarla birlikte değil)	Sermaye: 54.350 – 2.71 milyon Avro. Krediler: 45.450 – 340.900 Avro
PODPORA	KOBİ’lere kredi	SZRB	7 yıla kadar 175.000 Avro’ya kadar
ROZVOJ	KOBİ’lere kredi	SZRB	10 yıla kadar 1.450 milyon Avro’ya kadar
Araştırma, Teknolojik Gelişme ve Yeniliğe Ulaşma			
Teknoloji Transfer	KOBİ’lere teknoloji transferi proje finansmanı	NADSME, Ekonomi Bakanlığı, Gelişim, Bilim ve Teknoloji Merkezi	22.000 Avro’ya kadar hibe
Sinai Mülkiyet Ofisi	R&D sonuçlarının kullanımı ve korunmasının teşviki (patentler de dahil)		
Bilim ve Teknoloji Destek Ajansı	Bilim ve teknolojiyle ilgili projeler için Finansman	Eğitim Bakanlığı	

Eğitim ve Öğrenim			
KVALITA	KOBİ'lerde kalite yönetimi sistemlerinin uygulanması	NADSME	Teknik eğitim ve dokümantasyon: 2500 Avro'ya kadar. 3000 Avro'ya kadar belgeleme.
CEPAC Slovakya (Yeni kurulan İşletmeler için Patronaj ve Uzun vadeli destek Merkezi)	İşsizler arasındaki potansiyel girişimcilere eğitim ve danışmanlık	Ulusal İşçi Ofisi, NADSME ve CEPAC Soissons (Fransa)	
BATA Genç Başarılar Slovakya	Öğrenci anonim şirketi	Gönüllü iş danışmanları	
Uluslararasılaşma			
Avrupa Bilgi Merkezleri	AB'de işletme ilişkileri ve işbirliği fırsatları hakkında bilgilendirme		
İnternet Bilgi Merkezi	İnternet üzerinden eğitim, elektronik ticaret	NADSME Dış Ticaret Teşvik Fonu	
Slovak Taşeron Menkul Kıymetler Borsası	işletme ilişkileri ve işbirliği fırsatları hakkında bilgilendirme	UNIDO, NADSME	

Kaynak: Yazarlar www.nadsme.sk bilgilerine dayanmıştır. Not: Avro=40 SKK

Tablo 4.2'de Slovakya'da KOBİ'leri desteklemek için oluşturulan temel politika girişimleri özetlenmektedir. Bunlar spesifik olarak kümelenmelere odaklanmaz ancak tüm KOBİ'ler tarafından ulaşılabilir.

DDY(Doğrudan Dış Yatırım) Teşviki

Büyük çokuluslu işletmeler Orta ve Doğu Avrupa'da kümelenmelerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamıştır. Ancak, Slovak politikacılar (özellikle 1992-1998 arasında Meciar hükümeti döneminde) bu önemli ulusal ve bölgesel kalkınma fırsatını geliştirme konusunda çok az politik ilgiye sahipti veya gerekli önceliği tanımıyorlardı. Aslında insiyatifi ele alan ilk DDY politikası ilk Dzurinda hükümetinin *Slovak ekonomisinde Makroekonomik Dengesizlikler ve Rekabetçilik Meseleleri* ekonomik paketini çıkarmasıyla Mart 1999'da yürürlüğe konmuştu. Temel düşünce Slovakya'nın yasal sisteminde istikrarı sağlamak ve Avrupa Birliğine uyumlu hale getirmektir. Vergi girişimleri, yeni başlayan işletmelerin yetkilendirilmiş öz sermayesinin en az %75'inin yabancı bir kişinin elinde bulunduğu ana sermaye işletmeleri olarak birleştirilmesi için önerilmiştir. Slovakya'da hizmetlerin tek elden yürütülmekte olduğu Yatırım Teşviki Ajansı SARIO'nun 1999'dan beri gelen yabancı yatırımcılara önerdiği teşvik paketinin genel hatları Tablo 4.3'te verilmektedir.

Bölgesel Kalkınma Programları

Bölgesel siyasi güçlerin devrilmesinden sonra (Ocak 2001'den sonra) bölgeler(krajlar); bölgesel kalkınma politikasının pratikte uygulanmasında giderek daha büyük bir rol oynamaya başlamıştır. Şu anki bölgesel kalkınma politikası program tabanlıdır, örneğin her bir bölge bir bölgenin kalkınma stratejisini spesifik önlemlere dönüştürdüğü bir veya daha fazla programı derlemiştir. AB PHARE Ekonomik ve Sosyal Uyum Fonunu alacak şekilde tasarlanmış 2000-2006 Ulusal Bölgesel Kalkınma Planı altında “Öncelikli Bölgeler” ve Bratislava için dikkatle hazırlanmış olan dört tane “Bölgesel Operasyonel Program”(BOP) vardır (Slovak Cumhuriyeti İnşaat ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı). Dört hedef bölge için programlar Porter modeline ve bizim işletme araştırmamıza dayalı bir uygulama ile incelenmiştir. Bölgesel işletme faaliyetleri geliştirme teşvikleri de dikkate alınmış, bir başka deyişle hedefin; yeni işletmeler ve girişimlerin ortaya çıkması ile Slovak yatırımlarının bölgesel hedeflemesinin yapılması mı yoksa kümelenmeleri güçlendirecek şekilde bölgede yabancı yatırımlar oluşturmak mı olduğu incelenmiştir.

Tablo 4.3 1999'dan bu yana DDY'a sunulan Teşvik Paketi

Kurumlar vergisi oranı	%25
Vergi kredileri	Bratislava dışında masraf amortisman payının %50'sine kadarlık kısım vergiden muaf, Bratislava'da %20'ye kadar
Kredi dönemi	10 yıla kadar
Vergi kredisi yatırımı	İşsizliğin %10'un altında olduğu bölgeler: 9.5 milyon Avro; diğer bölgeler: 4.7 milyon Avro
Sabit değerler yardımı	Yok
İstihdam yardımı	İşçi ofisi: 1 yıl için maaşın %50'ye kadarı, VEYA 2001 Teşvik Hareketi: bölgeye bağlı olarak 4000 Avro'ya kadar
Eğitim yardımı	İşçi Ofisi: eğitim maliyetlerinin %50'sine kadar VEYA 2001 Teşvik Hareketi: işçi başına 240 Avro limite tabi
Araştırma ve geliştirme yardımı	Yok
Mülkiyet-tabanlı teşvikler	Çok az sayıda gelişmiş sanayi sitesi arazi

Genel olarak BOP'lar genişlik, zayıf hedefleme ve aynı zamanda cesaret eksikliği ile nitelendirilebilir. Bu, kısmen programları derlemede zamanın kısıtlı olmasından ve kısmen de tüm seçenekleri açık bırakma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. AB Yapısal Fonlarının (YP) ilkelerine titizlikle bağlı kalınmasını da gerektirir. Bu yüzden AB finansmanına yönelmiş bölgesel programların her biri birbirinden farklıdır fakat içerikleri oldukça benzer. YP türü bölgesel programlarda alınan önlemler üç başlık altında toplanabilir: girişimciliğin güçlendirilmesi, bilgi düzeyinin artırılması ve çevre.

Değerlendirilen programların yoğunlaştığı nokta; yeni işletme ve girişimlerin ortaya çıkışının artırılması ve bölgede var olan işletmelerin daha iyi duruma getirilmesidir (işletme yapısını ve rekabeti geliştirmek gibi). Bu politika seçimi “alttan” büyüme fikrine dayalı olan ve büyük ölçüde KOBİ'lerin potansiyeline güvenen AB bölgesel politikası ile uyum

içerisindedir. Ancak, girişimcilik geleneğinden yoksun olan bölgelerde içsel ve kendi kendini sürdürebilen bir ekonomik kalkınma süreci oluşturmak zordur. Bu tür bir bölgesel kalkınma politikası hızlı sonuç vermez, hatta faydaları genel anlamda birçok bölgede minimum düzeydedir. Ancak yeni ihtimalleri kullanılabilir hale getirecek ön koşulların mevcut olduğu bölgelerde en iyi şekilde işlerken daha fazla yardıma ihtiyaç duyulan bölgelerde başarı ihtimali çok zayıftır.

Doğrudan yabancı yatırım(DYY) talebi bu talep programların arka planında görülebilse bile programlarda belirtilmez. Bratislava programı haricinde programlar da DYY “avına” çıkmaz. DYY başkent bölgeleri dışında fazla görülmesi de bu büyüme yolu Slovakya’nın diğer bölümlerinde BOP altında gerçekleştirilen faaliyetlerin dışında tutulmamalıdır. Farklı bölgeler aktif bir şekilde çevresel konuma göre engellenemeyen veya hatta bundan faydalanabilen dahili yatırımcıları çekmeye çalışmaktadır.

Bratislava’da BOP uluslararası karakteri bakımından daha tutarlı bir bütündür. Bratislava programı da diğer bölgelerin programları gibi yeni işletmelerin veya girişimlerin ortaya çıkışını çok fazla vurgulamamaktadır. Ancak bölgenin başkent bölgesinde olma statüsü diğer Slovak bölgelerine de değişken yatırım ve yenilik projeleri getirilecek bir hedef bölge olarak onu farklı bir seviyeye koymaktadır.

Kuzey Batı BOP’u bölgede girişimciliği ve var olan işletmelerin geliştirilmesini vurgular. Program bağımsız girişim olarak nitelendirilebilir. Sanayilerin gelişmesi üzerine yapılan vurgulama orman ve ağaç işleme ile ilgili sanayilerle (kağıtçılık, mobilyacılık) elektroniği kapsamaktadır. Bilgilendirme, keşifler ve altyapının geliştirilmesi üzerinde de özellikle durulmuştur. Kümelenme haritası uygulaması politikanın dikkat çektiği bu noktaları desteklemektedir.

Hedef bölgelerin rekabetçi avantajlarıyla ilgili yaptığımız analizler ışığında Güney Batı programları kümelenmelerini güçlendirmek için iş ve işgücü faktörlerini vurgulamalıdır. İşgücü faktörlerinin geliştirilmesi özellikle hedeflenmektedir. İşletme faktörleri üzerinde ise çok daha az durulmaktadır. Krajdaki bölgesel program, güçlü sanayilerin gerektirdiği konumsal nitelikler talebini karşılar. İşgücü faktörlerine ek olarak programlarda altyapı ve Ar-Ge atmosferi de açık bir şekilde desteklenmektedir, bu yüzden uygulanan programdan yerli sanayinin ve dahili yatırımın güçlendirilmesi açısından sonuçlar elde edilmesi beklenebilir. Doğu bölgelerinde kalkınma ihtiyacı, yerleşim yerinin tüm faktörleri arasında dağılır. Ancak bu bölgede işgücü ve işletme faktörlerinin geliştirilmesi özellikle dikkate alınmalıdır. Bu da programda yansıtılmaktadır.

Slovakya’nın AB üyeliği ile ilgili Hedef 2 statüsü kapsamında olan neredeyse tüm Slovak öncelikli bölgeleri için BOP’lar daha çok işletme-merkezlidir ve bu yüzden işletmelerin yerleşim yeri kararları üzerinde daha etkili olabilir. Genç işletmeleri ve yeni kurulan işletmeleri harekete geçirmek için bazı spesifik önlemler geliştirilmiş, kurulmuş olan işletmelerde avantajlı koşulların oluşturulması için de başka önlemler geliştirilmiştir. Çeşitli

işletme sübvansiyon faaliyetleri en çok vurgulanan noktadır. Ar&Ge ve altyapı atmosferinin ve genel anlamda işletmelerin işletme operasyonlarının gelişiminin daha iyi hale getirilmesi daha çok vurgulanabilirdi, çünkü bu faktörlerin konumsal önemi artmaktadır.

Uluslararası Bağlantılar

DYY yoluyla oluşturulan Slovak kümelenmelerindeki işletmelerde ve yerli KOBİ'lerin aktivitelerinde uluslararası bağlantılar vardır.

Elektronik kümelenmesindeki farklı aktörler, Viyana'da Orta ve Doğu Avrupa(ODA) merkez ofislerini kurmuşlardır (Siemens, IBM ve Hewlett Packard da dahil) ve Viyana bu sektör için ODA bölgesine bir köprü platformu haline gelmiştir. Yazılım geliştirme ve dijital teknoloji alanlarında, ODA eğitim sistemleri tarafından oluşturulan kalifiye işçiler için tatmin edilmemiş bir talep vardır. Ulus ötesi bölgesel altyapıların oluşturulmasının yanı sıra ağ oluşturma ve "işbirliği başlatılması"(BioTech veya NanoTechValleys gibi) şu an Avrupa yenilenme politikalarının temel bileşenidir. Çapraz ve ulus ötesi işbirliği, otomotiv kümelenmesi ile de ilişkilidir. Orta Avrupa ile Alt Avusturya'da başarılı otomotiv kümelenmenin ulus ötesi bağlantıları, Slovakya'nın batı sınırlarında önemli bir bölgesel yerleşim yeri faktörü haline gelmiştir. Bu iki küresel ileri teknoloji sanayisinin büyümesi Bratislava kentinden yaklaşık 30 km uzakta bir teknoloji parkı olarak EUROVALLEY(Avrupa Vadisi) kurma konusunda güçlü endüstriyel ilgiyi harekete geçirmiştir.

Son fakat aynı derecede önemli bir nokta da, yüksek nitelikli gıda üretimi Viyana çevresindeki bölgede önemli bir sanayidir. Özellikle söz konusu Marchfeld – Viyana'nın doğu / kuzey – doğu kırsal bölgesi ve Slovakya'nın güney - batı bölgesi - önemli bir sebze yetiştirme bölgesidir. Marchfeld dondurulmuş sebze marka ismini satan Iglo şirketiyle birlikte uluslararası bir üne sahiptir. Bu bölgede, iki komşu ülkenin sınırları ötesinde bu bölgeyi popüler yapacak sebze yetiştirme faaliyeti için bir Orta Avrupa merkezi oluşturma potansiyeli olduğuna inanılmaktadır. Daha sonra Marchfeld ürünleri Fransa ve İspanya'daki büyük sebze üreticilerine karşı AB pazarlarında daha fazla rekabet gücüne sahip olacaktır.

Bir geçit konumunda olmasından dolayı Bratislava bölgesi, komşu arazilerle sınır ötesi bağlantılar geliştirme açısından stratejik öneme sahiptir. Fonksiyonel açıdan entegre bir kentsel bölge olarak Bratislava-Viyana vizyonu hakkında çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Ancak spesifik faaliyetlerin gerçekten planlanması büyük ölçüde Avusturya hükümetinden alınan finansman ve AB Interreg ve Phare teşviklerinin katkılarıyla kısa bir süre önce başlamıştır. Tablo 4.4'te Bratislava'nın Viyana bölgesinin tamamlayıcısı olarak, uluslararası bir ileri teknoloji merkezi haline gelme potansiyelini incelemek için bir "gerçeklik kontrolü" yapılmaktadır.

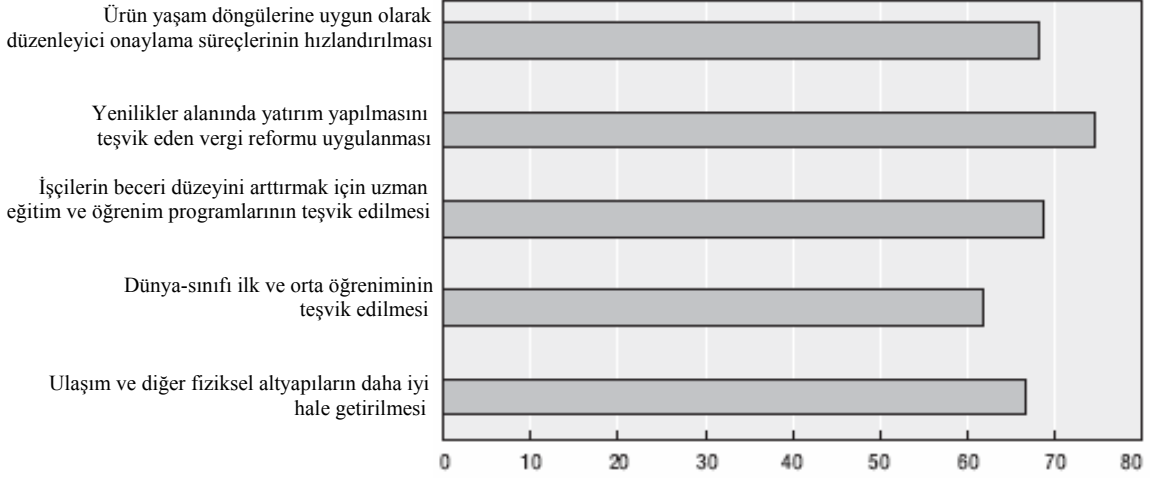
Tablo 4.4 Bratislava: Yenilikçi bir Bölge mi?

Gereksinim	Gerçeklik
Ar&Ge yoğun girişimler arasındaki ağlar	Gelişmemiş
İleri teknoloji için S&T, endüstriyel ve bölgesel politika koordinasyonu	Yok
Ar&Ge altyapısı	Elverişli, pazar ilişkisini kontrol edin
Merkezi ve bölgesel/yerel hükümet sübvansiyonları	Elverişli
Kalifiye işgücü havuzları	Elverişli, gerekli beceriler üzerine çalışın
Ürün pazarlarına ulaşma	Evet
Risk sermayesi	Kolay bulunamayan riskli girişimler için finansman
Büyük girişimlerin varlığı	Evet, fakat Ar&Ge ihtiyaçları bilinmiyor
Girişimci ruhu	İleri teknoloji alanında hedef kayıt yok fakat ortaya çıkıyor

Kümelenmeler ve Yenilik

İşletme anket formları politika ilgisinin temel alanı için ek bilgi, mevcut/potansiyel kümelenmeler kapsamında yenilikçiliğin teşvik edilmesini sağlamıştır. Belirlenen kümelenmelerdeki işletmelerden hükümetlerin farklı aşamalarında bölgede yenilikleri arttıracabilecek faaliyetlerin değerlendirilmesi istenmiştir. Şekil 4.5'te önümüzdeki beş yıl içerisinde oluşacak politika faaliyeti için bulgular ve kabul edilen öncelikler gösterilmektedir. Bütün olarak işletmelerin tercihleri genel iş atmosferini geliştiren önlemler lehine paylaştırılmıştır.

Şekil 4.5 Bölgesel Yenilik Sistemlerinin Geliştirilmesi için ilk 5 Öncelik



Not: Toplam örnekleme 177 işletme incelenmiştir.

Kümelenmeler ve Sosyal Sermaye

İşletme anket formlarımız aynı zamanda aynı bölgeyi paylaşan işletmelerin işbirliği ve güven tutumlarıyla ilgili sorular içermekte olup Slovak kümelenmelerin belli başlı sosyal sermaye yönleri konusunda da açıklama sağlamaktadır. Tablo 4.5 incelenen 177 işletme arasında verilen cevaplar ışığında ortalama hemfikir olma/anlaşamama düzeyi hakkında fikir vermektedir. Olası cevaplar 1(kesinlikle katılmıyorum) ile 7(tamamen katılıyorum) arasında ölçeklendirildi, 4(bir fikrim yok) ise nötr bir fikri temsil ediyordu.

Buradan da anlaşılacağı gibi ortalama cevap “nötr görüş” eğilimindedir. Cevaplayan kişilerin algıladığı güven ve işbirliği atmosferinin sadece belli bir bölgesel ekonomik durumda analiz edildiğinde görülen içeriğe-özgü bilgilerdir. Bize verilen ortalama araştırma tasarımından, sosyal sermayenin coğrafi kümelenmelerdeki rolünü etkili bir şekilde açıklayan mevcut veya olası kümelenmeler hakkında detaylı bir hikaye ortaya çıkarmak olanaksızdı.

Tablo 4.5 İşbirliği ve Güven konusunda tutum ve inançlar

Ortalama vatandaşın yaşam standartlarına pozitif katkıda bulunan işletmeler arasında yoğun yerel rekabet	5.1
Bölgede birbirine karşı rekabet eden işletmeler daha yakın bağlar kurmalı ve işbirliği anlaşmaları yapmalıdır	4.5
Bölgeye yeni rekabetçilerin girmesi iş atmosferine ve mevcut işletmelere zarar verir	3.4
Coğrafi olarak yakın işletmeler genelde uzak işletmelerin paylaşmadığı bilgileri paylaşmayı bırakır	4.2
İşletmeler arasında yoğun yerel rekabetin varlığı yenilikçiliği hareketlendirir	5.4
Mümkün olan yerlerde işletmeler işletme içi eğitim yerine işbirlikçi eğitim programları yoluyla işçileri eğitmeye çalışmalıdır	4.4

Çoğu zaman yerel rakiplere sahip olmanın getirdiği kazanç maliyetinden daha ağır gelmektedir	4.2
Bölgemizdeki işletmeler arasında işbirliği gerektiren projelerin maliyeti genelde kazancından daha yüksektir	4.1
İşletmelerin işbirliği yapıp aynı zamanda rekabete devam etmesi zordur	5.0
Yerel işletmeler arasındaki işbirliği doğrudan bölgenin tamamının zenginliğine katkıda bulunur	5.4
İşletmeler beceri düzeyi yüksek işçileri çekmek ve piyasada tutmak için rekabet etmek zorunda ise daha kötü duruma düşerler	4.4
İşletmeler arası yerel rekabetin yoğun olması verimliliğin artmasına yardımcı olur	5.3

İlerleme Alanları

Araştırmamız Slovakya'daki kümelenme davranışlarının genel bir resmini çizmek için anket formları ve mülakatlarla yerleşim yerinin veri analizlerinden de oluşmaktadır. Ancak, endüstriyel verilerin ve dış ticaret verilerine ulaşımın kısıtlı olması girdi-çıktı bağlantıları, yenilik şekilleri veya belirlenen 46 “mekansal yoğunlaşmanın” sosyal sermaye boyutuyla ilgili detaylı analizler yapmamızı engellemiştir. Resmi istatistiksel kapasite yetersizliğinin (örneğin girdi-çıktı tabloları Slovakya’da henüz derlenmemiş ve yayınlanmamıştır) alan araştırması metodlarıyla bir noktaya kadar üstesinden gelinebilir ancak uygulanmaları kaynağa bağlıdır. Araştırma deneyimimize dayanarak kesin bir politika kılavuzu ortaya çıkarmak için daha sistematik ve kapsamlı bir “kümelenme politika analizi” oluşturmak gerektiği konusunda ısrar ediyoruz. Bu şekilde bir önerme, hükümet ve ilgili iş dünyası tarafından güçlü bir politika ilgisine sahipse doğru olabilir.

Kuramsal temelleri ile UNIDO, OECD ve Avrupa Komisyonu da dahil uluslararası örgütlerin önerilerine rağmen Slovakya’da *politika analizleri veya politika geliştirme düzeyinde bir kümelenme politikası yaklaşımıyla ilgili kesin bir işaret olmadığı* sonucuna varabiliriz. KOBİ gelişimini destekleme önceliği 1990’ların başından bu yana idarenin her aşamasında kurulmuş olsa da kümelenme yaklaşımının belli unsurlarını taşıyan sadece iki örnek göze çarpar: ilki 1990’ların başından beri öncelik tanınan Slovak otomotiv sanayisinin gelişimi kapsamında, ikincisi ise son yıllardaki endüstriyel park politikasıdır. Hükümetin güçlü bir yerel otomotiv tedarikçi tabanı oluşturma çabalarında herhangi bir yerel “kümelenme” hükümet politikasının işlevinden çok çokuluslu işletmeler tarafından izlenen küresel ürün ağı oluşturma ve uluslararasılaşma stratejilerinin işlevi olmuştur. Ayrıca Slovakya’da son yıllarda endüstriyel parklarda bir patlama yaşanması temel olarak uluslararasılaşma veya yenilikçi politika önceliklerinden çok yerel yetkililerin istihdam politikası kaygılarıyla güçlenmiştir (bölgesel işsizliğin yüksek olması üzerinde durarak).

Kümelenme işlemlerinde hükümet müdahalesi için açık kapı varsa Slovakya’da yapılacak temel politika seçiminin, ulusal veya yerel rekabetçi avantajı teşvik edeceğine inanıyoruz. Yarım kalan analizlerimize ve düşüncelerimize dayanarak Slovak otomotiv kümelenmesinin idarenin coğrafi düzeyi açısından en iyi şekilde ulusal düzeyi hedeflerken; tekstil, giyim, ayakkabı yapımı ve ağaç işleme gibi düşük teknoloji, işgücüne dayalı

geleneksel Slovak sanayileri için ev sahibi bölgelerin rekabet avantajlarını güçlendirmeye dayalı politikaların daha uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Girişimcilik ve dahili yatırım bölgesel kalkınmanın temelini oluşturur. Ulusal-bölgesel politika yoluyla etkilemenin üç aşaması vardır: dış yatırımın hedeflenmesi, ulusal yatırımın bölgesel hedeflemesi ve yerel girişimciliğin teşvik edilmesi. Mevcut bölgesel programlar incelenirse şu anda programlarda özellikle girişimcilik ve bağımsız girişimin, temel olarak KOBİ'lerde görülen, vurgulandığı görülecektir. Bunlar hem ulusal hem de AB bölgesel politikasında bölgesel kalkınmanın temelini oluşturur. En azından politika ifadelerindeki hedef; içsel kalkınma politikalarını bölgesel politika sübvansiyonları ile teşvik etmektir. Ancak, politika hem ileri teknolojiye hem düşük teknolojiye yatırımlar için çekici hale getirmek üzere, hedef yerel bölgelerin nasıl seçileceği üzerinde çok fazla durmamaktadır.

Hedeflemenin zayıf olması sadece başlangıç finansmanı için tasarlanan eski programlama dokümanlarının oluşturulmasının değil 2004'te çok istenen yapısal finansman için son yıllarda oluşturulan taslak dokümanların da genel özelliğidir. Bu, Slovak hükümetinin ve sekiz özerk bölgenin istenen dahili büyüme sürecini nasıl hızlandıracağına dair bir bilinmezliğin olduğunu göstermektedir. Bunun yerine ne kadar çok faaliyete dahil olunursa ödüllendirilme şansının o kadar artacağı düşünülmüştür. Bu kısmen 1990'larda ve daha öncesinde bölgesel karar alıcıların planlama uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Zayıf bir şekilde oluşturulan program dokümanlarının amacı – çok anlaşılabilir bir durum – programlama süreci sırasında olası tüm kalkınma projelerinin finanse edilebilmesi olmuştur.

Buna rağmen artan talep listeleri, kalkınma hedeflerinin kullanılabilir kaynakları birleştirerek nasıl teşvik edileceği üzerine hazırlanan faaliyet planı tarzındaki program dokümanlarının daha güçlü bir şekilde devam ettirilmesini sağlayabilir. Bu da kalkınma için kritik önem taşıyan ve merkezi kaynak kıtlıklarını belirleyen kaynakların dağıtılmasını mümkün kılar. Burada kümelenme perspektifinin kamudaki karar alıcılar için çok faydalı olabileceğine inanıyoruz. Burada Porter'dan(2000:28) bir alıntı yapmakta fayda vardır: “kümelenmeler tüm ekonominin ortak ihtiyaçlarının ötesine geçen birçok politika alanı hakkında düzenlemeye yönelik bir görüş oluşturur. Kümelenme tabanlı görüş; bilim, teknoloji, eğitim ve öğretim, ihracat ve yabancı yatırımın teşviki ve daha çok çeşitli alanlarda önceliklere ve kılavuz politikalara odaklanılmasına yardımcı olabilir. Kümelenme yönelimi hükümetin daha fazla bölümünün özellikle hükümet kapsamında rekabetçilik üzerinde bir etkisi olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Kümelenme teorisi rekabetçi pozisyon politikalarının etkilerini daha net ve işlemsel bir hale getirmektedir. Etkili çözümler genelde hükümetin farklı bölümlerinin birlikte çalışmasını gerektirir”.

Kaynakça

- Nintied, P. (1997), "Local Government and Economic Development in CEE: the Case of Bratislava", *IHS Occasional Paper Series*, No 2, Rotterdam.
- Porter, M. (2000), "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, Vol 14.
- Rehak, S. (2001), "Priestorove usporiadanie podnikatelskych centier v SR" (Spatial Distribution of Business Support Centres in the Slovak Republic), PHARE SPP zbornik, Kosice.
- Smith, A. (1998), *Reconstructing Regional Economy: Industrial Transformation and Regional Development in Slovakia*. Edward Elgar, Cheltenham.
- SARIO (2002), "Electronics Industry in Slovakia (including Automotive Electronics)". SARIO, Bratislava.
- TREND Analyses (2003), "Sector-specific Effects of the EU Accession on Slovakia: the Case of Chemicals and Chemical Products," conference paper, *Expected Effects of the EU Accession on the Visegrad Countries*, AMCHAM/ICEG Budapest, www.amcham.hu/effects/presentations.asp.

Dipnotlar

⁵ Yazar, Sayın Miroslav Sipikal'e, SARIO'nun eski Bölgeler Departman Müdürüne, Slovak Kalkınma Yatırımı ve Ticaret Kurumu'na, Slovakya'daki FDI hakkında bilgi sağladığı için ve gerekli lojistik altyapıyı sağladığı için Profesör Milan Bucek tarafından yönetilen Kamu Yönetimi ve Bölgesel Kalkınma Departmanı'na teşekkür eder.

Bölüm 5

Polonya Örneği

Elzbieta Wojnika, Tomasz Brodzicki ve Stanislaw Szultka tarafından

Bu bölüm dört bölgesel kümelenme çalışmasından ve Polonya'nın on altı idarî bölgesinden on tanesini kapsayan ayrıntılı bir haritalama projesinden gelen kanıtları sunmaktadır. Kümelenme haritası ve bölgesel kümelenme kanıtları, Polonya sanayindeki yenilikleri besleyen rekabetçi kümelenme kanıtlarının gelişme potansiyeli olduğunu gösterir. Polonya'da küçük ve orta ölçekli girişimleri destekleyen politika ve kurumların kısaca gözden geçirilmesi, gayet iyi gelişmiş destek altyapısının, şu ana kadar bununla beraber kümelenmeleri hedefleyen spesifik ölçütler olmaksızın, ispatıdır.⁶

Yerel kümelenme haritası metodolojisi

Bu bölümdeki kanıtlar iki tür araştırmadan alınmıştır: seçilen kümelenmelerde işletmelerin ve kurumların incelenmesi ve bir kümelenme haritası oluşturma uygulamaları. Bu kısımda kümelenmeler hakkındaki çalışmalarımızın, kümelenme incelemelerinin ve kümelenme haritası oluşturma uygulamalarının, tanımları kısaca bulunmaktadır.

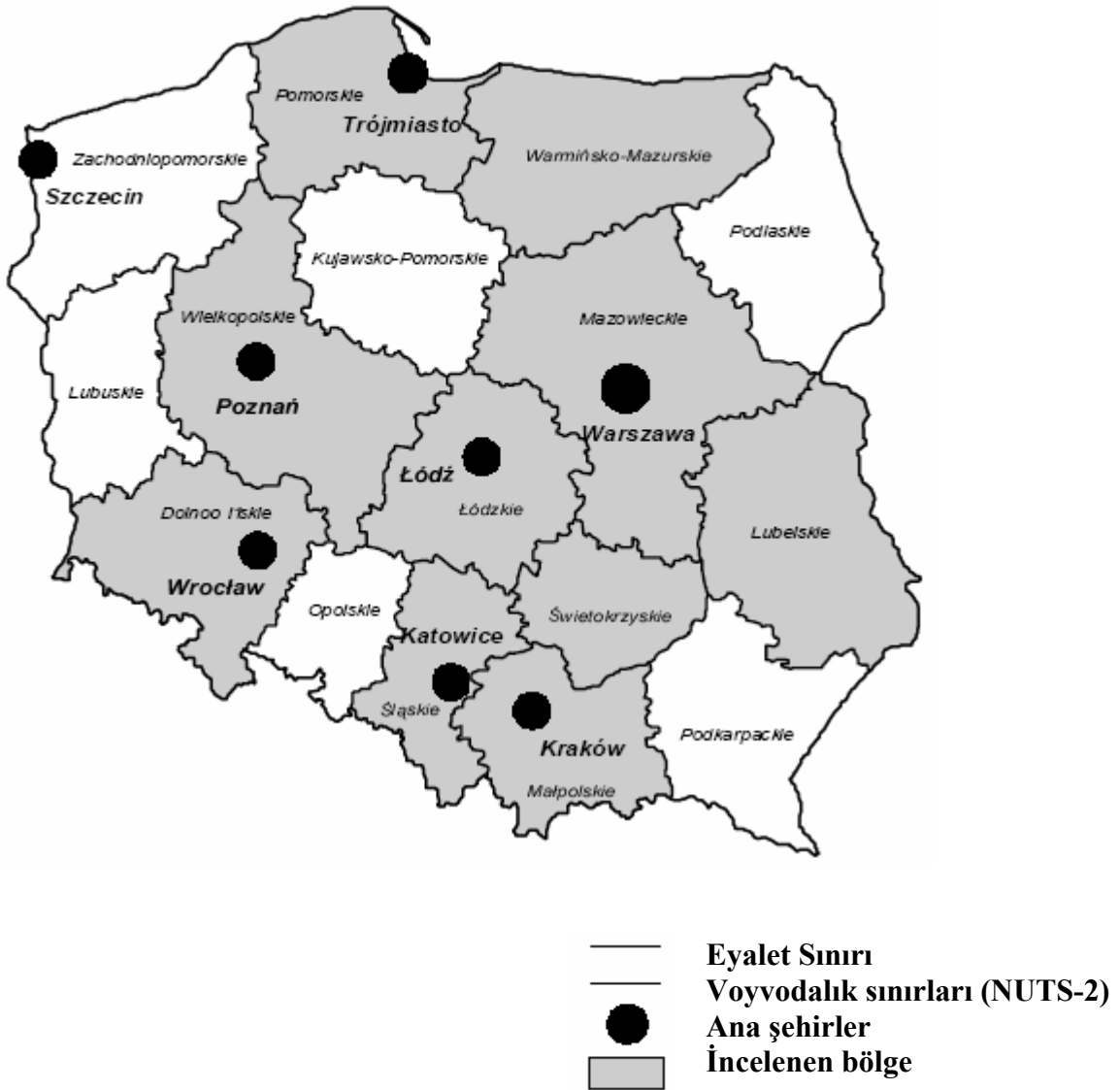
Çalışma tanımları

Hem deneysel kümelenme çalışmalarının hem de kümelenme haritası oluşturma uygulamalarının temelinde bulunan çalışmanın kümelenme tanımları, bu yayının OECD çekirdek kümelenme tanımları ile uyumludur. Böylece; bu bölümde kümelenmeler, yerel işletmelerin bölgelerinde ve sektörlerinde yerleştirilmesine dayanan etkileşimli işletme faaliyetlerinin formları olarak ele alınmıştır. Kümelenme işletmeleri, birbirleriyle rekabet ederler, işbirliğinde bulunurlar ve diğer işletmelerden daha fazla ihraç etme eğilimi gösterirler. Deneysel çalışma ve kümelenme haritası çalışmasının sonuçlarını analiz ettiğimizde, dört tane kümelenme özelliği üzerinde odaklanıyoruz: yerelleştirme, işbirliği, rekabetçilik ve uluslararasılaştırma. Kümelenme haritası çalışmasının sonuçlarını gözden geçirirken spesifik terimler yarattık: Bir kümelenmenin bölgesel ve yerel ekonomik bağlamda yerleşmiş ihraç etme eğilimini ifade ederken kullanılan yerelleştirme ve uluslararasılaştırma terimleri, "Glokalizasyon" terimi altında özetlendi.

Kümelenme çalışmalarının metodolojisi

Deneysel kümelenme çalışmaları dört tane bağımsız araştırma enstitüsü tarafından yürütülmüştü. Şekil 5.1 çalışmaların kapsadığı bölgeleri göstermektedir.

Şekil 5. 1 Polonya’da Kümelenme Araştırmalarının Kapsadığı Bölgeler



Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

İlk örnek olay incelemesi; Kuzey Polonya'nın Pomorskie bölgesinde ileri teknoloji embriyonik kümelenmelerini araştıran çalışma, Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü, biyoteknoloji, bilgisayar, elektronik ve telekomünikasyon ve mühendislik sanayilerinde yüksek teknolojili işletmeleri araştırdı. (Brodzicki ve arkadaşları., 2002) Anket, bölgede bu sektördeki işletmelerin yaklaşık % 30'unu kapsayan dört sektöre bölünmüş 48 işletme ile yüz

yüze görüşmelere ve telefon mülakatlarına dayanarak hazırlanmıştı. Ar-Ge kurumlarını destekleyen mülakatlar da yürütülmüştür.

Güneydoğu Polonya’da Swietokrzyski bölgesinde ortaya çıkan yapı ve inşaat kümelenmelerini betimleyen ikinci örnek olay incelemesi çalışmasında ise analizler sanayi ile bağlantılı işletmeleri ve kuruluşları (ticareti destekleyen işletmeler, bankalar ve yerel hükümetler) hedefleyen yüz yüze mülakatlara (100) ve anketlere (290) dayanarak Swietokrzyski Üniversitesi tarafından yürütüldü.

Başkent Varşova ve civarında (Mazowieckie bölgesi, orta Polonya) basım kümelenmelerini analiz etmek için Avrupa Bölgesel ve Yerel Gelişim Enstitüsü tarafından yürütülen üçüncü örnek olay inceleme çalışmasında ise sanayiye bağlı kurumlarda kilit bireyler ile yapılan mülakatların yanı sıra yayın ve basımda 55 girişim incelendi (Dziemianowicz ve Olejniczak, 2002).

Polonya’nın doğu sınır bölgesinde Lubelski Voyvodalığı’nda kırsal kümelenmelerdeki dördüncü çalışma kırsal üreticiler ve tarım-turizm ilişkilerini değerlendirmeye dayanıyordu.

Kümelenme haritası oluşturma projelerinin metodolojisi

Polonya’nın ilk kümelenme uygulaması Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü tarafından yürütüldü. Kümelenme haritası oluşturma projesinin metodolojisi istatistiksel ve deneysel analizlere dayandırıldı. İlk adımda, istihdam ve işletme sayısında belirgin yoğunlaşmalar (ulusal ortalamadan % 25 daha fazla) Polonya mahallelerinde (yerel idarî mahalleler) tüm NACE şubelerinin konum bölümlerinin hesaplanması yoluyla belirlendi. Çeşitli çekirdek ve ilgili bölümlerin belirgin yoğunlaşma haritaları yaratıldı. Niteliksel inceleme için, işletmeler kümelenmenin en yüksek ihtimalle bulunduğu konumlardan, yani çekirdek bölümlerde ve bu çekirdek faaliyetlerle ilişkili dallarda yüksek sanayi yoğunluğu olanlardan, seçildi. Anketler 18 muhitte 283 işletmeye gönderildi (273 tanesi 250’den az çalışan sayısıyla küçük ve orta ölçekli işletme). Gözden geçirilen işletmeler, iki tanesi yüksek-teknolojili olarak tasnif edilen dokuz çekirdek sanayi dalını temsil etmektedir.

Kümelenme tanımlarından ayrı olarak, korelasyon katsayılarını hesaplayarak yapılan anket analizleri diğer değişkenlerle ilişkili olarak işletmelerin etkileşimli, işbirlikçi tutumları hakkında bazı önemli hususların kavranmasını sağladı. Benzer sektör- sanayi yoğunlaşmaları verimlilik ve inovasyon değerlendirilmesiyle kıyaslandı; bölgesel işlemler ve uluslararasılaştırma; girişimler ve Ar-Ge kuruluşları arasındaki işbirliği, bilgi yoğunluklu işletme hizmetleri ile işbirliği, girişimsel organizasyonlarda katılım ve yerel otoritelerle ilişki; ve son olarak yüksek teknoloji sanayilerde personelin hareketliliği nispeten büyük korelasyon katsayılarında 0.2-0.3 aralığında ve gelenekse sanayilerde 0.1-0.2 arasındaydı. Bununla beraber analiz edilen ilişkilerin çoğunun katsayıları 0.1’den daha düşük katsayılara sahip olduğundan çıkartılmıştı.

Kümelenmeler

Bu bölümde, Polonya'nın on altı bölgesinden onunu kapsayan hem yüksek teknoloji sanayilerde hem de geleneksel sektörlerde potansiyel kümelenmelerin kanıtı sunulacaktır. İlk alt kısım dört deneysel çalışmadan kümelenme kanıtlarını öne çıkartmaktadır. İkinci alt kısım ise Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsünün yürüttüğü Polonya'nın ilk kümelenme uygulanmasını sunmaktadır.

Mevcut deneysel çalışmalar

2002 yılında, kümelenmeler hakkında, Gdansk bölgesinde yüksek teknoloji bölümleri, Lubelskie Voyvodalığı'nda (Güney Doğu Polonya) tarımda kümelenme benzeri davranışların bir analizinin yanında Varşova'da basılan (Orta Polonya), Swietokrzyski bölgesinde yapı ve mineral sanayini (Orta Polonya) analiz eden dört bölgesel çalışma ortaya çıktı. (Brodzicki ve arkadaşları 2002; Dziemianowicz ve Olejniczak, 2002; Olesinski ve Predyger, 2002; Szymoniuk 2002; Tamowicz ve arkadaşları 2003). Önemli bulgular aşağıdaki kutularda gösterilmektedir.

Gdansk bölgesinde ileri teknoloji gelişmiş kümelenmeler

Gdansk Bölgesinde ortaya çıkan kontrol mühendisliği kümelenmeleri Gdansk şehri ve komşularında bulunan 60 kadar işletmeyi içermektedir. Bunların yaklaşık olarak yarısı kontrol cihazlarının imalatları ile uğraşırken % 35'i hizmetleri işletir, % 10'u imalat-hizmet profiline sahiptir ve % 15'i sadece ticaret yapan işletmelerdir. İncelenen bölgede bu sektördeki toplam istihdam 2,200 kişi civarındadır. Bu işletmelerle ilgili bir anket yapıldı. Mülakat yapılan işletmelerden biri hariç hepsinin çalışan sayısı 50'den daha az çıktı, tek büyük işletme ise 500 kişi civarında çalışan istihdam ediyordu.

İncelenen işletmeler çoğunlukla, gemi yapımı, güç kaynakları, havalandırma ve otomotiv üretimi gibi çeşitli geleneksel sanayilerde tedarikçi olan işletmelerdi. Bu çalışma, bu kümelenmenin bilgi yoğunluklu karakterini teyit etti – çalışanların ortalama % 60-70'i üniversite mezunuydu. İşletmeler esas olarak yurtiçi piyasaya yönelik çalışmalarına rağmen sundukları ürünler en yüksek uluslararası standartlarla uyumluydu. Ortaya çıkan kontrol mühendisliği kümelenmeleri ortak bilgi tabanlıdır (bazı işletmeler tipik olarak yan ürünlerdir; işletmelerin kurucularının bir çoğu yerel teknoloji üniversitelerinden gelmektedir, özellikle elektrik ve kontrol mühendisliği fakültelerinden); bölgesel seviyede Ar-Ge kuruluşlarına güçlü bağlar; kümelenme işletmeleri arasında gayri resmi işbirliği; ekonomik faaliyetlerin işbirlikçi formu (neredeyse tüm işletmelerin ortakları vardır ve onların çoğunluğu bölgenin dışından gelmesine rağmen, işletmelerin % 63'ü aynı zamanda bölgesel seviyede ortaklara sahiptirler); bölgedeki sektör ile bağlantılı ticaret fuarlarının nispeten yüksek yoğunluğu; aynı zamanda işletmeler arasında oldukça güçlü dikey bağlantılar ve hizmet verdikleri bölgesel geleneksel sanayiler (örn. Gemi yapım sanayi).

Bununla beraber, kümelenme gelişmelerinde bir çok kusur ve engellemeler rapor edilmiştir. İlk olarak, mevcut bölgesel iş ortaklıkları ve ticaret odaları etkin bir diyalog veya işbirliği platformu sağlamazlar çünkü bu toplulukların üyelikleri olması gerektiği gibi gelişmemiştir. Daha sık olarak işletmeler, ulusal kuruluşların bölge dışında kurulmuş olan üyeleridir. Bu ortaya çıkan kümelenmelerde, işletmeler arasında resmi işbirliğinin olmamasının nedenlerinden birisi olabilir. İkinci olarak, işletmeler arasında kontratsız yapılan bilgi aktarımı – konuya ait seminer ve konferanslar şeklinde – ulusal seviyede yaygın olarak bulunmuştur. Taşeronluk açısından bazı kümelenme girişimleri için önemli iş ortakları oluşturmalarına rağmen, iki büyük girişim kümelenmenin gelişimini uyarabilen veya yerel girişimler arasında ortaklığın herhangi bir formunu başlatabilen potansiyel kümelenme liderleri olarak tasnif edilemezler. Tüketicilerle dikey ilişkiler (çoğunlukla alıcı- tedarikçi ilişkileri) başlıca bölge dışındaki kurumlar ile ortaya çıkar. İşletmeler, belirli ihtiyaçlarına göre yabancı teknolojiyi geliştirmelerine rağmen teknoloji ve diğer girdiler esas olarak ithal edilir. Üçüncü olarak yerel yetkililerle işbirliği çok seyrek.

Kontrol mühendisliği sektörüne karşı olarak biyoteknoloji işletmelerinin gelişmemiş aşamada bile kümelenme olarak sınıflandırılması çok zordur. Bölgede çeşitli biyoteknoloji araçlarıyla ilgilenen işletme sayısı ondan azdır. Bu sayının düşüklüğünün nedeni; bölgedeki sanayi talebi neredeyse yok denecek kadar azken ürünler için yurtiçi talebin çok düşük olmasıdır. Bilgisayar sanayisi bugünlerde sermaye yoğunlaşması aşamasında olgun kümelenme benzeri forma sahip olarak tanımlanabilir. Sermaye ilişkilerine dayanan kümelenme gelişmelerinin yeni bazı özelliklerini sergiler. Analiz edilen sektörlerin geri kalanlarında, özellikle elektronik ve telekomünikasyon sektörlerinde, kümelenme çoğunlukla bilimsel altyapı ile ilgili bağlantılarla ilişkilendirilir. Bununla beraber, bölgesel seviyede hem yatay hem de dikey olarak işletmeler arasındaki işbirliğinin zayıflığı ağır basmaktadır. Sadece kontrol mühendisliğinde bölgedeki diğer işletmelerle oldukça güçlü dikey bağlantılar görmekteyiz. Yerel yetkililerle işbirliği bu sektörlerin tümünde neredeyse hiç yoktur.

Swietokrzyski Bölgesinde Ortaya Çıkan İnşaat ve Yapı Kümelenmeleri

Orta Polonya'daki Swietokrzyski Bölgesi önemli bir inşaat ve mineral merkezi olup yapı sanayisi, kümelenmenin bazı özelliklerini gösterir (Olesinski ve Predygiel, 2002).

Bölgesel kümelenme gelişiminin merkezi tedarikçidir – tüketici zinciri, çimento, taş, alçıtaşı, kireç, seramik eşyaların yanında inşaat için ahşap ürünler. Kümelenme için diğer bir önemli itici güç ise hareketli iş gücünün bolluğudur. Geçişten önce bölge, tasarım ofisleri, araştırma enstitüleri ve danışmanlık işletmelerinin varlığıyla askeri-sanayi kompleksine bağlantılı sanayiye ev sahipliği yapmıştır. Zorlu bir dönüşümün ardından inşaat kümelenmesinin gelişimi; yeni danışmanlık, pazarlama, sergi tasarım işletmelerinin

yanında işletme inkübatörlerinin artışı destekledi. Bunun yanında, devlet ve yerel yetkililerinin yanında siyasi partilerin, işçi sendikalarının, profesyonel ve yerel kuruluşlarının ilgisini çekti.

İnşaat kümelenmelerinin yapısal özellikleri; işletmelerin ve destekleyici kurumların toparlanmasının yanında yerel ortaklığa dayanan büyüyen bölgesel ağı da içermektedir. Kümelenmedeki işletmelerden bazıları küreselleşmeyi başarmak için daha büyük kuruluşlarla birlikte holdingler yaratma yoluyla ilişki kurarlar. Diğer işletmeler için, üretim zincirinde bölgesel dikey bağlantılar daha önemlidir. Bazı inşaat işletmelerinin coğrafi yakınlıklarına bağlı olarak aynı zamanda bazı gayri resmi işbirlikleri de vardır.

Girişimler, bankalar, yerel yetkililer ve işletmeleri destekleyen kuruluşlar gibi diğer kurumların temsilcileri ile yapılan anket ve mülakat sonuçları esas olarak üst düzey yöneticilerin harici ilişkilerin öneminin farkında olduğunu gösterdi. İş ortamı; yeni müşterilerin, stratejik ortakların ve gelecekteki stratejik kurumlar için uygun bilgileri temin edecek ortakların kaynağıdır. En güçlü harici bağlantılar işletmeleri ve iş destek kurumlarını karakterize ederken yerel kendi-yönetimler ve bankalar durumunda bunlar daha çok zayıftı. İncelenen kuruluşlar hem yurt içi hem de bölgesel seviyelerde işletilmektedir. Bununla beraber bankalar ve iş destek kurumları esas olarak yurt içi düzeyde işletilirken işletmeler ve yerel yönetimler esas olarak bölgesel düzeyde işletilirler. Bölgede yerleşmiş bulunan bu farklı

Kurumlar arasındaki karşılıklı ilişkiler yönünden işletmeler ve bankalar ile işletmeler ve iş destek kurumları arasındaki etkileşimler daha güçlüdür. İşletmelerin, yerel yetkililer ve bankalarla olan ilişkileri zayıf olarak nitelendirilebilir. Yerel yetkililer ve iş destek kurumları arasındaki bağlantılar da zayıftır fakat yoğunlaşmaktadır.

Swietokrzyski bölgesi işbirliği ve rekabet ilişkilerine dayanan bir işletme kümelenmesinin yuvasıdır. Bu bölgesel ağ görünümü tüm bölgenin gelişimini teşvik eder.

Varşova Topluluğunda Basım Kümelenmesi

Basım sanayisi yükselen bir kümelenmenin bazı özelliklerini gösteren başkent Varşova civarında en yoğun ve dinamik olan sanayidir. (Dziemianowicz ve Olejniczak, 2002). Sanayideki çeşitli işletmeler, özellikle rakipler, coğrafi anlamda birbirlerine yakın yerleşmişlerdir. Basım ve yayım evleri kalifiye işçi ve sermaye için ana kaynaklar olarak yerel piyasaya güçlü biçimde bağlıdır. Müşteriler de esas olarak yereldir. Ar-Ge çalışması yapanlar ile işbirliği, basım makinelerinin ve malzemelerinin distribütörleri arasında mevcuttur ama genel olarak üniversitelerden sipariş edilen uzmanlık formları zayıf kalmaya meyillidir.

İşletmeler arasındaki yoğun işbirliğinin esas olarak dikey bir tabiatı vardır. Pazarlama ve leasing işletmeleriyle (leasing işletmeleri sanayinin makine distribütörlerine olan bağlantılarıdır) olduğu gibi basım ve yayım evleri arasında da güçlü bağlantılar vardır. Ayrıca yazı kayıtlarında uzmanlaşan basım evleri paketleme sanayisi ile işbirliği yapar. Seyrek olmasına rağmen yayınevleri ve BT işletmeleri arasında bazı ilginç örnekler de vardır. Bununla beraber büyük yayınevleri bu faaliyetleri içeride organize etmeye meyillidirler.

Kümelenmenin eksiklikleri; Ar-Ge çalışması yapanlar ile genel olarak zayıf işbirliği ile bağlantılıdır. Bunun nedenlerinden birisi sanayinin esas olarak ithal edilmiş makine ve üretim girdilerine dayanmasıdır. Sanayi kuruluşlarının kümelenme destek yapısı olarak rolü çok kısıtlıdır. Mevcut odaların çok az sayıda üyesi vardır ve küçük ve orta ölçekli basım girişimlerine bağlı değildir, böylece basım işletmeleri arasında yatay bağlantıların zayıflığından sorumludurlar. Ayrıca kamu yetkilileri sanayinin ortakları değil tek müşterilerdir.

Kırsal Kümelenme – Lubelskie Voyvodalığı'nda Yapılar

Polonya'nın güneydoğusunda Ukrayna sınırındaki Lubelski bölgesi, sakinlerinin % 54'ünün kırsal kesimde yaşadığı ve kırsal alanların hakim olduğu bir bölgedir. Tarımsal üretkenliği arttırmanın ve çiftçilerin durumlarını iyileştirmenin bir yolu olarak kırsal kümelenmelerin gelişimi bölge için birincil derecede önem taşımaktadır. Kırsal kümelenmeler çalışması, sektörde kümelenme bulgularının görüldüğü tarımsal üretici birliklerine dayanmaktadır(Szymoniuk, 2002). Halihazırda bölgede iki çeşit kümelenme benzeri form bulunabilir: Kırsal üreticilerin ve kırsal turizm kümelenmelerinin grupları.

Lubelskie Voyvodalığı'nda yaklaşık 110 grup bulunmaktadır. Bu gruplar yasal varlıklardır (birlikler şeklinde) ve asıl amaçları üyelerinin ürünlerini satmaktır. Bir kümelenme yapısının formları olan birlikler, üyeleri için sıklıkla eğitim kursları organize eder ve üniversiteler ve diğer birliklerle işbirliği yaparlar. Birlikler aynı zamanda ürünleri için kalite sertifikaları almaya çalışmaktadırlar.

Tarım-turizmi kümelenmesinin bir çeşidi ise tarım-turizm işletmelerinin yerel birlikleridir. Lubelski Bölgesinde bu tür birliklerden sekiz tane vardır. Polonya'daki tüm yerel birlikler Polonya Kırsal Turizm Federasyonu'nun "Misafirperverlik Çiftlikleri"ne mensuptur. Yerel birlikler üyeleri için bir çok ortaklaşa faaliyet sağlayabilir. Bu faaliyetler arasında pazarlama, kalite standartlarının gelişimi, lobicilik ve fon toplama vardır.

Tablo 5.1 yukarıda bildirilen mevcut kümelenme çalışmalarını sunmaktadır.

Tablo 5.1 Mevcut kümelenme çalışmalarının özeti

Kümelenme tabanı	Bölgesel düzeyde etkileşimler		Uluslararasılaştırma	Gelişim Engelleri
	Güçlü	Zayıf		
Yüksek teknolojiyi işletmeler (kontrol mühendisliği, biyoteknoloji, bilişim, elektronik ve telekomünikasyon)				
<ul style="list-style-type: none"> - Ortak bilgi üssü (bir üniversite veya araştırma enstitüsü ve/veya iş gelişim yolu (yabancı irtibatlar veya bir işletme menşeli). - Gdansk Topluluğu açısından coğrafi yakınlık. - Sektör için iyi gelişmiş Ar-Ge altyapısı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ar-Ge enstitüleri ile. - İşletmeler arasında gayri resmî irtibatlar. - Sermaye ilişkilerine dayanan işletmeler arası bazı resmî yatay bağlantılar (bilişim). 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterilerle ve tedarikçilerle dikey ilişkiler (yurtiçi düzey baskındır). - İşletmeler arasında resmî yatay bağlantılar. - Bölgesel girişimsel kuruluşlarda katılıma dayalı etkileşimler. - Yerel yetkililerle işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknoloji ve imalat girdileri esas olarak yabancı. - Yabancı bilimsel kuruluşlarla güçlü bağlantılar (biyoteknoloji). - Bazı durumlarda yabancı işletmelerle işbirliği. 	<ul style="list-style-type: none"> -Malî destek kuruluşlarının eksikliği. - Düşük talep. - Girişimciler arasında güven eksikliği.

Geleneksel: Basım kümelenmesi				
- Varşova Topluğunda coğrafi yakınlık. - Yerel piyasaya dayanarak: müşteriler, sermaye ve çalışanlar için.	- İşletmeler arası dikey tedarikçi-müşterici ilişkileri. - KIBS benzeri pazarlama işletmeleri ile bazen de BT işletmeleri ile etkileşimler.	- Ar-Ge kuruluşlarına bağlantılar (genelde zayıf) - Girişimsel birliklerde katılıma dayalı etkileşimler. - Yerel yetkililerle işbirliği.	- Teknoloji ve imalat girdileri ana olarak yabancı.	- İşletme ve potansiyel ortakları hakkında bilgi eksikliği. - Uluslararasılaştırma eksikliği.

Geleneksel: İnşaat Kümelenmesi				
- Yerel ortaklıklara dayanan büyümekte olan bölgesel ağın yanı sıra işletmelerin ve destekleyici kuruluşların topluluğu.	- Tedarikçi- müşteri ilişkileri. - Destek kuruluşlarına bağlantılar (KIBS, bankalar, kamu destek kuruluşları). - Sermaye ilişkilerinin artan rolü. - İşletmeler arasında gayri resmî işbirliği.	- İşletmelerin ve bankaların ve yerel yetkililerin zayıf işbirliği.	- Bazen yabancı piyasalara girmek için holding şeklindeki büyük yabancı girişimlerle işbirliği.	- Harici ilişkilerin oluşturulmasında üst düzey yöneticilerinin ilgisiyle sınırlı.

Kırsal kümelenmeler				
- Üyelerin ortak ilgi alanlarında bazı birlikte yapılan faaliyetler ile işletmelerin birlikleri	- Birliklerin üyeleri arasında resmî işbirliği. - Yerel harici ortaklarla gayri resmi işbirliği	- Müşterilerle ilişkiler. - Üniversiteler ve Meslek okulları ile ilişkiler (genelde zayıf).	- Yabancı işletmelerle ilişkiler (müşteriler). - Polonya-Ukrayna arasında resmî işbirliği fırsatı	- Gelenek eksikliği ve işletmeler arasında işbirliği arzusu. - Çiftçilerin düşük yönetim nitelikleri. - Malî engeller (ortaklıklar için yüksek vergiler). Bölgesel ve yerel politika destekleyici kümelenmelerin olmaması.

Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

Kümelenme haritası projesi

Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü kümelenme haritası projesi, ikisi dışında tümü, Polonya'nın daha gelişmiş bölgelerinde yerleşik çok sayıda yoğunlaşma buldu: Orta Polonya'da – Mazowieckie (başkenti Varşova), Wielkopolskie (ana kenti Poznan) ve Lodzkie (ana kenti Lodz); güney Polonya'da (Dolnolaskie) (ana kenti Wroclaw), Malopolskie (ana kenti Cracow) ve Slaskie (ana kenti Katowice); ve kuzey Polonya'da – Pomorskie (ana kenti Trojmiasto, Baltık Denizi sınırında). İki yoğunlaşma yapısal olarak zayıf bir bölgede yerleşmiştir – Baltık Denizinde Polonya'nın kuzeydoğusunda Warminsko-Mazurski. Belirgin sanayi yoğunlaşmalarının bir çoğu Polonya'nın en gelişmiş bölgeleri olan Wielkopolskie ve Mazowieckie'de yerleşmiştir. Mahalli seviyede kişi başına ortalama gelir, sanayi yoğunlaşmalarının yaklaşık yarısı (özellikle kent mahallelerinde) ulusal ortalamanın üzerindeyken yarısı aşağısındaydı.

Belirgin sanayi yoğunlaşmalarındaki işletmelerle ilgili olarak işbirlikçi davranışların ve çeşitli konferans, kurs ve ticaret fuarlarındaki katılımları mahallenin serveti ve orada yaşayan ve çalışan insanların sayıları ile pozitif olarak ilişkilendirilmeye başlandı. Daha yenilikçi olduğu düşünülen işletmeler arasında etkin bir yenilik sürecinde etkileşimin gerekliliğinin gösterilmesi işletmeler arasında daha yüksek bir işbirliğinin farkına varılmasını sağladı. En yenilikçi işletmeler de daha yüksek iş gücü üretkenliğine sahiptiler ve daha zengin mahallelere yerleşmişlerdi.

Sektörler açısından yüksek teknoloji işletmeleri işbirliğine daha yatkın, daha yüksek iş gücü üretkenliği ve yatırımın yanında çalışan başına daha yüksek Ar-Ge harcamasına sahiptiler ama ihracat faaliyetleri daha düşüktü. İleri teknoloji sektörlerinde kârlılık büyümesinin yanında işletmenin teknolojik ilerlemesi ve Ar-Ge ile işbirliği yoğunluğu, yabancı bilgi yoğunluklu işletme hizmetleri (BYİH) ve personel hareketliliği arasından pozitif korelasyon bulundu.

Ayrıca, bir işletmenin bu sektördeki ihracat seviyesi Ar-Ge alanı içerisinde işbirliğinin yoğunluğu ile pozitif olarak ilişkilidir. Yüksek-teknoloji sektörleri çoğunlukla henüz kodlanmamış yeni bilgiye dayanmaktadır. Bu yüzden üniversitelerle etkileşim ve personelin hareketliliği sayesinde bir sisteme bağlı bilgi akışlarının bir işletmelerin rekabetçiliği üzerinde belirgin etkileri vardır.

Geleneksel sektörlerde, verimlilik göstergeleri ve etkileşimli davranışlar arasındaki korelasyon katsayısı ileri teknoloji sektörlerindekiinden daha düşüktü. En belirgin pozitif korelasyon işletme hizmetleri ve talep büyümesi, pazar payı ve kârlılığın yanı sıra Ar-Ge alanında pazar payındaki büyüme ile işbirliğinin yoğunluğu arasındaydı. Bununla beraber geleneksel sektörlerde ihracat ve işbirliği yoğunluğu arasındaki ilişki yabancı ve yurt içi işletme hizmetleri (bölgenin dışında konumlanmış bulunan) ile işbirliğinin seviyesi dışında genelde bir parça negatifti. Geleneksel ürünler teknoloji zaten iyi bilindiği için Ar-Ge

alanında yoğun işbirliği gerektirmez. Bununla beraber, işletme servisleri ile olan işbirliği, özellikle yabancı olanlarla, yabancı piyasalardaki ürünleri yerleştirmeye yardımcı olabilir.

Daha önceden gösterildiği gibi AB Yenilik Araştırması gibi bir çok diğer çalışmada, analizler işbirliği yoğunluğunun işletmenin büyüklüğü ile pozitif ilişkili olduğunu gösterdi – daha büyük işletmeler işbirliğine daha açık gibiydiler ve daha az korkuyorlardı (Avrupa Komisyonu Eurostat, 2000). Toparlarsak, Polonya’da kümelenme haritası projesi etkileşimli, kümelenme benzeri davranışın faydalarını teyit etti. Önümüzdeki bölümlerde, ilk olarak ileri teknoloji sektörlerinde sonra da geleneksel sektörlerde sanayi yoğunlaşmaları, daha detaylı olarak sunulacaktır.

Yüksek teknoloji sektörleri

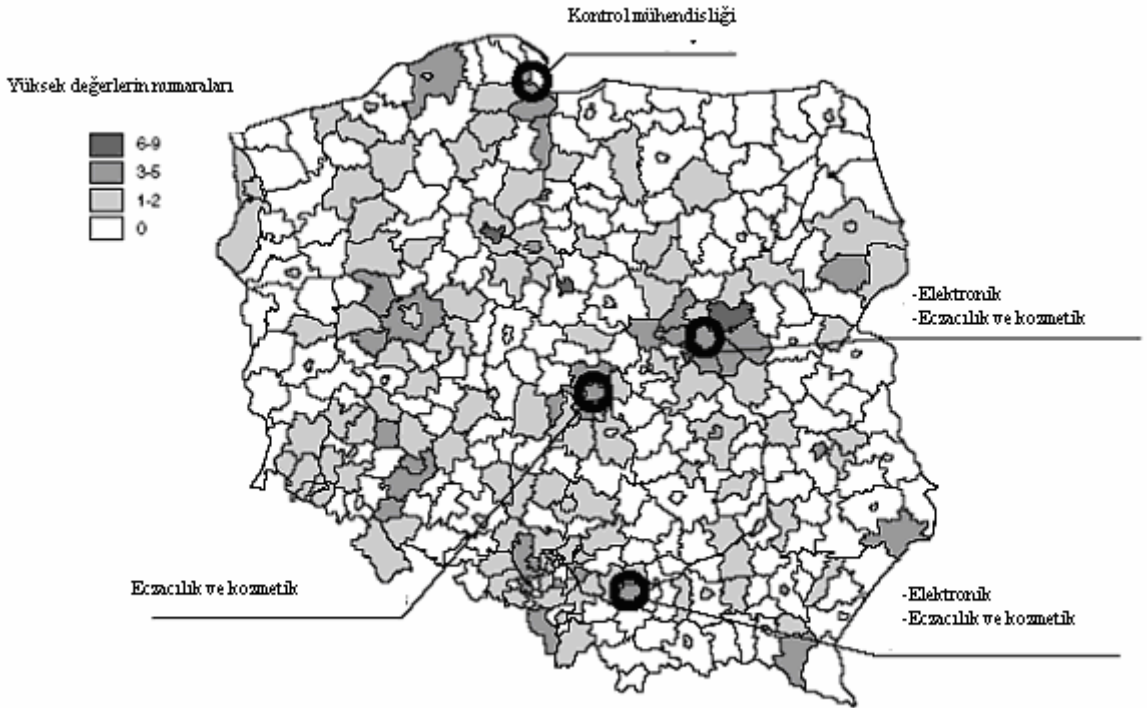
Yüksek ve orta-yüksek teknoloji sanayileri, burada yüksek teknoloji olarak adlandırılmaktadır, çeşitli Ar-Ge kurumları ile resmi ve gayri resmi bağlantılara şiddetli bir biçimde bağlı olduklarından ağların ve kümelenmelerin gelişimi için kilit bir uyarıcı sunabilir. İleri teknoloji sanayileri de geleneksel sanayileri rekabetçilik açısından hayati önem taşıyan modern ekipmanlar ve üretim girdileri ile tedarik ederler. Bu sanayide, daha “işbirlikçi kültür” nedenlerinden bazıları şunlardır: 1) yüksek teknolojili sanayiler genelde daha çok bilgi yoğunluktur ve bilgi kurumlarına erişimi gerektirirler, 2) sanayi, toplam istihdamda üçüncül seviyede eğitim ile daha yüksek çalışan payına sahiptir, dolayısıyla üniversitelerdeki araştırmacılarla birlikte çalışmaya daha yatkındırlar (özellikle gayri resmi yollarla), 3) bu sanayiler, danışmanlık işletmelerinin ve uzmanlaşmış hizmetlerin yanında çeşitli kamu Ar-Ge kurumlarının bulunduğu büyük şehirlere yerleşmişlerdir.

Yüksek teknolojili işletmeler Polonya’nın tüm bölgelerinde mevcuttur ama aynı zamanda ana üniversite merkezleri olan büyük toplulukların yakındalarında çoğunlukla yoğunlaşmışlardır. Sektör ağırlıklı olarak yurtiçi piyasada çalışır (1999-2001 yıllarında Polonya ihracatında ileri teknoloji sanayi dallarının payı yaklaşık olarak % 13.7’ydi.) Polonya ileri teknoloji sektörünün en önemli özelliklerinden birisi Ar-Ge altyapısına olan güçlü bağlantılarıdır. Bu bağlantılar geleneksel işletmelere göre çok daha güçlüdür. Polonya’daki küçük ve orta ölçekli işletmeler için % 10 ile kıyaslandığında, ileri teknoloji işletmelerinin yaklaşık olarak % 75’i üniversiteler, vb. ile işbirliğinin bazı formlarını beyan ettiler. Yüksek teknoloji sektörünün kârlılığı yurtiçi sektör ortalamasından daha yüksektir (Uminski, 2001; Wojnika ve Wargacki, 2003; Rot ve Brodzicki, 2000; Zielinska-Glebocka, 2000).

Üretim faktör kullanımının yoğunluğuna dayanan Neven’in (1995) sanayi sektörleri tasnifine göre yüksek teknoloji sanayilerinin en başta gelen özelliği, faaliyetlerinde kullanılan insan-sermaye yoğunluğunun yüksek olmasıdır. Dolayısıyla Aşağıdaki NACE grupları analizimize dahil edilmişlerdir: 24- kimyasal madde ve ürünlerinin imalatı, 30- büro makineleri ve bilgisayar imalatı, 32- radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı, 35.3- hava ve uzay taşıtları imalatı. Neven’in tasnifini uyguladığımızda, 60 bölgesel yüksek teknoloji yoğunlaşması ve 279 potansiyel ileri teknoloji yoğunlaşması toplam 373

bölgenin 165'i civarına yayıldı. Şekil 5.2, Varşova (başkent), Gdansk, Ponzan, Lodz, Wroclaw ve Cracow ve hatta Katowice gibi Polonya'nın önemli metropolitan alanları civarında yüksek teknoloji sanayilerinde kümelenme faaliyetlerinin açık özellikleri ile bu bölgesel yoğunlaşmaları göstermektedir. Bu durum bilgiye kolay erişimin yanı sıra insan sermaye kaynaklarının nispi bolluğunda ileri teknoloji sanayilerine bağımlılık düşüncesi ile aynı çizgidedir. (Ar-Ge organizasyonları, üniversiteler vb cinsinden) Bununla beraber, bazı durumlarda bölgesel yoğunlaşmalar önemli metropolitan alanlar dışında bulunan mahallelerde (örneğin Mlawski) yer alırlar. İleri teknoloji sektörlerinin derinlikli analizi Mazowieckie, Malopolskie, Lodzkie ve Pomorskie voyvodoluklarının başkentleri, Varşova, Cracow, Lodz ve Gdansk için üstlenildi. Kümelenme haritası projesinde analiz edilen sektörler Varşova ve Cracow'da elektronik ve ilgili faaliyetler, ve Varşova, Lodz ve Cracow'da eczacılık ve kozmetik ürünleriydi.

Şekil 5.2 İleri teknoloji sektörlerinde kümelenmeler



Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

Elektronik

Elektronik ürünler Polonya ihracatının % 5'ini oluşturur. Kümelenme haritası projesinde elektronik işletmelerinin ve ilgili sektörlerin iki yoğunlaşması analiz edildi. Bunlar iki büyük yerleşme biriminde toplanmışlardır – Orta Polonya'da Varşova ve Güney'de Cracow. İstatistiksel analizler, bunların bir kümelenmenin mevcudiyetinin en yüksek olasılığa

sahip olduğu yerler olduğunu gösterdi. Bu şehirler aynı zamanda Polonya’da en önemli üniversite ve araştırma merkezleridir. Tablo 5.2, kümelenme gelişiminde önemi tartışılabilir olan önemli özellikler üzerinde kümelenme haritası çalışmasında incelenen tüm işletmeler için her bir yoğunlaşmayı diğeri ile ve ulusal ortalama ile karşılaştırmaktadır. Tabloda gösterildiği gibi, analiz edilen iki yoğunlaşmadaki işletme davranışları ulusal ortalamaya kıyasla bazı kümelenme özelliklerini yansıtır. Onlar Ar-Ge alanı ve yüksek personel hareketliliği ile güçlü ilişkiler kuran daha etkileşimli bir iş yapma yolu bildirdiler. Bununla beraber, işbirliklerini kurumsallaştırmaya eğilimli değillerdir ve yerel yetkililerle olan işbirlikleri zayıftır. Cracow Varşova’ya göre daha çok kümelenme benzeri bir kültüre sahip görünmektedir ama Varşova’daki işletmeler daha etkin ve yenilikçidirler. Cracow’da oldukça yoğun işbirliği gelecekteki büyüme için bir değer olabilir. İşletme kurucularının konum gibi menşei ve tarihsel etkenlere verdikleri ortalamanın üzerinde bir önem, bu bölgelerde, özellikle Cracow’da, bu tür faaliyetlerin bir gelenek olduğunu işaret edebilir. Varşova kümelenmesi ihracat yönlüdür ve personel hareketliliği için daha uluslararasılaştırılmıştır, ikincisi Cracow’da da önemlidir. Polonya kırsalında bu gruplamaların ikisi de kümelenme benzeri yapıları temsil eder.

Tablo 5.2 Elektronikte yoğunlaşmaların karşılaştırmaları

Karşılaştırılan	Cracow		Varşova	
	Varşova	Ulusal Ortalama*	Cracow	Ulusal Ortalama*
Verimlilik	-	-	+	+
İnovasyon	-	0	+	+
Bölgesel işlemler	+	+	-	0
Uluslararasılaştırma	-	-	+	+
Girişimler ile işbirliği	+	+	-	+
Ar-Ge ile işbirliği	+	+	-	+
İş-birliğinin kurumsallaşması	+	-	-	-
KİBS ile işbirliği	+	-	-	-
Girişimsel organizasyonlara katılım	-	-	+	+
Yerel yetkililerle ilişki	-	-	+	-
Personelin hareketliliği	0	+	0	+

*Kaynak: Gdansk Piyasa Enstitüsü bir işletme tabanlı inceleme, * kümelenme haritası projesinde incelenen tüm işletmeler için ulusal ortalama.*

Rekabetçilik ve Glokalizasyon

Cracow’da iki elektronik “kümelenme” başlıca 5-49 çalışanlı küçük işletmelerden oluşmaktaydı (Her bir kümelenmede işletmelerin % 50’si). Bununla beraber özellikle Cracow’da bir işletmenin ortalama büyüklüğü 1997-2001 dönemi arasında azalmıştır. Cracow’da işletme grupları arasında toplam istihdamda sert bir düşüş yaşanırken Varşova’da

istihdam istikrarlıydı. Varşova “kümelenmesi” yatırım ve ihracat açısından Cracow’dan daha iyi performans gösterdi. Genel olarak Varşova işletmelerinin satışlarının yaklaşık % 20’si ihraç edilirken Cracow’da bu rakam sadece % 3’tü. Varşova işletmeleri Cracow işletmelerine göre araştırma ve geliştirmeye iki katı kadar harcama yaptılar. Son üç yıl boyunca daha çok Varşova işletmesi yeni bir Pazar stratejisi veya yeni bir kurumsal yapı gibi bir yönetsel yenilenme ortaya koydu. Varşova işletmeleri yeni ürünler açısından daha fazla yenilikçiydi. Varşova “kümelenmesinin” artan etkinliği daha yüksek seviyede bir yenilenmenin sonucu olabilir.

İki “kümelenmede” satışların yaklaşık olarak yarısı yurtiçi piyasada ama bölgenin dışında yapıldı. Cracow işletmeleri dikey işlemsel ilişkileri açısından bölgede biraz daha fazla yerleşmiştir. Materyal, ekipman ve yeni teknoloji alımlarının yaklaşık yüzde 40’ı bölgede yapılırken Varşova için bu rakam % 30’dur. Bununla beraber, Cracow işletmeleri için yurtiçi işlemler en önemliken Varşova için yabancı piyasalara arz daha önemliydi. Yabancı ortaklar (BYİH) ile işbirliği ve yurtdışı personelin hareketliliğinin yanında yabancı işlemlerle ölçülen uluslararasılaştırma açısından Varşova işletmeleri hem Cracow hem de Polonya ortalamasının üzerinde performans gösterdi. Kısaca, Varşova’daki işletmelerin % 35’i ve Cracow’daki işletmelerin % 20’si yurtdışında gerçekleşen ticaret fuarlarına katıldılar ve Varşova yurtdışındaki seminer eğitim kurslarında yer aldı. İki şehirdeki bazı işletmeler yabancı BT işletmeleri ve teknoloji komisyoncusu kullandılar ve Varşova’da bir işletme danışmalık firması kullandı.

Diğer işletmelerle işbirliği

Cracow işletmeleri hem KOBİ hem de Tablo 5.3’teki büyük Varşova girişimlerine daha yatkındı. Cracow’daki güçlü işbirliği tedarik ve dağıtımda yerini alıyordu. Varşova işletmeleri araştırma ve geliştirme ile Cracow işletmelerine göre daha sık işbirliği içindeydiler. İşbirliğinin kurumsallaşması her iki yoğunlaşmada da pek tutulmuyordu, bununla beraber genellikle esnek bir kurumsallaşmanın olduğu Cracow işletmeleri arasında daha çok tutuluyordu.

Tablo 5.3 Ölçeklerine göre diğer girişimlerle incelenen elektronik işletmelerinin işbirliği

Gruplandırılmadaki tüm işletmeler	Cracow		Varşova	
Ortaklar arası işbirliği:	KOBİ	Büyük girişimler	KOBİ	Büyük girişimler
Güçlü (İşbirliği yapan işletmelerin % 60-100'ü)	Tedarik Dağılımı	Tedarik Dağılımı		
Orta (İşbirliği yapan işletmelerin % 25-60'ı)	Pazarlama Hizmetleri, Eğitim, Ticaret Fuarları	Ticaret Fuarları, Pazarlama, Hizmetler, Eğitim, Kalite, Kredi garantisi	Hizmetler, Dağılım, Ticaret Fuarları Arzı, Ar-Ge, Pazarlama	Ticaret Fuarları, Hizmetler, Tedarik , Dağılım
Zayıf (İşbirliği yapan işletmelerin % 25-%30'undan daha azı)	Ar-Ge, Pazarlama, Araştırma, Kalite, Kredi Garantisi	Ar-Ge, Piyasa Araştırması	Piyasa Araştırması	Ar-Ge, Piyasa Araştırması, Eğitim, Kalite, Kredi Garantisi, Pazarlama

Kaynak: İşletme incelemesi tabanında Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

Diğer işletmelerle işbirliği yeni iş fırsatları, piyasa ve teknoloji hakkında daha iyi bilgi elde etmenin başlıca kaynağı olarak görüldü. Ortaklar arasında güven eksikliği Varşova'daki işletmeler için işbirliğinin önündeki en büyük engel iken Cracow'da bu en önemlisiydi. Varşova'da en büyük engel fikirlerin çalınabileceği tehlikesiydi. İki gruptaki işletmeler tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkilerinin kalite, zamanlama ve ürün gelişiminde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirttiler, bununla beraber müşterilerle irtibatlar bir ölçüde daha yüksek olarak değerlendirildi.

Varşova'dan ve Cracow'dan daha fazla işletme çeşitli girişimsel organizasyonlara aittiler ve bunlar genelde ulusal organizasyonlardı. Bu muhtemelen Varşova'daki – bu ulusal organizasyonların bulunduğu başkent- konumlara bağlıydı. Varşova elektronik işletmeleri tarafından katılım oranı ulusal ortalamasının üzerindeydi. Bununla beraber Cracow işletmeleri

Varşova işletmelerine göre genel olarak böyle bir katılımı daha değerli bulmaya eğilimliydi ve lobicilik için bunu özellikle çok önemli gördüler.

Ar-Ge kuruluşları, işletme hizmetleri ve yerel yetkililerle olan işbirliği

İki gruptaki işletmeler, diğer girişimlere göre Ar-Ge kuruluşları ile daha az yoğun bir biçimde işbirliği yaptılar. Ar-Ge ile işbirliği geleneksel sektörlerde göre daha güçlüydü ama Varşova'da ileri teknoloji işletmelerinin ortalamasından daha düşüktü: Cracow'daki işletmelerin % 75'i ve Varşova'daki işletmelerin % 62'si bir şekilde Ar-Ge ile işbirliği içerisindeydi. İşbirliği birleşik toplantılar şeklinde teknik üniversiteler ve araştırma birimleriyle en güçlü halindeydi. Varşova işletmeleri için böyle bir işbirliğinin başlıca faydası araştırma altyapısı ve makinelerine kolay erişimken; Cracow'daki işletmeler için en değerli olan şey yenilenme için gerekli olan bilgiye erişimdi. Cracow işletmelerinin bakış açısından böyle bir işbirliğinin önündeki en büyük engel finansman eksikliğiyken Varşova işletmeleri üniversitelerin ihtiyaçlarının işletmelerininkiyle çoğunlukla uyumadığını rapor ettiler.

Her iki kümelenmedeki işletmeler çoğunlukla bölgesel ve bazen ulusal bilgi yoğunluklu işletme hizmetleri (BYİH) kullandılar, bununla beraber genel olarak harici hizmetlere oldukça zayıf bir biçimde bel bağladılar. Cracow işletmeleri BYİH'yi Varşova'ya göre biraz daha sık kullandılar. Onlar, özellikle danışmanlık ve BT işletmelerini pazarlama işletmelerinin yanında kullandılar. Varşova işletmeleri daha çok bölgesel işletme destekleme kurumlarını oldukça sık olarak kullandılar. İki gruptaki işletmeler de esas olarak bölgesel bankalara dayanırken, bazıları ulusal ve Cracow'daki bir işletmede yabancı bir bankayı kullandı. Hiçbirisi, bölgelerinde bulunmasına rağmen girişim sermaye fonlarını kullanmadılar.

Hem Cracow hem de Varşova işletmeleri ulusal ortalamasının üzerinde personel hareketliliği özelliğine sahiptiler. Cracow işletmeleri bölgedeki ve yurtdışındaki eğitim kurslarına; ve Varşova işletmeleri ulusal ve yabancı ticaret fuarlarına ve yabancı konferanslarına katılım açısından ellerinden gelenin en iyisini yaptılar. Elektronik kümelenmelerde üçüncül seviyede eğitim ile personel paylaşımı Polonya'daki en yüksek değerlerden birisiydi – iki grupta da % 40'ın üzerinde. Bu; işletmelerin bilgi yoğunluklu karaktere sahip olduklarının ispatıdır.

Varşova'daki işletmeler Cracow'daki işletmelere göre yerel yetkililerle daha çok işbirliği yaptılar, ancak iki gruptaki işletmelerin işbirliği Polonya ortalamasının altındaydı. Cracow işletmeleri yerel yetkililerle sadece alıcı-tedarikçi ilişkilerine sahipken Varşova işletmeleri aynı zamanda bilgi değişimi yaptılar ve bölgenin gelişimi için yerel yetkililerle işbirliğinin yanı sıra devamlılık kazanan bir diyaloga girdiler.

Eczacılık ve Kozmetik

Eczacılık ve kozmetik Varşova, Cracow, Ponzan, Lodz ve Gdansk gibi geniş yerleşim birimlerinde yüksek derecede yoğunlaşmıştır. İstatistiksel analizler üç sanayi yoğunlaşmasının – Varşova, Cracow ve Lodz- kümelenmeleri barındırma ihtimali en yüksek olanlar olduğunu ortaya koydu ve bunlar yeni çalışmalar için de seçildiler. Özellikle Varşova ve Lodz'daki gruplandırılmalar kümelenmeleri oluşturuyor gibi görünmektedirler. Lodz'da yerel yetkililerle olan ilişkiler bile oldukça güçlüdür. Tüm gruplar aynı zamanda rekabetçidirler. Yer gibi kurucunun menşei ve geçmişine ait etkenlerin önemi benzeri faaliyetlerin orada da gelenekselleştiğini gösterir. Ayrıca, özellikle Varşova ve Lodz'da, yerel seviyede işletme hizmetlerindeki yoğun işbirliği bu şehirlerdeki yüksek teknoloji sektörü için uygun işletme ve kurumsal ortamın var olduğunu öne sürer.

Tablo 5.4 Eczacılık ve Kozmetik yoğunlaşmalarının karşılaştırılması

Ulusal ortalama ile karşılaştırma*	Varşova	Lodz	Cracow
Verimlilik	0	0	0
İnovasyon	+	++	0
Bölgesel işlemler	0	-	-
Uluslararasılaştırma	0	++	++
Girişimler ile işbirliği	++	+	+
Ar-Ge ile işbirliği	++	++	-
İş-birliğinin kurumsallaşması	++	-	+
KIBS ile işbirliği	++	++	-
Girişimsel organizasyonlara katılım	+	-	-
Yerel yetkililerle ilişki	-	+	--
Personelin hareketliliği	+	+	+

Kaynak: Bir işletme araştırması tabanında Piyasa Ekonomisi için Gdansk Enstitüsü, Kümelenme haritası projesinde incelenen tüm işletmelerin Ulusal Ortalaması

Rekabetçilik ve Glokalizasyon

Eczacılık ve kozmetik alanında incelenen yoğunlaşmalardan ikisi – Varşova ve Lodz- incelenen tüm yerleşim yerlerinin ve Cracow bölgesinin ortalamasıyla karşılaştırıldığında daha fazla rekabetçilik özelliğine sahip çıktı. Bu, işletmenin performansına bağlı olarak görülebiliyordu (talep ve kârlılıktaki artış açısından) ama avantajı inovasyon açısından bile daha güçlüydü (hem ürün hem süreç yenilenmeleri) – bu bölgelerdeki tüm girişimlerin % 75'inden fazlası son üç yıl boyunca ürün yenilenmeleri ortaya koydu.

Bölgesel seviyelerdeki bağlantılar Varşova yerleşim biriminde yerleşik girişimler için özellikle makine, teknoloji lisansı alımı ve personel hareketliliği (profesyonel eğitim, konferanslara ve ticaret fuarlarına katılım) açısından çok önemliydi. Lodz'da bölgesel seviye

personel hareketliliği ve profesyonel birliklere katılım açısından da önemliydi. Bu, özellikle Varşova'da, Ar-Ge kuruluşlarının yüksek potansiyelini ve BYİH'nin kullanılabilirliğini bu sanayi için uzmanlaşmış hizmetler sağlayarak teyit etmektedir. Yerel seviyede hiçbir belirgin bağlantısı olmayan Cracow yoğunlaşması bunun bir istisnasıdır.

Uluslararası piyasa, makine ve teknoloji lisanslarının önemli bir kaynağıydı (yaklaşık % 50'si yurtdışından gelmiştir), ama yabancı tedarikçiler bu sanayide hammaddelerin % 25'inden fazlasını temin etmişlerdir. Varşova bölgesi ve bir ölçüde Lodz da teknoloji aktarımının uluslararası ağlarına erişimine sahiptiler (nispeten yüksek personel hareketliliği ve uluslararası profesyonel kuruluşlarda katılım). Genel olarak dış piyasa, bir talep kaynağı olarak çok önemli değildi çünkü satış gelirlerinin sadece % 10-15'i kadarının (özellikle gelirlerinden yüksek ihracat payı olan işletmeler tarafından oluşturulanlar) nedenini açıklıyordu, ancak üretiminin yüzde % 5'ine kadarını ihraç eden bir çok girişim (Varşova bölgesinde % 75 ve Cracow ve Lodz'da % 50'nin üzerinde) vardır. Bu, sonrakilerin uluslararası piyasalarda daha rekabetçi hale gelmeye başladığını gösterebilir.

İşbirliği

İşbirliği yapan işletmelerin sayısı ve işbirliğinin yoğunluğu açısından eczacılık ve kozmetik sanayileri incelenen diğer sanayilerden daha çok işbirliğinde bulunmuşlardır. Neredeyse tüm işletmeler diğer girişimlerle işbirliğinde bulundular ve bunların yaklaşık % 80'i Ar-Ge kuruluşları ile işbirliği yapmışlardır. İşbirliği yapmaya olan eğilim yüksekliğini profesyonel eğitimlere, konferanslara veya ticaret fuarlarına katılım gibi profesyonel birliklere ve diğer işbirlikçi faaliyetlere daha yüksek katılım doğrulamaktadır.

Bununla beraber bu sanayi içerisinde değişik bölgeler arasında belirgin farklılıklar vardı. Varşova ve Lodz yoğunlaşmaları Cracow yoğunlaşmalarına göre bu tarz faaliyetlerin tüm şekillerinde (Profesyonel birliklere katılım ve danışmanlık işletmelerinin kullanımının yanında girişimlerle, Ar-Ge kurumlarıyla ve yerel yetkililerle işbirliği) daha yüksek işbirliği eğilimi özelliğine sahiptiler.

Varşova kümelenmesi işletmeleri özellikle makine ve lisans alımı veya personelin profesyonel eğitim, konferans ve ticaret fuarlarına katılımları açısından yerel ekonomiye daha çok katılmışlardı. Bu hem biyolojik hem de kimyasal araştırma kurumları açısından Varşova'nın merkezi konumunu yansıtır.

Elektronik, eczacılık ve kozmetik yüksek teknoloji dallarında kümelenme delillerini gözden geçirdikten sonra mobilya yapımı ve gemi yapımı gibi geleneksel sektörlerdeki kümelenmeyi inceleyeceğiz.

Geleneksel Sektörler

Polonya ekonomisine geleneksel sanayi ve hizmetler hakimdir. Bu sanayiler, Neven'in yüksek teknoloji tanımına göre Polonya ihracatının yaklaşık olarak % 80'ini temsil eder (ihracat, özellikle gemi yapımı, mobilya ve tekstil sanayi, taşıt üretimi ve metal sanayinde güçlenir) ve aynı zamanda istihdamda da hakimdir. Dolayısıyla bu sektörlerin performansı Polonya ekonomisi için hayati öneme sahiptir. Kümelenme onların rekabetçiliğini ve yenilikçiliğini geliştirir ve istihdamı ayakta tutar. Kümelenme haritası projesinde, Polonya'nın 6 bölgesinden yerleşik 8 sektörün yoğunlaşmaları analiz edilmiştir (Bk. Şekil 5.3).

Mobilya İmalatı

Mobilya imalatı toplam istihdamda, toplam satış ve ihracattaki önemli payı ile Polonya sanayisinin en başta gelen sektörlerinden birisidir. Sanayinin ihracat yönelimini, başlıca ticari ortaklarıyla – Avrupa Birliği üye ülkeleriyle- karşılaştırmalı avantajını gösteren çeşitli göstergelerin yanında hem pozitif hem de istikrarlı bir şekilde artan ticaret fazlası da yansıtmaktadır. Porter'cı bakış açısından bu durum, işlevsel kümelenme sistemlerin potansiyel mevcudiyetinin göstergesi olabilir.

Mobilya yapımı ve ilgili sektörlerdeki yoğunlaşma haritası (Şekil 5.4) sektörel konumlanmanın farklı türlerini göstermektedir. Girişimlerin çoğunluğu Orta Polonya'daki Wielkopolskie'nin güney kısımlarından Polonya'nın yedi batı ve kuzey Voyvodalığında Warminsko-Mazurskie'ye doğru uzanan dışbükey bir kemer alanı içerisinde yerleşmiştir. İkinci en önemli yoğunlaşma ise Polonya'nın güneydoğusunda yerleşmiştir. Poznan (17 *powiats*¹⁷ – F1), Olesnica ve Kepni (10 *powiats* – F2) ve ayrıca Olsztyn (9 *powiats* – F3) yakınlarındaki en çok gelecek vadeden sanayi yoğunlaşmalarında bulunan rasgele seçilmiş girişimlere anketler gönderildi.

Şekil 5.3 İncelenen geleneksel sektörler ve konumları ⁸



- F Mobilya
- L deri
- T Tekstil
- Fd Gıda ürünleri
- Fs Balık Ürünleri
- Pl Plastik
- Pr Basım
- C İnşaat
- BM Yapı/mineral
- R Kırsal/kümelenmeler

Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

En güçlü kümelenme özellikleri; F2-Kepno-Olesnica ve Poznan yoğunlaşmalarında görülmektedir. İkisi de etkin, uluslararasılaşmış ve işbirliğine yatkındır. Özellikle F2’de girişimler arası işbirliği güçlü olmasına rağmen kurumsallaşmamıştır. Poznan yoğunlaşmasının bilgi hizmetlerine ve kurumlarına güçlü bağları vardır ve bu durum; burada uygun bir ortamın varlığını gösterir. İki gruplamanın da yerel otoritelerle oldukça yoğun ilişkileri vardır. F1’de araştırma altında girişimlerin % 17’de baskın bir payı olan yabancı sermaye belirgin bir biçimde mevcuttur. Tablo 5.5 ulusal ortalama ile üç yoğunlaşmadaki kümelenme örneklerini karşılaştırmaktadır.

Tablo 5.5 Mobilya yoğunlaşmalarının karşılaştırılması

Ulusal ortalama ile karşılaştırma*	F1-Poznan	F2-Olesnica- Kepno	F3-Olszlyn
Verimlilik	++	0	+
İnovasyon	+	++	0
Bölgesel işlemler	--	-	0
Uluslararasılaştırma	++	++	0
Girişimler ile işbirliği	--	++	-
Ar-Ge ile işbirliği	+	0	-
İş-birliğinin kurumsallaşması	++	-	+
KIBS ile işbirliği	+	-	0
Girişimsel organizasyonlara katılım	-	-	-
Yerel yetkililerle ilişki	++	+	-
Personelin hareketliliği	+	-	-

*Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomi Enstitüsünün * Kümelenme Haritası projesinden incelenen tüm işletmeler için Ulusal Ortalama adlı işletme araştırması*

Rekabetçilik ve Glokalizasyon

1997-2001 döneminde istihdam dinamikleri açısından iki mobilya imalatı yoğunlaşması – F1 ve F3- büyümekte olarak sınıflandırılabilir. Genel olarak bu üç yoğunlaşmanın tümü ele alınan dönemdeki yatırım harcamalarını arttırmıştır. Toplam satış rakamlarını ve istihdam dinamiklerini ele alırsak, Poznan yoğunlaşması F3’ün en dinamik büyümeyi gerçekleştirmesi ve lideri çabucak yakalamasıyla en çok göze çarpanıdır. F2 durumunda ise toplam satış rakamları incelenen dönemde biraz düşmüştür.

Tüm mobilya gruplamalarındaki işletmeler kümelenme haritası projesinde bulunan en etkin ve uluslararasılaştırma yoğunlaşmaları temsil etmiştir. Bununla beraber bölgesel işlemler çok zayıftı. Girişimlerin belirttiği en önde gelen yerleşim etkenleri; işletme kurucularının kökenlerini, iyi gelişmiş altyapı ve belirgin iletişim erişebilirliğini, ucuz ve kalifiye iş gücünü içermektedir.

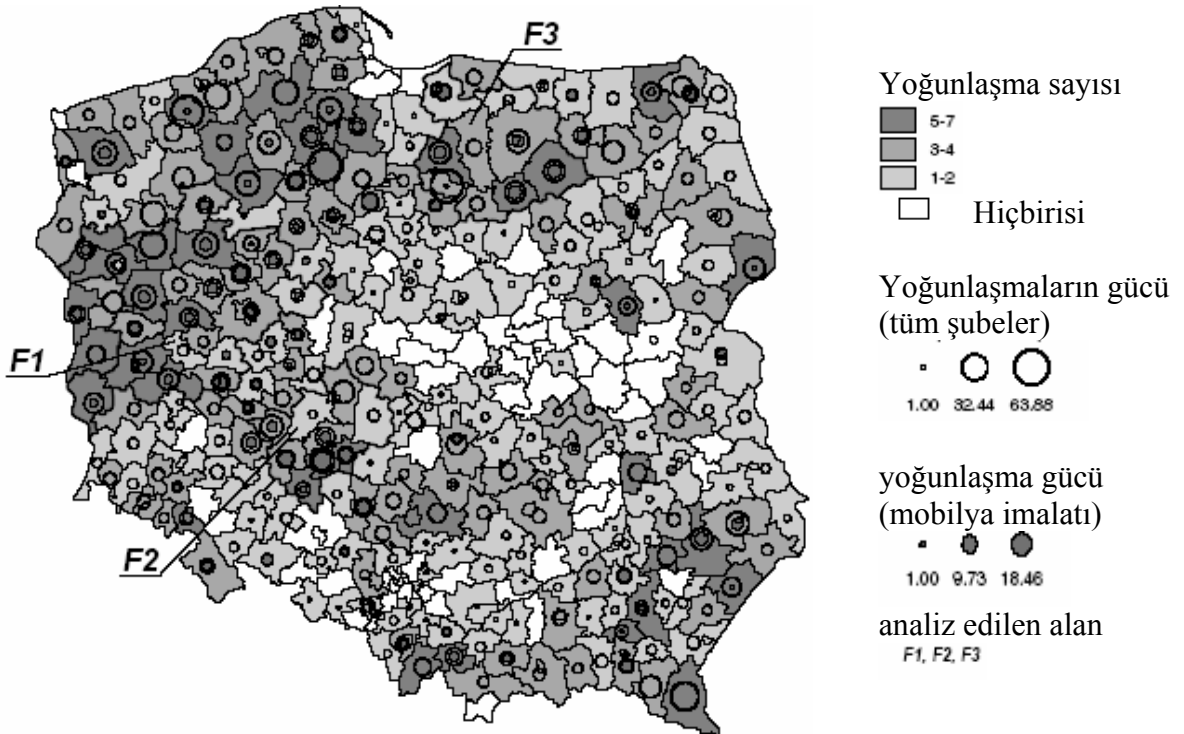
Girişimlerle işbirliği

Bu bağlamdaki girişimlerin çoğunluğu aynı sektördeki diğer girişimlerle işbirliği yaptılar. Bunun tek istisnası işletmelerin % 55'inin diğer işletmelerle işbirliksel bağlantıları rapor etmediği Poznan (F1) yoğunlaşmalarıdır. Mevcut işbirliği planları ağırlıklı olarak esnek ya da organize olmayan veya ara sıra olan bir birlik şeklini aldı.

İşbirliğinin önündeki en önemli engeller çelişkili niyetler veya hedefleri, karşılıklı güven eksikliğini, geçmişteki işbirliğinden gelen kötü tecrübeleri, yasadışı taklitlerden doğan korkuları içermektedir. Burada bu yoğunlaşmalarda girişimlerin çoğunluğunun (% 66 F1'de ve % 50 F3'te) veya önemli bir kısmının (% 66) sektör içerisindeki diğer girişimlerle işbirliği yapmaya hiçbir ihtiyaç olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla işbirliği ve ağ oluşturma yönündeki bu tutum etkin kümelenme oluşumu ve/veya takip eden gelişmelerin önünde başlıca bir engel olarak düşünülebilir.

Sektörde işleyen diğer girişimlerle baskın işbirliği alanları, çalışan eğitim planları, materyal ve stok hazırlıkları, ürün dağıtımı, pazarlama ve ticaret fuarlarına katılımı ilişkilidir. Böylece onlar yatay bağlantıların yanında hem geriye hem de ileriye dikey bağlantıları temsil etmişlerdir.

Şekil 5.4 Polonya'da mobilya imalatı – bölgesel yoğunlaşmalar



Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü

Ar-Ge kuruluşları, işletme hizmetleri ve yerel yetkililerle işbirliği

Genel olarak, mobilya imalatında Ar-Ge ile işbirliği oldukça sınırlı ve seyrek. İşbirliğinin en belirgin türleri konferanslara katılımın yanı sıra çalışmaların görevlendirilmesini içermektedir. İşletmeler, genelde teknik üniversiteler ve uzmanlaşmış Ar-Ge enstitüleri ile işbirliğine gittiler. F1 ve F2 girişimleri en fazla Ar-Ge sektörüyle işbirliğine ilgi gösterdi.

Uzmanlaşmış hizmetler alanında, yazılım sağlayıcıların yanında mali hizmetler sağlayıcıları ile işbirliği de baskındı. Diğer uzmanlaşmış hizmetlerle işbirlikel bağlantılar yoğunlaşmalar arasında değişkenlik gösterdi: F1’de bu danışmanlık ve tasarım alanlarında işbirliğini; F2’de teknoloji komisyoncuları ve teknoloji danışmanları ile işbirliğini; ve F3’te KOBİ destek kuruluşlarının yanında pazarlama ve basım alanlarında işbirliğini içerdi. Poznan durumunda, bölgesel ve ulusal seviyelerde uzmanlaşmış işbirliği baskındı. Kalan iki yoğunlaşmada bölgesel seviyede işbirliği en belirgindi (F1 ve F3 durumlarında özellikle). Her üç mobilya imalatı yoğunlaşmasının uzmanlaşmış yabancı hizmet sağlayıcıları ile bağlantılara sahip olduğuna dikkat etmek önemlidir (özellikle F1’de bu durum söz konusu).

Yabancı hizmet sağlayıcılarına bağlantılar esas olarak mali hizmetlere, teknolojik komisyonculara ve pazarlama/halkla ilişkilerle ilgiliydi.

Personel hareketliliği (uzmanlaşmış eğitim planları, sektörel seminerler, konferanslar veya fuarlar), ulusal ortalamayla karşılaştırılabilir ve esas olarak bölgesel ve ulusal seviyelerle sınırlanmıştı, bununla beraber bu alanın uluslararası bir boyutu da mevcuttu (özellikle yabancı fuarlarda katılım durumunda). Personel hareketliliği F1’de en yüksekti.

Yerel ve bölgesel özerk kuruluşlarla işbirliği Poznan ve Olesnica-Kepno sanayi yoğunlaşmalarında belirgindi. Bölgesel gelişim alanlarında kamu alımları ve ortak eylemlerde katılım şeklini aldı.

Deri ve Tekstil Sanayileri:

Giyim Polonya’nın önemli bir ihracat ürünüdür. Tekstil ve giyim sanayinde Polonya’daki en önemli yoğunlaşma Lodzkie Voyvodalığıdır, bununla beraber kümelenme haritası projesinde tekstil işletmelerinin diğer iki önemli yoğunlaşması Aşağı Silesia (Güneybatı Polonya’da Dolnoslaskie) ve Bielsko-Biala (Çek cumhuriyeti sınırında güney Polonya’da Slaskie’de) analiz edilmiştir. Tekstil, deri ve deri ürünlerine benzer şekilde imalat çok düşük teknolojlili bir sanayidir ve kuzey Polonya’daki Pomorskie’deki Slupsk’daki ve orta Polonya’daki Mazowsze’deki Radom’daki böyle işletmeler analiz edilmiştir. Tümü başlıca 5 ila 49 çalışanı olan küçük işletmelerde oluşmuştur. Bu tarz faaliyetlerin geleneği açısından tüm gruplaşmalar bölgelerinde güçlü bir biçimde yerleşiktirler. Özellikle deri gruplaşmaları, diğer işletmelerin bu sektörde varlığı, onlar için önemli bir yerleşim etkeni olduğu için kümelenme yapılarını oluşturduğu görülmüştür. Bununla beraber tüm tekstil ve deri

işletmeleri özellikle çeşitli bilgi yoğunluklu kuruluşlarla, geleneksel karakterinin bir özelliği, daha düşük işbirliği eğilimine sahiptiler. Ayrıca yerel yetkililerle nadiren ilişkiye girdiler. En güçlüsü, nispeten zayıf olmasına rağmen, diğer girişimlerle olan işbirliğiydi. Özellikle, Radom ve Bielsko-Biala işletmeler, eğer işbirliği yaparlarsa, işbirliklerini kurumsallaştırmaya yatkındılar. En çok kümelenme özelliği Bielsko-Biala'daki tekstil ve Radom'daki deri işletmelerinde gösterilmişti. Bu kümelenmeler analiz edilen dört tanesinin en etkin ve yenilikçi olanlarıydı. (Bk. Tablo 5.6).

Tablo 5.6 Deri ve Tekstil yoğunlaşmalarının karşılaştırılması

Ulusal ortalama ile karşılaştırma*	Deri Slupsk	Deri Radom	Tekstil Aşağı Silesia	Tekstil Bielsko-Biala
Verimlilik	0	0	-	++
İnovasyon	0	+	-	+
Bölgesel işlemler	-	-	0	--
Uluslararasılaştırma	++	--	-	+
Girişimler ile işbirliği	--	0	-	-
Ar-Ge ile işbirliği	-	--	---	0
İş-birliğinin kurumsallaşması	-	++	-	++
KIBS ile işbirliği	0	-	-	--
Girişimsel organizasyonlara katılım	-	-	-	+
Yerel yetkililerle ilişki	-	--	0	--
Personelin hareketliliği	-	--	-	-

*Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomi Enstitüsünün * Kümelenme Haritası projesinden incelenen tüm işletmeler için Ulusal Ortalama adlı işletme araştırması*

Rekabetçilik ve Glokalizasyon

İstihdam, büyüme, iş gücü üretkenliği, çalışan başına ihracat, kârlılık, pazar payı ve talebi gibi değişkenlerle ölçülen verimlilik açısından en iyi performans gösteren kümelenme Bielsko-Biala'da ortaya çıktı. Diğer taraftan, Aşağı Silesia'nın diğer tekstil yoğunlaşması analiz edilen tüm gruplaşmaların 1997-2001 döneminde en az verimli olanı ve istihdamın düştüğü tek yerdirdi. Deri kümelenmelerinin verimliliği yurtiçi ortalamayı yansıttı. Bununla beraber deri kümelenmeleri birbirlerinden özellikle ihracat faaliyeti açısından farklılık gösterir. Radom kümelenmesinde hiç ihracat yokken tekstil kümelenmeleri gibi Slupsk kümelenmesinde, özellikle Aşağı Silesia'daki, Polonya'da, incelenen tüm işletmeler arasında ortalamanın üzerinde ihracat gerçekleştirdi.

Bielsko-Biala'daki tekstil işletmeleri ve Radom'daki deri işletmeleri en yenilikçi olanlardı. İki yoğunlaşmada son üç yıl boyunca ortalamanın üzerinde patent müracaatı ile

karakterize olmuştu. Ayrıca Tekstil gruplanması ürün inovasyonları açısından iyiydi ve bazı radikal inovasyonlar gösterdi – Polonya’daki sektörler için yeni. Deri gruplanmaları daha az yeni ürünler ortaya koydular ama kurumsal yenilikler açısından başarılı oldular. Bu dördünün yenilikçi yoğunlaşmaları da verimliydi. Ne var ki, tekstil ve deri kümelenmelerindeki Ar-Ge harcamaları çok düşüktü, bu; düşük teknoloji alt sektörlerin bir özelliği.

Bu gruplanmalardaki işletmeler; girdileri ve makineleri esas olarak bölgeleri dışındaki yurtiçi piyasadan alıp sattılar. Bölge; Radom ve Aşağı Silesia işletmeleri için yeni makine ve işletme uygulamalarının ve Aşağı Silesia için yeni teknolojinin önemli bir kaynağıydı. Slupsk’daki deri yoğunlaşmaları ve Bielsko-Biala’daki tekstil sanayisi hem yabancı işlemler hem de yabancı ortaklarla işbirliği açısından belirgin şekilde uluslararasılaşmıştı. Diğer yandan, Radom ve Aşağı Silesia yoğunlaşmalarında hiçbir şekilde uluslararasılaşma olmadı. Bielsko-Biala işletmelerinin uluslararasılaşması kısmen sınıra yakın konumlarından çıkartılabilir. Burada işletmelerin % 70’i ihracat yaptı ve gruplanmadaki toplam satışların yarısı yurt dışında yapıldı (diğer tekstil gruplanmasında bu rakam sadece % 3’tür). Oldukça yüksek ihracat payları deri gruplanmalarındaki işletmeler arasında görülmüştü, bununla beraber yurt dışındaki arz açısından sadece Bielsko-Biala (tekstil) ve Slupsk (deri) yoğunlaşmaları belirgin yabancı ilişkileri yansıttı. Ayrıca Slupsk’daki işletmelerin % 70’i ve Bielsko-Biala’dakilerin yaklaşık % 50’si yurtdışında gerçekleşen ticaret fuarlarına katılımında bulundu. Slupsk’daki işletmelerin bazıları yabancı teknoloji komisyoncuları kullandı ve bir işletme BT ve pazarlama işletmeleri kullandı.

Girişimlerle İşbirliği

Analiz edilen tekstil ve deri işletmeleri diğer işletmelerle, özellikle büyüklerle nadiren işbirliğinde bulundular. İşbirliğine en yakın olanları Radom’daki deri işletmeleri ve Bielsko-Biala’daki tekstil işletmeleriydi. Eğer orada işbirliği ortaya çıksaydı, ana olarak arz ve kalite yükseltmesini ilgilendirecekti. Ayrıca, bu işletmeler esnek bir birlik şeklinde işbirliklerini kurumsallaştırmaya eğilimliydi. Deri ve tekstil işletmelerinin bir çoğunda Aşağı Silesia gruplanmaları herhangi bir girişim kuruluşuna ait olmadı. İşletme katılımının oranı sadece Bielsko-Biala’da ulusal ortalamadan yüksekti ve bazı bölgesel katılımlarla beraber esas olarak bölge dışındaki yurtiçi kuruluşlara aittiler. Bielsko-Biala tekstil işletmeleri katılımlarını esas olarak lobicilik ve iş ortamı ile entegrasyonda buldular. Bu işletmeler arasındaki işbirliğinin sınırlı olmasının ana nedeni fikirlerin çalınabileceği tehdidiydi. Diğer önemli engeller güven eksikliği, kötü deneyimler, hedeflerin çelişmesi ve mali kaynakların eksikliğidir.

Ar-Ge kuruluşları, işletme hizmetleri ve yerel yetkililerle ilişkiler

Tüm gruplanmalardaki işletmeler Ar-Ge alanıyla nadiren işbirliğine gittiler. Tekstil ve deri işletmelerinin % 62’si kadarı herhangi bir işbirliği şekline sahip değildiler ve bu rakam kümelenme haritası araştırmasındaki geleneksel işletmelerin ortalamasından bile düşüktü. Sadece Bielsko-Biala işletmeleri sıklıkla Ar-Ge kurumlarını çalışmalarında görevlendirdi ve

üniversitelerin bilim adamlarıyla işbirliğine gittiler. Bielsko-Biala ve Slupsk işletmeleri bazen teknoloji ve inovasyon transferi için merkezlerle işbirliği yaptılar.

Ulusal ortalamayla karşılaştırılınca, tekstil ve deri işletmeleri işletme hizmetlerini, bölgesel gelişim kurumlarını, danışmanlık merkezleri vb. gibi bölgesel destek kurumlarını sıklıkla kullanmalarına rağmen işletme hizmetlerini çok nadiren kullandılar. Deri gruplanmalarındaki işletmeler de sıklıkla Polonya pazarlama işletmelerini kullandılar. Slupsk ve Aşağı Silesia'daki bazı işletmeler risk sermayesi fonlarını ve Slupsk işletmeleri yabancı teknoloji komisyoncularından ve tasarım işletmelerinden sıkı bir şekilde yararlandılar.

Tekstil ve deri işletmelerinin çalışanları konferanslarda ve eğitim kurslarına nadiren katılımda bulundular. Bununla beraber, ticaret fuarlarında sıklıkla yer aldılar. Sektörün geleneksel karakteri bunun bir nedeni olabilir. Personelin hareketliliği ve bilginin bu şekilde aktarımı çalışanların eğitimi ile pozitif olarak ilişkilidir. Tekstil ve deri işletmelerinde, üniversite eğitimi almış çalışan sayısı çok düşüktür.

Aşağı Silesia haricinde tüm gruplanmalardan gelen işletmeler, nadiren yerel yetkililerle herhangi bir ilişkiye girdiler. Eğer işbirliği olsaydı, esas olarak bir diyalog ve bilgi değişimi şeklini alacaktı. İşletmelerin yaklaşık % 20'si için yerel yetkililer onların müşterileriydi.

Tarım-gıda ve balık işleme

İstatistiksel analizler ziraat (NACE 01) ve gıda işleme sanayi (NACE15) arasında bir korelasyon olduğunu gösterdi. Zirai-gıda sanayi belirli bölgelerde çok güçlü yoğunlaşma ile karakterize olmamıştır. Bununla beraber Polonya'nın batı ve kuzey bölgelerinde belirgin bir yoğunlaşma vardır. Araştırma için iki coğrafi bölge seçilmişti- birisi Polonya'nın kuzeyinde Warminslo-Mazurskie Voyvodaliğında bulunan ve ikincisi Poznan ile oynadığı merkezi rolü ile Wielkopolskie Voyvodaliğında bazı LAD'leri içeren bölge.

Balıkçılık ve balık işleme ayrı bir analiz için zirai-gıda sanayinden hariç tutulmuştu. Bu sanayi Polonya'nın kuzeyinde Pomorskie Voyvodaliğında bazı yerel mahallerde (Gdansk, Gdnyia, Slupsk, Leborg ve Puck) oldukça yoğunlaşmıştır. Tüm yoğunlaşmaların farklı varlıklarla işbirliğine gitmede, nispeten yüksek eğilimi açısından işletme faaliyetlerinde etkileşimli bir tarza sahiptiler. Bunun bir istisnası Olsztyn bölgesinde nispeten güçlü olan işletme hizmet sağlayıcıları ile işbirliğidir. Ayrıca, onlar oldukça rekabetçidirler. Kümelenmenin bir çok özelliğine sahip oldukları bulunmuştur. (Bk. Tablo 5.7)

Tablo 5.7 Balık ve balık işleme yoğunlaşmalarının karşılaştırılması

Ulusal ortalama ile karşılaştırma*	Gıda- Wielkopolskie	Gıda-Olsztyn	Balık- Pomorskie
Verimlilik	0	0	0
İnovasyon	-	0	++
Bölgesel işlemler	+	+	-
Uluslararasılaştırma	-	0	++
Girişimler ile işbirliği	+	++	-
Ar-Ge ile işbirliği	+	-	+
İş-birliğinin kurumsallaşması	+	+	+
KIBS ile işbirliği	-	-	-
Girişimsel organizasyonlara katılım	+	++	+
Yerel yetkililerle ilişki	+	+	+
Personelin hareketliliği	+	+	+

*Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomi Enstitüsünün * Kümelenme Haritası projesinden incelenen tüm işletmeler için Ulusal Ortalama adlı işletme araştırması*

Rekabetçilik ve Glokalizasyon

Pazar payı, kârlılık ve artan talep gibi değişkenlerle ölçülen verimlilik açısından, tüm tarım-gıda ve gıda işleme kümelenmeleri benzerdi. Bununla beraber ürünsel ve yönetsel inovasyonları ve teknolojik gelişimi ele alındığında Olsztyn bölgesindeki balık işleme ve daha az seviyede tarım-gıda sanayi ürünü Wielkopolskie yoğunlaşması üzerinde bir avantaja sahipti. Tarım-gıda ve balık işleme sanayilerinin analizi daha iyi performans gösteren işletmelerin daha güçlü işbirliksel bağlantıları olanlar olduğunu gösterdi.

İki tarım-gıda yoğunlaşması içinde yerel seviye çok önemliydi. İşletmelerin bir çoğu hammaddelerini esas olarak bölgeden temin ettiler (ortalamada alımlarının yaklaşık yarısı bölgeden yapıldı). Benzer bir durum, ürünlerinin satışı açısından da gözlemlenmişti. Poznan ve Olsztyn gibi yerleşim birimlerine yakınlığı, ortalamada bu işletmelerin ürünlerinin % 40-60'ını yerel piyasada satmalarının nedenidir. Yerel seviye; Wielkopolskie bölgesinde bulunan girişimler için makine alımları ve teknolojik lisanslar ve daha küçük bir ölçüde profesyonel eğitimlere ve konferanslara çalışanların katılımı için de önemliydi. Bu bölgelerdeki işletmelerin yerel işletme ortamının önemi açısından çok heterojen olduğuna işaret etmekte önem var – bazı işletmeler bölgelerinde daha güçlü olarak yerleşiktiler ve diğerlerinin yerel işletme aktörleriyle nispeten zayıf bağlantıları vardı. Balıkçılık ve balık işleme sanayi perspektifinden sadece iki etken – ham madde erişimi ve profesyonel birliklere erişim – bölgesel boyutta oldukça önemliydi.

Tarım-gıda sanayindeki işletmelerin uluslararası piyasalarda nispeten zayıf bağlantıları vardı. Ürünlerinin sadece yaklaşık % 10'unu ihraç edebildiler. Dış piyasalar makine ve lisans

temini açısından biraz daha yüksek bir paya sahipti. Uluslararası personel hareketliliği ve yabancı profesyonel birliklere katılım (profesyonel personel eğitimi, seminerlere, konferanslara ve ticaret fuarlarına katılım) Polonya ortalamasına göre tarım-gıda gruplaşmalarında biraz daha yoğundu. Balık işleme sanayinde, durum tamamen farklıydı. Ürünlerin yaklaşık % 30'u yurtdışına satıldı ve bu işletmeler teknoloji lisanslarının % 100'ünün yanında makinelerinin önemli bir kısmını ithal ediyorlardı.

İşbirliği

İki tarım-gıda yoğunlaşması kümelenme haritası projesindeki tüm girişimlerin ortalamasından daha yüksek bir işbirliği eğilimi özelliğiyle nitelendirildi. Çalışanların görevlendirilmesi veya araştırmacılarla gayri resmi işbirliği gibi Ar-Ge kuruluşları ile daha az resmi işbirliği şekilleri her iki durumda da hakimdi. Bununla beraber Olsztyn'e yakın konumlu girişimler işbirlikçi bağlantılar veya işbirliği yoğunluğu açısından daha çok işbirlikçiydi (ama işbirliği yoğunluğu açısından değil). Poznan'daki tarım-gıda yoğunlaşması, analiz edilen tüm alanlara kıyasla, Ar-Ge projelerinde katılım gibi nispeten daha güçlü ve ileri işbirliği formları ile nitelendirildi.

Balıkçılık ve balık işleme sanayi, Ar-Ge kuruluşları ile işbirliği yapan işletmelerin % 70'den fazla ve bu işbirliğinin yoğunluğu Polonya ortalamasının üzerindeydi. Ayrıca sadece gayri resmi işbirliği içeriyordu ama ayrıca birleşik araştırma projesi gibi işbirliğini daha fazla resmileştirdi. Benzer bir durum diğer girişimler ve işletme hizmetleri açısından da bulundu ama bu durumda işbirliğinin yoğunluğu daha zayıftı. Nispeten güçlü "işbirlikçi kültür" incelenen işletmelerin ölçeğinden çıkartılabilir – bu sanayide büyük işletmeler daha çok temsil edildi ve bu tarz işletmeler harici ortaklarla işbirliği yapmaya daha eğilimiydi. Nispeten daha güçlü işbirlikçi bağlantıları olan işletmelerin bu tür işbirliğinin faydalarını daha yüksek seviyede değerlendirdiğini işaret etmek de önemlidir.

Plastik Ürünler ve İnşaat

Kümelenme haritası projesinde analiz edilen ve böylece nitelendirilen plastik yoğunlaşması rekabetçiydi ve bununla beraber özellikle girişimler arası işbirliği alanında bir kümelenmenin bir çok özelliğini göstermedi (Tablo 5.8). İnşaat işletmelerinin yoğunlaşmaları hizmet kümelenmelerinin örnekleridir. Onlar; bölgesel ekonomide ortalama bir sanayi gruplaşmasına göre daha fazla yerleşiktiler. Diğer gruplandırmalara kıyasla, daha az rekabetçiydiler. Harici ortaklarla işbirliği yapma eğilimi ulusal ortalamayı yansıtmıştı. Plastik yoğunlaşmasına göre daha fazla kümelenme özelliğine sahiptiler bununla beraber aslında erişkin kümelenmeleri oluşturmazdılar.

Tablo 5.8 Plastik ürünler ve inşaat yoğunlaşmalarının karşılaştırılması

Ulusal ortalama ile karşılaştırma*	Plastik Ürün	C1-Poznan	C2-Dolonoslaskie
Verimlilik	+	--	-
İnovasyon	0	0	-
Bölgesel işlemler	-	+	++
Uluslararasılaştırma	++	-	-
Girişimler ile işbirliği	--	0	0
Ar-Ge ile işbirliği	+	0	+
İş-birliğinin kurumsallaşması	--	+	-
KIBS ile işbirliği	--	+	+
Girişimsel organizasyonlara katılım	-	--	++
Yerel yetkililerle ilişki	+	+	++
Personelin hareketliliği	-	+	+

*Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomi Enstitüsünün * Kümelenme Haritası projesinden incelenen tüm işletmeler için Ulusal Ortalama adlı işletme araştırması*

Plastik Ürünler

Plastik ve kimyasal ürünler Polonya ihracatının önemli bir payını oluştururlar (birlikte yaklaşık % 7). Kümelenme haritası projesinde plastik ürünlerin (NACE 25.2) kauçuk ve kauçuk ürünleri ve temel kimyasalların imalatı (NACE 24.1) ile konumlandırılması arasında güçlü bir ilişki olduğu tanımlandı. Yoğunlaşmaların birincil haritasından, sonunda geniş olarak tanımlanan plastik sanayinin sadece bir konsantrasyonu seçilmişti. Yoğunlaşma, Wielkopolskie Voyvodalığının kalbinde bulunan üç sınır yerel mahalleden oluşmaktadır: Orta Polonya'da Poznan, Poznanski ve Sremski (P1). Geçmişte DDY akışının bir sonucu olarak yoğunlaşmada yabancı sermayenin önemli bir varlığı vardır. Bir çok durumda, yoğunlaşmaya DDY akışı 1990'ların ortaları gibi bir yeşil alan yatırımı şeklini aldı. Bu yabancı yatırımcılar cazip olacak güçlü kümelenmeyle ilgili özelliklerin bir göstergesi olabilir.

İstihdam dinamikleri açısından 1997-2001 döneminde bu yoğunlaşma, istikrarlı bir şekilde büyüyormuş olarak tanımlanabilir. Aynı dönemde yoğunlaşma, toplam yatırımın yanında toplam satış ve ihracatta belirgin bir artış gösterdi. İhracatın toplam satışa oranında belirgin bir artış olmasına rağmen girişimlerin çoğunluğu ulusal ve bölgesel piyasada ürünlerini sattılar. Gruplanma bununla beraber hem ihraç ettiği hem de yabancı ortakları olduğu için karşılaştırmalı olarak uluslararasılaştırıldı. Bir yoğunlaşmanın girişimlerinin uluslararası bağlantıları imalat ekipmanının yanında ve belirgin ihracat yönelimi sayesinde satışlar açısından kaynakların kazanımında ağırlıklı olarak ilgiliydi. Yabancı tedarikçiler tarafından uzmanlaşmış hizmetlerin provizyonu sınırlıdır.

İşbirliği

Bu yoğunlaşmadaki girişimlerin çoğunluğu aynı ve ilişkili sektörlerde diğer girişimlerle işbirliğine gittiler, bununla beraber bunlar genelde seyrek ve doğası itibariyle organize değillerdi. İşbirliğinin önündeki başlıca engeller işbirliğinin kendisine olan ilgi eksikliği ve karşılıklı güven eksikliğiydi. Konunun literatürde de sık sık belirtildiği gibi güven, endüstriyel kümelenmelerin yaratılmasında ve sonradan geliştirilmesini saptamada en önemli etkenlerden birisidir. İşbirliğinin en önde gelen şekillerinden birisi materyal ve stokların provizyonuyla, ürünlerin dağılımıyla, prosedürlerin sertifikalanmasıyla ve Ar-Ge faaliyetleriyle ilişkilidir. Girişimler, küçük ve orta ölçekli girişimlerden daha çok daha büyük ve oturmuş işletmelerle işbirliğine biraz daha fazla meyillidirler. % 60 kadarı ise herhangi bir girişimsel derneğe ait değillerdi.

Poznan'da plastik yoğunlaşmaları ile araştırma ve geliştirme kurumlarının işbirliği genelde sınırlıydı (işletmelerin çoğunluğunun hiçbir etkileşimi yoktu). Uzmanlaşmış hizmetler alanında, Poznan'daki işletmelerin hem yoğunluk hem de esas olarak bölgesel seviyede olan mali hizmetlere, yazılım sağlayıcılara ve tasarım işletmelerine önemliliği açısından güçlü bağlantılara sahiptiler.

İnşaat

İnşaat, ekonomide çarpan etkisi yaratan önemli bir sektördür. Kümelenme haritası projesinde kullanılan genel metodolojinin ardından geniş olarak tanımlı inşaat işletmelerinin çeşitli bölgesel yoğunlaşmaları, özellikle NACE 45- inşaat, ve bazı NACE 26- mineral sanayisi, tanımlandı. En çok gelecek vadeden yoğunlaşmalar deneysel analizler için seçildi: birisi iki yerel mahalden oluşuyordu – Wielkopolskie Voyvodalığında (C1) Poznan ve Poznanski – ve ikincisi iki yerel mahalden oluşuyordu – Swidnicki ve Dolnoslaskie'de (C2) Dzierzoniowski.

İstihdam dinamikleri açısından, iki inşaat yoğunlaşması istikrarlı (C1) ve azalan (C2) olarak sınıflandırılabilir. Poznan yoğunlaşması hem toplam satış hem de toplam yatırım açısından 1997-2001 döneminde istikrarlı büyüme gösterirken Dolnoslaskie yoğunlaşması bu kategorilerde belirgin bir düşüşten yakınmaktaydı. İnşaat işletmeleri esas olarak onların hizmetinin doğasının özelliği olarak bölgesel piyasada işlem gördüler. Hem işlem hem de yabancı ortaklarla işbirliği açısından çok zayıf olarak uluslararasılaştırılmıştı.

İşbirliği

Analizdeki iki yapı yoğunlaşmasında girişimlerin yaklaşık olarak üçte biri sektördeki diğer girişimlerle işbirliği eksikliğini belirttiler. İşletmelerin yaklaşık olarak yüzde 20'si işbirliğinin organize olmadığını veya çok seyrek olduğunu bildirdiler. Sadece Poznan yoğunlaşmasındaki girişimciler düşürülmüş kredi maliyetlerinde ve hızlandırılmış işletme gelişimi açısından faydaları tanımladılar. Orada işbirliği daha faydalı görüldü. Sektör için

işbirliğinin önündeki en önemli engeller her iki durumda da çok benzerdi ve şunları içermekteydi: çelişen hedefler, karşılıklı güven eksikliği ve işbirliği için fon eksikliği. İşbirliğinin hakim alanları eğitim planları, hizmetleri, materyal ve stok arzı, Ar-Ge, dağıtım ve çeşitli durumlarda pazarlamayla ilişkilendirildi. Büyük işletmelerden daha çok KOBİ'ler arasındaki işbirliği daha hakimdi.

C1 yoğunlaşmasındaki girişimlerin çoğunluğu herhangi bir sektörel veya genel girişimsel derneğe ait değillerdi. Bu bakış açısından C2 esas olarak ulusal ve bölgesel seviyedeki girişimsel birliklere ait % 80 kümelenmeyle daha ilgili özellik gösterdi. İki inşaat yoğunlaşmasındaki işletmeler Ar-Ge sektörü ile işbirliklerinde başlıca engel olarak yüksek maliyet ve finansman eksikliğini gösterdiler. Bununla beraber Ar-Ge sektöründe yeterli ortak eksikliğinin yanında bu tür işbirliğine ilgi eksikliğinin de olduğu belirtildi.

Uzmanlaşmış hizmetler alanında inşaat sanayi; girişimlerin hem mali hizmetlere, yazılım sağlayıcılara ve tasarım işletmelerine yoğunluğu ve önemi açısından güçlü bağlara sahipti. Aynı zamanda uzmanlaşmış hizmetlerle işbirliği planları, ulusal seviyede ikincil rol oynamasıyla bölgesel seviyede en yüksek yoğunluğa ve öneme sahiptir. Dolnoslaskie yoğunlaşmasının (C2) yabancı uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılarla bağlantılar kurmadığını belirtmekte önem vardır.

Her iki yoğunlaşmada girişimlerin çoğunluğu çalışanlarını, daha düşük öneme sahip olan ulusal ve özellikle yabancı düzeydeki ile esas olarak bölgesel seviyedeki sektörel fuarların yanı sıra uzmanlık eğitim kurslarına, sektörel konferanslara ve seminerlere katılmaları için göndermişlerdir.

İşleyen bir kümelenme içerisindeki bağlantıların diğer bir önemli boyutu ise yerel veya bölgesel yönetimlere veya özerk yapılarla olan bağlantılarıdır. İki inşaat yoğunlaşmasındaki girişimlerin azınlığının bu kuruluşlarla hiçbir ilgisi olmadı. Mevcut işbirliği genelde kamu alım projelerine ve genel diyalog ve bilgi değişimi ile sınırlıydı. Bununla beraber bazı işletmeler, özellikle C2, bölgesel gelişimde ortak projelere katılım olduğunu belirttiler.

Bulguların sentezi ve kümelenmelerin karşılaştırılması

İşbirliksel davranışa ilişkin olarak, bir çok kümelenme özelliği, zirai-gıda ve balık sanayilerinin ve Dolnoslaskie'deki inşaatın yanında yüksek teknolojili (eczacılık ve kozmetik ve elektronik) yoğunlaşmalarında göze çarpıyordu. Yüksek etkileşimli ortam Bielsko-Biala tekstil gruplanmasının bir özelliğidir. Cracow'daki elektronikten ayrı olarak yoğun işbirliği yüksek rekabetçilik ile yansıtılmıştır. Mobilya yoğunlaşmaları işbirliğine daha az yatkındır ama Olsztyn gruplanması haricinde en rekabetçi olanlardır. Bölgedeki en yerleşik hizmetler – inşaat yoğunlaşmaları ve balık sanayi yoğunlaşmalarıdır.

İncelenen tüm işletmeler için girişimler arasındaki işbirliğinin önündeki başlıca engeller çelişen hedefler ve güven eksikliğidir – işletmelerin yaklaşık olarak % 30'u bu engellemelere işaret etmişlerdir. Diğer önemli engeller fikirlerin çalınma tehdidi, finansman eksikliği ve işbirliği yapmak için fark edilen bir ihtiyacın eksikliğidir. Bununla beraber genel olarak işbirliğinin faydaları mülakat yapılanlardan daha yüksek bir değerlendirme aldı: % 60'ın üzerinde işbirliğinin yeni iş irtibatları getirdiğini ve % 45'in üzerinde piyasa ve teknoloji hakkında bilgiye daha iyi erişimi sağladığı.

İşletmelerin yaklaşık olarak üçte biri işbirliğini faydalı bulmakta çünkü güveni artırır, bir işletmenin gelişimini hızlandırır ve operasyonel maliyetleri düşürür. İşletmeler hem tedarikçilerle hem de müşterilerle irtibatı değerlendirirler ama müşterilerle olan ilişkiler, zamanlama, kalite ve işletmedeki inovasyon aktivitesinde etkiye sahip olduğundan biraz daha yüksek değerlidir. İşletmeler Ar-Ge kuruluşlarından daha çok diğer girişimlerle işbirliği yaparlar ve bu; çalışan eğitimi, pazarlama ve ticari fuarlara katılımın yanında tedarik ve dağıtım da – dikey ilişkiler- ilgilendirir.

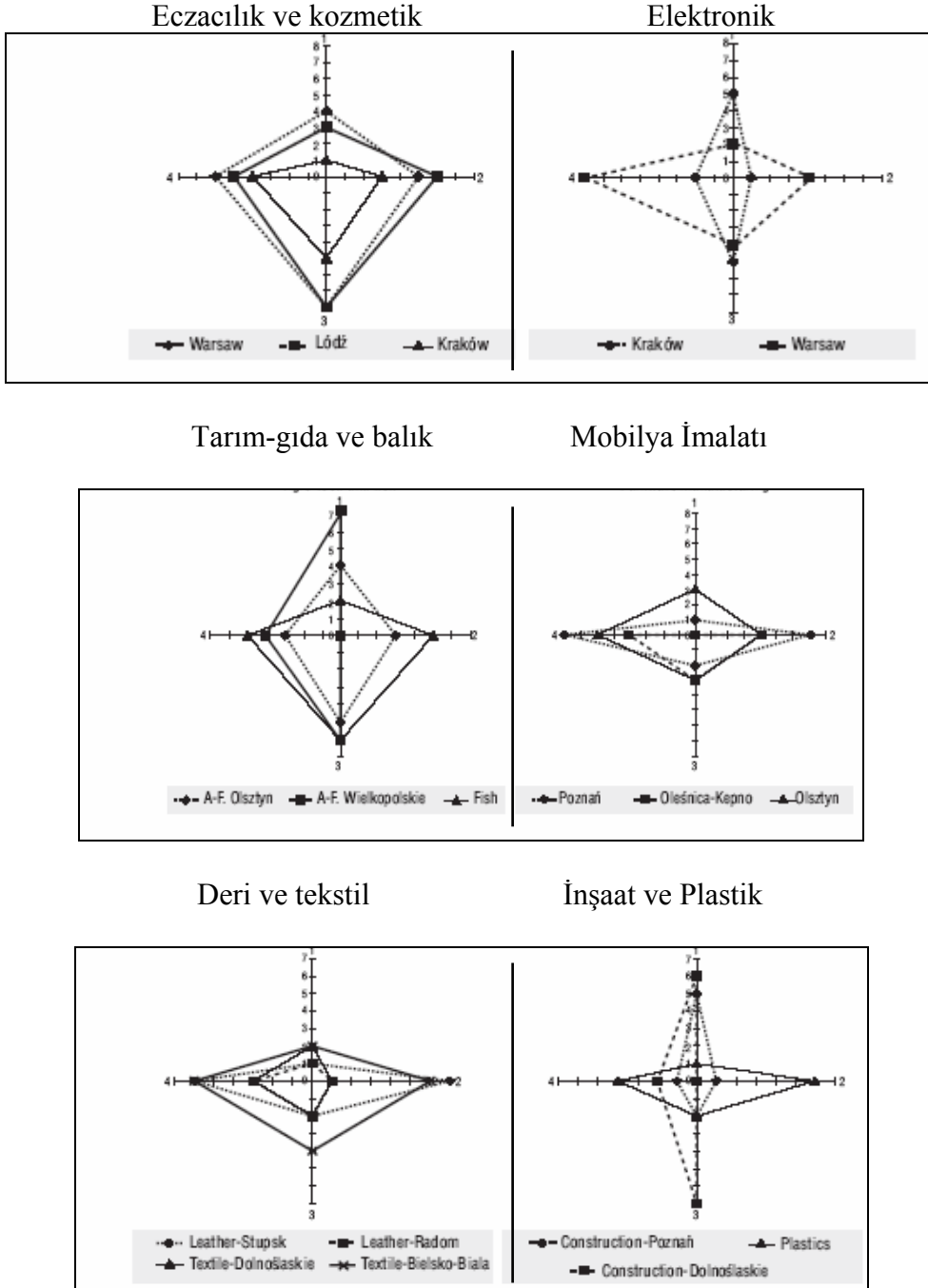
Ar-Ge kuruluşları ile herhangi bir işbirliği şeklinin olmadığını işletmelerin % 75'i rapor ederken yaklaşık % 23'ü herhangi bir girişimle hiçbir işbirliği bildirmemi. Diğer işletmelerle işbirliği yapan işletmelerden % 80'inden fazlası işbirliğini, genelde esnek birteliktelik şeklinde kurumsallaştırdı. Genel olarak işletmeler üniversitelerle işbirliği yapmak isteyeceklerdir bununla beraber buradaki önemli bir engel böyle işbirliğinin yüksek maliyeti ve işletmeler arasında fonlama eksikliğidir. İşletmelerin yaklaşık olarak % 30'u Ar-Ge kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmektedirler. Sıklıkla işletmeler BT ve tasarım hizmetlerini taşeronla verirler bununla beraber iş ortamının diğer yönleri ile özellikle işletme destek kuruluşları ile, ara sıra işbirliği olmaktadır. Ortalama olarak işletmelerin % 70'inin yerel yetkililerle bazı ilişkileri vardır ama bunların çoğunluğu alıcı-tedarikçi doğasındadır. İşletmelerin yaklaşık olarak % 30'u bilgi alışverişi yaparlar ve yerel yetkililerle diyalogları vardır ve yaklaşık olarak % 20'si yetkililerin başlattığı bölgesel girişimler sürecine katılımda bulunurlar. Dolayısıyla yerel ortaklığa dayanan bazı ağ oluşturma işaretleri bildirilebilir.

İşletmeler arasında dikey ilişkiler hakim olsa da yatay işbirliğine dair bazı örnekler de mevcuttur. İşletme ortamına bağlantılar belirli yoğunlaşmalar arasında farklılaşabilir ama yüksek teknolojide Ar-Ge alanı ile işbirliği açısından güçlüdürler. Kümelenme haritası projesinde incelenen işletmelerin tavırları analiz edilen bölgelerdeki kümelenme gelişimi potansiyelini gösterir. Onların davranışlarının analizinden gelen genel izlenim, özellikle endüstriyel dallarda yürütülen önceki bölgesel çalışmaların sonuçlarında bulunan Polonya'daki kümelenme kültürü gelişimi ihtimaliyle ilgili daha fazla iyimserlik kaynağıdır.

Şekil 5.5 yerelleşme, küreselleşme, işbirliği ve rekabetin kümelenme özelliklerine göre kümelenme haritası uygulamalarında tanımlanan sanayi yoğunlaşmalarını değerlendirmekte ve karşılaştırmaktadır. Tüm yoğunlaşmalar 1997-2001 arasındaki dönemde istikrarlı genel

istihdam özelliğiyle nitelendirildiler. Bu dönemde ekonomide istihdam azaldığı için onların nispi rekabetçiliğinin bir göstergesidir.

Şekil 5.5 Kümelenme haritalama projesinde analiz edilen yoğunlaşmaların karşılaştırılması



Not: 1- Yerelleştirme 2- Uluslararasılaştırma 3- İşbirliği Rekabetçilik

Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü
Uluslararası bağlantılar

Ticaret

Bu kümelenme haritası projesinde analiz edilen işletmelerin yoğunlaşmaları nispeten ihracat yapmaları muhtemel olduğundan, kümelenmeler Porter'ci özelliklere sahip olabilirler. İncelenen işletmeler arasında ortalama ihracat satış yüzdesi % 20 ilen bu rakam GIME tarafından 2001 yılında incelenen işletmelerde tüm KOBİ'ler için % 4'tü (Uminski, 2001). Bu açıdan en çok uluslararasılaşan geleneksel yoğunlaşmalar özellikle deri gruplanmaları gibi mobilya, tekstil ve balık ürünleriydi. Bu gruplanmalar genelde yabancı ortakları ve yurtdışından materyal ve yatırım malları satın alırlar. Bununla beraber tedarik zincirleri açısından bazı ileri teknoloji yoğunlaşmaları, Varşova'da özellikle eczacılık ve kozmetik alanları, uluslararasılaştırılmıştır.

Doğrudan Yabancı Yatırımı

1980'lerden bu yana Polonya işletmeleri kendilerini yabancı yatırımlara açmışlardır. 1976 düzenlemesi temelinde KOBİ sektörü, yerleşik olmayanları sahibi oldukları Polonya işletmeleri olarak adlandırılan diğerlerinden oluşmaktaydı. 1980 yılında bunlarda 46 tane ve 1989'da 727 tane vardı. Nisan 1986'da, Doğrudan Yabancı Yatırımı Hakkında Yeni Kanun çıkarıldı. İlk ortak girişim işletmesinin tescil edildiği Temmuz 1986 ile 1988 arasında, çoğu KOBİ olan 52 ortak girişime izin verildi. 1989 yılında tüm ortak girişim işletmelerinde istihdam seviyesi 30.000 civarındaydı. Bunun için on dört özel ekonomik bölge (ÖEB) hazırdaydı. Bu ÖEB'ler spesifik öncelikleri olan endüstriyel alanlardı, mesela esas olarak gelişimde geri kalmış bölgelerde yabancı sermaye ve yatırımcıları çekerek istihdamı artırma yoluyla ülkenin gelişim hızını arttıracak vergi muafiyetleri gibi. İşletmelerin böyle bölgelerde yerleşim birimleri edinmeleriyle kümelenmeler oluşabilir.

2002 yılında uygulanan ÖEB kanunundaki bir düzeltme ile kanun Avrupa koşullarına uygun hale getirildi. Kümelenme haritası projesinde incelenen işletmelerden bazıları ÖEB'lerde yerleşmiş olabilirler. Analizi yapılan 18 gruplanmadan altı tanesinde yoğunlaşmalarına benzer özel ekonomik bölgeler, profilleri benzer mahallerde konumlandı. Bu doğrudur: a) Kuzey Polonya'da Pomorski bölgesinde balık sanayi ve Slupsk ve Pomeranian ve Slupsk ÖEB'deki deri sanayisi, b) Kuzey-doğu Polonya'da Olsztyn ve Warminsko-Mazurska ÖEB'de mobilya ve gıda sanayi için, c) Orta Polonya'da Lodz'da ve Lodz ÖEB'de eczacılık ve kozmetik yoğunlaşması d) Güney Polonya'da Cracow'da elektronik yoğunlaşması ve Krakow Teknoloji Parkında Özel Ekonomik Bölge (PAIZ, 2002).

Yabancı sermaye Polonya ekonomisinde özelleştirme ve yeniden yapılanmada hayati öneme sahip bir rol oynar. Polonya'ya yatırım yaparak, yabancı özel işletme sahipleri özel sermayeye dayanan bir sahiplik yapısının inşasına yardımcı oldular. Eş zamanlı olarak yabancı sermaye devlet girişimlerinin özelleştirilmesine, devlet girişimlerinin özel sektöre

yasal, geçerli prosedürleri kullanarak aktarımına katılımda bulunur. Doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik faaliyetten gelir elde etmek için sermaye aktarımı, en iyi yeniden yapılandırma etkilerini veren yabancı sermaye iç akışının bir şeklidir. DDY olgun piyasa ekonomilerindeki sahiplik yapısındaki değişikliği yansıtmada yardımcı olur. Yabancı işletmelerde istihdam payı 2001 yılının sonunda 1999'daki % 17.6, 1996'daki % 9 ve 1992'deki % 3 ile karşılaştırıldığında % 20'ydi. 2000 sonunda yabancı sermayenin en büyük girişi (öz sermayede yabancı sermaye payı ile ölçülür) şu sektörlerdeydi: ticaret, tamirat (% 56), oteller ve restoranlar (% 42.5) ve imalat (% 41.4). Polonya bankacılık sektöründe yabancı sermaye payı yaklaşık olarak % 70 civarındaydı (Wojnicka, 2001; GUS,2002).

Kümelenme haritası projesinde, yaklaşık olarak % 13.5'i yabancı katılımına sahiptir ve bu işletmeler tüm çalışanların yaklaşık % 24'ünü istihdam ettiler. Yabancı katılımlı işletmeler böylece tüm ekonomiyle karşılaştırıldığında fazla temsil edilmişti. Araştırma; işletmeler, bir kümelenmenin varolduğu istatistiksel anlamda en yüksek olasılıklı bölgelerden seçildiği için yabancı sermayenin bu faaliyetlerin ilginç yoğunlaşmalarından etkilendiğini ve bunun kümelenme inşasında bir rolü olabileceğini öne sürdü.

İncelenen muhitlerde, en çok yabancı işletme Orta Polonya'da Wielkopolskie Voyvodalığının başkenti olan Poznan'daki plastik yoğunlaşmalarındaydı- işletmelerin % 33'ü incelenmişti. Bununla beraber bu yoğunlaşma bir çok kümelenme özelliğini göstermez. Güney Polonya'da Cracow'da elektronik yoğunlaşmasından gelen işletmelerin % 25'in de yabancı katılımı vardı. Bununla beraber bu yoğunlaşma da olgun bir kümelenme değildi. Yabancı sermayeli işletmelerin paylarının biraz daha düşük olduğu Varşova 'daki elektronik yoğunlaşmaları daha çok kümelenme özelliği göstermişti- % 17. Tablo 5.9'da görüldüğü gibi, yabancı katılımı olan işletmelerin sayısı ile özel yoğunlaşmalardaki kümelenme özelliklerinin nispi yoğunluğu arasında hiçbir açık korelasyon yoktur. Bununla beraber, plastik gruplanmadan ayrı olarak, yabancı işletmelerin payı; ortalamadan yüksek olan yoğunlaşmaların çoğunda çok az kümelenme özelliğine sahipken, kümelenme özelliklerinin yoğunluğu açısından herhangi bir yabancı sermaye olmaksızın – deri yoğunlaşmaları- iki yoğunlaşma da zayıftır.

Sekil 5.9 Analiz edilen yoğunlaşmalarda yabancı sermaye katılımlı işletmeler

Yoğunlaşma	Konum	Yabancı sermayeli işletmelerin payı	Kümelen özelliklerinin nispi yoğunluğu 1= en çok 4=en az ⁹
Plastik- Poznan	Wielkopolskie Voyvodalığı, orta Polonya	% 33	4
Elektronik- Cracow	Malopolskie Voyvodalığı, güney Polonya	% 25	2

Gıda sanayisi – Wielkopolskie	Wielkopolskie Voyvodalığı, orta Polonya	% 20	1
Eczacılık ve kozmetik-Varşova	Mazowieckie Voyvodalığı, orta Polonya, başkent	% 18	1
Elektronik-Varşova	Mazowieckie Voyvodalığı, orta Polonya, başkent	% 17	2
Balık sanayisi-Pomorskie	Pomorskie Voyvodalığı, kuzey Polonya	% 14	1
Mobilya-Olsztyn	Warminsko-Mazurskie Voyvodalığı, kuzey doğu Polonya	% 13	2
İnşaat-Aşağı Silesia	Dolnoskie Voyvodalığı, güney batı Polonya	% 13	2
Eczacılık ve kozmetik – Lodz	Lodzkie Voyvodalığı, orta Polonya	% 8	1
Gıda Sanayi-Olsztyn	Warminsko-Mazurskie Voyvodalığı, kuzey doğu Polonya	% 7	1
Tekstil sanayi-Aşağı Silesia	Dolnoslaskie Voyvodalığı, güneybatı Polonya	% 7	4
Mobilya Olesnica-Kepno	Wielkopolskie Voyvodalığı, orta Polonya	% 0	2
Deri-Slupsk	Pomorskie Voyvodalığı, kuzey Polonya	% 0	4
Deri-Radom	Mazowieckie Voyvodalığı, orta Polonya	% 0	4

Kaynak: Gdansk Piyasa Ekonomisi Enstitüsü, işletmeler araştırması

Doğrudan yabancı yatırımlar; kümelenme yapımı için uyarıcı olabilir ama şu ana kadar ne yatırımcılardan ne de Polonya otoritelerinden açık bir ilgi olduğu ifade edilmemiştir. Yabancı yatırımcılar; vergi muafiyetleri alabilecekleri Polonya'nın özel ekonomik bölgelerine (ÖEB) yatırım yapmaktaydılar. (Ambroziak, 2003) Sıklıkla, böyle bir yatırım diğer yatırımcıları da çekti ve ÖEB'lerin bir çoğu şimdi güney doğu Polonya'da Tarnobrzaska ÖEB'de Stalowa Wola Alt Bölgesinin alüminyum işletmeleri gibi spesifik profilli işletmelerin yerleşim birimleridir. (Jaslan 2002). Yatırımcılar eğer yurtiçi işletmelerle güçlü ve tatmin edici işbirlikçi bağlantılar yaratmış olsalardı kısmen Polonya'da kalacaklardı. Polonya'daki uluslararası işletmelerin yerli işletmelerle işbirlikli bağlantılar geliştirdiklerinin bazı delilleri vardır ama yerel bir üretim sisteminin varlığı Polonya'ya yerleşmeleri için nadiren delil teşkil etmektedir (Wojnika, 2003). Yabancı yatırımcılar bilginin Polonya KOBİ sektörüne aktarımında büyük bir rol oynayabilir ama doğal geçişler dışında şu ana kadar yabancı işletmelerin Polonya'da teknoloji aktarımının avantajını kullanması için hiçbir kamu programı mevcut değildir.

Kümelenme politikası

Politika Çatısı

Polonya’da resmi bir kümelenme politikası yoktur. Bununla beraber, küçük ve orta ölçekli girişimleri destekleyen mevcut politikalar ve kurumlar Polonya işletmeleri arasında ağ oluşturma ve kümelenmede önemli bir rol oynayabilirdi ve hala oynayabilir.

Polonya’da KOBİ’leri destekleyen politika; “Ülke Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler” programının başlatıldığı 1995 yılından beri yürütülmektedir. Program, Bankacılık ve Vergi Kanunu gibi, olgun piyasa ekonomilerini anımsatan, hem KOBİ’ler hem de diğer girişimler için hayati öneme sahip bir çok modern yasal çözümleri takviye etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bir çok mali, organizasyonel, enformasyonel ve danışmanlık faaliyetleri varsayımıştır. Bu program ile, Ulusal Kredi Teminat Fonu kuruldu ve şu anda bunun gibi birçok bölgesel ve yerel fonlar bulunmaktadır. Bu gelişmelerin en önemli sonucu 2001 yılında yerini Polonya Girişim Gelişim Kurumuna bırakan Polonya Küçük ve Orta Girişim Promosyon ve Gelişim Kurumunun kurulmasıydı.

Polonya’da KOBİ’leri destekleyen politikalar şimdilerde iki şekilde gerçekleştirilmektedir: Operasyon için uygun şartların yaratılmasını hedefleyen politikalar ve iş gücü piyasası politikasında, bölgesel politikada veya kırsal gelişim politikasında bir unsur olarak küçük ve orta ölçekli girişimlerin gelişimi. Politikalar AB üyeliğinin yönlendirdiği hem ulusal hem bölgesel seviyelerde gerçekleştirilir. Yurtiçi seviyede KOBİ gelişiminden sorumlu olan ana kuruluş aynı zamanda yerel destek kuruluşlarını yöneten (Ulusal KOBİ Hizmetler Ağı ve Bölgesel Finansman Kuruluşları) Polonya Girişim Gelişimi Kuruluşudur (PAED).

KOBİ’leri destekleyen kamu kuruluşları ve özel kuruluşlar işletme inkübatörleri, teknoloji merkezleri ve bilgi transferi, borç teminat fonları, risk sermayesi fonları, işletme destek merkezleri ve teknoloji merkezi şeklinde iyi bir gelişme gösterirken bankaların nüfuzu da artmaktadır.

İşletmeler arası diyalog platformları ve işbirliği Polonya’nın tüm bölgelerinde mevcuttur: Ticaret odaları, sanayi ve ticaret odaları, iki taraflı odalar, sektörel odalar ve çeşitli birlik ve organizasyonlar. Polonya’daki ticaret fuarları Polonya’nın bir çok şehrinde yer alan ileri teknoloji fuarlarının büyümesi ile konusal olarak çeşitlenmiştir. Polonya kurumsal manzarasına özgü olarak güçlü kümelenme potansiyeli ile özel ekonomik bölgeler vardır.

KOBİ Destek Kurumları

Polonya Girişim Gelişimi Kurumu (PGGK) İşçi, Sosyal Sorunlar ve Ekonomi Bakanlığına tabi bir devlet kurumudur. Kurumun hedefleri arasında ekonomik gelişim

programlarının uygulanması, özellikle küçük ve orta ölçekli girişimlerin gelişimi, ihracat, bölgesel gelişim, istihdam yaratımı, insan kaynakları gelişimi ve yeni teknolojilerin takibinin yanı sıra işsizlikle mücadele yer almaktadır. Kurumun faaliyetleri Devlet bütçe ve Avrupa Birliği fonlarından finanse edilmektedir.

Ulusal KOBİ Hizmetleri Ağı (KHI) tüm ülke boyunca 150 işbirlikçi işletme danışmanlık merkezinden oluşan bir gruptur. Bir çok üye kuruluş bölgeseldir ve yerel gelişim kuruluşları, işletme destek merkezleri, sanayi ve ticaret odaları, yerel kuruluşlar ve birlikler; bunların hepsi doğrudan KOBİ'lere hizmet sunan kar gütmeyen kurumlardır. Bu kurumlar, hizmetlerinde yüksek standartların teminini garanti eden PGGK'nın bir akreditasyon sistemi altında çalışırlar

Bölgesel Finansman Kurumları (BFK) KOBİ politika uygulamasında PGGK'nın ortaklarındanidir. BFK yapısı içerisinde Eğitim Geri Ödeme Merkezi (EGÖM) ve Rehberlik ve Danışmanlık Noktasına (RDN) sahiptir. RDN'ler KOBİ'lere, sektör için hizmetlerin finansmanı ve erişiminde mevcut kaynaklar hakkında bilgilendirmenin yanı sıra bir işi yürütmek için gerekli yönetsel ve yasal tavsiyeleri ücretsiz olarak temin ederler.

İş ortamının diğer önemli bir parçası ise farklı şekilleri alabilen işletme ve inovasyon merkezleridir. Polonya'da işletme ve inovasyon merkezleri (İİM) işletme danışmanlığı, eğitim kurslarının düzenlenmesi, kredi ve teminat fonlarında finansal destek ve teknoloji transferi ve ticarileştirmede birincil öneme sahip olan şeyler gibi bölgesel ve yerel gelişimle ilgili konularda yoğunlaşırlar. 2003 yılında Polonya'da Polonya İşletme ve İnovasyon Birliğine bağlı 298 İİM vardı. Bunların bazıları Ulusal KOBİ Hizmetler Ağına bağlıydı.

45 işletme inkübatörü, 21 teknoloji merkezi ve bilgi transferi, 57 borç teminat fonu, 29 risk sermayesi fonu, 142 işletme destek merkezi ve 4 teknoloji parkı vardır. Kümedenme haritası projesinden analiz edilen yoğunlaşmaların profili ile bağlantılı çok az spesifik RDN vardır. Bir çoğu girişimlerin tüm türleri olarak hizmet verirler. Bunlar beraber, Mazowiecki, Malopolskie ve Lodzkie bölgelerinde analiz edilen yüksek teknoloji yoğunlaşmaları inovasyon ve teknoloji transferi ile bir çok RDN'in bağlı olduğu 5 bölgenin grubuna ait olarak yerleştirilmiştir. (risk sermaye fonları, teknoloji transferi için teknoloji parkları ve merkezleri). Cracow ve Varşova'da – analiz edilen elektronik gruplama şehirlerinin yerleştiği şehirler- internet faaliyetlerine özgü fonlar da mevcuttur. Yeni kurulmuş girişimlere yardımcı olan işletme inkübatörleri incelenen altı şehirde yerleştirilmiştir: Radom, Bielsko-Biala, Olsztyn, Slupsk, Varşova ve Lodz. Böylece analiz edilen gruplanmaların sekizinde kümedenme geliştirilebilir.

Polonya'da on dört tane özel ekonomik bölge vardır. Bunlar, istihdamın arttırılması ve yabancı sermaye ve yatırımcıları çekerek ülkenin gelişimini hızlandırmak için yaratılan vergi muafiyetleri gibi spesifik önceliklere sahip olan endüstriyel bölgelerdir. Bunların kümedenme oluşumunda rolü hakkında daha fazla bilgi uluslararası bağlantılar bölümünde sunulacaktır.

Girişim gelişimi için hayati olan ve sermaye sağlayan bankalardır. Kümelenme için onların yerel olarak kullanılabilirliği önemlidir. Yoğunluk açısından en fazla Banka Lubuskie ve Mazowieckie'de iken en az banka en fakir Polonya bölgelerindedir: Swietokrzyskie ve Podkarpackie. Polonya'da banka varlıklarının ortalama yoğunluğu 100,000 ikamet eden kişi başına 5.6'dır. Bunun anlamı her bir 17.700 kişi için bir şube düşmesidir. Polonya'da banka yayılma oranı artmaktadır ama halen bir çok gelişmiş AB ülkesinin altındadır. 1998 yılında ortalama olarak Polonya'da 21.400 kişi başına bir banka şubesi düşerken, Almanya'da 1,600 kişi başına 1 ve Fransa'da 2.170 kişi başına bir ve İtalya'da 4.170 kişi başına bir banka şubesi düşmektedir. Polonya'da bununla beraber bankaların yerel olarak kullanılabilirliği kümelenme haritası projesinde incelenen işletmeler esas olarak bölgesel bankaları kullandıkları için yeterli görünmektedir.

Diyalog ve İşbirliği Platformları

Polonya'da kurumsal özellik yeniden doğuyor. 40 yıldan daha uzun süren bir kısıtlama döneminin ardından yeniden diriliş ticaret odasında Parlamento Kanunu ile geldi. Yasa ilk bölgesel ve sektörel odaları teşvik etti ve kısa zamanda iki taraflı odalar tarafından izlendi. 1990 yılında kurulan Polonya ticaret odasına şimdi 160 tane bağlı üye mevcut. O, odalar ve üyeleri sayesinde Polonya'da faaliyet gösteren 500,000'den fazla işletmeyi bir araya getirmektedir.

Ticaret odaları Polonya'nın her bölgesinde bulunmaktadır ve genelde birden fazla sayıdadırlar. En çok sanayi ve ticaret odası Slaskie Voyvodalığında bulunmaktadır. Özerk olan ana sektörler; eğlence aletleri, ekolojistler, şeker sanayi, jeodezi, güç sanayisi, tıp, mimari, elektrik mühendisliği, reklamcılık, kara taşımacılığı, inşaat tasarımı ve inşaat, ofis ve okul malzemeleri, elektronik ve telekomünikasyon, geri dönüşüm, artistik el ürünleri, mülkiyet korunması, paketleme sanayisi, motor sanayisi, kimya sanayisi, ve bunların yanında eczacılık ve turizm sektörleridir. Diğer bölgelerde ise bölgenin endüstriyel profiline özgü, Pomorskie Voyvodalığındaki denizcilik odası, Wielkopolskie Voyvodalığındaki mobilya sanayi odası veya Lodzkie bölgesindeki tekstil sanayi odası gibi odalar vardır.

Kümelenme işletme çalışmalarında incelenen işletme gruplanmalarının faaliyet alanlarıyla bağlantılı spesifik ticaret odaları ise sadece Orta Polonya'da bulunan Mazowieckie ve Wielkopolskie voyvodoluklarında incelenmektedir. Bunlar Mazowiecki bölgesindeki elektronik ve eczacılık odaları ve Poznan ve Wielkopolskie bölgelerindeki mobilya ve kereste sanayi odalarıdır. Wielkopolskie'deki yoğunlaşmalar komşularındaki spesifik odaların varlığı açısından sektörün bazı diğer yoğunlaşmalarından çok daha iyidirler. Gıda sanayisi ile bağlantılı üç spesifik oda ve kuruluş ise Poznan'a yerleşmiştir ve analiz edilen diğer gıda gruplaması (Olsztyn) bu açıdan iyi olsa da Wielkopolskie bölgesinde kümelenme özellikleri açısından gıda sanayisinin yoğunlaşmasının çok iyi performans göstermesinin nedenlerinden birisi sayılabilir. Poznan'daki inşaat yoğunlaşmasının da spesifik yerel odası vardır.

İki taraflı odalar Polonya ve yabancı menşeli grup girişimlerinin odalarıdır. Bu odalar Polonya'nın İsrail, Ukrayna, Belçika, Lüksemburg, Brezilya, Letonya, Almanya, Güney Afrika Cumhuriyeti, Litvanya ve İsveç'le olan ekonomik ilişkilerini yansıtmaktadır. İki taraflı odaların bir çoğu – yedi tanesi-ve en önemli sektörel odaları Mazowieckie Voyvodalığındadır.

Bilgi transferinin yanı sıra işletmelerin ve diğer kuruluşların ilişkilerini yapılandırmada bir diğer önemli platform ise ticaret fuarlarıdır. Ticaret fuarları, fuar ve sergi olaylarının organizasyonu ve sunumu esnasında ortak faaliyetlerde farklı kuruluşları bir araya getirir. Ticaret fuarları aynı zamanda Polonyalı ve yabancı işletmelerin ticari işbirliğinin yanı sıra bölgelerin ekonomik entegrasyonlarını da teşvik eder. 2001'de, 15 kasabada düzenlenen, yaklaşık olarak 30.500 sergileyici ve 26 organizatörlü 233 fuar olayı vardı (Polonya Fuarçılık Kurumu, 2002). Kümelenme haritası projesinde analiz edilen yoğunlaşmalardan, aşağıda belirtilenler yoğunlaşmanın civarında ticaret fuarlarına sahiptiler: Lodz'da eczacılık ve kozmetik, Cracow'da teknoloji ve eczacılık, Olstzyn'de mobilya sanayisi, Poznan'da inşaat, mobilya, gıda sanayi ve plastik Böylece analiz edilen yoğunlaşmaların yarısı ticaret fuarlarının yer aldığı yerlerin yakınlarında konumlandırılmıştır.

Gelişim Alanları

Polonya'da kümelenme tabanlı bir politika *sensu stricto*, kümelenme kavramı siyasetçilerin ilgisini çekmesine ve bazı kümelenmeye özgü ölçütler tanıtılmasına rağmen mevcut değildir. Örnekleri arasında KOBİ konsorsiyumu için Polonya Girişim Gelişim Kurumunun finansal destek programlarının yanında konsolidasyon veya risk sermayesi için bağışlar, ortak pazarlamanın yaratılması için üretici grupların veya tedarik/ticaret ağlarını kurmak gibi unsurlar bulunmaktadır (Marek, 2003).

Kümelenmeler bir diğerinden farklılık gösterdikleri için herhangi bir kümelenme tabanlı politika için spesifik ölçütler, spesifik yerel bir kümelenmenin ihtiyaçlarına ve gereklerine göre ayarlanmalıdır. Polonya kümelenmeleri için yerel olarak oturtulmuş tavsiyelerin bazıları :

- Gdansk şehrinde ileri teknoloji kümelenmelerinin gelişimi için tavsiyeler. Bunlar kümelenme ve işletmeler arası “işbirliği yolu ile rekabet”, bilgi aktarım platformları ve çeşitli kurumlar arası diyalogu kolaylaştıran yeni kuruluşların kurulması gibi mevcut bölgesel iş birlikteliklerinin geliştirilmesi, girişimcilik gelişimi için ortamın geliştirilmesi – çoğunlukla bölgesel akademide, risk sermayesi kurumlarının gelişimi ve “iş melekleri” ağlarının tanıtımı, özellikle Avrupa programları ve fonları üzerinde işletmelerin daha iyi iş bilgisi temini gibi kavramların tanıtımı içerir.
- Analizlerin yazarlarının ileriye sürdükleri Varşova'da potansiyel basım kümelenmelerinin gelişimi için tavsiyeler. İlk olarak sanayide, sanayi ve ilgili alanlarda, sanayide entegrasyonu ve ortaklığı hedefleyen yerel destek, sanayide

ortaklık ve özellikle KOBİ'lerde işletmenin uluslararasılaştırılmasına destekte bilgi aktarımını tavsiye ettiler. Bunu başarmanın araçlarından birisi işletmeler için ve hakkında bilgi ile sanayi için bir internet platformu olabilir.

Ulusal seviyede, yetkililer kümelenme temsilcileri ve yerel yetkililerle diyalog içerisinde yerel kümelenmeler sayesinde temellenen ve algılanan bir ekonomiye doğru geçişi uyuracak önlemler alabilir. Polonya'da kümelenme benzeri bazı davranışlar belirse de, işletmeler kendilerini kümelenme olarak algılamamaktadırlar. Dolayısıyla bu kavramın pratikte tanıtımı devletin ve kamu işletme destekleme kuruluşlarının görevi olmalıdır. Bu kümelenme kavramı hakkında bilginin dağıtımı ile gerçekleştirilebilir. Kamu destek kuruluşları "işbirliği yolu ile rekabet" üzerine aynı zamanda işletmelerin ağ oluşturma fırsatı yaratmalarına olanak tanıyan küçük ve orta ölçekli girişimler için özel eğitimler düzenleyebilirler.

Ulusal yetkililer aynı zamanda özel toplantılar düzenleyerek ve büyük işletmeleri, esas olarak yabancı yatırımcıları, ve küçük işletmelerle diğer alışverişleri teşvik edebilir. Küçük işletmeler büyük işletmelerden özellikle yeni teknoloji ve küresel trendleri öğrenebilirler. Yetkililer ayrıca kümelenme kuruluşları için üyelik ücretlerinden muaf tutma olanağı gibi mali teşvikler uygulayabilirler.

Verimli bölgesel inovasyon sistemleri kurmak için alınan tüm önlemler – ekonomi boyunca bilgi transfer sistemleri – kümelenme tabanlı politika ile uyumlu olacaktır. Kamu alımlarında küçük işletme ortaklıklarının promosyonu ulusal kümelenme tabanlı politikanın önlemlerinden birisi olabilir. Tercihen, bu AB Ar-Ge programlarındaki araştırma kuruluşları gibi diğer kuruluşların katılımı ile bir ortaklık olacaktır. Tüm politika geliştirici kamu-özel ortaklıklar ve ağlar kümelenmede ekonomi tabanlı doğru bir geçişi tetikleyebilir.

Kaynakça

Ambroziak A. (2003), “Rozwiazanie kwestii udzielania pomocy publicznej w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce” (Solution to the Problem of State Aid in Special Economic Zones), *Wspólnoty Europejskie*, No. 2/2003, Warsaw.

Brodzicki T. *et al.* (2002) “Uwarunkowania rozwoju nowoczesnych technologii w Gdansk” (The Conditions of Development of High-technology firms in the Gdansk Region), the Gdansk Institute for Market Economics (GIME), Gdansk.

Dziemianowicz W., and K. Olejniczak (2002), “Grona przedsiębiorczosci w aglomeracji warszawskiej” (Entrepreneurial clusters in the Warsaw Agglomeration), European Institute for Regional and Local Development, Warsaw.

GUS (Main Statistical Office) data.

Marek M. (2003), “Jak ubiegac sie o dotacje na rozwoj firmy ?” (How to apply for grants for a firm’s development), Presentation during the conference “Polskie Przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej” (Opportunities? for Poland in the European Union), Gdynia.

Neven, D. and P. Seabright (1995), “European Competition Policy: The Airbus Case”, *Economic Policy*, Vol 21.

Olasinski Z. and A. Predygiel A. (2002), “Identyfikacja i analiza grona na przykladzie grona budowlanego w regionie Swietokrzyskim” (Identification and Analysis of a Cluster on the Precedent of the Building Cluster in the Swietokrzyski Region), *Organizacja i Kierowanie*, No. 3/2002, Warsaw.

Polish Agency for Foreign Investment (PAIZ)(2002), *Special Economic Zones in Poland – a Unique Investment Opportunity*, PAIZ, Warsaw.

Polish Fairs Corporation (2002), Raport targi w Polsce 2002 (Report on the Fairs in Poland 2002), Polish Fairs Corporation, Ponzan.

Rot P. and T. Brodzicki, (2000), “Firmy wysokotechnologiczne w Polsce”(High-technology Firms in Poland), Joint Research of the Gdansk Institute for Market Economics and Gazeta Wyborcza, Warsaw.

Szymoniuk B. (2002), “Klastry wiejskie na Lubelszyznie” (Rural Clusters in the Lubelski Region), Lublin University of Technology, Lublin.

Tamowicz P. *et al.* (2003) “Cluster Mapping Project of the Gdansk Institute for Market Economics financed by the Committee of Scientific Research and Polish Agency for Enterprise Development”, GIME, Gdansk.

Uminski S. (ed.) (2001), *Konkurencyjnosc malych i srednich firm w Polsce* (Competitiveness of SMEs in Poland), Polish Agency for Enterprise Development (PAED), Warsaw.

Wojnicka E. (2001), “Foreign Direct Investment in the Privatisation of the Polish Economy”, *Intereconomic,s* No. 6/2001.

Wojnicka E. (2003), “Korporacje miedzynarodowe w polskim systemie innowacyjnym” (International Corporations in the Polish Innovation System, A Survey.), Unpublished material, University of Gdansk and the Gdansk Institute for Market Economics, Gdansk.

Wojnicka E. and M. Wargacki (2003), “Procesy innowacyjne w wybranych sektorach MSP” (SME Innovation Processes in Selected Industry Branches), *Studies of Economy*, No. 1/2003, University of Information Technology and Management, Rzeszów.

Zielinska-Glebocka, A. (ed.) (2000), *Konkurencyjnosc przemyslowa Polski w procesie integracji z Unia Europejska. Teoria, praktyka, polityka*, (Industrial Competitiveness of Poland in the Process of European Integration. Theory, Practice, Politics.) Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdanskiego, Gdansk.

Dipnotlar

⁶ Polonya kümelenme bölümü yazarları değerli yorumlarından ötürü Piotr Tamowicz (Ph.D) ve kümelenme haritalarını çizen Maciej Tarkowski'ye teşekkür eder.

⁷ Powiat- Avrupa terminolojisinde NUTS4 seviyesinde alt-bölgesel mahalli birim, İngiliz yerel yönetsel mahallesine veya LAD'ye denk.

⁸ Harita aynı zamanda deneysel çalışmalardaki geleneksel sektörlerin önceki çalışmalardaki bölgelerini de göstermektedir (Swietokrzyski ve Lubelski).

⁹ Kümelenme özelliklerinin yoğunluğunun sentetik göstergesi anketlerin detaylı analizine ve yukarıdaki bölümlerde sunulan tabloların eksik özelliklerine dayanmaktadır.

Bölüm 6

Macaristan Örneği

Gergely Gecse

Macaristan bölümünde ülkenin ilk kümelenme haritalası tecrübesinden yararlanarak, konuyla ilgili bazı bilgiler ve değişik ekonomi branşlarında faaliyet gösterip devlet tarafından da desteklenen kümelenmelere ait çeşitli veriler sunulacaktır. Macaristan'da kümelenme gelişimi ardındaki itici gücün doğrudan yabancı yatırımlar ve uluslararası rekabet baskısı olduğu görülmektedir. Kümelenme gelişimi, bölgesel gelişmeler ve KOBİ yaklaşımıyla mevcut kümelenme politikaları incelenecektir. Macaristan'ın çeşitli bölgelerindeki ekonomik kalkınmaya bir köprü olarak kümelenme kavramından yararlanılması gerektiği üzerinde önemle durulacaktır.

Yerel Kümelenme Haritası Metodolojisi

Bu güne kadar resmi bir kümelenme analizi yapılmamış olmakla birlikte, kümelenme kavramı 1990'ların sonlarından bu yana Macaristan'ın resmi ekonomik politikalarından biri olmuştur. 2001 yılı Ocak ayında uygulamaya konulan Macar ekonomisini destekleme amaçlı Szechenyi Planı doğrultusunda, yerli girişimci grupların desteklenmesi amacıyla çeşitli fonlarla sübvansede edilmiştir. Bu örnekte ilgili kümelenme tanımına uygun ve RE-1 programının gerektirdiği diğer bir dizi şartı yerine getiren işletme gruplarının desteklenmesi söz konusudur.(detaylı bilgi için "Kümelenme Politikası" hakkındaki kısım)

Kümelenmeler coğrafi yakınlık temelli işletme ittifaklarıdır. Kümelenmeler rekabete dayalıdır. Bir kümelenmede işletmeler arası ilişkilerin temel özellikleri; rekabet, ortak yerel çıkarların uyumu ve sosyal sermaye olarak karşılıklı güvenin varlığıdır. Ağ içindeki bilgi akışları yoluyla Pazar ihtiyaçlarına yönelik ortak inovasyon sayesinde, işlem maliyetleri düşebilir. Böylece, işletmelerin veya verilen bir bölgenin rekabet gücü artar.

Bu tanımlama OECD'nin kümelenme tanımı ile uyumludur.

Takip eden kısımda Szechenyi planı altındaki uygulama/ihale süreci doğrultusunda işleyen kümelenmelere ait verilerle birlikte sanayi yoğunlaşmalarına ait çeşitli bilgiler ortaya konacaktır.

Sanayi yoğunlaşmalarının analizi, istihdam verileri temelinde hesaplanmış konum katsayıları kullanılarak yapılmıştır. Bunun için Macar Merkezi İstatistik Bürosu(HCSO) 2002 verileri, eyalet-ülke ve bölge-ülke istihdam rakamları kıyaslanarak kullanılmıştır. Bazı istisnai durumlarda sanayi yoğunlaşmasını ortaya koymak amacıyla baş vurulan kriterler (konum katsayısı 1'den büyük olmalı ve yoğunlaşmada en az 2000 kişi çalışmalıdır) 1149-1985

arasında değişen işçi sayısını da kapsayacak şekilde esnekleştirilmiştir. Bu durum Büyük Kuzey Ovası ve Orta Transdanubiya bölgesi (bire), Güney ve Kuzey Transdanubiya (üçer) ile Büyük Güney Ovası ve Kuzey Macaristan Bölgesiyle (dörder) ilgilidir. Hizmetler sektöründeki kümelenmeler, niteliksel örnek olay incelemeleri kullanılarak ölçülmüştür.

Konum katsayılarının hesaplanması sırasında, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmanın zorluğu, verinin yeterli derinliğe sahip olmaması ve veri tahmini gibi bir dizi istatistiksel sorunla karşılaşmıştır. Macaristan’da bölgesel (NACE II) düzeyde istatistiksel veriye ulaşmak güçtür. Bu nedenle eyalet verileri özetlenerek bazı çıkarımlara ulaşılmak zorunda kalınmıştır. Veriye ulaşmanın mümkün olduğu durumlarda ise; hem kente ait hem de bölgesel veri kullanılmıştır. Şekil 6.1 kümelenme tespit çalışması için kullanılan eyalet ve bölgeleri göstermektedir.

Şekil 6.1 Macaristan Yönetim yapısı :Bölgeler ve Eyaletler



Kaynak: Ekonomi ve Ulaştırma Bakanlığı, İnovasyon ve Çevre Koruma Birimi

Verilerin sınıflandırılma şekli(veri derinliği) bir sanayi yoğunlaşmasının tam doğasını, örneğin bir otomotiv kümelenmesine mi, yoksa bir elektronik kümelenmesine mi ait olduğunu ayırt etmeyi güçleştirmektedir. Bunun nedeni, işletmenin yeri ile ilgili verilerin, işletme yönetiminin bulunduğu eyalete atfedilmesidir. Oysa yerel üretim birimleri başka bir eyalette yer alabilmektedir. İşletmelerin yönetim büroları çoğunlukla Macaristan’ın baş kentinde bulunduğu için, eyalet seviyesinde toplanmış verilere dayanarak elde edilen sonuçlar farklılıklar göstermektedir.

Dörtten fazla işçi istihdam eden işletmelere ait sanayi üretimi verileri, üretimin gerçekleştirildiği yerel seviyede verilir. Bu veriler bütün sanayi iş verenleri arasında yapılan araştırmalar ve yapılan bazı tahminlerin kullanılmasıyla oluşturulmuştur. 4-49 arası çalışan istihdam eden işletmelere ait veriler genellikle tahmine dayalıdır ve yalnızca niceliksel araçlar kullandığı için bizi “kümelenmelerin özü”nü kavramaktan kısmen mahrum eder.

Kümelenmeler

Bu kısmın ilk bölümünde kümelenmelerin haritalandırılması çalışmasında tanımlanan sanayi yoğunlaşmaları tartışılmaktadır. İkinci bölümde ise resmi olarak onaylanmış kümelenmeler üzerinde durulacaktır.

Kümelenmelerin Haritalandırılması Çalışması Doğrultusunda Yoğunlaşmalar

Kümelenmelerin haritalandırılması çalışmasına göre, sanayi yoğunlaşmaları, Macaristan'ın yedi bölgesinin her biri için aşağıda gösterilmiştir. Aşağıdaki kutu, tabloları yorumlamak için bilgi verir. Tablolardaki gölgelendirilmiş alanlar, 1 değerinin üzerinde katsayıya sahip ve kümelenme gelişimi açısından kritik kitle olan eyalet ve sektörleri göstermektedir. Koyu gölgeli kısımlar 2000'in üzerinde, noktali gölgelendirilmiş kısımlar ise 2000'in altında işçi istihdamını gösterir. Bu gölgeli hücreler, tespit edilmiş kümelenmeleri içerir. Hücrelerin içinde verilmiş olan rakamlar ise konum katsayılarıdır.

Batı Transdanubiya Bölgesi

Avusturya, Slovakya, Slovenya ve Hırvatistan'a sınırı olan Batı Transdanubiya, çok miktarda yabancı yatırım girişi sağlayan, ülkenin üçüncü büyük sanayi konsantrasyonuna sahiptir. Bölge, ülke GSYİH'nın %10'unu tek başına üreten Panon Otomotiv kümelenmesini de kapsamaktadır. Bu bölgede resmi olarak onaylanmış beş kümelenme faaliyet göstermektedir: Panon Otomotiv kümelenmesi (PANAC, Slovakya sınırındaki kuzey bölüm), Panon Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesi (PANFA, güneydeki Zala eyaletinde), Pannon Elektronik kümelenmesi (PANEL, ortadaki Vas eyaletinde), Pannon Termal kümelenmesi (PANTERM Avusturya sınırı yakınında) ve Panon Meyve kümelenmesi (Vas eyaletinde)

Tablo 6.1 Batı Transdanubiya'daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Győr-Moson-Sopron Eyaleti	Zala Eyaleti	Vas Eyaleti	Batı Transdanubia bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	0.89	0.90	0.69	0.83
Tekstil & Deri (DB-DC)	1.14	1.01	1.91	1.36
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	0.57	0.99	0.86	0.77
Kimyasallar (DF-DH)	0.78	0.38	0.66	0.64
Mineral ürünleri (DI)	1.03	1.32	0.38	0.90
Metaller (DJ)	0.75	0.41	0.51	0.59
Makine (DK-DM)	1.31	1.27	1.28	1.29
İmalat n.e.s. (DN)	1.34	2.26	1.07	1.48
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

¹⁰ Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Tekstil ve deri sanayinde konum katsayısı oranı sonuçları, “tekstil dörtgeni”nin varlığı nedeniyle, ortalamanın üzerinde bir yoğunlaşma sergiler. Tekstil dörtgeni; Győr, Szombathely, Mosonmagyaróvár ve Pápa’yı (Pápa Orta Transdanubiya bölgesinde, diğerleri ise Batı Transdanubiya bölgesindedir) birbirine bağlar.

Győr, Mosonmagyaróvár (örme giysi ve suni ipek imalatı) Zalaegerszeg, Szombathely, Kőrmend (ayakkabı imalatı), Sopron (halı ve kilim imalatı) ve Kőszeg’de tekstil-deri sanayilerinde önemli bir işletme yoğunlaşması söz konusudur. Tekstil sektörü, Batı Avrupa’daki üretimin bu bölgeye kaydırılmasının ve ülke sınıra yakın olmanın avantajlarından istifade etmiştir. Bu güne kadar resmi bir kümelenme olarak onay alma girişiminde bulunulmamış olup, gelecekte yerel ve bölgesel işletmeleri destekleyen bir iş şebekesi olan Pannon İş Girişimi’nden destek alması muhtemeldir.

İmalat sektörü, Batı Transdanubiya bölgesindeki her üç kentte de mobilya yapımı sektöründeki bir yoğunlaşmadan kaynaklanan, yüksek bir konum katsayısı ortaya koyar. Aslında %40’ı ormanlarla kaplı olan Zala eyaleti, resmi olarak tanınmış Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayisi kümelenmesinin (PANFA) merkezidir.

Makine ve ekipman üretiminin NACE kategorisindeki yüksek yoğunlaşması, Batı Transdanubiya Bölgesi’ndeki otomotiv (Győr-Audi, Rába, Szentgotthárd–Opel) ve elektronik işletmelerinin (Zalaegerszeg, Sarvar-Flextronics, Szombathely, Sarvar-Philips, Nagykanizsa-GE) bulunmasının öneminden kaynaklanır.

Ölçülen bölgesel sanayi yoğunlaşmaları, resmen kümelenmelere büyük ölçüde denk düşer. Bununla birlikte, sanayi yoğunlaşmalarını tanımlamak için kullanılan veriler, termal ve meyve kümelenmelerinin varlığını değerlendirirken kullanılamaz. Tekstil ve deri sanayindeki yüksek yoğunlaşma, daha detaylı bir analiz gerektirir, çünkü filizlenmekte olan bir tekstil kümelenmesi gizli olabilir.

Orta Transdanubiya Bölgesi

Macaristan sanayi üretimi bakımından, Slovakya sınırındaki Orta Transdanubiya, %23.6’lık yüzdesiyle ahşap/ahşap ürünleri ve kağıt üretimi, kimyasal sanayi, cam ve porselen imalatı, metal ürünleri, makine ve ekipman üretiminde ortalamanın üzerinde bir yoğunlaşma göstererek, bu alanda ikinci olma özelliği taşır. Bölgede faaliyet gösteren resmi olarak tanınmış dört adet kümelenme mevcuttur: Kuzeyde Slovakya Esztergom kümelenmesi sınırına yakın Orta Macaristan Otomotiv kümelenmesi, Pápa Et ve Gıda Sanayi kümelenmesi (bölgenin batısında), Orta Transdanubiya Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesi ile Orta Transdanubiya Elektronik kümelenmesi (her ikisi de Fejér’dedir).

Tablo 6.2 Orta Transdanubiya'daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Komarom-Esztergom Eyaleti	Veszprem Eyaleti	Fejer Eyaleti	Orta Transdanubia bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	0.83	0.74	0.51	0.66
Tekstil & Deri (DB-DC)	0.34	0.68	0.27	0.41
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	1.10	0.58	0.43	0.65
Kimyasallar (DF-DH)	1.23	1.35	0.66	1.03
Mineral ürünleri (DI)	1.52	3.21	0.52	1.57
Metaller (DJ)	0.89	1.42	2.01	1.54
Makine (DK-DM)	1.26	0.84	1.56	1.27
İmalat n.e.s. (DN)	0.27	0.90	0.57	0.59
İmalat (D)	0.97	0.98	0.97	0.98
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Komarom'daki Japon şirketi Suzuki çevresinde kümelenen Esztergom kasabasındaki otomobil üretimine ek olarak, bölgenin kuzeyi, kağıt sanayisinde kağıt üretiminden (Labatlam) ve basım faaliyetlerinden (Komarom) kaynaklanan bir yoğunlaşma sergiler. Bu bölge ayrıca ilaç ve tarım-kimya sanayilerinin varlığından sorumlu olan kimyasal sanayisinin oluşturduğu yüksek sanayi yoğunlaşmalarına ev sahipliği yapar. Batıdaki Veszprem eyaletinde ortalamanın üzerinde kimyasal sanayisi, cam, porselen, çini ve seramik imalatı (Herend, Veszprem) ve alüminyum üretimi yoğunlaşmaları söz konusudur.

Fejer eyaleti, Orta Macaristan'a Videoton, Ford, Denso, IBM, Philips, Bosch, Albacomp gibi uluslararası alanda bilinen işletmelerin ilgisini çekmekte, serbest piyasa ekonomisine geçiş konusunda Orta ve Doğu Avrupa'nın en başarılı kasabalarından biri olan Szekesfehervar'a ev sahipliği yapmaktadır. Burada ayrıca çelik ve alüminyum üretimi yapılır. Bunun dışında bir İsveç işletmesi olan Ericsson'un yatırımlarını çekmeyi başaran Tatabanya bölgesinde ve çevresinde de önemli imalat yoğunlaşmaları görülebilir.

Özetle, Orta Transdanubiya'da metal üretimi ve ekipman imalatı, resmi olarak tanınan Otomotiv ve Elektronik Kümelenmelerini destekler. Farklı sanayi dalları(kimyasallar, metal üretimi, cam, seramik ve elektronik sanayi gibi) arasında ve otomotiv ile elektronik kümelenmeleri arasında mümkün olan bağlantıları tespit etmek için daha fazla araştırma yapılmalıdır.

Güney Transdanubiya Bölgesi

Hırvatistan ve Sırbistan-Karadağ'la sınır komşusu olan Güney Transdanubiya, % 6.1'lik oranla sanayi üretiminde son sırayı alır. Bu durum, ekonomik olarak güçlü ve zayıf bölgeler arasındaki uçurumun altını çizmektedir. Bu bölge yalnızca bir onaylanmış kümelenmeye, Güney Transdanubiya Bölgesel Jeotermik Enerji Geliştirme kümelenmesine ev

sahipliği yapar. Gıda, tekstil/deri, makine ve ekipman üretimi ile ahşap imalatı sektörlerinde ortalamanın üzerinde yoğunlaşmalar sergiler. Bölgenin batısındaki Balaton gölü kıyısında yer alan Somogy eyaleti gıda sanayisine (şeker, et, süt ürünleri, şarap ve meyve suyu üretimi) ev sahipliği yapar. Danone, Marcali, Henkel&Söhnlein gibi uluslararası işletmeleri Balatonboglar'a çekmeyi başarmış, gıda sanayisinin yanı sıra, makine ve ekipman imalatı, Kaposvar çevresinde kümelenmekte ve Kuzey Amerika Otobüs Sanayileri, Videoton, Philips'i (Tab, Kaposvar, Fonyod) Somogy'ye çekmektedir.

Tablo 6.3 Güney Transdanubiya'daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Baranya Eyaleti	Tolna Eyaleti	Somogy Eyaleti	Güney Transdanubiya bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	0.90	0.59	1.19	0.90
Tekstil & Deri (DB-DC)	1.64	2.18	1.55	1.77
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	0.99	0.52	1.05	0.87
Kimyasallar (DF-DH)	0.61	0.25	0.40	0.44
Mineral ürünleri (DI)	1.85	0.35	0.36	0.95
Metaller (DJ)	0.78	1.39	0.76	0.95
Makine (DK-DM)	0.66	0.69	1.01	0.78
İmalat n.e.s. (DN)	1.27	0.59	0.35	0.79
İmalat (D)	0.95	0.88	0.99	0.94
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Bölgedeki üç eyalet de, tekstil ve deri ürünleri üretiminde ortalamanın üzerinde bir yoğunlaşmaya sahne olmaktadır. Yine Somogy eyaletindeki Marcali'de yer alan Mustang Jeans ile ikisi de Tonla eyaletinde bulunan Szekszard'daki Samsonite ve Bonyhad'daki Salamander gibi uluslararası işletmeler değer zincirlerinin dış kaynakları için Macaristan'ın bu bölgesini seçmişlerdir. Güneydeki Pecs ise geleneksel olarak deri ve eldiven üretim merkezi olmuştur.

Tekstil ve deri sanayindeki yoğunlaşmaların daha detaylı bir analize ihtiyacı vardır, çünkü bir tekstil kümelenmesi olması muhtemeldir. Ayrıca, gıda sanayisinin, özellikle de şarap ve şampanya üretiminin, kümelenme potansiyeli olabilir. Son olarak; ahşap üretim sanayisi, Batı Transdanubiya'daki komşusu Zala ile bölgeler arası bağlantılara sahiptir.

Orta Macaristan Bölgesi

Ülke geneli içinde %23.9'luk endüstriyel üretim payına sahip olan Orta Macaristan'ın ekonomik güç odağı Budapeşte, endüstriyel üretimin en önemli payını (%16.2) almaktadır. Bu nedenle onaylanmış dört adet kümelenmeye sahip olması yadırganmamalıdır: Macaristan İnşaat Sanayi kümelenmesi, Kalite Geliştirme kümelenmesi(yada EKE-Macro TQI

kümelenmesi), Saxon İhracat kümelenmesi ve Üniversite kümelenmesi. Budapeşte, üretim sektöründe Sony, Orion, GE, Samsung ve NABI gibi işletmelerin toplandığı büyük bir fabrika kompleksine ev sahipliği yapmaktadır. Budapeşte’de kağıt üretimi ve basım sanayilerinde görülen yüksek yoğunlaşmanın nedeni, önemli yayıncılık ve matbaacılık faaliyetleri ve kağıt üretimidir. Budapeşte ve çevresindeki Pest eyaleti, ilaç, plastik ürünleri, rafine yağ ürünleri, yapıştırıcı ve fotokimyasallar üreten güçlü bir kimyasal sanayisine de ev sahipliği yapmaktadır. Kuzeydeki Vac kimyasal sanayinin önemli bir üretim merkezi durumundadır. Budapeşte’deki resmen onaylanmış kümelenmeleri istatistiksel açıdan destekleyecek kanıt bulunmamaktadır. Ancak kimya sanayisinde, özellikle ilaç işletmeleri arasındaki alışılmadık derecede güçlü yoğunlaşmalar, kümelenme ile ilişkilendirilebilir.

Tablo 6.4 Orta Macaristan’daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Pest Eyaleti	Budapeşte	Orta Macaristan Bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	1.03	0.81	0.89
Tekstil & Deri (DB-DC)	0.36	0.56	0.49
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	0.96	2.00	1.63
Kimyasallar (DF-DH)	1.26	1.73	1.56
Mineral ürünleri (DI)	1.04	0.46	0.67
Metaller (DJ)	1.07	0.90	0.96
Makine (DK-DM)	1.28	0.93	1.06
İmalat n.e.s. (DN)	0.84	1.00	0.94
İmalat (D)	1.03	1.01	1.01
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla		
	= 2000’den daha az istihdam yoğunluğuyla		

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Güney Büyük Ova Bölgesi

Sırbistan-Karadağ ve Romanya sınırındaki bölge tarımsal karakteristiği ile ülkenin sondan ikinci sanayi üretimi alanıdır (% 7.8). Geriye dönüp bakıldığı zaman bölgenin, geleneksel olarak, tahıl üretimi, kümes hayvancılığı, domuz yetiştiriciliği ve şarap üretiminde önemli bir yeri olduğu görülür. Bölgenin ortasında bulunan Csongrad, resmen onaylanmış dört kümelenmeyi barındırır: Güney Büyük Ova Tekstil Sanayi kümelenmesi, Güney Büyük Ova Yol İnşaat kümelenmesi, Güney Büyük Ova Turizm kümelenmesi ve Güney Büyük Ova El Sanatları kümelenmesi.

Gıda ürünleri üretimi(meyve ve sebzelerin işlenerek konserve haline getirilmesi) ile şarap ve şampanya üretimi, Heinz, Unilever, Bonduelle, St. Laurent, Pompadour ve Walton şampanyaları gibi önemli çok uluslu işletmeleri bölgeye çekmektedir. Bölge aynı zamanda tahıl ve unlu mamulleriyle et işlemede oldukça güçlüdür. Tekstil sanayisi de her üç eyalette yaygın olup, hemen her büyük kasabada fabrikalar vardır (Kalocsa, Baja, Kiskunfelegyhaza, Kecskemet, Kiskunhalas, Lace, Szeged, Csongrad, Hodmezovasarhely,

Szentes, Bekescsaba). Güney Büyük Ova Tekstil Sanayi kümelenmesinin resmen tanınmasını destekleyen bu oluşumlar, bölgede tekstil ve sanayi girişimlerini birbirine bağlamaktadır.

Tablo 6.5 Güney Büyük Ova'daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Bács-Kiskun eyaleti	Csongrád eyaleti	Bekes Eyaleti	Güney Büyük Ova bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	1.69	1.54	1.84	1.69
Tekstil & Deri (DB-DC)	1.23	1.20	1.55	1.31
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	1.11	0.63	1.02	0.94
Kimyasallar (DF-DH)	0.84	1.13		
Mineral ürünleri (DI)	0.27	2.51	1.45	1.27
Metaller (DJ)	0.82	0.66	0.55	0.70
Makine (DK-DM)	0.80	0.49	0.60	0.65
İmalat n.e.s. (DN)	1.06	1.94	1.29	1.39
İmalat (D)	1.03	1.00	1.04	1.02
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Bununla birlikte, tekstil kümelenmesinden ayrı olarak diğer resmi kümelenmeler, konum katsayısı verileriyle haritalandırılmamıştır. Bölgesel sanayi yoğunlaşmalarının ortaya koyduğu bilgiler değerlendirilerek, bölgede bir şarap ve gıda kümelenmesini geliştirmek için büyük bir potansiyel bulunduğu söylenebilir.

Kuzey Büyük Ova Bölgesi

%10.1'lik endüstriyel üretim payı ile bölge, Macaristan'ın ekonomik olarak zayıf bölgelerindedir. Kuzeydoğuda Ukrayna ve doğuda Romanya ile komşudur. Bölgede resmen onaylanmış üç kümelenme faaliyet gösterir. Her ikisi de Batı Jasz–Nagykun–Szolnok'da yer alan Büyük Ova Ekonomik Kalkınma kümelenmesi (AGKlaszter) ve Büyük Ova Termal kümelenmesi ile doğuda Romanya sınırında yer alan Mateszalka Optomekatronik kümelenmesi. Kuzey Büyük Ova Bölgesi, gıda üretimi, tekstil, kimyasallar, makine ve ekipman üretiminde ortalamanın üstünde sanayi yoğunlaşmalarına konu olur.

Gıda sanayisi bölgenin her yanında faaliyet gösterir ve Martfü'de bitkisel yağ üretimi, Szolnok'ta et işleme, Jasztej, Kuntej ve Milli'de süt ürünleri üretimi, Debrecen- Deko, Nyiregyhaza'da konserve gıda üretimi ile Debrecen-Reemtsma'da tütün üretimi söz konusudur.

Her üç eyalette tekstil sanayine ve ayakkabı üretim sanayine ev sahipliği yapar. Bu kapsamda Jasz-Nagykun-Szolnok'daki Martfü'ye Salamander gibi büyük işletmelerin ilgisini çeker. Kuzeydoğu'daki Szabolcs'daki kimyasal sanayisi ve kauçuk üretimi (Taurus), makine

yağı ve yağ üretimi, ilaç ve deterjan üretimi (Unilever) ile bölgede ortalamanın üzerinde sanayi yoğunlaşmalarına neden olur. Makine ve ekipman üretimindeki yüksek katma değer, resmen tanınmış bir kümelenme olan AGKlaszter'i onaylamaktadır. Söz konusu kümelenmeye tarımsal makine üretimi (Claas), (Lehel-Electrolux), Samsung-Jaszfenyszaru dahildir.

Tablo 6.6 Kuzey Büyük Ova'daki sanayi yoğunlaşmaları

Sektör ve NACE Kodu	Jász-Nagykun-Szolnok eyaleti	Hajdú-Bihar eyaleti	Szabolcs-Szatmár-Bereg eyaleti	Kuzey Büyük Ova bölgesi
Gıda, içki tütün (DA)	0.89	1.47	1.62	1.34
Tekstil & Deri (DB-DC)	1.35	1.63	1.69	1.57
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	0.73	0.85	1.78	1.14
Kimyasallar (DF-DH)	0.55	0.85	0.81	0.74
Mineral ürünleri (DI)	0.54	0.19	0.33	0.35
Metaller (DJ)	0.94	0.73	0.39	0.67
Makine (DK-DM)	1.25	0.76	0.62	0.87
İmalat n.e.s. (DN)	1.22	0.66	0.67	0.84
İmalat (D)	1.03	1.00	1.03	1.02
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Kuzey Macaristan

Slovakya sınırındaki Kuzey Macaristan, %9.4'lük endüstriyel üretimle ülke genelinde ikinci önemli üretim merkezi görünümündedir. Bu güne kadar bölgede onaylanmış bir kümelenme faaliyeti yoktur. Uzun ve geleneksel bir metalurji üretimi geçmişi bulunan bölgenin her üç eyaletinde de temel metallerin üretiminde ortalamanın üzerinde bir yoğunlaşma söz konusudur. Buna ilaveten, gıda üretimi(Heves eyaletinde şarap, şeker ve tütün üretimi), ülkenin en ağaçlık bölgesi olan ve %42'si ormanlarla kaplı olan Nograd eyaletinde ahşap ve ahşap ürünleri, cam/İNŞAAT malzemeleri Nograd, Borsod-Abauj-Zemplen'de kimyasallar ve Bosch'un Hatvan'da mağaza açtığı Heves eyaletinde makine ve ekipman üretiminde yoğunlaşmalar görülür.

Tablo 6.7 Kuzey Macaristan'daki sanayi yoğunlaşmaları

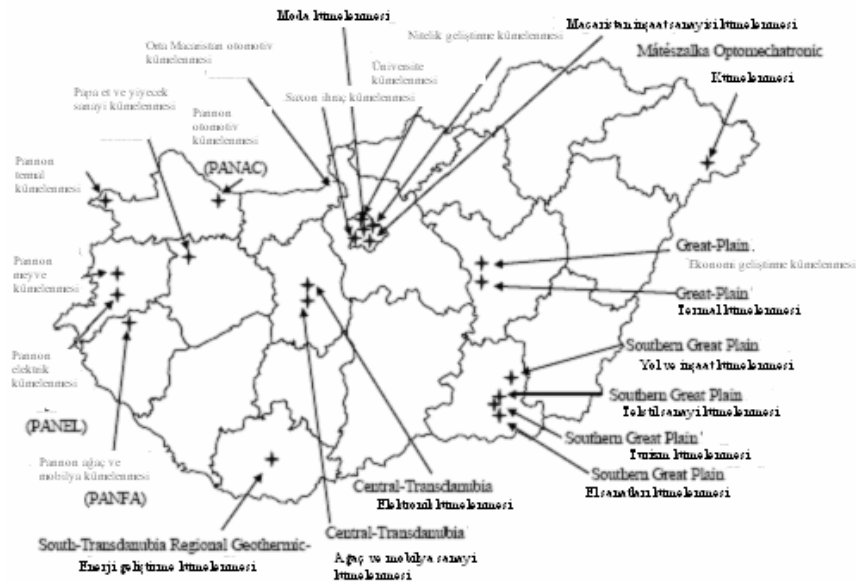
Sektör ve NACE Kodu	Nógrád eyaleti	Borsod-Abaúj-Zemplén eyaleti	Heves eyaleti	Kuzey Macaristan eyaleti
Gıda, içki tütün (DA)	0.59	0.93	0.94	0.87
Tekstil & Deri (DB-DC)	0.92	0.87	0.74	0.84
Ahşap, kağıt, basım (DD-DE)	0.65	0.48	0.47	0.51
Kimyasallar (DF-DH)	0.47	1.88		1.18
Mineral ürünleri (DI)	3.15	1.06	1.22	1.51
Metaller (DJ)	1.58	1.83	1.25	1.62
Makine (DK-DM)	0.99	0.55	1.15	0.81
İmalat n.e.s. (DN)	2.32	0.54	0.83	0.97
İmalat (D)	1.02	0.94	0.92	0.95
	= 2000 veya daha fazla istihdam yoğunluğuyla			
	= 2000'den daha az istihdam yoğunluğuyla			

Bütün sektör tanımları için son notlara bakınız. Hücrelerdeki rakamlar yer katsayılarıdır.

Resmi Olarak Onaylanmış Kümelennmeler

Şekil 6.2, Macaristan'da resmi olarak onaylanmış ve oluşumu sırasında belirli destek politikalarıyla katkı görmüş kümelennmeleri göstermektedir.

Şekil 6.2 Macaristan'da 2003 tarihi itibariyle resmen onaylanmış kümelennmelerin haritası



2003 yılında Macaristan'da yirmi iki adet onaylanmış kümelenme bulunmaktaydı. Çeşitli sektörlere üye olan bu kümelenmeler, temel olarak otomotiv, ahşap ve mobilya, elektronik, termal, gıda ürünleri, inşaat malzemeleri, tekstil, turizm ve optik cihazlar gibi geleneksel sanayilere dayanmaktadır.

Konum katsayısı verileri doğrultusunda, yirmi iki kümelenmeden yalnızca on tanesinin eyalet ve bölge seviyesindeki sanayi yoğunlaşmalarına denk düştüğü görülmüştür. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, farklı bir ölçekte faaliyet gösteriyor veya konum katsayısı analizi tarafından kavranmayan önemli sektörler arası bağlantılar içeriyor olabilecek kümelenmeleri tanımlamak için, yoğunlaşma verileri yeterli değildir. Daha da önemlisi, yoğunlaşma verileri, Batı ve Güney Transdanubiya ile Kuzey Büyük Ova Bölgesi'nde potansiyel tekstil kümelenmeleri, (Güney ve Kuzey Büyük Ova'da ise potansiyel gıda kümelenmeleri gibi resmen tanınmış kümelenmelerin listesinde yer almayan potansiyel kümelenmeler bulunduğunu ortaya koymuştur. İlk onaylı kümelenmeler, ekonomik kalkınmanın daha yüksek olduğu kuzey batıda çalışmaya başlamıştır. Buralarda bölgesel ekonomik faaliyet girişimi yoğunluğu ile kümelenme yerleşimleri (Batı Transdanubiya, Orta Transdanubiya ve orta Macaristan) arasında güçlü bir ilişki vardır.

Kümelenme Politikası

Kümelenme Geliştirme Programları

2000 yılında Orban yönetimi, itina ile hazırladığı ve adını on dokuzuncu yüz yılın önemli ekonomi reformcularından alan "Szechenyi Planı"ni uygulamaya koymuştur. Bu plan, iş sektörlerini ve bölgeleri harekete geçirecek Avrupa Birliği ile bütünleşmeyi geliştirmek için ve ekonomik kalkınmanın önceliklerini belirlemeyi hedefleyen stratejik bir belgedir.

Devletin kalkınma projelerine vereceği finansal desteği belirleyen plan, ekonominin bütün alanlarını kapsamamış, etkinliğini artırmak amacıyla sadece anahtar önceliklere yoğunlaşmıştır. İşletme desteğini, bölgesel ekonomik kalkınmayı, turizmi, Ar-Ge'yi, konut inşasını, otoyol inşasını ve alt yapı geliştirmeyi teşvik etmiştir. Macaristan gayri safi yurt içi hasılasının %2-3'lük bir kısmının tanımlanmış hedeflere yönlendirilmesi sonucu, özellikle yerli girişimci topluluklarının harekete geçirilmesiyle Macar ekonomisine hareketlilik kazandırılmak istenmiştir.

Szechenyi planı, KOBİ'ler arasında ağlar yaratmak için bir önlem ve Macar KOBİ'lerinin uluslararası imalat işletmelerinden oluşan değer zincirindeki katılımını artırmak için bir Alt Sözleşme Programı dahil olmak üzere, kümelenme desteğine bağlı bir dizi KOBİ önlemi getirmiştir. Bununla birlikte Szechenyi planı genel olarak sadece kümelenme gelişimine odaklanmamıştır.

Yine de Macaristan'ın bölgesel eşitsizlikleriyle mücadeleyi hedefleyen Szchenyi Planı'nın ekonomik kalkınma alt programı, bölgesel seviyede KOBİ'lerin kalkınmasına odaklanmıştır. Bölgesel kalkınma planlarının birisi de Kümelenme Geliştirme Programı'dır (RE-1).

Bu programın amacı, kümelenmelerin kurulmasına yardımcı olurken, uluslararası tecrübe ve yerel kısıtlamaların da dikkate alınmasıdır. Çeşitli destek faaliyetlerinin geliştirilmesiyle, ticari olan ve olmayan kuruluşlardan oluşmuş bölgesel düzeyde işletme topluluklarına yardım sağlanmıştır.

Programın en önemli aracı, kümelenme yönetiminin ve ilgili bilgi sistemlerinin oluşturulması için verilen desteği kapsayan bir örgütsel sistem ve işletme yönetiminin çalışması için sağlanan başlangıç desteğidir. Hükümet desteğinin odaklandığı konu ise, az sayıdaki yerel kümelenmenin gelişimi için uygun başlangıç koşullarının sağlanmasıdır. Bunun altında yatan varsayım, hükümetin yalnızca sınırlı başlangıç sermayesi sağlayabileceği ve kümelenmelerin zamanla kendi ayakları üzerinde durması gerektiğidir. Bütün devlet desteği, kümelenmenin oluşum sürecinde sadece ek bir kaynak olarak görülmüştür. Müracaat edebilenler, girişimciler, Macaristan merkezli ve yasal dernekler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve bu sayılanlardan teşkil edilecek konsorsiyumlardır.

Girişimcilere en fazla, kümelenme oluşturma maliyetinin %50'sine karşılık gelen yaklaşık 100.000.- Avro yardım yapılmıştır. Kalan kısmın %25'ini girişimciler kendi kaynaklarıyla karşılarken, alınan desteğin toplamı için de banka garantisi sağlamaları gerekmiştir.

Her ne kadar kümelenmeler üzerine yapılan çalışmalar, kümelenmelerin yoktan yaratılmasını hedefleyen yukarıdan aşağıya politikaların genellikle başarısız olduğunu ortaya koysa da, devlet müdahalelerinin başlangıç aşamasındaki kümelenmeleri desteklemede bir arabulucu rolü oynadığı yadsınamaz. Bu noktadan hareketle, Kümelenme Geliştirme Programı, Macaristan'da uygun bir kümelenme inşa modeli olarak kabul edilebilir. Bu elbette kümelenmelerin resmî olarak desteklenmediği sürece ortaya çıkamayacağı anlamına gelmez. Program sadece bu süreci hızlandırmayı amaçlamaktadır. Uygulamanın başlatıldığı 1 Ocak 2001 tarihinden 2 Ağustos 2002 tarihine kadar, on üç projenin desteklenmesine yaklaşık 1.2 milyon Avro kaynak tahsis edilmiştir.

Kümelenmelerin resmi olarak desteklenmek suretiyle yaratılmasının dışında, elde edilen en önemli sonuç, KOBİ'lerin birlikte çalışmasını ve aşağıdan bir sosyal sermaye oluşturulmasını sağlayan ağ tipi işbirliği ile ilgili zihniyet değişikliğidir. Elbette programın tasarlanması ve uygulanması, mükemmelden uzaktır ve finansal garantilerin alınması, lobi faaliyetlerinin etkileri, kümelenme kavramı hakkında yanlış bilinen hususlar gibi bir dizi sorunla karşılaşmıştır. Her ihale kazanan, kazandığı parayla orantılı banka garantisi sağlamak zorunda kalmıştır. Dört kümelenme bu garantileri sağlayamamıştır: Pannon Otomotiv kümelenmesi (PANAC), Mateszalka Optomekatronik kümelenmesi (MOK),

Üniversite kümelenmesi ve Pannon Termal kümelenmesi. Bunun sebebi, Macar yasal sisteminin, kolektif finansal garantiler sistemine hazırlıklı olmamasıdır. Buna ilaveten, bazı aktörlerin lobi gücü, kümelenme ihale sürecinde fazla bir hareket sahası bırakmamıştır. Bu sorunun, en azından yakın gelecekte, çözülmesi çok zordur. Ayrıca kümelenme olgusuyla ilgili bazı yanlış kanılar da alışılmadık uygulamalara yol açmıştır. Ve nihayet, Tallya şarap kümelenmesi gibi belirgin kümelenme özellikleri sergileyen bazı başvurular, program kooperatifleri kapsamadığı için, ne yazık ki programın sağlayacağı desteği almaya hak kazanamamıştır.

2001 yılının başında programın icrasının başarıyla başlatılmasının ardından, 21 Şubat 2002’de, kümelenme gelişmeleriyle ilgili durumu görmek amacıyla, Ekonomi Bakanlığı tarafından bir ulusal kümelenme konferansı tertip edilmiştir. Konferans, ilk Macar kümelenmesi olan Esztergom Orta Macaristan Otomotiv Kümelenmesi’ne ev sahipliği yapan Esztergom’da düzenlenmiştir. Bütün Macar kümelenme liderleri, araştırmacılar ve ilgili politikaları oluşturmaktan sorumlu olanların katıldığı konferans, Macaristan’daki kümelenmeler üzerinde çok etkili olmuştur. Ancak sunumların birçoğu ne yazık ki kümelenmelerin “teorik arkaplanı” ile ilgilenmiştir. Bir yandan bu durum kümelenme kavramının daha da netleşmesine katkıda bulunurken, diğer yandan Macaristan’da, kümelenme gelişiminin pratiğinden ziyade, teoriye yoğunlaşma eğilimi olduğunu ortaya koymuştur. Yine de Macar kalkınma tecrübeleri ilk ağızlardan paylaşılmış ve bu durum, daha detaylı araştırmalarla, yeni kümelenmelerin oluşturulması sonucunu yaratmıştır. Bu konferans aracılığıyla kümelenme gelişiminin aktörleri (kümelenme yöneticileri, araştırma kurumları, politika oluşturucular, vb.) arasında tecrübelerin paylaşılması ve ağ oluşturulması imkanı doğmuştur. Bu konferansı Mayıs 2002’de OECD LEED Programı ve Başbakanlık tarafından düzenlenen bir kümelenme semineri takip etmiştir. Seminerde uluslararası uzmanların sunumları ve atölye çalışmaları yer almıştır.

İkinci ulusal kümelenme konferansı 19 Kasım 2003’te, Budapeşte’de, Ekonomi ve Ulaştırma Bakanlığı ile Teknik ve Bilimsel Topluluklar Federasyonu’nun (METESZ) ortak çabasıyla toplanmıştır. Konferansta, önemli bazı teorik sorunlar yanında, finansal kaynak sağlanması gibi can alıcı konular ve en iyi uygulamaların neler olabileceği üzerinde durulmuştur.

Szechenyi planı 2002 yılında yapılan hükümet değişikliği sırasında resmi olarak sona erince, kümelenmelere destek verilmesi uygulaması, Ekonomi ve Ulaştırma Bakanlığı’nın Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Planı altında sürdürülmüştür. Yakın gelecekle ilgili en önemli amaçlar, kümelenme birliklerinin yasal statülerinin netleştirilmesi, 1997 tarihli ve CXLIV sayılı İş Cemiyetleri kanununa özel bir kümelenme türü getirilmesi ve kümelenme gelişimini koordine edecek bir komitenin kurulmasıydı.

Macaristan’da kümelenme gelişimini şekillendiren bir diğer önemli etken, AB genişlemesi ve Macaristan’ın AB fonları almaya hak kazanmasıdır. Avrupa Birliği’nin bölgesel politikalarının genel amacı, birlik içinde bölgesel eşitsizlikleri gidermek ve

ekonomik ve sosyal uyumu güçlendirmektir. Bu amaçla Avrupa Birliği, üye ülkelere ve gelişmemiş (kişi başına düşen GSYİH'si Avrupa Birliği ortalamasının % 75'inden daha az olan) bölgelere Yapısal Fonlar ve Uyum Fonu'ndan kaynak kullanılmaktadır. Bu süreçte önemli olan bir aşama, AB tarafından tanımlanan bir süre için Ulusal Kalkınma Planı adıyla bir stratejik planlama belgesi hazırlanmasıdır.

2004-2006 Ulusal Kalkınma Planı'nda AB şartları ile uyumlu olan, İnsan Kaynaklarını Geliştirme Uygulamalı Programı (HRDOP), Çevre ve Alt Yapı Uygulamalı Programı (EIOP), Bölgesel Uygulamalı Program (ROP), Tarım ve Kırsal Kalkınma Uygulamalı Programı (ARDOP) ve Ekonomik Rekabet Gücü Uygulamalı Programı (ECOP) gibi birkaç Uygulamalı Program vardır. Kümelenme konusu ECOP içinde ele alınır. Bu bağlamda kümelenmeler, ECOP'un, yatırımların teşvik edilmesi, teknolojik modernizasyon ve çevre koruma hususlarına dahil edilmiştir. 2004-2006 dönemi için Avrupa Birliği fonlarından bu konulara 33 milyon Avro ayrılmıştır, ancak bunun sınırlı bir bölümü kümelenmelere kullanılacaktır. 2004 yılında kümelenme gelişimi, ECOP-2004-1.3. ihalesinin "B bölümü" tarafından finanse edilmiştir. İşleme sanayisinde tüzel kişilikleri olan işletmeler, yaklaşık 100.000 Avro'ya varan kaynak edinebilmişlerdir.

Kümelenme Geliştirme Programı'ndan politika desteği alan üç kümelenme girişimi ile ilgili ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

Devlet Tarafından Desteklenmiş Kümelenme Girişimlerine Örnekler

Pannon Otomotiv Kümelenmesi (PANAC) Girişimi

Kümelenmenin tanımlanması

Pilot bir kümelenme projesi olarak PANAC, 2000 yılının Aralık ayında kurulmuştur. Kurucu belge mahiyetindeki İşbirliği Niyet Mektubu, Macaristan'ın en prestijli beş otomotiv işletmesi (Audi Macaristan Ltd., Opel Macaristan Ltd., Suzuki Macaristan, Luk Savaria Ltd., Raba Otomotiv Holding Plc), finans ve danışmanlık hizmeti sağlayan işletmelerin temsilcileri ve Batı Transdanubiya Bölgesel Kalkınma Konseyi tarafından imzalanmıştır.

PANAC projesi Ekonomi Bakanlığı'nca desteklenmiştir. Başlangıç aşamasında, ilk iki buçuk yıllık çalışma dönemine de katkıda bulunan yaklaşık 125.000 Avro destek alınmıştır. Aynı dönemde Batı Transdanubiya Bölgesel Kalkınma Konseyi'nin de maliyetlere yaklaşık 48 milyon Avro katkısı olmuştur.

Kümelenme resmî olarak, üyelik başvurularının ilk turunu kabul ettiği 2001 yılının Haziran ayında çalışmaya başlamıştır. İlk andan itibaren işletmeler bu yeni işbirliği şekline büyük ilgi göstermişlerdir. İşletmeler PANAC'ı küresel sanayi nezdinde önemli bir lobi aracı olarak görmekte-dirler. Bu sayede koşulları öğrenebilirler, kümelenmede temsil edilen önemli alıcılar tarafından fark edilebilirler ve yeni iş anlaşmaları yapmak için konuşmaları gereken

doğru insanla tanışabilirler. Öte yandan bu gelişme alıcıları da ilgilendirmiştir, çünkü bu sayede eskiden bildiklerinden çok daha geniş bir tedarikçi havuzu üzerine kontrollü bilgi alabilirler.

Her ne kadar Macaristan otomotiv sektörü ile ilgilenen işletmeler daha önce çeşitli dernekler ve başka tür örgütler kurmuşlarsa da, bunlar farklı işletmeler arasında gereken iletişim düzeyini sağlayamamıştır. PANAC bu boşluğu doldurmakta ve taraflar arasında işbirliğine yönelik bir rol üstlenmekte kararlıdır.

PANAC bunu, Macaristan otomotiv sanayisini güçlendirmede önemli bir görev olarak benimsemektedir. Otomotiv sanayisi şimdiden Macar ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri olup toplam sanayi üretiminin %13'ünü temsil etmektedir. Bu sektörün yaklaşık %90'ını ihracata yöneliktir. Bu oranın, yalnızca son ürünler veya büyük çok uluslu işletmeler tarafından üretilen daha karmaşık modüller için değil, aynı zamanda otomotiv parçaları yan sanayisi için de geçerli oluşu, bu sektörün esas probleminin ne olduğunu vurgular: aktörler arasında yerel taşeronluk ve/ya işbirliği bağlantıları hemen hemen yok gibidir.

PANAC'ın Çalışma Şekli ve Çalışmaları

PANAC'ın koordinasyon ofisi, Batı Transdanubiya Bölgesel Kalkınma Teşkilatı'nın kâr amacı gütmeyen bir birimi gibi çalışır. İki kişiden oluşur; kümelenme yöneticisi ve yardımcısı. Ofisleri, Győr Endüstriyel Park'taki INNONET İnovasyon ve Teknoloji Merkezi'ndedir.

PANAC'ın işletilmesi ve faaliyetleri bir icra kurulunca takip edilir. Bu kurul, oy hakları olan kurucu örgüt ve Macaristan Ekonomi İşleri Bakanlığı temsilcileri ile danışmanlık hakları olan kümelenme çekirdeğindeki işletmelerin temsilcilerinden oluşur. PANAC üyeleri arasında ayırt edilebilen dört adet grup vardır. Bunlar, kurucu işletme ve örgütler, kümelenme çekirdeğine katılmış işletmeler, ortak üyeler ve kayıtlı hizmet sağlayıcılardır. Bütün bu işletmeler, haklarında derinlemesine bilgi içeren kümelenme veri tabanına dahildirler. Kuruculara ek olarak, her işletme PANAC Birimi ile karşılıklı sözleşme imzalar. Kayıt esnasında bir defalık katılım ücreti ödenmesi zorunludur. Bu tutar küçük ve orta ölçekli işletmeler için ortalama 120 Avro, büyük işletmeler için 240 Avro ve hizmet sağlayıcılar için 380 Avro'dur. Üyeliğin ikinci yılından itibaren yıllık 120 Avro hizmet ücreti ödenir.

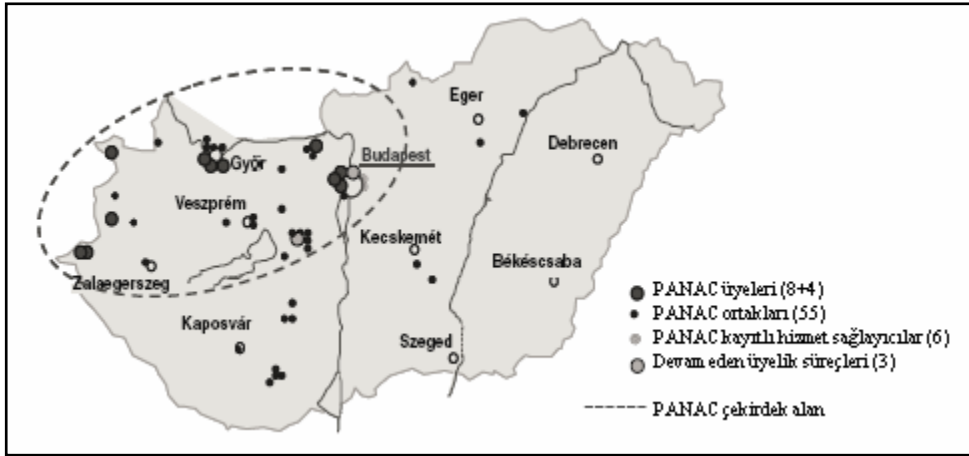
PANAC Üyeliği

Her ne kadar PANAC esasen bölgesel bir girişim olarak kurulmuşsa da, Batı Transdanubiya'nın sınırlarını çoktan aşmıştır. Şu an ulusal bir odaklanma ile çalışmakta ve Macar otomotiv sanayisinde eşgüdüm sağlayan bir güç olmayı hedeflemektedir. PANAC'ın 73 üyesi vardır. Aşağıdaki diyagram üyelerin coğrafi dağılımını göstermektedir.

Kuzey Batı Macaristan'daki önemli otomotiv yoğunlaşmasının sonucu olarak, PANAC üyelerinin önemli bir çoğunluğu (%76), çekirdek alan olarak anılan bu bölgeyi temsil etmektedir. Kümelenme çekirdeğindeki işletmelere çok önemli bir ek olarak, Győr'deki Szechenyi Istvan Üniversitesi, 2001 yılında kümelenmeye katılmıştır.

Şekil 6.3 PANAC kümelenmesi

PANAC üyeleri
Kuruluş: 21 Aralık 2000



PANAC'ın ortakları oldukça heterojen bir dağılıma sahiptirler. Ortaklık içerisinde küçük işletmelerden, birkaç bin çalışanı olan büyük işletmelere kadar her ölçekte işletme temsil edilmektedir. Ağın içinde en tipik otomotiv teknolojileri ve faaliyetleri de mevcuttur. Ayrıca üyelik de, otomotiv tedarik zincirinin farklı seviyeleri açısından iyi dengelenmiştir. Bütün bu farklı işletme türlerini ortak bir platformda toplayarak ve ortaklar arasında yoğun iletişimi arttıran kümelenme faaliyetleri aracılığıyla, PANAC, geniş bir alanda tecrübe sahibi olan işletmeler arasında köprü oluşturmak ve bilgi ve know-how aktarımını sağlamak adına temel görevlerinden birini yerine getirmektedir.

PANAC'ın Amaçları ve Görevleri

PANAC'ın açıklanmış misyonu, yerel ekonomi ile etkileşimlerinin düzeyini arttırarak, Macaristan'da küresel sermaye ile çalışan işletmeleri, ulusun (hatta Orta Doğu Avrupa bölgesinin) ekonomik yapısına yerleştirmektir. Bunu başarabilmek için, son teknolojiye yararlanan hizmetler sağlanarak, Macar işletmelerinin, onlara daha karmaşık ürünler sağlama kabiliyeti ve ekonomik çevreleri geliştirilmelidir. Söz konusu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için PANAC aşağıda belirtilen faaliyetlerde bulunur:

- Tedarikçiler için otomotiv ihtiyaçlarının tespit edilmesi, özetlenmesi ve sürekli olarak izlenmesi.
- İşletmelerin gereken düzeye ulaşabilme kabiliyetlerini ölçmek için kullanılacak bir değerlendirme aracı geliştirilmesi.
- Küresel eğilimlerin sürekli izlenmesi ve yerel sanayiye etkilerinin değerlendirilmesi.
- Ağ üyeleri arasında koşullar ve eğilimler konusunda iletişim sağlanması.
- Konferanslar ve profesyonel forumlar düzenlenmesi.
- İnternet üzerinde bir bilgi ve iletişim portalı (www.panac.hu) oluşturulması, aylık e-bültenler ve üç aylık profesyonel yayınlar hazırlanması.
- Gerekli standartlara ulaşmalarını sağlamak için KOBİ'lerin geliştirilmesi.
- Uzmanlaşmış eğitim ve hizmetler sağlanması.
- En yeni yönetim ve üretim tekniklerinin tanıtılması.
- Eğitim kurumları, üniversiteler ve Ar-Ge kuruluşlarına yakın çalışılması ve bunların üyelerle etkileşiminin desteklenmesi.
- Üyeler arasında, ihtiyaçları ve becerileri doğrultusunda, güvenilir bilgilerin paylaşılmasının sağlanması (ortak eşleştirme).
- Birebir toplantılarda bulunmak, iş forumları düzenlemek ve uluslararası fuarlarda işletmeleri temsil etmek.
- İşletmelere, işbirliği projeleri ve ortak iş faaliyetlerine girmeleri konusunda yardım edilmesi.
- Sinerjilerden yararlanabilmek için ortak satın alma, satış pazarlama vb. faaliyetlerin desteklenmesi ve bu konularda yardımcı olunması.
- İşletmelere, Avrupa çapında işbirliği projelerine katılımlarında yardımcı olunması.
- Uluslararası kümelenme örgütleri ile ortaklıklar kurulması.
- Avrupa ağ projelerine katılmak.

- Yukarda bahsedilen faaliyetler sonucu oluşan bilgi birikimine dayanarak, sanayinin sahip olduğu potansiyel ve ihtiyaçları ulusal ve bölgesel yönetimlere iletmek.

Başarılar

PANAC'ın resmî üyesi olan 73 işletmenin ötesinde, 100 kadar işletmeden oluşan daha büyük bir grup da kurulmuştur. Bu işletmeler de PANAC faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilmektedirler. PANAC şimdi Macar otomotiv sanayisi için saygın bir bilgi merkezi olarak tanınmaktadır.

Geçen iki yıl boyunca, PANAC üyesi işletmelerde çalışan 800 kişi, kümelenme tarafından düzenlenen toplam 78 günlük eğitim programlarına katılmıştır. PANAC ayrıca işletmeler arası öğrenme süreçlerini desteklemek amacıyla Otomotiv Hedef Kulübü'nü koordine etmektedir. Kulübün çok uluslu işletmelerden çok küçük işletmelere kadar her ölçekte üyesi vardır. Organize etmiş olduğu beş otomotiv konferansı ve teknoloji forumuyla(150 işletme, 290 katılımcı) ve üç uluslararası iş forumuyla(47 Macar, 35 Alman ve Avusturya şirketi) Pannon otomotiv kümelenmesi katılımcılar arasında doğrudan iş ilişkileri kurulmasını sağlamıştır. Bundan başka PANAC üyelerini dört adet uluslararası fuarla, uluslararası platformda temsil etmiştir.(Leipzig 2002-2003, Linz 2002, Paris 2002)

Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi Kümelenmesi (PANFA) Girişimi

Kümelenmenin Tanımlanması

Ahşap, Batı Transdanubiya bölgesindeki en değerli ve temel kaynaktır ve ekonomik yapısı bölgede faaliyet gösteren yaklaşık 700 ahşap ve mobilya sanayi işletmesiyle ahşap sanayi ağırlıklıdır.

Zala Eyaleti Girişimciliği Destekleme Vakfı (ZMVA) kurulmuş ve 15 kurucu üyesi en sonunda Ekonomik İlişkiler Bakanlığı ile birlikte bir işbirliği anlaşması yaratmaya karar vermişlerdir. Bu Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayisinde bir işbirliği ağı kurmuştur. Bu resmi anlaşmayla Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesi 2001 yılı Haziran ayında kurulmuştur.

Kümelenmenin çalışma esaslarına göre, Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesinin stratejik görevleri kümelenme komitesinin 15 üyesi tarafından yönetilmelidir. Ayrıca, daha büyük üç alt komite kümelenme komitesinin çalışmasını desteklemek amacıyla kurulmuştur. Bunlar; pazarlama, inovasyon ve teknoloji komiteleridir.

Tedarikçi ve küçük işletmelerin de altışar kişiden oluşan alt komisyonları mevcuttur. Kümelenmenin “ZMVA” olarak adlandırılan ve kar amacı gütmeyen yönetim organizasyonu, iki kişilik idari kadro ve kuruluşun diğer çalışanları ile kümenin hedeflerine ulaşmak için

gereken profesyonel görevleri yerine getirirler. Yeni üyelerin kümelenme komitesince tanınması gerekir ve üyelik ücretsizdir.

Yerli Ahşap ve Mobilya Sanayi Gelişme Trendleri

Pannon Bölgesi'nin en büyük ve en önemli doğal kaynağı çevrenin özelliği olan ağaçtır. Uzun süren bir durgunluk döneminden sonra ahşap ve mobilya sanayi bölgenin en önemli sanayi sektörü haline gelmiştir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin iki önemli avantajı vardır; bol hammadde ve sınıra yakın bir bölgede bulunmak. Yıllık % 4-5 oranında büyüyen Macar ekonomisinde, konut inşaatı sektöründe yaşanan canlanma ve yerel tüketimin artma eğilimi içine girmesi, mobilya sanayinin gelişimine yardımcı olmuştur. Dış ticaret dinamik bir artış içine girmiş ve yabancı yatırımcıların da katkılarıyla inovasyon, kalite ve dizayn konularında sağlanan gelişmeler ile beraber sektörün uluslararası ekonomilere adaptasyonunda hızla olmuştur.

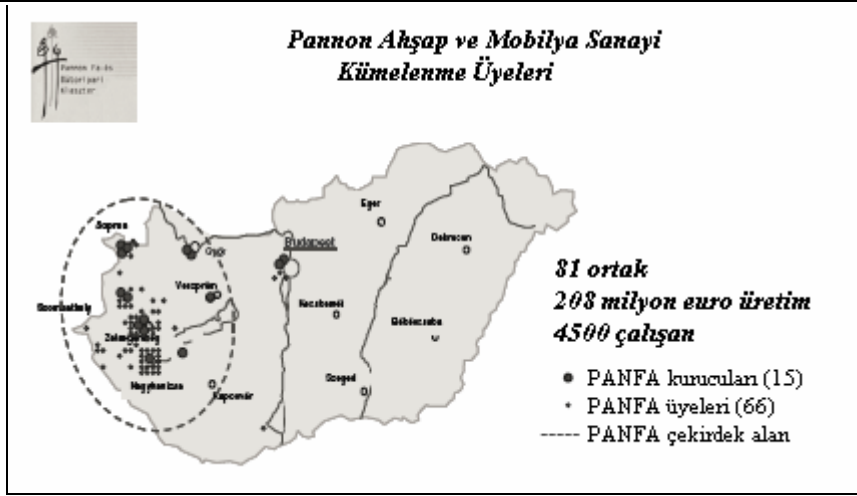
Faaliyet

Faaliyet gösteren kuruluşların çalışmalarının ortaya koyduğu olumlu sonuçlar sayesinde kümelenmeler oluşmaya başlamıştır. Söz konusu kümelenme, örgütlenmenin etkili bir biçimi olarak kabul edilir ve bölgedeki ahşap ve mobilya sanayicisinin hizmet ihtiyaçlarını belirler. Kümelenme faaliyetlerinin finansmanı için kaynak bulmak en önemli önceliktir. Yasal bir kuruluş olan ZMVA, bunun için bölgesel, yerel ve Phare yönetsel rakipleriyle birlikte çalışarak öncelikle bu finansal durumları oluşturmayı hedeflemektedir. Bu kaynaklar ise girişimcilerin katkıları ve ZMVA tarafından sağlanan hizmetlerden elde edilen gelirlerle yaratılmaktadır.

Üyelik

Günümüzde Pannon Ahşap ve Mobilya sanayi kümelenmesinin 81 üyesi bulunmaktadır. Aşağıdaki diyagram üyelerin coğrafi dağılımını göstermektedir.

Şekil 6.4. PANFA Kümelenmesi



Batı Transdanubiya Bölgesi'nin üç eyaleti; Győr-Moson-Sopron Eyaleti, Vas ve Zala Eyaleti ile Veszprem ve Somogy Eyaleti; teşvikçi rekabetçiliğini, inovasyonu ve yerli ahşap malzemelerinin uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla, söz konusu işbirliği ağını bölgedeki 700 ahşap ve mobilya işletmesinin tamamı arasında yaygınlaştırmayı amaçlamaktadırlar.

Hedefler

Ahşap ve mobilya sanayi kümelenmesi, işletmecilerin talepleri ve kuruluşun operasyonel ihtiyaçlarını dikkate alarak aşağıdaki hedefleri benimsemiştir;

- Bölgeye uyumlu bir ahşap sanayi ekonomik gelişim modeli oluşturmak,
- KOBİ'ler arasında bir işbirliği ağı geliştirmek,
- Bölgenin doğal kaynaklarından üst seviyede yararlanmanın sağlanması,
- Ar-Ge, kalite, ürün sertifikasyonu ve pazarlama hizmetlerini geliştirme.

Görevler

Sanayi-bilim bağlantıları. Kümelenmenin en önemli görevlerinden birisi de sanayi ve bilim çevreleri arasında iletişim ağı kurmaktır. Bu çalışmanın temelini iki ana beklenti oluşturmaktadır: verimliliğin artırılması ve rekabette ileri teknoloji yöntemlerinin kullanılması. Ağ kurulumu ahşap ve mobilya işletmelerinin talebi doğrultusunda hizmetler sağlayarak rekabet tehditleriyle başa çıkmak için stratejik çözümler sunar.

Toplantı, ziyaret ve fuarlar. İş toplantıları üye işletmelerin Avusturyalı, Sloven, İtalyan ve Macar işletme temsilcileri arasında iletişim kurmaya yardımcı olur. Uzmanlar ve

profesyoneller konferanslar boyunca son konuları tartışma ve sanayiyle ilgili yeni bilgileri paylaşma imkanı bulur. Kümelenme, ayrıca Avusturyalı, İtalyan ve Slovenyan atölye çalışmalarını organize eder. Kümelenme üyeleri en iyi uygulama projelerinin yanında inovasyon ve araştırma merkezlerini ziyaret edebilirler. Kümelenme, buna ek olarak üye kuruluşların ulusal ve uluslararası fuarları ziyaret etmelerine veya sergi sahibi olarak katılmalarına yardımcı olur. Bu, üyelerin pazarlama çalışmalarını destekler.

Ortak bilgi sistemi; modern ve hızlı bilgi değişiminin sayesinde kümelenme yerel belediye ve Zala Eyaleti Sanayi ve Ticaret Odası desteğiyle kendi web sitesini hizmete açmıştır. Kümelenme üyeleri web sitesinde görünme imkanını kazanmışlardır. Kümelenmenin kendi web sitesine erişim, www.panfu.hu adresinden de mümkündür. Bundan başka bu üyeler son gelişmeleri özetliyen aylık bir elektronik haber bülteni de almaktadır.

Ortak yayınlar: Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesinin yayını yılda üç defa yayımlanır. Bu yayında genellikle yeni üyeler kendilerini tanıtır. Kümelenme ortak mobilya kataloğu bölgenin mobilya arzını tanımlayarak işletmelerin tamamına ulaşır.

Planlar

Sunulan hizmetlerin çeşitliliğini artırmak amacıyla kümelenme büyük bir ortak yatırım planlamaktadır. Kümelenme ilk etapta, Zalaegerszeg kentinde bir Endüstriyel-Ahşap İnovasyon ve Teknoloji Merkezi kurulmasını planlanmaktadır. Bu merkez ve çevresindeki sanayi parkının enerji ihtiyacını, artan odun parçalarının ısıtılmasıyla çalışan bir biyokütle elektrik santralini karşılaması planlanmaktadır. Bir sonraki plan, "Pannon Mobilya" olarak ortak bir kümelenme ürünü yaratmak ve pazarda ortak bir şekilde pazarlamaktır. Bu plan yerel geleneklere uygundur.

Başarılar

İş birliği ağının kurulması süreci boyunca, ki bu dönem kümelenmenin oluşumundan sonraki iki yılı kapsamıştır, 81 üye girişimci kümelenme çatısı altında yer almış ve etkin olarak birlikte çalışmışlardır. İşletmelerin uluslararası bağlantılarını geliştirme olanaklarına sahip oldukları bir çok toplantı ve konferans düzenlenmiştir. Kümelenme üyelerinin uluslararası fuar ve sergilere düzenli katılımını teşvik amacıyla finansal ve profesyonel yardımlarda bulunmuştur. Buna ilaveten kümelenme, Avusturya ve İtalya'ya profesyonel eğitim turları düzenlemektedir. Kısaca, yalnızca iki yıl içinde Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi kümelenmesinin önemli başarılar elde ettiğini ifade etmek mümkündür.

Pannon İşletme Girişimi (PIG)

16 Ekim 2001 tarihinde Batı Transdanubiya Bölgesel Kalkınma Konseyi, Bölgesel Turizm Komitesi ve Batı Pannon Bölgesel Kalkınma Şirketinin katılımıyla Pannon İşletme Girişimi (Pannon Gazdasag Kezdemenyeyes-PBI) kurulmuştur1.

Pannon İş Girişiminin amacı; özel fonları ve uluslararası mali kurumları bölgesel kalkınma hedefine ekleme amacı ile bölgesel ve ekonomik kalkınma kuruluşları arasında işbirliği ortamını sağlamaktır. Aynı zamanda otomotiv, ahşap elektronik, termal ve meyve kümelenmeleri için ortak bölgesel bir platform sağlamaktadır. PIG Batı Transdanubiya'da ağ tabanlı bir ekonomik kalkınma alt yapısı oluşturmak için bölgesel kalkınma programının 'işletme inovasyon' önceliğinin uygulanmasını desteklemektedir. Pannon İşletme Girişimi, KOBİ'lerin ağ temelli işbirliği ortamına dahil edilmesini sağlar ve böylece, işletmelerin faaliyet alanını yaygınlaştırmakta ve bölgenin ekonomik dinamizmine katkıları gerçekleştirmektedir.

Pannon İşletme Girişimi uzun vadede bölgenin genel rekabetçi gücünü artıracak iyi planlanmış ve verimli çalışan, bölgesel-bütüncül bir ekonomik kalkınma modeli oluşturmaya gayret etmektedir. Bu amaç Pannon İşletme Girişimi kurucularının hedefleri arasında yerini bulmuş olup, bölgede sosyal ve ekonomik uyumun güçlendirilmesini, Batı Transdanubiya'da ekonomik yenilenme ve katılımcı kuruluşlar arasındaki iş dağılımını açık olarak belirtecek ağları güçlendiren, kurumsal bir altyapı kurma yeteneğinde olan çekici, yenilikçi, ekonomik bir ortamın oluşturulmasını sağlamalıdır. Pannon İşletme Girişimi rekabetçi avantajları olan kümelenmeler arasında ağ geliştirmeyi aktif olarak teşvik etmek ve bunun yanında bölgesel kümelenmeler arasındaki bütünleşik bağları, uyumluluklarını ve birlikte işlerliklerini teşvik etmek amacıyla güçlendirmeyi hedeflemektedir. Son olarak, eyalet sübvansiyonlarının dağılımına dayalı olarak, bölgesel ekonomik önceliklerin tanımlanmasını amaçlar.

Bir ağ olarak Pannon İşletme Girişimi Pannon Otomotiv Kümelenmesi (PANAC) , Pannon Ahşap Ve Mobilya Sanayi Kümelenmesi(PANFA), Pannon Elektronik Kümelenmesi (PANEL) Pannon Termal Kümelenmesi (PANTERM) ve Pannon Meyve Kümelenmesi gibi bölgede işleyen kümeleri bağlar ve ilişkilendirir.

Pannon İş Girişiminin operasyonel ve kurumsal görevleri, kar amacı gütmeyen Batı Transdanubiya Bölgesel Kalkınma Dairesi yerine getirmektedir. Pannon iş girişimi üzerinden katılımcılar, bölgesel ekonomik kalkınma üzerine fikirlerini düzenli olarak paylaşmaktadır.

Kuruculara ek olarak Pannon İş Girişiminin üyeliği; bölgenin endüstriyel parklarına, iş merkezlerine, sanatkar ve ticaret odalarına, eyalet iş gücü merkezlerine, derneklere, kar amacı gütmeyen örgütlere ve doğal olarak kümelenme organizasyonlarına kadar genişler. PIG'e ait bölgesel, ekonomik bir internet portalı, plan ve görevlerin yerine getirilmesi ile üyeler arasında etkin iletişimin korunmasını desteklemektedir, desteklemektedir. Bu portalda, bölge ekonomisinin ve bölgesel sektörel kümelenmelerin gelişiminden sorumlu kuruluşlarla ilgili bilgileri sağlanmasının yanında, elektronik bir tüketici hizmeti servisi olarak da addedilebilir. Ekonomik bilgi sağlamanın yanında bölgenin yatırım imkan ve programlarına yol olarak ve çeşitli öneriler için düzenlemeler yaparak çalışır. Site, Batı Transdanubiya sitesine, bölgenin endüstriyel parklarının veritabanına, bunun yanında bölgede resmi olarak tanınan 5

kümelenmenin (otomotiv, ahşap, elektronik, termal, meyve) sırasıyla portallarına ve Pannon İş Girişiminin elektronik veritabanlarına bağlantılıdır.

PIG tarafından konan hedeflere ulaşmak amacıyla, çeşitli bölgesel kuruluşlar (sanatkar ve ticaret odası, iş gücü merkezleri, iş merkezleri ve ekonomik kalkınma içindeki tüm kuruluşlar) tarafından yoğun bilgi alışverişi ve katılım gerekmektedir.

Uluslararası Bağlantılar

Macaristan dışı açık ekonomisi ile göreceli olarak küçük bir ülkedir. (93.000km²) Yerleşim yerleri sınırlara en fazla 80 kilometre mesafededir. Bu kısımda uluslararası kümelenme bağlantıları, gerek doğrudan yabancı yatırımlar gerekse kümelenmeler arasında sınır ötesi işbirliği dahilinde ele alınacaktır.

Macaristan'da kümelenmelerin gelişiminde doğrudan yabancı yatırımlar (DYY) önemli bir rol oynamışlardır. Yaklaşık olarak 27.000 ulus ötesi işletmenin iştirakleri artan bir iş gücü hacmiyle (2000 yılı itibariyle 600.000) Macaristanda faaliyet göstermektedir. DYY için en önemli sektörler motorlu araçlar, elektronik eşya üretimi ve ticarettir. İlginç bir şekilde Macaristanda çalışan sayısı bölgenin en yüksek ikinci DYY alıcısı olan Çek Cumhuriyetinden DYY iştiraklerinin çalışanlarından %30 daha fazladır.

Doğrudan yabancı yatırımların onda yedisinin, çoğunlukla yeni sanayi bölgesi yatırımlarına akması, ülkede sosyalist çalışma düzeninden kalma eksiklikler ve çevresel sorunlar çerçevesinde, hazırda Macar bir işletmeyi alıp, ortak yatırımlardan kaçınmak yerine yeni işletmeler kurulması ihtiyacı içinde oluşmaktadır. Yeni sanayi bölgesi yatırımları yoğunlukta olsa da, düşük değerliden ileri teknoloji yatırımlara doğru olan pozitif eğilim devam etmekte ve Macaristan daki çok uluslu işletmeler, artan bir şekilde dağıtım, pazarlama ve araştırma geliştirme gibi yüksek değerli aktiviteleri takdim etmektedir. Yeni sanayi bölgesi yatırımları ayrıca uluslararası işletmelerin çevresinde kümelenen Macar işletmelerin arasında ortaya çıkan tedarik zincirinden sorumludur.

Macar işletmelerinin uluslararası bağlarının başka bir bölümünü de kümelenmeler içinde yer alan ulus ötesi işletmelerle işbirliği ve etkileşimler oluşturur. Ancak ülkede kümelenme deneyiminin yeni olması nedeniyle uluslararası işletme ve diğer kümelenmelerle bağlantı durumunun henüz gelişme aşamasında olduğunu söylemek mümkündür. Macar kümelenmelerinin Avusturya kümelenme modelinden oldukça etkilenmiş olduğunu belirtmek gerekir. Bunun nedenlerinden biri Avusturya'nın on yılı aşkın kümelenme deneyimine sahip olması, bir diğeri ise Avusturya ile geleneksel ticari ilişkilerin, Macaristan'da belirli bir Avusturyalı DYY varlığı ile beyan edilmesidir (bütünün %12 si ve Almanya ve Hollanda'dan sonra üçüncü en geniş yatırımcı).

Uluslararası ağlara bir örnek vermek gerekirse, Pannon İş Girişimi Avusturya, Almanya ve İtalya'daki bölgesel kalkınma ve kümelenme kuruluşları ile uluslararası ilişkilere sahiptir. Aşağı Avusturya ağ bağlantısıyla (örneğin LANCE projesi) oluşan sınır ötesi ve işbirliğine dayalı olan uluslararası tecrübe ve bilgi aktarımı gelecek vaat etmektedir.

Lance projesi aşağı Avusturya için temel taşı olarak tanımlanabilecek bölgesel bir inovasyon stratejisi olup, uluslararasılaşma prensibinden doğar. Aşağı Avusturya, kendisinin Orta Avrupa da daha gelişmiş bir yere sahip olması ve ayrıca güçlü, rekabetçi, ve de Orta Avrupa'nın temel ekonomi merkezi olması için ekonomik, idari ve araştırma sektörlerinin temel öğelerinden oluşan bir ağı devreye soktu. Bu işbirliği aşağı Avusturya ve çevresindeki komşu bölgelerin ihtiyaçlarını karşılamak ve yaygın yetkinliklerin sağlam faaliyetlere dönüşmesini amaçlar. Eco PLUS Ltd. Aşağı Avusturya Bölgesel Kalkınma Kurumu bu projenin gerçekleştirilmesi için görevlendirilmiştir.

Projenin amaçları ise orta Avrupa daki ekonomi, bölge ve insanlarıyla ilgili bilgi sağlamak ve kademeli olarak iş insanlarının kafasındaki sınırları kaldırmaktır.

Orta Avrupa bölgeleri arasında koordinasyonu kapsayan aktiviteler, tekrarlardan ve engellerden kaçınmayı, aşağı Avusturya KOBİ'lerini sınır ötesi ve ekonomik aktivitelerini sürdürmeleri yönünde motivasyon sağlamalarını, Orta Avrupa'nın merkez bölgesindeki işletme işbirliklerini, ve iş ortaklarının bilgi, koordinasyon ve motivasyonu ile desteklemeyi içermektedir.

Aşağı Avusturya hizmet rehberi, Aşağı Avusturya KOBİ'lerine ve Orta Avrupa'nın reform eyaletlerinde iş yapma olasılıkları ile ilgilenen insanlara bilgi sağlar. Rehber sınır ötesi aktivitelerle ilgilenen KOBİ ler için promosyon ölçülerini düzenler. Bu servis, Aşağı Avusturya KOBİ lerini başarılı girişimler ve olasılıkları sunan bir katalog sağlayarak sınır ötesi aktivitelere motive etmeyi amaçlar.

Nihai olarak bilgi akışı, koordinasyon ve girişimcilerin motivasyonunun orta Avrupa bölgesinde bir "Merkezi Avrupa ortak bölgesi"nin gelişimine katkıda bulunması amaçlanmıştır. Çek cumhuriyeti, Slovakya ve Macaristan'ı daki proje ortakları kalabalıktır.

Ek olarak, Avusturya ve Macaristan ülkeleri arasında otomotiv ve ahşap üretim alanlarında iki başarılı sınır ötesi işbirliği söz konusudur. Otomotiv sektöründe Panon Otomotiv Kümelenmesi ile Viyana Bölgesi Otomotiv Kümelenmesi (AVCR), AC Oberösterreich ve AMZ Taşeron Ağı (Saxonia) ile aktif bir işbirliği içindedir. Ahşap üretim sanayinde ise Pannon Ahşap ve Mobilya Sanayi Kümelenmesi ile TECNET Kümelenmesi (Holz Niederösterreich), arasında yakın bağlantı söz konusu olup, ortak konferans ve iş seyahatleri düzenlenmektedirler.

Ayrıca sınır ötesi iş birlikleri Avrupa Birliği Bölgeler Arası (INTERREG) programı tarafından da desteklenmektedir. Örneğin Güney Büyük Ova Tekstil Kümelenmesi

Nagyvarad'da Romanya'lı ortaklarla işbirliği içindedir. İşbirliği, tekstil sanayinde KOBİ'ler arasında ortak eğitim turlarını ve konferansları da kapsamaktadır.

Gelişme Alanları

İlk resmi kümelenmeler ekonomik olarak daha gelişmiş kuzey batıdaki bazı bölgelerde (Batı Transdanubiya, Merkezi Transdanubiya ve Merkezi Macaristan) faaliyet göstermeye başlamış ve bu bölgelerde bölgesel ekonomik hareketlilik ile kümelenme yerleşimi arasında güçlü bir bağ bulunduğu görülmüştür. Ancak bölgesel yoğunlaşma analizlerine göre yirmi iki resmi kümelenmeden yalnızca onu bölgesel yada eyaletsel seviyede yüksek yoğunlaşma alanı olarak da bulunmaktadır. Her ne kadar bu ölçekte bir yoğunlaşma yalnız başına bir kümelenme tasarım kriteri olmasa da geleceğin kümelenmelerine ilişkin bir haritalandırma çalışmasının sonuçlarının kümelenme tasarımı aşamasında daha fazla ciddiye alınması gerektiği tartışılabilir.

Bu husus özellikle sanayi yoğunlaşma analizlerinin, şu an için resmi kümelenmeler olarak kabul edilmeyen, Batı Transdanubiya, Güney Transdanubiya ve Kuzey Büyük Ova Bölgesi tekstil kümelenmelerinin ve ayrıca Güney ve Kuzey Büyük Ova Bölgelerindeki potansiyel gıda sanayi kümelenmelerinin de varlığını göstermesi açısından özellikle önemlidir.

Macaristan'da hem KOBİ'leri hem de bölgesel kalkınmayı geliştirmeyi amaçlayan bir ekonomi politikası mevcuttur. Kümelenmelere verilen destek bunun önemli bir parçasıdır. Ancak, bölgesel kalkınmayı ve kümelenme desteği sayesinde KOBİ desteğini teşvik etmek için bir ilerleme kaydedilirken, gelişme için yer vardır. Artan rekabet ortamı şartları altında rekabet edebilmek için, yatırımcılara bilgi tabanlı ağların rolünün ve yerel kaynaklara dayalı işbirliği rolünün önemi daha iyi anlatılmalıdır. Programın tasarımı bölgesel kalkınma, KOBİ'lerin desteklenmesi ve doğrudan yabancı yatırımların özendirilmesi ve ağların oluşturulması konularında yerel seviyede katılımın daha iyi olması için politika alanları arasındaki dayanışma olgusunu yansıtmalıdır. Son olarak kümelenme kavramının netleştirilmesi ve bakanlıklar ve departmanlar seviyesinde uygulanabilir birlikte işlerlik politikaları geliştirilmesi için teşvik edilmesi gerekir.

Dipnotlar

- ¹⁰ Bütün sektör tanımlamaları.
DA: Gıda ürünleri, içecek ve tütün üretimi
DB-DC: Tekstil ve tekstil ürünleri, deri ve deri ürünleri üretimi
DD-DE: Ahşap ve ahşap ürünleri üretimi, kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı, basım ve yayın faaliyetleri
DF-DH: Kimyasallar ve kimyasal ürünler üretimi
DI: Diğer metal dışı mineral ürünler imalatı
DJ Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı
DN: Başka yerde sınıflandırılmamış imalat
D: İmalat

Kısım 7

Çek Cumhuriyeti

Zdenek Mikolas

Bu bölümde Çek Cumhuriyeti kümelenme kanıtları hakkında bilgiler sunulacaktır. Çek politikası dahilinde KOBİ'leri, işletme kümelenmeleri ve ağları güçlendirme hakkında teşvik ederek büyüme işlemi sunulmuştur. Polonya ve Slovakya'nın kuzey batı sınır bölgesinde ortaya çıkan sınır ötesi kümelenmesine özel bir vurgu yapılmıştır.

Yerel Kümelenme Haritalandırma Metodolojisi

Çalışmanın Tanımlanması

Çek Cumhuriyeti örnek olay incelemesinde “kümelenme” kavramı tanımlanırken, OECD LEED kümelenme tanımı – “dikey ve yatay bağlarla birbirine bağlanmış, benzer konuda uzmanlaşmış ve destekleyen kurumlar ile beraber, yerel yoğunlaşmış kümelenmeler” – başlangıç noktası olmuştur. Avrupa Komisyonunun girişimci kümelenmeler (Avrupa Komisyonu, 2002) ve girişim ağ teorisi (Mikolas, 2002) çalışmasıyla kümelenmelerin temel tanımı “yerel kümelenmeler”, genişletilerek ağlar da bu tanıma dahil edilmiştir (kutuya bakın).

Çek Örnek Olay İncelemesi Kapsamında Kümelenmenin Tanımı

Kümelenmeler, kendi kümelenmelerinin küresel bir hedefi olmasına rağmen, bir veya birkaç bölgede coğrafi olarak yoğunlaşmış bağımsız, aynı zamanda karşılıklı işbirliği ve rekabet içinde işletme ve bağlı enstitüler anlamına gelir. Girişimci kümelenmelerin ister geleneksel ister ileri teknoloji sanayilerinde uzmanlaşırlar.

Kümelenmelerin ve ağların yapısı belirgin olmasına rağmen, kümelenmelerin, özellikle kümelenme destek kuruluşlarının sıklıkla spesifik ağ özellikleri gösterdiği gözlemlenmiştir. Girişimci ağları, bilgi ve teknoloji alışverişini kolaylaştıran, kümelenmede işbirliği ve koordinasyonu artıran resmi veya resmi olmayan örgütlenmelerdir, örnek olarak ticaret odaları, ticari kurumlar veya okul ve işletmeler gibi.

Bu noktadan itibaren “kümelenmeler”e “girişimci kümelenmeler ve ağlar (ECN) olarak hitap edilecektir. Bu bir derece genişletilmiş tanım, kümelenen işletmelerin ağ tipi destek yapılmasına sahip olup olmadığını ortaya koymaya yardımcı olacaktır.

Kümelenme Haritası Metodolojisi

Girişimci kümelenmeler ve ağların tanımlanmasında genellikle dört metodolojik yaklaşıma başvurulur: girdi-çıkı analiz, yerleşim oranlarının hesaplanması, belli başlı ağ kümelenmelerini görüntülemek için nitel ve nicel yaklaşımlar ve hepsinin birlikte kullanıldığı yöntemler.

Kümelenmelerin belirleyici özelliklerinden biri işletmeler arasında yoğun iletişim ve işbirliğinden kaynaklanan resmi olmayan ilişkilerin üstünde olmasıdır. Coğrafi bir bakış açısıyla kümelenmeler ya, mikro-coğrafya olarak tanımlanabilecek küçük alanlara sıkışabilir ya da farklı bölgelerde yerleşip birbirine yoğun ve seri bilgi akışı ile bağlı olabilirler. Bu nedenle istatistiksel sınırları zorlayan kümelenmelere bu konuda titiz davranmak gerekir.

Ne yazık ki kısıtlı veri nedeniyle Çek Cumhuriyeti'nde kümelenme haritası oluşturma çalışmaları sırasında sorunlar yaşanmaktadır. 1989-1990'da politik ve ekonomik sistemde yaşanan dramatik değişiklikler veri toplamayı ve veri toplama metodolojisini önemli bir biçimde etkilemiştir. 1993 yılında meydana gelen ve "Kadife Boşanma" olarak adlandırılan gelişme Çek Cumhuriyeti ve Slovakya olmak üzere bölmüş ve durumu daha karışık hale getirmiştir. 1990'ların başında istatistiksel bölgeleri belirleyen yeni bir sistem yaklaşımı benimsenmiş, 2000 yılında Prag'ında katılımıyla ülke on dört bölgeye kadar çıkmıştır. Çek Cumhuriyetinde 2002 yılının ilk yarısında meydana gelen trajik sel felaketi neticesinde bazı veri tabanı merkezleri zarar görmüş ve alternatif istatistik kaynaklarına ihtiyaç duyulmuştur. Veri toplama ve metodoloji konusundaki ilave problemlere de burada değinmek gerekir.

İlk olarak, küçük işletmelerin düzenlenmiş iş yükünü hafifletmek amacıyla 20'den az personel çalıştıran küçük işletmeler istatistiki bilgi görevinde muaf tutulmuştur. Şu an bilgi, seçilmiş ve konjonktürel araştırma ve veri tabanı analizi gibi diğer işlemlerle elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu metotlar, 0-9 personelin Çek Cumhuriyetin' bütün girişimcilerin % 97' sine denk gelmesi sebebiyle, bu personeli istihdam eden mikro-işletmelerle ilgili bilgiyi çarpıtmaktadır.

İkinci olarak, girdi-çıkı analizleri henüz yalnızca beş yılda bir yapılmaktadır. Bundan başka, kısım ve sektör analizleri yalnızca ulusal seviyede yapılmaktadır. Girdi-çıkı analiz ve istatistiksel metotlar konusunda uzman olan VSB Ostrava Teknik Üniversitesinden profesör Macek'e göre , 100'den fazla personel çalıştıran işletmelere ait veriler çok güvenilir, 20'den fazla istihdam eden işletmelere ait veriler ise hayli güvenilirdir. Ancak, ekonomik kişilerin Çek İstatistik Bürosu'nun ekonomik verilerine göre yukarıda belirtildiği şekilde sınıflandırılması, belli bölgelerin kurumsal ve sektörel yapılarının daimi olarak dinamik bir değişim içinde olmasına rağmen, bölgesel seviyede yapılmamaktadır. Halen hazırda bulunan istatistiksel veri formatı, böylelikle, yeni ağların, kümelenmelerin ve diğer girişimsel aktivitelerin devamlı oluşumunu kavrayamamaktadır.

Uzmanların tartışmaları sonucu girdi-çıkı analizlerinin, deforme olmuş veriyle çalışmamak amacıyla kullanılmamasına karar verilmiştir. Çek Cumhuriyetinde girişimci kümelenme ve ağlarla ilgili temel bir gösterge olarak, NACE terminolojisi doğrultusunda yerleşim oranı 2001 verilerinin 14 bölge içindeki her ekonomik sektör için hesaplanmıştır. Şekil 7.1: Analiz edilen bölgelerin yerlerini göstermektedir. Bu yalnız büyük ölçekli işletmeler için (20 veya 100'den fazla çalışan istihdam edenler için) verileri eksik olan KOBİ'leri dahil etmemek üzere yapılmıştır. Bu sonuçların küçük işletmeleri kapsamaması yüzünden KOBİ'lerle ilgili sektör yoğunluğu analizi, 89 eyalet seviyesinde, KOBİ meslek birlikleri kaynakları kullanılarak yürütülmüştür. Yoğunlaşma analizleri, 15'ten fazla KOBİ üyesi bulunan kurumlara fonlar sağlamak amacıyla, kamu destekli KOOPERACE programının etkilerine ait analizle birlikte yapılmıştır.

Şekil 7.1 Çek Cumhuriyetinin on dört bölgesel başkenti



Kümelenmeleri Tanımlamak

Çek Cumhuriyeti'ndeki kümelenmeler ve ağlarının tam olarak sayısı ve bunların GSYİH payları ve istihdam durumu, bu yayın için yapılan alıştırmadan öncesine kadar gözlemlenmemiştir.

Sanayi yoğunlaşmaları ile ilgili kriterleri, uzman tahminleri doğrultusunda belirledikten sonra, denilebilir ki, var olan dernekler, iş birlikleri, ağlar, kümelenmeler ve ayrıca her türlü işletme ortaklıkları, Çek GSYİH' sinin ve istihdamının %60'ını oluşturmaktadır. Ana dağılımlar alt tarafta bölge ve sektör olarak tanımlanmıştır.

Bölgelere Göre Sonuçlar

Tablo 7.1-7.3 de, sanayi dağılımları bölge ve sektör olarak sunulmuştur. Genel sonuçlar; ziraat, inşaat, ulaşım, ticaret ve toptan satış depolama çalışmaları ve onarım gibi üretim sanayi dışında kalan sektörlerin genellikle temelleri üretim sektöründe olan kümelenmelere bağlı olduğunu göstermektedir. Sonuçlar bu sebepten sadece üretim içinde olan ana temel kümelenmeler için sunulmuştur.

Her karede kümelenme potansiyelleri olan sanayi sektörleri; geniş(L), orta(M), küçük(S) girişimci olarak veya ayrı ayrı kombinasyonlarda (L,M,S) tanımlanmıştır. Yıldızla işaretlenmiş olan kareler belli bir sanayi dalının belli bir bölgede yoğunlaştığı bir kümelenme merkezinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.1 Üretim sanayilerinde bölgesel yoğunlaşmalar

Sektör ve NACE	Prag	Orta Bohemya	Batı Bohemya	Güneybatı Bohemya	Güney Bohemya
Gıda, içki, tütün (DA)	LM*	LMS*		LS*	LMS*
Tekstil (DB)			LM*	M	LMS*
Deri (DC)					
Ahşap (DD)		S		S	LM*
Kağıt, basım (DE)	LM*				L
Kok ve petrol (DF)					
Kimyasallar (DG)					
Kauçuk ve plastik (DH)		S	M	LM*	
Mineral ürünler (DI)		L	LMS*	L	
Metaller (DJ)		MS*		L	
Makine ve malzeme (DK)		MS			LM
Elektrik ve optik (DL)	LMS			L*	
Nakliyat malzemeleri (DM)	S*	L*			L
Mobilya (DN)	S		LM*	S	L
Madencilik ve taşocaklığı (C)		L	L*		L
Elektrik, gaz, su (E)					L

Kümelenme potansiyelli sanayi sektörleri (yer kotasyonu>1) geniş(L), orta(M), küçük(S) girişimci olarak veya ayrı ayrı kombinasyonlarda (L,M,S) tanımlanmıştır. Yıldızla işaretlenmiş olan kareler belli bir sanayi dalının belli bir bölgede yoğunlaştığı bir kümelenme merkezinin olduğunu göstermektedir. Sektörün tam olarak tanımlanması bu bölümün sonundaki son notlarda yer almaktadır.

Tablo 7.2 Üretim sanayilerinde bölgesel yoğunlaşmalar

Sektör ve NACE	Kuzeybatı Bohemya	Kuzey Bohemya	Doğu Bohemya	Kuzeydoğu Bohemya	Güneydoğu Bohemya
Gıda, içki, tütün (DA)	S				LS*
Tekstil (DB)	M	L*	LM*	LMS*	LMS*
Deri (DC)				S	S
Ahşap (DD)					S
Kağıt, basım (DE)	L				L
Kok ve petrol (DF)					
Kimyasallar (DG)			S	S	
Kauçuk ve plastik (DH)	M	S	M	L	M
Mineral ürünler (DI)	L	LMS*		S	LS
Metaller (DJ)	S*		MS*		
Makine ve malzeme (DK)			LMS*	LS*	LM*
Elektrik ve optik (DL)	S		L	L*	L
Nakliyat malzemeleri (DM)		L			L
Mobilya (DN)		LM*			L
Madencilik ve taşocaklığı (C)	L*	L			
Elektrik, gaz, su (E)	L*			LM	M

Kümelenme potansiyelli sanayi sektörleri (yer kotasyonu>1) geniş(L), orta(M), küçük(S) girişimci olarak veya ayrı ayrı kombinasyonlarda (L,M,S) tanımlanmıştır. Yıldızla işaretlenmiş olan kareler belli bir sanayi dalının belli bir bölgede yoğunlaştığı bir kümelenme merkezinin olduğunu göstermektedir. Sektörün tam olarak tanımlanması bu bölümün sonundaki son notlarda yer almaktadır.

Tablo 7.3 Üretim sanayilerinde bölgesel yoğunlaşmalar

Sektör ve NACE	Güney Moravia	Güneydoğu Moravia	Kuzeybatı Moravia	Kuzey Moravia
Gıda, içki, tütün (DA)	LMS*	S	LMS*	S
Tekstil (DB)	S	M	LMS*	S
Deri (DC)		S*	S	
Ahşap (DD)		S		
Kağıt, basım (DE)	L		L	
Kok ve petrol (DF)				
Kimyasallar (DG)		S	S	S
Kauçuk ve plastik (DH)		LS*	S	M
Mineral ürünler (DI)	M		M	
Metaller (DJ)	LM*	S*	LMS*	LMS*
Makina ve malzeme (DK)	LMS*	L*	LM*	M*
Elektrik ve optik (DL)	LS*	L*	L*	
Nakliyat malzemeleri (DM)				
Mobilya (DN)	L	L		S
Madencilik ve taşocaklığı (C)				L*
Elektrik, gaz, su (E)	L	M	M	LM*

Kümelenme potansiyelli sanayi sektörleri (yer kotasyonu>1) geniş(L), orta(M), küçük(S) girişimci olarak veya ayrı ayrı kombinasyonlarda (L,M,S) tanımlanmıştır. Yıldızla işaretlenmiş olan kareler belli bir sanayi dalının belli bir bölgede yoğunlaştığı bir kümelenme merkezinin olduğunu göstermektedir. Sektörün tam olarak tanımlanması bu bölümün sonundaki son notlarda yer almaktadır.

Prag

Ülkenin ekonomi merkezi durumunda olan Prag, kümelenme potansiyeli bulunan bir kaç sanayi sektörüne, başkent olması sebebi ile açıklanan yüksek sanayi yoğunluğunun olmaması fenomenine rağmen, ev sahipliği yapmaktadır. Kümelenme potansiyeli bulunan sektörler; elektrikli ve optik cihaz imalatı, kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri üretimi, basım, yayıncılık faaliyetlerinde bulunabilir. Ayrıca **tahıl sektörü** içinde, gıda ürünleri, içki ve tütün üretimini ve 100'den fazla personel istihdam eden pek çok işletmenin gruplanmasını sağlayan güçlü bir kümelenme potansiyeli vardır. 100 çalışandan daha az personel istihdamı yaratan küçük-orta (mikro) işletmelerin incelemesini yaparsak, taşıma ekipmanı imalatı, kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı, basım ve yayın faaliyetleri, elektrikli ve optik ekipman üretimi, mobilya ve ikincil hammadde imalatı sektörlerine kümelenmeyle sonuçlanabilecek önemli bir eğilim potansiyeli olduğunu görürüz. Sanayi bağları sınır bölgelerinden geçer ve özellikle orta Bohemya'da tarımla (bu sanayi dalı ticarete de bağlıdır) bağlanan gıda sektöründe oldukça güçlüdür. Aynı durum elektrikli ve optik cihaz imalatı sanayi için de geçerli olup, bu sanayinin de diğer bölge ve sektörlerle deki endüstriyel dallara bağları bulunmaktadır.

Orta Bohemya

Bu bölgede endüstriyel üretim oldukça asimetrik bir görünüm sergiler. Büyük girişimciler daha ziyade taşıma ekipmanları imalatı, gıda ürünleri, içki ve tütün üretimi, kimyasal ürünler ve yapay lif üretimi, metal dışı minerallerin üretimi, madencilik ve taş işleme, elektrik, su ve gaz sağlama sektörlerinde faaliyette bulunur. Esas kümelenme potansiyeli hem bölgede hem de Çek Cumhuriyeti genelinde metal ve metal ürünleri imalatı, iş faaliyetleri ve bakım hizmetleri ile bağlantılı taşımacılık ekipmanları imalatı sektöründedir. Bu kümelenme merkezi bölgedeki tek kümelenme olup, Mlada Boleslav'da olan motor işletmeleridir. Otomotiv sanayinin yanında tarım ve gıda ürünleri imalatı sektöründe önemli bir kümelenme potansiyeli bulunur ve bölge ötesinde ticari ağ bağlantıları mevcuttur. Özellikle Prag bölgesine güçlü bağlar bulunmaktadır. KOBİ'ler ise otomotiv sanayi etkisinde, metal üretimi sektörü, iş aktiviteleri ve bakım faaliyetleri sektörlerinde ağ tesisi geliştirme ve yaratma eğilimindedirler. Ek olarak, tarım sektörüyle bağları bulunan gıda ürünleri, içki ve tütün üretiminde KOBİ'ler için kümelenme potansiyeli bulunduğu barizdir.

Batı Bohemya(Karlovy Vary)

Bölgede iki kümelenme merkezi bulunur. İlki madencilik ve taş işleme sektöründe diğeri ise metal dışı minerallerin üretiminde, özellikle cam ve seramik imalatında bulunmaktadır. Sektörde merkez kümelenmeyi büyük girişimciler gerçekleştirmekte ve KOBİ'ler de onlara bağlı bulunmaktadır.

Güney Batı Bohemya(Plzen)

Büyük girişimciler, bu bölgede faaliyetleri Çek Cumhuriyeti geneline yayılmış iki büyük kümelenme yaratırlar. Bunlardan ilki büyük makineler kümelenmesidir ve burada elektrikli ve optik cihazlar imalatı, taşıma ekipmanları üretimi, daha sonra metal olmayan mineral ürünler (cam, çini, seramik) içinde gelişmiş olan temel ve işlenmiş metal ürünleri imalatı, kauçuk ve plastik ürünleri üretimi – özellikle de kümelenmenin KOBİ'lerce genişlediği temel ve işlenmiş metal üretimi sektörü kapsamıştır. Pilsen'de kümelenmenin merkezini makine işletmeleri kapsamı oluşturur. İkinci büyük kümelenmenin bira üretiminin öne çıktığı birkaç alanı kaplayan gıda üretimi sektörü çevresinde gerçekleştiği görülür. Pilsen'deki bira imalatı merkezini oluşturmak üzere, bu kümelenmenin Pilsner Urquell Grup ve Radegast'ın bira fabrikası yatırımlarıyla ülke genelinde pazarda söz sahibi olma noktasına gelmiştir.

Söz konusu iki büyük kümelenmeye ek olarak, KOBİ'lerin etrafında oluşan, orta boyutlu işletmelerin öne çıktığı tekstil ürünleri sanayi yanında ahşap, ahşap ürünleri ve mobilya imalatı sanayinde faaliyet gösteren daha küçük kümelenmelerde mevcuttur. Büyük işletmeler kauçuk, plastik ürünleri, cam, seramik ve çini, makine ve ekipman üretimi ve özellikle taşıma malzemesi üretimi ve su, gaz ve elektrik sağlama sektörlerinde yoğunlaşmışlardır.

Güney Bohemya(Ceske Budejovice)

Son yıllarda bölge büyük girişimcilerin çeşitli sektörlerde gerçekleştirdikleri önemli yatırımlarla oluşan kümelenmeler etrafında ciddi bir değişim geçirmektedir. Bölgede bir tarım ve gıda üretiminin kümelenme merkezi mevcuttur. Tekstil sektöründe ise hem büyük işletmeler hem de KOBİ'ler etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Kağıt ve kağıt ürünleri üretimi, yayıncılık ve baskı ürünleri ve mobilya üretimi kümelenmesi ahşap ve ahşap ürünleri kümelenmesi ile temas halindedir. Makine ve taşıma ekipmanları imalat sektörü de ayrıca güçlü bir toplanma merkezi yaratmaktadır. KOBİ'ler gıda ürünleri, içecek ve tütün üretimi, tekstil ve ahşap ürünleri üretimi, makine ve ekipman imalatı sektörlerinin kümelenmelerinde faaliyet göstermektedirler.

Kuzey Batı Bohemya(Usti nad Labem)

Madencilik, kolalı içecek üretimi, kimyasal ürünler ve gaz, su, elektrik sağlanması sektörlerinde büyük girişimcilerin merkezi oluşturduğu önemli kümelenmeler söz konusudur. Büyük girişimcilerin merkezlendiği kümelenmeler ise; kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı, basım yayın faaliyetleri, cam seramik ve çini üretimi olarak sıralanabilir, yalnız söz konusu büyük işletmelerin bölgedeki KOBİ ağlarının gelişmesine önemli bir katkılarının olmadığını belirtmek gerekir. Orta ölçekli girişimciler tekstil, kauçuk ve plastik ürünleri sektörlerinde kümelenme potansiyeli göstermektedirler. Sektörlerinde kümelenmeler oluşturma eğilimi içindedirler. Bu bölgede, küçük girişimciler ise gıda üretimi, ham ve işlenmiş metal ürünleri ile elektrikli ve optik cihazlar üretiminde yerel kümelenme potansiyeli taşımaktadır. Genellikle bölgesel sanayi yapısının petrol ve enerji üreten materyallere bağlantılı, ayakta kalan kuruluşların bileşiminden etkilenmiştir.

Kuzey Bohemya(Liberec)

Bölgede, iki bölgesel kümelenme oluşturan dal baskındır. Bunlardan ilki KOBİ'lerin rol aldığı metal olmayan minerallerin üretimidir. İkincisi ise, mobilya imalatıdır. Bunun dışında büyük girişimciler tekstil ve tekstil ürünleri üretimi ile elektrikli ve optik cihaz üretimi sektörlerine bir kümelenme potansiyeli getirmiştir. Orta ölçekli girişimcilerin ise işlenmiş metal ürünleri imalatı ve cam ürünleri üretimiyle baskın oldukları görülür. Küçük girişimcilerde cam üretimi kümelenmesiyle güçlü bağlantı gösterirler. Ayrıca söz konusu girişimciler, kauçuk ve plastik ürünleri üretimi ve mobilya üretiminde önemli bir yer tutarlar.

Doğu Bohemya(Pardubice)

Bu bölgede, büyük girişimciler etraflarına toplamış oldukları KOBİ'lerin de desteği ile makine imalatı ve elektrikli ve optik cihazlar imalatını kapsayan bir kümelenme merkezi yaratmışlardır. Aynı etki tekstil ve tekstil ürünleri üretiminde de gözlemlenebilir. Buna karşın KOBİ'ler daha ziyade işlenmiş metal ürünleri imalatına ve ham metal üretimine kanalize olmuşlardır.

Kuzey Doğu Bohemya(Hradec Kralove)

Büyük yatırımcılar gıda imalatı, kauçuk ve plastik ürünleri üretimi, makine ve özellikle güç kaynakları imalatı, taşıma ekipmanları ile tekstil ve tekstil ürünleri imalatı kümelenmelerinde baskın durumdadırlar. Tekstil ve giyim sanayi, makine üretimi, elektrikli ve optik cihazlar imalatı sanayilerinde her büyüklükte işletmenin kümelenme oluşturduğu görülür. Küçük yatırımcılar ise özellikle ham ve işlenmiş metal imalatında etkin bir varlık göstermektedirler.

Güney Bohemya(Vysocina)

Bölgede en büyük kümelenme potansiyeli gıda ürünleri üretimi ile her ölçekten girişimcinin eşit temsil edildiği tekstil ve tekstil ürünleri üretimindedir. Büyük girişimciler genellikle makine üretimi, elektrikli ve optik cihazlar, taşıma ekipmanları üretimine ilgi göstermektedirler. Söz konusu sektörlerde de büyük bir kümelenme potansiyeli bulmaktayız.

Güney Moravia(Brno)

Sıradaki şu sektörlerin kümelenme oluşturma potansiyeli vardır: her boyuttaki işletmelerin gıda ürünleri imalatındaki varlığı ile elektrikli ve optik cihazlar üretimi. Ayrıca, ahşap ve ahşap ürünleri imalatı sektöründe de daha küçük bir grup işletmenin varlığı söz konusudur. Büyük girişimciler ise ham ve işlenmiş metal ürünleri, makine ve makine ekipmanları imalatında yoğunlaşmışlardır. Taşıma ekipmanları, madencilik ve taş işleme ile özellikle güç destek cihazları üretimi ise ayrıca bir öneme sahiptir.

Güney Doğu Moravia(Zlin)

Bölgede tekstil ve deri ürünleri üretimi ile ilgili güçlü ilişkileri bulunan büyük girişimcilerin yer aldığı kauçuk ve plastik ürünleri üretiminin büyük bir kümelenme potansiyeli mevcuttur. İkinci bir kümelenme grubu ise ham ve işlenmiş metal ürünleri imalatı, makine ve ekipman imalatı, elektrikli ve optik cihazlar etrafında biçimlenmiştir. Bir diğer kümelenme oluşturan grup ise ahşap ve ahşap ürünleri ile mobilya üretimi dahilinde spesifik özellikler gösterir. Büyük girişimciler bölgede ağırlıklı deri ve deri ürünleri imalatı, kauçuk ve plastik ürünleri üretimi, makine ve ekipman imalatı, taşıma ve güç destek ekipmanları üretiminde boy göstermektedirler. KOBİ'ler ise ahşap ve ahşap ürünleri imalatı, cam, seramik ve inşaat malzemeleri imalatı, elektrikli ve optik cihazlar üretimi ve mobilya üretiminde önemli bir yere sahiptir.

Kuzey Batı Moravia(Olomouc)

Bölgede hemen her ölçekten girişimcinin temsil edildiği ve özellikle KOBİ'lerin önemli bir ağırlığının bulunduğu tarım ve tekstil ürünleri üretimi ile bağlantılı gıda ürünleri üretiminde güçlü bir bölgesel kümelenme potansiyeli vardır. Büyük yatırımcılar ham ve işlenmiş metal ürünleri üretimine bağlı makine ve ekipman imalatı ve KOBİ'lerin baskın olduğu elektrikli ve optik cihaz üretiminde bir kümelenme oluşturmuşlardır. Fakat, bölge endüstriyel gelişmenin yetersiz olduğu Hana tarım bölgesi ile ekonomik olarak oldukça zayıf olan Jeseniky dağları bölgesinide kapsamaktadır.

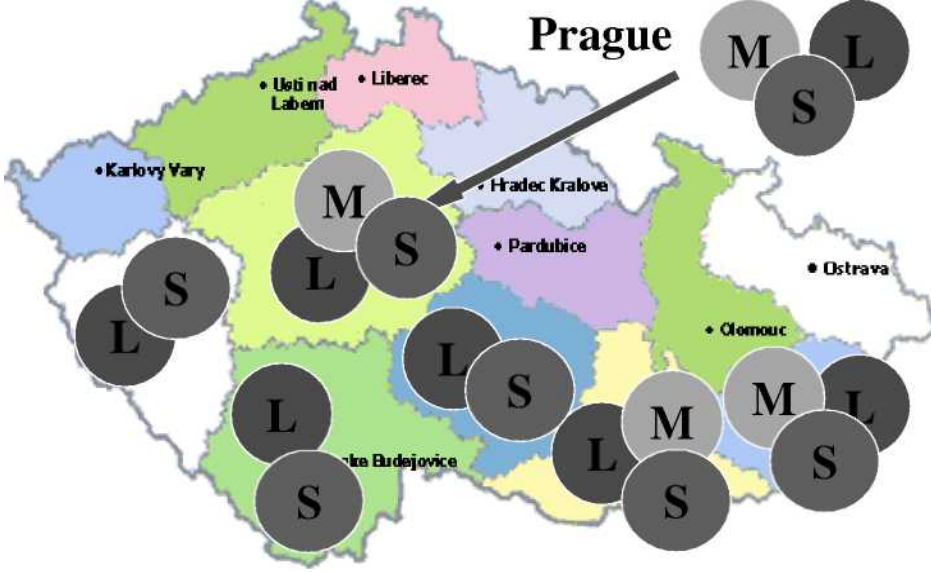
Kuzey Moravia(Ostrava)

Madencilik ve taş işlemeciliği ve özellikle Bituminous kömürü üretiminde, taşıma ve güç destek ekipmanları imalatında büyük işletmelerin önemli bir yeri vardır. Bunun dışında, büyük girişimciler özellikle makine ve ekipman, kauçuk ve plastik ürünleri ve ham ve işlenmiş metal ürünleri üretiminde ağırlıklı bir role sahiptir. Bölgede iki parçalı bir yapıdan oluşan "çifte kümelenme" mevcut olup, kimya sanayi kümelenmesine bağlı enerji kümelenmesi (madencilik ve taş işlemeciliği, elektrik gaz ve su sağlama, kok kömürü ve rafine petrol ürünleri) ve ham ve işlenmiş metal ürünleri imalatı ve makine ve ekipman üretimini kapsayan metalurji mühendisliği kümelenmesinden oluşur. Gizli kümelenme oluşumu potansiyeli ise yatırımcıların varlığı dışında, hem Nosovice köyündeki endüstriyel bölgenin (Ostrava şehrine 30 km. mesafede) hem de havacılık sanayine bağlı sanayinin Ostrava yakınlarındaki Mosnov'da varlığı sebebiyle, taşıma ekipmanları üretimi sanayindedir. KOBİ'ler ise daha ziyade gıda üretimi, tekstil ve tekstil ürünleri imalatı ve ayrıca ham ve işlenmiş metal ürünleri imalatı, makine ve ekipman üretimi ve mobilya imalatına yoğunlaşmışlardır.

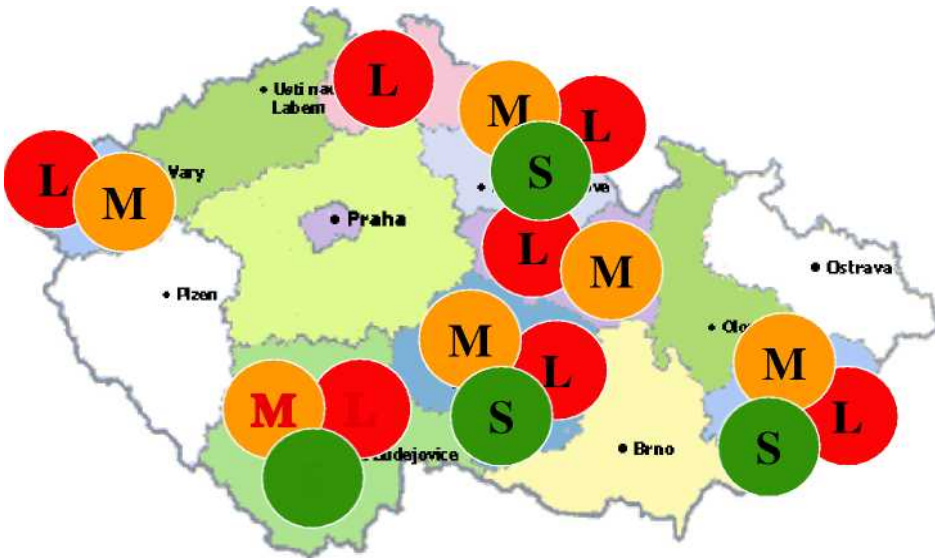
Sanayi Sektörlerine Göre Sonuçlar

Aşağıdaki figürler sanayi sektörlerine göre ve kümelenme potansiyeli taşıyan yoğunlaşmaları göstermektedir. Çek Cumhuriyetindeki kümelenmelerin yerleşim merkezleri daireler içine alınmıştır. S, küçük yatırımcının ağırlıkta olduğu durumları; M, orta ölçekli yatırımcıların ağırlıklı olduğu durumları; L, büyük yatırımcıların ağırlıkta olduğu durumları göstermektedir. İki üretim sektöründe ise kümelenme yoktur: kok kömürü ve rafine petrol ürünleri üretimi ile kimyasallar, kimyasal ürünler ve insan yapımı lif imalatı.

Şekil 7.2 Gıda ürünleri,içki ve tütün imalatı



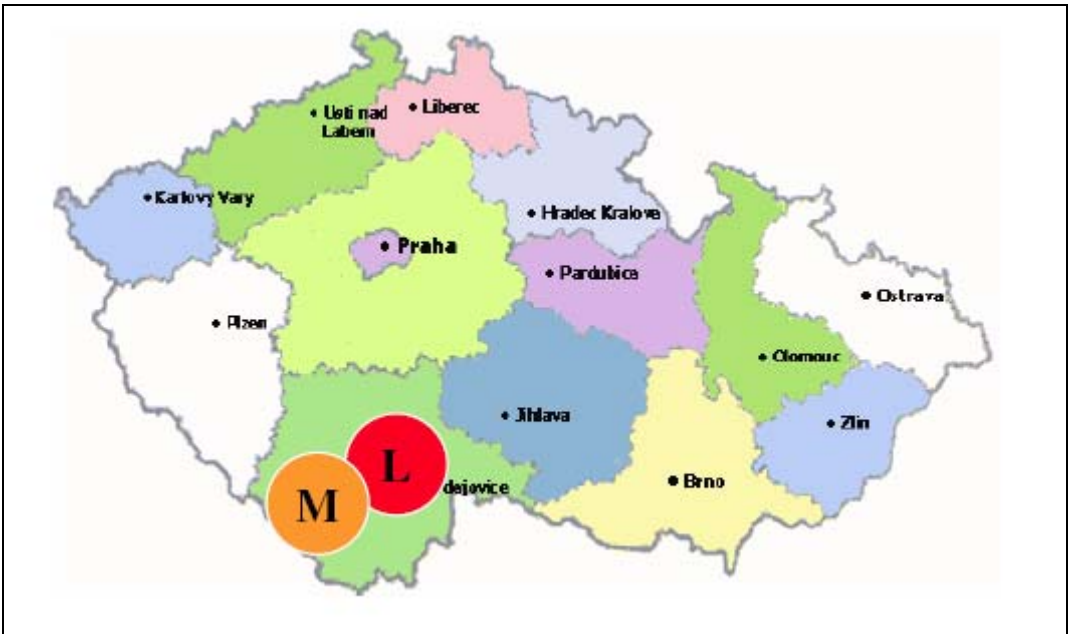
Şekil 7.3 Tekstil ve tekstil ürünleri imalatı



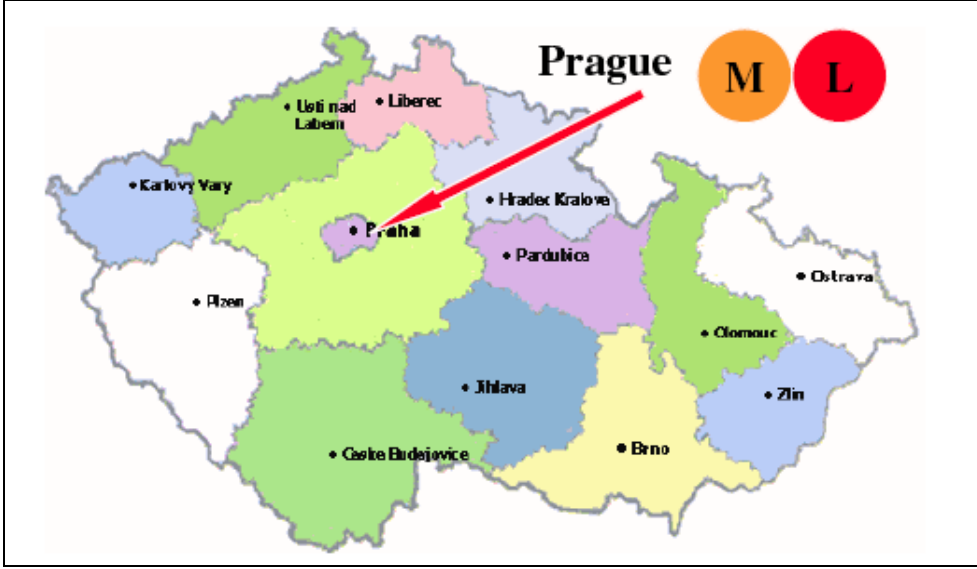
Şekil 7.4 Deri ve Deri ürünleri imalatı



Şekil 7.5 Ahşap ve ahşap ürünleri imalatı



Şekil 7.6 Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayın



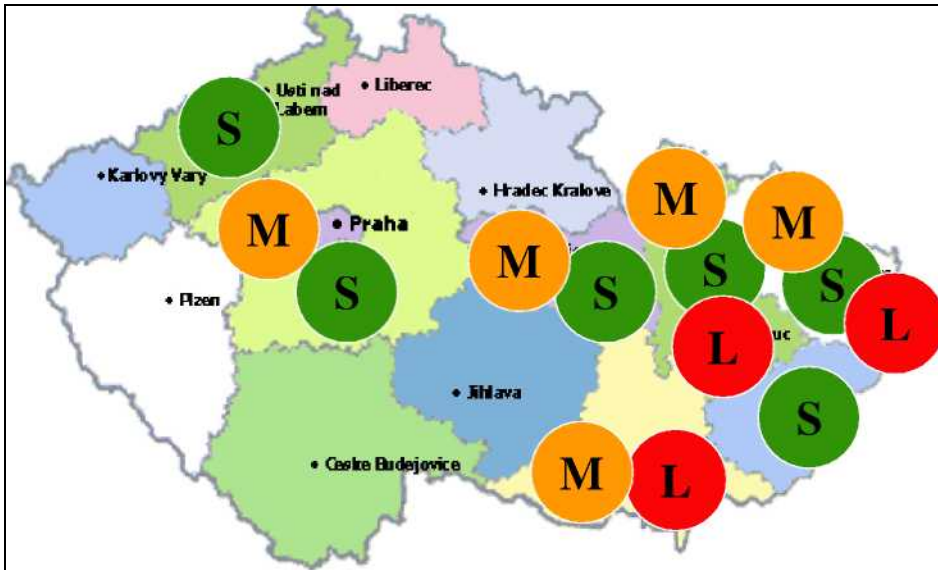
Şekil 7.7 Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı



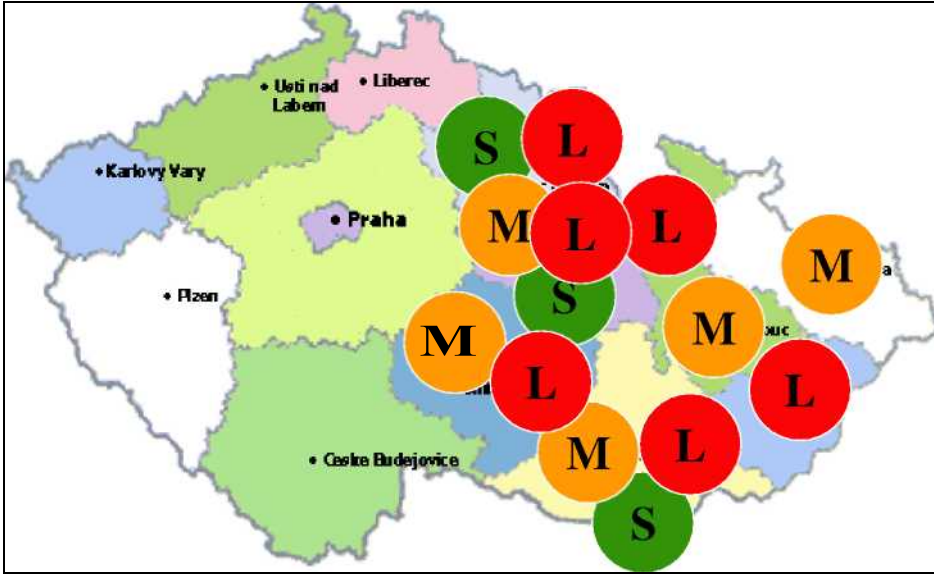
Şekil 7.8 Cam, porselen ve seramik üretimi



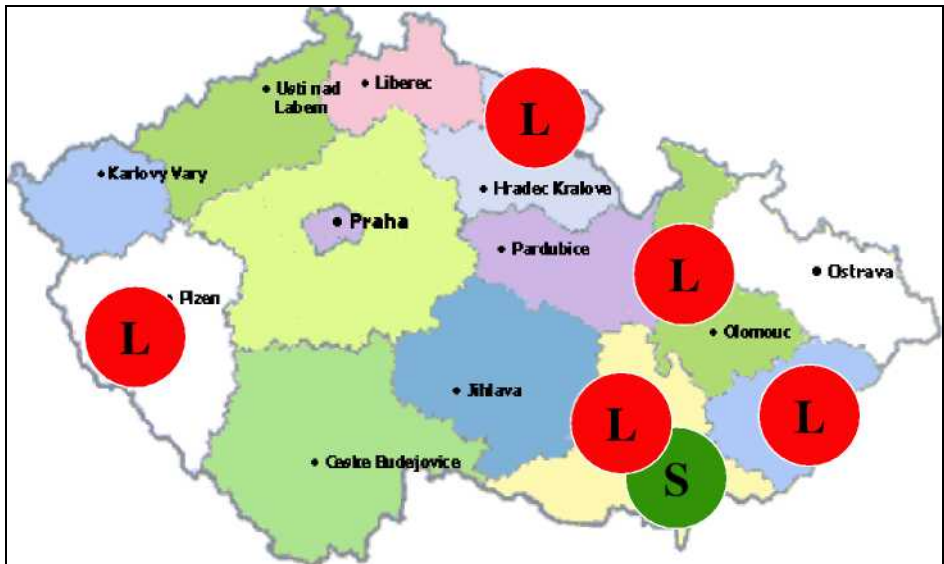
Şekil 7.9 Temel metal ve fabrikasyon metal ürünleri imalatı



Şekil 7.10 Makina ve malzeme imalatı



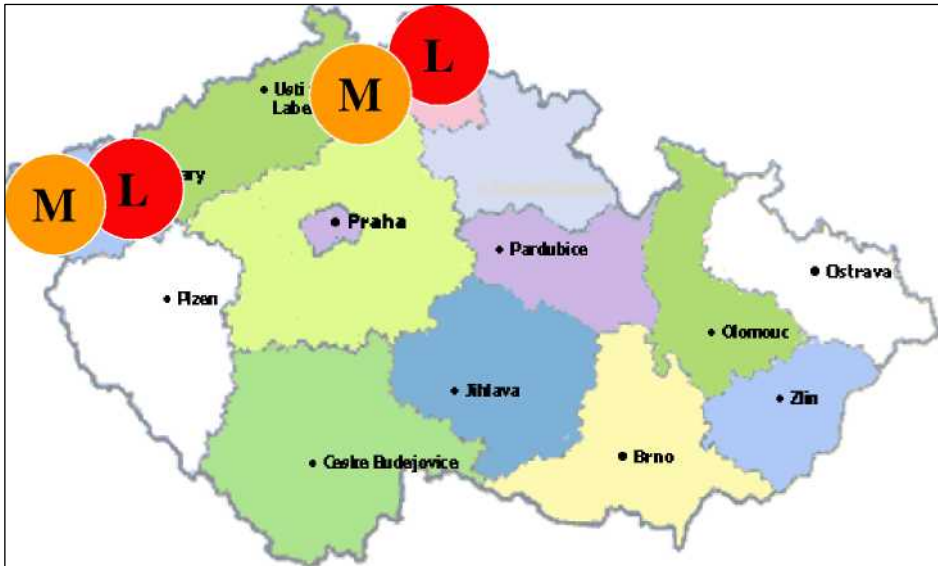
Şekil 7.11 Elektrik ve optik malzeme imalatı



Şekil 7.12 Nakliyat malzemeleri imalatı



Şekil 7.13 Mobilya ve ikincil tedavi malzemeleri imalatı



Şekil 7.14 Madencilik ve taş ocaklığı



Şekil 7.15 Elektrik, gaz ve su tedarigi



Kümelenme Tipleri

Analizlerimizde üç çeşit kümelenme tanımlamış bulunuyoruz, “kahverengi” alan kümelenmeleri, Çek sanayi geleneğine dayalı, genellikle yabancı yatırımcı yardımıyla oluşturulan kümelenmeler, yabancı veya yerel destekli “yeni sanayi bölgesi” (greenfield) kümelenmesi ve de rekabetçi baskılara cevap vermeye çalışan KOBİ’lerin yarattığı ”alttan-üste” kümelenmesidir.

Kahverengi Alan Kümelenmeleri

Geçmişte Çek Cumhuriyeti metalürji ve madencilik, mühendislik ve tekstil sanayinde belirli güçlü kümelemelere sahipti. Kuzey Moravia’da 150 yıldan bu yana faaliyet gösteren kömür madenciliği, metalürji ve ağır mühendislik sektörlerine ait kümelenmeler buna tipik bir örnektir. Bu kümelenmeler, Avrupa Birliği üyeliği ve küreselleşme ışığı altında bir geçiş süreci yaşamaktadırlar. Bunlar “kahverengi alan kümelenmeleri” olarak adlandırılabilirler. Tek işletme kümelenmeleri, genellikle bir üst seviyede çoğul kümelenmeleri doğururlar. Kömür madeni çıkarma ve işlemeye odaklanan işletmelerle beraber, Ostrava’daki kömür madeni işletmesinde (OKD) oluşturulan ve Prag’da metalürji girişimcilerinin faaliyetlerini koordine eden metalürji birliği Hutnictvi Zelea’nın bünyelerindeki işletme içi ağ bu hususla ilgili bir güncel örnek teşkil eder. Bu çoğul kümelenmeler sıklıkla bölgesel sınırları aşarak büyür ve bir ana kümelenme merkezi çevresinde sözde uydu kümelenmeler yaratırlar. Bazı kümelenmelerin ülke genelinde özellikleri olup, enerji sektöründe faaliyet göstermekte olan Çek enerji işletmesi ve ilgili dağıtım ve diğer kamu hizmetlerinden oluşan enerji destek sanayinde bir ağ olması bunun tipik bir örneğidir.

1990 yılından sonra yabancı yatırımlar bu kümelenmelerde önemli bir rol oynamaya başladılar. Bunun en önemli örneği Volkswagen grubu şirketlerinin ulus ötesi işletme ağları çerçevesinde Skoda otomotiv işletmesine bağlı hizmet, destek ve diğer işletmelerle oluşturduğu ülke çapında bir ağıdır. Bir bira üretim ve satış kümelenmesinin pazara hakim hale gelmesine sebep olan bira sektöründeki son yenilikler, Çek pazarına giren Güney Afrika Bira İşletmelerince belirginleşmiştir. Bu kümelenmelerden her biri merkezi planlanmış ekonomi döneminden kalma üretim yapıları üzerine oturmuştur.

Bir “Kahverengi Alan” Kümelenmesi: Ostrava Metalürji ve Kömür Madeni Kümelenmesi

Çek Cumhuriyetinin kuzey doğu kesimindeki Moravia-Silesia bölgesinde kömür bulunmasının ardından ve bölgede buna bağlı mühendislik, metalürji, taşıma ve inşaat sektörlerinde oluşan gelişme, zamanla yaklaşık 1 milyon sakin kümesini cezbeden, kurumlar ve işletmelerden oluşan bir ağı oluşturdu. Kümelenme yaklaşık 150 yıl önce oluşmaya başlamış ve tipik sanayi kümelenmesi özellikleri sergilemiştir. 20nci yüzyılın ikinci yarısında 200.000 kişi istihdam etme ve ülke gayri safi yurt içi hasılasının %7’sini üreten kümelenme zirve yapmıştır. Bu gün, aşamalı bir özelleştirilmenin içinden geçen

kümelenme 60.000 kişi istihdam etmekte ve gayri safi yurt içi hasılanın %3'ünü üretmektedir.

Kümelenmenin hangi politikayla desteklenebileceği ve hangi bölgesel sanayi gruplanmalarının hedef olarak tanımlanması gerektiği soruları için bir fizibilite çalışması yapılmıştır.(Çek Yatırım ve PE Uluslararası, 2002) Çalışma bölgedeki mevcut sanayi birikimiyle metalurji-mühendisliğinin kümelenmesinin yüksek gelişme potansiyeli taşıdığını ortaya koymuştur. 2002 Yılıının sonunda Çek Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Çek Yatırım Kurumunun cesaretlendirilmesiyle, kendisi bölgenin tarihsel kökleri üzerinde olan Moravia-Silesia mühendislik kümelenmesi oluşturulmuş ve büyük ulus ötesi işletmelerle işbirliği yada çekişme potansiyeli amaçlanmıştır. 2003 yılı mayıs ayı başı itibariyle yaklaşık yirmi işletme bulunmaktadır.

Yeşil alan Kümelenmeleri

Yeşil alan Sanayi Bölgesi kümelenmeleri içinde iki eğilim seçilebilir. İlk olarak, kümelenmeler büyük ve genellikle çok uluslu işletmeler etrafında toplanır. Buna, zamanla küçük marketler pahasına pazar payını hızla ele geçiren büyük süper market zincirlerinin akını örnek gösterilebilir. Alternatif bir biçimde, bazı büyük işletmelerin pazardaki baskın yeri, bazı küçük işletmelerin yeni pazar baskılarına tepki olması için bunların kümelenmelerini teşvik edebilir. Buna, bir bölgede süper marketlerle üretim ilişkisi içinde işbirliğine giden unlu mamul üreticileri gibi bir örnek verilebilir.

İkinci bir oluşum şekli endüstriyel parklar ve özellikle büyük endüstriyel bölgeler aracılığıyla(2-4 km²) kümelenmelerin oluşmasıyla ortaya çıkabilir. Otomobil üreticisi gibi pilot bir yatırımcı boşluğu doldurma girişimi içinde gittiği yerde bir dizi yerel ve bölgesel kümelenmeyi daha geniş çapta tetikleyebilir. Çek Cumhuriyetinin kuzey doğusundaki Nosovice'deki muhtemel bölge ile Prag yakınlarındaki Kolin endüstriyel bölgesi buna örnek olarak gösterilebilir. Avrupa Birliği genişlemesinin iş akıbeti raporu sonuçlarına göre (McKinsey, 2002) Polonya, Slovakya ve Macaristan'a yakın olan, olası yerleşimi Nosovice'de olup 200 km menzilli ulus üstü bir otomobil çoğul kümelenmesi ortaya çıkması söz konusudur.

Bir “Yeşil alan Sanayi Bölgesi” Kümelenmesi: Ostrava Teknoloji Parkı

Bu teknoloji parkı bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkanlar nedeniyle bölgeler arası ve sınır ötesi operasyonların mümkün olduğu modern bir kümelenme yaratma potansiyeline sahip yeni bir girişim ağı trendini beslemektedir. Ostrava Teknoloji Parkı (OTP) Ostrava belediyesi, üç üniversite ve Ostrava Bölgesel Kalkınma Kurumunun ortak çabalarıyla VSB-TU Ostrava kampüsü yakınına 100.000m²'lik bir alan üzerinde kurulmuştur. Belediye OTP'de kalmasını arzu ettiği işletmelere maksimum 99 yıllığına olacak şekilde arazi kiralamaktadır. Alt yapı, gayri menkul

temini ve teknik destek dışında, işletmelerin, üniversitelerin sahip olduğu bilgi birikimine erişim imkanı da bulunmaktadır. OTP'nin amaçlarından birisinin de fiziki olarak OTP içinde faaliyet göstermeyen işletme ve kuruluşlarla OTP'ye bağlantı sağlamak gibi sanal bir boyutu bulunmaktadır. Bu, uydu şeklinde, işletme ve kuruluşlara ait üretken bir araştırma ağı yaratmak için yapılmış bir hamledir. Amaçlarını gerçekleştirmek üzere OTP uluslararası ACENET projesine katılım kararı almıştır.

ACENET'in amacı, kümelenme inşası metodolojilerinde benzer ilgileri olan belli sayıda bölgenin sağlanması, kümelenmelerin içinde veya arasında olan KOBİ'ler için iş imkanları sağlamak ve bunun yanında kümelenmelerin ve ağların kurulması ve işletilmesi için yöntem ve metodolojileri yakalamak ve birlikte geliştirmek amacıyla kümelenme ilişkilerini beslemektir. ACENET'in 5 hedefi; kümelenmelerin bilgi birikimlerinin artırılması, bölgesel kümelenme işbirliği, bölgesel profillerin mukayesesi, ağ üyeleri arasında iletişim imkanlarını sağlamak ve kümelenmelerin gelişimi için uzun dönem planlama yapmaktan oluşmaktadır.

Alttan-Üste Kümelenmeler

Çek cumhuriyetinde rastlanan üçüncü bir kümelenme tipi, KOBİ'lerce oluşturulan ve alttan üste bir evrim gösteren kümelenmelerdir. Çek hükümeti ve bölgesel kurumlar bu tür küçük işletme kümelenme oluşumunu çeşitli şekillerde desteklemektedir. Küçük teknoloji ve endüstriyel parklarının yaratılması (0.1-0.5km²) ve çeşitli bölgesel, ulusal programlarla KOBİ'lerin desteklenmesi, bu konuda tipik örneklerdir. Çoğunlukla KOBİ'lerce oluşturulan kümelenmeler, KOBİ'lerin işbirliği seviyelerinin kayda değer bir çeşitlilik göstermesi özelliği sebebiyle, kendiliğinden gelişen bir süreçtir. 1990'ların başında girişimci Cespivo etrafında zamanla bir zanaatkarlar ağı oluşmuştur. Ardından Prag yakınlarındaki Benesov kasabasında Miroslav Svarc girişimi etrafında inşaat sektöründe büyük bir KOBİ ağı oluşmuştur. Bu kümelenmelerden bazıları (Svarc sistemi gibi) Sosyal ve Sağlık Garanti yasasını ihlal ettiği gerekçesiyle dağıtılmıştır. Bu tip bir KOBİ kümelenmesine bir diğer örnek ise Moravia-Silesia bölgesinde oluşan SIPKA Kooperatifidir.

Bir Alttan-Üste Kümelenme: Moravia-Slesia SIPKA Kooperatifi

SIPKA Kooperatifi iyi organize edilmiş hizmet, lojistik ve dağıtım merkezi durumunda başlatılmış bir işletme olup, 100 civarında iyi iş ahlaklı, küçük ve orta ölçekli, nitelikli iş ve alışveriş merkezi bulunmaktadır. Ağ, halen yeni tedarikçilerin katılımlarıyla genişleme eğilimindedir ve bu yönüyle işletme kümelenmesi olarak adlandırılabilir dinamik bir formasyon yaratmaktadır. Burası Ostrava bölgesine geçen yüz yılın sonunda giren (Kaufland vb.) ulus ötesi hiper marketlere bir doğrudan tepki olarak oluşmuştur.

SIPKA Kooperatifi 1998 yılında imalatçı ve tedarikçilerden, yüksek sayıda en iyi fiyata toptan eşya ve mal alabilmek amacıyla oluşturulmuştur. Kooperatif, üyelerine

yasal koruma, bilinen iş politikalarını teşvik etme, anlaşmalı ödeme ve dağıtım kolaylıkları sağlama konularında çeşitli imkanlar sağlamaktadır. Kooperatif, kendi hizmet alanında ürün geliştirme ve bölgede istihdam yaratmaya odaklanmıştır. Kooperatif üyeleri toptan alım-satım, pazarlama ve reklam olgularının avantajlarını kullanmaktadırlar. Ağ stratejisi üretimde ve ticaretle dikey ve yatay olarak kullanılmakta ve dikey toplamalar teşvik edilmektedir. İş sahiplerinin banka ve tedarikçilere olan resmi zorunluluklarını yerine getirebilmelerine ve aynı zamanda işletme sahiplerinin ödeme disiplinine kavuşmasına özel bir efor adanmıştır. Temel hedef, SIPKA ticari markasının üretici ve tüketici nezdinde güven telkin edeceği bir marka yaratmaktır.

Mayıs 2003 itibariyle kooperatif üye sayısı 91'e ulaşmıştır.

Kümelenme Politikası

Çek cumhuriyetinde genel anlamda KOBİ'lerin geliştirilmesi ve girişimciler arasında işbirliğinin güçlendirilmesi konusunda birçok etkinlik yer almaktadır. KOOPERACE (işbirliği) programı söz konusu aktivitelerden en önemlisi olup, Çek Moravia Kalkınma ve Garanti Bankası tarafından uygulamaya konmuş ve KOBİ birlikleri için destekleme ve kümelenme gelişmesi arasında bağ kurmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda amaç, işletme topluluklarının 90.000 Avro'ya kadar olan ağ ve işbirliği aktiviteleri masraflarının %50'sinin sübvans edebilecek bir kaynak sağlamaktır. KOOPERACE yaklaşımı ile bir çok ağ, üretim zinciri ve kümelenmeler gibi KOBİ birliklerinin yaratılması desteklenmektedir.

Çek Cumhuriyeti Ticaret ve Sanayi Bakanlığına göre 2003 yılı nisan ayı itibariyle, 2000 yılında kurulmasından itibaren 75 başvuru sahibine 7.4 milyon Avro sübvansiyon bedeli dağıtılmıştır. 2000 yılında on KOBİ birliği, 2001 yılında 26 ve 2002 yılında 39 KOBİ birliği desteklenmiştir.

Programın desteklediği KOBİ ağları işbirliğine bazı örnekler: Sağlık cihazları (pazarlama ve işletme birliklerinin satın alma pozisyonlarının geliştirilmesi odaklı bir proje); Oteller (promosyon ve reklam için oluşturulmuş temel bir stratejiyi destekleyen bir birlik); Tıbbi ve eczacılık ekipmanları (tıbbi ve eczacılıkla ilgili madde, malzeme ve ekipmanın; özellikle dışçilikte, alınma şartlarını iyileştirmeye yönelik işbirliği); Oyuncak üretimi (pazarlamaya yönelik işbirliği); Mobilya ve diğer malzeme üretimi; sağlık gıdaları (uzmanlaşmış satıcıların teşviki); İşbirliği-topluluğunda birleşme (yazar kasa alımı için daha iyi şartlara ulaşılmasının yanında daha iyi tedarik bulmak); Danışmanlık (girişimcilerden ve işletmelerden oluşan; vergi danışmanları ve müşavirler gibi, potansiyel müşterileri var olan hizmetlerden daha iyi haberdar etme amaçlı topluluk).

2000-2002 Yıllarında Prag ve çevresinde işbirliği yapan KOBİ'lerin oluşturduğu 22 proje grubu, Olomouc (kuzet Moravia)'da ve orta Moravia'da oluşturulan 19 proje grubu söz konusudur. Güney Moravia'da (9 proje), Kuzey Moravia ve çevresinde (8 proje) ve Batı

Bohemya’da (6 proje) nispeten daha az proje söz konusudur. Kuzey Bohemya’dan ise yalnızca bir proje gelmiştir. Doğu Bohemya, Güney Bohemya ve Bohemya-Moravia sınırındaki Vysocina bölgesindeki şaşırtıcı şekilde az sayıda proje özellikle dikkat çekicidir.

Çek Cumhuriyetinde bir çok kümelenmenin (yada diğer işletme iş birliği formları) resmi olmayan ve teyit edilmemiş bir karakteristiği bulunur. Kümelenmeler sistematik bir şekilde ve istatistiki olarak araştırılıp incelenmemektedir. KOBİ kümelenmeleri ve ağları ulusal KOOPERACE programınca desteklenir ve bu nedenle bir istisna oluşturur.

Çek Cumhuriyetinde kümelenme yaratmaya dair açık ve özel bir yasa yada politika mevcut değildir. Daha çok, işletme birlikleri, işletme ağları ve iş ortaklıkları çeşitli şekillerde desteğe ulaşabilirler. Kümelenme gelişimine yönelik temel hükümet yaklaşımı, kümelenme işlemini harekete geçirecek doğru çerçeve şartları sağlamaktır. Bu bağlamda Çek Yerel Kalkınma bakanlığı ile beraber Çek Sanayi ve Ticaret bakanlığı, diğer bakanlıklarla işbirliği içinde, Çek Yatırım Kurumu, Girişimciliği Geliştirme Kurumu ve Bölgesel Kalkınma Merkezi önemli role sahiptir. Ek önlemler, yerel kalkınma derneklerinin çalışmalarını ve teknoloji parkları ve endüstriyel alanların inşasını desteklemek için sübvansiyonların kullanımını içerir.

Doğru şartlara yönelik çerçevenin oluşturulmasına ilave olarak, KOBİ birliklerinin her türlüünü teşvik etmek ve endüstriyel ve teknoloji parklarının oluşumunu desteklemek, Çek hükümetinin metalürji, ağır mühendislik ve enerji sanayini reformu için müdahale etmesi, kümelenme oluşturulması için doğrudan etki yaratmaktadır. OSINEK özel amaç aracının oluşturulup, Ostrava yığnında, çelik sektörünün dönüşümüne katkıda bulunması buna bir örnektir. Bu hükümet aktivitesinin bir yan etkisi, özelleştirmelerden önce metalürji ve mühendislik işletmelerinin rekabet güçlerini geliştirmek amacıyla oluşturdukları işbirliği ağıdır.

2002 yılının sonunda Çek cumhuriyetinde özellikle kümelenmelerin desteklenmesi görevi, işletme boyutu gözetmeksizin, Çek Yatırım Kurumuna kaydırılmıştır. Bazı küçük işletmelerle birleşerek güçlenmesi nedeniyle, Çek Yatırım yerel ve yabancı sanayiye yardım için doğrudan yatırımların girişlerinin özendirilmesi ve içeri alınması konusunda, hükümetten emrini yerine getirmek adına iyi yer edinmiştir.

Uluslararası Bağlantılar

Orta Avrupa’daki stratejik konumu nedeniyle Çek Cumhuriyetinin bir uluslararası işletme destekli kümelenme potansiyeli mevcuttur. Öncelikle Çek Cumhuriyetinin kendisini Polonya, Slovakya, Almanya ve Avusturya ekonomilerine bağlayan ve genelde sınır ötesi ticaretle ilgili güçlü ve resmi olmayan sınır ötesi ağları hazırda bulunmaktadır. “Gri ekonomi” içinde çok iyi işleyen ticari bağlantılara örnek olarak Çek Cumhuriyeti ve Polonya sınır bölgesindeki her hangi bir piyasayı ziyaret etmek yeterlidir. 2004 Yılı mayıs ayında Çek cumhuriyeti, Slovakya ve Polonya’nın Avrupa Birliğine katılmalarından sonra ve örneğin

serbest iş gücü dolaşımının mümkün olmasıyla, şu an resmi olmayan ilişkiler yasal zemine kayacaktır. İkinci olarak da, resmi olarak sınır ötesi işbirliği fazlasıyla teşvik edilmiştir. Bu kapsamda sınır ötesi bağlantılı KOBİ'lerin sınır bölgeleriyle işbirliğini beslemek maksadıyla Avrupa bölgesi sınır bölgeleri işbirliği artırma mekanizması oluşturulmuştur.

Avrupa Birliğinin güçlenmesi ve yasal uyum, Çek işletmelerini de kapsayan Orta Avrupa KOBİ sınır ötesi kümelenmelerinin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Uluslararası kümelenmeler muhtemelen; Çek Cumhuriyetinin kuzey doğusundaki Ostrava (Çek Cumhuriyeti)'yi Katovice (Polonya)'yi ve Zilina (Slovakya)'yi bağlayan; Çek Cumhuriyetinin güney doğusundaki Brno (Çek Cumhuriyeti)'yu Viyana (Avusturya)'ya, Budapeşte (Macaristan)'ye ve Bratislava (Slovakya)'ya bağlayan; Çek Cumhuriyetinin güney batısında Avusturya ve Almanya'ya sınırla; Çek Cumhuriyeti kuzey batısını Polonya ve Almanya'ya sınırla bağlayan kümelenmelerden oluşacaktır.

Organik olarak büyüyen, KOBİ'leri içeren, sınır ötesi kümelenmelere ilaveten, Avrupa Birliği üyeliği, birkaç yeni üye ülkede parça üreten otomotiv sanayi gibi büyük uluslararası işletmelerce yönlendirilerek kümelenme fenomenini muhtemel bir hızlanmaya sokacaktır.

Çek Cumhuriyetinin kuzey doğu (Moravia-Slesia bölgesi) kısmına özel bir dikkat gerekir. Bu bölge, batı ve doğuyu ve bununla beraber güney ve kuzey Avrupa'yı birleştiren, Orta Avrupa'nın ulaşım ve coğrafi çekim merkezi olan Polonya ve Slovakya sınırlarına uygun olan yerleşimi ile uluslararası kümelenme oluşturmak için en dinamik Çek bölgesi olarak ortaya çıkabilir. Bölgenin oldukça büyük bir uluslararası önemi olan ulaştırma kümelenmesi potansiyeli vardır. Bölgenin üç şehri Bohumin, Jablunkov ve Pribor tarafından çevrili, büyümlü üçgen, bölge karayolu, demiryolu, havayolu ve denizyolu ulaşımını birleştirecek bir ulaşım kümelenmesi için potansiyele sahiptir. Bu kümelenme sanayi, ticaret ve hizmetler sektöründe, sadece Çek Cumhuriyetinde değil, çevredeki Katowice ve Opole (Polonya) ile Zilina (Batı Slovakya)'da başka kümelenme hareketlerini başlatacak ve ivmelendirecek kapasitededir. Bölge şu an için sorunlu gözükmesine rağmen, gelişiminin önümüzdeki on yıl sonunda çevresini dönüştürecek güce ulaşması beklenmektedir.

Gelişme Alanları

Çek Cumhuriyetindeki kümelenme oluşumunu, alttan-üste bir olgu olarak değerlendiren, hükümetin kontrol edemediği fakat KOBİ desteği ve yerel kalkınma alanlarında var olan programların üstüne inşa ile desteklediği mevcut yaklaşımı sürdürmeyi öneriyoruz. Bölgesel kümelenme ihtiyacının doğası bu programlarla daha da dikkate alınmalıdır.

Bu manada, desteklenen ortaklıkların sektörel ve bölgesel doğasını desteklemek amacıyla KOBİ birliklerini destekleyen KOOPERACE programının içeriğini yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden formüle edilmesi önemlidir. İkinci bir faydalı önlem ise KOBİ'lerin katılımıyla kümelenme oluşumunu teşvik etmesi için, Avrupa Birliği Bölgesel İstihdam

Ortaklığı'ndan esinlenen iş gücü pazar kriterlerinin beslenmesi olabilir. Diğer bir seçenek ise teknoloji ve endüstriyel parklara dayalı, kendine has bölgesel kümelenmelerin oluşumunu desteklemek olabilir. Geniş endüstriyel bölgeler tasarlamayı ve doğrudan yabancı sermayenin belirli bölge ve sektörlerle yönelimini düşünürken, asimetrik güç dengelerinin oluşturduğu olumsuz darbelerin dağılımı için KOBİ'lerin de çıkarları düşünülmelidir. Monopolleri önlemek adına alınabilecek önemli bir diğer tedbir, ekonomik rekabetin cesaretlendirilmesidir ve otomotiv sanayi, bira üretimi ve enerji üretimi örneklerden sadece bir kaç olabilir.

Ayrıca, bölgesel kümelenmelerin doğası gereği, belediye ve girişimcilerin bölgesel birliklerince gerçekleştirilen faaliyetlerin desteklenmesi ve bu suretle sınır ötesi işbirliğinin cesaretlendirilmesi gerekir.

Özel kümelenme kurumları ya da bölgesel seviyede çalışma takımları hizmetlerin kümelere ulaştırılmasını temin ederken, girişimcilik parkları ve endüstriyel alanların oluşturulmasını gözetirken, bölgeye yabancı yatırım giriş ve uyumunu temin ederken, kümelenme içindeki işlemleri güçlendirirken, var olan veya oluşum halindeki kümelenmelerin insan kaynaklarını artırırken, komşu bölgelerle sınır ötesi işbirliğini güçlendirirken koordinasyon konusunda da bir rol üstlenmiş olurlar.

Ayrıca kümelenmelerin inşası sırasında anahtar durumundaki yönetim aktörleri Bölgesel Kalkınma Dairesi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve yatırım teşvik kurumu olan Çek Yatırım gibi hükümet kaynaklı kurumların arasında işbirliğinin artırılmasına yönelik sağlam adımlar oldukça önemlidir. Ek olarak, uluslararası kümelenme tecrübeleri ve en başarılı yöntemlerin bilincini arttırmak için Avrupa Birliği, OECD, UNIDO gibi önemli kurumlar arasında bilgi alış verişini beslemek de tavsiye edilebilir.

Kümelenme analiz ve değerlendirmelerini güçlendirmeye yönelik bir çalışmada, Çek Merkezi İstatistik Bürosu'nun kümelenmelerin gelişmesi ve örnek kümelenme olaylarının değerlendirilmesini sürekli olarak yapmak amacıyla kümelenmeleri yakından gözlemlemelidir. Kamu kaynaklarından mali destek gören yada görmeyen her ağ ve kümelenme, kendi istatistiksel raporlama sorumluluğuna uymalıdır.

Kaynakça

European Commission (2002), “Project Enterprise Clusters/Networks -Definitions”, Enterprise Directorate-General, European Commission, Brussels.

McKinsey (2002), “Business consequences of EU enlargement. Major change or non-event?”; contribution to the European Business Summit, McKinsey & Company

Mikoláš, Z. (2002), “Globalisations, restructuring and integration of enterprises – role of the small and medium-sized enterprises”, in R. Borowiecki and A. Jaki (eds.), *Restructuring and Development Processes of Enterprises and their Value Creation*, Pollen, Cracow.

Dipnotlar

- 10 Zdenek Mikolas Ostrava Üniversitesinden Josef Kasic’e, çeviri ve kümelenme grafiklerinin hazırlanmasında ki yardımlarından dolayı teşekkürü özel bir borç bilir.
- 11 Çek NACE sektörü tam tanımlaması: A(01) Tarım. C(10-14) Madencilik ve taş işlemeciliği. DA(15-16) Gıda ürünleri, içki ve tütün üretimi. DB(17-18) Tekstil ve tekstil ürünleri üretimi. DC(19) Deri ve deri ürünleri üretimi. DD(20) Ahşap ve ahşap ürünleri üretimim. DE(21-22) Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayın faaliyetleri. DF(23) Kok kömürü ve rafine petrol ürünleri üretimi. DG(24) Kimyasallar, kimyasal ürünler ve yapay lif üretimi. DH(25) Kauçuk ve plastik ürünleri üretimi. DI(26) Metal olmayan minerallerin üretimi (cam, çini, seramik). DJ(27-28) Ham ve işlenmiş metal ürünleri üretimi. DK(29) Makine ve ekipman üretimi. DL(30-33) Elektrikli ve optik cihazlar üretimi. DM(34-35) Taşımacılık ekipmanları imalatı. DN(36-37) Mobilya üretim ve bakımı. E(40-41) Elektrik, gaz ve su sağlama. F(45) İnşaat. G(51-52) Toptan ve perakende satış ticareti. H(55) Oteller ve restoranlar. I(60-63) Ulaşım depolama ve iletişim. N(85) Sağlık ve sosyal çalışmalar.

KISIM III

SONUÇLAR VE POLİTİKA

ÖNERİLER

Sonuçlar ve Politika Önerileri

Johanna Möhring

Sonuçlar

İşletmelerin toplanması ve yerel verimli sistemler, endüstriyel kasabalar, bölgesel veya girişim kümelenmeleri gibi bununla birlikte oluşacak faydaları tanımlayan sloganlar Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde ancak son yıllarda politika konusu olmuştur. Ancak kümelenmeler karar alıcılar ve girişimciler tarafından verimliliği ve rekabetçiliği artırma, yenilikçiliği teşvik etme, KOBİ'leri güçlendirme ve daha eşit bir bölgesel ekonomik kalkınma oluşturma araçları olarak görülmüştür. Kümelenmeler giderek birçok ekonomik ve sosyal hedefi başarmaya odaklanan politika bileşenleri olarak kullanılmaya başlanmıştır. Orta ve Doğu Avrupa'daki karar alıcılar, ekonomik kalkınma uygulamacıları ve girişimciler kendi deneyimlerini dünyadaki diğer ülkelerle paylaşmanın ve iyi bir kümelenme politikası uygulaması belirleme amacıyla benzerlikler ve farklılıklar üzerine fikir alışverişini yapmanın yollarını aramaktadır.

Bu kitap bilgi alışverişi ve politika geliştirme uygulamalarını iletmeyi hedeflemektedir. İlk olarak Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyetinden kümelenme haritalaması açıklamaları sunmaktadır. Kritik bir kümelenme yığını bir araya getiren, KOBİ'ler arasında işletmeler arası ağ oluşturulmasını teşvik eden, doğrudan yabancı yatırımı cazip hale getiren ve gömen ve bölgesel ekonomik eşitsizlikleri engelleyen programlar gibi yerel ve bölgesel kümelenmeyi doğrudan veya dolaylı olarak teşvik eden şu an uygulamada olan politikalar üzerine bir inceleme de yapmaktadır. İşletmelerin aynı anda işbirliği yapıp rekabet etmesini sağlamak için önemli kabul edilen sosyal sermaye konusu da dikkate alınmıştır. Niceliksel ve niteliksel verileri birleştirerek kümelenmeleri belirlemek için ortak bir metodoloji kullanılarak orta Avrupa'da kümelenme fenomeninin ilk örneği ortaya çıkmıştır.

Araştırmalardan ortaya çıkan resim incelenen beş ülkedeki gelenekselden ileri teknoloji endüstrilerine kadar çok çeşitli sektörlerde işletmelerin kümelenmesine ve kümelenme yapılarına dikkat çekmektedir. Kümelenme fenomeni ulusal ekonomilerin yerel ve bölgesel düzeyde çok yönlü reaksiyonlarını tetikleyen küreselleşme güçleri tarafında harekete geçirilmektedir. Bu kitapta incelenen ülkelerin çoğunda kümelenme özellikle otomotiv sektöründe bir veya birkaç stratejik yabancı yatırımcı etrafında kümelenen yerel işletmelerle birlikte DDY (doğrudan yabancı yatırım) ile tetiklenmiştir. Kendiliğinden oluşan yukarı ve aşağı hareketler orta Avrupa ülkelerinde faaliyetlerini genişleten süpermarketler gibi çokuluslu işletmelerle rekabeti engellemek için özel sektör faaliyetlerini birbirine bağlar. İşletmeler arası ağlar işbirliklerine şekil verebilir. Giderek uluslararası hale gelmiş olan ekonomilere karşı diğer aşağı yukarı hareket uluslararası değer zincirleri tedarikçileri olarak müzakereci pozisyonlarını geliştirmek amacıyla KOBİ'leri bir araya getirme çabası da içerir. Ancak tüm kümelenmeler DDY yoluyla oluşmaz. Tüm ülkelerde komünizm öncesi endüstriyel bölgelerin kalıntıları bulunmaktadır – bazı örneklerde bir rekabetçilik avantajını

da ellerinde tutmuş ve şimdi çekinerek tekrar hayata dönmüşlerdir. Yerel ve bölgesel kümelenmeler giderek ulusal sınırların ötesine geçmektedir, sınırlarının ötesindeki ticaret fırsatları aramakta veya deneyimlerini paylaşmak ve bilgi almak için dünya genelindeki kümelenme örnekleriyle birleşmektedirler.

Slovakya, Macaristan ve Çek Cumhuriyetinde kümelenme oluşumunu temel olarak KOBİ'lerin uluslararası değer zincirleri olarak etrafından kümelendiği büyük çokuluslu işletmeler harekete geçirmektedir. Aynı zamanda genelde geleneksel sektörlerde kendi içinde oluşan KOBİ kümelenmeleri yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Doğu sınırındaki DDY akışlarının sadece küçük bir bölümünü çeken Slovenya küresel değer zincirlerini daha yüksek katma değerli ürünlere geçirmek için kümelenme stratejisine yönelmiştir. Polonya'da kümelenme hem DDY yoluyla hem de kendi içerisinde oluşmak üzere KOBİ'ler ve büyük işletmelerden oluşan ileri ve düşük teknoloji sektörlerde görülmüştür. Bu kitapta ele alınan beş ülkeden ikisi, Slovenya ve Macaristan, ekonomik faydalarından yararlanmak için resmi bir kümelenme destek politikası geliştirmiştir. Slovakya, Polonya ve Çek Cumhuriyeti işletmeler arası ağ oluşumunu ve işbirliğini teşvik için bir teşvik yapısı oluşturmuştur.

Slovenya

Şu ana kadarki Sloven yaklaşımı pazarlama, üretim, Ar-Ge ve uluslararasılaşma gibi konularda 150'den fazla ortak proje üzerinde çalışan 700 işletmeden oluşan otomotiv sektörü, makine araçları ve lojistik gibi alanlarda on bir tane kurumsallaşmış kümelenmeyi teşvik etmiştir. Sloven kümelenme politikasının en önemli sonucu işletme gruplarının ticaret sektöründe kaynak yetersizliği, iş fırsatlarından yeterince haberdar olmama ve iş süreçlerinde ilerleyici organizasyonel sistemleri ve yeni teknolojileri uygulayamama gibi sorunların üstesinden gelmesini sağlayarak kritik bir bilgi, beceri ve teknoloji hacmi oluşturmıştır. Bu politikanın bir ek sonucu işletmeler arası ve işletmelerle devlet arasındaki anlayış ve güven gibi ortak değerle dayalı olan sosyal sermayenin kümelenme sürecini hızlandırmasının sağlanmasıdır.

Slovenya AB ortalamasına göre Sloven endüstrisinde önemli bir gecikme yaşayarak 1990'ların sonuna doğru kümelenme konusuyla ilgilenmeye başlamıştır. Bu yüzden kümelenme kavramının proaktif endüstriyel politikanın stratejik bir parçası olarak benzersiz yerel ürünler teknoloji ve bilgi birikimi oluşturarak belirlenen rekabetçilik açığını kapatma yönelik uzun vadeli hedefle bütünleştirilmesine karar verilmiştir. Başlangıç döneminde kümelenmenin geliştirilmesi öncelikle işletmeler, kurumlar ve destek organizasyonları arasında işbirliğini güçlendirmeye yönelik olmuştur. Bu strateji, spesifik anlamda yerel kümelenmeleri hedefleyen ve KOBİ'leri teşvik eden bir programla tamamlanmıştır. Bu başarıya rağmen öncü Sloven işletmelerinin tedarikçileri eş merkezli dairesinin çekirdeği rolünü ele geçirmeye çok fazla hazır değildi. Ortaya çıkan çıkar çatışmaları kümelenmenin kendi gelişiminde ve kıdemli yönetim alanıyla yeterince ilgilenilmemesine ve kümelenme ile ortaya çıkan ve başarıya ulaştırılan spesifik ticari projelerin oluşturulamamasında yetersizliğe sebep olmuştur.

Slovenya, “dinamik eşmerkezli daireler” yaklaşımında, KOBİlerin genelde büyük ölçekli bir öncü işletme etrafında kümelenmesini teşvik ederek aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı unsurları birleştiren bir yaklaşım geliştirmeye karar vermiştir. Slovenya’da işletmeler arasında kümelenme, bağlantı, işbirliği geliştirme ve ağ oluşturma yerine destek kurumları teşvik edilmektedir. Gösterilen çabaların temel amacı işletmelerin, kurumların ve organizasyonların bölgesel, ulusal ve uluslararası ağ yapılarında çalışma kabiliyetlerini güçlendirmek olan birçok yatay önlem ve araçtan oluşmaktadır.

Slovakya

Kümelenmeler tekstil, deri, ağaç ve mobilya üretimi, basım ve yayın gibi geleneksel sektörlerin yanı sıra elektrik ve makine mühendisliği gibi ileri teknoloji sektörlerinde de görülmektedir. Ekonomik faaliyetler temel olarak Bratislava çevresinde Batı Slovakya(bölge Avusturya ile sınır ötesi işbirliği potansiyeline sahiptir) veya Kosice/Presov çevresinde doğu Slovakya’daki birkaç büyüme kutbunda yoğunlaşmıştır. İki ileri teknoloji(otomotiv montaj/donanım ve elektronik) ikisi düşük teknoloji(kimya ve giyim) endüstrilerde olmak üzere dört üretim örnek olay çalışması sayısız yerli KOBİ’nin katıldığı küresel üretim ağları oluşturma konusunda doğrudan yabancı yatırımın belirleyici rolünü göstermektedir. Girişimcilik ve KOBİ gelişimi KOBİ’leri güçlendiren ve doğrudan yabancı yatırımı teşvik eden birçok politika yöntemiyle desteklense de Slovak Cumhuriyetinde resmi bir kümelenme politikası yoktur.

Orta Avrupa komşuları gibi Slovakya da ekonomik büyümenin birkaç bölgede yoğunlaştığı eşit olmayan bölgesel kalkınmadan zarar görmektedir ancak karar alıcılar ve bölgesel yetkililer içsel ekonomik büyümeyi başlatamamaktadır. DDY ve ortaya çıkan kümelenme yapılarının cereyan etmesi değer zincirinin alt ucundaki faaliyetleri temel alan ekonominin kırılabilirliğini göstermektedir.

Slovakya bölümünde varılan temel görüş DDY teşviki, işgücü piyasası politikaları ve bağımsız rekabetçilik profillerine uyan iyi düzenlenmiş bölgesel kalkınma yaklaşımlarındaki işletmeler arasında bilim ve teknolojiyi teşvik eden politikalar gibi politika alanlarının bütünleştirilmesi gerekliliğidir. Bu bakımdan kümelenmeler ideal bir politika planlama aracı oluşturmaktadır.

Polonya

Polonya’da ortaya çıkan kümelenmeler ekonomik dönüşümden bu yana göze çarpan aşağıdan yukarı kendiliğinden oluşan ağlarla güçlü bir bölgesel unsura sahiptir. Gdansk Piyasa Ekonomileri Enstitüsü kümelenme haritası projesi çok sayıda önemli endüstri yoğunlaşmaları ortaya koymuştur, ikisi dışında hepsi Polonya’nın daha gelişmiş bölgelerinde oluşmuştur. Orta Polonya’da - Mazowieckie (başkent Varşova), Wielkopolskie (Poznan şehri) ve Lodzkie (Lodz şehri). Güney Polonya’da Dolnoslaskie(Wroclaw şehri),

Malopolskie(Crakov şehri) ve Slaskie(Katowice şehri). Kuzey Polonya'da Pomorskie(Karadeniz sınırında yer alan Trojmiasto şehri). İki yoğunlaşma yapısal olarak zayıf bölgelerde oluşmuştur – Karadeniz'de kuzey-doğu Polonya'da Warminsko-Mazurski. Kümelenmelerin çoğu Polonya'nın en gelişmiş bölgeleri olan Wielkopolskie ve Mazowieckie'de oluşmuştur. Ampirik çalışmalar işletme grupları tarafından gelişmiş Ar-Ge altyapısıyla çalışan üniversiteler ve araştırma merkezleri etrafında kontrol mühendisliği, biyoteknoloji, bilgi-işlem, elektronik ve telekomünikasyon gibi ileri teknoloji alanlarında kümelenmeler oluşturulduğunu ortaya koymuştur. Dikey ilişkilerin zayıf olduğu görülürken yabancı etkisi girdiler(teknoloji, bilgi) açısından önemli bir rol oynamaktadır. Basın, inşaat ve tarım gibi alanlardaki geleneksel kümelenmeler güçlü dikey ilişkilerin ve bölgesel ağların olduğunu ancak yerel yetkililerle ve bankalarla bağlantıların zayıf olduğunu göstermektedir.

Kümelenme Polonya'da özellikle yenilikçilik politikası açısından göze çarpan ağ oluşturmaya ilginin artmasıyla birlikte bir politika aracı olarak yeni bir kavramdır. Kümelenme haritası ve sunulan bölgesel çalışmalar Polonya'da rekabetçi kümelenme yapılarının gelişimi için güçlü bir potansiyel olduğunu göstermektedir. Ayrıca kümelenme haritası projesindeki ilişki analizleri de inter aktif kümelenme faaliyetinin yararlarını doğrulamıştır. Ancak küçük ve orta ölçekli girişimleri destekleyen politika ve kurumların genel hatları incelenince şu ana kadar kümelenmelerin teşvik edilmesi için hiçbir spesifik önlemin alınmadığını görülmektedir.

İleri teknolojideki gelişmelere rağmen Polonya hala düşük ücretli ülkelerden gelen rekabetçi baskı altında risk getiren ihracatçıların çoğunluğunun sorumlu olduğu geleneksel sektörlerin egemenliğindedir. Hem ileri teknoloji hem geleneksel sektörlerde kümelenme oluşturulmasının önündeki engeller hala işbirliğinde göz önüne alınmaması, finansal kaynakların yetersiz olması ve bu tür çabaları destekleyen bölgesel politikaların yetersiz olmasıdır.

Polonya'da bölgesel yenilikçilik stratejileri yürütülmektedir:üniversitelerin çevresindeki ağlarda oluşturulan kümelenmelerin ortaya çıkması bölgesel kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır.

Macaristan

2003'te Macaristan'ın neredeyse tüm bölgelerinde kurulan geleneksel ve ileri teknoloji endüstrilerinde kabul edilen 22 kümelenme vardır. Ancak resmi olarak kabul edilen yirmi iki kümelenmeden sadece onu bu kitapta kümelenme haritası araştırması için kullanılan, daha çok idari birimlerdeki büyük yoğunlaşmalara odaklanan kritere uymaktadır. Daha da önemlisi kümelenme haritalama araştırması Batı Transdanubia, Güney Transdanubia ve Kuzey'deki Büyük Ova bölgelerindeki tekstil kümelenmeleri, Güney ve Kuzey Büyük Ova bölgelerindeki potansiyel gıda endüstrisi kümelenmeleri, moda ve yazılım geliştirme gibi şu an desteklenmeyen potansiyel kümelenmelerin varlığını da göstermektedir.

1990'ların sonundan bu yana Macaristan aktif bir kümelenme destek politikası ile uğraşmaktadır. Bölgesel bir kalkınma programı olan Szechenyi Planı Macaristan kümelenmelerinin gelişimi için hükümetten finansal destek sağlayan bir programdan oluşmaktadır. Resmi olarak ilk kabul edilen kümelenmelerin bölgesel ekonomik faaliyetler ile girişim yoğunluğu ve resmi kümelenme mevkileri arasında daha güçlü bir korelasyonun bulunduğu kuzey-batıdaki ekonomik açıdan en gelişmiş olan bölgelerde (Batı Transdanubia, Güney Transdanubia ve Orta Macaristan) faaliyet göstermeye başlaması muhtemelen şaşırtıcı değildir.

Macaristan coğrafi konumundan faydalanarak ve Orta ve Doğu Avrupa'daki doğrudan yabancı yatırımlardan aslan payını alarak ekonomik geçişi başarılı bir şekilde tamamlamıştır. Büyük çokuluslu işletmeler Macaristan ekonomisinde çok önemli bir rol oynadığı için yabancı işletmelerin genelde otomotiv endüstrisi gibi genelde dikey olarak bütünleştirilmiş kümelenmelerin çekirdeğini oluşturması şaşırtıcı değildir. Macaristan'da kümelenme oluşumu büyük ölçüde yabancı yatırımlarla harekete geçirilmiş, kendi içinde büyüyen kümelenmeler yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Bu eğilim sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya zarar vermiştir çünkü büyüme yaratan ekonomik faaliyetler ülkenin batı bölümlerinde yoğunlaşmış, bu da her zamankinden daha fazla olan ekonomik bir doğu-batı ayrımına sebep olmuştur. Macaristan'ın KOBİ'leri güçlendiren ve doğrudan yabancı yatırımı çeken politikalar ile birleşen kümelenme yaklaşımı, gelecekte sürdürülebilir bir bölgesel kalkınmanın oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu stratejinin başarılı bir örneği 2001'de ihtiyaçtan dolayı oluşan katılımcı bir bölgesel kalkınma kavramının merkezi olarak kümelenme organizasyonunu kullanan bir kamu-özel sektör ortaklığı olarak Batı Transdanubia'da kurulan Panon Ekonomik Girişimidir.

Çek Cumhuriyeti

Çek Cumhuriyeti kümelenme çalışması Çek Cumhuriyeti'nin on dört bölgesindeki ürün endüstrilerinin farklı sektörlerindeki kümelenme işletmelerini belirlemiştir. Üç tür girişim kümelenmesi ve ağ oluşturma şekli belirlenmiştir. birincisi, genelde doğrudan yabancı yatırım yardımıyla Çek endüstri geleneğinde oluşturulan "siyah alan" kümelenmesi, ikincisi yabancı veya yerli teşvikle yapılan yeni endüstri yığınları olan "yeşil alan" kümelenmesi (Moravia'daki metalürji veya mühendislik gibi), sonuncusu ise rekabetçilik baskıları konusunda müzakere etmek için KOBİlerin öncülük ettiği "aşağıdan yukarı" (işbirlikçi KOBİ ağları gibi) kümelenmelerdir. Çek Cumhuriyetinin Polonya, Slovakya ve Macaristan'ın ulaşabileceği kuzeydoğu bölgesindeki merkeziyle orta Avrupa'da ortaya çıkacak olan milletler üstü otomotiv çok kümeli işletmesiyle sınır ötesi işbirliği potansiyeli görülmektedir.

Kümelenme kavramı Çek Cumhuriyetinde hala yeni bir kavramdır. Ancak Çek Sanayi ve Ticaret Bakanlığı işletmeler arası ağ oluşumunu giderek küreselleşen rekabette KOBİlerin güçlenmesi için önemli bir araç olarak kabul etmektedir. girişim işbirliği için verilen finansal desteğin yanı sıra (KOOPEACE programı) genel anlamda bölgesel kalkınmayı hedefleyen birçok hükümet programı da mevcuttur. Teknoloji Parkları Topluluğu, danışmanlık ajansı Çek

Risk Ortaklığı ve Çek Yenilikçilik Merkezi girişimlere genel destek sağlamaktadır. Çek Yabancı Yatırımlar Ajansı serbest bölgelerin kurulmasını koordine ederek ve stratejik yatırımcılar araştırarak DDY tabanlı kümelenme oluşumunda önemli bir aktör olarak yer almaktadır.

Diğer örnek olay çalışmalarında incelenen ülkelerde olduğu gibi Çek endüstrisinin de doğrudan yabancı yatırımı çeken temel faktörün ucuz işçi olması durumunun ötesine geçmek için rekabet oluşturması gerekmektedir. DDY'nın sadece altyapıların kalitesinin artırılmasına katkıda bulunacak şekilde değil işgücünün beceri düzeyinin artırılması için de kullanılması gerekir.

Spesifik gelenekler ve ortak becerilere göre oluşturulan yerel ekonomik çerçeve eşsiz bir kaynak oluşturmak için politik ve ekonomik karşılıkların saldırısı karşısında tutunabilir.

Öneriler

Aşağıda verilen politika önerileri geniş bir akademik araştırma ve yirmi yıldan fazla bir dönemden derlenmiş zengin bir pratik kümelenme uygulamalarından yola çıkarak hazırlanmıştır. Kümelenme stratejisi, program tasarısı ve kümelenme yönetimi üzerine genel ve spesifik görüşler Slovenya, Slovakya, Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'nde yürütülen beş örnek olay çalışmasından elde edilen kümelenme uygulamalarına göre geçerli kılınmıştır.

Aşağıda genel hatlarıyla verilen önerilerin birçoğu genelde benzer politika zorluklarıyla boğuşan geleneksel OECD ülkelerindeki politikalar hakkında bilgi verirken komünizm sonrası bağlam da özellikle vurgulanmaktadır. Sosyalist dönemlerin ortak deneyimlerinden dolayı aşağıda detayları verilen önerilerin Orta, Doğu ve Güney Doğu Avrupa'daki diğer ülkelerdeki politikalar hakkında da bilgi verme olasılığı çok yüksektir. Önerilerde üç tematik alan üzerinde durulmaktadır: Kümelenme stratejisi(rekabetçilik ve yenilikçiliğin teşviki veya KOBİ'ler ve yerel endüstrinin güçlendirilmesinden bölgesel kalkınmaya kadar); program tasarısı(kümelenmeleri desteklemek için işleyen kurumsal çerçevenin bileşenlerinin detayları) ve kümelenme yönetimi(günü gününe kümelenme yönetimi için danışmanlık sağlama).

Kümelenme Stratejisi: Kümelenmelerle neler başarılabilir?

Kümelenmeler çok çeşitli ekonomik politika hedeflerini yerine getirmek için birçok farklı şekilde kullanılabilir. Bu örnek olay çalışmaları bağlamında, kümelenme yaklaşımının verimli olmasını garantileyebilmek için öncelikle beş politika hedefi belirlenmiştir: (i) ulusal endüstride rekabetçiliğin artırılması, (ii) yerel ve bölgesel kalkınma, (iii) doğrudan yabancı yatırımın cazip ve gömülü hale getirilmesi, (iv) yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve (v)KOBİ'lerin desteklenmesi

Kümelenmeler ve rekabetçilik: Örnek olay çalışmalarında belirtildiği gibi(öncelikli örnek Slovenya), yerel endüstride rekabetin arttırılması küreselleşen bir dünyada uzun vadeli ulusal büyüme ve zenginliğin temellerinin oluşturulması için kilit nokta olarak görülmektedir.

Kümelenme haritalaması yerel rekabet avantajı veya bunu geliştirme potansiyeli olan bu endüstri sektörlerini belirlemek için bir araç olarak kullanılmalıdır. Kümelenme yerel yenilenme süreçlerini harekete geçirerek ve eşsiz yerel rekabet avantajının gelişmesini sağlayarak rekabetçiliği teşvik edebilir.

Kümelenmeler, yerel ve bölgesel kalkınma. Yerel ve bölgesel kalkınmayı teşvik etmek için altyapı tedarikinden iş kuluçkacıları, özel serbest bölgeler ve finansmana ulaşma yoluyla girişimciliğin teşvikine kadar birçok yöntem vardır. Slovakya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya gibi ülkeler yukarıda verilen birçok politika yöntemi uygulamakta ama başarısı genelde sınırlı olmaktadır. Kümelenmeler, yerel ve bölgesel ihtiyaçları ve potansiyelleri belirleyen yerel ortaklıklara dayalı bütünleştirilmiş yerel ve bölgesel kalkınma kavramları geliştirilince çok faydalı olabilmektedir.

Kümelenmeler ve DDY'nin çekici ve gömülü hale getirilmesi: Slovenya dışındaki tüm ülkelerde kümelenme oluşturulması ve KOBİ'lerin uluslararasılaştırılması DDY tarafından harekete geçirilir. Ancak DDY'nin cereyan etmesi doğal karşılanamaz. Bu yüzden doğrudan yabancı yatırımı çekmek için kümelenme kavramının ulusal stratejilerle bütünleştirilmesi önerilmektedir. Mevcut kümelenme becerileri belirlenerek ve tedarikçi ağları oluşturularak yatırımcıların rekabetçiliğin başarılması için orta veya uzun vadeli bir perspektif oluşturması sağlanacaktır. Doğrudan yabancı yatırımı gömülü hale getirmek için çekme politikalarının o anki ve gelecekteki yatırımcı gereksinimlerini karşılamak için yerel işgücünün becerilerinin arttırılması için alınan önlemlerle tamamlanması gerekir.

Kümelenme ve Yenilik: Ulusal endüstrilerin bilgi tabanının geliştirilmesi veya ürün ve işlem yeniliklerinin teşvik edilmesi çalışmaları maliyetli bir girişimdir. Kümelenme stratejileri yenilikçiliği teşvik etme kapasitelerinden dolayı bilim ve teknolojiyi ilerleten politikalar teşvik edilirken göz önünde bulundurulmalıdır, Polonya'daki bölgesel kalkınma örneğinde olduğu gibi.

Kümelenmeler ve KOBİ'ler: Kümelenmeler KOBİ'lerin küresel rekabet koşulları altında başarılı olmasına yardımcı olan açlardır. Sonuç olarak kümelenme gelişimi girişimcilik faaliyetlerinin sektörel ve bölgesel yönlerini vurgulayan KOBİ destekleme ortaklıkları gibi aktif bir KOBİ destek politikası ile teşvik edilebilir.

Kümelenme program tasarısı – Doğru politika ve uygun kurumsal çerçeve hangisidir?

Kümelenmeye dayalı bir strateji tarafından başarılabacak öncelikli hedefler bir kez belirlendikten sonra genelde birbiriyle ilişkili olan politika alanlarının karmaşıklığı dikkate alınarak doğru program tasarısının saptanması gerekir.

Piyasa başarısızlığı: Piyasa başarısızlığında devlet müdahalesini sıkı bir şekilde kısıtlayan bağımsız bir yaklaşımı aşağıdan yukarı girişim tabanlı teşviklere dayalı bir kriter koşulu olan finansal destekle korunmalıdır.

Sürdürülebilirlik: Kümelenme stratejisinin genel hedefi sürdürülebilirlik olmalıdır. Kümelenme politikaları veya yerel ve bölgesel kalkınma politikaları genel olarak uzun bir zaman dilimine göre tasarlanmalıdır.

Politika karışımı: Kümelenme; girişimcilik ve KOBİ desteği, DDY teşviki, eğitim ve öğrenim politikaları, bölgesel kalkınma, altyapı ve lojistik sağlanması, araştırma-geliştirme ve rekabet politikası gibi birbiriyle ilişkili birçok politika alanı ile teşvik edilmelidir. Özellikle post-komünist ülkeler kapsamında sosyal sermayeyi güçlendirecek önlemlerin alınması özellikle vurgulanmalıdır.

Adaptasyon: Politikanın bağımsız kümelenmelerin spesifik ihtiyaçlarına adapte edilmesi devletin daha fazla katılımını gerektirir. Ancak bunun bağımsız kümelenmeler için doğrudan finansal kaynaklarda bir artış yaratması gerekmez, fakat tüm bakanların kümelenme gelişimine ve kamu-özel sektör ortaklıklarına daha aktif bir şekilde katılımını gerektirir.

Kümelenmeye özgü iş destek hizmetleri: Yeni işler kurulmasının ve iş ağlarının teşviki, risk sermayesi tedariki, ortak BIT kullanımı gibi ortak projelere kaynak havuzu sağlanması, sertifika verilmesi, ortak test çalışmaları, ortak bir tasarım ve lojistik desteğinin teşvik edilmesi gibi iş destek önlemlerinin birçoğu kümelenmeleri teşvik etmek için kullanılabilir. Büyük bir öneme sahip diğer bir unsur da işletmelerin bir kümelenme içerisinde uluslararasılaştırılmasının teşvik edilmesi için uygun personel ve faaliyetlerin araştırılması için verilecek destektir.

Yerel, ulusal ve bölgesel düzeyde kurumsal çerçeve: Yerel kümelenme ofisleri mikro ve küçük işletmelerin yerel ağ geliştirmesine yardımcı olur. Oynadıkları rol işletme grupları için ortak fırsat belirlenmesine ve gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve bağımsız yerel ağların işleyişini koordine etmek için yerel düzeyde işletmeler arasında ağ oluşumunu hızlandırmaktır. Özel kümelenme ajansları veya çalışma takımları yerel ve bölgesel düzeyde hizmetlerin kümelenmelere ulaşmasını garantileyerek, girişimcilik parklarının ve serbest bölgelerin oluşturulmasını denetleyerek, bölgeye içsel yatırımları çekerek, kümelenmeler içindeki işletmeleri güçlendirerek var olan ve ortaya çıkan kümelenmelerde insan kaynaklarını geliştirerek ve komşu bölgelerle sınır ötesi işbirliği oluşturarak ve bunu sürdürerek bir koordinasyon rolü oynayabilir.

Ulusal düzeyde bakanlıklar arası gruplar kümelenmelerin farklı yönlerini dikkate alarak oluşturulmalı, politika ve kümelenme performansını değerlendiren bir danışmanlık rolü üstlenmelidir. Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı iletişim kanalları kümelenmeler ile onların destek altyapıları ve karar alıcılar arasında bağlantı kurmalıdır. Kümelenme programlarının değerlendirilmesi için bağımsız ulusal ve yabancı uzmanlar, bakanların

temsilcileri ve kümelenmelere katılan işletmelerin temsilcilerinden oluşan bir komisyon kurulmalıdır.

Değerlendirme ve bilgi alışverişi: Desteğin kesin koşullarını tanımlayan programlar tercih edilmelidir. Kümelenme politikasının operasyon düzeyinde uygulama etkinliği sosyal sermaye unsuru dikkate alınarak her yılki kümelenme gelişim düzeyi değerlendirilerek artırılabilir. Kümelenme analizleri ve değerlendirmelerini güçlendirme gayreti olarak Ulusal İstatistik Ofisleri kümelenme gelişimini yakından denetlemeli ve kümelenmeyi düzenli bir temelde gözden geçirmelidir. Hükümetten veya bir bölgeden finansal veya finansal olmayan destek alan her bir ağ ve kümelenme istatistiksel raporlama görevi ile uyuşmalıdır.

Uluslararası kümelenme deneyimleri ve en iyi uygulamalardan haberdar olmak için AB, OECD ve UNIDO gibi örgütlerle devamlı bilgi alışverişi içerisinde olunması önerilmektedir.

Kümelenme Yönetimi

Kümelenme yönetimi; kümelenmelerin hem girişimcilik hem de destek yapısı düzeyinde günü gününe teşvikinden oluşur.

Kümelenme kavramıyla ilgili bilinçlendirme: Kurumsal aktörlerin girişimcileri artan rekabet ortamı koşulları altında rekabet edebilmesi için bilgiye dayalı ağ oluşturmanın ve yerel kaynaklara işbirliğinin rolü konusunda haberdar etmesi gerekir. Sonuç olarak, ağ oluşturmanın kıdemli yönetim lehine geliştirilmesi önemli müşterilere kapıları açacak ve çeşitli bakanlıklar, ticaret odası, endüstri ve kalkınma kurumları ile yapıcı diyaloglar kurulmasını sağlayacaktır.

Profesyonel liderliğe yatırım yapılması: Kümelenmeler endüstri bilgisine sahip ve kümelenme işbirliğinin karmaşıklığını kavrayabilen özel eğitim almış kümelenme yöneticilerinden büyük yarar sağlar. Kümelenme yöneticilerinin beceri sahibi kolaylaştırıcılar olması ve liderlik becerileri taşıması gerekir. bazen anlaşmazlıkları belirlemek ve tüm kümelenme ortaklarıyla müzakere etmek için dışarıdan aracılarn getirilmesi gerekebilir. Kümelenme yöneticileri/aracıları sosyal sermayeyi güçlendirmek için önlemlerin uygulanmasında etkili olabilmektedir.

Ortak projelerin teşvik edilmesi: Kümelenmede bağlılığı ve büyümeyi güçlendirmek için finansman, pazarlama ve iletişim, BIT, satış kanallarının oluşturulması, teknoloji geliştirme, uluslararasılaştırma, mal varlıklarının ve kaynakların güçlendirilmesi üzerine ortak projelerin yapılması teşvik edilmelidir.

Kümelenme etkinliğinin artırılması: Eşsiz bir rekabet avantajı elde etmek için kümelenme katılımcıları arasında maddeye dayalı ağ oluşturulması teşvik edilmelidir. Örneğin araştırma ve geliştirme personeli arasında oluşturulan ağ yeni teknolojilerin ve

ürünlerin geliştirilmesi yoluyla yenilenmeyi hızlandırabilmektedir. Hedeflenen eğitim ve öğrenim yöntemleri de bir kümelenme içerisindeki işçilerin becerilerinin gelişmesine ve endüstrinin bütün olarak aşamalı bir şekilde rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunabilir.

Sosyal sermayenin güçlendirilmesi: Kümelenme yöneticileri ve aracıları kaynakları sosyal sermaye yapılandırmasına tahsis edebilir. Ayrıca kümelenmelerde sosyal sermayenin spesifik bir sosyoekonomik grubun dışlanması, dar görüşlülük veya durağanlık gibi potansiyel negatif özellikleri de işbirliği ve hareketlilik desteklenerek önlenmelidir.

Bilgi alışverişi ve açıklığın teşvik edilmesi: Kümelenmeler önemli bir ölçüde bilgi ve insan kaynaklarının serbest dolaşımına bağlıdır, bunu kümelenmeler içinde veya dış dünya ile iletişimde sağlamalısınız. Bir kümelenme birliğindeki işletmelerin üyeliği sınırlanmamalıdır veya rekabet bastırılabilir. Kümelenme yöneticilerinin yanı sıra kümelenmelerin anahtar personeli de bilgi alışverişinden faydalanabilir ve bunu ulusal ve uluslararası olarak yapabilir.

Ek A

Kısaltmaların Listesi

BIC İşletme ve Yenilik Merkezleri
 CZK Çek Koruna
 CBC Sınır ötesi Kümelenmeler
 CADSES Merkezi Adriyatik Tuna Güney Doğu Avrupa Alanı
 CEE Orta ve Doğu Avrupa
 CEI Orta Avrupa Girişimi
 CMEA (Comecon) Ekonomik Yardımlaşma Örgütü
 DG Direction Générale AB Komisyonu Genel Müdürlüğü
 EBRD Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası
 FDI Doğrudan Yabancı Yatırım
 EC Avrupa Komisyonu
 EU Avrupa Birliği
 EUR Avro
 EBRD Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası
 GIME Gdansk Piyasa Ekonomileri Enstitüsü
 HUF Macaristan Standart Para Birimi
 ICT Bilgi ve İletişim Teknolojisi
 IMF Uluslararası Para Fonu,
 Interreg IIIB Atlantik Bölgeler arası Programı
 KIBS Bilgi Yoğun İş Hizmetleri
 LAD Yerel Yönetim Bölgeleri(Polonya)
 LPS Yerel Verimlilik Sistemleri
 LEED Yerel Ekonomik ve İstihdam Kalkınma Programı
 METESZ Teknik ve Bilimsel Topluluklar Federasyonu
 MoET Macaristan Ekonomi ve Ulaştırma Bakanlığı
 CSO(GUS, istatistik ofisi, Polonya)
 NATO Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü
 NACE Nomenclature statistique des Activités économiques dans la
 Communauté Européenne
 NADSME Ulusal Slovak
 NUTS İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
 NBP Polonya Ulusal Bankası
 OMAR Makroekonomik Analiz ve Kalkınma Enstitüsü(Slovenya)
 PAIZ Polonya Yabancı Yatırım Ajansı
 PAED Polonya Girişimciliği Kalkındırma Ajansı
 PHARE: Polonya ve Macaristan: Ekonomilerin Yeniden Yapılanması için Yardım
 UNIDO: Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Örgütü

PKD Denetim ve Danışmanlık Noktası(Polonya)
PRS Eğitim Ödeme Merkezi(Polonya)
RFI Bölgesel Finans Kurumları
RPIC Bölgesel Danışmanlık ve Bilgi Merkezleri
RDP Bölgesel Kalkınma Programı
ROP Bölgesel Operasyon Programı
SKK Slovak Koruna
SZRB Slovak Garanti ve Kalkınma Bankası
SARIO Slovakya Tek Durak Mağaza Promosyon Ajansı
SARC Slovakya İlerleme, Bilim ve Teknoloji Enstitüsü
SEZ Özel Ekonomik Alanlar
SME(KOBİ) Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler
SOOIPP Polonya İşletme ve Yenilik Merkezleri Birliği
TNC Milletler üstü Ortaklıklar
UNECE Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu
USD Amerikan Doları

Ek B

OECD Yerel Ekonomi ve İstihdamı Geliştirme (LEED) Programı

LEED Yaklaşımı

OECD'nin Yerel Ekonomi ve İstihdam Geliştirme (LEED) Programı yerel ekonomik ve istihdam kalkınma politikasında en iyi uygulamaların ve yeniliklerin belirlenmesi, analizi ve yayılmasına adanmıştır. Program sadece OECD üyeleri ve üye olmayan hükümetler ve uluslararası örgütlerden oluşan üyelerinin deneyimleri üzerinde durmaz, Ortaklar Kulübünde toplanan çok sayıda kamu, özel sektör, kar amacı gütmeyen ve yerel örgütler üzerinde de durur.

Program faaliyetleri aşağıdaki hususlar etrafında yapılanmıştır:

- İstihdam politikalarının, yerel ortaklıkların ve yönetimin merkezden yönetilmemesi
- Girişimcilik, serbest meslek ve iş yaratımı
- Yerel düzeyde sosyal uyum
- Küreselleşme ve yerel yetkililer
- Üye olmayan ülke ekonomileriyle yardım hizmetlerinin sağlanması

LEED Etkinlikleri

LEED yukarıda bahsedilen konularda deneyimlerin paylaşılması için çok sayıda konferans ve seminer düzenler. Bu faaliyetler genelde ortak hükümetlerle ve kalkınma ajanslarıyla işbirliği halinde düzenlenir.

LEED İncelemeleri

LEED aynı zamanda çeşitli inceleme çalışmaları yoluyla yerel kalkınma politikası yenilikleri ve başarılı uygulamalar üzerine bilgilerin ülke dışında yayılmasına da katkıda bulunur.

Girişimcilik alanında OECD üye ve üye olmayan ülkelerden gelen ulusal, kent ve bölgesel hükümetler ve kalkınma ajansları aşağıdaki incelemelere katılmak istediklerini bildirmek için OECD Sekreteriyle temasa geçebilir.

OECD Yerel Girişimcilik İncelemeleri

Yerel girişimcilik incelemeleri yerel karar alıcılara bölgelerinde daha fazla yeni işletme kurulmasına ve küçük işletme faaliyetlerini arttırmaya yardımcı olacak politika, öneriler ve model örnekleri sunmak için kentler ve bölgelerdeki örnek olay çalışmalarına

katılımda girişimcilik faaliyetlerinin önündeki fırsatları ve engelleri değerlendirir. Her bir inceleme; katılan bölgede yerel girişimcilik atmosferinin güçlü ve zayıf yanlarını gösteren, politika gelişimi önerileri ve uluslararası uygulamalar ışığında yapılan uygulama düzenlemeleri sunan bir rapor ortaya çıkarır.

OECD Doğrudan Yabancı Yatırım ve Yerel Kalkınma İncelemeleri

Doğrudan yabancı yatırım incelemeleri, örnek olay çalışmaları kapsamında katılan şehirlerde ve bölgelerde etkili ve yeterli doğrudan yabancı yatırım politikaları oluşturulması ve bu programların nasıl geliştirileceği konusunda bilgi sağlar. Doğrudan yabancı yatırımı cazip ve kalıcı hale getirecek en iyi yaklaşımların geliştirilmesi üzerine odaklanılır. Öneriler mevcut uygulamaların uluslararası anlamda iyi uygulamalarla karşılaştırılmasına dayalı olarak her bir katılımcı şehir ve bölge için yapılmaktadır. Her bir örnek olay çalışması alanının geliştirilmesi potansiyeli ile birlikte çok sayıda öğrenme modeli girişimi de tanımlanmaktadır.

OECD Yerel Yenilik Sistemleri İncelemeleri

Yerel yenilik sistemleri incelemeleri konuları ayarlar ve yerel yenilik sistemlerinin güçlendirilmesinde en iyi uluslararası uygulamaları belirler. Bu sistemler; yerleşim yerlerinin sürdürülebilir karşılaştırmalı avantaj elde edebildiği bu faaliyetlerde bilgi transferine, yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetinin artmasına sebep olan işletmeler, hükümet ajansları, araştırma ve eğitim kurumları arasında kurulan ağlar ve bağlantılardan oluşur. Örnek olay çalışması alanlarında, yerel yenilik sisteminin varlığını, bağlanırlığını ve kabiliyetini güçlendirecek politika fırsatları üzerine önerilerde bulunulacaktır.

Kadınlarda Girişimcilik İncelemeleri

Kadınlarda girişimcilik incelemeleri yerel kalkınma dinamiklerinde kadın girişimciliğin rolünü inceler ve belli bir bölgedeki kadın girişimcilerin mevcut koşullarının genel bir incelemesini sunar. Çalışmalar politikacıların kendi yerleşim yerlerinde karar alıcıların gerçek ihtiyaçlarına göre adapte edilen araçları uygulamasına yardımcı olmak için öneriler hazırlamasını sağlar.

LEED Yayınları

LEED faaliyetlerinin sonuçları ve neticeleri OECD Yerel Ekonomik ve İstihdam Kalkınma Serilerinde düzenli olarak yayınlanır. En son yayınlanan başlıklar:

- Girişimcilik: Kentsel Yenilenme Katalizörü
- Küresel Bilgi Akışı ve Ekonomik Kalkınma
- Özel Finansman ve Ekonomik Kalkınma. Kent ve Bölgesel Yatırım
- Girişimcilik ve Yerel Ekonomik Kalkınma
- Yerinden Yönetim ve Küreselleşme. Yerel Karar Alıcıların Çıkarımları

LEED Ortaklar Kulübü

100'ün üzerinde ortak kurum üyeliği olan Ortaklar Kulübü bölgesel ve yerel hükümetler, kalkınma ajansları, kar amacı gütmeyen örgütler ve kuruluşlardan oluşan dünya çapında bir LEED ağıdır. Farklı üyelerin çıkarlarını kanalize etmek için dört istişare grubu oluşturulmuştur:

- Kentler ve Bölgeler Forumu
- Sosyal Yenilikler Forumu
- Girişimcilik Forumu
- Ortaklık ve Yerel Yönetim Forumu

OECD LEED Trento Yerel Kalkınma Merkezi

OECD LEED Trento Yerel Kalkınma Merkezi Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'daki OECD üye ve üye olmayan ülkelerinde yerel kalkınma kapasiteleri oluşturmak için 2003'de İtalya'da kurulmuştur.

Merkezin temel hedefleri şöyledir:

- Yerel kalkınma stratejilerinin tasarlanması ve uygulanmasında en iyi uygulamaların yayılma kapasitesini arttırmak ve OECD üye ve üye olmayan ülkeleri arasında uzmanlık transferi ve deneyim alışverişini kolaylaştırmak
- Karar alıcılar, yerel kalkınma uygulamacıları ve bilimsel topluluk arasındaki ilişkileri güçlendirmek
- Yerel kalkınma hususlarında ulusal ve yerel yasama organları arasında diyalogu teşvik ederek ve destekleyerek yerel düzeyde katılımı ve temsili demokrasiyi sağlamlaştırmak

Trento merkezinin temel odak noktaları güçlü yerel yönetim mekanizmaları geliştirerek ve bir politika değerlendirme kültürü teşvik ederek girişimciliği ve kar amacı gütmeyen sektörleri teşvik eden politikalardır.

Merkez girişimcilik alanında Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'da KOBİ finansmanı, kümelenmeler, KOBİ'lerin uluslararasılaşması, KOBİ yenilikçiliği, KOBİ'lere danışmanlık ve eğitim hizmetleri ile girişimcilik eğitimi gibi konularda birçok konferans düzenlemektedir. Ayrıca Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa bölgesi ülkelerindeki girişimcilik karar alıcıları için bir haftalık kapasite oluşturma seminerleri de düzenler.

Daha fazla bilgi

LEED programları ve etkinlikleri, incelemeleri, yayınları ve Ortaklar Kulübü ile ilgili daha fazla bilgi için www.oecd.org/cfe/leed adresini ziyaret edebilirsiniz.

OECD LEED Trento Yerel Kalkınma Merkezi ve Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'da yürüttüğü faaliyetlerle ilgili daha fazla bilgi için www.Trento.oecd.org sitesini ziyaret edebilirsiniz.

LEED yayınlarına da www.oecd.org/bookshop adresinden ulaşılabilir.

Ek C

Orta Avrupa Girişimi (OAG)

Orta Avrupa Girişiminin Hedefleri ve Tarihçesi

Orta Avrupa Girişimi 17 üye ülkeden oluşmaktadır: Arnavutluk, Avusturya, Beyaz Rusya, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İtalya, Makedonya, Moldova, Polonya, Romanya, Sırbistan Karadağ, Slovakya, Slovenya ve Ukrayna.

Girişimin temel amacı Orta ve Doğu Avrupa'daki geçiş ülkelerinin Avrupa Birliği'ne(AB) yakınlaşmasına yardımcı olmaktır. Orta Avrupa Girişimi büyük bir bağış organizasyonu olmasa da çeşitli faaliyet sektörlerindeki projeleri teşvik etmek için kullanılan çeşitli fonlar dağıtmaktadır. Beş Orta Avrupa Girişimi üye ülkesinin Mayıs 2004'te AB'ye girmesi Orta Avrupa Girişiminin dikkatini AB dışında kalan 10 Üye Devlete çekmiştir. Orta ve Doğu Avrupa'daki tüm bölgesel gruplaşmalar arasında Orta Avrupa Girişimi en uzun tarihe sahiptir ve en geniş alanı kaplar.

Orta Avrupa Girişiminin kökenleri Kasım 1989'da Budapeşte'de İtalya, Avusturya, Macaristan ve Eski Yugoslavya tarafından *Dörtgen İşbirliği* olarak adlandırılan karşılıklı politik, ekonomik, bilimsel ve kültürel bir işbirliği oluşturularak imzalanan anlaşmaya dayanmaktadır. Mayıs 1990'da Çekoslovakya'ya giriş izni verilmesiyle *Beşgen Girişim*, 1991'de ise Polonya'nın katılmasının ardından *Altıgen Girişim* haline gelmiştir. 1992'de üyelik Bosna-Hersek, Hırvatistan ve Slovenya'ya – Eski Yugoslavya'nın dağılmasının ardından – ve bir yıl sonra Makedonya, Çek ve Slovak Cumhuriyetlerine kadar genişleyince (Çekoslovakya'nın dağılmasından sonra) grup *Orta Avrupa Girişimi* olarak tekrar adlandırılmıştır.

1993'te Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasında yeni oluşturulan OAG Kredi Fonlarını yönetmek için Londra'da OAG Projeleri Sekreterliği kurulmuştur. 1990'ların ortasında Arnavutluk, Beyaz Rusya, Bulgaristan, Ukrayna ve Romanya da Girişime katılmıştır. Mart 1996'da OAG Bilgi ve Dokümantasyon Merkezi – iki yıl sonra AOG İdari Sekreterliği adını almıştır - Trieste'de faal hale gelmiştir.

1998'de ilk OAG Ekonomik Forum Zirvesi Zagreb'de gerçekleştirilmiştir. Kasım 2000'de Federal Yugoslav Cumhuriyeti (şimdiki Sırbistan-Karadağ) OAG'ye katılınca OAG üyeliği şu anki sayısına ulaşmıştır. 2001'de Trieste'de yapılan OAG Zirvesi OAG Üniversite ağını kurma ve fikri üzerine görüşülmüş ve ilk OAG Gençlik Forumu toplanmıştır. 2002'de OAG'nin kurumsal reformları hem parlamenter hem de işletme boyutlarının rolünü arttırmış ve OAG İşbirliği Fonu kurulmuştur. Mayıs 2004'de beş OAG üyesinin AB üyeliğinin kabul

edilmesiyle OAG AB üyeliği için çabalayan Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde yararlılığını arttırmak için birçok yeni araç geliştirmiştir.

OAG İşleyişi ve Yapısı

Örgüt çeşitli yapılar aracılığıyla faaliyet göstermektedir: OAG Ekonomik Forum Zirvesine paralel olarak gerçekleştirilen yıllık OAG Hükümet Başkanları Zirvesi, yıllık Dışişleri Bakanları, Ekonomi Bakanları ve diğer bakanlıklar Toplantısı veya Siyasi Yöneticiler Toplantıları gibi üst düzey etkinlikler, aylık Ulusal Koordinatörler Komitesi toplantıları ve ekonomik, beşeri ve kurumsal kalkınma ve diğer birçok etkinliğin (konferanslar, atölyeler, eğitici kurslar vb.) ortak finanse edilmesini kapsayan diğer OAG Çalışma Grupları aktiviteleri.

17 OAG Üye Devletinın Başbakanlarını bir araya getiren yıllık OAG Zirvesi OAG işbirliğine siyasi ve ekonomik yönelim üzerine karar vermekte ve örgütün görünürlüğünü arttırmaktadır. Örgütsel meseleler üzerine kararlar MFA Toplantılarında alınırken Ulusal Koordinatörler Komitesi OAG işbirliği yönetimi ile OAG program ve projelerinin uygulanmasından sorumlu organdır. Şu an için OAG tüm üye ülkelerin temsilcilerinden ve bilirkişilerinden oluşan 17 Çalışma Grubuna sahiptir. Bunların verimliliğini arttırmak için spesifik konular üzerinde işbirliği yapan birçok küçük çalışma grupları oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsedilen faaliyetler OAG İdari Sekreterliği(OAG-İS) ve OAG Projeler Sekreterliği tarafından desteklenmektedir. OAG-İS Trieste tabanlıdır. Bir uluslararası örgütün hukuki statüsü ile faaliyet gösterir ve İtalya ve Slovenya destekli iki vekil müdürün yardımcılığında bir Genel Müdür başkanlık eder. OAG Projeleri Sekreterliği 1990'ların başından bu yana Londra'daki Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasında faal hale gelmiş, Trieste ve Londra'daki ofislerini de korumuştur. Sekreterlikler OAG çalışma programı yeni itici güçler sağlamak ve uygulama aşamasında gayretlerin devamlılığını garanti etmektedir. Başbakan ve Dışişleri Bakanları, CNC ve Çalışma Grupları tarafından alınan kararlar için gereken dokümantasyonu hazırlar, OAG fonlarıyla ortak finanse edilen projeleri toplar, değerlendirir, yürütür ve örgütün işleyişi için gerekli olan diğer görevleri yerine getirirler. OAG Projeler Sekreterliği yıllık Ekonomik Forum Zirvesinin temel kurucusudur.

Her iki sekreterliğin işleyişi için finansal desteği İtalya sağlamaktadır. 3 Haziran 2003'de kabul edilen 142 nolu Kanun ile İtalya'nın OAG-İS'ye katkıları artmıştır. Bu da OAG'nin faaliyetleri ile genişleyen ve modernleşen Trieste merkez bürolarının operasyonel kapasitelerini güçlendirmesini sağlamıştır. Yukarıda bahsedilen kanuna dayanarak İtalya'dan alınan fonlar İşbirliği Fonu, OAG Üniversite Ağı, OAG Bilim ve Teknoloji Ağı için kullanılan ek kaynakları da kullanılabilir hale getirmiştir. OAG Projeler Sekreterliği faaliyetleri ve projeleri İtalya'nın katkılarıyla Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasındaki OAG Kredi Fonları ile finanse edilmektedir.

Yönetim ve işletme boyutuyla birlikte örgütün üç temel sütunundan biri olan OAG Parlamenter Boyutu temsilcileri tüm üst düzey OAG toplantılarının düzenli katılımcıdır, çalışma grubu faaliyetlerine dahil olurlar ve geçici topluluklar kapsamında kendi çalışma gruplarını oluştururlar. OAG Başkanlığını elinde tutan ülke parlamento düzeyinde de başkanlık eder.

Orta Avrupa Ticaret Odası Girişimi(OATOG) OAG İşletme Boyutunu temsil eder ve tüm OAG üye ülkelerindeki Ticaret Odaları arasında işbirliği ve danışmanlık için bölgesel bir forum olarak faaliyet gösterir. OATOG bölgede işletmecilik ve girişimciliği teşvik etmek için birçok etkinlik düzenler. Başkanın ve Sekreterin başkanlık ettiği(Yıllık Ticaret Odası Başkanlığı OAG Başkanlığının dönüşümlü sistemine dayalıdır) ve Roma tabanlı Ticaret Odaları Birliği(Unioncamere) tarafından uygulanan yıllık Başkanlar Konferansı aracılığıyla çalışır.

OAG fonları, teknik işbirliği ve işbirliği faaliyetleri

Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasındaki OAG Kredi Fonu altyapı (yol, demiryolu, hava seferleri, belediye ve çevre projeleri vb.), enerji ve KOBİ alanında OAG faaliyetleri için en önemli finansman kaynağını temsil etmektedir. 1991'de Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası ile kurumsal ve teknik işbirliği bağlantısının kurulmasından bu yana OAG teknik destek için 17 milyon Avro'nun üzerine yardım yapmış ve projelere ortak finansman sağlamış kalkınma programları, seminerler ve uluslararası etkinlikler için de 7 milyon Avro yardım yapmıştır. Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasının OAG tarafından desteklenen yatırımları, toplam proje değeri için 1.7 milyar Avro'nun üzerinde yatırım gerçekleştirerek 300 milyon Avro'yu geçmiştir.

2002'de tüm üye devletlerin katkılarıyla oluşan OAG İşbirliği Fonu faal hale gelmiştir. O zamandan bu yana çeşitli alanlarda ve farklı üye ülkelerde 1.2 milyon Avro'dan fazla maliyete sahip yaklaşık 150 işbirliği faaliyeti (konferanslar, seminerler, atölyeler, eğitici kurslar vb.) bu fon sayesinde ortak finanse edilmiştir. Kültür alanındaki projeler hala yürürlükte olsa da son dönemde eğitim, KOBİ'ler, tarım, bilim ve teknoloji gibi diğer alanlarda da artan sayıda işbirliği faaliyeti oluşmuştur.

Dağıtım Kurallarına göre OAG proje maliyetlerinin maksimum yarısı için ortak finansman sağlayabilir. Tercih hızlandırılmış kalkınmaya en çok ihtiyacı olan üye devletlere bırakılmıştır. Ayrıca projelerin OAG faaliyet planı ile de uyumlu olması gerekir.

Daha düşük gelirlili OAG üye devletleri temsilcileri ve birliktişlerinin OAG etkinliklerine katılımı kolaylaştırmak için OAG üye ülkelerin gönüllü katkılarına dayanan fonu dağıtmaktadır. Fon 1998'de kuruluşundan bu yana 100'ün üzerinde temsilci ve birliktişinin OAG tarafından düzenlenen ve sponsorluğu yapılan çeşitli seminer, atölye, eğitici kurslar ve diğer etkinliklerde yer alabilmesini sağlamıştır.

OAG Finansman Birimi OAG projeleri için AB ve diğer dış finansman ile yakınlaşma görüşüne dayalı olarak ve OAG ülkelerinin Avrupa düzeyinde milletler üstü projelere katılımını teşvik etmek için Ocak 2004'te kurulmuştur. Yeni AB dış sınırı OAG bölgesiyle kesiştiği için AB projelerinde OAG ortaklığı eski ve yeni AB ülkelerinden paydaşlar ve AB'nin söz konusu Yeni Komşuluk Politikası ülkeleri arasındaki bağları geliştirmeyi hedefler.

Ocak 2005'ten bu yana OAG-İS'de faal olan OAG Değerlendirme Birimi OAG tarafından ortak finansmanı sağlanan İşbirliği Faaliyetlerinin uygulama öncesi ve sonrası aşamalarını denetler.

Çalışma alanları: Tarımdan gençlik işlerine kadar

OAG öncelikli görevlerine odaklanarak aşağıdaki alanlarda faaliyetler geliştirir:

- **Tarım:** Küçük çiftçiler için mikro finansman, perakende piyasalarına destek
- **Sivil Savunma:** doğal afetlere karşı bir önlem ve korunma yolu olarak sınır ötesi işbirliği
- **Organize Suçla Mücadele:** İlegal insan kaçakçılığı, araba hırsızlığı, mali dolandırıcılık
- **Sınır ötesi İşbirliği:** Bu alanda en iyi uygulamaların teşvik edilmesi
- **Kültür:** çeşitli kültürel projelerin sponsorluğu, kültürel mirasın korunması
- **Eğitim:** OAG Üniversite Ağının Geliştirilmesi
- **Enerji:** Biyokütle kullanımı
- **Çevre Koruma:** ulaşım, gürültü kirliliği ve mekansal planlama konularında OAG bölgesinde sürdürülebilir çevre kalkınma programları için çalışılması
- **İnsani Kalkınma ve Eğitim:** yaşam boyu öğrenme, yetişkin eğitimi
- **Haber ve Medya:** Sınır ötesi TV, OAG bölgesinde medya kanunlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılması
- **Göç:** Göç memurları için eğitici kurslar, esnek vize uygulamaları için çalışmalar yapılması
- **Azınlıklar:** OAG Aracı temelinde Üye Devletlerde azınlık koruma faaliyetlerinin düzenli incelenmesi
- **Bilim ve Teknoloji:** OAG Bilim ve Teknoloji Ağının Geliştirilmesi
- **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:** Çeşitli danışmanlık programlarıyla KOBİ'lerin desteklenmesi
- **Turizm:** OAG bölgesinde turizm yönetiminin kalitesini arttırmak için çalışmalar yapılması
- **Ulaşım:** Karayolu, hava seferleri ve limanların gelişimi için üye devletlere teknik destek
- **Gençlik ilişkileri:** Yıllık OAG Gençlik Forumunun düzenlenmesi

Toplam 17 OAG Çalışma Grubu yukarıda sayılan faaliyetleri aktif olarak yürütmektedir. Her bir çalışma grubu üye devletlerin temsilcilerinden (çeşitli bakanlıklar ve diğer hükümet ve hükümet dışı örgütlerden bilirkişiler) oluşmakta bir veya iki oturum başkanı başkanlık etmektedir. Çalışma grupları genelde yılda bir veya iki kez toplanır. Çalışma Grubu toplantıları giderek çalıştay veya seminerlerle art arda programlanmaktadır. Toplantıların arasında çalışma grubu üyeleri OAG ortak finansmanına sunulan projeleri değerlendirir. OAG-İS’de bir Odak Noktası, toplantılar hazırlar ve buralarda alınan kararların hayata geçirilmesi için çalışma gruplarının her biriyle irtibat kurularak durumun takibi sağlanır.

Ayrıca OAG-İS Ekim 2004’te Trieste’de kuzey İtalya’yı Orta ve Doğu Avrupa’ya bağlayan Koridorun gelişimini hızlandırma göreviyle OAG İdari Sekreterliği binalarında faal hale gelen Koridor V Sekreterliğini destekleyen lojistik ve idari destek sağlamaktadır.

Spesifik OAG Programları: Ağlar ve Bilgi Transferi

OAG Üniversite Ağı 2003’te faal hale gelmiştir. Çeşitli eğitim programları yoluyla Orta, Doğu ve Güney Doğu Avrupa’daki üniversiteler ve diğer yüksek öğrenim kurumları arasında işbirliğini kolaylaştırmayı amaçlar. Hem öğrencilerin hem de akademik personelin hareketliliği ilkesine dayanır ve spesifik Ortaklık Programları için burs ve ödül sağlayarak faaliyet gösterir. Üniversite ağına Genel Sekreter kapasitesindeki Trieste Üniversitesinin Rektörü başkanlık eder. Sekreterlik Trieste’deki OAG-İS genel merkezlerine dayanır. Farklı OAG üye devletlerine ait en az iki katılımcı üniversite tarafından önerilen ortak programların uygulanması için finansman ve destek sağlar.

OAG Bilim ve Teknoloji Ağı 2004’ün başında oluşturulmuştur. Trieste’deki çeşitli lider bilimsel kurumlar ve diğer Orta, Doğu ve Güney Doğu Avrupa ülkelerindeki ortak kurumlar ile, OAG ülkelerindeki genç bilim adamlarına, özellikle AB dışındaki, çeşitli doğa bilimleri ve matematik alanlarında PhD kurslarına, eğitim programlarına ve araştırma faaliyetlerine katılma fırsatı sağlayarak faaliyet gösterir. 2004 yılından “*Araştırmadan Girişime*” projesi araştırma sonuçlarını ticari hale getirebilmeleri için OAG ülkelerindeki bilim adamlarına ve araştırmacılara finansal destek ödülü vermiştir. OAG yardımları araştırmacıların işletme fikirleri için fizibilite çalışmasını finanse etmek için başlangıç parası olarak kullanılmaktadır.

OAG Bilgi Alışverişi Programı (BAP) 2004’te Avrupa Birliği genişleme sürecinde faal hale gelen bir finansal araçtır. OAG içerisindeki AB üyesi olmayan ülkelerde ekonomik geçiş ve kurumsal yapılanmada bilgi transferi ve yayılımı için destek sağlar. Bu amaçla OAG son on yıl içerisinde yeni AB üyelerinin (Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Slovak Cumhuriyeti, Slovenya) edindiği spesifik dönüştürücü deneyimlerin transferini teşvik etmektedir. Program Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankasındaki OAG Kredi Fonundaki özel gişeden finanse edilmektedir. BAP desteğine uygun ortaklar ve programlarla ilgili bilgilere www.ceinet.org/KEP adresinden ulaşabilirsiniz.

OAG Ekonomik Forum Zirvesi: eşsiz bir işletmecilik etkinliği

İlk OAG Ekonomik Forum Zirvesi 1998’de Hükümet Başkanları eşliğinde Zagreb’de düzenlenmiştir. O zamandan bu yana OAG Başkanlığını elinde tutan ülkede her Kasım ayında Başbakanlar Zirvesi ile aynı anda yer alan temel yıllık OAG, işletmecilik etkinliği haline getirilmiştir.

OAG Projeler Sekreterliği ve ev sahibi ülkenin ortaklığıyla her yıl düzenlenen Forum OAG bölgesinden veya dışarıdan gelen hükümet yetkililerini, endüstri liderlerini, iş adamlarını, girişimcileri, yatırımcıları, finansal kurumları, uluslararası örgütleri, yatırım ve ticaret teşvik ajanslarını, yerel yetkililerin temsilcilerini, bankacıları, fon yöneticilerini, iş ve hizmet tedarikçilerini vb. bir araya getirmektedir.

OAG Ekonomik Forum Zirvesinin mantıksal temeli OAG’nin en az gelişmiş üye ülkelere bölgesel işbirliği, Avrupa entegrasyonu, ekonomik geçiş ve destek sağlama stratejisini teşvik etmektir. Çeşitli faaliyet alanlarındaki OAG programları ve projeleri Avrupa’da genel OAG uyum stratejisi kapsamında üç temel OAG hedefinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlar:

- Üye Devletler arasındaki işbirliğini güçlendirme
- Geçiş sürecindeki OAG ülkelerinde ekonomik dönüşüm sürecini güçlendirme
- Tüm üye devletlerin Avrupa entegrasyon sürecine katılımını güçlendirme

Yedinci OAG Ekonomik Forum Zirvesi Portoroz 24-26 Kasım 2004

Yedinci OAG Ekonomik Forum Zirvesi büyük bir başarı ve gururla tamamlanmıştır. Portoroz’un uygun zemini delegelerin ruh halini düzelterip tartışmaları alevlendirirken Ekonomik Forum Zirvesinin başarısını garantileyen daha birçok özellik mevcuttu. İlk olarak; daha odaklanmış ve akıcı bir ekonomik forum nitelikli panellerin oluşmasını ve sonraki uygun tartışmaları garantilemiştir. Sonuç olarak oturumların niteliği, ulusal ve uluslararası medyada daha fazla görünme olanağını garantilemiştir. 210 konuşmacı, 1450 katılımcı ve yaklaşık 200 yetkili gazeteciyle 36 oturum gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Proje Odasında da 28 sunum yapılmıştır. Katılımcılar 40 farklı ülkeden geliyordu (17 OAG üyesi ülke 23 üye olmayan ülke). Ayrıca 17 Ekonomi Bakanının Yuvarlak Masa Toplantısı ilk kez kamuya açık yapıldı ve böylece Avrupa’da endüstriyel politikalar ve genel ekonomik kalkınma üzerine daha derin tartışmalar yapılması için iyi bir platform oluşturuldu.

OAG Proje Sekreterliği etkinliği düzenlemişti ve personeli; Forum maddesi hazırlığı ve uygulamasının tüm yönleriyle dikkate alındığından emin olmak için çok sıkı çalıştı. İdari Sekreterlik ev sahibi ve destekleyiciydi. İtalyan hükümeti temel finansman kaynağı idi. Avrupa Birliğinin yeni bir üye ülkesi olan Slovenya geçiş ve dönüşümü temsil eden örneği oluşturdu. Avrupa Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası da önemli bir rol oynadı.

Forumun Konu Başlıkları dört temel ilgi alanından gruplandırılmıştı:

1. **İş Büyütme – Portoroz İşletmecilik Konferansı: Rekabetçilik, Sosyal Sorumluluk ve Ekonomik Büyüme**
2. **Altyapı ve Enerji – Sürdürülebilir Kalkınmanın Odaklanması**
3. **Bir Yatırım Hizmeti Olarak Finansal Sektör**
4. **Girişimcilik/KOBİ'ler – Geleceğin Tek Cevabı**

Resmi oturumlar dışında temel Forum faaliyetlerinden biri de söz konusu İnteraktif İş Alanı(İBA) idi: birçok iştirakçi, ülke ve iş tezgahları, işletme danışma hizmetleri ve Talep Eşleştirme(Forum katılımcıları arasında ikili ilişkilerin düzenlenmesi) ve özellikle ulaşım, altyapı ve KOBİ desteği alanlarında proje sunumları gibi faaliyetlerin yapıldığı Proje Odası. Dinleyiciler spesifik ve proje yönelimli idi bu yüzden proje sunucuları ile yakın bir etkileşim kurabildiler.

OAG Gençlik Forumu: Gençlerin öncelikli olarak ilgilendiği konular üzerine

İlk OAG Gençlik Forumu 2001 yılında Trieste zirvesiyle aynı anda düzenlenmiş ve o zamandan bu yana her yıl OAG Başkanlığının bulunduğu ülkede zirveyle art arda gençlik sorunları üzerine yapılan temel bir OAG etkinliği haline gelmiştir. Tüm üye ülkelerden gelen gençler (eylemciler, girişimciler, genç hükümet yetkilileri vb.) özellikle iş fırsatları, mobilite, sınır ötesi gençlik işbirlikleriyle vb. ilgili olmak üzere ilgilerini çeken çeşitli konular üzerine fikir ve deneyim alışverişi yapmak için toplanmaktadır. Forum Hükümet Başkanlarına sunulan bir bildiri ile sonlandırılmaktadır.

Ortaklarla İşbirliği

Deneyim, bilgi ve fon katılımıyla OAG Üye Devletlerinde daha geniş çaplı bir etki oluşturabildiği için Avrupa'daki ortaklarla çeşitli iş ilişkileri geliştirmiştir. Avrupa Komisyonu ile işbirliği kapsamında OAG Finansman Birimi geçmiş dönemde bilgi toplumu, ulaşım ve KOBİ'ler gibi alanlardaki OAG projelerinde AB fonlarının desteklenmesi için başarılı uygulamalar gerçekleştirmiştir. Ekonomik kalkınma alanındaki faaliyetlerle ilgili olarak çeşitli uluslararası finans kurumlarıyla yakın bir işbirliği mevcuttur (EBRD, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası). Bu ortaklarla birlikte yürütülen başarılı programlardan bazıları CEI BAS(İşletme Danışmanlığı Hizmetleri), TAM(İşletmecilikte Dönüşüm) ve küçük çiftçilere verilen kredilerdir. Tarım, çevre, KOBİ ve ulaşım gibi alanlarda OAG Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Ofisi, Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Gıda ve Tarım Örgütü gibi uluslararası örgütlerle birlikte çalışmaktadır. Kurumsal yapılanma ve insani kalkınmada OAG aralarında Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü, Avrupa'da Güvenlik ve İşbirliği Örgütü, Avrupa Konseyinin de bulunduğu diğer uzman örgütler ve forumlarla temaslar geliştirmiştir.

OAG ayrıca Adriyatik İyon Girişimi, Karadeniz Ekonomik İşbirliği, Tuna İşbirliği Süreci ve Güney-Doğu Avrupa Denge Paketi gibi OAG bölgesinde veya yakınında faaliyet gösteren bölgesel örgütler ve topluluklarla da işbirlikçi bağlantılar oluşturmuştur.

Bölgesel örgütlerle yapılan ortak projeler için kaynakların birleştirilmesinin yanı sıra faaliyetler ve etkinliklerin aynı zamanda yapılmasından kaçınmayı da hedefleyen düzenli koordinasyon toplantıları OAG veya diğer örgütler tarafından düzenlenmektedir.

OAG ve OECD LEED Programı CEI-LEED Yerel Kalkınma Ağının geliştirilmesi için birlikte çalışmaktadır(bkz. Ek D).

OAG ile ilgili daha fazla bilgi için www.ceinet.org ve www.ebrd.com sitelerini ziyaret edebilir veya aşağıdaki kişilerle temasa geçebilirsiniz.

Londra
Marta A. Simonetti
Political Analyst
Office of Chief Economist and Secretariat for CEI Projects
European Bank for Reconstruction and Development
One Exchange Square
London EC2A 2JN
United Kingdom
Tel. + 44 (0) 20 7338. Mobile + 44 (0) 7941 077029
simonetm@ebrd.com – www.ebrd.com

Trieste
Couns. Leonardo Baroncelli
CEI – Executive Secretariat
Via Genova 9
Trieste
Italy
Tel. + 39 040 778 6735. Fax. + 39 040 360 640.
baroncelli@cei-es.org – www.ebrd.com

Ek D

CEI - LEED Yerel Kalkınma Ağı

Orta Avrupa Girişimi(OAG) ve Yerel Ekonomik ve İstihdam Kalkınma Programı(LEED) CEI-LEED Yerel Kalkınma Ağını (LDN) oluşturmak için güç birliği yapmıştır. Bu, şu an kurulma aşamasında olan Orta, Doğu ve Güney-doğu Avrupa yerel kalkınma politika danışmanlarından oluşan bir ağıdır. Danışmanlık ağı hedef ülkelere yerel uzmanlığın girmesi, ulusal ve yerel kalkınma uygulamacıları arasında işbirliği teşviki, kapasite oluşturma gereksinimlerinin belirlenmesi ve Trento Merkezi ve OAG faaliyetlerinin denetlenmesi için bir araç olacaktır.

LDN'nin Hedefleri

Yerel Kalkınma Ağı(LDN)'nin izlediği hedefler şöyledir:

- Orta, Doğu ve Güney-doğu Avrupa'da girişimcilik ve KOBİ'lerin desteklenmesi, yerel ekonomik kalkınma, yerel yönetim, iş yaratımı ve sosyal uyum açısından kapasite oluşturma ihtiyaçlarının ve faaliyetlerinin belirlenmesi ve bunlar üzerinde durulması
- Ulusal ve yerel yetkililer tarafından oluşturulan politika araçlarının tasarımı, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde mevcut uygulamaların değerlendirilmesi
- OECD LEED Programının bilgi tabanının paylaşılması ve hedef bölgedeki yerel kalkınma uzmanları arasında en iyi şekilde uygulama alışverişi yapılmasının sağlanması
- Bu bilgi tabanının yerel girişimciliğe doğrudan destek olarak uygulanması
- LEED ve OAG yapıları, uzmanları ve ortaklık örgütlerinin tavsiyeleri kullanılarak LDN'ye katılan her bir ülkeye özgü olan öncelikler, faaliyet planları, eğitim ihtiyaçları ve kalkınma stratejilerinin belirlenmesi.

Üyelik

Her ülkeden yaklaşık 10-15 kuruluş ve kişisel meslek sahibi LDN'ye katılmak üzere davet edilecektir, bunlar:

- Özel sektör KOBİ danışmanları, KOBİ'lerle ilgilenen yerel banka yöneticileri, KOBİ birliklerinin temsilcileri, KOBİ destek merkezleri, işletme geliştirme kurumları

- Hükümetin yerel kalkınmaya dahil olan çeşitli katmanlarından(merkezi, bölgesel, yerel) yetkililer
- Hükümet dışı örgütlerden ve kar amacı gütmeyen organizasyonlardan temsilciler
- Üniversiteler ve araştırma kurumlarındaki personel
- BAS(İşletme Danışmanlık Hizmetleri) da dahil girişimcilik ve yerel kalkınmaya katılan AOG yapıları üyeleri

Örgütlerin yıl içerisinde LDN'ye katılımını arttırmak için Ekonomik Forum Zirvesinde Yıllık Kongre Toplantısına katılanlar arasından bir planlama/icra grubu oluşturulacaktır.

LDN üyeliğinin sunduğu imkanlar

Yıllık OAG Ekonomik Forum Zirvesi ile birlikte düzenlenen Yıllık Kongre Toplantısı dışında LDN üyeleri aşağıdaki faaliyetlere de katılıp katkıda bulunabileceklerdir:

- OECD LEED Trento Merkezi, Denge Paketi, Yatırım Akdi, CEI/EBRD ve diğer ilgili kurumlar tarafından düzenlenen Orta, Doğu ve Güney-doğu Avrupa'da girişimcilik, sosyal ekonomi ve yerel yönetim üzerine yapılan uluslararası konferanslar ve seminerler
- Trento İtalya'daki OECD LEED Trento Yerel Kalkınma Merkezi tarafından düzenlenen Orta, Doğu ve Güney-doğu Avrupa'daki karar alıcılar ve uygulayıcılar için girişimcilik, sosyal ekonomi ve yerel yönetim üzerine yapılan Kapasite Oluşturma seminerleri
- LEED Trento Merkezi ve OAG tarafından girişimcilik, yerel kalkınma ve sosyal yenilenme ile ilgili kapasite oluşturma ve en iyi uygulamaların paylaşılmasını desteklemek için birlikte düzenlenmiş Bilgi Alışverişi Projeleri
- Seminerler ve ortaklık fuarları da dahil OECD LEED Ortaklıklar ve Yerel Yönetim Forumu tarafından düzenlenen faaliyetler.

LDN üyeleri OECD LEED yerel kalkınma uzmanları ağına ulaşabilecek ve ondan destek alabilecektir. Çoğu zaman LEED ve OAG'nin mevcut bütçe mekanizmalarından katılımcıların ulaşım giderleri karşılanmaktadır.

Daha fazla bilgi için lütfen OECD LEED Trento Yerel Kalkınma Merkezi www.Trento.oecd.org veya OAG Sekreterliği www.ceinet.org ile temasa geçin.