

BM Ortak Programı Herkes İçin İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Eylem Planı
ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması

**Küme Tabanlı Yerel Ekonomik Kalkınmaya İlişkin Kapasite Geliştirme
Programının Tasarımı ve Yürütülmesi**

BAKA Kümelenme Faaliyetleri İş Planı

Hazırlayanlar

Ifor Ffowcs-Williams Ümit Evren

Mart 2012

İçindekiler

BAKA Kümelenme Faaliyetleri İş Planı	0
Giriş	2
1. Kümelenme faaliyetleri için destek yapısının kurulması	3
2. Antalya'da kümelerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi	5
3. Küme haritalaması ve ağ analizi	6
4. Küme geliştirme faaliyetlerinin başlatılması ve özel küme eylem planlarının geliştirilmesi.....	9
5. Kümeler için orta ile uzun vadeli gündem geliştirilmesi	10
6. Kümelerin uluslararasılaştırılması.....	10
7. Kümelerin performansının izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslanması	10
8. BAKA için Kısa Dönemli (12 aylık) Eylem Planı	11
Ekler	12

Giriş

i. Projenin arka planı

BM Ortak Programı Herkes için İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Eylem Planı ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması, MDG-F tarafından finanse edilmektedir ve Türkiye İş Kurumu ile güçlü işbirliği içinde, UNDP, ILO, FAO ve IOM olmak üzere, dört BM kuruluşu tarafından uygulanmaktadır.

Ortak Programın (OP) genel amacı, Türkiye'nin doğu-batı göçü bağlamında işgücü piyasasındaki en korunmasız grupların faydalanacağı istihdam politikaları benimsemek ve uygulamaktır. Ortak Program, göç etmiş ailelerin korunmasız genç bireyleri arasında işsizliği azaltmayı ve genç kadınların işgücüne katılımını artırmayı amaçlamaktadır. Korunmasız topluluklar ve genç kadınlar için istihdam müdahaleleri tasarlamak ve uygulamak için ulusal ve yerel seviyelerde kapasiteleri artırmak suretiyle bu amaca ulaşılacaktır.

Ortak Program'ın genel amacı doğrultusunda ve genel çalışma planının ayrılmaz bir parçası olarak UNDP, Antalya'da orta ile uzun vadede istihdamı geliştirmeye ortam hazırlayacak olan sektör geliştirme faaliyetleri uygulamaktadır. Bu nedenle turizm, yat yapımı, kesme çiçekçilik ve tohum işleme sektörleri, 2010 yılında UNDP tarafından yürütülen stratejik sektör taraması tarafından kalkınma için öncelikli sektörler olarak tanımlanmaktadır.

ii. Projenin arka planı

Proje bağlamında, Küme Geliştirme Faaliyetlerinde, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı'nı (BAKA) desteklemek için iş planı hazırlanmasını içeren Küme-Tabanlı Yerel Ekonomik Kalkınmaya ilişkin kapasite geliştirme programı tasarlanmıştır ve bildirilmiştir.

Plan, genel olarak BAKA'nın kümelenme yaklaşımı ve özel olarak, yerel kümelerin önceliklendirilmesi ve küme haritalaması, küme geliştirme faaliyetlerinin başlatılması ve 12 aylık faaliyet planı içeren özel küme eylem planları geliştirilmesi konularında rehberlik sağlamaktadır. Ayrıca plan, yerel kümelerin gidişatını değerlendirmek için performans izleme yöntemleri ve göstergelerine ilişkin bilgi sağlamaktadır.

Plan, 2011 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adına UNDP tarafından hazırlanan "Küme Geliştirme Kılavuzu"ndan¹ ve BM Ortak Programı kapsamında 22-24 Şubat 2012 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen Küme Geliştirme Eğitimi'nde yer verilen 12 Adımda küme geliştirme sürecine ilişkin eğitim materyallerinden yararlanmaktadır ve bunlar eşliğinde okunmalıdır.

BAKA ile görüşmelerin yapılmasını müteakip, BAKA'nın bölgesel kalkınma planı kapsamındaki öncelikli dört sektör/kümenin birleşmesinde herhangi bir güçlkle karşılaşılması beklenmemektedir. Aslında küme geliştirme, bölgesel ekonomik kalkınma gündeminin odak konuları arasında olmalıdır. Bir ekonomi, kendi güçlü yönlerine dayanarak kalkınır. Bir bölgenin güçlü yönleri, bölge dışından zenginlik getiren ekonomik faaliyetlerle, yani kümeleriyle, göze çarpar. Kümelerin çoğu, esas olarak doğal birer oluşum iken, kümenin geliştirilmesinin piyasa güçlerine bırakılmasına gerek yoktur. Küme geliştirme projesi, kümenin rekabetçiliğinin hızla artırılması için bilinçli bir müdahaledir. Bu müdahaleler, tüm dünyada genellikle BAKA gibi yerel ekonomik kalkınma ajansları tarafından yürütülür.

¹ Anılan doküman, AB tarafından finanse edilen ve UNDP tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adına uygulanan "Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması" Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

İstihdam yaratma politikalarının, özel küme eylem planlarının ayrılmaz bir parçası olarak ana yapıya yerleştirilmesine yönelik stratejiler konusunda, İŞKUR için ayrı bir rapor hazırlanmıştır.

iii. Tanımlar

“Küme“, belirli bir alanda, birbiriyle bağlantılı şirketler, uzman tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili sanayideki firmalar ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmasıdır². Sektör yığını ile küme arasındaki temel fark, kümedeki firmaların rekabet etmelerinin yanı sıra rekabet üstünlüklerini arttırmak için birbirleriyle işbirliği içinde olmalarıdır.

“Kümelenme girişimleri“, bir kümenin rekabetçi konumunu güçlendirmek için uygulamalı eylemleri olan organize çabalarıdır (genellikle yapısal bir kuruluş altında).

“Küme geliştirme“ terimi, küresel piyasada rekabet güçlerini arttırarak kümelerin ekonomik gelişmeleri için atılan adımları ve organize çabaları ifade eder.

1. Kümelenme faaliyetleri için destek yapısının kurulması

Küme geliştirme faaliyetleri bölgenin ekonomik gelişmesi ile karşılıklı bağlantılıdır; bu nedenle BAKA, Antalya'daki küme geliştirme sürecinde liderliği üstlenecek ana kurum ve BM Ortak Programı'nın sektör geliştirme faaliyetleriyle gelişen öncelikli sektörlerde kazanılan hızı koruyacak ve daha fazla arttıracak potansiyel aktör olarak görülmektedir.

Her küme için, BAKA, diğer kilit kamu kurumları ve STK'lardan temsilcileri içeren, mümkün olan hallerde, BAKA personeli tarafından yönetilecek, bir Teknik Destek Ekibi'nin kurulması **önerilmektedir**. Ancak, Antalya'da tanımlanan dört pilot küme vardır ve BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisinin mevcut personel sınırlamaları göz önünde tutulursa, bazı kümeler için TDE liderliği İŞKUR, SBİB veya FTZ gibi başka kurumlar tarafından üstlenilebilir. TDE liderliğine bakılmaksızın, BAKA'nın her TDE'de kilit katılımcı olması gerekmektedir. TDE'lerin görevi, küme analizlerinin ve geliştirme faaliyetlerinin başlatılmasını ve küme yönetim kurulunun kurulmasını içerir.

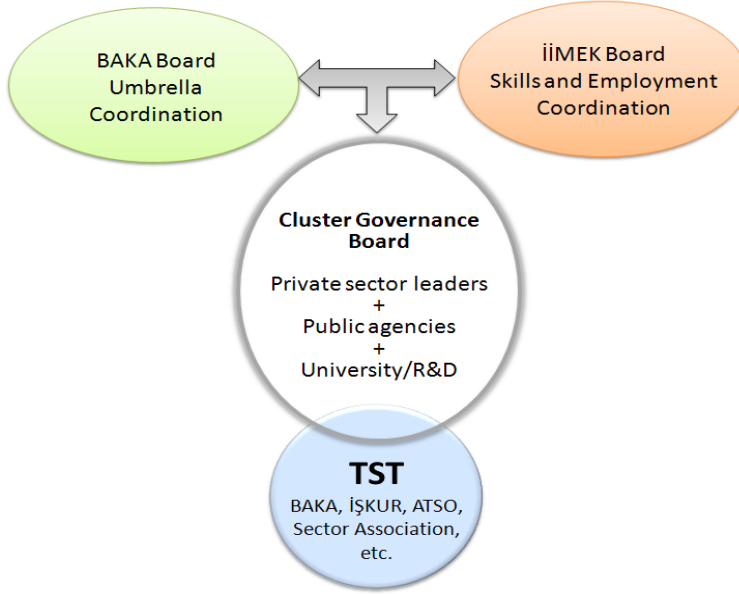
Ayrıca BAKA'nın her kümeye veya her pilot küme çiftine (Tohumculuk ve Kesme Çiçekçilik için bir personel; Yatçılık ve Sağlık Turizmi için başka bir personel) üst düzey bir personel ataması **önerilmektedir**. Bu görevlendirmenin, tam zamanlı olması muhtemeldir ve BAKA'ya, her kümenin gelişen ihtiyaçlarına ilişkin düzenli güncellemeler sağlarken, küme firmalarına küme geliştirme süreci ve BAKA hizmetlerine ilişkin bilgi sağlayacaktır.

Atanan BAKA personeli, gayri resmi toplantılara ve görüşmelere, fikir alışverişlerine katılacaktır ve işbirliği geliştirecektir. Bu personel, küme içinde bulunan kilit firmaları ve İŞKUR, CCI (ATSO), TSÜAB, SBİB, OSB ve/veya FTZ'yi içerebilen diğer küme destek kuruluşlarını kişisel olarak tanıyacaktır. Böylece, bu personel, potansiyel yatırımcılar için Antalya'daki esas bilgi ve temas noktası olacaktır.

Her kümenin Yönetim Kurulu, TDE tarafından dikkatli bir şekilde seçildiğinde, bu Kurul o zaman kümelenme girişiminin itici gücü haline gelir. Uluslararası deneyim, bu Kurulların, kamu görevlileri

² Porter, Michael. Konum, Rekabet, ve Ekonomik Gelişme: Küresel Ekonomide Yerel Kümeler (Economic Development Quarterly, cilt 14, sayı 1, ss. 15-34, 2000).

(örneğin; BAKA'dan veya olası başka bir TDE üyesi) ve akademik öncülerin de katılımıyla, iş adamları tarafından yönetildiklerinde en iyi şekilde çalıştığını ortaya koymuştur. Kurul üyelerinin çoğunluğu özel sektörden olmalıdır. Kurulun kurulmasıyla birlikte, TDE, küme geliştirme gündemini desteklemek üzere, kamu kurumları arasında koordinasyonu sağlamada, aktif ve sürekli role sahiptir.



Şekil 1: Küme Yönetim Kurulu'nun kurulmasından sonra TDE, BAKA Kurulu ve İİMEK'in görevi

BAKA Board: Umbrella Coordination	BAKA Kurulu: Genel Koordinasyon
İİMEK Board: Skills and Employment Coordination	İİMEK Kurulu: Beceri ve İstihdam Koordinasyonu
Cluster Governance Board Private sector leaders Public agencies University/R&D	Küme Yönetim Kurulu Özel sektör liderleri Kamu kurumları Üniversite/ARGE
TST BAKA, İŞKUR, ATSO, Sector Association etc.	TDE BAKA, İŞKUR, ATSO, Sektör Birliği gibi

Yerel yönetim kurumlarının desteği, küme geliştirme sürecinin başarısı için kritik önem taşır. Kurumların üst düzey temsilcilerinin yer aldığı özel bir "Küme Geliştirme Platformları" veya "Yerel Rekabet Platformları - LCP" kurma örnekleri vardır. Bu platformlar, küme geliştirme faaliyetlerini daha üst düzeyde destekler. LCP ihtiyacı, ilk paydaş ziyaretleri sırasında araştırılmıştır. Antalya'da ek bir üst düzey ekonomik koordinasyon yapısı kurmaktansa, mevcut iki uzman koordinasyon mekanizmasının, diğer bir ifadeyle, İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu ve BAKA Kurulunun, bu koordinasyonu da üstlenecek şekilde mevcut rollerini düzenlemeleri önerilmiştir. Bu iki kuruluş önemli ve tamamlayıcı görevlere sahiptir. Ortak Başkan (Vali Yardımcısı) ve ortak Kurul Üyelerinden zaten yarar sağlamaktadırlar. Küme geliştirmesinin BAKA Kurulu gündemine getirilmesi ve bir sonraki BAKA Kurulu toplantısında başlangıç planının görüşülmesi önerilmektedir.

Yerel platformun ABD'deki bir örneği, New Carolina Rekabet Konseyidir (www.newcarolina.org/). Avrupa'da, Danimarka Küme Akademisi Reg-X, benzer bir platform sağlar (www.regx.dk/en).

İsveç'ten bir örnek: Värmland Bölgesinin SLIM (Yenilikçi Platformlar ve Küme Kuruluşları için Sistem Yönetimi) projesidir; bu proje, bölgesel kalkınmanın ilerletilmesinde bir araç olarak, küme örgütlenmeleri konusunda bilgi birikimi geliştirir ve yararlanır.

2. Antalya'da kümelerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi

Küme geliştirmede odak, halihazırda bölgesi dışına ürün veya hizmetlerini satmakta olan, yani, diğer bölgelerden zenginlik çeken, kümeler üzerindedir. Bir bölge içindeki kümeler, masa başı araştırması (yukarıdan-aşağıya) ve saha analizi (aşağıdan-yukarıya) yaklaşımlarının birleşimiyle tanımlanabilirler.

2010 yılında BM Ortak Programının³ bir parçası olarak, Antalya'da, bölge için büyüme, sürdürülebilir sosyo-ekonomik gelişim, ve insana yakışır istihdam fırsatları (özellikle genç erkek ve kadınlar için) bakımından en yüksek potansiyele sahip mevcut, gelişen ve potansiyel sektörleri tanımlayan kapsamlı bir rapor (Antalya'nın potansiyel sektörlerinin Sektör Taraması) hazırlanmıştır. Sektör Taraması raporu, taşıdıkları potansiyele dayalı olarak, dört öncelikli sektör tanımlamıştır:

- İklimlendirme ekipmanı üretimi
- Yapı malzemeleri ve hırdavat üretimi (örneğin; prefabrik beton ürünler)
- İşlenmiş yiyecek üretimi
- Lüks yat yapımı >20 metre

Bunların hemen ardından gelen öncelikli sektör grubu, kadın istihdamı da dahil olmak üzere, istihdam yaratma açısından istikbal vaat etmektedir:

- Sebze tohumu işleme
- Toplantılar, teşvik gezileri, konferanslar, sergi turizmi (MICE)
- Yüksek değerli bahçecilik – kesme çiçekler
- Emekli turizmi.

Bu değerlendirmede, gelişen çok değerli bir sektör olmasına rağmen en az potansiyeli olan sektör sağlık turizmidir. Sektör Tarama raporu, kısa listeye alınan bu dokuz sektör için başlangıç analizi sağlamıştır.

Ayrı ve daha az resmi bir yaklaşım olarak, Küme Geliştirme Eğitiminde bir beyin fırtınası yapılmıştır ve katılımcılar, çalıştay boyunca, küme geliştirme sürecini canlandırmak için çalışmak istedikleri kümelerde oy kullanmışlardır. Oylama sonucunda, aşağıdaki sektörler öne çıkmıştır:

- **Sebze tohumu işlenmesi (ve yan sanayi olarak fidecilik)**
- **Yüksek değerli bahçecilik – Süs Bitkileri ve kesme çiçekler**
- **Lüks yat yapımı**
- **Sağlık Turizmi**
- Kongre Turizmi
- Golf Turizmi.

³ MDG-F BMOP Herkes İçin İnsana Yakışır İş: Ulusal Gençlik İstihdam Eylem Planı ve Antalya Pilot Bölge Uygulaması.

Sektör Tarama Raporu ayrıca, ilk dört sektörü, Antalya’da ekonomik gelişme ve iş yaratma için öncelikli kümeler olarak ortaya koymaktadır. Bu dört sektörün, küme geliştirmenin başlangıç pilotları olarak kabul edilmesi **önerilmektedir**.

Bu dört sektör, BAKA’nın acil desteğini hak ederken, iş yaratma ve BAKA’nın yaratabileceği etki bakımından dördünün de eşit öneme sahip olması muhtemel değildir. Dört küme ile 12 aylık ilk çalışma ve her kümenin fırsat ve sorunlarına ilişkin ayrıntılı bilginin BAKA bünyesinde birikmesinden sonra, her kümenin BAKA açısından göreceli önemini gözden geçirmek uygun olacaktır. Böylece BAKA, daha az önemli kümelere desteğini azaltmaktan ziyade, öncelikli kümeler için desteğini artırabilecektir.

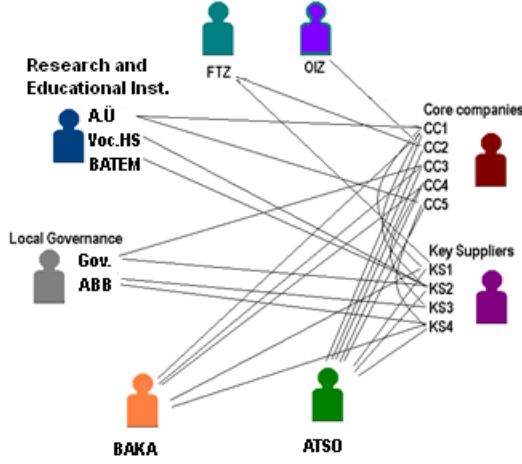
3. Küme haritalaması ve ağ analizi

Küme haritası, farklı gruptaki mevcut paydaşları gösteren bir şemadır (esas olarak üçlü sarmalda aynı zamanda temel sektörü etkileyen diğer aktörleri de içerir)⁴. Taslak küme haritası, masa başı araştırması bulguları kullanılarak, **dört pilot kümenin her biri** için geliştirilecektir, ve bu haritalar, paydaş ziyaretleri esnasında tartışılarak tamamlanabilir. Küme haritası, kümenin anlık bir resmidir, çünkü şu anda mevcut olan küme unsurlarını göstermektedir. Kolaylaştırıcı, haritayı, küme geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarında rol oynayan aktörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi için kullanır ve planın ilerleyişi ile birlikte, harita da gözden geçirilebilir.

E4 yorumu: Ağ analizine ilişkin bu ayrıntıya yer verilmez ise çok memnun olurum. Bu belge için gereksiz bir teknik ayrıntıdır. Ağ analizi, küme paydaşları arasındaki bağlantıları daha ayrıntılı olarak araştırır ve ileride küme geliştirilmesinde yararlı olabilecek bir araçtır. Ağ analizi, küme haritasının aksine sadece alan araştırması yoluyla, diğer bir deyişle, paydaşlarla görüşmeler yoluyla yapılabilir. Ağ analizi, küme unsurları arasındaki mevcut bağlantılar ile birlikte, ilişkilerin niteliği, devamlılığı ve gelişim potansiyelinin kısa bir açıklamasını ortaya koyan bir şema içerir. Aşağıdaki şekil, bir küme içindeki mevcut ağın örnek şemasıdır. Bağlantı çizgilerinin yoğunluğu, küme içindeki ağ kurmanın yoğunluğunu gösterir.

Kamu kurumları haritalandırma, analiz yapma ve rapor yazma konularından aşırı etkilenme eğilimi içindedir. Küme sürecinin ilk yılı boyunca, bu durum kullanılabilir kaynakların en fazla %10’unu almalıdır. Çok daha önemlisi, ihtiyaca dayanan projelere erkenden angaje olmak ve bunu gerçekten yaparak öğrenmektir.

⁴ ‘Üçlü Sarmal’ terimi, güçlü kümelerin oluşturulmasında özel sektör, eğitim ve araştırma kurumları ve kamu kurumları arasındaki işbirliğinin önemini ifade eder. Daha ayrıntılı bilgi ve örnek küme haritaları için, 2011 yılında UNDP tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adına hazırlanan “Küme Geliştirme Kılavuzu”na bakınız.



Şekil 2: Antalya'da bir küme içindeki mevcut ağın örnek şeması.

Research and Educational Inst.	Eğitim ve Araştırma Kurumları
Local Governance	Yerel Yönetim
Core Companies	Ana Şirketler
Key Suppliers	Kilit Tedarikçiler

3.1. İşbirliği altyapısının kurulması

Antalya'da, dünyadaki diğer birçok bölgeye benzer şekilde, pek çok bağlantısız firma vardır. Ayrıca Antalya'da, birlikte daha verimli çalışabilecek destek kurumları da vardır. Küme tabanlı ekonomik geliştirme, firmalar arasında bağlantı oluşturulmasına ve destek kurumları arasında daha sıkı uyumlaştırmaya odaklanır.

Kilit kurumlar ve küme geliştirmedeki olası görevleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Bu kuruluşların her biri, Şubat 2012 tarihinde düzenlenen üç günlük küme eğitim çalıştayına aktif olarak katılmışlardır; ve katılımcılar, dört pilot kümeyi desteklemek için, takım halinde angaje olmaya hazırdır (katılımcı listesi için bkz. Ek 2).

a) BAKA, kümenin lider grubu faal hale gelene ve özel sektör temsilcileri başa geçene kadar başlangıç aşamasında kolaylaştırıcı görevini üstlenebilir. Ayrıca bu aşamada, küme aktörlerini ve teknik destek ekipleri gibi alt birimleri koordine edebilir. Ancak BAKA'nın küme geliştirmede esas görevi, başka kurumlar tarafından üstlenilemeyecek çeşitli alanlarda çok daha geniş olabilir. Bu, küme tabanlı sektör analizlerinin yürütülmesini ve küme yol haritası geliştirmede uzmanlık sağlamayı içerir. Buna dayanarak, BAKA aşağıdakileri yapabilecek durumdadır;

- Küme firmaları arasında işbirliği, dışarıdan alım, eş uzmanlaşmayı kolaylaştırmak,
- Temel sektör için iç ve dış yatırım faaliyetlerini teşvik etmek ve sanayiye desteklemek, özellikle her kümenin yetkinliğini tamamlamak,
- Küme odaklı mali yardım programları geliştirmek,
- Bürokratik engellerin üstesinden gelmek için destek sağlamak,
- NUTS 2 TR61 bölgesindeki (Isparta, Antalya, Burdur) küme geliştirme faaliyetlerini birbiriyle uyumlu kılmak,
- Yakından hedeflenen kamu kurumu desteği için küme gereksinimlerini tanımlamak.

Her ilde konuşlu BAKA personeli, o ilin kümeleriyle ilgilenmelidir. Bu, küme aktörleri arasında sık sık kişisel görüşmelerin yapılması ve güven oluşturulması ve ayrıca kaynakların etkili kullanımı için

önemlidir. Antalya Yatırım Destek Ofisi'nin, Antaya'daki küme geliştirme çalışmalarında BAKA için öngörülen görevleri üstleneceği farz edilmektedir. Ancak bu noktada, Antalya Yatırım Destek Ofisi, dört kümenin teknik destek ekiplerini yönetmek için yeterli personele sahip değildir. Kümelerle ilgilenmek için çalışma süresinin çoğunu (hepsini olmasa da) küme geliştirme faaliyetleriyle geçirecek ve uzmanlık geliştirecek daha fazla sayıda kıdemli personele açıkça ihtiyaç vardır.

b) Antalya İŞKUR: Bölgesel ekonomik kalkınma ve özel sektör rekabetçiliğini arttırmak için istihdam, işgücü piyasası, İK gelişimi ve mesleki eğitim temel konulardır; bu nedenle İŞKUR, küme geliştirmede kilit role sahiptir. İŞKUR son zamanlarda ülke çapında 2000 iş danışmanını işe aldı ve bunlardan 70'i, eğitim ve oryantasyon programlarını tamamladığında, Antalya ofisinde istihdam edilecektir. Yeni alınan iş danışmanlarının İŞKUR İl Müdürlüğü hizmet kapasitesini arttırması beklenmektedir. İŞKUR'u temsil etmek üzere, 1. Kısımda tanımlanan ilk teknik destek ekiplerinde yer alması için her kümeye bir iş danışmanı atanması önerilmektedir. Bu iş danışmanlarının küme, İŞKUR ve İİMEK arasında *iletişim kanalı* görevi üstlenmesi beklenmektedir. Ayrıca, angaje oldukları özel küme ile ilgili işgücü ve istihdam alanlarında uzmanlık geliştirmeleri beklenmektedir.

c) Antalya Valiliği: Kamu kurumlarının, fiziki altyapının, diğer kamu kurumları ve merkezi hükümetle ilişkilerin koordine edilmesinde kilit rol.

d) Antalya Büyükşehir Belediyesi: Fiziki altyapı, izinlerin alınmasında danışma ve yönlendirme, yerel halk nezdinde küme halkla ilişkiler (PR), etkinliklerde ve eğitim faaliyetlerinde diğer aktörleri destekleme.

e) Antalya Ticaret ve Sanayi Odası: Sağlık Turizmi kümesi için, sekretarya ve lider kolaylaştırıcı rolü önerilmektedir (kümenin harekete geçme aşamasından sonra).

f) OAİB (İhracatçı Birlikleri – Kesme Çiçekçilik): Kesme Çiçekçilik kümesi için, sekretarya ve lider kolaylaştırıcı rolü önerilmektedir (kümenin harekete geçme aşamasından sonra).

g) TSÜAB (Tohum Üreticileri Alt Birliği): Tohum Üreticiliği kümesi için, sekretarya ve lider kolaylaştırıcı rolü önerilmektedir (kümenin harekete geçme aşamasından sonra).

h) ASBİAD: Lüks yat yapımcılarını temsilen, küme liderliği rolü önerilmektedir.

h) Serbest Ticaret Bölgesi: Yat Yapımcılığı kümesi için, sekretarya ve lider kolaylaştırıcı rolü önerilmektedir.

h) KOSGEB: Mali destek (İşbirliğini Destekleme Programı yoluyla), bilinçlendirmenin desteklenmesi, bilgilendirme ve koordinasyon faaliyetleri, küme tabanlı mali destek programları geliştirilmesi.

i) BATEM: Kesme Çiçekçilik ve Tohumculuk kümeleri için tarımsal ARGE ve laboratuvar / analiz desteği.

h) Teknokent: Üniversiteler ve kümeler/KOBİ'ler arasında köprü oluşturarak, KOBİ kümelerinin ARGE projeleri için bilgi ve ağ desteği sağlama.

“İİMEK Kurulu'nun” Görevi (İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu)

- Yerel iş gücünün durum, ihtiyaç ve kısıtlamalarının tanımlanması ve izlenmesi,
- İş gücü talebi olan sahalarda, mesleki eğitim kurslarının örgütlenmesi,
- Küme değer zincirlerine değer katabilecek alanlarda girişimciliğin geliştirilmesi, ve

- Kümelerin etkili işleyişi için gereken alanlarda yeni istihdam alanlarının tanımlanması ve uygulanması.

BAKA Kurulu'nun görevi

- Dört pilot için uzun vadeli kıdemli personel desteğinin sağlanması
- Diğer ortakların her TDE' de aktif görev almasının sağlanması
- Bakanlıklardan ve her kümenin yol haritasını destekleyen diğer kurumlardan aktarılan kaynakların gerektiği şekilde koordine edilmesi
- Pilotlar dışında, diğer hangi kümelerin desteklenmesi gerektiğine karar verilmesi
- Tüm kümeleri ilgilendiren, ortaya çıkan ortak sorunların çözümlenmesi. Bu sistematik sorunların büyük çapta önem taşıması olasıdır.
- Her küme girişiminin liderleriyle yıllık bir 'küme zirvesi'ne ev sahipliği yapılması.

4. Küme geliştirme faaliyetlerinin başlatılması ve özel küme eylem planlarının geliştirilmesi

Başlangıç analizleri, BAKA'nın izleyeceği sağlam bir metodoloji seçmesine yardım edecektir. Ayrıca sonuçlar, uygulama sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılacaktır (liderlik grubu konusunda karar verme, kısa vadeli eylemlerin ve uzun vadeli stratejilerin, bu grubun proje yönetim kapasitesinin ve paydaşların beklentilerinin belirlenmesi vb. gibi). Küme geliştirme faaliyetlerini tasarlarken, paydaşların beklentilerini anlamak ve yönetmek önemlidir. Başlangıç analizleri sırasında tanımlanan, sektörü engelleyici faktörler (halihazırda sektörün gelişmesini engelleyen veya sınırlayan faktörler), özel küme eylemleri planlanırken dikkate alınmalıdır.

Küme geliştirme süreci tüm kilit paydaşları kapsamalıdır (temel sektörden ve destekleyici sanayilerden özel sektör temsilcilerine ek olarak, Kısım 3.1. "İşbirliği Altyapısının Kurulması"nda tanımlananlar dahil, ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere). Bu süreç, doğrudan katılım ile yürütülmelidir. Faaliyet adımları, kilit paydaşlara, bilgi sahibi ve dahil olma fırsatları sunan bir dizi çalıştay içermelidir. 12 Adım yaklaşımı, küme geliştirme aşamalarının planlanması için kullanılabilir⁵.

Küme geliştirme faaliyetlerinin tüm küme aktörlerine açık bir toplantıyla başlatılması **önerilmektedir** (buna benzer bir etkinlik 21 Şubat 2012 tarihinde ATSO tarafından düzenlenmiştir ancak bu kez her kümeye özgü olacaktır). Bu toplantı için uygun süre, şu iki ana noktayı içeren bir gündem ile beraber iki saat olacaktır: Başlangıç analizi bulgularının bir özeti (örneğin; sektörün mevcut durumu, uluslararası piyasa hareketleri ve küme haritası) ve sonraki adımların kısa bir açıklaması.

Küme geliştirmenin **önemli** bir yanı, ivedi projelerin portföylerine hemen girişmektir; ki böylece, kümelenmenin analiz ve çalıştaydan çok daha fazlası olduğunu gösterilir. Projeler, kısa süre içinde uygulamaya konulmazsa özellikle KOBİ'ler ilgilerini yitireceklerdir. Her kümenin ivedi projelerinin iş geliştirme ve eğitim içermesi muhtemeldir.

BAKA'nın, her küme girişimi için daha fazla analiz ve araştırmadan ziyade, erkenden eyleme geçilmesini ve hemen fayda elde edilmesini sağlaması gerekmektedir.

⁵ 12 adım yaklaşımı, 22-24 Şubat 2012 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 'Küme Geliştirme Eğitimi' boyunca ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca okuyucuların "Küme Geliştirme Kılavuzu"nun 3. Kısımını okumaları tavsiye edilmektedir.

5. Kümeler için orta ile uzun vadeli gündem geliştirilmesi

Kümelenme girişiminin ilk 12 ayında uzun vadeli, daha stratejik bir gündem geliştirilmesi uygulanmaya konulmalıdır. Bu gündemin girdileri BAKA'nın her küme ile ilgilenen kıdemli personeli aracılığıyla geliştirilen öğrenme ile elde edilecektir. Ayrıca girdiler, kümelerin uluslararası küme kıyaslama ölçütleri ile ilgili rekabetçi konularının dikkatle analiz edilmesiyle elde edilecektir. Ekiplerin bu kümeleri ziyaret etmesi gerekecektir.

6. Kümelerin uluslararasılaştırılması

Kümelerin uluslararasılaştırılması, Avrupa Birliği'nin hem de Ekonomi Bakanlığı'nın gündemi ön sıradadır. Kümelerin uluslararasılaştırılmasına yönelik faaliyetlerin çoğu, esas olarak, Ekonomi Bakanlığı tarafından başlatılan 'Uluslararası Rekabet Edilebilirliği Geliştirme' destek programı kapsamında mali olarak desteklenmektedir. Küme geliştirme küme içindeki yerel bağlantılar ile dış bağlantıların inşasının birleşimidir.

"Uluslararasılaştırma", ihracat geliştirme, dışarıdan yatırımın cezbedilmesi ve dışa yatırım ve teknoloji ithalini içeren, geniş bir faaliyet yelpazesini kapsar. Her küme ile ilgili uluslararası bilgi merkezleri ile araştırma ve akademik bağlantılarının kurulması da ilave bir unsurdur. Bu bağlantıların oluşturulması için Antalya'da yapılması gereken daha çok şey vardır.

BAKA, uluslararasılaştırmanın desteklenmesinde kullanmak için bir takım araçlara sahiptir; bunlar uluslararası ticaret fuarları, uluslararası ticaret misyonlarını, dışarıdan alıcı ve yatırımcı ziyaretleri, ilgili kümelere yapılacak kıyaslama ziyaretleri, Antalya'da konferans ve teknik sempozyumlar düzenleme, uluslararası teknik uzmanların ziyaretlerini düzenlemesi ve İnternet siteleri de dahil her küme için tanıtım materyali geliştirmeyi içerir.

7. Kümelerin performansının izlenmesi, değerlendirilmesi ve kıyaslanması

Küme geliştirmenin genel amacı, münferit firmaların rekabet edilebilirliğini arttırmaktır. Ancak bu sadece uzun vadede gözlenebilir. Daha kesin kısa dönem göstergeleri, artan gelirleri (özellikle ihracat gelirleri) ve istihdamı; yerel aktörler arasındaki artan işbirliği; uluslararası piyasada artan tanı(n)ma ve kamu kuruluşları, üniversiteler ve mesleki eğitim kurumlarının daha ihtiyaç odaklı faaliyetlerinin kanıtlarını içerir.

BAKA, temel verilerin başlangıçtan itibaren ve sonrasında düzenli aralıklarla, genellikle yıllık olarak veya her iki yılda bir, her küme girişimi için toplanmasını sağlamalıdır. Bu veriler kümenin rekabet edilebilirliğinde ve yerel etkisinde zamanla değişiklik göstermelidir.

Bu temel verilerin bazıları, tüm kümeler için ortak olmalıdır ki kıyaslamalar yapılabilirsin. Bunlar, tam istihdam, toplam satış ve ihracat yüzdesini içerebilir. Diğer veriler kümeye özgü olacaktır ve bir takım yeni tohum çeşitleri; geleceğe yönelik yatırımlarının değeri; her sağlık turisti için ortalama harcama; veya kesme çiçekçilik için geliştirilen yeni piyasaları içerebilir. Bu veriler, anket yoluyla, her küme için toplanmalıdır. Bu temel verilerin düzenli olarak toplanması basit tutulmalıdır.

Temel veriler, kümenin mevcut performansına ve nasıl ilerlediğine ilişkin bilgi sağlar, ancak kümelenme girişimleri üzerinde etkisine ilişkin bilgi sağlamayabilir. Bu içgörü, küme paydaşlarıyla bağımsız görüşmeler yoluyla elde edilebilir.

8. BAKA için Kısa Dönemli (12 aylık) Eylem Planı

1. Dört öncelikli kümenin her biri için **BAKA personeli görevlendirmek**

2. Diğer ilgili kurum ve kuruluşlar ile her küme adına **Teknik Destek Ekibi (TDE)** oluşturmak. Bu ekip 5-6 kişiden oluşabilir. Her TDE'nin görevi, gelişme için kümenin stratejik önceliklerini ve yol haritasını oluşturmak için süreç analizi ve çalıştay içeren, her kümenin ilgileneceği eşgüdümlü bir yaklaşım için çalışma planı geliştirmektir. Her TDE'nin aşağıda belirtilenleri yapması gerekmektedir:

- Kümenin karşılaştığı temel sorunlar hakkında ortak anlayış geliştirmek
- Kümelerin kullanabileceği mevcut kamu destek programlarını tanımlamak
- Kümeler içindeki kilit oyuncularını tanımlamak: ana firma ve destek firmaları ve bilgi ve işbirliği altyapısı
- Tohumculuk, kesme çiçekçilik ve yatçılık için geliştirilen başlangıç yol haritaları gibi, yapılmış olan işlerin üzerine inşa etmek.

Her TDE'nin uzun vadede görevi, kümeye verilen destekleri koordine etmektir.

3. Başlangıç Analizleri⁶:

- Uluslararası piyasa trendleri ve diğer ülkelerden ilgili küme örneklerine ilişkin masa başı araştırması (Fransa'daki Cosmetics Valley'in BAKA tarafından halihazırda Isparta'nın gül kümesi için örnek alınması gibi).
- Paydaşlara ziyaretler – ayrıntılı görüşmeler: Tercihen İŞKUR veya başka TDE üyeleri ile işbirliği içinde, BAKA personeli, önceki adımda teknik destek ekibi tarafından tanımlanan (esasen özel sektördeki) kilit paydaşları ziyaret eder. Bu, küme şirketlerine yapılan ilk ziyaret olacaktır; bu nedenle, temel amaç diğer şirketlerle tanışmak ve teknik destek ekibini (özellikle temas kişisi olarak görüşmeyi yapan kişiyi) tanıtmak olacaktır. Görüşme, aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek için bir çeşit bilgi toplama amacıyla tasarlanmıştır:
 - Sektörü ve yerel iş çevresini anlamak,
 - Şirketlerin ihtiyaçlarını anlamak,
 - Olası kısıtlamaları ve ön eylemleri tanımlamak, ve
 - Sektör liderlerini ve kümelerin ana aktörlerini (sektördeki kritik önemdeki oyuncuları) tanımlamak.

Ayrıca görüşmeyi yapan kişi kısaca, (teknik destek ekibinin) çalışma planını açıklamalı ve görüşülen kişiyi bir sonraki etkinliğe davet etmelidir (görüşme ipuçları ve kontrol listesi için bkz. 'Küme Geliştirme Kılavuzu').

- Küme haritası ve temel değer zinciri, masa başı çalışması ve görüşme bulgularına göre teknik destek ekibi tarafından geliştirilecektir. Küme haritası ve değer zinciri, kümenin mevcut ve eksik kısımlarını tanımlayacaktır.

⁶ Mevcut analiz yöntemleri ve nasıl kullanılmaları gerektiğine dair kılavuza ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. "Küme Geliştirme Kılavuzu".

4. Analizleri sunmak için **birinci küme çalıştay**. Gündemin ana noktaları şu konuları içermelidir⁷:

- Başlangıç analiz bulguları (uluslararası trendler, ilgili küme örnekleri, mevcut küme haritaları ve temel değer zinciri),
- Teknik destek ekibi tarafından tanımlanan küme ihtiyaçlarına üzerinde anlaşma,
- Kümenin GZFT analizi.

5. Kümenin geleceğini görüşmek üzere **ikinci küme çalıştay**, diğer bir deyişle;

- Kümenin vizyonu (tercih edilen geleceği) üzerinde anlaşmak,
- Bu küme için temel stratejileri (başlıca aşamaları) tanımlamak,
- Küme için ön eylem gündemi ve ivedi projeler geliştirmek.

6. Küme **yol haritası** (veya iş planı) geliştirmek. Bu, bu noktaya kadar toplanmış olan bulguları yansıtan basit ve kısa bir yol haritası olmalıdır. Bu yol haritası, küme tarafından uygulanacaktır; bu nedenle, yol haritasının (bütünüyle) küme aktörleri tarafından kararlaştırılması çok önemlidir. Örnek bir taslak aşağıdaki şekildedir:

- Kümenin tanımı – Küme haritası
- Küme vizyonu
- Stratejiler (başlangıç eylem gündemi)
- Yönetim yapısı
- Eylem planı
- Kümenin performans göstergeleri ve izleme.

7. **Teknik Destek Ekibini**, özel sektör liderleri ve mümkün olan hallerde akademik liderleri kapsayacak şekilde genişletmek. Bu noktada, ortaya çıkan Yönetim Kurulu, muhtemelen TDE'den sadece bir temsilci bulunmak üzere, kümelenme girişimlerinin liderliğini devralır.

8. Küme yol haritasının **eylem planının uygulanmasında** destek vermek. Bu adımda, daha fazla temel analiz, ilgili kümelere olası yerinde öğrenme ziyaretleri ve/veya teknik uzmanları ziyaretler yapılır.

Bu adım ayrıca, ağ kurma fırsatları ve bağlantı kurulacak diğer kümeleri tanımlamaya ilişkin bilgi sağlamaktadır. Yeni kurulan küme, beklenebileceği üzere, ağ kurma etkinliklerine katılacak fonlara sahip olmayacaktır; bu nedenle, BAKA'nın desteği bu adımda çok önemlidir. Haziran 2012 tarihinde İzmir'de düzenlenecek olan TCI Küme Konferansı, konferansa katılan tüm küme katılımları için düşük maliyetli bir ağ kurma fırsatı olacaktır; bu nedenle, bu konferansa katılımın dört kümenin eylem planlarında yer alması ve BAKA tarafından desteklenmesi önerilmektedir.

9. Eylem planını **gözden geçirmek** ve gereken hallerde güncellemek için küme **toplantıları**. Bu toplantılar, eylem planlarını canlı ve güncel tutma ve küme oyuncularının çıkarlarını muhafaza etme amaçlarına hizmet etmektedir. Gözden geçirme toplantıları arasındaki süre, küme aktörleri tarafından belirlenmelidir fakat hiçbir koşulda 2 aydan fazla olmamalıdır.

Ekler

- Ek 1: Küme için endikatif çalışma planı ve zaman çizelgesi

⁷ Küme çalıştay organizasyonu ve örnek gündeme ilişkin ipuçları için bkz. "Küme Geliştirme Kılavuzu".

- Ek 2: Küme Geliştirme eğitim kursu katılımcılarının listesi (22-24 Şubat 2012)
- Ek 3: Küme Geliştirme Kılavuzu

Ek 2: Küme Geliştirme Eğitim Kursu katılımcılarının listesi (Antalya'da 22-24 Şubat 2012 tarihleri arasında düzenlenmiştir)

	ADI	KURUMU
1	AİŐE ŐÜKRAN KARADAYI	BAKA
2	ASLI SAVURAN	UNDP
3	BAYRAM ALTINTAŐ	BAKA
4	BETÜL SAYIN	BATEM
5	BURCU ATILGAN	ATSO
6	BÜLENT AŐIKGZ	UN
7	CAN ALKAN	İŞKUR
8	ŐİĐDEM BAŐAR TÜR	ATSO
9	DENİZ BİRCAN	A.B.B
10	ELİF UŐAR	A.B.B
11	EMRULLAH ULUDAĐ	İŞKUR
12	ERDOĐDU ÖKSÜZ	VALİLİK İL PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
13	GONCA ÖZTEKİN	TSAB
14	GÖKHAN SAYIN	ATSO
15	GÖRKEM GÜNER	UNJP
16	GÜLŐEN BAY	SS BİTKİLERİ İHRACATÇILAR BİRLİĞİ
17	GÜNGÖR ABUSSUUTOĐLU	ANTALYA VALİLİĞİ
18	H.NUR ŐEKER	TEKNOKENT
19	H.ORAY KUŐ	İŞKUR
20	HANDAN YILMAZ	KOSGEB
22	İBRAHİM DURAN	FETTAH TAMİNCE DENİZCİLİK ANADOLU MESLEK LİSESİ
23	LOKMAN PEHLİVAN	BAKA
24	MEHMET FETHİ DÜNDAR	BAKA
25	MUKADDER TURGAY	A.B.B.
26	ÖZKAN ÖZTÜRK	İŞKUR
27	R.DEMET KOŐBAŐ	İŞKUR
28	SALİM YILDIZ	SERBEST BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
29	SELİN ŐEN	BAKA
30	SERPİL KAŐAROĐLU	SERBEST BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
31	TOLGA DUR	AGİD
33	ZÜBEYDE DURMUŐ	BAKA