



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ

KALKINMA BANKASI

25.Yıl

**KÜMELENME ÇALIŞTAY RAPORU:
KÜMELENME MODEL ÖNERİLERİ**

BÖLGESEL KALKINMA VE KÜMELENME ZİRVESİ





KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ

KALKINMA BANKASI

25.Yıl

KÜMELENME ÇALIŞTAY RAPORU: KÜMELENME MODEL ÖNERİLERİ

BÖLGESEL KALKINMA VE KÜMELENME ZİRVESİ

Hazırlayan

BELGİN ÖZOĞUL

KKTC KALKINMA BANKASI

No 10, Yenişehir, Lefkoşa-KKTC

Tel: 0392 228 8440 Faks: 0392 228 5662

e-posta: info@kktckb.org

Basım Yeri ve Tarihi

Lefkoşa, 2019

Bu Rapor KKTC Kalkınma Bankası tarafından hazırlanmıştır. Her hakkı KKTC Kalkınma Bankası'na aittir.
Kaynak göstererek alıntı yapılabilir.



İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| İÇİNDEKİLER..... | iii |
| ÖNSÖZ | v |
| YÖNETİCİ ÖZETİ | vi |
| 1. BÖLGESEL KALKINMA MODELİ: KÜMELENME VE KÜMELENME ÖRNEKLERİ | 1 |
| 2. KKTC KÜMELENME FAALİYETLERİNİN ULUSAL PLAN, PROGRAM VE PROJELER İLE UYUMU | 5 |
| 3. ÇALIŞTAY VERİLERİ..... | 6 |
| 3.1 KÜMELENME POLİTİKASI | 7 |
| 3.2 KÜMELENME KAVRAMI | 7 |
| 3.3 KÜMELENME FAALİYETLERİNİN KOORDİNASYONU VE UYGULANMASI..... | 8 |
| 3.4 TEŞVİK SİSTEMİ | 9 |
| 3.5 KOOPERATİFÇİLİK FAALİYETLERİ | 9 |
| 3.6 ORTAKLAŞA REKABET VE İŞ BİRLİĞİ | 10 |
| 3.7 MARKALAŞMA VE PAZARLAMA..... | 10 |
| 3.8 İSTİHDAM | 11 |
| 3.9 SEKTÖRLER..... | 11 |
| 3.10 KÜMELENME İÇİN ALTYAPI FAKTÖRLERİ NELERDİR? | 14 |
| 3.11 KÜMELENME VE REKABET YASASI..... | 14 |
| 3.12 ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ'NDE (OSB) KÜMELENME | 14 |
| 3.13 ÜNİVERSİTE-KAMU-REEL SEKTÖR İŞ BİRLİĞİ, AR-GE VE YENİLİKÇİLİK | 15 |
| 4. REKABET EDEBİLİRLİK VE YENİLİK ALANLARINDA KÜMELENMENİN FİNANSMANI İÇİN MODEL ÖNERİSİ..... | 16 |
| 4.1 KKTC İÇİN KÜMELENME ANALİZİ | 16 |
| 4.2 KKTC İÇİN KÜMELENME KONUSU POTANSİYEL SEKTÖRLER | 18 |
| 4.2.1 İmalat Sanayi ve Tarımsal Sanayi..... | 18 |
| 4.2.2 Turizm..... | 19 |
| 4.2.3 Yükseköğrenim | 19 |
| 4.2.4 Gıda ve Tarım Kümelenme Modeli..... | 19 |
| SANAYİ KÜMELENME MODELİ | 21 |
| TURİZM KÜMELENME MODELİ | 22 |
| GIDA VE TARIM KÜMELENME MODELİ | 23 |
| 5. ÖNERİLEN KÜMELENME PROGRAMI..... | 24 |
| 5.1 PROGRAMIN YÜRÜTÜLMESİ..... | 24 |
| 5.2 PROGRAMIN HEDEFİ..... | 24 |
| 5.3 PROGRAMIN AMACI | 25 |



| | |
|---|----|
| 5.4 PROGRAMIN HEDEF KİTLESİ | 25 |
| 5.5 PROGRAMIN İŞLEYİŞİ | 25 |
| 5.5.1 Kümenin Tanımlanması | 25 |
| 5.5.2 Kümelenme Birlikteliği..... | 27 |
| 5.5.3 Kümelenme Birlikteliğinin Faaliyetleri..... | 27 |
| 5.5.4 Kümelenme Teşebbüsü | 27 |
| 5.5.5 Küme Komisyonu..... | 28 |
| 5.6 DESTEKLER | 28 |
| 5.6.1 Yatırım Yeri ile İlgili Destekler..... | 28 |
| 5.6.2 Küme Teşebbüsüne Yönelik Destek Unsurları | 28 |
| 5.6.3 Küme Üyesi Firmalara Yönelik Destek Unsurları | 29 |
| KAYNAKÇA | 30 |
| EK 1.ÇALIŞTAY KATILIMCILARI | 32 |



ÖNSÖZ

KKTC Kalkınma Bankası, sosyal kalkınma ve bölgesel entegrasyon amaçlarını dikkate alan, iktisadî kalkınmayı desteklemek üzere tesis edilmiş bir finansal kuruluştur.

Temel misyonu yatırımları finansal ve ekonomik açıdan destekleyerek, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmak ve rekabet gücünü artırmak olan Bankamız, 25 yıldır sanayi, turizm, enerji ve eğitim sektörleri ağırlıkta olmak üzere farklı yatırım alanlarına verdiği finansman desteği ile ülkenin kalkınma çabalarına katkı sağlamaya çalışmaktadır.

Kümelenme kavramı çeyrek yüzyıldan fazla bir süredir bölgesel kalkınmayı artırmanın bir aracı olarak kullanılmakta ve doğru uygulamalarla yürütüldüğünde hedef bölgede önemli oranda katma değer yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Küçük Ada ekonomisi özelliklerine sahip KKTC ekonomisi, ölçek sorunu yaşayan, çoğu mikro ve küçük işletmelerden oluşan yapısıyla, bölgesel ekonomik kalkınma ve entegrasyon sağlama uğraşı vermektedir.

KKTC Bakanlar Kurulu'nun 17 Ocak 2017 tarihli kararı ile mevzuata dahil edilen "KKTC Sanayi Stratejisi Raporu", kümelenme kavramını stratejik bir hedef olarak ortaya koymaktadır. İlgili raporda, KKTC Kalkınma Bankası "kümelerin teknik destek ve finansmana erişiminin kolaylaştırılması" alt hedefinde iş birliği yapılacak uygulayıcı kurum olarak ifade edilmektedir.

Sürekli değişen küresel ve ulusal dinamiklere karşı uygun politika tercihleri ve araçları ile sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek ve toplumumuzun refah düzeyini yükseltmek ilkesi ile kümelenme çalışmalarına katkı sağlayabilmek için çalışmalara başlayan Bankamız, KKTC'deki kümelenme faaliyetlerini desteklemek amacıyla üzerine düşen görevi yerine getirmeye hazırdır.

Kümelenme programı ile finansal sektörün kalkınmayı destekleyen yeni bir mekanizmanın yaratılacağına inanarak, Kümelenme Zirvesi'nde yer alan ve önemli katkılarda bulunan tüm çalıştay katılımcılarına minnettarım. Ayrıca, kümelenme çatısı altında KKTC ekonomik yapısını analiz etmek ve yol haritası için öneriler getirmek amacıyla hazırlanan bu raporda emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, raporun KKTC ekonomisine katkı sağlamasını temenni ederim.

Prof. Dr. Mustafa Besim
Yönetim Kurulu Başkanı
KKTC Kalkınma Bankası



YÖNETİCİ ÖZETİ

Kalkınma Bankası, ekonomi politikalarının uygulayıcısı olma görevini yürütmektedir ve daha çok piyasa ihtiyaçlarına ve boşluklarına odaklanarak KKTC kalkınma finansmanındaki potansiyel rolünü en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktadır.

Banka, kamu sahipliğinde faaliyetlerine devam eden bir kalkınma bankası olarak turizm, sanayi, enerji ve eğitim sektörleri ağırlıkta olmak üzere reel sektöre finansal destek sağlamaktadır. Yatırım projelerinin ihtiyaç duyduğu finansman ihtiyacının çeşitli değerlendirme kriterleri kapsamında değerlendirilmesi sonucunda proje bazında finansman sağlanması bankanın önemli bir teknik uzmanlık kapasitesini göstermektedir. Banka, ülke kalkınmasına sağladığı kredilendirme fonksiyonu yanında, yıllar içinde yatırımcılara proje hazırlama ve fizibilite yapma alışkanlığı kazandırmış ve kurumsallaşmayı teşvik etmiştir.

Kümelerin finansmana erişiminin küme gelişimi için anahtar unsur olduğu noktasından hareketle Banka, KKTC 40. Hükümet programı ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan plan ve programlarda kümelenme için belirtilen hedeflerin uygulamaya konulması amacıyla politika yapıcıları tarafından belirlenecek çatı altında, küme ekosistemi içindeki paydaşlarla iş birliği yaparak kümelenme faaliyetlerine teknik ve finansman desteği vermeyi hedeflemektedir.

KKTC plan ve programlarında son yıllarda yerini alan ve bölgesel kalkınma hedefleri içinde olan kümelenme faaliyetlerinde, Kalkınma Bankası uygulayıcı kuruluş olarak üzerine düşen görevi yapmak amacıyla çalışmalara başlamıştır.

Banka, ülkenin bölgesel kalkınma sürecine katkı sağlamak amacı ile Ağustos 2017’de “Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Zirvesi”ni düzenlemiştir. Amaç, bölgesel kalkınma ve kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi, paydaşlar arasındaki diyalog ile koordinasyonun geliştirilmesi ve kümelenme alanında finansal desteklerin önerilmesi olmuştur.

Zirve sonucunda somut öneriler getirilmek amacıyla çalıştay verilerini KKTC kamu kurum ve kuruluşlarının kümelenme çerçevesindeki ekonomik hedefleri ile birlikte sentezlemek, küme finansmanı için somut öneriler getirmek amacıyla Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Raporu hazırlanmıştır.



Raporun ilk bölümünde günümüzde bölgesel kalkınma stratejilerinin merkezinde yer alan kümelenme kavramı ve örnekleri yer almıştır. İkinci bölümde çalıştay katılımcılarının alınması gereken önlemler ve beklenen sonuçlarla ilgili görüş ve önerileri 13 başlık altında değerlendirilmiştir;

- Kümelenme Politikası
- Kümelenme Kavramı
- Kümelenme Faaliyetlerinin Koordinasyonu ve Uygulanması
- Teşvik Sistemi
- Kooperatifçilik Faaliyetleri
- Ortaklaşa Rekabet ve İş Birliği
- Markalaşma ve Pazarlama
- İstihdam
- Sektörler
- Kümelenme İçin Altyapı Faktörleri Nelerdir?
- Kümelenme ve Rekabet Yasası
- OSB'lerde Kümelenme
- Üniversite-Kamu-Reel Sektör İş Birliği, Ar-Ge ve Yenilikçilik.

Raporun son bölümünde KKTC için kümelenme konusu olabilecek sektörler, sanayi, tarımsal sanayi ve turizm kümesi için yapılan örnek modellemeler ve kümelenme için program taslağı verilmiştir.



1. BÖLGESEL KALKINMA MODELİ: KÜMELENME VE KÜMELENME ÖRNEKLERİ

Çeyrek yüzyılı aşkın süredir kalkınma yazınının en çok konuşulan kavramı olan kümelenme; bölgesel kalkınma teorilerinin en önemli çalışma alanı haline gelmiştir. Kümelenmelerin destekleyici unsurları ile güçlenmiş bir kümenin üyesi KOBİ, küresel ekonominin rekabet koşullarında tek başına hareket eden işletmelerden daha avantajlı konumda olmaktadır.

Harvard Üniversitesi Profesörü ve aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü Başkanı olan Michael Porter kümelenmeyi (cluster); birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı firmalar (özelleşmiş tedarikçileri de içerir biçimde), bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, vd.), destekleyici kurumlar (kamu kurum ve kuruluşları, danışmanlık şirketleri, sivil toplum kuruluşları-STK, finansal kurumlar, vd.) ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ (network) olarak tanımlamıştır.

Kümelenme, gerek küçük gerekse büyük firmalar ve bölgeler düzeyinde rekabetçi yapılar oluşturulmasını sağlayan ve çağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması noktasında kamu otoritelerini, yerel yönetimleri, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili kesimlerinde yer alan oyuncularını bir araya getirmektedir (Karadal ve Gündoğdu, 2012).

Firmalar yalnız kendi bölgesinde yarışan kapalı bir sistemin parçası değil küresel ekosistemin bir parçası olmaktadır. Firmaların ürün çeşitliliği ve süreç çeşitliliğine göre üretim planlaması yapması, piyasanın ihtiyaç duyduğu, talepte bulunduğu farklı ürünleri üretmesi, rekabet avantajına odaklanması, farklı pazarlara erişim, yeni teknoloji kullanımı gibi konularda da yatırım yapması gerekmektedir.

Firmalar diğer firmalarla ve kurumlarla yatay ve dikeyde iş birliğini sağladığı ve verimli üretim yapabildiği sürece ulusal ve uluslararası rekabetin bir oyuncusu olabilmektedir. Üretim öncesinden pazara kadar farklı aşamaları kapsayan değer zincirinde yaratılan katma değer ne kadarının küme içerisinde üretildiği ne kadarının küme dışında kaldığı konusu kümenin başarısını göstermektedir.

Kalkınma modellerinde değer zincirindeki firmaların ne ürettiği kadar ne kadar maliyetle ve verimlilikle ürettiği de önemli hale gelmiştir. Ar-Ge, fiziki altyapı, kamu destekleri, ihtisaslaşma ve inovasyon gibi konular giderek çok daha yoğun olarak yerelin ve sektörün gündemine girmektedir. Bu sistemde firmalara ne tür yansımaların olduğu ve



reaksiyonlarının nasıl olması gerektiğine baktığımızda; ulusal ve uluslararası değer zincirlerine entegrasyon önemli hale gelmiştir.

Rekabet içinde iş birliği ve kümelenme yaklaşımının uygulanmasında kümenin tanımlanarak firmaların yapısı, darboğazları, fırsatları ve kısıtlarının neler olduğu analiz edilmesi gerekmektedir. Destekleyici firmalar, lider firmalar, fiziki altyapı, öncü yol açıcı kamu kurumlarının varlığı, yönetim yapısının farklı mekanizmalarla ve çalışma grupları ile yürütülmesi kümelenmenin başarısı için önemlidir.

Ortak tedarik, ürün geliştirme, süreç iyileştirme, Ar-Ge, ortak finansman modelleri geliştirme, pazara erişim ve lobi faaliyetleri gibi birçok konuda oluşturulan iş birliği modelleri küme bazlı çalışmalardır. Burada lobi faaliyetlerinin özellikle politika yapıcılara küme içi ihtiyaçların aktarılması konusunda önemli rolü bulunmaktadır. Kümelenme ile bölgedeki ilgili kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ortak bir mali destek programı kapsamında buluşmakta ve kamunun kolaylaştırıcı rolü üzerinden de sektörün dönüşümü sağlanmaktadır. Kümelenmenin sürdürülebilirliği ise ihtisaslaşmış, yenilikçi ve inovatif yaklaşımlarla sağlanabilmektedir.

Kümelenme faaliyetlerinde yerel düzeyde katılımcılık ve kapsayıcılığın yanında lojistik ve dış ticaret faaliyetleri gibi tamamlayıcı ve destekleyici hizmet sektörleri ile entegrasyon önemli faktörlerdir. Aynı zamanda teknoloji yatırımları gibi aslında nitelik sıçraması sağlayan yatırımları da bölgeye çekmek gerekmektedir.

Kümenin hangi noktadan nereye gitmeyi hedeflediğinin analiz edilmesi, performans ölçümünün yapılması, nitelikli ve yenilikçi iş birliklerinin kurulması gerekmektedir. Kümelenme çalışmalarının başarısı yığından ihracat yapan üretici profiline dönüşmesi ile görülmektedir. Yenilenebilir enerjinin kullanılması, coğrafi işaretleme, ortak altyapı kurulması ve lisans gibi konularda sektörün yönlendirilmesi kümelenmenin önemli faaliyetlerindedir. Kümelerde coğrafi sınırın mümkün olduğunca dar tutulması idealdir. Bazı kümelerin birkaç ülkeyi kapsayacak şekilde coğrafi alan oluşturduğu görülürken sadece bir organize sanayi bölgesini coğrafi alan olarak tanımlamış kümeler de mevcuttur. Küme üye sayısı 5 firmadan 700 firmaya kadar değişebilmektedir. Bugün dünya genelinde sanayi, hizmet, turizm, iletişim ve bilgisayar hizmetleri gibi değişik alanlarda 2.500 civarında kümelenme girişimi mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.



| | |
|---|---|
| Silikon Vadisi San Francisco, ABD | <p>En eski ve en bilinen ileri teknoloji kümesidir. Yedi ayrı alanda kümelere ve ABD'nin girişim sermayesinin üçte birine ev sahipliği yapmaktadır. 7.000'den fazla ileri teknoloji şirketi bulunmaktadır. Silikon Vadisi'nde 1.545.805 kişilik bir istihdam (yaklaşık %30'luk istihdam yüksek teknoloji alanında) söz konusudur. Zürih ve Oslo'dan sonra dünyadaki en yüksek üçüncü gelir düzeyine sahip Silikon Vadisi'nde yıllık ortalama gelir 122.172 ABD Doları'dır. Çalışanların %45'i üniversite mezunudur. Ayrıca çalışanların %55'i göçmen kökenlidir. ABD gelirin yaklaşık %2'si, Kaliforniya eyaletinin milli gelirin de yaklaşık %15'i bölgede üretilmektedir.</p> |
| Montebelluna, İtalya | <p>Nüfusu 25.000 olan bu yerleşim yerindeki firmalar dünya kayak botu üretiminin %75'ini karşılamakta ve dünya spor ayakkabı başkenti olarak anılmaktadır.</p> |
| Sandalye Üretim Kümesi Udine, İtalya | <p>İtalyan sandalye üretiminin %80'ini, Avrupa'daki sandalye üretiminin ise %50'sini gerçekleştirmektedir. Kümede 1.200 firma bulunmaktadır ve 15.000 kişi istihdam edilmektedir.</p> |
| Bresle Valley, Fransa | <p>Dünyadaki parfüm şişelerinin %75'i burada üretilmektedir.</p> |
| Otomobil Kümesi Almanya | <p>Küme dahilinde otomobil üreticileri, servis hizmetleri, araştırma kurumları ve çeşitli birlikler vardır. Beş eyalete dağılmış olarak bulunan bu kuruluşlar tek bir platform altında bir araya gelmişlerdir. Otomobil endüstrisi Almanya'nın öncü sektörlerinden birisidir. Sektörde 100 bin Ar-Ge elmanı tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Bu endüstride 180.000'in üzerinde istihdam sağlanmakta, 36 milyar EURO ciro elde edilmekte ve yıllık 676.000 araç üretilmektedir.</p> |

Türkiye'de 42 kümelenme birlikteliği bulunmaktadır, bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

| | |
|---|--|
| Sultanahmet Turizm Kümesi İstanbul | <p>Sultanahmet bölgesinde yer alan konaklama tesisleri, seyahat acenteleri ve restoranlar küme içinde yer almışlardır. Sultanahmet'teki tarihi alanların bakım ve onarımı, cadde ve yön işaretlerinin yenilenmesi ve kamusal alanların iyileştirilmesi gibi kümelenmenin fiziki durumunun geliştirilmesi konusunda birçok proje Yerel Komite tarafından yürürlüğe konmuştur.</p> |
|---|--|



| | |
|--|---|
| Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi (İSEK) İstanbul | <p>Küme yüz firma, üç kamu temsilcisi, on bir kuruluş ve on yedi araştırma merkezinden oluşan birliktelikle faaliyetlerini sürdürmektedir.</p> |
| Organik Gıda Kümelenmesi İzmir | <p>İmalat sanayi ana sektörlerinin toplam imalat sanayi yatırımları içinde aldıkları yüzde paylar incelendiğinde, İzmir’de gıda ve içecek sektörü en yüksek yatırım payını almaktadır. Sektörlerin yoğunlaşmasına bakıldığında; en dikkat çekici verilerin gıda sektöründe olduğu görülmektedir. Bu sektör İzmir’de işyeri sayısı içinde %12’lik payla dördüncü sırada yer almasına karşın istihdam, ciro ve sabit sermaye yatırımları kriterlerinde ilk sırada bulunarak diğer sektörlerin çok ilerisinde bir yoğunlaşma ve temsil gücü sergilemektedir. Küme, İzmir’in rekabetçi organik hammadde ve gıda tedarikçisi olmasını hedeflemektedir. Ege İhracatçı Birlikleri-Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği iş birliği ve İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) desteği ile kümelenme çalışmaları yapılmaktadır.</p> |
| Seramik İş Kümesi Eskişehir Bilecik Kütahya | <p>Küme 32 üyesi ile ülke seramik üretiminin %50’sini ve ihracatın %45’ini gerçekleştirmektedir. Anadolu Üniversitesi ve Seramik Araştırma Merkezi ile iş birliği yapılmaktadır.</p> |
| Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Ankara | <p>Küme, kamunun sanayi sektörlerine ve KOBİ’lere yönelik destekleyici birçok projesinde “pilot uygulama” alanı olarak tercih edilirken, gelişmekte olan ülkelere de bölgesel kalkınma modeli olarak önerilmektedir. On yedi ana sektörde beş bin işletme, elli bin çalışanıyla bir sanayi kentidir. Türkiye’nin en büyük, dünyanın ise sayılı küçük ve orta ölçekli sanayi üretim alanlarından biri olan OSTİM’deki kümeler; Ankara OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi, Medikal Sanayi Kümesi, Yenilenebilir Enerji Kümesi, Kauçuk Teknolojileri Kümesi, Anadolu Raylı Ulaşım Sistemleri olarak sayılabilir.</p> |
| ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi Ankara | <p>ODTÜ Teknokent (METUTECH) günümüzde iki yüz elli yenilikçi şirketi kapsayan Türkiye’nin ilk ve en büyük bilim parkıdır. Bilişim, ileri malzeme, enerji, otomotiv, kimya, biyoloji ve çevre teknolojilerine yönelik araştırma, geliştirme ve tasarım projeleri yürüten girişimler METUTECH’te yer alabilmektedir.</p> |



Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kümelenme faaliyetlerine 2012 yılında başlanmıştır. Adanın ilk başarılı kümesi bugün faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kıbrıs Türk Esnaf Zanaatkârlar ve Üreticiler Pazarlama Kooperatifi

Kooperatif “kırsal kalkınmada kümelenme” faaliyetlerini desteklemek amacıyla kurulmuştur. 56 zeytin üreticisi küme paydaşları içinde yer almaktadır. Kooperatif yönetimi zeytini markalaştırmayı hedeflemektedir.

2. KKTC KÜMELENME FAALİYETLERİNİN ULUSAL PLAN, PROGRAM VE PROJELER İLE UYUMU

Kümelenme ülke ekonomik politikaları ve hedefleri içinde yer almaktadır.

Hükümet programında *“Girişimci, yenilikçi, kooperatifçi yaklaşım ile üretimde ilgili paydaşların bir araya gelmesiyle oluşturulan ve birçok ekonomik yarar sağlayan kümelenmeye öncelik verileceği, “Belirlenecek sektörlerle ilişkin kümelenmeye yönelik teşvik ve destekler tanımlanacağı”, “Sanayi sektöründe rekabet gücünün artırılabilmesi için kümelenme modelinin oluşturulmasının sağlanacağı”, “Coğrafi olarak birbirine yakın, birbirleriyle iş birliği ve rekabet halinde olan üretici firmaların kümelenme modeliyle bir araya gelerek rekabet edebilirliklerinin artırılması için bu modelin hangi öncelikli sektörlerle yönelik uygulanacağına belirleneceği ve kümelerin sınıflandırılmaları ve sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücü ile ilgili çalışmaların geliştirileceği”, “Sürdürülebilir ve istikrarlı ekonomik büyüme için güçlü finansal yapının oluşturulması vizyonu çerçevesinde KOBİ’lerin finansmana erişimine katkı koyulacak ve kümelerin finansmanına yönelik düşük faizli kredilerin sağlanmasının mümkün kılınabileceği”* belirtilmiştir.

Devlet Planlama Örgütü’nün (DPÖ) Orta Vadeli Programı’nda (2017-2019), *“Çoğunlukla küçük işletmelerden oluşan sanayi sektörümüzün yatay veya dikey kümelenme yöntemleri ile üretim ve satış kabiliyetlerinin genişletileceği”, “Tarımsal ürünlerin pazarlanmasında üretici kümelenmelerinin destekleneceği”* belirtilmiştir.

Kuzey Kıbrıs Sanayi Stratejisi 2017-2021 Raporu’nda *“Sanayi sektörünün rekabet gücünün artırılması stratejik odağı kapsamında Yatay ve Dikey Kümelenmenin Gerçekleştirilmesi”* ilk hedef olarak belirlenmiştir. *“Başta devlet kurumları olmak üzere kurumlar arası koordinasyon ve eşgüdüm eksikliğinin olduğu, kümelenme ve iş birliği faaliyetlerinin eksikliğinin zayıf yanlar olduğu”, “Değer zinciri içerisinde yatay ve dikey kümelenme modelleri ile sektörel kapasite ve verimliliğin artacağı, zincirdeki farklı sektörlerin de gelişiminin tetiklenmiş olacağı”, “Sanayi sektörünün rekabet gücünün artırılması için kümelenme ve geri dönüşüme yönelik yatırımlar ile araştırma ve geliştirme*



faaliyetlerinin desteklenmesi, kümelerin ortak çevresel altyapı (geri dönüşüm tesisi) kurmasının teşvik edilmesi, şirketlerin çevre korumaya yönelik altyapı ve sistemlerinin desteklenmesi, kümelerin ortak Ar-Ge merkezi ve laboratuvar kurmasının teşvik edilmesi ve şirketlerin Ar-Ge süreçlerini ve altyapılarını kurma ve bu alanda nitelikli personel istihdam etme konusunda desteklenmesi” hedeflenmiştir.

2016 KKTC Tarım Sektörü Kümelenme Yol Haritası Çalıştay Raporu’nda, “KKTC tarım sektörünün rekabetçi bir yapıya kavuşması için temel altyapının ve kümelenme strateji çalışmasının birlikte yürütülmesinin en temel koşul olduğu” belirtilmiştir.

3. ÇALIŞTAY VERİLERİ

Ağustos 2017’de düzenlenen “Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Zirvesi”nin ilk bölümünde “Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Paneli” ikinci bölümünde ise “Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Çalıştayı” yapılmıştır. Çalıştay katılımcılarını KKTC kümelenme ekosistemi içindeki paydaşlar oluşturmuştur.

Çalıştayda moderatörlerin yönlendirmesi ile kümelenme konusu analiz edilmiş, aşağıdaki sorulara cevap aranarak, katılımcıların fikir ve önerileri alınmıştır.

Çalıştay katılımcılarına yönlendirilen sorular;

- KKTC ekonomisinin genel yapısı, bölgesel kalkınma ve kümelenme potansiyeli nedir? Kümelenmeye uygun alanlar ve bölgeler hangileri olabilir?
- Kümelenme için gerekli altyapı faktörleri nelerdir?
- Üniversite/reel sektör/kamu iş birliği nasıl sağlanabilir?
- Kümelenmenin ekonomiye faydaları nelerdir? Zorlukların aşılma yolları neler olabilir?
- Dünyadaki başarılı kümelenme faaliyetleri göz önünde bulundurularak, KKTC’de, kümeler için teknik destek ve finansmana erişimde hangi yöntemler izlenmelidir?

Çalıştay sonucunda 52 katılımcının fikir ve önerileri aşağıdaki konu başlıkları altında ayrıştırma yöntemi ile düzenlenmiş ve durum tespitleri, gelişmeler hakkında bilgi, sorular, sorunlar ve çözüm önerileri elde edilmiştir. Katılımcıların kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgi birikimleri ile sorunları tartışmaları ve çözüm önerilerini paylaşmaları önümüzdeki süreç için konu hakkında fikir zenginliği sağlayarak yol haritasını oluşturmada yardımcı olacaktır.



Aşağıda çalıştay katılımcılarının alınması gereken önlemler ve beklenen sonuçlarla ilgili görüş ve önerileri 13 başlık altında verilmektedir.

| 3.1 KÜMELENME POLİTİKASI | |
|---|---|
| Kümelenme Stratejik Planı | Ulusal kalkınma için tüm kamu kurumlarında ve bakanlıklarda iş birliği oluşturulmalı, koordineli bir şekilde çalışılmalı ve stratejik planlamalar birbirine paralel olmalıdır. Kurumların Kümelenme için çıkardıkları stratejik planları koordine edilerek tek çatı altında birleştirilmeli ve KKTC Kümelenme Strateji Belgesi hazırlanmalıdır. Böylece, belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için finansal ve teknik destek sağlanabilecektir. Başarı, ölçülebilir ve izlenebilir hale gelecektir. |
| Pilot küme çalışması | Başarılı kümelenme yapılanmalarına ihtiyaç vardır, yol haritası oluşturulmalıdır. Kümelenme çalışmalarının başarılı bir pilot çalışmayla başlaması teşvik edici olacaktır ve diğer küme çalışmalarına örnek teşkil edecektir. |
| Bölgesel Kalkınma | Kümelenme ile bölgede ekonomik canlılık sağlanacak, mevcut kamu ve özel hizmetler (okul, sağlık ocağı, belediye hizmetleri, vb.) aktif kalacak ve böylece bölge yaşanabilir ve cazip hale gelecektir. |
| Küçük ölçekli işletmelerin pazar payının artması | Küçük ve orta ölçekli işletmeler bireysel olarak piyasadan daha az pay alırken kümelenme ile daha çok pay alabilecekler ve yaratılan değerler daha eşit dağılacaktır. Kümelenme küçük ve orta ölçekli işletmeleri daha ileriye taşıyacaktır. |

| 3.2 KÜMELENME KAVRAMI | |
|---|--|
| Kümelenme nasıl oluşur ? | Firmalar, kamu temsilcileri, üniversiteler, araştırma merkezleri ve sivil toplum kuruluşları bir araya gelerek ortak ihtiyaçlarını belirlemektedir. Faaliyet planlaması yapılarak orta vadeye yayılmaktadır. Kümelenme oluşumlarında başlangıçta eldeki değerlerin tespiti ile bir araya gelmek gerekmektedir. Dünyadaki kümelenme faaliyetlerine baktığımızda küme paydaşları genellikle bir sorun üzerine bir araya gelmektedir. |
| Kümelenme birlikteliği içindeki paydaşlar kimlerdir? | Pek çok değişik üreticinin birleşmesiyle oluşan kümelenme faaliyetleri ile kalite standardı sağlanmakta ve lobi gücü kazanılmaktadır. Özel yapılanma ile teknoloji markası yaratılabilir. KKTC sosyo-ekonomik yapısı içinde küme birlikteliğinde kaç firma olması ideal olacaktır? Kümelenme paydaşları kimleri kapsar? Hangi kurumların küme birlikteliği içinde olması zorunludur? |



3.3 KÜMELENME FAALİYETLERİNİN KOORDİNASYONU VE UYGULANMASI

| | |
|--|---|
| Ülkemizde kümelenme faaliyetlerinin yapılabilmesi için siyasi iradeye ihtiyaç vardır. | Kümelenme altyapısının devlet tarafından kurulması gerekmektedir. Bakanlar Kurulu kümelenme destek programı açabilir. Mevcut kurumların güçlendirilmesi, bürokrasinin azalması ve caydırıcı değil kolaylaştırıcı olması gerekmektedir. |
| Koordinasyonu yapacak otorite/koordinatör makamın belirlenmesi gerekmektedir. | Kamu otoritelerince planlayan ve uygulayan kurum kuruluşların belirlenmesi ile yönlendirici kurum eksikliği giderilebilir. Devlet kurumları arasındaki koordinasyonun sağlanması ve sürecin daha kolay ilerlemesi amacıyla kümelenme faaliyetlerini yürütecek ve devletin resmi kuruluşları ile küme paydaşlarını bir araya getirecek, düzenleyici görev yapacak kurumun yetkilendirilmesi için yasal düzenlemenin yapılması gerekmektedir. Kümelenme faaliyetlerinin kurumsallaşması, küme organizasyon ve desteğini yapacak olan birimin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. |
| Önümüzdeki süreçte tüm kurum kuruluşların ve küme paydaşlarının uygulamaya geçmesi gerekmektedir. | Devlet destekleri ve teşvikleri fikirden uygulamaya geçilmesini sağlayabilir. Sanayi Strateji Raporu ve hazırlanan diğer raporlarda belirtilen hedefler doğrultusunda kümelenme faaliyetlerine başlanabilir. |
| Kümelenmeyle ilgili gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. | Kümelenme Birlikteliğinin ve daha sonraki teknik yardım ve finansman talebinde ise küme teşebbüsünün başvuru yöntemini ve şartlarını düzenleyecek yasal mevzuatın oluşması gerekmektedir. Küme üyelerinin kümenin belirlediği şartları sağlaması gerekmektedir. |
| Kümelenme için kurumsal bir yapı oluşturulmalıdır. | Kümelenme doğal bir oluşumdur. Kamu oluşturulacak kümeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı olarak görev yaparak, güven ortamı sağlamaktadır. Devletin bir araya getiren, yönlendiren ve teşvik eden konumda olması gerekmektedir. Küme yönetimi bağımsız olmalıdır. |
| Kamuoyu yenilikçilik ve kümelenme konularında bilinçlendirilmeli ve farkındalık yaratılmalıdır. | Mevcut durumda firmalar kümelenme konusunda bilinçli değildir. Kümelenme konusunda bilgi yetersizdir. Kümelenme çalışmalarında bilinçlendirme ve eğitim önemlidir. Küme paydaşlarına basın yoluyla ve yerinde ziyaretlerle kümelenmeyi anlatan bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. Küme birlikteliğini sağlamış kümelerin ise desteklenmesi, ürün standartlarının geliştirilmesi, pazarlama ve pazara nasıl girileceği konularında eğitim verilmesi gerekmektedir. |



3.4 TEŞVİK SİSTEMİ

| | |
|---|---|
| Kümelenme için doğru teşvik politikası çok önemlidir. | Yürürlükteki teşvik politikalarının yeniden gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi, uygulamada olan teşviklerin revize edilerek mevzuat açısından tek çatı altında birleştirilmesi gerekmektedir. |
| Kümelenme konusunda hangi sektörlerin ve hangi bölgelerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. | Kümelenme programının devlet politikaları, beş yıllık kalkınma programları, orta vadeli program, strateji raporları ve hedeflere göre yapılması gerekmektedir. |
| Kümelenmeyi tanımlamak ve etki analizi yapmak gerekmektedir. | Etki analizleri her öngörülen büyük yatırımın bizi ne kadar yabancı işçiye muhtaç ettiğini bilmemizi sağlamaktadır. Teşvik sistemi etki analizinin sonuçlarına göre oluşturulmalıdır. Burada ayrıca girdi-çıkı analizlerinin de çok önemli olduğu belirtilmiştir. |
| Arz fazlası olan sektörlerle teşvik verilmemesi gerekmektedir. | Kümelenme ile maliyetleri düşürecek, verim artışı sağlayacak ve atıl kapasite yaratmayacak yatırımlar yapılmalıdır. |
| Daha önce yapılan strateji raporlarına göre hareket edilmesi gerekmektedir. | Sanayi Strateji Raporu'nda kümelenme, öncelikli stratejik hedeflerden birisi olarak belirlenmiş ve Bakanlar Kurulunca da onaylanmıştır. |

3.5 KOOPERATİFÇİLİK FAALİYETLERİ

| | |
|---|---|
| Kooperatifçilik geleneği olan ülkemiz kümelenme konusunda avantajlıdır. | Sosyo kültürel yapının hazır olması kümelenme için önemli bir avantajdır. Kooperatifleşme ile finansmana erişim gelişebilecektir. Kümelenme için finansman modeli oluşturulacaktır. |
| Kooperatiflerin sürdürülebilirliği önemlidir. | Kümelenme birlikteliğinin altyapısının kurulması aşamasında kooperatifler önemli rol oynamaktadır. Kooperatifler 12 üreticinin birleşmesi ile kurulabilmektedir. Kooperatif Şirketler Mukayyitliği 'ne 245 kooperatif kayıtlıdır ancak bunların 160'ı faal, 60'ı durgun ve 25'i tasfiye edilmiştir. |
| Tarımda kooperatifleşmeyle kümelenmenin temelleri atılmıştır. | Kooperatifçilik genişleyebilir ve kümelenmeyle birlikte daha farklı sektörlerde ortaya çıkabilir. Ülkemizde son yıllarda patates, zeytin, süt üreticileri, hayvancılık ve el sanatları gibi kooperatifler kurulmuştur. Ancak pazarlama konusunda yaşadıkları sıkıntılardan dolayı kapanma noktasına gelmişlerdir. |



3.6 ORTAKLAŞA REKABET VE İŞ BİRLİĞİ

| | |
|---|---|
| Önce kendi iç piyasamızda rekabet edebilecek üretim yapmamız ve daha sonra ihracatı hedeflememiz gerekmektedir. | İhracatımızın artması için kendi kimliğimizi ve kültürümüzü koruyarak, Ar-Ge faaliyetleri ile uluslararası piyasada rekabet edebilecek standartlarda ürünlerin geliştirilmesi için odaklanılması gerekmektedir. |
| Kümelenme ile kalite açısından standartlaşma ve standart üretim sağlanabilecektir. | Reel sektördeki firmalar “Sertifikaya Dayalı Üretim” yaparak birbirleri ile rekabet edecekler ve iş birliği vizyonlarını geliştireceklerdir. Üretimde bir standart oluşturulması gerekmektedir. |
| Kümelenme ile profesyonel yönetim sağlanmaktadır. | Üretici üretime odaklanırken organize bir yapı ile oluşturulan yönetim bilginin paylaşılmasını sağlamakta, böylece bilgi alışverişi ve iş bağı oluşturulmaktadır. Sonuçta reel sektörde iş birliği faaliyetleri artmaktadır. |
| Kümelenme ile ortak ihtiyaçlar belirlenmekte su ve beşeri sermaye gibi ortak sorunlara birlikte çözüm aranmaktadır. | Kümelenme ile ortak yatırım, özellikle imalat alanında tek makinenin tüm üreticiler tarafından kullanılması gibi ortak kaynak kullanımı sağlanmaktadır. Kümelenme, reel sektörün hem iç hem de dış piyasadan sağladığı girdi maliyetlerini düşürmekte, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmaktadır. |

3.7 MARKALAŞMA VE PAZARLAMA

| | |
|--|--|
| Kümelenme ürün ve hizmetlerde bir marka değeri yaratmak için çok önemli bir modeldir. | Tüketiciler ürünün başarı hikâyesine çok önem vermektedir. Dünyada rekabet edebilen marka olmak önemli bir hedeftir. KKTC markasının farklı piyasalara yayılması şarttır. Bir bölge için bilinen, tanınan bir isim yaratılması ve bölgenin markalaşması bölgesel gelişime destek verecektir. Kümelenme aynı zamanda bölgenin markalaşmasına da destek olacaktır. “KKTC Kümeleri Rehberi” oluşturulabilir. |
| Uluslararası yeni pazarlara erişmek bireysel olarak zorken kümelenme ile daha kolay olacaktır. | Kümelenme birlikteliğinde ürünü pazarlayan ve yeni pazarlar arayan ortak bir yapının olması hem iç hem de dış piyasada pazar bulma konularında zorlanan küçük üreticiler için faydalı olacaktır. Pazarlama için tek başına küçük bir üreticinin sertifikasyon alması çok maliyetli olabileceken, kümelenme ile maliyetler düşebilecektir. KKTC ürünleri uluslararası fuarlarda pazarlanabilir ve piyasalardan daha fazla pay alabilirler. Kümelenme ile küçük işletmeler vizyon ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek, artan ürün kalitesi ile yeni pazarlar bulabilmektedirler. |
| KKTC ekonomisinin iki önemli sektörü olan turizm ve yükseköğrenim sektörleri dış pazardan desteklenmektedir. | KKTC Kümelenme Stratejisi ile bir taraftan iç piyasa hedef alınırken diğer taraftan da ekonomik kanalları çeşitlendirmek amacıyla dış pazara dönük bir vizyonla, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. |



3.8 İSTİHDAM

Kümelenme faaliyetleri bölgenin yatırımlar için avantajlı hale gelmesini sağlamakta, bölgede girişimcilerin artması yatırım ve istihdamı da artırmaktadır.

Bölge kaliteli istihdam için cazip hale gelmekte ve nüfusu çekmektedir. Diğer taraftan göç azalmakta, merkeze nüfus kayması engellenmekte ve kamu istihdamı için oluşan aşırı talep azalmaktadır. İstihdamın yerli halktan temin edilmesi, ülke gelirimizin dışarıya gitmesini önleyecektir.

3.9 SEKTÖRLER

Ekonominin hangi kümelere ihtiyacı olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

KKTC ekonomisi için öncelikli olan sektörler hangisidir? Hangi sektörlerde kümelenme olabilir? Kümelenme modeli (politikası) nasıl olmalıdır? Mevcut var olan sektörler mi kümelenmeli yoksa rekabet edebilecek ve yenilikçi hedef sektör mü belirlenmelidir?

Hangi kümelerde karşılaştırmalı üstünlük varsa ve en hızlı başarı sağlayacaksa onlara yönelmesi gerekmektedir.

Kümelenme faaliyetlerinin ve sektörel gelişmelerin GSYİH'ya etkisinin ne olacağı belirlenmelidir. Ülke genelinde sektörel kapasitelerin tespit edilmesi ve envanter çalışması yapılması gerekmektedir. Bilimsel gerçekte bir modelle hareket etmek gerekmektedir. Hangi sektörler teşvik edilmelidir? Öne çıkan sektörlerin teşvik edilmesi, katma değeri yüksek ve ihracat potansiyeli olan fakat atıl durumda olan sektörlerin de faaliyete geçirilmesi gerekmektedir.

İstatistiksel veri eksikliği bulunmaktadır. İstihdam, ciro ve katma değer gibi ampirik veri tabanı sağlanmalıdır.

Bölgesel gelişmişlik farklarını göz önünde tutarak gelişecek potansiyel sektörleri, girdi imkânlarını ve mevcut iş gücünü belirlemek gerekmektedir.

Katılımcılar tarımsal sanayi, sanayi, turizm, niş ürünler, yenilenebilir enerji, bilişim, yükseköğrenim, sağlık ve turizm alanlarını kümelenme için önerilen sektörler arasında saymışlardır.

Turizm sektörünün girdilerini iç piyasadandan sağlaması için teşvik edilmesi gerekmektedir. Üreticiler birleşerek talebi karşılayabilirler. Girdi, pazar ve verimlilik faktörlerinin iyi analiz edilmesi ve kümelenmenin planlandığı sektörler için fizibilite çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

a) Sanayi Sektöründe Kümelenme

Sanayi Strateji Raporu'ndaki bulgular dikkate alınarak adım atılması gerekmektedir.

Kümelenme Sanayi Strateji Raporu'nda hedefler arasında yer almaktadır. Stratejik hedeflere ulaşabilmek için herkesin üstüne düşen görevi yapması ve uygulamaya geçilmesi gerekmektedir.

Sanayi sektörünün mevcut durumunun belirlenmesi gerekmektedir.

Kümelenme yapılanmalarında maliyetleri düşürücü faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bölgesel olarak pazar payının ve potansiyel alanların öncelikle tespit edilmesi gerekmektedir. Sanayi sektöründe Ar-Ge faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Firmaların sanayi sicil kayıtlarının yapılması ve envanter çalışmaları ile istatistiksel verilerin sağlanması önemlidir.



| b) Tarımsal Sanayi Sektöründe Kümelene | |
|--|--|
| Tarım sektöründe kümeleneyle ilgili önemli bir potansiyel bulunmaktadır. | Tarım sektöründe bölgesel hedef üreticilerin kümelenemesi olabilir ve kümelene ile üretim ve ihracatta artış sağlanabilir, tarım ürünlerinin girdi maliyetleri düşürülebilir, ortak ve güçlü bir pazarlama ağı kurulabilir. Yerel ürünlerimizi maliyetleri dikkate alarak hem iç piyasaya hem de dış piyasaya yönelik olarak üretmeye devam etmeliyiz. |
| KKTC tarım sektöründe ürünlerin rekabet gücünün gelişmesi için kümelene önemli. | Ada çapında üretilen nar, üzüm, zeytin, patates, harnup gibi tarımsal ürünler ve hellim önemli niş ürünlerdir. Kıbrıs ekonomisinde iç pazarın küçük olması ve ölçek küçüklüğü işletmelerin gelişmesini engellemektedir. |
| Tarım kümelenemelerinin finansal desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. | Tarım sektöründe ihracat için ürün standardı ve kalitenin sağlanması gerekmektedir. Tarımsal ürünleri turizm sektörüne, otellere ve iç piyasaya satabiliriz. |
| Süt ürünlerinde kümelene ile kalite ve fiyatlara istikrar gelebilir. | Süt ürünleri üretiminde sürekliliğin sağlanması için hayvancılık sektörünün de desteklenmesi gerekmektedir. |
| Harnup kümelenemesi için tüm aktörler mevcuttur. | Kümelene ve iyi bir vizyonla bütün niş ürünleri gibi pekmez ve harnup da uluslararası pazarlara ulaşabilir. Kümelene için karşılaştırmalı üstünlüğü olan harnup pekmezinin dünyada muadili yoktur. Dünyada pekmez talebi vardır ve pazar sorunu yoktur. Harnup çekirdeği sanayide kullanılmaktadır, gerekli sanayi altyapısı mevcuttur. Adanın doğal bitki örtüsünde bulunması ve emeğe çok bağımlı olmaması harnup ve ürünlerini avantajlı duruma sokmaktadır ve değerlendirilmesi gereken bir alandır. Harnupta fiyat, pazarlama, gıda güvenilirliği, kalite ve ürün standardı açısından kümelene önemlidir. |
| Nar tarımsal sanayi ürünleri arasındadır. | Nar üreticileri bir araya gelerek öncelikle şirket kurmuştur ve sertifikaya dayalı üretim yapmaktadırlar. GLOBALGAP belgesi alarak Avrupa ülkelerine ihracatı gerçekleştirmişlerdir. |
| Su temini bölgesel kalkınmayı olumlu yönde etkileyecektir. | Tarımsal faaliyetlere ve modern hayvancılığa yönelik su temini için politika üretilmesi ve önlem alınması gerekmektedir. Su temini girdi maliyetlerini de etkilemektedir. |
| c) Turizm Sektöründe Kümelene | |
| Turizm sektörünün kümelenemesi hizmetler sektörünün ön planda olduğu ülkemizde önemli bir kazanım olacaktır. | Ülkemiz cari işlemler dengesinde turizm ve yükseköğrenim gelirleri önemli kalemlerdir ve GSYİH'nın önemli bir kısmını karşılamaktadır. İki sektörde de karşılaştırmalı üstünlüğümüz vardır. Turizmde küçük işletmeler kümelene çalışması ile bir araya gelerek maliyetleri azaltıcı yönde ortak yatırım faaliyetleri yapabilirler. Potansiyel kırsal bölgelerde turizm için eğitim ve yönlendirme destek programları olabilir, kapasite geliştirme çalışması eğitimleri verilebilir. |
| Turizm sektörünün diğer sektörlerle olan bağıllığı nedeniyle bu sektördeki hizmet sunumu ekonomik faaliyetlerin tüm alanlarını kapsamaktadır. | Kümelenemeye dâhil edilebilecek otellerin işletme malzemesi ihtiyaçlarının yerelden karşılanması ekonomiye katkı sağlayacaktır. Bölgedeki turizmle bağıllı diğer tesisler de küme içine dâhil edilmektedir. |



| | |
|--|--|
| Turizm sektöründe kümelenme vizyonunun gelişmesi pazarlama faaliyetlerinde işletmecilere katkı sağlayacaktır. | Kaliteli ve uygun fiyatlı her ürünün ihraç edilebileceği gerçeği turizm sektörü için de geçerlidir. |
| d) Yükseköğrenim | |
| Yükseköğrenim adanın en büyük kümelenmelerinden birisidir. | Eğitim sektörünün KKTC GSYİH' sına önemli katkısı bulunmaktadır ve turizm, bankacılık ve inşaat gibi diğer sektörlerle çarpan etkisi yaratmaktadır. |
| Pazarlama problemleri kümelenme ile aşılabılır. | Ada olarak yükseköğrenim sektöründe pazarlama konusunda zorluk çekilmektedir. |
| Hızla gelişen yükseköğrenim ve turizm sektörlerinin ortak ihtiyaçlarının bir çatı altında karşılanmasına yönelik faaliyetler bir fırsat olarak görülmektedir. | Üniversiteler kümelenme çatısı altında ortak öğretim görevlisi, ulaşım, kütüphane, öğrenci barınması ve yurt konularında iş birliği yaparak verimliliklerini artırabilirler. |
| e) Yenilenebilir Enerji | |
| Yenilenebilir enerji alanında kümelenme çalışmalarına başlanabilir. | Yenilenebilir enerji alanında gerekli yasal düzenlemeler yapılarak üretilen enerjinin satılmasına imkân sağlanabilir. |
| f) Bilişim | |
| Bilişim sektörü diğer sektörlerdeki ürünlerin pazarlama faaliyetleri için de önemlidir. | Bilişim sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Standart, çalışanların niteliği, kalite, fiyat ve ambargo konularında sorunumuz bulunmamaktadır. Ürün ve hizmet satımında problem yaşanmamaktadır. Potansiyel görünen sektörlerden birisi olan "Bilişim" sektöründe altyapının eksik olduğu, bunun düzeltilmesi ve mevcut telekomünikasyon altyapısının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bilişim sektörünün gelişimi için ayrıca enerji ve iletişim maliyetlerinin de düşürülmesi gerekmektedir. Bilişim sektöründe üniversite-reel sektör iş birliği geliştirilmelidir. Üniversitelerdeki eğitimlerin bu alana yatırım yapması ve bilişim sektöründe insan kaynağının artırılması gerekmektedir. |
| g) Lojistik | |
| Lojistik kümesi oluşturulabilir. | Lojistik kümesi ürünlerin ortak dağıtım faaliyetlerine hizmet verebilir. |
| h) Belediyeler | |
| Hizmet sektöründe belediyeler kümelenme birlikteliği oluşturabilir. | Ülkemizde bulunan belediyelerin çoğunluğu bütçe sıkıntısı yaşamaktadır. Ortak çöp toplama ve bakım gibi örnek küme faaliyetleri olabilir. |



3.10 KÜMELENME İÇİN ALTYAPI FAKTÖRLERİ NELERDİR?

| | |
|---|--|
| Küme birlikteliği ihtiyaçlarını belirleyerek teknik ve finansman destek talebinde bulunabilir. | Kümelenme birlikteliklerine altyapı yatırımları ve niş ürünlere coğrafi tescil belgesi alımı gibi konularda finansal ve teknik destek verilmelidir. |
| Küme birlikteliklerine finansman desteği yanında teknik destek verilmesi gerekmektedir. | Oluşturulacak kümelenme merkezi tüm kurum ve kuruluşlardaki koordinasyonu sağlayabilir. Küme birlikteliklerinin kurumsal desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Yasal mevzuatlar ve pazarlama stratejileri önemlidir. Teknik destek verecek insan kaynaklarının olması gerekmektedir. Teknik destek ile mali desteğin aynı çatı altında birleşmesi ve ilgili bakanlıkların kümelere teknik destek verecek birimlerinin oluşturulması gerekmektedir. |
| Kümelenme ile reel sektörün finansmana erişimi artacaktır, finansman desteği sürecin hızlanmasına katkı sağlayacaktır. | Tüm kurum ve kuruluşlardaki küme paydaşlarını bir araya getirecek "Kümelenme Komitesi" oluşturulması gerekmektedir. Farklı kurum ve kuruluşlarca verilmekte olan hibe mekanizması tek çatı altında toplanarak, bağımsız olarak değerlendirilip, yasal düzenleme ve bütçe ile kullanılabilir. Farklı modellerle finansmana erişim sağlanabilir. Küme finansman koşullarının belirlenmesi gerekmektedir. Kurumsal bir yapılanma ile etki değerlendirilmesi yapılmalıdır. Hangi sektörlerde kümelenmenin sağlanacağını ve finansman imkânlarının ve koşullarının belirlenmesi gerekmektedir. |
| Kümelenme birlikteliğinin finansman imkânlarından yararlanması için hukuki (yasal) yapısının belirlenmesi gerekmektedir. | Küme birlikteliğinin yasal yapısını oluşturacak tüzel kişilik resmi makamlarla ilişkileri yönetme, teşviklerden yararlanma ve kredi başvurularını yapma konularında faaliyetleri yürütecektir. Tüzel kişiliğin şirketler yasası altında LTD. olabileceği ve vergi istisnasından yararlanabileceği belirtilmiştir. Kooperatiflerin Kooperatif Şirketler Mukayyitliğinin onayıyla borçlanabileceği belirtilmiştir. |

3.11 KÜMELENME VE REKABET YASASI

| | |
|---|--|
| İçteki rekabeti bozmadan dıştaki rekabetin sağlanması gerekmektedir. | Kümelenme faaliyeti tekelleşme değildir, ürün kalitesini artırıcı ve maliyetleri düşürücü faaliyetlerdir. Yasal düzenlemeler yapılarak paydaşlar arasında dayanışmanın olması, herkesin söz hakkına sahip olması ve küçük üreticilerle büyüklerin eşit haklara sahip olmasının sağlanması gerekmektedir. Tarımsal üretimde rekabet yasası açısından her tür birlikteliklerin, Rekabet Kurulu'na bildirim tabi olması gerekmektedir. |
|---|--|

3.12 ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ'NDE (OSB) KÜMELENME

| | |
|--|---|
| OSB'nde iş kolu olarak kümelenme vardır fakat faaliyet olarak kümelenme yoktur. | Organize sanayi bölgelerinde birbirleriyle ilgisiz sektörlerin yan yana olduğu ve çeşitliliğin çok olduğu belirtilmiştir. Daha çok organize sanayi bölgesine ihtiyaç vardır. |
|--|---|



3.13 ÜNİVERSİTE-KAMU-REEL SEKTÖR İŞ BİRLİĞİ, AR-GE VE YENİLİKÇİLİK

| | |
|--|---|
| Kamu öncülüğünde üniversite-kamu iş birliği artmalıdır. | Kamu kurumları üniversitelerle iş birliği yaparak planlama ve strateji raporları hazırlamaktadır. Planlama yapanların ve uygulayıcılarının belirlenerek, hazırlanan strateji raporlarının uygulamaya alınması gerekmektedir. |
| Üniversitelerin kamu ve reel sektörden gelecek talepleri karşılayacak bir yapıda olması gerekmektedir. | Üniversitelerimizin teknik anlamda altyapılarının ve kapasitelerinin belirlenmesi ve teknik destek verebilecek insan kaynakları listesinin/havuzunun olması gerekmektedir. Oluşturulacak bir merkezden üniversitelerde çalışılan konular, üniversitelerin uzmanlık alanları ve hangi üniversitede hangi verilerin olduğu konusunda bilgi alınabilir. |
| Üniversitelerde Ar-Ge çalışmaları için altyapı bulunmaktadır. | Üniversite-reel sektör arasında teknoparklarda teknoloji geliştirme ve araştırma geliştirme konularında iş birlikleri yapılabilir. Üniversitelerimizde teknoparkların gelişimi sağlanarak, Ar-Ge kapasitelerinin artırılması gerekmektedir. Üniversitelerin teknik destek verebilmesi ve üniversitelerdeki laboratuvarların verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Patent, kuluçka ve inovasyon merkezleri geliştirilebilir. |
| Üniversiteler kümelenme konusunda toplumun her kesimine eğitim verebilir. | Üniversiteler tüm sektörlerdeki girişimcilere danışmanlık verebilir, fizibilite ve verimlilik raporları hazırlayabilir. Girişimcilik kültürümüzün gelişmesi için üniversite iş birliğinin olması, üniversiteler-DPÖ-Millî Eğitim Bakanlığı ve YÖDAK'ın ortak hareket etmesi gerekmektedir. Üreticinin de üniversiteye gelebilmesi için teşvik edilmesi gerekmektedir. |
| Üniversitelerin küme merkezleriyle iş birliği yapabilmeleri için ayrı bir birime ihtiyaçları vardır. | Üniversite-reel sektör iş birliği için üniversitelere sağlanan teşvik koşullarının tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. |
| Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yapılmalıdır ve ürün geliştirmek için üniversitelere başvurulabilmesi gerekmektedir. | Ülkemizde hafif sanayi mevcuttur. Ar-Ge ihtiyacının nereden sağlanabileceği noktasında bilgi eksikliği bulunmaktadır. Teknoloji geliştirme bölgeleri oluşturulmalı ve üniversiteler ürün tasarımı yapabilmelidir. Üniversitelerdeki doktora öğrencileri yeni teknolojileri araştırarak, tezlerini ve araştırmalarını reel sektör ihtiyacına yönelik yapabilirler. |
| Üniversiteler reel sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda eleman yetiştirebilir. | Üretim aşamasında üretim tekniği, ürünün test edilmesi ve standart konularında üniversitelere danışılması hem eğitim kalitesini hem de öğrenci kalitesini artıracak unsur olacaktır. Ülke ekonomisinin ihtiyaç duyduğu elemanların yetiştirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir. Üniversite mezunlarından kümelere insan kaynağı ve girişimci desteği sağlanmalıdır. |

Kümelenme Programı'nın uygulamaya geçmesi için sorunların yukarıdaki başlıklar altında tek tek ele alınması önemli olacaktır. Etkili ve hızlı sonuçlar üretmek ve arzu edilen hedeflere ulaşmak için bundan sonraki adımların planlanması gerekmektedir.



4.REKABET EDEBİLİRLİK VE YENİLİK ALANLARINDA KÜMELENMENİN FİNANSMANI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

4.1 KKTC İÇİN KÜMELENME ANALİZİ

KKTC ekonomik yapısı içinde kümelenme birlikteliklerinin tabandan gelerek oluşacağı beklenmekle birlikte, yapılacak analizlerle ekonominin hangi sektörlerde kümelenmeye ihtiyacı olduğu belirlenmeli ve küme birlikteliklerinin oluşması desteklenmelidir. Tüm çalışmalar ülke kaynakları, plan ve program hedefleriyle uyumlu, müşteri beklentileri ve küresel trendler göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Kümelenme konusu sektörler belirlenirken KKTC’de üretilebilecek ara malların belirlenmesi, üretilebilirliğinin analiz edilmesi, uygun olanların öncelikli sektör olarak teşvik programına alınması, niş ürünlerin tanımlanması, katma değeri yüksek ve ithal bağılılığı düşük olan, ulusal ve uluslararası pazar büyüklüğünün araştırılarak gelişme ve markalaşma potansiyeli olan ürünlerin üretiminin öncelikli sektörler kapsamında ele alınması ve ihracatta mukayeseli avantajı olan ürünlerin ve ihracatının teşvikine yönelik politika ve düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Aynı şekilde yatırım yapılacak bölgenin iç pazar potansiyeli ve potansiyel pazarlara ulaşım imkânları, bölgedeki beşeri sermaye, yatırım bileşenlerinin bölgede bulunabilirliği ve altyapı imkânları da dikkate alınmalıdır.

Kümelenme çalışmalarının ilk aşamasında üretim faaliyetlerinin izlenmesini, yorumlamasını ve müdahale edebilmeyi sağlayacak sektörel analiz yapılmalıdır. Saha çalışmaları ile sağlıklı verilere ulaşılarak değer zincirinin çözümlenebilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, sektörlerin üretim yapısı ve sektörler arası etkileşim kriterlerini dikkate alan girdi-çıkı analizinin bulgularına göre, bağlantı katsayıları bir sektörün ileriye ve geriye dönük olarak, diğer sektörlerle olan ilişkisini açıklamaya yarayan katsayılarıdır ve ekonomideki sektörel bazda hızlandırıcı ve çarpan etkilerinin hesaplanmasını sağlamaktadır. Bu açıdan bağlantı katsayıları, sektörün, dolayısıyla kümenin değer zincirinin yapısını anlamak açısından önemlidir. Çünkü bir sektörün bölgede ya da ülkede rekabetçi olması sektörün sadece belirli bir bölgede yoğunlaşmasına bağlı değildir. Özellikle imalat sanayinde bir sektörün kendisine girdi tedarik eden (buradaki girdi geniş anlamda tüm üretim girdileri olarak kullanılmaktadır)



sektörlerin ürünlerine ve üretim faktörlerine kolayca erişim imkânına sahip olması bu sektörlerin rekabetçiliğini artıracaktır (Küçükkiremitci, 2017).

DPÖ tarafından hazırlanan 1998 yılına ait 63 sektörlü Girdi-Çıktı (Kullanım) Tablosu kullanılarak KKTC ekonomisi yapısal olarak değerlendirilmiştir. Her ne kadar yayınlanma tarihi eski de olsa, KKTC ekonomisinde ekonomik faaliyetlerin GSYİH'daki yüzde paylarının çok büyük değişiklik göstermediği düşünüldüğünde, KKTC ekonomisinin yapısal özelliklerini yansıtan I/O tablosu önemli bilgiler vermektedir. Doğrudan Geri Bağlantı (DGB) katsayısı, bir sektörün üretim değeri içinde diğer sektörlerden kullandıkları girdilerin büyüklüğünü (oranını) vermekte ise, DGB'nin büyümesi durumunda ilgili sektörün girdi tedariki anlamında diğer sektörlerle bağımlılığı artmakta ve bu sektörün ekonominin tümünü tetiklediği üretim artışı da daha fazla olmaktadır. Bu nedenle sadece katma değerde (ekonomik faaliyetlerde) oluşturduğu artış değil, bu artışın ekonomik faaliyetlerde yarattığı zincirleme katma değer etkisi de görülebilmektedir. Çalışmada Kuzey Kıbrıs için doğrudan geri bağlantı katsayısının büyüklüğüne göre ilk üç sırada yer alan sektörler; "Süt Ürünleri", "Konfeksiyon ile Tahıl Ürünleri" ve "Nişasta Üretimi" sektörleri olmuştur. Tarımsal ürünleri girdi olarak kullanan süt ürünleri ve tahıl ürünleri sektörlerinin ihtiyaç duyduğu hayvansal ve bitkisel girdilerin ülke içinde üretilme imkânlarının artırılması, hem ülkenin bu konudaki ithalat giderlerini azaltacak hem de ülkedeki hayvan yetiştiricisi ve tahıl üreticilerinin gelirlerini artıracaktır (Küçükkiremitci, 2017).

Kümelenme için yapılan ampirik çalışmaların belirli parametreler bazında yapıldığı ve ne kadar fazla parametre üretilen/derlenebilirse (çalışan sayısı, yaratılan katma değer, ciro gibi) analizlerin temsil gücünün ve sağlıklılık derecesinin artacağı belirtilmektedir. KKTC için beş ilçeyi (Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt ve İskele) kapsayan, DPÖ, Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı 2015 İstatistikleri kullanılarak iş yeri sayısına göre 18 iktisadi faaliyet dalı için yapılan kümelenme analizinde en fazla olgun küme, dört sektör ile Lefkoşa ilçesinde yer almıştır. Bu sektörler, İmalat, İnşaat, Toptan ve Perakende Ticaret ile Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler sektörleridir. Gazimağusa ve Girne ilçelerinde finans ve sigorta faaliyetleri olgun küme özelliği taşımaktadır. Güzelyurt ve İskele ilçelerinde çok benzer bir iktisadi yapı görüldüğü belirtilmiştir. Yukarıda değinildiği gibi kümelenme analizinin daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için çalışan sayısı, yaratılan katma değer, ciro gibi parametrelere ihtiyaç bulunmaktadır.



Çalışmada KKTC ekonomik yapısı doğrultusunda bütün ilçelerde hizmetler sektörünün alt dallarında kümelenme özellikleri görüldüğü belirtilmiştir (Küçükkiremitci, 2017).

4.2 KKTC İÇİN KÜMELENME KONUSU POTANSİYEL SEKTÖRLER

4.2.1 İmalat Sanayi ve Tarımsal Sanayi

KKTC imalat sanayi düşük teknoloji-düşük katma değer oranına sahip sektörel yapıda olup ağırlıklı tarım ürünlerinin işlenmesine dayalı gıda üretimi, inşaat ürünleri denilebilecek ahşap ve metal işleyen hafif sanayi ve hazır giyim alanlarında faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Firmaların büyük bir bölümü KOBİ niteliğinde olup ağırlıklı işletmeler küçük aile şirketleri olarak faaliyetlerini yürütmektedir (Kuzey Kıbrıs Sanayi Stratejisi Raporu 2017-2021).

İmalat sanayinin,

- Uluslararası standartlara uygun, yurtdışı piyasalarda kalite ve fiyat açısından rekabet edebilen, ihracat odaklı,
- Yüksek katma değerli,
- Uluslararası platformda markalaşmış,
- Yenilikçi, yeni teknolojilerin kullanıldığı üretim modelini izleyen,
- Ortak üretim altyapısının, kooperatifçiliğin geliştirilmesi ile ortak pazar araştırması ve ortak fuar organizasyonlarını sağlamış,
- Ölçek ve pazar sorunlarını aşmış,
- Uzmanlaşmanın yerleştiği kırsal kalkınma odaklı,
- Tüketici güvenliğinin esas alındığı,
- Çevreye karşı duyarlı,
- Bilişim, telekomünikasyon, enerji ve turizm ile yükseköğretim sektöründe kullanılacak ürünlerin üretimini yapan,

hedefler ile kümelenmesi öngörülmektedir.

Özellikli, KKTC'ye özgü niş ürünlerin sanayileşmesi, yüksek katma değerli imalat sanayi, tarım ve gıda işleme-tarımsal sanayi, kümelenmeye konu faaliyet alanları olarak analiz edilebilir.



4.2.2 Turizm

Turizm sektöründe bölgesel farklılıklara ve rekabet üstünlüğüne dayalı, özellikli, her bölgenin kendi markasının oluşturulmasına yönelik özgün ve uzmanlaşmış kümelenme faaliyetleri önerilebilir. Ülkede sezon dışı turizm ve mevcut kitle turizmi yanında özel ilgi turizmi, sağlık turizmi, yat turizmi ve eko-agro turizmi alanlarında önemli potansiyel olduğu bilinmektedir.

Cittaslow gibi yerel ürünler öne çıkarılarak uluslararası standartlarda bir marka haline gelmek hedeflenmelidir. Çevrenin korunması ve gelişmesi sağlanarak, doğal kaynaklar, tarihi miras ve kültürel doku duyarlılıkla ele alınarak, koruma kullanma dengesi gözetilerek, sürdürülebilir büyüme ve istihdamın oluşturulduğu alanlar geliştirilmelidir.

Lefkoşa, Girne, Mağusa, Güzelyurt ve İskele Belediye sınırları dâhilinde olan şehir içi turizm faaliyetlerinin (butik hotel, kafe vd.) kümelenme ile kurumsallaşması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması önerilebilir.

4.2.3 Yükseköğrenim

Bacasız sanayi olarak tanımlanan turizm ve yükseköğrenim sektörlerinin GSYİH'ya önemli katkıları bulunmaktadır. Görünmeyen işlemlerin temel belirleyicisi olan net turizm gelirleri kalemi 2017 yılı sonunda 864,9 milyon dolara yükselmiştir. Diğer görünmeyen işlemler içerisinde yer alan önemli bir kalem olan yükseköğrenim net gelirleri 765,9 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Yükseköğrenim sektörüne yönelik kümelenme faaliyetleri ile taşımacılık, pazarlama ve ortak kaynak bulmak için iş birliği çalışmaları yapılabilir.

4.2.4 Gıda ve Tarım Kümelenme Modeli

Küme tabanlı yerel kalkınma modellerinde, altyapı, sanayi yapılanması gibi klasik devlet müdahalelerinden ve geleneksel kalkınma modellerinden farklı olarak yeni ve niş sektörlerin gelişmesi desteklenmektedir. Bu çerçevede tarım niş bir sektör olarak kümelenme gündemine girmiştir.

Gıda ve Tarım Kümelenme Model'inde bölgenin tarım alanında gerek üretim, işleme, sanayi, ticaret, gerekse araştırma ve eğitim alanında faaliyet gösteren bütün paydaşlar bir araya getirilerek sektörde sinerji yaratılmaya çalışılmaktadır.



Hedef, bölgenin yapısına uygun ürünlerin üretim ve pazarlama olanaklarının artırılmasıdır. Kümelenmenin başarısında tarımın yanında, tarımı destekleyen sanayi sektörü, lojistik ve dış ticaret faaliyetleri de önemli rol oynamaktadır.

Tarımsal kümelenme çalışmaları bölgenin tarımsal potansiyellerinin değerlendirilmesini, gıda sektörünün daha rekabetçi bir konuma gelmesini, bölgede yeni iş imkânlarının yaratılmasını ve bunu da toprağın verimliliğini ve çevreyi koruyarak başarmayı hedeflemektedir. Kümelenme birlikteliği ile değer zinciri, küme analizi ve saha araştırmaları sonucunda küme yol haritası hazırlanarak küme aktörleri arasındaki iş birliği geliştirilmektedir. Üreticiler ve alıcılar arasında ticari ilişkilerin geliştirilmesi ve bölgede yetiştirilen ürünlerin tanıtılması hedeflenmektedir. Kümelenme birlikteliklerinin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi ve örgütlenme biçimi, markalaşma ve pazarlama konularında danışmanlık hizmetine ihtiyaçları bulunmaktadır. Kamunun değer zincirine verilecek mali destek programları ile bölgede rekabetçiliğin artırılması ve kapasitenin geliştirilmesi konularında desteği beklenmektedir.

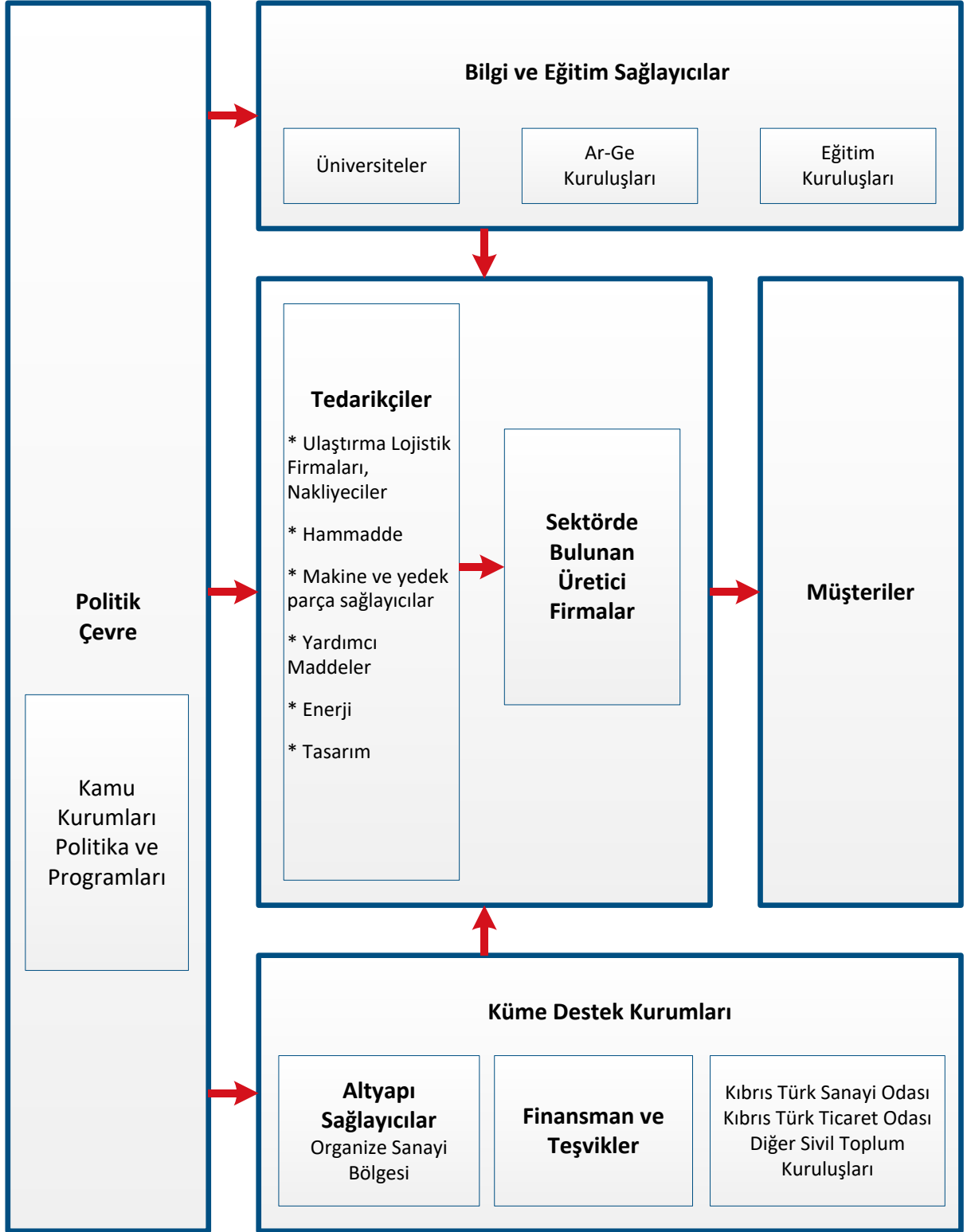
Tarımsal kümelenme politikasında insan odaklı, sürdürülebilir yaklaşımla ve kalkınma odaklı hareket edilmektedir.

KKTC'de Kıbrıs Türk Esnaf ve Zanaatkârlar Odası (KTEZO) organizasyonunda oluşan şemsiye küme altında Zeytin Kümesi, Üzüm Kümesi, Harnup Kümesi ve El Sanatları Kümesi faaliyetlerine devam etmektedir. KTEZO şemsiye kuruluş olarak dağıtım, pazarlama ve merkezi depolama faaliyetleri yapmaktadır.

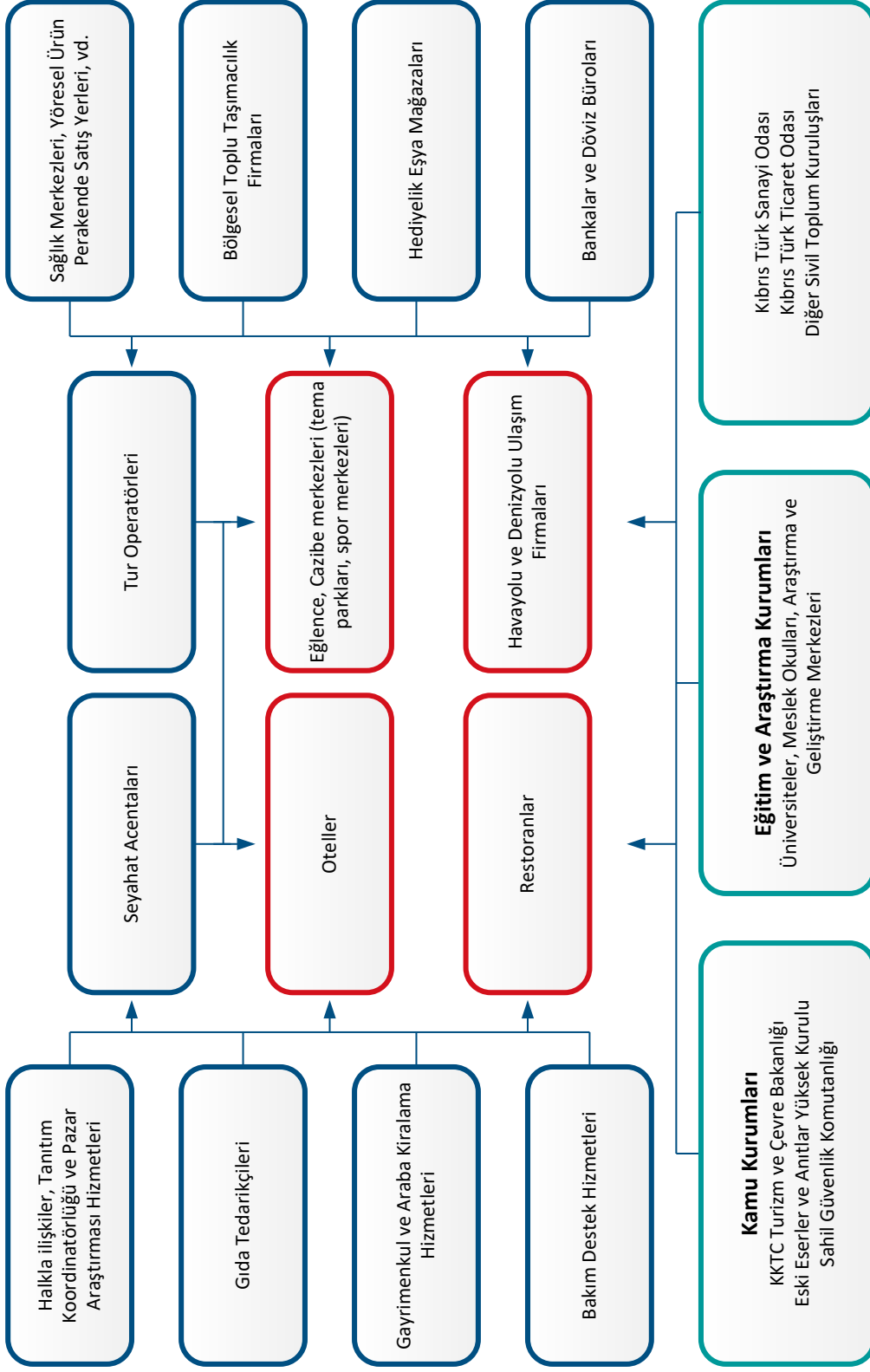
Aşağıda örnek olarak Kuzey Kıbrıs sanayi, tarımsal sanayi ve turizm kümesi modelleri verilmiştir, kümelenmesi önerilen tüm sektörler için benzer şekilde model önerileri geliştirilebilir.



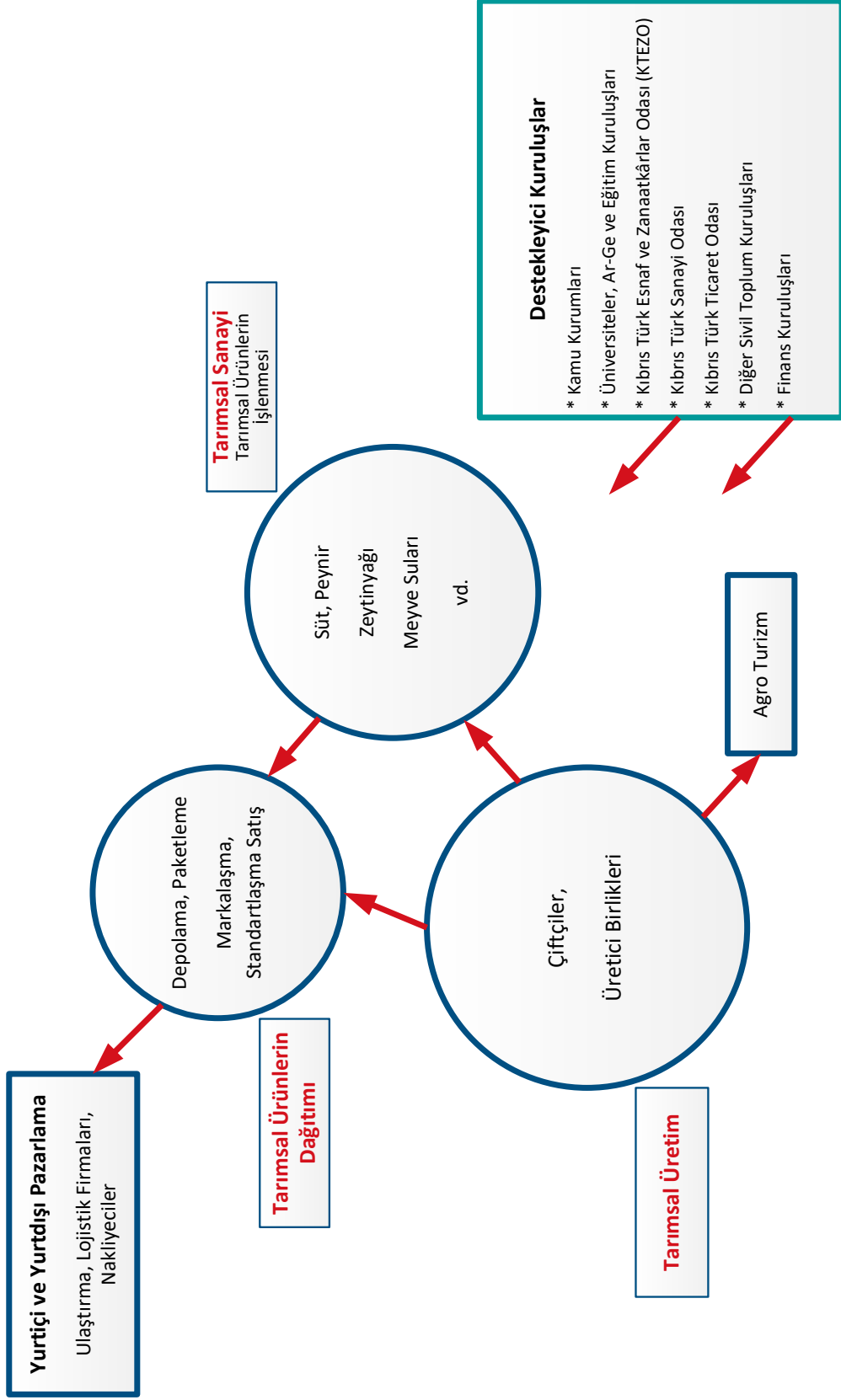
SANAYİ KÜMELENME MODELİ



TURİZM KÜMELENME MODELİ



GIDA VE TARIM KÜMELENME MODELİ



5.ÖNERİLEN KÜMELENME PROGRAMI

Kümelenme faaliyetlerinde politika yapıcılarının kümelenme girişimlerinin ortaya çıkarılması ve etkinliğinin artırılması için yasal ve idari düzenlemeler yapması, ulusal ve bölgesel destek mekanizmaları oluşturarak katalizör rolü oynaması ve kümelerin gelişimini hızlandırarak teşvik etmesi beklenmektedir. Kamu müdahalesi yoğunlaşmaların kümelenme sürecine taşınması ve daha sonra da sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında önemlidir.

Kuzey Kıbrıs'ta farklı kamu kuruluşları tarafından kümelenmeyi teşvik eden ve destekleyen mekanizmalar mevcuttur. Kümeleri destekleyen farklı kamu programları arasında koordinasyonunun sağlanması ise öngörülen hedeflere ulaşılmasında önem arz etmektedir.

Tüm çalışmaların temelinde, KKTC'de oluşan kümelenme ile ilgili taleplerin incelenerek değerlendirilmesi, küme birlikteliği liderleri, bir başka deyişle kanaat önderleri ile programın her aşamasında birlikte hareket edilmesi, küme birlikteliklerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için profesyonel yönetimin olması gerekmektedir. Bununla birlikte, kümelenme programları eğitim programı ile birlikte yürütülmeli ve kümelenme kavramı çok yaygın biçimde ve belirli sıklıkta hedef kitleye anlatılmalıdır. Burada önemli nokta başarı örneklerinin öne çıkarılması, bilgi paylaşımı ve güven ortamının yaratılmasıdır. Küme paydaşlarına yönelik hazırlanacak olan "kümelenme kılavuzu" bu konuda yarar sağlayacaktır.

5.1 PROGRAMIN YÜRÜTÜLMESİ

Yatırım ortamını canlandırarak istihdam, üretim ve ihracatı artırmak ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla gerçekleştirilecek olan kümelenme programının, tüm sektörleri kapsayacak şekilde yürütülmesi önerilmektedir. Program ile reel sektör yatırımları için destek sağlanması ve yerli üretimin kâr getiren alanlara yönlendirilmesi amaçlanmaktadır.

5.2 PROGRAMIN HEDEFİ

Kuzey Kıbrıs küme ekosistemi içindeki tüm paydaşların bir araya gelmesi ile küresel rekabet edebilirliği ve katma değeri yüksek, sertifikalı, kaliteli, çevre dostu mal ve hizmet üretilmesi, nitelikli iş gücüne sahip ekonomik yapıya dönüşümün sağlanması programın öncelikli hedefidir.



5.3 PROGRAMIN AMACI

Belirlenecek sektörlere ilişkin kümelenmeye yönelik teşvik ve desteklerin tanımlanarak, kümelerle yönelik teknik ve finansal desteğin sağlanması programın temel amacını oluşturmaktadır.

5.4 PROGRAMIN HEDEF KİTLESİ

Rekabet edebilirliklerini ve yenilikçiliklerini artırmak isteyen, ekonomik faaliyetlerini organizasyonel bir yapı içerisinde kümelenme bilinci ile sürdürülebilir kılma potansiyeline sahip kümelenme birliktelikleri ve küme birlikteliği içindeki firmalar programın hedef kitlesini oluşturmaktadır.

5.5 PROGRAMIN İŞLEYİŞİ

5.5.1 Kümenin Tanımlanması

- Kümelenme birlikteliğinin adı,
- Kümelenme birlikteliğinin kapsadığı ekonomik coğrafya,
- Kümelenme birlikteliğine konu olan sektör,
- Kümenin ilgili ve destekleyici sektörleri,
- Kümenin içinde bulunan değer zinciri unsurları (her sektör için değişmekle birlikte),
 - Hammadde tedarikçileri,
 - Hizmet tedarikçileri (lojistik, pazarlama vb.),
 - Makine ve donanım tedarikçileri vb.
 - İnsan kaynağı sağlayan kurum/kuruluşlar (mesleki eğitim kurumları vb.),
 - Ar-Ge hizmeti tedarikçileri,
- Kümelenme birlikteliğinde yer alan kurum ve kuruluşlar (Üniversite ve STK zorunlu),
- Kümelenme birlikteliğindeki firmalar (en az beş firma),
- Firmalar;
 - Kalite belgesi var mı?
 - Patentli üretim yapıyor mu?
 - Kendi markasıyla üretim yapıyor mu?
 - Kendi markasıyla doğrudan ihracat yapıyor mu?
 - Kümelenme birlikteliği içindeki bir firmayla ticareti var mı?
 - Kümelenme birlikteliği içindeki firmayla ortak projesi var mı?



- Üniversite ile ortak projesi var mı?
- Kümenin yapmayı planladığı proje tanımı, projenin hedefi, çıktıları,
- Kümenin üniversite ile ortak projeleri,
- Küme hakkında yapılan çalışmalar,
 - Durum Analizi
 - Pazar Araştırması
 - Yenilik Analizi
 - Rekabet Analizi
 - Strateji Raporu
 - Yol Haritası
 - Değer Zinciri Analizi
 - Diğer
- Kümenin aldığı eğitimler ve düzenlediği farkındalık seminerleri, konferanslar,
- Küme coğrafyasındaki fiziki altyapı (OSB, enerji, iletişim, ulaşım vb.) kümenin rekabetçiliğini ne ölçüde etkilemektedir?
- Küme coğrafyasındaki temel (düz işçi) ve nitelikli (teknisyen) iş gücü piyasaları, ileri nitelikli (mühendis) iş gücü piyasaları, küme rekabetçiliğini kalifiye iş gücü bulunabilirliği ve maliyet açısından ne ölçüde etkilemektedir?
- Kümenin ürettiği ürün veya ürünlerin iç pazardaki büyüklüğü nedir? Küme firmaları bu pazarın ne kadarına sahiptir? İhracat yapmakta mıdır?
- Firmaların çevre ve enerji politikaları nedir?
- Küme daha rekabetçi olabilmek için nasıl bir strateji (maliyet liderliği, farklılaşma vb.) izlemeyi planlıyor?
- Kümenin hedeflediği performans göstergeleri nelerdir? (ihracat, ciro, istihdam artışı gibi).



5.5.2 Kümelenme Birlikteliği

Kümelenme birlikteliği iş birliği yapmayı taahhüt eden kümenin ana faaliyet alanındaki firmalarla birlikte,

- Üniversite ve Araştırma Kurumları (Zorunlu),
- Sivil Toplum Kuruluşları (Zorunlu),
- Yerel Yönetimler,
- Kümelenme Bölgesindeki İlgili Kaymakamlık,
- Organize Sanayi Bölgeleri,
- Kümelenme birlikteliği ile ilgili dernekler vb.

temsilcilerinden oluşmaktadır. Firma sayısı KKTC ekonomisi ölçeğine göre sektörel ve bölgesel yapı dikkate alınarak belirlenmelidir.

5.5.3 Kümelenme Birlikteliğinin Faaliyetleri

İhtiyaç analizleri yapmak, planlama ve ekip kurmak, talep toplamak, ortak veri tabanı (kapasite, ihtiyaçlar vb.) raporlamak ve yayınlamak,

- Saha araştırması yapmak,
- Üniversite-reel sektör iş birliği ile araştırma projeleri yapmak,
- İş planı, pazar araştırması, onay ve izinler ve standart çalışmalarını yapmak,
- Analiz ve ürün geliştirmek,
- Pazarlama konusunda iş birliği (fuarlarda ortak alan-ortak pazarlama planlama) yapmak,
- Üniversitelerdeki mevcut altyapıyı ve öğrencileri kullanarak ortak hareket etmek ve girişimcilik eğitimi yapmak,
- İlk üretimi fabrika/tesise ihtiyaç olmadan ortak pilot üretim tesisinde yapmak.

5.5.4 Kümelenme Teşebbüsü

Belirli bir coğrafyada yoğunlaşmış ve birbirleriyle ilgili veya ilişkili sektör veya konularda faaliyet gösteren firmalar ile kurum, kuruluş ve özel hukuk tüzel kişilerinin oluşturduğu, kümelenme birlikteliğini fiilen ve hukuken temsil eden tüzel kişiliktir.



5.5.5 Küme Komisyonu

Tüm kurum ve kuruluşlardaki küme paydaşlarını bir araya getirecek, teknik ve finansal destek mekanizmasını yönetecek, kümelenme analizi yapacak, kümelenme konusu sektör araştırmaları yapacak ve küme birlikteliğinin destek başvurusunu bağımsız olarak değerlendirip desteğin kullanılmasını sağlayacak komisyonu anlatmaktadır.

5.6 DESTEKLER

5.6.1 Yatırım Yeri ile İlgili Destekler

Belli bir süreyle bedelsiz Yatırım Yeri Tahsisi ve projenin gerektirdiği durumlarda altyapı ve enerji desteği verilebilir.

5.6.2 Küme Teşebbüsüne Yönelik Destek Unsurları

- Küme koordinasyonunu, farkındalığını ve etkinliğini geliştirme,
- Hukuki yapının kurulması,
- Ortak küme markasının tanıtımı, küme lobi ve tanıtım faaliyetleri, pazarlama faaliyetleri, uluslararası diğer kümelerle iş birliği,
- Kümeye ait rekabetçilik analizlerinin yapılması, kümelenme stratejisinin belirlenmesi ve yol haritasının hazırlanması,
- İş gücü piyasasını geliştirme, hammadde ve/veya ara malı kalitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar, hammadde ve/veya ara malı maliyetini düşürmeye yönelik çalışmalar,
- Ortak fiziki altyapının güçlendirilmesine yönelik yatırımlar,
- Üniversite-reel sektör iş birliği programları,
- Pazar hakkında sürekli bilgi hizmetleri sağlayacak birimlerin kurulması, stratejik bilgi kaynaklarına erişim,
- Verimlilik arttırıcı faaliyetlerin finansman desteği,
- Tedarikçi geliştirme programları uygulanması,
- Ortak kullanım atölyelerinin kurulması, ortak kullanım depolarının kurulması, ortak hammadde veya ara malı teminine yönelik organizasyonlar,
- Enerji verimliliği programları, yenilenebilir enerji programları,
- Test/analiz laboratuvarının kurulması,



- Küme aktörleri arasındaki en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması, endüstriyel ortak yaşam, ürün sertifikasyonu ve akreditasyonu,
- Çevresel sürdürülebilir yatırımların ve yerli kaynak kullanımının artırılması,
- Yenilikçilik faaliyetlerinin finansmanı; uygulamalı AR-GE laboratuvarı kurulması, inovasyon (ürün, süreç, pazar) destek programı, ortak kullanıma yönelik numune hatlarının kurulması, ortak kullanıma yönelik (test, simülasyon vb.) platformlarının kurulması, teknoloji takip, tanıtım ve transfer birimlerinin kurulması, tasarım ve yaratıcılık kapasitesini arttırıcı programlar.

5.6.3 Küme Üyesi Firmalara Yönelik Destek Unsurları

Küme birlikteliklerinin oluşması ve geliştirilmesi aşamasında teknik ve finansal desteğe ihtiyaç bulunmaktadır.

Yatırım Kredileri

- Komple yeni yatırımlar,
- İnşaat, yenileme ve renovasyon yatırımları,
- Üretimin ileri teknoloji yöntemi ile yapılmasını sağlayacak ve maliyetleri azaltacak makine ve teçhizatın temini,
- Üretim kapasitesini ve ihracatı arttırıcı yatırımlar,
- Taşımacılık, depolama, bilişim vd. faaliyetleri gibi lojistik ihtiyaçlarının finansmanı,
- Kurulu olan tesislerin tahsis edilen organize sanayi bölgelerine naklinin yapılarak tekrar kurulmasının desteklenmesi,
- Tüm kalite sertifikasyonu ile ilgili danışmanlık ve belgelendirme faaliyetleri (Sürekliliğini sağlamak için rutin yapılan denetimler işletme sermayesi ihtiyacı olarak değerlendirilir.),
- Standart ve markalaşmaya yönelik tüm faaliyetlerin ve hizmet alımlarının finansmanı.

İşletme Kredileri

- Hammadde girdisinin, insan kaynakları vd. işletme sermayesi ihtiyacının finansmanı,
- İç ve dış satışı ve pazar payını arttırmak için katılım sağlanan fuar maliyetlerinin finansmanı,
- Tanıtım ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerin finansmanı.



KAYNAKÇA

Balcılar Mehmet, Sertoğlu Kamil, Tokar Berkan M. (2017). KKTC Sanayi, Turizm ve Tarım Sektörü Hibe Programlarının Ekonomik Etki Analizi, TC Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Ofisi.

Besim Mustafa, Sertoğlu Kamil, Ekici Tufan, Rekabet Edebilirlik Raporu 2017-2018, KTTO.

Erdil Erkan, Pamukçu, M.Teoman, Akçomak İ.Semih ve Erden Yelda. (2013). ODTÜ - İktisat Bölümü, Değişen Üniversite-Sanayi İş birliğinde Üniversite Örgütlenmesi Cilt 68, No. 2, s. 95 - 127 Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi.

Karadal, H. ve G. Gündoğdu. (2012) Kültürel Turizmin Kümelenme Potansiyeli: Aksaray Örneği, "KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi", 14, s.155-162.

Ketels, Christian H.M. (2011). "Clusters and Competitiveness: Porter's Contribution" Chap. 10 in Competition, Competitive Advantage and Clusters: The Ideas of Michael Porter edited by Robert Huggins and Hiro Izushi, 173–192. Oxford University Press.

Kıbrıs Türk Sanayi Odası. (2016). Kuzey Kıbrıs Sanayi Strateji Raporu, 2017-2021.

Kıbrıs Türk Sanayi Odası. (2016). Kuzey Kıbrıs Sanayi Envanteri Çalışması 2015 – Alt Sektör İncelemesi.

Kıbrıs Türk Yatırım Geliştirme Ajansı. (2017). Kuzey Kıbrıs İş Yapabilirlik Raporu 2017.

Kıbrıs Türk Yatırım Geliştirme Ajansı. (2017). Yatırım Fırsatları-Sektörler.

KKTC Başbakanlık. (2018). KKTC 40. Dönem Hükümet Programı.

KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü. (2015). Yatırımcılar İçin Yatırım ve Teşvik Rehberi.

KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü. (2015). Makroekonomik ve Sektörel Gelişmeler.

KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü. (2016). Orta Vadeli Program 2017-2019.

KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü. (2015). Ekonomik ve Sosyal Göstergeler.

KKTC Merkez Bankası. (2017-IV). Üç Aylık Bülten.

KKTC Tarım ve Doğal Kaynaklar Bakanlığı. (2017). Tarım Master Planı.

KKTC Tarım Doğal Kaynaklar ve Gıda Bakanlığı. (2016). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Tarım Sektörü Kümelenme Yol Haritası Çalıştay Raporu.



Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Cumhuriyet Meclisi'nce kabul edilen ve Resmi Gazete'de yayımlanan çeşitli yasalar.

Küçükiremitçi, Oktay. (2016) Türkiye Kalkınma Bankası ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kalkınma Bankası Teknik İş birliği Programı, Fonksiyonel – Yapısal Analiz Çalışması, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomisinin Yapısal Değerlendirilmesi, Türkiye Kalkınma Bankası.

Küçükiremitçi, Oktay. (2017) KKTC Kalkınma Bankası Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Zirvesi, "KKTC Ekonomik Faaliyetlerinin Yapısal, Bölgesel Analizi ve Potansiyel Yatırım Konularının Belirlenmesi", Türkiye Kalkınma Bankası.

Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Eds.). (1991). Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage, Boston/Mass.: Harvard Business Press.

Öztürk, Cengizhan. (2017). KKTC Kalkınma Bankası Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Zirvesi, Bir Küme Uygulama Modeli: İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi, Boğaziçi Üniversitesi.

Porter, Michael E. (2004). The Competitive Advantage of Regions, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School Prepared for The Columbus Partnership Retreat John F. Kennedy School of Government.

Porter, Michael E. (1998, January). Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition, Business Economics, Vol. 33, No. 1, pp. 7-13.

Sak, Güven. (2006). Sanayi Politikası, Bölgesel Kalkınma ve Kümelenme Stratejisi, TEPAV.

Saydam, Serdar. KOBİ Kapsamında Girişimcilik, Ekonomik Gelisme ve Bölgesel Kalkınmada Kooperatifler ve Kooperatifçilik, Lefke Avrupa Üniversitesi.

Türkiye Cumhuriyeti Lefkoşa Büyükelçiliği Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Ofisi. (2017, Aralık). KKTC Ekonomik Göstergeler Raporu.

Türkiye Cumhuriyeti Lefkoşa Büyükelçiliği Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Ofisi. (2014). KKTC İş gücü Piyasasının Etkinliğini Tespiti Çalışması, Strateji Raporu ve Eylem Planı.

Uygur, Ercan. (2017). KKTC Kalkınma Bankası Zirvesi "KKTC Ekonomisinde Gelişmeler ve Beklentiler Çerçevesinde Bölgesel Kalkınma", UFÜ ve TEK.



EK 1.ÇALIŞTAY KATILIMCILARI

| MASA 1 | | |
|--------------------------|--|---|
| Adı Soyadı | Kurumu | Görevi |
| Prof. Dr. Ercan Uygur | Uluslararası Fınal Üniversitesi | Rektör Yardımcısı ve Türkiye Ekonomi Kurumu Başkanı |
| Dr. Oktay Küçükkiremitçi | Türkiye Kalkınma Bankası | Hazine Daire Başkanı |
| Ödül Muhtaroğlu | DPÖ | Müsteşar |
| Emirali Deveci | KKTC Tarım Doğal Kaynaklar ve Gıda Bakanlığı | Müsteşar |
| Berkan M. Tokar | Kıbrıs Türk Yatırım Geliştirme Ajansı | Direktör |
| Namık Yeşildağlı | Kooperatif Şirketler Mukayyidi | Kooperatif Şirketler Mukayyidi |
| Mine Fedai | Turizm Planlama Dairesi | İstatistik Şube Amiri |
| Huriye Kutup | Sanayi Dairesi | Proje ve Geliştirme Şubesi Sorumlusu |
| Kubilay Sepetcioğlu | Rekabet Kurulu | Üye |
| Ercan İbrahimioğlu | KKTC Kalkınma Bankası | Genel Müdür |
| Belgin Özoğul | KKTC Kalkınma Bankası | Genel Müdür Danışmanı |



| MASA 2 | | |
|----------------------------|---|--|
| Adı Soyadı | Kurumu | Görevi |
| Prof. Dr. Cengizhan Öztürk | Boğaziçi Üniversitesi | İstanbul Sağlık Endüstrisi Kümelenme Koordinatörü |
| Dr. Aslı Er Akan | T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı | Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü |
| Yrd.Doç.Dr. Zanete Garanti | UKÜ | Baltık Kümeler Birliği Üyesi |
| Doğa Dönmezer | KTSO | Genel Sekreteri |
| Deniz Solyalı | Tarım Doğal Kaynaklar ve Gıda Bakanlığı | Kırsal Kalkınma Merkezi Koordinatörü |
| Sonay Özmen | KTTO | Ticaret Geliştirme Uzmanı |
| Evren Erk | Kredo Muhasebe | Yönetici |
| Kemal Baykallı | TAPS | Kıdemli Yerel Uzman |
| Nazan Ersöz | KKTC Kalkınma Bankası | Proje Değerlendirme Müdürü |
| Mine Erbilen | KKTC Kalkınma Bankası | Proje Değerlendirme Memuru |



| MASA 3 | | |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| Adı Soyadı | Kurumu | Görevi |
| Prof. Dr. Okan Veli Şafaklı | LAÜ | İİBF Dekanı |
| Mehmet Öksüzoğulları | KOOP Merkez Bankası | Genel Müdür Yardımcısı |
| Hürrem Tulga | KTEZO | Genel Koordinatör |
| Salih Kasap | Vergi Dairesi | Kd. GVM |
| Göksel Refik Saydam | Saydam & Co. YMM Muhasebe | Direktör |
| Barış Erkmen | TAPS | Kıdemli Yerel Uzman |
| Ali Taner Fikri | Fikri &Co | Muhasip |
| Erkut Uluçam | Ziraat Odası | Genel Sekreter |
| Evren Ünüvardır | Kredi Garanti Fonu | Kredi Uzmanı |
| Saffet Barutcu | KKTC Kalkınma Bankası | Krediler Müdürü |
| Fercem Yeşilpınar | KKTC Kalkınma Bankası | Krediler Bölümü Memuru |



| MASA 4 | | |
|------------------------------|--|--|
| Adı Soyadı | Kurumu | Görevi |
| Yrd. Doç. Dr. Tahir Yeşilada | LAÜ | İİBF Öğretim Üyesi |
| Mustafa Erbilen | KASKOOP Mehmetçik, DAÜ | Öğretim Görevlisi |
| Damla Onurhan | AB Koordinasyon Merkezi | Proje Koordinatörü |
| Simge Tuğbay | KKTC Tarım Doğal Kaynaklar ve Gıda Bakanlığı | Uzman |
| İbrahim Darbaz | T.C. Kalkınma Ve Ekonomik İşbirliği Ofisi | Uzman |
| Leyla Mahrum | KTSO | İş Geliştirme Uzmanı - Genel Sekreter Yardımcısı |
| Lisani Deniz | Bilişim Sektörü Temsilcisi | Direktör |
| Bahadır Gazi Mahmutoğlu | KTEZO | Danışman |
| Eşref Hastürk | KKTC Kalkınma Bankası | Teknik Değerlendirme Birim Sorumlusu |
| Osman Birşen | KKTC Kalkınma Bankası | Makine Mühendisi |



| MASA 5 | | |
|--------------------|---------------------------|--|
| Adı Soyadı | Kurumu | Görevi |
| Harun Şeşen | Lefke Avrupa Üniversitesi | İİBF İşletme Bölüm Başkanı |
| Kemal Bağzıbağlı | Doğu Akdeniz Üniversitesi | Öğretim Üyesi |
| Çetin Erbaş | Kalkınma Bankası | Raportör |
| Ersun Aytaç | KTEZO | Yardımcı Genel Sekreter |
| Özlem Barutcu | Kalkınma Bankası | Stratejik Planlama ve Kalite Yönetim Birim Sorumlusu |
| Esra Çelikeri | Otelciler Birliği | Ofis Yöneticisi |
| Mehmet Ziya Tolgan | KAS-KOOP | Başkan |
| Niyal Öztürk | TAPS | Kıdemli Uzman |
| Uğur Akıner | KTEZO | Kümelenme Yöneticisi |
| İrem Ataman | KKTC Kalkınma Bankası | Genel Müdür II. Yrd. |
| Devrim Karaman | KKTC Kalkınma Bankası | Proje Değerlendirme Memuru |

