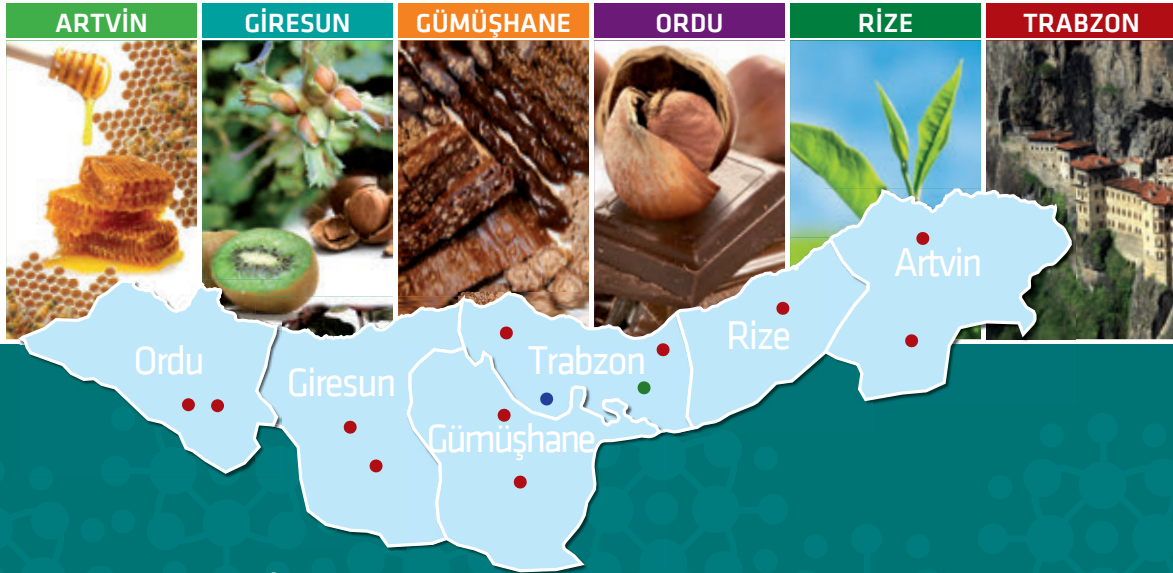




**TR 90 Bölgesi**  
**Kümelenme**  
Stratejisi ve Eylem Planı

- Fikir
- Başlangıç
- Gelişen
- Olgun



- ▶ **Turizm** (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon)
- ▶ **Fındığa Dayalı Ürünler** (Giresun, Ordu, Trabzon)
- ▶ **Arıcılık ve Arı Ürünleri** (Artvin, Ordu, Rize, Trabzon)
- ▲ **Çay** (Rize, Trabzon)



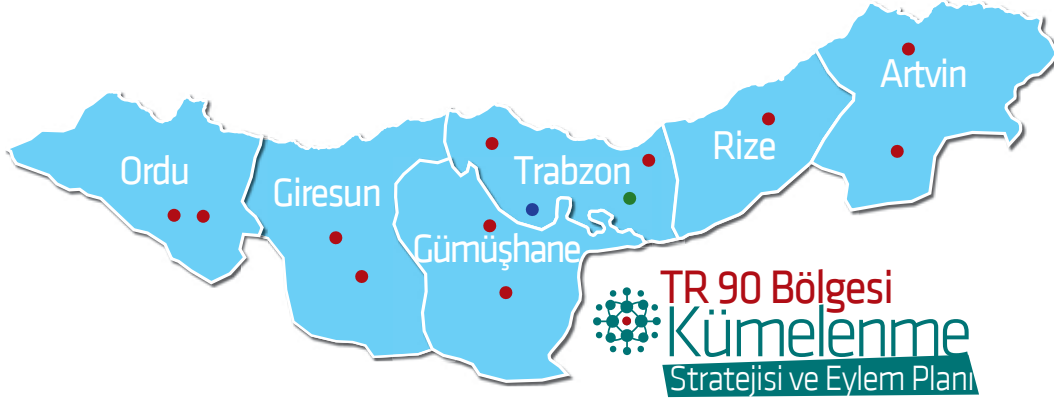
Bu raporun yayın hakları, elektronik ortamlar dahil tüm görsel malzemenin kullanım hakkı Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'na aittir.  
Kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

[www.doka.org.tr](http://www.doka.org.tr)  
[doka@doka.org.tr](mailto:doka@doka.org.tr)

Gazipaşa Mah. Nemliođlu Sok.  
Taksim Yokuşu No:3 TRABZON  
Tel : (462) 321 36 52  
Fax: (462) 322 36 12

"Bu yayının içeriği Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı ve/veya T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk Ecorys Türkiye'ye aittir."

YÖNETİCİ ÖZETİ .....	6
METODOLOJİ .....	8
TR90 BÖLGESİNE GENEL BAKIŞ .....	10
TÜRKİYE'DE KÜMELENME KONUSUNDAKİ ÖNEMLİ ÇALIŞMALAR VE POLİTİKALAR.....	14
TÜRKİYE'DE KÜMELENME KONUSUNDAKİ MEVCUT DURUM .....	20
İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ .....	22
İyi Uygulama Örneği 1: Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada .....	22
İyi Uygulama Örneği 2: ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye .....	23
İyi Uygulama Örneği 3: Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye .....	24
İyi Uygulama Örneği 4: NanoBioNet - Almanya.....	25
İyi Uygulama Örneği 5: SPRINT - Romanya.....	26
İyi Uygulama Örneği 6: Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya .....	27
İyi Uygulama Örneği 7: Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye.....	28
İyi Uygulama Örneği 8: Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi - Avustralya.....	29
TR 90 BÖLGESİNDE KÜMELENME İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM.....	30
TR 90 BÖLGESİNDEKİ SEKTÖRLER VE KÜMELENME İÇİN ÖNCELİKLİ SEKTÖRLER.....	32
Artvin.....	32
Giresun.....	34
Gümüşhane.....	36
Ordu.....	38
Rize.....	40
Trabzon.....	42
TR90 DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ KÜMELENME STRATEJİSİ .....	44
TR 90 BÖLGESİ KÜMELENME EYLEM PLANI .....	48
EYLEM PLANININ AÇIKLAMASI .....	51
GE1. Küme Yönetimi (İşbirliği Ağı Yönetimi).....	51
GE2. Yenilik ve Rekabetçilik .....	54
GE3. İhracat / Uluslararasılaştırma .....	55
KAYNAKÇA .....	57



### Tablo Listesi

Tablo 2: TR90 Bölgesi'nin SEGE ve GSKD Değerleri İtibariyle 26 Düzey 2 Bölgesi Arasındaki Konumu .....	12
Tablo 3: Küme/Potansiyel Kümelerin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırmasına Göre Dağılımı (2011) .....	20
Tablo 4: TR90 Bölgesindeki Kümeler/Potansiyel Kümeler (2011).....	30
Tablo 5: TR 90 Bölgesi Kümelenme için Öncelikli Sektörler Listesi.....	45
Tablo 6: TR90 Bölgesi Küme/Potansiyel Küme Listesi .....	46

### Şekil Listesi

Şekil 1: Metodoloji .....	9
Şekil 2: Türkiye'nin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırması .....	11
Şekil 3: SEGE Değerleri İtibariyle 26 Düzey 2 Bölgesi'nin Mekânsal Dağılımı.....	13
Şekil 4: Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası .....	20
Şekil 6: İşbirliği Kuruluşları Haritası (www.kumelenme.gov.tr) .....	21
Şekil 5: Türkiye Küme Haritası (2011).....	21
Şekil 7: Artvin İli Sektör Önceliklendirme Matrisi .....	32
Şekil 8: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi .....	33
Şekil 9: Giresun İli Sektör Önceliklendirme Matrisi.....	34
Şekil 10: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi.....	35
Şekil 11: Gümüşhane İli Sektör Önceliklendirme Matrisi.....	36
Şekil 12: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi.....	37
Şekil 13: Ordu İli Sektör Önceliklendirme Matrisi .....	38
Şekil 14: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi.....	39
Şekil 15: Rize İli Sektör Önceliklendirme Matrisi.....	40
Şekil 16: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi.....	41
Şekil 17: Trabzon İli Sektör Önceliklendirme Matrisi.....	43
Şekil 18: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi.....	43

### Katkı Sağlayanlar Kurum ve Kuruluşlar

No	Kurum Adı	Yetkili
1	Artvin İl Özel İdaresi	Ercan POLAT
2	Artvin İl Özel İdaresi	Volkan ÖZDEMİR
3	Artvin MEM	Aytekin GÜRBULAK
4	S.S. Korucular Kooperatifi	Erdinç DURMUŞ
5	HOPAPORT	Volkan BIYIKLI
6	HOPAPORT	Meriç Burçin ÖZER
7	ORKOOP	Hasan YAŞAR
8	Kadın Kooperatifi	Hatice Nur ERSÖZ
9	Artvin Ziraat Odası	Köksal PORTAKAL
10	Artvin İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Aybike KURT GÜLTEKİN
11	Artvin Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	Züleyha SOYBEK
12	Artvin Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Ali İhsan AYDIN
13	Artvin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü	M. Akif ÖZTÜRK
14	Aslanay Şirketler Grubu	Aslan ÖZER
15	Artvin Ticaret ve Sanayi Odası	Öztürk KALKAN
16	DSİ	Mehmet BODUZ
17	İŞKUR	Kemal AYDEMİR
18	Artvin Orman Bölge Müdürlüğü	Nedim TUYLU
19	Artvin Orman İşl. Müdürlüğü	Alim ÇELİK
20	Artvin Valiliği İl Planlama ve Koord. Müd.	Yılmaz OLGUN
21	TOBB Rize Kadın Girişimciler Kurulu	Zühe KOYUNCUOĞLU
22	Rize Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Üzeyir YILMAZ
23	ÇAYKUR	İlker YAĞCI
24	RTE Üniversitesi	İstiklal Y. VURAL
25	Rize Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Alpaslan KALEMCI
26	Rize Belediyesi	Mustafa BALTAÇI
27	Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği	Zeki UZUN
28	Rize Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Asude ÇİL
29	Rize Ticaret Borsası	Hasan ÖNDER
30	KOSGEB Rize Hizmet İl Müdürlüğü	Erdal GÖLLER
31	Trabzon Valiliği İl .P.K.M	Emre BEKTAŞ
32	Trabzon Valiliği	Selami TURHAL
33	Trabzon Valiliği	Murat ÇİMŞİR
34	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası	Ümit ORHAN
35	KOSGEB Trabzon Hizmet İl Müdürlüğü	Kürşat MAZLUM
36	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası	Emrah AYVAZ
37	Beşikdüzü OSB	Zekeriya KALYONCU
38	Bakkalım A.Ş.	M. Tayfun ATAMAN
39	Vadi Su Ürünleri Ltd. Şti.	Zeki ŞEREMET
40	Şeremet Su Ürünleri Ltd. Şti.	Osman ŞEREMET
41	Trabzon ABİGEM	Ali Rıza KUL
42	AGS Medikal	Didem GÜVENDİ
43	Trabzon Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Funda DURMUŞ
44	Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Muhammet TÜRKMEN
45	İŞKUR	Reyhan AYDIN KELEÇ
46	Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği	Ekrem ALTUN
47	HALKBANK	Cihat Hayri MALKOÇ



No	Kurum Adı	Yetkili
48	Trabzon Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	Necip ALBAYRAK
49	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Yasemin AKTÜRK
50	Karadeniz Teknik Üniversitesi	İlker Murat AR
51	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Bünyamin ER
52	Trabzon Ticaret Borsası	Nazlı GENÇ
53	Trabzon Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müd.	Nuray KANSIZ
54	Trabzon Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müd.	Şebnem A. ACUNER
55	Ordu Ticaret ve Sanayi Odası	Şükrü KÖKSAL
56	Ancılık Araştırma İstasyonu Müdürlüğü	Enver TOP
57	Ordu Ziraat Odası	Emel TOPKAYA İLHAN
58	Ordu Esnaf ve Sanatkarlar Odası	Arzu DURAK
59	Ordu Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Muammer CİN
60	Ordu Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	Uğur TOPARLAK
61	Ordu Valiliği (AB Koordinasyon Merkezi)	Ümit ŞENER
62	Ordu İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Mustafa EREN
63	TKDK	Derya YÜKSEL
64	KOSGEB Ordu Hizmet İl Müdürlüğü	Cem KALAYCI
65	Ordu Gıda Kontrol Laboratuvarı	Ali VARMIŞ
66	Sosyal Güvenlik Kurumu	Birol BAŞ
67	Kartanesi Laundry	Alper ERKOÇ
68	Karimex-Altuna	Mehmet ALBAYRAK
69	DOKAP BKİ	Hasan Hakan BİLGİNOĞLU
70	GİRTAB	Hatice SIPÇİKOĞLU
71	Giresun 2. OSB	M. Bahadır YILMAZ
72	Giresun Merkez OSB	Şahin ÖVEÇ
73	Giresun Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Ömer ERİK
74	Ziraat Bankası	Mete ERGAN
75	Giresun Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	İsmail SARIAYDIN
76	Giresun Ticaret Borsası	Erdal Suat BAŞKAN
77	Giresun Valiliği	Ali YILMAZ
78	Giresun Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müd.	Onur SÜLEYMANOĞULLARI
79	Giresun İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Bahtiyar HÜSEM
80	Giresun Üniversitesi	Kurtuluş Yılmaz GENÇ
81	Giresun Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	Levent ŞANLI
82	Giresun Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	Rifat AYAR
83	TKDK	Senem AKIN
84	Giresun SGK İl Müdürlüğü	Tülay ERTEN
85	Bulancağ Ticaret ve Sanayi Odası	İlker ÖZKAYA
86	Giresun İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Hikmet ŞAHİN
87	Giresun Ziraat Odası	Selami DEMET
88	Gümüşhane Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müd.	Çağatay Çağrı ÇANKAYA
89	Gümüşhane İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Ertuğrul HAŞLAK
90	Gümüşhane Valiliği	Eyüp SİVRİ
91	Gümüşhane Üniversitesi	Kemal KUVVET
92	Gümüşhane Üniversitesi	Turgut ŞAHİNÖZ
93	Gümüşhane OSB	Metin ŞEKER
94	Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası	Elbeyi GERGİN
95	Gümüşhane Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müd.	Bülent TURAN

## Katkı Sağlayan Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Ekibi

No	Ünvan	Yetkili
1	Genel Sekreter	Çetin Oktay KALDIRIM
2	Birim Başkanı	Onur ADIYAMAN
3	Uzman	Mehmet Akif ERASLAN
4	Uzman	Mehmet SEZGİN
5	Artvin YDO - Koordinatör	Berna Kiriş TURNA
6	Artvin YDO - Uzman	Fatma ARTAR
7	Giresun YDO - Uzman	Murat ALADAĞ
8	Gümüşhane YDO - Uzman	Salih KARABULUT
9	Ordu YDO - Koordinatör	Harun GÖÇER
10	Ordu YDO - Uzman	Ergül SARIKAYA
11	Ordu YDO - Uzman	Ali Paşa HEKİMOĞLU
12	Rize YDO - Koordinatör	Fatih ÖZDEMİR
13	Trabzon YDO - Koordinatör	Kemal AKPINAR
14	Trabzon YDO - Uzman	Murat KARACA
15	Trabzon YDO - Uzman	Ömer Oytun ERDEN

## KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
AE	Alt Eksen
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BBO	Bölgesel Büyüme Odağı
DFD	Doğrudan Faaliyet Desteği
DOKA	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
E	Eylem
GE	Gelişim Ekseni
GTH	Gıda Tarım Hayvancılık
KOBİ	Küçük veya Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SASAD	Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği
T	Tedbir
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TKDK	Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
UR-GE	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği
YDO	Yatırım Destek Ofisi
YENTEK	Yenilikçi Teknik Eleman Yetiştirme Projesi



## YÖNETİCİ ÖZETİ

Bölgesel ekonomik ve sosyal gelişmenin en önemli tetikleyicilerinden olan üretim ve hizmet sektörleri, hem iş ve istihdam yaratma hem de yüksek katma değer potansiyelleriyle, bölgelerin, uzun vadede, çekici ve sürdürülebilir niteliklerini korumada ve geliştirmede önemli katkılar sunarlar. Sanayi ve hizmet sektörleri rekabetçiliğinin artırılması, çekici yatırım merkezi haline dönüşmek kadar, Bölge nüfusunun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için de önemlidir.

Bölgelerin rekabetçi sektörlerle öne çıkmaları, diğerlerine göre uluslararasılaşma potansiyeli daha yüksek sektörlerin desteklenmesi, küresel pazara Bölgeden ulaşan mal/hizmetin artması, bölgesel gelişme çalışmalarının en önemli unsurlarını teşkil eder. Bu bağlamda çoğu bölgesel gelişme programı, sektörleri iyi analiz ederek, inovatif yeteneklerini geliştirme, işbirliği ağ yapılarını kuvvetlendirme ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyecek yapılar kurarak rekabetçiliğini geliştiren projeler üretir. Bu kapsamda sıklıkla kullanılan modellerden biri “kümelenme”dir. Son yıllarda “akıllı uzmanlaşma”, “yaratıcı endüstrilerin teşviki”, “kilit kolaylaştırıcı sektörlerin desteklenmesi”, “yöresel kaynakların korunması ve ticarileştirilmesi” gibi modeller de bölgesel gelişme için öne çıkan modeller arasındadır.

Bölgesel gelişme için üretim ve hizmet sektörlerinin rekabet gücünün geliştirilmesi sürecinde sektöre özel (tailor-made) projeler ve işbirliği platformları kurularak desteklenmesi için öncelikle bölgedeki sektörlerin tanımlanması ve tanımlanan sektörlerin arasından rekabetçilik ve kümelenme potansiyeli yüksek olanların belirlenmesi (önceliklendirilmesi) gerekmektedir.

2011 yılı son çeyreğinde Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı işbirliği ile hazırlanan envantere TR90 Bölgesinde 8 adet küme/potansiyel küme görünmektedir. Bu sayı toplam envantere küme/potansiyel küme sayısının yaklaşık % 2'sine denk gelmektedir. Fikir aşamasındaki kümeler, her ne kadar küme olarak kabul edilmese de başlangıç noktası oluşturulması açısından önemlidir.

TR 90 Bölgesi'nde gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı; 2014 – 2023 TR90 Bölge Planında 2. Amaç “Bölge Sanayisinde Katma Değeri Yükseltmek ve Rekabet Edebilirliği Artırmak” altında yer alan “Bölge'deki Firmalarda Kümelenme Oluşumlarının Desteklenmesi” başlıklı stratejinin hızlı ve izlenebilir şekilde uygulamaya konulabilmesidir.

Bu rapor, TR90 Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon illerindeki sektörlerin tanımlanması, önceliklendirilmesi konusunda yürütülen çalışmaların sonuçlarını ve söz konusu sonuçlar üzerine geliştirilen kümelenme stratejisi ve eylem planını içermektedir.

Bu çalışma kapsamında TR90 Bölgesindeki toplam 56 sektör mevcut durum performansı ve kümelenmeye uygunluğu açısından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda il bazında toplam 29 sektör kümelenme için öncelikli olarak belirlenmiştir (Bakınız Tablo 5). Bunlardan 4 tanesi birden çok ili kapsamı nedeniyle bölgesel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi için 4 adet bölgesel ve 13 adet il bazında olmak üzere toplam 17 adet küme/potansiyel küme tanımlanmıştır. TR90 Bölgesinin kümelenme

Coğrafi Bölge	Sektör	Kümelenme Sürecindeki Durumu (Fikir Başlangıç Gelişen Olgun)
TR90	Turizm	Fikir
TR90	Fındık Ürünleri	Fikir
TR90	Ancılık ve Arı Ürünleri	Fikir
TR90	Çay	Gelişen
Ordu	Hazır Giyim	Fikir
Ordu	Gıda Makineleri	Fikir
Gümüşhane	Pestil/Köme	Fikir
Gümüşhane	Doğal Taş (Mermer)	Fikir
Rize	Çay Makineleri	Fikir
Artvin	Kerestecilik	Fikir
Artvin	Lojistik	Fikir
Giresun	Asansör	Fikir
Giresun	Hazır Giyim	Fikir
Trabzon	Gemi İnşa	Gelişen
Trabzon	Mobilya	Fikir
Trabzon	Su Ürünleri	Fikir
Trabzon	Kuyumculuk	Başlangıç

konusunda performansının değerlendirilmesi için referans değerleri içeren ve kümelenme konusunda mevcut durumu gösteren tablo aşağıda verilmektedir.

TR90 Bölgesi'nin kümelenme konusundaki vizyonu **“Ulusal ve küresel pazarda rekabet gücünü artırmak ve markalaşmak için işbirliğini etkili bir araç olarak benimseyen ve kullanan TR90 Bölgesi”** olarak belirlenmiştir. Bu vizyon altında; “küme yönetimi”, “rekabetçilik/yenilikçilik” ve “ihracat/uluslararasılaştırma” başlıklı 3 adet gelişim eksen ve söz konusu gelişim eksenleri altında 17 adet tedbir tanımlanmıştır. Bu tedbirlere yönelik 29 adet eylem geliştirilmiş olup, bunlar arasından gerek sahip olduğu önem derecesi, gerekse diğer eylemler için başlangıç noktası olması nedeni ile kısa vadede gerçekleştirilmesi gereken eylemler aşağıda sıralanmıştır.

- TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi Kümelenme Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve aktivasyonu
- TR90 Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının oluşturulması
- Turizm Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması
- Fındığa Dayalı Ürünler Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması
- TR90 Bölgesi Yöresel ve Geleneksel Ürünlerin Kümelenme Konsepti ile Ticarileştirme Stratejisi hazırlanması
- UR-GE Desteklerinden faydalanabilecek olan sektörler için başvuru yapılması



## METODOLOJİ

Sektörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi konusunda, karar vericilerin kullanabilecekleri farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar arasında en sıklıkla kullanılanı nitel analizlerdir; masa başı çalışmaları, uzman ve paydaş görüşmeleri üzerine karar verilmesidir. Bu görüşmeler ve araştırmalarla hedeflenen; büyüme potansiyeli yüksek olan, bölge dışı satış ve ihracat yetenekleriyle bölge ekonomisi için önemli, sağladığı istihdam yada nitelikli istihdam, teknoloji yada diğer yetenekleri nedeniyle katma değer oluşturan sektörleri tespit etmektir. Bu analizlerin avantajları; kümeler için güçlü yada zayıf yönleri, küme için kritik önem taşıyan kurumları ve iletişim ağlarını, değer zinciri için kritik aktörleri tespit etmesi, yenilik yada rekabet konusunda kamu veya özel kuruluşlardan beklentileri açıkça ortaya koyabilmesidir. Ancak oldukça zaman alıcı ve uzmanlık gerektiren bu süreçlerin iyi yönetimi ve moderasyon kritik başarı faktörü olarak öne çıkmaktadır. Bu tür analizlerin dezavantajı da analizlerin kısa sürede güncelliğini yitirmesidir.

Diğer analiz yöntemi ise nicel analizlerdir. Potansiyel kümelerin ortaya koyacakları etkileri, henüz kümelenme çalışmaları başlatılmadan, istatistiksel olarak analiz etmeye dayalı ekonomik modellemelerdir. Bu analizler için istihdam, ciro, ihracat vb veriler gerekir. Ancak nicel analizlerin de bazı dezavantajları vardır. En önemli sıkıntı analiz için gerekli verilerin temin edilmesinde yaşanmaktadır. Her kurumun tasnif sistemindeki farklılıklar nedeni ile sektörel veriler net olarak tanımlanamamaktadır. Ayrıca analizler sektörlerin “mevcut durumu” üzerinden yapılmakta olup, yeni ortaya çıkan, potansiyeli yüksek sektörler (emerging sectors) gündeme gelememektedir.



TR90 Bölgesi'ndeki sektörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi için nitel ve nicel analiz yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Söz konusu yöntem KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu'nda tavsiye edilmekte olup, daha önce Batman, Sivas, Zonguldak, Bartın, Karabük illerinde kullanılmıştır.

Sektör Seçim Matrisi, illerdeki tüm sektörleri iki eksenle değerlendirmektedir. Bunlar “Sektörün Mevcut Durum Performansı” ve “Sektörün Kümelenmeye Uygunluğu”dur. Sektörün mevcut durum performansını belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmıştır.

**Ciro:** Sektörlerde faaliyet gösteren firmaların cirolarının büyükleri değerlendirilmiştir.

**İstihdam:** Sektörler, bölgelerine sağladığı istihdam sayısı ve buna ek olarak istihdamın niteliği baz alınarak değerlendirilmiştir.

**Katma değer:** Sektörlerdeki firmaların karlılık oranları baz alınarak değerlendirilmiştir.

**İhracat yapabilirlik:** Sektörlerin yaptıkları veya yapacakları ihracat baz alınarak yapılan değerlendirmedir. Bu kriterin uygulanmasındaki en önemli sorun dolaylı ihracatın, ihracat olarak değerlendirilmesi konusundadır. Dolaylı ihracat verileri konusundaki belirsizlikler nedeni ile değerlendirme doğrudan ihracat verileri üzerinden yapılmıştır.

**Firma sayısı (yığın büyüklüğü):** Sektörler, firma sayısı açısından karşılaştırılmıştır.

Sektörün kümelenmeye uygunluğunu belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmıştır.

**Aktörler ve firmalar arasındaki işbirliği:** Sektörler, firmalar arasındaki işbirliği ve firmalarla destekleyici kurumlar (üniversite, oda vb) arasındaki işbirliği seviyesi baz alınarak değerlendirilmiştir.

**İşbirliği kuruluşunun varlığı:** Sektörler, kümelenme sürecini başlatacak veya hızlandıracak bir işbirliği kuruluşunun varlığı açısından değerlendirilmiştir.

**Değer/tedarik zinciri:** Sektörlerdeki değer ve tedarik zincirinin bölgedeki varlık seviyesi değerlendirilmiştir.

**Sektör bilgisi:** Yerel otoritelerin sektörle ilgili bilgi seviyesi değerlendirilmiştir.

**UR-GE'ye uygunluk:** Kümeyi hızlı şekilde ortak faaliyetlere taşıması ve uzun süreli elastik bir destek programı olması nedeni ile sektörün Ekonomi Bakanlığı'nın UR-GE desteğine uygunluğu değerlendirilmiştir.

İl bazında gerçekleştirilen çalıştaylarla oluşturulan sektör seçim matrisleri, sektörlerin potansiyeli ve bölgesel öncelikler açısından değerlendirilerek, her il için öncelikli sektörler belirlenmiştir.

Şekil 1: Metodoloji



Öncelikli sektörlerin kümelenme yaklaşımı ile rekabet güçlerinin artırılması amacı ile raporun son bölümlerinde yer alan strateji ve eylem planı hazırlanmıştır. Eylem planı hazırlanırken Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan “Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu”nda tanımlanan ortak rekabet alanları, ana başlıklar olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda önerilen eylemler; “küme yönetimi”, “rekabetçilik/yenilik”, “ihracat/uluslararasılaştırma” alanlarında kategorize edilmiştir.



## TR90 BÖLGESİNE GENEL BAKIŞ

TR90 Düzey 2 Bölgesi Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinden oluşmaktadır. Bölge'nin kapladığı alan Türkiye yüzölçümünün %4,38'ine denk gelmektedir. Bölge'de 2012 yılı TÜİK verilerine göre toplam 231 belediye, 79 ilçe ve 2.475 köy bulunmaktadır.

TR90 Bölgesi kapsadığı iller ve illerin gelişmişlik düzeyleri bakımından farklılıklar gösteren bir bölgedir. Kalkınma Bakanlığı'nın yapmış olduğu 2011 yılı Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi (SEGE) çalışmasına göre 81 il içerisinde Trabzon 31. sırada, Rize 34. sırada, Artvin 44. sırada, Giresun 52. sırada, Ordu 61. sırada, Gümüşhane ise 62. sırada yer almaktadır. Endeks değerleri ve illerin gelişme öncelikleri düşünüldüğünde Bölge içerisindeki illerin her birinin refah düzeyinin ve bölgesel gelişme sürecine katkısının yükseltilmesi bakımından uygulanması gereken politikalar farklılık göstermektedir.

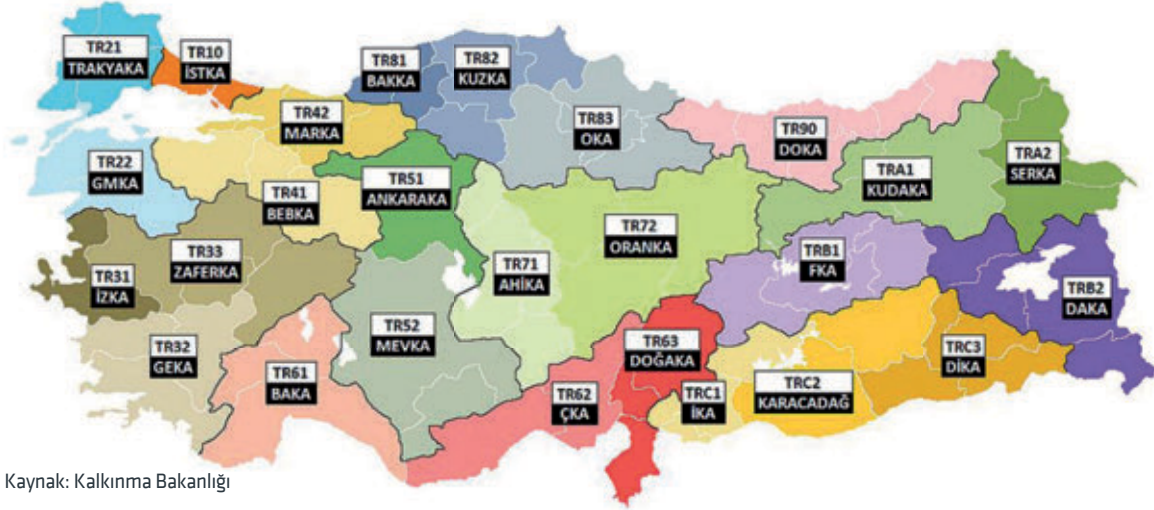
TR90 Bölgesi içerisinde yer alan illerin ekonomik, sosyal ve mekânsal gelişimlerine bakıldığında her bir il için farklı müdahale alanları önerilebilir olmasına rağmen, en ayırt edici değerlendirme Trabzon'un bölgesel merkez konumunun teslim edilmesiyle mümkün olmaktadır. Trabzon, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) ve bununla ilişkili programlar kapsamında belirlenmiş olan Türkiye'deki 12 bölgesel büyüme merkezinden (cazibe merkezi) bir tanesidir. Bu bağlamda, Trabzon özelinde bölgesel gelişmeye katkı sağlamak amacıyla atılacak adımlar, diğer illerde yapılacak çalışmalarını destekleyici ve bütünleştirici bir etkiye sahip olacaktır. Mevcut cazibe merkezleri politikasına göre; Trabzon'un da içerisinde yer aldığı bölgesel büyüme odaklarında (BBO) rekabet edebilir, dinamik ve yüksek katma değer yaratma potansiyeli bulunan öncü sektörlerin Ar-Ge ve bilişim altyapılarının güçlendirilerek geliştirilmesi öngörülmektedir. BBO'larda yapılacak yatırımların Bölge'deki diğer illerin gelişimine olumlu etki sağlayacak şekilde yapılandırılması amaçlanmaktadır.



TR90 Bölgesi içerisinde yer alan diğer iller orta düzeyde gelişmiş kentler ve düşük gelir düzeyine sahip geleneksel ekonomiye dayalı bölgeler statüsünde yer almaktadır. Özellikle orta düzeyde gelişmiş kent statüsüne sahip illerde tek sektöre bağımlı istihdam yapısının alternatif ve yenilikçi iş sahalarının oluşturulması yoluyla değiştirilmesi, geleneksel ekonomiye dayalı düşük gelirli bölgelerde ise kırsal alanın yeniden örgütlenmesi ve kırsal alanda üretilecek tarımsal ürünleri işleyecek kırsal sanayilerin desteklenmesi öngörülmüş ve geleneksel ekonomiye dayalı düşük gelirli bölgelerin yakın bölge merkezleri ile işlevsel entegrasyonunun sağlanması, bu bölgelerin kalkınmasında öncelikli amaçlar arasında yer almıştır. Bu nedenle bu bölgeler ve yakın bölge merkezlerinin fonksiyonel bütünleşmesini sağlayacak ana öğelerin tanımlanması gerekliliği belirtilmiştir.

TR90 Bölgesi, 2014-2023 yılı bölge planı hazırlanırken Bölge kentleri arasındaki farklılaşma ve bölgesel fonksiyonel bütünleşme potansiyelleri göz önünde bulundurularak bölgesel ölçekte kararlar alındığı göze çarpmaktadır.

Şekil 2: Türkiye'nin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırması  
(TR90 Düzey 2 Bölgesi, İBBS Düzey 1 Bölgesi ile aynı illeri içermektedir.), 2013



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı

Kalkınma Bakanlığı'nın 2003 yılında yapmış olduğu İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sırası Araştırması'na göre TR90 Bölgesi, 26 Düzey 2 bölgesi içerisinde 19. sırada yer almaktadır. Bölge, TÜİK 2008 yılı verilerine göre kişi başına yaratılan Gayri Safi Katma Değer (GSKD) bakımından 26. sırada yer almaktadır.





Tablo 2: TR90 Bölgesi'nin SEGE ve GSKD Değerleri İtibarıyla 26 Düzey 2 Bölgesi Arasındaki Konumu

Bölge Kodu	Bölge Adı	SEGE Sırası	SEGE Değeri	GSKD Sırası	GSKD (\$)
TR10	İstanbul	1	2,83	1	10.352
TR21	Tekirdağ, Edirne, Kırklareli	5	0,78	5	8.680
TR22	Balıkesir, Çanakkale	6	0,57	10	5.725
TR31	İzmir	10	0,15	6	8.398
TR32	Aydın, Denizli, Muğla	3	1,52	9	6.850
TR33	Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak	8	0,29	11	5.586
TR41	Bursa, Eskişehir, Bilecik	12	-0,17	3	9.377
TR42	Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova	4	0,98	2	9.622
TR51	Ankara	2	2,02	4	9.056
TR52	Konya, Karaman	13	-0,26	13	4.938
TR61	Antalya, Isparta, Burdur	9	0,28	7	7.712
TR62	Adana, Mersin	7	0,33	12	5.318
TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	15	-0,34	19	3.907
TR71	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	17	-0,41	17	4.654
TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	16	-0,38	18	4.639
TR81	Zonguldak, Karabük, Bartın	11	-0,07	8	7.113
TR82	Kastamonu, Çankırı, Sinop	21	-0,68	15	4.794
TR83	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	18	-0,42	16	4.716
<b>TR90</b>	<b>Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane</b>	19	-0,56	14	4.862
TRA1	Erzurum, Erzincan, Bayburt	22	-0,79	21	3.760
TRA2	Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	25	-1,27	25	2.684
TRB1	Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli	20	-0,56	20	3.876
TRB2	Van, Muş, Bitlis, Hakkari	26	-1,39	26	2.355
TRC1	Gaziantep, Adıyaman, Kilis	14	-0,32	22	3.539
TRC2	Şanlıurfa, Diyarbakır	23	-0,96	23	2.904
TRC3	Mardin, Batman, Şırnak, Siirt	24	-1,2	24	2.887

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2003 ve TÜİK, 2008

Şekil 3: SEGE Değerleri İtibariyle 26 Düzey 2 Bölgesi'nin Mekânsal Dağılımı



TR90 Bölgesi'nin gelişiminde, benzer sosyo-ekonomik ve coğrafi özellikler barındıran doğu-batı eksenindeki bölgelerarası etkileşimin eşgüdümlü olarak yönetilmesi ve bu işbirliğinden kazan-kazan yaklaşımıyla istifade edilmesi önem arz etmektedir. TR90 için söz konusu etkileşim hinterlandı TRA1, TRA2, TR81, TR82 ve TR83 Bölgeleri'nden oluşmaktadır ve bu geniş alan Bölge'nin işbirliği olanakları açısından doğuda TRA1 ve TRA2, batıda ise TR81, TR82 ve TR83 Bölgeleri olmak üzere iki alt alandan oluşmaktadır. Bu bağlamda, doğuda tarım, turizm ve dış ticaret alanlarında; batıda ise ormancılık ve orman ürünleri, ulaştırma ve turizm alanında işbirliklerine dair kaynak ve farkındalık zemini mevcuttur.

Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden oluşan TRA1 Bölgesi; Ağrı, Kars, Ardahan ve Iğdır illerinden oluşan TRA2 Bölgesi ve TR90 Bölgesi'nin özellikle Gümüşhane ve Artvin illerinin coğrafi yakınlığı, tarımın sektörel baskınlığı, organik tarım ve hayvancılık için uygun doğal yapısı, zengin gen varlıkları ve kuzeydoğu komşularıyla sınır ticareti olanaklarıyla genel itibariyle turizm, tarım ve dış ticarete işbirliği için uygunluk taşımaktadır.

Bunun yanında batı ekseninde yer alan Samsun, Çorum, Tokat ve Amasya illerinden oluşan TR83 Bölgesi; Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinden oluşan TR81 Bölgesi ve Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerinden oluşan TR82 Bölgesi ile TR90 Bölgesi birçok konuda benzer özellikler göstermektedir. Coğrafi yapıdan kaynaklanan sorunlar, yoksulluk, yaşlılık, sektörel çeşitliliğin az olması, mevcut doğal kaynakların hem sanayide hem de turizmde yeterince değerlendirilmemesi bunlardan bazılarıdır. (TR90 Doğu Karadeniz Bölge Planı 2014-2023, 2014)



## TÜRKİYE'DE KÜMELENME KONUSUNDAKİ ÖNEMLİ ÇALIŞMALAR VE POLİTİKALAR

### Kümelenme Konusundaki Önemli Çalışmalar

Kümelenme konsepti ülkemize 2000'li yılların başında girmiş ve çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen farkındalık artırıcı etkinlikler ile hızla gündemdeki ilk sıralara yerleşmiştir. Kümelenme konusunda Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar kronolojik olarak aşağıdaki gibidir. Çalışmaların bir kısmının başarılı olduğu söylenemez ancak ülkemizdeki konu ile ilgili bilgi ve tecrübenin artmasına büyük katkıları olmuştur.

#### 1 - Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi (2003)

Kalkınma Bakanlığı liderliğinde, KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) işbirliği ile yürütülen proje, Türkiye'de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi örneği olmuştur. Proje ile Bartın ilinde, küresel arenada rekabet potansiyeline sahip sektörlerin harekete geçirilerek rekabet güçlerinin artırılması ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ve buna bağlı yüksek yaşam standardı sağlanabilmesi amaçlanmıştır.

#### 2 - GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları (2004)

AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP İdaresi işbirliği ile yürütülmektedir. Bu program altında faaliyetlerine devam eden GAP-GİDEM projesi kapsamında "yerel ekonomik kalkınmaya" dönük bir dizi kümelenme çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda, Şanlıurfa'da organik tarım, Diyarbakır'da mermercilik ve Adıyaman'da hazır giyim sektörlerinin kümelenme analizleri yapılmıştır. Adıyaman hazır giyim sektörünün kümelenme analizlerinden sonra kümelenme geliştirme çalışmalarına da başlanmıştır. Her ne kadar proje kapsamında sağlanan teknik destek sona erdiğinde, kümenin sürdürülebilirliği sağlanamamış da olsa, ciddi denemelerden olduğu herkesçe kabul edilmektedir.

#### 3 - Sanayi ve Hizmet Sektörleri Rekabetçilik Analizi (2006)

İstanbul'un "Çevre Düzeni Planı"na girdi sağlamak ve planlamaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren önemli hizmet ve sanayi sektörlerinin makro düzeyde rekabetçilik ve kümelenme analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda İstanbul'un rekabetçi hizmet ve sanayi sektörleri tespit edilmiş, makro düzeyde kümelenme analizleri yapılmış ve hangi bölgede hangi sektörlerin (sanayi ve hizmet) faaliyet gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır.



#### 4- Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi (2007 - 2009)

Ülkemizde, rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla, 2007 - 2009 yılları arasında, 2 yıl süreli "Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi" hazırlanmış ve Avrupa Birliği (AB) Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 Milyon Avro kaynak tahsis edilerek finansmanı sağlanmıştır. İçeriği bakımından Türkiye'de Kümelenme alanında yürütülen ilk büyük ölçekli proje olan "Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi", "Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı"nın birinci aşaması olarak, özellikle KOBİ'lerimiz için, geleceğe uzanan bir yol haritası niteliği taşıyarak kümelenme girişimlerini hızlandırmış veya başlatmıştır.

Mülga Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın faydalanıcı kurum olarak koordine ettiği "Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi", Türkiye'ye kümelenme kavramını detaylı bir şekilde tanıtmış ve bu konuda Türkiye'de kapasite oluşturmuştur.

"Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi"nde ulaşılan üç temel sonuç aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve ilgili kuruluşlarda kümelenme ile ilgili kurumsal kapasite oluşturulmuş,
- Ulusal kümelenme stratejisi hazırlanmış,
- Belirlenen 10 kümenin analizleri yapılarak yol haritaları hazırlanmıştır.

#### 5 - Ostim Rekabetçilik Analizi Çalışması (2007)

Ostim Organize Sanayi Bölgesi tarafından başlatılan kümelenme çalışmalarının temelinde 2007 yılında gerçekleştirilen rekabetçilik analizi çalışması yer almaktadır. Her ne kadar rekabetçilik analizi yapılan sektörler ve kümelenme çalışması başlatılan sektörler birbirini tutmasa da Michael PORTER'in Elmas Modeli kullanılarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri olması nedeni ile önemlidir.



#### 6 - Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları (2007)

Konya Sanayi Odası bünyesinde kümelenme potansiyelini tespit etmek, kümelenme potansiyeli olan KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artırmak ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile kümelenme çalışmaları başlatılmıştır.

#### 7 - OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi (2008)

Türkiye'de kümelenme yaklaşımının profesyonel seviyede uygulanması ile kurulan, geliştirilen ve başarılı olarak bir referans noktası olan çalışmadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında Türkiye'de bir ilk de gerçekleştirilmiş ve kümenin kurulma aşamasından itibaren profesyonel küme koordinatörlüğü hizmeti alınmıştır. Halen Türkiye'deki en iyi kümelenme çalışması olarak kabul edilen bu referans çalışma sayesinde küme koordinatörünün de kritik öneme sahip olduğu anlaşılmıştır.

Ostim Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi 01 Temmuz 2008 tarihinde kurulmuş olup küme Ostim Organize Sanayi Bölgesi ve civarında savunma sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır.



### 8 - Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2008)

Elazığ Valiliği tarafından “Elazığ Buluşuyor” şemsiye programı kapsamında “Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi” ile il düzeyinde kümelenme çalışması başlatılmıştır. Proje kapsamında öncelikle Elazığ ili genelinde faaliyet gösteren tüm sektörlerin uluslararası rekabetçilik analizi yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda mermer ve su ürünleri sektörlerinde kümelenme analiz çalışmalarına başlanmasına karar verilmiştir. Kümelenme analiz çalışması Elazığ Valiliği ile Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) önderliğinde tamamlanmış, kümelenme geliştirme safhasına geçilmiştir. Bu çalışma yine sürdürülebilirliği sağlanamamış denemelerden biri olarak literatürdeki yerini almıştır.

### 10 - Tarım, Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi (2008)

Mersin İl Özel İdaresi'nin Avrupa Birliği fonlarından finanse ederek uyguladığı, toplam bütçesi 1.080.630 Avro olan 36 aylık proje kapsamında, proje ortağı bölgelerin dünya pazarından daha çok pay alması hedeflenmektedir. Projenin hedef kitesini Mersin, İtalya'dan Emilia Romagna ve İspanya'dan Murcia Bölgelerindeki tarım-gıda sektörleri oluşturmaktadır.

Projenin uygulama aşamasında Mersin, Avrupa'da gıda sektöründe hizmet veren tüm kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarını bir arada toplamak üzere kurulmuş olan Avrupa Gıda Kümeleri Ağına (www.networkfine.net) davet edilmiştir.

### 9 - Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2009)

Tekirdağ Valiliği, Tekirdağ, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları ve KOSGEB Tekirdağ İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen “Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi” kapsamında bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma, il merkezi ile birlikte Tekirdağ'ın önemli ilçelerinden sayılan Çorlu, Çerkezköy ve Malkara bölgelerini de içine alacak şekilde çok kapsamlı olarak tasarlanmış olup proje kapsamında öncelikli sektörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda öngörülen sektörlerin kümelenme analizinin yapılması safhasına geçilmiştir.



### 11 - MEDİKÜM “Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği” (2010)

KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak, rekabetçilik anlayışını geliştirmek derneğin ana amacı olarak belirlenmiştir. Dernek, bünyesinde yaklaşık 70 üye bulundurmakta ve Samsun'da medikal işkolu kümelenme çalışmalarını yürütmektedir. Ayrıca Samsun Ticaret ve Sanayi Odası şemsiyesi altında bir Ur-Ge Projesi yürütülmektedir.

Daha fazla bilgi için: [www.medikum55.net](http://www.medikum55.net)

### 12 - İnegöl Mobilya Kümesi (2010)

İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği 2010 yılının son ayında kurulmuş ve amacı İnegöl'de üretim yapan mobilya sanayiciler tarafından birlikte hareket etmenin verdiği avantajlardan faydalanmak üzere kurulmuş bir dernektir. Bugüne kadar yaptığı çalışmalarla kendi ihtiyaçlarını karşılayan İnegöl mobilya sanayicileri, bundan sonraki faaliyetlerinde İMOS çatısı altında kümelenecek hareket etmektedirler. İMOS ile beraber dünyanın en önemli akredite mobilya test laboratuvarı olan TÜV Rheinland mobilya test laboratuvarının İnegöl'e kazandırılmasını sağlamıştır. Ayrıca toplu bir mobilya AVM Projesi şu an inşaat aşamasındadır. Bittiğinde Türkiye'nin en büyük kapalı mobilya alışveriş merkezi olacak olan bu proje toplam 135 bin metrekare kapalı alana sahip olacaktır. Dernek bünyesinde şu an 91 üye bulunmaktadır. Bu üyelerin tamamı mobilya sanayisinde mobilya üreticisi veya mobilya yan sanayi tedarikçisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İnegöl'ün mevcut 245 milyon dolarlık mobilya ihracatının %65'idernek üyeleri tarafından yapılmaktadır. Ur-Ge kapsamında bir projesi yürümekte olan Dernek ikinci Ur-Ge projesinin alt yapısını da oluşturmaktadır. Ur-Ge projesi ile yeni pazarlara giriş ve ihracat konusunda önemli açılımlar sağlayan küme, elde ettiği somut sonuçlar ve hızlı gelişim ile en başarılı kümelerden biri haline gelmiştir.

### 13 – KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi (2011)

“KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”, uzun adı ile; “Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi”, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Projenin toplam bütçesi 5 Milyon Avro’dur.

T.C. Ekonomi Bakanlığı liderliğinde ve T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ortaklığında, uygulanan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılması hedeflenmektedir. Proje amacına ulaşılması için BROP kapsamında yer alan bölgelerimizle, rekabet gücü yüksek bölgelerimiz arasında kümelenme modeline dayalı işbirliği ve ağ oluşturma stratejileri geliştirilmektedir.

Proje kapsamında; Trabzon, Samsun, Çorum, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde

- Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri- Gaziantep,
- Çorum Ticaret ve Sanayi Odası,
- Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası,
- Samsun Ticaret ve Sanayi Odası,
- Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası

bünyesinde Kümelenme Bilgi Merkezleri oluşturulmuştur. Yerel Proje paydaşları, proje faaliyetlerinin yürütülmesi için kurumlarında bir ofis ve proje kapsamında görevlendirilen Küme Bilgi Merkezi Koordinatörlerine destek veren bir personel tahsis ederek ev sahipliği yapmışlardır.





## Ulusal Politikalar ve Araçlar

Kümelenme, ulusal ve bölgesel rekabetçiliği arttıran bir yaklaşım olduğu için pek çok ülkede sıklıkla kullanılan bir politika aracı haline gelmiştir. Türkiye’de de 2000’li yılların başında yaygınlaşmaya ve uygulama alanı bulmaya başlayan kümelenme çalışmaları, özellikle son 5 yıl içerisinde ciddi bir artış göstermiştir. Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda kümelenmenin destekleneceği ifade edilmiş olup, takiben yıllık programlarda kümelerin kamu tarafından desteklenmesine yönelik tedbirler uygulamaya konmuştur. Özetle;

- 2009 Yılı Programı’nda öncelik 57 kapsamında 110’uncu tedbir ile ulusal kümelenme destek politikası ve mekanizması geliştirilmesi planlanmış, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı da anılan tedbire ilişkin sorumlu kuruluş olarak belirlenmiştir.
- 2010 Yılı Programı’nda öncelik 97 kapsamında 236’ncı tedbir ile kümelenme konusunda yerel ve merkezi düzeyde politika çerçevesini çizecek bir yönetim modeli oluşturma görevi Kalkınma Bakanlığı’na verilmiştir.
- 2011 Yılı Programı’nda öncelik 58 kapsamında 125’inci tedbir ile rekabet edebilirlik kümelenme destek programı hazırlanması konusunda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görevlendirilmiştir.
- 2012 Yılı Programı’nda öncelik 10 kapsamında 22’nci tedbir ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından rekabetçilik ve yenilik alanlarında ulusal Kümelenme Destek Programının uygulamaya konulacağı ifade edilmiştir.
- 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmündeki Kararnamenin 2’nci maddesinde “...işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla kümelenme girişimlerine ait politikalar geliştirmek ve uygulamak, kümelere hibe desteği sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek.” ve 9 uncu maddesinde “İşletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla, belli bir coğrafyada faaliyet gösteren firmaların; üniversite, kamu kurum ve kuruluşları ile iş dünyasına etki eden kurumlarla işbirliği içerisinde olduğu kümelenme girişimleri için destek programları hazırlamak, hibe vermek; bu girişimleri izlemek, değerlendirmek ve denetlemek.” ifadeleri yer almıştır. (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)

Ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda önemli bir kilometre taşı olan Onuncu Kalkınma Planı 2014 – 2018 dönemini kapsamaktadır. Onuncu Kalkınma Planında; ülkemizin potansiyelini, bölgesel dinamikleri ve insanımızın yeteneklerini harekete geçirerek kalkınma sürecinin hızlandırılması amacıyla, yeniden şekillenen dünya ekonomisinde uluslararası işbölümü ve değer zinciri hiyerarşisinde Türkiye’nin konumunun aşamalı olarak üst basamaklara çıkarılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda kümelenme konusu önemli bir yatay politika alanı olarak raporda ön plana çıkmaktadır. Özellikle yenilikçilik ve kümelenme kavramlarına bir arada yer verilerek, yenilik sisteminin kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacağı açıkça vurgulanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı’nın kapsadığı 2014 – 2018 döneminde de, KOBİ’lerin hem kendi aralarında hem de büyük işletmeler, üniversiteler ve araştırma merkezleriyle işbirliği halinde daha organize faaliyet göstermeleri ve kümelenmeleri desteklenmeye devam edecektir.

Özetle, Onuncu Kalkınma Planı’nda, Dokuzuncu Kalkınma Planı ile kümelenme konusunda atılan adımların sürdürüldüğü ve geliştirildiği görülmektedir. Bu kapsamda kümelenme de yenilikçilik gibi ulusal kalkınma alanında sabit bir erim olarak yerini almayı başarmıştır.

Kümelenme konusunda her ne kadar ulusal koordinasyon tam olarak sağlanamasa da, ulusal ölçekteki oyuncular; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı olarak öne çıkmaktadır.



## DOĞRUDAN FAALİYET DESTEĞİ

Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda kurulan ve faaliyet gösteren 26 adet Kalkınma Ajansı kümelenme çalışmalarına önemli girdiler sağlamıştır. Bunlardan birincisi, gerek Kalkınma Ajansları'nın kendisi tarafından, gerekse sağladıkları Doğrudan Faaliyet Destekleri ile bölgedeki sektörlerin önceliklendirilmesi, bölgedeki sektörlerin rekabetçilik analizleri veya bir sektöre yönelik kümelenme stratejileri hazırlanmıştır. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar bölgedeki işbirliği kuruluşlarına kümelenme çalışmalarının başlatılması konusunda bir momentum kazandırmıştır. Küme geliştirme faaliyetleri için gerekli olan finansman destekleri de bölgesel önceliklere uyması durumunda faaliyet bazında Kalkınma Ajansları tarafından sağlanabilmektedir.

Başta sanayi ve ticaret odaları olmak üzere birçok yerel aktör tarafından Kalkınma Ajansları'ndan alınan DFD ile kümelenme konusundaki ilk analiz çalışmaları yapılmış olmasına rağmen, firmalara yönelik faaliyetler için yeterli finansmanın bulunamaması nedeni ile küme kurma süreçleri çok yavaş ilerlemiştir.



Türkiye'deki küme sayısının önemli ölçüde artmasını sağlayan ve sağladığı uzun vadeli ve yüksek hibe oranlı destek ile firmaları işbirliğine zorlayan 2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği, kümelenme çalışmalarına etki oranı bakımından en güçlü araç olarak yerini almıştır. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen destek programı kapsamında yaklaşık 140 adet işbirliği kuruluşu destek programında yararlanmaktadır. Kısa adı ile UR-GE destek programı, her ne kadar ihracat odaklı bir destek programı olsa da işbirliği kuruluşlarını muhatap alan ve firmalar için bürokrasiyi sıfırlayan yapısı ile oldukça yenilikçi bir destek mekanizmasıdır. Ayrıca ortak öğrenme, ortak gelişim ve ortak pazarlama başlıklarında sağladığı desteklerdeki %75'lik hibe oranı ve kalan kısmın firmalarca paylaşılıyor olması, firmalar için zor ve yüksek maliyetli işleri kolay ve düşük maliyetli hale getirmektedir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2013 yılında uygulamaya konulan ve ilk teklif çağrıları 2014 yılı başında alınan Kümelenme Destek Programı'nın genel hedefi Ulusal Sanayi Strateji Belgesi'nin çizdiği çerçeve kapsamında, Türk Sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesine ve ağırlıklı olarak yüksek teknolojili ürünleri üreten, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir yapıya dönüştürülmesine katkıda bulunmaktadır. Değerlendirme sürecinin tamamlanması ile destek almaya hak kazanan kümeler uzun vadeli ve yüksek üst limitli desteklerden faydalanmaya hak kazanacaktır. Yeni uygulamaya konulan bu kümelenme desteği, önümüzdeki dönemde en önemli araçlardan birisi olacaktır.



## TÜRKİYE'DE KÜMELENME KONUSUNDAKİ MEVCUT DURUM

Türkiye'deki kümeler ve potansiyel kümeler hakkındaki en kapsamlı çalışma Ekonomi Bakanlığı'nın koordinasyonunda yürütülen KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında hazırlanan Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası'dır. 2011 yılı son çeyreği ve 2012 yılı ilk çeyreğinde Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı işbirliği ile çıkarılan envantere 356 küme/potansiyel küme yer almaktadır. Tüm Kalkınma Ajanslarına gönderilen anketlerin doldurulması ile elde edilen envanterin dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Küme/Potansiyel Kümelerin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırmasına Göre Dağılımı (2011)

	BAKA Adı	Cevap Sayısı			
1	İKA	23	13	ANKARAKA	26
2	İZKA	8	14	BAKA	25
3	ÇKA	14	15	DOĞAKA	18
4	İSTKA	51	16	ORAN	6
5	MEVKA	6	17	BAKKA	5
6	OKA	19	18	KUZKA	3
7	KUDAKA	12	19	DOKA	8
8	DAKA	9	20	SERKA	5
9	KARACADAG	14	21	FKA	9
10	DİKA	10	22	GMKA	4
11	ZAFER	8	23	GEKA	15
12	AHİKA	9	24	BEBKA	15
			25	TRAKYAKA	11
			26	MARKA	16

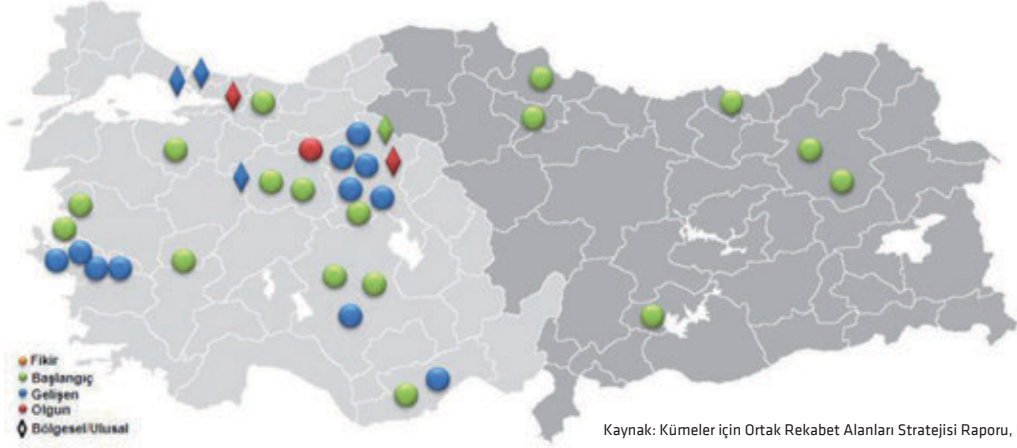
Kaynak: Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, Ekonomi Bakanlığı

Şekil 4: Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası



Şekilde verilen Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritasına baktığımızda, 321 adet kümenin sadece fikir aşamasında olduğu görülmektedir. 35 küme ise başlangıç, gelişen veya olgun aşamada değildir. Bir başka deyişle 2011 yılı son çeyreği itibariyle Türkiye'de 35 adet küme tespit edilmiştir.

Şekil 5: Türkiye Küme Haritası (2011)



Kaynak: Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, Ekonomi Bakanlığı

Kümelenme konusundaki en başarılı il Ankara olarak ön plana çıkmaktadır. Bunda en büyük pay Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde başlatılan kümelenme çalışmalarıdır. Türkiye'deki 35 kümeden 9 tanesi Ankara'da bulunmaktadır. Bütün bunlardan daha önemlisi Türkiye'deki 3 olgun kümeden 2 tanesi Ankara'da yer almaktadır. Bunlar; Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) ve ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi'dir.

İstanbul ili ise 2011 yılı son çeyreği itibarı ile kümelenme konusunda önemli bir atılım yapamamış olmasına rağmen, 2014 yılı itibarı ile fikir aşamasındaki kümeleri hızla uygulamaya koyarak önemli bir ilerleme kaydetmiştir. Özellikle Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE destekleri ve ihracatçı birliklerinin konuya aktif yaklaşımı ile kümelenme konusundaki Ankara'yı yakaladığı aşağıdaki haritadan açıkça görülmektedir.

Şekil 6: İşbirliği Kuruluşları Haritası (www.kumelenme.gov.tr)



Kaynak: www.kumelenme.gov.tr

3 yıldan kısa bir sürede, özellikle Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE desteklerinin etkisi ile Türkiye'deki aktif küme sayısının en az 3 kat artması oldukça sevindiricidir. Ayrıca Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanan Kümelenme Destekleri'nin de etkinlik kazanması ile hızlı artış önümüzdeki dönemde de sürecektir.



## İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

### İyi Uygulama Örneği 1: Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada

Gıda işleme ve içecek sektörü Toronto ekonomisinde büyük bir yer tutmaktadır. Gıda ve içecek sektöründeki her 1 dolarlık üretim, bölgesel ekonomiye 1,83 dolar olarak geri dönmektedir.

Gıda ve içecek işleme sektörü Kanada'daki en büyük üretim sektörlerinden biridir. Kanada'daki birinci sınıf gıda ve içecek üreticilerinin yarısının genel merkezine ev sahipliği eden Toronto, Kanada'daki gıda sanayisi için önemli bir karar merkezidir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin yıllık cirosu yaklaşık 20 milyar USD ve üye sayısı 1500'dür. Firmalar arasında; Cadbury Schweppes, Campbell Soup, Cargill, Fiera, Kraft, Maple, Nestle, Unilever, Weston, Wrigley's gibi birçok global üretici de yer almaktadır. Gıda ve İçecek kümesi uzun bir süredir Toronto ekonomisine kaynaklık etmekte, şehirdeki en büyük ikinci istihdam alanını oluşturmaktadır. Bu sektör içerisindeki istihdam oranı her yıl %5 oranında artmaktadır. Önümüzdeki 10 yıl içerisinde ise istihdam oranının iki katına çıkması beklenmektedir.

Toronto'da faaliyet gösteren gıda ve içecek firmalarının 2/3'ü yıllık 5 milyon USD altında satış rakamlarına sahiptir. Bu küçük şirketlerin neredeyse hepsi yaş meyve/sebze işleyicisidir. Firmaların 1/4'ünden biraz fazlasının cirosu, 5 milyon USD ile 50 milyon USD arasında çeşitlilik göstermektedir. KOBİ'ler kümedeki diğer şirketler arasında en hızlı büyüme ve en yüksek ihracat potansiyeline sahip firmalardır. Yıllık 50 milyon USD üzerinde satış rakamına sahip en büyük işletmeler ise genellikle global firmaların alt kuruluşlardır ve Toronto ve yakın eyaletlerdeki pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi; kümenin liderliğini yapan Toronto (Gıda Sektörü) İş Geliştirme Merkezi ve Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi'nin işbirliği ile katma değerli bir alt alanda uzmanlaşmak ve dünyadaki en önemli üretim merkezlerinden biri olmak için başarılı bir iyi uygulama örneği gerçekleştirmektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin önemi artmakta olan alt sektörlerinden biri de özel gıdalar/içeceklerdir. Toronto'daki gıda ve içecek firmalarının %25'i özel gıdalara/içeceklere yönelmeyi düşünmektedir. Özel gıda/içecek sektörü, küme ortalamasının iki kat üzerinde bir hızla büyüme göstermektedir. Gelecek beş yıl içinde, kümenin geri kalanı için yılda %5'lik bir büyüme beklenirken, özel gıdalar/içecekler için yılda %12'lik bir büyüme öngörülmektedir.



#### Guelph Gıda

Teknolojileri Merkezi, gıda teknolojilerinde kesin sonuç arayan firmalar için Kuzey Amerika'daki en büyük bilgi havuzuna ve araştırma olanaklarına sahip kuruluştur. Düzenlenen tanışma toplantıları ile özel gıdalar ve içecekler alanında uzmanlaşmak isteyen tüm küme üyesi firmalar Toronto'ya araçla bir saat mesafede bulunan Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi ile tanıştırılmıştır. Ayrıca özel ürünler ve gıdalar konusunda küme üyesi firmaların bilgi seviyelerini artırmak için eğitim programları uygulanmıştır. Daha sonra küme üyesi firmaların, yeni ürünün seçilmesi, üretim için yeni süreçlerin tasarlanması, yeni ürün konusunda uzmanlaşmış nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi, yeni ürünün gerektirdiği güvenlik ve kalite standartlarına geçişin sağlanması gibi birçok konuda Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi tarafından sağlanan bilgi ve danışmanlık ile hızlı şekilde ilerlemeleri sağlanmıştır. Geliştirilen özel gıda ve içeceklerin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi için de kümenin liderliğini yapan Toronto İş Geliştirme Merkezi tarafından düzenli olarak, global ölçekte en büyük pazar olan ABD'den alım heyetleri organize edilmekte ve eşleştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

## İyi Uygulama Örneği 2: ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye



ODTÜ Teknokent (METUTECH) günümüzde 250 yıllık şirketi kapsayan Türkiye'nin ilk ve en büyük bilim parkıdır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında bilişim, ileri malzeme, enerji, otomotiv, kimya, biyoloji ve çevre teknolojilerine yönelik araştırma, geliştirme ve tasarım projeleri yürüten girişimler Metutech'te yer alabilmektedirler.

Ülkemizde teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin %57'si yazılım ve bilişim sektöründe faaliyet göstermektedirler. Yazılım sektörünün son yıllarda sergilediği gelişmeler, sektörün politika yapımcılarına desteklenmesini sağlamıştır. Bilişim sektörü, kişi başına üretilen katma değer de en yüksek olduğu sektör olarak tanımlanmaktadır. Özellikle son yıllarda oldukça gelişen savunma teknolojileri, savunma sanayinde yerli alıma yönelişle birlikte gelişen iç pazar ve sağlıkta dönüşüm projesiyle birlikte başlayan sağlık kuruluşlarında yeniden yapılanma bu sektörlere yönelik yazılım üreticileri için önemli fırsatlar ortaya çıkarmıştır.

Yazılım geliştiren firmaların %33,7'si teknoloji geliştirme merkezlerinde, teknokentlerde veya teknoloji serbest bölgelerinde yer almaktadır. Bölgesel olarak incelendiğinde Ankara yazılım sektörünün %68'ine ev sahipliği yapmaktadır. Firmaların teknoparkta yer

alma durumları ile ortalama ciro değerleri arasında anlamlı bir fark mevcuttur. Teknoparkta yer alan firmaların ortalama ciro değerleri, yer almayan firmaların yaklaşık 2,4 katıdır. Benzer şekilde, teknoparkta yer alan firmaların ortalama teknoloji satış değerleri, yer almayan firmaların 2,3 katıdır (Kaynak: Türkiye'de Yazılım Üreticilerinin Yetkinlik Düzeyi, Firmaların ve Sektörün Gelişimi, Gebze, Kocaeli: TÜBİTAK BİLGEM. Aralık 2010)

METUTECH Yazılım Kümeleme, yazılım sektöründeki potansiyelini, yeni girişimcileri katma değer yaratan iş fikirleriyle sektöre çekebilmek ve ODTÜ başta olmak üzere üniversite öğrencileri arasında teknolojiye ve yenilikçiliğe dayalı girişimciliği teşvik etmek ve desteklemek amacıyla Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'ni uygulamaya koymuştur.

METUTECH 2005 yılından beri her yıl uygulanan yarışmanın organizatörü ve aynı zamanda yarışma sürecinin her basamağının da koordinatörüdür. 2012 yılında Proje Düzce Teknopark, Eskişehir Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı, Fırat Teknokent, Mersin Teknopark (Technoscope) destekleri de alınarak geliştirilmiştir.

Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'nde başarılı bulunarak ODTÜ Teknokent'te ofis desteği alan girişimcilerden 14 şirket inkübatör evresini başarıyla geçmiştir. Kurulan şirketler 50 kişiden fazla personel istihdam etmektedirler. Bu şirketlerin biri 3 milyon doların üzerinde olmak üzere, çoğunun yıllık cirosu 1 milyon doların üzerindedir.





### İyi Uygulama Örneği 3: Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye

1990 yılında Ankara'da kurulan SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçıları Derneği) günümüzde 90 üyesi ve haberleşme ağına da 44 aday üye ile 134 kuruluşla sektörü kapsayan boyuta ulaşmıştır. SASAD kullanıcı ve tedarik makamları ile savunma sanayi firmaları arasında iletişimi ve eşgüdümü sağlamak, üyeleri arasında dayanışma, yardımlaşma ve işbirliği ortamı oluşturmak, Türk savunma sanayinin yurt içinde ve yurt dışında tanıtımı konusunda çalışmak, yurt içi ve yurtdışında ilgili platformlarda savunma sanayi sektörünü temsil etmek, oluşturduğu kurulların çalışmalarıyla savunma sanayinin gelişimine katkıda bulunmak, her yıl Türk savunma sanayinin sayısal profilini çıkartmak ve yayınlamak gibi faaliyetlerle üyelerini ve sektörü desteklemektedir.

Milli Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk savunma ve ticari atöşeleri, TÜBİTAK, Tübitak Sage, TÜBİTAK Bilgem, TSKGV, ALTAY, ASELSAN, AYESAŞ, Bites Savunma, BMC, C2 TECH, DEARSAN GEMİ, ETC, Gate Elektronik, GENETLAB, Göktürk Mühendislik, HAVELSAN, METEKSAN, MİLSOFT, MKEK, Otokar, Öztiryakiler, Roketsan, RMK MARINE, SDT, STM, TAI, TEI, Yakupoğlu, Yonca Onuk, Yüksel Savunma Sistemleri, FNSS gibi savunma sanayinin kritik aktörlerini üye portföyünde bulunduran SASAD, son yıllarda özellikle hedef pazar belirlenmesi ve bu pazara yönelik iş geliştirme, pazarlama ve uluslararasılaştırma konusunda faaliyetler göstermektedir.

Kümeler için uluslararasılaştırma konusunda iyi uygulama örneği olarak SASAD tarafından Suudi Arabistan pazarına yönelik düzenlenen Savunma Sanayi Günü incelenmiştir.

Suudi Arabistan, çok sayıdaki satın alma kontratlarıyla savunma sanayi için gelecek vaadeden bir pazar olduğundan SASAD savunma sanayinde konusunda sahip olduğu potansiyel nedeniyle Suudi Arabistan'a özel ilgi göstermektedir. Suudi Arabistan savunma sanayi satın alma aktörleriyle üst seviyede bağlantılar geliştirilmiştir. Söz konusu bağlantılar sayesinde küme üyeleri için yeni iş ortakları ve imkanları bulunmuştur.



Savunma sanayi sektörünün özel yapısı nedeniyle pazar geliştirmede üst düzey network kurmak ve hükümetler arası diyalog geliştirmek öncelikli konulardandır. Bu bağlamda SASAD, "Suudi Arabistan'da Savunma Sanayi Günü"nü düzenleyerek küme üyelerinin karşı karşıya kaldığı bazı problemleri üst düzey bağlantılar yoluyla çözmek (örneğin vize problemleri) ve bu bağlantılar yoluyla Suudi Arabistanlı satın almacıların da üst düzey katılımını sağlayarak nitelikli iş bağlantıları geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu faaliyette SASAD organizasyonu, Türkiye ve Suudi Arabistan'da üst düzey bürokratlarla bağlantı geliştirme faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmiştir.

Organizasyon üst düzey temsilcilerin de katılımıyla gerçekleştiğinden yüksek katılım, güncel bilgi ve iletişim garanti altına alınmaktadır. Savunma Sanayi Günü organizasyonunda, şirketler ve ortak girişimler arası iş imkanı, AR-GE, teknoloji hususunda işbirliği geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanında her iki ülkedeki yasal alt yapı ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeler, iş imkanları ve güncel meseleler yetkililerin sunumlarıyla küme üyeleriyle paylaşılmaktadır.

Geleneksel hale getirilmesi yönünde karar alınan Suudi Arabistan Savunma Sanayi Günü'nün ilk organizasyonuna 34 küme üyesi kuruluş 60 temsilciyle katılmıştır. Bu organizasyondan küme üyeleri tedarik süreçleri ve muhtemel büyük ölçekli projelerle ilgili güncel bilgi, Suudi Arabistan pazarında fırsatlar ve risklere dair güncel bilgi, Suudi Arabistan savunma politikaları ve yeni yatırım meseleleri hakkında bilgiye erişim, yeni iş bağlantıları ve yeni iş sözleşmeleri (9 şirket Arap şirketleriyle bağlantı kurmuş bulunmaktadır) geliştirme imkanı elde etmişlerdir.

#### İyi Uygulama Örneği 4: NanoBioNet - Almanya



NanoBioNet, üniversiteleri, araştırma enstitülerini, hastaneleri ve şirketleri birbirine bağlayan bir kümedir. Kar amacı gütmeyen bu oluşum, araştırma, ticaret, siyaset ve kamu dünyasındaki aktörler arasındaki iletişimi arttırmak amacıyla kurulmuştur. Odaklandığı konular nanoteknoloji, nanobiyoteknoloji ve farmasötik biyoteknolojinin yanı sıra nanoetik ve nano güvenlidir. Küme üyeleri arasında KOBİ'lerden yerel yönetimlere, üniversite, sivil toplum kuruluşu ve büyük ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere oldukça geniş bir üye portföyüne sahiptir. Kümenin ana faaliyetleri arasında teknoloji danışmanlığı, network geliştirme, bilimsel projelerin tanıtımı, fizibilite çalışmaları ve etkinlik organizasyonları yer almaktadır.

NanoBioNet Kümesi ileri teknoloji odaklı bir küme olduğundan ileri teknoloji kümelerine özgü bazı sorunlara odaklanmaktadır. Bu sorunlar arasında başta gelen teknoloji transferi ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilebilmesi konusu sadece ülkemizde değil, Almanya da dahil olmak üzere çoğu Avrupa ülkesinde oldukça önemli konudur. İleri teknoloji sektörü projelerine yönelik finansal destek araçlarının ve işletmelerce yenilik için yapılan yatırımların yetersizliği sorununu çözmek amacıyla NanoBioNet Kümesi, kümeler için iyi uygulama örneği olarak sunulabilecek bir proje geliştirmiştir. Küme, nanoteknoloji ve biyoteknoloji kümelerine yönelik bir destekleme sistemi geliştirmiştir.

2005 yılında NanoBioNet Kümesi yönetimi, finansal desteklere başvuru konusunda geliştirdiği konsepti yerel yönetime sunmuş ve kabul ettirilmiştir. 2005 yılından itibaren mali konuların yönetimi, başvuru sahiplerinin destek almak için uygunluğunu incelemek, değerlendirmek ve araştırmaları yönetmeleri için uzmanları sürece dahil etmek gibi birçok faaliyet artık NanoBioNet Kümesi yönetimi tarafından sürdürülmektedir.

2006 yılından bu yana, NanoBioNet Kümesi 26 projeyi finansal olarak desteklemek için 530,000 Avro tutarında fon ayırmıştır. Bu projelerin şirketler üzerindeki olumlu sonuçları da gözlemlenmektedir. Çalışmaların %37.5'i tamamlayıcı projeler, %18.75'i patent oluşturmuştur ve %12.5'inin sonucunda pazarlanabilir ürünler ortaya konmuştur.





### İyi Uygulama Örneği 5: SPRINT - Romanya

SPRINT kümesi Romanya'da, otomotiv sanayi Ar-Gesi üzerine odaklanmış bir kümedir. Tüm dünyada olduğu gibi Romanya'da da otomotiv sektörü ekonomi için kritik önem arz eden bir sektördür. Ancak sektörün tedarik zinciri Romanya'da soğuk savaş yıllarında şekillendiğinden 1989 sonrası Romanya otomotiv sanayi pazar ekonomisinden kaynaklanan oldukça köklü bir değişim sürecine girmiştir.



Küme çalışmalarının başlangıcında Romanya'nın büyük otomotiv üreticisi Dacia'nın 1999'da Renault'a satılması ve bu satışın ardından tedarik zincirinde ortaya çıkan köklü değişiklikler büyük rol oynamıştır. Dacia Ar-Ge çalışmalarının bir kısmını taşeronlarına yönlendirerek bu değişiklikleri hızlandırmıştır.

Otomotiv taşeronlarının Dacia'nın taşeronu olarak nitelendirilmelerine yardımcı olmak için, Romanya Araba İmalatçıları Derneği (ACAROM) ile birlikte Pitesti Üniversitesi ve Renault kritik Ar-Ge konularını tanımlamış ve üniversite ile imalatçılar arasında teknoloji transferini, kalite standartlarının iyileştirilmesini amaçlayan ortak üniversite-sanayi ekiplerinden oluşan araştırma merkezleri kurulmuştur.

SPRINT Kümesinin ana hedefleri arasında Romanya otomotiv sanayi tedarikçilerinin yeni ürünler geliştirme sürecinde yürüttükleri Ar-Ge çalışmalarını çevreci yön, güvenlik ve kalite konusunda Avrupa standartlarında yürütmelerine yardımcı olmak, Romanya otomotiv tedarikçilerini AB'de yürütülen Ar-Ge projelerinin sonuçları hakkında bilgilendirerek tekniğin bilinen durumuna hakim olmalarını desteklemek, AB Çerçeve programları konusunda bilgi ve bilincin artırılması yoluyla AB araştırma projelerinde Romanya otomotiv tedarikçisi firmaların daha fazla pay almasını desteklemek yer almaktadır. SPRINT Kümesi, özellikle teknoloji transferi ve İnovasyon konularında projeler ortaya koymaktadır. SPRINT Kümesi tarafından kurulan otomotiv araştırma merkezi kümelenme iyi uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu merkez, küme tarafından kurulmuş, ardından AB 7. Çerçeve Programından elde edilen mali destekle hayatını sürdürmüştür. Ar-Ge Merkezi kuruluş aşamasında Romanya Araba İmalatçıları Derneği, Pitesti Üniversitesi, Dacia yer almıştır. Bugün Merkez 40 KOBİ'yi, 7 üniversiteyi ve 1 AR-GE enstitüsünü bir araya getirmektedir. Merkezce yürütülen projelerden 20'si teknoloji transferine uygun sonuçlar ortaya koymuştur.



### İyi Uygulama Örneği 6: Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Finlandiya Uzmanlık Merkezi Programı'nın bir parçası olarak Bilişim ve İletişim Teknolojilerinden (BİT) toplumun farklı kesimlerinde daha iyi faydalanılmasını sağlamak, küresel ticaret arenasında BİT tabanlı konseptler ve ürünlerin ticarileştirilmesini arttırmak ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Kümenin ana faaliyetleri arasında küme üyesi firmalara eğitim ve öğretim imkanlarının yanında bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda başlangıç ve risk sermayesi desteği yer almaktadır.

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Küresel Kümeler (Global Clusters) projesi kapsamında uluslararası ticarete büyüme bekleyen Finli KOBİ'ler için güçlü ve deneyimli bir yaklaşıma dayalı bir ticaret eğitim programı geliştirmiştir. Bu programı Oulu İş Geliştirme Şirketleri (sorumlu), Tampere, Jyväskylä Turku, Kuopio ve Helsinki bölgeleri, Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation), Technopolis, Teknoloji Sanayileri Federasyonu desteklemektedir. Programdan 2007-2010 yılları arasında 100 katılımcı yararlanmıştır. Program eğitimleri MIT/Girişimcilik Merkezi, Chasm Institute (ABD), Entrepreneurship Ventures (ABD), Global Connexus (ABD) tarafından sunulmuştur. Program dört aşamadan oluşmakta ve 21 ay sürmektedir:

- Küresel Pazarlar için Hazır Olma,
- Küresel Pazarlar için Ticaret Stratejisi Belirleme,
- Stratejik Coğrafi Pazar için Başlangıç Planı ve
- Başlangıç Destek Programı.

Küme, programın aktif yaratıcısı, kurucusu ve düzenleyicisi olmuştur. KOBİ'lerin programa dâhil edilmesi küme sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Global Clusters'ın görevi hızlı büyüme için potansiyeli olan işletmeleri belirlemek ve dünyanın en iyi iş geliştirme uzmanlığı ve metodolojilerine erişim sağlayarak potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktır.

**Bu çalışma, aşağıdaki gerçekler üzerine şekillenmiştir.**

- KOBİ'ler Avrupa ekonomisinin kalbinde bulunmaktadır – önemli olan küçük kalmak isteyen ve büyümek isteyen KOBİ'leri ayırt edebilmektir,
- Yeni kurulan firmaların çok azı önemli sayıda istihdam yaratabilmektedir. Yeni iş imkanlarının %75'i, yeni kurulan firmaların sadece %5'i tarafından sağlanmaktadır. Geriye kalan %95 ise yeni iş imkanlarının %25'ini sağlamaktadır.
- Bu girişimcilerin ekonomik açıdan önemi hafife alınamaz. Ancak; Avrupa [ve Finlandiya], ABD ve Çin'in sahip olduğu yüksek büyümeye sahip girişimcilerin yarısı veya üçte biri kadar yüksek büyümeye sahip girişimciye sahiptir.

Global Clusters programı uluslararası pazarlama ve büyümenin finansmanına yoğunlaşmaktadır. Program, şirketlerin rekabet avantajlarını daha iyi tanımlayabilmelerini, kârlı ve sürdürülebilir bir büyüme için uygun piyasaları, en iyi mali stratejileri belirleyebilmelerini, başarı için doğru ekibi oluşturabilmelerini sağlayacak yöntem ve iyi uygulama örneklerine erişimi sağlamaktadır.

Eğitim; çalıştaylar, piyasa ve rakip analizleri ve şirkete özel danışmanlık hizmetini içermektedir. Küme üyeleri, hedef pazarı Asya'da, Avrupa'da veya Kuzey Amerika'da olsa bile program sayesinde önemli bağlantılar elde etmişlerdir.





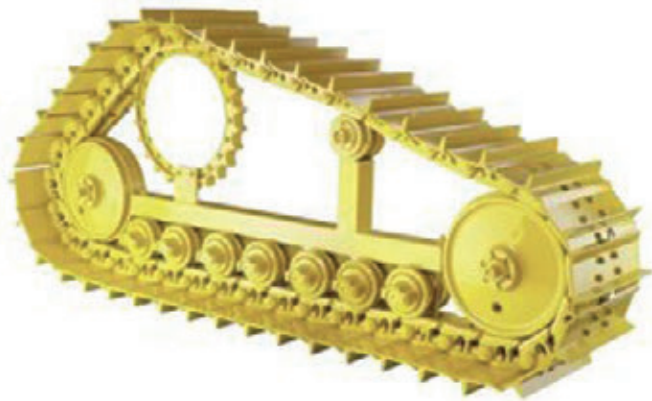
## İyi Uygulama Örneği 7: Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye

OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi, 2007 yılında kurulmuştur. 89 üye firmanın bulunduğu İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM); Hafif İnşaat Makineleri, İş Makineleri ve Yedek Parçaları, Beton Santralleri, Kıрма- Eleme Tesisleri, Asfalt Plantleri, Araç Üstü Ekipmanları, Aktarıcı-Konveyör Sistemleri gibi alt sektörlerden oluşmaktadır.

İŞİM Kümesinde pek çok farklı çalışma eş zamanlı olarak yürütülmektedir. Firmaların rekabetçi ve yenilikçi projelerinin artırılması amacıyla ortak tedarik, ortak üretim, ortak tanıtım, ortak pazarlama, ortak Ar-Ge, ortak eğitim ve danışmanlık ile ortak lobi çalışmaları yürütülmektedir. Kuruluşundan itibaren sektör bilgilendirme toplantıları, akademik ve tanıtıcı toplantılar, üniversite son sınıf öğrenci bitirme tezleri projeleri, devlet kademeleri ile temaslar, AB ve Ulusal Kaynaklı yürütülen projeler, Komatek 2009 ve Komatek 2011 İş ve İnşaat Makineleri Fuarına ortak katılımlar, firma ziyaretleri, eğitim ve tanıtım gibi faaliyetler yürütülmektedir. Bunun yanında, İŞİM Kümesi üyeleri Ekonomi Bakanlığı tarafından sunulan UR-GE Desteğinden de yararlanmaktadır.

İŞİM Kümesi tarafından uygulanan projelerden biri de Çankaya Üniversitesi son sınıf öğrenci projelerinin küme üyesi firmalarda gerçekleştirilmesidir. Üniversite tarafından her akademik yıl süresince yapılmakta olan deneyimli iki öğretim üyesi ve bir asistanın liderliğinde yürütülen mezuniyet projelerinin, işletmelerde kapasite geliştirmeye katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Bu projelerin belirlenmesi için öncelikle işletmeler ziyaret edilerek analiz çalışması yapılmakta ve ardından belirlenen sorunlar için getirilen çözüm önerileri de tavsiye, yönlendirme, danışmanlık ve/veya iş başı eğitim hizmetleri şeklinde işletmelere sunulmaktadır. Yürütülen öğrenci projeleri arasında “üretim planlama sistemi iyileştirmesi, maliyet analizi sistemi, tezgah yükleme ve çizelgeleme, tesis yerleşimi iyileştirme çalışması, envanter planlaması, maliyet muhasebesi sistem tasarımı, montaj hattı tasarım projesi, fire minimizasyonu yönetimi sistemi, tedarik zinciri kurgulaması, kalite kontrol sistemi iyileştirilmesi, pazarlama geliştirme yöntemleri, kurumsallaşma, örgütsel motivasyon çalışması, uluslararası ticaret ve pazarlama” gibi konular yer almaktadır.



### İyi Uygulama Örneği 8: Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi - Avustralya

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS); Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) tarafından, kentsel altyapı sistemlerinin planlaması ve tasarımında yetenekli şirketlerin denizaşırı pazarlarda proje fırsatları yakalayabilmesine destek sağlamak amacıyla geliştirilmiş ve desteklenmiştir.

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS) 2004 yılında Victoria Eyaleti Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) ile işbirliği içerisinde, üç lider Victoralı tasarım ve kentsel planlama şirketi tarafından kurulmuştur: LAB Architecture Studio, Urbis JHD ve Design Inc. Başlangıçta üç üyesi olan küme büyüyerek yaklaşık 25 firmayı bünyesine katmıştır.

Küme, sürdürülebilir kentsel gelişim için planlama ve tasarımın önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Üye firmaların uluslararasılaşmalarına yönelik faaliyetler göstermektedir.

AUS'nin amacı sürdürülebilir kentsel kalkınma için planlama ve tasarımda iyi uygulamalar geliştirmek ve yaygınlaştırmaktır. Kümeyi kuran üç küresel odaklı Avustralyalı mimarlık, kentsel tasarım ve planlama firması Çin'deki mevcut başarılı çalışmalarının üzerine yeni çalışmalar eklemek konusunda girişimler başlatmışlardır.

AUS üyeleri arasında; kent (master) planlamacıları, tasarımcılar, mimarlar, mühendisler ve kentleşmeyle ilgili teknoloji, ürün ve hizmet sağlayıcıları bulunmaktadır. AUS üyeleri, şu anda Orta Doğu'da değeri 25 milyar Avustralya Doları aşan projelerde, Çin'de de Yangtze nehri koridorunda gerçekleştirilen ve 5 yıl içinde Victoralı firmalar lehine 350 milyon Avustralya Doları ihracat geliri sağlaması beklenen projelerde çalışmaktadır.

Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD), Victoralı (&Avustralyalı) firmaların dünya çapındaki kilit büyüme



ekonomilerinde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar AUD harcama yapılan Çin'de gerçekleşen muazzam kentleşme programlarına aktif katılım fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir.

AUS, Çin'de kurulu projeleriyle ve Orta Doğu'da güvence altına almakta olduğu diğer projeleriyle güçlü özelliklerine yenilerini ekleyerek gelişmiştir.

Dünya çapında büyüme potansiyelleriyle öne çıkan ekonomilerde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar Avustralya Doları harcama yapılan Çin'de gerçekleşen büyük ölçekli kentleşme programları, kentsel kalkınma alanında uzmanlık sahibi Avustralyalı firmalara da önemli fırsatlar sunmaktadır.

Küme faaliyetleri kapsamında Avustralya'nın kentsel tasarım ve kalkınma yeteneklerini tanıtan iki sergi düzenlenmiştir. Kümenin başlangıçtaki üyeleri tarafından tamamlanan ilk projelerin başarısı şimdilerde küme içinde yer alan diğer firmalar üzerinde de olumlu etki yaratmaya başlamıştır; Çin ve Orta Doğu'da 15-20 proje bağlantısı geliştirilmiştir.

(Ekonomi Bakanlığı, 2012)



## TR 90 BÖLGESİNDE KÜMELENME İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM

2011 yılı son çeyreğinde Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı işbirliği ile hazırlanan envantere TR90 Bölgesinde 8 adet küme/potansiyel küme görünmektedir. Bu sayı toplam envanterdeki küme/potansiyel küme sayısının yaklaşık % 2'sine denk gelmektedir. Fikir aşamasındaki kümeler, her ne kadar küme olarak kabul edilmese de başlangıç noktası oluşturulması açısından önemlidir. Bu kapsamda TR90 Bölgesi'nde gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı; bölgedeki potansiyel kümeleri tanımlayarak kümelenme konusundaki çalışmaların başlamasını sağlamaktır.

2011 yılında gerçekleştirilen envanter çalışmasında belirtilen kümeler/potansiyel kümeler ve bunların kümelenme sürecindeki durumları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4: TR90 Bölgesindeki Kümeler/Potansiyel Kümeler (2011)

İl	Küme	Hangi Aşamada
Artvin	Artvin Ağaç Ürünleri	Fikir
Gümüşhane	Pestil Küme Üretimi Sektörü	Fikir
Gümüşhane	Organik Tarım Kümelenmesi	Fikir
Giresun	Giresun Fındık Sektörü	Fikir
Ordu	Tekstil Sektörü	Fikir
Ordu	Bal Üretimi Kümelenmesi	Fikir
Rize	Çay Sektörü	Fikir
Trabzon	Gemi İnşa Kümelenmesi	Başlangıç

Kaynak: Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, Ekonomi Bakanlığı

2014 yılı Haziran Ayı içerisinde gerçekleştirilen saha çalışması kapsamında, yukarıdaki tabloda yer alan kümelerin/potansiyel kümelerin durumu da incelenmiştir. Bu kapsamda Trabzon'da bulunan Gemi İnşa Kümesi'nin, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası liderliğinde, Ekonomi Bakanlığı UR-GE Desteklerinden faydalanarak "gelişen" küme aşamasına geçtiği tespit edilmiştir. Yine Doğu Karadeniz İhracatçı Birliği tarafından yürütülen UR-GE projesi ile Doğu Karadeniz Çay Kümesi'nin yine "gelişen" küme aşamasına geçtiği görülmektedir. Ordu Arıcılık Araştırma İstasyonu'nun liderliğinde Avrupa Birliği fonlarından yararlanarak alt yapısı hazırlanan Arıcılık ve Arı Ürünleri Kümesi'nin ise kısa zamanda gelişen küme aşamasına geçeceği tarafımızca öngörülmektedir. Sektördeki üreticilerin en önemli sorunu olan ortak paketleme tesisinin açılması ile uluslararasılaştırma ve kalite konusundaki küme faaliyetleri uygulamaya geçirilecektir.

Bunlara ek olarak 2011 yılına ait tabloda bulunmayan kuyumculuk sektöründe başlatılan UR-GE Projesi ile 2014 yılında sektörün başlangıç aşamasına geçişi sağlanmıştır. UR-GE Projelerinin yürütülmesindeki performansa bağlı olarak kısa süre sonra gelişen küme aşamasına geçebileceği öngörülmektedir.



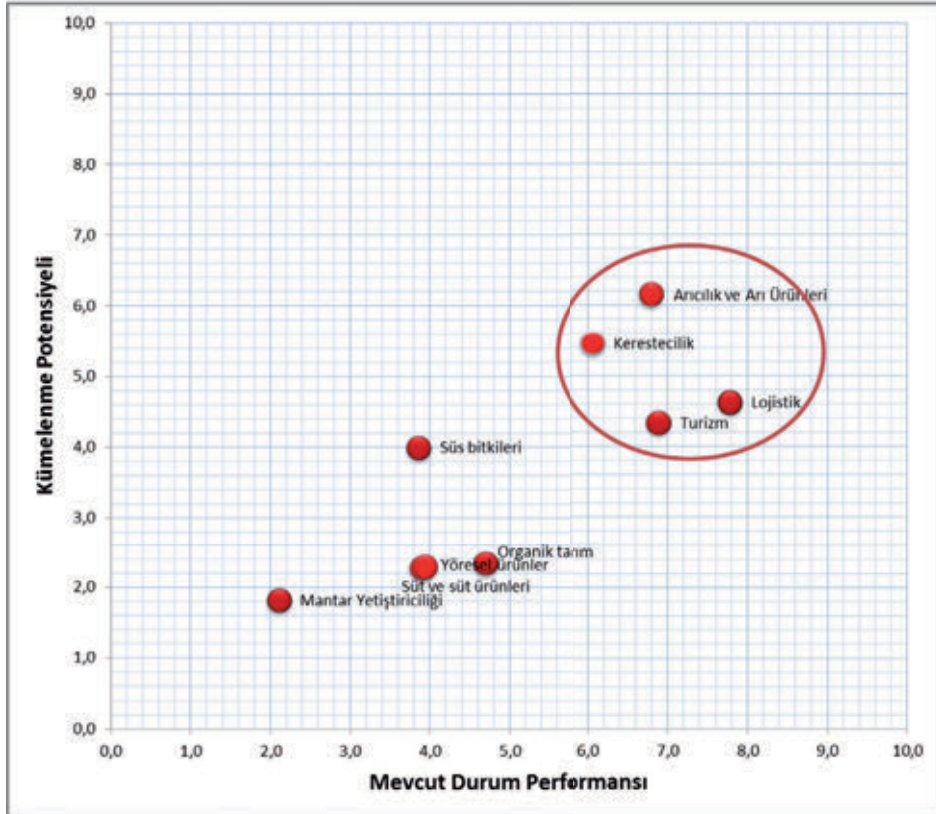


## TR 90 BÖLGESİNDEKİ SEKTÖRLER VE KÜMELENME İÇİN ÖNCELİKLİ SEKTÖRLER

### Artvin

Artvin ilinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirmeye alınan sektörler: lojistik, mantar yetiştiriciliği, süs bitkileri, organik tarım, turizm, arıcılık ve arı ürünleri, süt ve süt ürünleri, yöresel ürünler, kerestecilik sektörleridir. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenine; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelendirme Potansiyeli Eksenine; aktörler arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışması sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

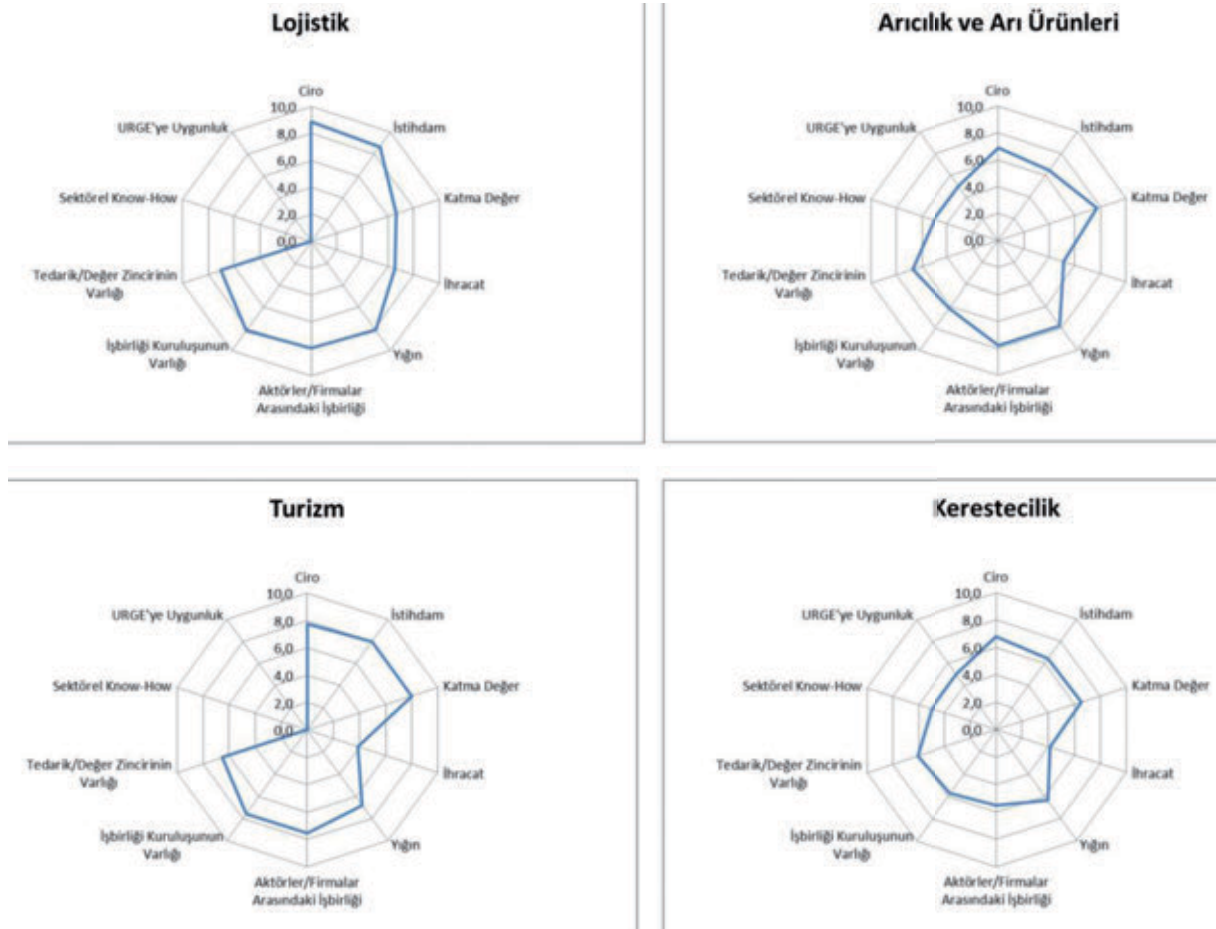
Şekil 7: Artvin İli Sektör Önceliklendirme Matrisi



“Arıcılık ve Arı Ürünleri”, “Kerestecilik”, “Lojistik” ve “Turizm” sektörleri Artvin İli için kümelemede öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir.

Bir işbirliği kuruluşunun sahiplenmesi sağlandığı takdirde, Arıcılık ve Arı Ürünleri sektöründe mevcut kooperatifler ve firmaların katılımı ile Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE Desteğine başvuru yapılabilir. Ancak sektörün mevcut durumuna bakıldığında, diğer iller ile işbirliği içinde daha çok katılımcı bir başvuru yapılması önerilmektedir.

Şekil 8: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi





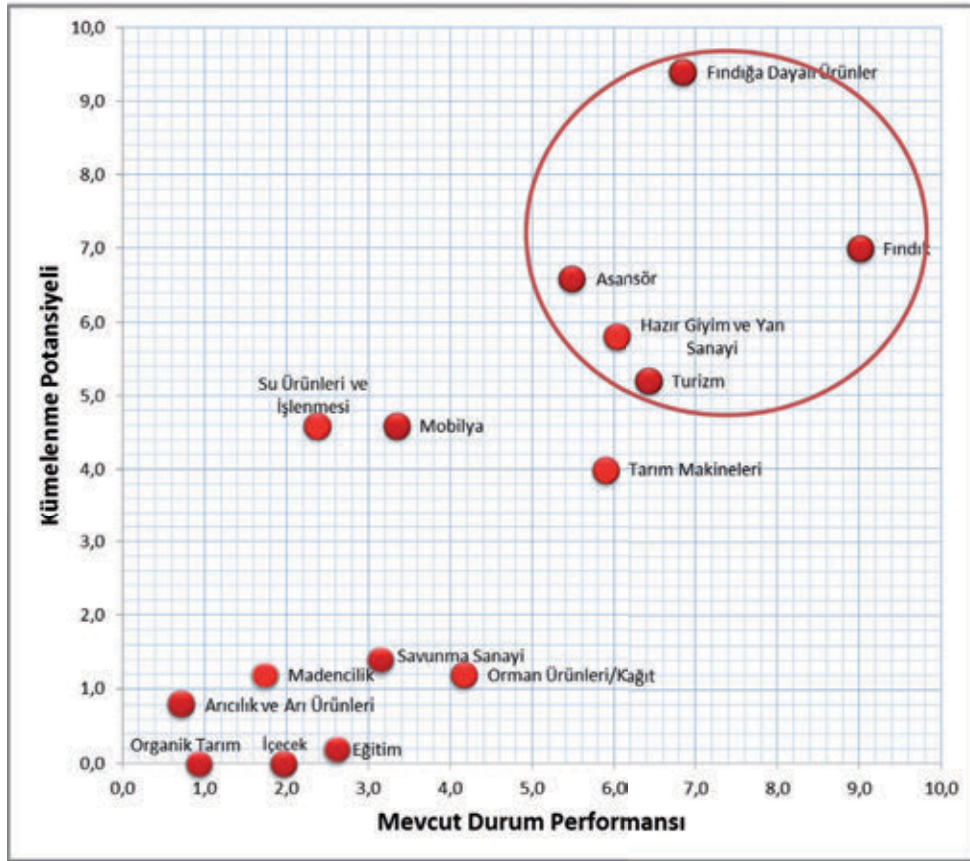
## Giresun

Giresun İlinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirmeye alınan sektörler: fındık, fındığa dayalı ürünler, asansör, turizm, mobilya, hazır giyim ve yan sanayi, tarım makineleri, su ürünleri ve işlenmesi, madencilik, orman ürünleri/kağıt, içecek (maden suyu, meyve suyu), arıcılık ve arı ürünleri, savunma sanayi, organik tarım, eğitim sektörleridir. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenine; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelenme Potansiyeli Eksenine; aktörler/firmalar arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışmayı sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

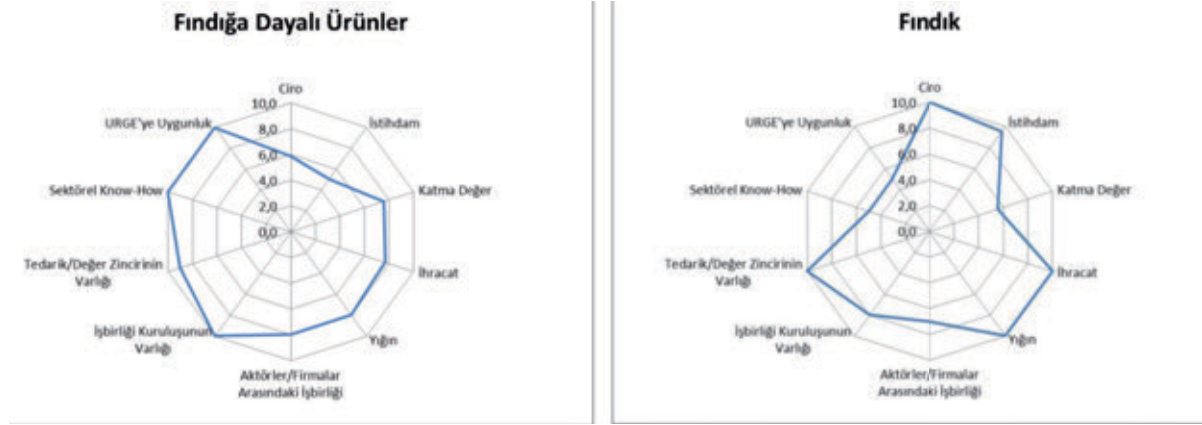
“Fındığa Dayalı Ürünler”, “Asansör”, “Hazır Giyim ve Yan Sanayi” ve “Turizm” sektörleri Giresun İli için kümelenmede öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir.

“Fındık Sektörü” ile kastedilen fındık kırma, kavurma gibi temel prosesleri gerçekleştirerek ürünü piyasaya sunan firmalardır. “Fındığa Dayalı Ürünler Sektörü” ile kastedilen fındık kreması, fındık ezmesi, çikolata gibi fındığın yoğun olarak kullanıldığı ürünleri üreten firmalardır. Aslında iki sektör de aynı tedarik ve değer zinciri içerisinde olmasına rağmen, firma ölçekleri, ticaretin yapısı, kümelenme ihtiyacı, müşteri farklılığı, tekelleşme vb nedenlerle bir arada düşünülmemesi halinde fındığa dayalı ürünler sektöründe başarılı bir çalışma yürütülebileceği öngörülmektedir.

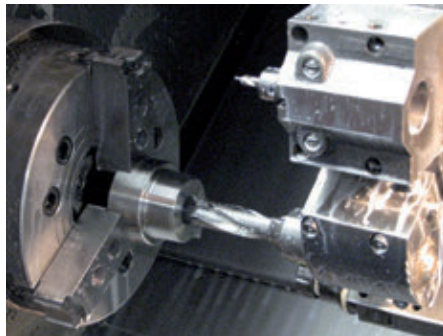
Şekil 9: Giresun İli Sektör Önceliklendirme Matrisi



Şekil 10: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi



Fındığa dayalı ürünler sektörü Ekonomi Bakanlığı UR-GE Desteğinden ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Desteklerinden yararlanmaya çok uygundur. Bu kapsamda il özelinde yada diğer illerle beraber kümelenme çalışmalarına başlanması önerilmektedir. Asansör ve hazır giyim sektörlerinde ise yeterli firma sayısı, firmaların ihracat isteğı ve sahiplenilen işbirliği kuruluşu şartları sağlandığı takdirde, Ekonomi Bakanlığı UR-GE Desteğinden rahatlıkla yararlanabilecekleri öngörülmektedir.



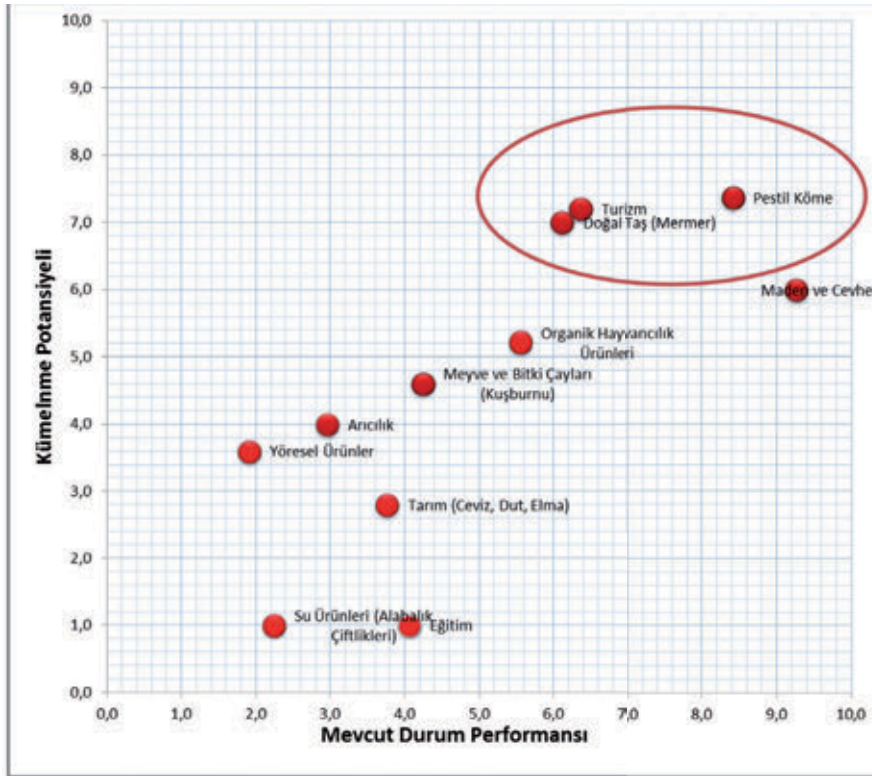


## Gümüşhane

Gümüşhane İlinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirmeye alınan sektörler: su ürünleri, eğitim, tarım, yöresel ürünler, arıcılık, meyve ve bitki çayları, organik hayvancılık, maden ve cevher, doğal taş, turizm, pestil/köme sektörleridir. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenini; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelene Potansiyeli Eksenini; aktörler/firmalar arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışmayı sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



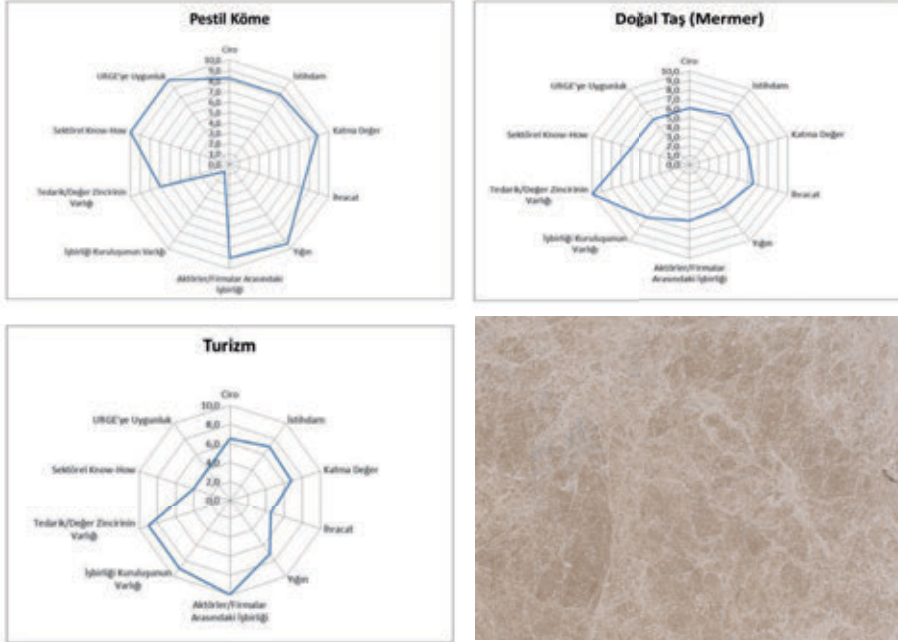
Şekil 11: Gümüşhane İli Sektör Önceliklendirme Matrisi



"Turizm", "Doğal Taş" ve "Pestil/Köme" sektörleri Gümüşhane İli için kümelene öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir.

"Pestil/Köme" sektörü ise Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE Desteğinden faydalanabilecek sektör olarak belirlenmiştir. Pestil/Köme sektöründe daha önceki başarısız girişimin oluşturduğu olumsuz etkinin üstesinden gelebilmek için hazırlanacak proje başvurusu öncesinde, profesyonel destek alınarak ön hazırlık yapılması önerilmektedir.

Şekil 12: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi

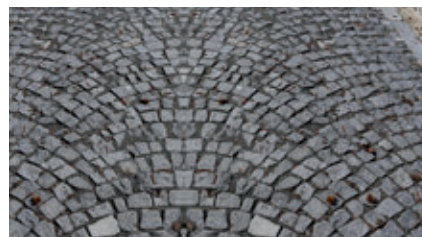
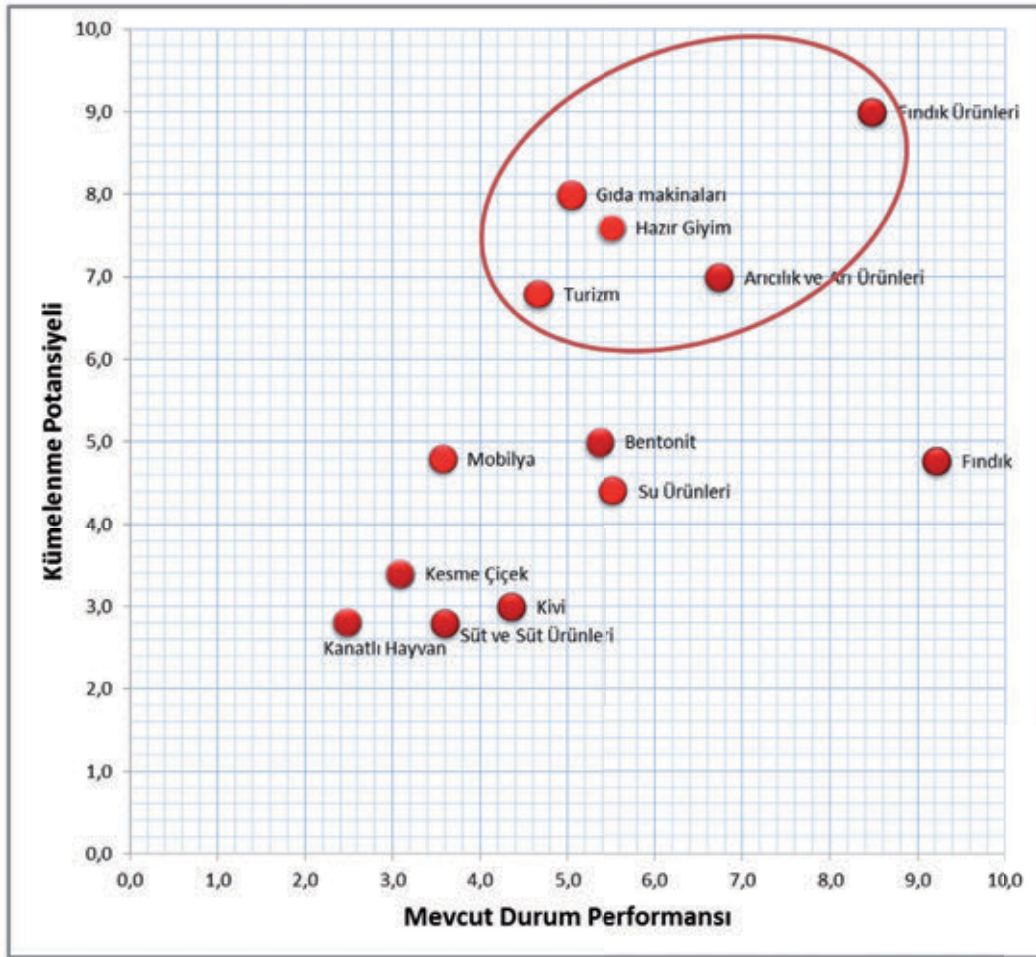




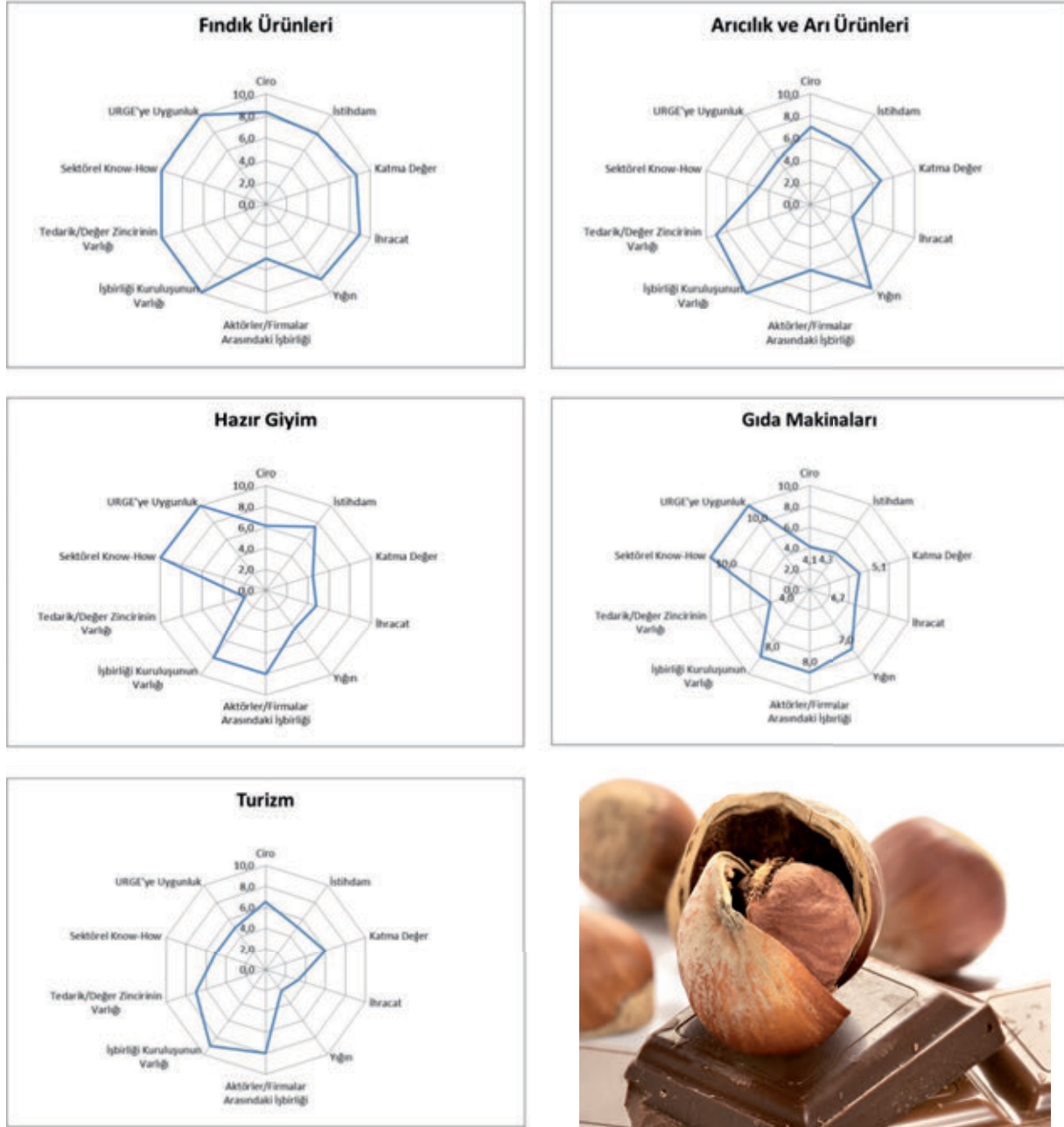
## Ordu

Ordu İlinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirmeye alınan sektörler: kanatlı hayvan, süt ve süt ürünleri, kivi üretimi, kesme çiçek, su ürünleri, bentonit, mobilya, fındık, fındık ürünleri, turizm, arıcılık ve arı ürünleri, hazır giyim ve gıda makinalarıdır. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenine; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelenme Potansiyeli Eksenine; aktörler/firmalar arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışması sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 13: Ordu İli Sektör Önceliklendirme Matrisi



Şekil 14: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi



“Fındık Ürünleri”, “Gıda Makinaları”, “Hazır Giyim”, “Arıcılık ve Arı Ürünleri” ve “Turizm” sektörleri Ordu İli için kümelemede öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir. “Fındık Ürünleri”, “Hazır Giyim” ve “Gıda Makinaları” sektörleri ise Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE Desteğinden faydalanabilecek sektörler olarak belirlenmiştir. Söz konusu üç sektördeki kümeleme çalışmalarının Ordu İlindeki işbirliği kuruluşları tarafından hazırlanacak başvurularla direk UR-GE Desteğinden faydalanması önerilmektedir. Öncelikli 5 sektörün değerlendirme kriterlerine göre sektör bazında kırılımı aşağıda verilmiştir.





## Rize

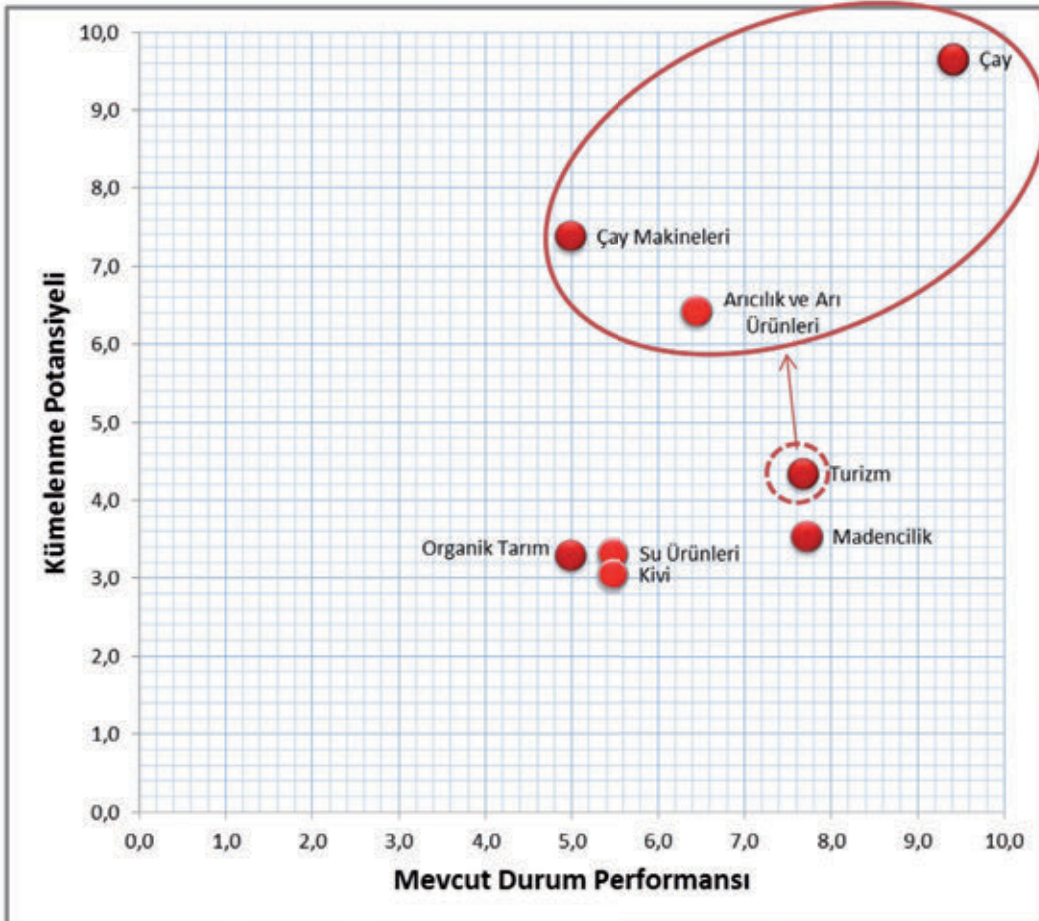
Rize ilinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirilmeye alınan sektörler: çay, turizm, çay makineleri, organik tarım, madencilik, arıcılık, su ürünleri ve kivi sektörleridir. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenine; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelendirme Potansiyeli Eksenine; aktörler/firmalar arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışması sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

“Çay”, “Çay Makineleri”, “Arıcılık” ve “Turizm” sektörleri Rize ili için kümelendirme öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir.

Çay Sektörü, Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE Desteğinden faydalanabilecek sektörler olarak belirlenmiştir. Zaten Doğu Karadeniz İhracatçıları Birliği tarafından sektöre yönelik olarak yürütülen bir UR-GE Projesi mevcuttur. Çay Makineleri Sektörü, yine UR-GE Desteğinden faydalanabilecek olan bir başka sektördür. Bir işbirliği kuruluşu sahiplenmesi sağlandığı takdirde bu sektörde de bir UR-GE proje başvurusu hazırlanarak firmaların yararlanması sağlanabilir.

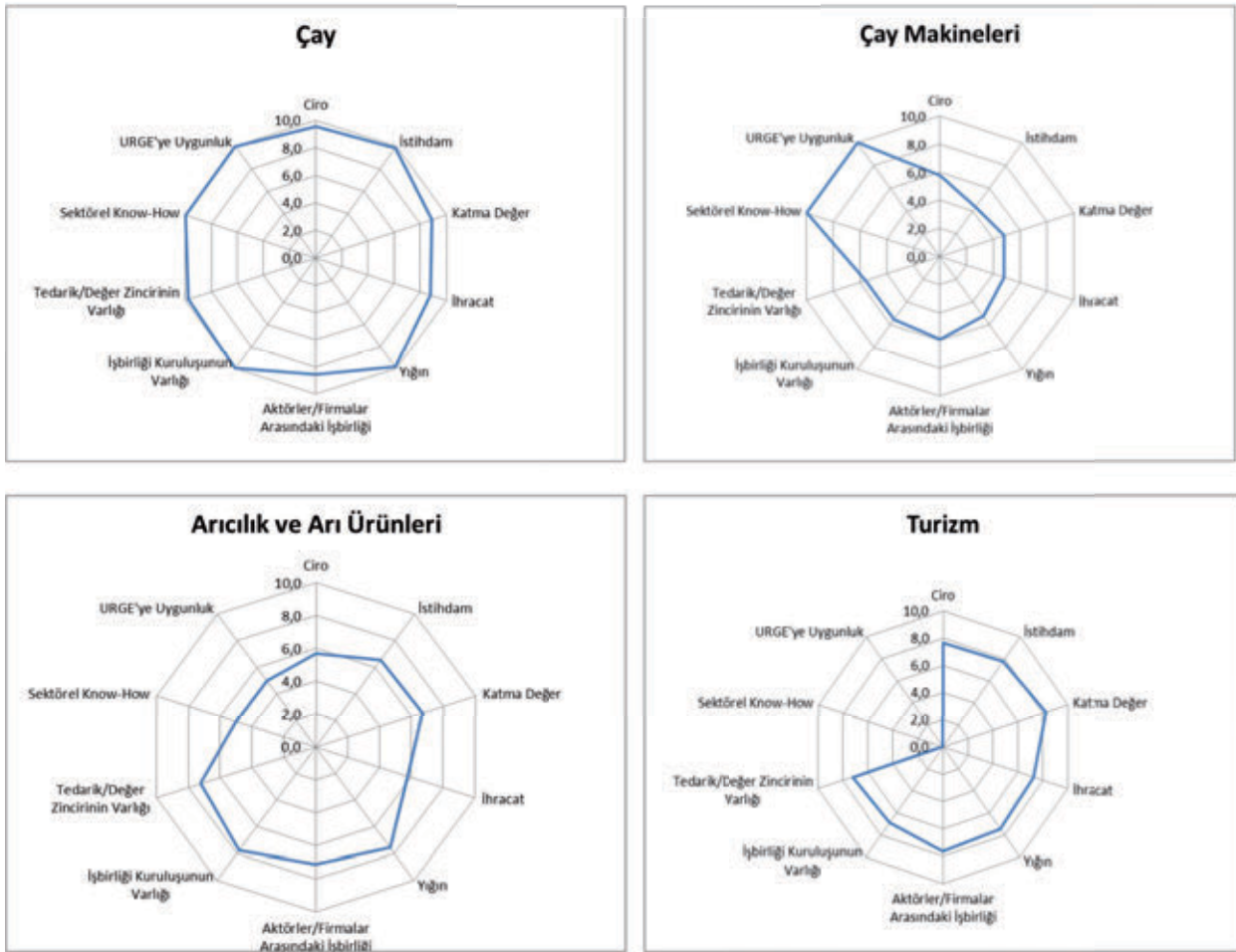
“Turizm” sektörü, TR90 Bölgesinde Rize haricindeki birden fazla il için kümelendirme için öncelikli sektör olarak belirlenmiştir. Bu sektörler için bölgesel kümelendirme faaliyetlerinin etkisinden faydalanmak amacıyla söz konusu sektör de Rize için kümelendirme öncelikli sektörler arasına alınmıştır.

Şekil 15: Rize İli Sektör Önceliklendirme Matrisi





Şekil 16: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi





## Trabzon

Trabzon İlinde sektörlerin önceliklendirilmesi için değerlendirilmeye alınan sektörler: yöresel ürünler, süt ve süt ürünleri, mobilya ve orman ürünleri, inşaat ve planlama, turizm, su ürünleri, endemik bitkiler, arıcılık ve arı ürünleri, asansör imalatı, kuyumculuk, enerji ve HES yan sanayi, bilişim (yazılım), madencilik ve maden işleme, silah sanayi + Sürmene Bıçağı, lojistik (taşımacılık ve depolama), medikal, süs bitkileri, yalıtım malzemeleri ve yapı kimyasalları, fındığa dayalı ürünler, çay, gemi inşa, et ve et ürünleri, matbaacılık, kaynak suyu, iş makineleri ve yedek parçaları, plastik sektörleridir. Sektörler iki eksende değerlendirilmiştir. Mevcut Durum Performansı Eksenine; ciro, istihdam, ihracat, katma değer ve yığın kriterlerinden oluşmaktadır. Kümelenme Potansiyeli Eksenine; aktörler/firmalar arasındaki işbirliği, işbirliği kuruluşunun varlığı, tedarik/değer zincirinin varlığı, sektörel know-how ve UR-GE'ye uygunluk kriterlerinden oluşmaktadır. Bölgesel paydaşların katılımı ile düzenlenen önceliklendirme çalışması sonucunda sektörlerin Önceliklendirme Matrisindeki yerleşimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

“Fındığa Dayalı Ürünler”, “Çay”, Gemi İnşa”, “Mobilya”, “Su Ürünleri” ve “Kuyumculuk”, sektörleri

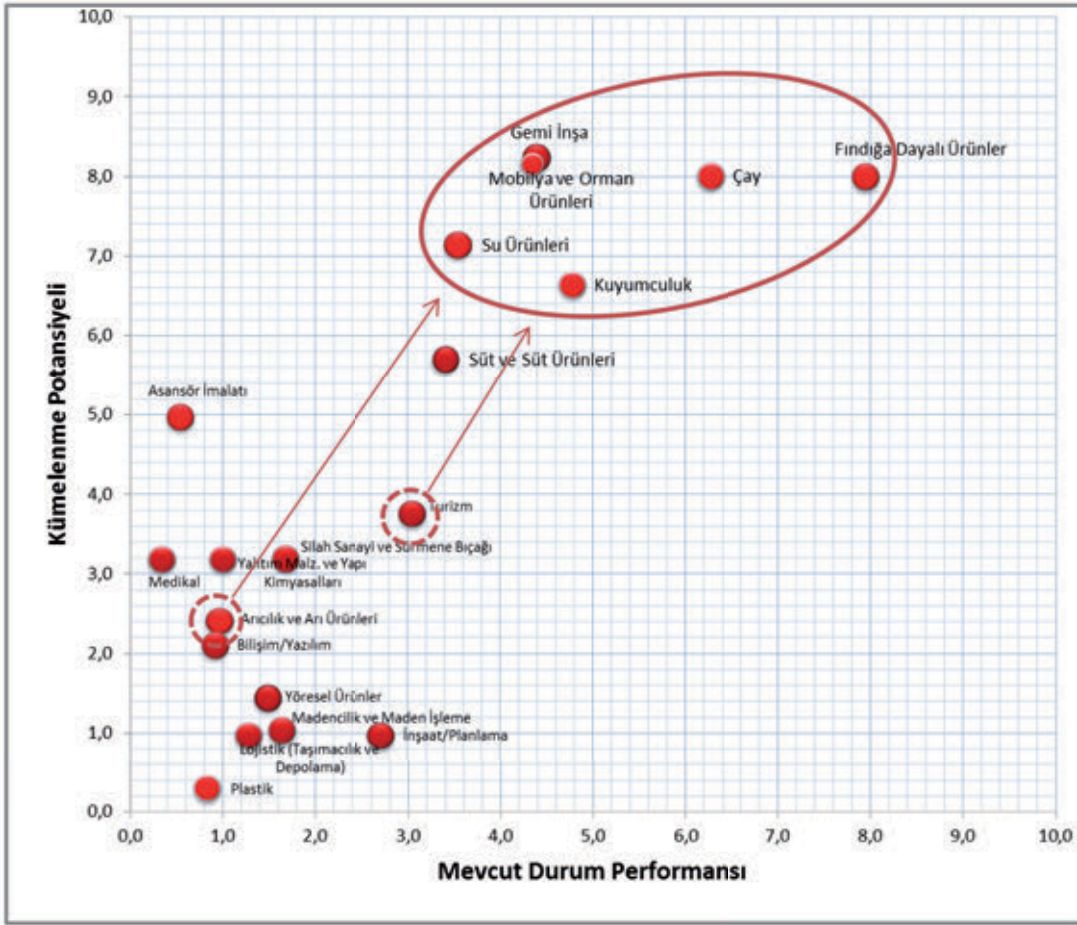
Trabzon İli için kümelenmede öncelikli sektörler olarak belirlenmiştir. “Turizm” ve “Arıcılık ve Arı Ürünleri” sektörleri TR90 Bölgesinde Trabzon haricindeki birden fazla il için kümelenme için öncelikli sektör olarak belirlenmiştir. Bu sektörlerle yönelik bölgesel kümelenme faaliyetlerinin etkisinden faydalanmak amacı ile söz konusu sektörler de Trabzon için kümelenmede öncelikli sektörler arasına alınmıştır.

Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası tarafından kurulan Trabzon Gemi İnşa Kümesi, kurulduğu günden bu yana geçen yaklaşık 3 senede gelişen küme aşamasına gelmiştir ve sektöre yönelik UR-GE Projesi devam etmektedir. Kuyumculuk sektörü için de aynı yol izlenmektedir. Bu sektörlerin dışında Doğu Karadeniz İhracatçıları Birliği tarafından yürütülen UR-GE Projesi ile çay sektörü bölgesel boyutta ele alınmıştır.

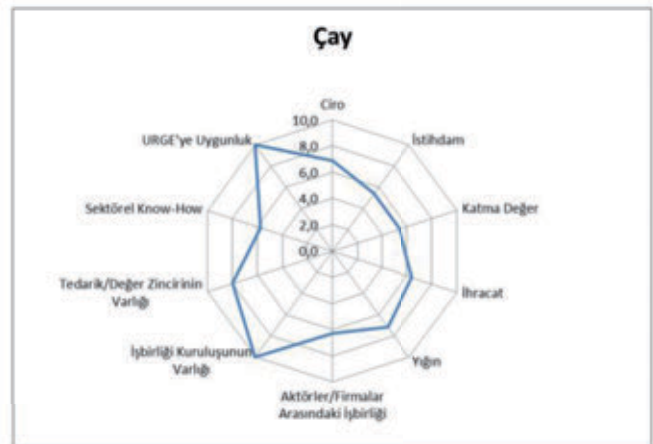
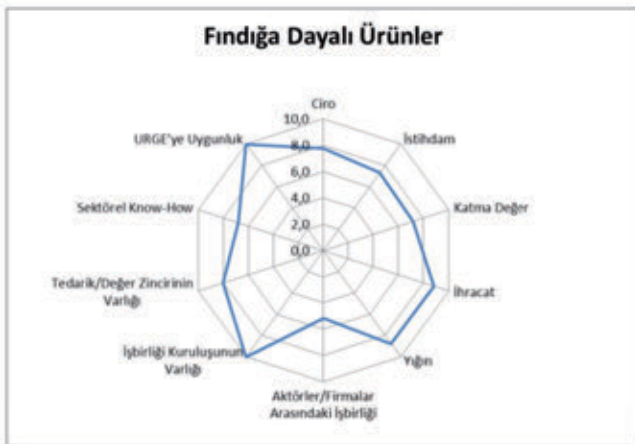
Fındığa dayalı ürünler sektörü Ekonomi Bakanlığı UR-GE Desteğinden ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Desteklerinden yararlanmaya çok uygundur. Bu kapsamda il özelinde yada diğer illerle beraber kümelenme çalışmalarına başlanması önerilmektedir.



Şekil 17: Trabzon İli Sektör Önceliklendirme Matrisi



Şekil 18: Öncelikli Sektörlerin Değerlendirmesi





## TR90 DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ KÜMELENME STRATEJİSİ

TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi; 2014 - 2023 TR90 Bölge Planında 2. Amaç “Bölge Sanayisinde Katma Değeri Yükseltmek ve Rekabet Edebilirliği Artırmak” amacı altında yer alan “Bölge’deki Firmalarda Kümelenme Oluşumlarının Desteklenmesi” başlıklı stratejinin hızlı ve izlenebilir şekilde uygulamaya konulabilmesi için hazırlanmıştır. Kümelenme; rekabetçilik, yenilikçilik, ihracat, istihdam gibi birçok politika alanı ile kesişen yatay bir politika eksenidir. Bu yönüyle bir sonraki bölümde önerilen eylemleri neredeyse tümü, 2014 - 2023 TR90 Bölge Planında belirlenen eylemlerle örtüşmektedir.

TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi geliştirilirken, bölgenin temel strateji dokümanı olan 2014 - 2023 TR90 Bölge Planı ile uyumlu olmasına özen gösterilmiştir. Bu dokümana ve ulusal politikalara uyumluluk, önerilen eylemlerin uygulamaya konulmasını kolaylaştıracak ve bölgedeki kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

2014 -2023 TR90 Bölge Planı güncel bir doküman olup, bölge vizyonu “Ekonomisi yenilikçi ve rekabetçi, kırsal-kent bütünlüğünü sağlayarak sosyal refah ve yaşam kalitesini geliştirmiş, yaşanabilir mekânlar, sürdürülebilir bir çevre ve yüksek insan kalitesine sahip Doğu Karadeniz” olarak belirlenmiştir. Bu vizyon altında 4 gelişim eksenini tanımlanmış olup bunlar: Eksen 1 - Nitelikli İnsan, Sosyal Refah Ve Yaşam Kalitesi, Eksen 2 - Yenilikçi Ve Rekabetçi Ekonomi, Eksen 3 - Kırsal Odaklı Zenginlik ve Mutluluk, Eksen 4 - Yaşanabilir Mekânlar ve Sürdürülebilir Çevre.

TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi hazırlanırken, özellikle 2014 - 2023 TR90 Bölge Planı’nda belirlenen

“Eksen 2” ve bu eksen altında belirtilen amaçlar dikkate alınmıştır. Ulusal düzeyde öncelikli olarak dikkate alınan strateji belgesi ise Ekonomi Bakanlığı tarafından 2012 yılında yayınlanan “Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi” dir. TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi geliştirilirken kullanılan 3 gelişim eksenini olan “Küme Yönetimi”, “Yenilik ve rekabetçilik”, “İhracat/ Uluslararasılaştırma” eksenleri de “Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi” dokümanı baz alınarak belirlenmiştir.

TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışması kapsamında belirlenen “kümelenme için öncelikli sektörler” listesi yandaki tabloda verilmektedir.

Bölgede 29 adet il bazında kümelenme için önceliklendirilmiş sektör mevcuttur. Önceliklendirilen sektörler bakıldığında birkaç sektörün birden fazla ilde önceliklendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda birden fazla ili kapsayan sektörler için kümelenme çalışmalarının bölgesel olarak kurgulanması önerilmektedir. Bölge bazında düşünüldüğünde birden fazla ili kapsayan bölgesel kümeler daha da öncelikli olarak düşünülmelidir. Bu kapsamda aşağıdaki kümelerin bölgesel küme olarak düşünülmesi önerilmektedir.

- Turizm Kümesi (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon)
- Fındığa Dayalı Ürünler Kümesi (Giresun, Ordu, Trabzon)
- Çay Kümesi (Rize, Trabzon)
- Arıcılık ve Arı Ürünleri Kümesi (Artvin, Ordu, Rize, Trabzon)

Tablo 5: TR 90 Bölgesi Kümelendirme için Öncelikli Sektörler Listesi

İl	Sektör	Coğrafi Sınır	
		İl Bazında	Bölgesel
Artvin	Arıcılık ve Arı Ürünleri		√
Artvin	Kerestecilik	√	
Artvin	Lojistik	√	
Artvin	Turizm		√
Giresun	Fındığa Dayalı Ürünler		√
Giresun	Fındık	Ulusal Küme	
Giresun	Asansör	√	
Giresun	Hazır Giyim	√	
Giresun	Turizm		√
Gümüşhane	Pestil/Köme	√	
Gümüşhane	Turizm		√
Gümüşhane	Doğal Taş (Mermer)	√	
Ordu	Fındık Ürünleri		√
Ordu	Gıda Makineleri	√	
Ordu	Hazır Giyim	√	
Ordu	Turizm		√
Ordu	Arıcılık ve Arı Ürünleri		√
Rize	Çay		√
Rize	Çay Makineleri	√	
Rize	Arıcılık ve Arı Ürünleri		√
Rize	Turizm		√
Trabzon	Fındığa Dayalı Ürünler		√
Trabzon	Çay		√
Trabzon	Gemi İnşa	√	
Trabzon	Mobilya	√	
Trabzon	Su Ürünleri	√	
Trabzon	Kuyumculuk	√	
Trabzon	Turizm		√
Trabzon	Arıcılık ve Arı Ürünleri		√



TR 90 Bölgesindeki kümelenme için öncelikli sektörleri, ulusal ve bölgesel kümeleri ayrı gruplayarak değerlendirdiğimizde, bölgenin kümelenme konusundaki performans göstergesinde referans veriyi oluşturacak olan aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 6: TR90 Bölgesi Küme/Potansiyel Küme Listesi**

Coğrafi Bölge	Sektör	Kümelenme Sürecindeki Durumu (Fikir ► Başlangıç ► Gelişen ► Olgun)	Muhtemel İşbirliği Kuruluşları
TR90	Turizm	Fikir	Valilikler, Belediyeler, TSO'lar, DOKA
TR90	Fındık Ürünleri	Fındık Ürünleri	Fikir
TR90	Fındık Ürünleri	Fikir	TSO'lar, İhracatçılar Birliği, DOKA
TR90	Arcılık ve Arı Ürünleri	Fikir	Arcılık Araştırma İstasyonu, DOKA
TR90	Çay	Gelişen	İhracatçılar Birliği
Artvin	Kerestecilik	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Artvin	Lojistik	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Giresun	Asansör	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Giresun	Hazır Giyim	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Gümüşhane	Pestil/Köme	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Gümüşhane	Doğal Taş (Mermer)	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Ordu	Hazır Giyim	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Ordu	Gıda Makineleri	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Rize	Çay Makineleri	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Trabzon	Gemi İnşa	Gelişen	TSO ve Diğer İlgililer
Trabzon	Mobilya	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Trabzon	Su Ürünleri	Fikir	TSO ve Diğer İlgililer
Trabzon	Kuyumculuk	Başlangıç	TSO ve Diğer İlgililer

Bölgesel kümelenme çalışmalarında, gerekli koordinasyonu sağlaması ve kümelenme çalışmalarının altyapısını hazırlanması konusunda Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın daha aktif görev alması ve il bazındaki kümelenme çalışmaları için yerel aktörlere sorumluluk verilmesi doğru bir yönetim yapısı olacaktır. Yukarıda tanımlanan 4 adet bölgesel küme ile ilgili genel yönetim yapısı ve ilk faaliyetler aşağıda tanımlanmıştır.

- **Turizm Kümesi:** Mevcut durum analizi ve kümelenme stratejisinin hazırlanması yapılması gereken ilk çalışmadır. Turizm sektörü, hizmet sektörü olarak kabul edilmesi nedeni ile kümelenme konusunda sağlanan devlet desteklerinden faydalanamamaktadır. Dolayısı ile kümelenme çalışmasının koordinasyonunun yanı sıra küme geliştirme faaliyetlerinin önemli bir kısmının finansmanı da Kalkınma Ajansı tarafından sağlanmalıdır. Hazırlanacak olan kümelenme stratejisine göre gerekli faaliyetlerin koordinasyonu Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından sağlanmalıdır.

- **Fındığa Dayalı Ürünler Kümesi:** Mevcut durum analizi ve kümelenme stratejisinin hazırlanması yapılması gereken ilk çalışmadır. Hazırlanacak olan strateji çerçevesinde küme kurma ve geliştirme faaliyetlerine başlanmalıdır. Yapılan saha çalışmasında sektör, UR-GE desteğinden faydalanmaya uygun olarak belirlenmiştir. Mevcut durum analizi ve kümelenme stratejisinin hazırlanması sırasında UR-GE projesinin kurgusu yapılmalı ve başvurusu hazırlanmalıdır. Bu aşamaya kadar gerekli koordinasyonun Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından sağlanması tavsiye edilmektedir. UR-GE Projesi'nin başlaması ile koordinasyon işbirliği kuruluşuna geçecektir.

- **Çay Kümesi:** Çay sektörü için Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği tarafından yürütülen bir UR-GE Projesi bulunmaktadır. Kümelenme çalışmaları bu ekseninde yürütülmeye devam edilmelidir.

- **Arcılık ve Arı Ürünleri Kümesi:** Ordu'da bulunan Arcılık Araştırma İstasyonu Müdürlüğü bu küme için gerekli işbirliği kuruluşu görevini fazlasıyla yerine getirebilecek yetenek ve bilgiye sahiptir. Özellikle yürütülmeye başlanan Avrupa Birliği Projesi kapsamında kullanılan kaynaklar ve alınacak teknik destek İşbirliği Kuruluşunun elindeki önemli enstrümanlardır. Bu kapsamda Arcılık Araştırma İstasyonu Müdürlüğü ve Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı arasında gerekli koordinasyonun sağlanması ve Avrupa Birliği Projesinin sona ermesi ile bölge bazında küme geliştirme faaliyetlerinin tasarlanarak uygulanması yeterli olacaktır.



Giresun'da öncelikli sektör olarak belirlenen Fındık Sektörü ise özellikle ihracat performansı ile ulusal olarak öncelikli bir sektördür ve Fındık Tanıtım Grubu gibi ulusal ölçekte örgütlenmeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu sektörde bölge bazında herhangi bir kümelenme çalışması yürütülmesi önerilmemektedir.

Kümelenme için öncelikli sektörler envanterinden, ulusal ve bölgesel kümeler çıkartıldığında 10 adet il bazında kümelenme için öncelikli sektör kaldığı görülmektedir. Bunlardan bir kısmında bölgesel aktörler tarafından zaten kümelenme çalışması başlatılmış ve ilerletilmiştir. Hatta Trabzon Gemi İnşaa Kümesi gibi başlangıç aşamasını tamamlayarak gelişen aşamasına geçmiş bir örnek de mevcuttur.

Bu sektörlerden UR-GE Desteğine uygun olanları, illerdeki sanayi ticaret odaları tarafından gerekli prosedür tamamlanarak başvurular yapılmalı ve UR-GE Projesi merkezli kümelenme çalışmaları başlatılmalıdır. Diğerleri için ise mevcut durum analizi ve kümelenme stratejilerinin hazırlanması için yerel aktörlere finansal destek sağlanması önerilmektedir.

Bir başka önemli konu da bölgedeki sektör envanterinin yöresel ürünleri de içerecek şekilde genişletilmesidir. Bölge yapısı itibarı ile yöresel ürün kümelenmeleri için uygundur. Bölgedeki yöresel ürünlerin envanterinin çıkartılması ve bunlardan kümelenme konsepti ile geliştirilmeye uygun olanların belirlenmesi için bölgesel bir çalışma yürütülmesi önerilmektedir.

TR90 Bölgesi Kümelenme Vizyonu "Ulusal ve küresel pazarda rekabet gücünü artırmak ve markalaşmak için işbirliğini etkili bir araç olarak benimseyen ve kullanılan TR90 Bölgesi" olarak belirlenmiştir. Bu vizyon altında; "küme yönetimi", "rekabetçilik/yenilikçilik" ve "ihracat/uluslararasılaştırma" başlıklı 3 adet gelişim eksenini ve söz konusu gelişim eksenleri altında 17 adet tedbir tanımlanmıştır. Bu tedbirlere yönelik 29 adet eylem geliştirilmiş olup, bunlar arasından gerek sahip olduğu önem derecesi, gerekse diğer eylemler için başlangıç noktası olması nedeni ile kısa vadede gerçekleştirilmesi gereken eylemler aşağıda sıralanmıştır.

- TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi Kümelenme Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve aktivasyonu
- TR90 Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının oluşturulması
- Turizm Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması
- Fındığa Dayalı Ürünler Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması
- TR90 Bölgesi Yöresel ve Geleneksel Ürünlerin Kümelenme Konsepti ile Ticarileştirme Stratejisi hazırlanması
- UR-GE Desteklerinden faydalanabilecek olan sektörler için başvuru yapılması



## TR 90 BÖLGESİ KÜMELENME EYLEM PLANI

Gelişim Eksenini	Alt Eksen	Tedbir	Eylem	
GE1. Küme Yönetimi (İşbirliği Ağı Yönetimi)	GE1.AE1. Küme Yönetimi	GE1.AE1.T1. Küme yönetiminde profesyonelleşme	GE1.AE1.T1.E1. İyi uygulama örneklerinin tespiti ve ilgili taraflara yayılması GE1.AE1.T1.E2. Kümelenme konusunda her yıl bir ulusal/ uluslararası konferans düzenlenmesi	
		GE1.AE1.T2. Küme yönetimi konusunda birbirinden öğrenme ve kümeler arasında ağ oluşturma	GE1.AE1.T2.E1. TR90 Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının oluşturulması GE1.AE1.T2.E2. Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının Yönetimi	
		GE1.AE1.T3. Kümeler ve Ulusal/ Uluslararası otoriteler arasındaki iletişimin artırılması	GE1.AE1.T3.E1. Ekonomi Bakanlığı Kümelenme Haritasına bölgedeki kümelerin kaydı (www.kumelenme.gov.tr)	
		GE1.AE1.T4. Bölgenin kümelenme yönetim yapısının kurulması	GE1.AE1.T4.E1. Turizm Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması GE1.AE1.T4.E2. Fındığa Dayalı Ürünler Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması GE1.AE1.T4.E3. TR90 Bölgesi Yöresel ve Geleneksel Ürünlerin Kümelenme Konsepti ile Ticarileştirme Stratejisi hazırlanması GE1.AE1.T4.E4. TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi Kümelenme Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve aktivasyonu GE1.AE1.T4.E5. Bölgesel kümelerin ve il bazındaki kümelerin rekabetçilik analizlerinin yapılması ve eylem planlarının hazırlanması	
	GE1.AE2. İzleme		GE1.AE2.T1. Kümelerin Gelişiminin İzlenmesi	GE1.AE2.T1.E1. Yıllık TR90 Bölgesi küme izleme raporunun hazırlanması
	GE1.AE3. Yatırım Çekme		GE1.AE3.T1. Küme değer/ tedarik zincirinin güçlendirilmesi amacı ile bölgeye yatırım çekme	GE1.AE3.T1.E1. YDO'lar ve Kümeler arasındaki bilgi akışı ile değer ve tedarik zincirinin güçlendirilmesi için yatırımcı çekilmesi
	GE1.AE4. Finansman	GE1.AE4.T1. Ulusal destek programlarından yararlanma	GE1.AE4.T1.E1. UR-GE Desteklerinden faydalanabilecek olan sektörler için başvuru yapılması GE1.AE4.T1.E2. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Desteğinden faydalanabilecek olan kümelerin tespit edilmesi ve destekten faydalanabilmeleri için teknik destek sağlanması	
			GE1.AE4.T2. Bölgesel destek programlarının geliştirilmesi	GE1.AE4.T2.E1. Yöresel ürünler veya geleneksel gıda ürünleri üreten kümeler için destek programı geliştirilmesi

Gelişim Eksenleri	Alt Eksen	Tedbir	Eylem
GE2. Yenilik ve Rekabetçilik	GE2.AE1. Kapasite	GE2.AE1.T1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) yenilik kapasitesinin geliştirilmesi	GE2.AE1.T1.E1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) yenilik kapasitesini geliştirmek için iyi planlanmış ve başarısı kanıtlanmış proje formatlarının uygulanmasının teşviki ve desteklenmesi (örn: Hezarfen Projesi) GE2.AE1.T1.E2. Başarı hikâyelerinin tespiti, dokümantasyonu ve duyurulması (Portal veya basılı/ görsel yayın) GE2.AE1.T1.E3. İnovasyon yönetimi konusunda uzman insan kaynağı yetiştirilmesi (örn: Yentek Projesi)
	GE2.AE2. Ar-Ge	GE2.AE2.T1. Üniversite-küme iş birliği	GE2.AE2.T1.E1. Üniversitelerin buldukları bölgelerdeki kümelerin uzmanlık alanlarına yönlendirmesinin teşvik edilmesi
		GE2.AE2.T2. Nitelikli Ar-Ge	GE2.AE2.T2.E1. Ulusal ve AB destek/hibe programlarının takibi ve firmaların bilgilendirilmesi (Portal)
	GE2.AE3. Teknoloji Transferi	GE2.AE3.T1. Teknoloji Transferi	GE2.AE3.T1.E1. Kümelerin teknoloji arz/talep analizlerinin yapılması
	GE2.AE4. Kurumsallaşma	GE2.AE4.T1. Kümelerdeki firmaların (özellikle KOBİ'lerin) stratejik yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi	GE2.AE4.T1.E1. Kümelerle ilgili ulusal ve uluslararası raporların takibi ve firmaların bilgilendirilmesi (Portal)
	GE2.AE5. Çevre / Temiz Enerji	GE2.AE5.T1. Çevre / Temiz Enerji konusunun kümeler aracılığıyla teşvik edilmesi	GE2.AE5.T1.E1. Çevre / Temiz Enerji konusunda proje yürüten kümelerin ödüllendirilmesi ve tanıtılması



Gelişim Eksenini	Alt Eksen	Tedbir	Eylem
GE3. İhracat / Uluslararasılaştırma	GE3.AE1. Altyapı	GE3.AE1.T1. Firmalarda ihracat için gerekli altyapı ve kapasitenin oluşturulması	GE3.AE1.T1.E1. Dış ticaret eğitim programlarının uygulanması
	GE3.AE2. İşbirliği	GE3.AE2.T1. Kümeler arası (Cluster2Cluster) ve firmalar arası (Business2Business) İşbirliği	GE3.AE2.T1.E1. Kümelenme konusundaki ulusal/uluslararası etkinliklere küme yönetimlerinin aktif katılımı GE3.AE2.T1.E2. Kümelerin uluslararası veritabanlarına (örneğin: cluster collaboration platform) kaydının yapılması GE3.AE2.T1.E3. Kümelerdeki firmaların Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) Projesi'ne entegrasyonu GE3.AE2.T1.E4. Ticari Ataşelere bilgi notu gönderilmesi
	GE3.AE3. Tanıtım	GE3.AE3.T1. Küme üyesi firmaların tanıtımı	GE3.AE3.T1.E1. Küme broşürlerinin (müşteri odaklı) hazırlanması ve dağıtımı

## EYLEM PLANININ AÇIKLAMASI

### GE1. Küme Yönetimi (İşbirliği Ağı Yönetimi)

#### GE1.AE1.T1.E1. İyi uygulama örneklerinin tespiti ve ilgili taraflara yayılması

Gerek bölgesel, gerekse ulusal ve uluslararası alanlarda, kümelenme konusundaki başarı hikayelerinin bölgede duyurulması, kümelenme konusunda işbirliği kuruluşları ve firmalar için iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. Başarı hikayelerinin duyurulması iki şekilde yapılabilir: 1) Bölgede düzenlenecek ulusal veya uluslararası konferans gibi etkinliklere başarılı olarak belirlenen kümelerin yöneticilerinin konuşmacı olarak davet edilmesi 2) Başarı hikayelerinin oluşturulacak olan Kümelenme ve Yenilik Portalında yayınlanması.

#### GE1.AE1.T1.E2. Kümelenme konusunda her yıl bir ulusal/uluslararası konferans düzenlenmesi

Kümelenme konusunda her yıl bir ulusal veya uluslararası konferans düzenlenmesi; bölgenin ve bölgedeki kümelerin tanıtılması, kümeler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, ve başarı hikayelerinin duyurulması konusunda önemli açılımlar sağlayacaktır. Böyle bir etkinliğin kurumsallaştırılarak yapılması durumunda bölgenin markalaşmasına ve dolaylı olarak Turizm sektörüne de önemli katkılar sağlayacaktır. Düzenlenecek olan konferansta her sene bölgenin ihtiyacına göre bir tema belirlenmesi ve o konudaki konuşmacıların çağırılması, bölgeye önemli bir know-how girişi sağlayacaktır. Düzenlenecek olan ilk etkinliğin “yöresel ürünler ve kümelenme konsepti” teması ile düzenlenmesi önerilmektedir.

#### GE1.AE1.T2.E1. TR90 Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının oluşturulması

TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nde 6 il bulunmaktadır. Dolayısıyla koordinasyon oldukça kritik bir iş olarak ön plana çıkmaktadır. Koordinasyonun ve bilgi paylaşımının etkili şekilde sağlanması için oluşturulacak olan bir portal işleri önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Önerilen portal sadece kümelenme konusu ile kısıtlı tutulmamış, aynı zamanda yenilikçilik konusu da eklenmiştir. Bunun sebebi yenilikçilik konusunun TR90 Bölgesi Kümelenme Stratejisi için tanımlanan ana gelişim eksenlerinden biri olmasıdır.

#### GE1.AE1.T2.E2. Kümelenme ve Yenilikçilik Portalının Yönetimi

Portal'ın yönetimi, oluşturulmasından daha fazla emek isteyen iştir. Portal'ın yönetimi Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından yapılmalıdır. Oluşturulacak olan Portal'a veri girişi yapılması için bölgedeki işbirliği kuruluşlarına ve kümelerle de yetki tanınması önerilmektedir. Böylece daha dinamik ve daha fazla kullanıcıya sahip bir portal oluşturulabilecektir ve yönetim yükü paylaşılmış olacaktır.

#### GE1.AE1.T3.E1. Ekonomi Bakanlığı Kümelenme Haritasına bölgedeki kümelerin kaydı ([www.kumelenme.gov.tr](http://www.kumelenme.gov.tr))

Trabzon ilindeki 3 sektörün dışında, Ekonomi Bakanlığı Kümelenme Haritası'nda bölgeden kayıt yoktur. Bölgenin görünürlüğünü artırmak için başta bölgesel olarak tanımlanan 4 küme olmak üzere, bölgedeki tüm kümelerin ilgili işbirliği kuruluşları tarafından kaydı yapılacaktır.



### GE1.AE1.T4.E1. Turizm Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması

Turizm Sektörü, Bölgedeki 6 il için de öncelikli sektör olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda bölgedeki mevcut durumun tespit edilmesi, eksikliklerin ve gelişim alanlarının belirlenmesi, yönetim yapısının tanımlanması, strateji ve eylem planı oluşturulması için temel bir altyapı çalışması yürütülmesi gerekmektedir. Tüm bölgeyi kapsayan bir sektör olması nedeni ile söz konusu çalışmanın ivedi olarak hayata geçirilmesi önerilmektedir.

### GE1.AE1.T4.E2. Fındığa Dayalı Ürünler Sektörü Mevcut Durum Analizi ve Kümelenme Stratejisinin Hazırlanması

Bölgedeki 3 il tarafından kümelenme için öncelikli sektör olarak belirlenen Fındığa Dayalı Ürünler sektörü, bölgedeki rekabet gücü en yüksek sektörlerden biridir. Gerek değer ve tedarik zincirinin varlığı, gerekse UR-GE'ye uygunluğu son derece yüksek olan sektörün gelişimi, bölgede fındık ürününden elde edilen katma değerini arttıracaktır. Bu kapsamda özellikle Turizm Sektöründeki kümelenmeye göre hızlı bir şekilde ilerleyeceği öngörülen kümelenme çalışmasının başlatılabilmesi için sektörün rekabetçilik analizinin yapılması ve buna dayalı kümelenme stratejisinin oluş-

turulması gerekmektedir. Bu kapsamda kısa vadede başarı hikayesi olmaya aday bir sektör olması nedeni ile bu çalışmanın da ivedi olarak yapılması önerilmektedir.

### E1.AE1.T4.E3. TR90 Bölgesi Yöresel ve Geleneksel Ürünlerin Kümelenme Konsepti ile Ticarileştirme Stratejisi hazırlanması

Yöresel ürünler bir yandan kırsal kalkınmanın önemli parçasıdır bir yandan da turizm sektörüne katma değer kazandıran en önemli unsurdur. TR90 Bölgesi önemli bir yöresel ürün portföyüne sahiptir. Bunların önemli bir kısmının kümelenme konsepti ile uluslararası pazara taşınabileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda yöresel ürün envanterinin çıkartılması ve bunlardan korumaya ve ticarileştirmeye uygun olanlara kümelenme yaklaşımı ile odaklanması için tüm bölgeyi kapsayan bu çalışma büyük önem arz etmektedir.

### GE1.AE1.T4.E4. TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi Kümelenme Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve aktivasyonu

TR90 Bölgesindeki tüm Ticaret ve Sanayi Odaları ve YDO koordinatörlerinin daimi üyesi olduğu bir Koordinasyon Kurulu'nun kurulması şiddetle tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda Bölge bazında geliştirilen stratejilerin il bazına indirgenmesini sağlayacak olan bu kurulun sekretaryasının Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından yapılması önerilmektedir. Böylece hazırlanan stratejinin uygulanması için gerekli koordinasyonu sağlayacak bir ekip oluşturulmuş olacaktır.

### GE1.AE1.T4.E5. Bölgesel kümelerin ve il bazındaki kümelerin rekabetçilik analizlerinin yapılması ve eylem planlarının hazırlanması

Kümelenme faaliyetlerinin başlangıç noktası sektörün mevcut durum analizi ve kümelenme eylem planının tanımlanmasıdır. Bu kapsamda il bazında kümelenme için öncelikli sektör olarak belirlenen kümelerin, bölgedeki OSB'ler, Odalar, İş Adamı Dernekleri gibi kurum ve kuruluşlar tarafından rekabetçilik analizlerinin yaptırılması gerekmektedir.

### GE1.AE2.T1.E1. Yıllık TR90 Bölgesi Küme İzleme Raporunun hazırlanması

Bu strateji dokümanı kapsamında tanımlanan eylemlerin ne ölçüde yerine getirildiğinin ölçülmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve eylem planının revize edilerek yenilenmesi için Kümelenme Koordinasyon Kurulu tarafından her yıl sonunda TR90 Bölgesi Küme İzleme Raporunun hazırlanması önerilmektedir. Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan Ortak Rekabet Alanları Stratejisi raporunda tanımlanan kriterler çerçevesinde TR90 Bölgesindeki kümelerin ilerleyişinin ölçülmesi, bölgenin kümelenme konusundaki performansını ortaya koyan temel gösterge olacaktır.

### GE1.AE3.T1.E1. YDO'lar ve Kümeler arasındaki bilgi akışı ile değer ve tedarik zincirinin güçlendirilmesi için yatırımcı çekilmesi

Bölgedeki öncelikli sektörlerin değerlendirme grafikleri incelendiğinde değer ve tedarik zincirindeki eksiklikler göze çarpmaktadır. Bu kapsamda kümelenme için öncelikli sektörlerde değer ve tedarik zincirindeki eksiklikleri giderecek yatırımlar ve oyuncular bölgeye çekilmelidir. Yatırım Destek Ofislerinin asli görev olan bu iş, kümeler ile gerekli koordinasyonun sağlanması ile daha sonuç odaklı olarak gerçekleştirilebilecektir.



### GE1.AE4.T1.E1. UR-GE Desteklerinden faydalanabilecek olan sektörler için başvuru yapılması

Bu çalışma kapsamında bölgede UR-GE desteği almak için temel şartlara sahip sektörler de tespit edilmiştir. Ancak bu sektörlerin UR-GE Desteğinden faydalanması için ilgili işbirliği kuruluşları tarafından destek başvurusu hazırlanmasına yönelik gerekli girişimlerin yapılması gerekmektedir.

### GE1.AE4.T1.E2. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Desteğinden faydalanabilecek olan kümelerin tespit edilmesi ve destekten faydalanabilmeleri için teknik destek sağlanması

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan Kümelenme Desteklerinden faydalanılması için bölgede birkaç uygun sektör bulunduğu öngörülmektedir. Bu sektörler örnek olarak Fındığa Dayalı Ürünler ve Çay Sektörleri verilebilir. Bu sektörlerin derinlemesine incelenerek sağlanan desteğin firmaların ortak ihtiyaçlarına uygunluğu değerlendirilmelidir. Bu kapsamda ihtiyaç görüldüğü taktirde söz konusu destek programı için açılacak ikinci çağrı döneminde başvuru yapılmalıdır.

### GE1.AE4.T2.E1. Yöresel ürünler veya geleneksel gıda ürünleri üreten kümeler için destek programı geliştirilmesi

Yöresel ürünler, diğer sektörlerin aksine ana ürünün kendisinin yeniliğe kapalı olması nedeni ile diğer sektörlerden ayrılır. Buna ek olarak genellikle küme üyelerinin kurumsal kapasitesinin düşük olması ve mikro ölçekli firmalardan veya şahıslardan oluşması nedeni ile tanıtım ve pazarlama işlevlerini de üzerlerinde top-layan işbirliği kuruluşları söz konusudur. Bu nedenle kümelenme konusunda yöresel ürünlere özel destek programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. E1.AE1.T4.E3. nolu eylem ile hazırlanacak olan strateji çerçevesinde, yöresel ürünlere yönelik destek programları geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.



## GE2. Yenilik ve Rekabetçilik

**GE2.AE1.T1.E1. Küme firmalarının (özellikle KOBİ'lerin) yenilik kapasitesini geliştirmek için iyi planlanmış ve başarısı kanıtlanmış proje formatlarının uygulanmasının teşviki ve desteklenmesi (örn: Hezarfen Projesi)**

Yenilikçilik bölgedeki tüm kümeler için geçerli yatay politika alanıdır. TR90 Bölgesi Yenilikçilik Stratejisi'nde verilen mevcut durum göstergeleri incelendiğinde özellikle patent ve faydalı model konusundaki rakamların yok seviyesinde olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bölgedeki tüm firmaların yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi çok önemli bir faaliyet olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuda başarısı kanıtlanmış proje formatlarının bölgede uygulanması tavsiye edilmektedir. KOBİ Eylem Planı ve Ulusal Sanayi Stratejisi'nde yer alan Hezarfen Projesi bunların başında gelmektedir. Bu tarz projelerin uygulanmasını teşvik etmek için hibe programları açılması önemli bir açılım sağlayacaktır.

**GE2.AE1.T1.E2. Başarı hikâyelerinin tespiti, dokümantasyonu ve duyurulması (Portal veya basılı/görsel yayın)**

Bölgede birbirinden görme ve başarılı olanı izleme önemli bir alışkanlık olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bölgede yenilikçilik ve Ar-Ge konusundaki başarı hikâyelerinin tespiti ve Kümelenme ve Yenilikçilik Portalı ile duyurulması önemli bir motivasyon sağlayacaktır.

**GE2.AE1.T1.E3. İnovasyon yönetimi konusunda uzman insan kaynağı yetiştirilmesi (örn: Yentek Projesi)**

Bölgedeki firmaların kurumsal yapıları incelendiğinde orta ve büyük ölçekli firmalarda bile Ar-Ge bölümü olmadığı, bu işle ilgili uzmanlaşmış personel çalıştırmadıkları görülmektedir. Bu nedenle Ar-Ge çalışmaları yapılsa bile süreklilik sağlanamamaktadır. Firmalarda Ar-Ge ve yenilikçiliğe yönelik fonlardan yararlanmak

için gerekli bilgi ve know-how mevcut değildir. Yine başarısı kanıtlanmış YENTEK Projesi gibi proje formatları uygulanarak, firmaların Ar-Ge ve yenilikçilik konusundaki projelerini hayata geçirebilecek nitelikte insan kaynağına sahip olması sağlanmalıdır.

**GE2.AE2.T1.E1. Üniversitelerin buldukları bölgelerdeki kümelerin uzmanlık alanlarına yönlendirmesinin teşvik edilmesi**

Başarılı olarak yürüyen kümelenme çalışmaları incelendiğinde, üniversitelerin gerçekleştirdiği çalışmalar ile kümelere değer kattığı görülmektedir. Bölgedeki üniversitelerin öncelikli sektörler odaklanması, kümelerin rekabetçilik ve yenilikçiliğini artıracaktır. Küme yönetimlerinin, üniversite yönetimleri ile iletişim geliştirilmesi iyi bir başlangıç noktası olacaktır.

İki tarafın da kazan kazan mantığı ile fayda sağlayabileceği basit projelerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi önerilmektedir.

**GE2.AE2.T2.E1. Ulusal ve AB destek/hibe programlarının takibi ve firmaların bilgilendirilmesi (Portal)**

Firmaların Ar-Ge ve yenilik konusunda projeler geliştirmelerini ve uygulamalarını motive edecek en önemli unsur hibe programlarıdır. Bu kapsamda ulusal ve AB destekleri ile ilgili programların takibi ve firmaların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Kümelenme ve Yenilikçilik Portalı bu tür bilgilendirmeler için uygun ve kalıcı bir platform olacaktır.

**GE2.AE3.T1.E1. Kümelerin teknoloji arz/talep analizlerinin yapılması**

Kümelerin teknoloji talep analizlerinin yapılması ve ortaya çıkan ihtiyaçların başta bölgedeki üniversiteler olmak üzere tüm paydaşlara duyurulması Ar-Ge sektörünün ilgisini çekmek için gereklidir. Bu kapsamda özellikle firmaların ortak teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir.



### GE2.AE4.T1.E1. Kümelerle ilgili ulusal ve uluslararası raporların takibi ve firmaların bilgilendirilmesi (Portal)

Son yıllarda veriye ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile birlikte ulusal ve uluslararası birçok rapor hazırlanmakta ve internet ortamında paylaşılmaktadır. Bu kapsamda bölgedeki sektörlerle ilgili güncel ve içerikli raporlar Kümelendirme ve Yenilikçilik Portalı ile bölgedeki tüm kurumlar ve firmalar ile paylaşılmalıdır. Firmaların ve işbirliği kuruluşlarının sektörle ilgili ulusal ve global stratejileri ve trendlerin farkında olmaları stratejik planlama kabiliyetlerini geliştirecektir.

### GE2.AE5.T1.E1. Çevre / Temiz Enerji konusunda proje yürüten kümelerin ödüllendirilmesi ve tanıtılması

2014 – 2023 TR90 Bölge Planı'nda tanımlanan 4. Gelişim Eksenine "Yaşanabilir Mekanlar ve Sürdürülebilir Çevre" olarak tanımlanmıştır. Çevre konusundaki vizyonun firmalara aktarılabilmesi için kümeler uygun arayüzlerdir. Küme yönetimlerinin çevre ile ilgili ortak projeler yürütmeye teşvik edilmesi amacı ile, konu ile ilgili proje yürüten kümelerin yıllık kümelendirme konferansı gibi ortamlarda ödüllendirilmesi ve tanıtılması önerilmektedir.

## GE3. İhracat / Uluslararasılaştırma

### GE3.AE1.T2.E1. Dış ticaret eğitim programlarının uygulanması

Dış ticaret konusunda firmaların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek amacı ile eğitim programları düzenlenmelidir. Bu kapsamda hem bölgedeki işgücüne nitelik kazandırılarak istihdam edilebilirlikleri artırılabilecek hem de firmaların dış ticaret konusunda gerekli insan kaynağına kavuşmaları sağlanacaktır.

### GE3.AE2.T1.E1. Kümelendirme konusundaki ulusal/uluslararası etkinliklere küme yönetimlerinin aktif katılımı

Uluslararasılaştırma konusunda en önemli adım, uluslararası etkinliklere aktif katılım sağlamaktır. Aktif katılımı kasıt konuşmacı olarak katılımıdır. Özellikle Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından kümelendirme konusundaki ulusal etkinliklere yapılacak olan aktif katılım, bölgenin ve kümelerin tanıtımına önemli katkı sağlayacak ve işbirlikleri için farkındalık oluşturacaktır.

### GE3.AE2.T1.E2. Kümelerin uluslararası veritabanlarına (örneğin: Cluster Collaboration Platform) kaydının yapılması

Aynı sektördeki veya ilgili sektörlerdeki kümelerle işbirliği yapmanın yolu, ortak sorunlara yönelik projeler geliştirmek ve yönetmektir. Özellikle Avrupa Birliği'nde ülkelerin ortak faaliyet yürütmesine yönelik birçok fon

bulunmaktadır. Proje fikirlerine sahip kümeler, projelerini hayata geçirebilecek ortakları "Cluster Collaboration Platform" gibi veritabanları üzerinden tespit etmektedir. Bölgedeki kümelerin uluslararası veritabanları kaydının yapılması muhtemel işbirliği tekliflerinin gelmesini sağlayacaktır.

### GE3.AE2.T1.E3. Kümelerdeki firmaların Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) Projesi'ne entegrasyonu

Avrupa İşletmeler Ağı Projesi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli bir bölümü uluslararasılaştırma konusundadır. Bu kapsamda özellikle Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasının faaliyetleri bulunmaktadır. Avrupa İşletmeler Ağı Projesinin yeni döneminde, projenin bölgedeki sorumluları ve kümeler arasındaki işbirliği geliştirilmeli ve yürütülecek olan projeler kümelere odaklanmalıdır.

### GE3.AE2.T1.E4. Ticari Ataşelere bilgi notu gönderilmesi

Bilindiği üzere Türkiye'nin her ülkede bir Ticari Ataşesi bulunmaktadır ve adından anlaşılacağı üzere bu kişilerin görevi ilgili ülke ile Türkiye arasındaki ticari faaliyetlerin artırılmasıdır. Bu kapsamda Ticari Ataşelerin TR90 Bölgesindeki kümelerden ve ürünlerden haberdar edilmeleri, yurtdışındaki potansiyel ticari işbirlikleri hakkında bilgi akışı sağlayabileceği öngörülmektedir.



### GE3.AE3.T1.E1. Kme broŖrlerinin (mŖteri odaklı) hazırlanması ve dağıtımı

Yabancı dilde kme broŖrlerinin hazırlanması ve uygun ortamlarda Kalkınma Ajansı tarafından gerekleŖtirilen fuarlarda dağıtılması, blgedeki sektrlerin bilinirliğini artıracaktır.

## KAYNAKÇA

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Kümelenme Destek Programı Başvuru Rehberi.

T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2012). Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu. Ankara: Ekonomi Bakanlığı.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü. (2012). 81 İl Durum Raporu. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

T.C. Ekonomi Bakanlığı - 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. (tarih yok).

T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2013). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. 08 15, 2013 tarihinde smenetworking: <http://www.smenetworking.gov.tr/> adresinden alındı

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). 10. Kalkınma Planı. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.

TR90 Doğu Karadeniz Bölge Planı 2014-2023. (2014).



DOĞU KARADENİZ  
KALKINMA AJANSI

EASTERN BLACK SEA  
DEVELOPMENT AGENCY



TR 90 Bölgesi  
Kümelenme  
Stratejisi ve Eylem Planı

[www.doka.org.tr](http://www.doka.org.tr)

Gazipaşa Cad. Nemliođlu Sok. No:3 TRABZON  
Tel+90 (462) 32136 52 Faks: +90 (462) 274 36 52