TÜSİAD

türkonfed
TÜRK GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU
TURKISH ENTERPRISE AND BUSINESS CONFEDERATION

rekabet forumu
REF
TÜSİAD Sabancı Üniversitesi

Ulusal İnovasyon Girişimi

BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ: TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Şirin Elçi
İhsan Karataylı
Selçuk Karaata

Aralık 2008

(Yayın No. TÜSİAD-T/2008-12/477)

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul
Telefon: (0212) 249 07 23 • Telefax: (0212) 249 13 50

© 2008, TÜSİAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK. uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz

ISBN : 978-9944-405-49-2

Graphis Matbaa

Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 1. Cadde No: 139 Bağcılar / İSTANBUL
Tel: 0212 629 06 07 Pbx Faks: 0212 629 03 85
www.graphis.com.tr

ÖNSÖZ

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür. TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin var olduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır.

TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanı sıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

TÜSİAD, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), REF'in koordinasyonunda oluşturulan "Ulusal İnovasyon Girişimi" (UİG) ve 6 bölgesel federasyon ile 3 sektörel federasyon tarafından kurulan "Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)" tarafından bölgesel kalkınmanın sağlanmasında önemli bir rol oynayan bölgelerde rekabetçiliğin artırılması amacıyla Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin oluşturulması konusunda kapsamlı bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma dahilinde, TÜRKONFED'in federasyonlarının bölgelerinde, Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin kurulması öngörülmüştür.

Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin hangi sektör ve alanlarda oluşturulacağının belirlenmesi, merkezlerin kurulması, koordinasyonu ve denetimi ile merkezler arasında iletişim ağı oluşturmak üzere TÜBİTAK İŞBAP programı destekli Bölgesel İnovasyon Merkezleri İşbirliği Ağı oluşturulmuştur. Proje kapsamında bugüne kadar 8 farklı bölgede çalıştaylar düzenlenmiş, sektörler belirlenmiş ve ülke genelinde sanayiciler ve işadamlarının gündemine inovasyon konusunu öncelik olarak ele almaları konusunda olumlu sonuçlar elde edilmeye başlanmıştır.

Projede aynı zamanda, Technopolis Group Direktörü Şirin Elçi, Technolpolis Group Uzmanı İhsan Karataylı ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Direktör Yardımcısı Selçuk Karaata tarafından, inovasyon alanında teori, bölgesel inovasyon sistem ve stratejileri, Dünya'da ve AB'de Bölgesel İnovasyon Merkezleri uygulamaları, Türkiye'de bölgesel inovasyon merkezleri oluşturulabilecek bölge ve sektörlerin belirlenmesi ve Türkiye için bir Bölgesel İnovasyon Merkezleri modelinin oluşturulması hususlarını içeren "Bölgesel İnovasyon Merkezleri Raporu" hazırlanmıştır.

Aralık 2008

PROJE EKİBİ

Şirin Elçi, Technopolis Group Direktörü
İhsan Karataylı, Technopolis Group Uzmanı
Selçuk Karaata, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Direktör Yardımcısı

Technopolis Group

İnovasyon ve araştırma stratejileri ve politikalarını geliştirme, uygulama ve değerlendirme konularında lider araştırma ve danışmanlık kuruluşu olarak Technopolis Group, bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde mükemmelliği arayan kuruluşlara destek sağlamaktadır. Birlikte çalıştığı kuruluşların inovasyon için doğru ortamı oluşturmalarına ve stratejilerini güçlü program ve eylemlere dönüştürmelerine sağladığı yardımla, inovasyona yatırım yapılmasına ve ekonomik kazamınların başarılı büyüme hamlelerine dönüştürmesine ön ayak olmaktadır.

1989 yılında İngiltere'de kurulan Technopolis Group'un, Amsterdam, Ankara, Brighton, Brüksel, Paris, Stokholm ve Viyana'daki ofislerinde ve Talin'deki temsilciliğinde 80'den fazla çalışanı ve 100'ün üzerinde asosiye danışmanı bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, 35'in üzerinde farklı ülkede yürüttüğü projelerle, sektörel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde çok geniş bir deneyimi bünyesinde barındırmaktadır.

Özgeçmişler

Şirin Elçi

Technopolis Group Türkiye'nin Kurucusu ve Direktörü Şirin Elçi, onüç yılı aşkın bir süredir inovasyon ve inovasyon stratejileri konusunda çalışmakta, yurtiçinde ve dışında çeşitli kuruluşlara danışmanlık yapmaktadır. Yüksek lisans derecesini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Politika Çalışmaları Programı'ndan "Türk Sanayinde İnovasyon Yönetimi" konulu teziyle alan Elçi, aynı zamanda, Amerikan Yönetim ve İş İdaresi Enstitüsü'nden dereceye sahip. Technopolis'i kurmadan önce çeşitli yerli ve yabancı kuruluşlarda görev almış; yaklaşık sekiz yıl Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nda yönetici olarak çalışmıştır. Son dönemde yöneticiliği yaptığı projelerden bazıları arasında, 'kamu sektöründe inovasyon kültürü ve yönetim sistemlerinin kurulması' projesi ve bu kapsamda Maliye Bakanlığı'nda gerçekleştirilen çalışma; Mersin, Antalya, İzmir bölgesel inovasyon projeleri; TÜSİAD liderliğinde Türkiye'nin sekiz bölgesinde gerçekleştirilen sektörel inovasyon ağları projesi; yeni nesillerde inovasyon kültürünün oluşturulması için gerçekleştirilen bir dizi proje (örn. TED ve TED Ankara Koleji'ne sağlanan eğitim ve danışmanlık hizmeti) yer almaktadır. Şirin Elçi, aynı zamanda, Avrupa Komisyonu'nun 'INNO-Policy Trenchart' ve ERAWATCH girişimlerinde ülkemizi temsil etmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin inovasyon politikaları ve uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerini içeren yıllık raporları Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanmaktadır.

Uzun süredir aktif şekilde ülkemizde inovasyonu gündeme taşımak, bu konuda farkındalık yaratmak ve inovasyon kültürünün oluşumuna katkı sağlamak için çalışmaktadır. Bu çabalarının en önemli adımını, yöneticisi olduğu "Eski Köye Yeni Adet Getirin!" adlı proje kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu ile yaptığı çalışmalarla inovasyonun milli eğitim müfredatına entegre edilmesi oluşturmaktadır. Yurtiçi ve dışında inovasyon konusunda konuşmacı olarak katıldığı çok sayıda konferans, seminer, TV ve radyo programı; yayınlanmış gazete ve dergi röpor-

tajları ve köşe yazıları (TBV Bilgi Çağı, BT Haber, İnovasyon Forumu) bulunmaktadır. Bir yıl içinde 30 binin üzerinde okuyucu kitlesine ulaşan 'İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı' adlı kitabın yazarı; İnovasyon Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Sekreteri, International Association for Management of Technology (IAMOT), International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu tarafından koordine edilen Ulusal İnovasyon Girişimi çalışma grubu üyesi ve International Network of SMEs (INSME) kayıtlı uzmanıdır.

İhsan Karataylı

İnovasyon sistemleri ve stratejisi konusunda yaklaşık on yıllık deneyime sahiptir. Lisans derecesini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü'nden alan Karataylı, sanayi kuruluşlarının inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerine destek sağlayan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nda firmaların teknolojik inovasyon projeleri konusunda çalışmıştır. Daha sonra TEMSA'da çalışmaya başlayan Karataylı, inovasyon kültürünün firma bünyesinde yaygınlaştırılması ve inovasyon sisteminin kurulmasında görev almıştır. Bu dönemde aynı zamanda Sabancı Holding İnovasyon Çalışma grubunda da aktif olarak çalışan Karataylı, Technopolis Group'da, yurtiçinde ve dışında inovasyona dayalı rekabet gücü ve kalkınma projelerinde görev almakta, inovasyon eğitim ve danışmanlıkları vermektedir. Ayrıca, ülkemizde inovasyon farkındalığının yaratılması konusunda da önemli projelere imza atmıştır.

2005-2006 yılları arasında tasarlayıcısı ve yöneticisi olduğu 'Eski Köye Yeni Adet Getirin!' adlı projenin tasarlanmasında, yönetilmesinde ve uygulanmasında önemli katkılar sağlamıştır. Bu kapsamdaki çalışmalarına İnovasyon Derneği Genel Sekreter Yardımcısı olarak devam etmektedir.

Selçuk Karaata

Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği eğitiminin ardından ilk lisansüstü çalışması için İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nde Genel İşletme programına katıldı. New York Üniversitesi'nde finans piyasalarına ilişkin katıldığı sertifi-

ka programının ardından, European Society for Science and Technology programı bünyesinde İstanbul Teknik Üniversitesi ve İsveç Linköping Üniversitelerinde Bilim, Teknoloji ve Toplum konulu yüksek lisans programını tamamladı.

1991 - 2005 yılları arasında Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'de Kurumsal Pazarlama ve Genel Sekreterlik'te görev yaptı. Bu arada Avrupa Birliği Kısa Dönem Uzmanı olarak Avrupa Birliği İş Geliştirme Programı için KOBİ Eylem Planı adlı çalışmanın iki yazarından biri olarak görev yaptı. Yapı Kredi'de Genel Müdür Ofisi'nde Bölüm Yönetmeni görevinin ardından 01.09.2005 itibariyle TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu'nda göreve başladı.

Ulusal İnovasyon Girişimi Proje Koordinatörlüğü ve Direktör Yardımcılığı görevlerini üstlenen Karaata'nın ilgi alanları; yenilik-inovasyon, KOBİ'ler, endüstriyel dinamikler, yenilenebilir enerji kaynakları olarak sayılabilir.

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ 13

BÖLÜM 1

1. TÜSİAD-TÜRKONFED-REF-UİG T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ 23

1.1 T-BİM Projesinde Kullanılan İnovasyon Tanımı 25

BÖLÜM 2

2. T-BİM PROJESİ'NİN ODAĞI: BÖLGESEL İNOVASYON SİSTEMLERİ 35

2.1. İnovasyonda Sistem Yaklaşımı ve Bölgesel İnovasyon Sistemleri 35

2.2. Bölgesel İnovasyon Stratejileri 48

2.3. Bölgelerin İnovasyon Performansını Belirleyen Ana Faktörler 52

2.4. Bölgesel İnovasyon Sisteminin Aktörleri için Dört Senaryo 55

BÖLÜM 3

3. T-BİM İÇİN DÜNYA ÖRNEKLERİ: BİM TANIM VE MODELLERİ 65

3.1. Fransa Örnekleri: Rekabetçi Sanayi Kümelenmeleri ve İnovasyon ve Teknoloji Transferi Bölgesel Merkezleri (CRITT) 81

3.2. ABD Örneği 87

3.3. Almanya Örneği 89

3.4. Güney Kore Örneği 91

3.5. Brezilya Örneği 92

3.6. İtalya Örneği: CITER, SPRINT ve FIC 94

3.7. T-BİM Bölgesel İnovasyon Merkezleri için Başarı Kriterleri 97

3.8. Bölgesel İnovasyon Merkezi İyi Uygulama Örneği Analizi: Snowpolis 100

3.8.1. Proje tanımı 100

3.8.2. Uygulama (tasarım, planlama, yönetim, izleme-değerlendirme) 100

3.8.3. Sürdürülebilirlik 102

BÖLÜM 4

4. T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ YAPISAL MODELİ 107

4.1. Vizyon, Misyon ve Amaçlar 107

4.2. Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefler 108

4.3. Hizmetler 110

4.4. Kurumsal Statü 115

4.5. Yönetim Yapısı 118

4.6. Finansal Projeksiyonlar 124

4.7. Merkezler için Belirlenen Bölgeler ve Sektörler 126

BÖLÜM 5

5. ÖNERİLER 131

EKLER

EK 1. T-BİM BÖLGESEL ÇALIŞTAY RAPORLARI 137

EK 2. İKTİSADİ İŞLETMELERE İLİŞKİN MEVZUAT 177

EK 3. BAĞIŞ VE SPONSORLUKLA İLGİLİ HUKUK MÜŞAVİRİ GÖRÜŞ YAZISI 184

EK 4. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ HAKKINDA KANUN 198

KAYNAKLAR 205

YÖNETİCİ ÖZETİ

YÖNETİCİ ÖZETİ

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) tarafından başlatılan ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından desteklenen "Bölgesel İnovasyon Merkezleri" (T-BİM) projesi, Türkiye'de sektörel odaklı çalışacak bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasını amaçlamaktadır. Bölgesel inovasyon merkezleri, TÜRKONFED'e bağlı federasyonların koordinasyonunda, Türkiye'nin yedi bölgesinde kurulacaktır. Merkezlerin, faaliyet gösterecekleri bölgelerde sektörel odaklı inovasyon arabirimleri olarak çalışmaları hedeflenmektedir. Böylelikle, bölgesel kalkınmada inovasyonu önemli bir araç olarak kullanan yapılar hayata geçirilecektir.

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından "kalkınmanın itici gücü" olarak tanımlanmıştır. Schumpeter 1911'de yazdığı kitabında, girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarının altını çizer. T-BİM projesi kapsamında kullanılan inovasyon tanımı, uluslararası kabul gören bir kaynak olan OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'ndan alınmıştır. Buna göre, *"İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır."*

İnovasyon sayesinde kârlılığını artırmayı ve rekabet gücünü sürdürülebilir kılmayı hedefleyen işletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamın özellikleri ve bu işletmelere sağlanan imkanların niteliği inovasyon performanslarını doğrudan etkiler. Hiçbir işletme inovasyonu izole bir ortamda gerçekleştirmez. Rakipler de dahil olmak üzere dış kurumlarla işbirliği halinde başlatılan ve yürütülen inovasyon faaliyetleri, araştırma, geliştirme ve pazara giriş maliyetlerinin düşüşü sayesinde risklerin azaltılması, ölçek ekonomisinin sağlanması, inovasyon sürecinin kısaltılması gibi çok çeşitli avantajı beraberinde getirir. Bölgesel düzeyde gerçekleşen inovasyon işbirliklerinin önemini ve sonucunu, inovasyona dayalı bölgesel kalkınma modellerinin çıkış noktası olan Silikon Vadisi için yapılmış şu tespitte bulmak mümkündür: *"[Bölgedeki] Rekabet, sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurdu; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirdi."* [1]

1 Saxenian, A. L. (1994) Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgede inovasyonda işbirliği yapma potansiyeline sahip olan kuruluşların ve inovasyon sürecini destekleyici iklim ve hizmetlerin varlığı önemlidir. Bu da 'Bölgesel İnovasyon Sistemi' olarak adlandırılan ve bir bölgedeki işletmeler, üniversiteler ve eğitim kurumları, araştırma kuruluşları, kamu kurumları, finansman kuruluşları, aracı kuruluşlar (inovasyon ve iş destek merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, vb.), sivil toplum kuruluşları, inovasyon ve teknoloji altyapısını destekleyen kuruluşlar (teknoparklar, kuluçka merkezleri, vb.) gibi çok çeşitli aktörün ve bunlar arasındaki etkileşimin oluşturduğu bir ortam olarak tanımlanan yapının varlığını ve etkin çalışmasını gerektirir. T-BİM-Bölgesel İnovasyon Merkezleri, bu yapılardaki aktörlerin birbirleriyle etkin şekilde işbirliği gerçekleştirmelerini ve sürekli iletişim halinde olmalarını sağlayan; bölgesel inovasyon sisteminin yapıtaşları olan işletmelerin ihtiyaçlarına göre şekillenmiş hizmetler sunan birer aracı kurum rolü üstleneceklerdir.

Bölge için stratejik sektörler özelinde odaklanacak olan merkezler, yukarıda özetlenen rolleriyle inovatif kümelenmelerin tetikleyicisi ve koordinasyon birimleri olarak da düşünülebilir. Kümelenme kavramı konusunda önemli çalışmalara imza atan Michael Porter'ın ortaya koyduğu şekilde, inovasyonla gelen rekabet avantajı, kümelenmeler temeline oturan bölgesel ve yerel inovasyon sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Porter, kümeyi belli bir alanda birbiriyle bağlantılı şirketler ve kurumların oluşturduğu coğrafi yoğunluk olarak tanımlar. Küme, birbiriyle bağlantılı sanayileri ve rekabet için gerekli diğer kuruluşları kapsar. Örneğin, parça, makine ve hizmet gibi belli alanlarda uzmanlaşmış girdi tedarikçilerini ve yine alanında uzmanlaşmış altyapı sağlayıcılarını içerir. Genellikle, birbirlerini tamamlayan ürünlerin üreticileri, müşterileri ve dağıtım kanallarından beceri, teknoloji ve ortak girdi bakımından ilişkili sanayilerde faaliyet gösteren şirketlere kadar uzar. Ayrıca kümelerin çoğu, uzmanlaşmış eğitim, öğrenim, enformasyon, araştırma ve teknik destek gibi hizmetler sağlayan devlet kurumlarını; üniversiteler, standart belirleyici kuruluşlar, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı yapıları da bünyesinde barındırır. T-BİM-Bölgesel İnovasyon Merkezleri, birer inovatif kümelenmeye doğru evrilecek şekilde, bölgesel paydaşların katılımı ile kurulacak ve gelişecektir.

T-BİM merkezleri için geliştirilen model, dünyadaki benzer yapılanmalara ilişkin en iyi uygulama örneklerinden ve bölgesel çalıştaylarda edinilen bilgi ve deneyimden hareketle oluşturulmuştur. Merkezlerin vizyonu, *'bulundukları bölgelerin kalkınmasına katkıda bulunmak üzere bölge için kritik sektörlerin inovasyona dayalı sürdürülebilir*

rekabet gücü kazanmasını mümkün kılacak lider kurumlar olmak' olarak tanımlanmıştır. Misyonları ise, *odaklandıkları sektörlerde faaliyet gösteren firmaların küresel düzeyde rekabet gücüne sahip; daha hızlı ve sağlıklı büyüyen, daha çok değer ve daha fazla istihdam yaratan firmalara dönüşmelerini sağlamak için inovasyona dayalı ihtiyaçlarını karşılamak ve inovasyon için işbirliklerini oluşturmaktır.*

Bu vizyon ve misyon doğrultusunda, T-BİM merkezlerinin temel amacı, bölgede odaklanılan sektörlerin küresel düzeyde rekabet edebilir hale gelmesi için inovasyona ilişkin fırsatları yaratmak ve bu amaçla bölgedeki inovasyon potansiyelini harekete geçirmektir. Bu çerçevede belirlenen özel amaçlar şunlardır:

- Odaklanılan sektörlerdeki tüm bölgesel paydaşları (büyük firmalar, KOBİ'ler, üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları) sektörün inovasyon performansının artması için işbirliği yapma konusunda cesaretlendirmek ve yönlendirmek,
- Odaklanılan sektörlerdeki firmaların inovasyon yapma yeteneğini artırmak, sektörde inovasyona dayalı yeni firmaların kurulmasını sağlamak,
- Odaklanılan sektörlerin inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için gerekli altyapı ve imkanların oluşmasını ve mevcut ve kurulacak olan altyapıların etkin kullanılmasını sağlamak.

T-BİM merkezlerinin sağlayacakları hizmet ve faaliyetler, aşağıda görülen dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunların dışında, merkezlerin vizyon, misyon ve amaçlarıyla uygun olması kaydıyla, bölgeye ve sektöre özel olarak ihtiyaç duyulacak hizmetlerin sunulması da söz konusu olabilecektir. Merkezler, bu hizmetlerin bir kısmını doğrudan kendileri sunabilecekleri gibi, bir kısmını alanında uzman kuruluşlarla işbirliği halinde gerçekleştirebileceklerdir.

1. İnovasyon farkındalığı yaratma faaliyeti
2. İnovasyona ilişkin veri ve bilgi toplama ve yayma hizmeti
3. İnovasyon eğitim ve danışmanlık hizmetleri
4. İnovasyon ortaklıkları oluşturma hizmeti

T-BİM merkezlerinin kurumsal statüsüyle ilgili alternatifler önerilirken, aşağıdaki temel gereklilikler göz önünde bulundurulmuştur:

1. Merkezlerin, finansal destek için TÜBİTAK'ın 'Bilimsel ve Teknolojik İşbirliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Projeleri Destekleme Programı' (İŞBAP) programına başvurmaları öngörülmektedir.
2. Merkezlerin başarısını belirleyecek iki temel unsur, bölgesel ve sektörel sahiplenme ve sürdürülebilirliktir. Sahiplenme, sürdürülebilirliğin ana belirleyicilerindendir. Bölgesel ve sektörel sahiplenme, bölgedeki tüm ilgili paydaşların merkezlerin kurulmalarında ve faaliyet göstermelerinde aktif rol oynamalarını gerekli kılarken, sürdürülebilirlik için profesyonel ve adanmış bir yönetim kadrosu, kurumsal yönetişim ilkelerini gözetme, uzun dönemli finansman kaynaklarının yaratılması ve korunması gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu da şirketleşme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Dünyadaki farklı uygulamalar da benzer yapıların bir şirket çatısı altında faaliyet gösterdiği takdirde arzu edilen başarıyı yakaladığını göstermektedir.
3. Merkezlerin etkinliğini sağlamak için yönetim ve maliyet etkinliği ön planda tutulmalıdır.
4. Merkezlerin etkinliğinde diğer bir belirleyici unsur, idari ve bürokratik yüklerin azlığı olacaktır.
5. Kamusal bir misyonla kurulacak ve çalışacak olan bu merkezlerin, İŞBAP programının yanı sıra, mümkün olduğu ölçüde mevcut olan ve yakın zamanda yürürlüğe girmesi planlanan kamu inovasyon desteklerinden yararlanması büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda sıralanan temel gerekliliklerden hareketle, merkezlerin bir şirket çatısı altında yapılanmaları kaçınılmaz bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. Bulundukları bölgelerin sosyo-ekonomik kalkınmasına hizmet etmek amacıyla kurulacak bu şirketler, kâr amacı gütmeyen yapılar olarak faaliyet göstereceklerdir. Maliyet ve yönetim etkinlik konuları göz önüne alındığında, bir bölgede seçilen sektörlerin herbiri için ayrı ayrı şirketler kurulması yerine, her bir sektörel merkezin, altında birer yönetim birimi olarak yapılanacağı tek bir şirket kurulması *(bölgesel inovasyon merkezi yönetim şirketi)* önerilmektedir. Bir bölge için belirlenmiş ayrı sektörler için hizmet verecek merkezler, aynı şirketin kurumsal şemsiyesi altında faaliyet göstermek üzere bölgedeki farklı illerde yapılandırılabilecektir. Merkezlerin tek bir şirketin altında farklı sektörel birimler şeklinde oluşturulmasıyla kurulacak yapı, merkezlerin faaliyetleri arasında öngörülen uluslararası ağlara entegrasyon konusunda da avantajlar sağlayacaktır. Özellikle Avrupa Birliği'nin 'İş ve İnovasyon Merkezleri' ve 'Avrupa'nın İnovasyon Yapan Bölgeleri' ağlarına kabulde ve Avrupa Birliği ve ulusal fonlara başvurmada da bu avantajdan yararlanılması mümkün olacaktır.

T-BİM merkezlerinin başarısı, yönetim şirketi yönetici ve çalışanlarının ve merkez koordinatörlerinin bilgi, deneyim, yetkinlik ve kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Merkezlerin, ilgili paydaşlar tarafından oluşturulacak bir Yönetim Kurulu'na karşı sorumlu, profesyonel tam zamanlı ekiplerce yönetilmesi öngörülmektedir.

TÜRKONFED federasyonları tarafından organize edilen ve bölgesel paydaşların katılımıyla Kasım 2007-Ocak 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen bölgesel çalıştaylarda, ilk aşamada kurulması planlanan T-BİM merkezleri için tespit edilen sektörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bölge özelinde federasyonlar tarafından gerçekleştirilecek çalışmalarla sağlanacak katılım ve paydaş desteğine bağlı olarak, seçilen sektörlerin tamamında veya bir kısmında merkez kurma çalışmaları başlatılacaktır. Bununla birlikte, önerilen model çerçevesinde yapılanma potansiyeli olan yeni merkezler de oluşuma dahil edilecektir.

Örneğin, Marmara ve Kuzey Anadolu Bölgesi için çalıştay toplantısında süt ve süt hayvancılığı ile tekstil sektörleri olmak üzere, iki sektör ön plana çıkmıştır. Bunlardan tekstil sektörü daha sonra yapılan çalışmalarda bu oluşum için talep göstermemiştir. Bununla birlikte, yine yapılan bölgesel toplantılarda DTM tarafından da yürütülen Ulusal Kümelenme Haritasının Belirlenmesi projesine de uygun olması nedeniyle, Eskişehir-Bilecik-Kütahya bölgesinde seramik alanında yürütülen kümelenme çalışmasının, proje ile paralelliği nedeniyle tekstil sektörü yerine seramik sektörünün belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu çerçevede, Ulusal Kümelenme Politikası kapsamında yürütülen çalışamalara da büyük katkı sağlanacaktır.

Bölge	**Sektörler**
Batı Anadolu	Elektronik ve yazılım; Tarıma dayalı teknolojiler; Eko-teknolojiler
Marmara ve Kuzey Anadolu	Süt ve süt hayvancılığı; Seramik
Doğu Akdeniz	Tarım-gıda; Lojistik; Tekstil
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	Tarım-gıda; Doğal taş; Turizm
Orta Karadeniz	Tarım-gıda; İnşaat malzemeleri
Doğu Karadeniz	Gemi sanayi
İstanbul	Ambalaj; Asansör ve yürüyen merdiven; Lojistik; Kimya/çevre
İç Anadolu	Makine ve alet sanayi; Yaşam bilim ve teknolojileri

Bu raporun farklı bölümlerinde yeri geldiğince de altı çizilen başarı faktörlerinden hareketle, T-BİM merkezlerine yönelik öneriler şu şekilde özetlenmektedir:

- Bölgesel inovasyon, herşeyden önce bölgedeki tüm aktörlerin (özel sektör, üniversite, kamu, sivil toplum kuruluşları,...) etkin işbirliğini ve katılımını gerektirmektedir. Bu nedenle tüm paydaşların üzerinde anlaştığı, ortak bir hedefe doğru harekete geçmeyi sağlayacak bir temayla yola çıkılmalı ve mümkün olan en üst düzey sahiplenme ve en geniş katılımın sağlanması için gerekli adımlar atılmalıdır.
- Oluşturulan temanın güncel kalmasını sağlayacak mekanizmalar kurulmalı; bu amaçla düzenlenecek periyodik toplantılarla her bir paydaşın üstüne düşen sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiği değerlendirilmeli ve aksayan yönler iyileştirilmelidir.
- Paydaşların merkez yönetim kurulunda yer alan sınırlı sayıdaki temsilciden çok daha fazla kişi ve kurumdan oluştuğu unutulmamalı; faaliyetler belirlenip gerçekleştirilirken tüm paydaşların çıkarı gözetilmeli; düzenli aralıklarla merkez çalışmaları açısından tüm paydaşlar bilgilendirilmelidir. Alınacak kritik kararlarda tüm paydaşların karar alma sürecine katılımları sağlanmalıdır.
- Bölgenin, odaklanılacak sektörlerde yurtiçi ve dışında olumlu ve çekici bir imaja sahip olmasını sağlama yönünde çalışmaların yürütülmesi sağlanmalıdır. Merkez bu konuda sistemli faaliyetler yürütürken (üretilen ürün ve hizmetler için marka ve kalite prosedürleri oluşturmak gibi), paydaşların ayrı ayrı çabalarıyla ve karşılarına çıkan imkanları bölgenin ve bölgede üretilen ürün ve hizmetlerin inovatif imajını vurgulamak için kullanmalarıyla bu konuda ilerleme sağlanabilir. Ayrıca, merkezlerin paydaşları olmasalar da bölgenin ileri gelen yönetici ve işadamları merkez faaliyetleri hakkında bilgilendirilmeli ve bölge imajına ve merkez faaliyetlerine katkı sağlamaları yönünde çalışılmalıdır.
- Paydaşlar arasındaki iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve çok çeşitli olanaklarla (web tabanlı forumlar, sosyal etkinlikler gibi) desteklenmelidir.
- Yürütülecek tüm faaliyetlerin bölgedeki sektörel işletmelerin gerçek ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanması ve uygulanması sağlanmalıdır.
- Merkezin başarısının ve sektör ve bölge olarak arzu edilen hedeflere ulaşılmasının birinci şartının merkez yönetim ekibinin doğru ve yetkin kişilerden oluşturulmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, yönetim birimi oluşturulurken azami

hassasiyet gösterilmeli; seçilecek kişiler, raporun 4. Bölümünde de belirtildiği gibi, bu görev için gerekli şartları sağlamalıdır.

- Merkez yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik kriterlerine dikkat edilmelidir.
- Ortak inovasyon projelerinin hayata geçirilmesi sermayeye erişimle mümkündür. Bu nedenle, mevcut kaynakların tespit edilip erişim için gerekli adımların atılmasının yanı sıra, oluşturulacak bölgesel ortaklıkla, bölge ve sektöre özel girişim sermayesi fonu ve iş melekleri ağı gibi finansman mekanizmalarının geliştirilmesi yönünde de çalışmalar yapılması yararlı olacaktır.
- Başarılı bir merkezi ortaya çıkaran süreçlerin değişik dönemlerde tekrarlanması ve yeni fırsatların kaçırılmaması, faaliyetlerin etkinliğinin ve merkezin yarattığı etkinin düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda daha kuruluş aşamasında, etkin bir izleme ve değerlendirme sürecinin oluşturulması şarttır.
- Merkezlerin, bölgedeki inovasyon alanındaki gelişmelere ve talebe bağlı olarak orta veya uzun vadede sektörel odaklı inkübasyon faaliyetlerini desteklemeleri ve inovatif kümelenmeye doğru ilerlerken yeni sektörel şirketlerin kurulmasını özendirmeleri yararlı olacaktır.
- Bölgesel ve sektörel odaklı çalışılırken dünyanın geri kalanında olup bitenler yakından izlenmeli ve inovasyon faaliyetlerine fayda sağlayacak gelişmeler bölgeye taşınmalıdır. Ayrıca, yaşananan gelişmelerden ve değişen ihtiyaçlardan hareketle, gerektiğinde merkezlerin odak noktalarını ve hizmetlerini değiştirmelerini mümkün kılacak esnekliğin bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Merkezlerin sektör için tasarlayıp uygulanmasını koordine edecekleri projelerin yanı sıra, kendi kapasitelerini geliştirecek ve fon imkanları yaratacak ulusal ve uluslararası projelere başvuruların yapılması da yararlı olacaktır.
- Farklı sektörler/bölgelerde yer alan merkezler arasında işbirliklerinin gerçekleştirilmesi ve kurulacak olan tüm merkezlerin ulusal düzeyde sürekliliği sağlanacak bir ağla birbirine bağlanması, sürekli bilgi ve deneyim paylaşımı ve etkin koordinasyon açısından önem taşımaktadır.

BÖLÜM 1

TÜSİAD-TÜRKONFED-REF-UİG T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ

1. TÜSİAD-TÜRKONFED-REF-UİG T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ

Bu rapor, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) tarafından başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen 'T-BİM-Bölgesel İnovasyon Merkezleri' projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Bölgesel inovasyon merkezleri, proje yürütücüsü kuruluşlar tarafından öngörüldüğü şekilde, TÜRKONFED'e bağlı federasyonların koordinasyonunda Türkiye'nin yedi bölgesinde kurulacaktır. Faaliyet gösterecekleri bölgelerde sektörel odaklı inovasyon arabirimleri olarak çalışacak olan merkezler, odaklandıkları sektörlerdeki işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, kamu kurumları ve sivil toplum kurulu

Bölgesel inovasyon sistemi, kendisini oluşturan aktörler (bölgedeki işletmeler, kamu kurumları, finansman sağlayıcılar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, araştırma kuruluşları ve diğer ilişkili kuruluşlar) arasındaki işbirlikleriyle hayat bulur. Bir bölgesel inovasyon sisteminin etkinliği, bu aktörler arasındaki ilişkilerin kalitesi ve yoğunluğuna bağlıdır.

OECD, hem küresel ekonomik büyümenin hem de toplumsal yakınlaşma ve uyumun bölgelerin rekabet gücünün artmasına bağlı olduğunu vurgular. İnovasyonu ve yatırımı tetikleyen karşılaştırmalı üstünlüklerin ulusal olduğu kadar bölgesel bir özellik olduğunun altını çizer. Bölgelerin küresel pazarda rekabet etmek için kendi varlıklarından, becerilerinden ve fikirlerinden yararlanmaları ve kullanılmayan potansiyellerini geliştirmeleri şarttır.[20]

Diğer yandan ulusal inovasyon sisteminin ekonomik ve toplumsal gelişme hedefine hizmet edebilmesi de bölgesel inovasyon sistemlerine işlerlik kazandırılmasını gerektirir. Bölgesel dengesizliklerin ortadan kaldırılması ve bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi, bölgelerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillenmiş inovasyon sistemlerinin, yönetim biçimlerinin, politikalarının ve politika uygulama araçlarının geliştirilmesiyle mümkündür. Benzer şekilde, sektörel özellikler ve sektörlere özel tehditler veya fırsatlar, farklı sektörler için farklı inovasyon stratejilerinin uygulanmasını gerektirdiğinden, inovasyon sisteminde ve politikalarında sektörel boyut da dikkate alınmalıdır.[21]

Ulusal inovasyon sisteminde olduğu gibi, bölgesel ve sektörel inovasyon sistemlerinin de başarıyla işlemesi ve politikaların etkin bir şekilde belirlenip uygulanması için üç ana aktörün, kamu, özel sektör ve üniversitenin yoğun işbirliği şarttır. *Üçlü sarmal* olarak adlandırılan bu işbirliği yaklaşımında, üniversiteler bölgedeki işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda insan gücü yetiştirir; Ar-Ge faaliyetlerini bölgedeki işletmelerle işbirliği halinde yürütür; araştırma sonuçlarını bölgedeki farklı mekanizmalardan yararlanarak (firmalara transfer ederek, kuluçka merkezlerinde yeni şirketler kurarak, vb.) ticarileştirir. Bölge işletmeleri yeni bilginin üretilmesine, yayılmasına, inovasyon için kullanılmasına ve işbirliğine önem verirler. Kamu kurumları, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini destekleyen, üniversitelerin özel sektörle işbirliği halinde çalışmasına olanak sağlayan, inovasyona dayalı yeni şirketlerin kurulmasını teşvik eden bir ortamın oluşturulması

20 OECD (2003) Conclusions of the Chair, High level Meeting, Martigny

21 Elçi, Ş. (2006) İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı

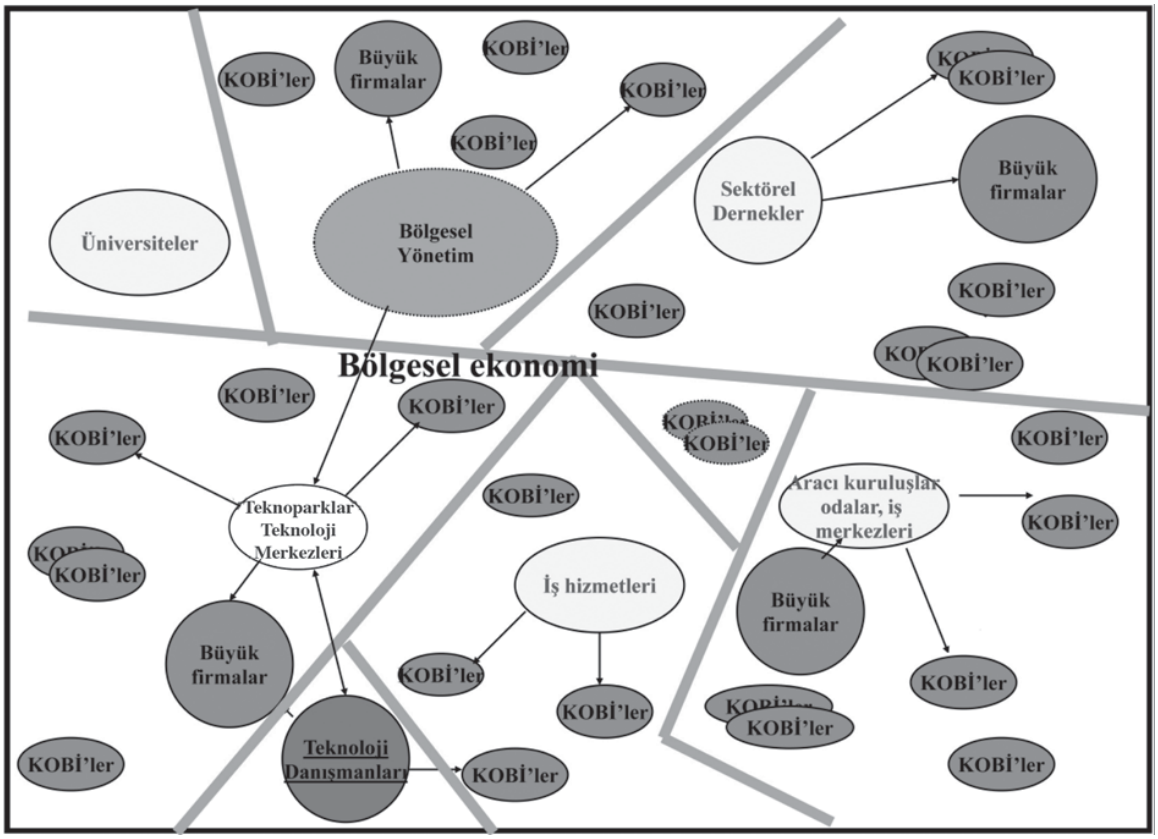
için çalışırlar. Bölgedeki işletmelerin ihtiyacına uygun araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyonu destek mekanizmaları tasarlanır ve uygulanır. Bu işbirliğinin bir gereği olarak, bölgesel ve yerel düzeyde de kamu satın alımlarıyla işletmelerin inovasyon faaliyetleri ve üniversite ve araştırma merkezleriyle işbirlikleri teşvik edilir.

Bölgesel inovasyon sistemlerinin işleyişini olumsuz etkileyen faktörler

Bölgesel inovasyon sistemlerinin etkin şekilde işlemesini engelleyen faktörler incelendiğinde, üç ana problemle karşılaşılır:

- Organizasyonel zayıflık: Bölgesel düzeyde etkin sistemin kurulması için gereken aktörlerin eksikliği (örneğin, araştırma kurumlarının olmaması, inovasyon aracı kuruluşlarının bulunmaması gibi). Bu sorunun sistem üzerinde yaratacağı olumsuz etki, kısa vadede, yakın bölgelerde ihtiyaç duyulan hizmetleri sunan kuruluşlarla bağlantıların kurulması ve bu kuruluşların sisteme eklemlenmeleri ile azaltılabilir.
- Kabuğunu kıramama: Bölgedeki sanayi kuruluşlarının yıllardır aynı teknolojiyle aynı pazarlar için çalışıyor olması ve uzun vadeli stratejik hedefler ortaya koyup yeniden yapılanamaması olarak ifade edilebilen bu sorun, bölgesel inovasyon ağının dışarıdan farklı aktörlere açılması ve bölge içinde sektörlerarası etkileşimin teşvik edilmesiyle aşılabilir.
- Sistemin aktörleri arasındaki parçalanmışlık: Bölgedeki kuruluşlar arasında iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin olmaması durumudur ve temelde bölgedeki aktörler arasındaki güven ve ortak vizyon eksikliğinden kaynaklanır (Şekil 5). İşbirliğini artırıcı eylemler, ortak çıkarlar için çalışma konusunda motive edici önlemlerle bu sorunun olumsuz etkilerini azaltmak mümkündür.

Şekil 5. Parçalı bölgesel inovasyon sistemi: Tercih edilmeyen yapı



Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004

Bölgesel inovasyon sistemleri kavramından hareketle yapılan ve bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, Avrupa Birliği'nin bu alanda önemli girişimler başlattığı ve uyguladığı görülür. Özellikle 1990'ların ortalarından itibaren geliştirilen ve uygulamaya konan bölgesel inovasyon stratejileri, Avrupa Birliği'ndeki ulusal inovasyon sistemlerinin Amerika Birleşik Devletleri'yle rekabet edecek düzeyde inovasyon üretemedikleri gerçeğine dayanır.[22]

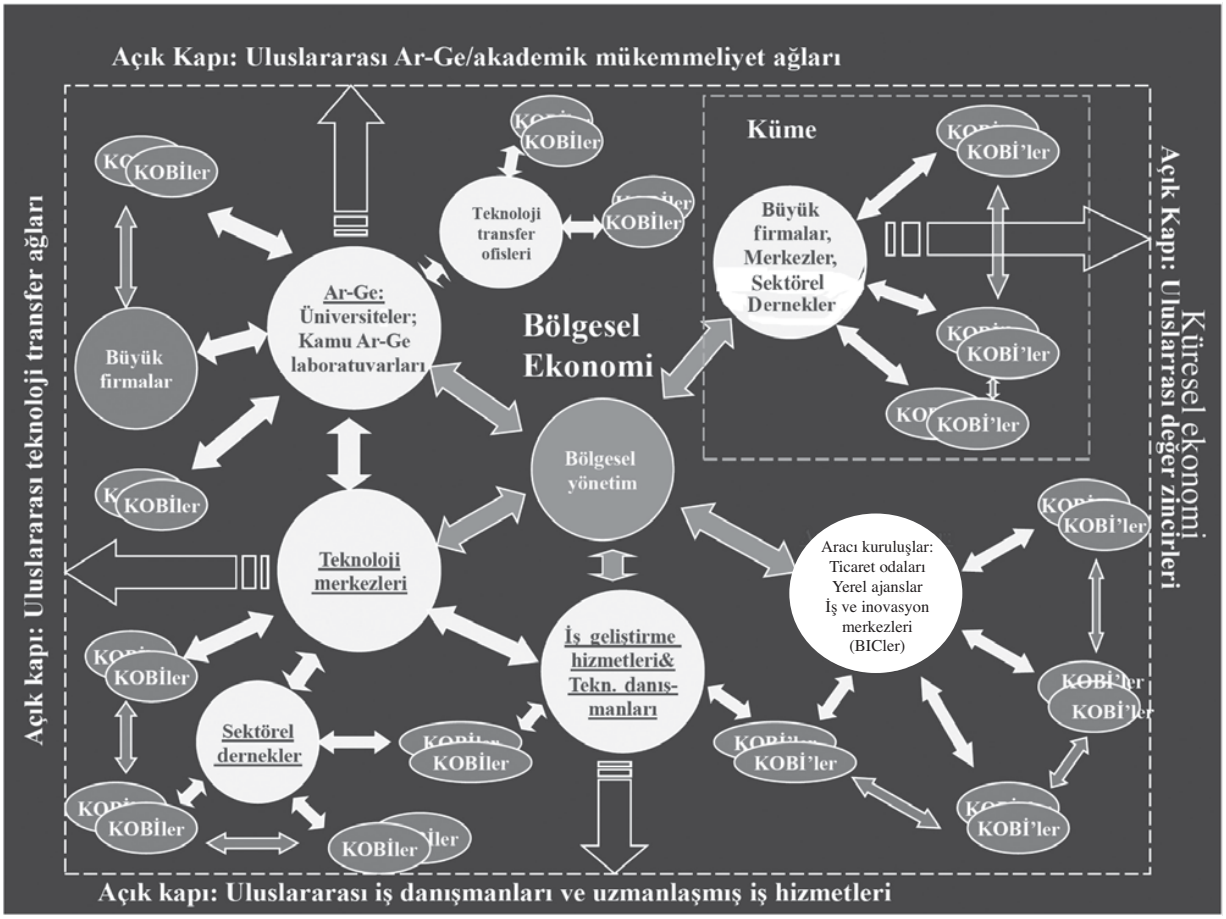
Aynı dönemde, Michael Porter, Amerika'nın inovasyonla gelen rekabet avantajının kümelenmeler temeline oturan bölgesel ve yerel inovasyon sistemlerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur.[23] Porter, kümeyi belli bir alanda birbiriyle bağlantılı şirketler ve kurumların oluşturduğu coğrafi yoğunluk olarak tanımlar. Küme, birbiriyle bağlantılı

22 European Commission (1995), Green Paper on Innovation

23 Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations ve (1998) On Competition

sanayileri ve rekabet için gerekli diğer kuruluşları kapsar. Örneğin, parça, makine ve hizmet gibi belli alanlarda uzmanlaşmış girdi tedarikçilerini ve yine alanında uzmanlaşmış altyapı sağlayıcılarını içerir. Genellikle, birbirlerini tamamlayan ürünlerin üreticileri, müşterileri ve dağıtım kanallarından beceri, teknoloji ve ortak girdi bakımından ilişkili sanayilerde faaliyet gösteren şirketlere kadar uzar. Ayrıca kümelerin çoğu, uzmanlaşmış eğitim, öğrenim, enformasyon, araştırma ve teknik destek gibi hizmetler sağlayan devlet kurumlarını; üniversiteler, standart belirleyici kuruluşlar, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı yapıları da bünyesinde barındırır.

Şekil 6. İyi yapılandırılmış bölgesel inovasyon sistemi ve sistemdeki bir küme



Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004

Porter, büyümeyi tetikleyen gücün kümedeki rakip firmalar arasındaki rekabet olduğunu belirtir; çünkü bu rekabet, firmaları inovatif olmaya ve mevcut teknolojilerini iyileştirerek yeni teknolojiler geliştirmeye zorlar. Bu da, yeni şirketlerin kurulmasını sağlar, Ar-Ge faaliyetlerini artırır, yeni becerilerin ve hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılar. Kümedeki sanayilerin çoğu benzer işgücü istihdam ettiğinden, kümedeki insan gücü ilişkili firmalar arasında serbestçe dolaşır. Bu sayede, bilgi yeni firmalara aktarılır, rekabet ve dolayısıyla büyüme artmaya devam eder. Bu büyüme, ya kümenin dikey entegrasyonunu artırır, ya da sektörün yatay entegrasyonuna yol açar. Dikey entegrasyonun artması, iş bölümünün daha uzmanlaşmış hale gelmesi ve yeni firmaların ayrıcalıklı *(niche)* pazarlara girmeleri anlamına gelir. Yatay entegrasyon ise, bir sektörde geliştirilen yeni teknoloji ve beceriler farklı sektörlerdeki ilişkili sanayilere uygulandığında gerçekleştir.

Bölgesel Kalkınmada İnovasyon ve İnovatif Kümelenmeler

İnovasyon ve teknolojiye dayalı kalkınan bölgeleri analiz eden literatür, Silikon Vadisi'nde yaşanan gelişmeleri anlamaya odaklanır. Bölgenin temellerinin atıldığı dönem 1937'lere; Stanford Üniversitesi'nden Prof. Frederick Terman'ın iki lisansüstü öğrencisi olan William Hewlett ve David Packard'a, Hewlett'in dizayn ettiği cihazın ticarileştirilmesi için küçük bir finansman sağlamasıyla ve bunu izleyen sistemli ve bilinçli adımlarla atılır.[24] Terman'ın bu çabaları üniversite ile bölgedeki işletmeler arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve devletin destekleriyle birlikte güçlendirilmesini sağlar.

1950'lere gelindiğinde, Terman tarafından başlatılan ve daha sonra hızlı endüstriyel kalkınmayı teşvik eden ortamda üç kilit organizasyonel inovasyon dikkat çeker:

- Bölgedeki işletmelere yardımcı olmak ve normalde üniversite tarafından yapılmayan tarzda uygulamaya dönük araştırmalar yapmak üzere Stanford Araştırma Enstitüsü'nün kurulması,
- Sanayide çalışan mühendislerin üniversitedeki yüksek lisans ve doktora derslerine devam etmesi için Stanford İşbirliği Programı'nın başlatılması (1961 yılında, programa katılan firma sayısı 32, yarı-zamanlı eğitim gören çalışanların sayısı 400'dür)
- Üniversite ile özel sektör arasında kişilerin ve fikirlerin akışını sağlayacak bir araç olarak Stanford Sanayi Parkı'nın kurulması.

Silikon Vadisi'nde devletin rolüne bakıldığında, bilişim ve elektronik alanında bölgesel bir kümelenme oluşturma konusunda açık bir stratejinin olmadığı görülür. Ancak, özellikle savunma sanayi alanındaki satın alımlar yoluyla Ar-Ge harcamalarının artmasına dolaylı olarak katkı sağlanmıştır. Bölgede kuruluşlar arasındaki ağ ve çalışanların hareketliliği de bölgenin gelişimine büyük katkı sağlar. Böylelikle, bölgedeki yöneticiler ve çalışanlar kolaylıkla bir araya gelebilir; tesadüfen karşılaşmalar bile yeni iş fırsatlarının yaratılmasına katkı sağlar. Bölgedeki inovasyona dayalı firma sayısının artmasıyla insanların bölge dışına çıkmak zorunda kalmadan evlerini değiştirebilmeleri bir avantaj halini alır. Böylece iyi yetişmiş insan gücü bölge dışına çıkmamış olur. Firmaların yakınlıklarından dolayı kazanılan avantajlardan biri de yüzyüze gayri resmi görüşmelerle enformasyon akışının sağlanmasıdır. Küçük firmaların Ar-Ge faaliyetlerini diğer firmalarla ve üniversitelerle birlikte yapıyor olmaları, bilginin üretilmesi ve yayılmasında önemli bir faktördür.

Saxenian, Silikon Vadisi'nde inovasyon açısından gelinen ve diğer bölgelere de örnek olan noktayı şöyle açıklar: *"Rekabet sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurdu; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirdi"*.[25]

24 Technopolis (2005) 'Quick Scan Public Policies to support 'Hot Spots' in Europe'

25 Saxenian, A. L. (1994) Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128

Avrupa'daysa bölgesel düzeyde Silikon Vadisi'nden esinlenerek başlanan çalışmalar, 1990'ların ortalarına rastlar. Bu yöndeki girişimlerin en iyi örneklerinden birini 1995 yılında Almanya'da düzenlenen BioRegio adı verilen yarışma oluşturur: Yarışmada, Alman Hükümeti, ülkenin biyoteknoloji araştırmalarının ticarileştirilmesinde yeterli başarının gösterilememesinden hareketle; bölgesel kurumlara yönelik inovatif biyoteknoloji kümelenmelerinin oluşturulması için fon desteği sağlar. Destekten yararlanmaya hak kazananlar, Münih'te Bavaria, Kuzey Rhine-Wesphalia'da Cologne-Düssesdorf, Baden-Württemberg'de Heidelberg olur.[26]

Almanya, Fransa, İsveç, Danimarka, İngiltere, Finlandiya ve Belçika'daki inovasyon sayesinde kalkınmış bölgeler üzerinde yapılan analizler, bölgelerin gelişmişliğinde aşağıdaki faktörlerin önemli rol oynadığını ortaya koyar:

- Firmaların birbirleriyle ve üniversiteler ve kamu araştırma kurumlarıyla kurdukları ağlar ve yapılandırılmış işbirlikleri,
- Kendi kendilerine organize olan bölgesel ve yerel aktörler,
- İnovasyona dayalı yeni kurulan şirketler,
- Uluslararası bir ağa sahip bilgi üreten (lider) şirketler,
- Mükemmel bir altyapı.

Kaynak: Technopolis (2005) 'Quick Scan Public Policies to support 'Hot Spots' in Europe'

Bir kümedeki firmalar, kümelerin sağladığı yetişmiş insan gücüne kolay ulaşım gibi avantajlardan tek başlarına yararlanabiliyor olsalar da, asıl istifade ettikleri önemli avantajı, rekabet üstünlüğü yakalamak için ortak hareket ederek sağlarlar. Bu sayede yaratılan avantaj "ortak verimlilik" olarak adlandırılır.[27] Ortak verimlilik iki boyutta kendini gösterir: küme üyelerinin aralarında varolan bağlardan dolayı elde ettikleri faydaları ifade eden "pasif boyut" (tedarikçilere ve müşterilere kolay erişim gibi), ve bilinçli bir işbirliği gerektiren "aktif boyut". Bu iki boyut birlikte ele alındığında önemli fırsatlar yaratabilir. Örneğin, bölgesel düzeyde faaliyet gösteren kuruluşlar, bölgede üretilen ürünlerin standartlarını belirleyerek ve üreticilerin bu standartlara uymalarını sağlayarak kümenin ürünlerinin belli bir üne sahip olmasını sağlayabilirler.

26 Cook, P., Olga Memedovic, O. (2003) Strategies for Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications, UNIDO

27 Meyer J. (2002) Cluster, Value Chain and the Rise and Decline of Collective Action

İnovasyonla Bölgesel Kalkınmada Bir Başarı Öyküsü: Cambridge Mucizesi

Cambridge'de son otuz yıldır yaşananlar, üniversite-sanayi işbirliğinin nasıl mucizeler yaratabileceğini; kümelenmenin bölgesel kalkınmada ne kadar önemli olduğunu; daha da önemlisi, sivil insiyatifle büyük finansal kaynaklara, altyapılara gerek olmadan nasıl bir inovasyon ekonomisi yaratılabileceğini gözler önüne seriyor.

Cambridge'deki gelişmeler, Silikon Vadisi'ndekine benzerliğinden dolayı Cambridge'ın jeolojik yapısı da işin içine katılarak "Silicon Fen" (Silikon Bataklık Arazisi) olarak adlandırılır.

İngiltere'nin Cambridge şehrini içine alan bölge, 1960'lara kadar tarıma dayalı ekonomisi ve düşük, dağınık nüfusu olan bir bölgeydi. Daha sonra Londra nüfusunun yoğunlaşmasıyla 1980'lerin başlarına kadar göç aldı ve nüfusu yüzde 30 civarında artış gösterdi. Bu dönemde küçük fabrikalar kurulmaya başlandı. Yeni şirketlerin kurulmasıyla bölgenin ulaşım başta olmak üzere altyapısında iyileşmeler gözlendi.

İlk Deneyim

1960'larda İngiliz Hükümeti, Cambridge'de bir bilgisayar destekli tasarım merkezinin kurulmasına ön ayak oldu. Ancak devlet-üniversite-sanayi işbirliğinde başarı sağlanamadı. Bu başarısızlığın nedenleri olarak, ilgili kesimlerin Ar-Ge ve teknoloji transferi hedeflerindeki çelişki ve finansman sorunları gösterilir. 1970'lerde merkezdeki nitelikli personel ayrılarak başarılı bir şirket kurdu. Merkez, 1983'de bilişim ve mühendislik firmaları, Cambridge Üniversitesi ve bölgedeki iki okul (Trinity College ve St John's College) tarafından satın alınarak özelleştirildi ve böylece ticari başarıyı yakaladı.

Sivil İnsiyatifin Önemi

1980'lerin başında, bölgede kurulan yeni şirketlerin oluşturduğu sivil bir örgüt olan ve daha sonra Cambridge Technology Association adını alan Cambridge Computer Group, bilgisayar şirketlerinin ihtiyaçlarını yerel yönetimlere ve bankalara aktarmaya başladı. Grubun üzerinde durduğu diğer bir konu ise bölgede yüksek teknoloji şirketlerinin kurulmasının önemiydi.

Grup, yeni kurulan şirketlere moral desteği sağlarken, şirket kurma, işletme ve finansman konularında hizmet veren bir grup danışmanlık firması, yeni kurulan işletmeler için varolan fırsatları belirlemeye başladı. Yerel yönetimler de bu şirketleri cesaretlendirme konusunda büyük gayret safrettiler. Cambridge'de yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde yaşanan hızlı gelişim, resmi olmayan bağlantıların, yerel olarak bir araya getirilen finansman ve bölgede kurulu bağımsız şirketlerin büyümesiyle yaşandı.

Üniversitenin Önemli Rolü ve Başarısı

Cambridge Üniversitesi, üniversite çevresindeki girişimciliğin gelişmesinde ve yeni şirketlerin kurulmasında büyük rol oynadı. Üniversitedeki araştırmacılar, sahip oldukları fikri haklarla yeni firmalar kurdular ve kurmaya devam ediyorlar.

Cambridge Üniversitesi'ndeki öğretim görevlilerinin ve araştırmacıların yarısı kısa dönemli sözleşmelerle çalışırlar. Yaptıkları araştırmalar sonucu doğan fikri haklar kendilerine aittir. Bu nedenle, üniversiteye bağlanmak zorunda olmadıkları gibi kendi şirketlerini kurmaları için gerekli fırsata da sahiptirler. Üniversitede lisansüstü eğitimlerini sürdüren 2,500 öğrenci, bölgedeki şirketlerde yarı zamanlı çalışır.

Bilim Parkı'nın (Teknoparkın) Farkı

Cambridge'de şirketlerin kurulması için uygun altyapı olanaklarının olmaması da bir engel oluşturmadı. Diğer pek çok örnekten farklı olarak, şirketler, kendi ihtiyaçlarına göre bir teknoparkın (İngiltere'de kullanıldığı şekliyle bilim parkının) kurulmasını sağladılar.

1970'de Trinity College tarafından kurulan ülkenin ilk teknoparkı olan, Cambridge Bilim Parkı, talep yaratmaktan çok firmalardan gelen talepleri karşılamak için kuruldu. Park, başlangıçta, zaten kurulu olan küçük firmalara kısa süreli olarak düşük bir ücret karşılığı altyapı imkanları sağladı.

Bilim Parkı, halen çoğu çokuluslu büyük firmaların Ar-Ge projelerini yürütmek için getirdikleri ekiplere, yüksek kalitede hizmet sağlıyor. Bu projelerde yerli küçük firmalarla işbirliği teşvik ediliyor.

İlk Mucize ve Getirileri

1984'de Segal Quince and Partners şirketinin Cambridge'deki hareketi incelemek üzere yaptığı araştırmada, bölgede faaliyet gösteren 261 yüksek teknoloji tabanlı firmanın tüm bu gelişmelerin sonucunda kurulduğu ve 13.700 kişiye istihdam sağladığı belirlendi. Araştırmaya göre, on yıllık bir sürede Cambridge'de her ay ortalama 1,5 firma kuruldu. Bu firmaların sadece yüzde 7'si beş yıl içinde başarısız oldu. Firmaların büyük çoğunluğu küçük, bağımsız, elektronik ve bilişim firmalarıydı. Bu genç, dinamik şirketler, çalışan başına 230.000 Pound'un üzerinde ciro elde ediyorlardı. İşin katma değeri yüksek kısmı, Ar-Ge ve tasarım, Cambridge'de yapılıyor, toplu üretim başka bölgelerde gerçekleştiriliyordu. Şirketler, büyük oranda ABD'ye ve Asya ülkelerine ihracat yapıyorlardı.

Yapılan araştırma, aynı zamanda bölgedeki firma ilişkilerini ve kümelenmeleri de ortaya çıkardı. Buna göre, yeni firmalar, büyük firmaların, üniversitenin ve araştırma merkezlerinin çalışanları tarafından kuruluyordu. Şirketlerde, üniversitede ve araştırma merkezlerinde çalışanlar arasında büyük bir hareket vardı. Bu da yüksek nitelikli teknoloji transferini mümkün kılıyordu. Şirketlerin Cambridge'i seçmelerinin başlıca nedeni, yerel olarak işbirliği yapılabilecek kişi ve kurumların varlığı, pazar imkanları ve bölgenin sahip olduğu prestijdi. Nitelikli insan gücünün varlığı da en önemli etkenler arasındaydı.

Dolayısıyla bölgenin başarısı firmalar ile üniversite ve araştırma merkezleri arasındaki etkin ve dinamik bir işbirliği ağının varlığı ile açıklanıyordu.

Para Herşey Demek Değil

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu önemli bir nokta, firmaların kurulma aşamasında sıkıntısını duydukları şeyin finansman olmamasıydı. Firmalar, tam olarak kurulana ve faaliyete geçene kadar dış finansmanı en düşük seviyede tutmaya özen gösteriyorlardı. Barclay's Bank'ın bölgedeki şubesi, firmalara gereken yardımı ve danışmanlığı sağlıyordu. Sonraları girişim sermayesi imkanları da oluşmaya başladı. Şirketlerin yarıya yakını devlet garantili banka kredileri kullandılar. Devletin inovasyon destekleri, yüksek teknoloji ürünlerini geliştirme ve pazara sürme süresinin kısalığından dolayı pek işe yaramadı.

Kısacası Cambridge, çok kısa sürede kurulan inovasyon odaklı firmalarıyla ve bu firmaların üniversite ve araştırma merkezleriyle gerçekleştirdikleri başarılı işbirlikleriyle hızlı bir kalkınma yaşadı.

Mucize Tekrarlanıyor

1997'de Cambridge, özellikle telekomünikasyon ve biyoteknoloji sektörlerinin gelişmesiyle yeni bir "mucize" yaşamaya başladı. 1998 yılına gelindiğinde bölgede kurulu 1.350 firma, alınan 32.500 kişiye istihdam sağlıyordu.

Halen mevcut şirketlerden, üniversiteden ve araştırma merkezlerinden hızla yeni şirketler kuruluyor. Cambridge yüksek teknoloji kümelenmesinin diğer önemli bir yapıtaşı olan teknoloji danışmanlık şirketlerinin bölgede oynadığı rol de azımsanmayacak kadar büyük. Bu tür şirketler, yeni firmaların kurulmasını hızlandırırken, çekirdek sermaye ve girişim sermayesi yatırımlarını da harekete geçiriyorlar.

Kaynak: Elçi, Ş. (2006) İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı

2.2. Bölgesel İnovasyon Stratejileri

Bölgesel inovasyon stratejileri, bölgeye özel şartların dikkate alınmasıyla bölgenin inovasyon potansiyelini harekete geçirmek ve buna bağlı rekabet gücünü artırmak için izlenecek yolu ortaya koyar. Bu stratejilerin güttüğü ana amaçları dört başlık altında toplamak mümkündür:

1. Bölgesel yönetimlerin politika gündemlerinde önceliği inovasyona vermelerini ve bölgelerde inovasyon kültürünün geliştirilmesini sağlamak,
2. Özel sektörün inovasyon faaliyetlerini artırmak,

3. Araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinin iş dünyasının ihtiyaçlarına göre şekillenmesini ve inovasyon için gereken bilginin akışını sağlayacak kamu-üniversite-özel sektör işbirliklerini ve ağlarını geliştirmek,
4. İnovasyon için ayrılan kısıtlı kamu ve özel sektör kaynaklarının daha etkin kullanımını ve daha büyük etki yaratmasını sağlamak.

Yukarıdaki bölümde de belirtildiği gibi, konuya Avrupa Birliği genelinde özel bir önem verilmektedir. Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle 1994 yılından bu yana bölgesel inovasyon stratejisi (RIS) ve bölgesel inovasyon ve teknoloji transfer stratejileri ve altyapısı (RITTS) geliştirmiş olan bölge sayısı 150'nin üzerindedir. Türkiye'den Ocak 2008 itibariyle sadece Mersin ili için bölgesel inovasyon stratejisi geliştirilmiş olup, bu çalışma, Avrupa Komisyonu desteğiyle ve Komisyon'un metodolojisiyle gerçekleştirilmiştir. Bu metodolojide beş ana adım izlenmektedir:

- Bölgesel diyoloğun başlatılması
- Bölgesel inovasyon sisteminin ana aktörlerinin doğrudan dahil olmasıyla strateji geliştirme çalışmasının başlaması
- Bölgesel inovasyon ihtiyaçlarının ve kapasitesinin analizi
- İnovasyon konusunda yoğunlaşılacak öncelikli alanların tespiti
- Eylem planlarının ve pilot projelerin geliştirilmesi.

Avrupa'dan Bölgesel İnovasyon Projeleri Örnekleri

Polonya

Polonya'da bölgesel inovasyon stratejisi (RIS) geliştirme çalışmaları 2002 yılında başladı. Bu dönemde, Avrupa Birliği kaynaklarıyla beş bölge için (Opolskie, l skie, Warmi sko-Mazurskie, Wielkopolskie ve Zachodniopomorskie) stratejiler geliştirildi. Bu deneyimlerden hareketle, Polonya Hükümeti, geri kalan bölgelere inovasyon stratejileri geliştirmeleri için ulusal kaynaklardan hibe desteği sağladı. Daha sonra, Avrupa Birliği yapısal fonları aracılığıyla bölgelerde inovasyon ortaklıklarının güçlendirilmesi için kaynak ayrılmaya devam edildi.

2004-2006 yılları arasında yürütülen Entegre Bölgesel Operasyonel Programı kapsamında, bölgesel inovasyon ve bilgi transferi başlığı altında beş tip proje desteklendi. Desteklenen projelerle, mevcut bölgesel inovasyon stratejilerinin güçlendirilmesi, ağyapıların oluşturulması, enformasyon alışverişi ve iletişim sistemleri, yüksek öğrenim kurumu mezunları ve Ar-Ge çalışanları için stajyerlik olanağı daha önce hazırlanmış olan bölgesel inovasyon stratejilerinde belirlenmiş olan alanlarda eğitime göre doktora öğrencilerine burs destekleri sağlandı.

Toscana (İtalya)

İtalya'nın Toscana bölgesinde yapılan inovasyon ve teknoloji transfer stratejileri ve altyapısı projesinin (RITTS) ana amacı, kültürel miras sektöründe teknoloji geliştirme sürecini başlatmak olarak belirlendi. 1997-1999 yılları arasında yürütülen projenin sonunda üç hedef seçildi:

- Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin desteklenmesi,
- İnovatif kümelerin geliştirilmesi,
- Yüksek teknoloji firmalarının kurulmasının ve güçlendirilmesinin desteklenmesi.

Bu projenin devamı niteliğinde başlayan RIS+ projesi, bölgede kültürel miras sektöründe inovatif kümelenmenin sağlanmasına odaklandı.

Bölgede faaliyet gösteren Kültür Bakanlığı'na ve Ulusal Araştırma Merkezi'ne bağlı araştırma kuruluşlarının varlığı, kültürel mirasların tespiti ve korunması konusunda faaliyet gösteren KOBİ'lerin bulunması ve bu KOBİ'lerden bazılarının bu konuda özel uzmanlığa sahip olmaları bu sektörün seçilmesinde ana etkenler oldu.

Projenin ana adımları olarak, mevcut ve potansiyel ortakların saptanması (60 firma, araştırma merkezi ve ilişkili kuruluş), kültürel mirasa uygulanabilecek opto-elektronik teknolojilerinin işbirliği halinde geliştirilmesi, demostrasyon amaçlı dört prototipin üretilmesi, kültürel miras teknolojileri konusunda uzman teknisyenler için eğitimlerin düzenlenmesi gibi faaliyetler oluştu.

Proje, kültürel miras alanında firmalar ve araştırma merkezleri tarafından kurulan bir inovasyon kümesinin gelişimine büyük katkı sağladı. Projeye katılan paydaş sayısı tahminlerin üzerinde oldu. Özellikle işletmelerden önemli katılım ve finansal katkı sağlandı. Toscana'nın uluslararası düzeyde rekabet avantajına sahip olduğu bir alanda somut ekonomik ve teknolojik çıktılar elde edildi. Projenin en önemli başarılarından biri inovasyon ağının kurulması oldu. Projeyle elde edilen deneyimle, benzer girişimlerin moda, biyoteknoloji ve opto-elektronik sektörlerinde de uygulanmasına karar verildi.

Mersin (Türkiye) (AB projesi)

Mersin'in kalkınmasında inovasyonu önemli bir araç olarak kullanmak ve bölgenin inovasyon potansiyelini artırmak amacıyla başlatılan; Mersin Valiliği'nin liderliğinde, ODTÜ Teknokent koordinasyonunda, Technopolis Group'un danışmanlığıyla yürütülen bölgesel inovasyon stratejisi projesi, Avrupa Birliği 6. Çerçeve Programı kapsamında desteklendi. Ocak 2008 itibariyle tamamlanan projenin ortaklarını Mersin Sanayi ve Ticaret Odası, Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi, Mersin Üniversitesi ve Yunanistan'dan Epirus İş ve İnovasyon Merkezi oluşturdu.

Tüm adımları, bölgesel aktörlerin üst düzey katılımıyla gerçekleşen projenin yürütüldüğü süreç ve bu süreç sonunda uygulanmaya konan stratejiyle, "Yüksek yaşam kalitesi, bilgi ve inovasyona dayalı sürdürülebilir bir ekonomiye sahip bir bölge haline gelmek" vizyonunun gerçekleştirilmesi için ilk adımlar atıldı. Stratejinin temel unsurları,

- Mersin İnovasyon Sistemi'nin ve kültürünün geliştirilmesi
- Mevcut işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerinin artırılması ve inovatif girişimciliğin harekete geçirilmesi
- Kilit önem taşıyan sektörlerde (tarıma dayalı sanayi, lojistik ve turizm) bölgesel potansiyelin kullanılması
- Bilgi üreticilerinin geliştirilmesi olarak belirlendi.

Projenin gerçekleştirilmesi sürecinde aşağıdaki kazanımlar sağlandı:

- Kent bilincini oluşturması (il genelinde ilgili paydaşların "gelecek" konusunda ortak görüşe sahip olması)
- Müşterek hareket edilmesi (il genelinde ilgili paydaşların birlikte çalışma geleneğinin geliştirilmesi)
- İlin yurtiçinde ve dışında tanıtılması ve imajının yükseltilmesi
- Proje üretme geleneğinin başlaması
- Gençlerin girişimciliğe ve inovasyona ilgilerinin artması
- Firma bazında inovasyona ilginin artması
- Yurt çapında Mersin'in inovasyon stratejisi geliştirme deneyimine taleplerin artması
- Avrupa'daki firma ve kurumlarla beraber çalışma imkanı yaratılması.

Projeyle birlikte bölgede inovasyon için gerekli kurumsal yapıların oluşturulması yönünde de adımlar atılmaya başlandı. 'Bölgesel İnovasyon Kurulu', 'Tarım-Gıda Platformu', 'Turizm Platformu', 'Lojistik Platformu' ve 'Teknoloji Transfer Ofisi' bu yapıların başında geliyor. Proje süresince gereçekleştirilen pilot projelerle de inovasyona dayalı kalkınma yolunda atılan adımların somutlaştırılması sağlandı.

Kaynaklar: Technopolis (2006) Strategic Evaluation on Innovation and the knowledge based economy in relation to the Structural and Cohesion Funds, for the programming period 2007-2013, Avrupa Komisyonu
Avrupa Komisyonu (2002) Regional Innovation Strategies under the European Regional Development Fund Innovative Actions 2000-2002

2.3. Bölgelerin İnovasyon Performansını Belirleyen Ana Faktörler

Bir bölgenin inovasyona bağlı olarak gelişmesi, rekabet gücünün artması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi için, o bölgenin sahip olduğu dört sermaye faktörüne (fiziksel sermaye, toplumsal sermaye, insan sermayesi ve finansal sermaye) yatırım yapılması gerekir. Bu faktörlerin varlığı ve etkin kullanımı, bölgesel verimlilik, istihdam ve yüksek yaşam standartını beraberinde getirir.

Fiziksel sermaye, insan sermayesi ve toplumsal sermayenin gelişimi için şarttır. Bu da, ulaşım, iletişim ve sağlık altyapısını ve tüm belediye hizmetlerini içine alır. Ayrıca, bölgedeki üniversiteler, araştırma kurumları, teknoparklar ve inkübatörler de bu kapsamda değerlendirilir. *Toplumsal sermaye*, bireyler arasındaki bağlantıları (toplumsal ağlar ve bunlardan kaynaklanan güven ve paylaşım normları) ifade eder. İnovasyonda başarının ana şartlarından biri işbirliği olduğundan toplumsal sermayenin gücü, bölgenin inovasyona dayalı kalkınmasının belirleyici unsurlarındandır. *İnsan sermayesi*, bireylerin beceri, eğitim ve bilgilerini; bölgenin sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğini ve miktarını ifade eder. İnsan sermayesi, diğer sermayelerle yakından ilişkilidir: Nitelikli insan kaynağı toplumsal sermayenin güçlenip gelişmesini sağlar. Güçlü bir fiziksel sermaye nitelikli insan kaynaklarının bölgeye çekilmesini mümkün kılar. Zengin insan sermayesi, finansal sermayenin artmasını sağlar (örneğin yabancı yatırım çekilir). *Finansal sermaye*, bir bölgede inovasyonun gelişmesi için varolan ve bölgeye çekilen (yerli ve yabancı) finansal kaynakları ifade eder.

Bölgesel inovasyon performansının bağlı olduğu unsurlar incelenirken *yeni büyüme ve yeni ticaret teorileri* de göz önünde bulundurulur.[28] Buna göre, her inovasyon faaliyetinin bir yan ürünü olarak yeni bilgi üretilir; ve süreç, üretilen bilginin taşmasına (spillovers) yol açar. Bilgi, herkes tarafından erişilebilen ve ekonominin bilgi tabanını güçlendiren bir kamu malı olarak kabul edilir. Bilginin taşma etkisi, coğrafi yakınlıkla ilişkilidir. Yüzyüze görüşmelerle yayılan yazılı olmayan bilgi, coğrafi olarak birbirine yakın olan kuruluşlar ve kişiler arasında daha rahat yayılır. Bilginin taşması, kümelenme kavramıyla da ilişkilendirilir: Yazılı olmayan bilginin alışverişi, çoğunlukla teknoloji geliştirme faaliyetinin erken aşamalarında gerçekleşir ve bu da inovatif sanayi kümelenmelerinin oluşumunu destekler. Bu açıdan bakıldığında bölgesel inovasyon kapasitesini belirleyen faktörler şunlardır:

- "bilgi üreticisi" rolünü üstlenen aktörlerin (üniversiteler, araştırma kurumları, vb.) varlığı, kalitesi ve yoğunluğu,
- firmaların mevcut bilgi ve teknolojiyi özümseme kapasiteleri,
- bölge içinde ve dışındaki farklı aktörler arasındaki bilgi akışları.

İnovasyon sistemi yaklaşımının özünde yatan işbirliği ağları, işletmelerin inovasyon performanslarında belirleyici rol oynar. İşletmelerin izole bir ortamda inovasyon yapmadıklarını; inovasyonun başarıyla gerçekleşmesinin farklı kuruluşlar arasındaki etkileşime bağlı olduğunu kanıtlayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.[29] OECD, *inovasyon ağlarının* varlığının istisnadan ziyade kural (gereklilik) olduğunu ve inovatif faaliyetlerin çoğunun, birden fazla aktörün katılımını gerektirdiğini vurgulamaktadır.[30] Bölgesel inovasyon ağları, inovasyonda işbirliği hedefiyle kurulur. Bu işbirliği, kaynak, enformasyon ve bilgi alışverişiyle şekillenir.

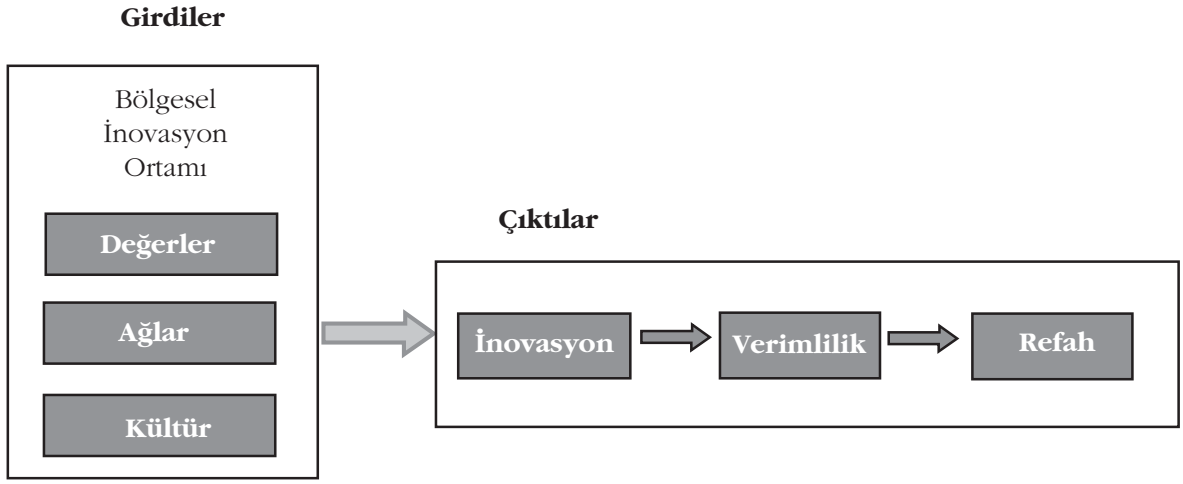
---

28 Fraunhafer ISI, BETA (2001) Regional Typology of Innovation Needs, Report to the EC

29 Örneğin; Morgan, K. (1997), Learning by Interacting. Inter-firm Networks and Enterprise Support; Lagendijk, A. ve Charles D. (1999) Clustering as a New Growth Strategy for Regional Economies? A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom; DeBresson, Ch. (ed.) (1996), Economic Interdependence and Innovative Activity

30 OECD (1999), Managing National Innovation Systems

Şekil 7. Bölgesel inovasyon ortamının girdileri ve çıktıları



Kaynak: Council on Competitiveness, 2005

İnovasyon ağları yaklaşımına göre bölgesel inovasyon performansının belirleyicileri şunlardır:

- (Bölge içinde) yüksek hareketliliğe sahip kalifiye ve uzman işgücünün varlığıyla desteklenen, inovasyon için işbirliği yapan uzmanlaşmış sektörel firmalar arasındaki ağ ilişkileri,
- Müşteriler ve tedarikçiler arasındaki sıkı ilişkiler (bu tür toplumsal bağlar güven gerektirir; bu güven sayesinde bölgedeki aktörler arasında enformasyon alışverişi gerçekleşir; yazılı olmayan bilginin dolaşımı sağlanır),
- Bölgesel inovasyon bilinci ve bölge içinde inovasyon ve üretim süreçlerini destekleyen aracı kuruluşların varlığıyla güçlenen bölgesel endüstriyel işbirliği.

Bölgesel inovasyon kapasitesini belirleyen başka bir unsur bölgenin *öğrenme potansiyeli*dir. Bir bölge, rekabet ortamında başarısını belirleyen özel yetkinliklere sahip olmalıdır. Bu yetkinlikler, farklı türlerdeki bilgiyi ve yeni fikirleri oluşturan ve yayan toplumsal bir sistemi içerir.

Öğrenen bölge yaklaşımıyla bağlantılı olarak, bölgesel inovasyon kapasitesini belirleyen unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür[31]:

31 Florida, R. (1995) Toward the Learning Region

- bölgedeki firmalar birbirleriyle güçlü bir ilişki içindedir; sürekli olarak enformasyon alışverişinde bulunurlar; bölge dışıyla da bağlantılarını korurlar,
- eğitim ve öğrenim kurumları yaşam boyu eğitimi destekler,
- finansman sağlayıcılar (bankalar, girişim sermayedarları, vb.) bilgi-yoğun firmalara yönelirler,
- "bilgi işçileri"nin sayısı fazladır,
- iletişim ve bilgi paylaşımı yerel bir kültür halini almıştır.

Bilgiye erişme ve bu bilgiyi ürün, hizmet ve üretim süreçlerinde kullanma becerilerinin işletmelerin rekabet gücüne etkisi büyüktür. Rekabet gücünü artıracak ve sürdürülebilir kılacak yeni ve tamamlayıcı bilgiye erişimin sağlanması, inovasyon sürecinin kısalması, inovasyonda başarısızlık riskinin azalması gibi çok çeşitli faktörler, işletmeler arasındaki etkileşimi ve işbirliklerini artırmaktadır. Dünyada da artan bir eğilim olarak, işletmeler değer zincirleri boyunca ve değer zincirleri arasında faaliyetlerini dışa açmakta; bu sayede zaten sahip oldukları ve rekabet güçlerini artırmaya yarayacak kaynakları ellerinde tutmayı ve özel yetkinlik gerektiren faaliyetlerde uzmanlaşmayı tercih etmektedirler. "İşbirlikçi rekabet" yaklaşımı da bu eğilimin bir sonucu olarak, özellikle birbirlerine rakip olan işletmelerin ortak çıkarlar için bir araya geldikleri inovasyon ağlarında oldukça sık rastlanılan bir olgudur.

2.4. Bölgesel İnovasyon Sisteminin Aktörleri için Dört Senaryo

Buraya kadar anlatılanlarda ve örneklerde de görüldüğü gibi, bir bölgenin inovasyon sistemine işlerlik kazandırması ve potansiyelini gerektiği şekilde kullanması belli şartlara bağlıdır. Bu şartları sağlamada o bölgede faaliyet gösteren işletmeler başta olmak üzere üniversiteler, araştırma kurumları, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarına büyük rol düşmektedir. Bölgesel inovasyon sisteminin yapıtaşları olan bu kuruluşların kendileri için uygun gördükleri rolü belirleyebilmeleri amacıyla farklı senaryolara bir göz atmak yararlı olacaktır.

Bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasında ve faaliyetinde kilit rol oynayacak kuruluşlarımıza ışık tutmak amacıyla inovasyon sistemi açısından bir bölgede karşılaşı-

labilecek olası senaryolar aşağıda sunulmaktadır. Söz konusu senaryolar, Avrupa Birliği tarafından desteklenen 'innodec' projesi kapsamında geliştirilen senaryolardan uyarlanmış olup, bölgelerin inovasyona yönelmesinin önündeki engellerin ve bu engelleri oluşturan veya ortadan kaldıran yaklaşımların neler olabileceğini ortaya koymaktadır.

Bir bölge için dört farklı senaryo öngörmek mümkündür. Aşağıda da görüleceği gibi, 'kollektif dinamizm' olarak adlandırılan son senaryo, arzu edilen senaryodur. Zaten bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulması amacıyla atılan adım, bölgesel paydaşların bu tür bir senaryoyu hayata geçirme arzularından doğmuştur. Diğer üç senaryoya benzer ortamların hüküm sürdüğü bölgelerde bu senaryoları, dolayısıyla kendilerinin ve bölgelerinin kaderlerini değiştirmek, bölgedeki inovasyon sisteminin aktörlerinin elindedir.

Senaryolar inovasyon performansını ilgilendiren dört ana başlık etrafında şekillendirilmiştir:

- Bilgi üretimi ve ticarileştirme
- Üretim sistemi
- Ağlar ve ilişkiler
- Araçlar ve politikalar

1.Senaryo: Durağan ve bireysel

Bilgi üretimi ve ticarileştirme	Üretim sistemi
- Çabalar bireysel ve az sayıda kişi ve kuruluş tarafından ortaya konuyor. - Araştırma ve geliştirme konusunda isteksizlik, tembellik hakim. - Üniversitelerle sanayi kopuk, herkes kendi dünyasında. - Mevcut bilgi yazılı değil (sanayideki ve diğer kurumlardaki kişilerin tecrübelerinde, kafalarında...) dolayısıyla bilgiyi aktarmak ve diğerlerine öğretmek, yaymak zor. - Bireylerde ve kurumlarda kendine güven yetersiz. - Geleneksel yöntemlerden ve uygulamalardan vazgeçmek zor ve bu yönde bir çaba da yok. - Her düzeyde eğitime ilgi az, ayrılan kaynaklar yetersiz. - Eğitim geleneksel bir sistem üzerine kurulu. - Kabuğunu kırma ve vizyonunu genişletme gereğinin farkında olanların sayısı az. - Fikri haklar yönetimindeki sıkıntılar mevcut; hiç kimse rakiplerinin eline geçme endişesiyle hiçbir şey paylaşmıyor. - Ar-Ge ve inovasyon yapmak isteyen ve bunun için işbirliğine açık küçük bir grup var, ancak ortamdan ve imkanlardan dolayı hevesleri kırılmış durumda. - Diğer yanda da kendine aşırı güvenen kişi ve kuruluşların varlığı söz konusu (“bu işin uzmanı benim, yaptığım işle ilgili herşeyi bilirim”).	- Pasif bir tutum hakim, herşey başkalarından bekleniyor. - Ortak iş yapmak için işbirliği ağları oluşmadığından ve ölçek ekonomisi kurulamadığından ürün ve hizmet maliyetleri yüksek. - Problemle yaşamaya alışılmış ve bu durum yaşamın bir parçası haline gelmiş. - İşletmeler pazarın ihtiyaçlarına cevap verme konusunda tutucu. - Değişime karşı direnç yüksek (bilinçli veya bilinçsiz). - Kendine, bölgesine, ülkesine acıma, zavallı hissetme hali söz konusu. - İhracat az veya yok. - Bölgenin üretim konusunda imajı yetersiz veya iyi bilinmiyor. - Diğer bölgelerden ve üretim sistemlerinden izole (“kapalı devre” çalışılıyor). - Yerli/yabancı yatırımı çekmede başarısız.

Ağlar ve ilişkiler	Araçlar ve politikalar
- İnsanların birbirine güveni çok az veya yok. - Ülkedeki ve bölgedeki sisteme, politikalara ve kurumlara güven yok. - Değişime karşı korku hakim. - Herkes sıkıntılı ve hatta bezgin. - Bölge düzeyinde birlik yok, ortak hareket etme konusu gündeme geldiğinde farklı sesler çıkıyor. - Problemler "başkaları tarafından çözülmesi gereken sorunlar" olarak kabul ediliyor; çözümler de "başkalarından" bekleniyor. - Rutine saplanıp kalınmış: "en doğrusunu yapıyorum; yaptığım işin başka yolu yok" yaklaşımı hakim. - Sorunlar çözülürken "kazan-kazan" durumuna ulaşılamıyor; birileri kazanırken diğerleri kaybediyor. - İlişkilerde bireysellik ön planda.	- Bir sonraki devlet teşviğini, sübvansiyonu, vergi indirimini veya korumacı yasaları bekleyen bir anlayış hakim. - Hastalığı tedavi etmek yerine ağrıyı dindirme yolunu seçen bir yaklaşım mevcut. - Yaşanan problemler hayatın normal bir parçası haline gelmiş; kimse de bunun farkında değil (farkında olanlar varsa da seslerini çıkarmıyorlar). - Bürokrasi ve kurallarla kısıtlanmış bir ortam ve atmosfer hakim.

2. Senaryo: Kollektif durağanlık

Bilgi üretimi ve ticarileştirme - Kimin ne yaptığına ilgi yok. - Beyin göçü yüksek; yetişmiş insan gücü bölgede kalmıyor. - Üniversite ile sanayi kopuk; herkes kendi dünyasında. - Sosyal baskı: belli kalıpların dışına çıkamayacağınızı hissediyorsunuz. - Üniversite yayın üretmeye; eğitim sistemi sınava odaklanmış durumda.	Üretim sistemi - Üretim sistemi geleneksel sektörler üzerine kurulu ve bu sektörler kendi içlerindeki gelenekselliği kırmıyor. - Ulusal/uluslararası düzeyde tanınırlık olsa da yeterince sağlam bir imaj yok. - Üretim faaliyetleri başkalarına bağımlı; bölge içinde değer yaratma kapasitesi düşük. - Üretim ithal girdi ağırlıklı. - Üretimde planlama, verimlilik ve stratejik yaklaşım yok.
Ağlar ve ilişkiler - Yetenekli ve yetişmiş insan gücünü demotive eden bir sosyal ortam hakim. - Kendilerinin işlerinde en iyi, diğer herkesin kötü olduğunu düşünen bir topluluk var. - Yolsuzluk gibi sorunlar mevcut. - "Eylemsizlik" konusunda sessiz bir mutabakat var. - Başarı stratejisi başkalarının başarısızlığı üzerine kurulu. - İşbirliği yapılsa da verim elde edilemiyor - Liderlik yok. - Bölünmüşlük, parçalanmışlık söz konusu.	Araçlar ve politikalar - Kapalı toplantılar, e-posta grupları, vb. ile işbirliği yapıları harekete geçirilmeye çalışılıyor. - Bölgedeki ağlar, mezun dernekleri, sektörel odalar ve derneklerden ibaret ve bunlar arasında bir etkileşim yok. - Eğitim sistemi yukarıdan planlanan ve uygulanan politikalara dayalı. - Sanayinin kullandığı mekanizmaların başında endüstriyel casusluk ve kopyalama (bölgeiçi ve dışı (ulusal ve uluslararası)) geliyor. - Destek sağlayan kuruluşlar gerçek ihtiyaçlardan habersiz veya bu ihtiyaçlara kulaklarını tıkamış durumda.

3. Senaryo: Bireysel dinamizm

Bilgi üretimi ve ticarileştirme - İnovasyona inanmış bireyler bolca seyahat, yoğun bilgi alışverişi halinde. - Yaşam boyu eğitime önem veriliyor. - Bireyler, daha iyiyi yapma ve fark yaratma arayışı içinde. - Başarının %90'ı hata yapmaya dayalı. - Girişimci, yaratıcı ve inisiyatif alan kişiler mevcut. - İnovasyona açık bireylerde kendi kendini eleştiren, sonuçları ölçüp değerlendiren, öğrenmeye açık bir tutum söz konusu. - Bilgi yazılı hale getiriliyor; dolayısıyla daha kolay aktarılıp, öğretilebiliyor. - Üniversitede araştırmacılar ve bazı birimler arasında Ar-Ge konusunda rekabet var.	Üretim sistemi - Hayallerinin peşinde koşan girişimciler mevcut. - "Benim şirketim, benim laboratuvarım, benim kuruluşum"...yaklaşımı hakim. - Herşey geleceğe odaklanmış. - "Ben en iyiyim, benim şirketimin ürettikleri en iyi"...inanışı yaygın.
Ağlar ve ilişkiler - "Benim bildiğim doğru, bana inanıp dediğimi yapmalısın" yaklaşımı hakim. - "Bizim modelimizi anlamıyorlar" inanışı yaygın. - Bireylerdeki kendine güven ve risk alma cesareti ("Elimdeki kaynakları kaybetmekten korkmam", "Statümü kaybetmekten korkmam") nedeniyle paylaşımda sıkıntı yok. - "Sadece güçlüler ayakta kalır" inanışı yaygın.	Araçlar ve politikalar - Gece-gündüz, haftasonu dahil çalışılan bir sistem. - Kaynaklara erişim sınırlı. - Eğitime ve yaşam boyu öğrenmeye yatırım yüksek. - Yeni şirketler kurulur, batar, yeniden kurulur. - Bürokrasi az.

4. Senaryo: Kollektif dinamizm

Bilgi üretimi ve ticarileştirme - Diğer bölgelerden ve ülkelerden yetişmiş, yüksek kalifiye insan göçü alınıyor. - İnovasyon ağları ve uzmanlaşma sayesinde işbirlikçi Ar-Ge faaliyetleri yoğun. - Toplumla ve diğer kesimlerden gelen geri beslemelerle sürekli inovasyon faaliyetleri yaygın. - Disiplinlerarası öğrenme ve işbirliği söz konusu. - Sürekli yaşam boyu eğitim ve esnek öğrenme imkanları bol ve bu imkanlardan yararlananların sayısı yüksek. - Merkeziyetçilikten uzak bir yapı mevcut. - Sürekli destekleyen, cesaret ve destek veren, eleştiriden uzak bir anlayış hakim. - Talebe bağlı olarak şekillenen bir eğitim sistemi mevcut.	Üretim sistemi - Toplumsal ihtiyaçlar ve pazardaki fırsatlar sürekli olarak izleniyor. - Esnek üretim ve geliştirme faaliyetleri yaygın. - Ağ modellerini kullanan bir ölçek ekonomisi var. - Katılımcı, bölünmemiş bir yapı mevcut. - Üzerinde mutabakata varılmış bir vizyon ve strateji var ve uygulanıyor. - Rekabet halinde işbirliği (rakip firmalar inovasyon için birlikte çalışıyor) yaklaşımı ön planda.
Ağlar ve işbirliği - Bölge içindeki ve dışındaki paydaşlar arasında güçlü bağlar ve iletişim mevcut. - Kuruluşların içindeki birimler ve kişiler arasında işbirliği hakim. - Rakipler arasında işbirliği yoğun. - Karşılıklı güven yüksek. - Geride kalana destek veren, birlikte kazanmayı hedef haline getirmiş kişiler, işletmeler, kuruluşların sayısı fazla. - Tamamlayıcılık ve karşılıklı yardım önemli toplumsal değerlerin başında geliyor.	Araçlar ve politikalar - Ulusal ve bölgesel politikalar inovasyonu teşvik etmeye odaklı. - İnovasyonun finansmanı için gerekli ulusal ve bölgesel mekanizmalar mevcut. - Kamu kurumları destekleyici, kolaylaştırıcı ve yardımcı. - Üniversiteler ve araştırma kurumları inovasyon ve öğrenme sürecinde aktif ve katılımcı. - Başarılı fikri haklar yönetimi. - Bilgi paylaşım ortamları ve bu ortamlara aktif katılım söz konusu. - İş ve mesleklerde esneklik hakim. - Kişilerin birbirleriyle tanışmalarına ve ağlarını genişletmelerine imkan sağlayan sosyal ortamlar ve olanaklar fazla sayıda.

BÖLÜM 3

T-BİM İÇİN DÜNYA ÖRNEKLERİ: BİM TANIM VE MODELLERİ

3. T-BİM İÇİN DÜNYA ÖRNEKLERİ: BİM TANIM VE MODELLERİ

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, bir bölgedeki inovasyona ilişkin ortam ve destek hizmet ve mekanizmaları, bölge işletmelerinin rekabet gücünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Gerekli ortamın oluşturulması ve hizmetlerin sağlanmasında etkinliğini kanıtlamış yapıların başında bölgesel inovasyon merkezleri gelmektedir. Dünyadaki uygulamalara bakıldığında, doğrudan "bölgesel inovasyon merkezi" olarak anılmasalar da, bu tür uzmanlaşmış aracı kuruluşlar, inovasyon için gerekli ağları oluşturan ve güçlendirilmesini sağlayan, ilgili kuruluşların ortak çıkarlar için birlikte hareket etmesine ön ayak olan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1994 yılında Florida'da gerçekleştirilen bir çalışmada[32] 56 endüstriyel bölgede 130'dan fazla işletmelere yönelik benzer hizmetler sağlayan merkez olduğu tespit edilmiştir. Sağlanan hizmetlerin bazıları; pazar veya teknolojinin değişimi ile ilgili araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetleri, kalite sertifikasyonu, fikri mülkiyet hizmetleri, reklamcılık ve tanıtım hizmetleri olarak sıralanmaktadır.

Bu tür hizmetlerin sağlanması amacıyla, genellikle, kamu kurumları veya işletmelerin biraraya gelerek işletme veya birlikler kurdukları görülmektedir. Bu tür yapılanmaların en azından başlangıç aşamasında devlet tarafından desteklendiği bilinmektedir. UNIDO'nun bir çalışmasında, bu girişimlerde kamu desteğinin neden önemli olduğu üç başlık altında gerekçelendirilmiştir[33]: Öncelikle bu tür hizmetler ilk ortaya çıktıklarında sadece bir *potansiyeli* ifade etmektedirler ve piyasada yeterli talep bulmakta zorluk çekmektedirler. Talepteki belirsizlikler geçerli bir fizibilite yapılmasına imkan vermediği için, özel sektör hizmet vermek üzere piyasaya girme kararı alamamaktadır. İkincil olarak, işletmelerin bu tür hizmetleri almak için organizasyonel olarak *yeniden yapılanmaları* gerektiğinden ve bu tür değişikliklere direnç gösterilebildiğinden uzun süre sürdürülebilir bir talep oluşturmakta zorlukla karşılaşılabilmektedir. Son olaraksa bu tür yeni hizmetlerin verilmesi aşamasında, müşteri *işletmelerle güvene dayalı bir ilişki kurmak gerektiğinden* ve bu tür ilişkilerin kurulması zaman aldığından ilk yatırım maliyetinin miktarı büyük olabilmektedir.

---

32 Florida, A., Parri, L. & Quaglia, F. (1994) Regional Social Economies; Strategies

33 Michele, C. (1995) Real Service Centres in Italian Industrial Districts, UNIDO

İnovasyon hizmetlerinin işletmelerin yerleşik olduğu bölgelerde verilmemesi, özellikle globalleşen ekonomi nedeniyle, işletmelerin rekabet gücü açısından orta ve uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, özel sektörün (danışmanlık ve eğitim hizmetleri sağlayan özel şirketler olarak) devreye girmek istemediği durumlarda, bu tür hizmetler ya kamu kurumları ya da söz konusu hizmetin öneminin farkına varmış sektörel ve/veya bölgesel düzeyde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından verilmektedir.

Bu hizmetlerin ağırlıklı olarak, işletmelerde inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi, teknoloji transferinin sağlanması, üniversiteler ve araştırma merkezleri tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının ticarileştirilebilmesi etrafında şekillendiği görülmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği tarafından desteklenen bölgesel inovasyon stratejileri (RIS ve RIS+) projeleri incelendiğinde, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, uygulamaya konan hizmetler işbirliği, kapasite geliştirme ve sektörel inovasyona odaklanma konularında yoğunlaşmaktadır.[34]

34 Avrupa Komisyonu (2002) Regional Innovation Strategies under the European Regional Development Fund Innovative Actions 2000-2002

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu Yenilikçi Eylemler 2000-2002	
Eylemler	**Bölge**
İzleme, kıyaslama	Limburg, Wales, Thessaly, Galicia, West Midlands, Central Macedonia
Teknoloji değerlendirmeleri	Cantabria, Castilla y Leon, Wales, Thessaly, Galicia, Aragon
Firmaların inovasyon kapasitelerinin artırılması	Limburg, Thessaly, Aragon, Overijssel, Sterea Ellada
Sınırlararası inovasyon işbirliği	Algarve-Huelva, Northern EU, West Macedonia, Central Macedonia, Niederösterreich
İnovasyon destekleyici kurumlararası işbirliği ağları	Wallonie, Castilla y Leon, Niederösterreich, Canarias, Castilla la Mancha, Galicia
Kümelenme politikası	Wallonie, North Sweden, Weser-Ems, Toscana, Halle-Leipzig-Dessau, Yorkshire & the Humber, Pais Vasco, Overijssel, Central Macedonia
Ulusal ve bölgesel politikaların inovasyona yönlendirilmesi	Halle-Leipzig-Dessau, Yorkshire & the Humber, Niederösterreich, Toscana, Limburg, Castilla y Leon, Calabria, Sterea Ellada, Weser-Ems, West Midlands, Altmark-Harz-Magdeburg, Shannon, Wallonie
Teknoloji öngörü çalışmaları	Limburg, Wallonie, Wales, West Midlands
Firmalarda inovasyon bilincinin artırılması	Wales, Western Scotland, Thessaly
Üniversite araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi	Umbria, Canarias, Thessaly, Calabria, Castilla la Mancha, Overijssel
Spin-off'ların desteklenmesi	Umbria, Canarias, Castilla la Mancha, West Midlands
İnovasyon için insan kaynaklarının geliştirilmesi	Northern EU, Overijssel, Central Macedonia, Aragon
Tarım ve gıda sektörünün inovasyon potansiyelinin harekete geçirilmesi	Thessaly, Sterea Ellada, Central Macedonia, West Macedonia, Weser- Ems, Shannon, Yorkshire & the Humber
Turizm sektörünün inovasyon potansiyelinin harekete geçirilmesi	Sterea Ellada, Weser-Ems
Plastik / kimyasal sektörünün inovasyon potansiyelinin harekete geçirilmesi	Halle -Leipzig-Dessau
Kültürel kalıtım sektörünün inovasyon potansiyelinin harekete geçirilmesi	Toscana

Bölgesel rekabet gücünü artıracak hizmetlerde olduğu gibi, bu hizmetleri sunmak amacıyla geliştirilmiş yapıların da farklı isimler aldıkları ("teknoloji destek merkezleri", "iş ve inovasyon merkezleri", "inovasyon kutupları" gibi) görülmektedir. İnovasyon destek hizmetlerini verecek kuruluşun yönetimsel ve hukuki yapısı, bulunduğu ülkenin hukuki mevzuatından, finansmanı sağlayacak kuruluşların niteliğine (kamu kurumu veya sivil toplum kuruluşu) kadar farklı etkenlere bağlıdır.

Dünyadaki uygulamalara baktığımızda, belli aktörlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan idari yapıların (üniversiteler bünyesinde oluşturulan teknoloji transfer ofisleri gibi) işletmelerin rekabet gücü açısından yeterli olmamasından hareketle, bölgesel inovasyon sisteminin tüm aktörlerini içine alan yapılara (inovasyon merkezleri gibi) verilen önemin arttığı gözlenmektedir. Silikon Vadisi'nde olduğu gibi, bazı bölgelerde söz konusu hizmetler önemli ölçüde özel sektör şirketleri tarafından sağlanırken, Güney Kore'de olduğu gibi tamamen devlet eliyle kurulup geliştirilen merkezler karşımıza çıkabilmektedir. İnovasyon destek hizmetlerini sunan merkezler diğer ülkede kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak yapılanırken, ülkemizde kamu desteğinden yararlanabilmek için 'Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri (ÜSAM)' örneğinde olduğu gibi, hukuki mevzuatın izin vermemesi nedeniyle ancak şirketleşerek faaliyet gösterebilmektedir[35].

İnovasyon destek hizmetlerini veren merkezlerin bölge içinde oluşturdukları ağların yanı sıra, bu merkezlerin arasında deneyim ve bilgi paylaşımını mümkün kılan ağlar da yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye'deki merkezlerin entagrasyonu bakımından önem taşıdığından, Avrupa Birliği düzeyinde kurulmuş olan ağlarla ilgili bilgi aşağıda verilmektedir. Bu yapılardan "Avrupa Bilgi Merkezleri" ve "İnovasyon Aktarım Merkezleri"ne, T-BİM projesi kapsamında kurulacak olan merkezlerin işbirliği yapacağı kuruluşlar olarak yer verilmektedir. Türkiye'de bir örneği olmamakla birlikte, kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezlerine benzerlikleri dolayısıyla "İş ve İnovasyon Merkezleri"ni (Bussiness and Innovation Centres-BIC) bünyesinde toplayan BIC ağı ve bu ağ tarafından geliştirilen çeşitli modeller detaylı olarak incelenmiştir. Raporun Bölgesel İnovasyon Merkezleri Yapısal Modeli bölümünde de (Bölüm 4) görüleceği gibi, kurulacak bölgesel inovasyon merkezlerinin uluslararası yapılarla entegrasyonu açısından bu ağın bir parçası halini alması öngörülmektedir.

---

35 ÜSAM'lar bir TÜBİTAK programı kapsamında merkez statüsünde kurularak işletilmeye başlanmış ancak merkezlerin Türk Ticaret Kanununda tüzel kişilik olarak statüsü tanımlanmamış olması nedeniyle 2006 yılında program sonlandırılarak, destekler İŞBAP programı kapsamında verilmeye başlanmıştır.

Avrupa Bilgi Merkezleri (Euro Info Centres (EIC))

Avrupa Bilgi Merkezleri (EIC'ler), 1987 yılında, özellikle AB müktesebatı, destek programları ve şirketlere etkileri konularında şirketleri bilgilendirmek ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulmaya başlanmış olan merkezlerdir. Aynı zamanda, KOBİ'ler özelinde müktesebat ve destek programlarının etkileri ve aksayan yönleri konularında sürekli olarak Avrupa Komisyonu'na bilgi sağlamaktadır. EIC'ler yerel ve bölgesel sanayiyi iyi tanıyan ve aynı zamanda AB uygulamalarını çok iyi bilen personelleri ile, 51 ülkede (AB üyesi, aday ülkeler ve Akdeniz ülkeleri) kurulu 250'den fazla merkez ve 340 erişim noktasında hizmet vermektedir.

Türkiye'de İstanbul'da iki, Ankara, Gaziantep, Konya, Bursa, Denizli, Samsun ve Adana'da birer tane olmak üzere toplam dokuz EIC faaliyet göstermektedir. Türkiye'de yerleşik EIC'lere ait veriler incelendiğinde, başta finansman kaynakları olmak üzere merkez başına ortalama yıllık 800 civarında firmaya hizmet verildiği ve verilen hizmetlerin %58,5'inin bilgi alma ve araştırma ile ilgili olduğu görülmektedir.

İnovasyon Aktarma Merkezleri (Innovation Relay Centres (IRC))

İnovasyon Aktarma Merkezleri (IRC'ler), 1995 yılında Avrupa çapında teknoloji transferi yoluyla teknolojik işbirliklerini artırmak amacıyla kurulmaya başlayan merkezlerdir. Merkezlerin ana hedef kitlesini KOBİ'ler oluşturmakla birlikte, büyük şirketler, araştırma merkezleri, üniversiteler ve inovasyon ajanslarına da hizmet sağlanmaktadır. Halen 33 ülkede faaliyet gösteren 71 merkez, şirket ziyaretleri ve teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesinden, teknoloji transferi anlaşmasına kadar tüm teknoloji transferi adımlarında hizmet sağlamaktadır.

Türkiye'de IRC-Anatolia ve IRC-Ege olmak üzere iki IRC faaliyet göstermektedir. Avrupa Birliği tarafından Altıncı Çerçeve Programı kapsamında sağlanan destekle kurulan IRC'lerden Adana, Ankara, Çorum, Eskişehir, Gaziantep, Kayseri, Konya ve Samsun illerini kapsayan IRC-Anatolia ODTÜ-Teknokent tarafından işletilmektedir. Ege Üniversitesi Bilim Teknoloji Arastirma Merkezi (EBILTEM) tarafından işletilen IRC-Ege ise Çanakkale, Balıkesir, Manisa, Uşak, Afyon, Kütahya, Aydın, Denizli, Muğla, Isparta, Burdur, Antalya ve Mersin illerinde faaliyet göstermektedir.

Avrupa İşletmeler Ağı (European Enterprise Network – EEN)

IRC ve EIC'lerden elde edilen tecrübeler doğrultusunda, verilen hizmetlerin etkinliğinin artırılabilmesi amacıyla IRC ve EIC'lerin fonksiyonlarını bir arada gerçekleştirebilecek yapıların oluşturulması kararlaştırılmıştır. Kurulması hedeflenen yapılar bir yandan teknoloji transferi odaklı çalışmayı sürdürürlerken, işletmelerin diğer alanlardaki işbirliği ihtiyaçları içinde hizmet vereceklerdir. Bu kapsamda mevcut IRC'ler Nisan 2008'den itibaren yapılanarak EEN adı altında faaliyetlerini sürdürmeleri hedeflenmektedir. Ayrıca ülkemizde yeni EEN'ler kurulması hedeflenmektedir. Sabancı Üniversitesi, İstanbul Sanayi Odası ve KOSGEB arasında oluşturulan konsorsiyum ülkemizde kurulacak üçüncü EEN olacaktır. Konsorsiyum, AB tarafından desteklenen European Enterprise Network projesinin Marmara Bölgesi sorumluluğunu üstlenecektir. Nisan 2008 tarihi itibariyle üç EEN merkezinin kurulumu için destek kararı alınmış ve merkezlerin kurulabilmesi için personel alımına başlanmıştır.

İş ve İnovasyon Merkezleri (Bussiness and Innovation Centres (BIC))

İş ve inovasyon merkezleri (BIC'ler), 1984 yılında Avrupa Birliği genelinde inovatif iş alanları açılmasını sağlamak, mevcut sanayi kuruluşlarının inovasyon yeteneklerini artırmak, inovasyon projelerini ortaya çıkarmak ve projelerin başarı ile hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla bir bölgesel inovasyon aracı olarak kurulmaya başlanmıştır. AB çapında faaliyet gösteren BIC'lerin bir araya geldiği ağyapıda (European BIC Network-EBN) 150'den fazla tam üye, 50 kadar da asosiye üye yer almaktadır. BIC'lerin aşağıda verilen temel hizmetleri sağlamaları hedeflenmektedir:

- Girişimciliğin yaygınlaştırılması
- İnovatif projelerin belirlenmesi
- Stratejik yönlendirme (inkübasyon ve rehberlik hizmetleri)
- İş destek kurumlarına yönlendirme

EBN tarafından her yıl BIC'lere ilişkin belirlenen performans ölçütleri doğrultusunda veriler toplanmakta ve kurulacak olan yeni inovasyon merkezleri için elde edilen veriler doğrultusunda rehberler hazırlanmaktadır. BIC'lerin daha yakından tanınabilmesi için 2006 yılı itibariyle Avrupa Komisyonu tarafından toplanmış olan bazı önemli veriler aşağıda verilmiştir.

a. BIC'lerin ortalama yaşı

EBN ağına bağlı BIC'lerin kuruluş tarihleri incelendiğinde, ilk kuruluşlarından bu yana BIC'lere olan ilgide bir azalma olmadığı görülmektedir. Ancak yıllar içerisinde BIC kurmak amacıyla yeni yapılar oluşturmak yerine, mevcut inovasyon merkezleri bünyesinde BIC fonksiyonlarının gerçekleştirilmeye başlandığı dikkat çekmektedir.

	1985-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2006
Yeni bir oluşum olarak kurulan BIC'ler*	%19,85	%27,94	%11,03	%8,09
Mevcut inovasyon merkezlerinden dönüşüm ile kurulan BIC'ler*	%2,94	%5,15	%10,29	%14,71
* Oranlar, EBN ağı içerisindeki üye toplamına oranını göstermektedir.				

Kaynak: Avrupa Komisyonu

b. BIC'lerde çalışan personel sayısı

BIC'lerde çalışan personel sayıları incelendiğinde BIC'lerin çalışan sayılarının 7 ila 14 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak, bu sayı BIC'in faaliyet alanlarının çeşitliliğine ve yaşına bağlıdır.

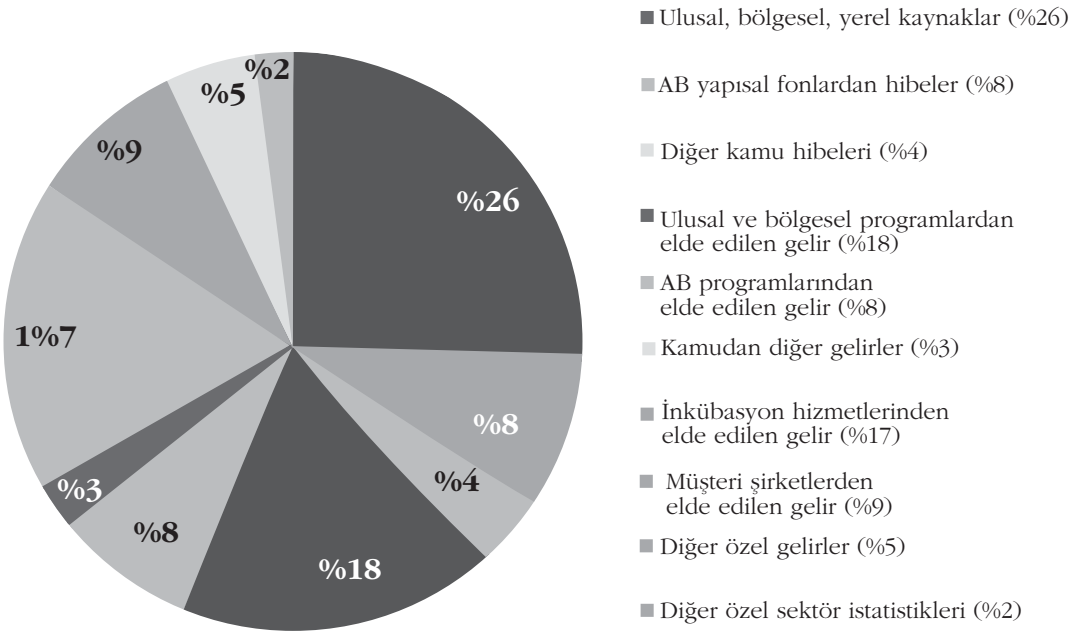
BIC'te çalışan personel sayısı	< 3	3-6	7-9	10-14	15-25	>25
BIC sayısı	3	29	35	31	21	17

Kaynak: Avrupa Komisyonu

c. BIC'lerin Finansman Kaynakları ve Harcamalar

2006 yılında EBN üyesi BIC'lerin %29'luk bölümü, finansman ihtiyacının %50'den fazlasını özel sektör veya özel sektöre bağlı kaynaklardan elde etmişlerdir. Toplam EBN üyelerinin elde ettikleri gelirlerin %52'lik kısmı ulusal kamu kaynaklarından elde edilirken, EBN üyesi BIC'lerin %19'unun gelirlerinin %50'den fazla bir bölümü AB kaynaklarından gelmektedir. Yine BIC'lerin 2006 yılında BIC başına ortalama geliri 1,72 milyon Avro olarak gerçekleşmiştir.

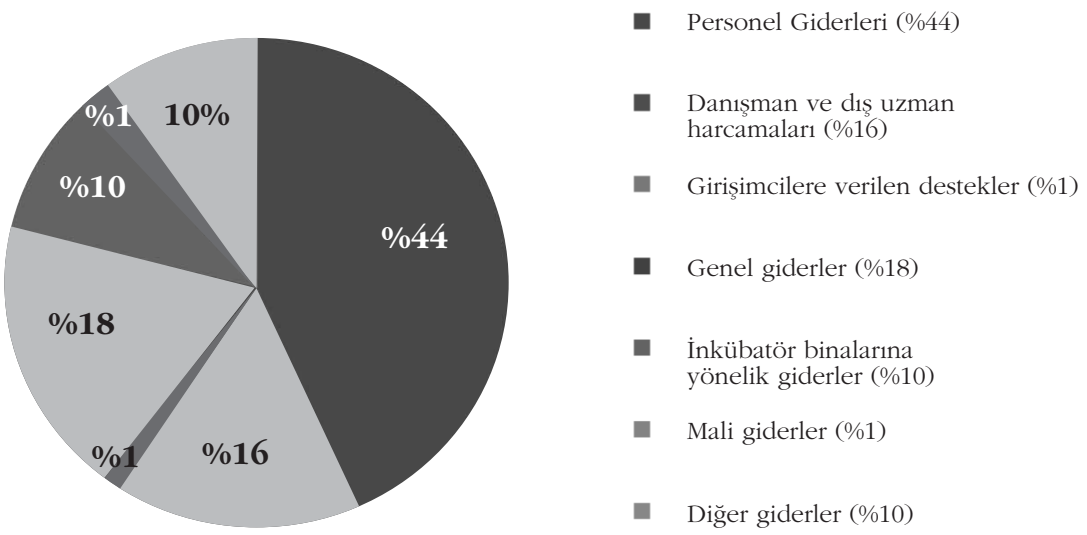
Şekil 8. BIC Finansman kaynakları



Kaynak: Avrupa Komisyonu

BIC'lerin 2006 yılı gider kalemleri incelendiğinde %44'le en yüksek maliyet kalemini personel giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bilgi yoğun ve uzmanlık gerektiren hizmetler vermeleri nedeniyle, BIC'lerin kullandıkları danışmanlık ve dış uzman giderleri, genel giderlerin ardından üçüncü en yüksek gider kalemini oluşturmaktadır.

Şekil 9. BIC Maliyet kalemleri

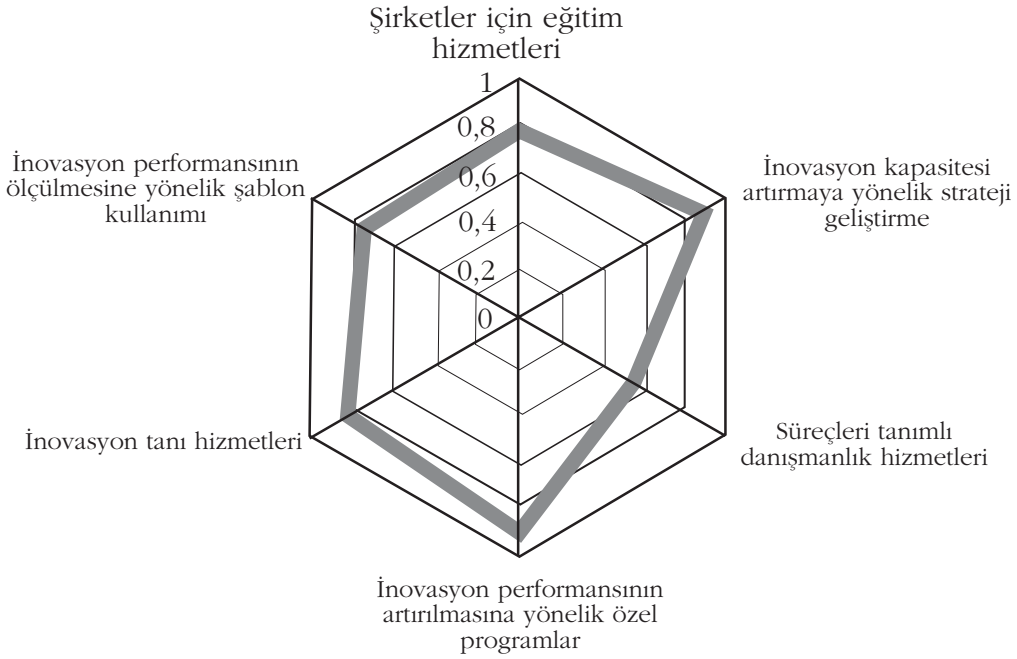


Kaynak: Avrupa Komisyonu

d. BIC'ler tarafından şirketlere sağlanan hizmetler

EBN üyesi BIC'ler tarafından şirketlere sağlanan hizmetler incelendiğinde, BIC'lerin %90'ının şirketlerin inovasyon ve rekabetçilik kapasitelerini artırabilmek amacıyla çeşitli stratejik hedefler belirlediği ve özel programlar geliştirdiği dikkat çekmektedir. BIC'lerin %70'inden fazlası, şirketlere yönelik olarak eğitim hizmetleri tasarlamışlardır.

Şekil 10. BIC'ler tarafından şirketlere sağlanan hizmetler



e. BIC'lerin yapılanmaları ve kalite kriterleri

BIC'ler için bir bilgi ve tecrübe paylaşım ağı olarak faaliyet göteren EBN'in önemli bir görevi, inovasyon merkezleri ile ilgili en iyi uygulamaları bir araya getirerek, çalışma şekline ilişkin kalite prosedürleri oluşturmasıdır.[36]

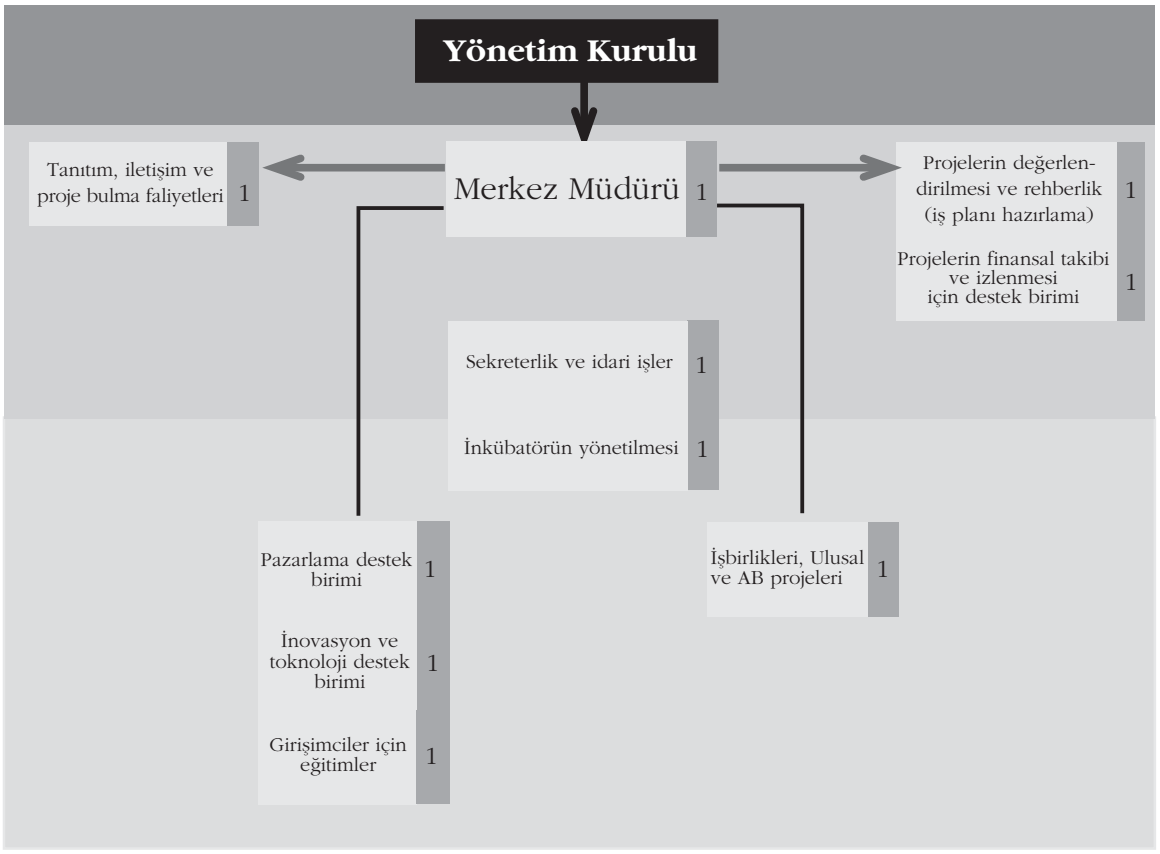
EBN rehberinde, inkübasyon faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm hizmetleri sağlayacağı varsayılan bir BIC'in 8-10 kişilik bir kadroya sahip olması önerilmektedir. Personel özellikleri ve sayısı yöneticilerin stratejik hedefleri doğrultusunda belirlenir.

Merkez müdürü ve müdüre bağlı olan ekip, merkezin faaliyet göstereceği bölgede yer alan kamu kurumları, özel sektör, üniversiteden temsilcilerden oluşan yönetim kurulunun yönlendirmeleri doğrultusunda merkezin operasyonel faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Bir özel sektör şirketinin yöneticisinin sahip olması gereken tüm niteliklere sahip olması gereken merkez müdürünün yetkilerini yönetim kurulu belirler.

EBN tarafından önerilen BIC yapılanamasına ilişkin organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.

36 BIC rehberine http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/innovating/guidec_en.htm adresinden erişilebilir.

Şekil 11. BIC Yapılanmasına ilişkin organizasyon şeması



* Tabloda verilen sayılar minimum kişi sayılarını ifade etmektedir

BIC çalışanları, merkez tarafından verilmesi öngörülen tüm hizmetleri verebilecek seviyede deneyime sahip kişiler arasından seçilir. EBN, merkezin kurulması aşamasında en az bir merkez müdürü, bir sekreter ve iki deneyimli uzmanın bulunmasını önermektedir. EBN'e göre, bu kişiler en azından merkez faaliyetlerini tanıtabilecek, projeler bulabilecek ve firmalara stratejik yönlendirme gerçekleştirebilecek kapasitede olmalıdır.

İşler büyümeye başladıkça çeşitli alanlarda uzmanlaşmış veya uzmanlaşacak yeni personel alımları ile merkez kapasitesi ve hizmet çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir. EBN tarafından yeni alınacak personel için önerilen başlıca görev ve uzmanlık alanları aşağıda sıralanmıştır:

- Projeler için finansal projeksiyon ve nakit akışların çıkartılması
- Ortak bulma

- İşletmelerarası işbirlikleri oluşturma
- İnkübatörlere destek sağlama
- İşletmelere yönelik özel eğitimleri koordine etme
- Proje izleme
- Yerel yöneticiler için verilebilecek hizmetleri (çalıştaylar, istatistik toplama, vb.) koordine etme.

b2europe İşbirliği Ağı

b2europe 2001 yılında Avrupa Komisyonu'nun iş destek hizmetleri sağlayan mevcut ağların etkinliğini artırmak amacıyla başlattığı bir girişimdir. Yukarda açıklanan BIC, EIC ve IRC ağlarının üye olduğu girişime, aynı zamanda, Avrupa İstihdam Hizmetleri (EURopean Employment Services–EURES), Çerçeve Programları Ulusal İletişim Noktaları, COOPECOS (Latin Amerika İş Destek Hizmeti Sağlayıcıları Birliği), Eurocenters (AL-INVEST programı kapsamında Avrupa-Latin Amerika arasında iş destek hizmeti sağlayan kuruluşları biraraya getiren birlik) işbirliği ağları da asosiye üye olarak katılmaktadır.

b2europe, Avrupa'dakiler başta olmak üzere, üye ağların verdiği hizmetleri sınıflandırmakta ve bölgesel bazda hizmet sağlayan çok sayıda farklı merkezin birbirleriyle rekabet etmektense, birbirlerinin eksikliklerini tamamlayarak daha etkin çalışmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu amaçla merkezlerin verdikleri hizmetler sürekli olarak izlenmekte ve sınıflandırılmaktadır. Bölgesel inovasyon merkezlerinin faaliyetlerine ışık tutması açısından hizmetler listesi ve sınıflandırması aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Avrupa'da İş ve İnovasyon Merkezlerince Verilen Hizmetlerin Genel Sınıflandırması (EIC, IRC, BIC)

Hizmet Türü	Hizmet Seviyesi 3: Uzmanlaşmış	Hizmet Seviyesi 2: Seçici	Hizmet Seviyesi 1: Genel
	Yardım ve danışmanlık: *Detaylı ve ileri derecede uzmanlaşmış ve hizmet verilen sektörel ağların temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış hizmet paketleri*	Bağlantı sağlayan: *Müşteri ile birebir ilişki sonucu edinilebilecek, müşteriye özel bilgilendirme ve destek hizmetleri*	Farkındalık Yaratma: *Müşterilerin verilen hizmetlerin faydaları konusunda bilgilendirilmesi; bu seviyede hizmetler "dokun ve bırak" mantığı ile verilir*
Yeni İşler Yaratma Konusunda Verilen Hizmetler			
Girişimciliğin desteklenmesi ve projelerin bulunması	Girişimciliğin başlatılması aşamasında destek ve ön-inkübasyon projelerinin belirlenmesi	Her bir müşteriye, müşterinin özel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmayan standart hizmet paketleri aracılığıyla, iş kurmanın değişik aşamaları ile ilgili danışmanlık hizmetleri sağlamak. Potansiyel müşterileri 3. Hizmet seviyesinde hizmet sağlayan kuruluşlara yönlendirmek	Temel kavramları anlayarak bu temel kavramlar doğrultusunda genel bilgilendirme ve farkındalık yaratmaya yönelik faaliyetler tasarlamak ve yürütmek. Potansiyel müşterileri 2. Hizmet seviyesinde hizmet sağlayabilen kuruluşlara yönlendirmek.
Ön-inkübasyon hizmetleri	Gerçekçi bir iş planı hazırlanması aşamasında destek		
Risk analiz hizmetleri	Tam bir risk analizi hazırlanması konusunda destek		
Finansmana erişim desteği	Projenin finansmanı için ihtiyaç duyulan finansman kaynaklarına erişim konusunda destek (Risk sermayesi, iş melekleri, devlet tarafından sağlanan hibe destekleri)		
İş kurulması aşamasında danışmanlık ve yardım	İş kurma aşamasında danışmanlık: **1.** Tüzel kişiliğin kurulması ile ilgili idari ve hukuki işler, **2.** Finansman **3.** Ofis alanı sağlama **4.** Kritik fonksiyonlara destek sağlama (finansman, muhasebe, teknisyenler ve satış)		
Misafir etme	Yeni kurulan şirkete fiziksel alan sağlama, lojistik ve sekreterlik hizmetleri sağlama, hukuki/teknik konularda danışmanlık hizmetleri		
Takip etme (İş planı doğrultusunda kıyaslama hizmetleri)	Kuruluşun ardından iş planları doğrultusunda kaydedilen ilerlemenin takibi, değerlendirilmesi ve önerilerin oluşturulması, yeni beliren riskler ve fırsatlar doğrultusunda yeni stratejik kararların oluşturulması aşamasında danışmanlık		

Mevcut Şirketler ve Araştırma Merkezleri İçin Sağlanan Hizmetler			
Şirketlere ulusal ve AB seviyesinde mevzuat hakkında bilgilendirme ve destek hizmetleri sağlama		Her bir müşteriye, müşterinin özel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmayan standart hizmet paketleri aracılığıyla, ilgili başlıkların değişik aşamaları ile ilgili danışmanlık hizmetleri sağlamak. Potansiyel müşterileri 3. Hizmet seviyesinde hizmet sağlayan kuruluşlara yönlendirmek	Temel kavramları anlayarak bu temel kavramlar doğrultusunda genel bilgilendirme ve farkındalık yaratmaya yönelik faaliyetler tasarlamak ve yürütmek. Potansiyel müşterileri 2. Hizmet seviyesinde hizmet sağlayabilen kuruluşlara yönlendirmek.
Malların Serbest Dolaşımı *AB ve ulusal seviyede hukuki çerçeve ve düzenlemelerle ilgili bilgilendirme ve destek hizmetleri sağlama*	CE işaretlemesinin idari yönleri hakkında denetleme ve değerlendirme hizmetleri (harmonize sektörler) Mevcut standartlar hakkında araştırma (harmonize sektörler) İç pazara yönelik problemlerin belirlenmesi ve bildirilmesi (şikayetler, çözüm önerileri, Fikri Mülkiyet Hakları (FMH))		
Şirket kuruluşu ve pazara erişim konusunda destek *Hukuki zorunluluklar ve başvurular*	Hukuki zorunluluklar konusunda tavsiyeler Kuruluş prosedürleri ile ilgili yardım sağlama Ortak araştırması		
Kamu ihaleleri *Kamu ihaleleri ile ilgili genel bilgilendirme ve tavsiye*	Kamu sektörüne satış konusunda tavsiyeler Ulusal veya AB seviyesinde ihalelerin takibi ve bilgilendirme		
Vergilendirme *Ulusal veya AB vergi mevzuatı konusunda hukuki bilgilendirme*	Vergilendirme konusunda şirketlere yardım sağlanması KDV, ÖTV, muafiyetler v.b. konularda eğitimler düzenlenmesi		
E-Ticaret *Fırsatlar ve hukuki mevzuat hakkında bilgilendirme*	Farkındalık yaratacak eğitim ve etkinlikler Ulusal ve AB hibe programları hakkında bilgilendirme		
Çevre *Ulusal ve AB çevre politikaları konusunda bilgilendirme*	Çevre konusunda AB ve ulusal program ve hukuki düzenlemeler hakkında bilgilendirme Eğitim ve farkındalık yaratma etkinlikleri		
Finansmana erişim/finansal planlama • Ulusal ve AB çapında finansman sağlayan programlar • Risk Sermayesi • İş melekleri • Bankalar • Sermaye piyasaları	Belli bir müşteri veya projeye özel finansman kaynaklarına erişim desteği		

İşbirlikleri ve şirketlerarası ilişkiler • Ortak arama • Ortak bulma ile ilgili etkinlikler düzenleme • Ortaklık anlaşmaları konusunda danışmanlık • Küme simülasyonu	Şirket ve araştırma merkezlerine ortak bulma, ortak bulma etkinlikleri düzenleme, etkinliklerde eşlik etme, ortaklık anlaşmaları hazırlama konularında hizmet sağlama. Şirket/araştırma merkezlerine belli teknoloji veya bölgelerde kümelenmeler oluşturulması konusunda destek verme.		
Teknoloji transferi (TT)			
Şirket ziyaretleri	Bir şirketin ziyaret edilmesi yoluyla sorun ve ihtiyaçların belirlenmesi		
Teknoloji değerlendirmesi (audit)	Teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla, bir şirketin mevcut teknolojisinin detaylı değerlendirilmesi ve envanterinin çıkarılması		
FMH özgünlük taraması	Bir şirket tarafından kullanılmakta olan teknolojiler taranarak patent alınabilecek teknolojilerin tespiti		
Teknoloji profili	Bir teknolojiyi, teknoloji satışı veya tanıtımı amacıyla düzenlenmekte olan fuarlar, paylaşım etkinlikleri veya veritabanlarına sunmak üzere teknoloji profilinin oluşturulması		
TT etkinliklerinde yardım	İhtiyaç duyulan teknolojilerin tespiti ve iş bağlantıları kurmak amacıyla etkinliklerde müşteriye eşlik etmek veya müşteriyi temsil etmek		
TT ortak arama	Bir firmanın belli teknoloji talebi veya satışı için satıcı veya müşteri bulma		
TT görüşmelerinde destek sağlamak	Yerli ve yabancı müşteriler (teknolojiyi geliştiren ve satın alacak olan) doğrudan ve resmi görüşmelerde aracılık		
TT pazarlığı	Yerli ve yabancı şirketler arasında TT anlaşması imzalanması aşamasında danışmanlık		
Fikri mülkiyet hakları, varlıkları ve şirket satış ve devir işlemlerinin yönetilmesi			
Fikri mülkiyet hakları	Belli bir teknoloji veya patentin tescil edilmesi aşamasında danışmanlık		
Varlık yönetimi	Şirketlere maddi ve gayri maddi varlıklarının yönetimi konusunda danışmanlık sağlamak		
Ticari faaliyetlerin ve işlerin devri	Bir işin devri veya satışı aşamasında tecrübesizlikten kaynaklı düşük veya yüksek fiyatlandırmayı önleyecek şekilde danışmanlık hizmetleri		

Şirketlere dolaylı yollardan destek sağlayabilecek üçüncü kişilere sağlanan hizmetler (AB-çapında, ulusal, bölgesel ve yerel aktörler; kalkınma ajansları, yerel yönetimler, kamu kurumları v.b.)			
Ulusal yerel aktörler	Şirketlerin gelişiminde önemli aktörlerin belirlenmesi, belirlenen aktörlere yardımcı olunması amacıyla strateji belirlenmesi ve aşağıda yer alan konularda desteklerinin alınması:	Her bir başlık için genel önerilerde bulunmak, ancak sektörel veya konu bazında detaya girmemek. Hizmet seviyesi 1'de belirlenmiş olan kurumları ihtiyaçlar doğrultusunda 3. Hizmet seviyesinde hizmet sağlayan kuruluşlara yönlendirmek	Temel kavramları anlayarak bu temel kavramlar doğrultusunda şirketlere fayda sağlayabilecek kurumlar için genel bilgilendirme ve farkındalık yaratmak Bu kurumları detay çalışmalar için 2. Hizmet seviyesinde bilgilendirme ve hizmet sağlayabilen kuruluşlara yönlendirmek.
İnovatif girişimciliğin yaygınlaştırılması	İnovatif girişimciliğin yaygınlaştırılması		
İnovatif projelerin belirlenmesi ve oluşturulması	İnovatif projelerin belirlenmesi ve oluşturulması		
İnovasyon programlarının tasarlanması ve uygulanması	İnovasyon programlarının tasarlanması ve uygulanması		
İnkübatörlerin oluşturulması ve müşteri bulunması	İnkübatörlerin oluşturulması ve müşteri bulunması		
Kamu ve özel sektör için insan kaynakları havuzu oluşturulması	Kamu ve özel sektör için insan kaynakları havuzu oluşturulması		
Kümelerin tasarlanması ve yönetilmesi	Kümelerin tasarlanması ve yönetilmesi		
Avrupa Komisyonu ve merkezi hükümet			
Etki değerlendirmesi	Merkezi hükümet ve AB Komisyonu'na şirketlere destek amacıyla geliştirilen politika, program ve ekonomik aktivitelerle ilgili yardımcı olmak ve ön-değerlendirme çalışmalarına katılmak	Geçerli değil	Geçerli değil
Politika yapıcılara sürekli destek	Mevcut destek/politikalarla ilgili görüş, öneri ve sorunları sürekli olarak bildirerek politikaların güncel ve etkin kalmasını sağlamak		

Raporun bu bölümünde dünyanın değişik bölgelerinde şirketlerin rekabet gücünü artırmaya yönelik inovasyon ve teknoloji odaklı kurulan merkez modelleri incelenmekte, başarı ve başarısızlık faktörleri üzerinde durulmaktadır. Söz konusu merkezler, bulundukları ülkelerin hukuki ve sanayi yapılanmalarına göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bölgesel düzeyde kurulmuş olsalar da, ülkelerin ulusal inovasyon sistemleri, merkezlerin başarısında önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle örneklerin bir kısmında merkezlerin kuruluşunu tetikleyen tarihsel gelişmelere ve ulusal inovasyon sistemlerine ilişkin bulgulara da yer verilmiştir. Diğer taraftan bir kısım örnekte tamamen merkez faaliyetlerine odaklanılmış; bölgesel bazda merkezlerin başarıya ulaşabilmeleri için önemli başarı kriterlerine dikkat çekilmiştir.

3.1. Fransa Örnekleri: Rekabetçi Sanayi Kümelenmeleri ve İnovasyon ve Teknoloji Transferi Bölgesel Merkezleri (CRITT)

İlk olarak ele alınacak örnek, TÜSİAD'ın da T-BİM projesi kapsamında bilgi ve deneyim paylaşımı imkanlarının sağlanması amacıyla işbirliği konusunda anlaşmaya vardığı rekabetçilik kümelenmeleridir. TÜSİAD, Fransa Rekabetçi Sanayi Kümelenmesi sistemi ile işbirliği yapılması için, Fransız muhatabı olan Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) ile 22 Şubat 2007 tarihinde, İstanbul'da bir mutabakat metni imzalamıştır. Mutabakat metnine göre MEDEF, Fransa'daki rekabetçilik kümelenmeleri ile bağlantı kurulmasını sağlayacak ve rekabetçilik kümelenmeleri ile ilgili kendi deneyimini TÜSİAD (dolayısıyla proje ortağı olan TÜRKONFED'e üye federasyonlar ve kurulacak olan bölgesel inovasyon merkezleri) ile paylaşacaktır.

2000'li yılların başında küresel ekonomideki değişimler ve bu değişimlerin Fransız ekonomisine etkilerine yönelik olarak, Fransa endüstriyel rekabete ve özellikle de Ar-Ge ve inovasyona odaklanmış geniş kapsamlı bir endüstriyel strateji geliştirmiştir.[37] Stratejinin uygulanması görevini Fransız hükümetinin 13 Aralık 2002'de aldığı karara uygun olarak, Bakanlıklararası Bölgesel Planlama ve Geliştirme Komitesi (CIADT) üstlenmiştir. CIADT, 2004 yılında rekabetçi sanayi kümelenmelerini teşvik etmek için uygulanacak mekanizmaları tanımlamıştır. CIADT tarafından yapılan rekabetçi sanayi kümelenmesi tanımı şu şekildedir:

Belli bir bölgedeki rekabetçi bir sanayi kümelenmesi,

- İşletme
- yüksek öğretim merkezleri
- araştırma üniteleri

unsurları ile

- Ortaklıklar
- Ar-Ge projeleri
- uluslararası görüş

faktörlerinin birleşmesinden oluşur.

37 http://www.competitivite.gov.fr

Mevcut sanayi kümelenmelerini güçlendirmek ve yeni rekabetçi kümelenmelerin gelişimini desteklemek için uygulanacak teşvikler şu şekilde belirlenmiştir:

- Rekabetçi sanayi kümelenmelerinin gelişmesi için 3 yıllık bir dönem için (2006-2008) 1,5 milyar euro'luk bir bütçe ayırılacaktır[38];
- Bakanlıkların yatırım bütçelerinin %25 ila 30 oranındaki miktarları inovasyon projelerine tahsis edilecektir;
- Ar-Ge projelerine katılan ya da yürüten işletmelerin kurumlar vergisinden muaf olması ve daha düşük sosyal güvenlik ödemeleri yapmaları sağlanacaktır;
- Fransız İnovasyon Ajansı (OSEO-ANVAR) ve garanti fonları (BDPME/SOFARIS) bu girişime fon tahsisinde bulunacaktır.

CIADT, rekabetçi sanayi kümelenmelerinin belirlenen kriterler çerçevesinde kurulması için çağrılar başlatmış; ülkedeki uzmanlığın yoğunlaştığı sektörler başta olmak üzere, mevcut ve gelişme potansiyeli taşıyan sektörlerde kümelenme projelerinin desteklenmesi için yoğun çalışmalar yürütülmüştür. Başvuran projeler için aranan kriterlerin başında özel sektör kamu ortaklıklarının kurulması, üniversite, araştırma merkezi, finans kuruluşları ve bölgesel yönetimlerin katılımları gelmektedir. Arzu edilen ortaklık yapısına güzel bir örnek teşkil eden ve ülkedeki en başarılı kümelerden birisi olan Minalogic'in paydaşları aşağıdaki şekilde görülebilir.[39]

38 http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique56&lang=en

39 http://www.minalogic.com

Kaynak: Minalogic web sitesi

Yukarıdaki Minalogic kümelenmesi örneği ve kümelenme tarafından geliştirilen projeler incelendiğinde, birbirine rakip olan kuruluşların 'işbirlikçi rekabet' yaklaşımı doğrultusunda ortak çıkarlar için biraraya geldikleri görülmektedir.

Kümelenmeler için belirlenmiş olan başarı faktörleri şunlardır:

- Bölgenin kalkınma stratejisiyle uyumlu bir ekonomik gelişme stratejisinin uygulanması,
- Projelerin gerçekleştirilmesi için geniş ortaklıkların oluşturulması,
- Yüksek büyüme potansiyeline sahip pazarlara yönelik teknolojilere odaklanılması,
- Uluslararası bilinirlik için yeterli düzeyde kritik kütleye erişilmesi

Başvurusu yapılan kümelenme projeleri incelenirken aşağıdaki ana şartların sağlanıp sağlanmadıklarına bakılmaktadır:

- Kümelenmenin ekonomik gelişme stratejisini belirleyen yerel ekonomik yapı, uluslararası rekabete kıyasla daha dinamik ve etkin olmalıdır. Kümelenme stratejisi tüm bölge için planlanan büyük çaptaki ekonomik gelişmeyle uyumlu olmak zorundadır.
- Sanayi kümelenmesi endüstriyel ve/veya teknolojik açıdan uluslararası düzeyde kayda değer bir nitelik taşımalıdır. Önerilen projeler kendi sektörlerinde küresel anlamda rekabetçi olma potansiyeli taşımalıdır.
- Projenin ortaklık yapısı ve yönetim modeli çok önemlidir. İşletmeler, üniversiteler ve diğer kurumlar arasındaki Ar-Ge ortaklıklarının kalitesi ve etkinliği yüksek olmalıdır.
- Proje, Ar-Ge sinerjisi yaratmalı ve böylelikle sermayeye yeni değerler kazandırarak ekonomiye katkıda bulunmalıdır. Nihai amaç, ürünlerin ve hizmetlerin uluslararası pazarda rekabetçiliğini artırmak ve bununla beraber nitelikli işgücü yaratmaktır.

İlk proje başvurularının incelenmesinin ardından 67 kümenin desteklenmesine karar verilmiştir. Ağustos 2006'da Fransız Sanayi Bakanlığı tarafından desteklenen bu projelerin ilk sonuçları açıklanmıştır. Buna göre, programın 2005 yılında başladığı tarihten Ağustos 2006'ya kadar devlet tarafından 540 milyon euro destek sağlandığı, rekabetçilik kümeleri kapsamında belirlenen 165 projenin toplam Ar-Ge büyüklüğünün 1,8 milyar euro'ya ulaştığı belirtilmiştir.

Program kapsamında desteklenen Ar-Ge projeleri için yılda üç defa çağrıya çıkılmaktadır. Sunulan projelerin değerlendirmeye alınmasından önce bağlı bulundukları bölgesel rekabetçilik kümeleri tarafından onaylanmaları gerekmektedir.

Kümelenme Örnekleri:

Céréales Valeé Kümelenmesi

Céréales Valeé, Fransa'nın en büyük tohum firmalarından biri olan Limagrain ile Fransa Ulusal Tarımsal Araştırma Enstitüsü (INRA)'nın uzun süreli işbirliği temeli üzerine Auvergne bölgesinde oluşturulmuştur. Kümelenme ile yeni tür ve daha özellikli ürünlerin üretilmesi; gıda ve gıda dışı sektörlerin talepleri doğrultusunda en uygun maliyetlerde çözümler üretilmesi; doğal kaynakların yönetimi ve tarımın çevre üzerindeki etkisinin optimize edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Auvergne bölgesindeki sektörel paydaşların ortak projeler geliştirmeleri; yatırımlar yapmaları ve araştırmacı, teknisyen ve çiftçilerin eğitilmesi üzerinde çalışılmaktadır.

Blaise Pascal ve Auvergne Üniversiteleri ile sıkı işbirliğine gidilmesi; biyoloji ve araştırma alanlarında 2 yıllık mesleki eğitim programları, master ve doktora programlarının geliştirilmesi; aynı zamanda, Auvergne Bölgesindeki mühendislik fakülteleri arasında bir ağ oluşturulması yolunda adımlar atılmaktadır.

Cereales Valee kümelenmesinin üyelerini 12 büyük firma, 9 KOBİ, 4 araştırma merkezi, 10 eğitim merkezi ve 13 ilişkili kuruluş oluşturmaktadır.

Kümede geliştirilen ve yürütülmekte olan projeler, Geleceğin Bitkileri, İnsan Gıdaları için Katkı Maddeleri, Hayvan Beslenmesi için Katkı Maddeleri, Gıda Dışı Kullanım için Tarımsal Ürünler ve İşlenmiş Ürünler ana başlıkları altında yer almaktadır. Örnek olarak İnsan Gıdaları için Katkı Maddeleri başlığı altında Mısır Beslenme Projesi verilebilir. Proje ortakları, INRA, tarımsal eğitim veren ENITA, tahıl ürünleri üreticisi firmalar olan Jaquet ve Nutrixo, ve Limagrain'dir. Projenin amacı, daha yüksek besin değeri olan tahıl ürünleri geliştirmek ve kamu sağlığı politikaları çerçevesinde tüketici beklentilerine cevap vermek olarak belirlenmiştir.

Valorial Kümelenmesi

Valorial, Fransa'nın Bretagne Bölgesi'nde sanayi kuruluşları ve eğitim birimlerinin bölgenin rekabet gücünün artırılması amacıyla gıda sanayi için ortaklaşa proje gerçekleştirmek için bir araya geldikleri bir kümelenmedir. Kümenin stratejik hedefleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Ulusal ve uluslararası piyasalara adapte olacak yeni gıda maddeleri tasarlamak
- Yeni teknoloji ve yeni paketleme imkanları ile daha kolay kullanımlı gıda ürünleri tasarlamak ve geliştirmek
- Tüketicilerin farklı talepleri ve ihtiyaçları için yeni ürünler geliştirmek
- Tüketici ve dağıtım ağı arasında bir "müşteri ilişkileri" ağı geliştirerek tüketicilerin yeni ürünler ve yeni ambalajlar konusundaki taleplerinin daha etkin anlaşılmasını sağlamak.

Kümedeki aktif üyelerin 115'i firmalardan, 29'u araştırma merkezleri ve üniversitelerden, 19'u diğer ilişkili kuruluşlardan oluşmaktadır. Valorial, 4 sektörel, 4 yatay olmak üzere 8 alanda çalışmaktadır. Sektörel alanlar süt ve süt ürünleri, yumurta ve yumurta

ürünleri, et teknolojisi ve sebzeden; yatay alanlar, gıda mikrobiyolojisi, işlevsel gıda maddeleri, beslenme ve sağlık, ve endüstriyel işleme ve paketlemeden oluşmaktadır.

İnovasyon ve Teknoloji Transferi Bölgesel Merkezleri (CRITT)

Fransa'da işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek ve inovasyon yeteneği ve teknoloji geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri altyapıları oluşturabilmek amacıyla son yirmi yıldır devlet tarafından önemli destekler sağlanmaktadır. Bu desteklerle oluşturulan İnovasyon ve Teknoloji Transferi Bölgesel Merkezleri (CRITT) üniversiteler ile kamu araştırma merkezlerinin araştırma faaliyetleri ile şirketlerin ihtiyaçlarını bir araya getirmeyi hedeflemektedir. CRITT'ler 1980'li yıllarda kurulmaya başlanmıştır. Fransa'da halen yaklaşık 180 civarında CRITT değişik adlar altında (inovasyon ajansları, inovasyon merkezleri, inovasyon kutupları gibi) faaliyet göstermektedir.

İki tür CRITT mevcuttur: (1) CRITT prestataire (proje yönetimi), (2) CRITT interface (arabirim). Her iki tür CRITT de belli oranda üye işletmeler tarafından ödenen aidatlarla finanse edilmektedirler. 'CRITT prestataire'lerde başarıyı artırabilmek amacıyla, 'Teknolojik Kaynak Merkezleri' (Centre de ressources technologiques) (CRT) adıyla bir marka oluşturulmuş ve belli şartları sağlayan CRITT'lere bu marka verilmeye başlanmıştır. Arabirim olarak faaliyet göstermek amacıyla kurulan CRITT'lerse bölgesel gelişme fonlarıyla finansmanı sağlanan ve daha çok işletmelere yönelik yol göstericilik ve farkındalık yaratma faaliyetleri yürüten daha basit yapılardır.

Fransa'da işletmeler ve kamu araştırma birimleri arasında işbirliğini ve işletmelerin rekabet yeteneklerini artırmak amacıyla yine devlet destekleri ile kurulan bir başka yapı da 'Teknoloji Platformları'dır (Plateformes Technologiques–PFT). PFT'ler, işletmelerin yeni teknolojilere ulaşmalarını sağlamak amacıyla faaliyet gösterirler. PFT kapsamında eğitim enstitüleri, mühendislik okulları, üniversiteler ve CRITT'ler arasında oluşturulan iletişim ve işbirliği ağı sayesinde araştırma laboratuvarlarının ve ekipmanlarının ortaklaşa kullanılması, eğitim ve diğer ortak ilgi alanlarında deneyimlerin paylaşılması hedeflenmektedir. Fransa'da halen yaklaşık 50 civarında PFT faaliyet göstermektedir.

CRITT örneği: CRITT BOIS

CRITT BOIS, 1986 yılında orman ürünleri alanında faaliyet göstermek üzere Fransa'nın Lorainne bölgesinde kurulmuş olan bir inovasyon merkezidir. Merkezin bölgedeki sektörel kuruluşlara sunduğu hizmetler üç başlık altında toplanmaktadır: Test Hizmetleri,

Ar-Ge Hizmetleri, Uzmanlık ve Danışmanlık Hizmetleri. Merkez 18 çalışanı ile yıllık 1,5 milyon Euro'luk ciroya sahiptir.

Ar-Ge hizmetlerinden sorumlu birimin görevi, sektör için yeni teknolojileri izleyerek, bunların işletmelere transferini sağlamaktır. Birim sürekli olarak kamu ve özel araştırma merkezleri ile iletişim kurarak sektörle ilgili gelişmeleri takip etmektedir. Transfer potansiyeli olan bir teknolojinin tespit edilmesi durumunda, öncelikle transferin mümkün olup olmadığı test edilmekte; ardından işletmelerle iletişime geçilmektedir. Merkez, ayrıca, sektördeki işletmeler tarafından doğrudan talep edilen Ar-Ge projelerini (odunculuk birleştirme ve montaj teknikleri, mikrodalga aracılığıyla odun kimlik tespit sistemleri, kurutma sistemleri gibi) yürütmektedir.

Uzmanlık ve danışmanlık hizmetleri kapsamında yürütülen ana faaliyetler ise, merkezin sahip olduğu mühendis kadrosu yardımıyla orman ürünleri sanayisinin ihtiyaç duyduğu çeşitli bilgileri toplama ve işletmelerin inovasyon faaliyetlerini artıracak önerilerde bulunmak olarak özetlenebilir. İşletmelere, organizasyonel inovasyon, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazarlama inovasyonu konularında sağlanan danışmanlık hizmetleri, yeni pazarların belirlenmesi ve mevcut pazarların analizine yönelik pazar araştırması, işletmelerin organizasyon yapısı ile ilgili öneriler geliştirilmesi, yeni ürün geliştirme ve tasarım, mevcut ürünlerin ve üretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Test hizmetleri kapsamında, odunculuk ve kereste sanayinin ihtiyaç duyduğu kalibrasyon, ürün kalitesinin tespiti, karakterizasyon ve yaşlanma testleri, mekanik özelliklerin tespit edilmesi, fiziko-kimya testleri, çevresel etkinin ölçülmesine yönelik testler gibi çok sayıda hizmet verilmektedir. Merkez, sertifikasyona yönelik test hizmetleri vermeyi de hedefleri arasına almıştır. CRITT BOIS'ın, laboratuvar altyapısı bölgedeki çeşitli üniversiteler tarafından da kullanılmakta ve bakım giderleri kullanım miktarları oranında paylaşılmaktadır.

3.2. ABD Örneği

ABD'de Georgia bölgesindeki İnovasyon Merkezleri, bölge için stratejik önem taşıyan sanayilerin güçlendirilmesini amaçlayan, Georgia Eyalet Valisi'nin himayesinde yürütülen 'İnovasyon Merkezleri Programı' kapsamında kurulmakta ve faaliyet göstermekte-

dir[40]. 2003 yılında başlatılan program, havacılık, tarım, enerji, yaşam bilimleri, lojistik ve ileri imalat alanlarında faaliyet gösteren mevcut işletmelere ve girişimcilere başka yollarla sağlanmayan teknoloji odaklı destek sağlamayı hedeflemektedir. Program, One-Georgia Authority, bölge üniversiteleri, araştırma birliği, Fikri Sermaye Ortaklık Programı gibi kurumlar tarafından desteklenmektedir.

Program kapsamında kurulan her merkez, üniversite ve teknik okullara, ve buralarda gerçekleştirilen uygulamalı araştırmaların sonuçlarına, ürün ve hizmet ticarileştirme kaynaklarına, teknoloji bağlantılarına, hibe desteklerine, potansiyel yatırımcı ağlarına ve devlet kurumlarına doğrudan erişim imkanı sağlamaktadır. Özel sektör-devlet işbirliği olarak kurgulanan yapıda, sanayinin liderliğinde gerçekleştirilen inovatif, teknoloji odaklı çözümlerin yaratılmasına yönelik fırsatlar geliştirilmektedir.

Merkezlerin sağladığı imkanlar, hizmet sundukları sanayinin ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, İmalat İnovasyon Merkezi, en modern robotik ekipmanla firmaların ihtiyacına uygun eğitimler organize ederken; Tarım İnovasyon Merkezi, eyaletteki ve ülkenin diğer bölgelerindeki ulusal araştırma laboratuvarlarına erişim imkanı sağlamakta; Lojistik İnovasyon Merkezi, Gerogia Posta Kuruluşu ile işbirliği imkanları geliştirmekte; Georgia Tıp Fakültesi'nde kurulu olan Yaşam Bilimleri İnovasyon Merkezi, sektörel bir inovasyon kümelenmesiyle desteklenmektedir. Tüm merkezlerin müşterilerine somut faydalar sağlayan gerçek hizmetler sunuyor olmaları ana kriter olarak belirlenmiştir.

Merkezlerde sağlanan hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Üniversitelerde yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarına, Ar-Ge imkanlarına ve test altyapısına erişim
- Hizmet verdiği sanayinin ihtiyaçlarına uygun hazırlanmış iş inkübatörü (ofis ve laboratuvar alanı ilgili sektöre özel donatılmış)
- İş yönetimi konusunda yol göstericilik (veya "koçluk" hizmeti)
- Kırsal bölgelerde yeni kurulan ve mevcut işletmelere, ilgili sanayi kolunda geniş deneyime sahip uzmanlardan danışmanlık desteği
- Araştırma projeleri için hibe destekleri

40 http://www.georgiainnovation.org/

- Ağlara erişim hizmetleri (inovatif fikirlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için danışmanlık ve yardım sağlayabilecek veya müşteri olabilecek kişi ve kuruluşlara erişim imkanı)
- İnovasyon ve teknoloji yatırımcılarına erişim imkanı
- İmalat firmaları için ileri robotik ekipmanlar konusunda eğitim (İmalat İnovasyon Merkezi'nde)
- Diğer ilişkili devlet kuruluşları (örneğin, Küçük İşletme Geliştirme Merkezi, İleri Teknoloji Geliştirme Merkezi gibi) ve desteklerle ilgili yönlendirme ve bilgilendirme hizmetleri

Tüm merkezler, İnovasyon Merkezleri Programı yönetim birimine bağlıdır. Her bir merkezin bir direktörü bulunmaktadır. Merkezlerin çalışan sayısı ve niteliği her merkez için farklılık göstermektedir. Programın sekiz kişiden oluşan bir Danışma Kurulu bulunmaktadır.

3.3. Almanya Örneği

Almanya'da inovasyon kümelenmeleri Fraunhofer-Gesellschaft'ın liderliğinde kurulmaktadır[41]. Fraunhofer, 40 farklı bölgede 56 enstitüsü, 1,3 milyar euro'luk yıllık araştırma bütçesi ve 13.000 çalışanıyla Avrupa'nın en büyük uygulamalı araştırmalar merkezidir.

İnovasyon kümeleri, inovasyon sürecinin başarısında geliştirme ve üretim arasında etkin bir işbirliğinin şart olduğu gerçeğinden hareketle kurulmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı'nın desteğiyle, yüksek inovasyon potansiyeli taşıyan teknolojik alanlarda, firmalar ve araştırma enstitüleri bir araya getirilerek inovasyon kümelenmeleri kurulmaktadır. Federal hükümet ve eyalet hükümetleri tarafından imzalanan "Araştırma ve İnovasyon Paktı" kapsamında 2004 ve 2005 yıllarında uygulamaya konan kararların bir sonucu olarak, Fraunhofer bölgesel kümelenmelerin sponsorluğu konusunda yetkilendirilmiştir.

İnovasyon kümelenmelerinin finansmanı, sanayi, devlet ve Fraunhofer tarafından sağlanmaktadır.

---

41 http://www.fraunhofer.de/EN/research/cluster/index.jsp

Bu kapsamda, iş dünyası, bilim, eğitim, hükümet ve sivil toplumdan ilgili tüm kesimler tarafından oluşturulan kümeler ve bölgeleri şunlardır:

- Otomotiv, Saarbrücken
- Dijital Ticari Araç Teknolojisi, Kaiserslautern
- Dijital Üretim, Stuttgart
- Gelecegin Güvenlik Teknolojileri, Freiburg
- Mekatronik Makine Sistemleri, Chemnitz
- Üretim için Nano, Dresden
- Optik Teknolojiler, Jena
- Kişisel Sağlık, Erlangen
- Polimer Teknoloji, Leipzig,
- Hibrid Hafif Yapı Teknolojileri, Karlsruhe
- Sanal Geliştirme, Mühendislik ve Eğitim, Magdeburg

Bu kümelenmelerden birine örnek olarak 'Hibrid Hafif Yapı Teknolojileri Kümelenmesi'ne ilişkin bilgi aşağıda verilmektedir:

Hibrid Hafif Yapı Teknolojileri Kümelenmesi'nin (KITe hyLITE) paydaşlarını

- DaimlerChrysler AG,
- Audi AG,
- Porsche AG,
- Güney Almanya otomotiv yan sanayi firmaları,
- Karlsruhe Üniversitesi (Otomotiv Araştırmaları Merkezi ve konuyla ilgili 4 enstitüsü),
- Fraunhofer'ın Kimya Teknolojileri, Malzeme Mekaniği ve Yapısal Sağlamlık ve Sistem Güvenliği Enstitüleri oluşturmaktadır.

Paydaşlar, fiber-kompozit malzemeler alanında araştırmaları gerçekleştirmek ve araştırma sonuçlarını hibrid hafifyapı uygulamalarına aktarmak amacıyla işbirliği yapmak-

tadır. Ana çalışmalar, malzeme geliştirme, imalat teknolojileri, fonksiyonel hafif tasarım çözümlerini gerçekleştirme yöntemleri ve bu çözümleri otomotiv sektörü için ekonomik olarak uygulanabilir endüstriyel üretim süreçlerine aktarma başlıkları altında toplanmaktadır.

3.4. Güney Kore Örneği

Kyongbuk-Taegu Bölgesi, Kore'nin ağır endüstriye sahip güney doğu bölgesinde yer almaktadır. Bölge, biri Kumi bölgesinde yer alan elektronik ve tekstil, diğeri ise Pohang bölgesinde yer alan çelik ağırlıklı iki endüstriyel komplekse sahiptir. Elektronik bölgesi çok sayıda sektöre çalışan dağınık bir yapıya sahipken, çelik bölgesi çelik üretimi gerçekleştiren büyük şirketlerin etrafında yerleşik çok sayıda çelik kullanan işletmeden oluşmaktadır. Kore'nin devlet politikası doğrultusunda büyük şirketlere sağlanan destekler, bölgenin gelişimine önemli katkı sağlamıştır. Bölge, %6,3'lük işsizlik oranı ile %7,4'lük ülke işsizlik oranından daha düşük bir orana sahipse de, ülke geneliyle karşılaştırıldığında çok daha az Ar-Ge personeli ve üniversite Ar-Ge harcamasına sahiptir.

Bölgede sağlanan inovasyon destekleri, genel bilgilendirme, teknolojik danışmanlık ve ortak Ar-Ge projelerinin geliştirilmesi olmak üzere, üç ayrı başlık altında sunulmaktadır. İlk iki hizmet, büyük ölçüde 1996'da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kurumu (SMBA) tarafından sağlanmaktadır. Kuruma bağlı 11 bölgesel ofis, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı ile diğer ilgili bakanlıkların birlikte tasarladığı KOBİ destek politikalarının koordinasyonu ve yürütülmesinden sorumludur. Destek ve bilgilendirme faaliyetlerinden sorumlu bir başka kurum da yine Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından kurulan, kâr amacı gütmeyen bir kurum olan Küçük ve Orta Büyüklükteki Sanayi Kuruluşlarını Tanıtma Kurumu'dur (SMIPC). Halen SMBA'e bağlı olarak faaliyet göstermekle birlikte firmalar teknik destek gibi konularda daha çok SMIPC'den hizmet almaktadır.

Ortak Ar-Ge projeleri ise, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kurulan üç bölgesel araştırma merkezi (RRC) tarafından yürütülmektedir. Bu merkezlerin faaliyet alanları, yüksek kaliteli otomatik elektronik parçalar, yüksek hassasiyette polyester ürünler ve otomotiv parçalarına yönelik teknolojiler olarak belirlenmiştir. Merkezlerin amacı ünversitelerin araştırma altyapısını iyileştirmek ve KOBİ'lerle ortak araştırma projeleri gerçekleştirmelerini teşvik etmektir. Mevcut yapıları itibariyle RRC'ler, destek ve bilgi

sağlamayı amaçlayan kurumlardan farklı olarak, talebin henüz oluşmadığı alanlarda inovasyon altyapısını geliştirmeyi hedeflemektedir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bölgeye sağladığı diğer destekler, SMBA tarafından yürütülen ve mevcut üniversite ve diğer kamu laboratuvarlarında yer alan altyapıların KOBİ'ler tarafından kullanılmasına imkan sağlamayı hedefleyen 'Sanayi-Üniversite-Kamu Araştırmaları Enstitüsü Konsorsiyumu', ve Taejon'da yer alan bilim parkına ek olarak iki teknopark aracılığıyla sağlanan desteklerdir. Ayrıca bölgesel yönetim, tekstil boyama ve tekstil teknolojileri geliştirme amacıyla kurulmuş olan iki endüstriyel araştırma enstitüsünü desteklemektedir.

Örnekten görüldüğü üzere, bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda oluşturulmuş olan yapılar tamamen merkezi hükümetin desteği ile ayakta durmaktadır. Mevcut haliyle KOBİ'lerin inovasyon yeteneklerini yükseltmek için kamu hizmetlerinin kullanıldığı girişimlerdir. Örnek, endüstriyel altyapısını tamamlamış olan Güney Kore gibi ülkelerde, pazarın, inovasyon hizmetlerini almak veya oluşturmak için yeterli talebi yaratamadığını ve gerekli mekanizmaları oluşturmadığını göstermektedir. Merkezi yönetimin etkisini kırmak amacıyla, satınalma ve denetlemelerde merkezlerin kendi kurallarını uygulayabilmelerini sağlayacak verimlilik artırıcı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Mevcut merkezi yapısı itibariyle, Silikon Vadisi veya İngiltere'de Cambridge bölgesi gibi, bol miktarda girişim sermayesinin bulunabildiği ve riskler fazla olmasına rağmen Kore'deki merkezler tarafından sunulan çok sayıda hizmetin özel sektör tarafından sağlandığı yüksek teknoloji bölgelerine benzememektedir. Sanayi politikalarında görülen bu tür bir merkezi yapılanma, Güney Kore'de KOBİ'ler arasında işbirliği ağlarının çok zayıf kalmasına neden olmuştur.

3.5. Brezilya Örneği

Brezilya'da bölgesel inovasyon, tamamen endüstriyel kümelerle, özellikle de dış pazarlarla ilişki içerisindeki kümelerle sınırlıdır. Santa Catarina'da yer alan kümelenmeler, bölgesel inovasyon için örnek olarak alınabilir.

Ülkede, sistematik inovasyon çalışmalarına alışık olmayan ve firma bazında sahip olunan yeteneklerle rekabet etmeye çalışan tekstil ve konfeksiyon sektöründe pek çok firma, 1997 yılında yoğun bir rekabetçi baskı ve büyük çaplı mali kayıplarla karşı karşı-

ya kalmıştı. Krizden alınan dersler sonucunda, ulusal sanayi federasyonu bölgenin inovasyon yeteneğini artırma konusunda danışmanlık almaya karar verdi. Yapılan çalışmalar, Brezilya'da sektörün en iyisi olarak bilinen 7 firmanın performansının, Avrupa'nın geride kalmış olarak nitelenen firmalarının dahi gerisinde olduğunu gösteriyordu. Bu tür şirketler inovasyonu bir gereksinim olarak algılıyor, ancak başarılı bir biçimde uygulayamıyorlardı. Yapılan çalışma bu başarısızlığın nedenlerinden birinin, *şirketlerin kolektif çalışma yerine bireysel çalışmayı tercih etmeleri olduğunu* gösteriyordu.

Güney Kore'de devlet tarafından gerçekleştirilen merkezi yapılanmanın aksine, tekstil sektöründeki çalışmalar bölgesel bir sanayi federasyonu tarafından başlatıldı. Teknolojik bilgi ve danışmanlık ise uluslararası ticaret istatistiklerini tutan ve ISO 14000 gibi çevresel konuları izleyen ve belirleyen bir merkezden geldi. Çalışmanın hedefinde firmaların tek başlarına çözemeyecekleri sorunları çözmek bulunuyordu.

Bir başka pilot çalışma için Santa Catarina bölgesinde yer alan elektro-mekanik mühendisliği kümesi seçildi. Çalışmada yerel sanayi ve ticaret odası federal bir teknik enstitü ile birlikte küme tarafından ihtiyaç duyulan alanlarda eğitimler sağlamak üzere bir altyapı oluşturulması konusunda anlaştı. Yine inovasyon kapasitesinin artırılabilmesi amacıyla, İspanya'da Valencia Bölgesel Yönetimince kurulan inovasyon merkezi tarzı bir yapılanma modeli ile, bölgesel sanayi federasyonu ve Santa Catarina Üniversitesi arasında imzalanan bir anlaşma ile Seramik Teknolojileri Merkezi kuruldu. Üniversite, başlangıçta test ve sertifikasyon hizmetlerinin yürütülebilmesi, sonrasında ise tamamen teknoloji geliştirmeye odaklanmak üzere, bir laboratuvarını merkez faaliyetlerinde kullanılmak üzere verdi.

Santa Catarina bölgesinde üç ayrı sektörel kümelenme için gerçekleştirilen çalışmalar, aşağıdan yukarıya bir yapılanmayı işaret etmektedir. Her üç yapılanmada da ulusal veya bölgesel kamu kurumlarının bir katkısı bulunmamaktadır. Seramik ve elektro-mekanik kümelenmelerinin problemlerinin çözümünde devlet üniversiteleri ile işbirliği yapılmışsa da, hareketin başlatılması ve insiyatif özel sektör temsilcisi kurumlar tarafından yürütülmüştür. Söz konusu çalışmalar ile Santa Catarina bölgesinde tam anlamıyla etkin çalışan bir bölgesel inovasyon sistemi kurulduğu söylenemese bile, ortak inovasyon yapmaya yönelik bir bilinç kazanıldığı görülmektedir.

3.6. İtalya Örneği: CITER, SPRINT ve FIC

Bu bölümde ele alınan örnekler çeşitli nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrayan girişimlerden seçilmiştir. Başarının yanında başarısızlığın da incelenmesi, Türkiye'de kurulması planlanan merkezlerin farklı deneyimlerden yararlanabilmeleri için önemlidir. Ancak, literatürde ve çeşitli kesimlerce yapılan yayınlarda başarısızlık örneklerine, başarı örneklerinde olduğu gibi yoğun olarak rastlamak mümkün olamamaktadır. Burada sunulan merkezler, bu şekilde karşılaşılan nadir örneklerdendir.

CITER

CITER, İtalya'nın en etkin inovasyon hizmet merkezlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bölgesel kalkınma ajansı, yerel üretici dernekleri ve 500'den fazla KOBİ'nin ortaklığında kurulmuş olan merkezi, özellikle 1990'lı yıllarda her yıl dünyanın dört bir yanından onlarca uzman ve politika yapıcı ziyaret etmiştir. CITER müşterilerine, tekstil endüstrisinde modanın gelişimi, yeni üretim teknolojilerinin uygulamaya alınması ve başta teknolojik konular olmak üzere farklı alanlarda hizmet sağlayıcılara erişim konularında hizmet vermektedir. CITER'in 1980'li yıllarda bölge şirketlerinin oldukça kârlı bir alan olan *prêt-à-porter* (taşınmaya hazır) ürünlere geçişleri aşamasında etkin bir rol aldığı bilinmektedir.

CITER 1976 ve 1979 yıllarında bölgede gerçekleştirilen iki önemli eğitim etkinliği sonucunda 1980 yılında kurulmuştur. Genç ve yüksek motivasyona sahip, sürekli etki analizi gerçekleştirerek verdikleri hizmetleri iyileştirmeye çalışan eğitimciler ve yerel sanayici derneklerinin yoğun çabaları sonucunda merkez tarafından verilen eğitimler yaklaşık 300 şirketin 600'den fazla personeline verilebilmiştir. Daha merkezin kuruluşunun ikinci yılında çok sayıda özel sektör girişimcisi verilen eğitimleri geliştirerek tamamlayıcı bir takım eğitimler sunmaya başlamışlardır.

Sonuç olarak başarılı eğitim faaliyetleri gerek merkez çalışanları ile hizmet alan işletmeler, gerekse paydaşlar arasında işbirliğini artırıcı bir rol oynamıştır. Taraflar birbirlerini tanımaya başladıkça gerçek ihtiyacın bir defalık eğitimden çok, uzun dönemli desteğe yönelik olduğu anlaşılmıştır. Böylece merkezin amacı eğitim veren bir kuruluştan, moda endüstrisinin ihtiyaçlarını sürekli olarak takip ederek paydaşlarına güncel bilgiler sağlamayı hedefleyen bir kuruluş olarak değişmiştir. Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve zaten iletişim halinde olunması sayesinde verilecek hizmetlerin ücretlendirilmesinde sorun yaşanmamıştır. Benzer şekilde bölgesel kalkınma ajansına,

sektörün ihtiyaçlarına yönelik analiz sonuçlarını sunmuş ve ihtiyaç duyulan destekleri bildirmiştir. Bu yakın işbirliği sayesinde merkezin yeniden yapılanma için ihtiyaç duyduğu kaynakların bir bölümünün bölgesel kalkınma ajansı tarafından sağlanması mümkün olmuştur.

CITER, *prêt-à-porter* ürünlere geçiş sürecini başarıyla yönetmesi sayesinde 1980'li yıllar boyunca verdiği hizmetlere olan talebin hızla artmasını sağlamış; böylece önemli bir gelir kaynağına sahip olmuştur. Ancak 1990'lı yıllarda bölge ekonomisi büyük çaplı bir ekonomik krizle karşılaşmıştır. Yaklaşık 600 firma kapanmış (1988'de var olan firma sayısının dörtte biri) ve 4000 kişinin işini kaybetmiştir. Geriye kalan üreticilerin önemli bir bölümü taşeronluk hizmetlerine yönelmeye ve modaya yönelik yatırımlardan vazgeçmeye karar vermişlerdir. Bölgenin büyük üreticilerinin önemli bir bölümü bölge dışından gelen büyük yatırımcılar tarafından satın alınmış ve bu durum daha fazla tasarım merkezinin bölge dışına kaymasına neden olmuştur. Sonuç olarak CITER hizmetlerine olan talep hızla azalmıştır. Merkez, gelirlerinin düşmesi nedeniyle, hem personel sayısını hem de verilen hizmetleri gözden geçirerek yeniden yapılanmıştır. Merkez hizmetleri daha çok ödeme yapmayı kabul eden şirketler göz önünde bulundurularak tekrar düzenlenmiş ve "kapımız herkese açık" politikasından vazgeçilmiştir.

SPRINT

SPRINT projesi, 1980'li yıllarda İtalyan Ulusal Teknoloji Yaygınlaştırma Ajansı (ENEA) tarafından bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BIT), tekstil üretim sektörünün yer aldığı Prato bölgesinde yaygınlaştırılması amacıyla başlatılmış olan bir projedir. Fransızlar tarafından Internet protokolünün yaygınlaştırılması amacıyla modellenen "Minitel" projesini baz alan SPRINT projesinin başarısızlığı, bölgesel inovasyon çalışmaları alanında bilinen bir başarısızlık örneğidir. Özellikle başlangıçta yaşanan teknik bazı sorunlar ve çok hevesli olmasına rağmen yeterince mali destek sağlamayan ulusal telekomünikasyon şirketi, SPRINT'in başarısız olmasının temel nedenleri olarak görülmektedir. Ancak projenin yapısı yakından incelendiğinde başarısızlığın ana nedenin projenin geliştirilmesi aşamasında yeterince iyi tasarlanmayan yönetim yapısı olduğu anlaşılmaktadır.

1983 yılında ENEA, bölgedeki sanayici birlikleri ile ısrarlı çabalar sonucunda şehir yönetimi ve birkaç yerel bankanın katılımı ile SPRINT konsorsiyumunun kurulmasını sağladı. 1980'li yılların başında, konsorsiyum kurulmadan önce Minitel teknolojisine yatırım yapılmasına ENEA tarafından çoktan karar verilmişti. Bu nedenle konsorsiyumun

tek işlevi, hangi işlemlerin internet üzerinden verilmesi gerektiğinin belirlenebilmesi amacıyla bölge sanayi ile ENEA arasında arabirim görevini üstlenmekti.

Pratikte ise ENEA tarafından dayatılan yönetim tarzı nedeniyle konsorsiyum bu görevi hiçbir zaman tam anlamıyla yürütemedi. İletişim aşamasında ortaya çıkan sorunlar nedeniyle projeye atanan teknik danışman bir türlü bölge üreticilerinin taleplerini tespit edemedi. Bölgedeki sanayi birlikleri ise projeye farklı düzeylerde ilgi gösterdi. Büyük sanayi birlikleri kendilerine bağlı üyeleri bir kaç farklı çalışma grubu altında toplarken, daha küçük sanayi birlikleri çoğunlukla çalışmaya ilgisiz kaldı. Sonuç olarak geliştirilen birinci nesil Internet uygulamaları beklenilenin çok altında kullanıldı ve bölge sanayisi için istenen etkiyi yaratamadı. Bu durum hizmet maliyetlerinin yükselmesine (yerel sanayicilere proje başlangıcında anlatılanın çok üstünde rakamlara ulaşmasına) neden oldu. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda Telekomünikasyon şirketi projeye olan ilgisini kaybetti ve geliştirilen ağ yapısını ve o güne kadar geliştirilen uygulamaları iyileştirmeyi bıraktı. ENEA'nın üretici birliklerinin ve telekomünikasyon şirketinin ilgisini kaybetmesinden dolayı çözümler üretmeye çalıştığı sırada konsorsiyum ortaklarından yerel bir bankanın iflası projenin sonunu getirdi.

FIC

FIC konsorsiyumu, 1973 yılında İtalya'nın Arzigona dericilik bölgesinde endüstriyel atıkların imhası amacıyla kurulacak tesisin yönetimi ve üretime yönelik çevre teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesinin sağlanması amacıyla kuruldu. Yerel işletmelerin yoğun ilgisi (çevre ile ilgili konularda mahkemelerin verdikleri yüksek cezalardan dolayı) ve bölgesel yönetimin katkılarıyla 1983 yılında büyük bir atık işleme kapasitesine sahip arıtma tesisi hayata geçirildi. Kullanılan kimyasallardan kaynaklanan yüksek maliyetler nedeniyle çevre kirliliğinin önlenmesi konusunda başarı sağlanamadı. Yaklaşık on yıl süreyle FIC yöneticilerinin en büyük sorunu, yerel üreticileri çevre kirliliğini önleyecek teknolojileri firmalarında uygulamaları ve atık işleme tesisinin imkanlarını kullanmaları konusunda ikna etmeye çalışmak oldu. En sonunda çözüm olarak atık su işleme maliyetlerini artırarak ve atık yönetimine ilişkin düzenlemeleri sıkılaştırarak tesisin kullanılmasını sağlayabildiler.

Ancak tesisin yönetilmesinin dışında merkezin önemli bir işlevi, bölgedeki işletmeler için çevre teknolojileri konusunda bir ağ oluşturması idi. Bu ağın faaliyetleri sonucunda FIC yerel makina imalatçıları ile biraraya gelerek, üretimin çevreye olan etkisini azaltacak teknolojileri geliştirmeye yönelik pilot çalışmalar başlattı. Bir başka çalışma da çev-

re teknolojileri ve yönetimine ilişkin olarak bölgedeki en iyi teknolojilerin ve yönetimsel uygulamaların belirlenerek diğer imalatçılarla paylaşılmasını sağlamaktı. Kimyasalların maliyetinin azaltılması, daha az kullanımı gibi bazı konularda inovatif girişimcilik faaliyetlerini de destekledi. Ayrıca bölge üreticileri ile birlikte bazı çevresel düzenlemelere müdahale ederek, ya geç devreye girmeleri ya da daha düşük maliyete neden olacak düzenlemelerin geliştirilmesi konusunda lobi yaptı. FIC süreç içerisinde dönem dönem bölge sanayi için liderlik rolünü üstlenirken, dönem dönem de çalışmaların hızlanması için katalizör rolü üstlendi.

Ancak FIC tarafından yürütülen tüm projeler başarı ile sonuçlanmadı. Örneğin 1990'lı yılların başında bölgedeki işletmelerden yayılan kokular nedeniyle bölge halkından alınan tepkiler üzerine FIC'ten bu konuda inovatif bir çözüm yolu bulması talep edildi. Daha önce birkaç defa daha yaptığı üzere FIC müdürü bu konuda uzman kişi ve imalatçılarla temasa geçerek en uygun teknoloji ve çözüm yöntemini bulmaya çalıştı. Klasik çözüm tüm kanalizasyon altyapısının değiştirilmesini gerektirdiğinden, merkez müdürü atık suları kamyonlarla bir arıtma tesisinde toplamayı ve burada arıtmayı içeren bir çözüm önerisini benimsedi.

Ancak önerilen yöntem deri imalatçıları tarafından rededildi. Atık suların kamyonla taşınması, üreticilerin ne kadar atık madde ürettiklerine dair bilginin daha önce mümkün olmayan bir kesinlikte FIC tarafından belirlenebilmesini ve bu bilgilerden üreticilerin üretim miktarlarının belirlenebilmesini sağlıyordu. Bu tür bir bilginin rakipler veya kamu kurumlarının eline geçebileceği düşüncesi imalatçılar arasında hızla yayıldı ve projenin başlamadan durdurulmasına neden oldu. Bunun sonucunda, merkez müdürü ciddi bir itibar kaybına uğradı ve istifa etmek zorunda kaldı. Diğer taraftan atık işleme merkezi yoğun bir biçimde kullanılmaya devam ederken, FIC tarafından yönetim yapısının iyileştirilmesine yönelik tüm çalışmalar bölge sanayicilerinden çok yoğun bir dirençle karşılaştı ve sonuçta FIC faaliyetleri durduruldu.

3.7. T-BİM Bölgesel İnovasyon Merkezleri için Başarı Kriterleri

Verilen inovasyon merkezi örnekleri ve literatür üzerinden gerçekleştirilen incelemeler, bölgesel inovasyon merkezlerinin başarılı olabilmeleri için çeşitli kriterleri sağlamaları gerektiğini göstermektedir. Aşağıda bu başarı kriterleri başlıklar altında sıralanmıştır.

- Etkileyici bir tema oluşturulması: Çok sayıda paydaş arasından işbirlikleri oluşturmayı hedefleyen bir çalışmanın, tüm paydaşların ilgisini çekecek bir temaya ihtiyacı vardır. Bu tema işletmelerin kısa dönemde kârlılıklarını artırma istekleri ile bölgelerin uzun dönemli gelişim planlarını aynı anda karşılayabilecek bir yapıda belirlenmelidir. Burada tema ile bir eylem planı veya iş planından ziyade, paydaşlararası iletişimi sürekli tutacak bir fırsat kastedilmektedir. Yani iş planından çok yeni bir iş fikrinin oluşturulması gerekmektedir. Bölgesel kümelenmelerde bu tema daha çok bölge sanayisinin rekabet gücünün artırılmasına yönelik olarak tasarlanır. İşletme dışında kalan paydaşların ilgi alanları ise daha çok bölgede istihdamın artması veya en azından azalmasının önlenmesi olarak ortaya çıkmaktadır.
- Müşteri Odaklılık: Bir merkezin kurulması aşamasında tüm paydaşların ilgisini çekecek bir tema oluşturulması kritik bir konu olmakla birlikte, hizmetlerin tasarlanması aşamasında asıl hedef kitlenin merkez müşterileri olduğu asla unutulmamalıdır. Başka bölgelerde uygulanan başarılı çalışmalar, mutlaka müşteri olacak kurumların ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlanmalıdır. Özellikle kamunun etkin müdahalesi ile kurulan merkezlerde uzun dönemli hedefler doğrultusunda tasarlanan hizmetler, bölgede yer alan hedef kitle tarafından kullanılmama tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İtalyan SPRINT örneğinden de görüldüğü üzere, hedef sektörde yer alan işletmelerin ihtiyaçlarının doğru tespit edilememesi, çalışmaların yukarıdan dikte edilmesi, tüm projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir.

  Müşteri odaklılığın sağlanabilmesi amacıyla üç aşamalı bir yöntem izlenmesi önerilmektedir. Birinci aşamada müşteri olacak şirketlerin gerçek ihtiyaçlarının tespit edilmesi, ikinci aşamada bu ihtiyaçların belirlenen tema doğrultusunda yeniden tanımlanması, üçüncü aşamada ise paydaşlarla yeni tanımlar ve iş planı konusunda fikir birliğine varılmasıdır. Bu üç aşamanın tamamlanması merkez kurulmadan önce önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmayı gerektirmekle birlikte merkezin sürekliliğinin sağlanabilmesi için önemlidir.
- Merkez Otonomisi ve Güvenilirlik: Kurulacak inovasyon merkezlerinin kendi öncelikleri ile bölgede yer alan şirketlerin talepleri arasındaki dengeyi çok iyi kurabilmeleri gerekmektedir. Özellikle kamu kurumları veya bölgesel yönetimler tarafından kurulan merkezler uzun dönemli stratejik hedeflere sahiptirler ve çoğunlukla kuruldukları dönemde ortaya çıkmamış olan uzun vadeli bir takım teknolojik öngörülere göre hareket ederler. Bölgesel aktörler tarafından kurulan merkezlerde ise tersine, şirketlerin kısa dönemli ihtiyaçları karşılanmaya çalışılırken uzun dönemli stratejik

hedefler göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle merkez yönetiminin kısa ve uzun dönemli ihtiyaçları karşılayabilecek seviyede bir otonomiye sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda merkezlerin profesyonel yönetimleri ile paydaşlar arasında belli bir gerilimin olması beklenmelidir. Çoğu durumda bu tür küçük gerilimlerin yaratıcılığı körüklediği ve tüm tarafların ihtiyaçlarına uygun inovatif çözümler ürettiği unutulmamalıdır. Ancak İtalyan FIC örneğinde olduğu üzere bu çözümlerin kabul edilebilirliği büyük ölçüde merkezin güvenilirliği ile ilgilidir. Söz konusu örnekte, merkezin güvenilirliğini kaybetmesi merkezin sonunu getirmiştir.

- Başarının Tekrar Tekrar Yakalanması: Bir merkez, tüm başarı kriterlerini sağlasa da sürdürülebilirliği her zaman garanti altında değildir. Belli düzeyde başarıya ulaşmış olan merkezler eğer kendilerini sürekli olarak yenilemezlerse bir süre sonra kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Merkezin kendi başarısı bile içinde bulunduğu bölgede yapısal değişikliklere neden olur. Merkez kurulurken vermeye başladığı hizmetlerin ekonomik değeri ortaya çıktıkça özel sektörden girişimciler de bu alanlarda hizmet vermeye başlayabilirler. Bu nedenle başarılı bir merkezi ortaya çıkaran süreçlerin değişik dönemlerde tekrarlanması ve yeni fırsatların kaçırılmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda daha kuruluş aşamasında etkin bir izleme ve değerlendirme sürecinin oluşturulması şarttır.
- Bölge Odağının Dışına Çıkabilmek: Bölgesel ve/veya sektör spesifik çalışan merkezlerin bir özelliği sınırlı alanlara odaklanmak üzere kurulmaları ve hizmetlerini bu sınırlı alan içerisinde sunmalarıdır. Ancak tüm bu çalışmalar gerçekleştirilirken dünyanın geri kalanında olan bitenlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Özellikle günümüzde üretim ve ticaret merkezleri hızla başka alanlara kayabilmektedir. Her ne kadar merkezler bulundukları bölgelerde hizmet ettikleri sektörlerin rekabet gücünü artırmayı hedefleseler de, değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda odak noktalarını ve hizmetlerini değiştirebilmeyi başaracak esneklikte yapılanmalıdırlar. İtalyan CITER örneğinde merkezin başlangıçtaki tüm başarısına rağmen, küresel ölçekte ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeler bölgesel odaklı merkezin tüm hizmet ve süreçlerini gözden geçirmesini zorunlu kılmıştır.

3.8. Bölgesel İnovasyon Merkezi İyi Uygulama Örneği Analizi: Snowpolis

Bu bölümde, Türkiye'de kurulacak merkezlere ışık tutmak amacıyla, en iyi uygulama örneği olarak dikkat çeken, Finlandiya'daki Snowpolis adlı merkezin analizi yapılmaktadır.

3.8.1. Proje tanımı

SNOWPOLIS Finlandiya'nın Sotkamo bölgesinde bir tatil merkezi olarak ün yapmış olan Vuokatti köyünde Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonu (European Regional Development Fund) desteği ile gerçekleştirilmiş olan bir bölgesel ve sektörel merkez projesidir. Projenin amacı, bölgenin kış sporlarına yönelik ünü ve altyapısına, inovasyon ve teknolojik birikimi ekleyerek rekabetçi bir iş ortamının yaratılması ve bölgede yerleşik işletmelerin rekabet gücünün artırılması olarak belirlenmiştir. Bu amaçla bölgede yer alan işletmeler, üniversiteler ve kamu kurumları arasında işbirliğine gidilmiş; bölgenin güçlü yönleri tespit edilerek bu konularda araştırma alanları ve inovatif projeler belirlenmiş; belirlenen projeleri gerçekleştirebilecek bir merkezin kurulmasına; gerekli insan kaynağı ve finansal kaynağın bölgeye çekilmesine; çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla da bölge eğitim altyapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

3.8.2. Uygulama (tasarım, planlama, yönetim, izleme-değerlendirme)

SNOWPOLIS projesi, Sotkamo bölgesinde, özellikle 2000'li yılların başında, turizm sektöründeki durgunluk ve bölgenin en büyük işvereni olan mandıraların kapanmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkan ekonomik gerilemenin önüne geçilebilmesi amacıyla başlatılmıştır. İşsizliğin önlenebilmesi ve turizmin tekrar canlandırılabilmesi amacıyla yerel yönetim ve işletmeler bir çıkış yolu arayışına girmişler ve bölgede gerçekleştirilen ortak akıl çalışmalarının sonucunda SNOWPOLIS projesini tasarlamışlardır.

Bölgenin o dönemdeki güçlü yönlerine bakıldığında, spor konusuna odaklanmış Vuokatti Spor Enstitüsü, biyoteknoloji laboratuvarı ve neredeyse tüm yıl faaliyet gösteren bir kayak tünelini de içeren oldukça iyi bir kış sporları altyapısının bulunduğu görülmektedir. Ancak kış sporlarına yönelik işletmeler oldukça zayıf, eğitim ve Ar-Ge

çalışmaları ise yok denecek kadar az seviyededir. Bu nedenle hem mevcut işletmelerin güçlendirilmesi, hem de bölgeye yeni şirketlerin çekilebilmesi veya yeni şirketlerin kurulumunun özendirilmesi amacıyla eğitim ve Ar-Ge altyapısı yatırımlarının gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda bölgeye eğitim ve spor amaçlı olarak gelen genç öğrencilerin başlangıç noktası olarak alınması kararlaştırılmıştır. Öğrenciler kısa süreli de olsa kendi yaşıtlarını bölgeye çekerek, bölge ekonomisinin canlanmasına katkıda bulunuyorlardı. Bölgenin spor ve doğa ağırlıklı teması kullanılarak bu gençler bölgeye çekilebilir ve işletmelerde ve hedeflenen Ar-Ge çalışmalarında ihtiyaç duyulan insan kaynakları potansiyeli oluşturulabilirdi. Spor, sağlıklı beslenme ve kış (özellikle kış sporları) terimleri kullanılarak "SNOWPOLIS yaşam tarzı" tanımlanacak ve gençler bölgeye çekilecekti.

Bugün SNOWPOLIS kavramı, turizm ve imalat sektörleri ile birlikte bölgenin odaklandığı alanları ifade etmektedir. Ayrıca bölgenin inovasyon yeteneğini artırmak amacıyla kullanılan en önemli proje konumundadır. Bu amaçla Sotkamo şehri sakinlerinin ve işletmelerinin ortaklığında SNOWPOLIS Ltd. isimli bir teknoloji merkezi kurulmuştur. Merkezin amacı, spor, sağlıklı yaşam, beslenme ve kış teknolojileri etrafında bir mükemmeliyet merkezi oluşturmak; SNOWPOLIS için ihtiyaç duyulan altyapıyı kurmak; iş ortamını iyileştirmek; Ar-Ge konularını tespit etmek ve ihtiyaç duyulan finansman ve insan kaynaklarına ulaşımı sağlamak; işletmelerin projelerinin yürütülmesi aşamasında ihtiyaç duydukları deneyim ve kaliteyi sağlamak; eğitim ortamını iyileştirmektir.

2006 yılı sonu itibariyle bölgede spor teknolojileri, sağlıklı beslenme teknolojileri ve kış teknolojileri konusunda çalışan 19 şirket yaklaşık 60 yeni iş yaratmış durumdadır. SNOWPOLIS projesi ile bölgeye özel yeni eğitim faaliyetleri geliştirilmiş ve kurulan Ar-Ge laboratuvarları aracılığıyla yine bölgeye özel Ar-Ge projeleri belirlenmiştir. SNOWPOLIS'in desteği ile Jyväskylä Üniversitesi'nde yeni bir spor teknolojisi birimi kurulmuş ve Spor Bilimleri alanında bir doktora programı başlatılmıştır. Ayrıca Oulu üniversitesi tarafından, spor ve sağlıklı yaşam konusunda ölçme sistemleri ve kablosuz iletişim teknolojileri geliştirmek üzere iki ayrı araştırma birimi merkez bünyesinde faaliyete geçmiştir. Kısaca SNOWPOLIS, kurulu olduğu Vuokatti Teknoparkı'nda bölge işletmelerinin ihtiyaç duyduğu her türlü inovasyon destek hizmetlerini sağlar hale gelmiştir.

Projenin tasarlayıcıları ve yürütücüleri, geniş bir vizyona sahip işletme ile Sotkamo şehri yöneticileridir. Şehir yönetimi özellikle altyapının sağlanması ve SNOWPOLIS teknoloji parkının oluşturulabilmesi için AB yapısal fonlarından finansman sağlanması aşamasında da önemli rol oynamıştır. İşletmelerin ana ilgi alanını ise şehrin iş ortamının ve Ar-Ge altyapısının iyileştirilmesi faaliyetleri oluşturmuştur. Projenin ortaya çıkmasının ardından Kainuu bölgesinin iş ortamının iyileştirilmesinden sorumlu, İstihdam ve Ekonomik Gelişim Merkezi de projeye ilgi göstermiş ve ortak olmuştur.

Bölge üniversiteleri de projeye yoğun ilgi göstermişlerdir. Bölgede odaklanılacak sektörler (spor ve sağlıklı yaşam, beslenme, kış) tespit edildikten sonra üniversitelerin konuyla ilgili bölümleri proje ortakları haline gelmiştir. Projede Oulu Üniversitesi Biyoteknoloji Laboratuarı ve Ölçüm ve Sensör Teknolojileri laboratuvarı, Jyväskylä Üniversitesi Spor Teknolojileri birimi ve Kablosuz İletişim Teknolojileri Laboratuvarları proje ortağı olmuşlardır. Bu kapsamda Jyväskylä Üniversitesi ile spor teknolojileri alanında aktivite ve eğitimler tasarlanmış, Oulu Üniversitesi ile kış sporları ve teknolojilerine yönelik Ar-Ge çalışmalarının planlanması, beslenme alanında biyoteknoloji uygulamaları geliştirme çalışmaları yürütülmüştür.

Projeye doğrudan katılmamakla birlikte Vuokatti Spor Enstitüsü, bölge geneline hizmet veren Kainuun Etu Ltd. şirketi, Kajaani Teknoloji Merkezi ve Kainuu Bölgesel Yönetimi diğer paydaşlar arasında yer almaktadır. Bu paydaşlar, merkeze doğrudan mali katkı sağlanmasa da, SNOWPOLIS fikrini kendi projelerine dahil etmişler ve bu kavramın yaygınlaştırılması aşamasında önemli roller üstlenmişlerdir. SNOWPOLIS projesi bölgedeki tüm çalışmalar için bir şemsiye projesi haline gelmiştir.

3.8.3. Sürdürülebilirlik

Projenin sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli etken, proje kapsamında kurulmuş olan Snowpolis Ltd. şirketidir. Şirketin ana amacı, proje süresince elde edilen kazanımların devamını ve geliştirilmesini sağlamaktır. Şirket bünyesinde tasarlanan eğitim programları ve oluşturulan Ar-Ge birimleri sürekli olarak çalışmaya devam ettirilirken, bazı çalışmalar proje bazlı sürdürülmektedir. Bu çalışmaların uzun vadeli olarak devam ettirilemeyeceği düşünülse de, Ar-Ge çalışmaları ve yeni işler yaratmaya yönelik çalışmaların sürekli olacağı düşünülmektedir. Büyük bir özel sektör yatırımcısı, SNOWPOLIS'te yeni yer almak üzere yatırım yapmış durumdadır. SNOWPOLIS yönetimi tarafından bu durum projenin sürdürülebilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

3.8.4. Başarı kriterleri

Projenin başarısını sağlayan faktörlerinden biri, aynı sektör için birden fazla teknoloji alanına odaklanılması ve bu teknoloji alanları için eğitim, Ar-Ge ve iş geliştirme gibi birden çok alanda hizmetler geliştirilmesidir. Bu yaklaşım çeşitli avantajlar sağlamıştır. Öncelikle, merkez şirketinin başarıya ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan projeleri bulma potansiyelini artırmıştır. İkincisi, belli bir teknoloji alanında yaşanabilecek başarısızlığın tüm projeyi tehlikeye atma riskini azaltmıştır. Ayrıca, planlanan bazı projelerde gecikmeler veya olumsuzluk yaşansa da, çok sayıda projenin varlığı sayesinde sürekli ve çok sayıda sonuç elde edilerek paydaşların projeye ilgilerinin sürmesi sağlanmıştır.

İkincil önemli başarı kriteri, bölgesel değerlerin ve güçlü yönlerin, inovatif yöntemlerle birleştirilmesi olmuştur. Kırsal bir bölgede bilgi yoğun sanayilerin başarıya ulaşması çok düşük bir ihtimal olmasına rağmen, bölgeye öğrenci olarak gelen genç yaştaki insanların bölgede kalmalarını sağlayacak yeni bir yaşam tarzı tanımlamak ve bilgi yoğun çalışan işletmelere insan kaynağı olarak kullandırmak oldukça başarılı bir yöntem olarak kendini göstermiştir.

SNOWPOLIS'in başarısında bir başka önemli etken ise konu ile ilgili tüm taraflarla gerçekleştirilen etkin işbirliği olmuştur. SNOWPOLIS projesinin, kurulan şirketin hem mali hem de idari anlamda kendi başına gerçekleştirebileceğinden çok daha büyük hedef ve planlanan faaliyeti bulunmaktaydı. Bölgede yer alan üniversiteler ve eğitim kuruluşları ile birlikte çalışılması, özellikle eğitim programlarının ve Ar-Ge altyapısının çok daha düşük maliyetlerle ortaya çıkarılabilmesini sağlamıştır. Ayrıca bölgesel yönetim ve mükemmeliyet merkezleri programı gibi kamu destek programları ile yakın işbirliği sayesinde, projenin finansmanının sağlanması ve teknik yardım alınması gibi konularda başvuruların çok daha hızlı sonuçlanması mümkün olabilmiştir.

Kırsal bir alanda yüksek teknolojiye dayalı ve iyi eğitimli insan kaynağına ihtiyaç duyan işlere odaklanılması yönünde karar alabilme cesareti ve vizyonuna sahip yerel politikacılar ve yöneticiler de proje için bir başka önemli başarı faktörü olmuşlardır. Özellikle projenin ilk aşamalarında SNOWPOLIS sadece bir kaç iddialı hedeften ibaretken ve bu fikri destekleyecek çok az miktarda altyapı mevcutken, yerel yöneticilerin olumlu yaklaşımları ve bölge işletmelerinin sahiplenmesi sayesinde detaylı bir projenin oluşturulabilmesi sağlanmıştır. Yerel politikacıların desteği özellikle proje için ihtiyaç

duyulan finansmana erişim aşamasında önemli bir rol oynamıştır. Projenin sürdürülebilirliğinde bu sahipliliğin devamı önemli bir rol oynamaktadır.

Proje yöneticileri tarafından doğru zamanlamanın da önemli bir başarı faktörü olduğu belirtilmektedir. Projenin planlandığı dönemde bölgesel ekonomide yaşanan krizler nedeniyle bir çıkış noktası bulma ihtiyacı ortaya çıkmış ve alternatif fikirler üretilememiştir. Bu durum bölgenin çok daha az bildiği, teknoloji ve yüksek katma değerli iş imkanları gibi kavramlar içeren SNOWPOLIS gibi bir fikrin destek bulmasını sağlamıştır. Projenin başlamasından birkaç yıl sonra turizmde çok hızlı bir büyüme yaşanmış ve Sotkamo yakınlarında bulunan Talvivaara'da büyük çaplı bir nikel madeni açılmıştır. Bu gelişmelerin SNOWPOLIS projesi ile birleştiğinde önemli bir büyüme potansiyeli yarattığı görülmekle birlikte, bölge yöneticileri tarafından bu projelerin birkaç yıl öncesinde başlatılmış olması durumunda SNOWPOLIS gibi riskli bir projeye hiç girişilmemiş olabileceği belirtilmektedir.

Son olarak, projeyi sahiplenecek ve proje yönetimi deneyimine sahip, yetkin ve profesyonel proje yöneticisinin bulunabilmiş olması projenin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Özellikle kırsal bir bölgede gerekli niteliklere sahip, tüm taraflarla iyi ilişkiler kurabilen bir yönetici bulabilmek projenin başarısı için oldukça önemlidir.

Bu başarı faktörlerinden merkez girişimler için önemli dersler çıkarılması mümkündür: Bir bölgesel inovasyon merkezinde öncelikle projenin hem içinde hem de dışında yer alan paydaşların gözünde güvenilirlik oluşturulması gerekmektedir. Proje başlangıcında herşey kağıt üzerinde bir taslaktan ibarettir ve paydaşları ikna edecek somut bir şey yoktur. Potansiyel paydaşların projeye zaman ve kaynak ayırmaları için ikna edilmeleri gerekmektedir. Projeye liderlik edecek bir kurumun varlığı, önemli bir konudur. SNOWPOLIS projesinde Sotkamo şehir yönetimi ve vizyoner işletme sahipleri bu işi üstlenmişlerdir. Son olarak, SNOWPOLIS gibi uzun soluklu ve çok sayıda aşaması bulunan bir projede bazı ara hedeflerin belirlenmesi ve dönem dönem bu hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığı konusunda izleme ve değerlendirmenin yapılması; sonuçların tüm paydaşlarla paylaşılarak iyileşme önerilerinin birlikte uygulamaya konması gerekmektedir.

BÖLÜM 4

T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ YAPISAL MODELİ

4. T-BİM BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ YAPISAL MODELİ

Bu bölümde sunulan model, dünyadaki benzer yapılanmalara ilişkin en iyi uygulama örneklerinden ve proje kapsamında gerçekleştirilen bölgesel çalıştaylarda edinilen bilgi ve deneyimden hareketle oluşturulmuştur.

4.1. Vizyon, Misyon ve Amaçlar

Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin Vizyonu:

Merkezlerin vizyonu, bulundukları bölgelerin kalkınmasına katkıda bulunmak üzere bölge için kritik sektörlerin inovasyona dayalı sürdürülebilir rekabet gücü kazanmasını mümkün kılacak lider kurumlar olmaktır.

Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin Misyonu:

Merkezlerin misyonu, odaklandıkları sektörlerde faaliyet gösteren firmaların küresel düzeyde rekabet gücüne sahip; daha hızlı ve sağlıklı büyüyen, daha çok değer ve daha fazla istihdam yaratan firmalara dönüşmelerini sağlamak için inovasyona dayalı ihtiyaçlarını karşılamak ve inovasyon için işbirliklerini oluşturmaktır.

Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin Amaçları:

Yukarıdaki vizyon ve misyon doğrultusunda merkezlerin temel amacı, bölgede odaklanılan sektörlerin küresel düzeyde rekabet edebilir hale gelmesi için inovasyona ilişkin fırsatları yaratmak ve bu amaçla bölgedeki inovasyon potansiyelini harekete geçirmektir.

Bu çerçevede belirlenen özel amaçlar şunlardır:

- Odaklanılan sektörlerdeki tüm bölgesel paydaşları (büyük firmalar, KOBİ'ler, üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları) sektörün inovasyon performansının artması için işbirliği yapma konusunda cesaretlendirmek ve yönlendirmek,
- Odaklanılan sektörlerdeki firmaların inovasyon yapma yeteneğini artırmak, sektörde inovasyona dayalı yeni firmaların kurulmasını sağlamak,

- Odaklanılan sektörlerin inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için gerekli altyapı ve imkanların oluşmasını, mevcut ve kurulacak olan altyapıların etkin kullanılmasını sağlamak.

4.2. Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefler

Merkezler için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler aşağıda listelenmiştir. Her merkez, boş bırakılan alanlar için bölgedeki sektörel yapıya ve özelliklere uygun olarak, ölçülebilir, erişilebilir ve gerçekçi hedefler öngörmelidir.

Kısa Vadeli Hedefler (2008-2010):

- Bölgede odaklanılan sektörde faaliyet gösteren tüm firmaların en az 1/3'ünün 2010 yılı itibariyle merkezin paydaşı olması sağlanacaktır.
- Merkez paydaşları için yılda en az ..... ortak inovasyon projesi hazırlanarak uygulamaya konacak ve/veya ulusal ve/veya uluslararası fon kaynağına sunulacaktır.
- Sektördeki firmalar için, firma bazında yürütülmek üzere yılda en az ..... inovasyon projesi hazırlanacak ve ulusal fon kaynaklarına başvurulacaktır.
- 2010 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının en az %50'sine eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti sunulmuş olacaktır. Bu hizmetleri bir defadan fazla alacak firmaların sayısı sektördeki firmaların 1/3'ünden fazla olacaktır.
- Her yıl en az 8 inovasyon farkındalığı etkinliği (konferans, inceleme gezisi, basın toplantısı, fuar, vb.) organize edilecektir.
- 2010 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının yıllık büyüme oranı, Türkiye'nin ortalama yıllık büyümesinden %.....fazla olacaktır.
- 2010 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmaların yarattıkları yeni iş olanaklarında bir önceki yıla kıyasla %.....artış sağlanmış olacaktır.
- 2010 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının toplam ihracatında Türkiye geneli ihracat artış oranından %.....daha fazla artış sağlanmış olacaktır.

Orta Vadeli Hedefler (2011-2015):

- Bölgede odaklanılan sektörde faaliyet gösteren tüm firmaların 3/4'ünden fazlasının 2015 yılı itibariyle merkezin paydaşı olması sağlanacaktır.
- Merkez paydaşları için yılda en az ..... ortak inovasyon projesi hazırlanarak uygulamaya konacak ve/veya ulusal ve/veya uluslararası fon kaynağına sunulacaktır.*[kısa vadeli hedefin en az 2 katı olmalıdır]*
- Sektördeki firmalar için, firma bazında yürütülmek üzere yılda en az ..... inovasyon projesi hazırlanarak uygulamaya konacak ve/veya ulusal fon kaynaklarına başvurulacaktır. *[kısa vadeli hedefin en az 2 katı olmalıdır]*
- 2015 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının en az 3/4'üne eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti sunulmuş olacaktır. Bu hizmetleri bir defadan fazla alacak firmaların sayısı sektördeki firmaların %50'sinden fazla olacaktır.
- Her yıl en az 15 inovasyon etkinliği (konferans, inceleme gezisi, basın toplantısı, fuar, vb.) organize edilecektir.
- 2015 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının yıllık büyüme oranı, Türkiye'nin ortalama yıllık büyümesinden %.....fazla olacaktır.
- 2015 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmaların yarattıkları yeni iş olanaklarında bir önceki yıla kıyasla %.....artış sağlanmış olacaktır.
- 2015 yılı itibariyle bölgede yerleşik sektör firmalarının toplam ihracatında Türkiye geneli ihracat artış oranından %.....daha fazla artış sağlanmış olacaktır.

Uzun Vadeli Hedefler (2015'den sonrası):

- Bölgede odaklanılan sektörde faaliyet gösteren firmaların tamamının 2018 yılı itibariyle merkezin paydaşı olması sağlanacaktır.
- Merkez paydaşları için hazırlanarak uygulamaya konacak ve/veya ulusal ve/veya uluslararası fon kaynağına sunulacak ortak inovasyon projelerinin sayısı 2015'de en az .....olacak ve sonraki yıllarda her yıl bir önceki yıla göre en az 1 artacaktır.
- Sektördeki firmalar için, firma bazında yürütülmek üzere hazırlanarak uygulamaya konacak ve/veya ulusal fon kaynağına sunulacak inovasyon projelerinin sayısı 2015'den itibaren her yıl bir önceki yıla göre en az %..... oranında artacaktır. *[orta vadeli hedefin en az 2 katı olmalıdır]*

- 2015 yılından sonra bölgede yerleşik sektör firmaların tamamına eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti verilir hale gelinecektir. Bu hizmetleri bir defadan fazla alacak firmaların sayısı sektördeki firmaların dörtte üçünden fazla olacaktır.
- 2018 yılı itibariyle sektörün inovatif bir kümeye dönüşümü tamamlanmış olacaktır.
- 2016 yılından sonra bölgede yerleşik sektör firmalarının yıllık büyüme oranı, Türkiye'nin ortalama yıllık büyümesinden %..... fazla olacaktır.
- 2016 yılından sonraki yıllarda bölgede yerleşik sektör firmaların yarattıkları yeni iş olanaklarında, bir önceki yıla kıyasla %..... artış sağlanmış olacaktır.
- 2016 yılından sonra bölgede yerleşik sektör firmalarının yıllık toplam ihracatında Türkiye geneli ihracat artış oranından %..... daha fazla artış sağlanmış olacaktır.

4.3. Hizmetler

Vizyon, misyon ve amaçları doğrultusunda, bölgesel inovasyon merkezlerinin sağlayacakları dört temel hizmet aşağıda detaylandırılmıştır. Bunların dışında, merkezlerin yukarıda sıralanan vizyon, misyon ve amaçlarıyla uygun olması kaydıyla, bölgeye ve sektöre özel olarak ihtiyaç duyulacak hizmetlerin sunulması da söz konusu olabilecektir. Merkezler, bu hizmetlerin bir kısmını doğrudan kendileri sunabilecekleri gibi, bir kısmını alanında uzman kuruluşlarla işbirliği halinde gerçekleştirebileceklerdir.

1. İnovasyon Farkındalığı Yaratma Faaliyeti: Merkezler, kendi sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlar başta olmak üzere, bulundukları bölgede inovasyon konusunda farkındalık yaratmak ve bilinç oluşturmak için çalışacaklardır. Bu faaliyet, aynı zamanda merkezlerin tanıtımı ve hizmetlerinin pazarlanmasına yönelik çalışmalarla içiçe yürütülecektir. Bu amaçla her bir merkez tarafından bir iletişim stratejisi hazırlanıp uygulanacaktır. Bu kapsamda yürütülecek faaliyetlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:
   - Sektörlere ilişkin kendi bölgesinden, Türkiye'nin diğer bölgelerinden ve diğer ülkelerden inovasyonda başarı öykülerini tespit etmek ve bölgede duyurmak,
   - Sektörlerdeki kuruluşları inovasyona özendirici yayınlar hazırlamak ve bilgilendirme toplantıları gerçekleştirmek,
   - Sektörlerdeki paydaşlara yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde inceleme gezileri düzenlemek,

- Yurtiçinden ve dışından sektörel inovasyon konusunda deneyimli uzmanları ve benzer ağyapıların birer üyesi olarak faaliyet gösteren firma, üniversite ve araştırma merkezi temsilcilerini bölgeye davet etmek ve bunların konuşmacı olacağı etkinlikler düzenlemek,
- Düzenli aralıklarla basın toplantıları düzenlemek,
- Bölgesel inovasyon web portalı oluşturmak ve düzenli olarak güncellemek,
- Düzenli aralıklarla paydaş ziyaretleri gerçekleştirmek
- Her yıl sektörel inovasyon ödülleri düzenlemek

2. İnovasyona İlişkin Veri ve Bilgi Toplama ve Yayma Hizmeti: Bu hizmet kapsamında yürütülecek faaliyetler 5 ana başlık altında toplanmaktadır:
   - *Bölgesel İnovasyon Altyapısı ve Olanakları Veritabanı:* Bölgede, odaklanılan sektörlerin inovasyon faaliyetlerini desteklemek için varolan tüm altyapının (laboratuvar olanakları, üretim altyapısı, araştırma merkezleri ve donanımları, eğitim ve danışmanlık kuruluşları gibi) ve olanakların (ulusal ve uluslararası destek programları ve fon imkanları, bölgedeki üniversite ve araştırma merkezlerinde sektöre yönelik çalışan araştırmacıların uzmanlık alanları, yaptıkları araştırmalar ve sonuçları (patent, faydalı model, vb. dahil)…gibi) envanterinin çıkarılarak bir veritabanında toplanması; bölgesel inovasyon portalında tüm paydaşların kullanımına sunulması ve sürekli olarak güncellenmesi,
   - *Teknoloji İzleme:* Sektörleri ilgilendiren mevcut teknolojilerle ilgili bilgi toplanması, sektörlere yönelik teknoloji tahmini çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve elde edilen bilgilerin paydaşlara yayılması,
   - *İnovasyona İlişkin Gelişmeleri İzleme ve Duyurma:* Sektörlerdeki kuruluşların inovasyon faaliyetlerini etkileyecek gelişmelerin (kanun, düzenleme, standart, vb) takip edilmesi ve paydaşlara duyurulması,
   - *Sektörel Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri:* Sektörün Ar-Ge ve inovasyon performansına yönelik göstergelerin oluşturulması; bu göstergelere girdi oluşturmak üzere sektörlerde faaliyet gösteren firmaların, üniversitelerin ve araştırma merkezlerinin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine ilişkin istatistiklerin toplanması, analizlerinin yapılması,

- *Nitelikli İnsan Kaynağı Özgeçmiş Veritabanı:* Sektörde istihdam etmek üzere nitelikli insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi; bu kaynağa ilişkin bir özgeçmiş veritabanının hazırlanması ve ihtiyaç duyulan kuruluşlar tarafından istihdam edilmek üzere portal üzerinden paydaşların kullanımına sunulması (bu konuda, kariyer danışmanlık firmalarıyla ve/veya üniversitelerin kariyer merkezleriyle işbirliğine gidilmesi göz önünde bulundurulabilir). Bu kapsamda ayrıca, sektörün nitelikli insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinin ardından, konuyla ilgili insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla bölgedeki üniversite ve yüksek okullarla işbirliğine gidilecektir.

3. İnovasyon Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri: Merkezler, sektörlerindeki firmalar başta olmak üzere, diğer tüm paydaşlara (üniversiteler, araştırma merkezleri, vb.) yönelik inovasyon eğitim ve danışmanlığı ihtiyaç analizi çalışması gerçekleştirecekler ve bu çalışmanın ardından bir eğitim ve danışmanlık programı hazırlayıp uygulayacaklardır. İhtiyaç analiz çalışması belli aralıklarla güncellenecek, eğitim ve danışmanlık hizmetleri buna göre gözden geçirilecektir. Belirlenen programın dışında sektördeki kuruluşlardan inovasyonu ilgilendiren alanlarda ek talep gelmesi durumunda, taleplere cevap verecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri de organize edilecektir. Uygulama sırasında, eğitim ve danışmanlıkların alanında uzman kişi ve kuruluşlarca verilmesi sağlanacaktır. Bu kişi ve kuruluşlara dair bilgi, merkez tarafından yukarıda belirtilen envanter çalışması sırasında toplanacak ve düzenli olarak güncellenecektir. Danışmanlık ve eğitim hizmeti sunacak kişi ve kuruluşların, bu hizmetleri sunabilmeleri için sağlamaları gereken şartlar, tüm merkezler için geçerli olacak şekilde, ana İŞBAP projesi kapsamında önceden belirlenecek ve merkezlere ilan edilecektir. Belirlenen şartları sağlayan kişi ve kuruluşlar, merkezlerdeki veritabanlarına kaydedilecek ve gerektiğinde kendilerinden hizmet alımı yapılacaktır. Bu kapsamda sağlanacak eğitim ve danışmanlık konularından başlıcaları şu şekilde sıranabilir:

   - Sektördeki firmalar düzeyinde Ar-Ge ve inovasyon proje ihtiyacının saptanması ve projelerin hazırlanması,
   - Ar-Ge ve inovasyon projeleri yönetimi,
   - Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji yönetimi,
   - Teknoloji haritası hazırlama,
   - Tasarım (bilgisayar destekli tasarım, üretilebilirlik için tasarım, montaj için tasarım, vb.)

- İnovatif girişimcilik ve iş planı hazırlama
- Fikri haklar yönetimi
- Rekabet halinde işbirliği ve takım çalışması
- Kalite yönetimi
- Bilgi yönetimi
- Tedarik ve değer zinciri yönetimi
- Aile şirketlerinin yapılandırılması (organizasyonel inovasyon yaklaşımıyla)
- Sektöre özel teknolojik eğitimler

4. İnovasyon Ortaklıkları Oluşturma Hizmeti: İnovasyon sürecinin daha etkin, daha verimli ve daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamak; başarısızlık riskini en aza indirmek; sektörde birden fazla kuruluşu ilgilendiren bir sorunu çözmek gibi amaçlarla sektördeki paydaşların bir araya gelerek ortak Ar-Ge ve inovasyon projeleri gerçekleştirmelerini sağlamak merkezlerin sunacağı temel hizmetler arasındadır. Bu hizmetler, odaklanılan sektörlerde inovatif kümelenmelerin oluşmasını sağlamayı hedefleyecektir. Sektörlerde ortak projelerin belirlenip hayata geçirilebilmesi ve sektörün inovasyon performansının arttırılabilmesi için merkezlerin kullanacağı yöntemlerin başında şunlar gelmektedir:

   - *Ortak Ar-Ge ve İnovasyon Projesi İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Projelerin Hazırlanması:* Merkezler tarafından sektörel paydaşların tamamının veya bir kısmının ortak inovasyon ve Ar-Ge projesi ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve belirlenecek projelerin ulusal ve uluslararası destek programlarına başvurmak üzere hazırlığı gerçekleştirilecektir. Sektörün ortak Ar-Ge ve inovasyon projelerine olan ihtiyacını belirlemek amacıyla, düzenli olarak sektördeki firmalara yönelik anketler uygulanacak; firma ziyaretleri yapılacak ve çalıştaylar düzenlenecektir.
   - *Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Proje Pazarları Düzenlenmesi:* Bu kapsamda, sektörü ilgilendiren alanlarda üniversiteler ve araştırma merkezlerine ait Ar-Ge projelerinin ve sonuçlarının firmalara tanıtılmasını ve bu projeler kapsamında işbirliklerinin başlatılmasını sağlamak amacıyla proje pazarı etkinlikleri organize edilecektir. Proje pazarları, hem bölgedeki üniversiteleri ve araştırma merkezlerini, hem de Türkiye'nin diğer bölgelerindeki ve diğer ülkelerde sektörü ilgilendiren alanlarda çalışan ve planladığı/yürüttüğü/sonuçlandırdığı Ar-Ge projesi

kapsamında firmalarla ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak isteyen üniversite ve araştırma merkezlerini kapsayacak şekilde organize edilecektir. Merkez, bölge içinde ve dışında konuyla ilgili araştırmacıların ve araştırma projelerinin belirlenmesinde ve bu projelerin bölgedeki firmalar ve diğer kuruluşlarla birlikte yürütülüp sonuçlandırılarak ticarileştirilmesinde proaktif rol oynayacaktır.

- *Sektörün İnovasyon Faaliyetlerinin Tanıtılması ve İnovasyon Sonuçlarının Pazarlanması:* Bölgenin, merkezin odaklandığı sektörler için bir cazibe merkezi haline dönüştürülmesini; bu sayede bölgede faaliyet gösteren firmaların küresel pazarda prestijli bir konuma yükselebilmesini ve bölgede Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları gerçekleştirecek yerli ve yabancı yatırımların ve nitelikli insan kaynağının çekilmesini sağlamak amacıyla faaliyetler yürütülecektir. Bu çerçevede, merkezin web sitesi, ulusal ve uluslararası yayınlar ve medya aracılığıyla sektörde faaliyet gösteren firmaların ortak ve bireysel inovasyon projeleri ve bunların sonuçları duyurulacak; sektördeki paydaşların inovasyon faaliyetleri sonucu ticarileştirdikleri ürün ve hizmetler potansiyel müşterilere tanıtılacak; sektördeki inovasyon başarı öyküleri kaleme alınıp yayınlanacak; bölgede düzenlenecek ulusal ve uluslararası etkinliklerde (diğer kurum ve kuruluşlarca organize edilen fuar, konferans, kongre vb.) inovasyon temasının kapsanması sağlanacaktır.
- *İnovatif Kamu Alımlarının Gerçekleşmesi Yönünde Çalışma:* Kamu satın alımlarında sektörün inovasyon projeleriyle geliştirilebilecek ürün ve hizmetlere öncelik verilmesi amacıyla gerekli çalışmalar yapılacaktır. Bu kapsamda, kamu idarelerinin, inovasyon yoluyla karşılanabilecek ihtiyaçları belirlenecek ve bunların sektördeki firmalar ve diğer ilişkili kuruluşlar tarafından gerçekleştirilecek ortak projelerle karşılanması konusunda gerekli adımlar atılacaktır.
- *Ulusal ve Uluslararası İnovasyon Ağlarına Entegrasyon:* Merkezler, paydaşları olan firmaların, üniversitelerin ve araştırma merkezlerinin ulusal ve uluslararası deneyim ve bilgi alışverişinden yararlanabilmesi ve potansiyel ortaklıkların hayata geçirilebilmesi için ulusal ve uluslararası ağlarla entegrasyonu gerçekleştirecektir. Bu yöndeki çalışmalar, başlıca dört seviyede yürütülecektir:

  a) TÜSİAD tarafından Fransız Girişimciler Hareketi (MEDEF) ile imzalanan protokol çerçevesinde, Fransa'daki Rekabetçi Sanayi Kümeleri ile yapılacak eşleştirme seviyesinde,

b) T-BİM projesi kapsamında kurulan tüm merkezlerin kendi aralarında oluşturacakları ağ seviyesinde,

c) Sektörleri ilgilendiren alanlarda faaliyet gösteren ulusal ağlar seviyesinde (örneğin TÜBİTAK İŞBAP programı kapsamında kurulan teknoloji platformları, iş melekleri ağları, vb.),

d) AB başta olmak üzere uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ağlar seviyesinde (bu amaçla öncelikle bölgesel inovasyon merkezlerinin her birinin Avrupa Komisyonu tarafından kurulan 'Business and Innovation Centres (BIC) Network'e üye olmaları; merkezlerin faaliyet gösterdikleri bölgelerin Avrupa Birliği 'Innovating Regions in Europe' (IRE) ağına üye olmaları yönünde girişimlerde bulunulacaktır.)

- *Laboratuvar Hizmetleri ve Ortak Altyapı Kullanımı:* İlgili sektörden talep gelmesi durumunda ve yeterli kaynağın temin edilmesi halinde, sektördeki firmaların ortak ve bireysel Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri için ihtiyaç duyulan test, standart, kalibrasyon vb. için laboratuvar altyapısı kurularak gerekli hizmetler sağlanacaktır. Kaynakların etkin kullanımı açısından öncelikle, varsa, bölgedeki üniversitelerin veya diğer kuruluşların ilgili laboratuvarlarına ihtiyaç duyulan makine ve cihazlar alınması yoluna gidilecektir. Diğer yandan kümelenme yaklaşımının bir gereği olarak, sektördeki firmaların ihtiyaç duydukları makine ve ekipman ihtiyaçlarını, şartlar elverdiği ölçüde, bölgedeki diğer firmaların mevcut altyapılarını kullanarak karşılamaları konusunda yönlendirme yapılacaktır.

4.4. Kurumsal Statü

TÜRKONFED'e bağlı her federasyonun faaliyet bölgesinde kurulacak merkezlerin sahip olacakları kurumsal statüyle ilgili alternatifler önerilirken, aşağıdaki temel gereklilikler göz önünde bulundurulmuştur:

1. Merkezlerin başarısını belirleyecek iki temel unsur, bölgesel ve sektörel sahiplenme ve sürdürülebilirliktir. Sahiplenme, sürdürülebilirliğin ana belirleyicilerindendir. Bölgesel ve sektörel sahiplenme, bölgedeki tüm ilgili paydaşların merkezlerin kurulmalarında ve faaliyet göstermelerinde aktif rol oynamalarını gerekli kılarken, sürdürülebilirlik için profesyonel ve adanmış bir yönetim kadrosu, kurumsal yönetişim ilkelerini gözetme, uzun dönemli finansman kaynaklarının yaratılması ve korunma-

sı gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu da şirketleşme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Dünyadaki farklı uygulamalar da benzer yapıların bir şirket çatısı altında faaliyet gösterdiği takdirde arzu edilen başarıyı yakaladığını göstermektedir.

3. Merkezlerin etkinliğini sağlamak için yönetim ve maliyet etkinliği ön planda tutulmalıdır.
4. Merkezlerin etkinliğinde diğer bir belirleyici unsur, idari ve bürokratik yüklerin azlığı olacaktır.
5. Kamusal bir misyonla kurulacak ve çalışacak olan bu merkezlerin, İŞBAP programının yanı sıra, mümkün olduğu ölçüde mevcut olan ve yakın zamanda yürürlüğe girmesi planlanan kamu inovasyon desteklerinden yararlanması büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda sıralanan temel gerekliliklerden hareketle, merkezlerin bir şirket çatısı altında yapılanmaları kaçınılmaz bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. Bulundukları bölgelerin sosyo-ekonomik kalkınmasına hizmet etmek amacıyla kurulacak bu şirketler, kâr amacı gütmeyen yapılar olarak faaliyet göstereceklerdir. Maliyet ve yönetimde etkinlik konuları göz önüne alındığında, bir bölgede seçilen sektörlerin herbiri için ayrı ayrı şirketler kurulması yerine, her bir sektörel merkezin, altında birer yönetim birimi olarak yapılanacağı tek bir şirket kurulması *(bölgesel inovasyon merkezi yönetim şirketi)* önerilmektedir.

Bir bölge için belirlenmiş ayrı sektörler için hizmet verecek merkezler, aynı şirketin kurumsal şemsiyesi altında faaliyet göstermek üzere bölgedeki farklı illerde yapılandırılabilecektir. Merkezlerin tek bir şirketin altında farklı sektörel birimler şeklinde oluşturulmasıyla kurulacak yapı, AB'nin BIC ve IRE ağlarına kabulde ve AB ve ulusal fonlara başvurmada da avantaj sağlayacaktır.

Örnek olarak, BASİFED bölgesi için önerilen yapılanma aşağıda verilmiştir. Buna göre, hukuksal statüsünden bağımsız olarak, kurulacak olan şirketin altında, bölge için seçilmiş olan 3 ayrı sektörde faaliyet gösteren merkezler, ayrı yönetim birimleri olarak yapılandırılır.

Bölgesel inovasyon merkezi yönetim şirketinin hukuksal statüsüyle ilgili iki alternatif önerilmektedir: (1) Federasyonlara bağlı iktisadi işletmeler; (2) Bölgesel paydaşların ortaklığıyla kurulacak anonim şirketler. Her iki alternatifle ilgili ayrıntılar, avantaj ve de-

zavantajlar aşağıda sunulmaktadır. Her federasyon, buradaki tespitler ışığında, bölgesel şartları da dikkate alarak ve hukukçu ve vergi uzmanlarının görüşlerine başvurarak en uygun gördüğü alternatifi seçip uygulamaya koymalıdır.

Federasyonlara bağlı iktisadi işletmeler, TÜBİTAK İŞBAP başvurusunun yapılabilmesi için en uygun mekanizmalar olacaktır. Bu amaçla bir iktisadi işletme kurulabilir veya varolan bir işletme üzerinden başvuru yapılabilir. İktisadi işletmelerle ilgili mevzuat ve tamamlayıcı bilgi Ek 2'de verilmektedir. Başvurusu yapılan projelerin desteklenmesine dair onay alındığı takdirde, program şartları gereği finansal katkı sağlayacak olan bölgesel ve sektörel paydaşların yapacağı katkı iktisadi işletmeye aktarılır. Bu süreçte, paydaşlar tarafından iktisadi işletmeye verilecek olan finansman desteğinin, iktisadi işletmenin kurucusu olan fedarasyona bağış olarak aktarılması mümkün olabilir. Bu bağışların karşılığında sözleşmeler imzalanmalıdır. Bağış ve sponsorluk ile ilgili mevzuata ilişkin bilgi notu Ek 3'de sunulmaktadır. Üye katkılarının toplanması için kullanılabilecek bir başka alternatif ise 5746 nolu ve 28.02.2008 tarihli 'Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun' kapsamında rekabet öncesi işbirliği projelerinin gerçekleştirilmesi için özel hesap açılabilmesine yönelik maddeden faydalanılmasıdır. Söz konusu kanun Ek 4'de sunulmaktadır.

Bu bölümün başında sıralanan temel gerekliliklerin başında gelen bölgesel sahiplenme ve sürdürülebilirlik konuları dikkate alındığında ikinci alternatif olarak anonim şirket yapısı ön plana çıkmaktadır. Bölgede merkezlerin kurulması ve faaliyet göstermesinde etkin rol oynayacak ve merkezlerin başarısının bağlı olduğu sektörel ve bölgesel paydaşların hisse sahibi olacağı bir şirket, bir federasyonun kurduğu ve yönetiminden sorumlu olduğu iktisadi işletmeye kıyasla bölge ve sektörler tarafından daha çok sahiplenilecektir. Bu şirketin ortakları, mevzuat çerçevesinde, ilgili federasyonun faaliyet bölgesindeki illerin ilgili kamu kurumları, üniversiteleri, konuyla bağlantılı sivil toplum kuruluşları ile meslek kuruluşları ve odaklanılan sektörlerde faaliyet gösteren büyük şirketler ve KOBİ'ler olacaktır. Şirket ortaklık yapısı oluşturulurken, şirketin altında birden fazla sektörde merkez kurulması durumunda, her sektörün paydaşları eşit oranda sermayeye katkı sağlar. Sektörel paydaşların ilgili merkeze sağlayacakları katkı payı tutarları, bağış ve sponsorluk ile ilgili mevzuat kapsamında (Ek 3-bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan kurum ve kuruluşlara sağlanacak katkılar başlığı altında) gerçekleştirilir. Bağış olarak alınan tutarlar, ödemeyi gerçekleştiren paydaşın bağlı olduğu merkezin hesabına aktarılır. Ortakların bir araya getirilmesinden ve şirket kurma sürecinin başarıyla yürütülmesinden ilgili federasyon sorumlu olacaktır.

Her iki alternatifte de sektörel paydaşlar tarafından yapılan finansal katkılar, ilgili sektör merkezi için açılacak ayrı hesaplarda toplanır ve merkezlerin faaliyetleri için (merkez koordinatörlerine ait personel giderleri de dahil olmak üzere) kullandırılır. Ortak faaliyetlere ve yönetim şirketi müdür ve çalışanlarına ait giderler, bu hesaplardan eşit oranlarda alınacak finansmanla karşılanır.

Federasyonlar tarafından hangi hukuksal statü seçilirse seçilsin, getireceği vergi avantajlarından dolayı şirketin bir teknoloji geliştirme bölgesinde kurulması önerilmektedir. Diğer yandan, Ek 4'deki 'Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'la sağlanan desteklerden yararlanılması, merkezlerin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik konusunda, TÜBİTAK İŞBAP kapsamında alınabilecek ilk desteğin üç yıllık süresinin sona ermesinin ardından aynı destekten tekrar yararlanmak üzere gerekli başvurunun yapılması diğer bir önerilen noktadır.

Merkezler, faaliyetlerini yürütürken maliyet etkinliği yaratacak diğer olanaklardan da yararlanmanın yollarını arayacaktır. Bu amaçla, merkezler, bulundukları bölgede var olan veya kurulacak olan bölgesel kalkınma ajansları, ABİGEM'ler, IRC'ler ve KOSGEB merkezleri ile işbirliğine gidecek ve hizmet sundukları kuruluşların bu kurumların olanaklarından yararlanmalarını sağlayacaklardır.

Merkeze finansal katkı sağlayarak paydaş olan kuruluşlar, merkez tarafından sağlanacak hizmetlerden yararlanırken sektördeki diğer kuruluşlara göre daha düşük ücret ödeyeceklerdir. Paydaş kuruluşların adlarına ve logolarına merkezin tüm yayınlarında, etkinliklerinde ve basılı malzemelerinde sponsor olarak yer verilecektir. Ayrıca, merkez tarafından ulusal ve uluslararası fonlardan sağlanacak finansmanla yürütülecek projelerde paydaşlara öncelik tanınacaktır. Merkez tarafından sunulacak olan bilgi ve veri toplama ve yayma hizmetinden de merkez paydaşları öncelikli olarak yararlanacaklardır.

4.5. Yönetim Yapısı

Merkezlerin yapılanması için örnek yönetim modeli, BASİFED bölgesi için aşağıda verilmiştir. Buna göre, bölge için seçilmiş olan 3 sektöre ilişkin inovasyon merkezlerinin yönetiminden sorumlu şirkette (iktisadi işletme veya anonim şirket) bir tam zamanlı genel müdür; her bir sektörden sorumlu 3 ayrı tam zamanlı koordinatör ve yönetim şirketine ve merkezlere destekten sorumlu bir uzman yardımcısı istihdam edilecektir. İleriki

yıllarda, merkezlerin faaliyet alanları genişledikçe ve buna bağlı finansman imkanları arttıkça, koordinatörlerin altında uzmanların istihdam edilmesi ve yönetim şirketindeki ekibinin bir uzman ve ofis yöneticisi ile desteklenmesi mümkün olacaktır.

Merkezlerin yönetim şirketinin üst düzey karar organı olarak maddi ve ayni katkı sağlayan paydaşlardan oluşan bir 'Genel Kurul' kurulacaktır. Genel Kurul, kendi içinden Yönetim Kurulu'nu seçecektir. Yönetim Kurulu, en az 4'ü özel sektör temsilcisi olmak üzere 7 üyeden oluşacaktır. Merkezlerin toplumsal misyonlarının bir gereği ve sürdürülebilirlik kaygısının bir sonucu olarak, Yönetim Kurulu üyelerine herhangi bir ücret ödenmez. Federasyonlarda olduğu gibi, Merkez faaliyetleri için katkı sağlayan platform üyeleri ile hukuken şirketin yönetiminden sorumlu olan Genel Kurul üyelerinin farklı olması durumunda, katkı sağlayacak platform üyeleri ile iktisadi işletmelerin bağlı olacağı Federasyon arasında imzalanacak bir protokol ile Yönetim Kurulu üyelerinin nasıl seçileceğine ilişkin özel şartların belirlenmesi önerilmektedir.

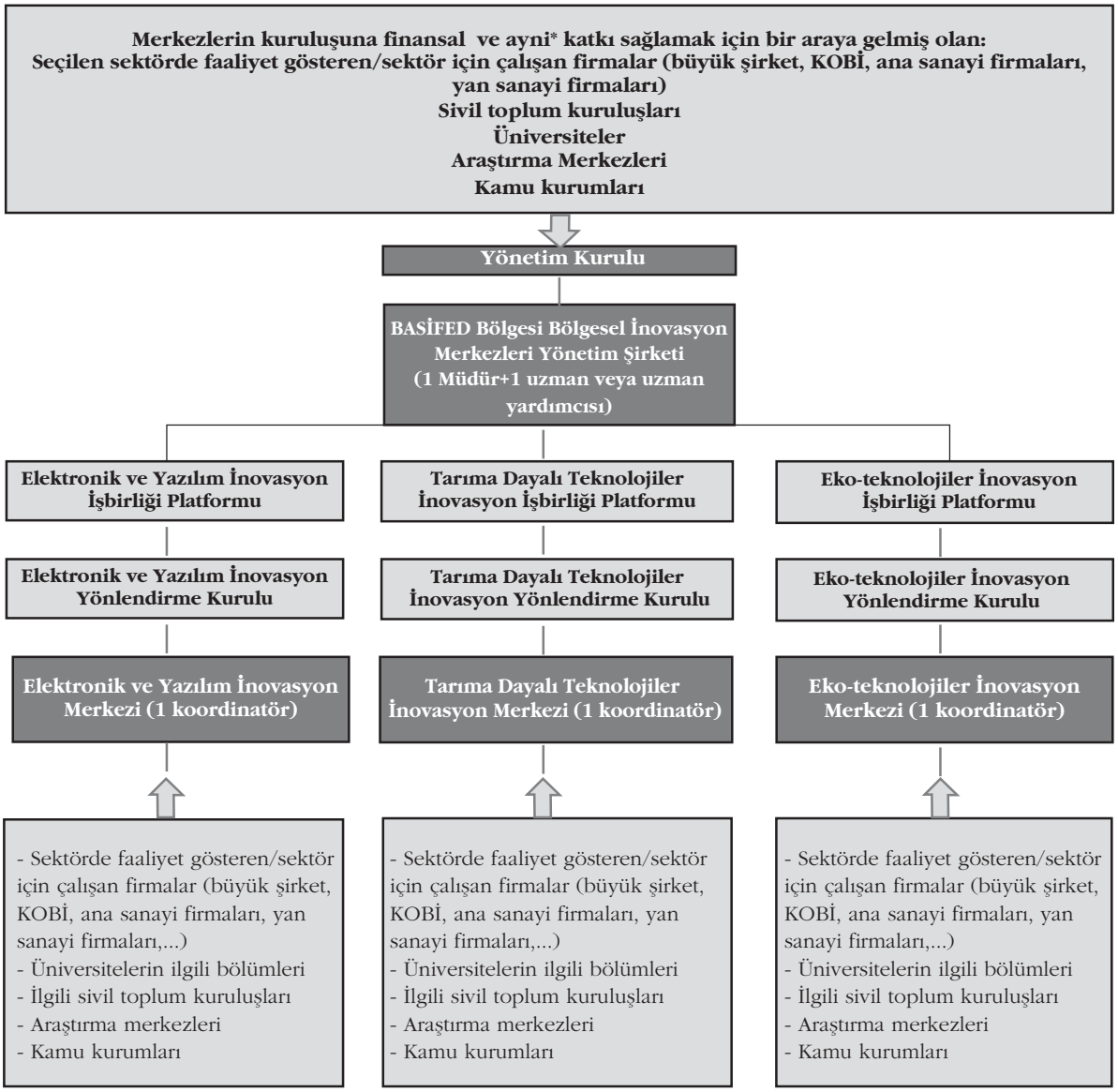
Görev ve Sorumluluklar:

Yönetim Kurulu, politika ve stratejileri belirler; merkezlerin faaliyetlerini, sağlanan ilerlemeyi ve performansını takip eder. Yönetim Kurulu, aynı zamanda, merkez ağlarının genişlemesi, paydaşların desteklerinin sürekliliği ve merkezlerin faaliyetlerinin yaygınlaşması konularında da çalışır.

Yönetim şirketi ve merkezlerin yönetici ve çalışanları, merkezlerin günlük işleyişinden sorumlu olan ve tam zamanlı görev yapan profesyonellerdir. Operasyonel etkinlik açısından, onaylı bütçe ve iş planına bağlı olarak faaliyet göstermek üzere Yönetim Kurulu tarafından merkezlerin yöneticilerine tam yetki verilir.

Şirket yönetimi, yetkisi doğrultusunda, merkez birimlerinin en etkin şekilde faaliyet gösterebilmesi için gerekli şartları yaratır; yönetim ve maliyet etkinliği açısından ortak yürütülebilecek faaliyetleri (farkındalık yaratma eylemleri gibi) merkez koordinatörleriyle birlikte planlar ve yürütür. Tüm merkezlerin idari işleri, şirket yönetimi tarafından üstlenilir; bu sayede merkez koordinatörleri zamanlarının çok büyük bir oranını sorumlu oldukları sektörün inovasyona dayalı rekabet gücünün artırılması için gerekli hizmetleri sunmaya ayırmış olur.

Şekil 12. BASİFED bölgesi için önerilen merkez yapılanması



** Ayni katkı kamu üniversiteleri ve kurumları için geçerlidir.*

Her bir merkezin hizmet sunacağı sektördeki bölgesel paydaşlardan oluşan platform, merkez faaliyetlerine finansal katkı sağlayan ve merkez hizmetlerinden birincil derecede yararlanacak kuruluşların oluşturduğu ağyapıdır. Bu platformlar, inovatif kümelenmeye doğru gidecek olan işbirliği ve ilişkiler ağını temsil ederler. Merkezlerin yönetim yapısının tüm kademelerindeki kişi ve kuruluşlar, platforma yeni paydaşları dahil ederek söz konusu ağın genişlemesi konusunda çalışırlar.

Merkezler, faaliyetlerini gerçekleştirirken, ortak ihtiyaçlara göre belirlenmiş alanlarda çalışmalar yürütmek üzere 'Çalışma Grupları' kurarlar. Örneğin, BASİFED bölgesinde kurulacak 'Elektronik ve Yazılım İnovasyon Merkezi' için paydaşlarca seçilen 11 taslak çalışma alanı (medikal enformatik, gömülü sistemler, vb.) için oluşturulacak çalışma grupları, bu alanlarda gerçekleştirilecek inovasyon faaliyetlerine yönelik ihtiyacın ve olası projelerin belirlenmesi ve uygulamaya konması konusunda çalışır. Söz konusu çalışma grupları, inovasyon sürecinin etkinliği açısından, ilgili alanlarda faaliyet gösteren firmaların temsilcilerinin ve konunun uzmanlarının yanı sıra, bu alanlarla ilişkili diğer alanlarda ve sektörlerde uzmanlaşmış kişiler ve kuruluş temsilcilerinden oluşur.

Yönetim şirketinin ve merkezlerin ofis ihtiyacının karşılanmasında paydaşların imkanlarından (federasyon, üniversite, STK, gibi) yararlanma yoluna gidilir. Öncelikli olarak, sağladığı avantajlardan ötürü, ofisin bölgedeki teknoloji geliştirme bölgelerinden birinde oluşturulması imkanı aranır.

Merkez Yönetim Ekibi

Merkezlerin başarısı, yönetim şirketi yönetici ve çalışanlarının ve merkez koordinatörlerinin bilgi, deneyim, yetkinlik ve kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle söz konusu kişilerin seçilmesine ve atanmasına büyük özen gösterilmesi gerekmektedir.

Dünyada benzer merkez uygulamalarındaki deneyim göz önüne alındığında, yönetim şirketi müdürü profilleri konusunda tek bir modelin olmadığı görülür: merkez uygulamalarının bazılarında merkez yönetim şirketi müdürü sektörlerle ilgili teknik eğitim geçmişine sahipken bazılarında teknik eğitim geçmişinin olmadığı görülür; bazı merkez yönetim şirketi müdürleri yaşça gençken bazıları daha deneyimlidir.

Merkezlerin istenen başarı düzeyini yakalayabilmesi için yönetim ekibinin ücretlendirmeleri performansa bağlı olarak yapılır.

Başarılı uygulama modellerinden hareketle, T-BİM projesi kapsamında kurulacak merkezlerin yönetiminden sorumlu şirketin müdürü ve merkezlerin koordinatörleri için önerilen profiller şu şekildedir:

Bölgesel inovasyon merkezleri yönetim şirketi müdürü

1. Üniversite mezunu,
2. Yöneticilik deneyimi olan,
3. Bölgenin sanayi yapısı, merkezin odaklandığı sektörler, Ar-Ge ve inovasyon konularında bilgi sahibi,
4. Dışa dönük, girişken bir kişiliğe sahip,
5. İyi düzeyde İngilizce ve bilgisayar bilen bir kişi olmalıdır.
6. Yurtdışı deneyim tercih sebebi olmalıdır.

Merkezlerden sorumlu koordinatörler

- Üniversite mezunu,
- İlgili sektörde derin teknik ve ekonomik bilgiye ve iş tecrübesine sahip,
- Bölge sanayi, Ar-Ge ve inovasyon konularında bilgi sahibi,
- Dışa dönük, girişken bir kişiliğe sahip,
- İyi düzeyde İngilizce ve bilgisayar bilen kişiler olmalıdır.
- Yöneticilik deneyimi ve yurtdışı deneyim tercih sebebi olmalıdır.

Yönetim şirketi müdürünün görev tanımındaki başlıca unsurlar şunlardır:

- Merkezlerin performansına ilişkin gelişmeleri Yönetim Kurulu'na raporlamak,
- Edinilen deneyim ve inovasyon işbirlikleri konusunda sağlanan ilerlemeye dayanarak, merkezlerin izlemeleri gereken politikalar ve stratejiler konusunda Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak,
- Merkezlerin hizmet sağlama prosedürlerini belirlemek ve bunların başarıyla uygulanmasını sağlamak,
- Merkezlerin inovasyona ilişkin sektörel ihtiyaçları ve paydaşların beklentilerini karşılamasını ve paydaş şirketlerin inovasyona dayalı büyümelerini kolaylaştırmak üzere katma değeri yüksek hizmetler sunulmasını sağlamak,
- Merkezlerin bağlı olduğu yönetim şirketinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için belirlenen stratejiyi uygulamak,
- Merkezler ve yönetim şirketi için maliyet etkinliği sağlarken paydaşlar için en yüksek değerin yaratılmasını sağlamak,
- Sektörel paydaşlara sunulacak eğitim ve danışmanlık hizmetleri için belirlenen kriterlere göre bir uzmanlar havuzu oluşturmak ve bunun güncelliğini sağlamak,

- Merkezlerin hizmetlerinin tanıtılmasını ve pazarlanmasını sağlamak,
- Merkezlerin ulusal ve uluslararası ağlara dahil olmasını sağlamak,
- Başlangıçta kurulan merkezlerde yeterli deneyimin oluşmasının ve şirketin sürdürülebilirliğine ilişkin risklerin en aza indirilmesinin ardından, bölge için kritik diğer sektörler için yönetim şirketinin altında faaliyet gösterecek yeni merkezlerin kurulmasını sağlamak,
- Yönetim şirketinin ve altındaki merkezlerin faaliyetlerini kurumsal yönetişim ilkelerine ve en iyi yönetim uygulamalarına bağlı yürütmelerini sağlamak.

Yönetim şirketi müdürü için önerilen performans ölçütleri şunlardır:

- Maliyetlerin bütçe dışına çıkmaması,
- Hizmetlerden elde edilen gelirlerin hedeflerin üzerine çıkması,
- Platformlardaki paydaş sayılarının hedeflerin üzerine çıkması,
- Paydaşlar için paydaşlarla birlikte belirlenecek ve hazırlanacak bireysel ve ortak Ar-Ge ve inovasyon projesi sayılarının hedeflerin üzerine çıkması,
- Merkezlerin faaliyetleri ve paydaşların projeleri için sağlanacak dış kaynaklardan (ulusal ve uluslararası Ar-Ge ve inovasyon fonları) hedeflenen düzeyin üzerinde girdi sağlanması,
- Ulusal ve uluslararası ağlara girme ve bu ağlarda etkinlik konusunda konan hedeflerin üzerine çıkılması,
- Merkezler ve faaliyetleri konusunda bölgesel, ulusal ve uluslararası medyada yapılan haber sayısı konusunda konan hedeflerin üzerine çıkılması.

Merkez koordinatörünün görev tanımındaki başlıca unsurlar şunlardır:

- Merkezin performansına ilişkin gelişmeleri düzenli olarak yönetim şirketi müdürüne rapor etmek,
- Sorumlu olduğu merkezde edinilen deneyim ve inovasyon işbirlikleri konusunda sağlanan ilerlemeye dayanarak, merkezin izlemesi gereken politikalar ve stratejiler konusunda yönetim şirketi müdürüne öneriler sunmak,
- Yönetim şirketi müdürüyle ve varsa, diğer merkez koordinatörleriyle birlikte, merkezlerin hizmet sağlama prosedürlerini belirlemek ve bunları başarıyla uygulamak,

- Merkezlerin, inovasyona ilişkin sektörel ihtiyaçları ve paydaşların beklentilerini karşılamasını ve paydaş şirketlerin inovasyona dayalı büyümelerini kolaylaştırmak üzere katma değeri yüksek hizmetler sunmak,
- Merkez için maliyet etkinliği sağlarken paydaşlar için en yüksek değeri yaratmak,
- Sektörel paydaşlara sunulacak eğitim ve danışmanlık hizmetleri için belirlenen kriterlere göre bir uzmanlar havuzu oluşturmak ve bunu güncellemek,
- Merkezin hizmetlerini tanıtmak ve pazarlamak,
- Merkezi ulusal ve uluslararası ağlara dahil etmek ve bu ağlarda aktif olarak faaliyet göstermek,
- Merkezin faaliyetlerini kurumsal yönetişim ilkelerine ve en iyi yönetim uygulamalarına bağlı yürütmek.

Merkez koordinatörü için önerilen performans ölçütleri şunlardır:

- Maliyetlerin merkez bütçesi dışına çıkmaması,
- Hizmetlerden elde edilen gelirlerin hedeflerin üzerine çıkması,
- Platformlardaki paydaş sayılarının hedeflerin üzerine çıkması,
- Paydaşlar için paydaşlarla birlikte belirlenecek ve hazırlanacak bireysel ve ortak Ar-Ge ve inovasyon projesi sayılarının hedeflerin üzerine çıkması,
- Merkezin faaliyetleri ve paydaşların projeleri için sağlanacak dış kaynaklardan (ulusal ve uluslararası Ar-Ge ve inovasyon fonları) hedeflenen düzeyin üzerinde girdi sağlanması,
- Ulusal ve uluslararası ağlara girme ve bu ağlarda etkinlik konusunda konan hedeflerin üzerine çıkılması,
- Merkez ve faaliyetleri konusunda bölgesel, ulusal ve uluslararası medyada yapılan haber sayısı konusunda konan hedeflerin üzerine çıkılması.

4.6. Finansal Projeksiyonlar

Önceki bölümlerde de altı çizildiği gibi, merkezlerin vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri için sürdürülebilirliğin sağlanması şarttır. Her merkez için, aşağıdaki temel ilkeler çerçevesinde ve TÜBİTAK İŞBAP harcama kalemleri doğrultusunda bütçe ve finansal projeksiyonlar hazırlanacaktır.

Gelir-gider kalemlerinde başabaş noktasını yakalamak üzere benimsenecek temel ilkeler şunlardır:

- Bölgesel inovasyon merkezleri birer kâr merkezi değildir. Döner sermaye mantığıyla çalışan örgütlerdir. Elde edilen kâr ve gelirler merkez faaliyetleri için kullanılmak üzere kârın elde edildiği merkezin hesabında tutulur.
- Merkezlerin ofislerindeki yazılım ve donanım bağış yoluyla sağlanabilir. Burada uluslararası, ulusal ve yerel yazılım ve donanım firmalarının katkıları alınabilir. Her bir sponsor kuruluşun ismi, fiziksel mekanların uygun olan konumlarında duyurulur; web sitelerinde bu kurum ve kuruluşlar kamuoyu ile paylaşılır.
- Merkezler, standartlaşma, kalite, kurumsallaşma ve inovatif yönetim anlayışına sahip olmak adına, maliyetleri optimum düzeyde tutmak için web üzerinde kullanılabilecek yazılımlar sayesinde hizmet sunabilir. Örneğin; dosyalama, evrak paylaşımı, bilgi-belge gönderimi gibi tüm süreçlerin, elektronik ortamın sunduğu imkanlardan yararlanarak gerçekleştirilmesi sağlanabilir. İç ve dış yazışmalar, oluşturulan konuya göre tasarımı yapılmış, standart elektronik formlar üzerinden gerçekleşebilir. PARDUS, Linux gibi açık şebeke yazılım sistemleri, Electronic Document Interchange-EDI gibi programlar, SKYPE gibi iletişim hizmetleri, yararlanılabilecek yazılımlar ve olanaklar arasında olabilir. Türkiye çapındaki tüm merkezlerin birbiriyle konuşmasını sağlayacak altyapının varlığı yararlı olur.
- Merkezler sundukları hizmetlerde birer arayüz olacaklar; kolaylaştırıcı rol üstlenecekler; doğru kaynaklara ulaşarak, bölgedeki paydaşların ihtiyaçlarına yanıt verilmesi için bir aracılık misyonu üstleneceklerdir. Aracılık yapılan hizmetler için bir maliyete katlanıldığı için, sunulacak hizmetlerin bedellerinin karşılığı tahsil edilecektir. Her bir merkez, kendi hizmetlerini bulunduğu bölgenin şartlarına göre fiyatlandıracaktır.
- Çalışanların ücretlendirmesiyle ilgili öneri şu şekildedir: Çalışanlara ücret artışı yılda bir kez yapılacaktır. Artışın en az enflasyon kadar olması salık verilir. Çalışanlar, performanslarına bağlı olarak, verilen hizmetlerden elde edilen gelirden pay alabileceklerdir. Yönetim şirketi müdürü, Yönetim Kurulu'nun onayı dahilinde, bu payın dağılımından sorumlu olacaktır. Payın büyüklüğü, yapılacak 360 derece performans analizi yönteminde elde edilen skorla belirlenebilir.
- Merkezler, kendilerinden hizmet talep eden kuruluşa, hizmetin talep edildiği andan itibaren Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde; "talebinizi aldık, yaklaşık

şu kadar süre içinde dönülecektir, size verebileceğimiz hizmetin özellikleri, bedeli, süresi şudur" gibi bilgileri elektronik medya ile sunacak; eğer anlaşma sağlanırsa, hizmetin türü ve miktarına bakılmaksızın sözleşmeler düzenlenecektir.

4.7. Merkezler için Belirlenen Bölgeler ve Sektörler

İlk aşamada kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezleri için TÜRKONFED federasyonları tarafından organize edilen ve bölgesel paydaşların katılımıyla Kasım 2007-Ocak 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen bölgesel çalıştaylarda tespit edilen sektörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bölge özelinde federasyonlar tarafından gerçekleştirilecek çalışmalarla sağlanacak katılım ve paydaş desteğine bağlı olarak, seçilen sektörlerin tamamında veya bir kısmında merkez kurma çalışmaları başlatılacaktır. Bununla birlikte, önerilen model çerçevesinde yapılanma potansiyeli olan yeni merkezler de oluşuma dahil edilecektir.

Bölge	**Sektörler**
Batı Anadolu	Elektronik ve yazılım Tarıma dayalı teknolojiler Eko-teknolojiler
Marmara ve Kuzey Anadolu	Süt ve süt hayvancılığı Seramik
Doğu Akdeniz	Tarım-gıda Lojistik Tekstil
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	Tarım-gıda Doğal taş Turizm
Orta Karadeniz	Tarım-gıda İnşaat malzemeleri
Doğu Karadeniz	Gemi sanayi
İstanbul	Ambalaj Asansör ve yürüyen merdiven Lojistik Kimya/çevre
İç Anadolu	Makine ve alet sanayi Yaşam bilim ve teknolojileri

BÖLÜM 5

ÖNERİLER

5. ÖNERİLER

Raporun bu bölümünde bölgesel inovasyon merkezlerinin başarısı için sunulan önerileri toplu halde sıralamadan önce, inovasyona dayalı bölgesel kalkınma modellerinin çıkış noktası olan Silikon Vadisi için yapılmış bir tespiti hatırlamakta fayda var: *"[Bölgedeki] Rekabet, sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurdu; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirdi."* [42]

Bölgesel inovasyon merkezlerinin hem kuruluşu hem de işleyişinde temel husus, burada vurgulandığı gibi, *inovasyon için işbirliği*. Bu işbirliğinin gerçekleşeceği oluşum, rakiplerle ve bölgedeki tüm diğer paydaşlarla kollektif dinamizmi yakalamak için kurulacak ve zaman içinde inovatif bir kümelenmeye dönüşecek olan *inovasyon ağı*. Ağın oluşumunu ve işlerliğini sağlayacak kilit yapı ise *bölgesel inovasyon merkezi*.

Bu kısa özetten sonra, raporun farklı bölümlerinde yeri geldiğince de altı çizilen başarı faktörlerinden hareketle, kurulacak olan merkezlere yönelik öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Bölgesel inovasyon, herşeyden önce bölgedeki tüm aktörlerin (özel sektör, üniversite, kamu, sivil toplum kuruluşları,...) etkin işbirliğini ve katılımını gerektirmektedir. Bu nedenle tüm paydaşların üzerinde anlaştığı, ortak bir hedefe doğru harekete geçmeyi sağlayacak bir temayla yola çıkılmalı ve mümkün olan en üst düzey sahiplenme ve en geniş katılımın sağlanması için gerekli adımlar atılmalıdır.
- Oluşturulan temanın güncel kalmasını sağlayacak mekanizmalar kurulmalı; bu amaçla düzenlenecek periyodik toplantılarla her bir paydaşın üstüne düşen sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiği değerlendirilmeli ve aksayan yönler iyileştirilmelidir.
- Paydaşların merkez yönetim kurulunda yer alan sınırlı sayıdaki temsilciden çok daha fazla kişi ve kurumdan oluştuğu unutulmamalı; faaliyetler belirlenip gerçekleştirilirken tüm paydaşların çıkarı gözetilmeli; düzenli aralıklarla merkez çalışmaları açısından tüm paydaşlar bilgilendirilmelidir. Alınacak kritik kararlarda tüm paydaşların karar alma sürecine katılımları sağlanmalıdır.

---

42 Saxenian, A. L. (1994) Regional Advantage:Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128

- Bölgenin, odaklanılacak sektörlerde yurtiçi ve yurtdışında olumlu ve çekici bir imaja sahip olmasını sağlama yönünde çalışmaların yürütülmesi sağlanmalıdır. Merkez bu konuda sistemli faaliyetler yürütürken (üretilen ürün ve hizmetler için marka ve kalite prosedürleri oluşturmak gibi), paydaşların ayrı ayrı çabalarıyla ve karşılarına çıkan imkanları bölgenin ve bölgede üretilen ürün ve hizmetlerin inovatif imajını vurgulamak için kullanmalarıyla bu konuda ilerleme sağlanabilir. Ayrıca, merkezlerin paydaşları olmasalar da bölgenin ileri gelen yönetici ve işadamları merkez faaliyetleri hakkında bilgilendirilmeli ve bölge imajına ve merkez faaliyetlerine katkı sağlamaları yönünde çalışılmalıdır.
- Paydaşlar arasındaki iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve çok çeşitli olanaklarla (web tabanlı forumlar, sosyal etkinlikler gibi) desteklenmelidir.
- Yürütülecek tüm faaliyetlerin bölgedeki sektörel işletmelerin gerçek ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanması ve uygulanması sağlanmalıdır.
- Merkezin başarısının ve sektör ve bölge olarak arzu edilen hedeflere ulaşılmasının birinci şartının merkez yönetim ekibinin doğru ve yetkin kişilerden oluşturulmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, yönetim birimi oluşturulurken azami hassasiyet gösterilmeli; seçilecek kişiler, raporun 6. Bölümünde de belirtildiği gibi, bu görev için gerekli şartları sağlamalıdır.
- Merkez yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik kriterlerine dikkat edilmelidir.
- Ortak inovasyon projelerinin hayata geçirilmesi sermayeye erişimle mümkündür. Bu nedenle, mevcut kaynakların tespit edilip erişim için gerekli adımların atılmasının yanı sıra, oluşturulacak bölgesel ortaklıkla, bölge ve sektöre özel girişim sermayesi fonu ve iş melekleri ağı gibi finansman mekanizmalarının geliştirilmesi yönünde de çalışmalar yapılması yararlı olacaktır.
- Başarılı bir merkezi ortaya çıkaran süreçlerin değişik dönemlerde tekrarlanması ve yeni fırsatların kaçırılmaması, faaliyetlerin etkinliğinin ve merkezin yarattığı etkinin düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda daha kuruluş aşamasında etkin bir izleme ve değerlendirme sürecinin oluşturulması şarttır.
- Merkezlerin, bölgedeki inovasyon alanındaki gelişmelere ve talebe bağlı olarak orta veya uzun vadede sektörel odaklı inkübasyon faaliyetlerini desteklemeleri ve inovatif kümelenmeye doğru ilerlerken yeni sektörel şirketlerin kurulmasını özendirmeleri yararlı olacaktır.

- Bölgesel ve sektörel odaklı çalışılırken dünyanın geri kalanında olup bitenler yakından izlenmeli ve inovasyon faaliyetlerine fayda sağlayacak gelişmeler bölgeye taşınmalıdır. Ayrıca, yaşananan gelişmelerden ve değişen ihtiyaçlardan hareketle, gerektiğinde merkezlerin odak noktalarını ve hizmetlerini değiştirmelerini mümkün kılacak esnekliğin bulunmasına özen gösterilmelidir.
- Merkezlerin, sektör için tasarlayıp uygulanmasını koordine edecekleri projelerin yanı sıra, kendi kapasitelerini geliştirecek ve fon imkanları yaratacak ulusal ve uluslararası projelere başvuru yapmaları da yararlı olacaktır.
- Farklı sektörler/bölgelerde yer alan merkezler arasında işbirliklerinin gerçekleştirilmesi ve kurulacak olan tüm merkezlerin ulusal düzeyde sürekliliği sağlanacak bir ağla birbirine bağlanması sürekli bilgi ve deneyim paylaşımı ve etkin koordinasyon açısından önem taşımaktadır.

EKLER

EK 1. T-BİM BÖLGESEL ÇALIŞTAY RAPORLARI

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ İZMİR ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesi için ilk çalıştay, Batı Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (BASİFED)'nun evsahipliğinde 13 Eylül 2007 tarihinde İzmir'de gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi, İzmir'de BASİFED'in sivil toplum kuruluşu özellikli ve ağırlıklı yapısal çatısı koordinasyonunda kurulması planlanan üç bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 15 bölgesel paydaş katılmıştır. Çalıştay, inovasyon ve inovasyon sistemleri ve T-BİM projesi konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir. Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, odaklanılması önerilen alt sektörler/alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konusunda görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *BASİFED'in görev bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, bölgede kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:

  a. Elektronik ve yazılım
  b. Tarıma dayalı teknolojiler
  c. Eko-teknolojiler

Söz konusu sektörler, inovasyon yoluyla bölgenin rekabet gücüne önemli katkı sağlama potansiyeline sahip sektörler olarak ön plana çıkmıştır. Bu sektörlerde kurulacak

bölgesel inovasyon merkezlerinde konuyla ilgili yeterli birikim ve deneyimin elde edilmesinin ve gerekli kaynakların temininin ardından "dördüncü bir merkezin ileri malzemeler" alanında kurulması konusunda görüş birliğine varılmıştır.

- *Odaklanılması gereken alt sektörler/alanlar:* Seçilen sektörlerde odaklanması önerilen alt sektörler/alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alt sektörler, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan çalışmalarda genişletilebilecektir.

Sektörler	**Üzerinde çalışılması önerilen alanlar**
Elektronik ve yazılım	- Medikal enformatik - Gömülü sistemler - Entegre devre tasarımı - Endüstriyel elektronik - Görüntü ve ses sıkıştırılması ve aktarımı - Bilgi iletişimi - Paket yazılım - Yazılım outsourcing - Mobil yazılımlar - Entegre yazılımlar - Medikal elektronik
Tarıma dayalı teknolojiler	- Organik tarım - Tohum ve tür (bitki ve hayvan) ıslahı - Fonksiyonel gıda üretimi - Biyolojik koruma teknolojileri - Ürün işleme ve ambalajlama - İntensif tarım teknolojileri - Endüstriyel hammadde üretimi - Eko-tarım
Eko- teknolojiler	- Yenilenebilir enerji (güneş, jeotermal, rüzgar, dalga, hidrojen, biyomas, hidroelektrik) - Çevre dostu üretim (biyokatalizörler, recycling) - Atıksu ve temiz su teknolojileri (deniz suyundan tatlı su üretilmesi dahil) - Enerji verimliliği ve kalitesi

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştay katılımcıları, konuyla ilgili olarak aşağıdaki önerileri sıralamışlardır:
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin bölgedeki ilgili tüm paydaşları kapsayacak şekilde yapılanması ve faaliyet göstermesi (bu kapsamda yerel yönetimlerin, başta BASİFED üyeleri olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif işbirliğinin sağlanması (bu çerçevede, bölgede nitelikli insan kaynağının –özellikle ara elemanların- yetiştirilmesine yönelik ihtiyaca dikkat çekilmiş ve belediye iktisadi teşekkülleriyle bu konuda işbirliği yapılması konusuna vurgu yapılmıştır)
  - Merkezlerin inovasyon için işbirliklerini yaygınlaştırabilmesi için toplumsal inovasyon konusuna da eğilmesi
  - Başlangıç aşamasında olmasa da zaman içinde ilgili sektör için gerekli ortak altyapının merkezde kurulması için gerekli adımların atılması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması

- *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:

  - Eğitim koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için çok çeşitli kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması (bu hizmetler, sektörlerin inovasyon için ihtiyaç duy-

dukları eğitimin bölge içinden ve dışından, işletme yönetici ve çalışanları ile üniversite ve yüksek okul öğrencileri ve öğretim üyeleri için temin edilmesini kapsamalıdır)

- Envanter ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Başarı öykülerinin saptanması ve duyurulması: Sektörlerdeki paydaşları inovasyona özendirmek için bölgedeki (ve bölge dışındaki) başarı öykülerinin merkez tarafından saptanması ve yaygınlaştırılması
- Fizibilite çalışması: Seçilen sektörlerde gerçekleştirilmesi planlanan inovasyon projelerine ilişkin fizibilite çalışmalarının yapılması
- Birimler arası koordinasyon: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- Ulusal ve uluslararası fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması
- Sözleşmeli Ar-Ge: Merkezlerin seçilen sektörlerde sözleşmeli Ar-Ge faaliyetlerinin yaygınlaşmasında katalizör görevi üstlenmeleri
- Araştırma: Sektörlerdeki inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren standartlar, pazarlar, rakipler ve inovasyon çalışmaları gibi konularda araştırma hizmetinin sunulması
- Teknoloji tahmini ve yol haritaları: Sektörler için gerekli teknoloji tahmini ve teknoloji yol haritaları çalışmalarının başlatılması, koordinasyonu ve sonuçların yaygınlaştırılması
- Sektörlerde standart belirleyiciliği: Seçilen sektörlerde standart belirleyiciliği konumuna yükselmek için gerekli stratejik çalışmaların başlatılması, koordinasyonun ve yurtiçinde ve dışında konuyla ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- İhtiyaç analizleri ve çözüm geliştirme: Sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler başta olmak üzere firmaların inovasyona yönelik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere, üniversite ve araştırma kurumlarının özellikle genç insan kaynağını kullanarak çözüm geliştirmelerinin sağlanması yönündeki girişimlerin koordinasyonu

- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkezin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi
- Altyapının sağlanması ve güncel tutulması: Özellikle inovasyona yönelik yabancı yatırımların çekilmesi amacıyla bölgede seçilen sektörler için gerekli altyapının sağlanması ve güncel tutulması yönünde yürütülecek çalışmaların planlanması ve koordine edilmesi
- Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin kurulması: Seçilen sektörlerde inovasyona yönelik ulusal ve uluslararası işbirliklerinin oluşturulması için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ BURSA ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik ikinci çalıştay, MAKSİFED'in organizasyonuyla Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi Sanayici ve İşadamları Derneği (DOSABSİAD) 'nin evsahipliğinde 23 Kasım 2007 tarihinde Bursa'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi, Bursa'da MAKSİFED'in koordinasyonunda kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 12 bölgesel paydaş katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi ve inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir. Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konusunda görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *MAKSİFED'in görev bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Bursa'da ilk aşamada tek bir merkez kurulması öngörülmesine karşın yapılan ortak akıl toplantısı sonucu merkez sayısının ikiye çıkarılmasına ve söz konusu merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:

  a. Süt ve süt hayvancılığı
  b. Tekstil[43]

43 Marmara ve Kuzey Anadolu Bölgesi için çalıştay toplantısında süt ve süt hayvancılığı ile tekstil sektörleri olmak üzere, iki sektör ön plana çıkmıştır. Bunlardan tekstil sektörü daha sonra yapılan çalışmalarda bu oluşum için talep göstermemiştir. Bununla birlikte, yine yapılan bölgesel toplantılarda DTM tarafından da yürütülen Ulusal Kümelenme Haritasının Belirlenmesi projesine de uygun olması nedeniyle, Eskişehir-Bilecik-Kütahya bölgesinde seramik alanında yürütülen kümelenme çalışmasının, proje ile paralelliği nedeniyle tekstil sektörü yerine seramik sektörünün belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu çerçevede, Ulusal Kümelenme Politikası kapsamında yürütülen çalışamalara da büyük katkı sağlanacaktır.

Bu sektörlerin inovasyon performanslarının artmasıyla bölgenin rekabet gücüne önemli katkı sağlanmasının mümkün olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve gerekiyorsa değişiklikler yapılacaktır. Ayrıca ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilecek alanlarda önceliklendirilmeye gidilecektir.

Sektörler	**Üzerinde çalışılması önerilen alanlar**
Süt ve süt ürünleri	- Damızlık geliştirme (sayı ve nitelik açısından) - Yem temini (kalite ve fiyat açısından –tedarikçilerin geliştirilmesi ve bitkisel üretim konuları dahil) - Nesil ıslahı - Hayvan hastalıkları - Süt üreticisi/çiftlik ölçeği - Kayıtdışı ile mücadele (imalatta) - Hayvanların ve veriminin kayıt altına alınması (gerekli yöntemin geliştirilmesi+devlet kayıtlarında AB'ye uyumun sağlanması) - Makine (sektörün ihtiyacına uygun makinelerin geliştirilmesi) - Toplama ağının rehabilitasyonu - Bağımsız laboratuvar hizmetlerinin sağlanması
Tekstil	- Tasarım - Makine - İplik, elyaf - Dokuma - Boya - Baskı - Bitim işlemleri - Konfeksiyon - Teknik tekstiller (nano tekstiller) - Organik tekstiller - Üretim verimliliği - Moda marka ürünler - Fonksiyonel ürünler

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştay katılımcıları, konuyla ilgili olarak aşağıdaki önerileri sıralamışlardır:
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Özellikle süt ve süt ürünleri sektörü merkezi için fiziki açıdan kolay ulaşılabilir bir konumun seçilmesi (çiftçi ve üretici için erişilebilirlik)
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin bölgedeki ilgili tüm paydaşları kapsayacak şekilde yapılanması ve faaliyet göstermesi (bu kapsamda yerel yönetimlerin, başta MAKSİFED üyeleri olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
  - Başlangıç aşamasında olmasa da zaman içinde ilgili sektör için gerekli ortak altyapının merkezde kurulması için adımların atılması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
  - Sektörleri ilgilendiren konularda gelişmeleri izlemek ve gerekli lobi faaliyetini yürütmek amacıyla Brüksel ve Ankara'da bağlantılı çalışacak birimlerin oluşturulması

- *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:
  - Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca

sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması (bu hizmetlere, uzun vadede sektör için Ar-Ge uzmanı yetiştirilmesi konusu da eklenmelidir)

- Envanter ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması,
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanması ve yürütülmesinde destek sağlanması,
- Ar-Ge altyapısı: Uzun vadede seçilen sektörler için ortak kullanım amaçlı Ar-Ge laboratuvarlarının kurulması
- Teknoloji izleme: Sektörleri ilgilendiren alanlarda yeni bilgi ve teknolojilerin uluslararası düzeyde izlenmesi ve elde edilen verilerin paydaşlara düzenli olarak aktarılması
- Koordinasyon: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi (tedarik zinciri gibi), eksik kuruluşların tespiti (bağımsız denetim yapıları gibi) ve kurulmaları yönünde çalışılması, ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi.

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ DOĞU AKDENİZ ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik üçüncü çalıştay, Doğu Akdeniz Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (DASİFED)'nun organizasyonuyla 5 Aralık 2007 tarihinde Adana'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi Doğu Akdeniz Bölgesi'nde DASİFED'in koordinasyonunda kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 15 bölgesel paydaş katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi, inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir.

Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler, merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *DASİFED'in görev bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, bölgede kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:
  a. Tarım-gıda
  b. Lojistik

Söz konusu sektörler, inovasyon yoluyla bölgenin rekabet gücüne önemli katkı sağlama potansiyeline sahip sektörler olarak ön plana çıkmıştır. Bu sektörlere ek olarak, bölge için önem taşıyan metal sektöründe de bir merkezin kurulması yönünde ön

çalışmaların yapılmasına ve yeterli düzeyde paydaş katılımı sağlanması halinde bu sektör için de bir merkezin kurulması konusunda girişimlerde bulunulmasına karar verilmiştir. Bu üç sektörde kurulacak bölgesel inovasyon merkezlerinde konuyla ilgili yeterli birikim ve deneyimin elde edilmesinin ve gerekli kaynakların temininin ardından dördüncü merkezin petrokimya alanında kurulması konusunda görüş birliğine varılmıştır.

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılacaktır.

Sektörler	Üzerinde çalışılması önerilen alanlar
Tarım-gıda	- Tarım turizmi - Ekolojik/organik tarım - Narenciye - Kesme çiçek - Meyvecilik ve sebzecilik (meyve konsantresi+salatası+reçeli+meyve suyu+kurutulmuş, dondurulmuş, vb+erkenci) - Zeytin (zeytinyağı+salamura) - Modern seracılık (salatalık+çilek+domates) - Tahıl (bakliyat-hububat) - Pamuk - Şekerleme (cezerye+tahin) - Hayvansal gıda (et, yumurta, süt), su ürünleri,arıcılık ve alt sanayi (yem, ...) - Besicilik - Fidecilik ve tohumculuk - Sulama sistemleri - Ambalajlama, paketleme, soğutma ve depolama - Tıbbi ve aromatik bitkiler - Destek gıdaları (yüksek protein,...) - Unlu mamüller - Alkollü içecekler - Bebek maması ve hazır çorba - Bitkisel yağlar, nişasta ve sıvı şeker
Lojistik	- Taşıma modları (deniz, kara, demir ve havayolu) - Depolama ve koruma (lisanslı depoculuk, soğuk hava, parafinleme...) - Tersanecilik - Roro taşımacılığı - Antrepo, depo (+likit depolama) ve gümrüklü alanlar, - Liman ve eleçleme alanları - Tedarik zinciri (uzaktan algılama -uydudan izleme) - Yaşam alanları - Gümrükleme acentaları - Ambalajlama ve paketleme

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştay katılımcıları, konuyla ilgili olarak aşağıdaki önerileri sıralamışlardır:
  - Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması (Bu bağlamda, özellikle Çukurova Kalkınma Ajansı ve Avrupa Birliği fonlarından yararlanma imkanlarının aranması)
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin DASİFED'in hizmet bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle (RIS Mersin, SUPER-SME, ÇKA, USAM,...) aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
  - Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
  - Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
  - Merkezler için e-platformların kurulması (platformun gerekli veritabanlarını, bilgi merkezlerini, arşivleri, forum sayfalarını, vb... içermesi)

- *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:

- Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması
- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlarına başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması,
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması;
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi, bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi

- Sektörlerde standart belirleyiciliği: Seçilen sektörlerde standart belirleyiciliği konumuna yükselmek için gerekli stratejik çalışmaların başlatılması, koordinasyonu ve yurtiçinde ve dışında konuyla ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi
- Sektörle ilgili test, analiz ve ölçüm hizmetlerinin sunulması için gerekli koordinasyonun sağlanması ve gerekli olduğu durumlarda sektörle ilgili bilirkişilik rolünün üstlenilmesi
- Sektörlerin inovasyon faaliyetleri için uygun ortamın oluşturulması amacıyla rekabete engel uygulamalarla mücadele edilmesi

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ TRABZON ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik dördüncü çalıştay, Trabzon Sanayici ve İşadamları Derneği (TSİAD)'nin organizasyonuyla 6 Aralık 2007 tarihinde Trabzon'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezinin odaklanması gereken sektörün belirlenmesi olan çalıştaya özel sektör, kamu, sivil toplum kuruluşu ve üniversiteden paydaşlar katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi, inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir. Çalıştayın ardından bölgedeki belli başlı paydaşlar ziyaret edilmiş ve bölge için önem arzeden sektörlere ilişkin fikir edinmek üzere görüşmeler yapılmıştır.

Çalıştayda ve ziyaretlerde paydaşlardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay ve İnceleme Sonuçları:

- *Doğu Karadeniz bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezinin sektörü:* Yapılan ortak akıl toplantısından hareketle bölgede yapılan incelemeler sonucu, Doğu Karadeniz bölgesinde kurulması planlanan merkezin gemi sanayine odaklanmasına karar verilmiştir. Sektör, bölge için gelişme potansiyeli taşıyan ve kurulacak işbirlikleri ağıyla inovasyon performansı artırılması gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. 2004 yılında yatırım programına alınan Çambur-

nu Tersanesi'nin tamamlanmasıyla sektördeki yerli ve yabancı yatırımcı sayısı artacak ve mevcut işletmeler uluslararası rekabete açılacaktır. Tersanede 30.000 DWT'a kadar her türlü geminin (tanker, konteyner gemileri, cevher gemileri, kargo gemileri, yolcu gemileri, ferry boat, balıkçı gemileri, harp gemileri, dubalar, tarak gemileri, diğer özel amaçlı gemiler) bakım, onarım ve inşası yapılabilecektir. Tersane dolgu sahası üzerine en az 10 adet modern kızaklı tersane işletmesi kurulabilecektir. Tersane sayesinde yaklaşık 6.000 kişi için iş imkanı yaratılması hedeflenmektedir.

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştayda ve ziyaretler sırasında yapılan görüş alışverişlerinde aşağıdaki hususlar gündeme gelmiştir:
  - Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin Doğu Karadeniz bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
  - Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
  - Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
- *Bölgesel inovasyon merkezi tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştayda ve inceleme ziyaretleri sırasında yapılan görüşmelerde, seçilen sektörde inovasyon

performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkez tarafından sunulması önerilen hizmetler şöyle sıralanmıştır:

- Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması
- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi (bu kapsamda, organizasyonel inovasyon yoluyla aile şirketlerinin yapılanması konusunda sağlanacak hizmetin altı çizilmiştir), ve bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması

- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi
- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi
- İnovatif ürün/hizmetlerin tanıtım ve pazarlamasına katkı sağlanması (Pazar araştırması ve projeksiyonların yapılması da dahil olmak üzere)
- Nitelikli insan kaynağına erişimde yardım sağlanması
- Standartlar ve belgelendirme konularında yol göstericilik hizmeti sağlanması

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ ÇORUM ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik beşinci çalıştay, Orta Karadeniz Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (OKASİFED)'nun organizasyonuyla 12 Aralık 2007 tarihinde Çorum'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi Orta Karadeniz Bölgesi'nde OKASİFED'in koordinasyonunda kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 20 bölgesel paydaş katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi ve inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir.

Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *OKASİFED'in görev bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, bölgede kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:

a. Tarım-gıda
b. İnşaat malzemeleri

Söz konusu sektörler, inovasyon yoluyla bölgenin rekabet gücüne önemli katkı sağlama potansiyeline sahip sektörler olarak ön plana çıkmıştır.

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılacaktır.

Sektörler	**Üzerinde çalışılması önerilen alanlar**
Tarım-gıda	- Meyvecilik, sebzecilik (üzüm, soğan, karnıbahar, brokoli, ceviz, elma ve kiraza) ve bunlara dayalı sanayi - Makine - Hayvansal gıda (süt, et) - Hububat ve bitkisel üretim ve sanayi (sert buğday, un, hayvan yemi ve kaba yem dahil) (kalite+üretim artırma) - Bakliyat (mercimek, pirinç, leblebi) - Yumurta - Tohumculuk - Fidancılık - Yem ve gıda katkı maddesi - Organik tarım - Seracılık - Unlu mamüller - Tarım ürünleri ıslahı - Gen teknolojisi - Balıkçılık - Çift ürün alma alanında çalışma - Tıbbi ve aromatik ürünler - Ürün paketlemesi - Ambalaj malzemeleri - Sakmala, depolama, taşıma, pazarlama
İnşaat malzemeleri	- Doğal taş - Tuğla, kiremit - Alçı ve alçı türevleri - Çimento - Yapı kimyasalları, hazır harçlar (Çimento ve alçı esaslı) - İzolasyon malzemeleri - Vitrifiye - Taşa-toprağa dayalı makine sanayi

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştay katılımcıları, konuyla ilgili olarak aşağıdaki önerileri sıralamışlardır:
  - Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin OKASİFED'in hizmet bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
  - Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
  - Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
  - Merkezler için e-platformların kurulması (platformun gerekli veritabanlarını, bilgi merkezlerini, arşivleri, forum sayfalarını, vb... içermesi)

- *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:
  - Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca

sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması (bu hizmetlere, uzun vadede sektör için Ar-Ge uzmanı yetiştirilmesi konusu da eklenmelidir)

- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması;
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda (teknoloji transferi, fikri haklar, kıyaslama, standartlara uyum, kurumsallaşma, vb) danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi, ve bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin, koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi

- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi
- Sektörlerin inovasyon faaliyetleri için uygun ortamın oluşturulması amacıyla rekabete engel uygulamalarla mücadele edilmesi
- Sektör firmalarıyla işbirliği halinde ortak laboratuvar ve test merkezlerinin kurulması yönünde çalışılması
- Pazar araştırması ve pazarlama alanında destek –bu kapsamda satışa yönelik farklı finansman mekanizmalarının geliştirilmesi.

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ DİYARBAKIR ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik altıncı çalıştay, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (DOGÜNSİFED)'nun organizasyonuyla 25 Aralık 2007 tarihinde Diyarbakır'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde DOGÜNSİFED'in koordinasyonunda kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 23 paydaş katılmıştır. Çalıştaya, DASİFED'in bölgesindeki Adıyaman temsilcileri de, ilde kurulması hedeflenen inovasyon merkezi ile ilgili olarak katılmışlardır. Çalıştay, T-BİM projesi ve inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir.

Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- DOGÜNSİFED'in *görev bölgesinde ve Adıyaman'da kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, DOGÜNSİFED bölgesinde kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:
  a. Tarım-gıda
  b. Doğal taş

c. Turizm

Adıyaman'da kurulması hedeflenen merkezin ise tekstil sektörünü odak almasına karar verilmiştir.

Söz konusu sektörler, inovasyon yoluyla bölgenin rekabet gücüne önemli katkı sağlama potansiyeline sahip sektörler olarak ön plana çıkmıştır.

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılacaktır.

Sektörler	Üzerinde çalışılması önerilen alanlar
Tarım-gıda	- Hayvancılık (organik süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri) - Organik tekstil hammaddesi (pamuk,...) - Bağcılık ve ürünleri (şarapçılık, pestil, pekmez…) - Yenilenebilir enerji hammaddesi (bitki ve hayvan ürünlerine dayalı) - Pamuk yan ürünleri - Meyvecilik, sebzecilik, bakliyat - Ambalaj, saklama, depolama, vb. - Tıbbi ve aromatik bitkiler - Dericilik - Tohumculuk - Yemcilik - Yağ - Seracılık (topraksız –perlit, bazalt tüf) - Gıda hijyeni (süt toplama vb) - Sözleşmeli tarım - Kafes balıkçılığı - Tarımda ürün çeşitlendirme
Doğal taş	- Yapı malzemeleri (mozaik, mermer atıklarının değerlendirilmesi de dahil) - Hediyelik, süs taşları - Doğal taş işleme süreçlerinde iyileştirme
Turizm	- Kültür ve inanç turizmi - Eko-turizm - Sağlık turizmi - Kongre, festival, fuar - Su sporları - Termal turizm - Kış turizmi
Tekstil (Adıyaman) (DASİFED bölgesi için)	- Organik tekstil ürünleri - Konfeksiyon - İplik

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştay katılımcıları, konuyla ilgili olarak aşağıdaki önerileri sıralamışlardır:

- Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
- Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
- Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
- Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
- Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
- Merkezlerin DOGÜNSİFED'in hizmet bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
- Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
- İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
- Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
- Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
- Merkezler için e-platformların kurulması (platformun gerekli veritabanlarını, bilgi merkezlerini, arşivleri, forum sayfalarını, vb... içermesi)

• *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:

- Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması
- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovas-

yon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu

- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi, ve bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması;
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin, koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede, inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi
- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi
- İnovatif ürün/hizmetlerin tanıtım ve pazarlamasına katkı sağlanması (Pazar araştırması ve projeksiyonların yapılması da dahil olmak üzere)
- Nitelikli insan kaynağına erişimde yardım sağlanması
- Standartlar ve belgelendirme konularında yol göstericilik hizmeti sağlanması

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ SEKTÖREL DERNEKLER FEDERASYONU (SEDEFED)/ AMBALAJ DERNEKLERİ FEDERASYONU (ADF) İSTANBUL ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik yedinci çalıştay, 8 Ocak 2008 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi İstanbul bölgesinde kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 23 paydaş katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi ve inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir.

Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *İstanbul bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, İstanbul bölgesinde kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:

  - Ambalaj
  - Asansör ve yürüyen merdiven
  - Lojistik
  - Kimya/çevre

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılacaktır.

Sektörler	**Üzerinde çalışılması önerilen alanlar**
Ambalaj	- Hammadde - Tasarım - Teknoloji (hammaddeye bağlı, ileri otomasyon, ambalaj ve ambalajlama makineleri...) - Ambalaj atıkları (geri dönüşüm, tekrar kullanım, az malzemeyle yüksek performans (ortak proje)...) - Gıdayla direkt temas eden ambalaj - Kullanılabilirlik (kapsayıcı tasarım, kullanım kolaylığı, emniyet belirleçli ambalaj, özel ihtiyaç gruplarına özel (çocuklara, vb...yönelik)) - Akıllı ambalaj, RFID, etiket (chip etiketleme) barkod... - Hijyenik ileri malzemeler - Akreditasyon, sertifikasyon - Güvenirlik - Yeni malzemeler (nano malzemeler,...) - SRP & RRP (rafa hazır ambalaj & perakendeye hazır ambalaj) - Aktif ambalaj - Markalaşma ve ürün kimliği - Algılamaya yönelik tasarım (design and emotion) - Ürün yaşam döngüsü analizi - Tehlikeli madde ambalajlama

Asansör ve yürüyen merdiven	- Bina içi trafik analizi - Üretim ve montaj süreçlerinde inovasyon - Bakım hizmetlerinin optimizasyonu - Hız ve güvenlik (emniyet komponentlerinde iyileştirme,...) - Özel ihtiyaç sahiplerinin erişimine yönelik ürünler - Bina otomasyonuna entegrasyon ve akıllı evler - Afet yönetim modelleme - Otomasyon, kontrol ve mekatronik (yazılım (kumanda kontrol algoritması),...) - Güvenirlik ve sertifikasyon - Yeni malzemeler - Kabin ergonomisi - Seyahat konforu - Özel ve açılı asansörler
Lojistik	- Hacim optimizasyonu - İzleme, kayıt ve navigasyon cihazları - Boru hatları işletme, modelleme, bakım - Optimizasyon - Dağıtım ambalajı - Yolda olgunlaştırma/üretim/ambalajlama - Akıllı depolama (depo tasarımı,...) - İnsansız araçlar (AGV) - Yük, elleçleme güvenliği - Tehlikeli madde taşımacılığı - Şehiriçi lojistiğin optimizasyonu - Afet lojistiği (lojistik köyleri,...)
Kimya/çevre	- Geri kazanım, geri dönüşüm - Petrol ikame ürünler - Enerji (yakıt pilleri, temiz enerji kaynakları...) - Tehlikeli madde taşımacılığı - Nanoteknoloji - Verimli (az enerji tüketen, az atık üreten) teknolojiler - Atık bertaraf teknolojileri - Katma değeri yüksek kimyasallar - Yeraltı kaynakları

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştayda yapılan görüş alışverişlerinde aşağıdaki hususlar gündeme gelmiştir:
  - Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması
  - Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
  - Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
  - Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
  - Merkezlerin İstanbul bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
  - Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
  - İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
  - Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
  - Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
  - Merkezler için e-platformların kurulması (platformun gerekli veritabanlarını, bilgi merkezlerini, arşivleri, forum sayfalarını, vb... içermesi)

- *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:
  - Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması (e-öğrenme imkanları sahil; böl-

gede farklı kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması

- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşlarının ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması
- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda (örn. fikri haklar, markalaşma, vb.) danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi ve bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi
- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi

- İnovatif ürünlerin/hizmetlerin tanıtım ve pazarlamasına katkı sağlanması (Pazar araştırması ve projeksiyonların yapılması da dahil olmak üzere)
- Sektörel ihtiyaçların belirlenmesi (örn. ambalaj sektörü için ambalaja girmemiş ürünlerin tespiti) ve bu ihtiyaçların karşılanmasında destek hizmetleri (örn. kullanılabilirlik araştırması, yaşam döngü araştırması, simulasyon kullanımının teşviki, vb)
- Sektörler arası işbirliği imkanlarının geliştirilmesi (örn. hijyen konusunda yaş sebze meyve ambalajlama; sigortacılık sektöründe yapılması gerekenlerle ilgili araştırmalar...)
- Nitelikli insan kaynağına erişimde yardım sağlanması
- Standartlar ve belgelendirme konularında yol göstericilik hizmeti sağlanması
- Ambalaj ve asansör sektörleri için laboratuvar imkanlarının geliştirilmesi (başlangıç aşamasında üniversitelerdeki ilgili laboratuvarlara ek cihaz alımı yapılarak)

T-BİM- BÖLGESEL İNOVASYON MERKEZLERİ PROJESİ ANKARA ÇALIŞTAYI SONUÇ RAPORU

Giriş

TÜSİAD, TÜRKONFED, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Ulusal İnovasyon Girişimi (UİG) işbirliğiyle başlatılan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen bölgesel inovasyon merkezlerinin kurulmasına yönelik proje kapsamında seçilen bölgelerde odaklanılacak sektörlerin belirlenmesine yönelik sekizinci çalıştay, İç Anadolu Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu (İÇASİFED)'nun organizasyonuyla 14 Ocak 2008 tarihinde Ankara'da gerçekleştirilmiştir.

Ana gündem maddesi İç Anadolu Bölgesi'nde İÇASİFED'in koordinasyonunda kurulması planlanan bölgesel inovasyon merkezi için sektörlerin belirlenmesi olan çalıştaya 19 paydaş katılmıştır. Çalıştay, T-BİM projesi ve inovasyon ve inovasyon sistemleri konusunda bilgilendirme ile başlamış; katılımcılarla gerçekleştirilen ortak akıl oturumlarıyla devam etmiştir.

Çalıştayda katılımcılardan ana sektörlerin yanı sıra, üzerinde çalışılması önerilen alanlar, merkezler tarafından sağlanması önerilen hizmetler, ve merkezlerin kurulması ve işletilmesi aşamasında katkı ve katılım sağlamaları önerilen paydaşlar konularında görüşler alınmıştır. Ayrıca, inovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalıştay Sonuçları:

- *İÇASİFED'in görev bölgesinde kurulması planlanan inovasyon merkezlerinin sektörleri:* Yapılan ortak akıl toplantısı sonucu, İÇASİFED bölgesinde kurulması planlanan merkezlerin aşağıdaki sektörlerde faaliyet göstermesine karar verilmiştir:

  - Makine ve alet sanayi
  - Yaşam bilim ve teknolojileri (biyotek, nanobiyotek, medikal, ilaç)

Bu sektörlerde kurulacak bölgesel inovasyon merkezlerinde konuyla ilgili yeterli birikim ve deneyimin elde edilmesinin ve gerekli kaynakların temininin ardından 3. ve

4. merkezlerin mobilya ve bilişim teknolojileri alanlarında kurulması konusunda görüş birliğine varılmıştır.

- *Odaklanılması gereken alanlar:* Seçilen sektörlerde üzerinde çalışılması önerilen alanlar, çalıştay katılımcıları tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları ve potansiyeli göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılacaktır.

Sektörler	Üzerinde çalışılması önerilen alanlar
Makine ve alet sanayi	- Gıda makineleri - Tarım makineleri - Otomotiv yan sanayi - Savunma ve havacılık sanayi - Hidrolik sektörü - Çelik konstrüksiyon (kaynaklı imalat) - Makine takım tezgahları - Maden makineleri - Yeraltı makineleri - İş makineleri yan sanayi - Döküm sanayi - Beyaz eşya - Rüzgar türbinleri - Isıtma-soğutma makineleri - Dövme sanayi - Ekstrüzyon sanayi - Elektrik-elektronik makine otomasyonu - Sac işleme (yassı mamül)
Yaşam bilim ve teknolojileri	- Gen teknolojisi - Biyomalzeme - Bakteriyoloji-viroloji - Hücre doku kültürü - Moleküler biyoloji ve biyokimyasal tanı sistemleri - Aşı ve ilgili malzemeler - Medikal cihazlar - İlaç - Nanobiyoteknoloji - Biyoteknoloji

- *İnovasyon merkezinin başarıyla kurulup faaliyet gösterebilmesi için bölgeye özel sağlanması gereken şartlarla ilgili öneriler:* Çalıştayda yapılan görüş alışverişlerinde aşağıdaki hususlar gündeme gelmiştir:
  - Merkez yönetiminin, bölgenin sosyal yapısını bilen, sektörde derin bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan oluşan profesyonel bir kadro tarafından üstlenilmesi
  - Seçilen sektörlerde bölgesel kümelenmenin sağlanması

- Merkezlerin kendi kendine sürdürülebilir olacak şekilde yapılandırılması
- Bölgede, paydaşlar arasında mutabakatın ve politik iradenin sağlanması ve korunması
- Başlangıç aşamasında bölgeden sağlanacak finansal katılımın garanti altına alınması
- Merkezlerin İÇASİFED'in hizmet bölgesinin tamamını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi (bu kapsamda bölgenin tamamında ilgili paydaşların -yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün- aktif katılımının temini)
- Bölgede planlanan ve devam eden ve merkezlerin faaliyetleri açısından tamamlayıcı nitelik taşıyan diğer girişimlerle aktif iletişim ve işbirliğinin sağlanması
- İşletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla aktif şekilde işbirliği yapmaları için gereken mekanizmaların merkez tarafından planlanması ve uygulanması
- Merkez yönetiminin halkla ilişkiler/medya ilişkileri konusunda aktif çalışması
- Merkezlerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli altyapı ve donanıma sahip olmasının sağlanması
- Merkezler için e-platformların kurulması (platformun gerekli veritabanlarını, bilgi merkezlerini, arşivleri, forum sayfalarını, vb... içermesi)

• *Bölgesel inovasyon merkezleri tarafından sağlanması önerilen hizmetler:* Çalıştay katılımcıları, seçilen sektörlerde inovasyon performansının artırılabilmesi için kurulması planlanan merkezler tarafından sunulması önerilen hizmetleri şöyle sıralamışlardır:

- Eğitim hizmetlerinin sağlanması ve koordinasyonu: Seçilen sektörlerde nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve sürekli olarak güncel bilgilerle donatılması için eğitim programlarının tasarlanması, sunulması; bölgede farklı kuruluşlarca sunulmakta olan eğitim hizmetlerinin ihtiyaç sahiplerine koordineli bir şekilde sunulmasının sağlanması
- Envanter, istatistik ve kapasite çalışması: Seçilen sektörlerdeki mevcut altyapının, bilgi birikiminin ve insan kaynağının envanterinin çıkarılması; sektörün inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren istatistiklerin temini, güncel tutulması ve ihtiyaçlara bağlı olarak kapasite geliştirme faaliyetlerinin organizasyonu
- Ulusal ve uluslararası inovasyon fonlara başvuru için koordinasyon ve bilgilendirme: Seçilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve araştırma kuruluşları-

nın ulusal ve uluslararası inovasyon destek programlarına başvurmalarının sağlanması için gerekli bilgilendirme, koordinasyon ve yol göstericilik hizmetlerinin sağlanması

- Proje geliştirme ve yürütme desteği: Bölgesel ve/veya dış kaynaklarla finanse edilmek üzere sektörün inovasyon performansını artırmaya yönelik ortak projelerin hazırlanmasında ve yürütülmesinde destek sağlanması
- Danışmanlık ve mentörlük hizmetleri: Sektörlerde inovasyonu ilgilendiren alanlarda danışmanlık ve mentörlük hizmetinin verilmesi (bu kapsamda, organizasyonel inovasyon yoluyla aile şirketlerinin yapılanması konusunda sağlanacak hizmetin altı çizilmiştir), ve bu hizmetleri verecek kişi ve kuruluşların yönlendirilerek gerekli koordinasyonun sağlanması
- Sektörel inovasyonun koordinasyonu: Sektörlerin inovasyon faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda bölgede faaliyet gösteren farklı kuruluşların sundukları hizmetlerin koordineli şekilde merkez hizmetlerinden yararlananlara sunulmasının sağlanması
- İnovasyon farkındalığının yaratılması: Merkez faaliyetlerinin tanıtımı ve pazarlanması faaliyetleriyle içiçe ele alınacak şekilde ilgili sektörlerde ve genel olarak bölgede inovasyon farkındalığının yaratılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi; bu kapsamda düzenli seminer, konferans, ödül/yarışma organizasyonu ve başarı öykülerinin duyurulması
- Küme geliştirme hizmetleri: Sektörlerde faaliyet gösteren ana üreticiler, tedarikçiler ve ilişkili kuruluşlar arasındaki iletişimin artırılması; gelişmeye açık alanların iyileştirilmesi ve inovasyonda işbirliği ve ortaklık fırsatlarının geliştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi
- Uluslararası ve ulusal boyutta sektörlerde inovasyonu ilgilendiren konularda gelişmelerin izlenmesi ve gerekli ağlara dahil olunması ve işbirliklerinin geliştirilmesi
- İnovatif ürün/hizmetlerin tanıtım ve pazarlamasına katkı sağlanması (Pazar araştırması ve projeksiyonların yapılması da dahil olmak üzere)
- Nitelikli insan kaynağına erişimde yardım sağlanması
- Standartlar ve belgelendirme konularında yol göstericilik hizmeti sağlanması
- Kamu inovatif satın alımına yönelik koordinasyon (Ana satın alma kalemlerine yönelik tedarikçi geliştirilmesi, yönlendirilmesi).

EK 2. İKTİSADİ İŞLETMELERE İLİŞKİN MEVZUAT HAKKINDA NOT

DERNEKLERİN İKTİSADİ İŞLETMELERİ VE TÜRK TİCARET KANUNU

Dernek; İktisadi İşletme kurabilir. İktisadi İşletmenin kurulmasına Genel Kurul karar verir. İktisadi İşletmenin denetimi Denetleme Kurulunca Dernek denetlenmesi kuralları çerçevesinde yapılır. Yıl sonu bilançosu ve gelir-gider hesapları Genel Kurul ibrasına sunulur. İktisadi İşletmenin yönetimi ve İktisadi İşletme esasları, Dernek Yönetim Kurulunca veya Yönetim Kurulu'nun belirleyeceği esaslar çerçevesinde tespit edilir.

Örneğin bir İktisadi İşletme Genel Kurulca alınacak kararlar doğrultusunda Dernek üyelerine ve diğer kuruluşlara danışmanlık hizmetleri verebilir ve bunun karşılığında ücret alabilir.

Amacına ulaşmak için, kurduğu işletme ve müesseseleri vasıtasıyla gelir getirmek üzere ticari faaliyette bulunan dernekler, Türk Ticaret Kanunu'nun 18.maddesinde de belirtildiği gibi "gayesine varmak için ticari işletme işleten dernekler ve bunlar tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler" aynı zamanda tacir sayılmaktadır.

A-İÇTİHAT

Türk Ticaret Kanunu'nun 18. maddesinde; "Ticaret Şirketleriyle, gayesine varmak için ticari bir işletme işleten dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince hususi hukuk hükümleri dairesinde idare edilmek ve ticari şekilde işletilmek üzere devlet, vilayet ve belediye gibi amme hükmi şahısları tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler dahi tacir sayılırlar... umumi menfaate hadim cemiyetler, bir ticari işletmeyi doğrudan doğruya... işletsinler kendileri tacir sayılmaz."

Buna göre, Derneklerin tacir sayılıp sayılmama durumlarının Türk Ticaret Kanununda düzenlendiğini görmekteyiz.

B-MALİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Dernekler kuruluş amaçlarına göre çok farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. Derneklere bağlı olarak çalışan işletmeler yapmış oldukları faaliyetleri ile ticari hayatta önemli bir aktör halini almıştır. Her ne kadar dernekler iktisadi amaçlarla kurulmasa da bazı saiklerle çeşitli tür ve boyutlarda iktisadi işletmeye sahip olabilirler. Bu sebeple derneklere ait iktisadi işletmelerin vergilendirilmesi özel önem arz etmektedir.

Diğer taraftan derneklerin, tüzüklerinde gösterilen amaçları gerçekleştirmek üzere, eğitim ve öğretim faaliyetleri için yurt, pansiyon ve üyeleri için lokal açmaları ve lokallerinde alkollü içki kullanılması ile bu tesislerin işletilmesi mülkî idare amirinden izin almalarına bağlıdır. Bu tesislerin açılması, işletilmesi ve kapatılmasına ilişkin esas ve usuller yönetmeliklerle düzenlenir. Türk Ticaret Kanununun 18 inci maddesine göre gayesine varmak için ticari bir işletme işleten dernekler tacir sayılırlar.

Bu tür tesisler iktisadi işletme niteliğine ulaştığında 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununa göre kurumlar vergisi mükellefiyetinin tesis edilmesi gerekir. Dernekler kural olarak kurumlar vergisi mükellefi değildir. Ancak Kurumlar Vergisi Kanununun 5 inci maddesine göre dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler kurumlar vergisi mükellefidirler.

Kanun koyucunun derneklere ait iktisadi işletmeleri kurumlar vergisi mükellefi olarak saymasındaki amaç bu tür işletmelerin ulaştığı boyut ve serbest piyasa ekonomisindeki rekabet koşullarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, dernek hüviyeti altında ticaret yapılması önlenmek istenmiştir.

Derneklere ait iktisadi işletmeler, sermaye şirketi ve kooperatif dışında kalan işletmelerdir. Çünkü sermaye şirketleri ve kooperatifler Kurumlar Vergisi Kanununun birinci maddesine göre zaten kurumlar vergisi mükellefidirler.

Derneklere ait işletmelerin Kurumlar Vergisi Kanunu açısından iktisadi işletme sayılabilmesi için bu işletmelerin faaliyetlerinin devamlı bulunması ve ticari, sınai ve zirai işletme niteliğini haiz bulunmaları gerekir. Bunların kazanç gayesi gütmemeleri faaliyetin kanunla tevdi edilmiş görevler arasında bulunması, tüzel kişiliklerinin olmaması, müstakil muhasebeleri ve kendilerine tahsis edilmiş sermayelerinin veya iş yerlerinin bulunmaması mükellefiyetlerine tesir etmez.

İktisadi işletme, faaliyeti devamlı bulunan ticari, sınai ve zirai işletmelerdir. Devamlı surette ticari, sınai ve zirai faaliyetten maksat işletmenin tedavül ekonomisine katılması, işletme bünyesinde üretilen mal ve hizmetlerin bir bedel karşılığı satılmasıdır. Devamlılık yönünden esas olan faaliyetin süresi değil niteliğidir.

Dernek tarafından sunulan mal veya hizmet bedelinin yalnızca masrafları karşılayacak tutarda olması ya da belirsiz ve ihtiyari olarak verilen bir tutar olması bu durumu değiştirmez. Dernekçe verilen hizmet karşılığında alındı belgesi düzenlenmesi iktisadi işletmenin varlığına halel getirmeyecektir. Bilindiği üzere, dernekler kazanç

paylaştırma dışında belli bir sosyal amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Vakıflar ise belli bir mal tahsisi suretiyle resmi senetlerinde belirtilen amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulan hayır kuruluşlarıdır. Bu durumda dernek veya vakıfların eğitim ve sağlık hizmetleri vermek üzere gerekli tesisleri kurarak (okul, hastane, sağlık ocağı gibi) faaliyette bulunması ve bu hizmetlerini bir bedel karşılığı olmaksızın yerine getirmesi halinde, bu faaliyetler dernek ve vakfa bağlı iktisadi işletme olarak nitelendirilmeyecektir. Ancak, sözü edilen eğitim ve sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesi için yapılan masrafların hizmet verilenlerden tahsil edilmesi veya bu kişilerden veya ailelerinden bağış yoluyla alınması veya çok düşük bir bedelin alınması durumunda, bu faaliyetler, dernek veya vakfa ait iktisadi işletme olarak kabul edilecek ve kurumlar vergisine tabi olacaktır

"Dernek veya vakfın iktisadi işletmesinin faaliyet alanı ticari, sınai ve zirai işletmelerle sınırlı tutulmuştur. İktisadi faaliyetin (ticari, sınai ve zirai faaliyet) icra edildiği ortam veya organizasyon, iktisadi işletmeyi ifade eder. İktisadi faaliyet bağımsız bir iş yerinde icra edilebileceği gibi dernek veya vakfın kendi bünyesi içinde de icra edilebilir. Bağımsız bir iş yerinin olup olmamasının vergilemeyi etkilemeyeceği Kurumlar Vergisi Kanununun 4'üncü maddesinde ayrıca belirtilmiştir." Bir derneğe ait faaliyetin hacim ve önemi ticari muhasebeyi gerektiriyor ve ona ticari veya sınai bir müessese mahiyetini veriyorsa bu faaliyetin bağlı olduğu müessese ticari işletme sayılacaktır. Kurumlar Vergisi Kanununun 27'nci maddesine göre iktisadi işletmenin ayrı tüzel kişiliği yoksa kurumlar vergisi bunların bağlı oldukları dernek namına tarh olunur.

Katma Değer Vergisi Kanununun birinci maddesinin 3/g bendine göre derneklere ait veya tabi olan ya da bunlar tarafından kurulan veya işletilen müesseselerin ticari, sınai, zirai ve mesleki nitelikteki teslim ve hizmetleri katma değer vergisine tabidir.

C- HUKUKİ YÜKÜMLÜLÜKLER

Bu yasanın hükümlerine göre dernek vb kuruluşlar ile iktisadi işletmelerinin tabi olduğu usul ve esaslara dair hükümleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

A) İktisadi işletmesi olan derneklerin yönetim kurulu üyeleri, işletmenin etkinliklerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmek zorundadırlar. Başka bir deyişle iktisadi işletme konusunda ve bununla iş ve işlemlerinde yönetim kurulu objektif duyarlılık ve özen ölçüleri içerisinde hareket etmekle yükümlüdür. Aksi takdirde doğan zarardan sorumlu olurlar.

B) İktisadi işletmeleri dolayısıyla tacir sayılan dernekler adlarını, iktisadi işletmeleri ile birlikte, ticari unvan olarak kullanacaklardır.

C) Tacir sayılan dernekler, iktisadi işletmelerini ticaret siciline kaydettirmekle mükelleftirler.

D) İktisadi işletmesi olan derneklerin, ticari defter tutmak ve son kayıt tarihinden başlamak üzere 10 yıl süreyle bunları saklamak zorunluluğu bulunmaktadır.

E) Karşı veya diğer tarafı temerrüde düşürmek ya da sözleşmeyi fesih ya da ondan geri dönmek maksadıyla yapılan duyuru ya da ihtarın, geçerli olması için noter aracılığıyla ya da iadeli taahhütlü mektupla veya telgrafla yapılmasına dernek yönetim kurulu özen göstermekle yükümlüdür.

F) Tacir sayılan dernek, Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre tacirler tarafından düzenlenen ve tacirlere özgü bir belge olan fatura düzenlemekle mükelleftir.

G) İktisadi işletmesi gereği bir mal satmış ya da üretmiş veya bir iş görmüş ya da yarar sağlamış olan dernek, diğer tarafın isteği üzerine bir fatura vermek zorunluluğundadır.

H) Dernek tacir sayıldığı taktirde, aşırı bulunduğu iddiasıyla bir ücret veya bir cezanın indirilmesini mahkemeden isteyemez.

I) İktisadi işletmesi olan derneklerin işletme işleri yapılırken bir haksız rekabet fiilinin yapılması durumunda, TTK.md.64'e göre öngörülen cezalar, dernek adına hareket etmiş ya da etmesi gereken yönetim kurulu hakkında uygulanacaktır. Bu durumdaki para cezası ile diğer giderlerden, dernek ve yönetim kurulu birlikte zincirleme sorumlu tutulacaktır.

J) İktisadi işletmesi olan derneklerin işletmenin ticari defterlerinin yasalara uygun olarak tutulmaması halinde dernek yönetim kurulu üyeleri ya da işletmenin yönetiminde yetkili ve görevli kişi sorumlu olacak ve cezalandırılacaktır.

K) Kamu yararına çalışan dernekler, iktisadi işletmesi bulunsa dahi tacir sayılmadıkları için yukarıda sayılan usul ve esaslarla açıklanan koşul ve zorunluluklar bakımından ayrıcalıklara sahip bulunmaktadırlar.

L) Kamu yararına çalışan dernekler, iktisadi işletmesi bulunsa dahi tacir sayılmadıkları borçlarından dolayı haklarında iflas yoluyla icra kovuşturması yapılmayacaktır.

M) Kamu yararına çalışan dernekler, iktisadi işletmesi bulunduğu için tacir sayılmadıkları halde bile, İcra İflas Kanunu hükümleri yönünden, iktisadi işletmelerinin

borçlarından dolayı alacaklıları tarafından haklarında haciz ve iflas yolu ile icra kovuşturması yapılabilmektedir.

İktisadi İşletmeye Ait Taahhütname

TAAHHÜTNAME

(Ticaret Sicili Tüzüğü'nün 29'ncu Maddesi Gereğince)

İSTANBUL TİCARET SİCİLİ MEMURLUĞU'NA

İşletmenin Ünvanı:

İşletmenin Sermayesi:

İşletmenin Adresi:

İşletmenin Açılış Tarihi:

İşletmenin Açılış Tarihindeki

Gerçek Faaliyet Konusu:

İşletme ya da Yetkililerinin

Telefon Numarası ve E-Posta Adresi:

Ticaret sicili tüzüğü'nün 29. Maddesi'nin birinci Fıkrasına uygun olarak düzenlenen bu taahhütnamedeki bilgilerin doğru olduğunu, yapılacak inceleme sonucunda aksine tesbit yapılması durumunda sorumluluğu kabul ettiğimi/ettiğimizi beyan ve taahhüt ederim/ederiz.

İşletme adına yetkili kişi/kişiler

(imza)

1. Adı-Soyadı

(imza)

2. Adı-Soyadı

İktisadi İşletme Tescil ve İlan Talep Mektubu

İSTANBUL TİCARET SİCİL MEMURLUĞU' na
İSTANBUL

Federasyon yönetim kurulumuzun, ... tarihli kararı ile kurmuş olduğu ''.... .....İktisadi İşletmesi'' unvanlı iktisadi işletmemizin, tescil ve ilanını rica ederiz.

SAYGILARIMIZLA

FEDERASYON YETKİLİ
İMZASI

İktisadi İşletme Kuruluşuna İlişkin Gerekli Belgeler

1-Tescil talebini içerir dilekçe,

2- derneğin yetkili organı tarafından alınmış 2 nüsha noter onaylı karar sureti (Kararda işletmenin unvanı, açık adresi, uyruk ve adresini belirtmek kaydıyla temsilcileri,temsil şekli, işletme konusu gösterilmelidir.)

3-derneklerde valilik dernekler masasından alınan derneğin kuruluşunu gösteriri yazı,

4-derneğin ana tüzüğünün veya ana sözleşmesinin geçerli şeklinin noterce tasdikli örneği,

5-işletmenin açılışına dair kararı alan organın görev süresinin dolmadığını teyit eden en son seçim veya atamaya ilişkin genel kurul veya mütevelli heyeti kararı

6-işletme temsilcilerinin nüfus sureti, imza beyannameleri.

7-taahhütname

8-oda kayıt beyannamesi (işletme temsilcisi tarafından imzalanmalı, temsilcin resmi bulunmalıdır.

Ticaret sicilinde tescil edilmesi ile iktisadi işletmenin kuruluşu tamamlanmış olur. Ticaret sicilden tescil edildiğine dair yazı alınır alınmaz bu yazı ve vergi dairesinin is-

tediği evraklarla beraber vergi dairesine işçi çalıştırılacak ise SSK nın istediği evraklarla beraber ssk ya ve çalışma bakanlığının istediği evraklarla beraber çalışma bakanlığına başvurularak kuruluş tamamlanır. Ticaret odasına başvurulduğu gün defter tasdikleri de yaptırılmalıdır. Vergi dairesi, SSK, ve Çalışma Bakanlığının istediği evraklar kendilerinden öğrenilebilir.

EK 3. BAĞIŞ VE SPONSORLUKLA İLGİLİ HUKUK MÜŞAVİRİ GÖRÜŞ YAZISI

Aşağıdaki hukuki görüş yazısı, Avukat Banu German tarafından hazırlanmış olup, merkezlere para aktarımı konusuna ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Birinci Yorum: Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10/c maddesinde de benzer şekilde, kurumlar vergisi mükelleflerinin kamu yararına çalışan derneklere makbuz karşılığında yapacakları bağış ve yardımların toplamının o yıla ait kurum kazançlarının yüzde 5'ine kadar olan kısmının kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmesi şartıyla, kurum kazancından indirilebileceği belirtilmiştir. Kurumlar vergisi yükümlüleri için indirime esas kazanç tutarının tespitinde, zarar mahsubu dahil giderler ve iştirak kazançları düşüldükten sonra, indirim ve istisnalar düşülmeden önceki tutar esas alınacaktır. Gelir ve kurumlar vergisi yükümlüleri açısından bağış ve yardımın sadece ilgili dönem kazancından indirilmesi gerekir. İndirilemeyen kısım diğer yıla nakledilemeyecektir.

Aşağıdaki hukuki görüş yazısı, Esin İşmen Hukuk Bürosu tarafından hazırlanmıştır.

İkinci kapsamlı bilgi notu:

BAĞIŞLAR, SPONSORLUKLAR VE %5 lik HADDİN BAZI

1. KURUMLAR VERGİSİ AÇISINDAN BAĞIŞ GİDERLERİ VE SPONSORLUK HARCAMALARI :

Kurumlar Vergisi matrahı, kurumun hasılatından bu hasılata ilişkin giderlerin ve maliyetlerin indirilmesi suretiyle bulunur.

Kurumlar Vergisi matrahını etkileyebilecek giderlerin neler olduğuna ilişkin ana ilke, bu **giderlerin kazancın sağlanmasıyla ilgili olması** gereğidir.

Bağış ise, kazancın sağlanmasıyla ilgisi bulunmayan, sosyal, dini ve vicdani sebeplerle yapılan bir gider türü olup, prensip olarak tüm bağış giderlerinin kanunen kabul edilmeyen gider (KKEG) olması gerekir.

Ancak, bazı bağışların teşviki amacıyla, söz konusu prensibin istisnaları olarak, belli kuruluşlara yapılan bazı bağışların doğrudan gider yazılabilmesi veya önce KKEG olarak dikkate alınıp beyanname üzerinde ve belli sınırlar dahilinde kurum kazancından indirilmesi imkanları getirilmiştir.

Kurumlar vergisi matrahını etkileyebilecek bağışlara ilişkin yasa hükümleri 3 grup oluşturmaktadır:

5520 sayılı yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10'uncu maddesinin 1 inci fıkrasındaki c, ç, d ve e bentleri, (5422 sayılı mülga KVK'nin mükerrer madde 14/b, c, d ve e bentlerinde yer alan bağış ve yardımlara ilişkin hükümler, 5520 sayılı yeni KVK'nin 10/1-c, ç, d ve e bentlerine aynen taşınmıştır.)

- Kurumlar için de geçerli olan GVK'nin 40/10'uncu maddesi kapsamındaki gıda bankacılığı faaliyetinde bulunan dernek ve vakıflara yapılan gıda, temizlik, giyecek ve yakacak maddesi bağışlarının gider kaydedilmesi,

Bazı özel kanunlarda yer alan, belli bağışların gider yazılabileceğine veya indirim konusu yapılabileceğine dair hükümler (5520 sayılı yeni KVK'nin geçici 1/8'inci maddesine göre bu Kanun'un yürürlüğünden önce çıkarılmış özel kanunlarda yer alan bağışların gider yazılması veya indirilmesi imkanları geçerliliğini korumaktadır.)

Aşağıdaki bölümlerde gerek KVK gerekse özel kanunlar uyarınca hangi bağışların kurumlar vergisi matrahını hangi şekilde etkileyebileceği özetlenmiştir.

İsmi bağış olmamakla beraber, bağış benzeri bir niteliği bulunan ve KVK'nin 10/1-b maddesinde düzenlenmiş olan amatör ve profesyonel spor klüplerine yönelik sponsorluk harcamaları da yazımızın kapsamına alınmış ve aşağıdaki 6 no.lu bölümde açıklanmıştır.

2. BAĞIŞIN KURUMLAR VERGİSİNİ ETKİLEMESİNDE USUL (İndirim veya Gider):

Eskiden kanunen kabul edilen bağışların vergi matrahını etkilemesi bunların kabul edilen gider yazılması şeklinde olmaktaydı.

Bu uygulama bağış giderlerinin, işletmeyle ilgili diğer giderlerle karışmasına ve beyanname üzerinde görülememesine yol açtığı için sistem değişikliğine gidilmiştir. Buna göre doğrudan gider yazılacağına dair açık hüküm bulunmayan bağış türlerinin (ve sponsorluk harcamalarının) kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde kanunen kabul edilmeyen gider olarak gösterilmek ve yasal sınırlar içinde yine beyanname üzerinde indirim konusu yapılmak suretiyle matrahı etkilemesi esası benimsenmiştir.

KVK'nin 10'uncu maddesinde düzenlenmiş olan bağışlar ve sponsorluk harcamaları bu rejime tabiidir.

Keza, özel kanunlarda *"indirim"* ibaresi kullanılan bağış türlerinin de beyannamede hem kanunen kabul edilmeyen gider hem de diğer indirim satırlarında gösterilmek suretiyle vergi matrahını etkilemesi gerektiği konusunda mukteza vardır. (Aşağıdaki 5 no.lu bölüme bakınız.)

Vergi matrahını etkileyebilecek bir bağışın KKEG - indirim yöntemiyle değil, doğrudan gider yazılmak suretiyle vergi miktarını etkilemesi halinde, bu usul hatası yüzünden gider kaydının reddedilmesi ve söz konusu yasal hakkın kullandırılmaması düşünülemez. Böyle bir hatanın cezası VUK'un 352/2-7'nci maddesi uyarınca ikinci derece usulsüzlük cezasından ibaret olmalıdır.

Ancak, zarar halinde veya karın düşük olduğu hallerde doğrudan gider yazma yöntemiyle KKEG - indirim yöntemi arasında esasa müessir olabilecek bir fark meydana gelmektedir. Bağış doğrudan gider yazılabildiğinde zararlı bir firmanın zararı derinleşmekte ve bu bağış zarar mahsup hakkı kapsamında gelecek yılların matrahlarını etkilemektedir. Halbuki KKEG - indirim yönteminde firmanın zararda olması halinde KKEG'nin etkisini giderebilecek indirim işlemi yapılamadığı için, bu bağış bağışın yapıldığı yılda vergi üzerinde etkili olamadığı gibi, zarar mahsup hakkını da yükseltmediği için gelecek yıllarda da dikkate alınamamakta, böylelikle bağış, hiçbir dönemde kurumlar vergisi matrahını etkileyememektedir.

Yukarıda açıkladığımız yöntem konusu aşağıdaki bölümlerde yeri geldikçe tekrarlanmıştır.

3. KVK'NİN 10 uncu MADDESİNDEKİ c, ç, d ve e BENTLERİ KAPSAMINDA YAPILABİLECEK BAĞIŞ İNDİRİMLERİ:

3.1. Kurum Kazancının %5'i ile Sınırlı Bağışlar (KVK Md.10/1-c):

3.1.1. Genel Açıklama

5520 Sayılı yeni KVK'nin 10/1-c maddesine göre, bir kurumun hesap dönemi boyunca;

- Genel bütçeye dâhil dairelere,
- Katma bütçeli idarelere,
- İl özel idarelerine,
- Belediyelere,
- Köylere,

Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınan vakıflara,

- Kamu menfaatine yararlı sayılan derneklere,
- Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan kurum ve kuruluşlara,

makbuz karşılığında yaptığı bağış ve yardımlar yıl içinde kanunen kabul edilmeyen giderler hesabına kaydedilerek, **beyannamede KKEG olarak gösterilecek;**

SÖZ KONUSU BAĞIŞ VE YARDIMLARIN TOPLAMININ, O HESAP DÖNEMİNE AİT KURUM KAZANCININ %5'İNE KADAR OLAN KISMI kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde indirilmek suretiyle kurumlar vergisi matrahını etkileyecektir.

Yukarıda sayılan daire, idare ve kuruluşlara yapılacak bağışların belli tesislere yönelik olması, belli amaçlar taşıması, bağış ve yardımın aynî ya da nakdî olması gibi koşullar mevcut değildir. Önemli olan bağış yapılan yerin yukarıda sayılan kuruluşlar olması, bağışa konu nakit ve ayın için bağışı alan kuruluşun makbuz vermesidir. (Bizim anlayışımıza göre bağışın alındığına dair bir yazı da, makbuz olarak kabul edilmelidir.)

3.1.2. Yüzde 5'e Baz Olacak Kurum Kazancının Tespiti:

Mülga 5422 sayılı KVK'nin 14/6'ncı maddesinin 4369 Sayılı Kanunla değişmeden önceki şeklinde, % 5'lik sınıra baz teşkil edecek kurum kazancının tespiti 34 ve 67 KVK Genel Tebliği ile açıklanmıştı.

Buna göre Maliye İdaresi eskiden %5'e baz teşkil eden kurum kazancını şu formülle buluyordu :

VERGİSEL ANLAMDAKİ KAR - (iştirak kazançları istisnası + Geçmiş yıl zararları)

Ancak Maliye İdaresi 1 No.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nin 10.3.2.1 bölümünde, %5 lik haddin bazını;

[**TİCARÎ BİLANÇO KÂRI** - (İştirak kazançları istisnası + Geçmiş yıl zararları)] şeklinde ifade etmiştir.

K.V.K.'nin 10'uncu maddesinde %5 lik haddin bazının *"kurum kazancı"*olduğu hükme bağlanmıştır. Bir vergi kanununda zikredilen kurum kazancı ifadesi ile ancak bu kanundaki anlayışa göre oluşmuş kazanç kastediliyor olabilir. Halbuki, ticarî bilançolarda görülen kârın oluşumunda vergi mevzuatına aykırı olarak azaltıcı veya çoğaltıcı bir çok faktör rol oynamış olabilir.

Ticarî kârı etkileyen ve vergisel açıdan kabul görmeyen unsurları, vergi matrahını ilgilendiren bir konuda geçerli sayan bir anlayış kabul edilemez. Kaldı ki ticari bilanço kârı, kurumlar vergisi düşüldükten sonraki kardır. Böyle bir rakamın vergi matrahının tesbitinde dikkate alınması bir hesap sarmalı yaratmaktadır. Kanundaki "kurum kazancı" tabiri ile vergisel anlamdaki kazancın kastedildiği o kadar açıktır ki, 1 no.lu Tebliğ'deki *"Ticarî bilanço kân"* ibaresini Maliye İdaresi'nin bilinçli bir görüş değişikliği olarak değil, İdarenin gerçek iradesini yansıtmayan bir ibare hatası olarak algılamak mümkündür.

Bu konudaki tereddütleri gidermek amacıyla Maliye İdaresi'nin söz konusu kâr ile malî anlamdaki kârın kastedildiği yönünde bir açıklama yapması veya Tebliğ'deki *"Ticarî bilanço kârı"* ibaresini tebliğ değişikliği ile *"Vergisel anlamdaki kurum kazancı"* seklinde değiştirmesi isabetli olacaktır.

3.1.2.1. %5 lik Bazın Hesabı ile İlgili Örnek :

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10'uncu maddesinin başında

> *"Kurumlar vergisi matrahının tespitinde; kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmek şartıyla, kurum kazancından* ***sırasıyla*** *aşağıdaki indirimler yapılır..."* hükmüne yer verilmiştir. Buna göre söz konusu maddede yer alan indirimler belirli bir sıra dahilinde uygulanacak ve bu sıra dahilinde yapılan indirimlerden sonra sıra bağış ve yardımlara geldiğinde kurum kazancı yeterli olduğu ölçüde indirim yapılabilecektir. Bağış ve yardımlar KVK'nin 10/1-c,ç,d ve e bentlerinde düzenlenmiştir. Maddenin a ve b bentlerinde ise sırasıyla ar-ge indirimi ve sponsorluk harcamalarının indirimi mevcuttur. Dolayısıyla bu türden bir harcama varsa öncelikle a, sonra b bentlerinde yer alan bu harcamalar indirim konusu yapılarak %5 lik kurum kazancı bulunacaktır.

Aşağıda, bizim anlayışımızı yansıtan bir örneğe yer verilmiştir. (Maliye İdaresi'nin bu örneğimiz ile ifade ettiğimiz eski görüşünü muhafaza edip etmediğini bilemiyoruz.)

		(YTL)	
1	Vergi öncesi ticarî kazanç	(+)	1.420.000
2	KKEG yazılmış sponsorluk harcaması (KVK Md.10/1-b)	(+)	400.000
3	KKEG yazılmış olan ve % 5 ile sınır kapsamındaki bağışlar (KVKMd.10/1-c)	(+)	250.000
4	KKEG yazılmış olan Kültürel Bağışlar (KVK Md.10/1-d)	(+)	100.000
5	Diğer kanunen kabul edilmeyen giderler	(+)	2.150.000
6	Diğer indirimler	(-)	200.000
7	İştirak kazançları istisnası	(-)	50.000
8	Geçmiş yıllar mali zararları	(-)	70.000
9	KALAN		4.000.000
10	Ar-ge indirimi (KVK Md.10/1-a)	(-)	650.000
11	KALAN		3.350.000
12	Sponsorluk harcaması (2)	(-)	400.000
13	KALAN		2.950.000
14	%5 lik had (9-(12 +17) x 0,05	(=)	175.000
15	%5 lik had kapsamında indirilebilecek bağış		175.000
16	KALAN (13-15)		2.775.000
17	İndirimi mümkün kültürel bağış (4)		100.000
18	KURUMLAR VERGİSİ MATRAHI (16-17=)		2.675.000

Örnekte görüldüğü gibi bu mükellef %5'lik sınır kapsamında 250.000 YTL bağışta bulunmuş, fakat %5'lik sınır nedeniyle bunun 175.000 YTL.'lik kısmını kurumlar vergisi matrahından indirebilmiştir.

3.2. Yukarıdaki Kuruluşlara Yapılan Okul, Sağlık Tesisi, Öğrenci Yurdu, Çocuk Yuvası, Yetiştirme Yurdu, Huzurevi, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi İnşaası yahut İşletilmesi İle İlgili Nakdi veya Ayni Bağışların Tamamı (KVK Md. 10/1-ç):

Yeni 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10/1-ç maddesine göre;

- Genel bütçeye dâhil dairelere,
- Katma bütçeli idarelere,
- İl özel idarelerine,
- Belediyelere,
- Köylere,
- Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınan vakıflara,
- Kamu menfaatine yararlı sayılan derneklere,
- Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan kurum ve kuruluşlara, **bağışlanmak üzere yapılan ve yaptırılan**;
  - okul,
  - sağlık tesisi,
  - öğrenci yurdu, (yurdun yatak kapasitesi kalkınmada öncelikli yöreler için 50'den diğer yöreler için 100'den az olmamalıdır)
  - çocuk yuvası,
  - yetiştirme yurdu, huzurevi,
  - bakım ve rehabilitasyon merkezi

için o dönem içinde gerçekleşen yapım harcamalarının **tamamı** beyanname üzerinde KKEG olarak dikkate alınmakta, ancak indirim yoluyla kurumlar vergisi matrahını azaltabilmektedir.

Keza, yukarıda sayılan kuruluşlar tarafından yine yukarıda sayılan tesislerin inşaasına yönelik olarak bu kuruluşlara yapılan her türlü bağış ve yardımlar ile yukarıda sayılan türdeki mevcut tesislerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için söz konusu kuruluşlara yapılan her türlü nakdi veya ayni bağışların da beyannamede KKEG olarak dikkate alınması gerekmekte, kurum kazancı müsait ise yine beyanname üzerinde tamamı indirim konusu yapılabilmektedir.

Kazanç bu indirim için müsait değilse bağışın sadece kazanç kadar kısmı kurumlar vergisini etkiler. Kazanç yetersizliği nedeniyle indirim konusu yapılamayan bağış kısmı izleyen yıllarda dikkate alınamaz. Başka bir anlatımla, bu indirim mali zarara (zarar mahsup hakkı doğmasına) yol açamaz. 21 no.lu Gelir Vergisi Sirkülerinin konuya ilişkin 8 no.lu bölümünde de bu husus vurgulanmıştır.)

Yapılacak bağış ve yardımların kurumlar vergisinden indirimi açısından söz konusu tesislerin tamamlanarak teslimini beklemeye gerek yoktur. Bağışa konu olacak tesislere yönelik harcamalar ilgili yılda dikkate alınabilecektir.Nitekim 21 No.lu Gelir vergisi Sirkülerinde *"Okul, sağlık tesisi ve öğrenci yurdu inşaası dolayısıyla yapılan harcamalar, harcamanın yapıldığı yıla ilişkin gelir vergisi matrahının tespitinde dikkate alınacaktır. Söz konusu tesislerin inşaası veya faaliyetlerini devam ettirebilmelerine yönelik olarak yapılan bağış ve yardımların da bağışın yapıldığı yıla ilişkin olarak beyan edilecek gelirden indirilebileceği tabiidir."* denilmek suretiyle bu husus teyit edilmiştir.

3.3. Kültürel Bağışlar (KVK Md.10/1-d):

5520 sayılı yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10/1-d maddesine göre ;

- Genel ve özel bütçeli kamu idareleri,
- İl öze idareleri,
- Belediyeler,
- Köyler,
- Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınan vakıflar,
- Kamu yararına çalışan dernekler,
- Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlar

tarafından yapılan veya Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca desteklenen yahut desteklenmesi uygun görülen aşağıdaki amaçlara yönelik harcamalar ile makbuz karşılığı yapılan bağış ve yardımların %100'ü kurumlar vergisi beyannamesinde kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınmakta ve bunların tamamı indirim yoluyla matrahı etkileyebilmektedir:

1. *Kültür ve sanat faaliyetlerine ilişkin ticarî olmayan ulusal veya uluslararası organizasyonların gerçekleştirilmesine,*
2. *Ülkemizin uygarlık birikiminin kültürü, sanatı, tarihi, edebiyatı, mimarîsi ve somut olmayan kültürel mirası ile ilgili veya ülke tanıtımına yönelik kitap, katalog, broşür, film, kaset,CD ve DVD gibi manyetik, elektronik ve bilişim teknolojisi yoluyla üretilenler de dahil olmak üzere görsel, işitsel veya basılı materyallerin hazırlanması, bunlarla ilgili derleme ve araştırmaların yayınlanması, yurt içinde ve yurt dışında dağıtımı ve tanıtımının sağlanmasına,*
3. *Yazma ve nadir eserlerin korunması ve elektronik ortama aktarılması ile bu eserlerin Kültür ve Turizm Bakanlığı koleksiyonuna kazandırılmasına,*
4. *21/07/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu kapsamındaki taşınmaz kültür varlıklarının bakımı, onarımı, yaşatılması, rölöve, restorasyon, restitüsyon projeleri yapılması ve nakil işlerine,*
5. *Kurtarma kazıları, bilimsel kazı çalışmaları ve yüzey araştırmalarına,*
6. *Yurt dışındaki taşınmaz Türk kültür varlıklarının yerinde korunması veya ülkemize ait kültür varlıklarının Türkiye'ye getirilmesi çalışmalarına,*
7. *Kültür envanterinin oluşturulması çalışmalarına,*
8. *Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu kapsamındaki taşınır kültür varlıkları ile güzel sanatlar, çağdaş ve geleneksel el sanatları alanlarındaki ürün ve eserlerin Kültür ve Turizm Bakanlığı koleksiyonuna kazandırılması ve güvenliklerinin sağlanmasına,*
9. *Somut olmayan kültürel miras, güzel sanatlar, sinema, çağdaş ve geleneksel el sanatları alanlarındaki üretim ve faaliyetler ile bu alanlarda araştırma, eğitim veya uygulama merkezleri, atölye, stüdyo ve film platosu kurulması, bakım ve onarımı, her türlü araç ve teçhizatının tedariki ile film yapımına,*
10. *Kütüphane, müze, sanat galerisi ve kültür merkezi ile sinema, tiyatro, opera, bale ve konser gibi kültür ve sanat faaliyetlerinin sergilendiği tesislerin yapımı, onarımı veya modernizasyon çalışmalarına,"*

Yukarıdaki kuruluşlar tarafından yapılan veya Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca desteklenen yahut desteklenmesi uygun görülen yukarıdaki amaçlara yönelik harcamaların ve makbuz karşılığı yapılan bağışların kurumlar vergisi matrahını etkileyebilmesi için ilgili

yıla ait kurumlar vergisi beyannamesinde bu indirimin yapılabileceği bir kazancın yer alması gerekmektedir. Kazanç müsaitse bu harcama ve bağışların tamamı indirim konusu olabilmektedir. Kazanç miktarını aşan harcama ve bağış, kurumlar vergisi miktarını azaltmak açısından işe yaramamaktadır.

3.4. Kararname İle Yardım Kapsamına Alınan Doğal Afetler İçin Başbakanlık Aracılığıyla Yapılan Bağışlar (KVK Md.10/1-e):

Yeni KVK'nin 10/1-e maddesine göre ;

"Bakanlar Kurulu'nca yardım kararı alınan doğal afetler dolayısıyla Başbakanlık aracılığı ile makbuz karşılığı yapılan ayni ve nakdi bağışların tamamı"

KKEG olarak dikkate alınıp kurum kazancı ile sınırlı olarak indirim konusu yapılabilmektedir.

4. GELİR VERGİSİ KANUNU'NUN 40/10'uncu MADDESİNE DAYANILARAK KURUMLAR TARAFINDAN DA GİDER YAZILABİLEN BAĞIŞLAR :

Yeni KVK'nin 6/2'nci maddesinde "Safi kurum kazancının tespitinde Gelir Vergisi Kanunu'nun ticari kazanç hakkındaki hükümleri uygulanır ifadesi yer almaktadır. Dolayısıyla GVK'nun ticari kazançlarla ilgili 37-51'nci maddeleri, kurumlar açısından da geçerlidir.

Bu maddelerden biri olan 40'ncı maddenin 10'uncu bendine göre ;

> *"Fakirlere yardım amacıyla gıda bankacılığı faaliyetinde bulunan dernek ve vakıflara Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde bağışlanan gıda, temizlik, giyecek ve yakacak maddelerinin maliyet bedeli'*

gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri tarafından, DOĞRUDAN GİDER yazılabilen bir bağış türüdür.

5. ÖZEL KANUNLARI UYARINCA GİDER YAZILABİLEN VEYA İNDİRİM KONUSU YAPILABİLEN BAĞIŞLAR :

Yukarıda açıklandığı gibi kurum matrahını etkileyebilen bağışlara ilişkin ana hüküm yeni KVK'nin 10'ncu maddesinde yer almaktadır.

KVK dışındaki bazı özel kanunlarda belli yerlere yapılan belli nitelikteki bağışların da ayrıca mali karın tespitinde;

- gider olarak kabul edileceği veya indirim konusu yapılabileceği

belirtilmektedir.

Şayet ilgili Kanun'da bağışın indirim konusu yapılacağı hükme bağlanmışsa, bu bağış KKEG olarak dikkate alınacak, kazanç varsa ve kazançla sınırlı olarak beyanname üzerinde indirim konusu yapılacaktır. (İstanbul Defterdar!iği'nm 9.5.2005 tarih ve B.07.4.DEF.0.34.11/KVK-Mük.-41-6611 sayılı muktezası - Platform Dergisi 15.09.2005)

İlgili özel kanununda bağısın gider yazılacağına dair hüküm varsa, bu bağış herhangi bir işletme gideri gibi masraf kaydedilir ve beyanname üzerinde KKEG olarak gösterilmez, dolayısıyla indirim yapılmaz. Yani bu tür bağışların zarara sebebiyet vermesi ve zarar mahsubu yoluyla daha sonraki yılların matrahını etkileyebilmesi mümkündür.

Bu özel kanunların neler olduğu ve bağışın gider kaydına veya indirimine ilişkin özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

6. SPORTİF FAALİYETLERE YÖNELİK SPONSORLUK HARCAMALARI :

Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10/1-b maddesine göre,

> *"b) 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında yapılan sponsorluk harcamalarının sözü edilen kanunlar uyarınca tespit edilen amatör spor dalları için tamamı, profesyonel spor dalları için %50'si."*

beyanname üzerinde KKEG olarak dikkate alınıp, ilgili indirim satırına yazılmak suretiyle kurumlar vergisi matrahını etkileyebilmekte fakat bu etki, kurum kazancının bulunması halinde ve kurum kazancıyla sınırlı şekilde mümkün olabilmektedir.

7. KURUMLAR TARAFINDAN YAPILAN AYNİ BAĞIŞLARIN KDV BOYUTU :

Bağışın ayni olarak yapılması halinde, bu teslimat KDV Kanunu'nun 17/2-b maddesi uyarınca KDV'den müstesna ise, yani genel ve katma bütçeli dairelere, il özel idarelerine, belediyelere, köylere, bunların teşkil ettikleri birliklere, üniversitelere, döner sermayeli kuruluşlara, kanunla kurulan kamu kurum ve kuruluşlarına, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, siyasi partilere, sendikalara, kanunla kurulan ve tüzel kişiliği haiz emekli ve yardım sandıklarına, kamu menfaatine yararlı derneklere, tarımsal amaçlı kooperatiflere ve Bakanlar Kurulu'nca vergi muafiyeti tanınmış vakıflara ayın bağışında bulunulmuş ise, bu bağış nedeniyle teslim KDV'si hesaplanmaz. Ancak, söz konusu istisnanın kısmi istisna olması nedeniyle bağışlanan malın alımında veya imalinde yüklenilen KDV indirilemez, daha önce indirilmiş ise indirim iptaline tabi tutulur.

Kural böyle olmakla beraber, kurumun daha önce satın alıp KDV'sini indirdikten sonra kendi faaliyetlerinde bir süre kullandığı bir cihazı, demirbaşı veya sair bir sabit kıymeti söz konusu istisna kapsamında bağışlaması halinde, böyle bir indirim iptaline gerek olup olmayacağı tereddüt konusudur. Bizim anlayışımıza göre, bağışlanan malın alımında yüklenilen KDV, bağışlama tarihine kadar indirimle giderilebilmişse, böyle bir indirim iptaline gerek yoktur.

Ancak bağış teslimatı yukarıdaki istisnaya girmediği için teslim KDV'si hesabına konu edilmişse, KDV'li olarak yapılan bu teslimat için yüklenilen KDV'nin indirim konusu yapılabileceği kuşkusuzdur.

Bağışlara yönelik olarak KDV indirim yasağına ilişkin tek bir istisna KDV Kanunu'nun geçici 23'üncü maddesinde yer almaktadır. Söz konusu hükme göre Millî Eğitim Bakanlığına bilgisayar ve donanımlarının bedelsiz teslimleri ile bunlara ilişkin yazılım teslimi ve hizmetleri, bu mal ve hizmetlerin bağışı yapacak olanlara teslim ve ifası 31.12.2010 tarihine kadar Katma Değer Vergisinden müstesna olup, bu kapsamda yapılan teslim ve hizmet ifaları için yüklenilen vergiler, vergiye tâbi işlemler nedeniyle hesaplanan ver-

giden indirilebilmekte ancak indirimle giderilemeyen vergiler iade edilmemektedir. Bu istisnanın uygulanmasında bilgisayar ve yazılımlarının satıcı firmadan temin edilirken KDV ödemeksizin alınması mümkündür. Maliye Bakanlığı, söz konusu bağışlara ilişkin olarak 94 no.lu KDV G. Tebliği ile ayrıntılı düzenlemeler yapmış olup detay bilgi için söz konusu Tebliğin incelenmesi gerekir.

8. AYNİ ŞEKLİNDEKİ BAĞIŞLARIN PARASAL DEĞERİ :

Yeni KVK'nin 10/2'nci maddesinde ;

> *"Bağış ve yardımların nakden yapılmaması halinde, bağışlanan veya yardımın konusunu oluşturan mal veya hakkın maliyet bedeli veya kayıtlı değeri, bu değer mevcut değilse Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre takdir komisyonlarınca tespit edilecek değeri esas alınır."*

hükmü yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, bir kurum sahibi olduğu malı bağışlarsa, bu malın maliyet bedeli ilgili mevzuata göre gider veya KKEG olarak dikkate alınır, yasal dayanak varsa bu meblağ beyanname üzerinde indirim suretiyle kurumlar vergisi matrahını etkiler.

Şayet bağışlanan mal amortismana tabi iktisadi kıymet ise, bağışın parasal karşılığı, bu sabit kıymetin aktif değerinden birikmiş amortismanlarının düşülmesi suretiyle bulunan net değerdir.

Her ne kadar maddede maliyet bedelinin veya kayıtlı değerin bilinmediği hallerde bağışın parasal değerinin takdir yoluyla elde edileceği yazılı ise de, özellikle şirket statüsündeki kurumlarda böyle bir bedel belirsizliği ihtimal dışıdır.

Ek 4: ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ HAKKINDA KANUN

Kanun No: 5746

Kabul Tarihi: 28.02.2008

Amaç ve kapsam

MADDE 1- (1) Bu Kanunun amacı; Ar-Ge ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, teknolojik bilginin ticarileştirilmesini, rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile Ar-Ge'ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılmasını, Ar-Ge personeli ve nitelikli işgücü istihdamının artırılmasını desteklemek ve teşvik etmektir.

(2) Bu Kanun; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından 12/4/1990 tarihli ve 3624 sayılı Kanuna göre oluşturulan teknoloji merkezleri (teknoloji merkezi işletmeleri) ile Türkiye'deki Ar-Ge merkezleri, Ar-Ge projeleri ve rekabet öncesi işbirliği projeleri ve teknogirişim sermayesine ilişkin destek ve teşvikleri kapsar.

Tanımlar

MADDE 2- (1) Bu Kanunun uygulamasında;

a) Araştırma ve geliştirme faaliyeti (Ar-Ge): Araştırma ve geliştirme, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetleri,

b) Yenilik: Sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçleri ve süreçlerin neticelerini,

c) Ar-Ge merkezi: Dar mükellef kurumların Türkiye'deki işyerleri dahil, kanuni veya iş merkezi Türkiye'de bulunan sermaye şirketlerinin; organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurtiçinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan ve en az elli tam zaman eşdeğer Ar-Ge personeli istihdam eden, yeterli Ar-Ge birikimi ve yeteneği olan birimleri,

ç) Ar-Ge projesi: Amacı, kapsamı, genel ve teknik tanımı, süresi, bütçesi, özel şartları, diğer kurum, kuruluş, gerçek ve tüzel kişilerce sağlanacak aynî ve/veya nakdî destek tutarları, sonuçta doğacak fikri mülkiyet haklarının paylaşım esasları tespit edilmiş ve Ar-Ge faaliyetlerinin her safhasını belirleyecek mahiyette ve bilimsel esaslar çerçevesinde hazırlanan projeyi,

d) Rekabet öncesi işbirliği projeleri: Birden fazla kuruluşun; ölçek ekonomisinden yararlanmak suretiyle yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlayarak verimliliği artırmak ve mevcut duruma göre daha yüksek katma değer sağlamak üzere, rekabet öncesinde ortak parça veya sistem geliştirmek ya da platform kurabilmek amacıyla yürütecekleri, Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak yapılan ve fizibiliteye dayanan işbirliği anlaşması kapsamında, bilimsel ve teknolojik niteliği olan projeleri,

e) Teknogirişim sermayesi: Örgün öğrenim veren üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok beş yıl önce almış kişilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, desteği veren merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından desteklenmesi uygun bulunan bir iş planı çerçevesinde, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmelerini teşvik etmek için yapılan sermaye desteğini,

f) Ar-Ge personeli: Ar-Ge faaliyetlerinde doğrudan görevli araştırmacı ve teknisyenleri;

1) Araştırmacı: Ar-Ge faaliyetleri ile yenilik tanımı kapsamındaki projelerde, yeni bilgi, ürün, süreç, yöntem ve sistemlerin tasarım veya oluşturulması ve ilgili projelerin yönetilmesi süreçlerinde yer alan en az lisans mezunu uzmanları,

2) Teknisyen: Mühendislik, fen ve sağlık bilimleri alanlarında yüksek öğrenim görmüş ya da meslek lisesi veya meslek yüksek okullarının teknik fen ve sağlık bölümlerinden mezun, teknik bilgi ve deneyim sahibi kişileri,

g) Destek personeli: Ar-Ge faaliyetlerine katılan veya bu faaliyetlerle doğrudan ilişkili yönetici, teknik eleman, laborant, sekreter, işçi ve benzeri personeli,

ğ) TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumunu,

ifade eder.

İndirim, istisna, destek ve teşvik unsurları

MADDE 3- (1) Ar-Ge indirimi: Teknoloji merkezi işletmelerinde, Ar-Ge merkezlerinde, kamu kurum ve kuruluşları ile kanunla kurulan vakıflar tarafından veya uluslararası fonlarca desteklenen Ar-Ge ve yenilik projelerinde, rekabet öncesi işbirliği projelerinde ve teknogirişim sermaye desteklerinden yararlananlarca gerçekleştirilen Ar-Ge ve yenilik harcamalarının tamamı ile 500 ve üzerinde tam zaman eşdeğer Ar-Ge personeli istihdam eden Ar-Ge merkezlerinde ayrıca o yıl yapılan Ar-Ge ve yenilik harcamasının bir önceki yıla göre artışının yarısı, 13/6/2006 tarihli ve 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 10'uncu maddesine göre kurum kazancının ve 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun 89'uncu maddesi uyarınca ticari kazancın tespitinde indirim konusu yapılır. Ayrıca bu harcamalar, 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre aktifleştirilmek suretiyle amortisman yoluyla itfa edilir, bir iktisadi kıymet oluşmaması halinde ise doğrudan gider yazılır. Kazancın yetersiz olması nedeniyle ilgili hesap döneminde indirim konusu yapılamayan tutar, sonraki hesap dönemlerine devredilir. Devredilen tutarlar, takip eden yıllarda 213 sayılı Kanuna göre her yıl belirlenen yeniden değerleme oranında artırılarak dikkate alınır.

(2) Gelir vergisi stopajı teşviki: Kamu personeli hariç olmak üzere teknoloji merkezi işletmelerinde, Ar-Ge merkezlerinde, kamu kurum ve kuruluşları ile kanunla kurulan vakıflar tarafından veya uluslararası fonlarca desteklenen ya da TÜBİTAK tarafından

yürütülen Ar-Ge ve yenilik projelerinde, teknogirişim sermaye desteklerinden yararlanan işletmelerde ve rekabet öncesi işbirliği projelerinde çalışan Ar-Ge ve destek personelinin; bu çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücretlerinin doktoralı olanlar için yüzde doksanı, diğerleri için yüzde sekseni gelir vergisinden müstesnadır.

(3) Sigorta primi desteği: Kamu personeli hariç olmak üzere teknoloji merkezi işletmelerinde, Ar-Ge merkezlerinde, kamu kurum ve kuruluşları ile kanunla kurulan vakıflar tarafından veya uluslararası fonlarca desteklenen ya da TÜBİTAK tarafından yürütülen Ar-Ge ve yenilik projeleri ile rekabet öncesi işbirliği projelerinde ve teknogirişim sermaye desteklerinden yararlanan işletmelerde çalışan Ar-Ge ve destek personeli ile 26/6/2001 tarihli ve 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununun geçici 2'nci maddesi uyarınca ücreti gelir vergisinden istisna olan personelin; bu çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücretleri üzerinden hesaplanan sigorta primi işveren hissesinin yarısı, her bir çalışan için beş yıl süreyle Maliye Bakanlığı bütçesine konulacak ödenekten karşılanır.

(4) Damga vergisi istisnası: Bu Kanun kapsamındaki her türlü Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile ilgili olarak düzenlenen kağıtlardan damga vergisi alınmaz.

(5) Teknogirişim sermayesi desteği: Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından bu Kanunun 2'nci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendindeki koşulları taşıyanlara bir defaya mahsus olmak üzere teminat alınmaksızın 100.000 Yeni Türk Lirasına kadar teknogirişim sermayesi desteği hibe olarak verilir. Bu fıkra uyarınca yılı bütçesinde Ar-Ge projelerinin desteklenmesi amacıyla ödeneği bulunan merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin tümü tarafından yapılan ödemelerin toplamı, her takvim yılı için 10.000.000 Yeni Türk Lirasını geçemez. Bu tutarlar, takip eden yıllarda 213 sayılı Kanuna göre her yıl belirlenen yeniden değerleme oranında artırılmak suretiyle uygulanır.

(6) Rekabet öncesi işbirliği projelerinde işbirliğini oluşturan kuruluşların bu işbirliğine yaptıkları katkılar, işbirliği protokolünde belirlenen kuruluşlardan biri adına açılacak özel bir hesapta izlenir. Özel hesaba aktarılan bu tutarlar, harcamanın yapıldığı dönemde katkı sağlayan kuruluşların Ar-Ge harcaması olarak kabul edilir ve proje dışında başka bir amaç için kullanılamaz. Proje hesabında toplanan tutarlar, proje özel hesabı açan kuruluşun kazancının tespitinde gelir olarak dikkate alınmaz.

(7) Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinde bulunanların; kamu kurum ve kuruluşları, kanunla kurulan vakıflar ile uluslararası fonlardan aldıkları destekler özel bir fon hesabında tutulur. Bu fon, 193 sayılı Kanun ve 5520 sayılı Kanuna göre vergiye tabi kazancın ve ilgili yılda yapılan Ar-Ge harcaması tutarının tespitinde dikkate alınmaz. Bu fonun, elde edildiği hesap dönemini izleyen beş yıl içinde sermayeye ilâve dışında herhangi bir şekilde başka bir hesaba nakledilmesi veya işletmeden çekilmesi halinde, zamanında tahakkuk ettirilmeyen vergiler ziyaa uğratılmış sayılır.

Uygulama ve denetim esasları

MADDE 4- (1) Bu Kanun kapsamındaki destek ve teşvik unsurlarından yararlananların bu Kanunda öngörülen şartları taşıdıklarına ilişkin tespitler en geç iki yıllık süreler itibarıyla yapılır.

(2) Bu Kanunun 3'üncü maddesinde belirtilen gelir vergisi stopajı ve sigorta primi işveren hissesine ilişkin teşviklerden yararlanacak olan destek personelinin tam zaman eşdeğeri sayısı, toplam tam zamanlı Ar-Ge personeli sayısının yüzde onunu geçemez.

(3) Asgari Ar-Ge personeli sayısının hesabında fiilen ve tam zamanlı olarak çalışan personelin üçer aylık dönemler itibarıyla ortalaması esas alınır.

(4) Bu Kanunda öngörülen şartların ihlali veya teşvik ve destek unsurlarının amacı dışında kullanılması halinde, zamanında tahakkuk ettirilmemiş vergiler yönünden vergi ziyaı doğmuş sayılır. Sağlanan vergi dışı destekler ise 21/7/1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine göre ve gecikme zammı uygulanmak suretiyle tahsil edilir.

(5) Bu Kanun kapsamındaki indirim, istisna, destek ve teşviklerden yararlananlar; 193 sayılı Kanunun 89'uncu maddesinin birinci fıkrasının (9) numaralı bendi, 5520 sayılı Kanunun 10'uncu maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi ve 29/1/2004 tarihli ve 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun aynı mahiyetteki hükümlerinden ayrıca yararlanamazlar.

(6) Bu Kanunun uygulamasına ve denetimine ilişkin usul ve esaslar, TÜBİTAK'ın görüşü alınmak suretiyle Maliye Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından birlikte çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Değiştirilen hükümler

MADDE 5- (1) 193 sayılı Kanunun 89'uncu maddesinin birinci fıkrasının (9) numaralı bendi ile 5520 sayılı Kanunun 10 uncu maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde yer alan "araştırma ve geliştirme harcamaları tutarının %40'ı oranında" ibareleri "araştırma ve geliştirme harcamaları tutarının %100'ü oranında" şeklinde değiştirilmiştir.

Yürürlük

MADDE 6- (1) Bu Kanun 31/12/2023 tarihine kadar uygulanmak üzere, yayımını takip eden ay başında yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 7- (1) Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

Kaynaklar

Avrupa Komisyonu (2000) Innovation in a knowledge-driven economy,

Avrupa Komisyonu (2002) Regional Innovation Strategies under the European Regional Development Fund Innovative Actions 2000-2002

Avrupa Komisyonu (2003) Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy,

Avrupa Komisyonu (2006) European Trendchart On Innovation, Country Report 2006 for France

Avrupa Komisyonu (2006) Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU;

Avrupa Komisyonu (2007) Examples of Regional Innovation Projects

Braczyk, H.-J., Cooke, P, Heidenreich, M. (1998) Regional Innovation Systems

Council on Competitiveness (2002) Cluster Based Strategies for Growing State Economies

DeBresson, Ch. (ed.) (1996), Economic Interdependence and Innovative Activity

Drucker P. F. (1974), Management. Tasks, Responsibilities, Practices

Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship

Drucker, P.F. (1999), Management Challenges for the 21st Century

Dünya Bankası (2003) Closing the Gap in Education and Technology.

EC Regional Innovation Systems: Designing for the Future – REGIS. Final report of the REGIS project, Targeted Socio-Economic Research (TSER) Programme (1998)

Elçi, Ş. (2006) Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report, Turkey, Avrupa Komisyonu

Elçi, Ş. (2006), İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı

European Commission (1995), Green Paper on Innovation

Florida, A. , Parri, L. & Quaglia, F. (1994) R

Florida, R. (1995) Toward the Learning Region

Forum for the Construction Industry (2003) Applied Construction Innovation Centre Initial Feasibility Study

Fraunhafer ISI, BETA (2001) Regional Typology of Innovation Needs, Report to the EC

Freeman, C. (1987) National Systems of Innovation: The Case of Japan Technology Policy and Economics Performance: Lessons from Japan

Gallehr, S (2006), Lead markets in strategic areas, Eco-innovation, Europe Innova Workshop

Gilsing, V. (2000) Cluster Governance, How Clusters can Adopt and Renew Over Time

Innovating Regions in Europe Secretariat(2005) Regional Clustering and Networking as Innovation Drivers

International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (2004) The Cluster Policies Whitebook

Lagendijk , A. ve Charles D. (1999) Clustering as a New Growth Strategy for Regional

Economies? A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom

Lundvall, B.-Å. (1985) 'Product innovation and user-producer interaction, industrial development'

Lundvall, B.-Å. (2000) Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment

Michele, C., (1995) Real Service Centres in Italian Industrial Districts, UNIDO

Morgan, K. (1997), Learning by Interacting. Inter-firm Networks and Enterprise Support

Niosi, J. (2002), National systems of innovations are "x-efficient" (and x-effective): Why some are slow learners

OECD (1999), Managing National Innovation Systems

OECD (2001) A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth

OECD (2003) Conclusions of the Chair, High level Meeting, Martigny

Oslo Manual (2005), OECD and European Commission

Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations ve (1998) On Competition

Rosenfeld, S. (2002) Creating Smart Systems; A Guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions

Saxenian, A. L. (1994) Regional Advantage:Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128

Schumpeter, J. (1934), The Theory of Economic Development

Sölvell, Ö., Linqvist, G., Ketels, C. (2003) The Cluster Initiative Greenbook

Technopolis (2005) 'Quick Scan Public Policies to support 'Hot Spots' in Europe'

Technopolis (2006) Strategic Evaluation on Innovation and the knowledge based economy in relation to the Structural and Cohesion Funds, for the programming period 2007-2013, Avrupa Komisyonu

TÜSİAD