



## “Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için bir Model Önerisi”

### Özet Bulgular

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, 6 Ocak 2009 tarihinde, İstanbul Ceylan Intercontinental Oteli'nde düzenlenen bir seminer ile kamuoyuna tanıtıldı.

“Bölgesel İnovasyon Merkezleri” projesi ile 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 çalışmalarını hedeflenmektedir. Böylelikle, bölgesel kalkınmada inovasyonu önemli bir araç olarak kullanan yapılar hayata geçirilecektir.

“Bölgesel İnovasyon Merkezleri” projesi ve konuyla ilgili hazırlanan raporun tanıtım toplantısının açılış konuşmaları, TÜSİAD Sanayi, Hizmetler ve Tarım Komisyonu Başkanı Dr. Erdal Karamercan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Celal Beysel, AB 7. Çerçeve Programı Ulusal Koordinatörü Okan Kara ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Ar-Ge Genel Müdürü Ziya Karabulut tarafından gerçekleştirildi.

Technopolis Group Türkiye Direktörü Şirin Elçi, Technopolis Group Uzmanı İhsan Karataylı ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu Direktör Yardımcısı Selçuk Karata tarafından kaleme alınan “**Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için bir Model Önerisi**” başlıklı raporda özetle şu bulgular yer almaktadır:

“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.

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 yapılarıdaki 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, *'buldukları 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 belirleyicilerindedir. 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 yönetim 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. Buldukları 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 yapılandırılabilir. 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 çalışmalara da büyük katkı sağlanacaktır.

### **Bölge Sektörler**

<b>Bölge</b>	<b>Sektörler</b>
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 geldiğinde 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 anlaşıldığı, 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 karşılıklarına 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, yaşanan

gelişmelerden ve değişen ihtiyaçlardan hareketle, gerektiğinde merkezlerin odak noktalarını ve hizmetlerini değiştirmelerini mümkünkılacak 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.”