



DAP BÖLGESİ GİRİŞİMCİLİK ve YENİLİKÇİLİK İHTİYAÇ ANALİZİ PROJESİ YÖNETİCİ ÖZETİ

"Bu yayın, T.C. Kalkınma Bakanlığı DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı arasında, 2015/79178 nolu ihale ile 21 Aralık 2015 tarihinde sözleşmesi imzalanmış ve 2017 yılında tamamlanmış olan "DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi" kapsamında hazırlanmıştır.

DAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI PROJE EKİBİ

Volkan GÜLER
Ayhan ALBUD
İsmail EKEN
Muhammet ÜNALDI
Yavuz SARI

PROJE DANIŞMAN VE UZMANLARI

Fikret KURTAY
Ferdi MİSKBAY
Tülay AKARSOY ALTAY
Salim TAHHAN
Mahmut KİPER
Yakup PEKER
Selçuk SERTESEN
Asmin KAVAS URUL

TTGV PROJE EKİBİ

İhsan KARATAYLI
Aynur TÜZÜN
Cihan ASLAN

İçindekiler Tablosu

Şekiller Tablosu.....	4
1 - Giriş.....	9
2 - Bölgeye Genel Bakış.....	10
3 - Özel Ekonomik Bölgeler.....	16
Organize Sanayi Bölgeleri Ve Küçük Sanayi Siteleri Analizi.....	16
Öneri: OSB Strateji Matrisi.....	18
Öneri: KSS Strateji Matrisi.....	19
İŞGEM Analizi.....	20
Öneri: İŞGEM Yer Seçimi Kriterleri.....	22
Öneri: İŞGEM Performans Kriterleri.....	22
Öneri: İŞGEM Model Önerisi.....	23
Serbest Bölge Fizibilitesi.....	23
4 - Kümelenme.....	26
Öneri: Tekstil ve Hazır Giyim Alanında Malatya-İstanbul İkili Küme Modelinin Kurulması.....	27
Öneri : DAP Bölgesi Hayvancılık Ağırlıklı Tarım Üst-Küme'sinin Kurulması.....	29
5 - Üniversite Sanayi İşbirliği.....	30
Öneri : Bölgesel Teknopark/TTO kurulumu.....	31
Öneri : Bölgesel Ar-Ge Programı.....	33
6 - Bölge KOBİ'lerine Yönelik Gelişim Stratejisi Hazırlama Çalışması.....	34
Öneri : Sanayi Kuruluşları İçin Bölgesel İletişim Platformunun Oluşturulması.....	33
Öneri : Kobilerin Sınıflandırılması-Seçkin KOBİ tespiti.....	36
7 - Sonuç ve Genel Değerlendirme.....	37
Öneri: Bölgesel Yenilikçilik Stratejilerinin Bütünlükçü Bir Yapı İle Uygulanabilmesi İçin Bölgesel Fon Yapısı Oluşturulması.....	38

Şekiller Tablosu

Şekil 1 Bölgeler itibariyle Ar-Ge çalışan sayılarının yıllara göre değişimi.....	11
Şekil 2 Bölgeler bazında Ar-Ge harcamalarının yıllara göre dağılımı.....	12
Şekil 3 Türkiye ve DAP illeri bazında patent başvuruları.....	13
Şekil 4 Yıllara Göre Bölge İllerinden Marka Başvuruları.....	14
Şekil 5 DAP Bölgesi TÜBİTAK TEYDEB destekli projelere verilen hibe tutarlar.....	15
Şekil 6 Bölge OSB'leri Planlanan Alan ve Parsel Durumları (2013).....	16
Şekil 7 OSB Yer Seçimi Endeksi Sonuçları.....	17
Şekil 8 KSS Yer Seçim Endeksi ve Dolu İşyeri Sayıları (Performans Endeksi).....	18
Şekil 9 OSB Strateji Matrisi.....	18
Şekil 10 KSS Yer Seçimi Endeksine Göre KSS'ler.....	20
Şekil 11 DAP İllerinde Yurtiçi ve Yurtdışı Ticaret Ağı.....	24
Şekil 12 DAP İllerinde Yurtiçi ve Yurtdışı Ticaret Destinasyon Çeşitliliği.....	24
Şekil 13 Türkiye'de İller Bazında Dış Ticarete Açıklık ve Kişi Başına Düşen Milli Gelir-2014.....	26
Şekil 14 Bölge fonu yapılanması.....	40



DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti





BAŞKAN SUNUMU

Ülkelerin ekonomik refah düzeyinin yükselmesi ve bunun sonucu olarak ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının iyileştirilmesi, sahip olunan rekabet gücüne bağlıdır. Günümüzde ülkelerin rekabet gücünü artırabilmesi ise yeni ürün geliştirme ve bu ürünleri pazarlayabilme kabiliyetine dayanmaktadır. Bu kapsamda, ekonomik sistemler giderek artan oranda yenilikçiliğe bağımlı hale gelmektedirler.

Araştırma ve geliştirme faaliyet sonuçlarının ticarileştirilmesi ve toplumsal hayata kazandırılmasının ekonomik gelişme içerisindeki önemini kavrayan devletler girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin geliştirilmesi için çeşitli kurumsal araçlar ve politikalar oluşturmaktadırlar.

Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin geliştirilebilmesi için öncelikle bu ortamın tüm paydaşları ile tanımlanması ve sisteme etki eden tüm etkenlerin belirlenmesi gereklidir. Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin alt bileşenleri olan mevcut politika düzlemi, finans, altyapı, pazar, insan sermayesi, destekler, kültür, Ar-Ge/inovasyon, yaşam kalitesi ve makroekonomik faktörler incelenmeli ve bu alanlarda yaşanan eksiklikler tespit edilerek müdahale alanları belirlenmelidir. Böylece kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesi ve etkin kullanımı mümkün olabilecektir.

Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı olarak bölgede girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin mevcut durumu, sorunları, fırsatları ve potansiyel gelişme alanlarının analizedilmesi, öncelikli müdahale alanlarına yönelik projelendirme çalışmalarının yapılması ve stratejik bir yol haritasının ortaya konulması amacıyla yürüttüğümüz 'Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi'ni tamamlamış bulunmaktayız.

Proje kapsamında bölgemizde yer alan 14 ilde girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi ile ilgili birçok alt bileşene yönelik çalışmalar yürütüldü ve yaklaşık 18 aylık bir süre sonunda beş ana başlıkta raporlamalar tamamlandı.

DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi'nde çalışma yürütülen alt bileşenlere kısaca değinmek istiyorum. Özel Ekonomik Bölgeler kapsamında; Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Küçük Sanayi Siteleri (KSS), İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) yapılanmalarının değerlendirilmesi ve gelişim stratejilerini belirlenmesi ile DAP Bölgesinde serbest bölge kurulmasına yönelik fizibilite çalışmaları gerçekleştirildi.

Üniversite-Sanayi işbirliği kapsamında; Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) yapılanmalarının değerlendirilmesi ve gelişim stratejilerinin belirlenmesi ile Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi kurulmasına dair fizibilite çalışmaları tamamlandı.

Kümelenme kapsamında, Malatya ili tekstil sektörü, Erzurum ili et ve et ürünleri sektörü, Kars ili süt ve süt ürünleri sektörü ve Muş ili tarım makineleri sektörüne yönelik kümelenme çalışmaları yürütüldü.

Bölge KOBİ'lerine yönelik, KOBİ Gelişim Stratejisi'nin hazırlanması çalışmaları gerçekleştirildi.

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) projenin ana yüklenicisi olarak yapılan çalışmaların sorumluluğunu üstlendi. Alt yükleniciler olarak Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) Özel Ekonomik Bölgelere yönelik çalışmaları ve ODTÜ Teknokent ise Teknoloji Geliştirme Bölgelerine yönelik çalışmaları yürüttüler.

Proje kapsamı gereği ilgili paydaşların katıldığı birçok çalıştay ve toplantı gerçekleştirildi. Ayrıca bölgede yer alan kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademisyenler ve işletmeler ile yapılan mülakatlar ve anket çalışmaları sonucunda mevcut duruma ilişkin veri elde edilmesi sağlanmış oldu.

Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi çalışmaları neticesinde belirtilen alt bileşenlerin her biri için gelişim stratejileri, somut politika, model ve proje önerileri oluşturuldu. Oluşturulan strateji ve politika önerilerinin bölgede girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin geliştirilmesi noktasında ve bu alanda yapılması düşünülen yatırımlar için yol gösterici olmasını temenni ediyorum.

Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi'nin tamamlanmasında emeği geçen TTGV, TEPAV ve ODTÜ Teknokent uzmanlarına, Yönlendirme Kurulu'nda görüşlerini dile getiren saygıdeğer üyelerimize, Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ve uzmanlarına, değerli zamanlarını ayırarak görüş ve tecrübelerini paylaşan akademisyenlerimiz ile kamu kurum ve kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve bölge işletmelerinin kıymetli temsilcilerine ve Başkanlığımız proje ekibinde yer alan değerli arkadaşlarımıza teşekkürlerimi sunuyorum.

Adnan DEMİR

DAP İdaresi Başkanı

1 - Giriş

- Bu doküman DOĞU ANADOLU PROJESİ BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI tarafından bölge sanayi sektörünü geliştirmek amacıyla yürütülen ‘Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi’ kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda elde edilen ana çıktılar ve önerilere ilişkin bir özet sunmak amacı ile hazırlanmıştır.
- Proje 2015/79178 sayılı ihale sonucunda, 21.12.2015 tarihinde imzalanan sözleşme ile Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı uzman ve danışmanları ile TEPAV ve ODTÜ Teknokent’ten oluşan geniş bir ekip tarafından 21 Aralık 2015 – 30 Haziran 2017 tarihleri arasında yürütülmüştür.
- DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi’nin açılış toplantısı 23 Ocak 2016 tarihinde Malatya’da gerçekleştirilmiştir.
- Mart 2016 içerisinde projenin ön raporu hazırlanıp, teslim edilmiş, 8 Nisan 2016 tarihinde Ankara’da II. Proje Yönlendirme Kurulu Toplantısı ile söz konusu rapora ilişkin değerlendirmeler alınmıştır.
- 20 Ocak 2017 tarihinde, Kalkınma Bakanlığı’nda projenin genel gidişatı ve faaliyetlerin durumu hakkında toplantı yapılmış, toplantı sonunda belirli konularda revizyonlara karar verilmiştir.
- Ayrıca proje iletişim faaliyetleri kapsamında DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi (dap.ttgvg.org.tr) web sitesi hizmete sunulmuştur.
- Bölgenin özellikle, girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında sorunlarının tespit edilebilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacı ile proje kapsamında aşağıda detayları verilen beş ana başlık altında çalışmalar yürütülmüştür.

- Özel Ekonomik Bölgelerin Analizi

Söz konusu başlık altından Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri ve İş Geliştirme Merkezlerine yönelik mevcut durum analizi gerçekleştirilmiş, Doğu Anadolu Bölgesinde bir serbest bölge kurulmasına yönelik fizibilite çalışması yürütülmüş, yerleşim değerlendirmesi ve gelişim stratejileri için çalışmalar gerçekleştirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

- Üniversite Sanayi İşbirliği Analizi

Bu başlık altında bölgede mevcut üniversiteler ve bu üniversitelere bağlı Teknoloji Transfer Ofisleri ile Teknoloji Geliştirme Bölgeleri değerlendirilmiş ve bölge üniversitelerinin sanayi ile iş birliğini, girişimci geliştirme yeteneklerini artırmak üzere teknoloji geliştirme bölgesi statüsünde bölgesel bir TTO Modeli çalışılmıştır.

- Kümelenme Analiz Çalışması

DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından belirlenen dört il ve dört sektörde

kümelenme analizi çalışmaları yürütülmüş ve kümelenme potansiyeli değerlendirilmiştir.

o Bölge KOBİ'lerine Yönelik Gelişim Stratejisi Hazırlama Çalışması

Bölge KOBİ'leri ile gerçekleştirilen mülakatlar aracılığı ile bölge KOBİ'lerinin problemleri tespit edilmiş ve bu problemlere yönelik çözüm önerileri hazırlanarak paydaşların görüşlerine sunulmuştur.

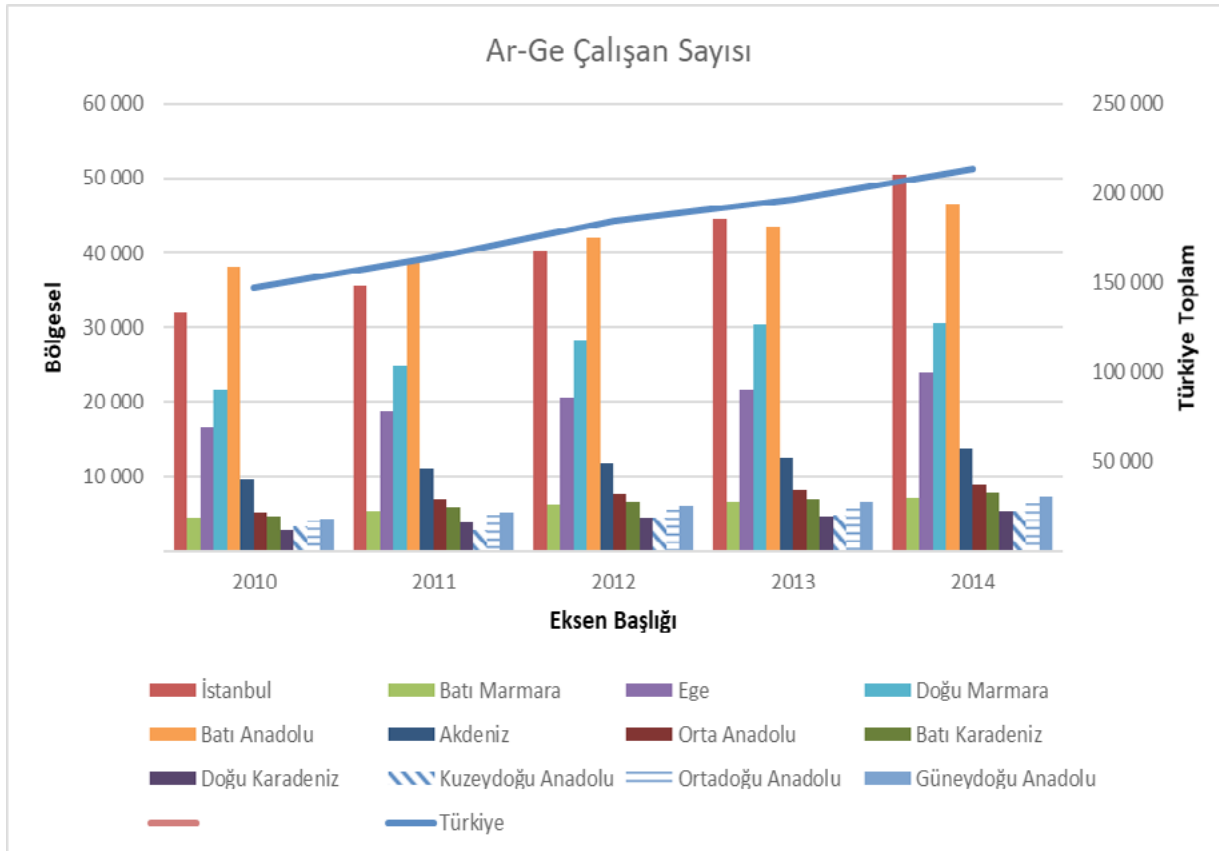
- Proje kapsamında bölgede yerleşik KOBİ'ler, Kalkınma Ajansları, Üniversiteler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, OSB, KSS yönetimleri gibi paydaşlara 150'den fazla ziyaret gerçekleştirilmiş ve her bir alt başlık altında çok sayıda toplantı ile proje kapsamında gerçekleştirilecek çalışmalar anlatılmış, paydaş görüşleri alınmış ve nihai önerilerle ilgili olarak paydaş görüşleri alınmıştır.
- Proje kapsamında her bir başlık için çok sayıda analiz ve değerlendirme yapılmış, sorunlar detaylı olarak irdelenmiş ve çok sayıda öneri oluşturularak ayrı ayrı raporlanmıştır. Mevcut Yönetici özetinde ise her bir başlık için gerçekleştirilen çalışmalar, metodoloji ana hatları ile anlatılmış ve her başlık için geliştirilen önerilerden en çok etki yaratacağı düşünülen iki öneri sunulmuştur.
- Proje kapsamında bir Yönlendirme Kurulu oluşturulmuş ve çalışmalara başlanmadan önce ve nihai çıktılarla ilgili olarak Yönlendirme Kurulunun görüşleri alınmıştır.

2 - Bölgeye Genel Bakış

- Bölge geneline bakıldığında, ülke geneli ile karşılaştırıldığında, sanayi yapısının gelişmemiş olduğu, tarım/tarıma dayalı ve/veya düşük katma değerli sanayiinin öne çıktığı görülmektedir. Ziyaret edilen sanayi kuruluşları, insan kaynakları ve altyapı konusunda sorunların yanı sıra terör kaynaklı olumsuz koşullar ve coğrafi zorluklara rağmen ticari anlamda bölgeye özel başarı hikayeleri yaratabilmektedir.
- Bölgenin gelişmiş illerinde yer alan birkaç köklü üniversite dışında kalan yüksek öğretim kurumlarının pek çoğu görece yeni kurulmuş ve başta insan kaynakları ve altyapı eksikleri olmak üzere çok sayıda sorun ile uğraşmaktadır. Üniversiteler tarafından bölgenin problemleri ve çözümüne ilişkin çok sayıda öneri geliştirilmiş olmakla birlikte, kısıtlı kaynaklar ve koordinasyon eksikliği nedeni ile bu projelerin hayata geçirilmesi aşamasında problemler öne çıkmaktadır.
- Bölgesel politika ve organizasyonlar incelendiğinde, bölgenin nerede ise her politika dokümanında mevcut durumunda ilişkin tespitlerin oldukça doğru bir biçimde yapıldığı ancak uygulamada özellikle koordinasyon aşamasında ciddi sıkıntılar olduğu görülmektedir. Merkezi kurumlar, yerelde valilikler, il özel idareleri, DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Kalkınma Ajansları gibi pek çok kurum tarafından bağımsız stratejilerle bölgeye kaynak aktarımı yapılmakta ancak vektörel toplamda yaratılan etkinin büyüklüğü bilinmemektedir.

- Görüşülen sanayi kuruluşlarında, sağlanan teşviklerin sonucu olarak, maddi yetersizliklerden çok mevzuat ve bürokratik engellere ilişkin sorunlar ön plana çıkmaktadır. Bu amaçla ön plana çıkan bölgesel yatırım destek ofisi tarzı yapıların ise, gerekli yetki ve insan kaynaklarına sahip olmadığı gözlemlenmiştir.
- Yine bölgesel organizasyonlarda, yenilikçilik ve girişimcilik konularında yeterli bilgi birikiminin olmadığı görülmektedir. Ulusal seviyede ise, son 15-20 yıllık dönemde Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK, KOSGEB, TTGV gibi yenilikçilik ve girişimcilik alanlarında uzmanlaşmış kurumların ülkemizin bu alandaki kapasitesini geliştirmeye yönelik ciddi atılımları olmakla birlikte, uluslararası rekabeti hedefleyen politikalara bölge araştırma ve sanayi kuruluşlarının dahiliyeti çok mümkün görünmemektedir.
- Yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerine yönelik ülkemiz ve dünya genelinde Silikon Vadisi gibi başarılı bölgeler incelendiğinde ise, özellikle yenilikçilik ve ona dayalı girişimciliğin, altyapısı ve sosyo-kültürel imkanları iyi olan yerlerde en iyi insan kaynağını çekerek olgunlaşan eko-sistemlerin ekonomik gelişimin ana kaynağı olduğu görülmektedir. Bu durum bölgenin mevcut yapısı ile birebir zıt bir tablo ortaya çıkarmaktadır.

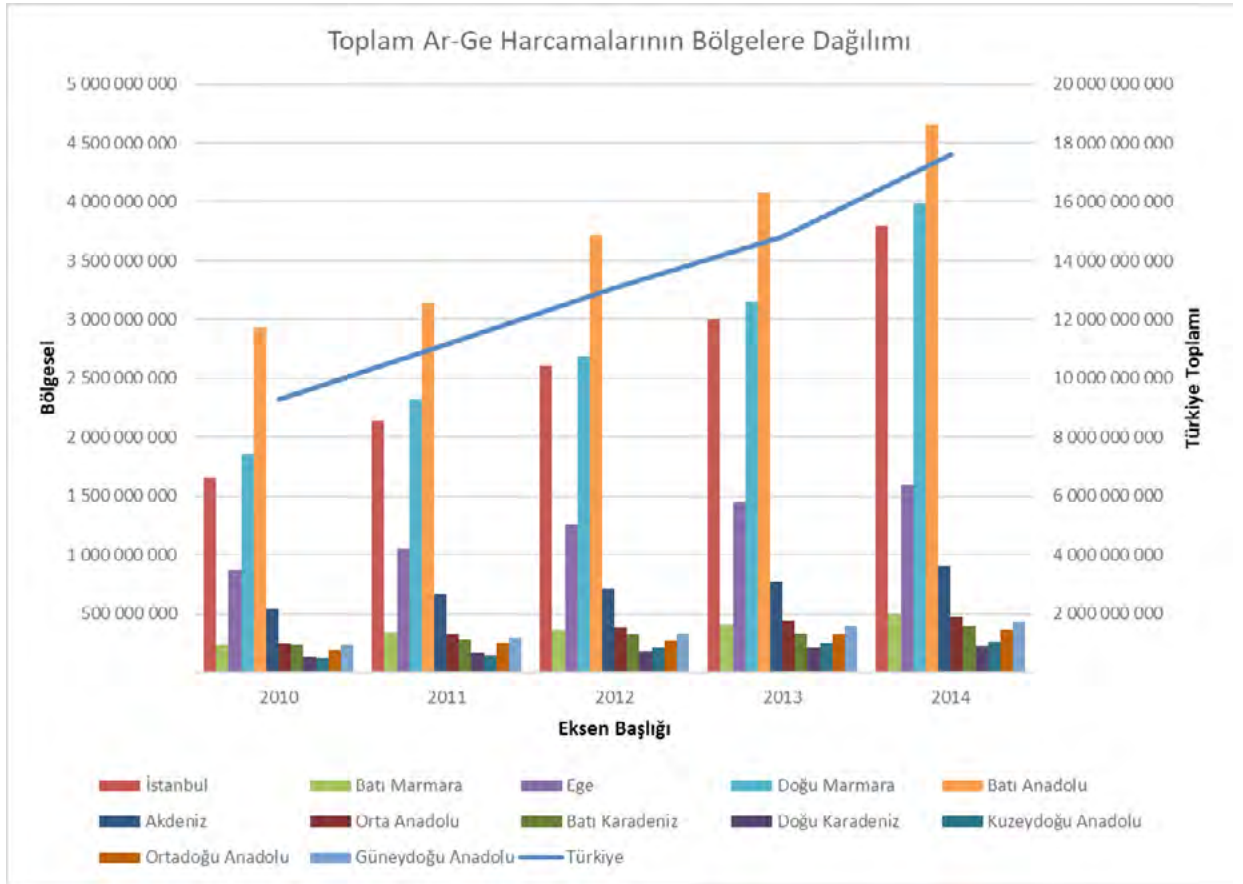
Şekil 1 Bölgeler itibari ile Ar-Ge çalışan sayılarının yıllara göre değişimi



- Bu tür bölgelerdeki nadir başarılı örneklerin, sektörel olarak güçlü yönlerine ve ihtiyaçlarına odaklanan politikaları, güçlü bir politik sahiplilik ile uzun dönemli stratejiler ile uygulayan bölgelerden çıktığı görülmektedir.

- Ar-Ge ve yenilikçilik kapsamında en önemli girdilerden ikisi bölgede gerçekleştirilen toplam Ar-Ge harcaması ve toplam Ar-Ge çalışan sayısıdır. Bölgeler İtibari ile incelendiğinde Ar-Ge çalışan sayısında Türkiye genelinde yıllar içerisinde hızlı bir artış olduğu görülmektedir. 2014 yılı itibari ile toplam Ar-Ge çalışan sayısı 200 binin üzerine çıkmıştır. 2013 yılı itibari ile İstanbul bölgesi Ar-Ge çalışan sayısında Ankara'yı içeren Batı Anadolu bölgesini geçmiş olmakla birlikte kişi başına düşen Ar-Ge çalışanı sayısı bakımından halen Batı Anadolu bölgesi önde yer almaktadır.
- DAP Bölgesini içeren Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu bölgelerinin toplamı ise 11.623 Ar-Ge çalışan sayısı ile Türkiye toplam Ar-Ge çalışan sayısının yaklaşık %5'lik bir bölümünü oluşturmaktadır. Nüfusun %7,6'lık bölümünü oluşturan bölge için bu oranın düşük olduğu görülmektedir.

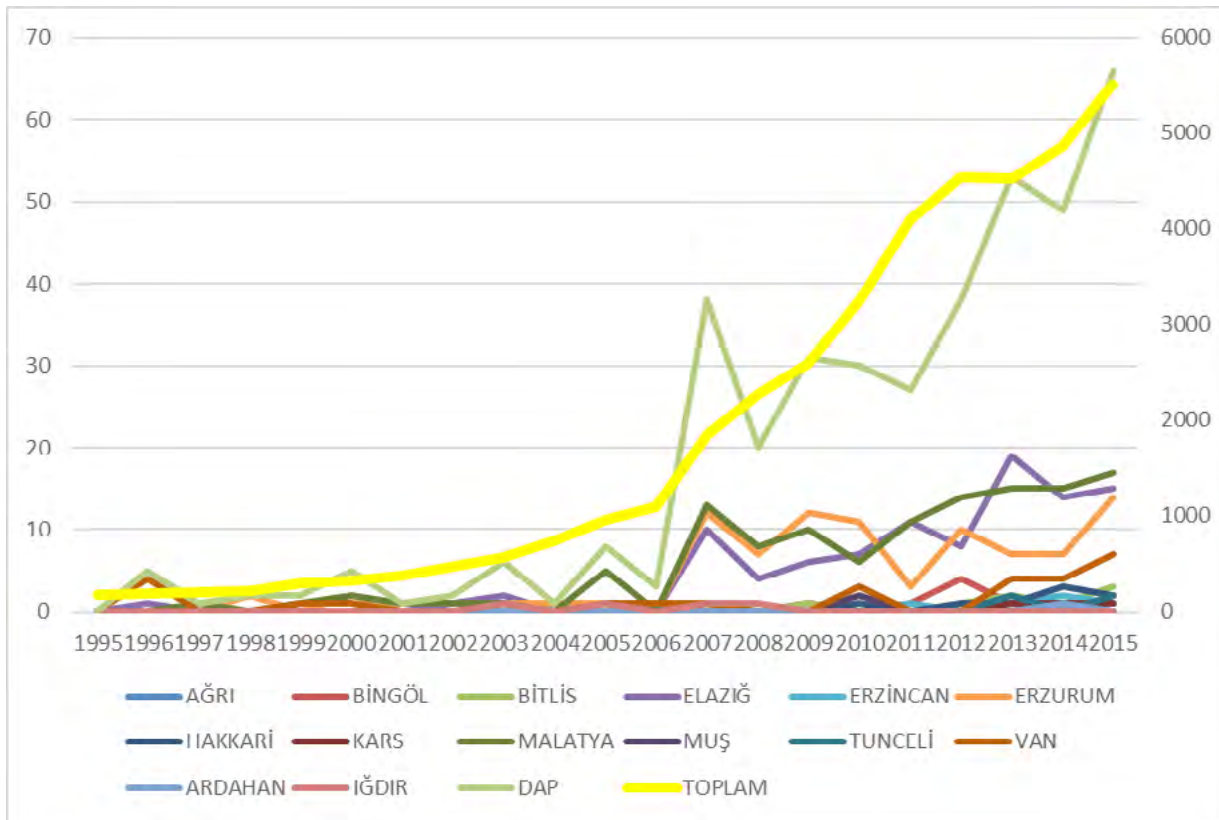
Şekil 2 Bölgeler bazında Ar-Ge harcamalarının yıllara göre dağılımı



- Toplam Ar-Ge harcamalarının yıllara göre dağılımı incelendiğinde, 2014 yılında Türkiye genelinde yaklaşık 17 milyar T.L tutarında Ar-Ge harcaması gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu tutar 2010 yılı ile karşılaştırıldığında %47'lik bir artışa denk düşmektedir. Batı Anadolu bölgesinin açık ara önde olduğu görülmektedir. Bu bölgenin liderliğini Ankara çok sayıda Ar-Ge ve yenilikçilik merkezleri ile kuvvetli Savunma Sanayi yatırımları sayesinde çekmektedir. Ar-Ge harcamasında Doğu Marmara ve İstanbul Batı Anadolu Bölgesini takip etmektedir.
- DAP Bölgesini içeren Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu bölgelerinde ise 2014

yılı Ar-Ge harcaması tutarının toplamda yaklaşık 630 milyon T.L. ile Türkiye toplam harcamalarının %3,6'sı gibi bir harcama gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu 2010 yılı ile karşılaştırıldığında bu oran %51'lik bir artış ile Türkiye geneli Ar-Ge harcaması artışının üzerinde bir rakama denk düşmektedir. Diğer taraftan Araştırmacı başına Ar-Ge harcaması rakamları incelendiğinde 2014 yılı Türkiye ortalamasının yaklaşık 82 bin T.L. olduğu, araştırmacı başına en yüksek Ar-Ge harcamasının ise yıllık yaklaşık 130 bin T.L. ile Doğu Marmara bölgesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. DAP bölgesinin içinde yer alan Kuzeydoğu Anadolu ve Ortadoğu Anadolu bölgelerinin ise ortalamada 53,923 T.L. ile Türkiye ortalamasının yaklaşık %35 altında olduğu görülmektedir.

Şekil 3 Türkiye ve DAP illeri bazında patent başvuruları

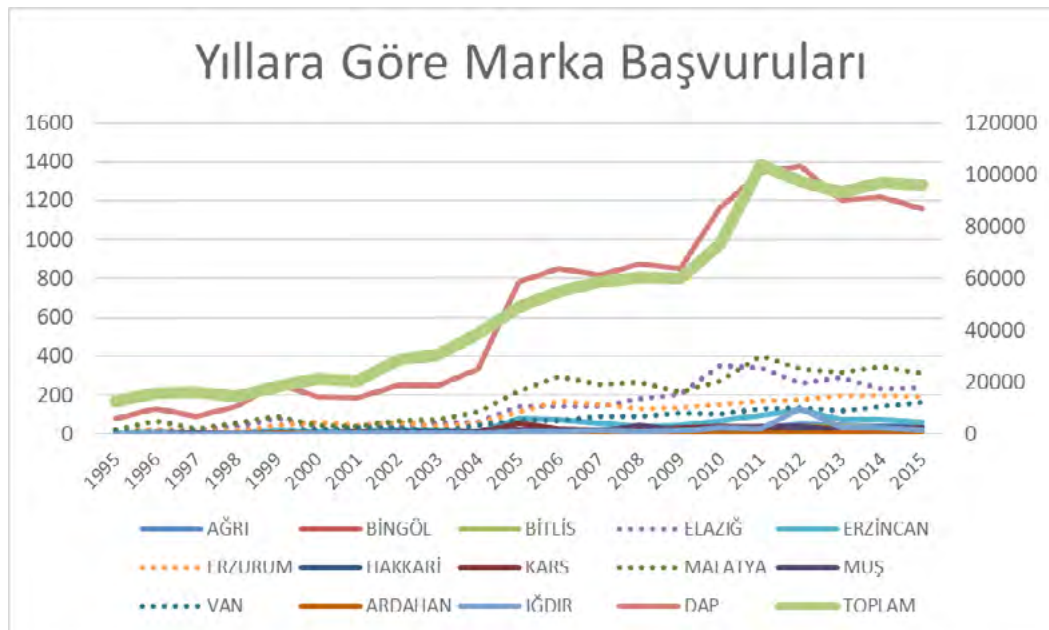


- Ar-Ge ve yenilikçilik konusunda bir başka önemli gösterge fikri mülkiyet edinimine yönelik bölgelerin performansıdır. Şekil 3'de sarı kalın çizgiden görülebileceği üzere Türkiye genelinde patent başvuruları oldukça hızlı bir şekilde artarak 2014 yılında yıllık 5000 başvurunun üzerine çıkmıştır. DAP bölgesinden gerçekleştirilen başvuru rakamları ise yıllık 60 civarında bir rakama ulaşmış durumdadır. İl bazında grafiğin incelenmesinden görülebileceği üzere Erzurum, Malatya ve Elazığ illeri bu artışta önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle 2007 yılı ve sonrasında ciddi artışlar olduğu görülmektedir. Diğer DAP bölgesi illerinde ise neredeyse hiçbir başvuru olmadığı ve trendin oldukça yatay bir seyir izlediğini söylemek mümkündür.
- Yıllar itibari ile Türkiye geneli ve DAP bölgesi illerinin marka başvuru rakamları ise bir durgunluğa işaret etmektedir. Marka başvuruları buluştan çok yeni girişim

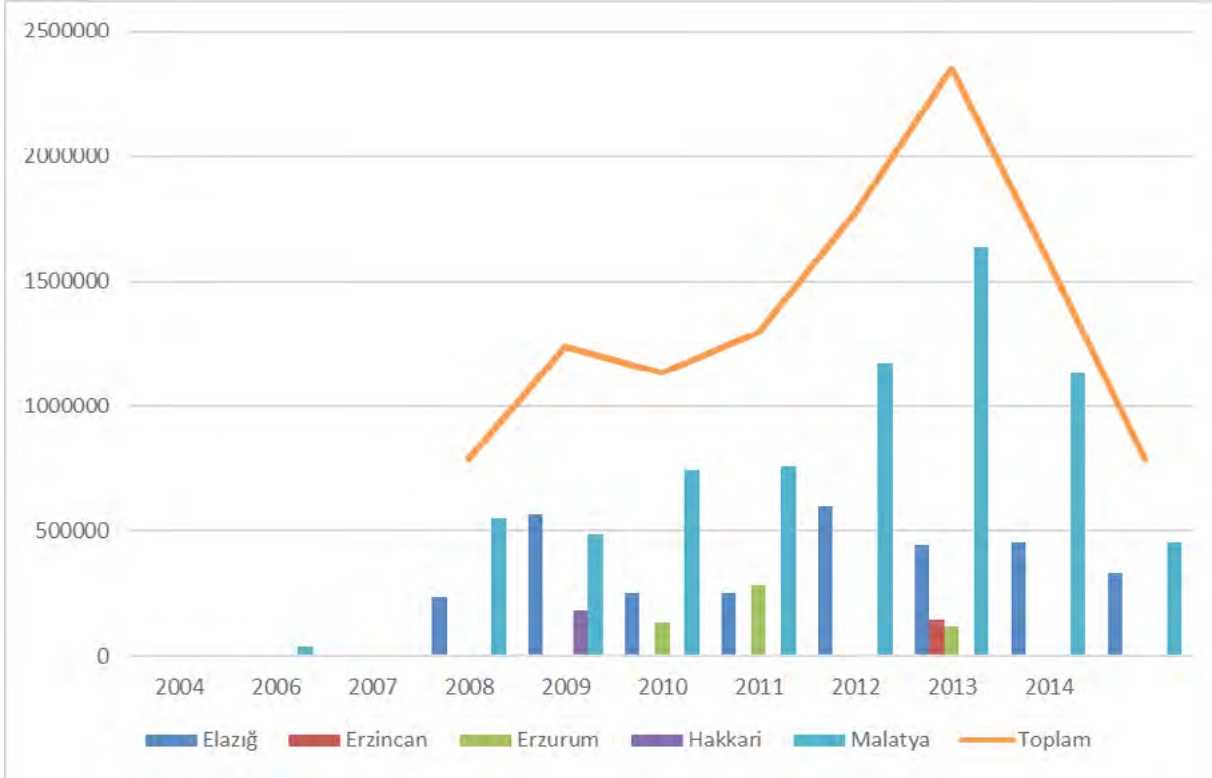
ve ürün geliştirme yeteneğini göstermektedir. Şekil incelendiğinde ülkemiz toplam marka başvurusu sayısının son beş yıl içerisinde yıllık 100 bin yeni patent başvurusu rakamında sabitlendiği görülmektedir. Aynı eğilim, yıllık yaklaşık 1300'ler civarında yeni marka başvurusu ile DAP bölgesinde de görülmektedir. Marka başvurularında öne çıkan iller olarak Erzurum, Elazığ, Malatya ve Van görülmektedir. 2015 yılı itibari ile ulusal marka başvurularının yaklaşık %1'i bölgeden gerçekleştirilmektedir.

- Ülkemizde özellikle TÜBİTAK TEYDEB tarafından sağlanmakta olan yenilikçilik destek programları son 10 yıldır artan miktarlarda girişimlerin yenilik faaliyetlerine yönelik destekler oluşturulmasını sağlamıştır. Bu artışla orantılı olarak bu destek programlarına başvuran firma sayıları da büyük bir hızla artarak yıllık 3000 civarında rakamlara ulaşmıştır.
- Bölge illerinden firmaların başvuru performansları incelendiğinde ise ilk başvuruların 2006 yılından itibaren başladığı sonrasında ise bölgeden yıllık toplam 10-20 arası başvurunun iletildiği görülmektedir. 2000-2015 yılları arasında toplamda 155 adet başvuru gerçekleştirilmiştir. Bu başvuruların 30 tanesi bir firma 9 tanesi ise bir başka firma tarafından gerçekleştirilmiştir. Yine başvuru sayısı olarak bakıldığında Elazığ ve Malatya'nın başı çektiği görülmektedir. TÜBİTAK TEYDEB başvurularının binde 5'inin bölge firmalarından oluştuğu görülmektedir. Desteklenen projelere aktarılan hibe kaynaklar incelendiğinde ise (Şekil 5) 2000-2014 döneminde TÜBİTAK tarafından yaklaşık 3.5 Milyar T.L. tutarında bir kaynak aktarıldığı görülmektedir. Aynı dönemde DAP bölgesinden desteklenen projelere aktarılan toplam tutar ise 11 milyon T.L. olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam ilgili dönemde aktarılan toplam tutarın binde 3'üdür. Proje sayısı olarak payın binde 5 olduğu düşünüldüğünde proje başına alınan hibe tutar rakamlarında da bölge firmalarının Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

Şekil 4 Yıllara Göre Bölge İllerinden Marka Başvuruları



Şekil 5 DAP Bölgesi TÜBİTAK TEYDEB destekli projelere verilen hibe tutarları



- Ülkemiz Ar-Ge yenilikçilik ve girişimcilik ekosistemi son 20 yıl içerisinde çok hızlı bir gelişim göstermiştir. Hem verilen destek tutarlarında ciddi bir artış hem de aktörler arası ilişkilerde önemli bir uzmanlaşma ve karmaşıklaşma söz konusudur. Diğer taraftan DAP bölgesine bakıldığında ise;

- o Ar-Ge çalışanlarının %5'i
- o Ar-Ge harcamalarının %4'ü
- o Sanayi işletmelerinin %2'si
- o Patent başvurularının %1'i
- o Patent tescillerinin binde 8'i
- o TEYDEB başvurularının binde 5'i
- o TEYDEB destek bütçesinin binde 3'ünün

bölgede gerçekleştirildiği görülmektedir. Son yıllarda bu rakamlarda artış görülmekle birlikte ülke genelindeki artış eğilimi düşünüldüğünde bölgenin ülkenin geri kalanını yakalayabilmesi için etkin müdahale araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

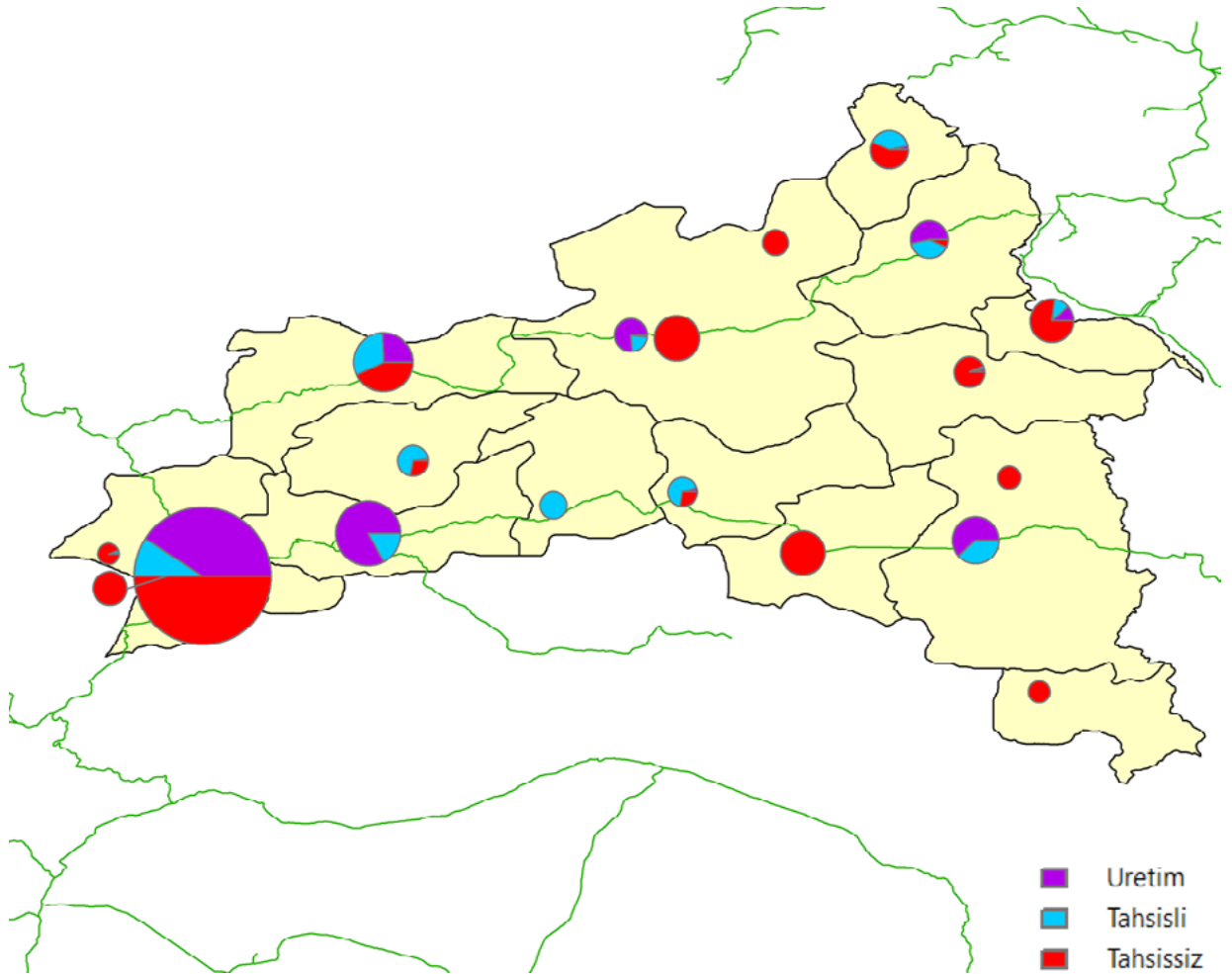
3 - Özel Ekonomik Bölgeler

- Proje kapsamında üzerinde çalışılması talep edilen OSB, KSS, İŞGEM ve Serbest Bölge başlıkları, birbirleri ile olan ilişkileri de göz önünde bulundurularak özel ekonomik bölge kavramı altında TEPAV tarafından çalışılmıştır.

Organize Sanayi Bölgeleri Ve Küçük Sanayi Siteleri Analizi

- Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerindeki rekabet gücü dinamiklerini analiz edebilmek için, öncelikle geçmiş deneyimler, mevcut durum ve gelişme eğilimlerinin iyi anlaşılması amacı ile çeşitli analitik araçlar kullanılmış, bazı hesaplama yöntemleri ilk defa bu proje kapsamında geliştirilmiştir.
- Hem Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki illerin hem de bölgedeki OSB ve KSS'lerin performans analizleri tasarlanmış, nüfus, büyüme, ihracat, sanayi üretimi, verimlilik göstergeleri, vergi istatistikleri, eğitim, sağlık vb. başlıklardaki performans göstergeleri içerisinde en uygun olanlar paydaş kişi ve kuruluşların da görüşleri alınarak belirlenmiştir.

Şekil 6 Bölge OSB'leri Planlanan Alan ve Parsel Durumları (2013)

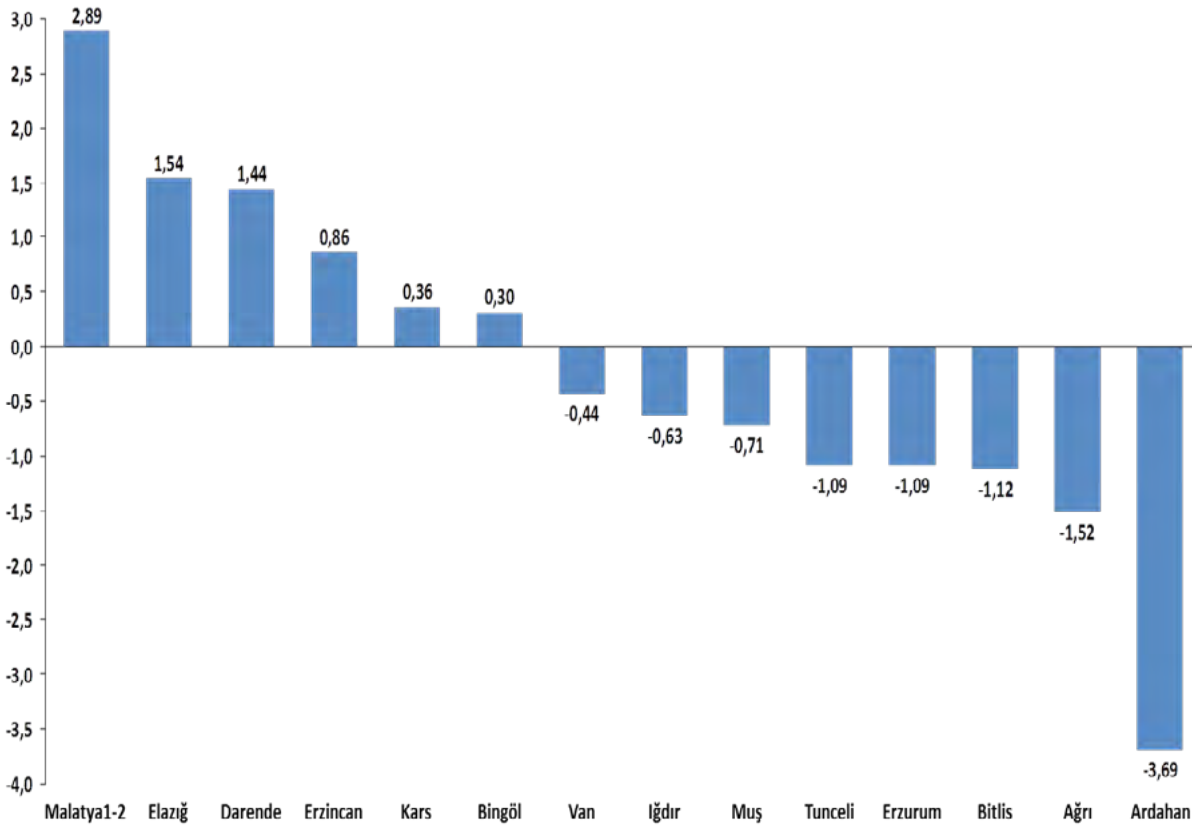


- Bölgedeki paydaş kuruluşlara TEPAV tarafından 72 ziyaret gerçekleştirilmiş, bölgedeki kurum ve kuruluşların hikayeleri tespit edilip incelenerek (girişimcilik,

yenilikçilik, farklı iş modelleri, varsa yabancı yatırımcıların tecrübeleri), bunların başka alanlara nasıl ve hangi şartlarda taşınabileceği değerlendirilmiştir.

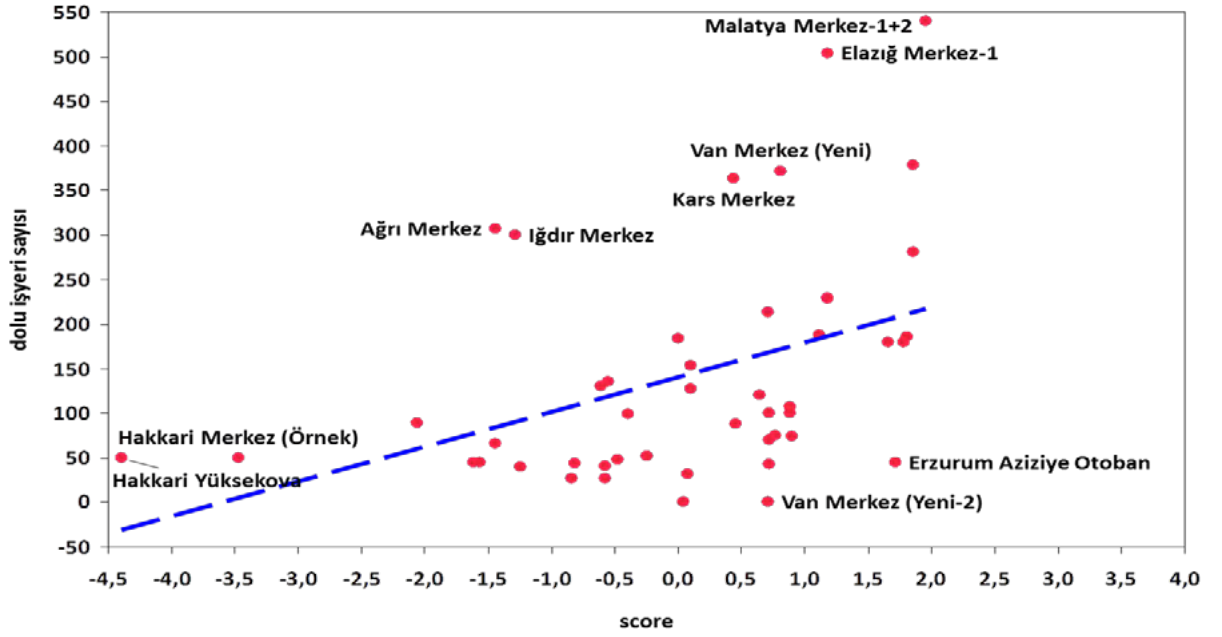
- Bölgedeki mevcut politika düzlemi incelenmiş, (DAP Eylem Planı, Bölge Planları, Çevre Düzeni Planları, İmar Planları; yatırım ortamı, altyapı, güvenlik, finansmana erişim, arazi temini ile ilgili konulardaki kamu adımları) ve OSB/KSS düzlemindeki etkileri değerlendirilmiştir.
- Dış ekonomik çevre ve bağlantı düzeyi (connectivity) analizleri gerçekleştirilmiş, bölgenin iktisadi olarak etkileşim içinde olduğu ve olabileceği çevre tanımlanarak bu bölgedeki ekonomik potansiyel analiz edilmiştir.
- Tüm bu analizlerin sonucunda OSB/KSS'lerin başarısını sağlamak üzere öncelikle bir yer seçim endeksi belirlenmiş ve bölge illerinin yer seçim endeksinde nerede yer aldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma OSB/KSS'ler için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Şekil 7 OSB Yer Seçimi Endeksi Sonuçları



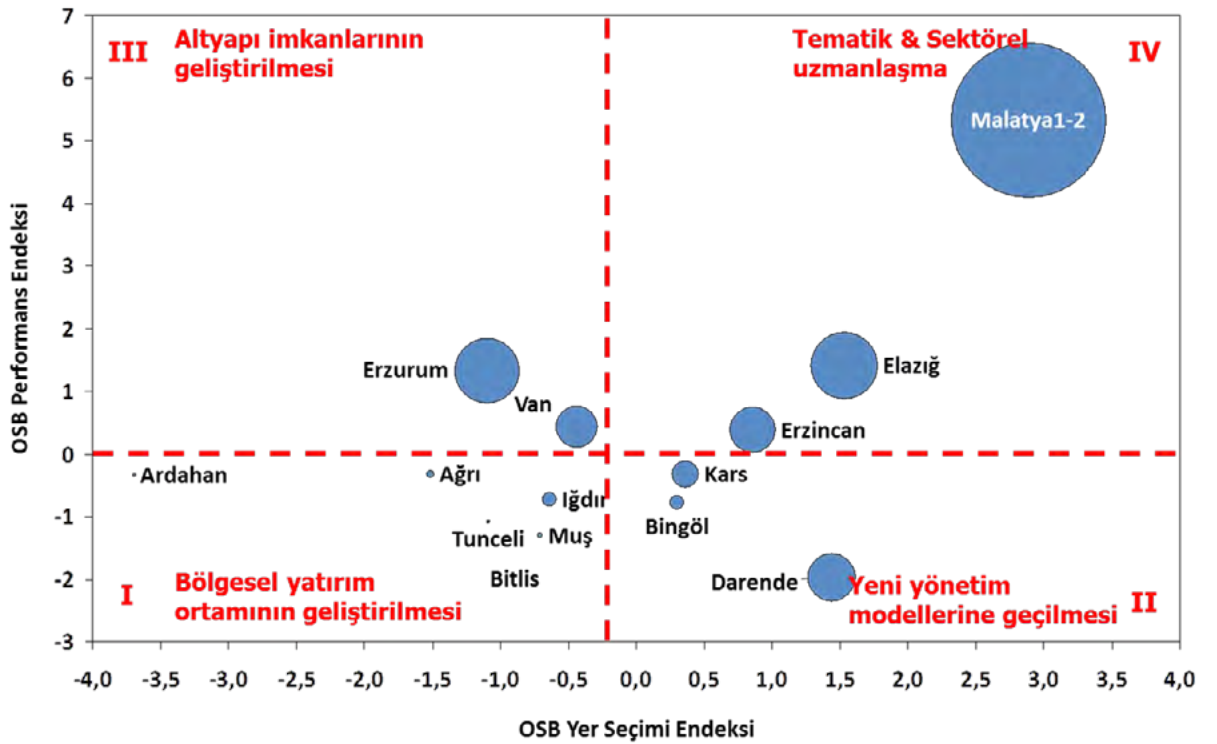
- Sonraki aşamada OSB/KSS'ler için bir performans endeksi oluşturularak, mevcut en son veriler kullanılarak yer seçim endeksi ile kıyaslaması gerçekleştirilmiş ve yer seçim endeksi ile performans endeksi ilişkisi değerlendirilmiştir.

Şekil 8 KSS Yer Seçim Endeksi ve Dolu İşyeri Sayıları (Performans Endeksi)



Öneri: OSB Strateji Matrisi

Şekil 9 OSB Strateji Matrisi



- Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde OSB'leri gelişmişlik ve performans seviyelerine göre dört ana gruba ayırmak mümkün görünmektedir. Bu grupların her birinin ihtiyaçları doğrultusunda aşağıda yer alan stratejilerle desteklenmesi önerilmektedir.

- I. Bölge (Bölgesel yatırım ortamının iyileştirilmesi)
 - Ağrı, Ardahan, Bitlis, Iğdır, Muş ve Tunceli
 - Karayolu altyapısının iyileştirilmesi
 - Finansman imkanlarının çeşitlendirilmesi (mikro kredi vb.)
 - Girişimcilik ortamının geliştirilmesi (İŞGEM vb. yapılar)
- II. Bölge (Yeni yönetim modellerine geçilmesi)
 - Bingöl, Darende ve Kars
 - Yönetimin kamu-özel ortaklığıyla kurulan bir şirket tarafından yürütülmesi (mevzuat değişikliği)
 - Yönetimin özel sektör tarafından yapılması (mevzuat değişikliği)
 - Yönetim Kurulu'nda değişiklik yapılması
- III. Bölge (Altyapı imkanlarının geliştirilmesi)
 - Erzurum ve Van
 - OSB içi yolların yapılması
 - Atık su arıtma vb. altyapıların yenilenmesi
- IV. Bölge (Tematik & Sektörel Uzmanlaşma)
 - Elazığ, Erzincan ve Malatya
 - Kümelenme projeleri (URGE)
 - Konferans merkezi, ARGE merkezi, ortak laboratuvar gibi altyapıların oluşturulması (Teknoloji)
 - OSB içi eğitim merkezlerinin kurulması
 - İhracatı kolaylaştırmak amacıyla tek durak ofislerin oluşturulması (Uluslararasılaşma)

Öneri: KSS Strateji Matrisi

- KSS'ler tarafında gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, KSS'lerinde dört ana grupta değerlendirilebileceği belirlenmiş ve bu doğrultuda, KSS'lerin strateji matrisinde yer alan konumlarına göre aşağıdaki şekilde desteklenmesi önerilmiştir.
 - I. Bölge
Küçük ölçekli altyapıların %25 eş finansmanla desteklenmesi
 - II. Bölge

Orta ölçekli altyapıların %50 eş finansmanla desteklenmesi

○ III. Bölge

KSS'lerin yerleşim alanlarının dışına alınması

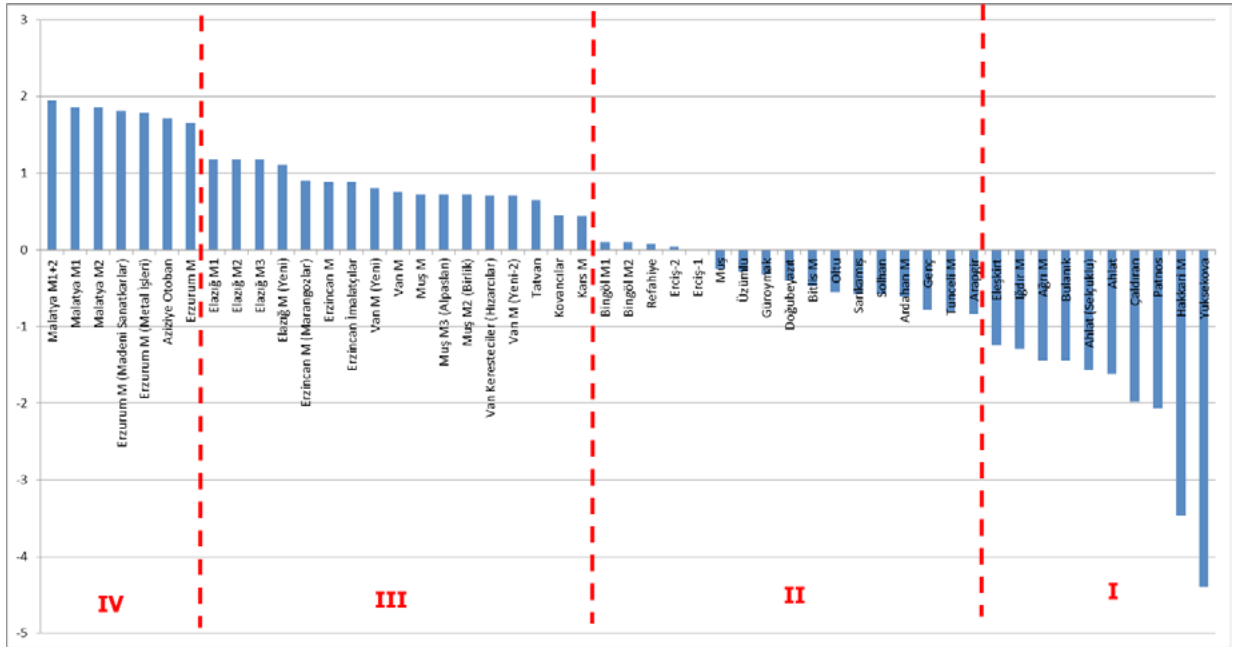
Büyük ölçekli altyapıların %75 eş finansmanla desteklenmesi

○ IV. Bölge

KSS'lerin yerleşim alanlarının dışına alınması

(Yerleşim alanları dışında) Altyapı ihtiyaçlarına yönelik kredi imkanı verilmesi

Şekil 10 KSS Yer Seçimi Endeksine Göre KSS'ler



İŞGEM Analizi

- Bir Girişimcilik Modeli Olarak İŞGEM'ler Raporu, altı temel kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci kısmında, girişimciliğin genel tanımı ve önemi üzerine durulmaktadır. İkinci kısım, bir girişimcilik modeli olarak İŞGEM kavramını açıklamakta, literatürde İŞGEM'in tarihçesine yer vermektedir. Üçüncü kısım, çalışmanın uluslararası ve Türkiye ayağını oluşturmaktadır. Bu kısımda gelişmiş ülkelerdeki İŞGEM modellerinin gelişim, yönetim ve işleyiş süreçlerine; İngiltere, Almanya ve Amerika'daki en başarılı İŞGEM örnekleri üzerinden değinilmiştir. Ulusal düzeyde ise Türkiye'deki İŞGEM'lerin gelişim sürecine, KOSGEB'in önemine ve destek türlerine yer verilmiştir. Bu kısımda kavramsal çerçevenin ardından Türkiye'deki en gelişmiş İŞGEM modellerinin başarı nedenleri tartışılmıştır. Bu kısımda seçilen İŞGEM örnekleri DAP Bölge Kalkınma İdaresi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında yapılan saha ziyaretleri sonucunda çeşitlendirilmiştir. Bu kısmın sonuna yine DAP Bölge Kalkınma İdaresi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında yapılan saha ziyaretleri Türkiye'deki İŞGEM'lere yönelik

mevcut politikaların değerlendirilmesi ve DAP Bölge Kalkınma İdaresi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında yapılan saha ziyaretleri sonucunda İŞGEM'lere yönelik tespit edilen güçlü, zayıf, fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Çalışmada Türkiye'deki İŞGEM'lerin genel durumlarının belirlenmesinin ardından uluslararası en iyi İŞGEM modelleri ile Türkiye'deki İŞGEM karşılaştırmalarına yer verilmiştir.

- Çalışmanın dördüncü kısmı İŞGEM'lerin başarılarının ölçülmesine yönelik geliştirilen kilit performans göstergeleri oluşturmaktadır. Kilit performans göstergelerinin ardından İŞGEM'lerin Yer Seçim kararlarının önemine değinilmiş ve uluslararası örnekler incelenerek yer seçim kararlarına yönelik kilit performans göstergeleri geliştirilmiştir. Çalışmanın beşinci kısmında DAP Bölge Kalkınma İdaresi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında DAP Bölgesi kapsamında yapılan saha ziyaretleri sonucunda bölgenin İŞGEM ihtiyacı olup olmadığı tartışılmış ve örnek İŞGEM yer seçim kararları verilmiştir. Yer seçim kararları ile birlikte örnek bir İŞGEM'in maliyet analiz tabloları geliştirmiş ve İŞGEM'lerin önemi, geliştirilen bu tablolar üzerinden tartışılmıştır.
- Çalışmanın altıncı ve son kısmında, DAP Bölge Kalkınma İdaresi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında yapılan saha ziyaretleri sonucunda tespit edilen sorun alanlarına ve çözüm önerilerine değinilmiştir.
- Çalışma İŞGEM'lerin üç ayrı kuşakta faaliyet gösterdiğini tespit etmiştir.
 - Birinci Kuşak (1980'ler) İş Geliştirme Merkezleri'nde, İŞGEM'lerin kurulmasında okullar, fabrikalar, depolar gibi eski ve boş binaların yeniden değerlendirilmesi ve bu alanların göreceli olarak ucuz fiyatlardan kiralanması temel alınmıştır. Birincil amacı firmalara esnek ofis alanı ve temel paylaşılan hizmetleri sunarak, girişimcilik, istihdam imkânları ve büyümeyi teşvik etme aracılığıyla ekonomik gelişmeyi desteklemek olmuştur. Birinci kuşak İŞGEM'lerde, yer seçiminde ağırlıklı olarak kırsal bölgeler veya görece daha küçük şehirler tercih edilmiştir. Ağırlıklı olarak düşük teknoloji firmalar desteklenmiştir.
 - İkinci Kuşak (1990'lar) İş Geliştirme Merkezleri'nde yeni kurulan şirketlerin sermayeye ve piyasa ilişkilerine erişimini kolaylaştırmak amacıyla danışmanlık, beceri geliştirme ve ağlar kurulması hizmetleri öne çıkmıştır. İkinci kuşak İŞGEM'lerin asıl amacı firmaların gelişimini sağlamak ve bu doğrultuda hizmetler sunmaktır. Kiracı firmalara yönelik olarak ileri derecede seçici kriterler uygulanmakta, teknoloji yüksek firmalar desteklenmekte ve temel paylaşılan hizmetlerin yanı sıra yönetim desteği de sağlanmaktadır.
 - Üçüncü Kuşak (2000'ler) İş Geliştirme Merkezleri; Kiracı şirketlere yönelik ağların geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu yeni merkezler internet kaynaklarına ulaşımın hızlanması ile birlikte bilgi işlem teknolojileri ve ileri teknoloji sektörlerinde yeni kurulan şirketlere öncelik vermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde bu üçüncü kuşak İŞGEM'lerin ağırlığı dikkatleri çekmektedir.

- Bölge İŞGEM'leri ağırlıklı olarak birinci kuşak İŞGEM statüsünde değerlendirilir iken, ikinci ve üçüncü kuşak İŞGEM uygulamalarına yönelik örnekler de görülmektedir. Ancak Hedef kitle ağırlıklı olarak düşük teknolojlili konvansiyonel teknolojiler olarak ortaya çıkmıştır.
- Çalışma kapsamında, başarı için en önemli iki kriterin yer seçimi ve başarı kriterleri olduğu belirlenmiş ve her iki konuda da gerek Türkiye genelindeki gerekse bölge İŞGEM'lerinin en önemli eksiğinin bu alanlarda olduğu değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle yer seçimi kriterleri belirlenmiş, sonrasında performans kriterleri oluşturulmuş son aşamada ise bunlara dayalı olarak bir İŞGEM destek modeli önerisi geliştirilerek sunulmuştur.

Öneri: İŞGEM Yer Seçimi Kriterleri

- Uluslararası literatür kapsamında, finansal göstergeler, yer seçim kararlarının en önemli alt göstergeleri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, İŞGEM yer seçimi aşamasında kullanılmak üzere temel objektif finansal kriterler için öncelikle İŞGEM kurulacak illerin aşağıda yer alan özellikleri seçilmiştir:
 - İşgücü, İşsizlik Oranları,
 - İstihdam Oranı Yüksek İller,
 - Firma Büyüklüklerine Göre İşyeri Ve Çalışan Sayısı
- Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi kapsamında Erzurum'da düzenlenen çalıştayda, Bölge girişimciliğini etkileyen en önemli faktör sorusuna katılımcıların %54'ü finansal koşulları ön plana çıkarmış ve işgücü ve işsizlik oranlarına vurgu yapmıştır.
- Bunun yanında yine İŞGEM'lerin Yer Seçim Kararlarına Yönelik Kilit Performans Göstergeleri kapsamında demografik, eğitim, ekonomik ve coğrafi, kültürel göstergeler hesaplanmıştır. Tüm bu analizlere göre DAP Bölgesi için İŞGEM yer seçimlerinde Ağrı, Bingöl, Iğdır ve Kars, Gösterge yönü temel alınarak tüm kriterlere uygun görülmektedir. DAP Eylem Planı 2014-2018'de Bitlis-Tatvan, Erzurum-Oltu ilçeleri ile Tunceli ve Muş illerinde İŞGEM kurulması önerilmiştir. Bu kapsamda bu ilçe ve illerin de de yer seçim kriterlerine yönelik mevcut durum analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre bu il ve ilçelerde İŞGEM kurulmasına yönelik mevcut durum kriterlerine göre, Bingöl, Ağrı, Kars ve Iğdır'dan sonra ikinci düzey İŞGEM kurulması için ön plana çıkabileceği görülmektedir. Ancak illerde yerel ve bölgesel ekonomik gelişme stratejilerinin gelişmemesi, Muş, Bitlis gibi illerin hammadde ve pazara mesafesinin önerilen diğer illere göre daha uzağa konumlandırılması nedeniyle bu illerde ikinci düzey İŞGEM kurulması önerilmiştir.

Öneri: İŞGEM Performans Kriterleri

- Türkiye'de yapılan araştırmalara göre İŞGEM'lerde performansa ilişkin bir değerlendirme kriterine rastlanmamıştır. İŞGEM'lerin başarısına odaklanan

Almanya, İngiltere gibi ülkelerde kuluçkada bulunan kiracı firmaların sayısı, yaratılan iş/istihdam, mezun olan firmalar, giriş kriterleri, ekonomik gelişme ve karlar gibi kriterlerle başarının değerlendirildiği görülmektedir. Kullanılan kriterler ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte, genellikle, performans değerlendirilmesinde kullanılabilecek en önemli göstergelerin; yaratılan iş sayısı, hizmet sunulan müşteri sayısı ve mezun olan firma sayısı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte; kuluçka başarısı üzerine yapılan pek çok çalışmada, kuluçkanın başarısı ya mevcut kiracı firmalar üzerinden ya da mezun firmalar üzerinden değerlendirilmektedir. Yaratılan iş ve istihdam sayısına ilaveten, İŞGEM performansının göstergesi olarak firma hayatta kalma oranları da performans göstergesi açısından önemlidir. Pek çok uygulamada, kuluçka firmalarının hayatta kalma oranları; kuluçka yöneticileri, politika yapıcılar veya yerel paydaşlar tarafından hem İŞGEM politikalarının etkinliğini ve başarısını ortaya koymak hem de kuluçkaya finansman sağlayan paydaşların bu desteklerini haklı çıkarmak amacıyla düzenli bir şekilde izlenmekte ve kamuya açıklanmaktadır.

- Tüm bu değerlendirmeler kapsamında, gelişmiş ülkelerin performans göstergeleri ve öne çıkan temel özellikleri dikkate alınarak Türkiye'deki İŞGEM'lere yönelik kilit performans göstergesiyle (KPG) 32 adet alt gösterge önerilmiştir. Geliştirilecek olan İŞGEM destek programları kapsamında bu göstergelerin takibinin mutlaka gerçekleştirilmesi önerilmiştir.

Öneri: İŞGEM Model Önerisi

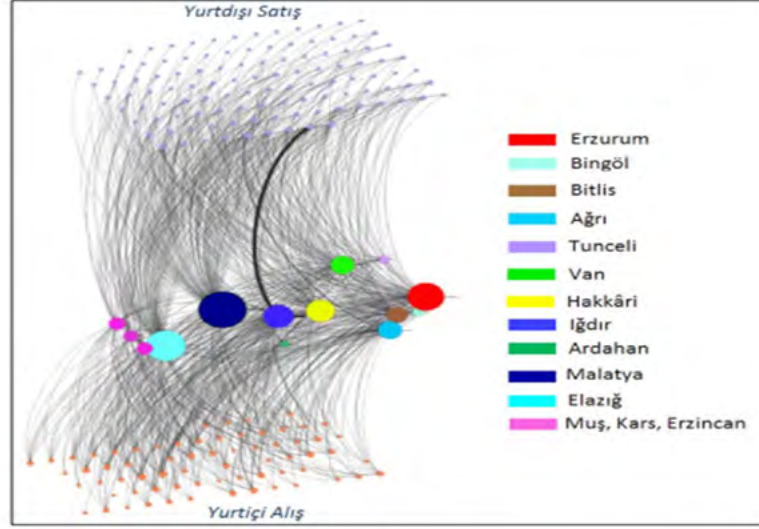
- Proje kapsamında sürdürülebilir bir İŞGEM modelinin kurulabilmesi için, yapıya ilişkin bir model geliştirilmiş ve yatırım ve işletme aşamasına ilişkin uzun dönemli finansal tablolar hazırlanarak sunulmuştur. Bu kapsamda mevcut İŞGEM desteklerinde bulunmayan aşağıda yer alan kriterler önerilmiştir.
 - İŞGEM'lerin, en az 3500 m²'lik bir alan üzerinde 20- 30 arasında kiracı firmaya hizmet edebilecek şekilde planlanması,
 - İŞGEM'den mezun olan firmalar için, OSB öncesi, Orta Ölçekli Merkezlerin geliştirilmesi, (İŞGEM'lerden mezun olan firmalar OSB'ye geçmeden önce, Orta Ölçekli Merkezlerde faaliyetlere devam edebilmelerinin sağlanması,
 - İngiltere'de İŞGEM'lerindeki benzer şekilde, İŞGEM'lerin % 40 ı özel şirketler tarafından, geri kalanı ise üniversiteler ve işletme okulları ortaklığı ile kurulmasına imkan sağlanarak, üniversitelerin de yönetime girmelerine imkan sağlanması,
 - Finansal destek açısından ise İŞGEM Yönetim kurulunda İş Adamları Derneği ve ilgili Belediye'nin yer alması,
 - İŞGEM'lerden mezun olanlarla iletişimi sağlamak için bir iletişim ağı desteği tasarlanması ve yatırımcılar ve girişimciler arasındaki iş ağı oluşturulması.

Serbest Bölge Fizibilitesi

- Özel Ekonomik Bölgeler başlığı altında değerlendirilen bir başka başlıkta DAP Bölge

Kalkınma İdaresi Başkanlığı Bölgesel gelişim stratejisi kapsamında belirlenmiş olan bölgede bir serbest bölge kurulumu hedefine yönelik bir fizibilite çalışması gerçekleştirilmesi ve kurulması durumunda en uygun ilin tespit edilmesidir.

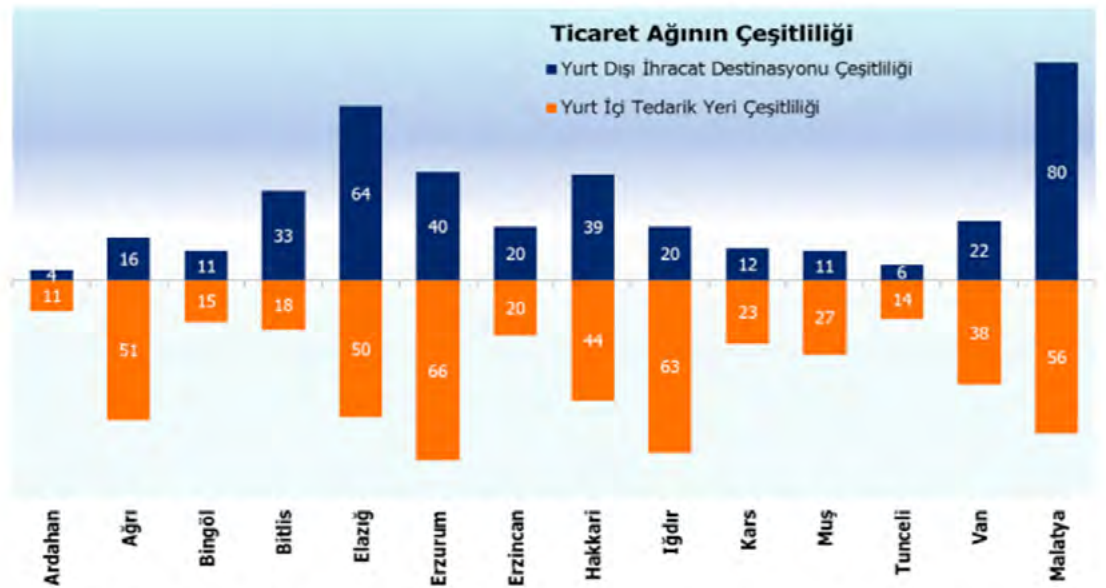
Şekil 11 DAP İllerinde Yurtiçi ve Yurtdışı Ticaret Ağı



Kaynak: BSTB- Girişimci Bilgi Sistemi *

- Serbest bölge fizibilitesi yapılırken öncelikle yurtiçindeki serbest bölgelerin performansı analiz edilmiş, bu analizde uzun vadeli eğilimler, sektör ve ülkeler itibarıyla değerlendirilmiştir.
- Yine daha önce Erzurum'da kurulmuş ve kapanmış olan serbest bölgenin yurtiçindeki diğer serbest bölgelerle kıyaslaması yapılarak işletilememe nedenleri araştırılmıştır.

Şekil 12 DAP İllerinde Yurtiçi ve Yurtdışı Ticaret Destinasyon Çeşitliliği



Kaynak: BSTB- Girişimci Bilgi Sistemi *, TEPAV Hesaplamaları

- Serbest bölgelerde yoğun biçimde ticareti yapılan ürünler incelenip bu ürünlerin Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki dağılımına bakılmış, ayrıca Doğu Anadolu Bölgesi'nin mukayeseli üstünlüğe sahip olduğu faktörler değerlendirilmiştir. Özellikle BSTB girişimci sisteminden çekilen veriler kullanılarak DAP bölgesi illerinin yurtiçi ve yurtdışı ticaret ağı çıkarılmıştır.
- Bölge paydaşlarının görüşleri ağırlıklı olarak özel ekonomik bölgelere ilişkin gerçekleştirilen mülakatlarda değerlendirilmiş, proje sonucunda düzenlenen bir çalıştayda bulgular sunularak nihai görüşler alınmıştır.
- Gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda Serbest Bölge kurulması durumunda aşağıda yer alan illerin, verilen özellikleri nedeni ile öncelikli olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

1. Alternatif: Ağrı

Özellik: Bölgede yurtiçi-yurtdışı ticaret hatlarının görece gelişkin olduğu illerden biridir. Türkiye'nin en büyük iki ekonomisi İstanbul ve Ankara'nın İran'a yapılan ihracat için kullandığı transit kapı görevi görmektedir. Sınır karşısında İran'da kurulan Maku ve Aras Serbest Bölgelerine yakınlığı ve dolaylı da olsa erişimi vardır.

2. Alternatif: Erzurum

Özellik: Sınır hattı boyunca yurtiçi - yurtdışı ticaretinde merkez konumunda olmasının yanı sıra tarihsel ve lojistik bakımdan bir toplama ve dağıtım şehridir. Yurtiçinden çeşitli illerden alım yaparken yurtdışında çeşitli destinasyonlara ihracat gerçekleştirmektedir.

3. Alternatif: Malatya

Özellik: Tüm bölgenin ekonomik ve ticari merkezini oluşturmaktadır. Bölgedeki en büyük ekonomi Malatya'dır. Yurtiçi-yurtdışı ticaret hattı gelişmiştir: yurt içinden çeşitli illerden alım yaparken, yurt dışında çeşitli destinasyonlara ihracat gerçekleştirmektedir. Bölgede limanlara dolaylı olarak en yakın olan ildir.

4. Alternatif: Iğdır

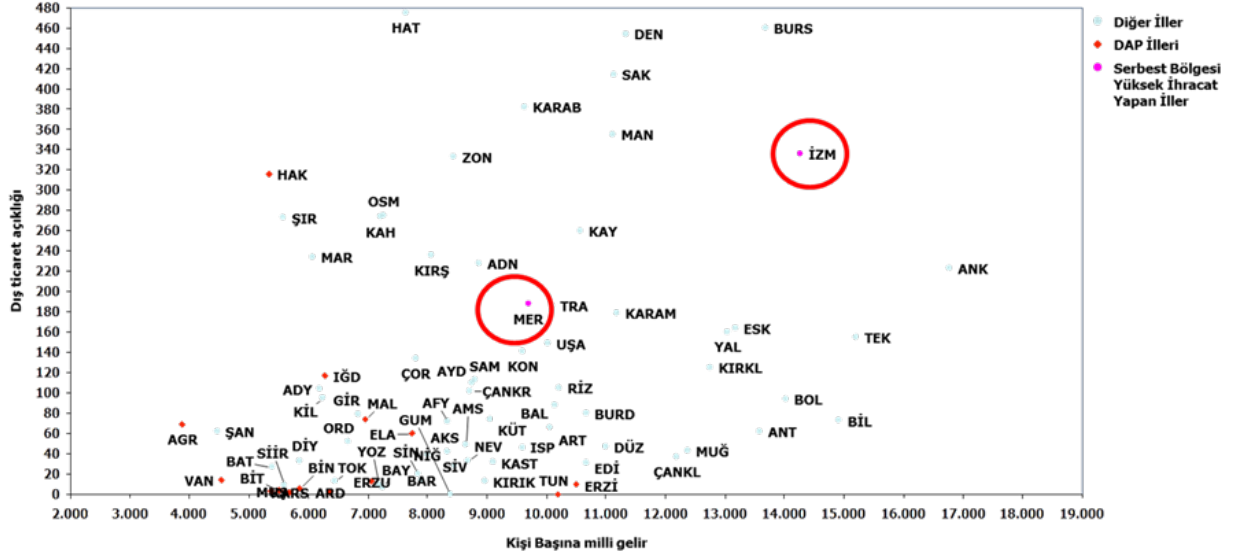
Özellik: Bölgede yurtiçi-yurtdışı ticaret hatlarının görece gelişkin olduğu illerden biridir. Bölgenin (özellikle Malatya ve Elazığ), Gaziantep ve Mardin'in Azerbaycan ve Nahçıvan'a yapılan ihracat için kullandığı transit kapı görevi görmektedir.

Değerlendirme: Bölgede Serbest Bölge Kurulmaması Önerilmektedir

- Sonuç olarak, proje kapsamında yapılan görüşmeler ve analiz edilen veriler ışığında Doğu Anadolu Bölgesi'nde kurulması olası bir serbest bölgenin yer seçimine ilişkin alternatifler yukarıda sıralanmış olsa da bölge illerinin dış ticarete açıklığı da göz önüne alındığında böyle bir yatırım kararının sağlıklı olmayacağı değerlendirilmektedir.

Aşağıda yer alan grafikte ülkemizdeki illerin dış ticarete açıklığı ve kişi başına düşen milli gelir ilişkisi ortaya konulmuştur. Görüldüğü üzere bölge illerinin dünya ile kurduğu ticari ilişkiler ülke ortalamasının çok gerisinde kalmaktadır. Bu da kurulacak bir serbest bölgenin başarı şansının çok düşük olduğu sonucuna varmamıza neden olmaktadır.

Şekil 13 Türkiye’de İller Bazında Dış Ticarete Açıklık ve Kişi Başına Düşen Milli Gelir-2014



4 - Kümelendirme

- Kümeleşme faaliyetleri altında, kuruluşların tek başlarına sahip oldukları rekabetçi yetkinliklerin yanında kuruluşlar arasındaki kümeleşme temelli işbirliklerinden doğan ortak yetkinlikleri elde etme potansiyelinin bölgede belirlenen sektörlerde ne kadar mümkün olduğu araştırılmaya çalışılmıştır.
- Bu amaçla DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından belirlenen ‘Erzurum İli Et ve Et Ürünleri’, ‘Kars İli Süt ve Süt Ürünleri’, ‘Malatya İli Tekstil ve Hazır Giyim’ ve ‘Muş İli Tarım Makinaları İmalat Sektörü’ kümeleri çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.
- Ele alınan her bir ildeki kümeleşme çalışmaları iki aşamalı olarak raporlanmıştır; birinci aşamada adı geçen ilin tarım, sanayi ve ticaret yapısı irdelenmiş; bu yapıda kümeleşme açısından öne çıkan/çıkarılabilecek olan sektörler sözleşmede tanımlanmış yöntemlerle değerlendirilerek ilde öne çıkan sektörlerin ulusal ve uluslararası pazarda Ar-Ge, yenilik ve girişimciliğe dayalı rekabet üstünlükleri ve bu üstünlükleri elde edebilme potansiyelleri analiz edilmiş ve öne çıkan küme seçilmiştir.
- İkinci kısımda il için seçilen öncelikli ve rekabetçi sektörün küresel, ulusal, yerel analizleri esas alınarak sektörün geliştirilmesi için, bu analizler bağlamında sorunlar, uygulamaya dönük tedbir ve öneriler belirlenmiş; bu sektörde yer alan firmaların kümeleşmesi için gerekli başlangıç adımları atılmıştır. Söz konusu kümelerin misyonları, vizyonları ve stratejik hedefleri tanımlanarak kümeleşmelerin eylem planları yapılmıştır. Bölgesel yenilik ve girişimcilik politikaları ile ilgili

farkındalığın artırılarak yaygınlaştırılmasının bir aracı olarak bölgesel aktörlerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; her bir il için yapılan çalıştaylar ile katılımçılık pekiştirilmiş, işbirliği yapma konusunda araçlar tanımlanmış, kararlar kamudaki, üniversitedeki, sanayideki ve sivil toplum örgütlerindeki ilgili aktörler tarafından oluşturulmuştur.

- Çalışma kümeleşme kavramına ilişkin temel tanımların oluşturulması ve ulusal/uluslararası başarı örneklerinin incelenmesi, bölgede yer alan sektörler ve belirlenen küme başlıkları için verilerin toplanması çalışmaları ile başlamıştır. Bu bölümde kümelerin özellikle bölgesel yenileşim politikalarındaki yeri ve kullanım şekilleri detaylı bir değerlendirmeden geçmiştir.
- Masa başı çalışmasının ikinci aşamasında söz konusu dört il’de tarım, hayvancılık, sanayi, ticaret yapılarının ve illerin halihazırda yapılmış olan rekabetçilik analizlerinin genel değerlendirilmesi; proje kapsamında yapılan ‘küme üç yıldız analizleri’, ‘sanayi kapasite raporu istatistiklerinin analizi’, ‘dış ticaret karneleri’ ve ‘rekabetçilik karneleri’; il analizleri, sektör analizleri; değer zinciri analizleri gibi raporların pek çok bölümü masa başı çalışmalarıyla hazırlanmıştır.
- Masa başı çalışması sonrasında dört ilde bahse konu sektörlerde rekabetçi firmaları temsil etmek üzere seçilen, sayıları 10 ile 15 arasında değişen firmalarla doldurdukları formlar ile desteklenen görüşmeler yapılmış, yenilik ve rekabetçilik göstergeleri sorgulanmıştır. Bu çalışmalara paralel olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla da görüşmeler yapılarak formlar doldurtulmuştur.
- Erzurum’da et ve et ürünleri, Kars’da süt ve süt ürünleri, Malatya’da tekstil ve hazır giyim sektörü ve Muş’da tarım makineleri sektörün’de ilgili paydaşların katılımı ile altı çalıştay düzenlenmiştir. İlk çalıştaylar sırasıyla 8 Kasım 2016 tarihinde Malatya’da, 6 Aralık 2016 tarihinde Erzurum’da, 13 Aralık 2016 tarihinde Kars’da yapılmış olup bu çalıştaylar ‘Bilgilendirme, Diyalog ve Değerlendirme Çalıştayı’ olarak gerçekleştirilmişlerdir. Yarı yapılandırılmış mülakatlar sırasında firmalara TTGV tarafından geliştirilmiş olan INOREKA rekabetçilik analizi gerçekleştirilmiştir.
- Malatya’da II. Çalıştay 11 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilmiş olup bu çalıştay ‘Karar ve Ön Yapılanma Çalıştayı’ olarak adlandırılmıştır.
- Öncelikle bölgesel bazda (il bazında) ilgili paydaşların görüş ve önerilerinin alınması, projeye katkı ve katılımın güçlendirilmesi ve ilde söz konusu sektörlerdeki gelişmelerin sürece dâhil edilmesinin sağlanmasına yönelik olarak ilk çalıştaylarda “Proje Yönlendirme Kurulları” oluşturulmuştur.

Öneri: Tekstil ve Hazır Giyim Alanında Malatya-İstanbul İkili Küme Modelinin Kurulması

- Malatya Tekstil ve Hazır Giyim Üretim (MATGO) Kümesine bakıldığında, ağırlıklı olarak küme firmalarının üretim değer zincirinin imalat halkasında yoğunlaştığı görülmektedir. Firmaların pek çoğu değer zincirinin yüksek katma değerli halkaları olan marka, Ar-Ge, tasarım ve perakende satış gibi süreçlerinde halkalarında

konuslanmamışlar veya bu etkinlikleri sürdürmekte zorlanmaktadır. Üstelik bölgesel bir üstünlük alanı yakalamış da gözükmemektedirler. Örneğin, imalat halkasında konuşlanmayı yerel bir üstünlüğe dönüştürmek için; ‘Tekstil ve Hazır Giyim Sanayii İmalat Teknolojileri’ üzerinde Ar-Ge ve yenileşim faaliyetleri sürdürülmesi veya üretim süreçleri, üretim yönetimi konularında yeni iş fikirleri, yenilikçi düşünceler geliştirilebilecek yerel bir iklim yaratılması doğrultusunda çaba sarfedildiği gözlenmemektedir. Bu durumun nedenlerinden biri de; İnönü üniversitesi, Malatya Büyükşehir Belediyesi, Malatya Ticaret ve Sanayi Odası, Malatya THG sanayicileri gibi yerel aktörlerin, özellikle de sanayicilerin bu faaliyetlerin önemini iş ortamında duyumsamamalarıdır. Oysa ki önümüzdeki on yıl içerisinde dünya ölçeğinde tekstil sektöründe oluşan yıkıcı dönüşümün bugünden görülerek gerekli tedbirlerin üretilmesi giderek önem arz etmektedir. Bu tehdidin aşılması için üretilen tedbirlerin, yapılacak faaliyetlerin, hatta altyapı yatırımlarının firmaların tekil güçleri ile aşılması olası gözükmemektedir. Bu nedenle MATGO takım firmalarının hem kümelenmeleri ve küme bünyesinde işbirliği ile birtakım faaliyetler yürütmeleri, hem de ikili bir kümelenme modelinde yer alarak değer zincirinin diğer aşamalarındaki gelişmeler ile uyumlu olarak büyümelerini sürdürmeleri önerilmektedir.

- Malatya Tekstil ve Hazır Giyim sanayinin en yoğun ilişkisinin bulunduğu il İstanbul’dur. Diğer bir deyişle, İstanbul’daki Malatyalı İşadamlarının yatırımları ile oluşmuş olan THG sanayisidir. Söz konusu firmaların kahir ekseriyeti MİAD çatısı altında örgütlenmişlerdir. İstanbul’daki özellikle Malatyalı sanayiciler, teşviklerin de yardımıyla üretim tesislerini Malatya’da kurmuşlardır. MİAD’ın Malatya’da da bir temsilciliği bulunmaktadır.
- Modelde iki kümelenmenin paralel, işbölümü ve işbirliği içerisinde oluşturulması önerilmektedir; a.) İstanbul’daki kümenin ürün Ar-Ge’si ve ürün yenileşimi üzerinde yoğunlaşması, özellikle yurt dışında uygun pazarlar bularak her iki küme ürünlerini bu pazarlara ihraç etmesi beklenirken, b.) Malatya’daki MATGO kümesinin verimlilik, enerji tasarrufu vb. çalışmalara yönelmesi, imalat süreçleri ile ilgili teknoloji geliştirme ve imalat Ar-Ge’si, yenileşimine ağırlık vermesi birbirini tamamlayıcı işlevsel bir işbölümü olarak gözükmemektedir. Her iki kümenin arasındaki köprü örgütün MİAD olması uygun bulunmaktadır. Bu kapsamda Ekonomi Bakanlığı’nca yürütülmekte olan URGE programından destek alınarak bir kümelenme kurulması önerilmiş ve proje başvurusu için gerekli başvuru dosyası proje ekibince hazırlanmıştır. Bu öneri 11 Nisan 2017 Çalıştay’ında bilgiye sunulmuş ve tartışmaya açılmıştır.
- Toplantıda MATGO Kümesine çeşitli kurum ve kuruluşların katkısının neler olabileceği irdelenmiştir. Genel eğilim akçeli olmayan her türlü desteğin verilmesi doğrultusundadır. Sadece Fırat Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri; UR-GE Projesi icra edilmesi halinde, bu konuda daha önce çalışma yapmış olan bir personelini, yarı zamanlı olarak ve proje koordinatörü olarak verebileceğini belirtmiştir.
- Çalıştayda ‘MATGO Kümesi Stratejik Hedefleri, Misyonu, Vizyonu, Değerleri, Gelişim Eksenleri, Küme Gelişimi için Çalışma Grupları, Eylem Planı ve MATGO Kümesi Bir Yıllık Bütçesi’ zaman kısıtı nedeniyle oluşturulamamış ve bu konuların netleşmesi bir sonraki toplantıya bırakılmıştır.

- İstanbul’da MAİD’in düzenleyeceği, İstanbul ve Malatya’lı THG sanayicilerinin davet edileceği bir toplantıya MATGO Yönlendirme Kurulu olarak katılma kararı alınmıştır.
- Yönlendirme Kurulu Üyeleri, şimdilik bir UR-GE projesine başvurulmasının erken olduğu, çalışmalarının ağırlıklı olarak lobi faaliyetlerinde yoğunlaşılması gerektiği kararını almışlardır

Öneri : DAP Bölgesi Hayvancılık Ağırlıklı Tarım Üst-Küme’sinin Kurulması

- ‘Erzurum İli Et ve Et Ürünleri’, ‘Kars İli Süt ve Süt Ürünleri’ ve ‘Muş İli Tarım Makinaları İmalat Sektörü’ kümelenmelerine ilişkin analizler incelendiğinde, bölgesel bir kümelenme için çeşitli rekabetçi unsurların bulunduğu ancak gerek seçilen sektörlerdeki firma sayıları, gerekse sektörlerdeki kişi ve kuruluşların ekonomik kapasitelerinin bu tür bir kümelenme çalışmasını, il bazında veya tek başlarına yürütemeyecekleri değerlendirilmiştir. Rekabetçi unsurları başarı ile kapsayacak bir küme stratejisi içerisinde mutlaka kamu aktörlerinin dahiliyeti gerekmektedir.
- Hayvancılığın yoğun olduğu bölge illerini (Erzurum, Kars, Muş, Van, Ağrı gibi) kapsayacak biçimde:
 - ‘Hayvancılık Ağırlıklı Tarım Kümesi’nin kurulması, bu üst kümenin alt kümelerle desteklenmesi,
 - Söz konusu kümenin bütünleştirici liderliğini kamunun yapması
 - Kamunun danışmanlık hizmetleri, finansal destek vermesi vb.
 - Bilgi kaynağı olarak bölgedeki mevcut üniversitelerin kullanılması ve gerekli bazı enstitülerin kurulması,
 - Hayvancılığın temel girdisi olan yem ile ilgili olarak Bölgenin ‘Merkezi Mükemmelliyet Bölgesi’ veya ‘Cazibe Merkezi’ haline dönüştürülmesi,
 - Gıda makinaları alt kümesinin bu bağlamda oluşturulması,
 - Erzurum Büyükşehir Belediyesinin ve diğer yerel kurumların devreye girerek ‘Et ve Et Ürünleri’ alt kümesinin kurulması}

önerilmektedir.

- Kümenin gerçekleştirebileceği faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:
 - Kümeleşmenin tamamlanarak, katma değer zincirindeki tüm aktörlerin bir araya gelmesi sağlanarak ortak politikaların geliştirilmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanması
 - Küme firmalarının yeni pazarlar ve ihracat konularında çalışma grubu oluşturması, uzman desteği ile detaylı Pazar Analizi yapılması ve “Hedef Ülkeler” in tespit edilmesi
 - Üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanabilmesi

- Kamu-Üniversite-sanayi işbirliği ile Erzurum Et'inin aroma profili belirlenerek yöreselliğin öne çıkarılması, "Coğrafi İşaret" alımı, yüksek rakımda yetişen hayvanların etinin lezzet ve kalitesinin yüksekliğinin vurgulanacağı tanıtım faaliyetlerinin yapılarak markalaşmanın faaliyetlerine katkı yapılması. Son ürün için Ar-Ge çalışmaları ile ürün çeşitliliğinin artırılması ve farklılığın sağlanması. Hastalıklardan arındırılmış bir bölge seçilip, organik ve iyi tarım uygulamalarının yaygınlaştırılarak, kalitenin ve tüketicideki kalite algısının artırılma çalışmalarının yapılması. Markalaşma, tanıtım ve satış faaliyetlerinde Belediye, Sanayi Odası gibi kurumların önderliğinde çalışmalar yürütülmesi.
- Tüketicilerin bilinçlendirilmesi
- Bölge aktörlerinin kurumsal kapasiteleri düşünüldüğünde bu tür bir projenin yürütülebilmesi için Avrupa Birliği IPA fonlarının destek araçlarının, hizmet alımı yolu ile bu tür faaliyetleri yürütmeye yönelik desteklerinin oldukça uygun olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yerel yapılanma için gerekli finansman kaynağı da düşünülerek, bölgede küme kurulumuna ilişkin bir projelendirme faaliyeti gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

5 - Üniversite Sanayi İşbirliği

- Ülkemizde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, BSTB tarafından yönetmeliği ve bütçesi yürütülmekte olan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile düzenlenmekte, Teknoloji Transfer Ofisleri ise TÜBİTAK tarafından başlatılmış olan programlar aracılığı ile desteklenmektedir. Son dönemde ise özellikle fikri mülkiyeti düzenleyen yasalarda, üniversite bünyesinde görevli akademisyenlerin buluşları ile ilgili üniversitelerin de hak sahibi olmasını sağlayan yasa ile ortaya çıkan belirsizlikleri ortadan kaldırmak amacı ile YÖK tarafından da çeşitli çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.
- Mevcut sistemde TGB'lere altyapı desteği haricinde işletme desteği sağlanmamakta, altyapısını oluşturan TGB'lerin ise kira gelirleri ile, kısa vadede gelir getirmesi mümkün olmayan TTO faaliyetlerini yürütmeleri beklenmektedir. Diğer taraftan TÜBİTAK TTO desteği kapsamında daha çok üniversite-sanayi işbirliği ve girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ile fikri mülkiyete yönelik farkındalığın oluşturulması ve yönetilmesi faaliyetlerini desteklemektedir. Her iki destek için de ilgili kurumlar tarafından hem üniversitenin hem de bölge sanayiinin belli bir gelişmişlik seviyesinin üzerinde olması beklenmektedir.
- Bölgede halen faaliyet gösteren 4 teknoloji geliştirme bölgesi görece gelişmiş illerde ulusal fonlar ve Avrupa Birliği kaynakları ile alt yapısını oluşturmuş ve faaliyet göstermektedir. Söz konusu TGB'ler aynı zamanda TTO fonksiyonlarını da üniversiteleri adına yürütmektedir. Bu nedenle TGB ve TTO ayrımını yapmak çok sağlıklı görünmemektedir.
- Malatya hariç tutulduğunda mevcut TGB'lerin illerinde, TGB'lerde yer alacak seviyede Ar-Ge faaliyeti gerçekleştirecek yeterli sayıda sanayi kuruluşu bulunmaması nedeni ile TGB'lerin daha çok yeni girişimciler yaratarak teknopark alanını doldurmaya

çalıştıkları görülmektedir. Ancak son bir yıl içerisinde TÜBİTAK tarafından girişimcilere sağlanan desteklerin durması nedeni ile teknopark binalarının işletme giderlerinin dahi karşılanması aşamasında sıkıntılar ortaya çıkmıştır. TTO fonksiyonlarını yerine getirecek yetişmiş personel konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır.

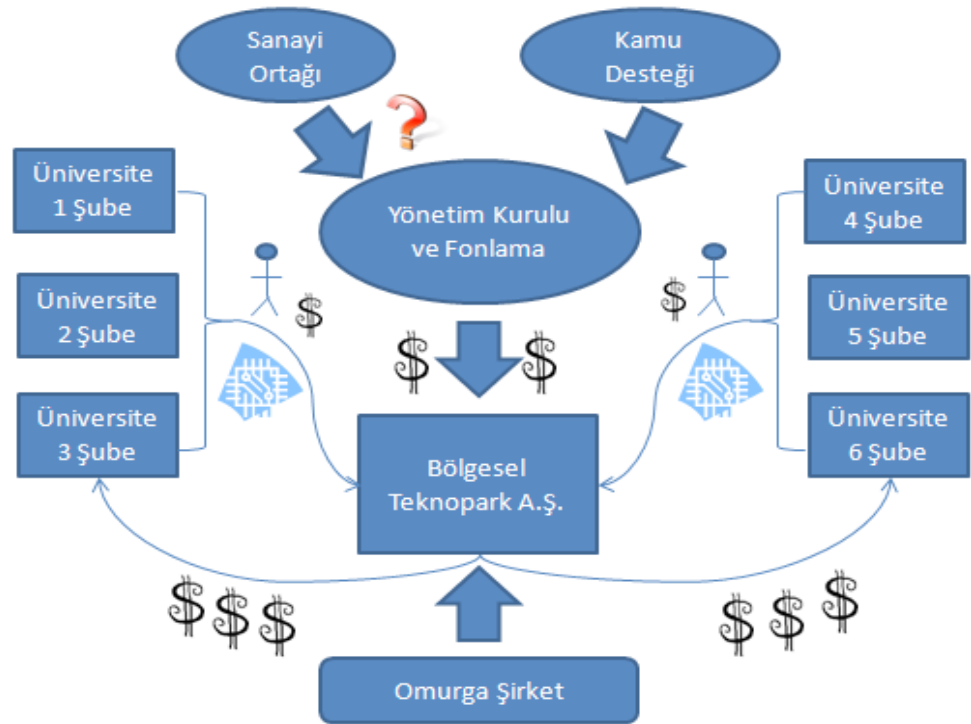
- TGB bulunmayan illerde yer alan üniversitelerde ise özellikle son dönemde ortaya çıkan mevzuat değişikliği kaynaklı fikri mülkiyetin nasıl yönetileceği konusunda belirsizlikler önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Yine özellikle bölgeye özel girişimcilik faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli bina veya girişimcilere yardımcı olacak süreci bilen personel konusunda sıkıntılar bulunmaktadır. Mevcut deneyimler ışığında yeni TGB veya TTO desteğinin alınması da olası görünmemektedir.
- Teknokent ve TTO yönetimleri, rektör değişimleri ile birlikte değişikliğe uğraması devamlılık ve süreklilik açısından sorun yaratmaktadır. Buna ek olarak, bölgede Teknokent ve TTO kavramlarını, misyonlarını ve işleyişini bilen personel bulmak oldukça zordur, insan kaynağı sıkıntısı mevcuttur. Yapılan ziyaretlerde de görülmüştür ki personelin eğitilmesi ve sürekliliğin sağlanması da teknokentlerin sorunlarından biri olarak görülmektedir.

Öneri : Bölgesel Teknopark/TTO kurulumu

- Bölge Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve TTO'larının değerlendirilmesi sonucunda, bölge üniversitelerinin katılımı ile kurumsal yapı olarak bölgedeki üniversitelerin de ortak olduğu bir Teknopark kimliği oluşturulması ve bu kimlik içinde bir TTO yapılanmasının kurulması önerilmektedir. Ortak olan üniversitelerde de uygun görecekları yerlerin Eskişehir TGB örneğinde olduğu gibi Ek-Teknoloji Geliştirme Bölgesi olarak onayının sağlanması ile her üniversitede potansiyel bir kuluçkalık da sağlanmış olacaktır.
- Bu tür bir modelin başlıca avantajları şunlardır:
 - Araştırma bütçesinde kritik kütlelerin aşılması/daha kaliteli buluş bildirimi/portföyü
 - Daha hızlı öğrenme, daha geniş bir insan kaynakları havuzu erişimi
 - Daha düşük yatırım ve işletme maliyetleri
 - Gelir paylaşım modeli
 - ÜSİ, lisanslama ve girişimcilik faaliyetleri için ortak model
 - Her üniversitenin en iyi bildiği işe odaklanması ve Bölgesel TTO'nun TTO faaliyetlerine odaklanması
- Organizasyon tasarımında stratejik seviyede tüm ortak üniversiteler, araştırma kurumları, şemsiye örgütlerinden oluşan bir Danışma ve ya Genel Kurul, yürütme seviyesinde ortak kabulle oluşturulmuş bir sistemle seçilen Yönetim Kurulu

ve teknik seviyede de bir yönetici ve ona bağlı uzmanlardan oluşan bir tasarım düşünülebilecektir. Uzman sayısı olabildiğince düşük tutulmalı ve bu uzmanların ana işlevi iş geliştirme olmalı, derinlik isteyen teknik konularda dış desteklerden yararlanılmalıdır. Bu çerçevede bir Merkez Ofis (Teknoloji Geliştirme Bölgesi-TGB) ile ilgili üniversitelerde şubeler (Ana TGB'ye bağlı üniversite TGB'leri) şeklinde bir yapı anlamlı olabilecektir. Bu kapsamda organizasyon şu şekilde yapılabilecektir;

- Merkez Ofis (Genel Müdürlük)
 - Genel Müdür
 - Fikri Mülkiyet ve ticarileştirme uzmanları (2 kişi)
 - Girişimcilik uzmanı
 - Destek personeli
- İlgili Üniversitelerdeki bağlı TGB'lerde
 - Müdür
 - Uzman
 - Destek personeli
 - İnkübasyon merkezi (20-30 girişimci kapasiteli)



- Söz konusu model dört ayrı toplantıda, üniversite paydaşları, üniversite rektörleri ve rektör yardımcıları ile paylaşılmış ve görüşler alınmıştır. Başta TGB'lerini henüz

oluşturmamış olan bölge üniversitelerinin genel yaklaşımı oldukça olumludur. TGB'ye sahip üniversitelerin çekinceleri mevcuttur. Bu TGB'lerden biri tarafından alternatif bir öneri olarak mevcut TGB'lerden destek alınacak şekilde 3-4 farklı il ve üniversitelerden daha küçük odaklar oluşturulması önerilmiştir.

- DAP-TGB oluşumu için aşağıdaki adımlar proje ekibince önerilmiştir.
 - Bölgesel TGB için bölgedeki üniversiteler ile konsensus görüşmeleri ve temel ilke ve esasların belirlenmesi
 - Kurumsal yapı, organizasyon ve Yönetim yaklaşımını da içeren protokol hazırlıkları ve protokolün imzalanması
 - Kurucu Heyet'in oluşturulması
 - Bakanlıkla ön görüşmelerin yapılması
 - Yönetici şirket çalışmaları ve Yönetici şirket kurulumu
 - Genel Müdür ve kritik personel istihdamı
 - DAP-TGB için stratejik plan komisyonu oluşturulması ve stratejik planın hazırlanması
 - DAP-TGB için diğer evrak ve dokümanların hazırlanması
 - Kuruluş için başvurunun yapılması
 - Bakanlıktan Ödenek tahsisi için çalışmalar yapılması ve başvuru
 - İlgili üniversitelerde ek-TGB'lerde yapılanmaların oluşumu
- Söz konusu adımların takibi amacı ile özellikle UNIDAP kapsamında bir alt komite oluşturulması ve gerekli faaliyetlerin yürütülmesi hedeflenmektedir.

Öneri : Bölgesel Ar-Ge Programı

- Bölgede gerek özel sektör gerekse üniversitelerin Ar-Ge programlarına katılım oranları oldukça düşük çıkmaktadır. Diğer taraftan tarım, hayvancılık, tekstil gibi alanlarda bölgeye has proje fikirleri, ulusal önceliklerle uyumlayabilmektedir. Bu nedenle bölgeye özel bir Ar-Ge destek programının geliştirilmesi önerilmektedir.
- Bu tür bir programı bölgesel kuruluşların program yönetim tecrübesinin oldukça dışında bir program yönetim tecrübesini gerektirmektedir. Bu nedenle TÜBİTAK ya da TTGV gibi Ar-Ge destek programlarını tasarlama, yürütme yeteneği olan kurumlarla işbirliği halinde süreci yönlendirmek mümkündür. TÜBİTAK tarafından çeşitli kurumların bütçelerinden aktarılan kaynaklarla benzer çalışmalar, ilgili kurumlarla imzalanan protokoller kapsamında yürütülmektedir.
- Proje kapsamında TÜBİTAK yetkilileri ile gerçekleştirilen gayri resmi temaslarda bu tür bir programın yürütülmesi önünde bir engel olmadığı belirtilmiştir.

6 - Bölge KOBİ'lerine Yönelik Gelişim Stratejisi Hazırlama Çalışması

- DAP Bölgesinde KOBİ'lerin sorunlarının tespit edilmesi ve gelişim stratejisi hazırlanması amacı ile, ihale şartnamesi doğrultusunda, 40 KOBİ ile derinlemesine mülakatlar yapılması ve mülakat sonuçlarının bir çalıştay aracılığı ile paydaşlarla paylaşılarak önerilerin belirlenmesi hedeflenmiştir.
- Bu kapsamda, proje gereği ziyaret edilmesi amaçlanan 40 KOBİ'nin seçimi sürecinde, öncelikle KOBİ seçimi ölçütlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaçla, KOBİ'ler ile girişimcilik ve yenilikçilik konularında yetkin bazı kişi ve kuruluşların görüşleri alınmıştır.
- Firmalarda başarı sürecinin uzun ve meşakkatli bir süreç olması, bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütmüş/yürütmekte ve sorunları yaşamakta olan KOBİ'lerin daha anlamlı katkılar yapabilecekleri öngörülerek, başarılı /başarıya yakın KOBİ'lerin seçilmesinin, Proje Hedefi açısından daha anlamlı olacağı öngörülmüştür. Bu kapsamda aşağıda belirlenen kriterleri sağlayacak KOBİ'lerin seçilmesi hedeflenmiştir.
 - Ölçüt- Orta Büyüklükteki İşletmeler;
 - Net Satışları 8.000.000 - 40.000.000 TL,
 - Faaliyet Kârı Yaratabilen,
 - İhracat Geliri olan,
 - Araştırma Geliştirme Gideri ve/veya
 - Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kazançları olan,
 - Çalışan sayısı 250'den az olan.
 - Ölçüt-Küçük İşletmeler;
 - Net Satışları 1.000.000 - 8.000.000 TL arasında olan,
 - Faaliyet Kârı Yaratan,
 - İhracat Geliri olan,
 - Araştırma Geliştirme Gideri ve/veya,
 - Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kazançları olan,
 - Çalışan sayısı 50'den az olan.
- Bu ölçütlere göre, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde bulunan GBS, Girişimci Bilgi Sistemi Veri Tabanı üzerinde yapılan sorgulama çalışması sonucunda Doğu Anadolu Bölgesindeki - Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkâri, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van- 14 ilde yukarıdaki ölçütleri karşılayan KOBİ'lerin listesi elde edilmiştir.
- 217 firmadan oluşan bu "Genel Liste" üzerinde, yukarıda açıklanan yaklaşım dikkate

alınarak yapılan çalışma ile öncelikle imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların ziyaret edilmesinin daha verimli olacağı düşünülmüş, ikinci “Daraltılmış Liste” elde edilmiştir. İl bazında firma sayısı belirlenirken bölgede varlığını sürdüren 52.000 civarındaki KOBİ’nin İl Bazında Dağılımı elde edilmiş ve il bazındaki KOBİ sayılarının ağırlıklarına göre, il bazında ziyaret edilecek KOBİ sayıları belirlenmiştir.

- Ziyaretler sırasında bölge paydaşları, Kalkınma Ajansları, KOSGEB ve bölgede proje yürütmekte olan ulusal kuruluşların da görüşleri alınarak toplamda 49 firma seçilmiş ve her biri ile yaklaşık yarım gün süren mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Her bir mülakat belirlenen formatta raporlanmış ve sonrasında bir sentez rapor oluşturulmuştur.
- Erzurum’da gerçekleştirilen çalıştay’da KOBİ Politikası Raporu’ndaki her bir husus ve görüş katılımcılara aktarılmış, tartışılmış ve oylanmıştır. Sayıları fazla olmamakla birlikte, konu ile doğrudan ilgili paydaşların oluşturduğu katılımcıların oylarının sonuçlarının, Raporun ortaya koyduğu tespitler ve çözüm önerilerini desteklediği görülmüştür.
- Raporda, aşağıda verilen 19 başlık altında çok sayıda görüş ve öneri sıralanmaktadır.

1. Nitelikli / Niteliksiz Eleman Eksikliği	11. Cazibe Merkezleri Programı
2. Sosyal Yardımların Etkileri	12. Marka ve Fikri Haklar
3. Meslek Liseleri/Yüksek Okulları	13. Teknoloji
4. Üniversite-Sanayi İşbirliği	14. Ar-Ge / Ür-Ge / Tasarım
5. Nakliye / Ulaşım	15. Ürün ve Sistem Belgeleri
6. OSB’ler	16. İhracat
7. Ticaret ve Sanayi Odaları	17. Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı
8. KKO - Kapasite Kullanım Oranı	18. Çevre
9. Yurtdışı İş Gezileri / Fuarlar	19. Yaşam Kalitesi
10. Teşvikler	

Öneri : Sanayi Kuruluşları İçin Bölgesel İletişim Platformunun Oluşturulması

- Raporda yer alan başlıklar altında yer alan problemler değerlendirildiğinde bölge şirketlerinin her alanda çok sayıda problemi olduğu görülmektedir. Söz konusu problemlerin önceliklendirilmesi veya çok etki yaratacak tek bir müdahale alınmasının önerilmesi mümkün değildir. Tüm bu sorunların ana kaynağı ise sanayi şirketlerinin iletişim problemi olduğu düşünülmektedir. Bölgede yer alan işletmelerin çok az bir bölümü doğrudan sanayi faaliyetlerinde görev almakta, mevcut iletişim kanalları içerisinde sanayi kuruluşlarının sorunları yeterince yer bulamamaktadır. İl bazında sanayi kuruluşlarının sayısı ise doğrudan kendilerini temsil edecek bir Sanayi Odasını kurmaya yetecek büyüklükte değildir.
- Sonuç olarak, hizmeti veren tüm paydaşlar ile hizmeti alan ve gönüllülük esasına göre katılacak KOBİ’lerin de içinde olacağı bir platform oluşturulması ve bu platformun yönetici ve uygulayıcı aktörünü belirlenmesi önerilmektedir. Doğu Anadolu Bölgesi illerinde tüm paydaşları bir araya getirecek böyle bir platformun oluşturulabilmesi, paydaşların konuyu içselleştirmelerinin sağlanabilmesi ve platformun etkin ve verimli çalıştırılabilmesi durumunda, hem paydaşların arasındaki iletişim ve işbirliği

ihtiyacının karşılanabileceği hem de KOBİ'lerin sorunlarına ortak akılla sağlıklı çözümler bulunabileceği düşünülmektedir.

- KOBİ politikası raporunun kapanış çalıştayında söz konusu platformun öncelikle düzey 2 seviyesinde, uygulayıcı kuruluşu olarak da Kalkınma Ajanslarının sorumluluğunda yürütülebileceği değerlendirilmeleri ön plana çıkmıştır. Uzun vadede platformların DAP Bölgesi Sanayi Odası gibi bir yapıya dönüşerek kurumsallaşması gerekliliği de katılımcılar tarafından önerilmiştir.

Öneri : Kobilerin Sınıflandırılması-Seçkin KOBİ tespiti

- Proje kapsamında her bir başlık altında çeşitli destek programları ve belirlenmiş olan başlıkların her biri için çözüm önerileri sıralanmıştır. Ancak söz konusu önerilerin veya tasarlanacak diğer desteklerin uygulanmasında, örnekleri aşağıda sıralanan ölçütleri karşılayan KOBİ'lerin, "Seçkin KOBİ'ler" olarak belirlenmesi/sınıflandırılması ve bu KOBİ'lerin önceliklendirilmesi önerilmektedir.
- Kamunun, bu Seçkin KOBİ'ler sınıfına dahil olmuş firmalara, tüm kurumlarıyla, üst düzeyde itibar göstermesinin, sorunlarını tek durak/masa kurarak, ivedilikle ve öncelikle çözmesinin, teşviklerden öncelikle yararlandırmasının, bölgede istihdamın ve ihracatın artırılması, katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi için etkin bir uygulama olacağı öngörülmektedir.
- Bu uygulamanın ayrıca diğer KOBİ'lerin de bu üst sınıfa geçmeleri için bir motivasyon unsuru olacağı değerlendirilmiştir. Seçkin KOBİ Sınıfı için hem sektörel hem de finansal verilerin kullanılması önerilmektedir. Mülakat gerçekleştirilecek firmaların seçiminde kullanılan kriterlerin oldukça başarılı sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda bu kriterlerin yanı sıra aşağıda sıralanan kriterlerin de seçkin KOBİ sınıflandırmasında faydalı olacağı düşünülmektedir.
 - Satış gelirlerinin önemli bir bölümünü ihracat gelirlerinin oluşturduğu ve ihracatını sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştiren/gerçekleştirme potansiyeli olan,
 - Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İsveç, İngiltere, ABD ve İsviçre'den (G11 ülkeleri) en az birisine, sürdürülebilir ihracat gerçekleştiren,
 - Bölgenin doğal kaynaklarını-madenlerini, tarımsal kaynaklarını işleyerek, katma değeri yüksek ürünler üretilip yurtiçi/yurtdışına pazarlayabilmekte olan, bu faaliyetleri ile bölgeye/sektöre çarpan etkisi yaratan,
 - Bölgenin tarımsal ürünlerini, topraktan en yüksek ekonomik faydayı sağlayacak ve önemli oranda istihdam yaratacak şekilde, sözleşmeli çiftçilik yöntemiyle ürettirip işleyen (Ör: Salça, meyve, organik gıda) ve bu ürünleri sürekli ihraç eden,
 - Ürünlerini ve üretim süreçlerini/sistemlerini uluslararası akreditasyona sahip belgelendirme kuruluşlarından belgelendirmiş olan (Ör: CE, TSE, BRC,

British Retail Consortium, gibi perakendeci örgütlerin belgeleri),

- o Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım belgelerinden en az birisine sahip olan,
- o Markası, tercihen uluslararası, tescilli olan (Madrid Protokolü'ne dahil ülkeler),
- o Kendi sektöründeki uluslararası fuarlara her yıl (Ör: Son 3 yılda en az 2 kez) katılımcı olarak katılmış, sektörünü ve ülkemizi başarıyla temsil etmiş olan,
- o Üniversite ile işbirliği yaparak ürün/süreç geliştirebilmiş olan,
- o Ar-Ge ve İnovasyon harcamaları gerçekleştiren,
- o Çevre Mevzuatı ile ilgili her türlü yükümlülüklerini yerine getirmekte olan firmalar.

7 - Sonuç ve Genel Değerlendirme

- Bölgenin genelinde sanayi mevcudiyeti yok denecek kadar azdır, pek çok OSB doluluk oranlarında istenilen seviyeyi yakalayamamakta, bölgenin ekonomik açıdan gelişmiş yerleri incelendiğinde bile OSB alanlarının önemli bölümünün depo olarak kullanıldığı görülmektedir.
- Yapılan analizlerde bölgenin öncelikli ekonomik alanları arasından en önemli iki başlığın hayvancılık odaklı tarım ve buna bağlı olarak gıda sektörleri olduğu görülmektedir. Özellikle bölgenin sanayileşmemiş yapısı ve organik ürünlere yönelik artan talep ile önemli bir potansiyel taşımaktadır.
- Bu sektörlerde çalışan girişimler incelendiğinde ise;
 - o Değer zincirinin her aşamasında sorunlar olduğu,
 - o Teknolojik ürün geliştirme projeleri ile pek çok soruna çözüm bulunabileceği,
 - o Son kullanıcının kapasite farkındalığının eksik olduğu, ölçek ekonomisinin bu konuda önemli bir parametre olduğu görülerek bu alanda kamu teşviklerinin sağlandığı (en az 50-100 hayvandan oluşan çiftliklerin desteklenmesi gibi)
 - o Daha büyük çaplı ihtiyaçlarda, kamunun ortak kullanım için yatırım yapmasına imkan sağlayan programların mevcut olduğu

tespit edilmiştir.

- Bölgede son on yılda her ilde üniversite kurulmuş ve söz konusu üniversitelerde ciddi miktarda öğrenci ve akademisyen varlığı mevcuttur, ancak söz konusu üniversiteler yeni kurulmuş olmaktan kaynaklı altyapı oluşturma sorunları ile boğuşmaktadır.
- Bölgede uzun zamandır faaliyet gösteren üniversiteler bünyesinde, akademik olarak Türkiye geneli ile yarışır insan kaynağı mevcuttur ancak Türkiye genelinde görüldüğü üzere bölgesel sorunlara odaklı bir yaklaşım mevcut değildir.
- Kamu kaynakları kullanılarak oldukça yüksek kapasiteli teknoparklar oluşturulmuş

ancak bu alanlar bölgede sanayi kuruluşlarının sayısının azlığı, az sayıdaki firmanın ise Ar-Ge faaliyeti gerçekleştirmemeleri nedeni ile kapasitelerinin çok altında bir doluluk oranı ile çalıştıkları görülmektedir.

- Bu kapsamda teknoparklar girişimcilik faaliyetlerine öncelik veren bir strateji güderek başta BSTB ve TÜBİTAK'ın programlarından faydalanarak gelir elde eden girişimlerin kurulmasına ön ayak olmuşlar, ancak son bir yıl içerisinde söz konusu programlarda yaşanan nakit akış sıkıntıları ve şirketlerin ticarileştirme yapamaması gibi nedenlerle bölge teknoparkların kira geliri elde edemedikleri tespit edilmiştir.
- Bölge paydaşları (kamu kurumları, akademisyenler, mevcut girişimler) ile yapılan görüşmelerde, Ar-Ge, yenilikçilik ve girişimcilik alanlarında farkındalık ve çalışmaya yönelik ciddi bir isteklilik olduğu ancak bu konularda içerik bulunmadığı görülmektedir.

Öneri: Bölgesel Yenilikçilik Stratejilerinin Bütünlükçü Bir Yapı İle Uygulanabilmesi İçin Bölgesel Fon Yapısı Oluşturulması

- DAP Bölgesi ve benzeri ekonomik gelişmişlik seviyesi düşük bölgelerde içerikten, insan kaynaklarına, sermaye eksikliğinden, güvenlik problemlerine kadar her alanda karmaşık ve çok katmanlı problemler yaşanan coğrafyalarda, pazar ve/veya sosyal etkisi yüksek yenilikçilik programları yürütebilmek için bölgesel pazarın ihtiyaçlarından yola çıkarak aynı karmaşıklıkta, sorunların elden geldiğince büyük bir kısmını adresleyen ve çok katılımcılı esnek bir program tasarımı gerekmektedir.
- Mevcut yönetici özeti dokümanında sunulan önerilerin yanı sıra her bir başlıkta ayrıca verilen onlarca öneri için etkin bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Öncelikle bölgesel ekosistemin bu tür programları yürütme kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir ve bu ancak bu alanda ihtiyaç duyulan insan kaynağının ayrılması ve bu alanda uzmanlaşması ile mümkündür.
- Bu doğrultuda önerilerin bütünlükçü bir yapı ile hayata geçirilebilmesi ve uygulanabilmesi için örnekleri Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bölgesel kalkınma stratejilerinde görülene benzer bir DAP Bölgesi Yenilikçilik ve Girişimcilik Fonu kurulması önerilmektedir.
- Bölgesel sorunların çözümünde kullanılacak bütçenin ve fonun karşılanması için değişik finansal araçlar geliştirilmiştir. Geliştirilen finansal araçların temelinde; yönetici otoritenin (devletin) üstündeki yükü azaltmak için uluslararası finans çevreleri ve yerel ortaklardan da faydalanarak fon oluşturulması ve fonun ilgili yerel paydaşlara dağıtılması amacı güdülmektedir. Ayrıca harcanan fonun tekrar yönetici otoriteye geri dönerek başka projelerde kullanılabilmesi hem fon sağlayıcılar hem de kamusal fayda açısından faydalı ve sürdürülebilir toplumsal çıktılar yaratmaktadır. Yerel fonlar, bölgelerin öngördüğü potansiyeli ortaya çıkarabilecek bir finansman modeli olarak tanımlanabilir.
- Bölgesel fonlar, en basit şekliyle, bölgelerin sahip olduğu problemlere çözüm getirmek, rekabetçiliklerini artırmak, bölge planlarında belirtilen amaçlara ve

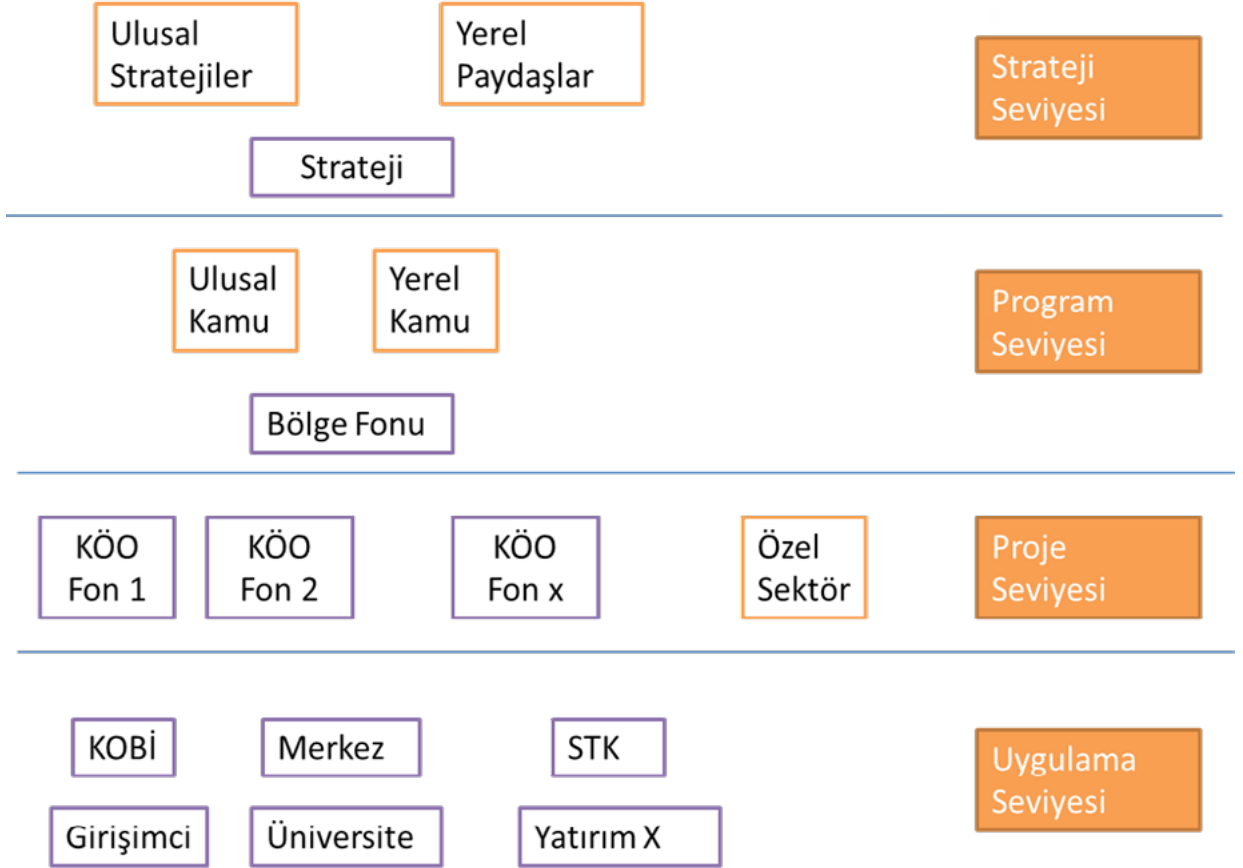
bölgenin uzun vadede erişmesi istenen hedeflere uygun olarak geliştirilen projelere kaynak sağlamak amacıyla oluşturulan fonlar olarak tanımlanabilir. Bölge fonlarının en işlevsel iki özelliği;

- o Aynı çatı altında işletilen farklı model ve faaliyetlerin hedeflere yönelik doğal bir koordinasyon içermesi,
- o Çoğunlukla kamu-özel ortaklığı modeli ile hedeflerin içselleştirilmesi/sahiplenilmesi ile sosyal sermaye etkisi,

olarak sayılabilir.

- Bölge Fonu oluşturma ve uygulama sürecinde dört uygulama seviyesinden bahsetmek mümkündür. En üst seviyede bölgede yerleşik paydaşların katılımı ile ekonomik, sosyal gelişimi için strateji ve hedeflerin belirlenmesi, mevcut durumdan yola çıkılarak hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tespitine yönelik strateji geliştirme faaliyetleri sayılabilir. İkinci aşamada ise belirlenen bölgede eylemlerin uygulamaya geçirilebilmesi amacı ile kaynak sağlamak üzere bir fon oluşturulması söz konusudur. Kurulacak fonun uzun vadeli eylemlere imkan sağlayacak bir yapıda tasarlanması oldukça önemlidir. Kalkınma hedefleri için eylemler genellikle ihtiyaç duyulan altyapıların oluşturulması, öncelik alanında insan kaynaklarının geliştirilmesi, faaliyetler ve ihtiyaçlar için finansman imkanlarının oluşturulması ve tüm kaynakların etkileşimini sağlayacak altyapıların oluşturulması gibi kimi hibe kimi ise ticari yaklaşımla yürütülebilecek faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir.
- Bu nedenle üçüncü seviyede kamu-özel sektör ortaklıklarınca yürütülebilecek çok farklı proje tiplerine kaynak aktarılabilecek bir yapı oluşturulmalıdır. Son aşama olarak ise nihai hedef kitlenin faydalanabileceği şekilde ilgili projelerin yürütülmesi olarak belirtilebilir.
- Uzun vadeli hedeflere erişim için sürdürülebilirlik önemli bir unsurdur. Bu nedenle geri dönüşlü (kredi, ortaklık, risk sermayesi, girişim sermayesi, kamu-özel sektör ortaklıkları) finansman araçlarının fonlarda önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Fonlar alt fonlara bölünerek her alt fonun özel bir amacı ve teması olacak şekilde belirlenir. Böylece, oluşturulan belli bir kaynak, gerçekleştirilmek istenen amaçlara göre bir portföy şeklinde alıcılara aktarılmış olur. Oluşturulan fonların geri dönüşü olması durumunda ise mevcut fonlar - bazen çoğalmış şekilde - yeni ihtiyaçlara aktarılabilir. Fon açısından finansal sürdürülebilirlik bir hedef olmakla birlikte, fonun gerçek sürdürülebilirliğini bölgenin değişen ihtiyaç ve önceliklerine uygun bir platformun sürdürülebilirliği olarak algılamak daha doğru olabilir.

Şekil 14 Bölge fonu yapılanması



- DAP Eylem Planı ile stratejik öncelikler önemli oranda belirlenmiş, mevcut proje ile ise çok sayıda proje ve program önerisi geliştirilmiş durumdadır. Söz konusu veriler kullanılarak fonun işleyiş yapısının ve finansman kaynaklarının oluşturulması gerekmektedir.
- Özellikle Avrupa Birliği'nin Avrupa Yatırım Fonu, Avrupa Yatırım Bankası gibi kuruluşlarının bu alanda oldukça deneyimleri bulunmaktadır. Fonun hayata geçirilebilmesi ve finansal imkanların oluşturulabilmesi amacı ile ilk etapta bu kuruluşlarla iş birliğine gidilmesi önemli bir başlangıç noktası olacaktır.



DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti





DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti





DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti





DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti





DAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi Yönetici Özeti



