



**GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik  
Araştırma Projesi  
Kapanış Toplantısı**

Şanlıurfa  
9 Temmuz 2019

# Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi



09:15-09:30	Açılış Konuşmaları GAP BKİ Başkanı Sayın Sadrettin KARAHOCAGİL
09:30-09:45	Proje Hakkında Bilgilendirme
09:45-10:00	Çay-Kahve Arası
10:00-10:30	Bölge Üniversitelerinin, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin ve Teknoloji Transfer Bölgelerinin Değerlendirilmesi Sunumu
10:30-11:00	Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi Sunumu
11:00-11:15	Çay-Kahve Arası
11:15-11:45	İş Geliştirme Merkezleri Gelişim Stratejileri Sunumu
11:45-12:15	OSB-KSS Gelişim Stratejileri Sunumu
12:15-12:30	Sorular ve Kapanış
12:30-13:30	Öğle Yemeği

# Amaç ve Kapsam



Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesi



Rekabetçilik



Sürdürülebilir Kalkınma



GAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin mevcut durumunun analiz edilerek, ekosistemin geliştirilmesine yönelik stratejilerin ve yol haritalarının oluşturulması.

## GAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi

Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Üniversiteler

Teknoloji Transfer Ofisleri

İş Geliştirme Merkezleri

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Bölge KOBİ'leri)





# Proje Taraf ve Ekipleri



Ülkelerin ve bölgelerin yenilikçilik ekosistemleri ile bu ekosistemlere yönelik olarak uygulanan girişimcilik ve yenilikçilik politikaları bir ülke ya da bölgenin küresel rekabet ortamında ön plana çıkmasında önemli rol oynayan faktörlerdir.

Literatürde «Ulusal Yenilik Sistemi» olarak kavramsallaştırılan ve temeline *yenilik faaliyetlerinin bir öğrenme işlemi* olduğunu ve *yeniliğin sosyal, kültürel ve kurumsal öğeler tarafından şekillendirildiğini* koyan yaklaşım, teknoloji ve yenilik üzerine çalışan önde gelen evrimci iktisat kuramcıları tarafından bir teoriden ziyade *kavramsal bir çerçeve* olarak sıklıkla kullanılagelmiştir.

Tanımlanan bu çerçevede ulusal yenilik sistemlerine ilişkin olarak;

- ülkelerin doğal kaynakları ile ekonomik geçmişlerinin sistemde belirleyici bir rol oynadığı,
- ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği,
- benzer şekilde kurumsal yapılanmalarının da ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği,
- hukuki altyapı,
- değerler,
- eğitim sistemi vb.

ülkelere özgü olmaları nedeniyle her ülkenin kendine özgü bir «*ulusal yenilik sistemi*» olduğu ifade edilmektedir.

## Bölgesel Yenilik Sistemleri:

Yeniliğin yalnızca ulusal boyutta değil, bölgesel boyutta da ortaya çıkabileceği ve ulusal yenilik sistemlerinin karmaşık doğası nedeniyle teknolojik değişim süreçlerini yönetmede tek başına yeterli olmayacağından hareketle ortaya konulmuştur.

Ulusal yenilik sistemine bir alternatif olarak değil, bu sistemi bölgesel düzeyde destekleyen bir yapı olarak değerlendirilmelidir.

Nasıl ki ulusal yenilik sistemleri ülkeye özgü sistemler ise bölgesel ya da sektörel olarak tanımlanacak yenilik sistemleri de yine bölgeye ya da sektöre özgüdür.

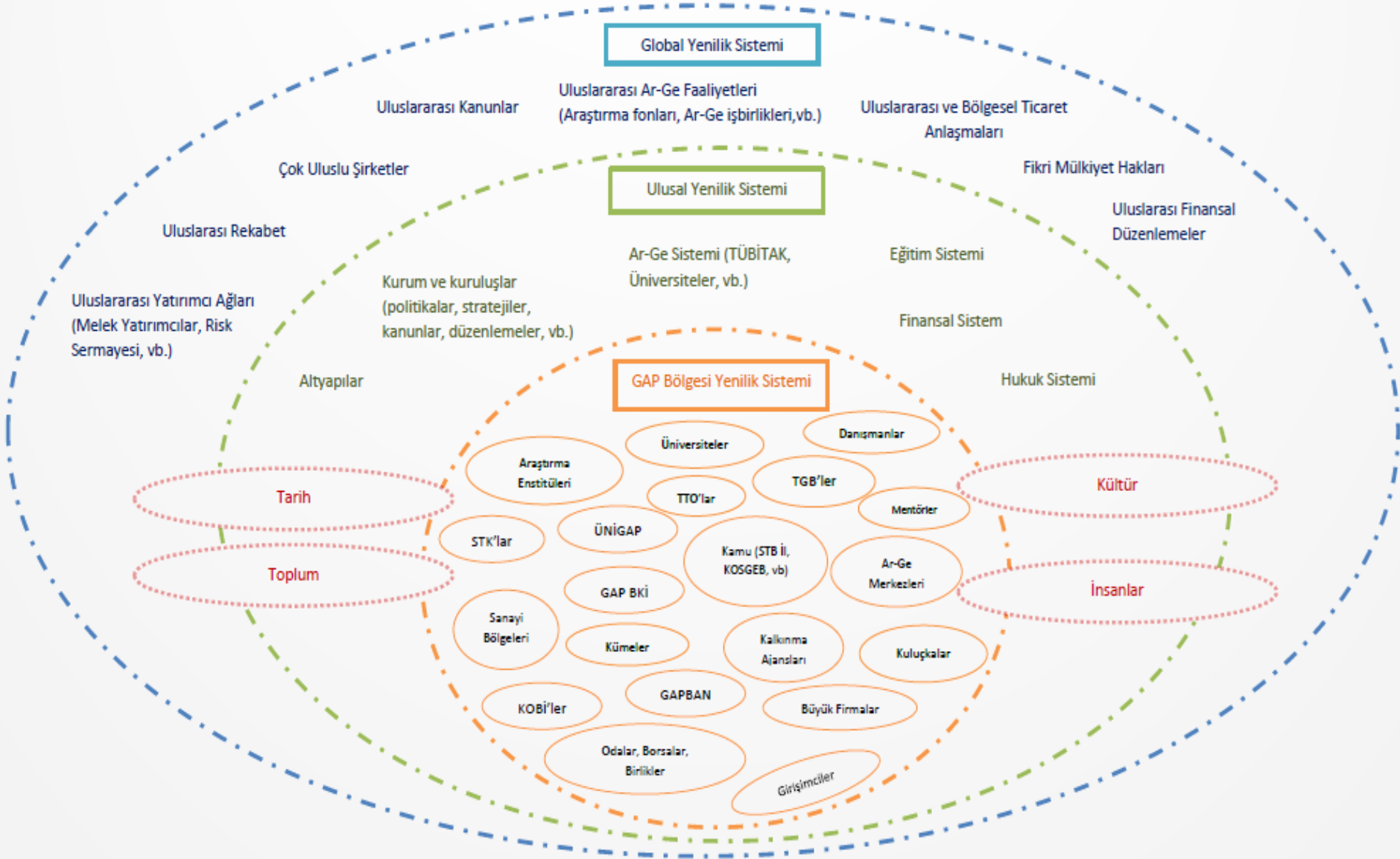
Bu durumda da bölgesel farklılıklar, bölgenin tarihi, bölgedeki kurumlar, bölge halkının yaşam kalitesi, sosyo-kültürel ve ekonomik göstergeler vb. hususlar ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde *bir bölgenin rekabet avantajı* doğal kaynakları ve iş gücünün yapısına bağlı olduğu kadar *bölge içinde yaratılan bilgiye ve yaratılan bilginin yenilik ve üretimle sentezlenerek bir katma değer kaynağı haline getirilebilmesine* bağlıdır.

Bunun için de *insan kaynağının sürekli gelişimine, aktörler arasında da **güven** ve iş birliğinin tesisine* ihtiyaç vardır.

GAP Bölgesi yenilik sistemi, pek çok farklı kurum ve kuruluştan oluşan ekonomik, politik ve kurumsal bir ilişkiler ağı olarak ele alınmakta ve adı geçen kurumları merkezine konumlandırmaktadır.

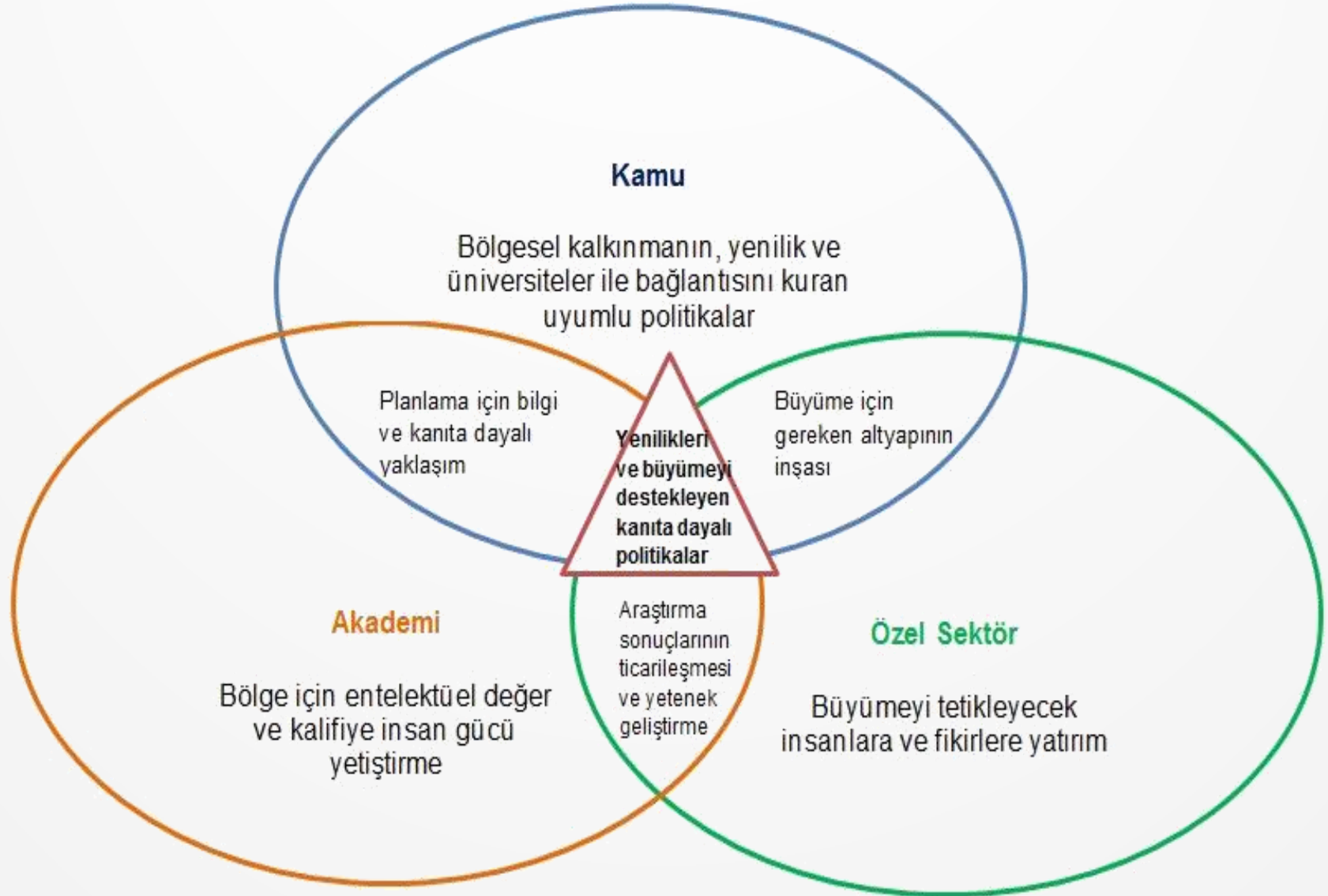
# GAP Bölgesi Yenilik Sistemi



## Dağınık Bölge Yapıları



## Güçlü Bağlara Sahip Bölge Yapıları





GAP Bölgesi'ne yönelik stratejiler hazırlanırken göz önünde bulundurulmuş bir diğer husus da uygulamanın yapılacağı Bölgenin üretim yapısının bilgi yoğunluğudur.

Bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığında, bölgelerdeki üretimin dokusuna göre bölgedeki OSB, KSS, İŞGEM, üniversite ve TGB, TTO gibi yapılanmaların stratejik önceliklerinin de değişmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Bölgelere yönelik politika ve stratejilerin oluşturulmasında 3'lü bir sınıflandırma:

1. Bilgi Merkezi Bölgeler
2. Endüstriyel Üretim Bölgeleri
3. Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler

**Bilgi Merkezleri:** BT alanında dünyada önde gelen bölgeler; bilgi ve teknolojinin içselleştirilerek yoğun olarak kullanıldığı merkezler ve bilgi yoğun şehirlerdir.

**Endüstriyel Üretim Bölgeleri:** Bilim, teknoloji ve yetenek yoğun üretim yapan bölgeler olabildikleri gibi orta teknoloji üreten bölgeler ya da geleneksel üretim bölgeleri de olabilmektedir.

**Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler:** Genellikle geri kalmış ülkelerdeki kırsal alanlarda yer alan birincil sektörlere [tarım, ormancılık, balıkçılık, madencilik, vb.] yoğunlaşmış bölgeler; kalkınma tuzaklarının olduğu yapısal olarak durgun ya da sanayisizleşmiş bölgeler; doğal kaynaklar ve hizmet odaklı bölgelerdir.

# Üretim Yapısının Bilgi Yoğunluğuna Göre Değişen Stratejiler

Bölge Yapısı	Temel Stratejiler ve Öncelik Seviyeleri		
	Mevcut Avantajların Üzerine Kurulmuş (Bilim ve Teknolojinin (BT) Yön Verdiği)	Sosyoekonomik Dönüşümü Destekleyici	Farkı Kapatmaya Yönelik: Bilgi Temelli Yetkinliklerin Oluşturulması
<b>Bilgi Merkezleri</b>			
<i>Bilgi ve Teknoloji Merkezleri</i>	<b>Yüksek</b>	Opsiyonel	<b>Düşük</b>
<i>Bilgi Yoğun Bölgeler</i>	<b>Yüksek</b>	Opsiyonel	<b>Düşük</b>
<b>Endüstriyel Üretim Bölgeleri</b>			
<i>BT Yoğun Üretim Bölgeleri</i>	<b>Yüksek</b>	Opsiyonel	<b>Düşük</b>
<i>Yetenek Yoğun Bölgeler</i>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<i>Orta Teknolojili Üretim ve Hizmet Sağlayıcılar</i>	Opsiyonel	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<i>Geleneksel Üretim Bölgeleri</i>	<b>Düşük</b>	Opsiyonel	<b>Yüksek</b>
<b>Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler</b>			
<i>Doğal Kaynaklar ve Hizmet Odaklı Bölgeler</i>	Opsiyonel	Opsiyonel	<b>Yüksek</b>
<i>Yapısal Olarak Durgun ya da Sanayisizleşmiş Bölgeler</i>	Opsiyonel	<b>Yüksek</b>	Opsiyonel
<i>Birincil Sektörlere Yoğunlaşmış Bölgeler</i>	<b>Düşük</b>	Opsiyonel	<b>Yüksek</b>





## **GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi**

**Bölge Üniversitelerinin Sanayi Etkinliğinin Değerlendirilmesi,  
Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB), Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO)  
Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve  
Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi**

**Şanlıurfa**  
**9 Temmuz 2019**

# Amaç ve Kapsam



GAP Bölgesi'ndeki üniversitelerin, TGB ve TTO'ların girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi içerisindeki mevcut durumunun analiz edilerek gelişim stratejilerinin ve yol haritalarının oluşturulması.

GAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi

Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri

**Teknoloji Geliştirme Bölgeleri**

**Üniversiteler**

**Teknoloji Transfer Ofisleri**

İş Geliştirme Merkezleri

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler [Bölge KOBİ'leri]





## Mevcut Durum Analizi

- Literatür araştırması, İstatistiksel Verilerin Analizi, 1 Çalıştay, 1 Odak Grup Toplantısı, Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşmeler, Anketler [üniversite + TGB firmaları]



## MDA Raporu

- \*Yasal ve Politik Zemin
- \*Dünyada, Türkiye'de, GAP'ta Üniversiteler
- \*KÜSİ
- \*TGB/ TTO
- \*Saha Analizleri



## Karşılaştırma Raporu



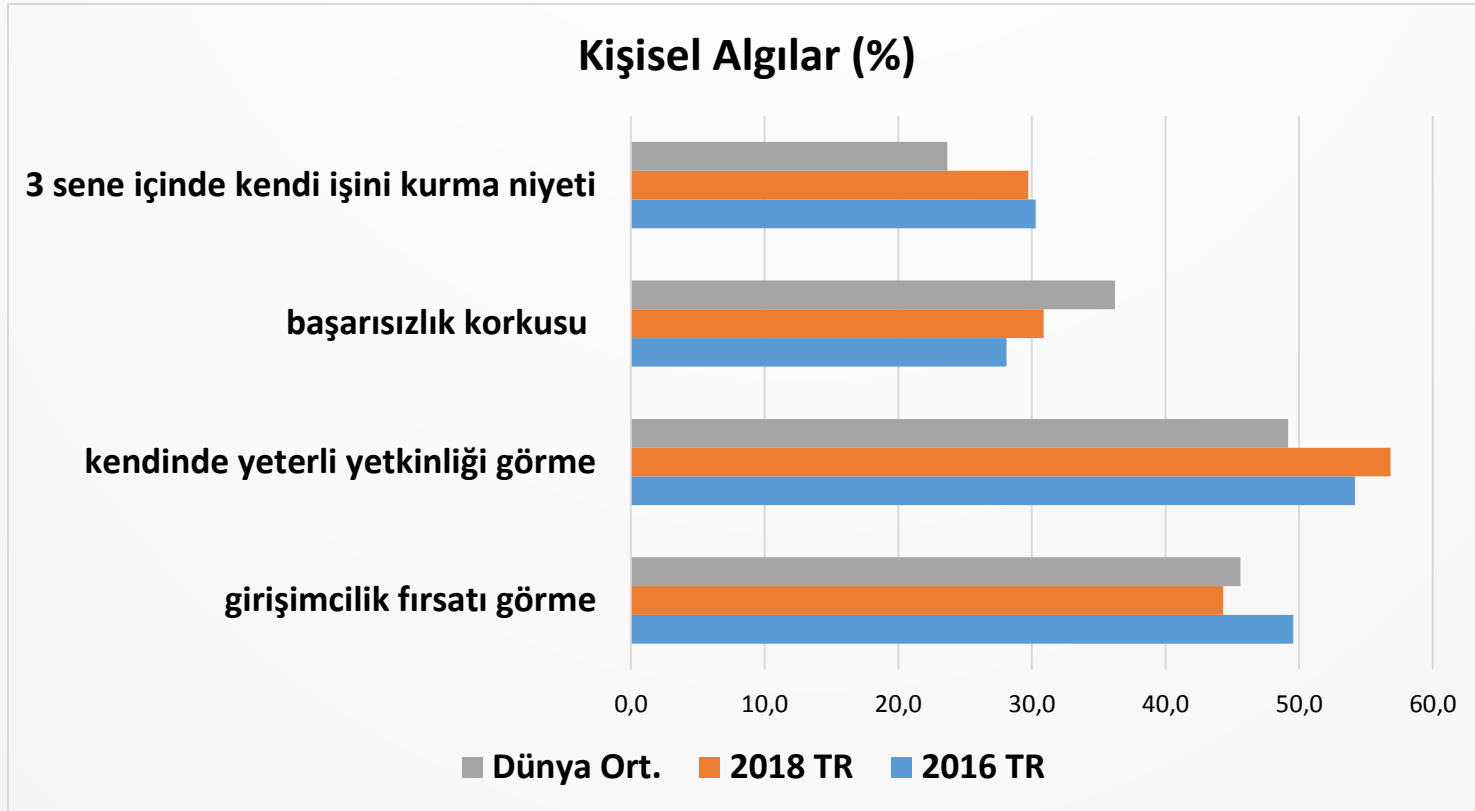
## Strateji Raporu



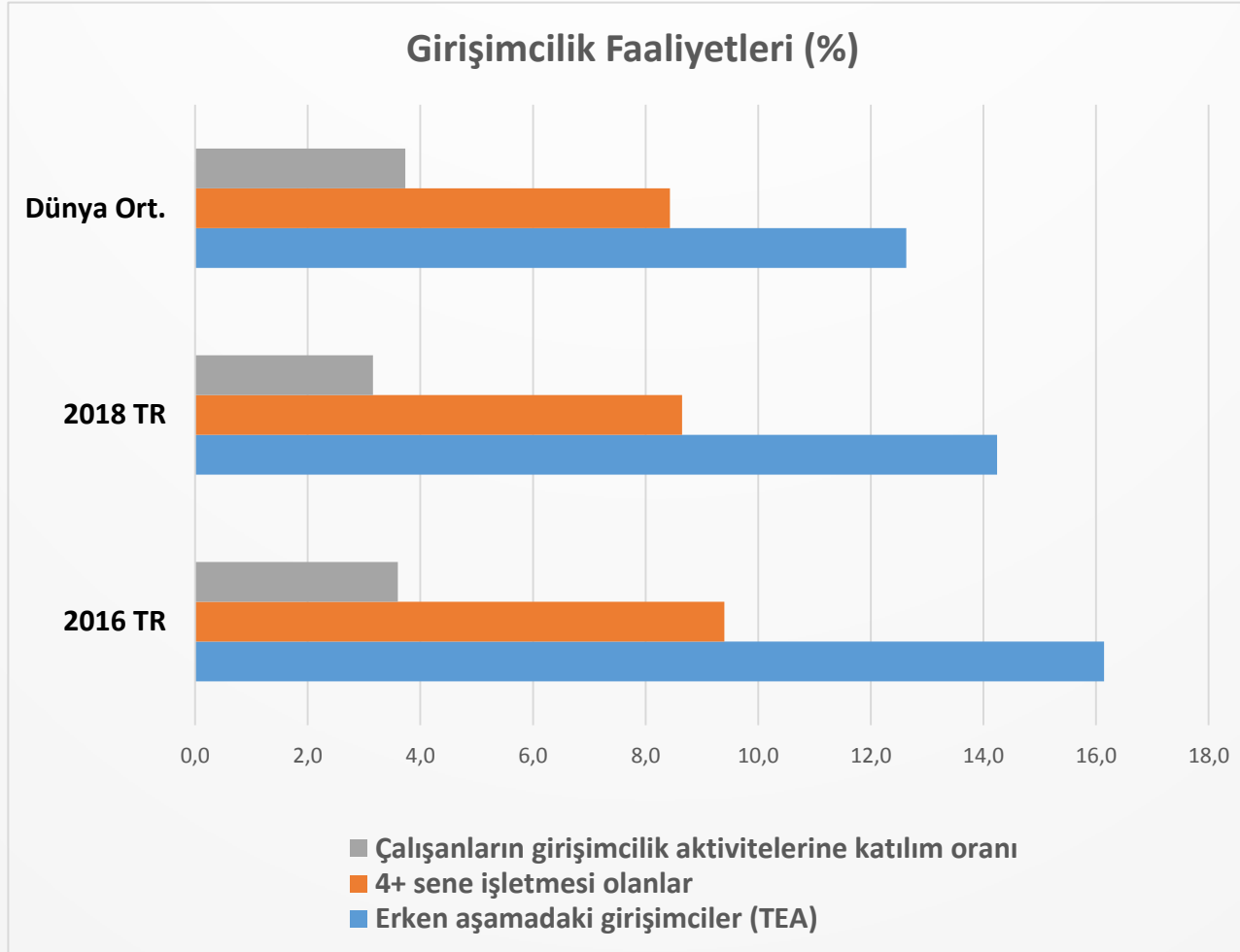
## İyi Uygulama Örnekleri ile Karşılaştırmalı TGB Analizi [İTÜ Arı Teknokent, Hacettepe Teknokent, Samsun Teknopark]



## Bölge Üniversite, TGB ve TTO'lara Yönelik Stratejik Yol Haritası



*GEM\* Girişimcilik Davranış ve Tutumları, 2018 Türkiye Raporu, Kişisel Algılar (%)*



*GEM Girişimcilik Davranış ve Tutumları, 2018 Türkiye Raporu, Girişimcilik Faaliyetleri*



- Oracle Capital Group Araştırması\* - 2014

Sıra	Ülke	Sıra	Ülke	Sıra	Ülke	Sıra	Ülke
1	Hindistan	10	Avusturya	19	Kore	28	İngiltere
2	<b>Türkiye</b>	11	İsviçre	20	Finlandiya	29	Macaristan
3	ABD	12	Hollanda	21	Slovenya	30	İtalya
4	Brezilya	13	İsrail	22	Yunanistan	31	Almanya
5	Çin	14	Slovak Cum.	23	Çek Cum.	32	Belçika
6	İzlanda	15	Polonya	24	İspanya	33	Japonya
7	İrlanda	16	Norveç	25	Portekiz		
8	Rusya	17	İsveç	26	Danimarka		
9	Estonya	18	Lüksemburg	27	Fransa		

\*En genel anlamda, iş insanlarının aldığı riskler, cesaret ve tedbirlerin değerlendirildiği ve 33 ülkenin bulunduğu araştırma

- U.S. News & World Report şirketinin 2018 Araştırması
- Türkiye bu kez girişimcilik alanında yapılan araştırmada 80 ülke arasında 36. sırada

???

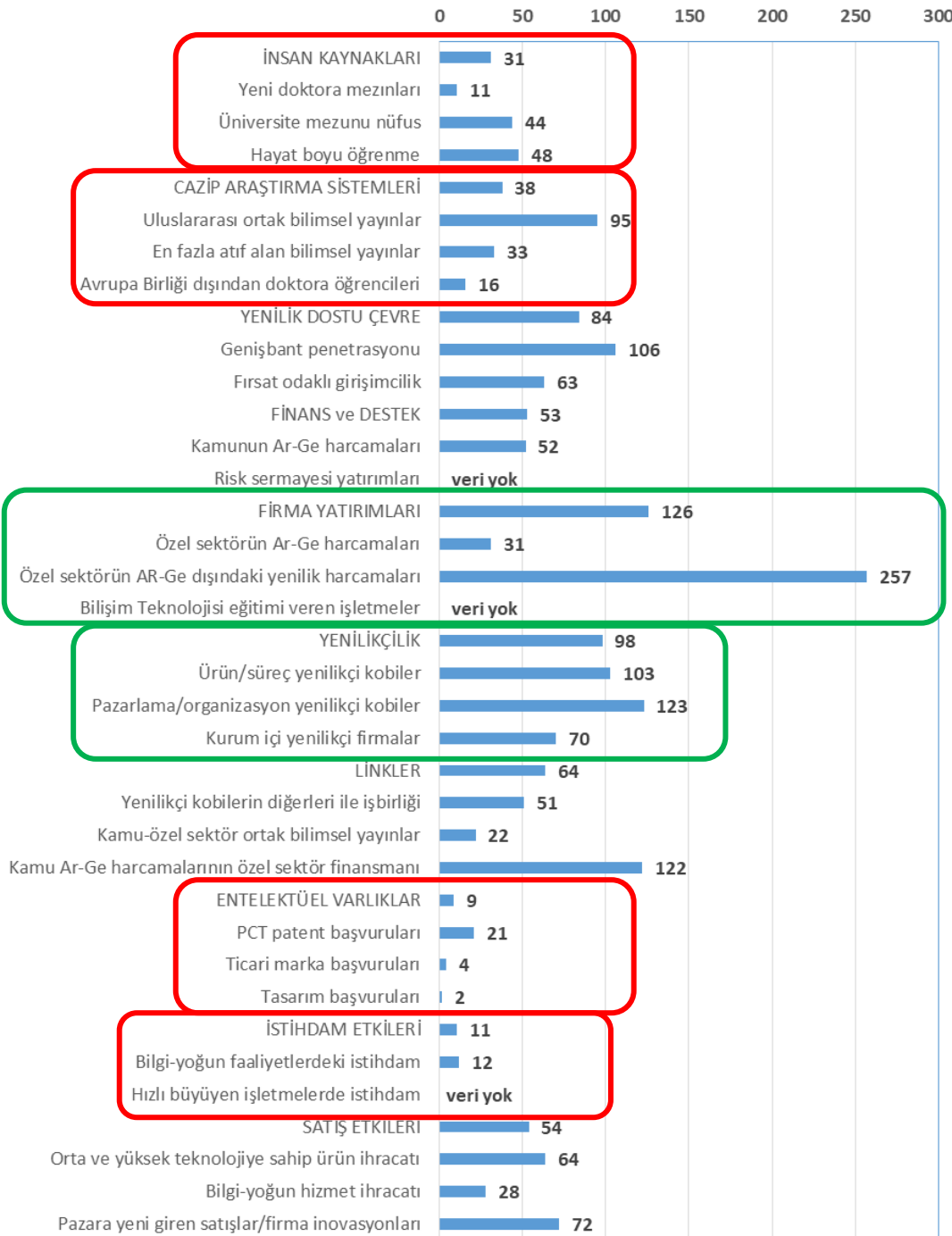
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>2015</b>	Almanya	Japonya	ABD	İngiltere	Kanada	İsveç	Hollanda	Avustralya	Singapur	Danimarka
<b>2016</b>	Almanya	Japonya	ABD	İngiltere	Kanada	İsveç	Hollanda	Danimarka	Singapur	Avustralya
<b>2017</b>	Almanya	Japonya	ABD	İngiltere	İsviçre	İsveç	Kanada	Singapur	Avustralya	Hollanda
<b>2018</b>	Almanya	Japonya	ABD	İngiltere	İsviçre	İsveç	Kanada	Singapur	Hollanda	Norveç

Başka?

MasterCard Kadın Girişimcilik Endeksi 2018

# AB İnovasyon Endeks Raporu

European Union Innovation Scoreboard,  
2018



## Avrupa Birliği'ne göre Türkiye İnovasyon Performansı 2017

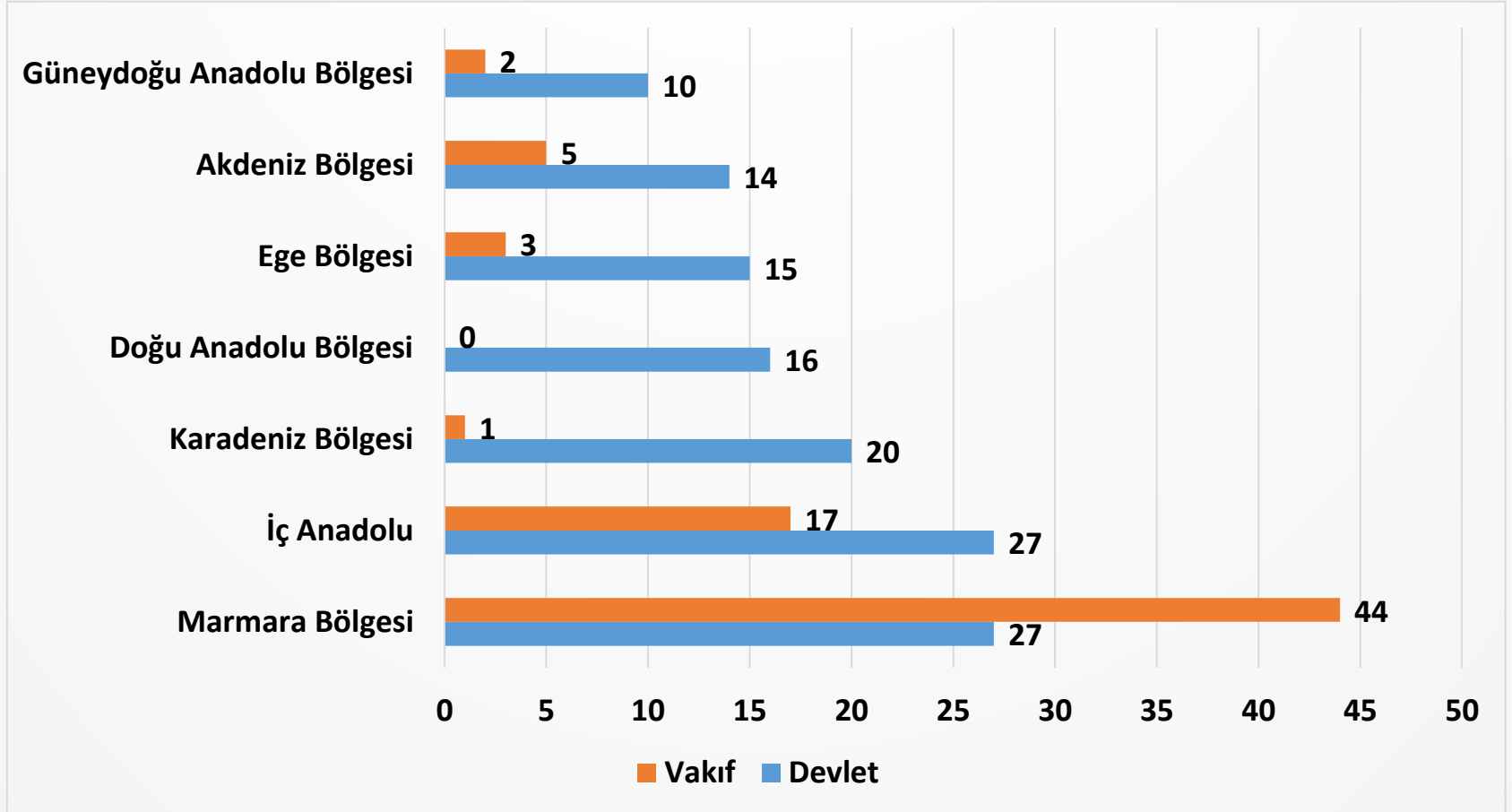
[Avrupa Birliği performansı  
100 olarak alınmıştır.]

# Üniversiteler

- BTYK'nın 23. Toplantısı'nda [2012] “*üniversitede yenilikçiliğın ve girişimciliğın tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi*” kararı alınmıştır. [Yerele öncelik veren Ar-Ge projeleri]
- 2013- Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi
- 2015-2018 KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı
- 2018- Üniversiteler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi [eğitim-öğretim, araştırma-yayın, toplumsal hizmet, **girişimcilik**]

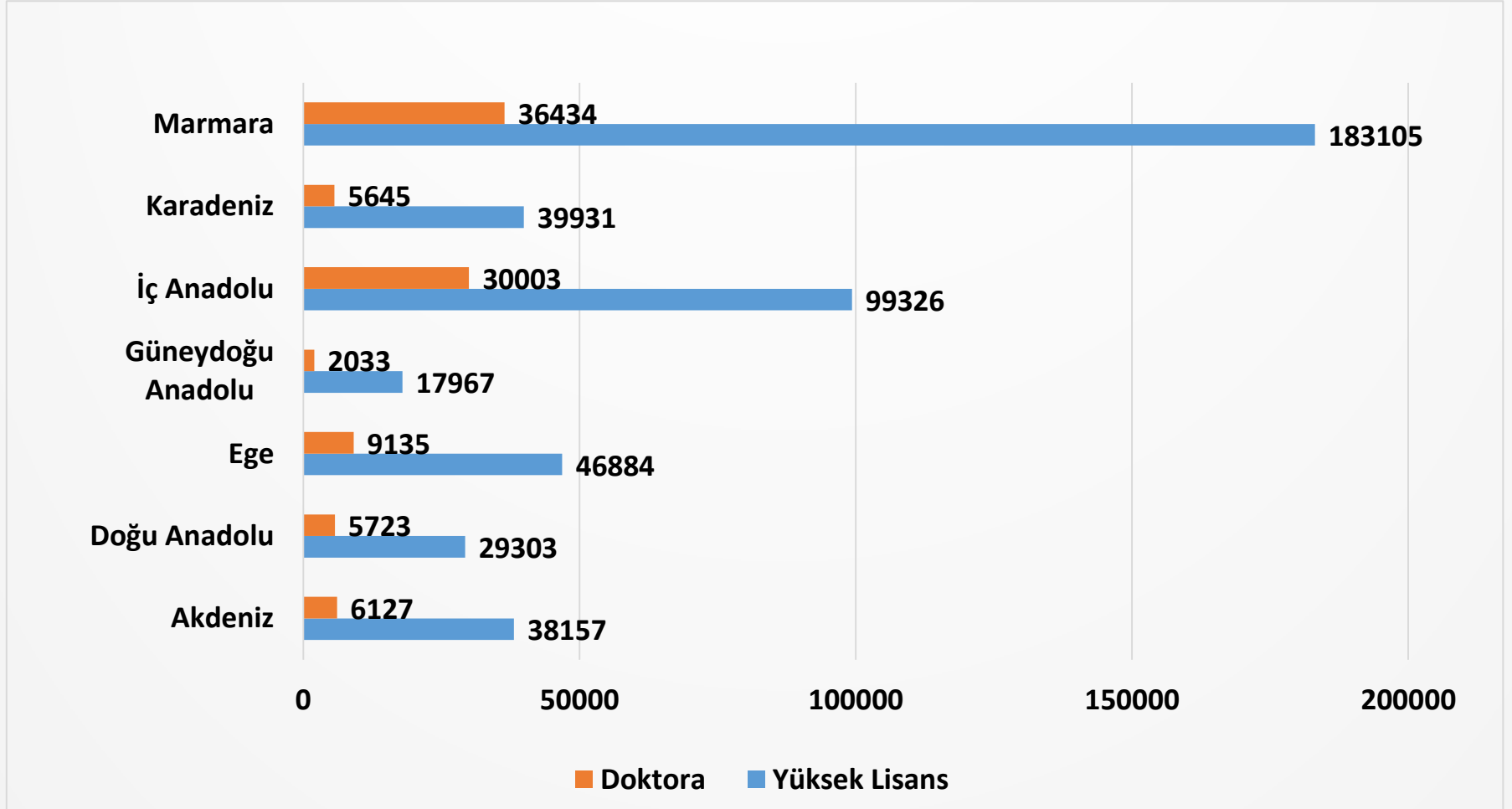


# Türkiye’de Üniversiteler - YÖK



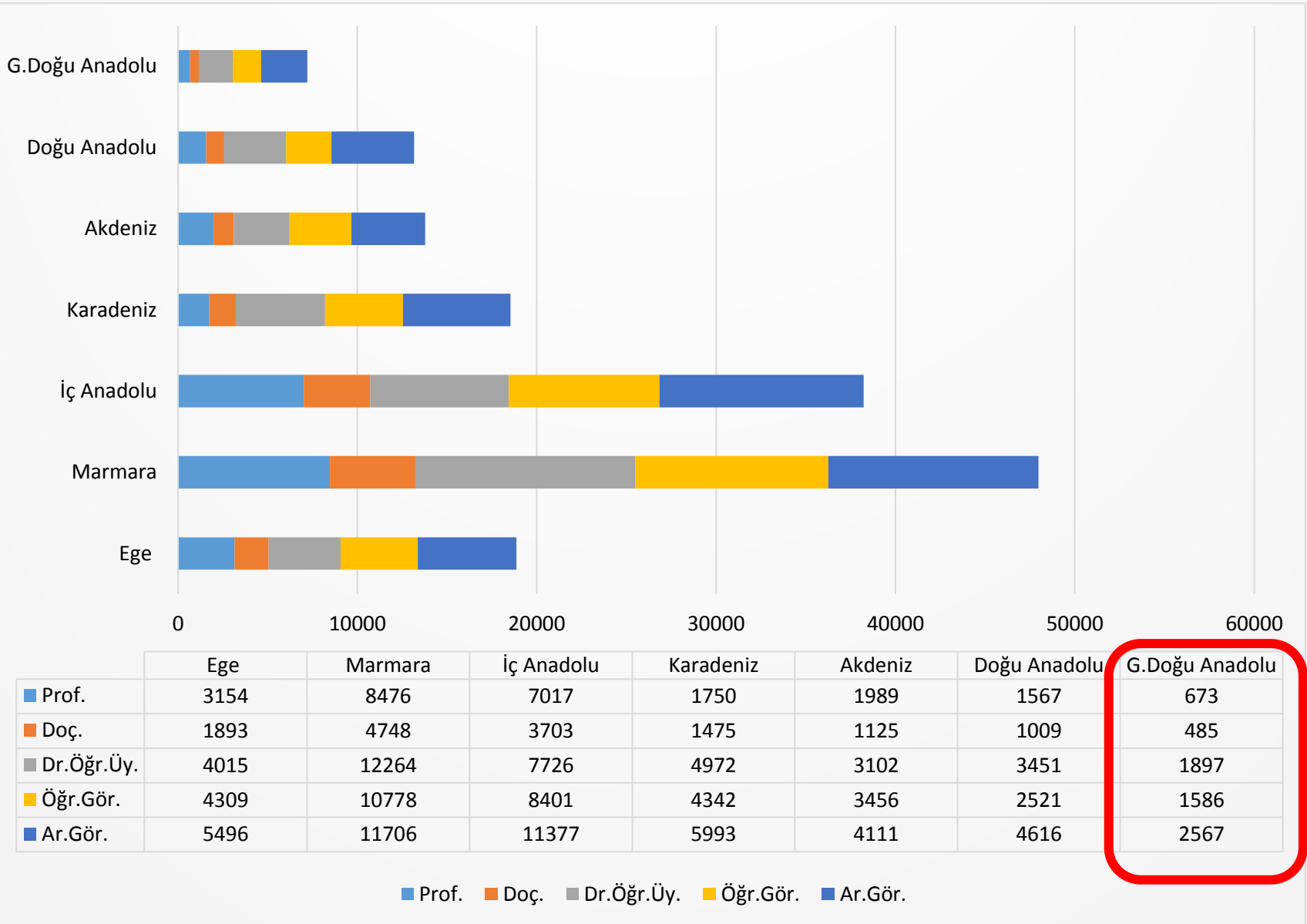
Türkiye’de Yer Alan Üniversitelerin Bölgesel Dağılımı [2017-2018]

# Türkiye'de Üniversiteler - YÖK



Yüksek Lisans ve Doktora Öğrencilerinin Bölgelere Göre Dağılımı (2017-2018)

# Türkiye'de Üniversiteler - YÖK





# Türkiye'de Üniversiteler-ULAKBİM

Bölgeler	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Ekim	Genel Toplam
Marmara	10.210	11.160	12.235	13.401	12.967	5.906	65.879
İç Anadolu	10.724	10.657	11.180	12.401	11.411	5.113	61.486
Ege	4.194	4.244	4.460	4.760	4.441	1.773	23.872
Karadeniz	3.392	3.641	3.902	4.460	4.176	1.844	21.415
Akdeniz	3.005	3.117	3.251	3.501	3.181	1.471	17.526
Doğu Anadolu	2.660	2.708	3.063	3.430	3.291	1.572	16.724
Güneydoğu Anadolu	<b>1.612</b>	<b>1.689</b>	<b>1.815</b>	<b>1.899</b>	<b>1.728</b>	<b>723</b>	<b>9.466</b>

## TÜBİTAK ULAKBİM

2013-2018 Web of Science veri tabanında yer alan indeksli dergilerde yer alan yayınların bölgelere göre dağılımı

# TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi



NO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Ü.
2	Orta Doğu Teknik Ü.	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.	İstanbul Teknik Üniversitesi
3	Bilkent Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
4	Özyeğin Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi
5	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Ü.	Koç Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi
6	Boğaziçi Üniversitesi	İzmir Yüksek Tek.E.	Özyeğin Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi
7	İzmir Yüksek Tek. En.	Özyeğin Üniversitesi	İstanbul Teknik Ü.	Özyeğin Üniversitesi	Gebze Yüksek Tek. Enstitüsü	Koç Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi
8	Koç Üniversitesi	Koç Üniversitesi	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek. E.	Özyeğin Üniversitesi	İzmir Yüksek Tek. E.	Hacettepe Üniversitesi
9	Gebze Yüksek Tek. Enstitüsü	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek.E.	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek.E.	Özyeğin Üniversitesi	İzmir Yüksek Tek.E.
10	TOBB ETÜ	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Ege Üniversitesi

**5 Boyut:** Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği (%20), Fikri Mülkiyet Havuzu (%15), İşbirliği ve Etkileşim (%25), Girişimcilik ve Yenilik Kültürü (%15), Ekonomik Katkı ve Ticarileşme (%25)

Üniversite	Genel Sıralama					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gaziantep Üniversitesi	28	28	25	24	16	15
Sanko Üniversitesi						↓
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	-	125	102	65	52	41
Adıyaman Üniversitesi						↓
Dicle Üniversitesi						↓↓
Batman Üniversitesi						↓
Şırnak Üniversitesi						↓↓
Mardin Artuklu Üniversitesi						↓↓
Harran Üniversitesi						↓↓
Kilis 7 Aralık Üniversitesi						↓↑
Toplam Sıralanan Üniversite Sayısı	126	136	144	152	152	157

2018 Endeks Sonuçları:

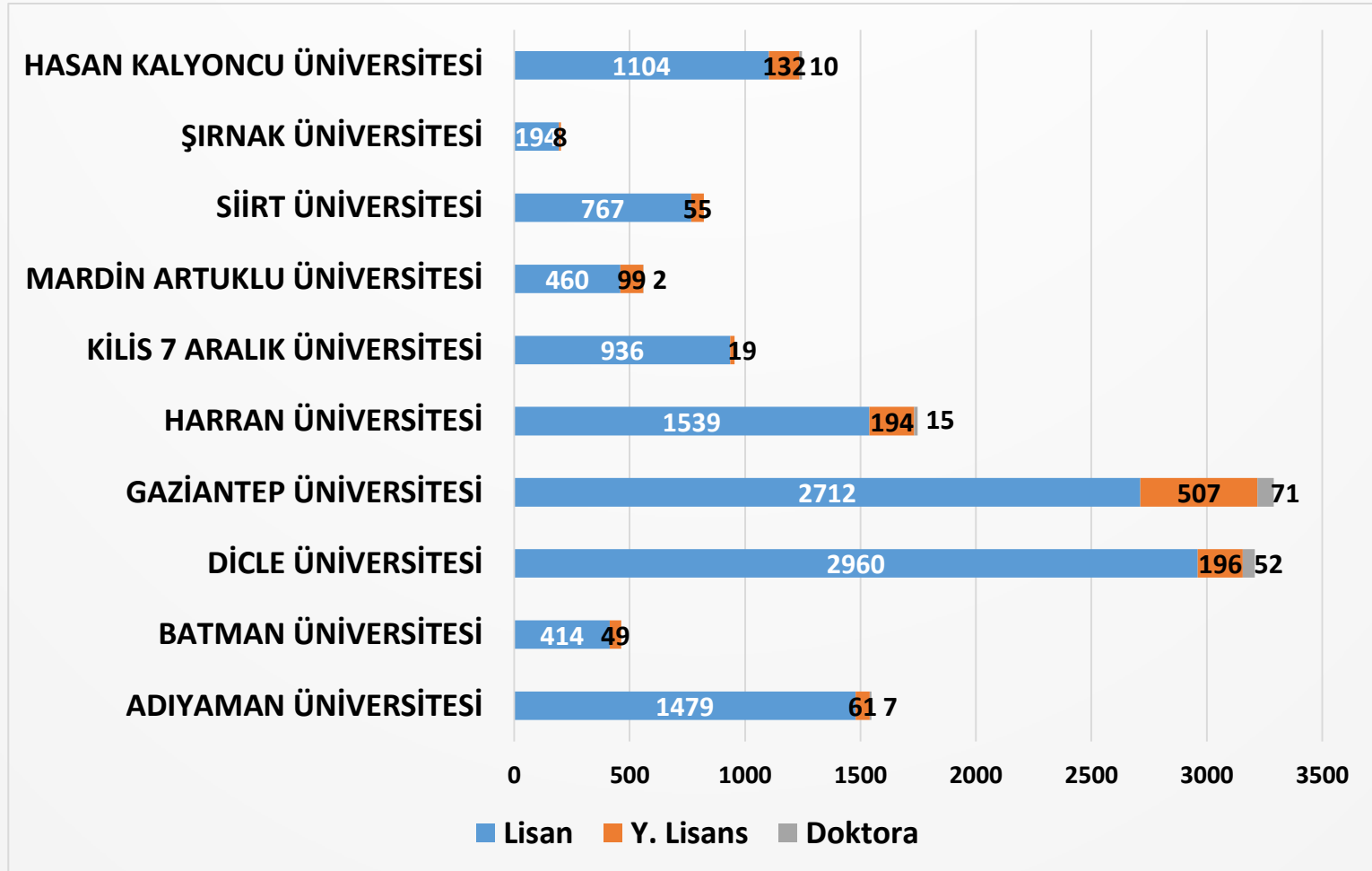
*Gaziantep Üniversitesi: 23.*

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi: 42.*

# GAP Bölgesi Üniversiteleri

Üniversite	Kuruluş Yılı
Dicle Üniversitesi	1973
Gaziantep Üniversitesi	1987
Harran Üniversitesi	1992
Adıyaman Üniversitesi	2006
Batman Üniversitesi	2007
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	2007
Mardin Artuklu Üniversitesi	2007
Siirt Üniversitesi	2007
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2008
Şırnak Üniversitesi	2008
Sanko Üniversitesi	2013

# GAP Bölge Üniversiteleri Mezun Sayıları



2017-2018 YÖK Verileri

Üniversiteler	Yayın/Atıf/Etki	2013	2014	2015	2016	2017
Adıyaman Üniversitesi	Yayın sayısı	226	234	269	302	319
	Atıf sayısı	4426	3674	3115	1536	892
	Etki değeri	19.58	15.7	11.58	5.09	2.8
Batman Üniversitesi	Yayın sayısı	42	56	63	63	75
	Atıf sayısı	198	456	344	187	81
	Etki değeri	4.71	8.14	5.46	2.97	1.08
Dicle Üniversitesi	Yayın sayısı	502	554	497	457	331
	Atıf sayısı	3114	2661	1929	941	256
	Etki değeri	6.2	4.8	3.88	2.06	0.77
Gaziantep Üniversitesi	Yayın sayısı	463	481	538	592	513
	Atıf sayısı	5765	4800	4882	3133	811
	Etki değeri	12.45	9.98	9.07	5.29	1.58
Harran Üniversitesi	Yayın sayısı	264	230	250	241	213
	Atıf sayısı	1719	1044	797	451	182
	Etki değeri	6.51	4.54	3.19	1.87	0.85
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Yayın sayısı	14	30	33	39	62
	Atıf sayısı	104	176	117	54	50
	Etki değeri	7.43	5.87	3.55	1.38	0.81
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Yayın sayısı	37	30	59	68	65
	Atıf sayısı	235	234	265	194	45
	Etki değeri	6.35	7.8	4.49	2.85	0.69
Mardin Artuklu Üniversitesi	Yayın sayısı	17	15	24	23	14
	Atıf sayısı	98	64	47	29	11
	Etki değeri	5.76	4.27	1.96	1.26	0.79
Sanko Üniversitesi	Yayın sayısı	1	7	22	18	26
	Atıf sayısı	0	10	40	30	8
	Etki değeri	0.0	1.43	1.82	1.67	0.31
Siirt Üniversitesi	Yayın sayısı	41	47	50	82	98
	Atıf sayısı	394	305	277	157	104
	Etki değeri	9.61	6.49	5.54	1.91	1.06
Şırnak Üniversitesi	Yayın sayısı	5	5	10	14	12
	Atıf sayısı	8	69	59	36	8

## GAP Bölge Üniversiteleri Yayın Performansı

TÜBİTAK  
ULAKBİM,  
WoS Veritabanı

1. ODTÜ – 32 milyon
2. Bilkent - 29 milyon
3. Ege – 28 milyon

- Dicle – 1 milyon
- Gaziantep – 860 bin
- Adıyaman – 340 bin
- Harran – 310 bin
- Siirt ve Kilis – 220 bin
- Batman ve Hasan Kalyoncu -140 bin
- Şırnak – 30 bin
- Sanko – 20 bin
- Mardin - yok

- 134 üniversite dahil edilmiştir
- Hacim ve kalite boyutunda göstergeler belirlenmiştir [yayın sayısı, TÜBİTAK destekli proje sayısı, atıf vb.]
- Adıyaman Üniversitesi'nde tıp, fizik ve metalürji
- Batman Üniversitesi'nde mühendislik
- Dicle Üniversitesi tıp ve tarım
- Gaziantep Üniversitesi'nin yetkinlik seti ise karma bir yapıdadır. Bu anlamda tıp ve mühendislik bilim dalları daha ağır basarken sosyal bilimlerde "ilahiyat" öne çıkmaktadır
- Harran Üniversitesi'de tıp ve tarım
- Hasan Kalyoncu Üniversitesi, inşaat mühendisliği
- Kilis 7 Aralık Üniversitesi ise fizik, kimya
- Mardin Artuklu Üniversitesi, eğitim
- Siirt Üniversitesi, kimya, uzay, fizik alanında



# KÜSİ Ar-Ge ve Yenilik Ekosistemi Endeksi - 2018

İl Grupları	Top. İl	KÜSİ Ar-Ge ve Yenilik Eko. Endeksi	Top. İl	KÜSİ Uygulama Endeksi
1. Grup	5	İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa	5	İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa
2. Grup	13	Adana, Antalya, Aydın, Denizli, Eskişehir, <b>Gaziantep</b> , Kayseri, Konya, Kütahya, Manisa, Mersin Sakarya, Tekirdağ	26	Tekirdağ, Çanakkale, Balıkesir, Manisa, Kütahya, Eskişehir, Sakarya, Yalova, Düzce, Denizli, Antalya, Isparta, Konya, Mersin, Adana, Kayseri, Kahramanmaraş, Malatya, <b>Şanlıurfa</b> , <b>Gaziantep</b> , <b>Diyarbakır</b> , Erzurum, Trabzon, Samsun, Çorum, Elazığ
3. Grup	17	Edirne, Çanakkale, Balıkesir, Afyonkarahisar, Isparta, Düzce, Bolu, Çorum, Samsun, Niğde, Sivas, Malatya, Kahramanmaraş, Hatay, <b>Diyarbakır</b> , Trabzon, Zonguldak	13	Aydın, Muğla, Edirne, Afyonkarahisar, Bilecik, Bolu, Karaman, Niğde, Hatay, Osmaniye, Sivas, Amasya, Aksaray
4. Grup	14	Elazığ, Tokat, Erzurum, Kırklareli, Muğla, Uşak, Kırıkkale, <b>Adıyaman</b> , <b>Şanlıurfa</b> , Van, Rize, Karabük, Yalova, Karaman	14	Kırıkkale, Burdur, Uşak, Zonguldak, Karabük, Kırıkkale, Nevşehir, Kırşehir, Tokat, <b>Adıyaman</b> , <b>Mardin</b> , Van, Rize, <b>Batman</b>
5. Grup	14	Osmaniye, Yozgat, Kırşehir, Nevşehir, Aksaray, Bilecik, Burdur, Çankırı, Kastamonu, Amasya, Ordu, Giresun, <b>Mardin</b> , <b>Batman</b>	12	Bartın, Kastamonu, Sinop, Çankırı, Ordu, Giresun, Yozgat, Erzincan, Bingöl, Muş, Bitlis, <b>Siirt</b>
6. Grup	18	Bartın, Sinop, Gümüşhane, Erzincan, Tunceli, Bayburt, Bingöl, Muş, Bitlis, <b>Kilis</b> , <b>Siirt</b> , <b>Şırnak</b> , Hakkari, Ağrı, Iğdır, Kars, Ardahan, Artvin,	11	<b>Kilis</b> , <b>Şırnak</b> , Hakkari, Ağrı, Iğdır, Kars, Ardahan, Artvin, Gümüşhane, Bayburt, Tunceli

# GAP İlleri KÜSİ Faaliyet Planı - 2019

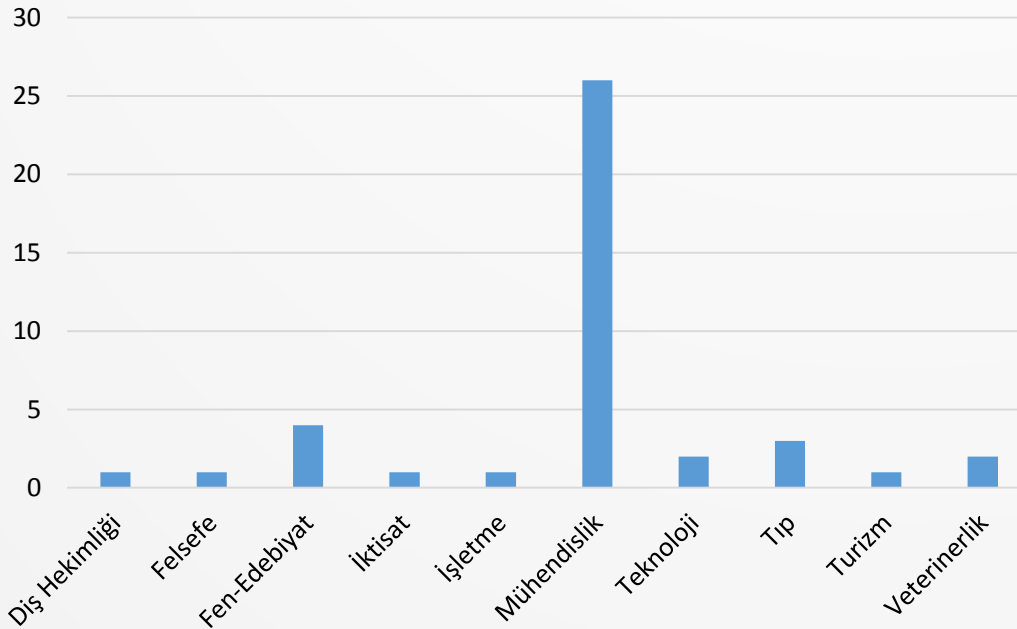
Faaliyetler (Adet)	Gaziantep	Diyarbakır	Şanlıurfa	Adıyaman	Mardin	Batman	Siirt	Kilis	Şırnak
	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	5. Bölge	6. Bölge	6. Bölge	6. Bölge
Sanayi Odaklı Lisansütu Tez Yaptırılması	10	6	10	10	10	10	10	10	10
Sanayi-Akademisyen veya Sanayi-Sanayi Eşleştirmesi	10	6	10	10		5			
Ar-Ge/ Yenilik Destek Prog. Hak. Bilgilendirme	6	6	6	10	10	10	8	8	6
Ar-Ge ve Yenilik Projeleri Yazma Eğitimi	6	6	4	6		5			4
Girişimcilik Konusunda Bilgilendirme		4	6	10	10	5	4	6	4
ARDEB projeleri yazmaya yönlendirme			4	8	10	5	4	6	6
Üniversitelerin akademik ve teknolojik altyapı envanterinin KÜSİP'e yüklenmesi	1	1	1	1	10	5	10	10	10
Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisas Üniversitelerinin İhtisas Alanları İle İlgili Faaliyet							4		
FSMH Hakkında Bilgilendirme			6	4		5			

- 
-

## Görüşme Çerçevesi – Yarı yapılandırılmış görüşmeler

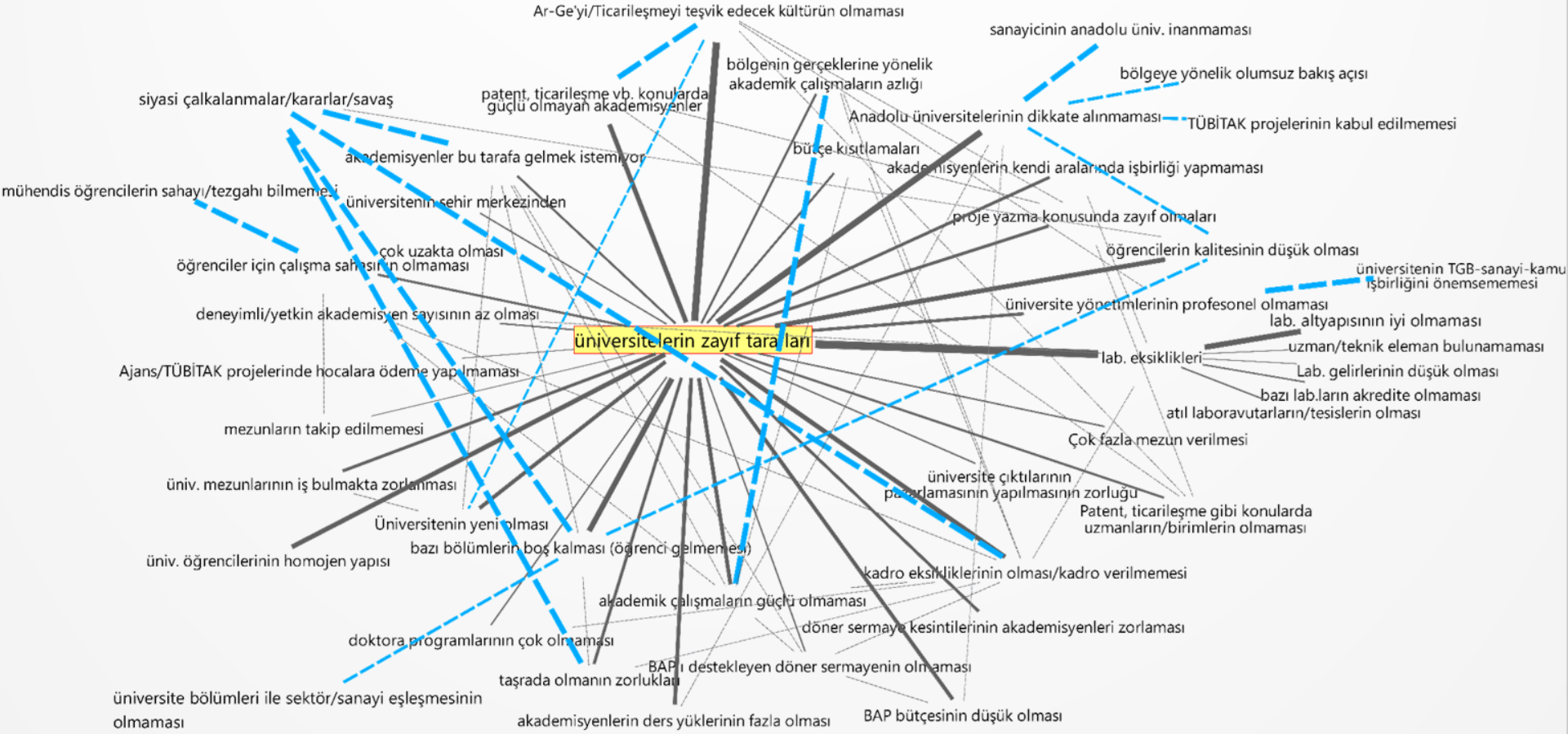
- Üniversite-sanayi işbirliği
- Araştırma projeleri
- Ticarileştirme kültürü
- Üniversite ortamının teşvik ediciliği
- İhtisaslaşma

- 42 akademisyen
- Toplam 89 görüşme

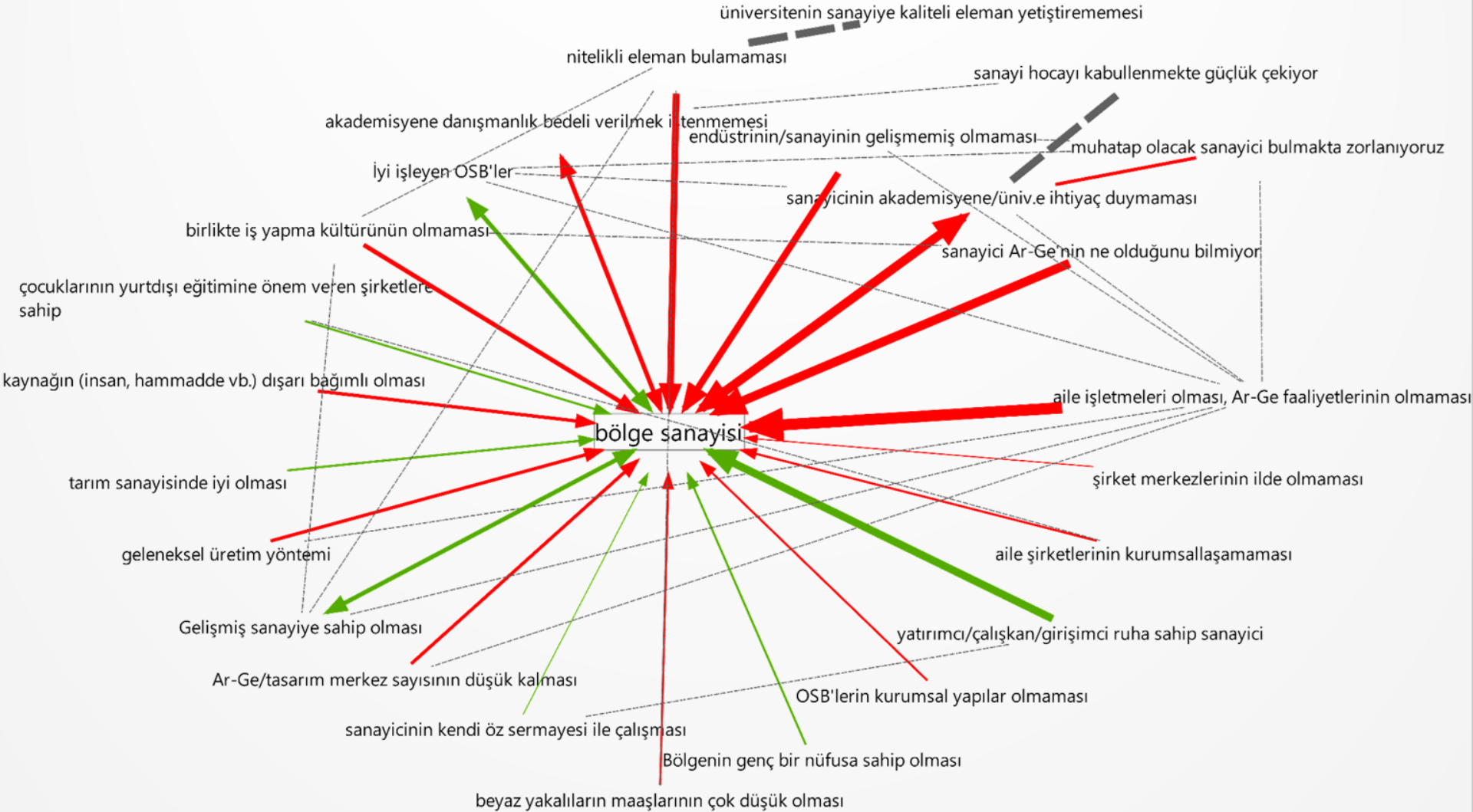


Akademisyenlik Süresi	Sıklık	Yüzde(%)
25 yıl +	13	30,95
4-6 yıl	7	16,67
20-23 yıl	5	11,90
7-9 yıl	5	11,90
17-18 yıl	5	11,90
10-11 yıl	4	9,52
13-15 yıl	3	7,14
<b>Toplam (Geçerli)</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

# Bölge Üniversitelerinin Sorunlar Haritası



# GAP Bölge Sanayisi – Kavram Haritası



**Akademisyenler ve Paydaşların Gözünden GAP Bölge Sanayisinin  
Mevcut Durumu – Kavram Haritası**

# GAP Bölgesi'nde KÜSİ Sorunları



## Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğine İlişkin Sorunlar

→ Üniversite- sanayi arası kopuk

→ Kopukluğun nedenleri

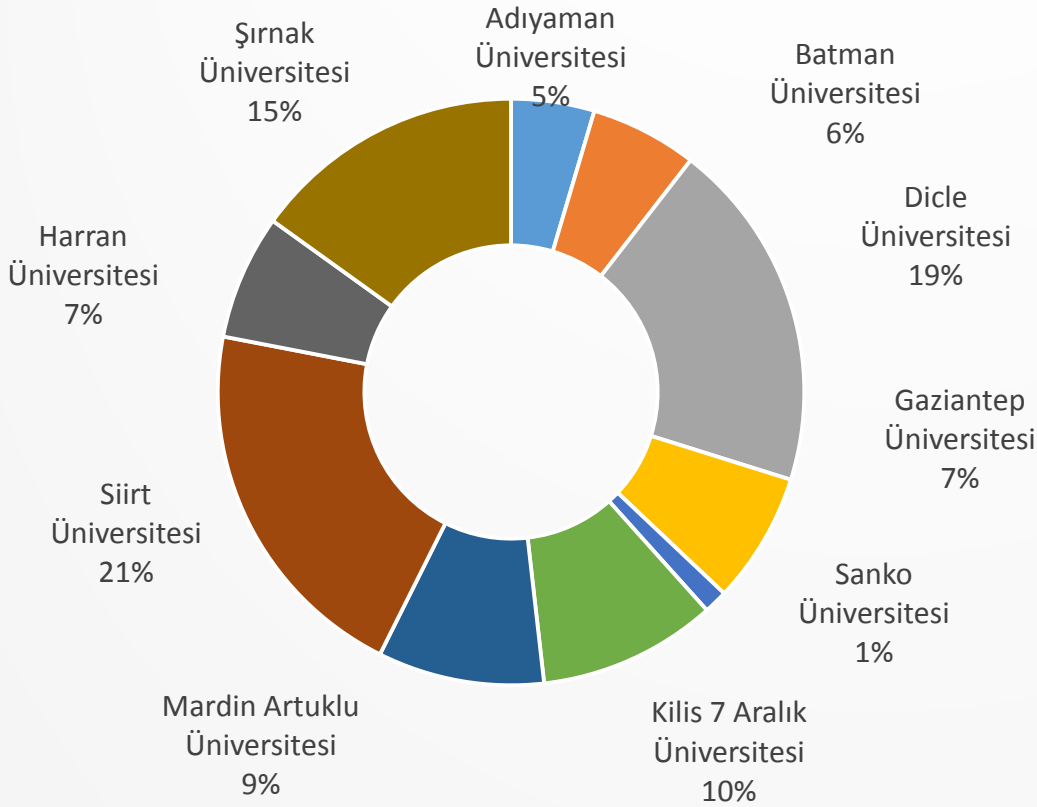
# GAP Bölgesi'nde KÜSİ'nin Güçlü Yönleri

Kod Sistemi	ulusal...	Şırnak	Siirt	Kilis	Urfa	Mardin	Adıya...	Batman	Diyar...	Gazia...	TOPL...
▼ kamu-üniversite-sanayi işbirliği güçlü yönler											0
▼ KÜSİ çalışmaları											0
KÜSİ ziyaretlerinin/toplantılarının olması				■		■					7
KÜSİ_TTO'nun ortak hareket etmesi		■		■			■			■	4
KÜSİ hedeflerinin olması								■			1
göçle beraber gelen fırsatlar									■		2
üniv. öğrencilerinin az da olsa saha tecrübesi olması									■	■	3
sanayiye/sektörü iyi bilen, danışmanlık yapan hocaların olması			■		■		■	■		■	12
devlet desteklerinin olması		■									1
büyük firmaların da arayüz kuruluşu olması	■										1
TÜBİTAK desteklerinin ticarileşmeye kayması	■										2
kamu-üniversite-sanayi işbirliği kültürünün gelişiyor olması	■	■									3
Ar-Ge reform paketinin Ar-Ge merkezlerini arttırması							■			■	4
MYO'nun OSB içinde kurulması ile sağlanan dinamizm										■	2
birçok kesimi bir araya getiren etkinlikler/projeler yapılması				■						■	6
öğrencilere yönelik sektörden mentor uygulaması										■	2
sanayiciye/öğrenciye yönelik proje yazma eğitimleri var				■			■				4
intörn mühendislik uygulaması					■		■		■	■	10
UNIGAP işbirliğinin oluşması								■		■	2
akademisyenleri patent ücretlerini KOSGEB'in karşılaması					■						1
firmalar ile çalışan akademisyenlerin az da olsa olması					■		■			■	5
TGB ile fakülte arasında ilişkilerin iyi olması					■					■	3
Sanayicinin, yatırımcının akademisyenleri bilmesi					■		■			■	5
TSO, STB, KOSGEB gibi diğer paydaşlarla işbirliği		■			■	■	■		■	■	14
üniversitenin girişimcilik çalışmalarının olması				■						■	8
GAP projeleri			■		■						11
Kalkınma Ajansı projeleri			■		■	■					15
TÜBİTAK proje yazma eğitimlerinin olması			■								3
Σ TOPLAM	5	6	13	7	17	9	12	11	4	47	131

GAP Bölgesi KÜSİ Güçlü Yönler



# Saha Analizi – Anketler (Üniversite)



**Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin  
Üniversite Bazında Dağılımı (%)**

Fakülte	Kişi Sayısı
Mühendislik Fakültesi	51
Meslek Yüksekokulu	35
Ziraat Fakültesi	35
Fen Edebiyat Fakültesi	29
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	24
Tıp Fakültesi	18
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	12
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	12
Eğitim Fakültesi	10
Diğer Fakülteler	76
<b>Toplam</b>	<b>302</b>

<sup>[1]</sup> 2 kişi Fakültesini Rektörlük olarak belirtmişken 1 kişi xxxx diye ifade etmiştir.

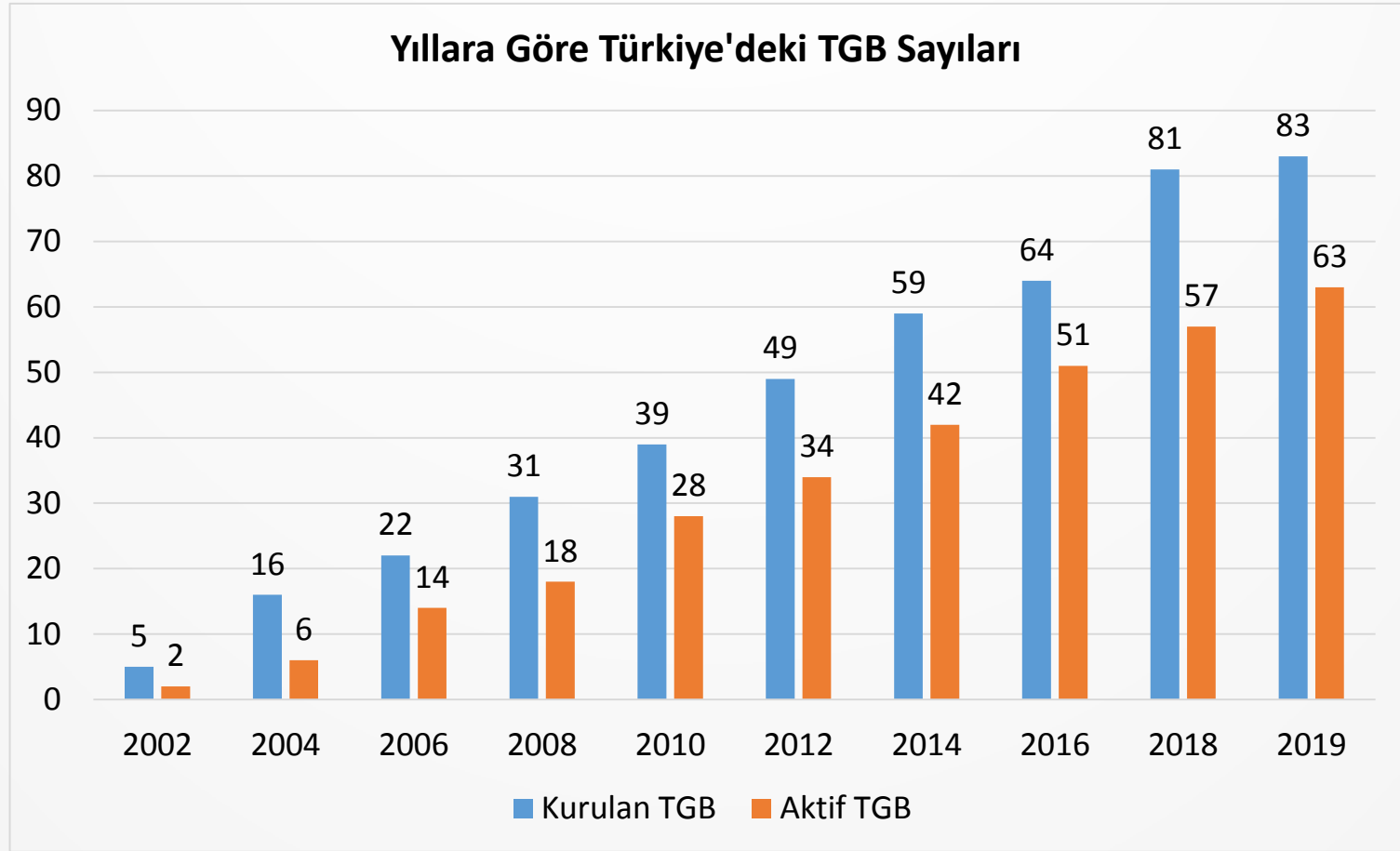


# Özet Anket Sonuçları

- Özel sektöre danışmanlık/ eğitim yapıyor musunuz? %78  
Hayır
- Araştırma projelerinde yer alıyor musunuz? %75  
Evet
- Araştırma destek programları (ulusal/ uluslararası) hakkında genel bilgilendirme, en çok ihtiyaç duyulan konu
- Üniversite dışındaki kuruluşlara (özel/kamu) araştırma alanında hizmet sağlıyor musunuz ve/veya işbirliği yapıyor musunuz? %65  
Hayır
- Akademisyenlerin TGB firmaları/ TGB/ GAP Bölgesi ya da dışındaki üniversite, kamu, özel sektörle işbirlikleri düşük
- Ticarileştirme, akademisyenlerin şirket kurması, FSMH, bilgi/teknoloji transferi konusunda akademisyenlerin bilgi düzeyi düşük
- Gaziantep Üniversitesi, Harran Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğinde ve araştırma projelerinde daha çok öne çıkan üniversiteler

# TGB, TTO ve Ar-Ge Merkezleri

# Türkiye'deki TGB Sayıları



Şubat 2019 tarihi itibariyle

## OSB içerisinde yer alan TGB sayısı 22

(Ar-Ge Teşvikleri GM, Nisan 2010)

Firma başına ortalama personel sayısı ise 2008 yılında 9,61, 2011 yılında 8,42, 2014 yılında 10,18 ve 2018 yılında 9,61'dir.

Kısacası, yıllar içerisinde firma ve çalışan sayısında büyüme olsa da ölçekte bir büyüme dikkat çekmemektedir.

# TGB Performans Endeksi-2017

1. İTÜ Arı Teknokent
2. ODTÜ Teknokent
3. Ankara TGB – Bilkent Cyberpark

34. Gaziantep Teknopark
46. Şanlıurfa Teknokent
48. Dicle Teknokent



**ADYÜ TTO**  
Adıyaman Üniversitesi  
Teknoloji Transfer Ofisi

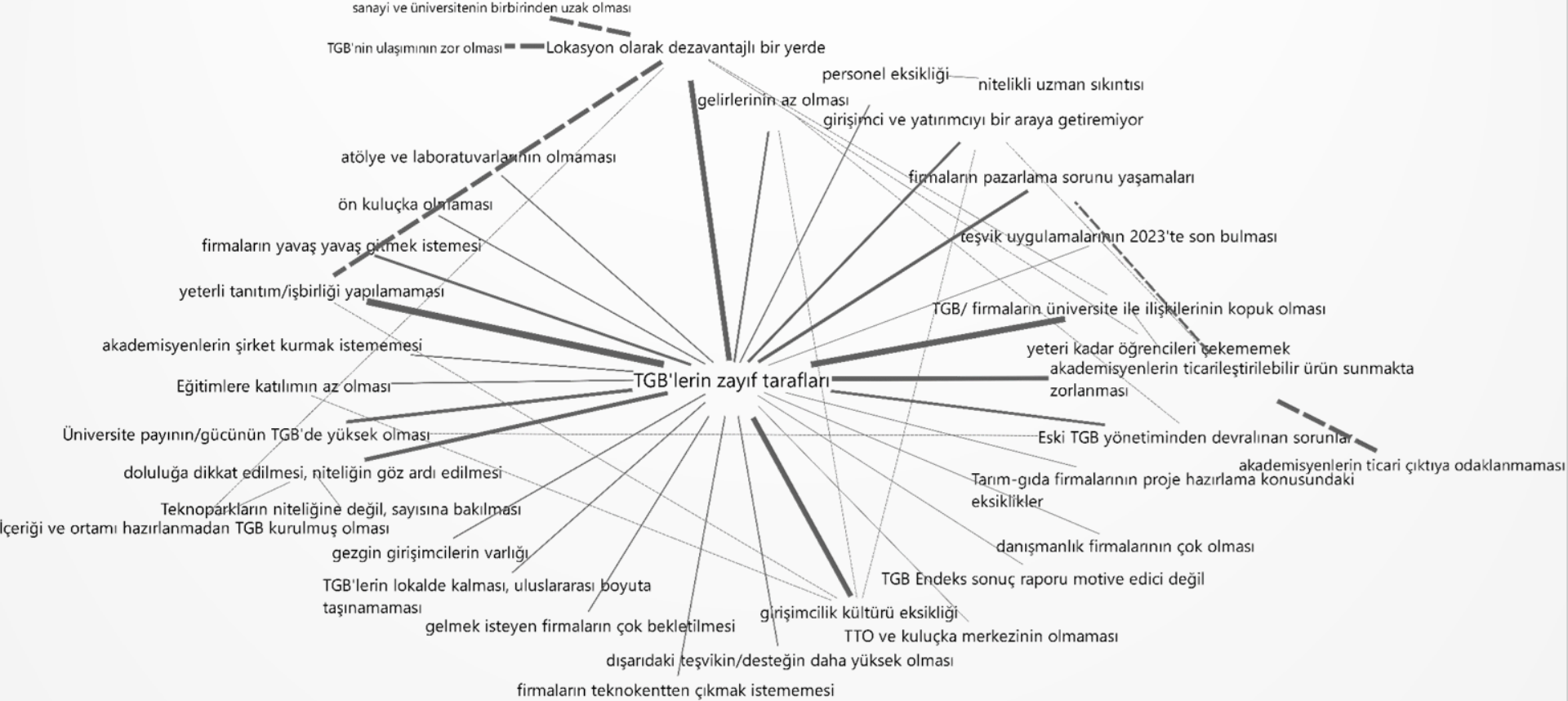


(Eylül 2018)

Kilis 7 Aralık Üniversitesi TTO

(Şubat 2019)

# Saha Analizi - Bölge TGB'leri (Görüşmeler)



## Bölge TGB'lerinin Zayıf Yönleri

### Güçlü Yönler (Bölge):

- Vergi muafiyetleri ve teşviklerin olması,
- Kira gelirlerinin düşük olması
- Güçlü fakültelere/TTO'ya sahip olmak

### Güçlü Yönler (İTÜ, Hacettepe):

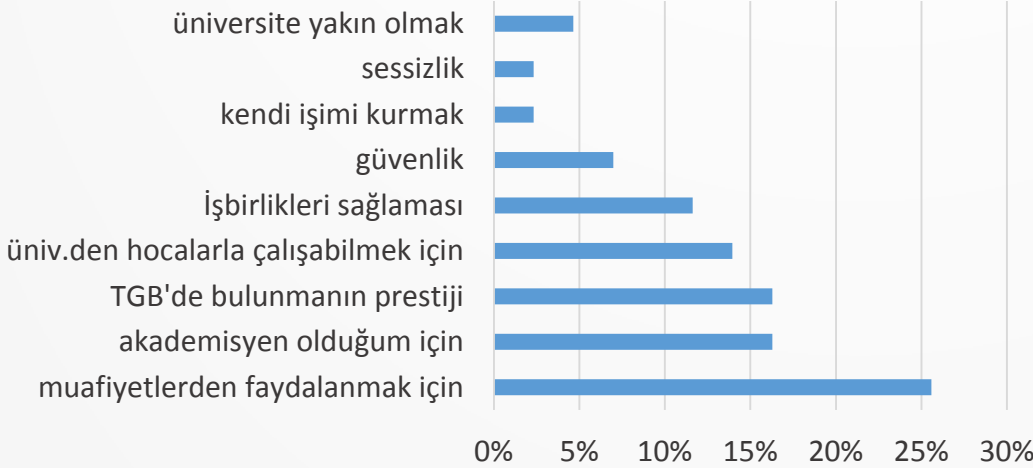
- Güçlü bir ekosisteme sahip olmak,
- Güçlü fakültelere sahip olmak
- Güçlü yönetim, uzmanlaşmış ekip

Gaziantep, Şanlıurfa ve Dicle TGB'ler ile İTÜ Arıkent ve Hacettepe Teknokent'in firmaları ile görüşülmüştür.

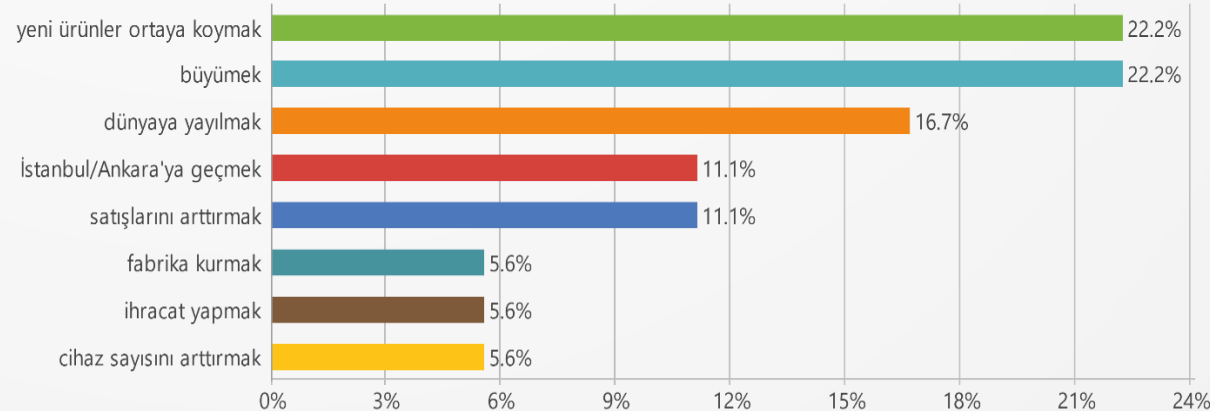


**19 Firma**

## Neden TGB'yi Tercih Ettiniz?

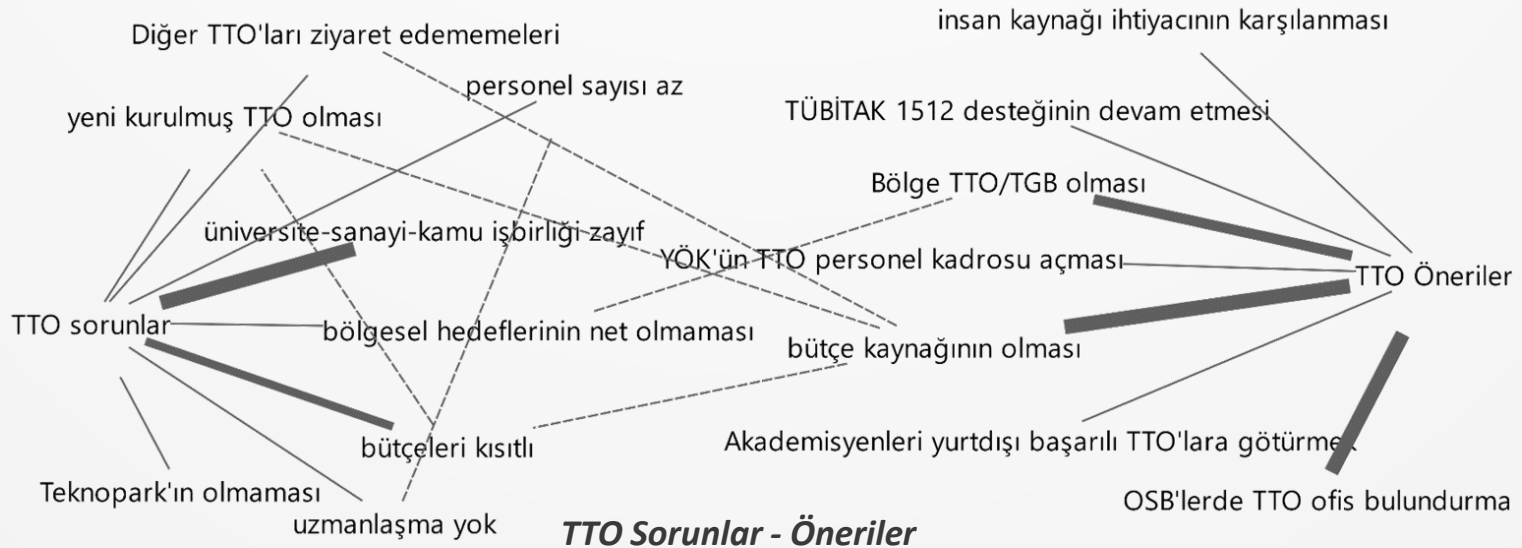


## Firmanın gelecek hedefleri

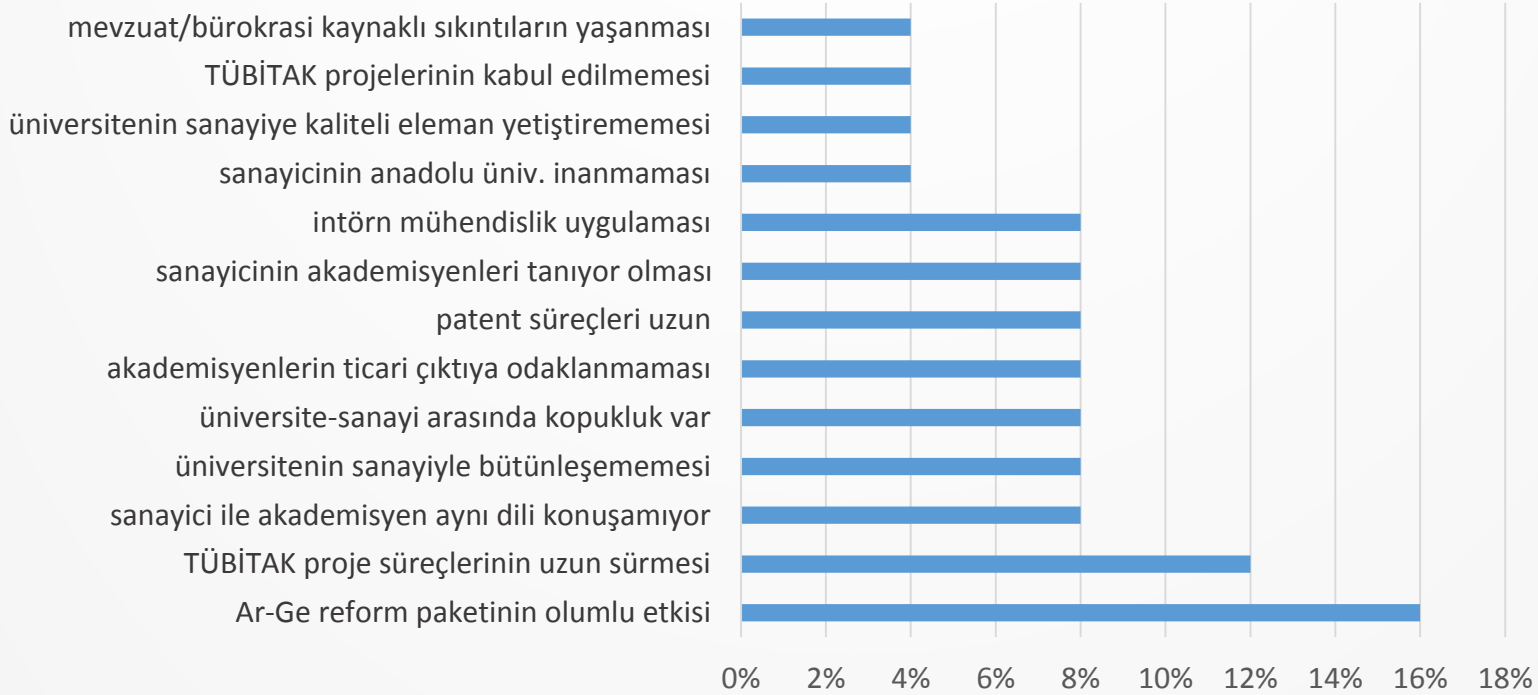


# Saha Analizi - Bölge TTO'ları (Görüşmeler)

Kod Sistemi	Şırnak	Siirt	Kilis	Urfa	Mardin	Adıya...	Batman	Diyar...	Gazia...	TOPL...
▼ TTO Faaliyetleri										0
• diğer TTO'lara mentörlük yapması									■	1
• kurumsal yapılanmaları için çalışmaları										0
• OSB'lerde ofisleri var										0
• tanıtım etkinlikleri	■					■				2
• özel eğitimler/kamplar sağlanması									■	2
• iş geliştirme danışmanlığı									■	1
• sanayiciye ücretsiz uzaktan eğitim vermesi									■	1
• Projesi hazırlama eğitimi/danışmanlığı						■			■	3
• girişimcilik eğitimleri vermesi	■								■	3
• patent kataloğu hazırlanmış									■	1
• sanayici ile hoca arasındaki anlaşmayı sağlıyor									■	2
• proje pazarları yapılıyor						■				1
• üniversiteye proje destek/patent tanıtımının yapılması	■								■	4
• akademisyenlerin envanterinin çıkarılması			■	■		■				3
• patent çalışmalarını yürütüyor									■	3
• KÜSİ ve hocalarla beraber sanayi ziyaretleri	■		■			■			■	4
Σ TOPLAM	4	0	2	1	0	7	0	0	17	31



## Ar-Ge Merkezlerine Göre Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği



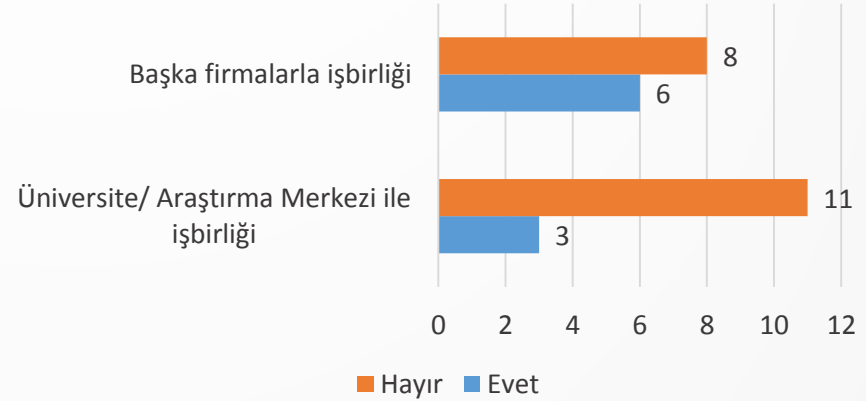
## GAP Bölgesi Ar-Ge Merkezlerine Göre Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği

- Adıyaman'da 1, Gaziantep'te 5 Ar-Ge Firması ile görüşüldü
- Ar-Ge Merkezleri ile TGB firmalarını kıyasladığımızda Ar-Ge Merkezlerinin daha hedef odaklı,
- Ulusal/uluslararası işbirliklerine daha açık,
- AB ve TEYDEB projelerini daha yoğun kullanan yapılar olduğu dikkat çekmektedir.

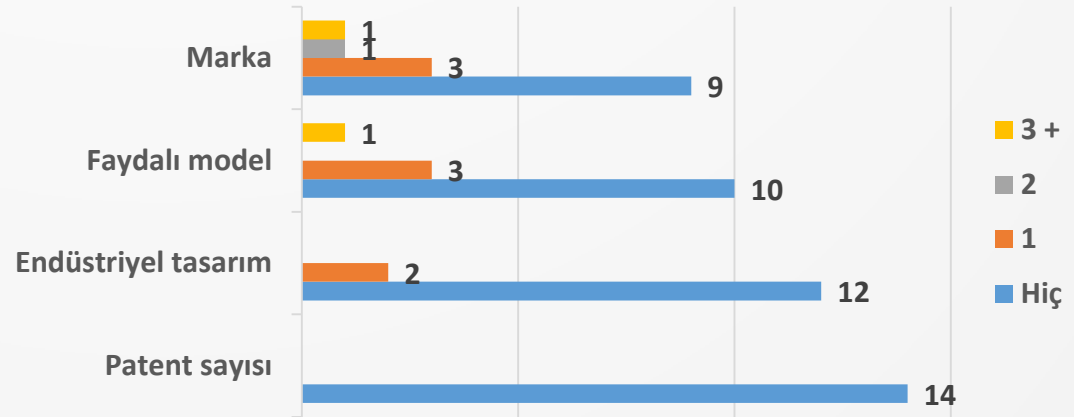


Gaziantep Teknopark, 9 firma  
Dicle Teknokent, 4 firma  
Şanlıurfa Teknokent, 1 firma  
ankete katılmıştır.

- En çok yazılım firması,
- İstihdamın yıllar içinde artışı düşük
- Üniversiteler ile işbirlikleri düşük
- FSMH bakımından zengin değiller

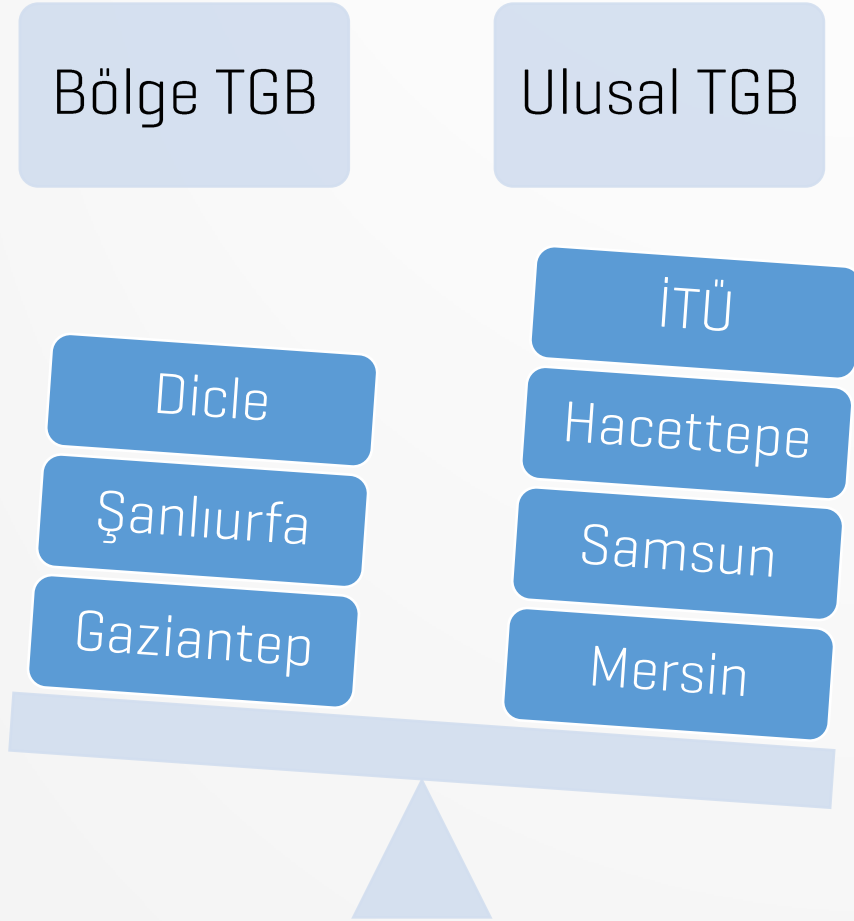


*Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Projelerinde  
Üniversiteler ve Firmalarla İşbirliği*



*TGB Firmalarının Sahip Olduğu Marka, Faydalı Model,  
Endüstriyel Tasarım ve Patent Sayısı*

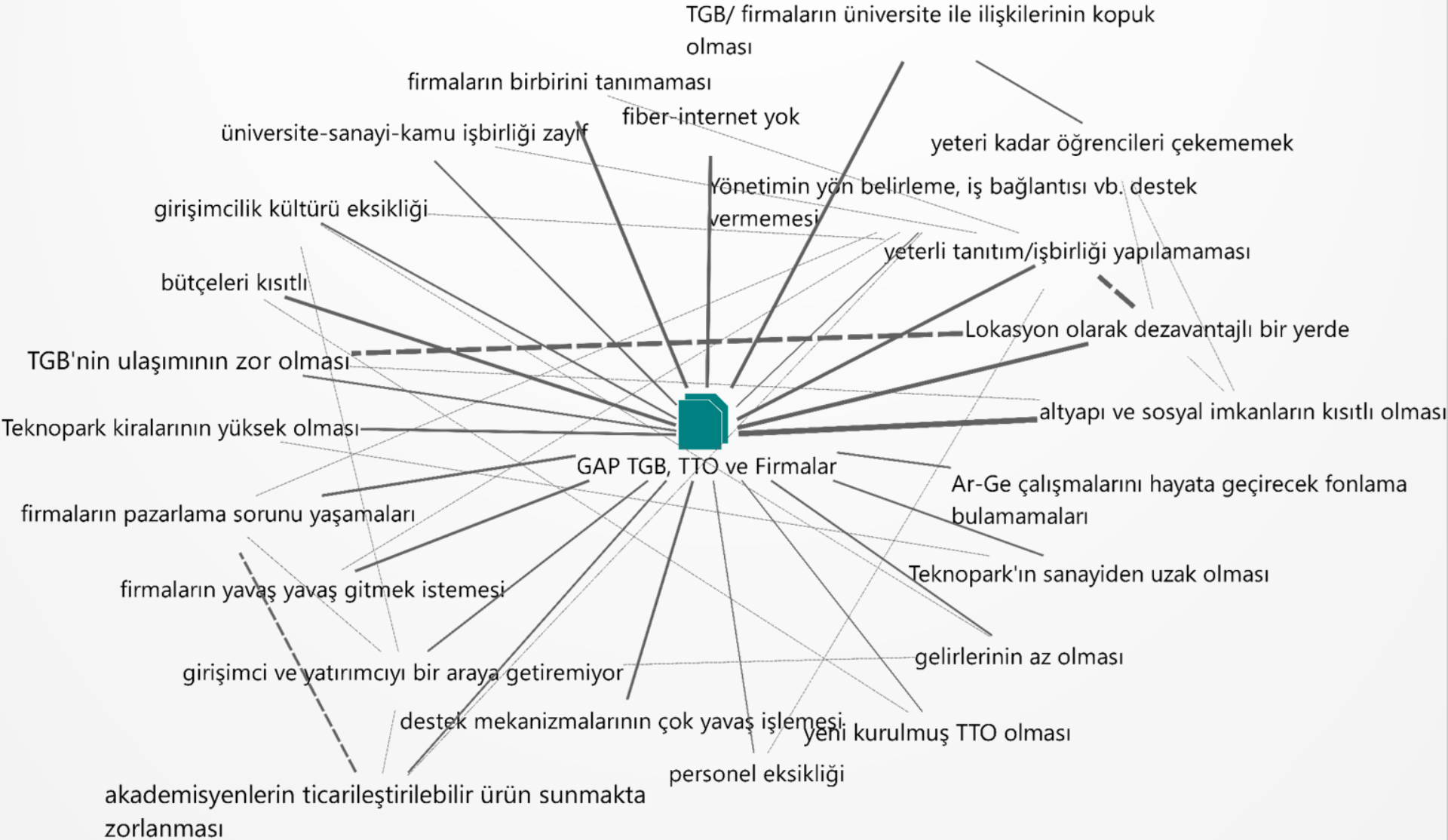
# Karşılaştırmalı Analiz Raporu – TGB'ler



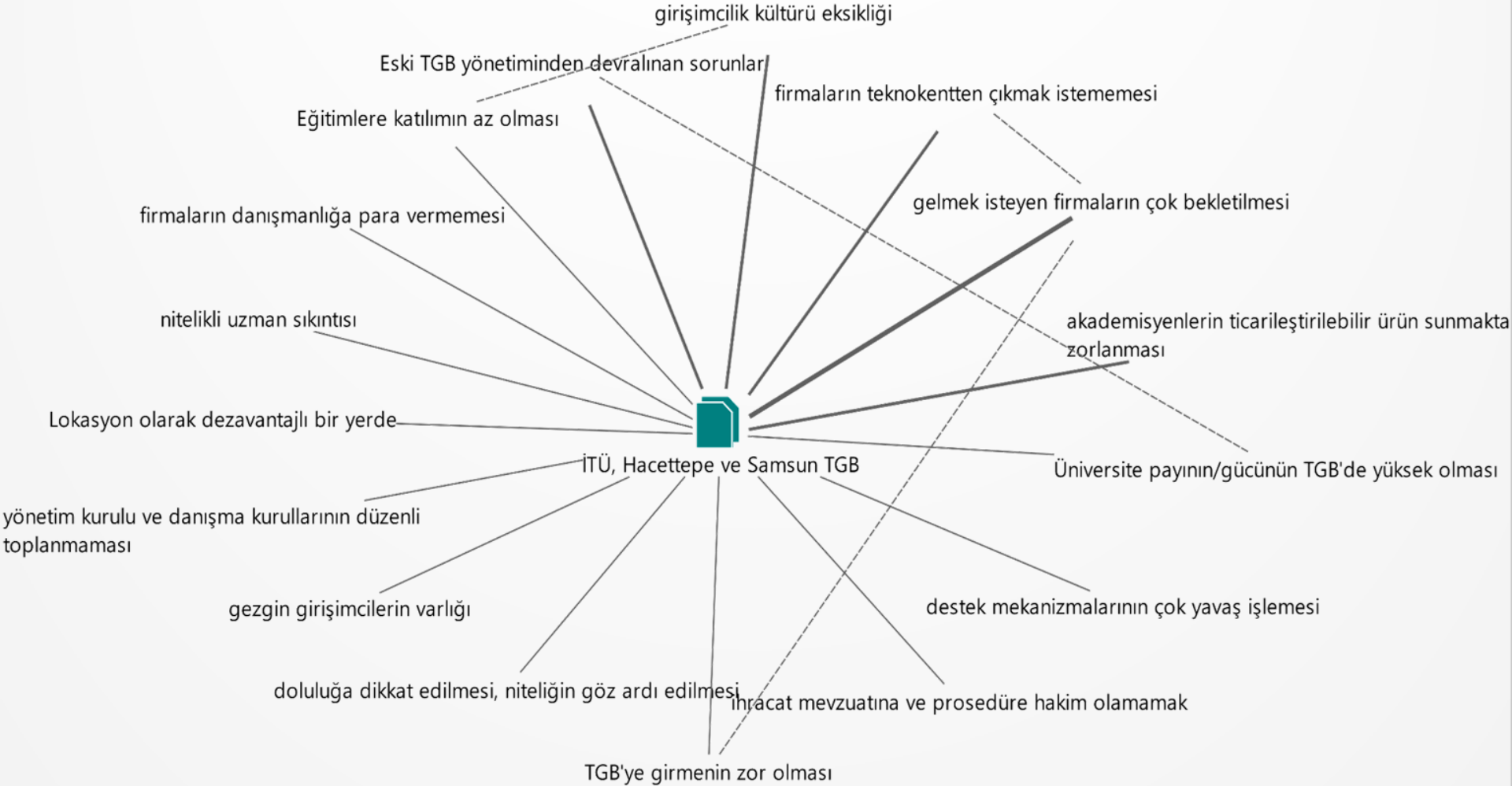
- Lokasyon ve yer seçimi
- Yönetim ve yönetim
- Üniversite ve sanayi ile etkileşim
- Firma çalışanlarının profili
- Talep ve doluluk oranı
- TGB firma sayıları ve nitelikleri
- Altyapı ve hizmetler
- Yürütülen projeler
- Kapasite geliştirme faaliyetleri
- Danışmanlık ve mentörlük
- Eğitim, fuar/seminer/kongre
- İş birliği ve ağ oluşturma
- Destek mekanizmalarından faydalanma
- Yeni ürün/hizmet sunumu
- Finansman
- Tanıtım ve pazarlama
- FSMH

# Karşılaştırmalı Analiz Raporu – TGB'ler

Bilgiler	Dicle Teknokent	Gaziantep Teknopark	Şanlıurfa Teknokent
Faaliyete başlama yılı	2012	2008	2014
Üniversitenin ortaklık oranı	78%	99,60%	50,68%
Doluluk oranı	60%	92%	48%
Ofis sayısı	57	102	70
Ar-Ge personel sayısı	24	140	14
Firma sayısı	32	81	15
Firmalarda toplam çalışan sayısı	40	172	17
Yılda ortalama başvuru sayısı	9	40-50	7-15
TGB Yönetici şirket çalışan sayısı (beyaz yaka)	1	5	7
TTO çalışan sayısı	1	11	yok
TGB Performans endeks sıralaması	–	34.	46.
TGB Yöneticisinin kimliği	Akademisyen	Akademisyen değil	Akademisyen



**GAP Bölgesi TGB/ TTO ve TGB Firmalarının Sorunlar Kavram Haritası**



*İTÜ, Hacettepe ve Samsun TGB Sorunlar Kavram Haritası*

“Bölgesel Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi ile  
Başarı Hikayeleri Oluşturmuş Bir GAP Bölgesi”



Bölge Üniversite, TGB/ TTO'larını Geliştirmeye Yönelik  
Strateji Belgesi

6 Müdahale  
Alanı

43 Tedbir

156 Eylem

# Müdahale Alanları

1. Mevzuat

2. Kurumsal,  
Sürdürülebilir Yapılar

3. İşbirliği

4. Finansmana  
Erişim

5. Ar-Ge ve Yenilikçilik

6. İnsan Kaynağı

# GAP Bölgesi'ndeki Üniversitelere, TGB'ler ve TTO'lara Yönelik Strateji Eylem Planı



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Mevzuat	TGB, TTO ve Ar-Ge Merkezlerin e yönelik mevzuat düzenlemelerinin yapılması	Ulusal	YÖK, STB	YÖK'ün TTO Mevzuatı ve STB'nin TGB Kanunu arasındaki uyumun sağlanması	7 Aralık 2017 tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın çıkardığı "Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği" TTO'ların üniversite bünyesinde veya TGB içinde kurulmasına yönelik düzenleme getirmiştir. TGB Kanunu ve arkasından çıkan yönetmelik ile Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın yönetmeliğinin varlığı TTO'lar konusunda çatışmalara yol açmaktadır. Çünkü TGB Yönetmeliğinde 3 yıl içerisinde TTO kurulması zorunlu hale getirilmiştir ancak üniversitelere de bu hak tanındığı için hem üniversitenin hem de TGB'nin TTO'sunun olduğu durumlara rastlanmaktadır. Kısacası iki mevzuatın varlığı çatışmalara yol açmaktadır.
		Ulusal	STB		Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın (STB) TGB yer seçimine OSB'lerde olduğu gibi müdahale edememesi, bölgenin Ar-Ge ve sanayi potansiyelini tespit etme işinin bölge yönetici şirketine bırakılması, öte yandan üniversitenin doğal olarak kendi arazisinde TGB'yi kurmak istemesi gibi nedenlerle, TGB'lerin kurulma ve seçim süreçlerinin daha dikkatli yapılması gerekmektedir. Söz konusu hususa ilişkin mevzuat düzenlemesinin yapılması, TGB yer seçiminde bağımsız kuruluşa yaptırılacak fizibilite raporunun ve yerinde denetimin dikkate alınarak mekânsal planlamaya onay verilmesi sağlanacaktır.
		Ulusal	STB	Sorumlu Bakanlığın TGB'lerin yer seçimine OSB'lerde olduğu gibi müdahil olmasına yönelik TGB Mevzuatında gerekli düzenlemelerin yapılması	
		Ulusal	STB	Firmalara sağlanan destek ve teşviklerin 2023 yılına kadar yürürlükte olması nedeniyle ülkemizdeki TGB ve Ar-Ge Merkezlerinin seviye kategorilerinin belirlenmesi ve kademeli olarak desteklerin devam etmesine yönelik düzenleme yapılması	4691 Sayılı TGB Kanunu ve 5746 Sayılı Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun firmalara sağlanan destek ve teşviklerin 2023 yılına kadar yürürlükte olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla 2023 yılı sonrasında mevzuatın nasıl düzenleneceği, eğer teşvikler kaldırılırsa kaç TGB'nin varlığını devam ettireceği en önemli sorunu oluşturmaktadır. Aynı sorun Ar-Ge Merkezleri için de geçerlidir. Bu kapsamda TGB'lerin ve Ar-Ge Merkezlerinin seviyelerinin belirlenerek kategorilerin oluşturulması, söz konusu kıstaslara göre de desteklerin bazı TGB ve Ar-Ge Merkezleri için devam etmesi, bazılarında ise desteğin kaldırılması uygun olacaktır.



## MA1. Mevzuat

T1. TGB, TTO ve Ar-Ge Merkezlerine yönelik mevzuat düzenlemelerinin yapılması

T2. KÜSİ Modelinin kurumsallaşması

- TGB Yönetici şirketinin profesyonel, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini bilen yönetici[ler] tarafından yönetilmesine yönelik mevzuat değişikliğinin yapılması
- Ürününü ticarileştiren ve seri üretime geçerek TGB'den çıkmak isteyen girişimciye OSB'ler içerisinde yer tahsis edilmesinin kolaylaştırılmasına yönelik düzenlemenin yapılması
- KÜSİ çalışmalarının üniversite dışında TTO ya da Kalkınma Ajansları [KA] bünyesinde kurumsal bir yapıya oturtulması ve mevzuat düzenlemesinin yapılması

## MA2. Kurumsal, sürdürülebilir yapılar

T1. Bölge TGB'lerinin daha kurumsal yapılara kavuşturulması

T2. Bölge üniversitelerinin Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) bütçelerinin yükseltilmesi

T3. GAP BKİ, DİKA, İKA ve Karacadağ Kalkınma Ajanslarının proje çağrılarının ilin gereksinimleri ve hedef odaklı bir yaklaşımla belirlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi

T4. Üniversite-sanayi işbirliğini destekleyecek birimlerin oluşturulması

T5. Bölge üniversitelerinde yüksek lisans ve doktora programlarının sanayiye dönük olmasının desteklenmesi

T6. Bölgesel girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik envanter oluşturulması

T7. Bölgesel TGB'lerin altyapı ve sosyal donatılarının iyileştirilmesi

T8. Üniversiteler arası etkileşimin arttırılması, başarı farklarının azaltılmasına yönelik yapısal düzenlemelerin yapılması

T9. Bölge Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) daha etkin hale getirilmesi

T10. Bölge TGB'lerinin kurumsallaşma düzeyini yükseltmek

T11. Bölge üniversitelerinin çoğunun yeni üniversiteler olması dolayısıyla laboratuvar altyapılarının iyileştirilmesi

- Startupların yetenek havuzlarının çıkartılması da dahil olmak üzere ekosistem aktörlerinin yetkinlik setlerinin, faaliyetlerinin, ulusal/bölgesel düzenlemelerin ve desteklerin yer aldığı bölgesel "GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Portalı"nın oluşturulması
- UYGAR'ların etkinliklerinin tespit edilmesi ve odak çalışma alanlarının belirlenmesi
- Bölgedeki akademisyenlerle "Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksi"nde üst sıralarda yer alan illerdeki akademisyenlerin belli dönemlerde rotasyona tabi tutulması
- GAP Bölgesi "Sektörel Komiteler" aracılığıyla GAP BKİ ve Ajansların fonlayacakları projelerin belirlenmesi

<b>MA3. İşbirliği, Etkileşim</b>	T1. GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin arttırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi
	T2. Bölge TGB'lerine öğrenci ve akademisyenlerin ilgisini arttırarak bölgede girişimci öğrenci ve akademisyen sayısını arttırmak
	T3. Başarılı TTO uygulamalarının paylaşılması
	T4. Devlet kurumları arasındaki bilgi akışının hızlandırılması ve etkin kılınması
	T5. TGB firmalarının yabancı yatırımcılarla işbirliklerinin arttırılması
	T6. Bölge üniversitelerine yönelik olumsuz algının iyileştirilmesi

- Bölge sanayisi ile proje gerçekleştiren akademisyenlerin ödüllendirilmesi, "yılın akademisyenleri" etkinliklerinin bölge sanayicilerinin de katılımı ile törenle duyurulması
- TGB yönetimlerinin öğrenci ve akademisyenleri çekmeye yönelik TGB'de sosyal donatı (cafe, restoran, sanal oyun odası, masa tenisi, bankamatik, kuaför vb.) alanları oluşturması
- Akademik girişimcilik alanında isim yapmış akademisyenlerin ve hatta melek yatırımcı olmuş akademisyenlerin davet edilmesi, deneyim paylaşımı oturumları yapılması
- GAP Bölgesi üniversitelerinde öğrencilere yönelik "Girişimcilik Kampları" düzenlenmesi
- TTO ve TGB'lere ilişkin tüm verilerin yer aldığı bir portalın oluşturulması ve ilgili taraflara açık olması

MA4. Finansmana Erişim	T1. Girişimcilere yönelik alternatif finansman araçlarının geliştirilmesi
	T2. Bölge TTO'larına bütçe ayrılması

- Gaziantep'in büyük yatırımcılarının bir araya geldiği "Zeugma Melek Yatırım Ağı"nın oluşturulması ve akredite edilmesi
- Açık inovasyon kapsamında startup'ları desteklemek için bölgedeki büyük firmalar ile startup şirketlerini eşleştirecek bir kazan-kazan modelinin kurgulanması

## MA5. Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik

- T1. GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminin bütüncül bir yapıya kavuşturulması
- T2. GAP Bölgesi'nde Ar-Ge ve yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması
- T3. Bölgenin sınır ülkelere yakın olması dolayısıyla ileride girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini besleyecek fırsatların oluşabilmesi
- T4. Bölge üniversitelerinin ve sanayicilerinin Ar-Ge ve yenilik destek programlarından daha çok yararlanması
- T5. GAP Bölgesi'ndeki Ar-Ge ve Tasarım Merkezi sayısının arttırılması
- T6. GAP Bölgesi'nin enerji ve tarım alanındaki potansiyelinin Ar-Ge çalışmaları ile daha çok desteklenmesi
- T7. Bölgede verilen girişimcilik eğitimlerini daha etkili hale getirmek
- T8. Bölge üniversitelerinin ve TGB'lerinin stratejik yol haritalarının netleştirilmesi, belirli alanlarda odaklanma sağlanması
- T9. TÜBİTAK projelerini değerlendiren hakemlerin çeşitlendirilmesi
- T10. Ar-Ge projelerinin ulusal veri tabanının olmaması

- TGB ve Üniversite TTO'ları ile yakından çalışacak GAP Bölgesi Teknoloji Transfer Merkezi'nin (GAP TTM) kurulmasına yönelik çalışmaların başlatılması
- KOBİ Yetkinlik Merkezi'nin (Model Fabrika) Gaziantep'te kurulmasına yönelik çalışmaların hızlandırılması
- GAP TTM, KOBİ Yetkinlik Merkezi, GAPBAN, Zeugma Melek Yatırım Ağı'nın çalışmalarının aynı merkezden yönetilecek kurumsal bir yapıya (GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Merkezi) dönüştürülmesi



# İnsan Kaynağı- 12 Tedbir

## MA6. İnsan Kaynağı

T1. Bölgedeki TGB ve TTO uzmanlarının güçlendirilmesi

T2. Bölgedeki doçent ve profesör sayısının arttırılması

T3. GAP Bölgesi'ndeki teknogirişimcileri yönlendirecek uzmanlaşmış mentör havuzunun güçlendirilmesi

T4. Bölgedeki üniversite öğrencilerinin çeşitliğinin ve kalitesinin arttırılması

T5. Sanayinin ihtiyaçları ile uyumlu üniversite öğrencisi yetiştirilmesi

T6. Girişimcilerin idari süreçlerinin kolaylaştırılması

T7. Girişimcilerin şirket yönetimi başta olmak üzere yetkinliklerinin arttırılması

T8. Bölge üniversitelerinin başarı seviyelerini yükseltmek

T9. GAP Bölgesi'nin geliştirmekte olan teknolojiler konusunda hazırlık yapması

T10. Siirt Üniversitesi'nin tarım ve hayvancılık alanındaki yetkinlik setinin arttırılması

T11. Bölge'de yüksek lisans ve doktora mezun sayısının arttırılması

T12. Bölge üniversite bölümlerinin gözden geçirilmesi

- TTO Akademi'nin kurulması
- TTO personelinin ve akademisyenlerin ülke içinde ve dışında başarılı TTO'ları ziyaret etmesi
- Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde üst sıralarda yer alan üniversite akademisyenlerinin GAP Bölgesi üniversitelerinde "misafir öğretim üyesi" olarak bulunması



**GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik  
Araştırma Projesi  
İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)  
Yapılanmalarının Değerlendirilmesi ve  
Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi**

Şanlıurfa  
9 Temmuz 2019

# Amaç ve Kapsam



Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesi



Rekabetçilik



Sürdürülebilir Kalkınma



GAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin mevcut durumunun analiz edilerek, ekosistemin geliştirilmesine yönelik stratejilerin ve yol haritalarının oluşturulması.

GAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi

Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Üniversiteler

Teknoloji Transfer Ofisleri

**İş Geliştirme Merkezleri**

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler [Bölge KOBİ'leri]



## İŞGEM Yapılanmalarının Değerlendirilmesi & Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi



**İŞGEM**  
**İş Paketi**



# Proje Aşamaları



**İŞGEM**  
**İş Paketi**

**6 Rapor**

İŞGEM Çalıştay Raporu

Bölge İŞGEM'leri MDA ve İhtiyaç  
Analizi Raporu

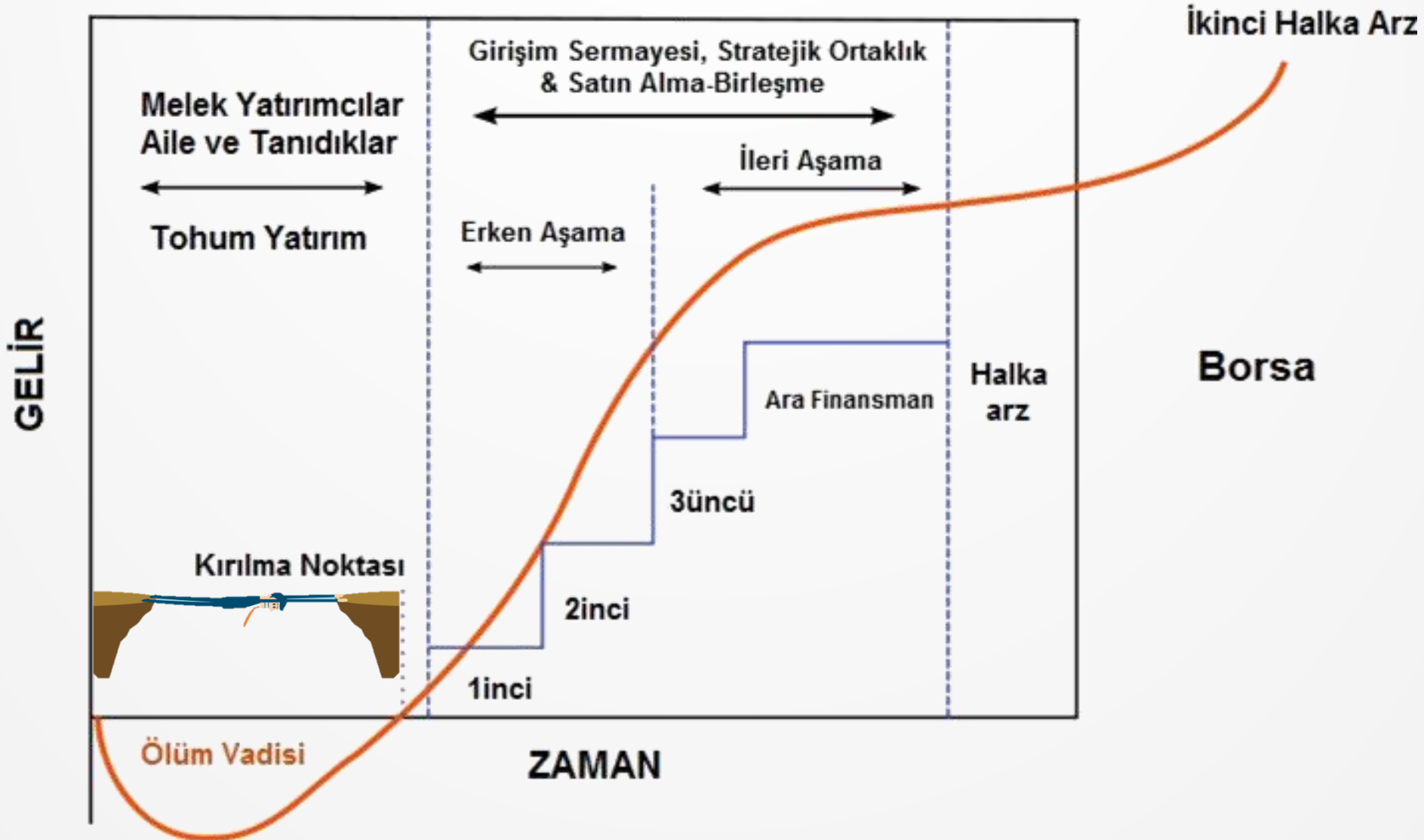
İyi Uygulamalarla Karşılaştırmalı  
Analiz Raporu

İŞGEM İyileştirme Önerileri Raporu

İŞGEM Fayda-Maliyet Analizi

İŞGEM'ler için Yönetim ve Destek  
Modeli Önerisi

# Bir Girişimin Finansal Döngüsü





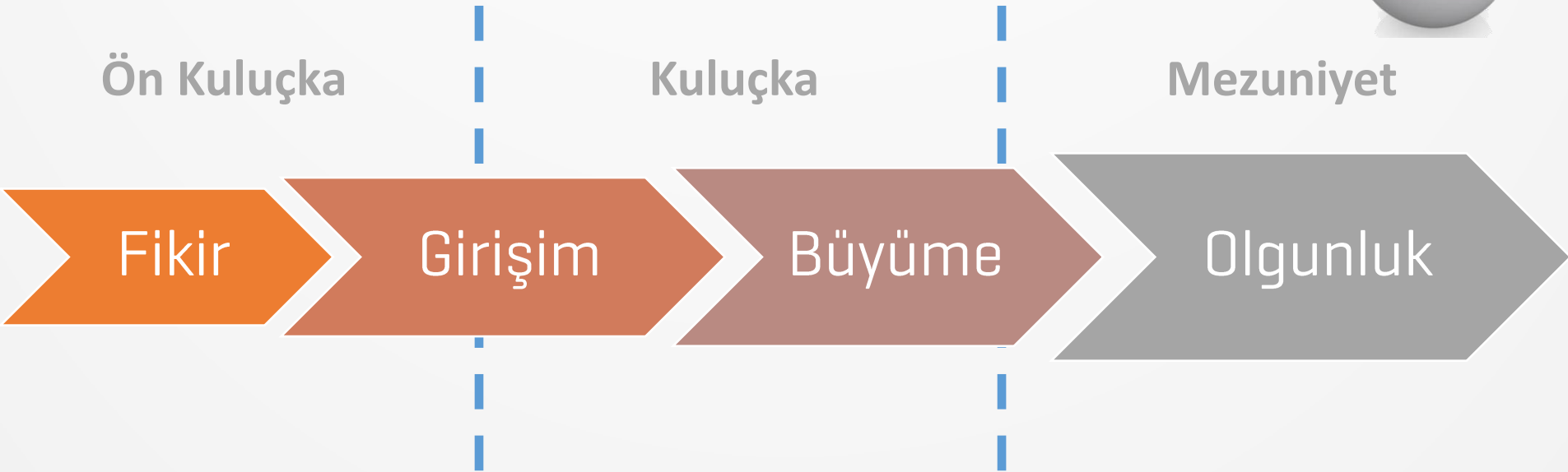
- Yeni girişimcileri en zayıf durumda oldukları kuruluş aşamasında destekleyerek, bu dönemi sağlıklı bir şekilde geçirmelerine yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş; girişimcilerin iş kurmasını ve geliştirmesini destekleyen, dolayısıyla hayatta kalma ve büyüme fırsatlarını artıran ortamlar.



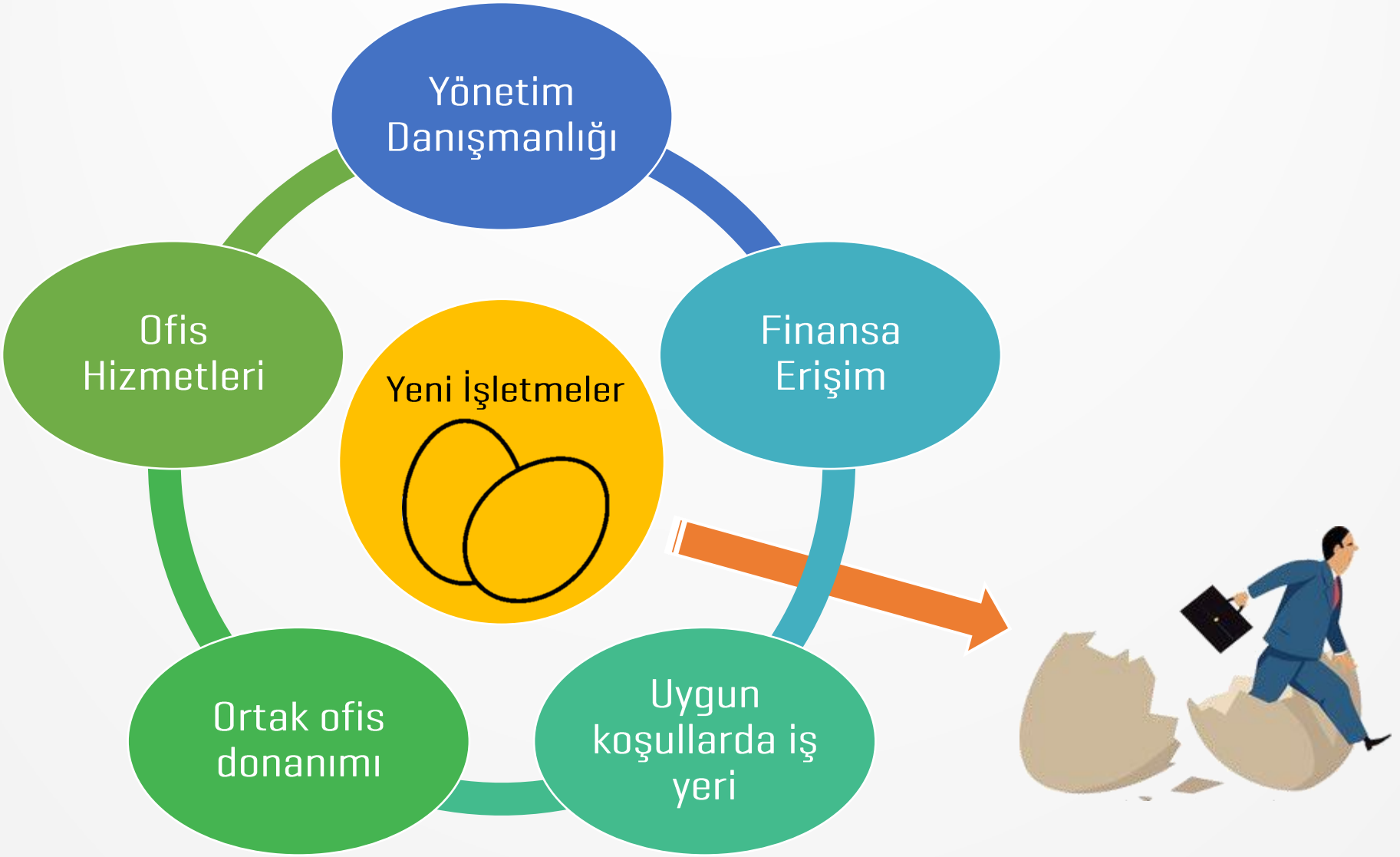


# İŞGEM'lerin Önemi

- «İşletme Kuluçkaları» veya «KOBİ Fidanlığı»
- İŞGEM'ler işletmeler için sürekli kalacakları yerler değil, kuluçka dönemlerini geçirecekleri yerlerdir.
- Kuluçka döneminden çıkan işletmeler piyasa koşullarında varlıklarını devam ettirebilmelidir.

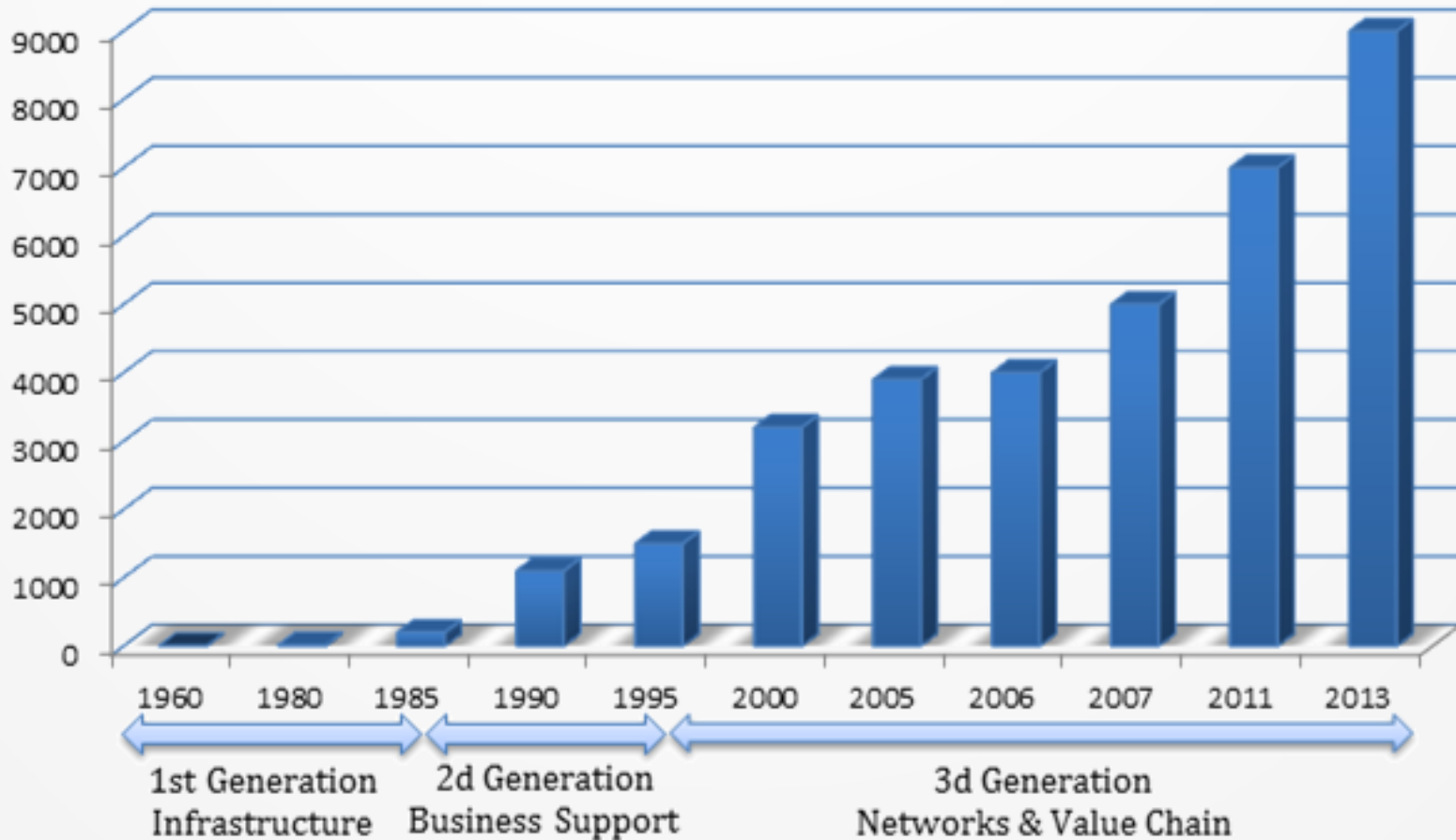


# Sunulan Temel Hizmetler



# İŞGEM'lerin Evrimi

## Dünya Geneline İşletme Kuluçka Merkezlerinin Sayıları



# GAP Bölgesi İŞGEM'leri

- Diyarbakır İş Geliştirme Merkezi
  - Diyarbakır I. İŞGEM
  - Diyarbakır II. İŞGEM



- Gaziantep Kadın Girişimci Destek Merkezi (KAGİDEM)
- Cizre İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) GÜDÜMLÜ PROJESİ
- Şanlıurfa İş Geliştirme Merkezi

## • Diyarbakır I. İŞGEM

- Bölgedeki ilk kuluçka denemesi - 2006,
- Diyarbakır Sanayici ve İş İnsanları Derneği (DİSİAD) ve Diyarbakır Mermerciler Derneği (DMD) ortak girişimi,
- KOSGEB, Dünya Bankası ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" kapsamında desteklenmiştir,
- 18 Mayıs 2007 tarihinde yürürlüğe giren proje ile birlikte Türkiye'deki 11'inci İŞGEM olarak kurulmuş ve 2008 yılında faaliyete geçmiştir,
- İşletici kuruluş olan DİSİAD'ın yanında stratejik paydaş olarak Diyarbakır İl Özel İdaresi, DMD, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, Yenişehir Belediyesi, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO), Diyarbakır İli KOSGEB Bölge Sanayi Geliştirme Merkezi ve Dicle Üniversitesi yer almıştır,
- DİSİAD (%90) ve DMD (%10) ortaklığında bir şirket (Diyarbakır İŞGEM
- Limited Şirketi) statüsüyle,
- Şehir merkezi yakınında, eski köy hizmetleri sosyal tesislerinde, 1.600 m2 kapalı alanda 14 işlik olarak kurulmuştur.

## • Diyarbakır I. İŞGEM

- 12 işlik olarak kurgulanan İŞGEM'de günümüzde 6 aktif firma faaliyet göstermektedir,
- Kullanılan binaların mülkiyeti Milli Emlak Genel Müdürlüğüne ait olup ihtiyacına göre bazı firmalar işlikleri birleştirmiş, İŞGEM ve KOSGEB idare binaları kaba inşaat olarak yapılmış ancak bina yıllar geçmesine rağmen tamamlanamamıştır,
- İŞGEM'de şu an aktif bir yönetim bulunmamaktadır,
- Mevcut işletmeler bir araya gelerek İş-Der (Girişim ve İstihdam Derneği) adında bir dernek kurup isim hakkı KOSGEB'e ait olan İŞGEM'i, DİSİAD'dan devir almayı düşünmüş ancak DİSİAD'ın çekilmesinden sonra kurumsallaşma adına somut bir adım atılamamıştır,
- Bugüne kadar hiç mezun vermemiş Diyarbakır İŞGEM bünyesinde ortak ofis hizmetleri olanakları, güvenlik, eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlere dair herhangi bir altyapı ve faaliyet de bulunmamaktadır,
- Gelineen noktada İŞGEM statüsünü yitirmiştir.

## • Diyarbakır II. İŞGEM

- KOSGEB'in girişimi ve %100 finansmanı ile Diyarbakır şehir merkezinin yaklaşık olarak 20 km dışında mevcut KOSGEB binasının bulunduğu bölgede fiziki yapı olarak tamamlanmış ancak işletici kuruluş oluşturulamadığından dolayı atıl durumda bulunmaktadır.



- Bugüne kadar sadece fiziki mekânın sağlanması boyutuyla ilgilenilmiş, organizasyonel olarak nasıl bir yapı kurulacağı, hangi kurum/kuruluş/STK'ların İŞGEM yönetiminde olacağı ile ilgili bir takım girişimler yapılmış ancak somut adımlar atılamamıştır.



- Gaziantep Kadın Girişimci Destek Merkezi
  - Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Gaziantep Sanayi Odası (GSO) ve İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA) ortaklığında girişimci kadınlara yönelik kurulmaktadır,
  - BB, İKA ve TOBB Gaziantep Kadın Girişimciler Kurulu (KGK) önderliğinde örnek modeller ziyaret edilmiş ve özellikle İstanbul'da faaliyet gösteren Pendik KİŞGEM referans alınan bir model olmuştur.
- Cizre İş Geliştirme Merkezi Gündümlü Projesi
  - Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA) tarafından sağlanacak hibe desteği ve Cizre Belediyesi'nin de eş finansmanı ile hayata geçirilmesi planlanmaktadır,
  - 2017 yılında projenin mutabakat toplantısı gerçekleştirilmiş ve DİKA, Şırnak Valiliği, Cizre Kaymakamlığı, Cizre Belediyesi, STK'lardan ve odalardan temsilcilerin bulunduğu bir toplantı ile proje imza altına alınmıştır.
- Şanlıurfa İş Geliştirme Merkezi
  - 2017 yılında Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa STB İl Müdürlüğü, KOSGEB İl Müdürlüğü, GAP BKİ ve Şanlıurfa TSO'nun da aralarında bulunduğu paydaş kurum temsilcileri bir araya gelmiştir,
  - Bölgedeki muadillerinden farklı olarak Harran Teknokent'te proje haline gelen iş fikirlerinin uygulamaya dönüşmesi noktasında katma değer sağlayacak bir yapıda tekno-işgem olarak kurgulanması planlanmaktadır.





- Genç nüfusun varlığı
- Bölgenin tarım, turizm ve yenilenebilir enerji potansiyeli
- Orta Doğu pazarına yakınlık
- Farklı Bölge illerinde farklı odak alanlarda İŞGEM kurulmasına yönelik çalışmalar olması
- GAP BKİ'nin varlığı ve GİDEM tecrübesi
- KOSGEB tarafından girişimcilik eğitimlerinin verilmesi
- İş fikirlerinin mükerrer olması
- Planlama kültürünün olmaması
- İŞGEM'lere yönelik farkındalığın kısıtlı olması
- Yüksek katma değer üretmeye odaklı girişimcilik faaliyetlerinin eksikliği
- İŞGEM sürdürülebilirliğinin sağlanamaması
- Bölgede geçmişte kurulan İŞGEM'lerin çalışmaması, başarısız örneklerin varlığı
- Finansal okur yazarlığın düşük olması



Tarsus Teknoloji  
İş Geliştirme Ve Üretim  
Hizmetleri A.Ş.



## • Tarsus İŞGEM

- Türkiye'deki ilk İŞGEM,
- Projelendirme çalışmaları 2002 yılının Eylül ayında başlamıştır,
- 21 Mayıs 2003 tarihinde Özelleştirme İdaresi, KOSGEB ve Dünya Bankası onayı ile 20 işlik ve 83 istihdam hedefi ile 3.600 m<sup>2</sup>'lik kapalı alanda faaliyete geçmiştir,
- 15 yılda 36.000 m<sup>2</sup> kapalı alana ulaşmıştır,
- Dünya Bankası, Tarsus Kaymakamlığı, KOSGEB, Tarsus Belediyesi, Çukurova Kalkınma Ajansı ve bölgedeki çeşitli STK'ların desteği,
- Ağırlıklı olarak tekstil, mobilya, metal, makine, medikal sektörlerinde faaliyet gösteren İŞGEM'de faaliyetteki 143 işlikte 1200 kişi istihdam edilmektedir,
- İŞGEM'e yılda ortalama 50 başvuru yapılmaktadır ve şimdiye kadar 222 işletme İŞGEM'den mezun olmuştur,
- Bugün gelinen noktada İŞGEM kapalı alanı, işlik sayısı, istihdam ve mezun sayısı açısından Türkiye'nin en büyük İŞGEM'leri arasındadır.



Tarsus Teknoloji  
İş Geliştirme Ve Girişim  
Hizmetleri A.Ş.



## • Tarsus İŞGEM



- Tarsus Teknoloji İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri A.Ş. ünvanıyla faaliyetlerini sürdüren İŞGEM'in ortakları Tarsus Sanayici ve İşadamları Derneği (TASİAD) üyelerinden; yönetim kurulu ise TASİAD ve Tarsus Belediyesi'ne ait Tarsus İmar Ltd.'den oluşmaktadır,
- İŞGEM yönetiminde genel müdür, muhasebeci, güvenlik personeli, bahçıvan, temizlik personeli, eğitim sorumlusu ve teknik elemandan oluşan toplam 20 kişi görev yapmaktadır,
- İŞGEM'in İcra Kurulu adı altında toplanan ve Kaymakam, Belediye Başkanı, KOSGEB Müdürü, İŞGEM Yönetim Kurulu Başkanı, İŞGEM Genel Müdürü ve TASİAD Başkanı'ndan oluşan 6 kişilik bir Danışma Kurulu da bulunmaktadır.



Tarsus Teknoloji  
İç Geliştirme Ve Üretim  
Hizmetleri A.Ş.



## • Tarsus İŞGEM

- Tarsus İŞGEM her ne kadar 2003 yılından bugüne büyüyerek operasyonlarına devam etse de İŞGEM'in yıllar içerisinde yaşadığı sorunları 3 ana başlıkta toplamak mümkündür;
  - (i) Destekler [teminat mektubu, işletici kuruluş statüsü, vb.],
  - (ii) Mevzuat [İŞGEM yasası, enerji maliyetleri, vb.],
  - (iii) Mezun Firmalar için Ara Geçiş Yapılarının Eksikliği [mezuniyet konusunda isteksizlik, orta ölçekli sanayi alanları, vb.].

## • Van İŞGEM



- Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında VANSİAD tarafından 2005 yılında kurulmuştur,
- VANSİAD'ın %75 ve Van Ticaret Borsası'nın %25 oranlarında ortak olduğu bir İŞGEM'dir,
- Sümerbank Van Deri ve Kundura Fabrikasına ait arazi ve üzerindeki gayrimenkuller Başbakanlık Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı ile İŞGEM olarak kullanılmak kaydıyla 30.12.2004 Tarihinde KOSGEB Başkanlığı'na devredilmiş; KOSGEB ile VANSİAD arasında 14.01.2005 tarihinde yapılan protokol ile söz konusu yer İŞGEM olarak kullanılmak üzere VANSİAD' a tahsis edilmiştir,
- Proje, VANSİAD tarafından kurulan VAN İŞGEM [Van Teknoloji İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri Limited Şirketi] tarafından yürütülmektedir,
- Van İŞGEM'de 30 adet olan işlik sayısı Van İŞGEM Büyüyor Projesi ile birlikte yapılan yatırım sonucunda Haziran 2018 itibariyle 60 işlik sayısına ulaşmıştır,

# İŞGEM İyi Uygulama Örnekleri

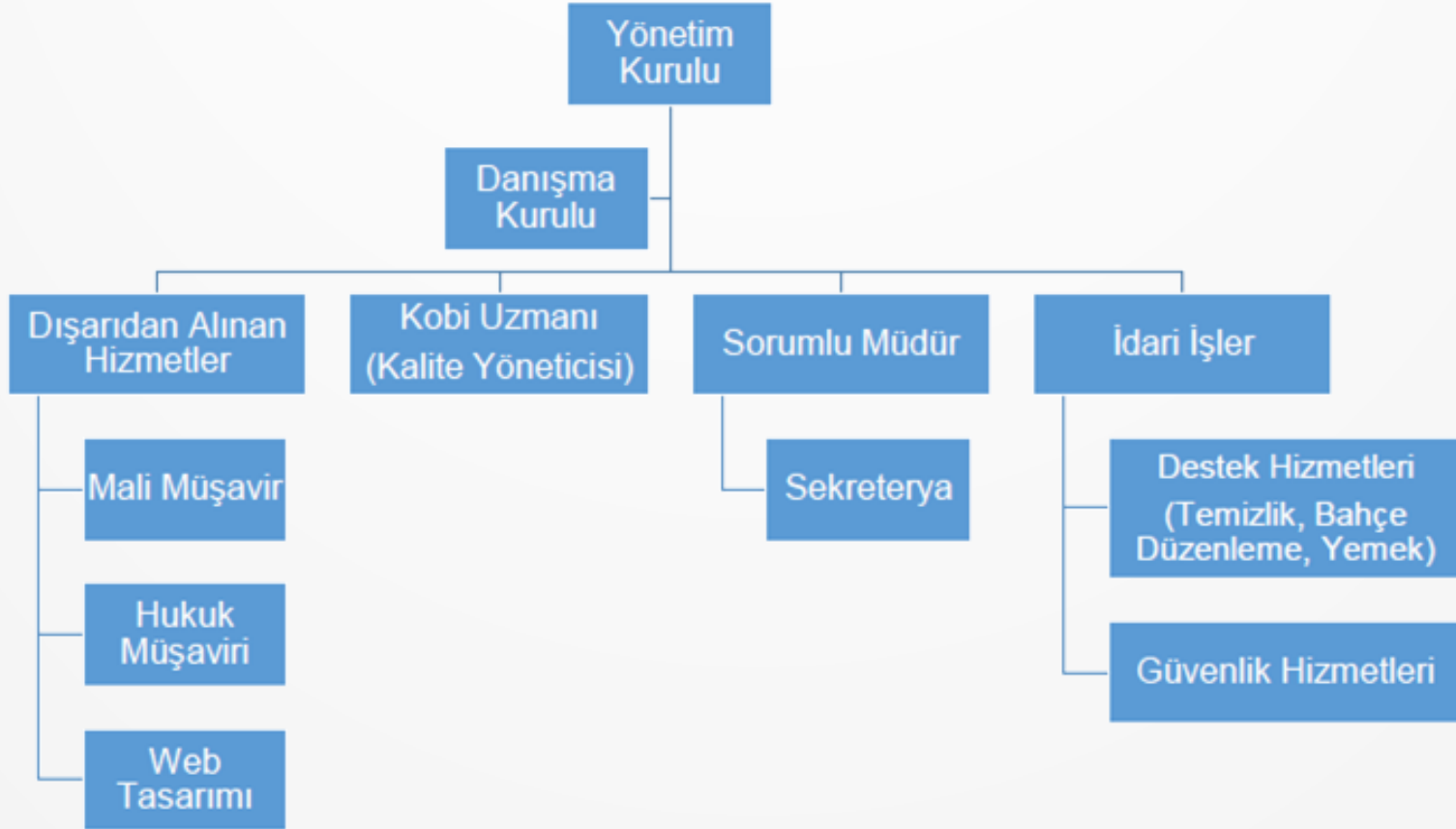
## • Van İŞGEM



- Van İŞGEM, coğrafi lokasyon olarak havalimanı ve şehir merkezi yakınındadır,
- Etap - 1 ve Etap -2 olarak yaklaşık 20.000m<sup>2</sup>'lik kapalı mekan ile hizmet verilmektedir,
- Etap - 1, eski Kundura Fabrikası'ndan kalan bazı binaların dönüştürülmesi ile birlikte büyüklükleri 100 - 1.000 m<sup>2</sup> arasında değişen 30 adet işliğı,
- Etap - 2 ise 125 m<sup>2</sup>, 250 m<sup>2</sup> ve 500 m<sup>2</sup> 'den oluşan 30 adet işlik ile 450 m<sup>2</sup> büyüklüğünde çok amaçlı bir salon ve kafe restoranı bünyesinde barındırmaktadır.

# İŞGEM İyi Uygulama Örnekleri

- Van İŞGEM



## • Van İŞGEM

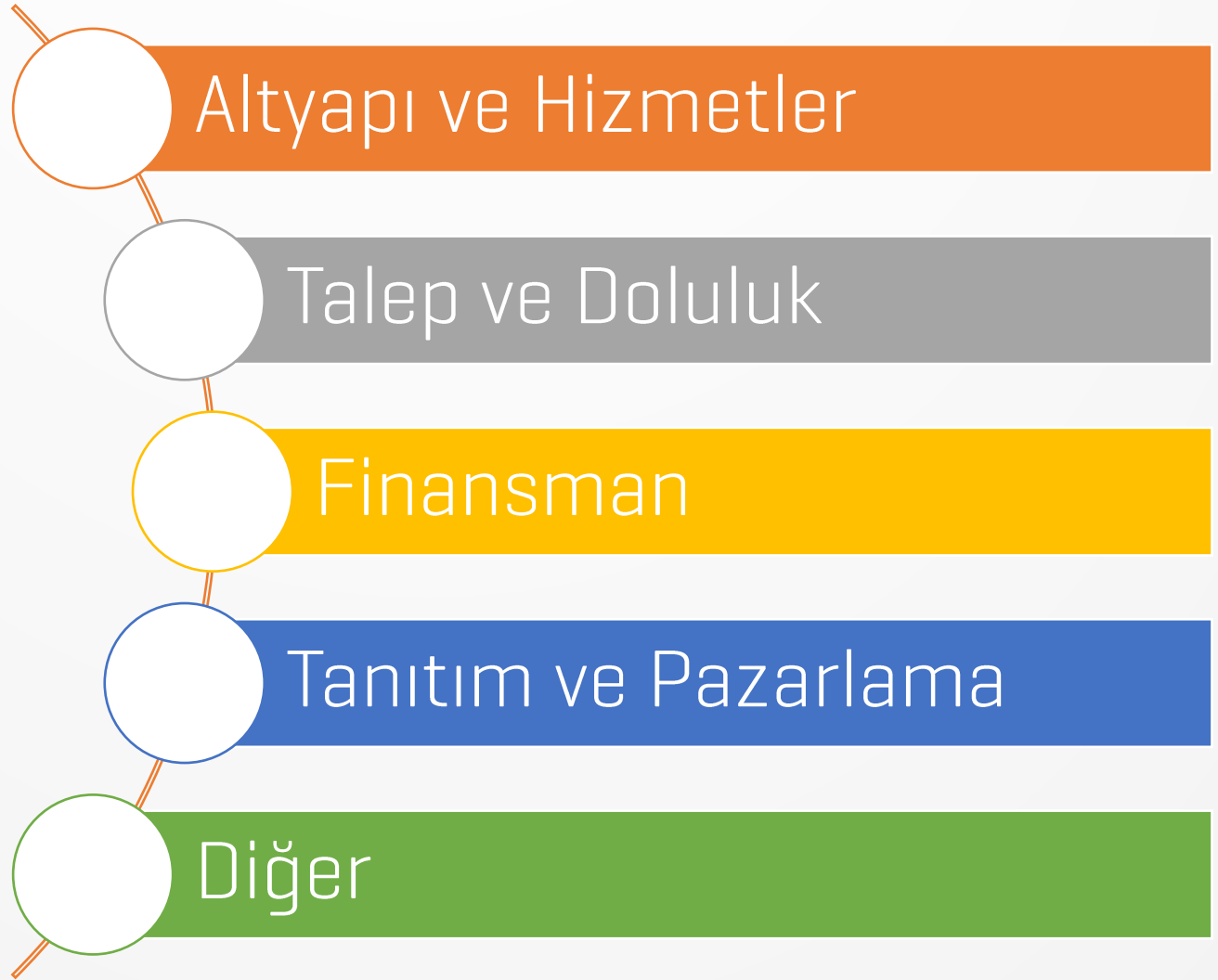


- VAN İŞGEM, iç ve dış paydaşlarının katılımı ile birlikte stratejik plan odağında bakış açısıyla misyon, vizyon ve değerlerini tanımlamıştır,
- Sağlanan hizmetler ile ilgili masraflar, İŞGEM bünyesindeki firmalardan elde edilen kiralar ile birlikte karşılanmaya çalışılarak sürdürülebilirlik sağlanmaya çalışılmaktadır,
- Gerçekleştirilen büyük bütçeli AB projeleri, fiziki ve teknik kapasitenin geliştirilmesi ve danışmanlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir,
- Faaliyet gösterecek girişimciler için herhangi bir sektör ayrımı yapılmamakta olup İŞGEM’de birçok farklı sektörden firma yer almaktadır,
- VAN İŞGEM coğrafi konumunun da etkisiyle başta İran olmak üzere komşu ülkelerden girişimcilere de ev sahipliği yapmaktadır,
- İŞGEM’e yılda ortalama 100’ün üzerinde başvuru alınmaktadır,
- Bugüne kadar VAN İŞGEM’den mezun olan girişimci sayısı 79’dur.





Diyarbakır  
İŞGEM



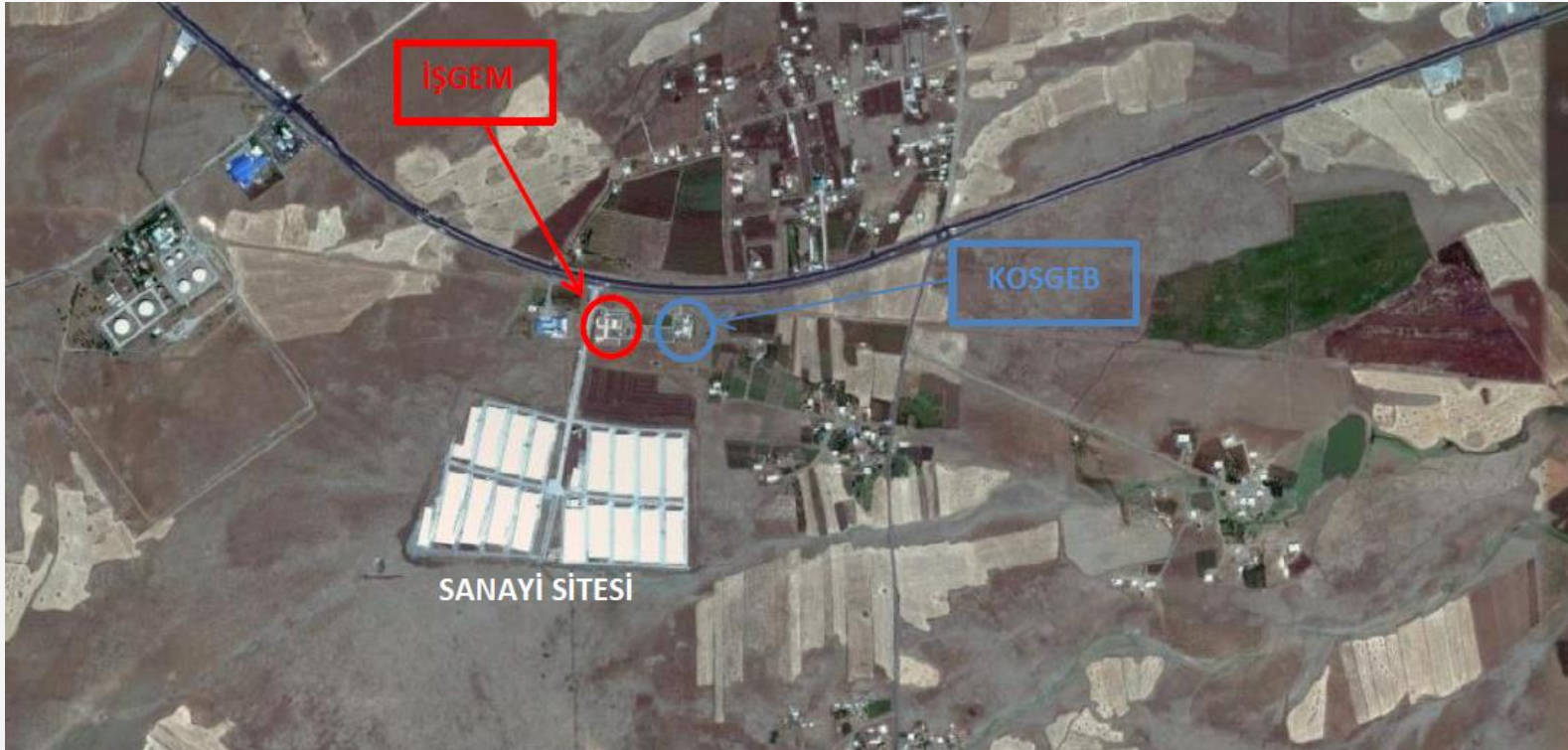
# İŞGEM Ortak Sorun Alanları



- İŞGEM’ler konusunda bilgi sahibi, yetişmiş yönetici sayısının azlığı,
- İŞGEM’lere özgü bir mevzuatın olmaması,
- Yerelde bölgedeki STK’lar, Oda ve Borsalar başta olmak üzere sahiplenmenin sağlanamaması,
- İŞGEM’lerde standart bir yönetim sisteminin eksikliği,
- Kuruluş aşamasında yeterince planlama yapılmamış olması ve hatalı yer seçimi,
- Kiracılara yönelik destek hizmetlerinin yetersizliği,
- Bölgesel önceliklere ve bölge karakteristiğine özgü uzmanlaşmanın olmaması,
- İŞGEM yönetimlerinin ve firmaların sürdürülebilirlik için devlet destekleri başta olmak üzere dışarıdan gelecek finansmana bağımlı olmaları,
- İŞGEM’lere ve İŞGEM firmalarına ilham verecek başarı hikayelerinin azlığı ya da yeterince duyurulamaması,
- Bölgedeki üniversite, araştırma merkezi ve teknopark benzeri yapılarla iletişim ve iş birliğinin olmaması.

# Diyarbakır İyileştirme Önerileri

- I. İŞGEM: Kurulmuş, faaliyete geçmiş ancak bir süre sonra temel paydaşlardan kaynaklı sorunlar nedeniyle İŞGEM statüsünden uzaklaşarak içerisinde firmaların faaliyet gösterdiği bir iş hanına dönüşmüştür,
- II. İŞGEM: Mevcut KOSGEB binasının bulunduğu bölgede fiziki yapı olarak tamamlanmış ancak işletici kuruluş oluşturulamadığından atıl durumdadır.



# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri



Bölgedeki STK'lar, Oda ve Borsalar başta olmak üzere sahiplenmenin sağlanamaması,



Kuruluş aşamasında yeterince planlama yapılmamış olması,



Merkeze uzak yer seçimi,

Sürdürülebilirlik için devlet destekleri başta olmak üzere dışarıdan gelecek finansmana bağımlı olması,



Tanıtım eksikliği,



Bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik bilgi kaynaklarıyla iletişim ve iş birliği içinde olunmaması.

# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

*Sunulan öneriler KOSGEB yetkilileri olmak üzere Diyarbakır'daki ilgili karar vericiler tarafından ilgili alanda İŞGEM faaliyetlerinin başlatılması kararına istinaden uygulanabilir!*

## İŞGEM'e yönelik talep ve ildeki girişimci potansiyeli

- İŞGEM'e şu anda ve gelecekte talep olacak mı?
- İŞGEM'in devam etmesi için ilde kritik bir kütlelenin varlığından söz edilebilir mi?
- İŞGEM'in kapasitesi ne kadar olmalı?
- İŞGEM ilk etapta kaç firmaya ihtiyaç duyacak?
- İŞGEM pazarın temel gereksinimlerine cevap verebilecek mi?

## Finansal yapı

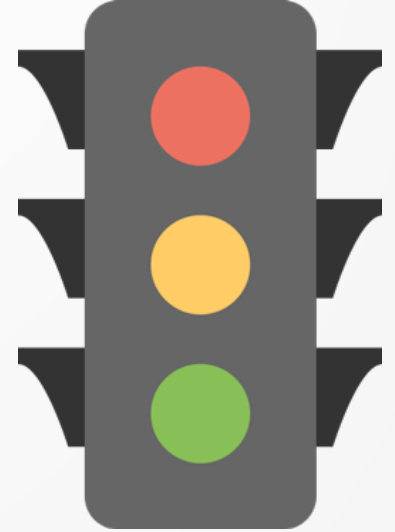
- İŞGEM'in faaliyete geçmesi için gereken kaynak nedir ve nasıl temin edilebilir?
- İŞGEM için sürdürülebilir bir iş modeli oluşturulabilir mi?
- Paydaşlar İŞGEM'e finansal olarak taahhütlerini yerine getirme konusunda gerekli hassasiyeti gösterebilir mi?

## Yerel sahiplenme

- İŞGEM, bölgesel kalkınma önceliklerine ve yerel girişimcilik ekosistemine uygun mu?
- İŞGEM bir proje olarak bölgesel paydaşlarca ne derece sahipleniliyor?
- Paydaşlar İŞGEM'i politik ve mali olarak desteklemeye istekli mi?

## Yönetim ekibi

- İŞGEM için kim ya da hangi kurumlar elini taşın altına koyacak?
- Ekibin başarılı bir İŞGEM'in yönetimine ilişkin bilgisi ve tecrübesi var mı?





# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

*Sunulan öneriler KOSGEB yetkilileri olmak üzere Diyarbakır'daki ilgili karar vericiler tarafından ilgili alanda İŞGEM faaliyetlerinin başlatılması kararına istinaden uygulanabilir!*

## İŞGEM'e yönelik talep ve ildeki girişimci potansiyeli

- İŞGEM'e şu anda ve gelecekte talep olacak mı?
- İŞGEM'in devam etmesi için ilde kritik bir kütlelenin varlığından söz edilebilir mi?
- İŞGEM'in kapasitesi ne kadar olmalı?
- İŞGEM ilk etapta kaç firmaya ihtiyaç duyacak?
- İŞGEM pazarın temel gereksinimlerine cevap verebilecek mi?

## Finansal yapı

- İŞGEM'in faaliyete geçmesi için gereken kaynak nedir ve nasıl temin edilebilir?
- İŞGEM için sürdürülebilir bir iş modeli oluşturulabilir mi?
- Paydaşlar İŞGEM'e finansal olarak taahhütlerini yerine getirme konusunda gerekli hassasiyeti gösterebilir mi?

## Yerel sahiplenme

- İŞGEM, bölgesel kalkınma önceliklerine ve yerel girişimcilik ekosistemine uygun mu?
- İŞGEM bir proje olarak bölgesel paydaşlarca ne derece sahipleniliyor?
- Paydaşlar İŞGEM'i politik ve mali olarak desteklemeye istekli mi?

## Yönetim ekibi

- İŞGEM için kim ya da hangi kurumlar elini taşın altına koyacak?
- Ekibin başarılı bir İŞGEM'in yönetimine ilişkin bilgisi ve tecrübesi var mı?



# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

İŞGEM Çalışma Grubu Oluşturulması

Özel sektör, kamu, STK, üniversite vb. yerel paydaşlar

İŞGEM Çalışma Grubuna Yönelik Kapasite Geliştirme Faaliyetleri

Kuluçkaya dair temel kavramlar, trendler, tecrübe paylaşımı, eğitim, atölye, ziyaret vb.

İŞGEM'e Yönelik Planların Hazırlanması

Misyon, vizyon, iş planı, iş modeli, stratejik plan

Mevcut İŞGEM'in Fiziki Koşullarının ve Altyapısının İyileştirilmesi

Ulaşım, elektrik, su, doğalgaz, internet, park vb.

Farkındalık Yaratma ve Tanıtım Faaliyetleri

Görsel ve yazılı basın, sosyal medya, web sitesi vb.

Başvuru ve Değerlendirme Süreçleri

8 aşamalı bir başvuru ve değerlendirme süreci

# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

## Diyarbakır II. İŞGEM’de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar

Toplantı Odaları

Resepsiyon

Kafeterya

Etkinlik Alanı

Mutfak Alanı

Atölye Alanı

24 Saat Ofis Erişim

Yedek Alanlar

Güvenlik Sistemi

Fotokopi ve Baskı Odası

Engelli Dostu Alanlar

Depolama Alanı



# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

## Farkındalık Yaratma ve Tanıtım Faaliyetleri



### Başarı Öyküleri ve Örnek Vakalar

- Dünyadaki İŞGEM'lere dair iyi uygulamaların ve örnek vakaların duyurulması,
- İŞGEM girişimcilerinin/işletmelerinin başarı öykülerinin kaleme alınması ve yaygınlaştırılması.



### Hedef Kitleye Yönelik Etkinlikler

- Farklı hedef kitlelere yönelik etkinliklerin ve yarışmaların düzenlenmesi (girişimcilik temalı afiş, fotoğraf, vb. yarışmaları, iş planı yarışmaları, vb.)
- Bölgenin başarılı girişimcileri, iş insanları ve kanaat önderlerinin de katılımıyla konferans ve seminerlerin düzenlenmesi.

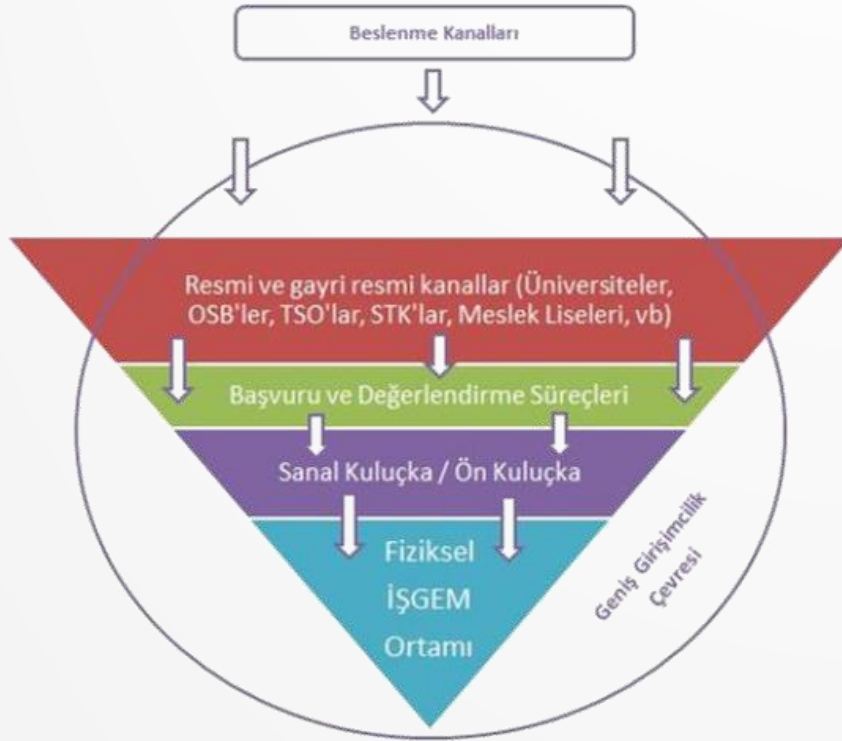


### Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri

- Billboardların ve kamuya açık alanlardaki reklam panolarının kullanılmasıyla farklı hedef kitlelere yönelik etkili mesajların verilmesi.

# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

## Farkındalık Yaratma ve Tanıtım Faaliyetleri



- Üniversite, Meslek Yüksek Okulu ve Meslek Lisesi öğrencileri,
- KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerine katılım sağlayan girişimciler,
- Sanayi ve Ticaret Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri ve iş merkezleri kanalıyla bölgedeki mikro ve küçük işletme sahipleri,
- Spin-out kurma potansiyelini harekete geçirmek üzere bölgedeki büyük firmaların sahipleri, yöneticileri ve çalışanları.

# II. İŞGEM İyileştirme Önerileri

## Başvuru ve Değerlendirme Aşamaları (8 Aşamalı)

Başvuru ve Değerlendirme Planlaması ve Dokümantasyonu

Kamuoyuna Başvuruların Duyurulması

Başvuruların Kabulü

Başvuruların Ön Değerlendirmeleri

Uygun Bulunan Başvuruların Sunum Tarihlerinin Duyurulması

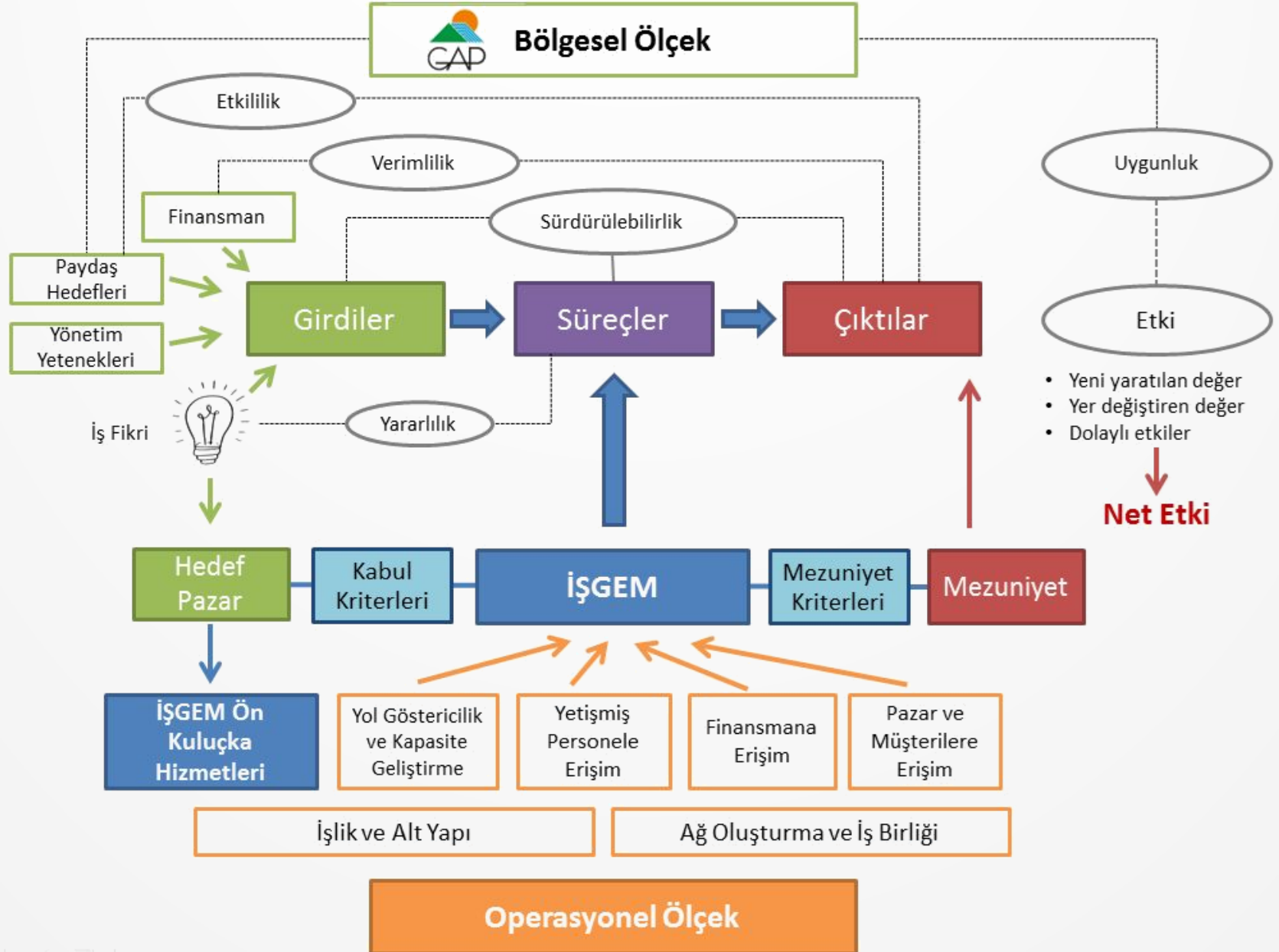
Sunumların Yapılması ve Değerlendirilmesi

İŞGEM'de Yer Alacak Girişimlerin Belirlenmesi

İŞGEM'de yer almak isteyen ve değerlendirme sonucu uygun bulunan girişimlerle sözleşmelerin imzalanması

- İŞGEM yönetim modeli ve destek sistemi dahilindeki faktörlerin kapsamlı bir şekilde ele alınabilmesi için Bölgesel İŞGEM Ekosistemi'nde yer alan faktörleri detaylı bir şekilde tanımlamak ve İŞGEM'ler özelindeki iç çevre ile birlikte dış çevredeki paydaşları da dikkate almak gerekmektedir.
- Bu kapsamda Bölgesel İŞGEM Ekosistemi tanımlanırken Bölgesel Ölçek ve Operasyonel Ölçek olmak üzere 2 farklı boyutta işletim prosedürleri dikkate alınmıştır.
- İŞGEM'lerin çalışma şeklini basit bir girdi-çıkıtı modeli ile tasvir etmek mümkündür.
- Girdiler; esas olarak paydaşlar tarafından sağlanan finansman kaynakları, yönetim yetenekleri, hedefler ve girişimciler tarafından ortaya konan projeler,
- Çıktılar; yerel/bölgesel ekonomi üzerinde pozitif etki yaratan başarılı işletmeler ile birlikte, istihdam, yeni bilgi, yeni ürün/süreç, marka/patent, yetenek havuzu ve yereldeki rekabetçilik olarak gösterilebilir.

# Yönetim ve Destek Modeli



- GAP Bölgesi'nde İŞGEM'ler hayata geçirilmeden önce gibi bölgesel ölçek ve operasyonel ölçek olmak üzere iki temel alanda analiz çalışması yapılması önerilmektedir.
- Bölgesel ölçek bakımından, ekosistemde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alacak paydaşların hedefleri ve yerelde yaratılacak net etki [yeni yaratılan değer, yer değiştiren değer ve dolaylı etkiler] kısa, orta ve uzun vadeli İŞGEM hedeflerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.
- Operasyonel ölçek bakımından ise kurulacak olan ya da mevcutta var olan işliklerin fizibilitesi ile birlikte oluşturulacak olan ağ bağlantılarının ve işbirliği kanallarının mevcut durumu etraflıca ele alınması gereken faktörlerdendir.

İŞGEM'in daha geniş bir kitleye hizmet sağlaması bölgesel kalkınma bakımından önem taşıdığından sadece işlik alanı/altyapı sağlanabilenlere değil, ümit vadeden iş fikri olan ve bunu başarılı bir şekilde iş planına dönüştüren tüm yeni girişimcilere ve mikro/küçük işletmelere duvarsız kuluçka hizmeti verilmelidir.

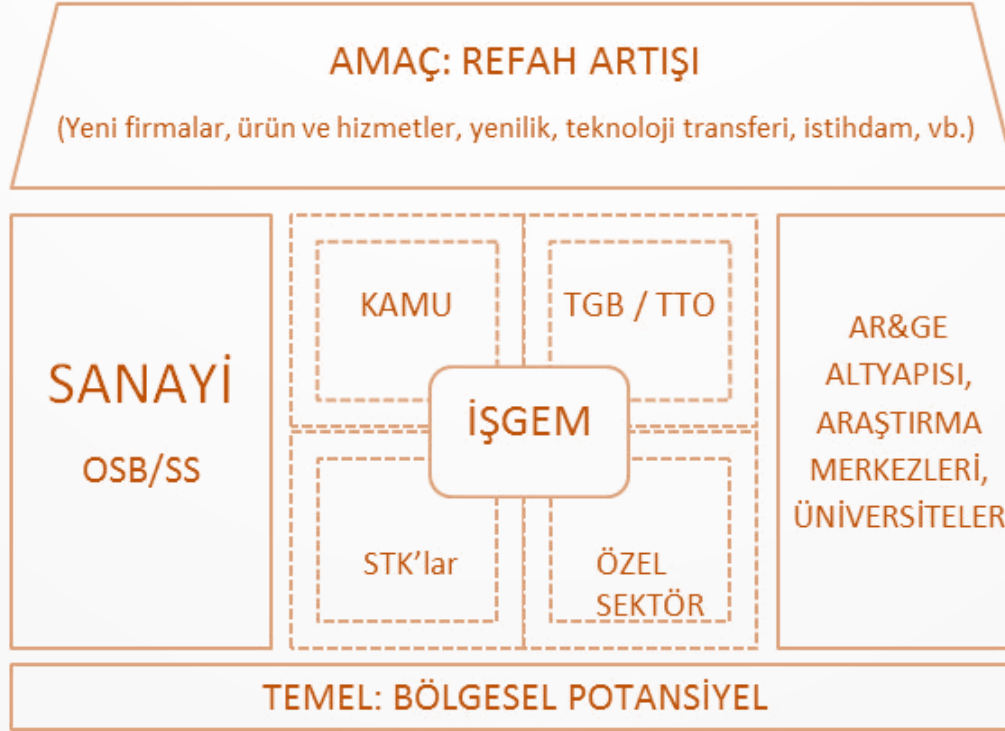
İŞGEM'in faaliyet ve hizmetlerinin yeni girişim geliştirme süreçlerinin tümünü kapsayacak şekilde planlanması ve uygulanması, yaratacağı etkinin ve bölgesel katma değer artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, ön kuluçka hizmetlerinin de İŞGEM süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

İŞGEM çatısı altında faaliyet gösterecek işletmeler için geçerli kural ve uygulamaların, kuluçka mekanizmalarına ilişkin iyi uygulamalara paralel olarak revize edilmesi gerekmektedir.

İŞGEM altyapısının ve yönetim yapısının yeni hizmet yaklaşımını yürütecek şekilde geliştirilmesi, finansal kaynakların buna göre çeşitlendirilmesi ve artırılması önerilmektedir.



# Temel Tasarım Kriterleri



Bölgenin potansiyelinin harekete geçirilebilmesi için girişimcilik ekosistemindeki paydaşlar arasında daha iyi bir koordinasyonun tesis edilmesi; sanayi, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademi başta olmak üzere paydaşların yakın iş birliği içerisinde girişimcilerin ve yeni firmaların ortaya çıkaracağı yenilik ve istihdam fırsatlarıyla bölgedeki refahın artmasına katkı sağlamasına destek olması sağlanmalıdır.

# İŞGEM Destek Aşamaları

İl genelinde potansiyel girişimcilere/mikro-küçük işletmelere [hedef kitle] erişilmesi ve farkındalık faaliyetleriyle harekete geçirilmesi

Hedef kitleden ön başvuruların alınması, değerlendirilmesi, seçilenlerin ön kuluçka programına dahil edilmesi

Ön kuluçka programını tamamlayanların iş planlarının değerlendirilmesi ve seçilenlerin kuluçka programına [duvarlı ve duvarsız] dahil edilmesi

Kuluçka programına dahil edilenler için 3 yıllık kurumsal ihtiyaç listesinin oluşturulması

Yararlanıcılar özelinde listelenen ihtiyaçlara göre İŞGEM desteklerinin sağlanması

3 yılını dolduranların mezun edilmesi, İŞGEM çevresinde yerleşmelerinin sağlanması ve 2 yıl boyunca duvarsız kuluçka desteği verilmesi

# Yönetim Modeline İlişkin Öneriler



## Kurumsallaşma

Uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak, İŞGEM yönetim biriminin kurumsallaşması konusunda gerekli adımların atılması önerilmektedir.



## Yönetim Kurulu

İŞGEM'in, kuluçkayı sahiplenecek, gerekli kaynak ve desteklerin harekete geçirilmesini sağlayacak, politika ve stratejisine yön verecek bir Yönetim Kurulu'na sahip olması başarısı için önemlidir.



## Danışma Kurulu

İŞGEM'in orta ve uzun vadeli politika ve stratejisinin şekillenmesine, networkünü geliştirmesine, nitelikli kuluçka destek ve hizmetleri konusunda yeni fikirler geliştirmesine, stratejik sorunlara ve sorulara cevap üretmesine yardımcı olmak üzere bir Danışma Kurulu oluşturması önerilmektedir.

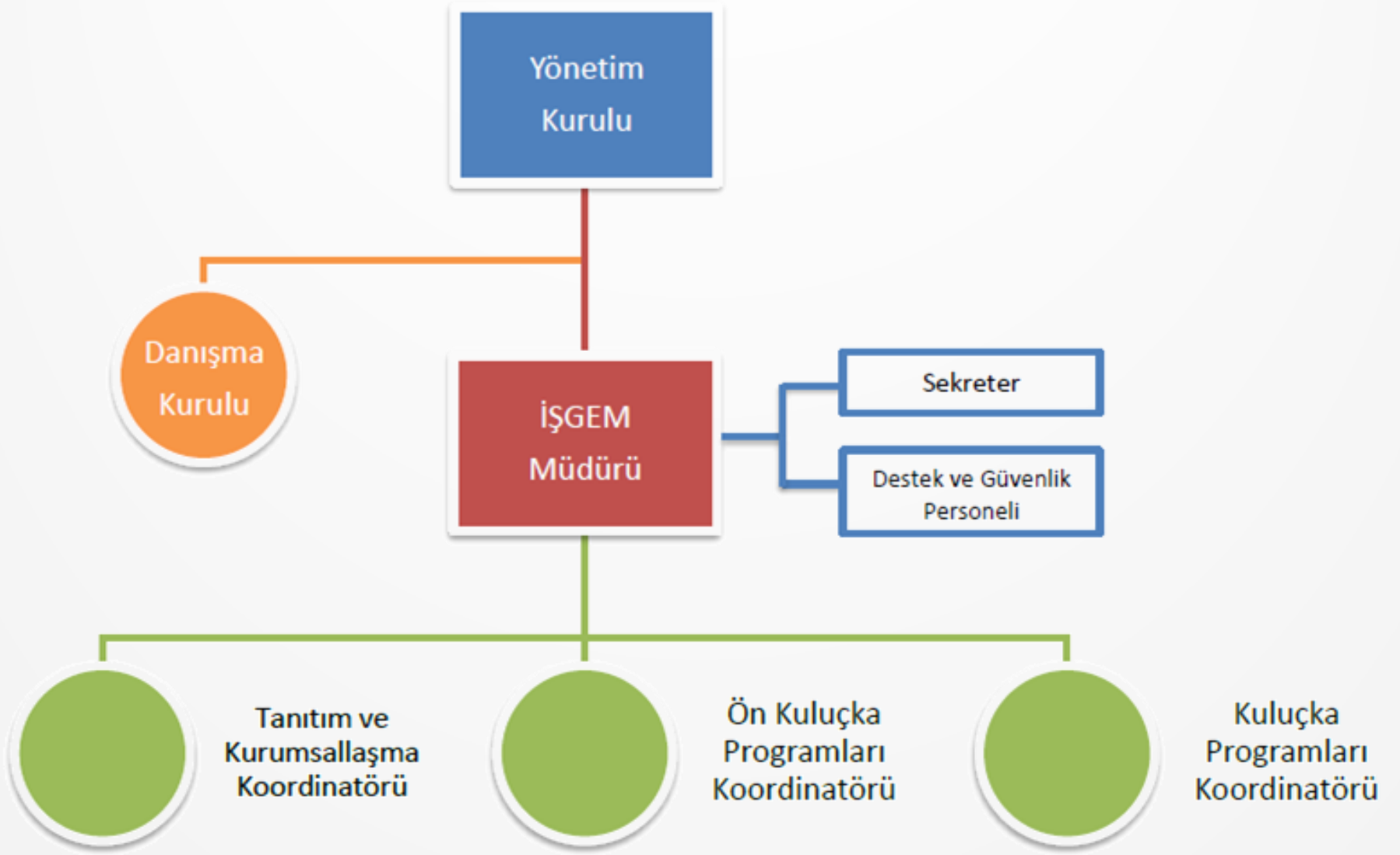


## Yönetim Birimi

Mevcut personellere ilave olarak İŞGEM Müdürüne bağlı olarak çalışacak şekilde;

- Ön Kuluçka Programı Koordinatörü,
- Kuluçka Programları Koordinatörü,
- Tanıtım ve Kurumsallaşma Koordinatörünün istihdamında fayda vardır.

# İŞGEM Organizasyon Şeması



## Bölge Genelindeki Veri Eksiği

- Bölgede var olan talep ve potansiyelin kısa vadede İŞGEM’de doluluğu sağlamak ve işletme giderlerini karşılamak için yeterli olup olmadığına dair veri bulunmaması, İŞGEM için oluşturulacak altyapının ve yapılacak yatırımın büyüklüğünü gerekçelendirme imkânı sağlayamamaktadır.

## Fayda-Maliyet Analizleri

- Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin, Siirt
- Birincil ve ikincil veriler
- Gelir / Gider Unsurları ve Faaliyet Hedefleri
- Ekonomik ve Toplumsal Fayda Analizi
- Sektörel Önceliklendirmeler

# İŞGEM Fizibilite Çalışması

## Giderler

Hizmet Alım ve Genel Yönetim

Personel Giderleri

Sabit Yatırım Giderleri

Tanıtım-Farkındalık ve Beklenmeyen Giderler

## Gelirler

İşlik/Ofis/Atölye Kiraları

Toplantı, Konferans Salonu, Kafeterya Kiraları

Eğitim, Danışmanlık Hizmet Bedelleri

Tanıtım, Pazarlama Faaliyetleri için alınacak paylar

## İŞGEM'in Parasal Değere Dönüştürülebilir Faydaları

Fayda	İhtiyaç Duyulan Veriler	Veri Kısıtı
İŞGEM'in bulunmadığı duruma göre daha fazla sayıda ve daha uzun ömürlü girişimlerin kurulması <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İŞGEM'de beklenen yıllık ve toplam girişim sayısı</li><li>• Bu girişimlerin yıllık kâr beklentileri (ülkedeki yeni kurulan işletmelerin kârlılıklarından yola çıkarak bulunur.)</li><li>• Ülkedeki start-up<sup>5</sup>'lerin ortalama yaşam süresi</li><li>• İŞGEM'deki start-up'ların ortalama yaşam süresi</li></ul>	İlk sıradaki veri dışındaki veriler mevcut değildir.
Yeni/iyileştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• İŞGEM'deki start-up'lar tarafından yılda tescil ettirilen ortalama faydalı model/patent sayısı</li><li>• Faydalı model/patentlerin ortalama piyasa değeri</li></ul>	Veri bulunmamaktadır.
Hâlihazırda kurulu işletmelerden İŞGEM yararlanıcısı olmayanlara bilgi taşması <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İŞGEM'deki start-up'lar tarafından fikri haklarla korunmayan yıllık ortalama buluş sayısı</li><li>• Bu buluşların diğer firmalara sağlayacağı yıllık kâr miktarı</li></ul>	Veri bulunmamaktadır.

# İŞGEM Fizibilite Çalışması

- İŞGEM'in hesaplanabilir faydaları dışında, bölgesel seviyede orta ve uzun vadede sağlaması beklenen hem maddi hem de maddi olmayan faydalar da bulunmaktadır.
- Sayısallaştırılamayan bu faydaların belli başlıları şunlardır:

İŞGEM imkânlarıyla kurulan ve büyüyen firmalar sayesinde beyin gücünün engellenmesi ve nitelikli personelin bölgeye çekilmesi,

Bölgesel iş ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi,

İŞGEM'de istihdam edilen nitelikli personelin daha sonra kendi işletmelerini kurmaları (spin-out) ile istihdam ve gelir üzerindeki faydanın artması,



# İŞGEM Fizibilite Çalışması

İŞGEM'in sunduğu avantajlarla büyüyen işletmelerin bölge dışından yatırım alması ve bölgeye sermaye girişi sağlanması,

Bölgedeki İŞGEM hizmetlerinden yararlanıp büyüyen işletmelerin bölgede başarı hikâyeleri oluşturmasıyla girişimcilik kültürünün yaygınlaşması,

Çalışanlara ve girişimcilere verilecek mesleki/kişisel gelişim eğitimlerinin ildeki bireylere, ailelere ve genel olarak topluma olumlu etki etmesi,

İŞGEM'in sunduğu yatırım ve istihdam ortamı ile Bölge insanının moralinin yükselmesi ve gelecek ile ilgili beklentilerin olumlu yönde iyileşmesi.

## Bölge İllerinin İŞGEM Fırsatları Açısından Değerlendirilmesi

### İllerin Ortak Sorunları

- İl Bazlı Tespitler
- Ortak İhtiyaç Alanları

### İŞGEM Çerçevesinde Olası Gelişim Eksenleri

- Öncelikli Hedef Kitle
- Öncelikli Girişim Alanları



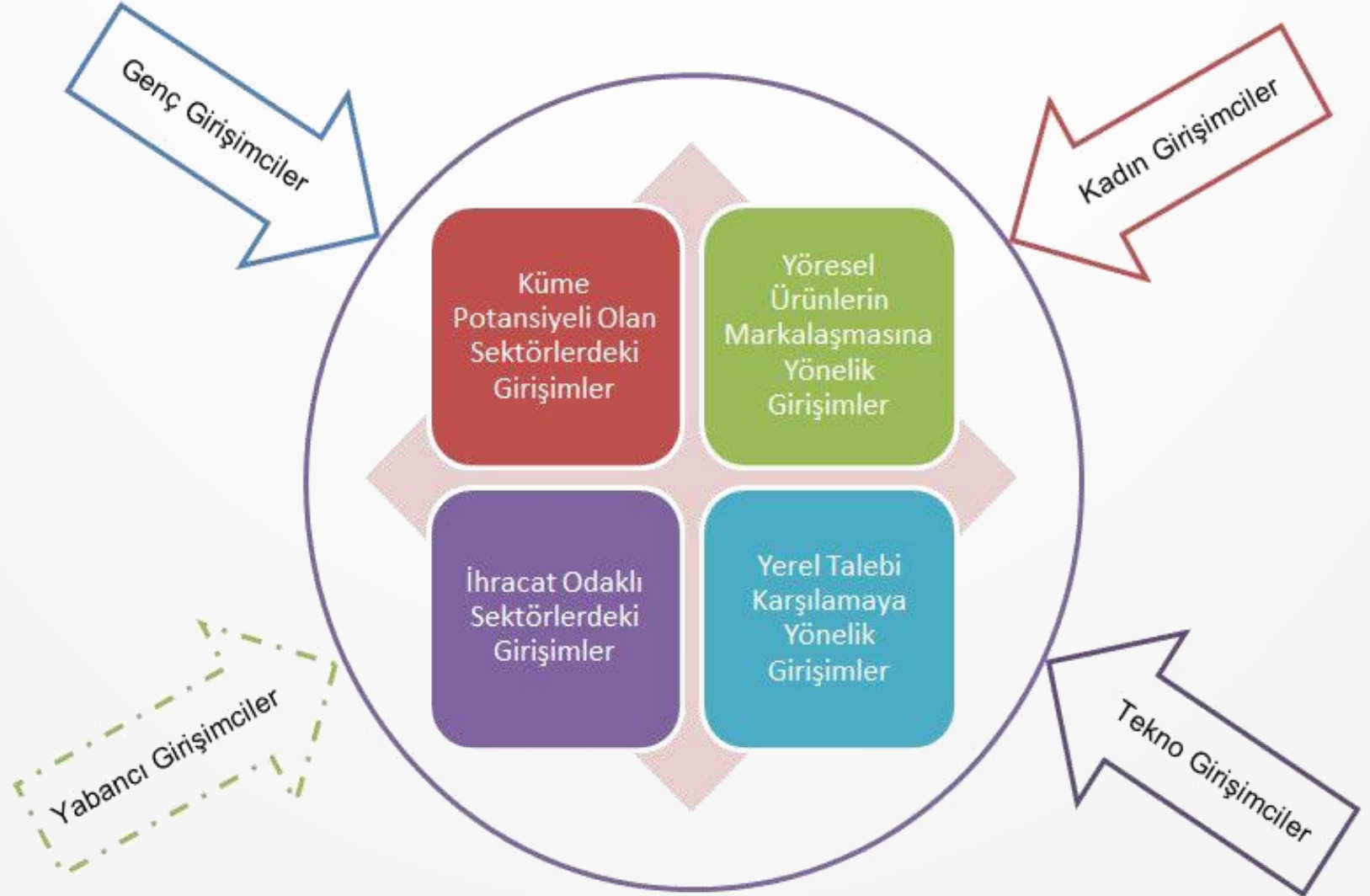
### İl Bazlı Değerlendirmeler

- Adıyaman
- Batman
- Kilis
- Mardin
- Siirt



# İŞGEM Fizibilite Çalışması

## Hedef Kitle ve Girişim Alanı Önceliklendirme



- Ülkemizdeki İŞGEM örnekleri incelendiğinde birçoğunun kurulum maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle hibe ve destek alınarak faaliyete geçirildiği görülmektedir.
- Herhangi bir destek olmaksızın sıfırdan kurulacak bir İŞGEM için yapılması öngörülen bir yatırımın geri dönüşü çok uzun bir süre gerektirecektir.
- İŞGEM'ler hizmet sundukları ya da önceliklendirdikleri sektörlerle, kuruluş amaçlarına ve bölgesel kalkınma önceliklerine göre farklılaşabilen yapılardır.

- Bir İŞGEM'in kurulması, başarılı olabilmesi ve faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için;
  - Kurulduğu ilde girişimcilik için uygun bir ekosistemin oluşması,
  - İŞGEM fikrinin ildeki paydaş kamu, üniversite, sanayi ve sivil toplum kuruluşları tarafından sahiplenilmesi,
  - Paydaşların İŞGEM'in karlılıktan ziyade sosyal faydayı ön planda tutacağı fikrini içselleştirmiş olması,
  - Yerelde sürdürülebilir katkı ve katılımın sağlanabilmesi,
  - İŞGEM Yönetiminin finansal ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak birikim ve kapasiteye sahip olması gerekmektedir.

# Sonuç Yerine

- Bölgedeki geçmiş İŞGEM deneyimlerinden bilindiği üzere bir İŞGEM'in inşaatını tamamlamak ya da atıl durumda olan bir alanı çevreleyip İŞGEM olarak adlandırmak kolaydır.
- Yapıyı işletmeye almak ve sürdürülebilirliğini sağlamak ise esas zor olan ve emek isteyen kısımdır.
- Sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma için bölge illerinde girişimciliğin geliştirilmesi, yeni iş modellerinin ve iş yapma şekillerinin teşvik edilmesi ve İŞGEM gibi ara yüzlerle yeni kurulan girişimlerin en kırılgan oldukları zamanlar olan ilk senelerde desteklenerek hayatta kalma şanslarının arttırılması gerekmektedir.
- Bölgesel teşvikler açısından da avantajlı konumda olan bölge illerindeki girişimcilik ekosistemine ivme kazandırma ve özel sektör dinamizmini harekete geçirme potansiyeli olan kuluçka merkezi ve İŞGEM benzeri yapıların kurulmasında bölgede faaliyet gösteren kalkınma ajansları ve GAP BKİ'nin etkin rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.

- Olası İŞGEM'ler;
  - *Bölge ekonomisinin en önemli unsurları arasında yer alan KOBİ'ler için sağlayacakları başta danışmanlık ve eğitim hizmetleri;*
  - *İŞGEM'de yer alan girişimcilerde oluşturacağı ortak alan kullanım ve ortak iş yapma bilinci;*
  - *Alternatif finans kaynakları, kurumsallaşma ve yeni iş modelleri gibi konularda bilgisi olmayan iş fikri sahipleri için yönlendirici olacak ve*
  - *İllerin rekabetçiliğini müspet biçimde etkileyecektir.*
- **Ancak** İŞGEM'lerin faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi ve hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından son olarak bir kez daha vurgulanması gereken husus illerdeki kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere, üniversitelerin, sanayinin ve STK'ların İŞGEM fikrini sahiplenmesi gerektiğidir.



**GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik  
Araştırma Projesi  
İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)  
Yapılanmalarının Değerlendirilmesi ve  
Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi**

Şanlıurfa  
9 Temmuz 2019



# Amaç ve Kapsam



Girişimcilik ve Yenilikçilik Kapasitesi



Rekabetçilik



Sürdürülebilir Kalkınma



GAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin mevcut durumunun analiz edilerek, ekosistemin geliştirilmesine yönelik stratejilerin ve yol haritalarının oluşturulması.

GAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi

Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Üniversiteler

Teknoloji Transfer Ofisleri

İş Geliştirme Merkezleri

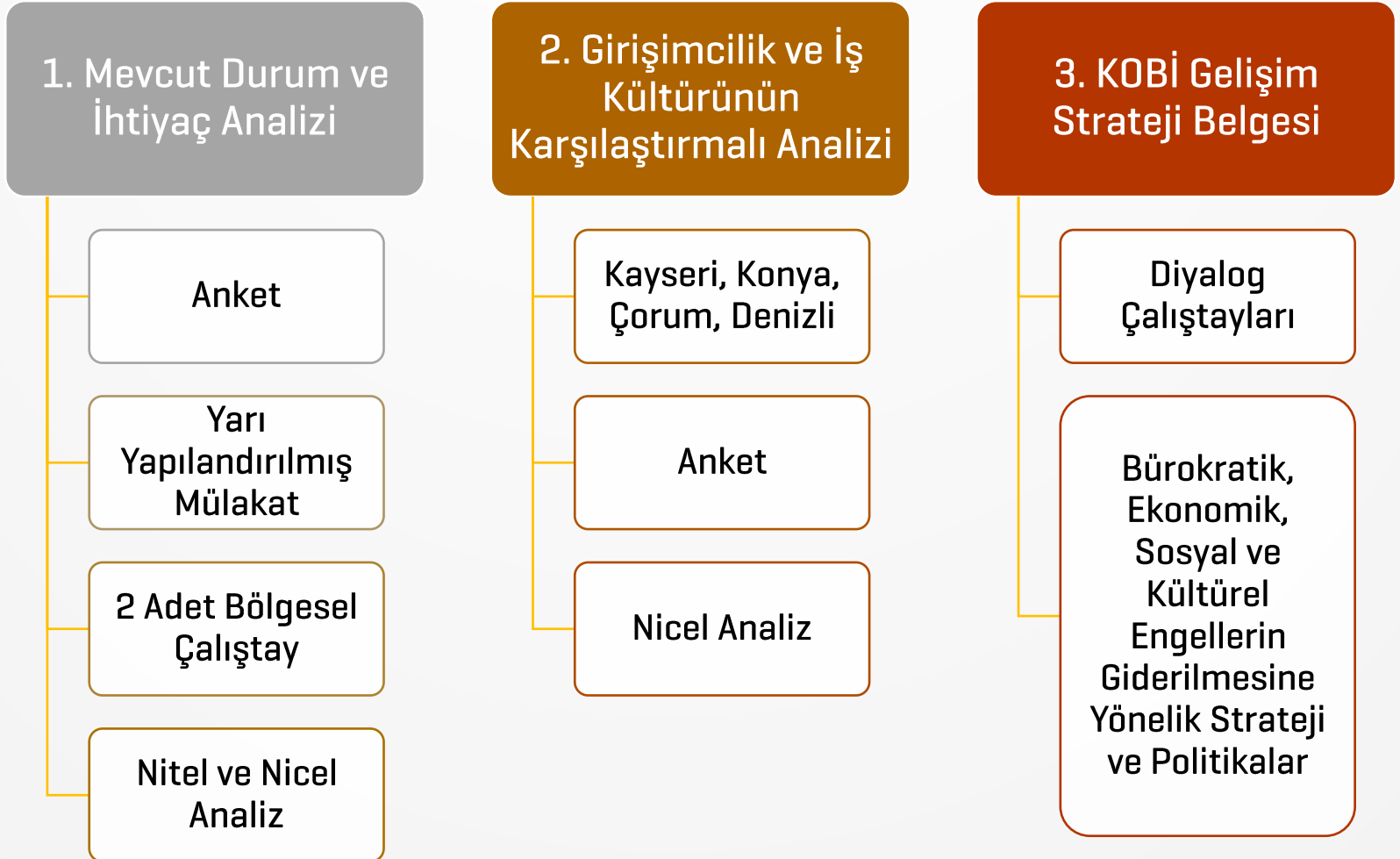
**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Bölge KOBİ'leri)**



GAP Bölgesinde yer alan KOBİ'lerin;

- Girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi içerisindeki mevcut durumunun tespiti,
- Potansiyel gelişme/müdahale alanlarının belirlenmesi,
- Öncelikli müdahale alanlarına yönelik stratejik eylem planının ortaya koyulması.

## Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi



## Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi

• KOBİ Çalıştay Raporu

• KOBİ Anket ve Mülakat Raporu

• Karşılaştırmalı Analiz Raporu

• KOBİ'lerin İş Kültürü, Büyüme ve Finansman Sorunlarına Yönelik MDA ve İhtiyaç Analizi

• Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi

# Mevcut Durum Analizi Raporu



## Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfus İçindeki Oranı

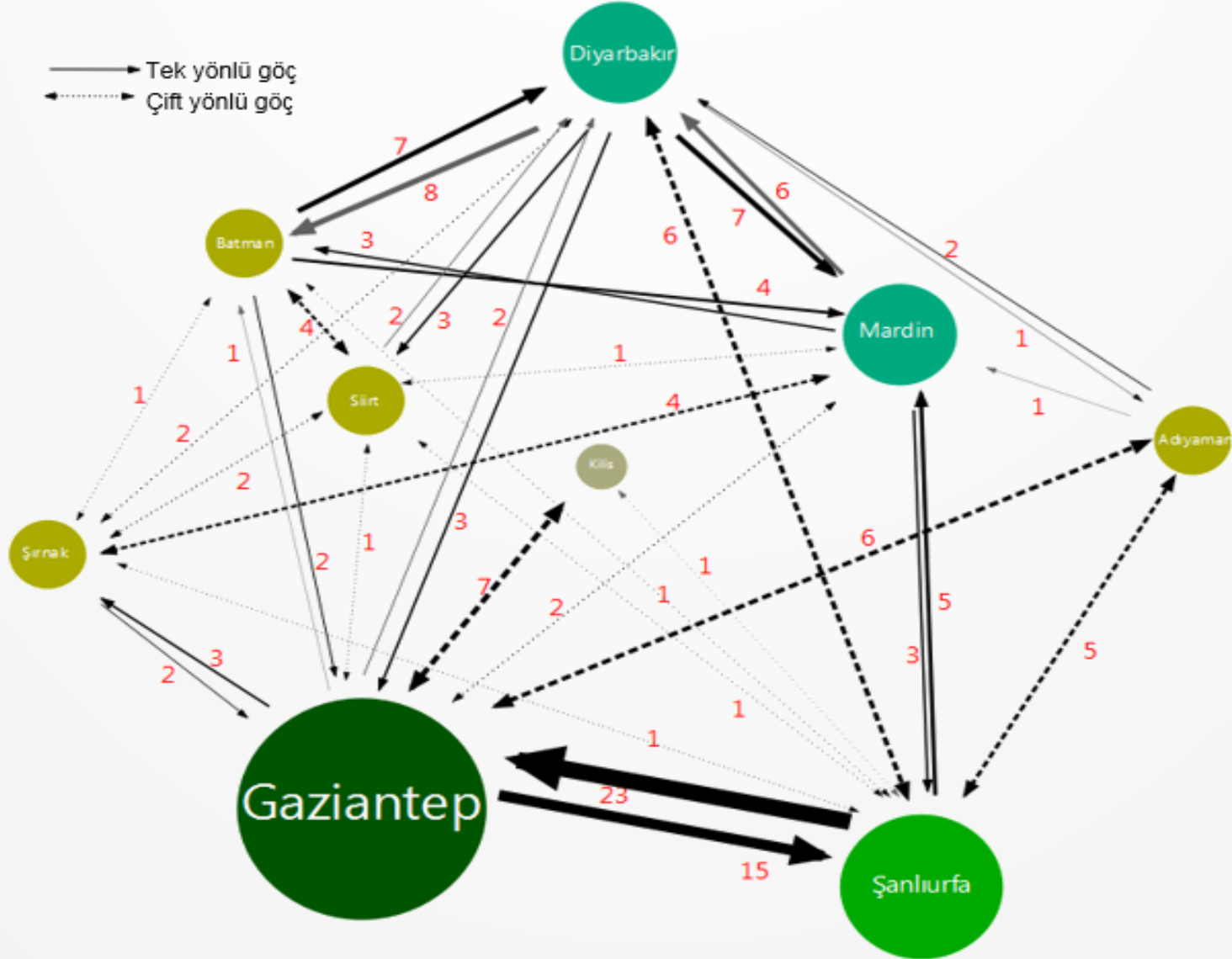
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Türkiye</b>	<b>67,7</b>	<b>67,8</b>	<b>67,8</b>	<b>68,0</b>	<b>67,9</b>
<b>GAP Bölgesi</b>	<b>58,9</b>	<b>59,3</b>	<b>59,6</b>	<b>60,0</b>	<b>60,2</b>
Kilis	62,6	62,7	62,7	63,1	63,4
Adıyaman	63,1	63,1	63,1	63,4	63,2
Gaziantep	61,2	61,5	61,7	62,0	62,0
Diyarbakır	60,4	60,8	61,1	61,5	61,6
Batman	58,1	58,7	59,3	60,2	60,6
Mardin	58,5	58,8	59,2	59,7	60,0
Siirt	57,3	57,9	58,6	59,3	59,9
Şırnak	55,6	56,6	57,3	57,7	58,9
Şanlıurfa	55,3	55,6	55,9	56,2	56,2

## İş Gücüne Katılma Oranı

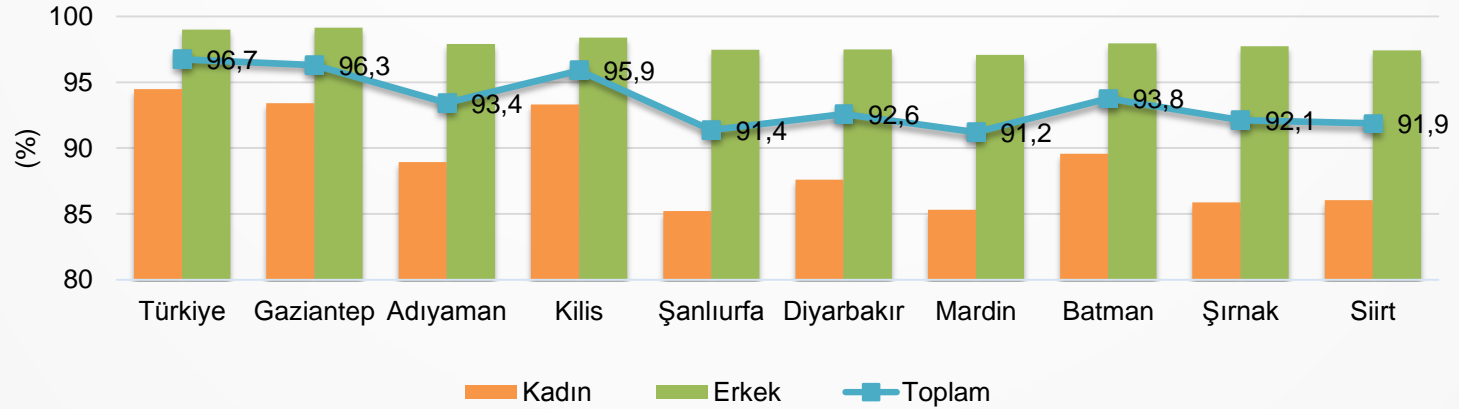
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Türkiye</b>	<b>50,8</b>	<b>50,5</b>	<b>51,3</b>	<b>52,0</b>	<b>52,8</b>
<b>GAP Bölgesi</b>	<b>40,1</b>	<b>41,3</b>	<b>42,2</b>	<b>43,7</b>	<b>45,3</b>
TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis)	45,3	43,2	43,1	45,2	46,8
TRC2 (Şanlıurfa, Diyarbakır)	37,9	42,3	43,7	45,2	48,1
TRC3 (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt)	36,9	37,1	38,2	39,1	38,6

# Mevcut Durum Analizi Raporu

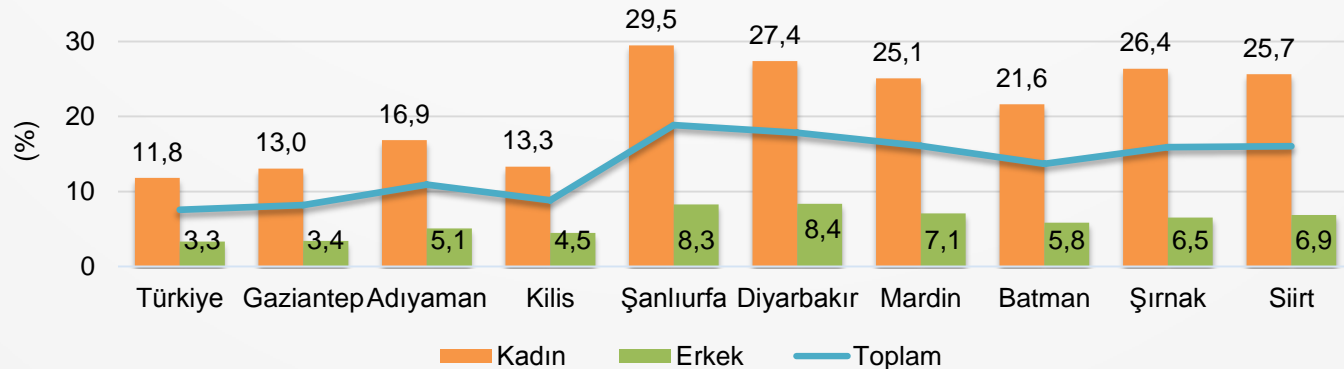
## Bölge İçi Göç Haritası



## Okuryazar Oranı



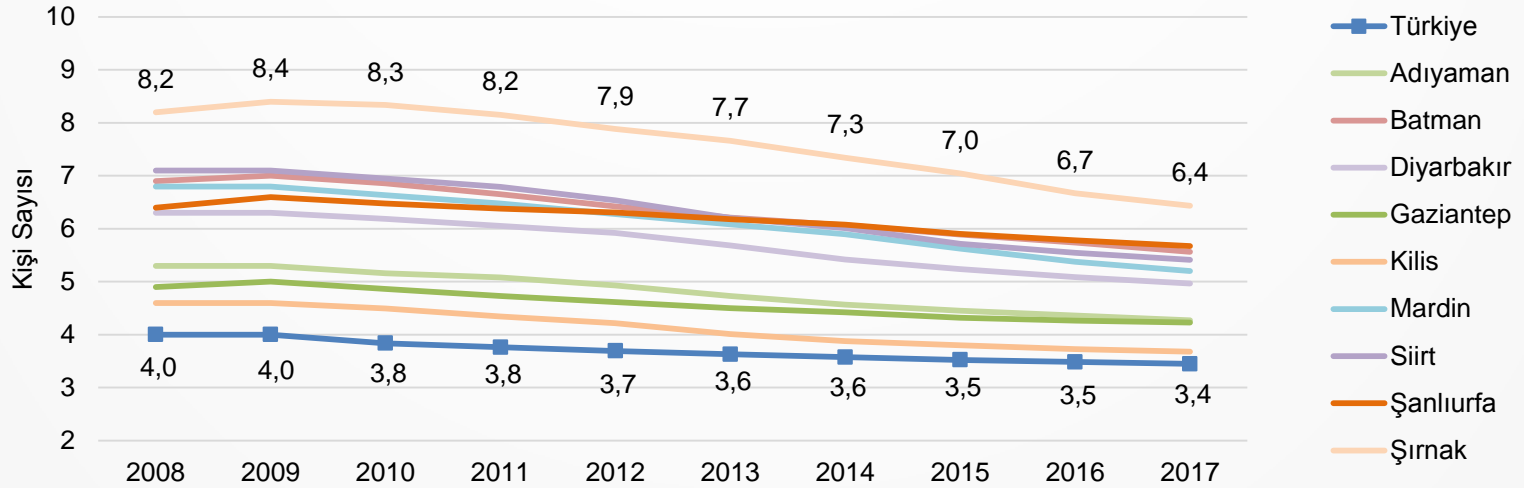
## Cinsiyete Göre Okullaşmayan Nüfus



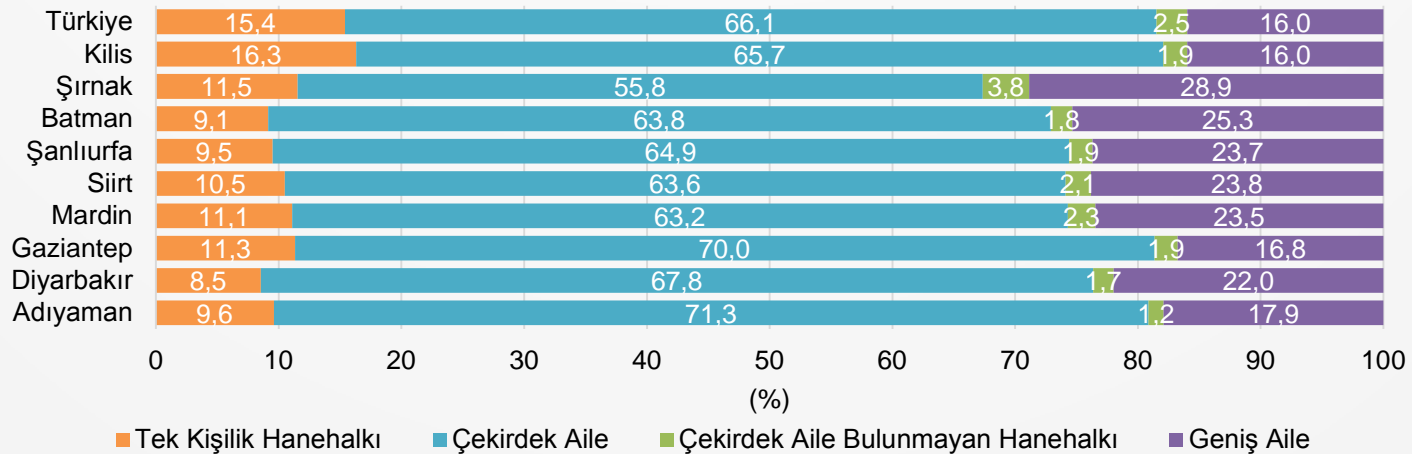


# Mevcut Durum Analizi Raporu

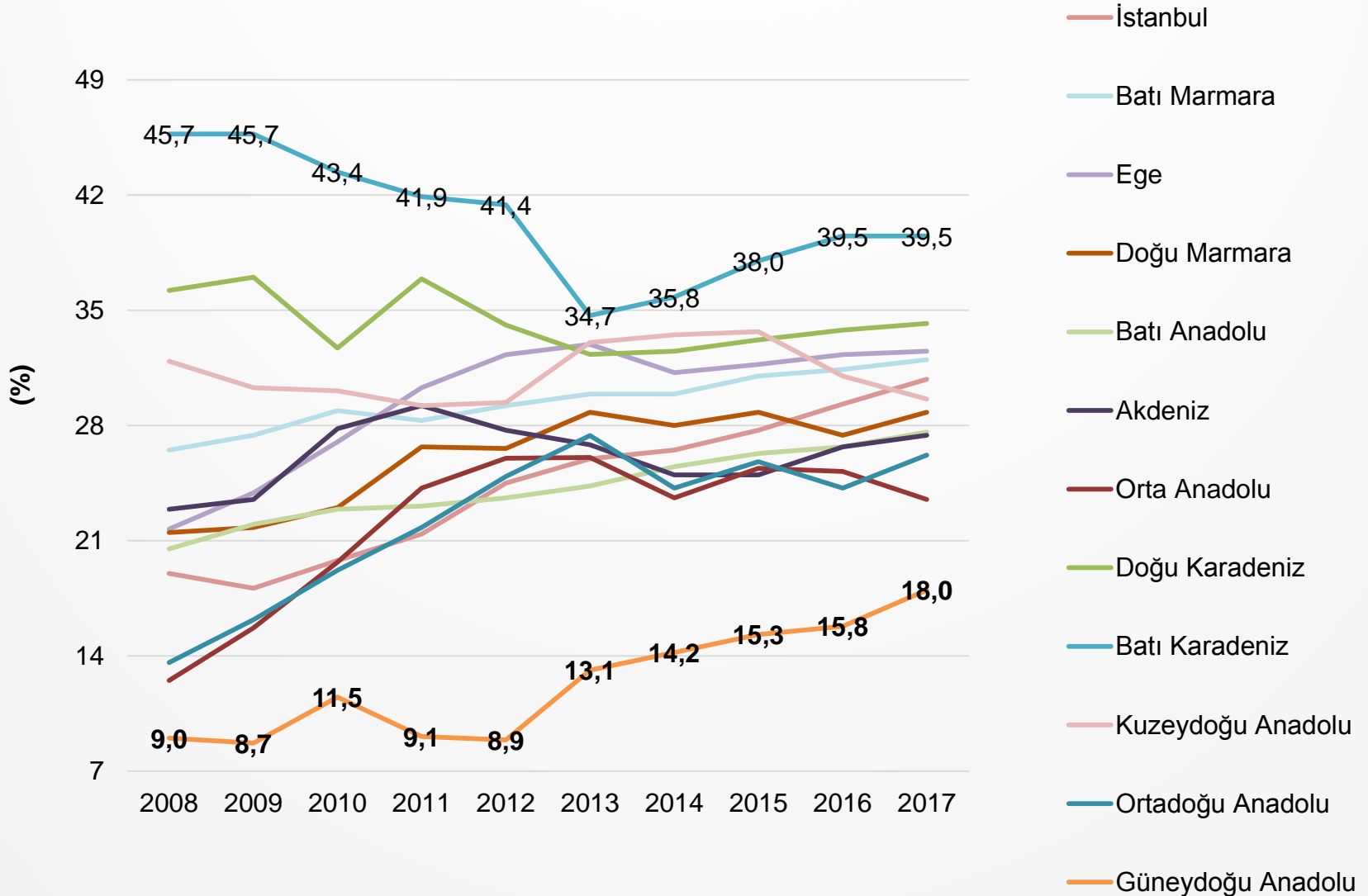
## Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü



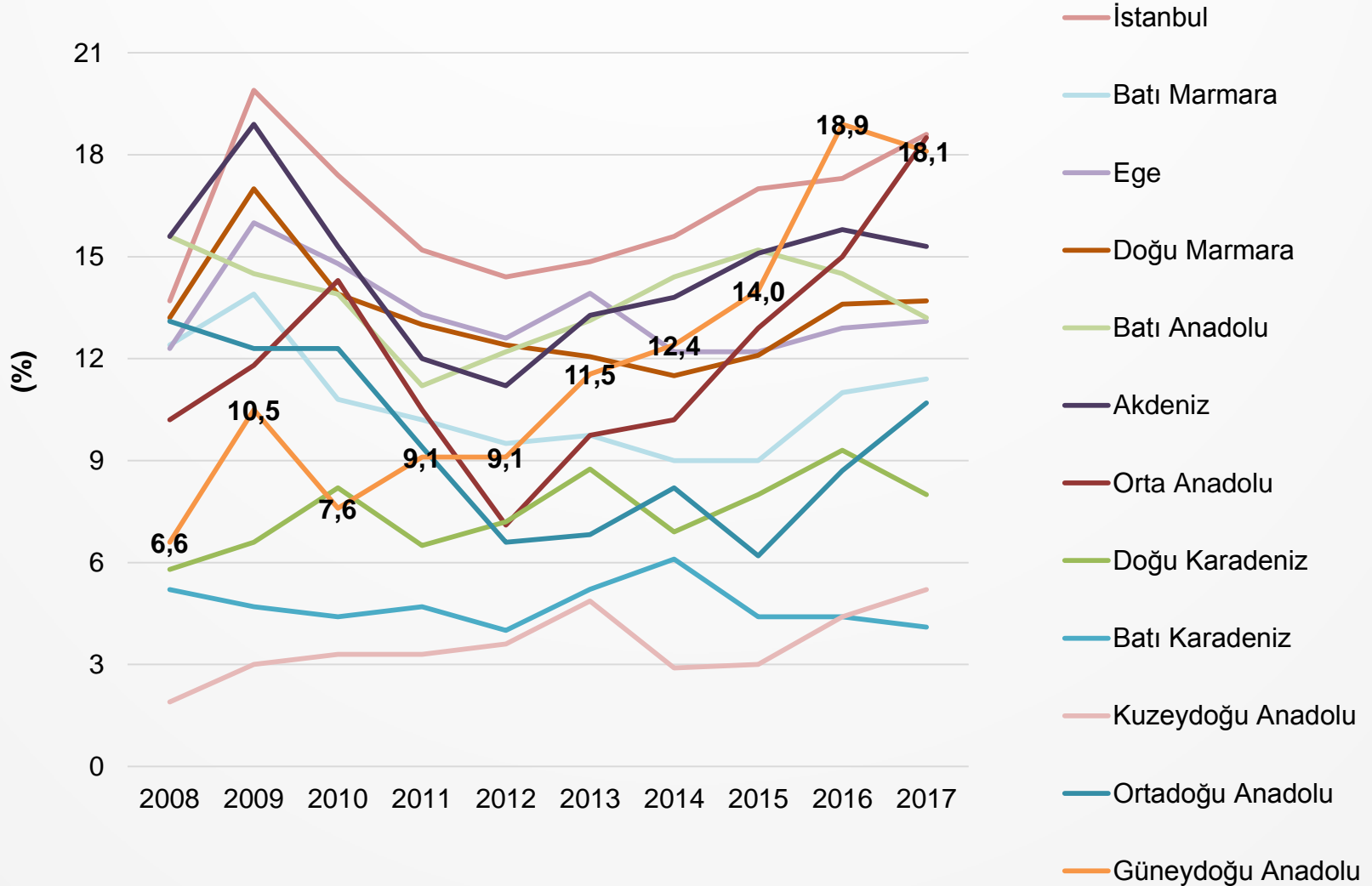
## Hanehalkı Tipi



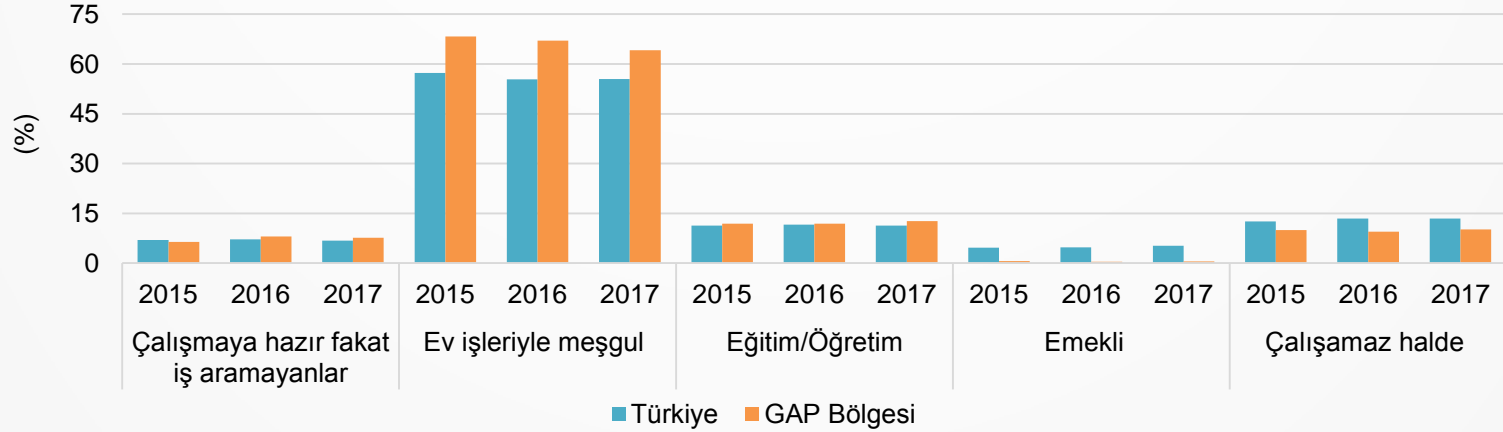
## Kadın İstihdam Oranı



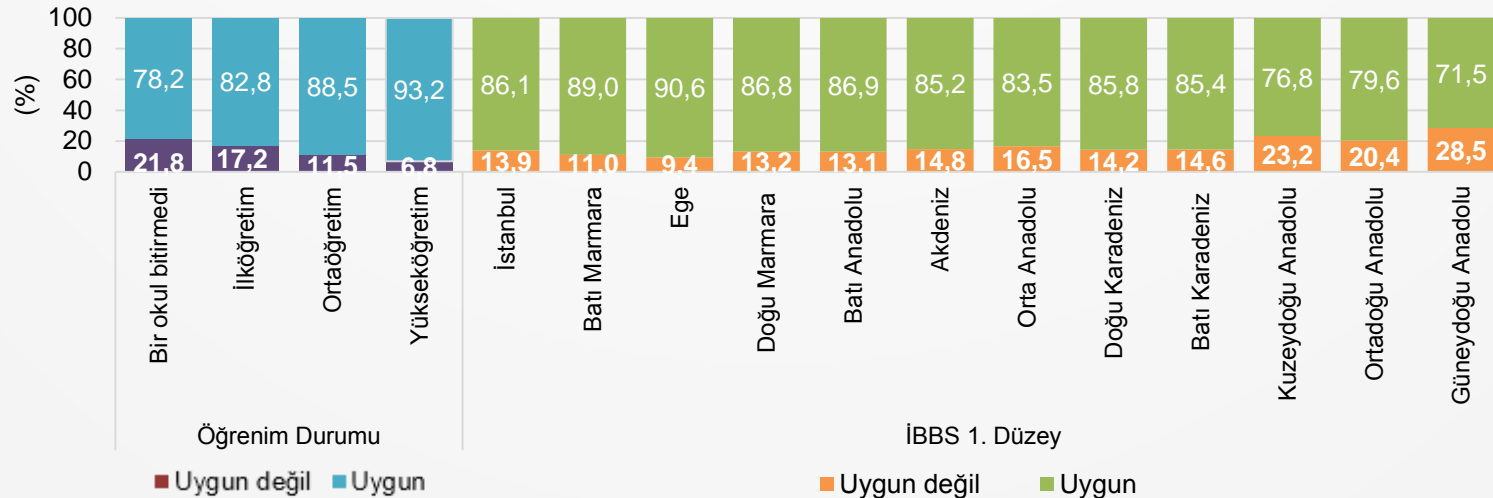
## Kadın İşsizlik Oranı



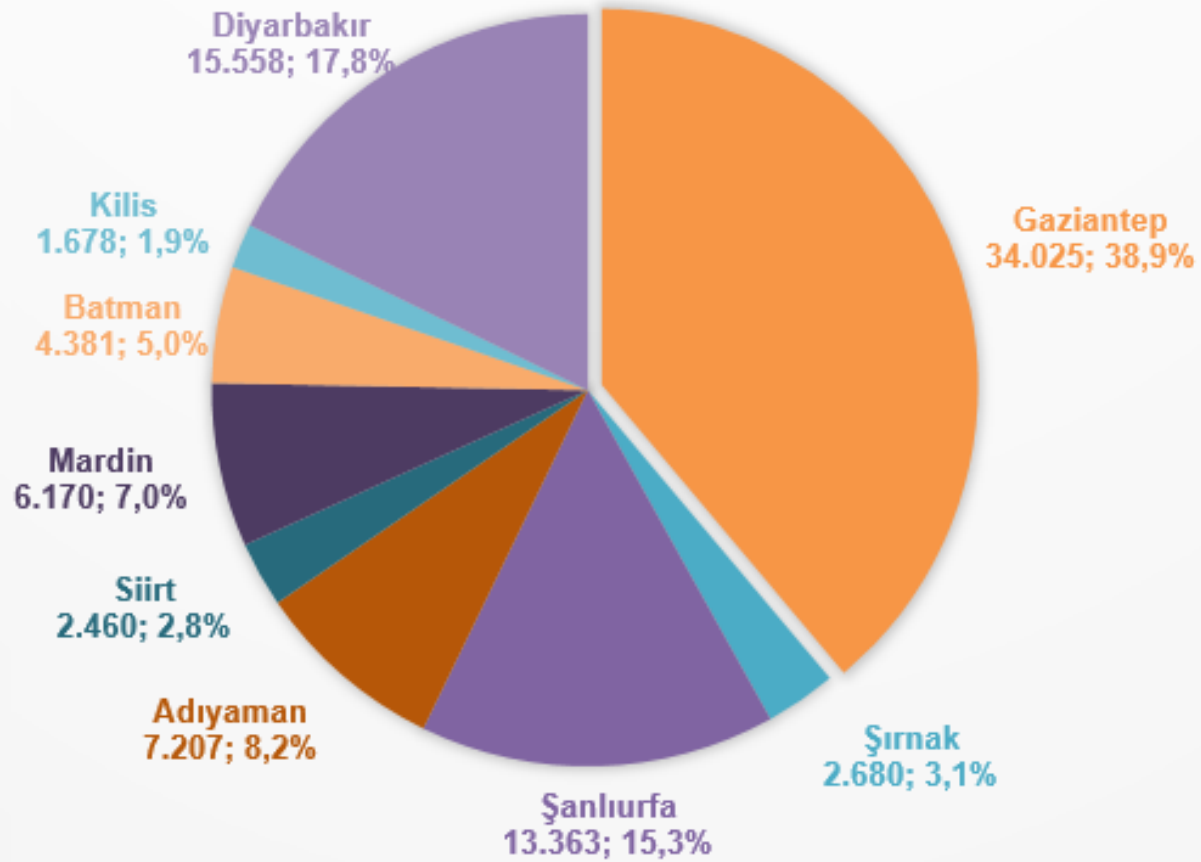
## Kadınların İş Gücüne Katılmama Nedeni



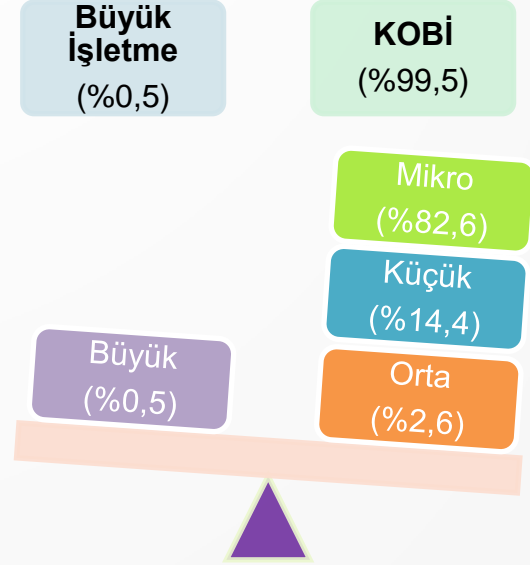
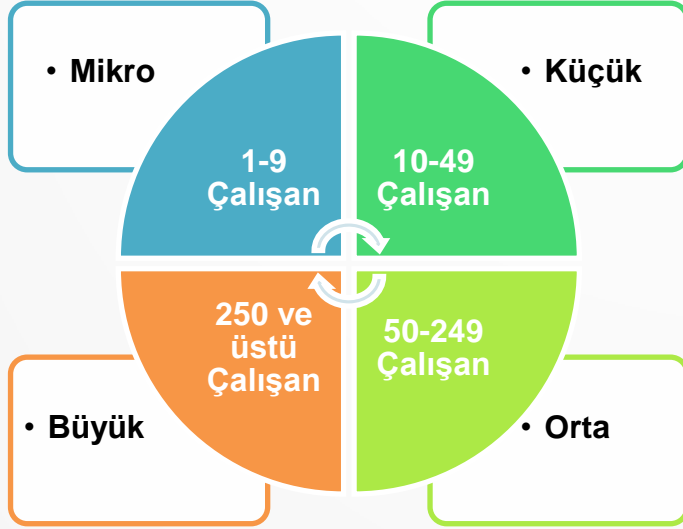
## Kadının Çalışmasını Uygun Bulma Durumu



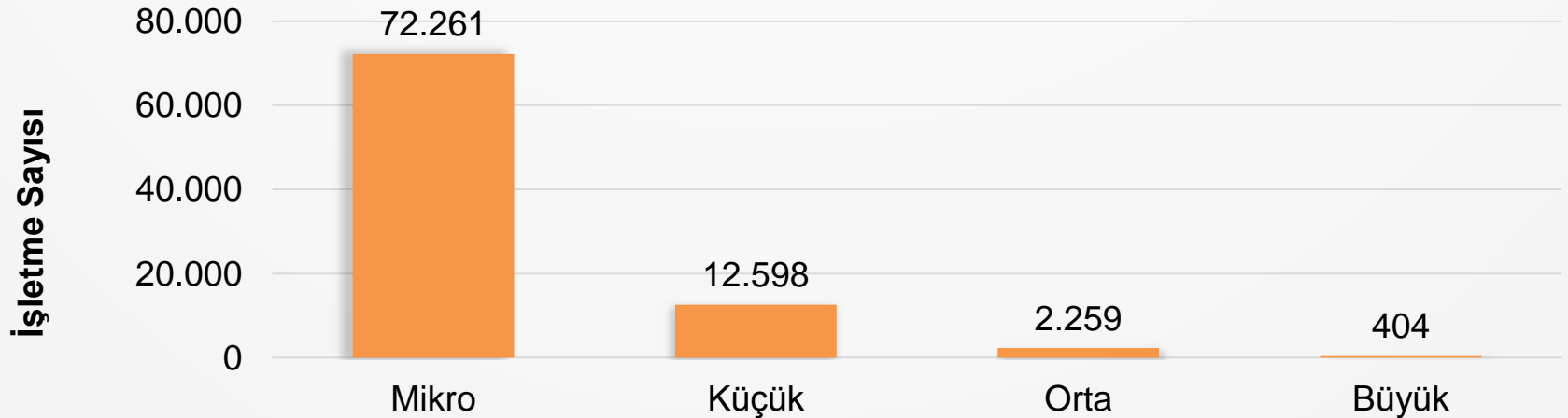
## İşletmelerin İl Bazında Dağılımı



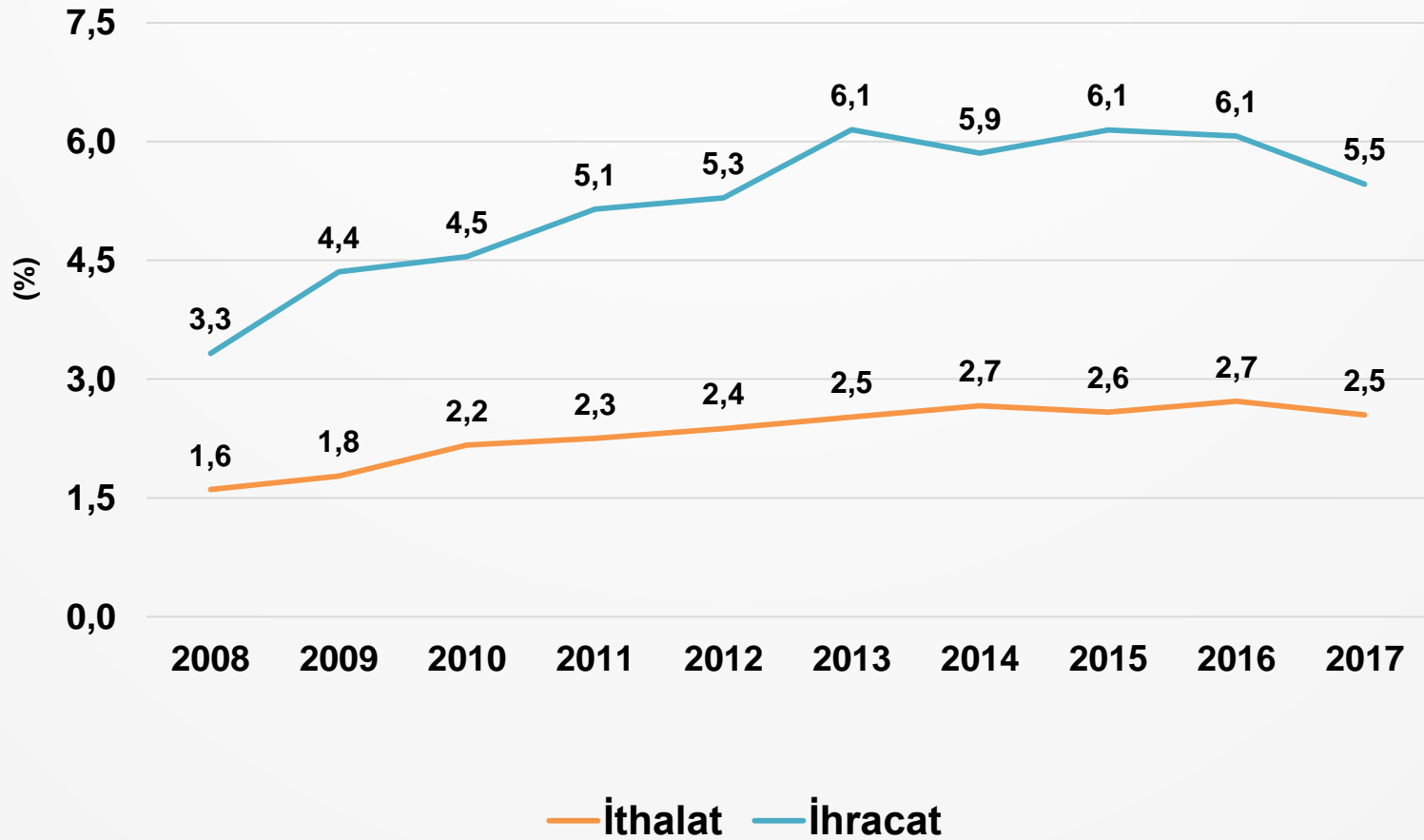
## İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Sınıflandırılması



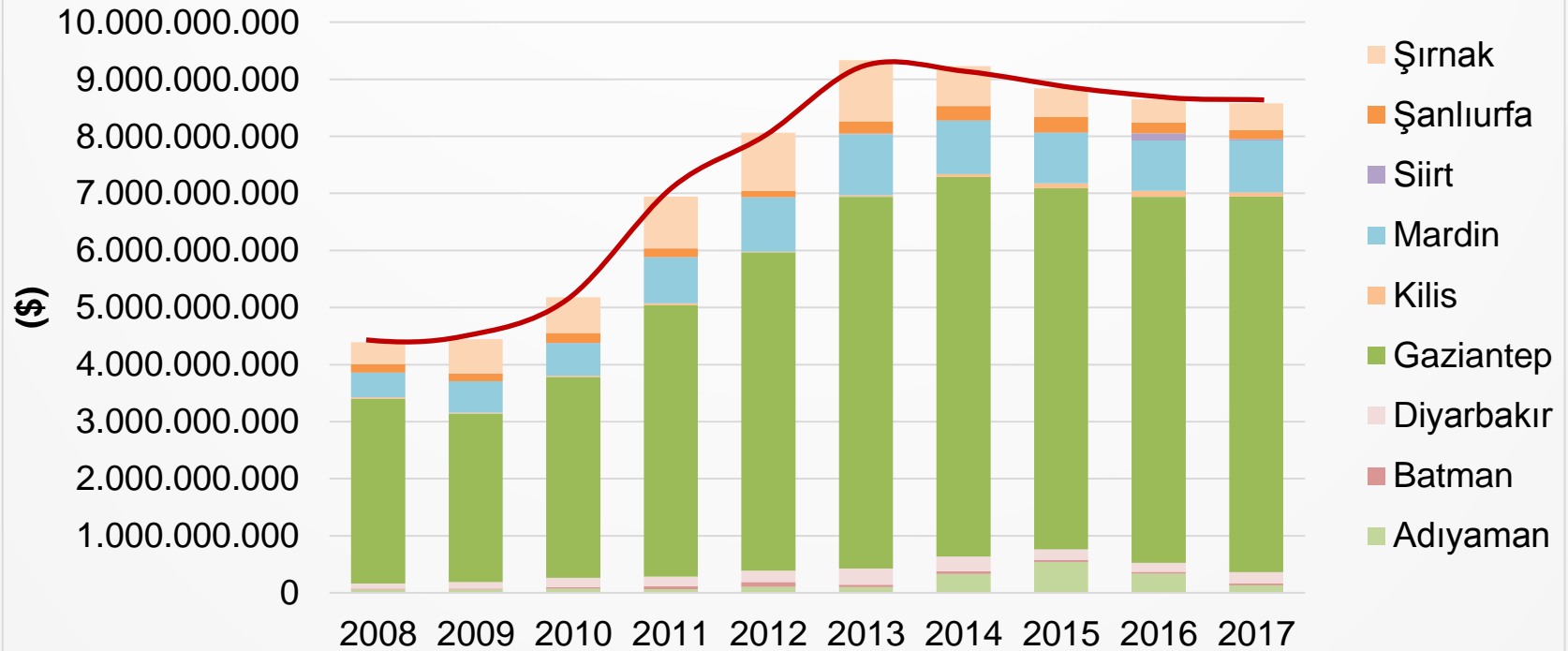
## İşletme Büyüklükleri



## Bölgenin Türkiye Dış Ticareti İçindeki Payı

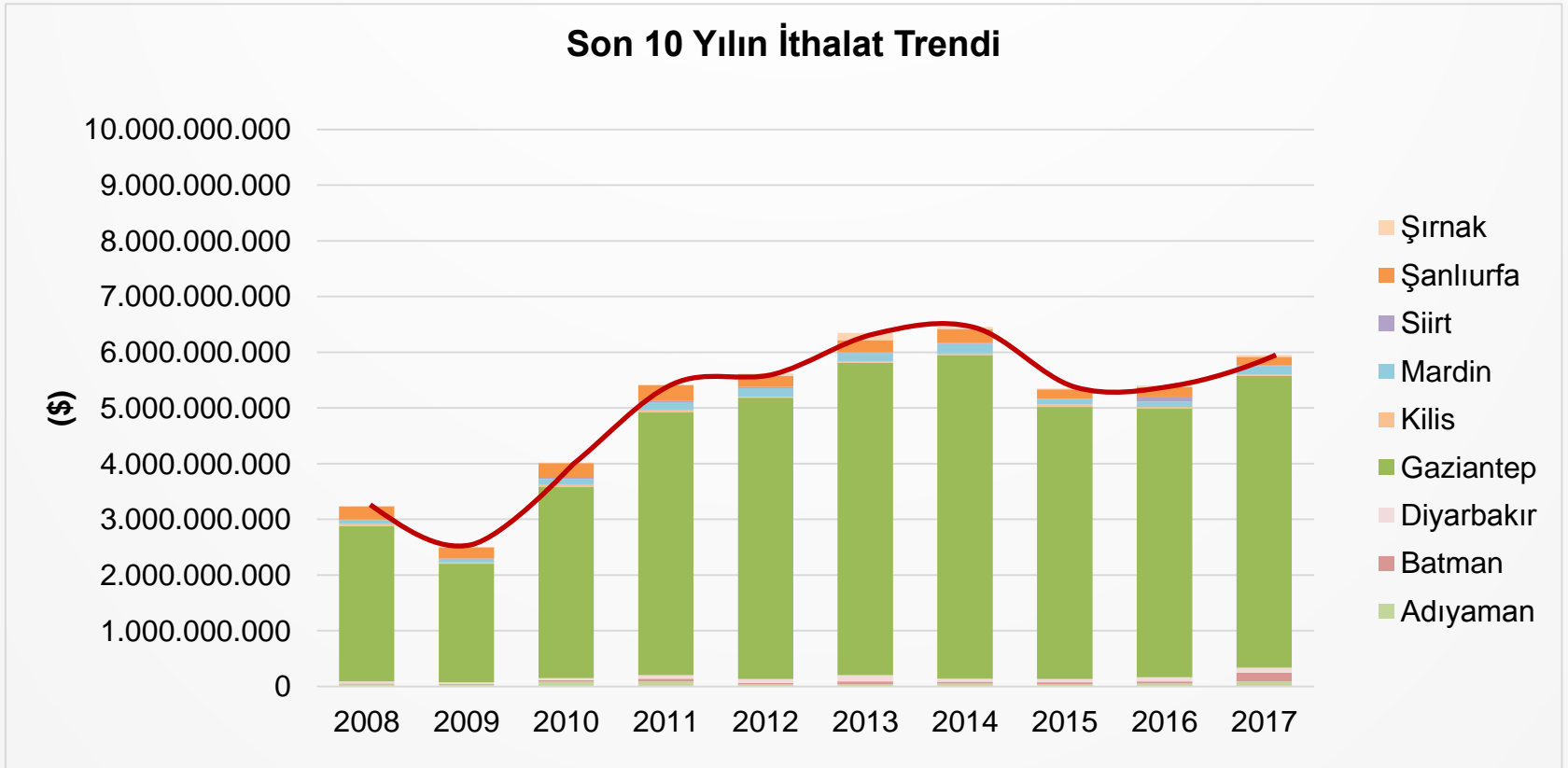


## Son 10 Yılın İhracat Trendi



- İhracat payı en yüksek il **Gaziantep**
- Ürün «**Halı ve Kilim**»
- Ülkeler «**Irak, Birleşik Devletler ve Suriye**»





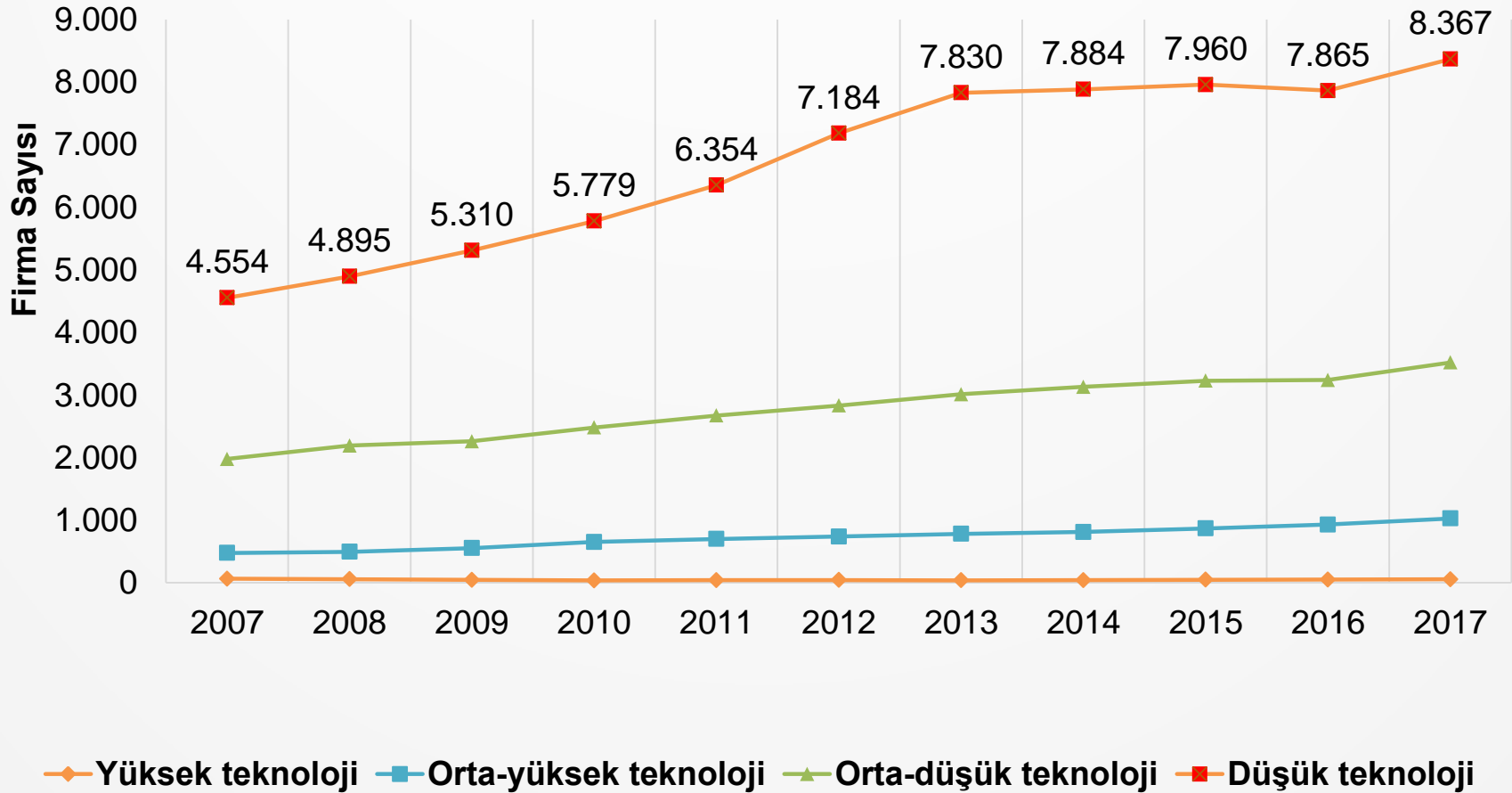
- İthalat payı en yüksek il **Gaziantep**
- Ürün «**Sentetik kauçuk ve plastik hammaddeler**»
- Ülkeler «**S. Arabistan, Almanya ve Çin**»

# Mevcut Durum Analizi Raporu

## İmalat Sanayi Alt Sektörlerine Göre Firma Sayısı

Sektörler	Adıyaman	Batman	Diyarbakır	Gaziantep	Kilis	Mardin	Siirt	Şanlıurfa	Şırnak
<b>C- İmalat</b>	<b>972</b>	<b>517</b>	<b>1.509</b>	<b>7.395</b>	<b>182</b>	<b>559</b>	<b>179</b>	<b>1.507</b>	<b>149</b>
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	390	86	416	1.822	78	160	67	667	33
11 - İçeceklerin İmalatı	2	2	5	10	1	1	0	7	1
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	3	0	0	1	0	0	0	0	0
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	60	16	57	1.049	9	19	8	58	1
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	127	128	92	797	8	75	10	65	11
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	1	1	5	524	0	4	0	4	0
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç); Saz, Saman ve Benzeri Malzemelerden Örülerek Yapılan Eşyaların İmalatı	21	5	46	246	7	5	4	14	3
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	1	5	15	111	2	2	1	7	0
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	16	16	35	129	3	12	5	20	4
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0	6	3	7	0	3	0	4	2
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	11	9	26	192	5	17	1	27	5
21 - Temel Eczacılık Ürünlerinin ve Eczacığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	1	2	6	5	1	0	0	2	0
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	43	40	101	435	14	40	8	88	14
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	87	69	116	269	21	74	27	149	30
24 - Ana Metal Sanayii	11	1	31	137	2	11	4	29	3
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	68	33	148	614	9	27	16	83	10
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	0	1	5	27	1	0	1	3	0
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	17	6	42	78	0	17	1	46	1
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	17	8	41	205	5	3	0	40	1
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler (Römork) ve Yarı Treyler (Yarı Römork) İmalatı	5	3	30	66	1	2	0	6	1
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0	1	2	8	1	0	0	0	0
31 - Mobilya İmalatı	59	24	110	283	4	40	19	73	18
32 - Diğer İmalatlar	5	9	38	105	6	17	3	26	1
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	27	46	139	275	4	30	4	89	10

## İmalat Sanayideki Firmaların Teknoloji Sınıflaması



76 Soru

- Genel Bilgiler
- Kapasite Kullanımı
- Girişimcilik ve İş Kültürü
- Finans/Finansman
- Satış/Pazarlama
- İhracat
- İnsan Kaynakları
- Ar-Ge & İnovasyon
- Marka/Patent
- Hedef ve Beklentiler



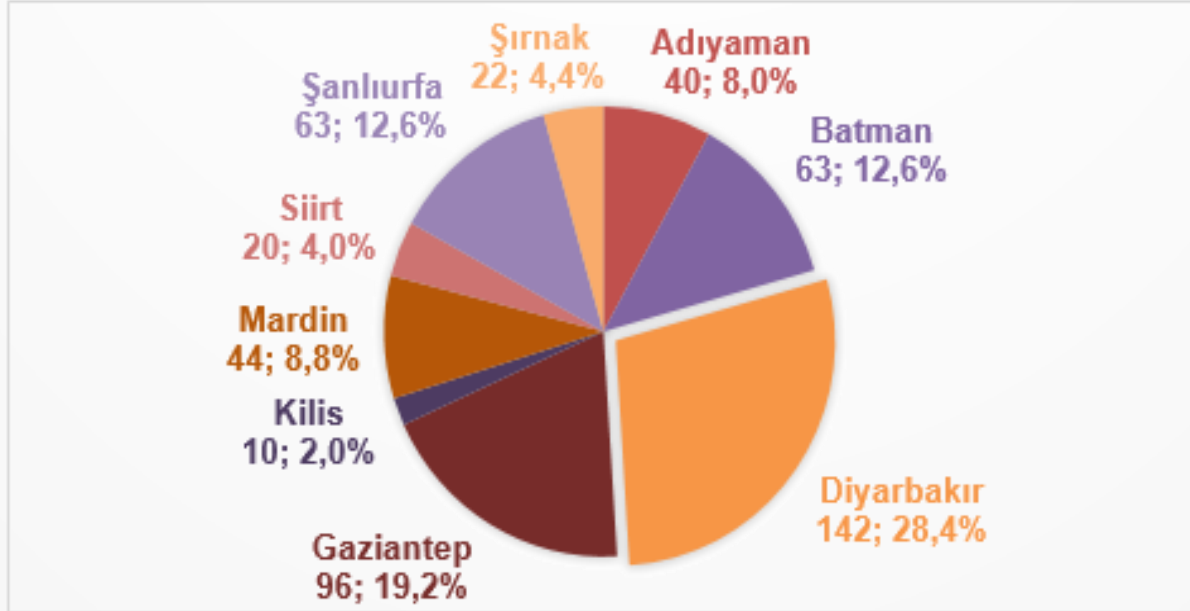
51.407  
KOBİ

· KOSGEB

500/271  
771

GAP/İyi Uygulama  
Toplam

## Anketi Yanıtlayan KOBİ'lerin İl Bazında Dağılımı

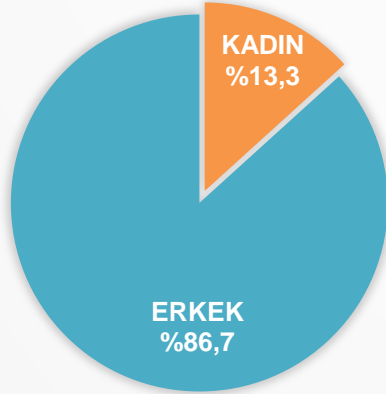


## Faaliyet Türü ve Ölçek Bazında Dağılım

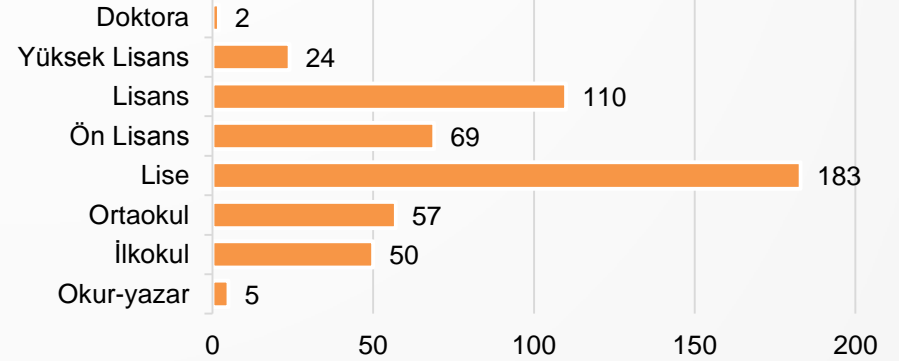
	Hizmet İşletmesi	Pazarlama İşletmesi	Üretim İşletmesi	Toplam
Mikro	131	111	49	291
Küçük	56	55	33	144
Orta	24	17	24	65
Toplam	211	183	106	500

## İşletme Sahiplerinin Demografik Özellikleri

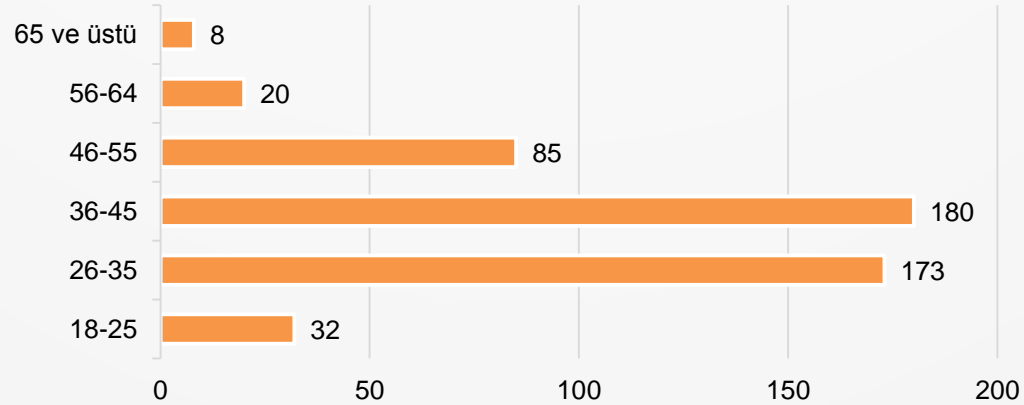
### Cinsiyet



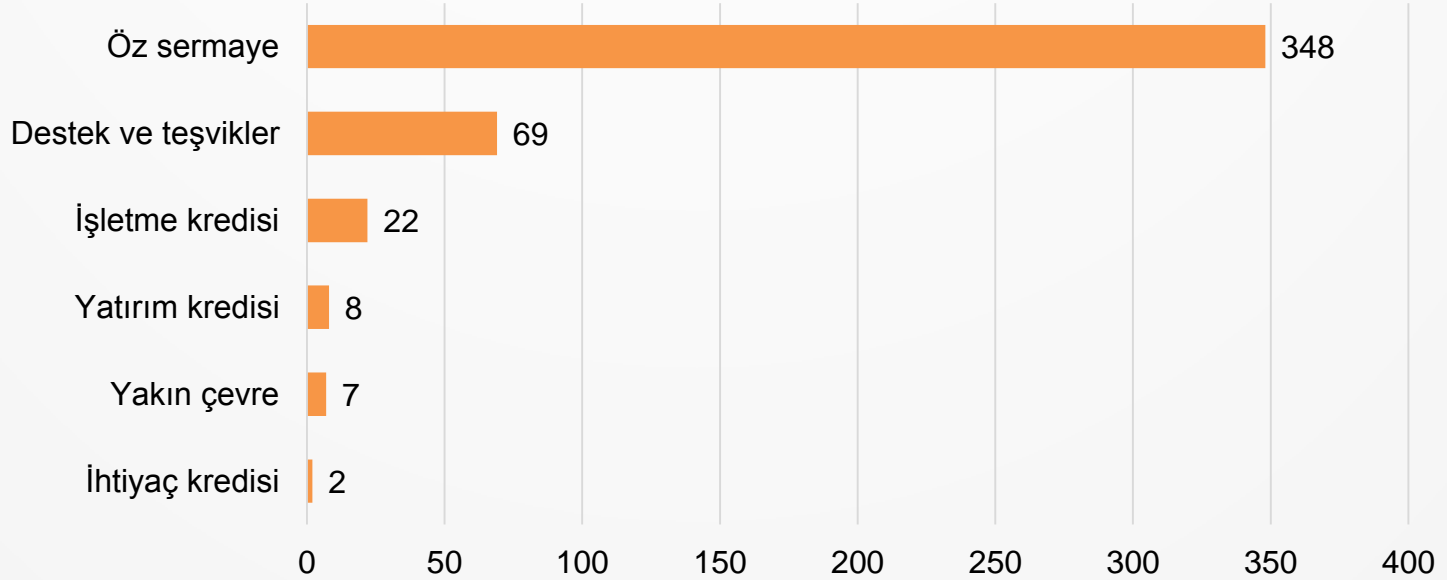
### Eğitim Durumu



### Yaş



## İşletmenin Kuruluş Aşamasında Kullanılan Kaynaklar



## Faaliyet Gösterilen İli Tercih Nedeni

Nedenler	Sayı	Yüzde*
<b>Sosyal faktörler (Doğum yeri, memleket, evlilik, kültürel yakınlık vb.)</b>	<b>326</b>	<b>83,8</b>
<i>Müşteriye yakınlık</i>	82	21,1
<i>Pazar büyüklüğü</i>	65	16,7
<i>İlin yaşam kalitesi (Eğitim, sağlık, çevre, kültürel faaliyetler vb.)</i>	61	15,7
<i>İş gücü maliyetlerinin düşüklüğü</i>	47	12,1
Destek ve teşvikler	31	8,0
Nitelikli iş gücünün varlığı	23	5,9
Tedarikçilere yakınlık	22	5,7
Lojistik faktörler (Hava, kara ve deniz yollarına yakınlık ve nakliye imkânları)	14	3,6
Politik faktörler (Siyasi istikrar, güvenlik vb.)	10	2,6
Kümelenme ve iş birliği imkânları (Benzer sektörde işletmelerin varlığı)	10	2,6
Uluslararası pazarlara yakınlık	8	2,1
Enerji arzı sürekliliği	3	0,8
Diğer	9	2,3

\* En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebilmektedir.

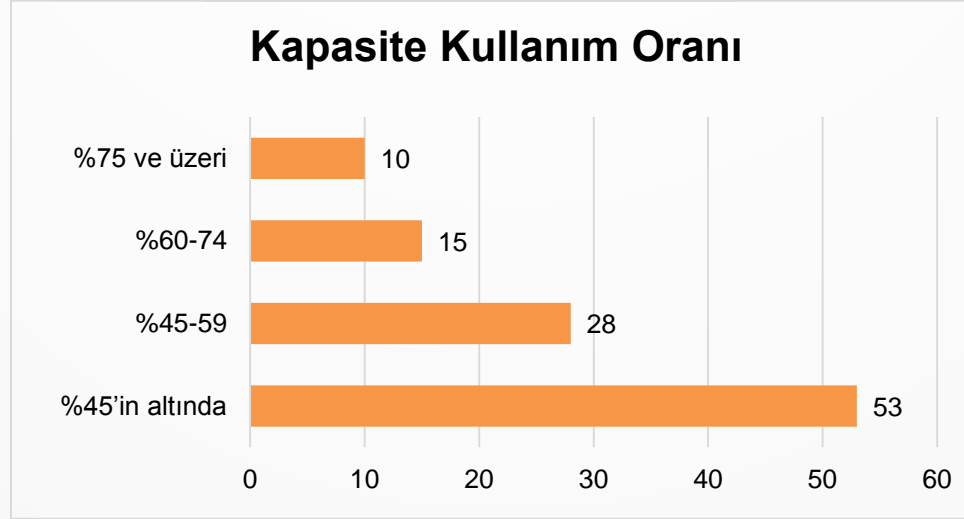


## Faaliyet Gösterilen İlin En Önemli Üç Sorunu

Sorunlar	Sayı	Yüzde*
<b>Ekonomik sıkıntılar</b>	<b>433</b>	<b>86,6</b>
<b>Eğitim</b>	<b>190</b>	<b>38,0</b>
<b>İşsizlik</b>	<b>242</b>	<b>48,4</b>
OHAL durumu	141	28,2
Güvenlik sorunu	79	15,8
Toplumsal şiddet	9	1,8
Sosyal güvenlik/Sağlık	32	6,4
Etnik köken ayrımı	10	2,0
Belediye hizmetleri	65	13,0
Ulaşım imkânlarının kısıtlılığı	27	5,4
Trafik ve Çevre sorunları	65	13,0

\* En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebilmektedir.

## Üretim ve Teknoloji



## Kapasite Kullanım Oranını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Faktörler	Sayı	Yüzde *
Finansman yetersizliği	77	72,6
Kalifiye eleman eksikliği	58	54,7
Teknolojik yetersizlikler [Makine, teçhizat, bilgisayar donanımı vb.]	42	39,6

## Girişimcilik ve İş Kültürü

### Yeni İş Kurmanın Önündeki Engeller

Engeller	Sayı	Yüzde*
<b>Ekonomik belirsizlikler</b>	<b>409</b>	<b>81,8</b>
<b>Sermaye yetersizliği/finansman sorunu</b>	<b>359</b>	<b>71,8</b>
<b>Siyasi/politik belirsizlikler</b>	<b>176</b>	<b>35,2</b>
Yasal işlemlerin karmaşıklığı ve uzunluğu	104	20,8
Bürokratik engeller	85	17,0
İhtiyaç duyulan bilginin eksikliği	49	9,8
Eğitim	34	6,8
Toplum	27	5,4
Başarısızlık korkusu	24	4,8
Aile	23	4,6
Yaş	13	2,6
Cinsiyet	7	1,4
Diğer	2	0,4

\* En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebilmektedir.

## Girişimcilik ve İş Kültürü

### Sektörde Görülen Risk Unsurları

Risk Unsurları	Sayı	Yüzde*
Ülkedeki ekonomik durum	332	66,4
Finansman zorluğu	251	50,2
Girdi maliyetlerinde değişiklik	181	36,2
Satış fiyatlarındaki değişiklik	116	23,2
Nitelikli iş gücü eksikliği	112	22,4

\* En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebilmektedir.

## Büyüme ve Finans

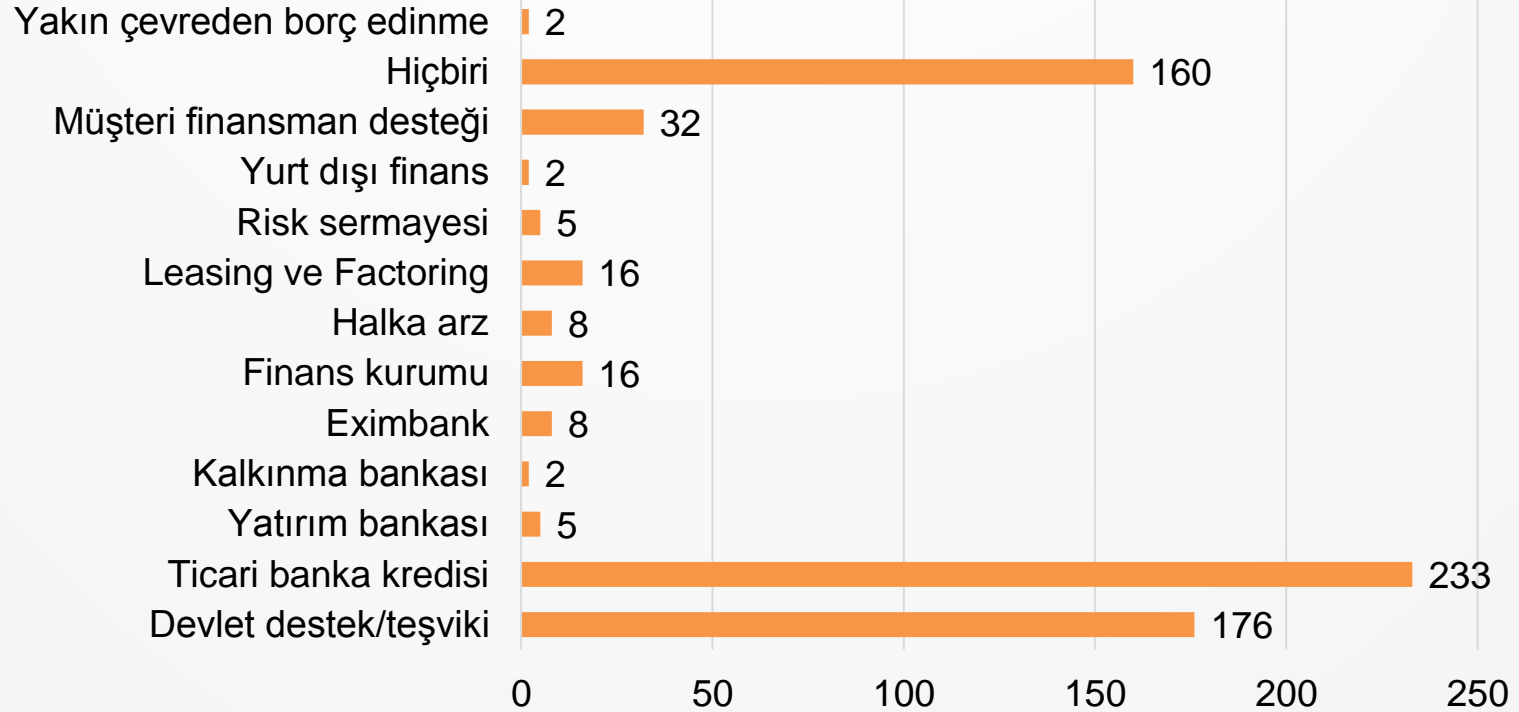
### Büyümenin Önündeki Engeller

Engeller	Sayı	Yüzde*
<b>Finansman sorunu</b>	<b>339</b>	<b>67,8</b>
<b>Destek ve teşviklerin yeterli olmaması</b>	<b>264</b>	<b>52,8</b>
Nitelikli personel yetersizliği	143	28,6
İşletme içi kaynak yaratamama	100	20,0
Talep yetersizliği	96	19,2
Pazarlama zorluğu	83	16,6
Büyümenin getirdiği riskler	59	11,8
Kurumsallaşamama	56	11,2
Bürokratik engeller	56	11,2
Ar-Ge ve İnovasyon imkanlarının sınırlı olması	51	10,2
Teknolojik yatırımların eksikliği	50	10,0
Markalaşamama	40	8,0
Hatalı kuruluş yeri seçimi	36	7,2
İşletme kaynaklarının repo ve benzeri daha kazançlı alanlara yönltilmesi	6	1,2

\* En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebilmektedir.

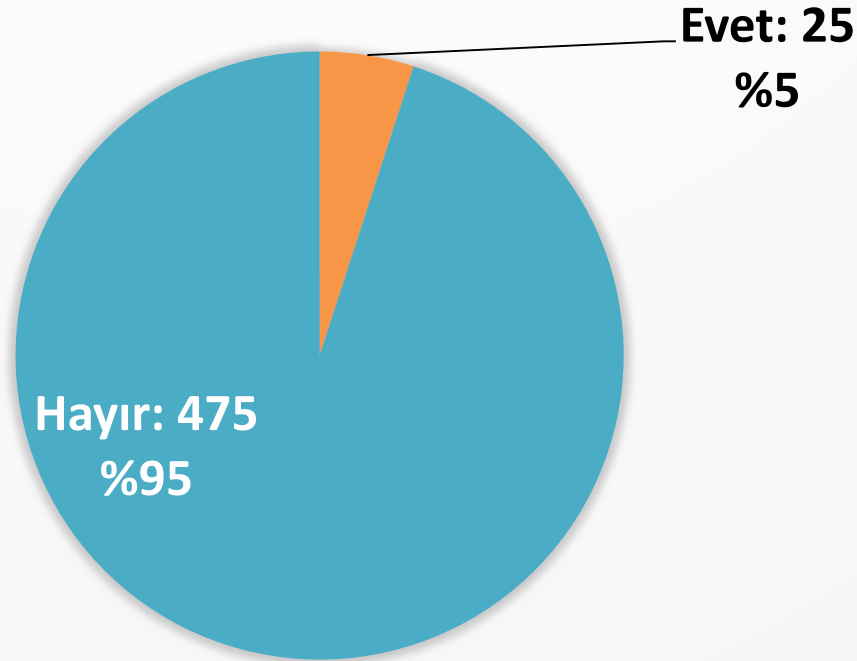
## Büyüme ve Finans

### Dış Finansman Kaynağı



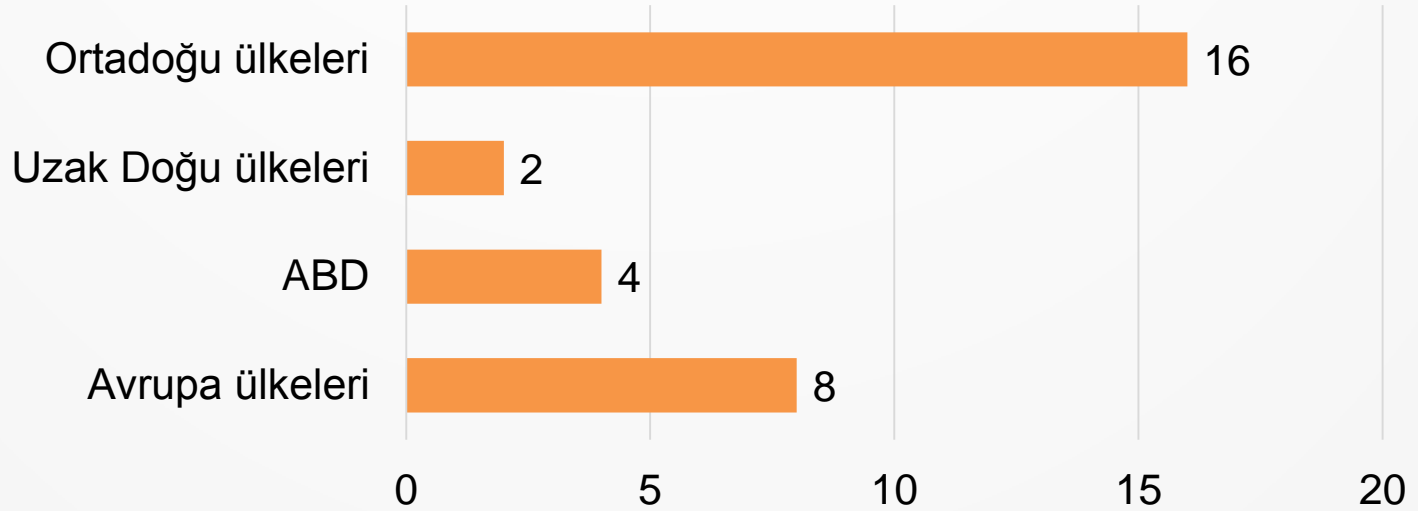
## İhracat

### İhracat Yapma Durumu



## İhracat

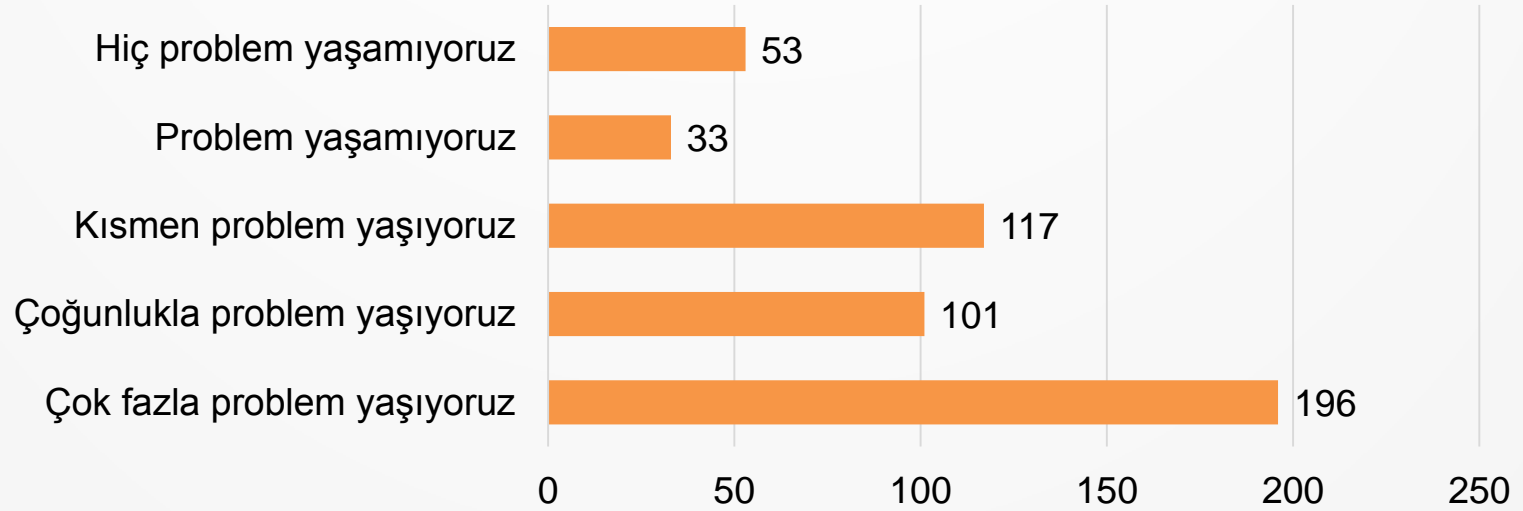
### İhracat Yapılan Ülke Grupları





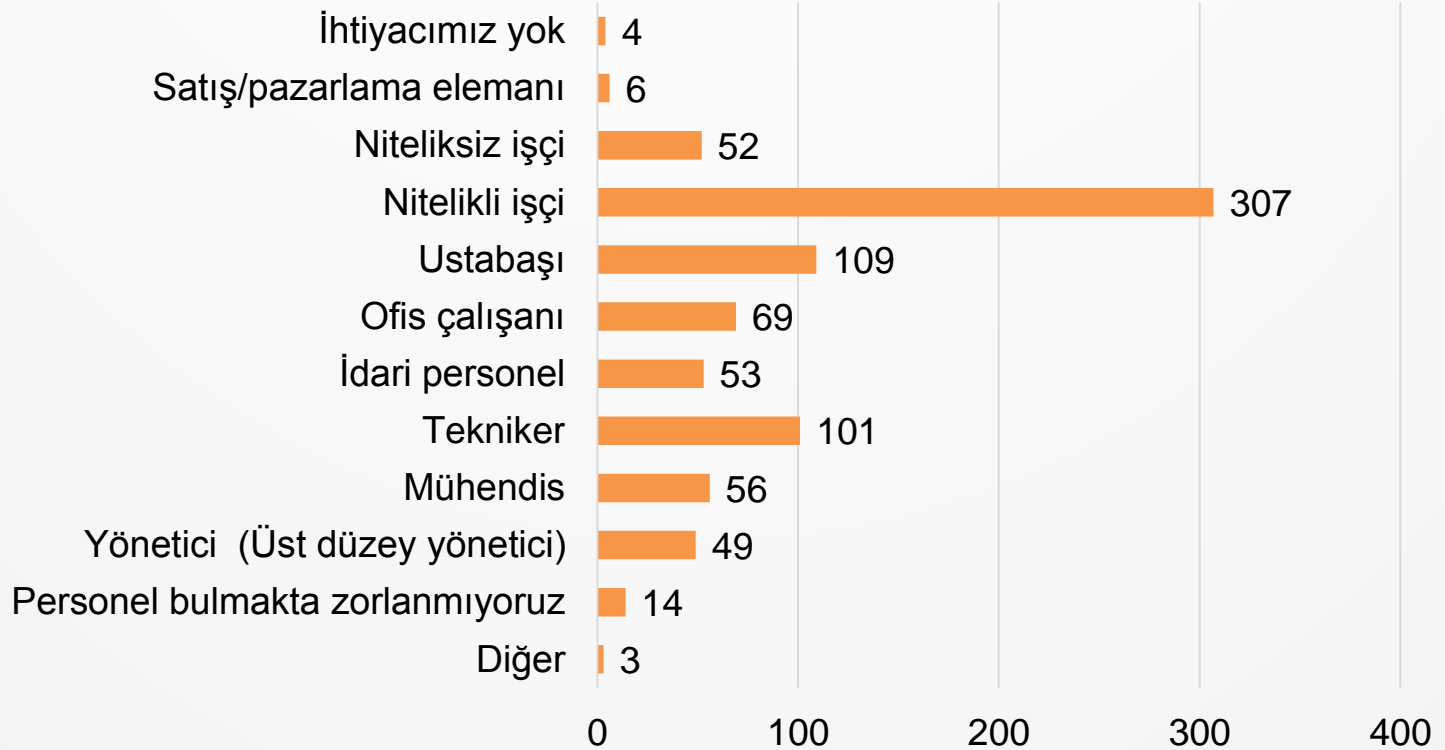
## İnsan Kaynakları

### Nitelikli Personel Bulma Konusunda Problem Yaşıyor Musunuz?



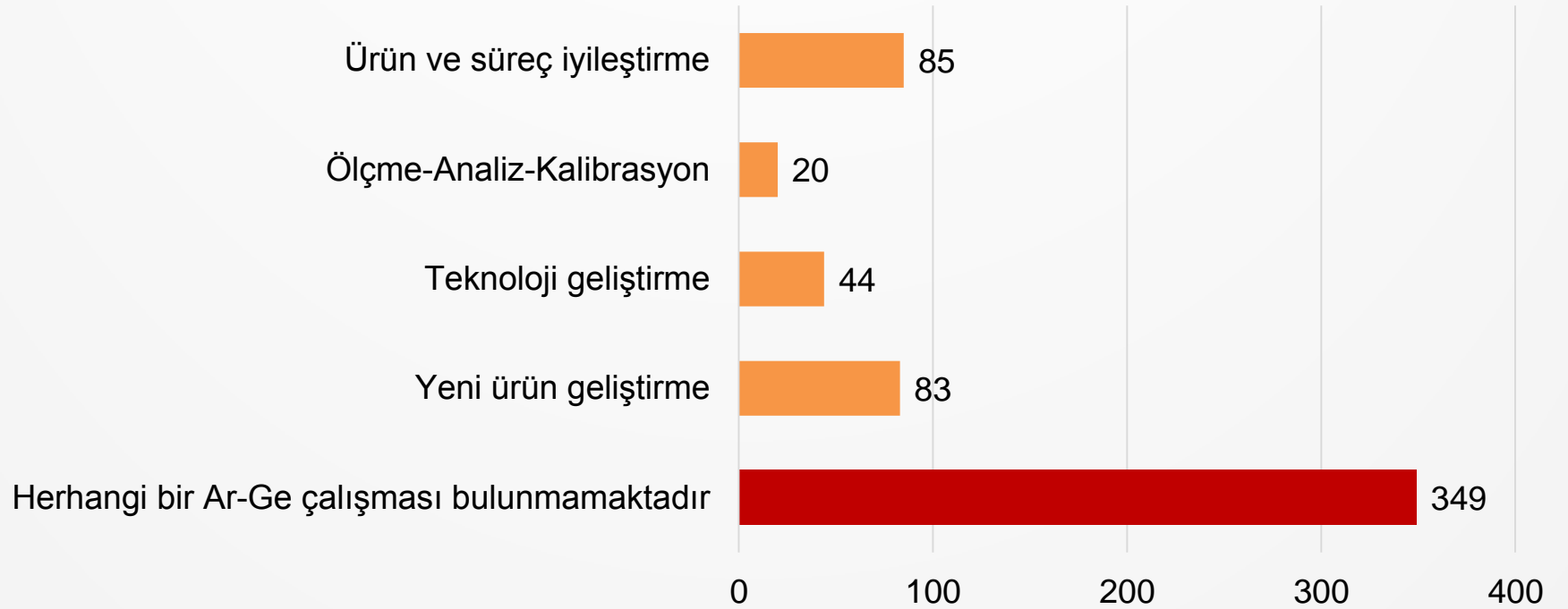
## İnsan Kaynakları

### Hangi Alanda Personel Bulmakta Zorlanıyorsunuz?



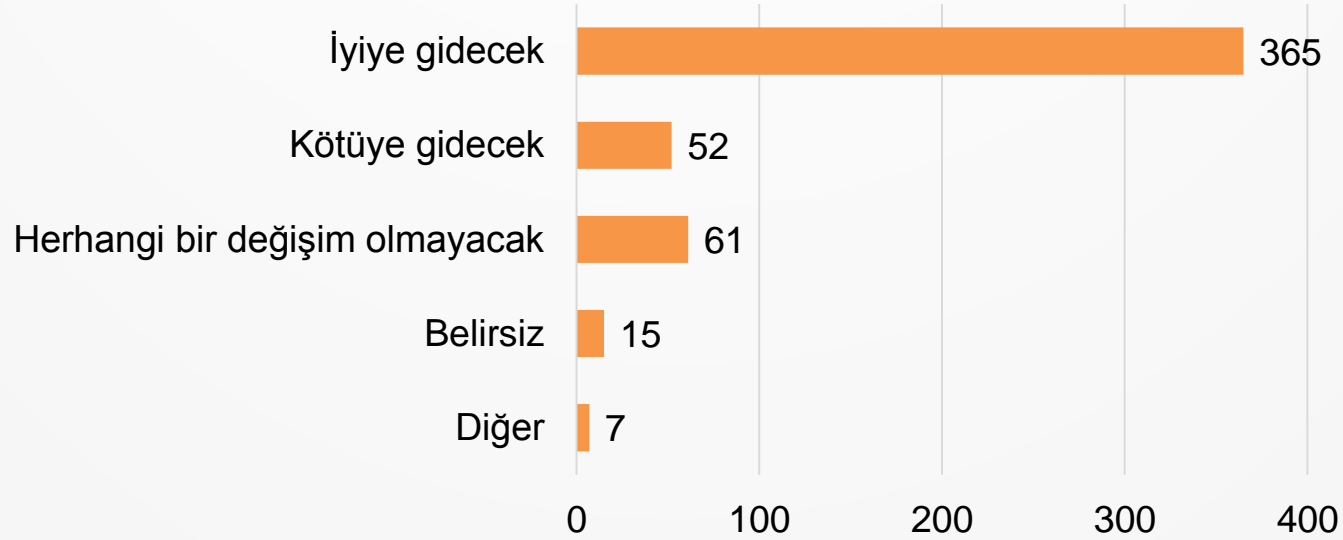
## Ar-Ge

### Son Üç Yıl İçinde Gerçekleşen Ar-Ge Çalışmaları



## Hedef ve Beklentiler

**Önümüzdeki 5 Yıl İçerisinde İşletmenizin Genel Durumunun Ne Şekilde Değişeceğini Bekliyorsunuz?**



62  
KOBİ

Tüm GAP illerindeki  
KOBİ'ler ile yüz yüze  
derinlemesine görüşme

29  
Soru

- Sosyokültürel Özellikler
- Firmanın Kuruluş Süreci
- Firma Yapısı ve İstihdam
- Firma Kapasitesi
- Büyüme ve Finans
- Satış ve Pazarlama
- Eğitim ve Farkındalık



## İşletme Sahiplerinin Sosyokültürel Özellikleri:

- Cinsiyet
- Doğum Yeri [Köy, Şehir, Büyükşehir, Yurt Dışı]
- Medeni Durum
- Eğitim Durumu
- Çocuk Sayısı
- Kardeş Sayısı
- Eşinin, Annesinin ve Babasının Çalışma Durumu
- Kardeşlerin Birlikte Çalışma Durumu
- İş Dışındaki Vakitlerin Değerlendirilmesi
- İldeki Kültürel Faaliyetlerin Değerlendirilmesi
- Kültürel Faaliyetlere Katılım Sıklığı
- Gazete, Dergi ve Kitap Okuma Alışkanlığı
- Aile İle Birlikte Düzenli Olarak Tatil Yapma Durumu
- İnternetin Kullanım Amacı
- Dünya Ekonomisini Takip Etme Durumu



# Mülakat Analizleri

Kod Sistemi	Adıyaman	Batman	Diyarbakır	Gaziantep	Kilis	Mardin	Siirt	Şanlıurfa	Şırnak	TOPLAM
▼ Kuruluş aşamasındaki problemler										0
Kuruluş maliyelerinin yüksek olması								1		1
Mevzuatsal problemler				1						1
Pazar oluşturma				1						1
Kadın girişimci olmak				1		1				3
Yakın çevrenin çekememezlikleri			1							1
Telebin az olması			1							1
Terör olayları/güvenlik									1	1
Bölgenin riskli görülmesi			1							1
Nitelikli personel bulamama			1	1	1	1			1	8
Tecrübe/Bilgi yetersizliği			1	1						2
Hammadde temini	1			1						2
Bürokrasi/prosedür uzun sürmesi	1	1	1	1	1		1	1		12
> Finansal problemler/sermaye yetersizliği	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
Rekabet	1			1						2
Yeterli çalışma alanının olmaması				1						1
Fizibilite/Planlama problemleri			1	1						2
Destek alınamaması	1					1				2
Σ TOPLAM	9	5	15	17	4	8	3	9	4	74

# Mülakat Analizleri

Kod Sistemi	Adıyaman	Batman	Diyarbakır	Gaziantep	Kilis	Mardin	Siirt	Şanlıurfa	Şırnak	TOPLAM
Personel problemleri										1
Kadın iş gücünün azlığı								1	1	3
Ailevi problemler										0
Aile baskısı						1				1
Sanayide çalıştırmama			1							2
İş ahlakının bozuk olması							1			1
Sorumluluk sahibi olmama						1		1		2
Nitelikli personel azlığı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
Ücret									1	1
Çalışma şartları									1	1
Ara eleman bulamama				1				1		3
Yeniliklere kapalı olma/geleneksellik			1							2
Mesleki eğitimin yetersizliği	1	1	1	1	1			1	1	11
Teknolojiyi takip edememe			1							1
İnsan Kaynakları personelinin olmaması			1							1
İşi beğenmeme		1			1			1		4
Personel maliyetlerinin yüksek olması		1	1	1		1		1		4
Finansal sorunlar		1	1	1				1		5
İŞKUR	1		1	1		1		1		5
Personelin sürekli istihdam edilememesi	1		1	1						2
Ücret	1					1		1		6
Sektörde çalışan sirkülasyonunun yüksek olması			1	1						2
Personelin kendi iş yerlerini açması			1					1		2
Çalışma şartlarının ağır gelmesi			1							1
Kadın istihdamını arttırmaya çalışma çabası			1							1
Σ TOPLAM	8	9	21	16	5	5	4	16	6	90



# Mülakat Analizleri

Kod Sistemi	Adıyaman	Batman	Diyarbakır	Gaziantep	Kilis	Mardin	Siirt	Şanlıurfa	Şırnak	TOPLAM
▼ Desteklere ilişkin problemler										0
Ödeme koşulları						1	1	1	1	6
Bürokrasi/prosedürler			2	1	1	1		2	2	15
Desteklerin dağıtımındaki adaletsizlikler		1	1	1		1	2	1		17
Amaca yönelik kullanılmaması/Suistimaller		2	1	1	2	2		2		18
Etki analizinin yapılmaması			1	1						2
Destekler konusunda bilgi yetersizliği			1	1	1					3
KOSGEB			1	2	1			1		12
Geri ödemenin geç olması	1	1	1	1	1	1		1		9
Kapsamın dar olması	2			2		1		1	1	11
Miktarın düşük olması			1	2	1	2	1		1	13
Σ TOPLAM	3	8	20	28	7	14	6	15	5	106

# Mülakat Analizleri

Kod Sistemi	Adıyaman	Batman	Diyarbakır	Gaziantep	Kilis	Mardin	Siirt	Şanlıurfa	Şırnak	TOPLAM
▼ KOBİ'lerin genel problemleri										0
Üniversite-sanayi iş birliğinin olmaması				1						1
Vizyon eksikliği				1		1				2
Herkesin iş yeri açabilmesi				1				1		4
Eğitimsizlik	1			1		1		1		6
Ar-Ge yatırımlarının düşük olması				1						2
Kurumsallaşamama			1	1				1		3
Döviz kurundaki dalgalanmalar			1	1	1	1	1	1	1	18
Para yönetiminin yapılamaması			1							9
Rekabetin fazla olması		1			1	1		1	1	6
Ekonomik belirsizlik/kriz ortamı		1	1	1	1	1	1	1	1	19
Maliyetlerin yüksek olması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	47
Sermaye yetersizliği		1	1	1	1	1	1	1	1	13
Dengesiz fiyat artışları		1	1	1			1			4
Nitelikli çalışan problemi	1	1	1	1				1		19
Denetimsizlik	1	1	1			1				5
Alacak temininin yapılamaması								1		2
Devlet kurumlarının aktif olmaması	1	1	1	1		1				5
Σ TOPLAM	11	12	32	32	10	20	12	30	6	165

## Benzer Alanlar:

- işletmelerin profilleri ve işletme ölçeği,
- çalışan sayısı,
- hukuki yapısı,
- kuruluş yılları,
- yönetimde yer alan kişiler,
- işletme sahiplerinin cinsiyeti,
- eğitim düzeyleri.

## Farklılaşan Alanlar:

- faaliyet türlerinin dağılımı,
- işletme sahiplerinin yaş dağılımı,
- kuruluş aşamasında destek ve teşviklerden yararlanmış olması,
- profesyonel yöneticisinin eğitim seviyesi.

- GAP Bölgesi işletmelerinde pazarlama işletmelerinin oranı üretim işletmelerine göre daha yüksek, işletme sahipleri ise daha gençtir.
- GAP Bölgesi'ndeki işletmeler kuruluş aşamasında destek ve teşviklerden daha fazla yararlanmıştı.

“Bölge KOBİ'lerinin Sorunlarını En Aza İndirgeyerek GAP Bölgesi'nin Kalkınmasına Katkı Sağlamak”



Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi

6 Müdahale Alanı

24 Tedbir

76 Eylem

1. Finansmana  
Erişim/Finansal  
Yapı

2. İş Gücü ve  
İstihdam

3. Rekabetçilik ve  
Yenilikçilik

4. Kadının  
Güçlendirilmesi

5. KOBİ'lere Yönelik  
Yatırım ve  
Destek/Teşvik  
Politikaları

6. Üretim ve İhracat  
Kapasitesi

- Proje kapsamında yürütölen saha çalışmaları, finansman sorununun Bölge KOBİ'lerinin karşı karşıya olduğu en önemli problem olduğunu ortaya koymaktadır.
- Bölgede yürütölen saha çalışmaları kapsamında değerlendirilen KOBİ'ler genellikle öz sermaye ile kurulmalarına karşın öz sermayelerinin yeterliliğini "orta" ve düşük" düzeyde değerlendirmektedir.
- KOBİ'lerin %67,8'i finansman sorununu, %52,8'i destek ve teşviklerin yeterli olmamasını büyümelerinin önündeki en büyük engel olarak görmektedir.

MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi
	MA1.T2.Vergilendirme sisteminde iyileştirmelerin yapılması
	MA1.T3.KOBİ'lere yönelik banka kredilerinin maliyetlerinin düşürülmesi/daha cazip avantajlar sunması
	MA1.T4.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması

MA1.T2.E1.Bölgesel, sektörel ve ölçek temelli vergilendirme sistemi çalışmalarının yapılması

MA1.T3.E2.Alacak sigortası poliçelerini bankaların teminat olarak kabul etmesine yönelik yasal temelin oluşturulması

MA1.T4.E1.KOBİ'lere yönelik alternatif finansman kaynakları hakkında bilgilendirme toplantılarının yapılması/arttırılması ve bu kaynaklara erişimlerinin sağlanması



- Saha çalışmalarında öne çıkan diğer bir sorun alanı da Bölgedeki mevcut insan kaynağı ile ilgilidir.
- Anketi yanıtlayan KOBİ'lerin yaklaşık olarak %60'ı nitelikli çalışan bulma konusunda problem yaşamaktadır.
- Mülakatlara göre, işletmeler için kuruluş sürecinde de nitelikli personel bulma sorunu ön plana çıkmaktadır.
- Özellikle GAP Bölgesi'nin en kalabalık nüfusa sahip illeri arasında yer alan Gaziantep'te ve Diyarbakır'da bu problemin yaşanıyor olması dikkat çeken ayrı bir husustur.

MA2.İş Gücü ve İstihdam	MA2.T1.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin belirlenmesi
	MA2.T2.Bölgedeki iş gücünün nitelikli hale getirilmesi
	MA2.T3.Bölgeyi nitelikli iş gücü için cazibe merkezi haline getirme
	MA2.T4.Çalışan haklarının korunması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi
	MA2.T5.Bölgeyi KOBİ yatırımcıları için cazibe merkezi haline getirme

MA2.T1.E1.Bölgede periyodik olarak saha araştırmaları yapılarak iş gücü arz ve talep analizlerinin gerçekleştirilmesi

MA2.T2.E1.Halk Eğitim Merkezlerine “Mesleki Eğitim Kuruluşu” niteliğinin kazandırılması

MA2.T3.E1.Tersine göç projeleri kapsamında nitelikli iş gücü teşviklerine ağırlık verilmesi ve bu projelerin Türkiye genelinde uygulanması

- Saha araştırmaları, Ar-Ge, yenilikçilik ve dolayısıyla rekabetçilik boyutunda bölge KOBİ'lerinin önemli mesafe kat etmeleri gerektiğini göstermiştir.
- Anketi yanıtlayan KOBİ'lerin sadece %10,8'inin Ar-Ge birimi vardır.
- KOBİ'lerin %69,8'i son üç yıl içinde herhangi bir Ar-Ge çalışması yapmadığını ifade etmiştir.
- KOBİ'lerde sınai ve fikri mülkiyet hak sahipliğini düşüktür. Başvuru ve tescil sayıları değerlendirildiğinde markalaşma alanında KOBİ'lerinin diğer sınai mülkiyet konularına göre daha iyi durumda olduğu söylenebilse de bu alandaki faaliyetler de yeterli değildir.

## MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik

MA3.T1.Bölge KOBİ'lerinin kurumsallaşma ve markalaşma farkındalıklarının arttırılması

MA3.T2.Ortak iş yapma kültürünün oluşturulması

MA3.T3.Bölge KOBİ'lerinin verimliliklerinin arttırılması

MA3.T4.Beşeri sermayenin geliştirilmesi

MA3.T5.Üniversite-KOBİ iş birliğinin sağlanması

MA3.T6.Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi

MA3.T2.E3.KOBİ niteliği taşıyan işletme kooperatiflerinin kamusal desteklerden yararlanmalarının sağlanması ve projelerinin desteklenmesi

MA3.T3.E3.Bölgede istikrarlı olarak verimlilik artışı gösteren ya da katma değerli ürün üreten KOBİ'lerin tespit edilmesi, envanterinin oluşturulması ve bu KOBİ'lere destek/teşviklerde öncelik verilmesi

- Yapılan çalışmalarda Bölgedeki kadınların iş gücüne dahil olmasının önünde engeller tespit edilmiştir.
- Bu engeller kadınların aynı zamanda çalışırken karşılaştıkları sorunlarla da ilintilidir.
- Ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta değerlendirilebilecek bu faktörlerden **düşük ücret ve sosyal güvenlik**ten yoksun olma ekonomik faktörler arasında; düşük eğitim seviyesi, toplumsal cinsiyet anlayışı, ataerkil zihniyet de sosyal faktörler arasında gösterilebilir.

- Anket çalışması, kadınların işletme sahibi/yönetici pozisyonlarında çok az yer bulunduğunu göstermiştir. Mülakatlarda ise kadın iş gücünün az olması Şanlıurfa ve Şırnak illerinde ifade edilen personel problemleri arasında yer almaktadır.
- Kadınların erken yaşta evlendirilmesi, eşit çalışma ve eğitim hakkında sahip olmaması toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en önemli göstergeleridir. Bu göstergeler yapılan görüşmelerde de işletme sahipleri tarafından dile getirilmiştir.
- Kadınlara eşit eğitim hakkı verilmemesinin sonucu olarak Bölge kadınlarının eğitim seviyelerinin düşük olması, araştırma yapma kültürlerinin gelişmemiş olması ve kaderciler olmaları nedeniyle iş gücüne katılmadıkları ifade edilmiştir.



# Kadının Güçlendirilmesi

Kadın istihdamını destekleyici politikaların sınırlılığı,



Cinsiyet temelli işbölümü,



Kayıt dışılık başta olmak üzere iş gücü piyasasının şartları,



Ücretlerin düşüklüğü,



Yükseköğretim almış ve görece yüksek ücret alan ve yüksek bakım hizmeti ücretlerini karşılayabilecek durumda olan kadınların istihdam olanaklarına erişebilmeleri

MA4. Kadının Güçlendirilmesi

MA4.T1.Kadının çalışma hayatı içindeki rolünün güçlendirilmesi

MA4.T2.Kadın girişimciliğinin artırılması

MA4.T1.E1. Kadın eğitiminin önemi konusunda ailelerin farkındalığının arttırılması

MA4.T2.E2. Kadın girişimciliğini artırmaya teşvik ve desteklerin uygulanması

- GAP Bölgesi'ne yönelik destek ve teşvikler bulunsa da faydalanan KOBİ sayısı oldukça kısıtlıdır.
- Ankete katılan KOBİ'lerin sadece %13,8'inin yatırım teşvik belgesine sahiptir.
- Mülakatlarda, verilen destek/teşviklerin KOBİ'ler tarafından amacına uygun olarak kullanılmaması/suistimal edilmesi devlet destek/teşvik sistemine ilişkin öne çıkan problemler olmuştur.
- Diğer önemli bir problem, bu kaynağın adaletsizce dağıtılması ve sistemdeki bürokrasi/prosedürlerin fazla olmasıdır.

MA5. KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları

MA5.T1.Destek ve teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve iller bazında özelleştirilmesi

MA5.T2.Destek/teşvik süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması

MA5.T1.E1. KOBİ destek ve teşviklerinin bölge illerinin ihtiyacına göre düzenlenmesi

MA5.T2.E4. Destek/teşvik öncesinde, ortasında ve sonunda değerlendirme ve etki analizlerinin yapılması

- GAP Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde kapasite kullanım oranı oldukça düşüktür.
- Ankete katılan KOBİ'ler, ağırlıklı olarak finansman yetersizliği nedeniyle kapasitelerini %45'in altında kullandıklarını ifade etmişlerdir.
- KOBİ'lerin hedef pazar önceliğinin ağırlıklı olarak yine kendi bölge sınırları içerisinde olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin sadece %22'si için yurt dışı hedef pazar önceliğidir ve bunlar Gaziantep ilinde faaliyet göstermektedir.
- Anketi yanıtlayan 500 KOBİ'nin sadece %5'inin düzenli olarak ihracat faaliyetinde bulunduğu görülmektedir. Mülakat yapılan KOBİ'lerin ise %87,1'i ihracat faaliyetinde bulunmadığını belirtmiştir.

## MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi

MA6.T1.Kapasite kullanımının ve raporlama süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması

MA6.T2.İmalat sanayi KOBİ'lerinin desteklenmesi

MA6.T3.İmalat sanayi KOBİ'lerinin verimliliğinin artırılması

MA6.T4.Bölge KOBİ'lerinin ihracata yönlendirilmesi ve buna yönelik ihtiyaçlarının tespit edilmesi

MA6.T5.Bölge KOBİ'lerinin ihracat kapasitelerinin artırılması



MA6.T2.E2.Orta-yüksek ve yüksek teknolojili sektörlerde yer alan bölge KOBİ'lerinin ihtiyaçlarının tespiti ve bu doğrultuda desteklerin verilmesi/arttırılması

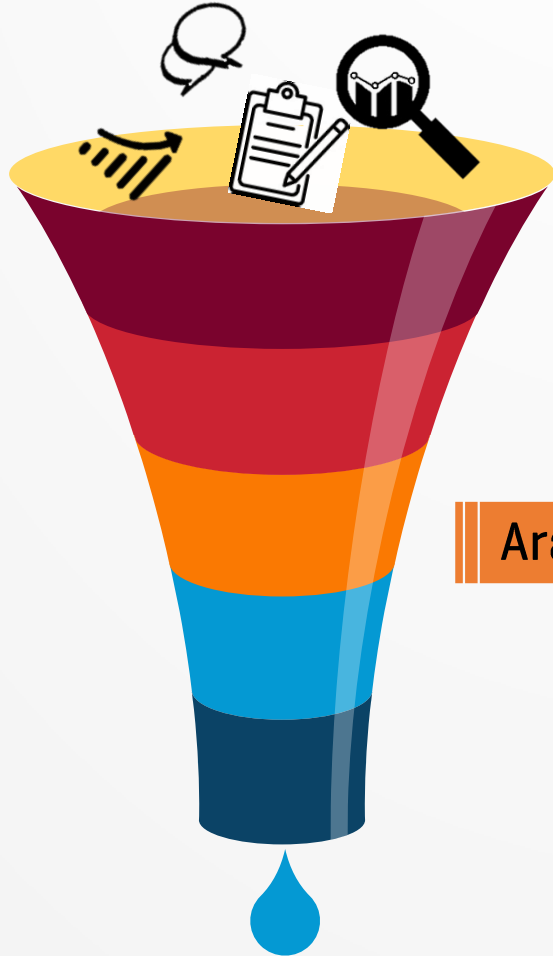
MA6.T5.E4.Ürün ve pazar eşleştirme hizmeti veren destek programlarının hazırlanması



**GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik  
Araştırma Projesi  
Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)  
ve  
Küçük Sanayi Siteleri (KSS)**

Şanlıurfa  
9 Temmuz 2019

# OSB ve KSS Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi



Mevcut Durum Tespiti  
Strateji ve Yönetişim Modeli

1

## Bölgesel Çalıştaylar

OSB ve KSS ayrı ayrı 2 Rapor

2

## Bölgesel Anketler

OSB firmaları için 344 anket ve analiz içeren rapor  
KSS firmaları için 380 anket ve analiz içeren rapor

3

## Derinlemesine Birebir Görüşmeler

GAP Bölgesi Geneli OSB'lerde 12 OSB Yöneticisi, 43 Firma ve 12 Paydaş, KSS'lerde 22 Yönetici, 8 paydaş, 10 firma, iyi örnek uygulamaları 28 firma ve 2 yönetici, Toplam 137 3 Rapor

4

## Mevcut Durum Analizleri

OSB ve KSS mevcut durum analizleri  
2 Rapor

5

## Gelişim Stratejileri ve Yönetişim Modeli

OSB ve KSS 160 Anket  
2 Rapor

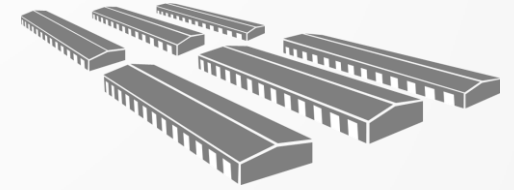
# OSB ve KSS Sayılarının Dağılımı

Türkiye Geneli  
312 Adet



GAP İlleri	OSB Sayısı	KSS Sayısı
Adıyaman	5	5
Batman	1	2
Diyarbakır	3	7
Gaziantep	4	10
Kilis	2	2
Mardin	2	3
Siirt	1	1
Şanlıurfa	5	5
Şırnak	2	3
Toplam	25	38

Türkiye Geneli  
476 Adet



# Faaliyet Alanlarına Göre OSB Parsel Dağılımları

Üretim Faaliyet ID	Üretim Faaliyet Alanı	Akdeniz	Doğu Anadolu	Ege	Güneydoğu	İç Anadolu	Karadeniz	Marmara
1	Gıda Ürünleri	147	216	383	<b>448</b>	<b>782</b>	208	<b>957</b>
2	İçecek Ürünleri	17	3	14	13	9		75
3	Tütün Ürünleri	7		10			1	4
4	Tekstil Ürünleri	123	53	<b>408</b>	<b>537</b>	238	62	<b>1546</b>
5	Giyim Eşyaları	9	11	86	50	98	41	<b>855</b>
6	Deri Ürünleri	28		57	11	38	7	<b>1026</b>
7	Ağaç Ürünleri	48	6	28	20	254	58	<b>574</b>
8	Kağıt Ürünleri	29	12	36	15	92	10	<b>425</b>
9	Baskı Faaliyeti	2	1	32	4	217	4	19
10	Kok Kömür ve Petrol	17		17	1	117		35
11	Kimyasal Ürünler	104	35	152	92	255	36	<b>1024</b>
12	Temel Eczacılık	3	3	19	2	86	4	160
13	Kauçuk ve plastik	110	64	193	102	<b>501</b>	63	<b>1308</b>
14	Metalik Olmayan Mineral	22	33	168	38	114	20	170
15	Ana Metal Sanayi	82	21	70	8	<b>548</b>	91	<b>2503</b>
16	Fabrikasyon Metal Üretim	158	7	214	27	<b>443</b>	63	<b>772</b>
17	Bilgisayar ve Elektronik	1	1	15	10	166	6	128
18	Elektrikli Cihaz	29	5	92	17	<b>687</b>	24	<b>482</b>
19	Makine ve Ekipman	35	1	211	11	<b>493</b>	31	<b>1754</b>
20	Motorlu Taşıt ve Römork	17	10	82	5	146	25	217
21	Diğer Ulaşım Araçları	2		16		3	1	52
22	Mobilya İmalatı	39	46	37	32	<b>440</b>	68	<b>608</b>
23	Makine Kurulum ve Onarım	15	10	79	15	<b>604</b>	8	<b>2618</b>
24	Diğer İmalatlar	355	196	406	326	8308	168	9312
<b>Genel Toplam</b>		1399	734	2825	1784	14639	999	26624

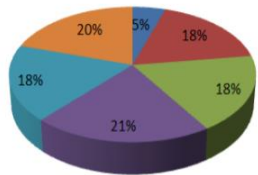
# Bölgesel Çalıştaylar

- Şanlıurfa Çalıştayı: TRC 2 Bölgesi [Diyarbakır ve Şanlıurfa], n=37
- Gaziantep Çalıştayı: TRC 1 Bölgesi [Gaziantep, Adıyaman, Kilis], n=35
- Mardin Çalıştayı: TRC 3 Bölgesi [Şırnak, Mardin, Siirt, Batman], n=41

113 Kişi

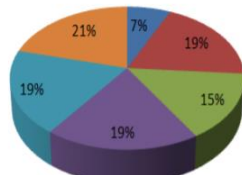


Gaziantep, Adıyaman, Kilis



TRC 1 Öneriler

Diyarbakır, Şanlıurfa

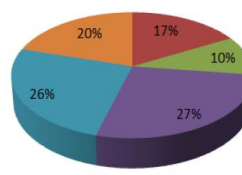


TRC 2 Öneriler

Renk Açıklamaları

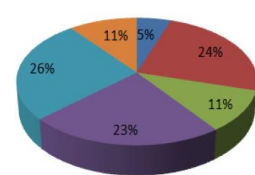
- OSB Sayısı ve OSB İçin Ayrılan Alanlar
- Bölgedeki Altyapı, Gelişmişlik ve Kümelenme Potansiyeli
- İşbirliği ve Kurumlar Arası İletişim
- Bölge ve OSB Bünyesindeki Finansman ve Pazarlama
- Bölge Sanayisinin Güçlenmesi ve İş İmkanları
- OSB İçerisindeki Altyapı ve Hizmetler

Gaziantep, Adıyaman, Kilis



TRC 1 Olumsuz İfadeler

Diyarbakır, Şanlıurfa

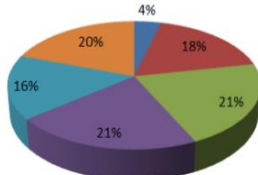


TRC 2 Olumsuz İfadeler

Renk Açıklamaları

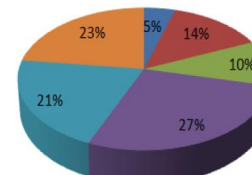
- KSS Sayısı ve KSS İçin Ayrılan Alanlar
- Bölgedeki Altyapı, Gelişmişlik ve Kümelenme Potansiyeli
- İşbirliği ve Kurumlar Arası İletişim
- Bölge ve KSS Bünyesindeki Finansman ve Pazarlama
- Bölge Sanayisinin Güçlenmesi ve İş İmkanları
- KSS İçerisindeki Altyapı ve Hizmetler

Mardin, Siirt, Batman, Şırnak



TRC 3 Öneriler

Mardin, Siirt, Batman, Şırnak

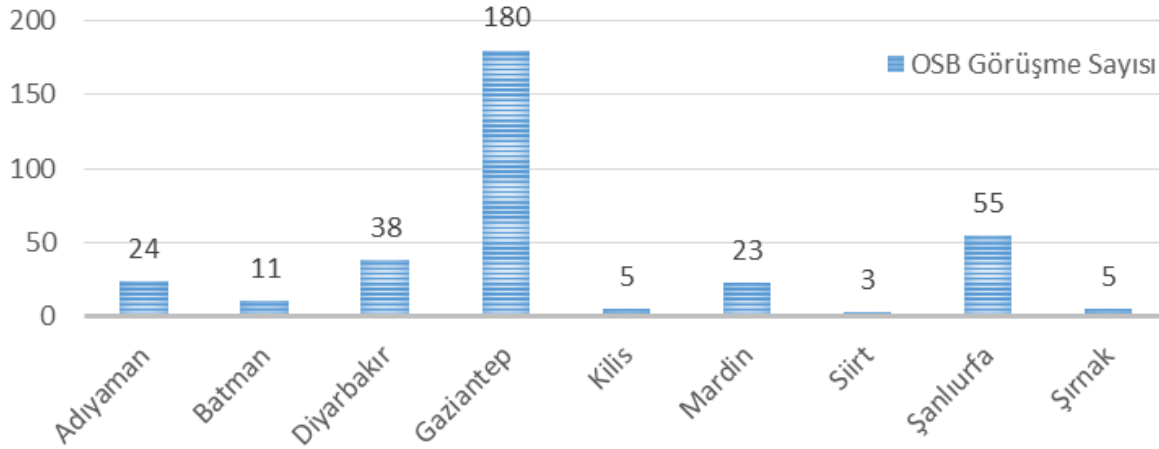


TRC 3 Olumsuz İfadeler

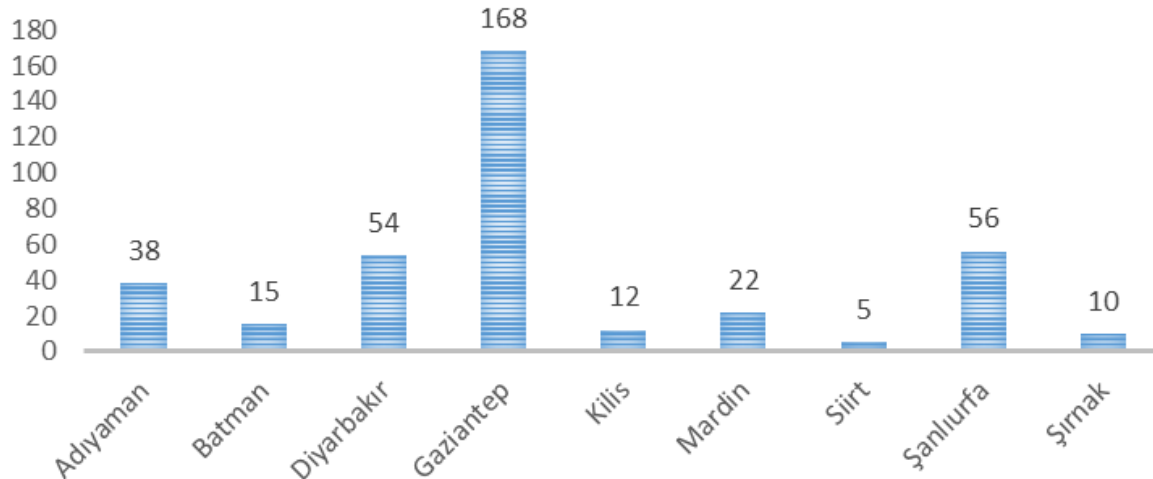
KSS

OSB

## OSB Anket Sayısı (n=344)



## KSS Anket Sayısı (n=380)

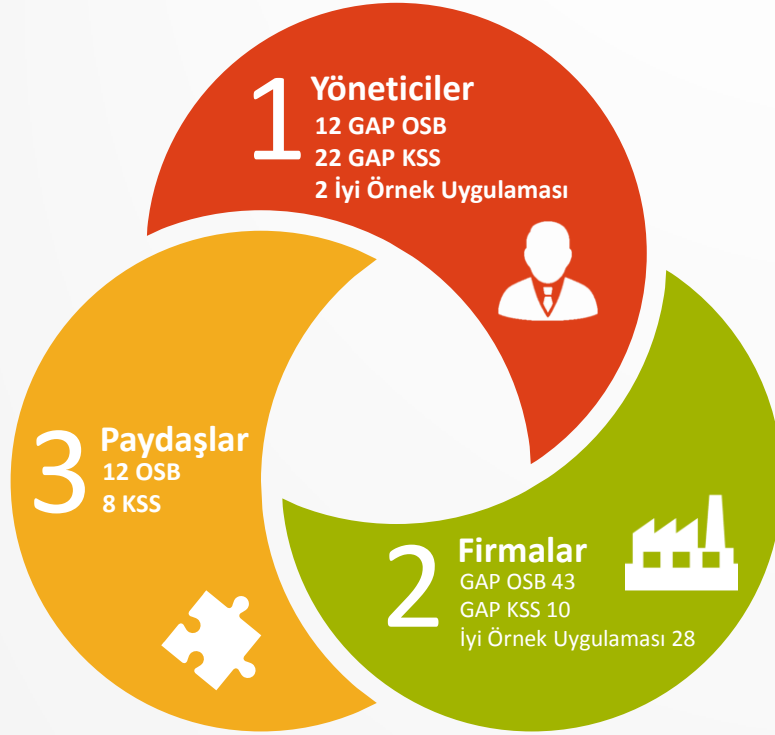


724 Kişi



+160 Kişi  
Yönetişim

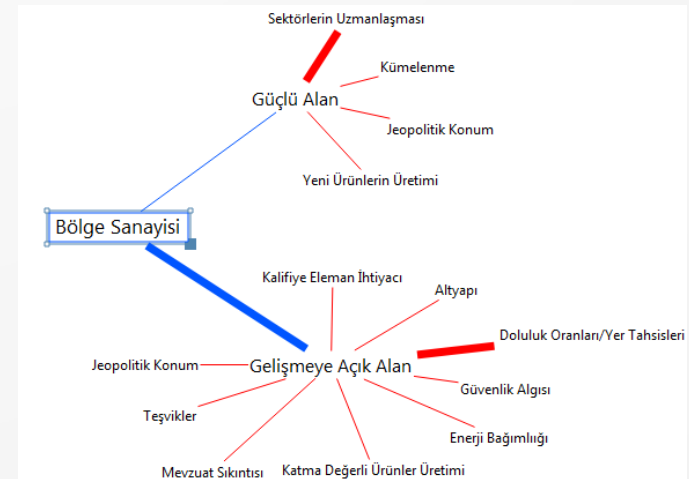
# Derinlemesine Birebir Görüşme



137 Kişi



Kod Sistemi	Gaziantep	Kilis	Mardin	Şanlıurfa	Şırnak	Adıyaman	Diyarbakır	TOPLAM
OSB Kuruluş Gereçesi ve Hedefleri								0
Girişimci Talepleri								2
İhracata Katkı Sağlamak								2
Kamu Destekleri								1
Bölge Gelişiminin Desteklenmesi								2
Göçü Azaltmak								2
Konum Avantajı								3
Kaliteli Ürün								1
İstihdam								7
Rekabetçilik								2
Kümelenme								3
Uzmanlaşma								1
Sanayinin Temellerinin Atılması/Potansiyelin Değerlendirilmesi								6
Katma Değer Sağlamak ve Ekonomiye Katkı Sunmak								5
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>37</b>





# KSS'lerin Öncelikli Problemleri



# OSB'lerin Öncelikli Problemleri

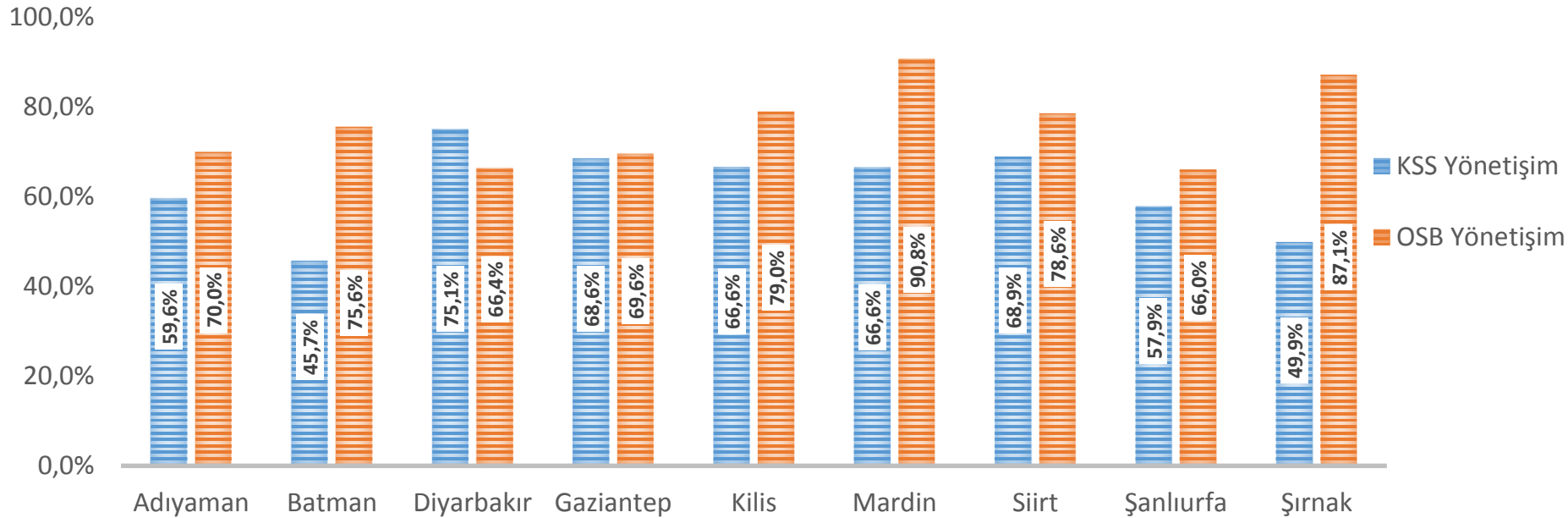


# Yönetişim Yaklaşımı

- Yönetişim; Türkçe'deki "yönetim" ve "iletişim" kelimelerinden türetilmiştir.
- "yöneten" ve "yönetilen" rollerini yerine karşılıklı etkileşim ve iletişim sağlanarak "birlikte yönetme" rollerine sahip

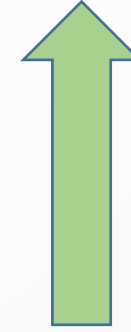
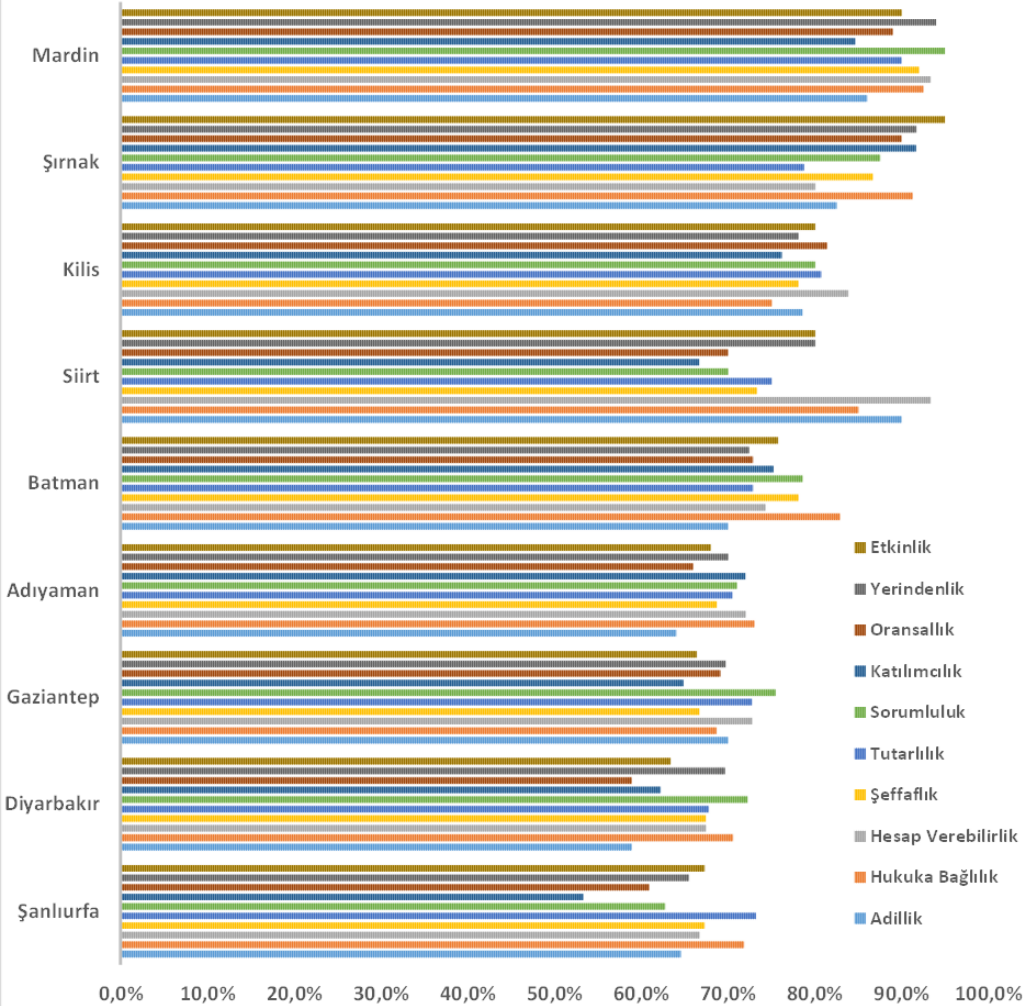


## GAP OSB-KSS YÖNETİŞİM YÖNETİM MODELİ MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ



# GAP Bölgesi OSB Yönetişim Değerlendirmesi

YÖNETİŞİM İLKELERİNE GÖRE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN İLLERDEKİ MEVCUT DURUMU



Sanayi bölgesinin gelişmişliği



Yönetişim algısı ve memnuniyeti

iller	Adillik	Hukuka Bağlılık	Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	Tutarlılık	Sorumluluk	Katılımcılık	Oransallık	Yerindenlik	Etkinlik
Batman	%64,0	%73,0	%72,0	%68,7	%70,5	%71,0	%72,0	%66,0	%70,0	%68,0
Şırnak	%70,0	%82,9	%74,3	%78,1	%72,9	%78,6	%75,2	%72,9	%72,4	%75,7
Şanlıurfa	%58,9	%70,6	%67,4	%67,4	%67,8	%72,2	%62,2	%58,9	%69,6	%63,3
Adıyaman	%70,0	%68,6	%72,7	%66,7	%72,7	%75,5	%64,8	%69,1	%69,7	%66,4
Mardin	%78,6	%75,0	%83,8	%78,1	%80,7	%80,0	%76,2	%81,4	%78,1	%80,0
Kilis	%86,0	%92,5	%93,3	%92,0	%90,0	%95,0	%84,7	%89,0	%94,0	%90,0
Gaziantep	%90,0	%85,0	%93,3	%73,3	%75,0	%70,0	%66,7	%70,0	%80,0	%80,0
Siirt	%64,5	%71,8	%66,7	%67,3	%73,2	%62,7	%53,3	%60,9	%65,5	%67,3
Diyarbakır	%82,5	%91,3	%80,0	%86,7	%78,8	%87,5	%91,7	%90,0	%91,7	%95,0

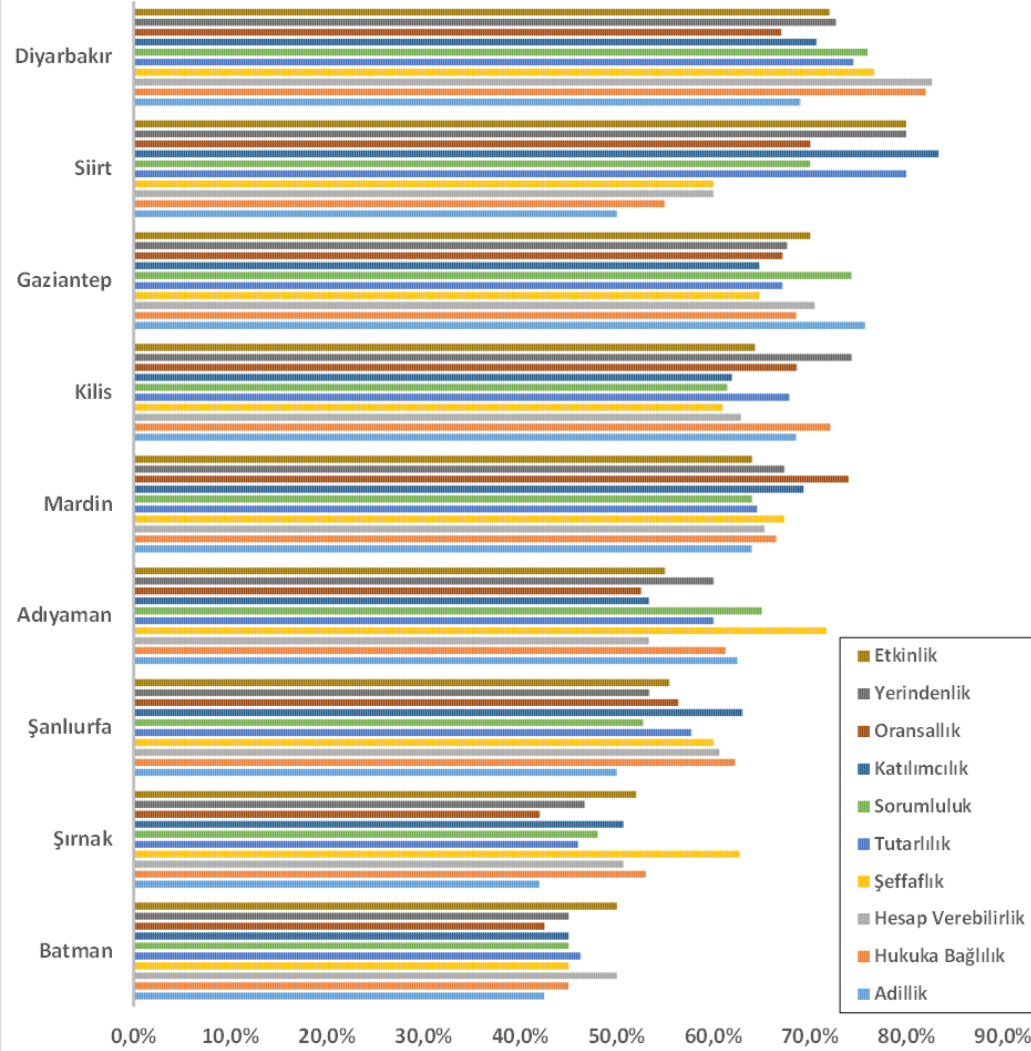
En Düşük

En Büyük

Ort. %74,4

# GAP Bölgesi KSS Yönetişim Değerlendirmesi

## YÖNETİŞİM İLKELERİNE GÖRE SANAYİ SİTELERİNİN İLLERDEKİ MEVCUT DURUMU



	Adillik	Hukuka Bağlılık	Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	Tutarlılık	Sorumluluk	Katılımcılık	Oransallık	Yerindenlik	Etkinlik
Batman	%42,5	%45,0	%50,0	%45,0	%46,3	%45,0	%45,0	%42,5	%45,0	%50,0
Şırnak	%42,0	%53,0	%50,7	%62,7	%46,0	%48,0	%50,7	%42,0	%46,7	%52,0
Şanlıurfa	%50,0	%62,3	%60,6	%60,0	%57,7	%52,7	%63,0	%56,4	%53,3	%55,5
Adıyaman	%62,5	%61,3	%53,3	%71,7	%60,0	%65,0	%53,3	%52,5	%60,0	%55,0
Mardin	%64,0	%66,5	%65,3	%67,3	%64,5	%64,0	%69,3	%74,0	%67,3	%64,0
Kilis	%68,6	%72,1	%62,9	%61,0	%67,9	%61,4	%61,9	%68,6	%74,3	%64,3
Gaziantep	%75,7	%68,6	%70,5	%64,8	%67,1	%74,3	%64,8	%67,1	%67,6	%70,0
Siirt	%50,0	%55,0	%60,0	%60,0	%80,0	%70,0	%83,3	%70,0	%80,0	%80,0
Diyarbakır	%69,0	%82,0	%82,7	%76,7	%74,5	%76,0	%70,7	%67,0	%72,7	%72,0



En Düşük



En Büyük

Ort. %63,5

## BAŞARILI ÖRNEKLER

Yönetim model incelenmesi  
KSS'den OSB'ye geçiş süreci

## KARARLAR

Karar ve hizmetlerde şeffaflık  
Hesap verebilir ve etkin



## ŞEFFAF YÖNETİM

Süreçler oluşturulmalı  
Görev, yetki ve sorumlulukların  
dokümante edilmesi



## TANITIM

Pazarlama ve halkla ilişkiler  
Etkin iletişim kanalları



## ETKİN İLETİŞİM

Çift taraflı Yönetim – Firma  
arası etkin iletişim  
Eşit mesafeli, tutarlı, kaliteli



## ULAŞILABİLİRLİK

Planlar açık ve net olmalı  
Herkes kolayca ulaşabilmeli



## HUKUKA BAĞLILIK

Kararlar hukuka bağlı ve ölçülü  
Herkesi kapsayıcı.



## ETİK KURALLAR

Etik kurallar ve hesap  
verebilirlik ilkeleri belirlenmeli  
Yazılı hale getirilmeli



## ETİK KURALLAR

Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkeleri belirlenmeli  
Yazılı hale getirilmeli

## BAŞARILI ÖRNEKLER

Yönetim model incelenmesi  
Süreç planlarının oluşturulması

## KIYASLAMA

Yönetişim ilkeleri dikkate alınarak iyi örnek kıyaslamaları yapılmalı  
İyileştirici önlemler Bölge genelinde yaygınlaştırılmalı

## ŞEFFAF YÖNETİM

Süreçler oluşturulmalı  
Görev, yetki ve sorumlulukların dokümente edilmesi

## İNSAN KAYNAĞI

Etkin ve tutarlı hizmet için  
OSB organizasyon yapısına uygun şekilde insan kaynağı  
İnsan kaynağı yönetim sistemi

## ULAŞILABİLİRLİK

Planlar açık ve net olmalı  
Herkes kolayca ulaşabilmeli  
Hizmetlerinin ve faaliyetlerinin daha şeffaf ve daha katılımcı olmalı

## TANITIM

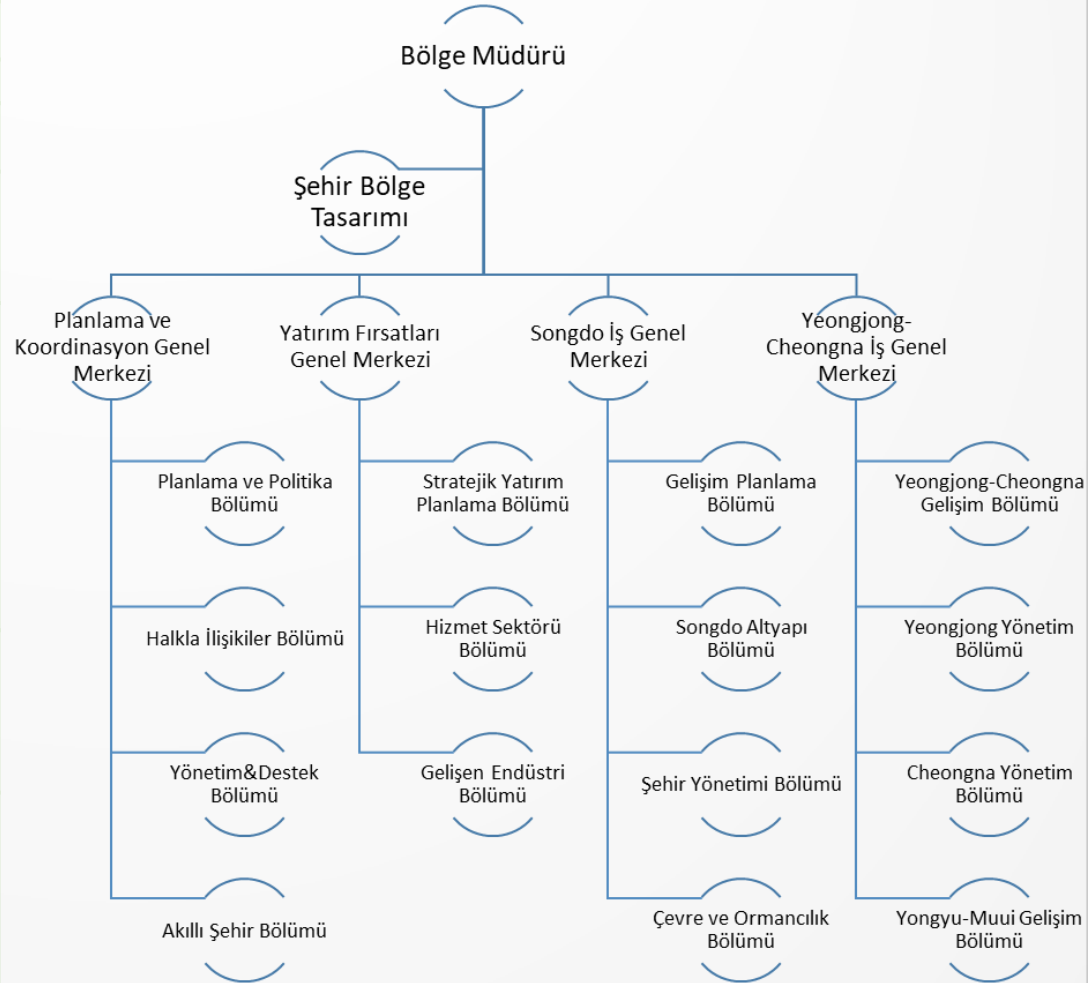
Pazarlama ve halkla ilişkiler  
Etkin iletişim kanalları.





# ÖEB Yönetim Modeli ve OSB Karşılaştırması

	OSB	IFEZ	Unvan	
Bölge Müdürü	X	X	Bölge Müdürü	
Bölge Müdür Yardımcısı	X			
Kontrol Mühendisi: Şehir Plancısı / Mimar	*	X	Şehir Bölge Tasarım Bölümü	Şehir Bölge Tasarım
Tekniker, topograf ve teknisyen	*			
Muhasebeci	*	X	Yönetim & Destek Bölümü	Planlama ve Koordinasyon Genel Merkezi
Muhasebe Memuru	*			
Sekreter / Evrak Memuru	*			
Güvenlik Görevlisi/Şoför	*			
Odacı	*			
		X	Planlama ve Politika Bölümü	Yatırım Fırsatları Genel Merkezi
		X	Halkla İlişkiler Bölümü	
		X	Akıllı Şehir Bölümü	
		X	Stratejik Yatırım Planlama Bölümü	Songdo/Jeongjong-Cheong İş Genel Merkezi
		X	Hizmet Sektörü Bölümü	
		X	Gelişen Endüstri Bölümü	Songdo/Jeongjong-Cheong İş Genel Merkezi
		X	Gelişim Planlama Bölümü	
		X	Songdo Altyapı Bölümü	
		X	Şehir Yönetimi Bölümü	Songdo/Jeongjong-Cheong İş Genel Merkezi
		X	Yönetim/Gelişim Bölümü	
		X	Çevre ve Ormancılık Bölümü	



## 1. Mevzuat ve Uygulamaları

- “Tek durak Ofis” uygulaması,
- Yönetmelik güncelleme önerileri
- Güncellenen yönetmeliklerin paylaşılması,
- Yer seçiminde fizibilite raporlarının zorunlu olması, bütçenin belirlenmesi,
- Kredi olanaklarının detaylandırılması,
- Atıl parsellerin dönüşümü
- Kayıt dışı istihdam engellenmeli,
- Denetimler sıklaştırılmalı,

## 2. Firmalara Sunulan Hizmetler

- Güvenlik hizmetlerinin yetersizliği,
- Temel hizmetlerin standart hale gelmesi,
- Elektrik kesintilerinin ortadan kaldırılması,
- Hizmetlerin tek bir merkezden organize edilmesi,
- Test merkezi ve laboratuvarın kurulması,
- Ortak alanlara yönelik hizmetlerin geliştirilmesi,
- Sosyal alanların kalitesinin iyileştirilmesi,
- İş sağlığı ve güvenliği için toplu hizmetin sağlanması,
- İletişim ve iş birliğinin artması,
- Belediye ve yerel yönetimlerle yakın ilişki,

## 3. Arazi Tahsis, Yer Seçimi ve Altyapı

- OSB doluluk oranları ,
- Tarım arazileri,
- Kuruluş fizibilitesi,
- Paydaşlarla iletişim,
- Bölgesel gelişim planları,
- Lojistik imkânlar,
- OSB'ler faaliyetlerinin şeffaf olması,
- Sağlanacak katma değer göre önceliklendirme,
- OSB geri dönüşüm tesisi,
- OSB'ye kademeli geçiş,
- Yollara ait onarım ve genişletme çalışmaları,
- Çevre düzenlemesi,
- Cezai durum için üst süre,

## 4. Rekabetçilik ve Yenilikçilik

- Değer zincirleri özelinde kümelenme,
- Ar-Ge yatırımlarının artıracak hizmet tasarımı, merkezlerin kurulması,
- İnovatif firmaların OSB'ye çekilmesi,
- Firmalar arası işbirliklerinin sağlanması,
- Maddi ve sosyal imkânların geliştirilmesi,
- Nitelikli insan kaynağının Bölge'ye çekilmesi,
- Bölgedeki insan kaynağının geliştirilmesi,
- Kurumlar arası iletişim ve iş birliği,
- Yeni pazar arayışına yönelik destek mekanizması,
- Tanıtım faaliyetleri,
- Büyümeye yönelik danışmanlık faaliyeti,
- Küresel trendleri takip edecek planlama

## 5. Yönetişim

- Gerekli sayı ve nitelikte personel,
- Personel tedariki için finansal sürdürülebilirlik,
- Görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net biçimde belirlenmesi,
- Firmalarla yönetim arası sürekli iletişim,
- Paydaş kurumlara düzenli ziyaret,
- Önemli konuların düzenli olarak görüşülüp karara bağlanması,
- Teşviklerden yararlanmak için kamu kurumlarıyla yakın temas,
- Kamu yetkilileri tarafından firma ziyaretleri,
- Performans kriterleri belirlenerek yıllık takip edilmesi,
- Performans odaklı teşviklerin geliştirilmesi,
- İyi uygulama örneklerinin Bölge'de yaygınlaşması,

## 1. Mevzuat ve Uygulamaları

- Güncel KSS envanterinin çıkarılması,
- Üç ayrı bakanlıkta tutulan (STB, TB, ÇŞB) verinin merkezileştirilmesi,
- KSS'lerin yönetim ve sorumluluğunun tek bir kuruma devredilmesi,
- Kooperatif ana sözleşmesinin revize edilmesi,
- Yönetmeliklerle ilgili olarak paydaşlarla koordineli hareket edilmesi,
- KSS yetki ve sorumlulukları yeni bir mevzuat ile belirlenmesi,
- Mevzuatta yer seçimi kriterlerinin düzenlenmeli,

## 2. Firmalara Sunulan Hizmetler

- Su ve elektrik kesintilerinin ortadan kaldırılması,
- Kesintisiz güvenlik hizmeti, kontrollü giriş çıkış,
- Toplu iş sağlığı ve güvenliği hizmeti,
- Sosyal donatı alanlarının oluşturulması,
- İletişim ve işbirliğinin artırılması,

## 3. Arazi Tahsis, Yer Seçimi ve Altyapı

- Yer seçiminde objektif kriterlerle karar alınması,
- Belirlenen kriterlere göre yatırım önceliklendirmesi,
- Kuruluş aşamasında kapsamlı fizibilite yapılması,
- İmar esaslı jeolojik ve jeoteknik rapor alınması,
- Talebe bağlı olarak yeni yerlerin ihtiyaç analizi,
- Yer belirlemede paydaş kurumlardan fikir alınması,
- Kapsamlı saha ve ihtiyaç analizlerinin yapılması,
- Genişleme potansiyelinin planlamalara dahil edilmesi,
- KSS'lerdeki satış ve kiralama işlemlerinin şeffaf olması,
- Yerleşim planında aynı değer zincirindeki firmaların bir araya toplanması,
- Çevre düzenlemesinin yapılması,
- Yol ve otoparkların onarılması,

## 4. Rekabetçilik ve Yenilikçilik

- İmkanların insan kaynağını çekebilmesi,
- Ar-Ge ve inovasyon konusunda firmaların bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi,
- Kamu kurum ve kuruluşlarıyla yakın temas ile finansal destek sürecinin hızlandırılması,
- Nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda iş birliği,
- KSS & Meslek lisesi işbirliğinin geliştirilmesi,
- Ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyeti,
- Pazarlama ve satışa yönelik destek hizmetlerinin sunulması,
- Firmalarının yetkinlik setleri ve ürün/hizmet envanterleri çıkarılması,
- KSS yönetimlerinin düzenli ve sistemli bir biçimde tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yürütmelerine olanak sağlanması,

## 5. Yönetişim

- Gerekli sayı ve nitelikte personel,
- Personel tedariki için finansal sürdürülebilirlik,
- Görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net biçimde belirlenmesi,
- Kurumsallaşmaya yönelik eğitim ve danışmanlık hizmeti,
- Firmalarla yönetim arası sürekli iletişim,
- Teşviklerden yararlanmak için kamu kurumlarıyla yakın temas,
- Paydaş kurumlara düzenli ziyaret,
- Kamu yetkilileri tarafından firma ziyaretleri,

# Teşekkürler



[www.tusside.gov.tr](http://www.tusside.gov.tr)



[tusside@tubitak.gov.tr](mailto:tusside@tubitak.gov.tr)



[tubitak.tusside](https://www.facebook.com/tubitak.tusside)



[@tusside](https://twitter.com/tusside)



+90 [262] 641 50 10

TÜSSİDE, [Mobil Uygulama Hizmetiyle](#) Artık 'Cep'te

