

\*Şirin Elçi, İhsan Karataylı ve Selçuk Karaata tarafından Aralık 2008'de hazırlanan TÜSİAD-T/2008-12/477 nolu "Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Model Önerisi" adlı yayından alınmıştır.

### **\*3.8. Bölgesel İnovasyon Merkezi İyi Uygulama Örneği Analizi: Snowpolis**

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

#### **3.8.1. Proje tanımı**

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

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

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

Bölgenin o dönemdeki güçlü yönlerine bakıldığında, spor konusuna odaklanmış Vuokatti Spor Enstitüsü, biyoteknoloji laboratuvarı ve neredeyse tüm yıl faaliyet gösteren bir kayak tüneline de içeren oldukça iyi bir kış sporları altyapısının bulunduğu görülmektedir. Ancak kış sporlarına yönelik işletmeler oldukça zayıf, eğitim ve Ar-Ge çalışmaları ise yok denecek kadar az seviyededir. Bu nedenle hem mevcut işletmelerin güçlendirilmesi, hem de bölgeye yeni şirketlerin çekilebilmesi veya yeni

şirketlerin kurulmasının özendirilmesi amacıyla eğitim ve Ar-Ge altyapısı yatırımlarının gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.

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

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

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

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

Bölge üniversiteleri de projeye yoğun ilgi göstermişlerdir. Bölgede odaklanılacak sektörler (spor ve sağlıklı yaşam, beslenme, kış) tespit edildikten sonra üniversitelerin konuyla ilgili bölümleri proje

ortakları haline gelmiştir. Projede Oulu Üniversitesi Biyotek-noloji Laboratuvarı ve Ölçüm ve Sensör Teknolojileri laboratuvarı, Jyväskylä Üniversitesi Spor Teknolojileri birimi ve Kablosuz İletişim Teknolojileri Laboratuvarları proje ortağı olmuşlardır. Bu kapsamda Jyväskylä Üniversitesi ile spor teknolojileri alanında aktivite ve eğitimler tasarlanmış, Oulu Üniversitesi ile kış sporları ve teknolojilerine yönelik ArGe çalışmalarının planlanması, beslenme alanında biyoteknoloji uygulamaları geliştirme çalışmaları yürütülmüştür.

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

### **3.8.3. Sürdürülebilirlik**

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

### **3.8.4. Başarı kriterleri**

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

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

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

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

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

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

Bu başarı faktörlerinden merkez girişimler için önemli dersler çıkarılması mümkündür: Bir bölgesel inovasyon merkezinde öncelikle projenin hem içinde hem de dışında yer alan paydaşların gözünde güvenilirlik oluşturulması gerekmektedir. Proje başlangıcında her şey kağıt üzerinde bir taslaktan ibarettir ve paydaşları ikna edecek somut bir şey yoktur. Potansiyel paydaşların projeye zaman ve kaynak ayırmaları için ikna edilmeleri gerekmektedir. Projeye liderlik edecek bir kurumun varlığı, önemli bir konudur. SNOWPOLIS projesinde Sotkamo şehir yönetimi ve vizyoner işletme sahipleri bu

iŖi ŗstlenmiŖlerdir. Son olarak, SNOWPOLIS gibi uzun soluklu ve çok sayıda aŖaması bulunan bir projede bazı ara hedeflerin belirlenmesi ve dönem dönem bu hedeflere ulaŖılıp ulaŖılamadıđı konusunda izleme ve değerlendirmenin yapılması; sonuçların tüm paydaŖlarla paylaŖılarak iyileŖme önerilerinin birlikte uygulamaya konması gerekmektedir.