

DOKAP

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ARAŞTIRMA PROJESİ



T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ARAŞTIRMA PROJESİ

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi

DOKAP Proje Ekibi

Hakan GÜNLÜ

hakan.gunlu@dokap.gov.tr

Osman DEMİR

osman.demir@dokap.gov.tr

TÜSSİDE Proje Ekibi

Barış ÇARIKCI

baris.carikci@tubitak.gov.tr

Can BAYRAKTAR

can.bayraktar@tubitak.gov.tr

Murat ÇAL

murat.cal@tubitak.gov.tr

Gülden Pınar KAYA

gpk.tusside@tubitak.gov.tr

İşbu rapor, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) tarafından, "DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi – Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi İş Paketi" kapsamında Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı için hazırlanmıştır.

Bu raporun içeriği ulusal ve bölgesel paydaşların katılımıyla hazırlanmış olup tüm sorumluluğu TÜSSİDE'ye aittir.

Raporun elektronik ortamlar dâhil tüm yayın hakları, T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'na aittir. Kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1: DOKAP Bölge Tanımlaması

Bölüm 2: OSB & KSS Mevcut Durum Analizi Raporu

Bölüm 3: OSB & KSS Kuruluş Yeri Seçim Sistem Tasarımı

Bölüm 4: OSB & KSS Yönetim Süreçlerine İlişkin Gelişim Stratejileri

Bölüm 5: SAMSUN İŞGEM Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi

Bölüm 6: SAMSUN İŞGEM Öncü İş Geliştirme Merkezleri İle Karşılaştırma

Bölüm 7: İŞGEM Yönetim ve Destek Modeli Önerileri

Bölüm 8: TRABZON İŞGEM Fayda-Maliyet Analizi

Bölüm 9: TGB Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi

Bölüm 10: DOKAP Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgeleri: Öncü TGB'lerle Karşılaştırma

Bölüm 11: Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Ortak Gelişim Stratejisi

Bölüm 12: Bölge Üniversiteleri & TTO Mevcut Durum Analizi

Bölüm 13: Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Fizibilite Raporu

Bölüm 14: DOKAP Bölgesi KOBİ Mevcut Durum Analizi

Bölüm 15: Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi

Bölüm 16: DOKAP Bölgesindeki Serbest Bölgelerin Etkinlik Analizi

Bölüm 1 DOKAP Bölge Tanımlaması

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	v
EKLER	vi
KISALTMALAR	vii
YÖNETİCİ ÖZETİ	ix
1. DOKAP BÖLGESİ	1
1.1. DOKAP BÖLGESİNİN TANIMLANMASI	1
1.1.1. Demografik Özellikler	1
1.1.1.1. Nüfus İstatistikleri	1
1.1.1.2. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 yaş)	4
1.1.1.3. Göç	5
1.1.1.4. Kentleşme Oranı	6
1.1.2. İstihdam Göstergeleri	7
1.1.2.1. İstihdam Oranı	8
1.1.2.2. İş Gücüne Katılma Oranı	9
1.1.2.3. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfus İçindeki Payı	10
1.1.2.4. Ortalama Günlük Kazanç	11
1.1.2.5. Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanlar	12
1.1.2.6. İşsizlik Oranı	15
1.1.3. Eğitim Göstergeleri	16
1.1.3.1. Okuryazarlık	17
1.1.3.2. Okullaşma Durumu	17
1.1.3.3. Eğitim Düzeyi	18
1.1.4. Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri	19
1.1.4.1. Dış Ticaret Değerleri	19
1.1.4.2. İş Yeri Sayısı	23
1.1.4.3. KOBİ Sayısı	26
1.1.4.4. Yeni Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletmeler	26
1.1.4.5. Sanayi Kapasite Raporu	30
1.1.4.6. Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi	34
1.1.4.7. İmalat Sanayinin Türkiye İçindeki Payı	34
1.1.4.8. Girişim Sayıları	40

1.1.4.9. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları	41
1.1.4.10. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları	42
1.1.4.11. Yatırım Teşvikleri	44
1.1.5. Finansal Göstergeler	45
1.1.5.1. Banka Kredileri.....	46
1.1.5.2. Mevduatlar	47
1.1.5.3. İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayıları	48
1.1.5.4. Genel Bütçe Gelirleri	51
1.1.6. Erişilebilirlik Göstergeleri.....	53
1.1.6.1. Kırsal Alanların Yol Envanteri.....	53
1.1.6.2. En Yakın Havalimanına Uzaklık	55
1.1.6.3. Yolcu ve Yük Taşımacılığı.....	56
1.1.6.4. Telefon ve İnternet Kullanımı	57
EKLER.....	61
KAYNAKÇA	70

TABLolar

Tablo 1. Nüfus Sayıları.....	2
Tablo 2. Nüfusa Kayıtlı Olunan ve İkamet Edilen İle Göre Nüfus.....	3
Tablo 3. Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu	4
Tablo 4. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 Yaş).....	5
Tablo 5. Net Göç Hızı (‰).....	5
Tablo 6. Göç Dağılımı	6
Tablo 7. Kentleşme Oranı	7
Tablo 8. İstihdam Oranı.....	8
Tablo 9. İstihdam Oranı ve Sektör Dağılımı (Bölgesel).....	9
Tablo 10. İş Gücüne Katılma Oranı.....	9
Tablo 11. İş Gücüne Katılma Oranı (Bölgesel).....	10
Tablo 12. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı	10
Tablo 13. Ortalama Günlük Kazanç (TL).....	11
Tablo 14. Özel Sektörde Çalışan Sayısı.....	12
Tablo 15. Esnaf Sayısı	12
Tablo 16. Çiftçi Sayısı	13
Tablo 17. Kamu Çalışan Sayısı.....	13
Tablo 18. SGK Kapsamındaki Nüfusun Dağılımı (%)	14
Tablo 19. Çalışma Çağındaki Nüfusun Dağılımı.....	15
Tablo 20. İşsizlik Oranı.....	16
Tablo 21. İşsizlik Oranı (Bölgesel).....	16
Tablo 22. Eğitim Düzeyi	19
Tablo 23. İhracat Değeri (TL)	20
Tablo 24. İthalat Değeri (TL)	22
Tablo 25. İş Yeri Sayısı	23
Tablo 26. İş Yeri Büyüklüklerine Göre Dağılım.....	25
Tablo 27. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletme Sayıları	27
Tablo 28. Yeni Kurulan İşletmelerin Sermayeleri.....	29
Tablo 29. Yeni Kurulan Yabancı İşletmelerin Sermayeleri.....	30
Tablo 30. Sanayi Kapasite Raporu.....	31
Tablo 31. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti	32
Tablo 32. Sanayi Elektrik Tüketimi	34
Tablo 33. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Büyüklük* ve Başatlıkları**	37
Tablo 34. Girişim Sayıları	40
Tablo 35. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları	42

Tablo 36. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları.....	43
Tablo 37. Yerli ve Yabancı Sermayeli Yatırımlar	44
Tablo 38. Yerli ve Yabancı Sermayenin Sağladığı İstihdam	45
Tablo 39. Banka Kredileri ve Dağılımı	46
Tablo 40. Mevduat Tutarı ve Dağılımı	47
Tablo 41. Genel Bütçe Gelirleri	51
Tablo 42. KÖYDES Ödenekleri.....	54
Tablo 43. Köy Yolu Envanteri.....	54
Tablo 44. Yolcu ve Yük Taşımacılığı Değerleri (Bin)	57
Tablo 45. Sabit ve Mobil Telefon Kullanımı	58
Tablo 46. Sabit ve Mobil İnternet Kullanımı	59

ŞEKİLLER

Şekil 1. Bölgedeki Nüfus Ağırlıkları	2
Şekil 2. KOBİ Çalışan Sayısı.....	14
Şekil 3. Okuryazar Oranı.....	17
Şekil 4. Okullaşmayan Nüfus Oranı	18
Şekil 5. Bölgedeki İhracat Payı.....	21
Şekil 6. Kişi Başına Düşen İhracat Değeri.....	21
Şekil 7. Bölgedeki İthalat Payı.....	22
Şekil 8. Bölgedeki İş Yeri Ağırlıkları	24
Şekil 9. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılım	24
Şekil 10. KOBİ Sayısı.....	26
Şekil 11. Kurulan Şirket Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen Şirketlerin Oranı	27
Şekil 12. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan Kooperatif Sayıları	28
Şekil 13. Kurulan Ticari İşletme Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen İşletme Oranı	28
Şekil 14. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Sayıları	36
Şekil 15. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları	38
Şekil 16. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin İllere Göre Dağılımı	39
Şekil 17. Bölgedeki Toplam Girişimlerin Dağılımı	41
Şekil 18. Kişi Başına Düşen Mevduat Tutarı	48
Şekil 19. İnternet Bankacılığı Aktif Bireysel Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması	49
Şekil 20. Bin Kişiye Düşen Aktif Bireysel Müşteri Sayısı.....	50
Şekil 21. İnternet Bankacılığı Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması	50
Şekil 22. Bin Kişiye Düşen Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı	51
Şekil 23. İl Vergi Gelirlerinin Türkiye İçindeki Payı ve Sıralaması	52
Şekil 24. Kişi Başına Bütçe Gelirleri	53
Şekil 25. En Yakın Havalimanına Uzaklık	56

EKLER

EK 1. EUROSTAT Teknoloji Sınıflamaları Listesi.....	62
EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri	63
EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri.....	65
EK 4. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Sayıları.....	68
EK 5. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları	69

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
EUROSTAT	European Community Statistical Office (Avrupa İstatistik Ofisi)
EXIMBANK	Türkiye İhracat Kredi Bankası
GSYO	KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı
İŞKUR	Türkiye İŞ Kurumu
KGF	Kredi Garanti Fonu
Km.	Kilometre
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÖYDES	Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
KWh	Kilovatsaat
M.	Metre
MDA	Mevcut Durum Analizi
MİGM	Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü
MWh	Megavat Saat
OAP	Ortak Akıl Platformu
OECD	Ekonomik İŞ Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluğu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatçılarını Konfederasyonu

TESKOMB	Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
TZE	Tam Zaman Eşdeğeri
YOİKK	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

YÖNETİCİ ÖZETİ

DOKAP (Doğu Karadeniz Projesi) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon olmak üzere dokuz ili kapsamaktadır.

1. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi
2. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ve İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Yapılanmalarının Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi
3. Bölge Üniversitelerinin Sanayi Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Kurulmasına Dair Fizibilite Çalışması
4. Bölge İlleri Tekstil Sektörü Küme Potansiyel Analizi ve Kümelenme Yol Haritasının Belirlenmesi
5. Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi
6. DOKAP Bölgesi'ndeki Serbest Bölgelerin Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Analiz Çalışması

olmak üzere toplam altı iş paketinden oluşan proje, bölgenin girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemlerinin mevcut durumu, sorunları, fırsatları ve potansiyel gelişme alanlarının analiz edilmesi, öncelikli müdahale alanlarına yönelik projelendirme çalışmalarının yapılması, stratejik bir yol haritasının ortaya konulması suretiyle; bölgede yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini, rekabetçiliği, gelir düzeyini artırmak, sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlamak amacıyla başlatılmıştır.

Proje kapsamında bölgedeki organize sanayi bölgeleri(OSB) ve küçük sanayi siteleri(KSS), teknoloji geliştirme bölgeleri(TGM) ve iş geliştirme merkezleri(İŞGEM), üniversiteler, KOBİ'ler ve serbest bölgelerin girişimcilik ve yenilikçilik altyapısı analiz edilmiş, saha görüşmeleri, anketler, çekirdek ekip toplantıları ve çalıştaylar ile bölgenin ihtiyaçları belirlenmiş ve stratejik yol haritaları hazırlanmıştır. Bunların yanı sıra DOKAP bölgesinde rekabetçiliği artırmaya yönelik olarak küme potansiyeli belirleme, farkındalık yaratma toplantıları ve küme yol haritası oluşturma ile girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini artırmaya yönelik sistem/model kurma ve fizibilite analizleri de proje kapsamında gerçekteştirilmiştir.

Yukarıda bahsedilen faaliyetlerin yanı sıra çeşitli tarihlerde bölgedeki üniversiteler, serbest bölgeler, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoloji transfer ofisleri, iş geliştirme merkezleri, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerinin haricinde ulusal örnek olarak da Gebze OSB, Eskişehir

OSB, Konya OSB, GEMDOK KSS, Konya Ayakkabıcılar KSS, İTÜ Arı Teknokent, ODTÜ Teknokent ve teknoloji transfer ofisleri de iyi uygulamalar kapsamında ziyaret edilmiş, firmalara ve yönetimlere mülakatlar ve anketler uygulanmıştır. Yine bu çerçevede İspanya ve Hollanda olmak üzere iki farklı ülkeye iyi uygulama örneklerinin yerinde görülmesi maksadıyla çalışma ziyaretleri de düzenlenmiştir

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi'nin nihai çıktılarını ortaya koymak üzere altı iş paketi çıktılarını içerecek şekilde proje çıktılarının tümünün ortak raporu olarak hazırlanmıştır. Raporda bir giriş niteliğinde DOKAP Bölgesi'nin mevcut durumuna yönelik göstergelere yer verilmektedir. Proje çıktılarının ortaya konulduğu diğer bölümlerde ise ilk olarak DOKAP Bölgesi'ndeki OSB ve KSS'lere ilişkin raporlara, sonrasında sırasıyla İŞGEM, TGB, Üniversiteler ve TTO'lar, bölge KOBİ'leri, Serbest Bölgeler ve son olarak da kümelenme potansiyeline dair raporlara yer verilmiştir. Raporlarda sunulan yol haritaları ve stratejilerin başarısının bölgesel ve ulusal paydaşlar arasındaki iş birliklerinin etkinliği ile bölge ve ulusal düzeyde siyasi sahiplenmenin seviyesine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

1. DOKAP BÖLGESİ

1.1. DOKAP BÖLGESİNİN TANIMLANMASI

DOKAP (Doğu Karadeniz Projesi) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon olmak üzere dokuz ili kapsamaktadır. Bu bölümde söz konusu illeri tanımlayabilmek amacıyla iller, T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın SEGE 2013 çalışmasında ele aldığı sosyoekonomik göstergeler¹ içerisinde bu çalışma kapsamına giren göstergelerden faydalanılarak değerlendirilecektir. Bu göstergeler; demografik özellikler, istihdam göstergeleri, eğitim göstergeleri, rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri, finansal göstergeler ve erişilebilirlik göstergeleridir.

1.1.1. Demografik Özellikler

Bir ilin sahip olduğu demografik özellikler, o ilin gelişmişlik veya gelişmeye açıklık düzeyini yansıması bakımından oldukça önemlidir. Örneğin; bağımlı (üretime katılmayan) nüfusun az, alınan göçün ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu illerin şehirleşme bakımından daha avantajlı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda demografik göstergeler olarak illerin nüfus istatistikleri, genç bağımlı nüfus oranı, göç durumu ve kentleşme oranı ele alınacaktır.

1.1.1.1. Nüfus İstatistikleri

Kalkınmanın sağlanabilmesi için mevcut kaynakların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar içerisinde en önemli kaynak, insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında nüfus istatistikleri; ilin gelişmişlik potansiyelini ve talebini yansıtabileceği gibi, o il sınırları içerisinde bulunan nüfusun ortaya çıkarabileceği problemleri önceden tespit etmek ve bu doğrultuda önlem almak bakımından da önemlidir. Bu nedenle ele alınacak nüfus istatistikleri; nüfus sayısı, nüfus artış hızı ve nüfus yoğunluğu göstergeleri olacaktır.

Nüfus sayısı; nüfus istatistiklerinin temelini oluşturmaktadır. Nüfus sayılarından nüfusun artış hızı, yoğunluğu, dağılışı, çalışan/bağımlı nüfus, işsizlik oranı vb. gibi önemli veriler elde edilmektedir. Ayrıca, söz konusu ilin insan kaynakları potansiyelini, başlıca demografik, sosyal ve ekonomik özelliklerini tam ve doğru olarak tespit etmeyi sağlayacaktır.

Sanayinin, ulaşımın, turizmin ve ticaretin gelişmiş olduğu yerlerde sık nüfus, gelişmemiş olduğu yerlerde ise seyrek nüfus yapılanmalarının görüldüğü bilinmektedir. Fakat DOKAP illeri arasındaki nüfus sayıları farkının yüksek olması (bk. Tablo 1) DOKAP bölgesi ile ilgili geçerli genel bir bilgi vermeyecektir. Bu nedenle uygun göstergeler için DOKAP illeri ağırlıklı olarak kendi aralarında karşılaştırılacaktır.

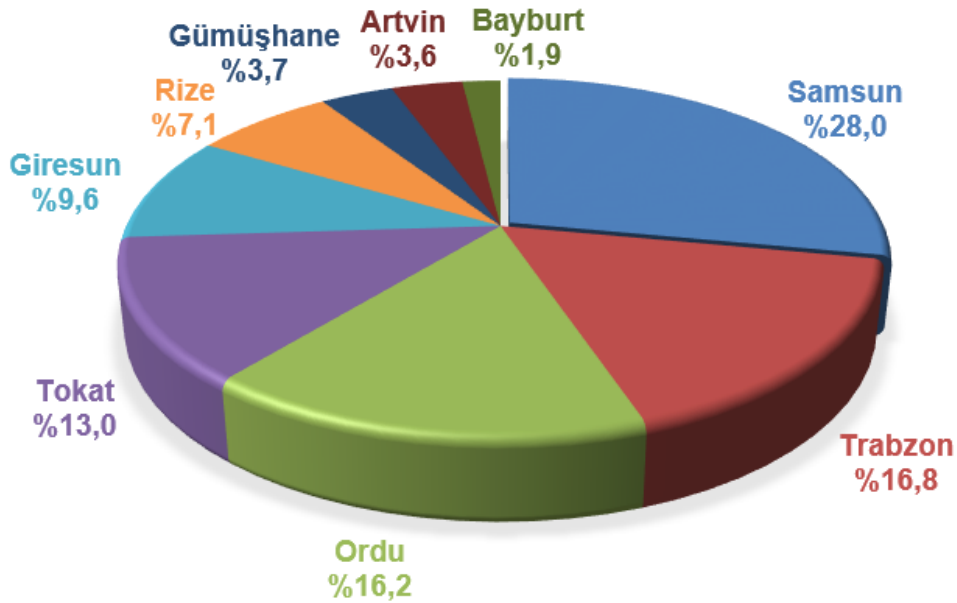
¹ İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013, s. 21-23.

Tablo 1. Nüfus Sayıları

	2014	2015	2016
Türkiye	77.695.904	78.741.053	79.814.871
Samsun	1.269.989	1.279.884	1.295.927
Trabzon	766.782	768.417	779.379
Ordu	724.268	728.949	750.588
Tokat	597.920	593.990	602.662
Giresun	429.984	426.686	444.467
Rize	329.779	328.979	331.048
Gümüşhane	146.353	151.449	172.034
Artvin	169.674	168.370	168.068
Bayburt	80.607	78.550	90.154
DOKAP Bölgesi	4.515.356	4.525.274	4.634.327

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2016.

Tablo 1 incelendiğinde DOKAP illerinin 2016 yılındaki toplam nüfusu, Türkiye nüfusunun %5,8'ini oluşturmaktadır. 2014-2015 yılları arasında DOKAP illerinin nüfus sayılarına bakıldığında; Trabzon, Ordu ve Gümüşhane'nin nüfusunda artış görülse de 2015 yılında DOKAP bölgesinin nüfusu azalmıştır. 2015-2016 yıllarında ise sadece Artvin'in nüfusunda azalma, diğer tüm DOKAP illerinin nüfusunda artış ve dolayısıyla DOKAP bölgesinin nüfusunda artış görülmektedir.

**Şekil 1. Bölgedeki Nüfus Ağırlıkları**

Şekil 1'de DOKAP bölgesinde bulunan illerin bölgedeki nüfus ağırlıkları yüzde olarak gösterilmektedir. DOKAP illeri arasında nüfus sayısı bakımından en büyük paya sahip il Samsun (%28), en küçük paya sahip il ise Bayburt (%1,9)'tur.

Tablo 2. Nüfusa Kayıtlı Olunan ve İkamet Edilen İle Göre Nüfus

	Kayıtlı Nüfus	Farklı İilde İkamet Eden Nüfus	Farklı İilde Kayıtlı Olan Nüfus	Yerli Nüfus
Samsun	1.922.041	870.704	229.949	1.051.337
Ordu	1.521.278	838.090	62.578	683.188
Trabzon	1.507.638	825.315	90.735	682.323
Tokat	1.319.498	792.307	70.803	527.191
Giresun	1.116.664	722.778	47.229	393.886
Rize	756.208	476.194	49.853	280.014
Gümüşhane	448.350	309.420	31.368	138.930
Artvin	440.837	294.809	21.570	146.028
Bayburt	271.865	200.099	17.956	71.766
DOKAP Bölgesi	9.304.379	5.329.716	622.041	3.974.663

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2016.

Tablo 2’de DOKAP illerine kayıtlı nüfusun ikamet ettikleri illere göre DOKAP illeri ve diğer iller şeklinde ayırım gözetilerek 2016 yılına ait nüfus sayıları bulunmaktadır. Yurt dışında ikamet edip DOKAP illerine kayıtlı olan ya da DOKAP illerinde ikamet edip yurt dışına kayıtlı olan nüfus ele alınmamaktadır.

- Yerli nüfus, kayıtlı olduğu ilgili DOKAP ilinde ikamet eden nüfusu
- Farklı ilde kayıtlı olan nüfus, ilgili DOKAP ilinde ikamet etmesine rağmen o ilde kayıtlı olmayan nüfusu
- Farklı ilde ikamet eden nüfus, ilgili DOKAP iline kayıtlı fakat o ilde ikamet etmeyen nüfusu
- Kayıtlı nüfus ise, ilgili DOKAP iline kayıtlı olup o ilde veya farklı bir ilde ikamet eden toplam nüfusu ifade etmektedir.

DOKAP illerinin 2016 yılına ait nüfus sayıları (bk. Tablo 1) ile kayıtlı nüfus sayıları sıralaması genel olarak paralel iken Trabzon ve Ordu için farklı bir durum söz konusudur. Trabzon’un nüfusunun (779.379) Ordu’ya (750.588) göre daha fazla olmasına karşın, Trabzon’a kayıtlı olan nüfus Ordu’ya kayıtlı olan nüfusa göre daha azdır.

DOKAP illerine kayıtlı nüfusun %57,2’si farklı ilde ikamet etmekte iken DOKAP illerinde ikamet edenlerin %13,4’ünün de farklı illere kayıtlı olduğu görülmektedir. İl bazlı bakılırsa; farklı ilde kayıtlı olup ilgili DOKAP ilinde ikamet edenlerin yüzdesel olarak sıralaması Bayburt (%19,9), Gümüşhane (%18,2), Samsun (%17,7), Rize (%15), Artvin (%12,8), Tokat (%11,7), Trabzon (%11,6), Giresun (%10,6) ve Ordu (%8,3) şeklindedir. Ayrıca farklı ilde ikamet edip ilgili DOKAP iline kayıtlı olanların yüzdesel olarak sıralaması ise Bayburt (%73,6), Gümüşhane (%69), Artvin (%66,8), Giresun (%64,7), Rize (%62,9), Tokat (%60), Trabzon (%55), Ordu (%54,7) ve Samsun (%45,3)’dur. Özellikle Samsun, nüfus sayısı bakımından DOKAP illeri arasında en fazla nüfusa sahip olan ve en az farklı ilde ikamet eden nüfus oranına sahip DOKAP ili olarak görülmektedir.

Tablo 3. Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu

	Yıllık Nüfus Artış Hızı (%)				Nüfus Yoğunluğu		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2014	2015	2016
Türkiye	13,3	13,4	13,5	Türkiye	101	102	104
Bayburt	63,9	-25,9	137,8	Trabzon	164	165	167
Gümüşhane	34,3	34,2	127,4	Samsun	140	141	143
Giresun	11,6	-7,7	40,8	Ordu	122	122	126
Ordu	-9,9	6,4	29,3	Rize	84	84	84
Tokat	-1,3	-6,6	14,5	Giresun	63	62	65
Trabzon	11,2	2,1	14,2	Tokat	60	60	61
Samsun	6,5	7,8	12,5	Gümüşhane	23	24	27
Rize	4,8	-2,4	6,3	Bayburt	22	21	24
Artvin	2,0	-7,7	-1,8	Artvin	23	23	23

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2014-2015-2016.

Nüfus artış hızı, nüfustaki doğum oranı ile ölüm oranı arasındaki farkı ifade eder. Aynı zamanda gelişmişlik seviyelerinin belirlenmesinde etkili olan ölçütlerden biridir. Gelişmiş ülkelerdeki nüfus artış hızı, gelişmemiş ülkelere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca gelişmişlik seviyesi için o yerin nüfus artış hızı tek başına yeterli bir gösterge olmamaktadır. Tablo 3’de görüldüğü üzere nüfus artış hızı en yüksek DOKAP illeri Bayburt ve Gümüşhane, nüfus artış hızı en düşük DOKAP illeri ise Artvin ve Rize’dir.

Nüfus yoğunluk değerinin (kişi/km²) yüksek olması, o ilin ekonomik potansiyelinin yüksek olduğuna işaret edecektir. Bu bakımdan önem arz etmektedir. DOKAP illeri arasında 2014 ve 2015 yıllarına ait nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu il Trabzon, en düşük olduğu il Bayburt’tur. 2016 yılında ise nüfus yoğunluğu bakımından Artvin’in Bayburt’un da gerisinde kaldığı görülmektedir. Sonuç olarak Karadeniz Bölgesi’nin büyükşehir belediyeleri olan Trabzon, Samsun ve Ordu DOKAP illeri içinde ekonomik potansiyeli en yüksek illerdir.

Nüfus artış hızı, doğurganlık hızı ile yüksek korelasyona sahip bir göstergedir. Bu nedenle illerin doğurganlık hızlarının tekrar ele alınmasına gerek duyulmamaktadır.

1.1.1.2. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 yaş)

Genç bağımlı nüfus oranı “15-64” yaş grubundaki her 100 kişi için “0-14” yaş grubundaki kişi sayısını ifade eder. Genç bağımlı nüfus oranının yüksek olması, o ilin nüfusunun büyük bir kısmının genç nüfus olması ve bu nüfusun olağan olarak iş gücü içerisinde yer almaması anlamına gelmektedir. Bu da ekonomik potansiyeli olumsuz etkileyecek bir gösterge olacaktır. Dolayısıyla ekonomik potansiyeli yüksek bir ilin genç bağımlı nüfus oranının düşük olması beklenmektedir. Fakat bu gösterge ekonomik potansiyeli etkileyen göstergelerden sadece biridir. Şöyle ki, genç bağımlı nüfus oranı tek başına iş gücü potansiyelini yansıtmayacaktır. Bu oranın yüksek olmasında farklı birçok etmen söz konusudur; göç verme sayısının yüksek olması nedeniyle ilde genç nüfusun ve çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) az olması bu duruma bir örnek gösterilebilir. İlin

ekonomik veya iş gücü potansiyelinin yüksek olduğunu söyleyebilmek için özellikle çalışma çağındaki nüfus oranının da yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 4. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 Yaş)

	2014	2015	2016 (%)
Türkiye	35,8	35,4	34,9
Artvin	26,5	26,1	25,4
Giresun	26,9	26,5	25,8
Rize	28,9	28,5	27,8
Gümüşhane	28,3	28,4	28,5
Trabzon	30,1	29,8	29,3
Ordu	30,8	30,2	29,4
Samsun	31,6	31,0	30,4
Bayburt	34,2	34,0	30,7
Tokat	32,6	31,9	30,8

Kaynak: TÜİK, Bölgesel İstatistikler, 2014-2015-2016.

Yukarıda iş gücü potansiyeli hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra bu doğrultuda Tablo 4 incelendiğinde, DOKAP illeri arasında genç bağımlı nüfus oranının en yüksek olduğu ilin Tokat, genç bağımlı nüfus oranının en düşük olduğu ilin ise Artvin olduğu görülmektedir. Son üç yıl içerisinde Tokat ve Bayburt dışındaki tüm illerde il sıralaması paralellik göstermektedir. Genç bağımlı nüfus oranında artış, sadece Gümüşhane’de söz konusudur. Ayrıca DOKAP illerinin tamamının genç bağımlı nüfus oranı, Türkiye ortalamasının altındadır.

1.1.1.3. Göç

Net göç hızı, söz konusu ilde göç edebilecek her bin kişi için net göç sayısını ifade etmektedir. Net göç hızını tespit edebilmek için öncelikle o ilin aldığı göç sayısı, verdiği göç sayısı ve net göç sayısının bilinmesi gerekmektedir. Net göç sayısı o ilin aldığı göç sayısından verdiği göç sayısı çıkarılarak bulunur ve net göç sayısının negatif değerde olması o ilin göç veren bir il olduğunu ifade etmektedir. Net göç hızı ise net göç sayısının toplam nüfusa bölünmesiyle bulunur ve binde olarak ifade edilir. Net göç hızının yüksek olması, o ilin diğer illerden göç aldığını göstermektedir.

Tablo 5. Net Göç Hızı (‰)

	Alınan göç sayısı	Verilen göç sayısı	Net göç sayısı	Net göç hızı
Türkiye	2.619.403	2.619.403	-	-
Bayburt	16.981	6.653	10.328	121,5
Gümüşhane	26.681	18.343	8.338	49,7
Giresun	35.376	20.284	15.092	34,5
Ordu	42.995	27.229	15.766	21,2

Tokat	36.572	33.380	3.192	5,3
Trabzon	28.680	26.775	1.905	2,4
Samsun	41.687	41.187	500	0,4
Rize	15.006	15.604	-598	-1,8
Artvin	8.240	9.283	-1.043	-6,2

Kaynak: TÜİK, ADNKS Sonuçları, 2016.

Bu durumda Tablo 5 incelendiğinde Artvin ve Rize'nin 2016 yılında göç veren DOKAP illeri olduğu görülmektedir. Net göç hızı bakımından ise DOKAP illeri arasında diğer illere kıyasla net göç hızı en yüksek il Bayburt, net göç hızı en düşük il ise Artvin'dir. Ayrıca net göç sayısının en fazla olduğu ilin Ordu olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Göç Dağılımı

	GÖÇ ALAN								
	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
Artvin	0	27	167	96	188	637	398	48	590
Bayburt	32	0	94	171	102	84	110	33	657
Giresun	132	80	0	471	1117	267	955	229	1412
Gümüşhane	44	403	529	0	239	160	496	92	1430
Ordu	190	135	1096	279	0	435	2649	685	944
Rize	612	117	250	193	541	0	747	83	1499
Samsun	325	340	896	668	3520	638	0	1154	1557
Tokat	39	67	199	82	1054	82	1252	0	274
Trabzon	397	1007	1305	1938	791	1211	1419	187	0
Toplam	1771	2176	4536	3898	7552	3514	8026	2511	8363

Kaynak: TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi-Göç İstatistikleri, 2016.

Tablo 6'da DOKAP illeri arasındaki göç hareketlerinin sayısı ve yönü ele alınmaktadır. DOKAP illerinden 2016 yılında toplamda en çok göç alan ilk üç DOKAP il sıralaması Trabzon, Samsun ve Ordu; en az göç alan ilk üç il sıralaması ise Artvin, Bayburt ve Tokat şeklindedir. Göçün gerçekleştiği yöne bakıldığında ise hem Ordu'dan Samsun'a hem de Samsun'dan Ordu'ya en yoğun göçün gerçekleştiği görülmektedir. Trabzon ile Gümüşhane arasında da aynı ilişki söz konusudur. Ayrıca Giresun'dan ve Rize'den Trabzon'a gerçekleşen göçler dikkat çekmektedir.

1.1.1.4. Kentleşme Oranı

Yüksek bir kentleşme oranı, o ilde yaşayanların katma değerinin düşük olduğu tarım sektöründen ziyade katma değerinin daha yüksek olduğu sanayi ve hizmetler sektörlerinde faaliyette buldukları anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle kentleşme oranı, kent nüfusunun kır nüfusuna oranını ifade etmektedir. Kentleşme oranına paralel olarak gelişmiş kentlerden bahsedilebilir. Kalkınma için özellikle kentleşme, gerekli bir olgudur. Bu bağlamda, yenilikçi ve rekabetçi bir ilin kentleşme oranının yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 7. Kentleşme Oranı

	Kent Nüfusu	Kent Oranı (%)		Kır Nüfusu	Kır Oranı (%)	
	2016	2015	2016	2016	2015	2016
Samsun	1.295.927	100,0	100,0	-	-	-
Trabzon	779.379	100,0	100,0	-	-	-
Ordu	750.588	100,0	100,0	-	-	-
Gümüşhane	121.533	65,7	70,6	50.501	34,3	29,4
Rize	221.040	65,53	66,8	110.008	34,5	33,2
Giresun	292.614	64,58	65,8	151.853	35,4	34,2
Tokat	387.205	63,95	64,2	215.457	36,0	35,8
Bayburt	55.670	58,91	61,7	34.484	41,1	38,3
Artvin	99.826	59,01	59,4	68.242	41,0	40,6

Kaynak: TÜİK, ADNKS Sonuçları, 2015-2016.

Samsun, Trabzon ve Ordu Karadeniz Bölgesi'nin büyükşehir belediyesi olan illerdir. Dolayısıyla kentleşmenin bu illerde gerçekleştiği Tablo 7'te de görülebilmektedir. Ayrıca Karadeniz Bölgesi'nin eğitim, sanayi, ticaret, ulaşım ve ekonomi açılarından en gelişmiş şehirlerinin ve kalkınmada öncü illerinin Samsun, Trabzon ve Ordu olduğu söylenebilir.

DOKAP illeri arasında 2015 yılında en az kentleşme oranı Bayburt'ta, 2016 yılında en az kentleşme oranı ise Artvin'de görülmektedir.

1.1.2. İstihdam Göstergeleri

İstihdam, ülkedeki mevcut iş gücünün ekonomik faaliyetler içerisinde sürekli biçimde çalıştırılmasıdır. İstihdam kavramı, bir ekonomide belli bir dönemde mevcut üretim öğelerinin var olan teknolojik düzeye göre hangi oranda kullanıldığını ifade eder; dar ve geniş olmak üzere iki şekilde ele alınır. Dar istihdamda emeğin, yani sadece çalışanların üretim sürecinde kullanılması incelenir. Geniş manada ise emek, sermaye, toprak gibi üretim sürecinde rol alan tüm faktörler incelenir².

İstihdam göstergeleri; işsizlik oranı, iş gücüne katılma oranı, çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) toplam nüfusa oranı, ortalama günlük kazanç, sosyal güvenlik kapsamındaki aktif çalışan kişi sayıları, istihdam oranı olarak ele alınacaktır.

TÜİK'in il bazlı temel iş gücü göstergeleri en son 2013 yılında yayımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise istatistiki bölge birimleri sınıflamasına yer verilmiştir. Bu durumda istihdam göstergeleri verilerinin kullanımı hususunda DOKAP illerini de kapsayan üç bölge ele alınacak ve 2013 yılı il bazlı verilerle karşılaştırılarak DOKAP illeri içinde yer almayan diğer illerin etkisi de göz ardı edilmeyecektir.

² <https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0stihdam> adresinden 12.09.2016 tarihinde alındı.

- 1. Bölge: Samsun, Tokat, Çorum, Amasya
- 2. Bölge: Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane
- 3. Bölge: Erzurum, Erzincan, Bayburt.

TÜİK'in 2013 yılının "İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri" illerin kendi aralarında karşılaştırılması açısından, yine TÜİK'in 2016 yılı "İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması 2.Düzye' e (26 Bölge) Göre İş Gücü Durumu" ise DOKAP illerini de kapsayan bölgelerin Türkiye ortalaması ile karşılaştırılması açısından önemlidir.

1.1.2.1. İstihdam Oranı

TÜİK'in yaptığı istihdam kavramı, işbaşında olan ve işbaşında olmayan gruba dâhil kurumsal olmayan çalışma çağındaki toplam nüfus olarak ifade edilmektedir³. İstihdam oranı, istihdam edilen nüfusun kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusa⁴ bölünmesi ile elde edilen orandır. Bir ilin istihdam oranının yüksek olması kayıtlı çalışan sayısının yüksek, iş gücü piyasasının hareketli ve dolayısıyla ekonomik potansiyelinin nüfusuna göre yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır.

Tablo 8. İstihdam Oranı

	Oran	Değişim Katsayısı	Alt Sınır	Üst Sınır (%)
Ordu	49,0	1,4	47,6	50,3
Rize	48,1	1,4	46,8	49,4
Bayburt	48,1	1,0	47,2	49,1
Giresun	47,9	0,4	47,5	48,3
Samsun	47,2	0,4	46,8	47,5
Artvin	47,1	1,7	45,5	48,6
Tokat	46,7	0,8	45,9	47,4
Trabzon	46,6	1,2	45,5	47,7
Gümüşhane	46,3	1,6	44,8	47,7

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

Verilen tanımlardan yola çıkarak il karşılaştırması yapabilmek amacıyla Tablo 8 incelendiğinde, istihdam oranı en yüksek DOKAP ili Ordu, en düşük DOKAP ili Gümüşhane'dir. Gümüşhane'nin DOKAP illeri arasında çalışma çağındaki nüfus oranı en yüksek il olması bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca tüm DOKAP illerinin istihdam oranı, 2013 yılı Türkiye istihdam oranının (%45,9) üstünde seyretmektedir. Netice olarak 2013 yılında DOKAP illeri arasında istihdam edilen nüfusun kurumsal çalışma çağındaki nüfusa oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu, daha sonra ise Rize ve Bayburt'tur.

³ http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2011/turkce/metaveri/tanim/index.html adresinden 05.04.2016 tarihinde alındı.

⁴ "TÜİK'in tanımına göre "Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus": 15 yaşından büyük, üniversite yurtları, yetiştirme yurtları (yetimhane), huzurevi, özel nitelikteki hastane, hapishane, kışla vb. yerlerde ikamet edenler dışında kalan nüfustur.

Tablo 9. İstihdam Oranı ve Sektör Dağılımı (Bölgesel)

	İstihdam Oranı		Sektör Dağılımı (%)					
	2015	2016	Tarım		Sanayi		Hizmet	
			2015	2016	2015	2016	2015	2016
Türkiye	46,0	46,3	20,6	19,5	27,2	26,8	52,2	53,7
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	47,8	48,1	39,3	40,0	19,1	17,7	41,6	42,3
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	51,3	52,0	43,8	42,2	17,0	15,5	39,2	42,2
Erzurum, Erzincan, Bayburt	48,0	47,0	51,7	45,8	11,0	10,7	37,4	43,5

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2016.

Tablo 9'da TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelerin istihdam oranları ve istihdam edilenlerin sektörel dağılımları verilmektedir. 2015 ve 2016 yıllarında, 2013 yılında da olduğu gibi, DOKAP illerinin oluşturduğu bölgelerin istihdam oranı, Türkiye istihdam oranının üzerinde seyretmektedir.

Sektörel dağılım bakımından genel olarak ele aldığımızda hizmet sektörünün bir önceki yıla göre 2016 yılında artış gösterdiği, tarım ve sanayi sektörlerinin bir önceki yıla göre 2016 yılında genel olarak azalış gösterdiği görülmektedir.

1.1.2.2. İş Gücüne Katılma Oranı

İş gücüne katılma oranı, genel manada iş gücünün aktif nüfusa oranı olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla iş gücü ve aktif nüfusun da tanımlarının yapılması faydalı olacaktır.

- İş gücü; çalışan nüfus ile işsiz fakat iş arayan kimselerin toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken, bu gruba işsiz fakat iş aramayanların dâhil edilmemesidir.
- Aktif nüfus; 15 yaş ve üzerinde olup kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusun dışında kalan nüfus olarak ifade edilebilir.

İş gücüne katılma oranı, diğer istihdam göstergelerini daha sağlıklı yorumlayabilmek adına önemlidir. İşsizlik oranları, iş gücüne katıldığı halde istihdam edilemeyenleri kapsar. İş gücüne katılım oranı ise, iş gücüne katılan ve iş arayanları kapsar. Yani iş gücüne katılmaya hazır olduğu halde iş aramayanlar, üretime katkısı olmayıp toplam üretimden faydalanmalarına rağmen işsiz olarak kabul edilmemektedirler.

Tablo 10. İş Gücüne Katılma Oranı

	Oran	Değişim Katsayısı	Alt Sınır	Üst Sınır %
Ordu	52,2	1,3	50,9	53,5
Rize	51,5	1,2	50,3	52,8
Giresun	51,3	0,4	50,8	51,7
Bayburt	51,3	0,9	50,4	52,2
Artvin	50,7	1,5	49,1	52,2

Samsun	50,5	0,4	50,2	50,9
Trabzon	50,3	1,1	49,2	51,4
Gümüşhane	49,9	1,5	48,4	51,3
Tokat	49,9	0,7	49,2	50,6

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

İş gücüne katılım oranının yüksek olması, o ilin ekonomik faaliyetlerinin yüksek olduğu anlamına gelir. Tablo 10'da görüldüğü üzere, 2013 yılında DOKAP illeri arasında iş gücüne katılma oranı en yüksek olan il Ordu, iş gücüne katılma oranı en düşük olan il ise Tokat'tır. Ayrıca Ordu, Rize, Giresun, Bayburt illerinin Türkiye ortalamasının üstünde, diğer illerin ise Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

Tablo 11. İş Gücüne Katılma Oranı (Bölgesel)

	(%)		
	2014	2015	2016
Türkiye	50,5	51,3	52,0
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	49,8	51,1	52,2
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	52,9	53,9	54,4
Erzurum, Erzincan, Bayburt	50,5	51,0	49,5

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2016.

TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelere bakıldığında ise bölgelerin Türkiye ortalamasına göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Özellikle DOKAP illeri dışında olan illerin (Çorum, Amasya, Erzurum ve Erzincan) de yer aldığı bölgelerin Türkiye ortalamasının altında olduğu, tamamı DOKAP illerinin bazılarında oluşan bölgenin ise son üç yıl için de Türkiye ortalamasının üstünde bir orana sahip olduğu görülmektedir.

1.1.2.3. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfus İçindeki Payı

15-64 yaş arası nüfus, çalışma çağındaki nüfus olarak kabul edilmektedir. Çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfusa oranının yüksek olması, o ilin iş gücü potansiyelinin de yüksek olduğu anlamına gelir.

Tablo 12. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı

	15-64 Yaş Nüfusu	(%)		
		2014	2015	2016
Türkiye	54.237.586	78,7	67,8	67,9
Gümüşhane	120.101	78,6	69,0	69,8
Rize	228.288	78,7	68,6	69,0
Bayburt	62.030	77,1	66,6	68,8
Samsun	887.640	79,0	68,3	68,5
Trabzon	533.568	78,6	68,1	68,5
Giresun	300.250	77,3	67,0	67,6
Artvin	113.500	77,7	67,1	67,5

Ordu	750.588	77,7	66,7	67,2
Tokat	602.662	77,9	66,4	66,9

Tablo 12'deki veriler, TÜİK'in 2016 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarından faydalanılarak yüzdesel olarak hesaplanmıştır. 2014 yılında çalışma çağındaki nüfus oranının en yüksek olduğu ve Türkiye ortalamasının da üzerinde seyrettiği tek DOKAP ili Samsun, en düşük olduğu DOKAP ili ise Bayburt'tur. 2015 ve 2016 yılları için ise genel olarak DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının üstünde bir iş gücü potansiyeline sahip oldukları söylenebilir. 2016 yılında çalışma çağındaki nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Gümüşhane, en düşük olduğu DOKAP ili Tokat'tır. Tüm DOKAP illerinde çalışma çağındaki nüfus oranı bir önceki yıla (2015 yılına) göre artmıştır. Ayrıca DOKAP genelindeki çalışma çağındaki nüfusun, toplam nüfusun %68,5'ini oluşturduğu görülmektedir. Bu bakımdan DOKAP bölgesinin iş gücü potansiyelinin Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

1.1.2.4. Ortalama Günlük Kazanç

Ortalama günlük kazanç değerinin yüksek olması, ilde katma değer yüksek olduğu sektörlerde kayıtlı istihdamın yaygın ve iş gücü niteliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 13'de DOKAP illerinin 2015 yılına ait ortalama günlük kazançları, çalışanların çalışma şekilleri (daimi-mevsimlik) ve buldukları sektörler (kamu-özel) bazında verilmektedir. Ayrıca 2015 yılı ile 2016 yılı Aralık ayına ait ortalama günlük kazanç yer almaktadır.

Tablo 13. Ortalama Günlük Kazanç (TL)

	Daimi	Mevsimlik	Kamu	Özel	Aralık 2015	Aralık 2016
Türkiye	75,1	58,9	95,8	69,6	71,8	83,7
Artvin	65,7	63,3	75,4	60,6	64,9	82,5
Gümüşhane	72,2	52,9	67,8	59,9	62,4	79,4
Rize	66,7	52,0	72,0	56,2	61,8	75,6
Samsun	63,3	55,5	91,2	57,3	61,2	74,6
Bayburt	70,9	47,3	58,9	52,5	55,9	74,1
Trabzon	60,7	55,8	80,9	56,4	59,3	72,5
Tokat	60,5	51,0	75,1	51,9	57,3	70,9
Ordu	56,5	56,0	85,6	52,9	56,3	68,6
Giresun	56,0	50,8	71,8	50,8	54,3	67,9

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Yıllık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, 2015 ve TEPAV İstihdam İzleme Bülteni, Aralık 2016.

Genel olarak tüm illerde bir önceki yıla (2015 yılına) göre ortalama günlük kazancın arttığı görülmektedir. 2015 yılında sektör bazında en yüksek ortalama günlük kazancı kamu çalışanları, çalışma şekli bazında en yüksek ortalama günlük kazancı daimi çalışanlar elde etmektedir. 2015-2016 yılları arasındaki ortalama günlük kazanç değişimine bakıldığında ise en yüksek artış %32,5

ile Bayburt'ta görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde 2015 ve 2016 yılının Aralık ayı için ortalama günlük kazanç, Türkiye ortalamasının altında kalmıştır.

1.1.2.5. Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanlar

Sosyal Güvenlik kapsamındaki aktif çalışanlar, sektörel açıdan kayıtlı istihdam hakkında bilgi vereceğinden önem arz etmektedir.

Aktif çalışanlar; illerin özel sektörde çalışan sayısı, çiftçi sayısı, esnaf sayısı, kamuda çalışan sayısı ve son olarak KOBİ çalışan sayısı bakımından ele alınacak olup yıllık değişim Aralık 2015 - Aralık 2016 tarihleri arasında değerlendirilecektir. Ayrıca bu verilere TEPAV İstihdam İzleme Bülteni'nden ulaşılmaktadır.

Tablo 14. Özel Sektörde Çalışan Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	162.993	160.683	-2.310	-1,4	1,2
Trabzon	119.134	119.011	-123	-0,1	0,9
Ordu	77.763	78.820	1.057	1,4	0,6
Tokat	57.097	54.632	-2.465	-4,3	0,4
Rize	50.625	50.038	-4.681	-9,1	0,3
Giresun	51.589	46.908	-587	-1,2	0,4
Artvin	25.015	22.621	-2.394	-9,6	0,2
Gümüşhane	15.067	13.472	-1.595	-10,6	0,1
Bayburt	9.111	6.829	-2.282	-25,0	0,0

Tablo 14'te DOKAP illerinin özel sektörde çalışan sayısı ve yıllık değişimi verilmektedir. 2015 ve 2016 yılında özel sektörde çalışan kişi sayısı en yüksek olan DOKAP ili Samsun, en düşük olan DOKAP ili Bayburt'tur. Yıllık değişim oranını görebilmek adına aralık ayının geçen yılki aralık ayı ile kıyaslanması durumunda, en yüksek oransal azalma Bayburt ve Gümüşhane'de görülmüştür. Değişim yüzdelerinde sadece Ordu'da %1,4'lük bir artış görülürken, diğer tüm DOKAP illerinde özel sektörde çalışan sayısında azalma gerçekleşmiştir.

Özel sektörde çalışan sayısı bakımından DOKAP illerinin Türkiye içindeki paylarına bakıldığında Samsun'un %1,2 ile en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Esnaf Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	30.022	28.862	-1.160	-3,9	1,5
Trabzon	17.864	17.632	-232	-1,3	0,9
Ordu	15.364	15.152	-212	-1,4	0,8
Tokat	12.478	12.225	-253	-2,0	0,6
Giresun	9.459	9.347	-112	-1,2	0,5

Rize	7.573	7.268	-305	-4,0	0,4
Artvin	4.451	4.289	-162	-3,6	0,2
Gümüşhane	2.514	2.480	-34	-1,4	0,1
Bayburt	1.621	1.556	-65	-4,0	0,1

Tablo 15'te DOKAP illerinin esnaf sayıları ve yıllık değişimleri verilmektedir. Esnaf sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Bayburt'tur. Tüm DOKAP illerinde ise yıllık değişim oranında azalma görülmüştür. Ayrıca DOKAP illerinin Türkiye içindeki payı en yüksek olan ili %1,5 ile Samsun'dur.

Tablo 16. Çiftçi Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	23.360	20.280	-3.080	-13,2	2,8
Ordu	11.798	10.003	-1.795	-15,2	1,4
Tokat	10.128	8.997	-1.131	-11,2	1,3
Rize	8.912	8.048	-864	-9,7	1,1
Giresun	8.376	6.960	-1.416	-16,9	1,0
Trabzon	6.173	5.252	-921	-14,9	0,7
Gümüşhane	2.568	2.142	-426	-16,6	0,3
Bayburt	1.668	1.593	-75	-4,5	0,2
Artvin	1.454	1.257	-197	-13,5	0,2

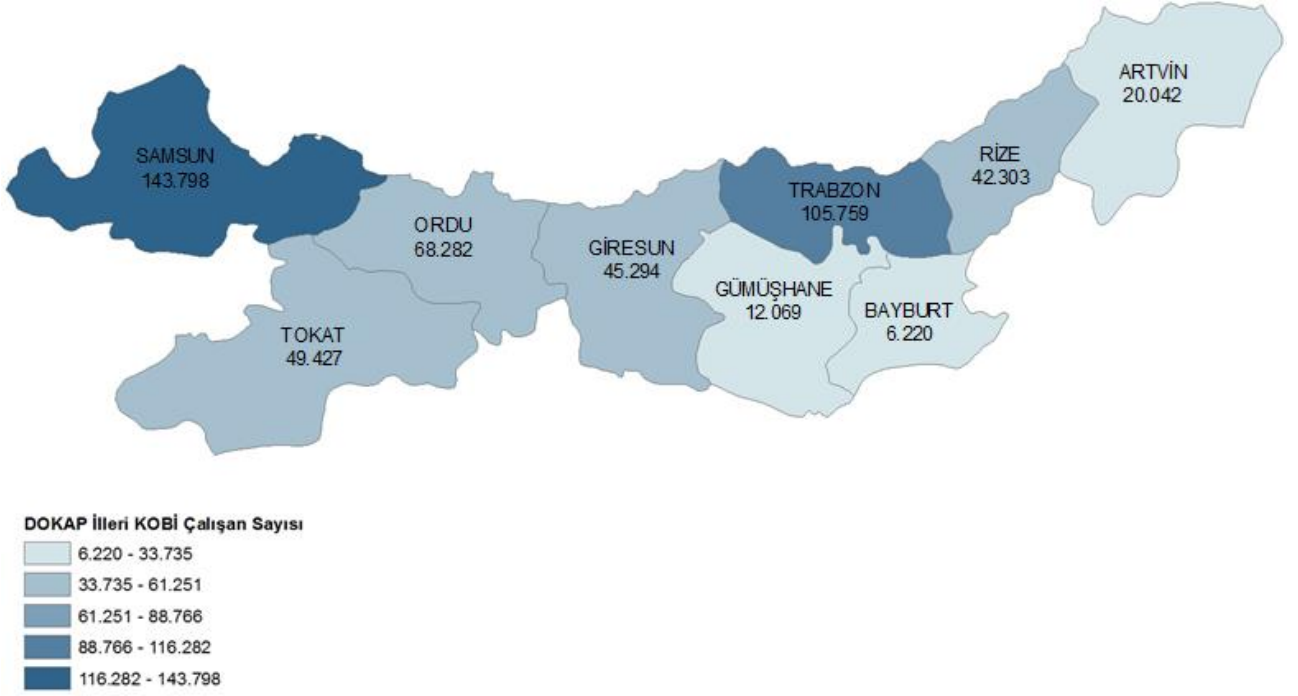
Tablo 16'da DOKAP illerinin çiftçi sayıları ve yıllık değişimleri verilmektedir. Çiftçi sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Artvin'dir. Tüm DOKAP illerinde ise çiftçi sayılarının yıllık değişim oranında azalma görülmüştür. Çiftçi sayısındaki azalma en yüksek Giresun'dadır. Ayrıca Türkiye içindeki payı en yüksek DOKAP ili Samsun'dur.

Tablo 17. Kamu Çalışan Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	53.846	53.012	-834	-1,5	1,8
Trabzon	37.211	36.595	-616	-1,7	1,2
Tokat	25.855	25.281	-473	-1,8	0,8
Ordu	25.703	25.230	-574	-2,2	0,8
Giresun	18.410	17.858	-552	-3,0	0,6
Rize	15.103	15.329	226	1,5	0,5
Artvin	9.366	9.405	39	0,4	0,3
Gümüşhane	7.244	7.101	-143	-2,0	0,2
Bayburt	5.033	4.387	-646	-12,8	0,1

Tablo 17'de DOKAP illerinin kamuda çalışan kişi sayıları ve değişimleri verilmektedir. Kamuda çalışan kişi sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Bayburt'tur. Yıllık değişim oranında azalma görülmeyen DOKAP illeri ise Rize ve Artvin'dir. Diğer tüm DOKAP illerinde

kamuda çalışan kişi sayılarında yıllık azalma söz konusudur. Ayrıca Türkiye içindeki payı en yüksek olan DOKAP ilinin Samsun olduğu görölmektedir.



Şekil 2. KOBİ Çalışan Sayısı

Yukarıdaki şekilde DOKAP illerinin 2016 yılına ait KOBİ çalışan sayıları ve illerin bölge içerisindeki KOBİ çalışan sayılarına göre ağırlıkları, Coğrafi Bilgi Sistemi yazılımı olan ARCGIS programında 5'li skala ile ölçeklendirilmiş ve renklendirme yöntemi ile gösterilmiştir. Açık renk tonundan kapalı renk tonuna doğru gidildikçe KOBİ çalışan sayısı artmakta ve DOKAP illeri arasında en az, az, orta, çok ve en çok KOBİ çalışan sayısına sahip il şeklinde sıralanmaktadır. İllerin KOBİ çalışan sayıları şekil üzerinde ayrıca yer almaktadır. şekil 2'ye göre DOKAP illeri arasında KOBİ çalışan sayısının Samsun (143.798) ve Trabzon'da (105.759) yüksek olduğu; Bayburt (6.220), Gümüşhane (12.069) ve Artvin'de (20.042) ise düşük olduğu görölmektedir.

Tablo 18. SGK Kapsamındaki Nüfusun Dağılımı (%)

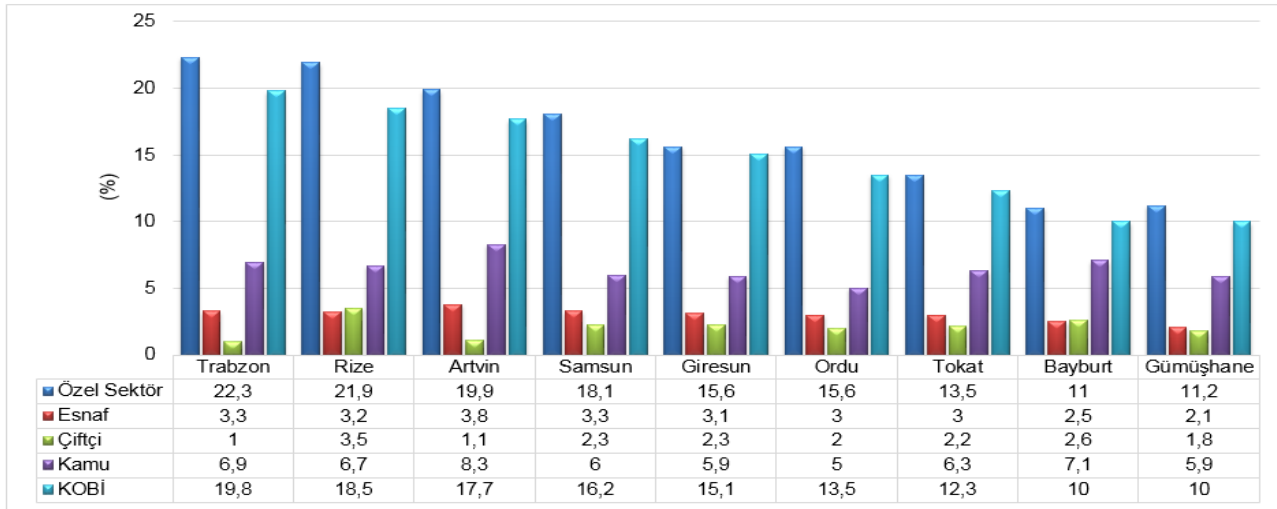
	SGK Kapsamındaki Toplam Nüfus	SGK Kapsamındaki Toplam Nüfus Oranı	Aktif Çalışan Nüfus Oranı	Emekli Nüfus Oranı	Bakmakla Yüklümlü Olunan Nüfus Oranı
Rize	318.692	88,0	26,4	20,6	41,0
Trabzon	750.626	87,9	25,3	18,4	44,3
Giresun	436.937	86,9	21,9	20,1	44,9
Samsun	1.249.865	85,6	22,7	18,1	44,7
Tokat	576.939	83,1	18,9	15,2	48,9
Artvin	153.027	82,6	24,3	21,1	37,3
Ordu	703.445	81,7	19,9	15,4	46,5
Gümüşhane	143.274	72,0	16,0	11,4	44,6
Bayburt	75.286	72,0	17,1	11,8	43,2

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, Aralık 2016.

Tablo 18’de DOKAP bölgesini kapsayan il nüfuslarının SGK kapsamına giren toplam nüfusa, aktif çalışan nüfusa, emekli olan nüfusa ve SGK’nın bakmakla yükümlü olduğu nüfusa oranı yüzdesel olarak verilmektedir. SGK kapsamına giren toplam nüfusa bakıldığında; Gümüşhane’nin il nüfusu Artvin’in il nüfusundan fazla olmasına rağmen Artvin’de sigorta kapsamına giren nüfus daha fazladır. Diğer illerin sigorta kapsamına giren nüfusları ise il nüfusları ile paralellik göstermektedir.

Nüfusuna göre aktif çalışan oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Rize, emekli nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Artvin, SGK’nın bakmakla yükümlü olduğu nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili ise Tokat’tır.

Tablo 19. Çalışma Çağındaki Nüfusun Dağılımı



Tablo 19, TÜİK’in 2016 ADNKS sonuçlarından ve TEPAV’ın Aralık 2016 İstihdam İzleme Bülteni verilerinden faydalanılarak düzenlenmiştir. Bu tabloda 2016 yılındaki çalışma çağı olarak ifade edilen 15-64 yaş arası nüfusun (bk. Tablo 12) sosyal güvenlik kapsamında aktif çalışanların dağılımına göre yüzdesel olarak oranı verilmiştir. DOKAP illerinin nüfus sayıları aralarındaki farkın yüksek olması nedeniyle bu oransal dağılım hesaplanmaktadır. Burada önemli olan nokta, çalışma çağındaki nüfusun sektörlere olan yüzdesel dağılımıdır. Tablo 19 incelendiğinde özel sektör ve KOBİ çalışan dağılımlarının paralellik gösterdiği ve DOKAP illeri arasında en yüksek orana sahip ilin Trabzon, en düşük orana sahip ilin ise Bayburt olduğu görülmektedir. Ayrıca DOKAP illerinde çalışma çağındaki nüfusun hem esnaf hem de kamu çalışan oranı en yüksek Artvin’de, çiftçi oranı en yüksek Rize’dedir.

1.1.2.6. İşsizlik Oranı

İşsizlik oranı, çalışmaya hazır iş gücüne gerekli istihdamın sağlanamaması durumunda ortaya çıkan ve ekonomik potansiyeli olumsuz yönde etkileyen göstergelerden biridir. İşsizlik oranının yüksek olması, söz konusu ilin iş gücü piyasasında çalışmak isteyen nüfusa yeterli olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 20. İşsizlik Oranı

	Oran	Alt Sınır	Üst Sınır	(%) Değişim Katsayısı
Trabzon	7,4	6,9	7,9	3,5
Gümüşhane	7,2	6,7	7,8	4,0
Artvin	7,1	6,4	7,8	5,2
Rize	6,7	6,1	7,3	4,5
Samsun	6,6	6,4	6,8	1,3
Tokat	6,6	6,2	6,9	2,6
Giresun	6,5	6,4	6,7	1,4
Bayburt	6,2	5,8	6,7	3,6
Ordu	6,1	5,5	6,8	5,3

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

Yukarıdaki tabloda 2013 yılında DOKAP illeri arasında işsizlik oranının en yüksek olduğu ilin Trabzon, en düşük olduğu ilin ise Ordu olduğu görülmektedir. Ayrıca Trabzon'u yakın bir oranla takip eden iller Gümüşhane ve Artvin'dir. Bu durumda bölgenin büyükşehir belediyeleri ele alınırsa; Samsun'un bölge ortalamalarında seyrettiği, Trabzon'un iş gücü konusunda yeterli olmadığı, Ordu'nun ise işsizlik konusunda iş gücü talebini karşılayabilecek yeterliliğe daha yakın olduğu söylenebilir. Ayrıca DOKAP illeri, Türkiye geneli işsizlik oranının (%10,9) altında seyretmektedir.

Tablo 21. İşsizlik Oranı (Bölgesel)

	2014	2015	(%) 2016
Türkiye	9,9	10,3	10,9
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	6,2	6,5	7,9
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	6,2	4,8	4,5
Erzurum, Erzincan, Bayburt	7,4	5,9	5

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2014-2015-2016.

TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelere bakıldığında da aynı şekilde bölgelerin işsizlik oranlarının Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

1.1.3. Eğitim Göstergeleri

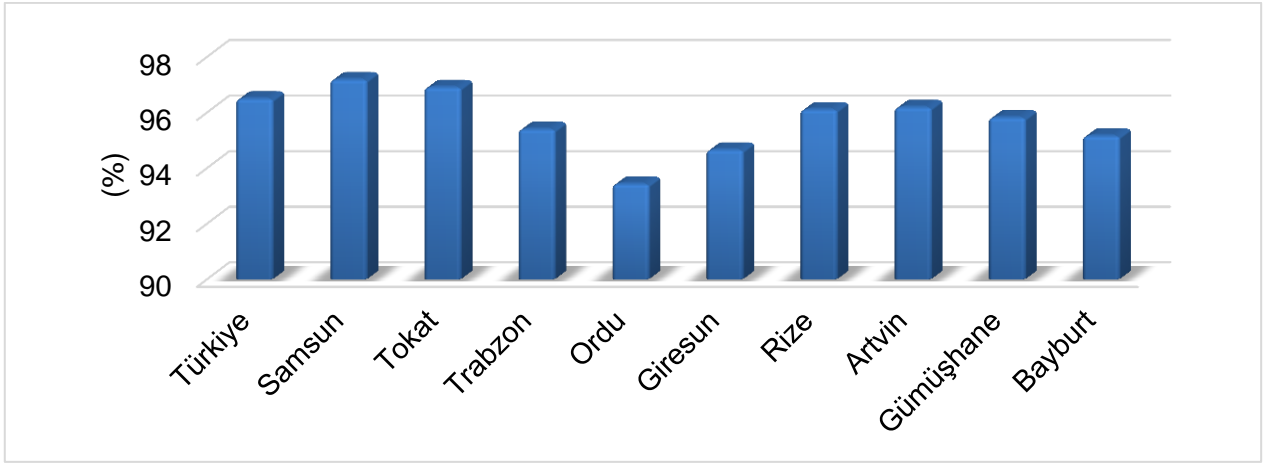
Yeterli düzeyde ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi katma değer yüksek olduğu sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren iş gücünün yoğun olmasını, bunun için de eğitimli, nitelikli iş gücü stokunun mevcudiyetini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede eğitim, ekonomik kalkınma için

zorunluluk iken sosyal açıdan eğitim, birey için daha yüksek gelirli düzenli bir iş, kültürel zenginlik, sosyalleşme ve refah düzeyi anlamına gelmektedir⁵.

Her alanda son derece önemli olan eğitim konusunda örgün eğitimin yaygınlaşması, illerin kalkınabilmesi için kaçınılmazdır. Bu bağlamda DOKAP illerinin eğitim göstergeleri; okuryazarlık, okullaşma ve eğitim düzeyleri bakımından ele alınacaktır.

1.1.3.1. Okuryazarlık

Okuryazar oranı eğitim konusunun temelini oluşturan göstergelerden biridir. Okuryazar oranı, okuma yazma bilen nüfusun 6 yaş ve üstü nüfusa oranını yüzdesel olarak ifade eder. Dolayısıyla okuryazar oranına okuma yazma bilen fakat herhangi bir okul bitirmeyen nüfus da dâhildir.



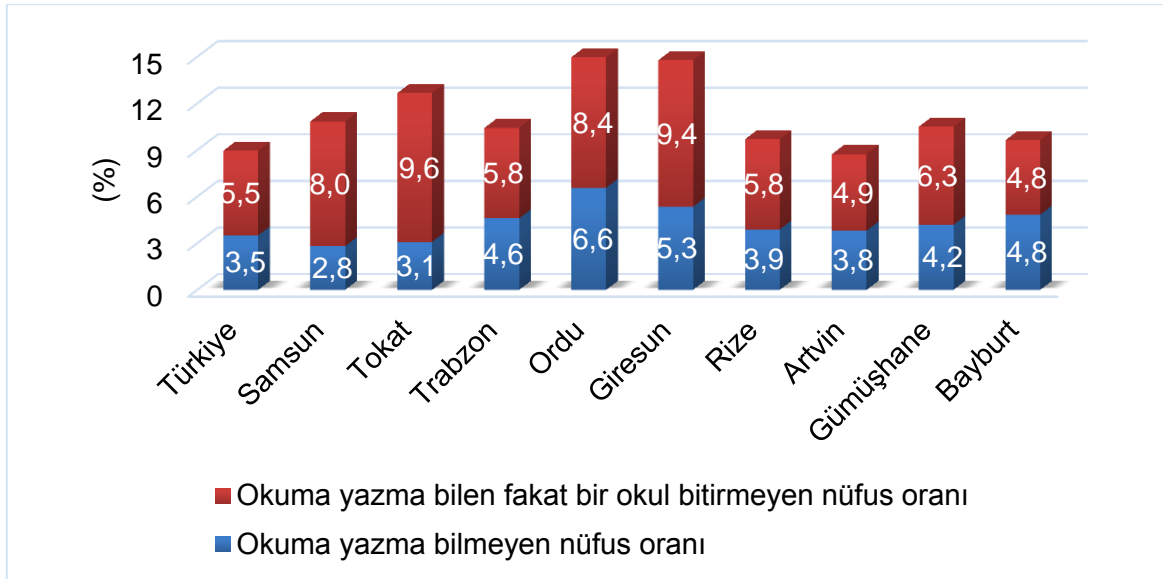
Şekil 3. Okuryazar Oranı

Şekil 3, TÜİK'in 2016 yılı "Eğitim İstatistikleri" kullanılarak düzenlenmiştir. DOKAP illeri arasında okuryazar oranının yüksek olduğu il sıralaması Samsun, Tokat, Artvin, Rize, Gümüşhane, Trabzon, Bayburt, Giresun ve Ordu şeklindedir. Türkiye ortalamasının üzerinde okuryazarlık oranına sahip DOKAP illeri Samsun ve Tokat'tır. Türkiye ortalamasına en yakın okuryazar oranına sahip DOKAP ili ise Artvin ve Rize'dir.

1.1.3.2. Okullaşma Durumu

Okullaşma, okuma yazmayı örgün eğitim olarak öğrenen 6 yaş ve üzeri nüfusu ifade eden bir kavramdır. Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyenler ile okuma yazma bilmeyenler dışındaki 6 yaş ve üzeri toplam nüfus ise okullaşmayan nüfusu ifade etmektedir. Bu bağlamda DOKAP illerinin okullaşma durumu, "okullaşmayan nüfus" bakımından incelenecektir.

⁵ İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013.



Şekil 4. Okullaşmayan Nüfus Oranı

Şekil 4'te, TÜİK'in 2016 yılı "Eğitim İstatistikleri" kullanılarak DOKAP illerinin "okullaşmayan nüfus oranı" yer almaktadır. Okullaşmayan nüfusun 6 yaş ve üzeri toplam nüfusa oranı alınarak okullaşmayan nüfus oranı hesaplanmakta ve bu oranın yüksek olması durumunda ilgili ilde örgün eğitimin yaygın olmadığı anlaşılmaktadır.

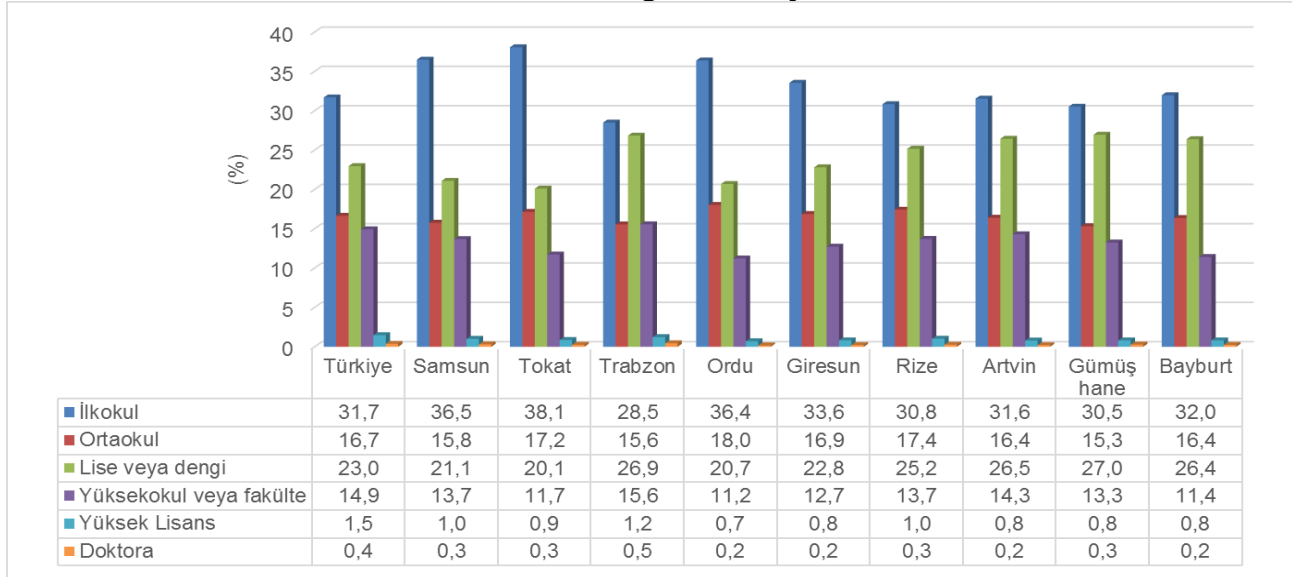
6 yaş ve üzeri okuma yazma bilmeyen nüfus oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu, en düşük olan DOKAP ili Samsun'dur. Samsun ve Tokat okuma yazma bilmeyen nüfus bakımından Türkiye ortalamasının altında iken Artvin ve Rize Türkiye ortalamasına en yakın DOKAP illeridir.

Okuma yazmayı örgün eğitim almadan öğrenen nüfus oranı en yüksek olan DOKAP ili Tokat, en düşük olan DOKAP ili ise Bayburt'tur. Ayrıca örgün eğitim almadan okuma yazma öğrenen nüfus oranı bakımından Artvin ve Bayburt dışındaki DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir.

DOKAP illeri arasında örgün eğitimin yaygın olduğu il sıralaması Artvin, Bayburt, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Samsun, Tokat, Giresun ve Ordu şeklindedir. Ayrıca DOKAP illeri arasında örgün eğitimin yaygınlığı hususunda Türkiye ortalamasının üstünde olan tek il Artvin'dir. Diğer tüm DOKAP illeri Türkiye ortalamasının altında kalmıştır.

1.1.3.3. Eğitim Düzeyi

Tablo 22'de 15 yaş ve üzeri herhangi bir örgün eğitimden mezun toplam nüfusun eğitim düzeylerine göre dağılımları yüzdesel olarak verilmektedir. DOKAP illerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde, genel olarak en yüksek oran ilkokul mezunlarında olup en fazla ilkokul mezunu oranına sahip il Tokat'tır. Ayrıca yüksekokul veya fakülte mezunu oranı ile üstü diğer eğitim düzeylerinde en yüksek orana sahip DOKAP ili Trabzon'dur.

Tablo 22. Eğitim Düzeyi

Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri, 2016.

Tablo 22'ye göre DOKAP bölgesi yüksek lisans ve doktora mezunu oranı bakımından Türkiye ortalamasının altında, diğer tüm eğitim düzeyleri bakımından Türkiye ortalamasının üzerinde bir yüzdeye sahiptir.

1.1.4. Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri

Rekabet gücü ve yenilikçi kapasite, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kaçınılmaz yetkinliklerden biridir. Gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmada, ülkelerin kalkınmasında ve refahın artmasında önemli bir göstergedir. Rekabete karşı koyabilen ve yenilikçi kapasiteye sahip işletmeler, aynı zamanda içinde bulunduğu etki çevresinin iktisadi gelişmişliğine katkı sağlayacak ve onu olumlu yönde etkileyecektir.

İllerin rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri olarak; dış ticaret değerleri, kişi başına düşen ihracat değeri, iş yeri sayıları, yeni kurulan-tasfiye edilen ve kapanan işletmeler, sanayi kapasite durumu, kişi başı sanayi elektrik tüketimi, imalat sanayinin Türkiye içindeki payı, girişim sayıları, marka başvuru ve tescil sayıları, patent başvuru ve tescil sayıları ve son olarak yatırım teşvikleri ele alınacaktır. İllerin kapasitelerini daha net ortaya koyabilmek adına da Türkiye içindeki payları ayrıca değerlendirilecektir.

1.1.4.1. Dış Ticaret Değerleri

Dış ticaret; ithalat ve ihracat değerini, bir başka deyişle yurt dışı ile yapılan mal ticaretini ifade etmektedir. İthalat/ihracat değeri, satılan/alınan mal miktarı ile birim mal ücretinin çarpılması sonucu elde edilen tutardır. İthalat/ihracat değişim oranı, 2015-2016 yılları arasındaki ithalat/ihracat değerlerinde görülen artış veya azalışı değerlendirebilmek için ele alınmıştır.

Mal ihracı malların çokluğu ile mal ithali ise malların yetersizliği ile ilişkilidir. İhracat rakamlarının yüksek olması o ilin ve ülkenin talebi karşılandıktan sonraki üretimin fazlalığı, ithalat rakamlarının yüksek olması ise o ilin ve ülkenin talebini karşılama yeterliliğine sahip olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla üretim fazlası da yetersizliği de dış ticarete neden olmaktadır. İhracat ile ithalat arasındaki farkın pozitif olması “dış ticaret fazlası”, negatif olması ise “dış ticaret açığı” olarak ifade edilmektedir.

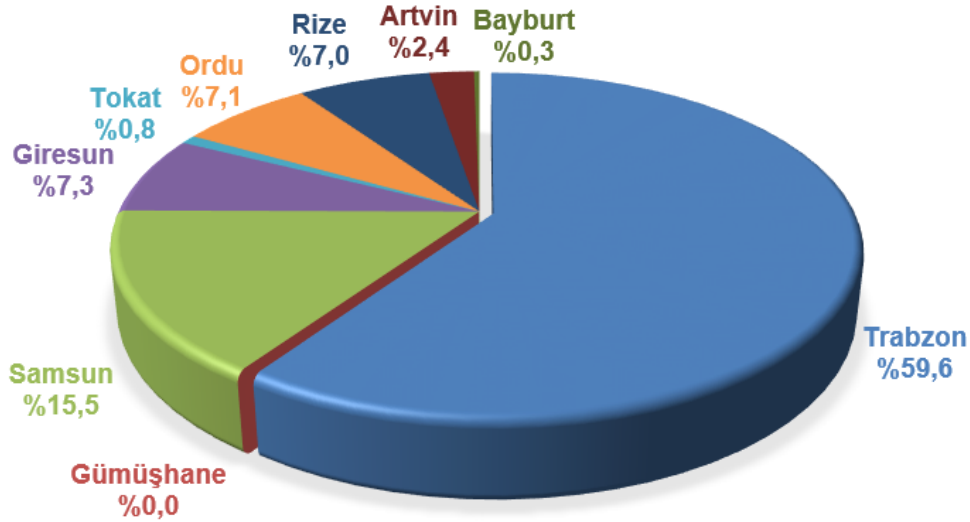
Tablo 23 ve Tablo 24’de DOKAP illerinin ihracat ve ithalat değerleri TL olarak verilmiştir. DOKAP illeri arasındaki dış ticaret değerleri farkı fazla olduğu görölmekte, dolayısıyla bir önceki yıla göre değişim oranları da önem arz etmektedir.

Tablo 23. İhracat Değeri (TL)

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	345.293.745.695	391.461.317.800	431.607.513.103	13,4	10,3
Trabzon	2.895.355.511	4.255.474.121	4.189.713.361	47,0	-1,5
Samsun	1.018.271.516	1.089.463.676	1.087.037.204	7,0	-0,2
Giresun	472.892.291	522.154.036	513.439.578	10,4	-1,7
Ordu	445.665.758	609.045.496	497.816.309	36,7	-18,3
Rize	686.057.950	524.773.829	493.368.024	-23,5	-6,0
Artvin	180.446.062	175.912.776	165.540.410	-2,5	-5,9
Tokat	60.756.779	61.943.303	58.616.034	2,0	-5,4
Bayburt	2.729.742	20.571.059	20.295.777	653,6	-1,3
Gümüşhane	460.094	65.107	118.161	-85,8	81,5
DOKAP Bölgesi	5.762.635.703	7.259.403.403	7.025.944.858	26,0	-3,2

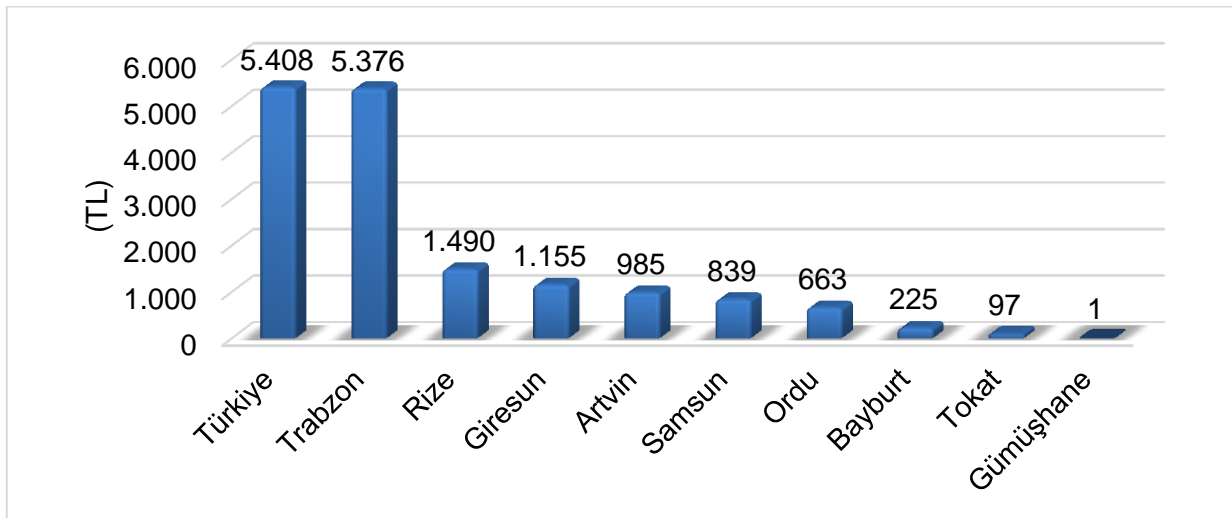
Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016.

2016 yılı ihracat değeri en yüksek DOKAP ili Trabzon, en düşük DOKAP ili Gümüşhane’dir. 2015 yılına göre bu yıl ihracat değerinde artış görölen tek DOKAP ili Gümüşhane (%81,5) iken, ihracat düşüş oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu’dur. Ayrıca DOKAP bölgesinin ihracatında 2015 yılında artış, 2016 yılında azalış gerçekteşmiştir.



Şekil 5. Bölgedeki İhracat Payı

Şekil 5'te, DOKAP bölgesinde yer alan illerin 2016 yılına ait bölgedeki ihracat payları yer almaktadır. Buna göre Trabzon, DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştirmiştir. Ayrıca 2016 yılında DOKAP bölgesinde gerçekleştirilen ihracat toplamı, Türkiye toplamının %1,7'sini oluşturmaktadır.



Şekil 6. Kişi Başına Düşen İhracat Değeri

Kişi başına düşen ihracat değeri; il nüfusunun ihracat değerine oranı ile elde edilen tutardır ve ilin yurt dışı pazarındaki rekabet gücünü ve nüfustan arındırılmış kişi başına düşen üretim kapasitesini göstermesi sebebiyle önem arz etmektedir. Şekil 6'daki kişi başına düşen ihracat değerleri için TÜİK'in 2016 yılına ait "Dış Ticaret İstatistikleri" verilerinden yararlanılmıştır. Kişi başına düşen ihracat değerinde 5.375,7 TL ile Trabzon en büyük paya sahip DOKAP ili iken, 0,7 TL ile Gümüşhane en küçük paya sahip DOKAP ili olarak görülmektedir. Daha sonraki kişi başına düşen en yüksek ihracat değerlerinin sıralaması Rize, Giresun, Artvin, Samsun, Ordu, Bayburt ve Tokat şeklindedir. Ayrıca kişi başına düşen ihracat değeri bakımından tüm DOKAP illeri Türkiye

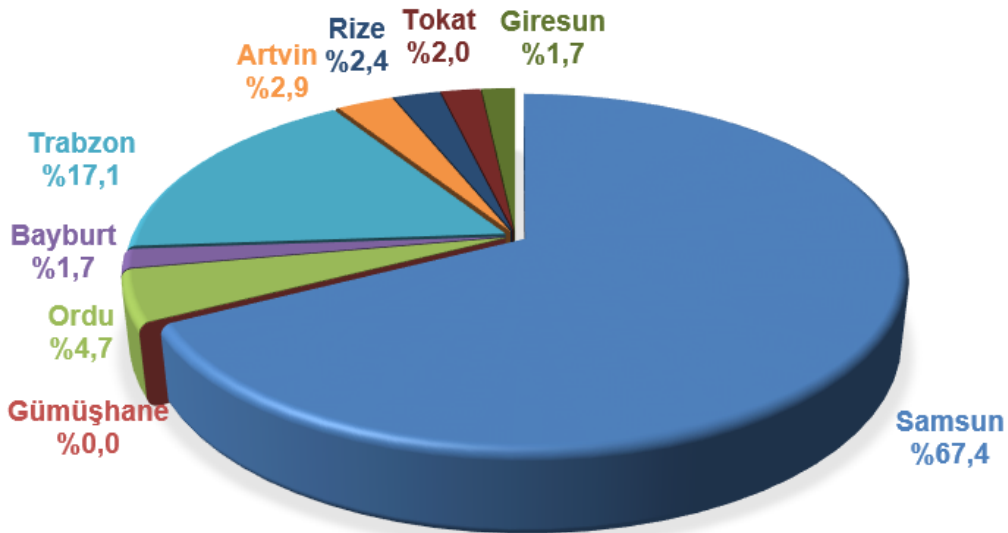
ortalamasının altında kalmıştır. Bölgesel kalkınma açısından kişi başına düşen ihracat oranlarının tüm DOKAP illerinde artması gerekmektedir.

Tablo 24. İthalat Değeri (TL)

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	529.625.047.481	562.315.556.543	600.522.005.720	6,2	6,8
Samsun	1.720.861.910	1.814.678.996	1.741.849.906	5,5	-4,0
Trabzon	240.452.085	340.356.880	441.115.824	41,5	29,6
Ordu	110.519.242	132.397.549	121.484.429	19,8	-8,2
Artvin	65.617.428	75.164.738	75.088.928	14,5	-0,1
Rize	83.494.026	54.599.426	61.979.454	-34,6	13,5
Tokat	45.742.853	70.134.100	52.595.038	53,3	-25,0
Bayburt	5.936.533	10.394.278	44.610.790	75,1	329,2
Giresun	35.922.005	37.337.867	44.149.408	3,9	18,2
Gümüşhane	180.079	2.572.175	468.986	1328,4	-81,8
DOKAP Bölgesi	2.308.726.161	2.537.636.009	2.583.342.763	9,9	1,8

Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016.

2016 yılı ithalat değeri en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Gümüşhane'dir. Ayrıca Gümüşhane 2015 yılında ithalat değişim oranı en yüksek olan DOKAP ili iken, 2016 yılında ithalat değişim oranı en yüksek olan DOKAP ili Bayburt'tur. 2015 yılında bir önceki yıla göre ithalatı düşen tek DOKAP ili Rize'dir. Ayrıca hem 2015 hem de 2016 yılında DOKAP bölgesinin ithalatında artış gerçekleşmiştir.



Şekil 7. Bölgedeki İthalat Payı

DOKAP bölgesinde yer alan illerin 2016 yılına ait bölgesel ithalat payları Şekil 7'de yer almaktadır. Buna göre Samsun, DOKAP bölgesinin toplam ithalatının %67,4'ünü gerçekleştirmiş,

DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştiren Trabzon ise ithalatta %17,1'lik pay ile ikinci sırada yer almıştır.

1.1.4.2. İş Yeri Sayısı

Rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergesi olarak illerin iş yeri sayıları, ekonomik piyasanın aktif veya pasifliğine, üretimine ve istihdamına ışık tutar. Bu bakımdan önem arz etmektedir. DOKAP illerinde bulunan toplam iş yeri sayıları, herhangi bir sektör veya iş kolu ayrımı yapmadan Tablo 25'te yer almaktadır.

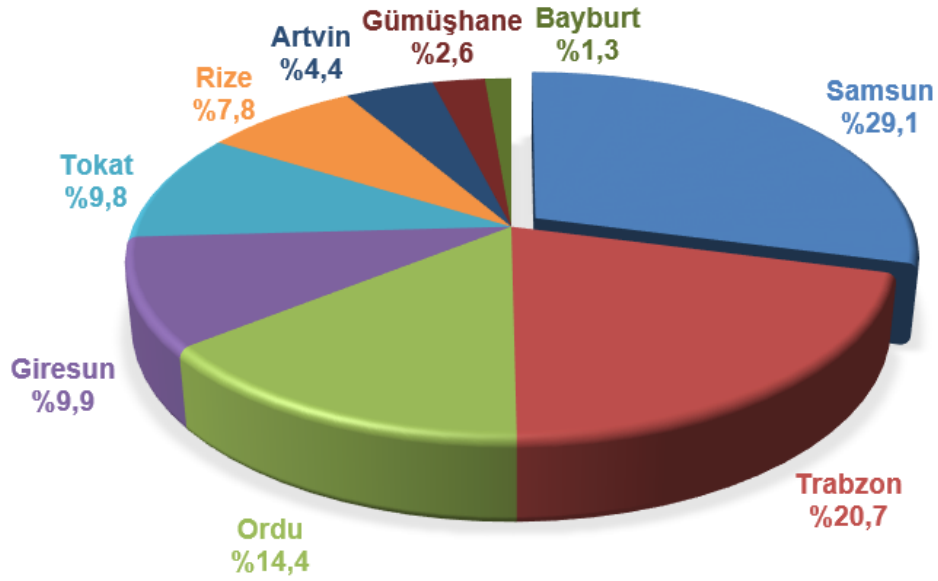
Tablo 25'te DOKAP illerinin son üç yıl içindeki toplam iş yeri sayıları ve son iki yıl için gerçekleşen değişimin yüzdesel olarak oranları verilmektedir. Buna göre, 2015 yılında bir önceki yıla göre 2.701 adet iş yeri artışı, 2016 yılında ise 2015 yılına göre 2.857 adet iş yeri artışı gerçekleşmiştir. Dolayısıyla hem 2015 hem de 2016 yılında DOKAP bölgesinin iş yeri sayısı, Türkiye ortalamasında da görüldüğü gibi, artmıştır.

Tablo 25. İş Yeri Sayısı

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	1.679.990	1.740.187	1.749.240	3,6	0,5
Samsun	22.795	23.744	24.136	4,2	1,7
Trabzon	16.037	16.357	17.160	2,0	4,9
Ordu	11.096	11.445	11.962	3,1	4,5
Giresun	7.474	7.863	8.167	5,2	3,9
Tokat	7.613	7.779	8.116	2,2	4,3
Rize	6.030	6.213	6.448	3,0	3,8
Artvin	3.300	3.487	3.672	5,7	5,3
Gümüşhane	1.986	2.076	2.161	4,5	4,1
Bayburt	1.023	1.091	1.090	6,6	-0,1
DOKAP Bölgesi	77.354	80.055	82.912	3,5	3,6

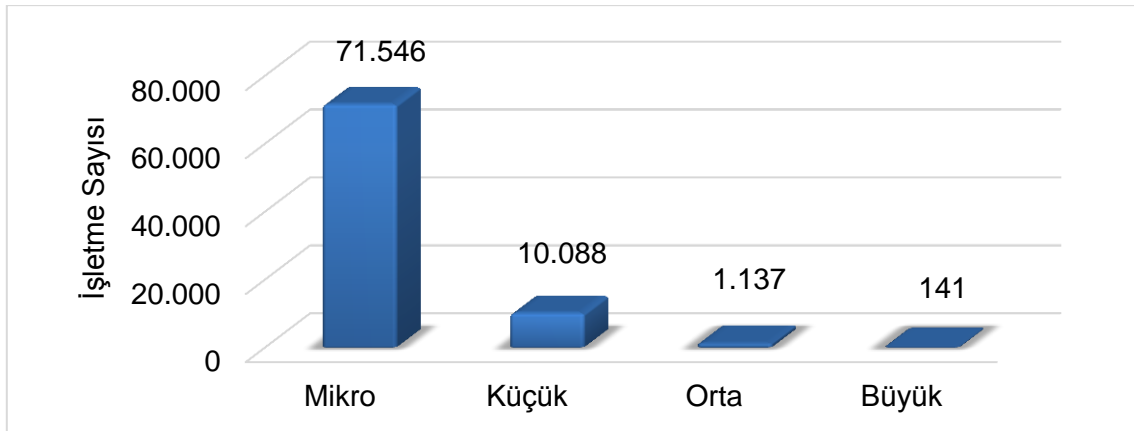
Kaynak: Kaynak: TEPAV İstihdam İzleme Bülteni, Aralık 2014-2015-2016.

İl bazında son iki yılın iş yeri sayılarındaki değişime bakıldığında; 2015 yılında bir önceki yıla göre tüm DOKAP illerinde artış, 2016 yılında ise 2015 yılına göre sadece Bayburt'ta 1 adet iş yeri azalışı görülmüştür. Ayrıca, 2014-2015 yılları arasındaki iş yeri artış oranı en yüksek DOKAP ili Bayburt iken, 2015-2016 yılları arasında Bayburt dışındaki tüm DOKAP illeri Türkiye ortalamasının üzerinde bir iş yeri artış oranına sahiptir.



Şekil 8. Bölgedeki İş Yeri Ağırlıkları

Samsun, DOKAP bölgesindeki toplam iş yeri sayılarının %29,1'ini oluşturarak en fazla iş yeri sayısına sahip DOKAP ili; Bayburt ise diğer iller arasında yüksek bir farkla en az iş yeri sayısına (%1,3) sahip DOKAP ilidir. Ayrıca, Türkiye’de bulunan toplam iş yeri sayısının %4,7’sini DOKAP bölgesi oluşturmaktadır.



Şekil 9. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılım

Şekil 9 için SGK’nın 2016 yılına ait “Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler”inden (bk. Tablo 26) faydalanılmıştır. İş yeri büyüklükleri, işletmelerin sadece çalışan sayıları ölçüt alınarak gruplandırılmaktadır. 0-9 çalışan sayısına sahip işletmeler mikro, 10-49 çalışan sayısına sahip işletmeler küçük, 50-249 çalışan sayısına sahip işletmeler orta ve 250 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmeler büyük ölçekli işletmeleri oluşturmaktadır. Şekil 9’a göre, 2016 yılında DOKAP bölgesinde bulunan 82.912 adet iş yerinin %86,3’ü mikro işletmelerden, %12,2’si küçük işletmelerden, %1,4’ü orta büyüklükteki işletmelerden ve %0,2’si büyük işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 26. İş Yeri Büyüklüklerine Göre Dağılım

	1 Kişi	2-3 Kişi	4-6 Kişi	7-9 Kişi	10-19 Kişi	20-29 Kişi	30-49 Kişi	50-99 Kişi	100-249 Kişi	250-499 Kişi	500-749 Kişi	750-999 Kişi	1000+ Kişi
Türkiye	615.258	491.293	282.920	115.308	132.884	42.885	33.513	19.462	11.190	3.052	775	307	393
Samsun	7.959	6.987	4.391	1.698	1.780	552	391	221	120	27	5	3	2
Trabzon	5.822	4.842	2.723	1.093	1.612	474	341	151	72	22	5	3	0
Ordu	4.392	3.487	1.827	696	908	279	184	109	54	22	3	0	1
Giresun	2.938	2.392	1.260	461	679	201	138	57	30	8	2	1	0
Tokat	2.997	2.291	1.255	467	657	185	118	81	52	11	2	0	0
Rize	2.297	1.815	989	390	572	170	105	39	58	11	2	0	0
Artvin	1.419	1.086	530	193	252	83	62	23	19	2	3	0	0
Gümüşhane	792	637	354	125	140	46	26	27	10	3	1	0	0
Bayburt	381	320	183	57	86	25	22	11	3	2	0	0	0
DOKAP Bölgesi	28.997	23.857	13.512	5.180	6.686	2.015	1.387	719	418	108	23	7	3

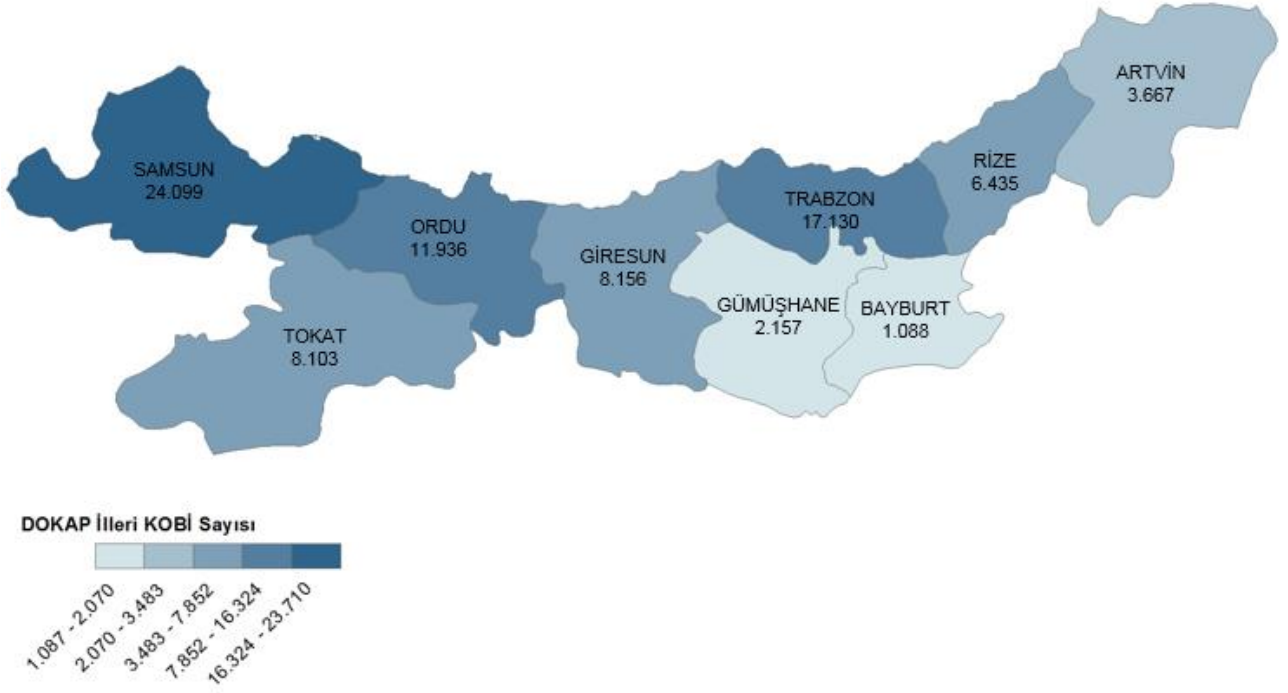
Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, Aralık 2016.

DOKAP bölgesi iş yeri büyüklüklerine göre incelendiğinde, 2016 yılında DOKAP bölgesindeki toplam işletmelerin %35'i, mikro işletmelerin %40,5'i tek çalışandan oluşan işletmelerdir. 2-3 çalışandan oluşan işletmeler ise toplam işletmelerin %28,8'ini, mikro işletmelerin %33,3'ünü oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere DOKAP bölgesi, Türkiye'deki işletmelerin büyüklük dağılımları ile paralellik göstermektedir.

Türkiye'de 750-999 çalışandan oluşan 307 adet iş yerinin 7'si, 1000 ve üstü çalışandan oluşan 393 adet iş yerinin 3'ü DOKAP bölgesinde bulunmaktadır. 750-999 çalışan sayısına sahip DOKAP bölgesindeki işletmelerin 3'ü Samsun'da, 3'ü Trabzon'da, 1'i ise Giresun'da; 1000 ve üstü çalışan sayısına sahip DOKAP bölgesindeki işletmelerin 2'si Samsun'da, 1'i Ordu'da yer almaktadır.

1.1.4.3. KOBİ Sayısı

DOKAP illerinin son üç yıl içindeki KOBİ sayıları Şekil 10'da yer almaktadır. Bir önceki bölümde KOBİ'nin tanımlaması yapılırken çalışan sayısı, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançonun belirleyici ölçütler olduğuna değinilmişti. Fakat TÜİK, SGK ve TEPAV'ın yayımladığı KOBİ verilerinde işletmelerin sadece çalışan sayıları ölçüt alınmıştır. Bu nedenle Şekil 10'daki KOBİ sayıları bu kapsamda değerlendirilmektedir.



Şekil 10. KOBİ Sayısı

Şekil 10'da DOKAP illerinin 2016 yılına ait KOBİ sayıları ve illerin bölge içerisindeki KOBİ sayılarına göre ağırlıkları ölçeklendirilmiş ve renklendirme yöntemi ile gösterilmiştir. Açık tondan kapalı tona doğru gidildikçe KOBİ sayısı artmakta ve DOKAP illeri arasında en az, az, orta, çok ve en çok KOBİ sayısına sahip il şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, illerin KOBİ sayıları harita üzerinde verilmektedir. Buna göre, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin en fazla Samsun'da, daha sonra Trabzon ve Ordu'da, en az ise Bayburt ve Gümüşhane'de olduğu görülmektedir.

1.1.4.4. Yeni Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletmeler

Şirket ve kooperatif kavramlarının genel olarak açıklamaları:

- Şirket, en az iki gerçek veya tüzel kişinin ortak amaç için sermayelerini (emek veya mal) birleştirmesi ile oluşur.
- Kooperatif, belli meslek gruplarının kanunlar çerçevesinde birleşmeleri sonucu oluşur.

Tablo 27'de 2015 ve 2016 yılında DOKAP illerinde kurulan, tasfiye edilen ve kapanan işletme sayıları bakımından şirket, kooperatif ve gerçek kişi/ticari işletme ele alınmakta ve ayrıca 2015 ile

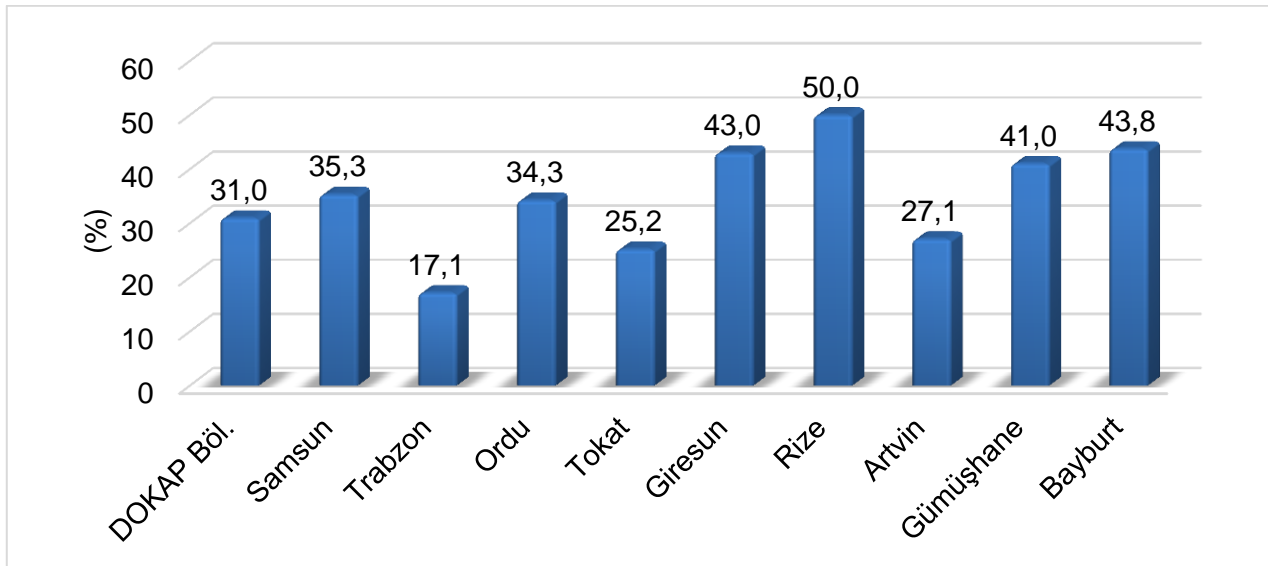
2016 yılları arasındaki işletmelerin kuruluş, tasfiye ve kapanma durumları bakımından karşılaştırma yapabilmek adına önemli bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 27. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletme Sayıları

	Ocak-Aralık 2015									Ocak-Aralık 2016						
	Kurulan			Tasfiye			Kapanan			Kurulan			Tasfiye		Kapanan	
	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Şirket	Koop.	Ger. Kişi
Artvin	44	3	53	9	5	8	6	31	48	10	62	1	3	12	4	38
Giresun	92	5	164	16	12	17	10	55	107	5	125	23	7	23	5	67
Gümüşhane	19	10	50	4	12	4	4	12	39	9	46	9	9	7	4	31
Ordu	153	5	207	38	6	44	10	118	181	5	194	24	9	38	4	152
Rize	68	8	109	20	15	29	7	52	90	4	77	23	8	22	9	63
Samsun	490	8	396	66	21	60	19	199	490	9	469	88	10	85	23	205
Tokat	163	13	196	17	8	24	19	116	139	6	181	12	16	23	6	143
Trabzon	425	11	156	17	12	40	11	109	385	7	149	23	16	43	13	111
Bayburt	9	1	16	4	3	2	1	19	16	1	15	2	5	5	0	11
DOKAP Böl.	1.463	64	1.347	191	94	228	87	711	1.495	56	1.318	205	83	258	68	821

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

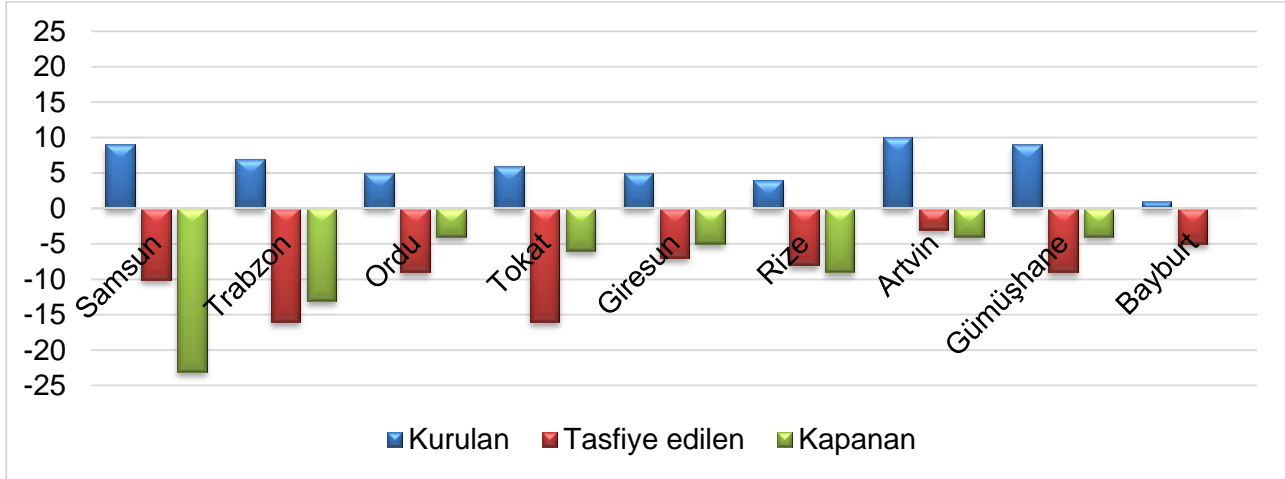
2015 ve 2016 yılına ait şirket sayılarına bakıldığında; her iki yılda da kurulan şirket en fazla Samsun'da, kurulan şirketlerin bir önceki yıla göre artış oranı ise %105,3 ile en yüksek Gümüşhane'de görülmüştür. DOKAP bölgesinde ise bir önceki yıla göre 2016 yılında 32 adet daha fazla şirket kurulmuştur. Tasfiye edilen ve kapanan şirket sayısı bakımından da iller yaklaşık olarak paralel şekilde sıralanmaktadır.



Şekil 11. Kurulan Şirket Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen Şirketlerin Oranı

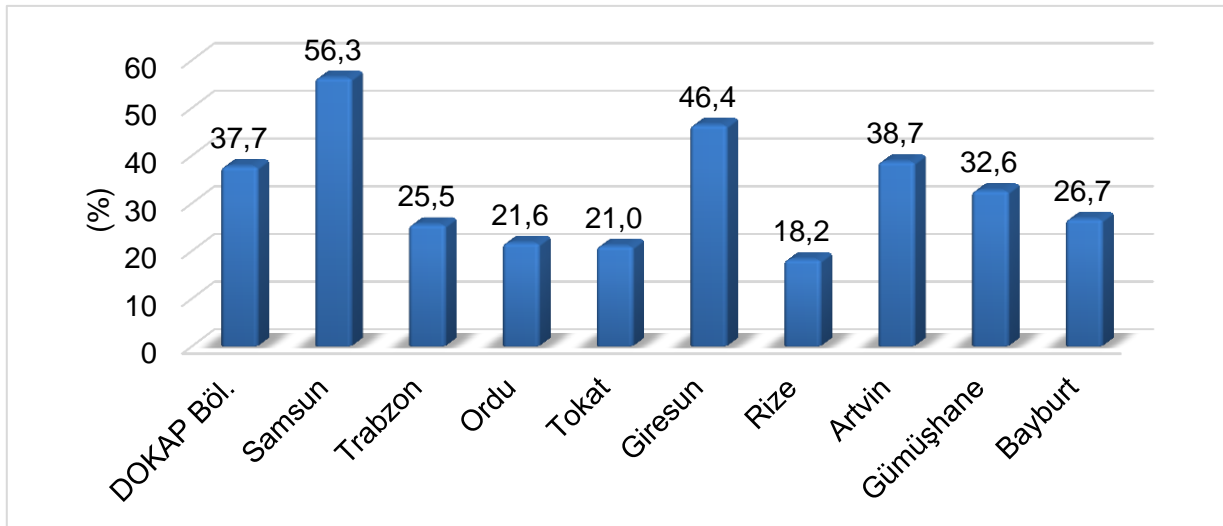
Tablo 27'den elde edilen veriler ışığında Şekil 11'de, 2016 yılında kurulan şirket sayısına göre kapanan veya tasfiye edilen şirketlerin yüzdesel olarak oranları hesaplanmıştır. Buna göre, en

yüksek orana sahip Rize’de kurulan şirket sayısının %50’si kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, en düşük orana sahip Trabzon’da ise kurulan şirket sayısının %17,1’i kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, DOKAP bölgesi için ise 2016 yılında kurulan toplam şirket sayısının %31’i kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiştir.



Şekil 12. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan Kooperatif Sayıları

Tablo 27’den elde edilen veriler ışığında Şekil 12’de; 2016 yılında kurulan, tasfiye edilen ve kapanan kooperatif sayıları verilmiştir. En fazla kooperatif kurulan DOKAP ili Artvin, en fazla kooperatifin kapandığı DOKAP ili Samsun, en fazla kooperatifin tasfiye edildiği DOKAP illeri ise 16 adet kooperatif ile Tokat ve Trabzon’dur.



Şekil 13. Kurulan Ticari İşletme Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen İşletme Oranı

Tablo 27’den elde edilen veriler ışığında Şekil 13’te; 2016 yılında kurulan gerçek kişi ticari işletme sayısına göre kapanan veya tasfiye edilen işletmelerin yüzdesel olarak oranları hesaplanmıştır. Buna göre; en yüksek orana sahip Samsun’da kurulan işletme sayısının %56,3’ü kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, en düşük orana sahip Rize’de ise kurulan işletme sayısının %18,2’si kadarı

kapanmış veya tasfiye edilmiş, DOKAP bölgesi için ise 2016 yılında kurulan toplam gerçek kişi ticari işletme sayısının %37,7'si kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiştir.

Genel olarak DOKAP bölgesi için, kuruluş sayılarına göre tasfiye edilen veya kapanan işletmelerin daha çok kooperatifler olduğu görülmektedir. Örneğin; Bayburt'ta 2016 yılında 1 adet kooperatif kurulurken 5 adet kooperatif tasfiye edilmiştir.

Tablo 28. Yeni Kurulan İşletmelerin Sermayeleri

	(TL)									
	Aralık 2016			Ocak-Aralık 2016						
	Şirket	Gerçek Kişi	Kooperatif	Şirket	Gerçek Kişi	Kooperatif	Şirket	Gerçek Kişi	Kooperatif	
Sayı	Sermaye	Sayı	Sayı	Sermaye	Sayı	Sermaye	Sayı	Sermaye	Sayı	Sermaye
Türkiye	4818	1.144.271.539	5.259	67	379.980	63.709	17.207.920.381	41.972	771	5.411.820
Trabzon	18	3.060.000	20	0	0	385	93.728.500	149	7	5.040
Samsun	31	5.240.000	63	0	0	490	69.715.000	469	9	17.000
Ordu	15	1.735.000	20	0	0	181	28.122.000	194	5	16.100
Tokat	6	650.000	21	0	0	139	21.925.000	181	6	9.200
Rize	4	220.000	3	0	0	90	21.228.000	77	4	9.925
Giresun	11	1.920.000	7	0	0	107	19.052.000	125	5	7.700
Artvin	7	1.180.000	4	0	0	48	9.215.000	62	10	7.100
Gümüşhane	3	420.000	1	1	700	39	6.720.000	46	9	19.800
Bayburt	0	0	2	0	0	16	1.350.000	15	1	700
DOKAP Böl.	95	14.425.000	141	1	700	1.495	271.055.500	1.318	56	92.565

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

Tablo 28'de, DOKAP illerinde 2016 yılı içerisinde kurulan işletmelerin sermayeleri aylık ve yıllık olarak TL cinsinden yer almaktadır. DOKAP bölgesinde bulunan yaklaşık olarak 271 milyon liralık toplam şirket sermayesinin %35'ini Trabzon, %26'sını Samsun, %10'unu Ordu oluşturmaktadır. DOKAP illerinde bulunan yaklaşık olarak 93 milyon liralık toplam kooperatif sermayesinin ise %21'ini Gümüşhane, %18'ini Samsun, %17'sini Ordu oluşturmaktadır.

2016 yılı içerisinde Trabzon'un Samsun'a göre yeni kurulan şirket sayısı daha az olmasına rağmen toplam sermayesi Samsun'dan fazladır. Aynı durum Rize-Giresun için de söz konusudur. Ayrıca kurulan şirket başına en fazla sermayeye sahip DOKAP ili Ordu, kurulan kooperatif başına en fazla sermayeye sahip DOKAP ili ise Trabzon'dur. Artvin'de kurulan kooperatif sayısı diğer tüm DOKAP illerinden fazla olmasına rağmen Artvin, kooperatif sermayesi en az Bayburt ve Trabzon'dan sonraki üçüncü DOKAP ilidir. Benzer durum Gümüşhane ve Ordu için de görülmektedir. Ayrıca 2016 yılı Aralık ayı içerisinde kurulan tek kooperatif Gümüşhane'dedir.

DOKAP bölgesinin toplam sermayesinin Türkiye içindeki payına bakılacak olursa; şirket sermayeleri bakımından Türkiye'nin yaklaşık olarak %2'sini, kooperatif sermayeleri bakımından ise Türkiye'nin yaklaşık olarak %1'ini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 29. Yeni Kurulan Yabancı İşletmelerin Sermayeleri

(TL)

	Limited Şirketler			Anonim Şirketler		
	Şirket Sayısı	Sermaye Toplamı	Ülkenin Sermaye Toplamı	Şirket Sayısı	Sermaye Toplamı	Ülkenin Sermaye Toplamı
Türkiye	3.905	601.125.625	549.123.462	618	417.892.050	358.113.526
Trabzon	15	1.822.000	1.587.000	-	-	-
Samsun	9	1.164.000	930.500	2	150.000	82.500
Ordu	2	60.000	60.000	1	500.000	255.000
Rize	1	100.000	70.000	-	-	-
Artvin	1	10.000	10.000	-	-	-

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

Tablo 29'da, DOKAP illerinde 2016 yılında kurulan yabancı limited ve anonim şirketlerin sermaye toplamları ve ortak olunan şirketlerdeki ülkenin sermaye toplamları TL cinsinden bulunmaktadır. Hem şirket sayısı hem de ortak olunan şirketlerdeki sermaye toplamı bakımından yabancı sermayeli limited şirketlerin DOKAP illeri arasında en çok tercih ettiği il Trabzon, daha sonra Samsun'dur. Bayburt, Gümüşhane, Giresun ve Tokat yabancı sermayeli limitet şirketlerin yer almadığı iller arasındadır.

DOKAP illeri arasında yabancı sermayeli anonim şirketler sadece Samsun ve Ordu'da görülmektedir. Samsun'da daha fazla yabancı sermayeli anonim şirket olmasına karşın, Ordu'daki yabancı sermayeli anonim şirketlerin sermaye toplamları Samsun'dakinden daha fazladır.

DOKAP illerinin nüfus sayıları bakımından aralarındaki fark nedeniyle yabancı sermayeli şirketlerin yüz bin kişiye düşen yabancı sermayeli şirket sayısı açısından ele alınması da gerekmektedir. Bu şekilde ilde yaşayan bireylerin yeniliklere açıklığı görülebilecektir. Bu bağlamda da bakıldığında en çok tercih edilen ilk iki il sıralamasının değişmediği görülmektedir. Trabzon için yüz binde 1,9 yabancı sermayeli şirket ve Samsun için yüz binde 0,8 yabancı sermayeli şirket söz konusudur.

1.1.4.5. Sanayi Kapasite Raporu

Ekonominin dinamikliği, üretimin ve istihdamın artışı ülke sanayisinin gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda illerin sanayi kapasite durumu, rekabetçi ve yenilikçi göstergelerden biri olarak incelenmektedir.

Sanayi kapasite raporları; Sanayi Odalarına kayıtlı özel veya tüzel kişiliklerin kimlik kartı niteliğinde olan ve bu kuruluşların irtibat bilgilerini, üretim konularını ve yıllık üretim kapasitelerini, teknolojilerini, makine parklarını, kullandıkları ham maddeleri, sermaye ve istihdam bilgileri ile benzer konuları içeren raporlardır. Bu raporlar imalat sanayi, ihracat, ithalat, gümrük, teşvik

mevzuatı gibi birçok bürokratik işlemde tercih edilmekte ve her geçen gün kapasite raporlarının önemi artmaktadır.⁶

Tablo 30. Sanayi Kapasite Raporu

	Yerli Sermayeli Sanayi Kapasite Raporu				Yabancı Sermayeli Sanayi Kapasite Raporu			
	2015	2014-2015 Değişim (%)	2016	2015-2016 Değişim (%)	2014	2015	2016	2015-2016 Değişim (%)
Samsun	563	-4,6	578	2,7	4	9	9	0,0
Trabzon	517	3,4	520	0,6	2	3	2	-33,3
Ordu	281	-7,3	290	3,2	3	4	5	25,0
Rize	249	-3,9	249	0,0	2	2	2	0,0
Tokat	261	-7,8	244	-6,5	3	4	4	0,0
Giresun	186	0,0	158	-15,1	3	3	2	-33,3
Artvin	87	-20,9	84	-3,5	2	2	3	0,0
Gümüşhane	95	-9,5	73	-23,2	0	0	0	0,0
Bayburt	25	13,6	24	-4,0	0	0	0	0,0

Kaynak: TOBB, Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri, 2015-2016.

Tablo 30'da DOKAP illeri sanayi kapasite rapor sayıları ile yabancı sermayeli kapasite rapor sayıları ve değişimleri yer almaktadır. 2015 ve 2016 yılı sanayi kapasite rapor sayısı en fazla olan DOKAP ili Samsun, en az olan DOKAP ili ise Bayburt'tur. 2016 yılı bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında sanayi kapasite rapor sayısında artış görülen DOKAP ili Ordu, daha sonra ise Samsun ve Trabzon'dur. Ayrıca Rize hariç diğer DOKAP illeri için sanayi kapasite rapor sayılarında azalma görülmekte, Rize'de ise herhangi bir değişim görülmemektedir.

Yabancı sermayeli sanayi kapasite rapor sayısına sahip ve bir önceki yıla göre artan bir değişim oranı gösteren tek DOKAP ili Ordu'dur. Gümüşhane ve Bayburt illerinde son üç yılda yabancı sermayeli sanayi kuruluşu yok iken, 2016 yılında Trabzon ve Giresun'da azalış gerçekleşmiştir. Ayrıca Samsun, Rize, Tokat ve Artvin illeri için bir önceki yıla göre sanayi kapasite rapor sayılarında herhangi bir artış veya azalış görülmemektedir.

⁶ http://sanayi.tobb.org.tr/kapasite_raporu.php adresinden 17 Ekim 2016 tarihinde alındı.

Tablo 31. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti

ARTVİN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	14
Kahve ve çayın işlenmesi	11
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	10
Ekmek, taze pastane ürünleri ve taze kek imalatı	8
Elektrik enerjisi üretimi	8
SAMSUN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	50
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	36
Paketleme faaliyetleri	32
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	27
Hazır beton imalatı	25
ORDU	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	14
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	11
Hazır beton imalatı	10
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	8
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	8
GİRESUN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	36
Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	18
Elektrik enerjisi üretimi	14
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	13
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	12
TRABZON	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Paketleme faaliyetleri	43
Hazır beton imalatı	34
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	32
Kahve ve çayın işlenmesi	30
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	30

Tablo 31. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti (Devam)

RİZE	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Kahve ve çayın işlenmesi	124
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	16
Hazır beton imalatı	14
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	11
Paketleme faaliyetleri	10
GÜMÜŞHANE	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	12
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	9
Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı	9
Süsleme ve yapı taşları ile kireç taşı, alçı taşı, tebeşir ve kayağantaşı (arduvaz-kayraktaşı) ocakçılığı	8
Elektrik enerjisi üretimi	7
BAYBURT	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	124
Taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve bitirilmesi	16
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	14
Hazır beton imalatı	11
Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı	10
TOKAT	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	25
İç giyim eşyası imalatı	22
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	21
Süsleme ve yapı taşları ile kireç taşı, alçı taşı, tebeşir ve kayağantaşı (arduvaz-kayraktaşı) ocakçılığı	17
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	15

Kaynak: TÜİK, Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri, 2016.

Tablo 31’de, DOKAP illerinin 2016 yılına ait en çok kodlanan ilk beş sanayi faaliyeti yer almaktadır. Avrupa İstatistik Ofisi (EUROSTAT) tarafından önerilen teknoloji grupları ayırımına göre (bk. EK 1) tablolar incelendiğinde, son iki yıl içinde DOKAP illeri arasında en çok gerçekleştirilen sanayi faaliyetlerinin “düşük teknoloji” grubuna dâhil olduğu görülmektedir.

1.1.4.6. Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi

Enerji tüketimi; nüfus artışı, sanayileşme, teknolojinin yaygınlaşması ve dolayısıyla şehirleşme ile paralel olarak her geçen gün artmaktadır.

Kişi başına düşen sanayi elektrik tüketimi, illerin sanayideki gücü ve o ilde bulunan işletmelerin kapasite kullanımı hakkında bilgi vermesi bakımından önemli görülmektedir. Bu bağlamda Tablo 32'de DOKAP illerinin elektrik tüketimleri ile kişi başına düşen sanayi ve toplam elektrik tüketimleri yer almaktadır.

Tablo 32. Sanayi Elektrik Tüketimi

	Toplam Tüketim (Mwh)	Sanayi İşletmesi (Mwh)	Ticarethane (Mwh)	Kişi Başına Toplam Elektrik Tüketimi (Kwh)	Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi (Kwh)
Türkiye	217.312.250	103.534.820	41.553.621	2.760	1.315
Gümüşhane	351.318	227.466	26.503	2.320	1.502
Samsun	2.767.184	1.177.464	595.676	2.162	920
Artvin	347.938	122.213	44.296	2.067	726
Rize	689.138	235.950	115.083	2.095	717
Ordu	1.135.050	353.163	253.280	1.557	484
Tokat	786.518	238.849	202.665	1.324	402
Trabzon	1.283.858	166.534	295.449	1.671	217
Giresun	567.178	60.358	104.508	1.329	141
Bayburt	83.490	7.213	19.739	1.063	92

Kaynak: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ), Türkiye Elektrik Dağıtım ve Tüketim İstatistikleri, 2015.

DOKAP illerinin elektrik tüketimi bakımından il sıralamaları genel olarak paralellik göstermektedir. Sanayide ve ticarethanede en çok elektrik tüketimi olan DOKAP ili Samsun, kişi başına düşen sanayi ve toplam elektrik tüketimi en fazla olan DOKAP ili Gümüşhane ve aynı zamanda kişi başına düşen sanayi elektrik tüketimi bakımından Türkiye ortalamasının da üzerinde olan tek DOKAP ili Gümüşhane'dir. DOKAP illeri Türkiye'nin sanayideki elektrik tüketiminin %2,5'ini, ticarethanedeki elektrik tüketiminin %4'ünü ve son olarak toplam elektrik tüketiminin %3,7'sini oluşturmaktadır.

1.1.4.7. İmalat Sanayinin Türkiye İçindeki Payı

İmalat sanayi, üretim gücü ve ihracata sağladığı katma değer bakımından rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri içinde çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla illerin sosyoekonomik kalkınmasında da ön plana çıkmaktadır.

DOKAP illerinde bulunan ve imalat sanayide faaliyet gösteren iş yerlerinin alt sektörler göre sayıları Şekil 14'te (detaylar için bk. EK 4) yer almaktadır. Bu tablo, illerin toplam sanayisi içinde imalatın alt sektörlerindeki gücünü görebilmek bakımından ele alınmaktadır.

Tablo 33'da ve Şekil 15'da (detaylar için bk. EK 5) ise DOKAP illerinde bulunan ve imalat sanayide faaliyet gösteren iş yerlerin;

- Büyüklük, ilgili sektörün illere göre dağılımını
- Başatlık, ilgili ilde gerçekleştirilen toplam faaliyetlerin sektörlere göre dağılımını
- Uzmanlık, ilgili ilin Türkiye genelindeki payını (bir başka deyişle imalat sanayisinde yer alan alt sektörün ildeki payının ülke çapındaki payına oranı)

ifade etmektedir. Her üç dağılımda da veriler yüzdesel olarak ve aşağıdaki formülizasyona göre hesaplanmaktadır:

- Büyüklük = $(d_S) / D_S \times 100$
- Başatlık = $(d_S) / d \times 100$
- Uzmanlaşma = $(d_S / d) / (D_S / D)$

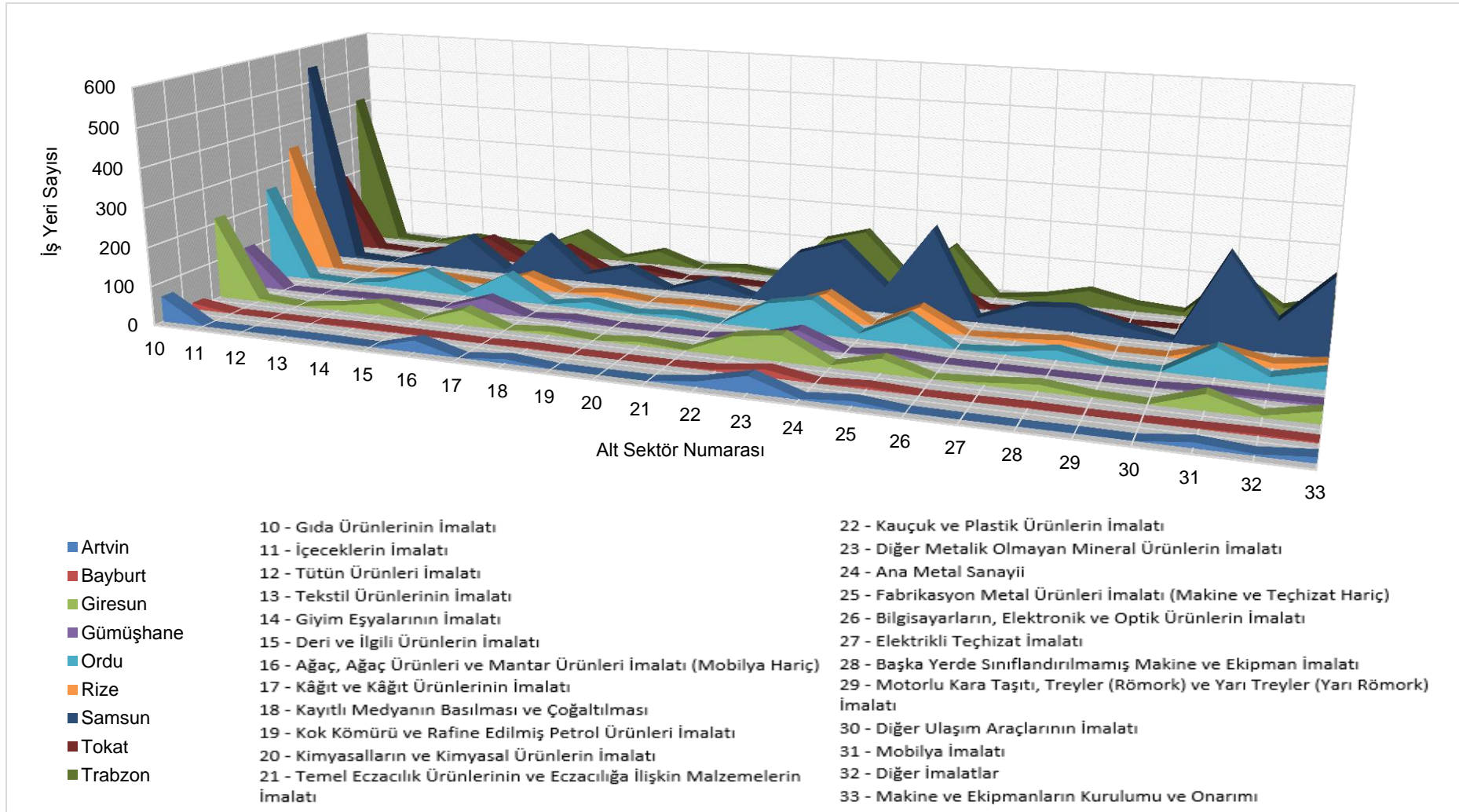
d_S: "S" sektörünün ildeki değeri

d: İldeki toplam değer

D_S: "S" sektörünün Türkiye'deki değeri

D: Türkiye'deki toplam değer

İş yeri sayıları, büyüklük, başatlık ve uzmanlık verileri, BSTB'nin Girişimci Bilgi Sistemi üzerinden ilan edilen 2016 yılına ait bölgesel verilerinden elde edilmiştir. Ayrıca büyüklük, başatlık ve uzmanlık parametreleri 2015 yılı net satış değerleri üzerinden hesaplanmıştır.

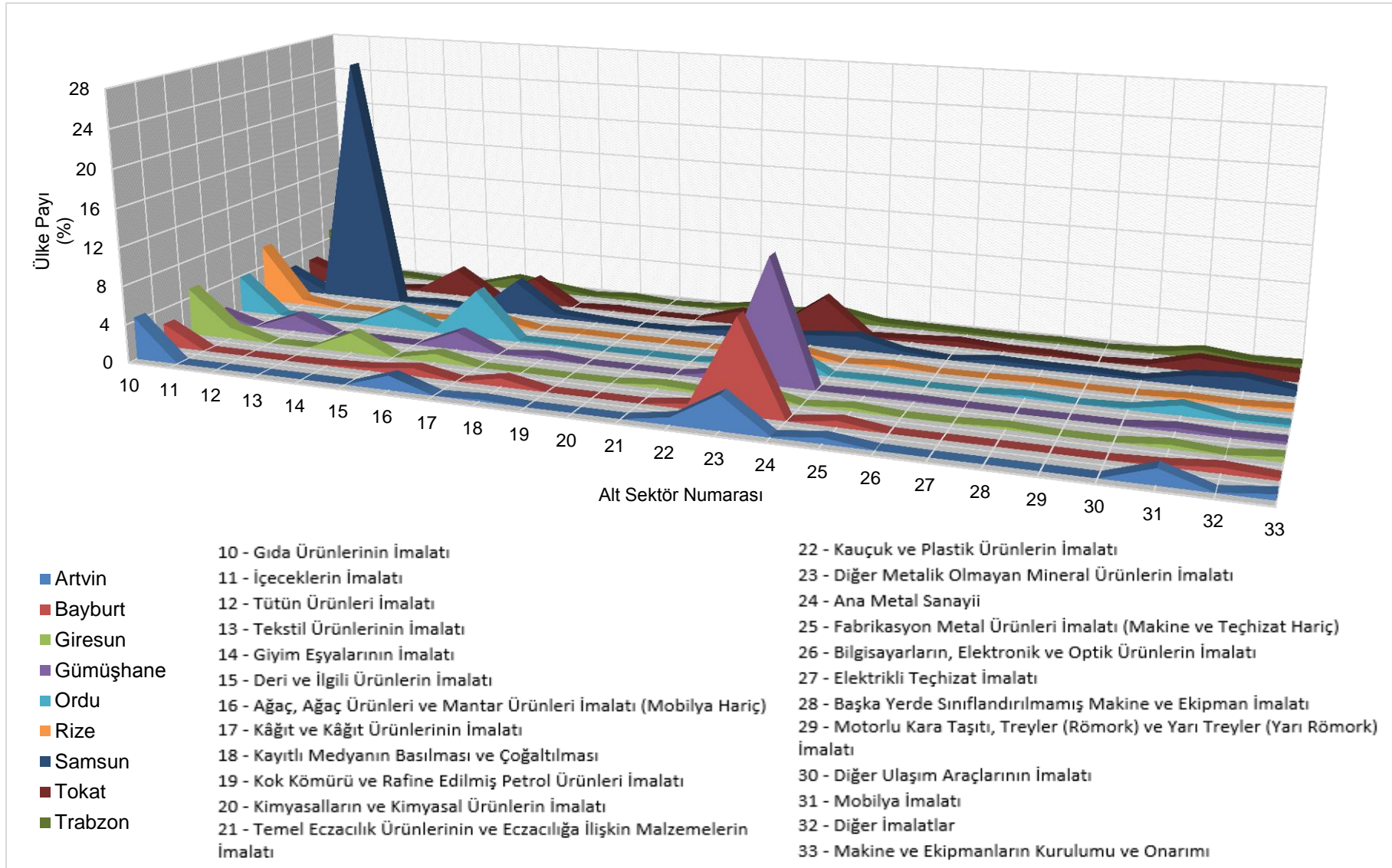


Şekil 14. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Sayıları

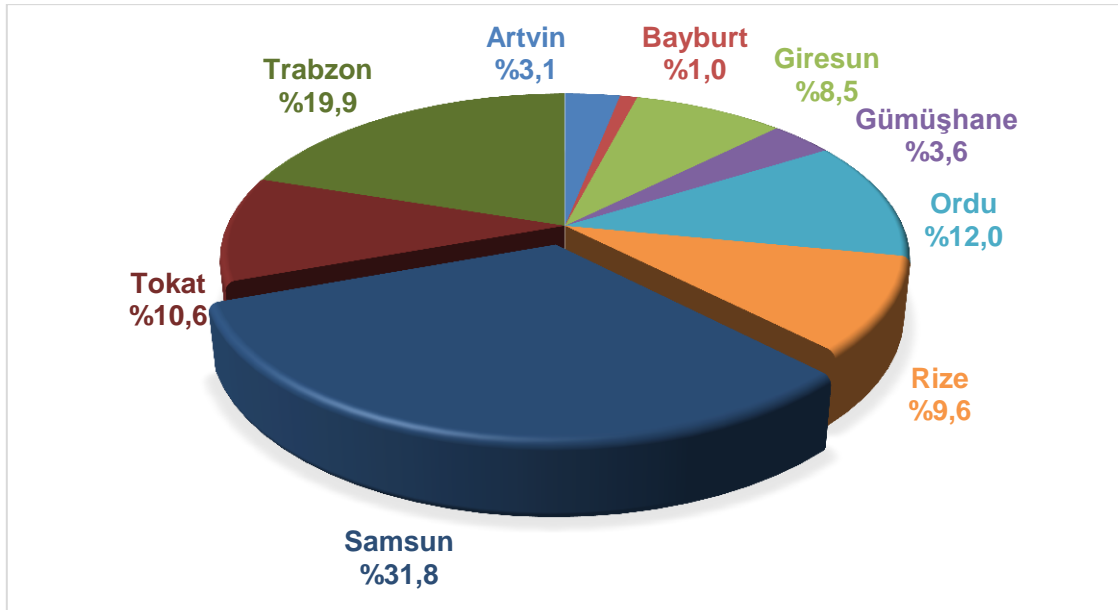
Tablo 33. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Büyüklük* ve Başatlıkları**

Sektörler	Artvin		Bayburt		Giresun		Gümüşhane		Ordu		Rize		Samsun		Tokat		Trabzon	
	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	0,1%	62,1%	0,0%	34,0%	1,0%	70,3%	0,0%	17,4%	1,0%	55,2%	1,5%	87,7%	2,0%	35,4%	0,3%	34,0%	2,5%	70,5%
11 - İçeceklerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,4%	0,3%	0,3%	0,1%	0,6%	0,0%	0,1%
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,2%	14,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,2%	0,0%	0,7%	0,0%	0,1%	0,1%	0,9%	0,0%	2,8%	0,0%	0,2%
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,6%	0,4%	11,7%	0,0%	0,4%	0,6%	12,1%	0,0%	0,1%	0,2%	1,7%	0,4%	16,7%	0,0%	0,5%
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,7%	1,4%
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	0,1%	2,1%	0,0%	1,2%	0,2%	1,3%	0,0%	2,7%	1,3%	7,2%	0,2%	1,1%	2,9%	5,2%	0,4%	4,0%	0,3%	1,0%
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,4%	1,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	0,0%	0,3%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,0%	0,3%	0,2%	0,5%
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,5%	0,0%	0,2%	0,1%	0,8%
21 - Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,2%	1,0%	0,4%	0,6%
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	0,0%	4,3%	0,0%	3,1%	0,0%	1,1%	0,0%	4,2%	0,1%	2,9%	0,0%	0,8%	0,4%	3,1%	0,1%	3,4%	0,3%	3,7%
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	0,1%	18,9%	0,1%	51,6%	0,2%	5,7%	0,3%	69,8%	0,7%	13,7%	0,2%	4,4%	0,9%	5,9%	0,5%	21,1%	0,6%	6,7%
24 - Ana Metal Sanayii	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,2%	13,4%	0,0%	1,3%	0,2%	3,6%
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	0,0%	5,4%	0,0%	5,6%	0,1%	3,2%	0,0%	0,9%	0,0%	1,2%	0,1%	2,6%	0,3%	3,4%	0,0%	2,9%	0,2%	2,7%
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,4%	2,3%	0,0%	1,3%	0,1%	0,8%
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	1,0%	0,0%	0,0%	0,1%	1,0%	0,0%	0,6%	0,3%	1,4%	0,0%	0,9%	0,1%	1,0%
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yan Treyler İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,0%	0,2%	0,1%	0,2%
31 - Mobilya İmalatı	0,1%	3,2%	0,0%	0,4%	0,1%	0,8%	0,0%	0,8%	0,3%	2,1%	0,1%	0,5%	0,9%	2,2%	0,2%	3,0%	0,4%	1,8%
32 - Diğer İmalatlar	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,1%	0,4%	0,0%	0,2%	1,1%	2,1%	0,1%	1,6%	0,2%	0,5%
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	0,0%	2,4%	0,0%	1,1%	0,1%	2,1%	0,0%	1,2%	0,1%	1,1%	0,1%	1,3%	0,5%	2,7%	0,1%	3,8%	0,2%	1,9%

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Bölgesel Veriler, 2016.



Şekil 15. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları



Şekil 16. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin İllere Göre Dağılımı

DOKAP bölgesinde 2016 yılına ait imalat sanayiye kayıtlı 6.942 adet toplam iş yeri (bk. EK 4) bulunmakta ve Şekil 16'ya göre DOKAP illeri arasında imalat sanayide faaliyet gösteren iş yeri sayısı bakımından en büyük payı Samsun almaktadır. Daha sonra ise Trabzon, Ordu ve Tokat gelmektedir.

Sektör bakımından ise Şekil 14'e göre imalat sanayideki en fazla iş yeri sayısı 10 no.lu alt sektör olan gıda ürünlerinin imalatıdır. Bölgedeki toplam imalat sanayi iş yerlerinin %30,6'sı gıda ürünleri imalatına (bk. EK 4) ait olup bu bakımdan ikinci sıradaki en fazla iş yeri sayısına sahip sektör ise %10,7 ile diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatıdır (23 no.lu alt sektör).

Tablo 33'te göre Bayburt ve Gümüşhane dışındaki diğer DOKAP illerinde en yaygın olan imalat sanayi alt sektörü gıda ürünlerinin imalatı olmakla birlikte, bu sektöre en büyük katkıyı (%2,5) sağlayan DOKAP ili Trabzon'dur. Bayburt (%51,6) ve Gümüşhane'de (%69,8) ise daha yaygın olan imalat sanayi alt sektörü diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatıdır.

Yine Tablo 33'te göre DOKAP illeri arasında imalat sanayinin alt sektörlerine en büyük katkıyı %21,2 ile Samsun 12 no.lu alt sektör olan tütün ürünleri imalatına vermekte iken, bu sektörde kayıtlı sadece 1 adet iş yeri (bk. EK 4) vardır. Ayrıca Samsun'un, 1 adet tütün ürünleri imalatı alt sektöründe yer alan iş yeri ile Türkiye'deki payı %26,7'dir ve bu payın DOKAP illeri arasında en yüksek uzmanlık oranı olduğu Şekil 15'de görülmektedir.

İmalat sanayide en fazla iş yeri sayısına sahip DOKAP ili olan Samsun (bk. Şekil 16); 117 adet iş yeri ile ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (16 no.lu alt sektör), 68 adet iş yeri ile ana metal sanayi (24 no.lu alt sektör) ve 236 adet iş yeri ile mobilya imalatı (31 no.lu alt sektör) alt sektörlerinde diğer DOKAP illerine kıyasla en büyük katkıyı sağlamaktadır (bk. Tablo 33).

DOKAP illeri arasında en yaygın olan gıda ürünlerinin imalatı alt sektörü bakımından Samsun'da 541 adet iş yeri, Trabzon'da 410 adet iş yeri bulunmaktadır. Samsun'da Trabzon'a göre gıda ürünlerinin imalatı alt sektöründe daha fazla iş yeri bulunmasına rağmen Trabzon'un gıda ürünlerinin imalatı içindeki payı (%2,5) Samsun'a göre (%2,0) daha fazladır (bk. EK 4 ve Tablo 33). Gıda ürünlerinin imalatının il sınırları dâhilinde diğer faaliyetlere göre en fazla yer bulunduğu il %87,7 ile Rize; daha sonra ise sırasıyla %70,5 ile Trabzon, %70,3 ile Giresun, %62,1 ile Artvin ve %55,2 ile Ordu'dur. Samsun'da en çok gıda ürünleri imalatı yapıldığı görülse de sektöre katkısı Trabzon'dan düşüktür (bk. Tablo 33). 44 adet iş yeri ile Gümüşhane ve 19 adet iş yeri ile Bayburt'ta diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı, imalat sanayinin diğer alt sektörlerine göre daha fazla yer edinmiş olsa da Gümüşhane ve Bayburt'un sektör içindeki payları sırasıyla %0,3 ve %0,1'dir (bk. EK 4 ve Tablo 33).

İmalat sanayisinde %0,1 ve üzeri paya sahip en fazla alt sektör çeşitliliği görülen DOKAP ili 24 farklı alt sektör ile Trabzon, daha sonra ise 22 farklı sektör ile Samsun, 20'şer adet iş yeri ile Ordu ve Tokat'tır. Ayrıca diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatı dışındaki imalat sanayisi alt sektörlerine katkıda bulunmayan tek DOKAP ili Bayburt'tur (bk. Tablo 33). Ayrıca Şekil 15 ve EK 5'e göre DOKAP illerinin uzmanlık oranlarına bakıldığında gıda ürünleri imalatı alt sektöründe %6,2 ile Rize, %5,0 ile Trabzon ve Giresun ön plana çıkmaktadır.

1.1.4.8. Girişim Sayıları

Girişimcilik genel manada, büyüme ve kalkınmada gerekli üretim faktörlerini (hizmet veya mal üretimi faktörlerini) bir araya getiren organizasyon olarak ifade edilebilir. Yenilik yaratma, rekabeti güçlendirme ve işsizlik sorununa çözüm olması bakımından önemli bir göstergedir. Bir başka deyişle ilin girişim sayısının fazla olması, o ilin üretim performansının yüksek olduğunu gösterir.

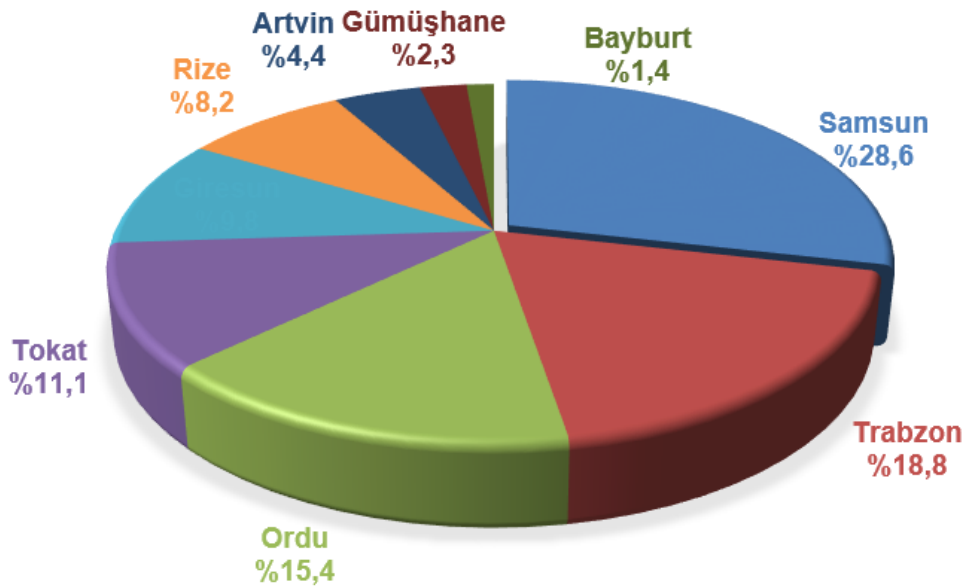
Tablo 34. Girişim Sayıları

	Toplam	İmalat	İnşaat	Motorlu kara taşıtlarının onarımı	Ulaştırma ve depolama	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
Türkiye	3.652.521	438.351	280.484	1.256.580	532.518	323.030	221.469
Samsun	54.609	5.977	3.845	19.525	10.062	4.833	2.436
Trabzon	35.913	3.642	2.687	11.558	7.450	4.097	1.410
Ordu	29.470	2.965	1.655	10.011	7.380	2.945	973
Tokat	21.234	2.328	1.179	8.084	3.673	2.059	850
Giresun	18.711	1.697	1.019	5.950	5.131	2.179	619
Rize	15.676	1.567	925	4.890	4.538	1.589	441
Artvin	8.336	570	501	2.528	2.400	1.162	233
Gümüşhane	4.474	483	335	1.373	1.057	548	150
Bayburt	2.630	244	182	883	648	290	73
DOKAP Bölgesi	191.053	19.473	12.328	64.802	42.339	19.702	7.185

Kaynak: TÜİK, İş Kayıtları, 2016.

Tablo 34'te DOKAP illerindeki girişim sayıları sektörlerine göre yer almaktadır. 2016 yılında en fazla girişim sayısına sahip DOKAP ili Samsun, daha sonra ise Trabzon, Ordu ve Tokat'tır. DOKAP bölgesinde en fazla gerçekleştirilen girişim faaliyetlerinin yarısından fazlasını; faal girişimlerin %34'ü ile motorlu kara taşıtlarının onarımı, %22'si ile ulaştırma ve depolama faaliyetleri oluşturmaktadır.

Bir diğer dikkat çeken husus; en çok gerçekleştirilen girişimlerin faaliyet alanlarının il sıralamaları DOKAP illeri genelinde paralellik gösterirken, ulaştırma ve depolama alanında Giresun ve Rize'de, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri alanında Tokat ve Giresun'da farklılık görülmektedir.



Şekil 17. Bölgedeki Toplam Girişimlerin Dağılımı

2016 yılında DOKAP bölgesinde bulunan toplam 191.053 faal girişimin yaklaşık olarak yarısı, (%29'luk bir oran ile) Samsun'da ve (%19'luk bir oran ile) Trabzon'da görülmektedir. Ayrıca, toplam girişim faaliyetleri bakımından DOKAP bölgesi, Türkiye'deki faal girişimlerin %5'ini oluşturmaktadır.

1.1.4.9. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları

Markalaşma; işletmelere bir anlamda kimlik kazandıran, işletmelerin kendilerine has, güvenilir ve kaliteli ürünlerini doğru bir pazarlama stratejisi ile tanıtım ve hukuki alanda tescil ettirme gibi süreçlerinin bütünü olarak ifade edilebilir. İşletme, tüm kurumsal yapısı ile markayı oluşturur. Bu süreçte yer alan tescil ettirme ile hem işletme hem de ürün güvenliği sağlanır. İllerde bulunan işletmelerin markalaşması; illerin ve o ili oluşturan bireylerin yenilik ve özellikle fark yaratabilme kapasitelerine, dolayısıyla da dinamik ekonomiye işaret edecektir.

Tablo 35'te DOKAP illerinde bulunan yerli ve yabancı işletmelerin markalaşma adına son üç yıl içerisinde gerçekleştirdikleri marka başvuru sayıları, tescil sayıları ve bunların 2016 yılında Türkiye genelindeki il sıralamaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Samsun, marka başvurusu ve tescili hususunda

diğer DOKAP illerinden daha iyi konumda olmakla birlikte Türkiye genelinde de 20 ve 21. sıralarda yer almaktadır. Son üç yıl içinde sadece 2014 yılı için Trabzon'un Samsun'dan daha fazla marka başvurusu ve tescil sayısı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Ordu'da marka başvuru sayısı Tokat'tan fazla olmasına rağmen 2016 yılında tescil edilmiş marka sayısı Tokat'a göre daha azdır.

Tablo 35. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları

	Türkiye Sıralaması		2014		2015		2016	
	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil
Türkiye	-	-	97.142	72.326	95.962	70.111	94.575	83.665
Samsun	20	21	559	432	606	371	611	511
Trabzon	22	22	603	240	550	345	475	460
Rize	35	32	220	204	205	169	210	181
Tokat	50	41	112	85	155	76	104	144
Ordu	41	42	168	100	168	132	160	140
Giresun	55	46	119	90	126	87	84	104
Artvin	66	65	35	29	31	20	32	26
Gümüşhane	69	69	35	10	22	17	26	15
Bayburt	75	72	10	11	8	4	5	5
DOKAP Bölgesi	-	-	1.861	1.201	1.871	1.221	1.707	1.586

Kaynak: Türk Patent Enstitüsü (TPE), Ocak 2017.

DOKAP illerinin toplam marka başvurularına göre tescillenmiş marka oranları 2014 ve 2015 yıllarında %64-65 dolaylarında olmuş, 2016 yılında ise büyük bir oransal artış ile marka başvurusunda bulunan işletmelerin %93'ü tescil belgesi almıştır. Ayrıca DOKAP illerinde gerçekleşen marka başvurusu ve tescil sayıları Türkiye genelinin yaklaşık olarak %2'sini oluşturmaktadır.

DOKAP illerinin nüfus sayıları arasındaki farkın yüksek olması sebebiyle marka başvuru ve tescil sayılarına yüz bin kişiye düşen marka başvuru ve tescil sayıları açısından bakılması doğru olacaktır. Bu bağlamda yüz bin kişiye düşen marka başvuru sayısı en fazla olan DOKAP ili 63,4 başvuru ile Rize, daha sonra 60,9 başvuru ile Trabzon'dur. Yüz bin kişiye düşen marka tescil sayısı en fazla olan DOKAP ili ise 59,0 tescil ile Trabzon, 54,7 tescil ile Rize'dir. Yüz bin kişiye düşen hem başvuru hem de tescil sayılarında DOKAP illeri, Türkiye genelinin (118,5 başvuru-104,8 tescil) altında kalmıştır. Bunun en büyük sebebi İstanbul'un (44.782 başvuru-40.212 tescil) Türkiye ortalamasını yüksek oranda etkilemesidir.

1.1.4.10. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları

Patent, sanayide uygulanabilir bir buluşun haklarının 20 yıl süre ile o işletme adı altında hukuki yollarla korunması işlemi olarak ifade edilebilir. Patenti alınmış bir buluşun başkaları tarafından üretilmesi, kullanılması veya satılması engellenmiş olur. Bir ürünün buluş olması için mevcut olanla arasında fark olması ve onun geliştirilmesi veya hiç mevcut olmayan yeni bir ürün olması gerekir.

Marka gibi patent sayıları da illerin ekonomik anlamda dinamikliğini ve o ili oluşturan bireylerin yeniliklere ve gelişime açıklığını gösterir.

Tablo 36. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları

	2016 Yılı Türkiye Sıralaması		2014		2015		2016	
	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil
Türkiye	-	-	4861	1251	5512	1730	6445	1794
Samsun	22	14	30	6	25	7	22	8
Rize	19	17	23	1	18	0	26	4
Giresun	34	18	6	5	7	1	5	3
Ordu	28	19	8	0	2	0	11	2
Tokat	30	20	9	0	13	1	9	1
Trabzon	23	20	15	1	29	4	20	1
Artvin	37	21	2	0	1	0	2	0
Gümüşhane	33	21	9	1	5	1	6	0
Bayburt	37	21	1	0	1	0	2	0
DOKAP Bölgesi	-	-	103	14	101	14	103	19

Kaynak: TPE, Ocak 2017.

Tablo 36'da DOKAP illerinin son üç içerisinde yaptıkları patent başvuruları, tescil sayıları ve illerin bu hususta yer aldığı Türkiye sıralamaları verilmektedir. Rize, 2016 yılında 26 adet patent başvurusu ile DOKAP illeri arasında ilk sırada ve Türkiye'de 19. sırada yer almaktadır. Samsun ise tescillenmiş 8 adet patenti ile DOKAP illeri arasında ilk sırada, Türkiye genelinde 14. sırada bulunmaktadır.

2014 ve 2015 yıllarında DOKAP illerinde gerçekleştirilen toplam patent başvurularının yaklaşık olarak %14'ü, 2016 yılında ise toplam patent başvurularının yaklaşık olarak %18'i tescil belgesi almıştır. 6 adet başvurunun 5'inin tescil belgesi alması ile 2014 yılında en yüksek patent tescil oranına sahip DOKAP ili Giresun, 2016 yılında da bu öncülüğünü (5 başvurunun 3'ünün tescillenmesi ile) korumuştur. Ayrıca DOKAP illerinde gerçekleşen patent başvuruları Türkiye genelinin yaklaşık olarak %2'sini, patent tescil sayıları ise Türkiye genelinin yaklaşık olarak %1'ini oluşturmaktadır.

Marka sayılarında ele alındığı gibi patent sayılarında da illerin arasındaki büyük nüfus farklılıkları nedeniyle yüz bin kişiye düşen patent başvuru ve tescil sayılarına bakılması gerekmektedir. Bu durumda 2016 yılında yüz bin kişiye düşen patent başvuru sayısı en yüksek 7,9 başvuru ile Rize, patent tescil sayısı 0,7 tescil ile Giresun'dur. Yüz bin kişiye düşen hem başvuru hem de tescil sayılarında DOKAP illeri, Türkiye genelinin (8,1 başvuru-2,2 tescil) altında kalmıştır. Bunun en büyük sebebi, İstanbul'un (3096 başvuru-956 tescil) Türkiye ortalamasını yüksek oranda etkilemesidir.

1.1.4.11. Yatırım Teşvikleri

Devletin, yatırım hacminin artırılması amacıyla, bu konularda önceliği olan yörelere daha çok olmak üzere yatırımın cinsine bağlı olarak değişen oranlarda verilen ve yatırımcıya sunulan desteklerin tümüne yatırım teşviki denir. Yatırım teşvik belgesi, sermaye birikimini yatırıma yönlendirmek, üretimde yüksek katma değer yaratmak, teknoloji kullanımını ve yenilenmesini özendirerek, bölgeler arası ekonomik dengesizlikleri gidermek, istihdam yaratmak ve dünya ölçeğinde rekabet gücü sağlamak için yatırımların ve yatırımcıların devlet tarafından desteklenmesi amacıyla verilen bir belgedir. Yatırım teşvik belgesi, firmaya doğrudan nakit verilmesi anlamına gelmez. Bu belgede, yatırımcının yatırım yaptığı alanda büyük bir nakit çıkışını, dolayısı ile parasal sermayesinin eksilmesini önleyen destekler, muafiyetler ve indirimler söz konusudur.⁷ Rekabetçi ve yenilikçi göstergelerden biri olan yatırım teşvikleri, illerin yatırım gücünü ve dolayısıyla ekonomik potansiyelini görebilmemiz bakımından önemli görülmektedir.

Tablo 37. Yerli ve Yabancı Sermayeli Yatırımlar

	Yatırım Teşvik Belgesi				Sabit Yatırım (Milyon TL)			
	Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye		Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Türkiye	4.328	4.932	224	229	65.280	66.966	33.794	30.813
Tokat	28	29	1	2	305	386	4	7
Samsun	43	40	1	1	449	333	7	9
Artvin	7	9	2	0	178	205	26	0
Trabzon	29	29	2	1	133	187	39	1
Rize	11	17	1	0	74	112	36	0
Ordu	20	31	2	1	473	94	53	1
Giresun	24	23	0	0	101	88	0	0
Gümüşhane	11	10	11	0	74	31	43	0
Bayburt	4	8	0	0	39	22	0	0
DOKAP Böl.	177	196	20	5	1.826	1.458	208	18

Tablo 37 ve Tablo 38, TÜİK'in 2015 ve 2016 yılına ait sanayi kapasite raporu istatistikleri verilerinden faydalanılarak düzenlenmiş ve DOKAP illerinde bulunan yatırım teşviklerinin sayısı, sabit yatırım miktarları ve sağladığı istihdam sayıları yerli ve yabancı sermayeye ait işletmeler olarak iki farklı şekilde ele alınmıştır. Sabit yatırımlar, dayanıklı malların üretiminde kullanılabilen harcamalardır. Yatırım teşvikleri, illerin kalkınması ve ekonomik gelişimlerinde önemli bir husustur.

2016 yılında yerli sermayenin aldığı yatırım teşvik miktarı en fazla olan DOKAP ili 386 milyon TL ile Tokat, 2015 yılında ise 473 milyon TL ile Ordu'dur. Ayrıca Ordu, 2016 yılında yabancı sermayenin aldığı sabit yatırım miktarında da diğer illere göre öncü konumdadır.

⁷ http://kobitek.com/yatirim_tesviki_ve_yatirim_tesvik_belgesi_nedir adresinden 08.01.2017 tarihinde alındı.

Yerli sermaye bakımından yatırım teşvik belgesine sahip öncü DOKAP ili Samsun olmasına karşın, hem 2015 hem de 2016 yıllarında sermaye miktarı ve sağladığı istihdam bakımından diğer DOKAP illerine göre genel olarak ikinci sırada yer almıştır.

Son iki yılda gerçekleşen teşvik yatırımları miktarlarında genel itibariyle düşüş görülmektedir. Özellikle yabancı sermayeye yapılan toplam teşvik yatırımlarında %91,3'lük, yerli sermayeye yapılan toplam teşvik yatırımlarında %20,2'lik bir azalış söz konusudur. Yabancı sermayenin yatırım teşvik miktarlarında en bariz düşüş Gümüşhane, Artvin, Ordu ve Trabzon'da görülebilmektedir. Yabancı sermaye yatırım teşvik belgesi sayısında tek artış Tokat'ta, en büyük azalış Gümüşhane'de, teşvik belgesi olmayan yabancı sermaye ise Bayburt'tadır.

Tablo 38. Yerli ve Yabancı Sermayenin Sağladığı İstihdam

	Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye	
	2015	2016	2015	2016
Türkiye	131.359	127.101	10.412	14.255
Tokat	1.440	1.396	12	250
Samsun	1.287	980	40	30
Artvin	59	118	55	0
Trabzon	546	595	157	10
Rize	348	166	30	0
Ordu	743	1.131	30	165
Giresun	362	1.297	0	0
Gümüşhane	348	68	122	0
Bayburt	115	33	0	0
DOKAP Bölgesi	5.248	5.784	446	455

Yatırım teşviki olan hem yerli hem yabancı sermayenin sağladığı toplam istihdamda artış söz konusudur. Yabancı sermaye bakımından genel olarak DOKAP illerinde ciddi azalışlar görülmesine karşın, özellikle Tokat ve Ordu'nun toplam istihdamdaki artışta etkisi oldukça yüksektir.

Son olarak DOKAP illerinin yatırım teşviki hususunda Türkiye içindeki payına bakılırsa; yerli sermayeye yapılan yatırım teşvik miktarları 2015 yılında %3, 2016 yılında %2; belge sayısı bakımından yerli sermayede %4, yabancı sermayede %2; istihdam bakımından yerli sermayede %5, yabancı sermayede %3'tür.

1.1.5. Finansal Göstergeler

İllerin ekonomik olarak gelişmesi ve iktisadi büyüme gerçekleştirebilmesi için rekabetçi ve yenilikçi olmanın yanında, bunların yapılabilmesi için gerekli finansal güce ve kaynağa ihtiyaçları vardır. Finansal yeterliliğe sahip olmak bunun ön koşuludur.

Teorik sonuçlar ve ampirik kanıtlar ilk aşamada finansal gelişme ve iktisadi büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Finansal gelişmenin seviyesi; iktisadi büyümenin, sermaye hareketlerinin ve teknolojik değişimin gelecekteki oranlarının iyi habercisi olarak

görülmektedir. Ülke çalışmalarında endüstri ve firma bazındaki analizlerde finansal gelişme olduğunda ekonomik gelişmenin hızı ve gidişatında çok önemli etkiler olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim Dünya Bankası tarafından yapılan çalışmalarda finansal sistemlerin gelişmişliği ile ekonomik kalkınma ve büyüme arasında doğrudan ve oldukça da kuvvetli bağlantılar kanıtlanmıştır. (Erim ve Türk, 2005)

Finansal göstergelerin genel çerçevesini büyüme, tasarruf ve yatırım oluşturmaktadır. Bu çerçeveyi sağlayacak göstergeler; banka kredileri, mevduatlar, internet bankacılığında aktif müşteri sayıları ve genel bütçe gelirleri olarak ele alınacaktır.

1.1.5.1. Banka Kredileri

Banka kredilerinin miktarı ve Türkiye içindeki payı, illerin finansal durumunu ve gücünü görebilmek adına önem arz etmektedir.

Tablo 39'da DOKAP illerinde bulunan bankaların ihtisas ve ihtisas dışı verdiği farklı alanlardaki kredilerin miktarları milyon lira cinsinden yuvarlanarak verilmektedir. Bankaların vermiş olduğu ihtisas kredilerinin hem Türkiye'de hem de DOKAP illerinde özellikle tarım alanında daha fazla olduğu, daha sonra ise gayrimenkul ve turizm alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. DOKAP illerinde görülen 6 milyon liralık mesleki kredilerin %50'si Samsun'da, kalanı ise Tokat, Giresun, Ordu ve Trabzon'da bulunmaktadır. Denizcilik alanında ise Türkiye'de 24 milyon lira olan ihtisas kredisi, DOKAP illerinde bulunmamaktadır.

Tablo 39. Banka Kredileri ve Dağılımı

	İhtisas Kredileri						İhtisas Dışı Krediler
	Tarım	Gayrimenkul	Mesleki	Denizcilik	Turizm	Diğer	
Türkiye	56.897,7	4.184,5	331,8	23,9	2.456,5	48.061,6	1.592.806,3
Samsun	870,6	93,9	3,0	0,0	12,7	649,9	10.703,2
Tokat	533,7	22,5	0,6	0,0	2,8	192,7	3.334,6
Artvin	101,7	14,6	0,2	0,0	7,0	79,3	1.376,9
Giresun	279,7	22,0	0,5	0,0	7,5	184,7	3.153,9
Gümüşhane	126,0	6,7	0,2	0,0	0,8	45,2	687,8
Ordu	524,8	24,0	0,8	0,0	9,4	262,6	4.525,6
Rize	61,6	63,5	0,2	0,0	10,8	130,7	3.742,4
Trabzon	231,5	35,9	0,6	0,0	21,6	392,3	8.134,8
Bayburt	95,5	5,1	0,1	0,0	1,4	24,7	261,7
DOKAP Böl.	2.825,1	288,3	6,2	0,0	73,9	1.962,1	35.920,9

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Kredi İstatistikleri, Aralık 2016.

İhtisas dışı krediler (tüketici kredileri, kredi kartları, menkul değerlerden oluşan krediler gibi), toplam banka kredilerinin miktarları ile il sıralaması bakımından paralellik göstermekte ve toplam banka kredilerinin %87,4'ünü oluşturmaktadır. Türkiye ortalamasında ise bu oranın %93,4 olduğu görülmektedir.

DOKAP illeri; Türkiye’de gayrimenkul alanında verilen kredilerin %7’sini, tarım alanında verilen kredilerin %5’ini, turizm alanında verilen kredilerin %3’ünü oluşturmaktadır. Özellikle Samsun’un, tüm banka kredileri bakımından diğer DOKAP illerine göre öncü olduğu görülmektedir.

1.1.5.2. Mevduatlar

Finansal göstergelerden biri olan tasarruf mevduatları, illerin sermaye birikimini ve ekonomik gücünü görebilmek adına önem arz etmektedir.

Tablo 40’ta mevduatların tasarruflar, resmi kuruluşlar, ticari kuruluşlar, bankalar, döviz tevdiatı, kıymetli madenler ve diğer kuruluşlar bakımından milyon lira cinsinden tutarları verilmektedir. Döviz tevdiat hesabı diğer mevduat hesaplarına göre Türkiye’de miktar bakımından ilk sırada yer almakta iken, DOKAP illerinde tasarruf mevduatından sonra ikinci sırada yer almaktadır. Döviz tevdiat hesabının tasarruf mevduatını geçtiği tek DOKAP ili Bayburt’tur.

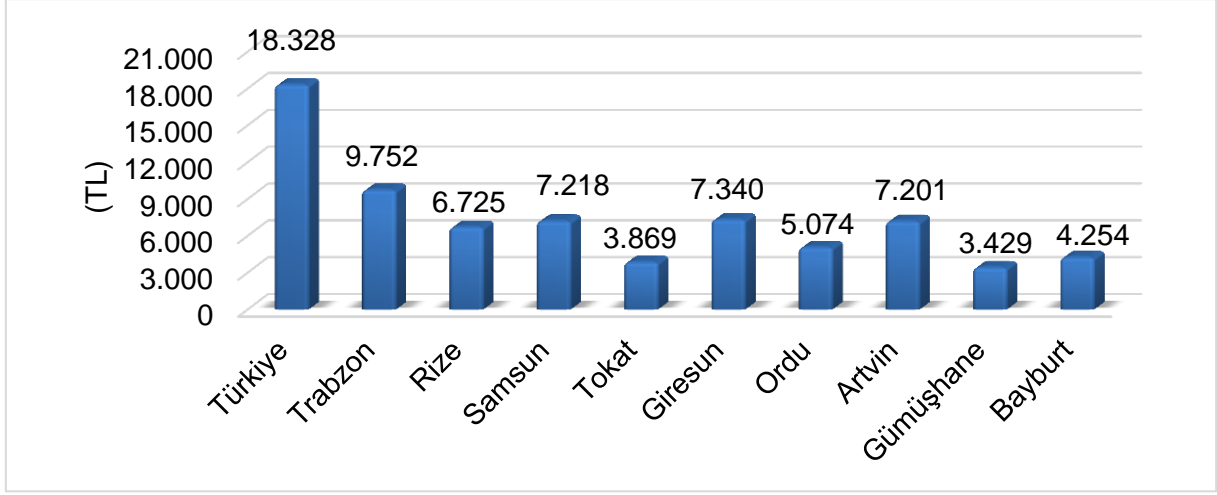
DOKAP illeri genelinde miktar bakımından ticari kuruluşlar mevduatının üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Fakat Artvin, Gümüşhane ve Bayburt illerinde diğer DOKAP illerinin aksine, resmi kuruluşlar mevduatı ticari kuruluşlar mevduatından daha fazladır. Ayrıca DOKAP illerinin bankalar arası mevduat toplamı sadece 700 bin lira (319 adet bankalar arası mevduat sayısı mevcut) olarak görülmektedir.

Tablo 40. Mevduat Tutarı ve Dağılımı

	(Milyon TL)						
	Tasarruf	Banka	Resmi Kuruluş	Ticari Kuruluş	Diğer Kuruluşlar	Döviz Tevdiat Hesabı	Kıymetli Madenler Depo Hesapları
Türkiye	411.750,4	74.813,9	52.767,7	173.439,0	40.372,8	488.410,7	9.143,0
Samsun	4.891,3	0,1	190,1	1.141,5	114,9	2.853,7	162,8
Tokat	1.269,5	0,0	123,8	291,5	56,5	517,4	72,8
Artvin	701,1	0,0	156,4	99,0	21,1	196,5	36,2
Giresun	1.756,6	0,1	70,4	246,8	120,4	1.014,8	53,2
Gümüşhane	297,9	0,0	79,6	52,0	10,0	138,0	12,4
Ordu	2.333,8	0,0	125,9	369,3	53,5	840,3	85,9
Rize	1.161,7	0,0	250,9	250,7	59,3	437,4	66,5
Trabzon	3.979,2	0,2	230,9	771,7	87,9	2.407,3	123,6
Bayburt	137,6	0,0	69,1	59,1	6,6	104,0	7,3
DOKAP Böl.	16.528,7	0,3	1.297,1	3.281,5	530,1	8.509,4	620,6

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Mevduat İstatistikleri, Aralık 2016.

Toplam mevduat miktarlarında Samsun öncü DOKAP ili olmaya devam ederken, Trabzon resmi kuruluşlar mevduatı bakımından Samsun’u ikinci sırada bırakmıştır. Samsun’daki toplam mevduatların ise %52’si tasarruf mevduatı, %36’sı döviz tevdiat hesabından oluşmaktadır. Ayrıca DOKAP illeri, tasarruf mevduatı bakımından Türkiye’nin %3’ünü, kıymetli madenler depo hesapları bakımından Türkiye’nin %4’ünü temsil etmektedir.



Şekil 18. Kişi Başına Düşen Mevduat Tutarı

Yukarıdaki şekil, Türkiye Bankalar Birliği'nin 2016 yılına ait illere ve bölgelere göre mevduat istatistiklerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Kişi başına düşen mevduat tutarı, illerdeki bireylerin tasarruf, iş yapma, yatırım ve dolayısıyla finansal gücünü görebilmek adına önemlidir. Türkiye genelinde kişi başına düşen mevduat tutarı 18.328 TL iken, bu tutara en yakın olan DOKAP ili 9.752 TL ile Trabzon, daha sonra ise 7.340 TL ile Giresun, 7.218 TL ile Samsun ve 7.201 TL ile Artvin'dir. Ayrıca kişi başına düşen mevduat tutarı en az 3.429 TL ile Gümüşhane'de görülmektedir.

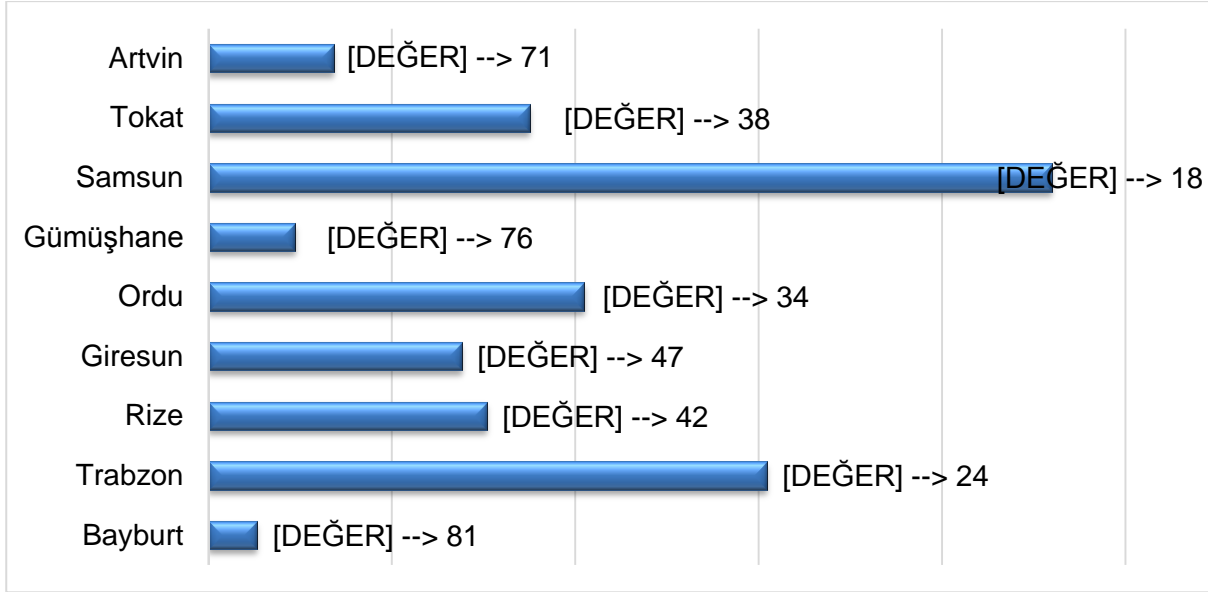
1.1.5.3. İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayıları

İnternet bankacılığı, müşterilerine çeşitli bankacılık hizmetlerini uzaktan yapabilme olanağı sağlayan dağıtım kanalını ifade eder. İnternet bankacılığı aktif müşterilerine; yapmak istedikleri işlemleri kolaylıkla, zamandan tasarruf ederek, istedikleri zaman, daha düşük maliyetle yapabilme, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hizmetlerin farklılaşması ve finansal hizmet ürünlerindeki yeniliklerden yararlanabilme gibi avantajlar sağlar.

Klasik şube anlayışının yanında müşterilerin olası beklentilerine cevap vermeye hazır bir sanal şube, bankaların yenilikçi ve gelişmeye açık olduğunun göstergesi sayılabilmektedir. İnternet bankacılığından beklenen faydaların sağlanabilmesi, ancak internet bankacılığının yaygın bir biçimde kullanılabilmesiyle ilişkilidir⁸. Bu doğrultuda DOKAP illerinde internet bankacılığını aktif olarak kullanan bireysel ve kurumsal müşteri sayılarına ve ilgili illerin Türkiye sıralamasındaki konumlarına bakılacaktır.

İnternet bankacılığı aktif müşteri sayıları, bireysel ve kurumsal müşteri sayıları ile bin kişiye düşen aktif müşteri sayıları olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. İlgili veriler için Türkiye Bankalar Birliği'nin 2016 yılına ait internet ve mobil bankacılık istatistiklerinden yararlanılmıştır.

⁸ Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma, 2010.

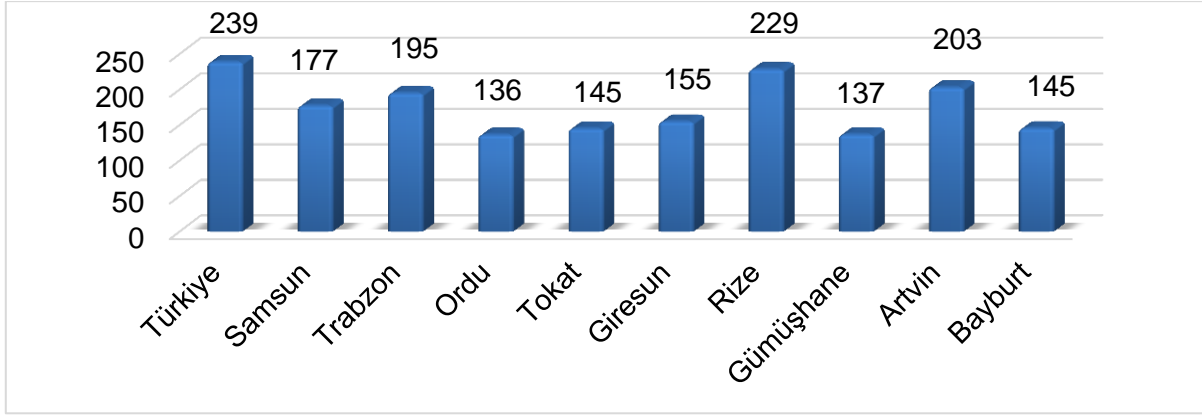


Şekil 19. İnternet Bankacılığı Aktif Bireysel Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması

Şekil 19'da, illerin internet bankacılığı aktif bireysel müşteri sayısı ve Türkiye genelindeki il sıralamaları yer almıştır. Aktif bireysel müşteri sayısı, illerin ve o ilde yaşayan bireylerin iş yapma potansiyeli ve finansal gücü hakkında bilgi verecektir.

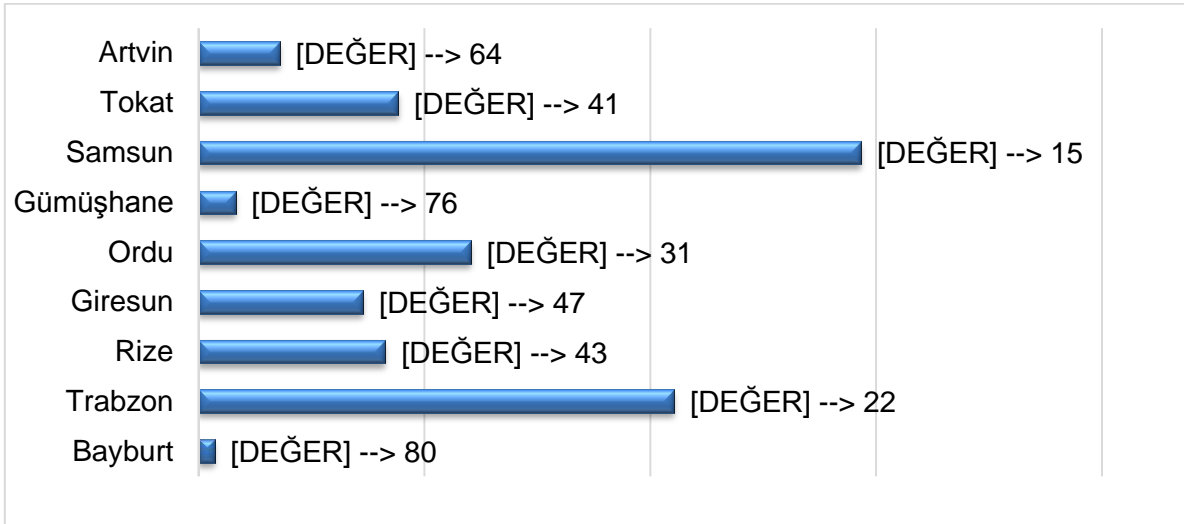
Türkiye'de internet bankacılığını kullanan 19.077.203 adet aktif bireysel müşteri vardır. Bunun 229.900'ü ile Türkiye'de 18. sırada ve bu hususta DOKAP illeri arasında öncü konumda olan il Samsun'dur. Daha sonra 152.080 bireysel müşteri ile 24. sırada Trabzon, 102.341 bireysel müşteri ile 34. sırada Ordu ve 87.473 bireysel müşteri ile 38. sırada Tokat ön plana çıkmaktadır. Ayrıca DOKAP illerinin toplam bireysel müşteri sayıları Türkiye'nin %4,1'ini oluşturmaktadır.

Bin kişiye düşen internet bankacılığında aktif bireysel müşteri sayılarına bakılarak bireylerin iş yapma potansiyeli ve finansal gücü hakkında daha sağlıklı bilgi elde edileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda Şekil 20'de bin kişiye düşen aktif bireysel müşteri sayıları verilmektedir.



Şekil 20. Bin Kişiye Düşen Aktif Bireysel Müşteri Sayısı

Türkiye genelinde bin kişiye ortalama 239 bireysel müşteri düşerken, DOKAP illeri arasında dikkat çeken iller; Rize'ye 229 bireysel müşteri, Artvin'e 203 bireysel müşteri ve Trabzon'a 195 bireysel müşteri düşmektedir.



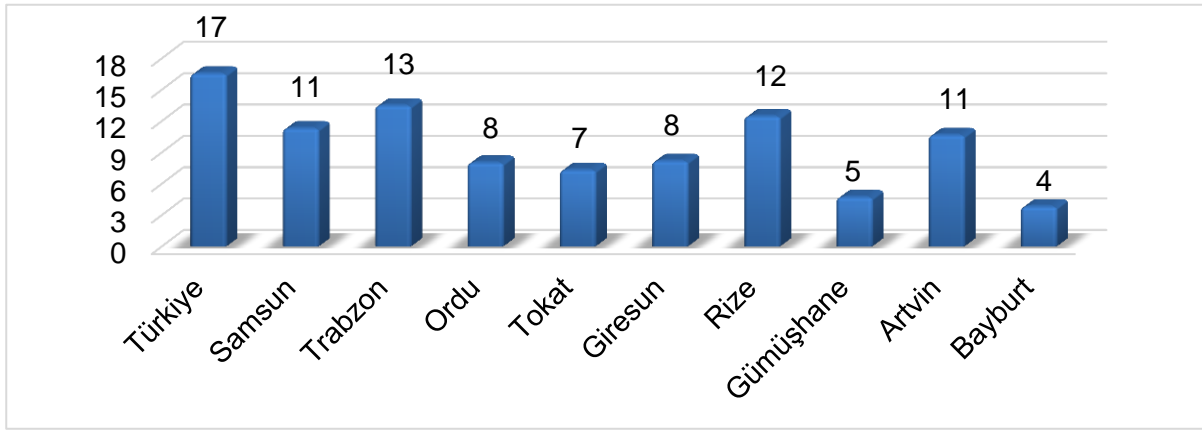
Şekil 21. İnternet Bankacılığı Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması

İnternet bankacılığı kurumlar açısından da birçok avantaj sunmaktadır⁹: Müşteri odaklılığının artması, şube, personel ve kira giderlerinde azalma, ürün yeniliği ve çeşitliliği, pazarlama ve iletişim, coğrafi bölgeye ve zamana bağlı kalınmaksızın hizmet sunmak, bu dağıtım kanalının avantajlarından bazılarıdır.

Aktif kurumsal müşteri sayısı, kurumların gelişen teknolojiye ayak uydurduklarını ve iş yapma profesyonelliklerini gösterecektir. Bu bağlamda Şekil 21 incelendiğinde; Türkiye'de internet bankacılığını kullanan 1.321.424 adet aktif kurumsal müşteri vardır. 14.658 kurumsal müşteri ile Türkiye genelinde 15. sırada Samsun, 10.520 kurumsal müşteri ile 22. sırada Trabzon, 6.018 kurumsal müşteri ile 31. sırada Ordu ve 4.414 kurumsal müşteri ile 41. sırada Tokat ön plana çıkmaktadır. Ayrıca DOKAP illerinin toplam kurumsal müşteri sayıları Türkiye'nin %3'ünü

⁹ Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma, 2010.

oluşturmaktadır.



Şekil 22. Bin Kişiye Düşen Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı

DOKAP illeri arasında kurumsal müşteri sayıları farkı yüksek olduğundan, Şekil 22’de bin kişiye düşen aktif kurumsal müşteri sayıları verilmektedir. Türkiye’de bin kişiye 17 kurumsal müşteri düşerken, bu ortalamaya en yakın olan DOKAP illeri; 13 kurumsal müşteri ile Trabzon, 12 kurumsal müşteri ile Rize ve 11 kurumsal müşteri ile Samsun ve Artvin’dir.

1.1.5.4. Genel Bütçe Gelirleri

Türkiye’de genel bütçeye giren gelirler, kamu birimlerinin harcamalarına karşılık toplanan kamu gelirlerini ifade etmektedir. Genel bütçe gelirleri üçe ayrılır; vergi gelirleri, vergi dışı normal gelirler, özel gelirler ve fonlar. Bu gelir kategorilerine, özel kanunlarla elde edilen gelirler ve krediler mahsubatı toplamını oluşturan diğer gelirler kalemi de eklenebilir.¹⁰

Tablo 41. Genel Bütçe Gelirleri

	Brüt Tahakkuk	Brüt Tahsilat	Tahsilat Nispeti		Tahsilat Artışı	
	(TL)	(TL)	%	Sıra No.	%	Sıra No.
Türkiye	651.822.042.298	529.263.765.141	81,20	-	13,76	-
Samsun	3.774.124.486	2.921.764.845	77,42	15	9,29	68
Trabzon	2.637.365.179	2.041.371.160	77,40	17	17,26	41
Rize	1.087.774.012	925.020.031	85,04	5	24,52	7
Ordu	1.265.586.718	886.086.251	70,01	47	15,14	54
Tokat	866.387.891	595.386.016	68,72	54	21,30	22
Giresun	713.155.455	523.454.513	73,40	33	16,58	48
Artvin	410.389.243	303.538.408	73,96	28	14,58	58
Gümüşhane	165.161.399	127.266.825	77,06	20	22,14	17
Bayburt	101.699.345	79.317.446	77,99	14	22,84	14

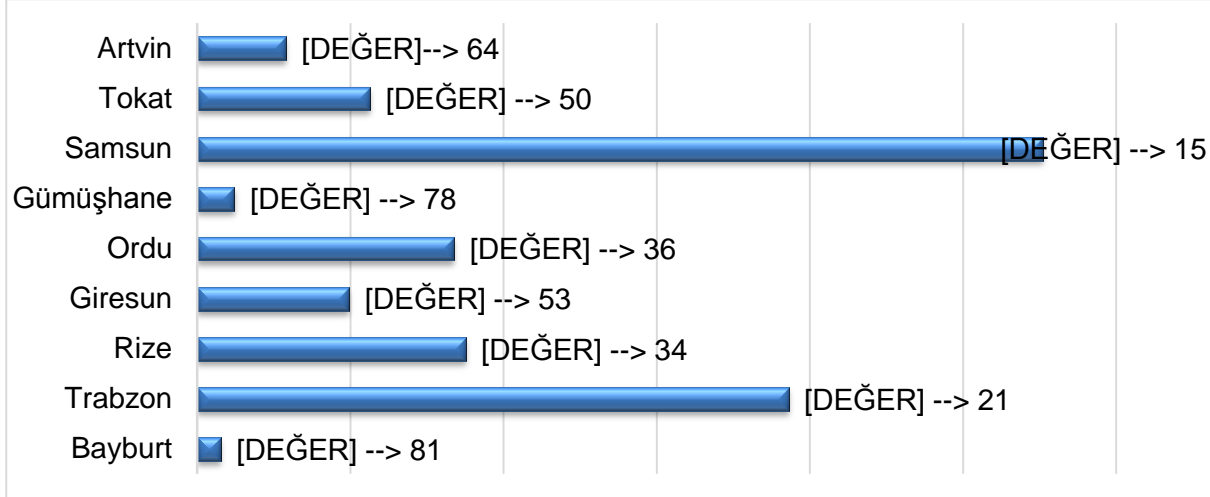
Kaynak: T.C. Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2016.

Tablo 41’de DOKAP illerinin genel bütçe gelirlerinin tahakkuk edilen ve tahsil edilen miktarları TL cinsinden verilmektedir. Bu bağlamda miktar bakımından incelendiğinde genel bütçe gelirleri en

¹⁰ https://www.ekodialog.com/Konular/genel_butce_gelirleri.html adresinden 29.09.2016 tarihinde alındı.

yüksek DOKAP ili Samsun, daha sonra Trabzon ve Rize'dir. En düşük bütçe gelirine sahip DOKAP ili ise Bayburt, Gümüşhane ve Artvin'dir.

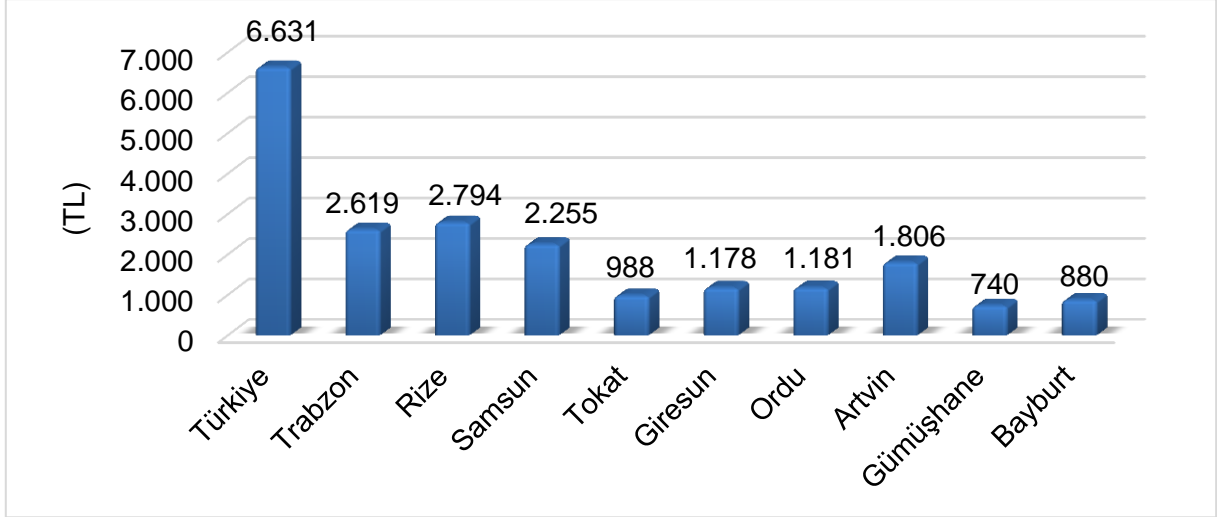
Tahakkuk miktarına göre tahsil edilen bütçe gelirlerinin yüzdesel oranı en yüksek ve bu noktada Türkiye genelinde 5. sırada yer alan DOKAP ili Rize'dir. Ayrıca bir önceki yıla göre 2016 yılında tahsilat artışı en yüksek olan DOKAP ilinin de yine Rize olduğu görülmektedir.



Şekil 23. İl Vergi Gelirlerinin Türkiye İçindeki Payı ve Sıralaması

Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerinden faydalanılarak Şekil 23'te DOKAP illerinin vergi gelirlerinin Türkiye'de toplam tahsil edilen vergi gelirleri içindeki payı yüzdesel olarak verilmektedir. Ayrıca Türkiye geneli il sıralamaları da yer almaktadır.

Vergi gelirleri; mallardan, hizmetlerden, servetten ve dış ticaretten alınan vergilerden oluşmaktadır. Bu gösterge, illerin katma değer yaratabilme potansiyelini ve kayıtlı ekonomisini yansıtmaları bakımından önemli görülmektedir. Bu bakımdan en güçlü olan DOKAP illeri sırasıyla Samsun, Trabzon, Rize ve Ordu; kamu harcamalarına en az katkı sağlayan DOKAP illeri ise sırasıyla Bayburt, Gümüşhane ve Artvin'dir.



Şekil 24. Kişi Başına Bütçe Gelirleri

İlde yaşayan bireylerin dolaylı olarak gelir ve bütçeye katkı düzeylerini yansıtan kişi başına düşen bütçe geliri, bir ekonomide gayrisafi millî hasılanın nüfusa bölünmesiyle hesaplanan kişi başına düşen payı ifade eder. Bu bakımdan Şekil 24, Gelir İdaresi Başkanlığı "Bütçe Gelirleri" 2016 yılına ait veriler kullanılarak yüzdesel olarak düzenlenmiştir. DOKAP illeri arasında vergi gelirleri bakımından Türkiye'de en büyük paya sahip il Rize, daha sonra ise Trabzon'dur. Türkiye ortalamasıyla DOKAP illeri karşılaştırıldığında ise DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının çok altında olduğu görülmektedir.

1.1.6. Erişilebilirlik Göstergeleri

İllerin ulaşım ve iletişim altyapı gücünü ifade eden bu gösterge, önemli sosyoekonomik göstergelerden biri olarak görülmektedir. Kırsal alanların yollarının açık olması, ildeki telefon kullanımının yaygınlığı ve kara yoluna alternatif olabilecek hava ve demir yolu gibi ulaşım olanaklarının gelişmiş olması, söz konusu ilin erişilebilir olduğuna işaret edecektir. Bu bağlamda, kırsal alanların yol durumları ve verilen toplam ödenek miktarları, ilin en yakın havalimanına uzaklığı, toplam demir yolu hattının il yüz ölçümüne oranı, ilin otoyol ve devlet yollarına göre yük-km değerleri ve kişi başına düşen GSM abone sayısı ele alınacaktır.

1.1.6.1. Kırsal Alanların Yol Envanteri

Kırsal alanların yol envanteri, Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi (KÖYDES) dâhilinde illere verilen toplam ödenekler ve kırsal alanlarda yapılan yol çalışmaları ile ilgili detaylar çerçevesinde incelenmekte, söz konusu ilin temel altyapı gereksinimlerini ve bunların karşılanabilmesi noktasında yapılan gerçekleştirmeleri ifade etmektedir.

İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen KÖYDES Projesi; köylerin içme suyu, yol, küçük ölçekli sulama ve atık su sorunlarını, il özel idareleri ve köylere hizmet götürme birlikleri aracılığı ile mahalli katkıları da dâhil ederek kısa sürede çözümlenmek amacıyla

başlatılmıştır. 2015 yılında proje kapsamında 366.760.000 TL, 2016 yılında 391.699.000 TL ödenek tahsis edilmiş olup, ödeneğin tamamı proje kapsamındaki köylere hizmet götürme birlikleri hesaplarına aktarılmıştır. Projede ödenek dağılımı aşağıdaki kriterlere göre yapılmaktadır¹¹:

- Geçmiş dönem KÖYDES Projesi ödenekleri ve uygulama sonuçları,
- Köy altyapı envanter bilgilerine dayalı ihtiyaç analizi,
- İllerin uygulama performanslarına dayalı olarak yapılan ihtiyaç analizi.

Tablo 42. KÖYDES Ödenekleri

	2014 Ödeneği	2015 Ödeneği	2016 Ödeneği	2005-2016 Ödeneği
Türkiye	346.000.000	366.760.000	391.699.000	9.832.508.000
Trabzon	-	-	-	253.614.453
Ordu	-	-	-	242.147.763
Samsun	-	-	-	224.301.373
Artvin	13.359.000	14.003.765	14.955.995	225.308.093
Giresun	13.098.140	13.887.616	14.831.948	241.804.387
Rize	10.114.156	10.719.136	11.448.017	206.936.418
Tokat	7.800.562	8.471.129	9.047.150	160.893.973
Gümüşhane	7.693.248	7.994.099	8.537.683	142.618.601
Bayburt	3.907.598	4.055.207	4.330.954	73.349.950
DOKAP Bölgesi	55.972.704	59.130.952	63.151.747	1.770.975.011

Kaynak: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM), Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2017.

Yukarıdaki tabloda Yüksek Planlama Kurulu (YPK) tarafından belirlenen son üç yıl içerisinde ve 2005 ile 2016 yılları arasında KÖYDES Projesi kapsamında illere dağıtılan ödenekler yer almaktadır. 2005-2016 yılları arasındaki ödenek toplamı en fazla olan DOKAP ili Giresun, 2016 yılı için verilen ödenek miktarı en fazla olan DOKAP ili Artvin, daha sonra ise Giresun ve Rize'dir. Ayrıca bir önceki yıla göre en fazla ödenek artışının Artvin'de olduğu, Türkiye geneline yapılan toplam ödenek miktarının %16,1'inin DOKAP illerine yapılan ödenekler toplamı olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Köy Yolu Envanteri

	Toplam	Asfalt+Betón/ Toplam (%)	Stabilize/ Toplam (%)	Ham+Tesviye/ Toplam (%)
Giresun	7.436	31,41	40,84	27,76
Rize	6.720	32,15	53,45	14,39
Artvin	7.161	12,92	66,62	20,46
Tokat	4.429	51,26	48,19	0,55
Gümüşhane	4.111	24,88	30,07	45,05

Kaynak: MİGM, Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2017.

¹¹ 2015 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2016, s. 122.

Tablo 43'te illerde 2016 yılı itibariyle tamamlanan ham, tesviye, stabilize, asfalt, parke taşı ve beton yolların toplam kilometre cinsinden değerleri, asfalt ve beton köy yollarının oranı, stabilize köy yollarının oranı, ham ve tesviye köy yollarının oranı verilmektedir.

Asfalt ve beton köy yolları oranı en yüksek DOKAP ili Tokat, en düşük DOKAP ili ise Artvin'dir. Buna paralel olarak da stabilize yol oranı en yüksek DOKAP ili Artvin'dir. Gümüşhane ise ham ve tesviye yol oranının en yüksek olduğu DOKAP ili olarak görülmektedir. Ayrıca illerin coğrafi konumları da bu noktada etkili bir kıstas olarak göz önünde bulundurulabilir.

1.1.6.2. En Yakın Havalimanına Uzaklık

Havalimanının varlığı o ilin istihdamını, gelirini ve katma değerini arttıracığı gibi buna paralel olarak o ilin ekonomik hareketliliğine de pozitif etkide bulunacağı için önemli görülmektedir. Gerek havalimanı ile ilişkili işletmeler (uçuş öncesi, sırası ve sonrasında ilgili tüm işletmeler) gerekse de o ilin veya ülkenin dış ticaret yapabilirliğini artırıcı etkisi söz konusudur.

Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi'nin (EDAM) Eylül 2016'da yayımladığı raporda¹² havalimanlarının doğrudan, dolaylı, tetikleyici ve hızlandırıcı etkisinden bahsedilmektedir.

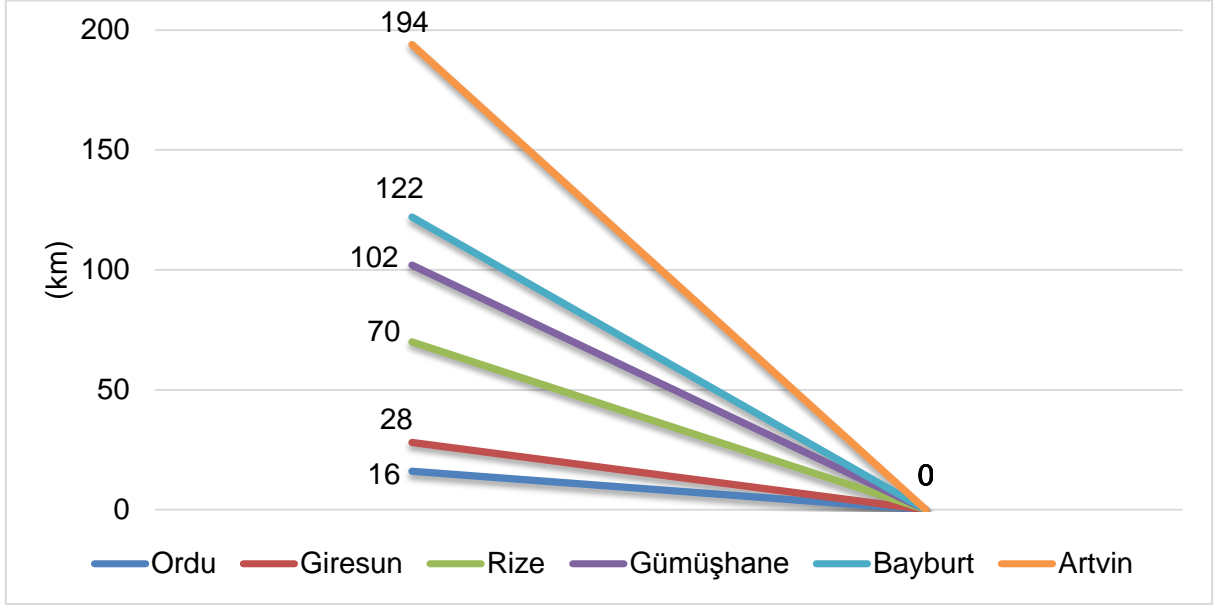
- Doğrudan ekonomik etki; havalimanı operatörünün, hava trafik kontrolörünün, genel havacılığın, yer görevlilerinin, havalimanı güvenliğinin, göçmenlik ve gümrük makamlarının, uçak bakım şirketlerinin ve havalimanındaki gümrüksüz mağazalar ve perakende gibi diğer işletmelerin faaliyetlerini kapsar.
- Dolaylı ekonomik etki; uçuş sırasındaki yiyecek-içecek ikramları için gıda sağlayan toptancılar, jet yakıtı için petrol arıtma faaliyetleri, havayollarına muhasebe ve hukuk hizmetleri sağlayan şirketler, uçuşları rezerve eden seyahat acentelerinin faaliyetlerini kapsar.
- Tetikleyici ekonomik etki; bir havayolu çalışanı olan kişinin, mensubu bulunduğu hane halkının gelirini ve tüketimini arttıracığından ekonomik hareketliliği tetiklemesini ifade eder. Hızlandırıcı ekonomik etki ise; dış ticareti kolaylaştırma veya bir ülke/ bölgenin daha fazla dış yatırım çekmesine neden olmayı ifade etmektedir.

Havalimanı bakımından DOKAP illerine bakıldığında Samsun, Tokat, Trabzon ve Ordu-Giresun arasında havalimanı bulunmasına karşın; Rize, Artvin, Gümüşhane ve Bayburt'ta havalimanı bulunmamaktadır.

Şekil 26'da DOKAP illerinin en yakın havalimanına olan uzaklığı km cinsinden verilmektedir. Havalimanına en uzak DOKAP ili Artvin, daha sonra ise Bayburt ve Gümüşhane'dir. DOKAP illeri içerisinde en yeni havalimanı olan Ordu-Giresun Havalimanı 2015 yılında hizmete açılmışken;

¹² İstanbul Yeni Havalimanı Ekonomik Etki Analizi, 2016, s. 7-8.

Rize'ye 33 km, Artvin'e 120 km mesafededir. Ayrıca Rize'nin Yeşilköy-Pazar mevkiine yapılacak olan yeni havalimanının da 2020 yılında hizmete açılması planlanmaktadır



Şekil 25. En Yakın Havalimanına Uzaklık

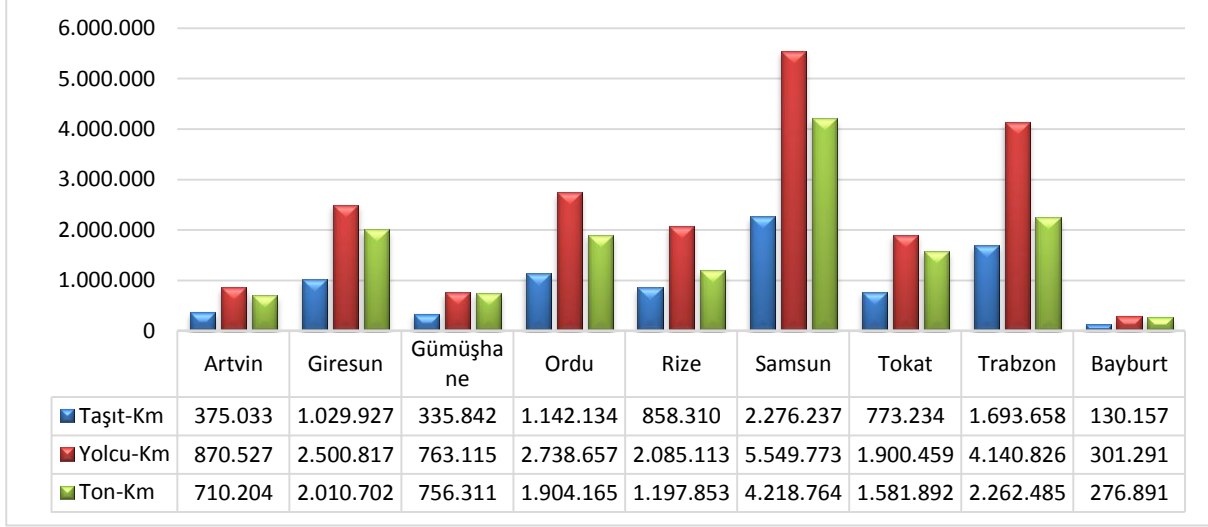
Hava yolu ile ulaşımın yanında demir yolu ile ulaşım da ilin erişilebilirliğini arttırmaktadır. Bu bağlamda demir yolu hattının bulunduğu tek DOKAP ili Samsun'dur. Samsun'da hem limanın olması hem de iç kesimlere demir yolu bağlantısının olması, ilin ekonomik gelişmişliği üzerinde oldukça etkilidir. Diğer DOKAP illerinde ise demir yolu hattı bulunmamaktadır.

1.1.6.3. Yolcu ve Yük Taşımacılığı

İllerin yolcu ve yük taşımacılığı değerleri, o ilin diğer iller arasındaki turizm ve ticari hareketliliği ile buna paralel olarak ekonomik potansiyeli hususunda bilgi verecektir. Ayrıca söz konusu ilin geçiş güzergâhı üzerinde de bulunduğu işaret edecektir. Bu nedenle önemli görülmektedir.

DOKAP illerinde otoyol bulunmadığından bu bölümde devlet yolları temel alınmaktadır.

Tablo 44'te illerin 2016 yılına ait devlet yollarına göre kilometre başına düşen taşıt, yolcu ve yük (ton) değerleri verilmektedir. Bu tablo, Trafik Güvenliği Dairesi Başkanlığı Ulaşım Etütleri Şubesi Müdürlüğü'nün Haziran 2017'de yayımladığı Karayolları Trafik ve Ulaşım Bilgileri kitabından derlenerek hazırlanmıştır.

Tablo 44. Yolcu ve Yük Taşımacılığı Değerleri (Bin)

DOKAP illerinin taşıt ve yolcu değerleri birbirleriyle paralellik göstermektedir. Bu değerler bakımından DOKAP illeri; Samsun, Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Tokat, Artvin, Gümüşhane ve Bayburt şeklinde sıralanmaktadır. DOKAP illeri içerisinde en düşük değerlere sahip Bayburt'taki kilometreye düşen taşıt, yolcu ve ton değerleri Samsun'daki kilometreye düşen taşıt, yolcu ve ton değerlerinin sadece %5 ile %6'sı kadarını oluşturmaktadır. Diğer DOKAP illerine göre Samsun'un yüksek bir farkla öncü il olduğu görülmektedir.

1.1.6.4. Telefon ve İnternet Kullanımı

Sabit veya mobil telefonun kullanım yaygınlığı, söz konusu ilin elektronik haberleşmeyi kullanma durumunu ve dolayısıyla iletişim altyapısını gösteren bir değişken olarak önemli görülmektedir.

Teknolojinin her geçen gün artması ile birlikte farklı iletişim yöntemleri de ortaya çıkmaktadır. Sabit veya mobil telefon ve internet kullanımının yaygınlaşması, o ilin teknolojiye olan merakını veya teknolojiyi takip etme eğilimini yansıtmaları bakımından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Günümüzde sabit telefon kullanımına kıyasla, mobil telefon kullanımının daha çok artıyor olması bu durumun bir sonucudur.

TÜİK'in Bölgesel Aile İstatistikleri ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)'nun İl Bazında Yıllık İstatistik Bülteni 2015 ve 2016 yılına ait verilerinden faydalanılarak telefon ve internet abone sayıları, artış/azalışları ve hane başına düşen abone sayıları ele alınacaktır. Telefon ve internet kullanımı için ortalama kullanım hane başına göre hesaplanmıştır.

Tablo 45. Sabit ve Mobil Telefon Kullanımı

	Sabit Telefon				Mobil Telefon			
	2015		2016		2015		2016	
	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı
Türkiye	11.493.057	0,53	11.077.559	0,50	73.639.261	3,40	75.061.699	3,38
Artvin	27.549	0,52	25.339	0,47	163.146	3,06	163.855	3,03
Bayburt	13.905	0,66	13.461	0,55	60.236	2,86	60.793	2,50
Giresun	69.770	0,50	64.984	0,44	345.094	2,47	350.039	2,38
Gümüşhane	15.908	0,36	14.869	0,33	97.366	2,22	98.215	2,15
Ordu	90.342	0,40	87.193	0,37	597.415	2,66	604.486	2,56
Rize	53.503	0,56	51.482	0,52	292.371	3,04	296.579	3,02
Samsun	172.031	0,48	167.494	0,46	1.110.924	3,11	1.131.230	3,09
Tokat	67.130	0,39	64.827	0,37	449.728	2,63	455.859	2,61
Trabzon	128.566	0,57	120.168	0,52	688.760	3,07	719.729	3,12
DOKAP Bölgesi	638.704		609.817		3.805.040		3.880.785	

Kaynak: (BTK) Yıllık İİ İstatistikleri ve TÜİK Hanehalkı Sayısı, 2016.

Sabit telefon abone sayısı bakımından Türkiye ortalamasında da görüldüğü gibi DOKAP illerinde her iki haneden birinde sabit telefon bulunmaktadır. DOKAP illerinin toplam sabit telefon abone sayısı, Türkiye toplamı sabit telefon abone sayısının yaklaşık olarak %6'sını oluşturmaktadır.

Hane başına mobil telefon kullanımı bakımından DOKAP illeri Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. Hane başına ortalama 3 mobil telefon düşmektedir. Bu da yaklaşık olarak hanedeki her kişiye bir mobil telefon anlamına gelmektedir. Hane başına mobil telefon kullanımı en az Gümüşhane'de, en fazla Trabzon'dadır. Mobil telefon kullanımının sabit telefona göre daha yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde ve Türkiye genelinde sabit telefon kullanımı azalmaktayken mobil telefon kullanımı artmaktadır.

İnternet, bilgiye ulaşmanın en kolay ve hızlı yollarından biri olarak kullanımının günümüz bilgi toplumlarında gittikçe artan bir ivme gösterdiği bilinmektedir. Bu durum, teknolojik gelişmelerin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Söz konusu ilde internet kullanım yoğunluğunun yüksek olması, o ilin iletişim altyapısını yansıtacağı gibi ilin dışa açıklığı hakkında da bilgi verecektir.

Tablo 46'da fiber, ADSL ve kablolu interneti kullanan abone sayılarının toplamı, sabit internet kullanıcılarını; bilgisayardan ve cep telefonundan internet kullanan abone sayılarının toplamı, mobil internet kullanıcılarını ifade etmektedir. Telefon kullanımında olduğu gibi internet kullanımında da mobil internetin sabit internete göre daha yaygın bir internet kullanım şekli olduğu Tablo 46'da görülmektedir.

Tablo 46. Sabit ve Mobil İnternet Kullanımı

	Sabit Genişbant İnternet				Mobil Genişbant İnternet			
	2015		2016		2015		2016	
	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı
Türkiye	9.504.594	0,44	10.499.692	0,47	39.067.554	1,80	51.736.914	2,33
Artvin	17.113	0,32	18.407	0,34	85.383	1,60	115.728	2,14
Bayburt	5.939	0,28	6.595	0,27	34.900	1,66	44.790	1,84
Giresun	40.363	0,29	43.501	0,30	179.985	1,29	245.570	1,67
Gümüşhane	9.154	0,21	9.992	0,22	53.021	1,21	69.880	1,53
Ordu	54.151	0,24	61.173	0,26	320.102	1,43	440.561	1,87
Rize	36.736	0,38	40.409	0,41	155.809	1,62	207.852	2,12
Samsun	130.172	0,36	145.297	0,40	597.760	1,67	823.191	2,25
Tokat	41.681	0,24	46.098	0,26	245.606	1,44	328.467	1,88
Trabzon	89.661	0,40	98.795	0,43	359.586	1,60	487.005	2,11
DOKAP Böl.	424.970		470.267		2.032.152		2.763.044	

Kaynak: (BTK) Yıllık İ İ İstatistikleri ve TÜİK Hanehalkı Sayısı, 2016.

DOKAP illerinin sabit internet kullanımı çok yaygın olmamakla birlikte kullanıcı sayısı geçen yıla göre artış sağlamıştır. Türkiye'deki sabit internet kullanıcılarının %4'ünü DOKAP illeri oluşturmaktadır. Ayrıca hane başına sabit ve mobil internet kullanımı Türkiye ortalamasının altında seyretmektedir.

Hane başına mobil telefon kullanımı yaklaşık olarak 3 kullanıcı iken, mobil internet kullanımı yaklaşık olarak 2 kullanıcıdır. Bu durum mobil internet kullanımının mobil telefon kadar yaygın olmadığını göstermektedir.

2016 yılında hane başına sabit internet kullanımı en yüksek DOKAP ili Trabzon, daha sonra ise Rize ve Samsun'dur. Mobil internet kullanım oranı en yüksek DOKAP ili ise Samsun, daha sonra Artvin ve Rize'dir. Mobil internet kullanımı bakımından DOKAP illeri toplam abone sayıları, Türkiye geneli toplam abone sayılarının yaklaşık olarak %5'ini oluşturmaktadır. Ayrıca mobil internet abone sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, Türkiye geneli toplam abone sayısının yaklaşık olarak %2'sini oluşturmaktadır.

Mobil internet kullanımının, telefon kullanımında da olduğu gibi, sabit internet kullanımına göre daha yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde ve Türkiye genelinde sabit internet kullanımı ve mobil internet kullanımı artmaktadır. Bu durum DOKAP illerinin erişilebilirliği bakımından olumlu bir sonuçtur.

EKLER

EK 1. EUROSTAT Teknoloji Sınıflamaları Listesi

Kod	Faaliyet/Bölüm Adı
Yüksek Teknoloji	
21	Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı
26	Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı
30.30	Hava taşıtları ve uzay araçları ile bunlarla ilgili makinelerin imalatı
Orta-Yüksek Teknoloji	
20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı
25.40	Silah ve mühimmat (cephane) imalatı
27	Elektrikli teçhizat imalatı
28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı
29	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
30	Diğer ulaşım araçlarının imalatı (30.11;30.12;30.30 hariç)
32.50	Tıbbi ve dişçilik ile ilgili araç ve gereçlerin imalatı
Orta-Düşük Teknoloji	
18.20	Kayıtlı medyanın çoğaltılması
19	Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı
22	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
24	Ana metal sanayii
25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)-(25.40 hariç)
30.11	Gemilerin ve yüzen yapıların inşası
33	Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı
Düşük Teknoloji	
10	Gıda ürünlerinin imalatı
11	İçeceklerin imalatı
12	Tütün ürünleri imalatı
13	Tekstil ürünlerinin imalatı
14	Giyim eşyalarının imalatı
15	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı
16	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı
17	Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı
18	Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması (18.20 hariç)
31	Mobilya imalatı
32	Diğer imalatlar (32.50 hariç)

EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri

Sektör Kodu	US-97 Kodu	Bölgesel Teşviklerden Yararlanacak Sektörler	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
1	0121, 0122.2 (Değişik RG-13.10.2012-28440)	Entegre damızlık hayvancılık yatırımları dahil olmak üzere entegre hayvancılık yatırımları (dipnot 5'te belirtilen asgari kapasite şartlarına uymayan yatırımlar hariç)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
2	0500.0.04	Su ürünleri yetiştiriciliği (balık yavrusu ve yumurtası üretimi dahil)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
3	15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı (dip not 8'da belirtilen yatırım konuları hariç)	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
4	17	Tekstil ürünleri imalatı (dip not 8'de belirtilen şartları sağlamayan iplik ve dokuma yatırımları hariç)	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 2 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 2 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	500 Bin TL
5	18	Giyim eşyası imalatı	Desteklenmemektedir	Desteklenmemektedir	1 Milyon TL'nin üzerindeki tevsi ve modernizasyon yatırımları	1 Milyon TL'nin üzerindeki tevsi ve modernizasyon yatırımları	500 Bin TL	500 Bin TL
6	19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
7	1911	Derinin tabaklanması, işlenmesi (sadece İstanbul Deri İhtisas OSB ve Tuzla OSB'de yapılacak yatırımlar)	1 Milyon TL	-	-	-	-	-
8	1912 ve 1920	Bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
9	20	Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç), hasır ve buna benzer örülerek yapılan maddelerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
10	21	Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	500 Bin TL
11	24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
12	2412	Kimyasal Gübre ve Azotlu Bileşenlerin İmalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
13	2421	Pestisit (haşarat ilacı) ve diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
14	2423 (Değişik RG-8/4/2015-29320)	İlaç/eczacılıkta ve tıpta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünlerin imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
15	2424	Parfüm ile kozmetik ve tuvalet malzemeleri imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
16	2429.1	Patlayıcı madde imalatı	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL
17	2511	İç ve dış lastik imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
18	26 (261, 2693.2, 2694.1, 2695.3 ve 2695.4 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (çam ve cam ürünleri, fırınlanmış kilden kiremit, briket, tuğla ve inşaat malzemeleri, çimento, hazır beton ve harç hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
19	26 (2610.2.03.01, 2693.2, 2694.1, 2695.3, 2695.4 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (çok katlı yalıtım camları, kiremit, briket, tuğla, çimento, hazır beton ve harç hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
20	26 (2693.2, 2694.1, 2695.1, 2695.3, 2695.4, 2610.2.03.01 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (fırınlanmış kilden, kiremit, briket, tuğla ve inşaat malzemeleri, çimento, inşaat amaçlı beton ürünleri, hazır beton, harç, çok katlı yalıtım camları hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
21	2610.1, 2610.2 (2610.2.03.01 hariç), 2610.3, 2610.4	Düz cam, düz camın şekillendirilmesi ve işlenmesi (çok katlı yalıtım camları hariç) çukur cam ve cam elyafı imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL

EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri (Devam)

22	2610.1, 2610.2 (2610.2.03.01 hariç), 2610.3, 2610.4, 2610.5.07, 2691.3	Düz cam, düz camın şekillendirilmesi ve işlenmesi (çok katlı yalıtım camları hariç) çukur cam, cam elyaf ve camdan elektrik izolatörleri ve seramik yalıtım malzemeleri imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
23	2691.2, 2691.3, 2693.1	Seramikten yapılan sıhhi ürünler, seramik yalıtım malzemeleri, seramik karo ve kalıdırım taşı imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
24	2695.1	İnşaat amaçlı beton ürünleri imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
25	2695.1, 2694.2.01, 2694.3.01	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı; inşaat amaçlı beton ürünleri imalatı, kireç, alçı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
26	2695.1, 2699.2.06.30	İnşaat amaçlı beton ürünleri imalatı ve ısı veya ses izole edici esya ve karışımlar	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
27	2720, 273	Demir-çelik dışındaki ana metal sanayi, metal döküm sanayi	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
28	28	Metal esya	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
29	2812.2, 2813	Merkezi ısıtma radyatörleri ve kazanlarının imalatı, buhar kazanı imalatı (merkezi kalorifer kazanları hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
30	29	Makine ve teçhizat imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
31	2929	Sınai kalıp	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
32	30 (Değişik: RG-8/4/2015- 29320)	Büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
33	31	Elektrikli makine ve cihazları imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
34	32 (Değişik: RG-8/4/2015- 29320)	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
35	33	Tıbbi aletler hassas ve optik aletler imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
36	34	Motorlu kara taşıtı ve yan sanayi	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 4 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 3 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 2 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 1 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 1 Milyon TL	500 Bin TL
37	3530.0.15 (Değişik: RG- 8/4/2015-29320)	Hava taşıtları ve motorlarının bakım ve onarımı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
38	3591 ve 3592	Motosiklet ve bisiklet üretimi	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
39	361	Mobilya imalatı (sadece metal ve plastikten imal edilenler hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
40	361	Mobilya imalatı (sadece plastikten imal edilenler hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
41	5510.1.01, 5510.2.01,5510.3.02, 5510.5.02, 5510.5.04	Oteller	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	500 Bin TL
42	5510.3.01	Öğrenci yurtları	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	500 Bin TL
43	6302.0.01	Soğuk hava deposu hizmetleri	1.000 metrekare	1.000 metrekare	1.000 metrekare	500 metrekare	500 metrekare	500 metrekare
44	6302.0.03	Lisanslı depoculuk	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
45	80 (809 hariç)	Eğitim hizmetleri (okul öncesi eğitim hizmetleri dahil, yetişkinlerin eğitilmesi ve diğer eğitim faaliyetleri hariç)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
46	8511.0.01-05, 8511.0.99, 8531.0.01- 03	Hastane yatırımı, huzurevi	Hastane: 1 Milyon TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 1 Milyon TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	500 Bin TL
47		Akıllı çok fonksiyonlu teknik tekstil	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
48		Atık geri kazanım veya bertaraf tesisleri	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
49		Kömür gazı üretimi (sentez gazı)	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	500 Bin TL
50		Seracılık	40 dekar	40 dekar	20 dekar	10 dekar	10 dekar	5 dekar

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri

BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
1. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	ANKARA	1	2	3	4	8	9	10	11	14	22	27	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50				
	ANTALYA	1	2	3	9	10	11	13	14	15	24	27	30	32	33	34	35	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
	BURSA	1	2	3	4	6	9	10	11	14	20	27	29	30	32	33	34	35	36	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	ESKİŞEHİR	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	29	30	32	33	34	35	36	39	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
	İSTANBUL	7	14	31	32	34	35	42	45	46	48																					
	İZMİR	1	2	3	8	9	10	11	23	27	30	32	33	34	35	36	37	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KOCAELİ	1	2	3	4	9	10	11	17	21	27	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
	MUGLA	1	2	3	4	9	10	11	20	27	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
2. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	ADANA	1	2	3	4	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	AYDIN	1	2	3	4	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	BOLU	1	2	3	4	6	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50				
	ÇANAĞKALE (Bozcaada ve Gökçeada ilçeleri hariç)	1	2	3	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	39	41	42	43	44	45	46	48	49	50							
	DENİZLİ	1	2	3	4	6	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	EDİRNE	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	İSPARTA	1	2	3	4	6	9	10	11	12	13	14	15	24	27	28	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50
	KAYSERİ	1	2	3	4	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	KIRKLARELİ	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	KONYA	1	2	3	8	9	10	11	24	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	49	50				
	SAKARYA	1	2	3	4	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
YALOVA	1	2	3	4	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50						
TEKİRDAĞ	1	2	3	4	6	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
3. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	BALIKESİR	1	2	3	5	6	9	10	11	16	20	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	BİLECİK	1	2	3	4	5	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	BURDUR	1	2	3	4	5	8	9	10	11	13	14	15	24	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50	
	GAZİANTEP	1	2	3	4	5	8	9	10	11	18	27	28	30	32	33	34	35	36	37	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50	
	KARABÜK	1	2	3	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	KARAMAN	1	2	3	5	8	9	10	11	24	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	50				
	MANİSA	1	2	3	4	5	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
	MERSİN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	SAMSUN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	37	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50	
	TRABZON	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	37	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50		
	UŞAK	1	2	3	4	5	6	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50	
ZONGULDAK	1	2	3	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri (Devam1)

BÖLGE	İL ADI	BÖLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																															
4. BÖLGE (Değişik: RG-13/10/ -2012- 28440, RG- 5/3/2015- 29286)	AFYONKARAHISAR	1	2	3	4	5	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	AMASYA	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	ARTVIN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	BARTIN	1	2	3	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	ÇORUM	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	DÜZCE	1	2	3	4	5	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	ELAZIG	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	ERZINCAN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	HATAY	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	KASTAMONU	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	KIRIKKALE	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KIRŞEHİR	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KUTAHYA	1	2	3	4	5	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	MALATYA	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
NEVŞEHİR	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50						
RIZE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
SIVAS	1	2	3	4	5	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
BOLGE	İL ADI	BÖLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																															
5. BÖLGE (Değişik: RG-13/10/ -2012- 28440, RG- 5/3/2015- 29286)	ADIYAMAN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	AKSARAY	1	2	3	4	5	9	10	11	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50						
	BAYBURT	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	ÇANKIRI	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	16	17	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	ERZURUM	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	GİRESUN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	GUMUŞHANE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	KAHRAMANMARAŞ	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
	KILIS	1	2	3	4	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	NIGDE	1	2	3	4	5	6	9	10	11	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	ORDU	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	OSMANIYE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	SINOP	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	TOKAT	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
TUNCELI	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
YOZGAT	1	2	3	4	5	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50						

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri (Devam2)

BOLGE	IL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI / KONULARI
6. BÖLGE	BOZCAADA VE GÖKÇEADA İLÇELERİ	1 2 3 41 43 44 45 46 48 50
	AGRI	Aşağıda yer alanlar hariç, diğer yatırımlar bölgesel desteklerden yararlanır. - Ek-4'te yer alan teşvik edilmeyen veya teşvik edilebilmesi için belirlenen şartları sağlamayan yatırımlar. - Enerji üretimine yönelik yatırımlar. - Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki diğer kuruluşlar tarafından gerçekleştirilecek hizmet ve altyapı yatırımları. - Müteharrik karakterli yatırımlar (dipnot 2 ve 12 hükümleri saklı kalmak kaydıyla).
	ARDAHAN	
	BATMAN	
	BİNGÖL	
	BITLİS	
	DIYARBAKIR	
	HAKKARİ	
	IGDIR	
	KARS	
	MARDİN	
	MUŞ	
	SİİRT	
	ŞANLIURFA	
	ŞIRNAK	
VAN		

EK 4. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Sayıları

Sektörler	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
C-İMALAT	213	67	587	248	831	666	2.211	737	1.382
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	65	16	213	105	240	333	541	199	410
11 - İçeceklerin İmalatı	0	0	8	0	4	2	6	5	6
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0	0	0	1	0	0	1	0	1
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	2	1	14	4	16	12	35	20	28
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	2	3	32	4	56	7	94	64	21
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0	2	1	0	8	0	10	8	22
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	30	2	39	38	69	39	117	58	72
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0	0	0	0	2	1	21	3	8
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	11	3	9	8	19	13	51	17	38
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0	0	0	0	2	0	2	0	1
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0	0	9	1	10	5	40	6	14
21 - Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0	0	2	0	0	0	6	2	2
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	14	4	50	12	65	27	135	46	114
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	41	19	65	44	87	71	174	98	147
24 - Ana Metal Sanayii	3	0	6	0	13	1	68	12	29
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	12	6	36	10	71	60	232	62	128
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	1	0	1	1	0	0	11	3	2
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0	0	7	1	8	6	55	9	16
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0	2	17	1	25	14	63	20	43
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı	1	0	4	0	2	0	27	0	18
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0	0	0	1	1	1	6	1	10
31 - Mobilya İmalatı	13	2	39	6	73	35	236	47	125
32 - Diğer İmalatlar	4	4	5	5	16	12	80	18	46
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	14	3	30	6	44	27	200	39	81

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Bölgesel Veriler, 2016.

EK 5. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları

Sektörler	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	4,4	2,4	5,0	1,2	3,9	6,2	2,5	2,4	5,0
11 - İçeceklerin İmalatı	0,0	0,0	1,2	0,0	0,1	0,6	0,4	0,8	0,1
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	26,7	0,0	0,3
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,3	0,0
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	0,0	0,1	2,1	0,1	2,2	0,0	0,3	3,0	0,1
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0,0	0,3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,1	0,2	1,3
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	1,5	0,8	0,9	1,9	5,1	0,8	3,7	2,8	0,7
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,6	0,0	0,1
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	0,2	0,9	0,0	0,4	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2
21 - Eczacığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,7	1,4	0,8
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	0,8	0,5	0,2	0,7	0,5	0,1	0,6	0,6	0,7
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	3,5	9,6	1,1	13,0	2,6	0,8	1,1	3,9	1,3
24 - Ana Metal Sanayii	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	1,5	0,1	0,4
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	0,6	0,6	0,4	0,1	0,1	0,3	0,4	0,3	0,3
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,5	0,3	0,2
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,2	0,4	0,2	0,3
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,2	0,3
31 - Mobilya İmalatı	1,6	0,2	0,4	0,4	1,0	0,2	1,1	1,4	0,9
32 - Diğer İmalatlar	0,0	0,6	0,1	0,2	0,2	0,1	1,4	1,1	0,4
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	0,6	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,7	0,9	0,5

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Finansal Veriler, 2016.

KAYNAKÇA

- Aksümer, S. (2015). KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri. Konya: Konya Ticaret Odası Ekonomik Araştırmalar ve Proje Müdürlüğü.
- Cansız, M. (2008). Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB (Yayın No. 2782). Ankara: T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri.
- Dahlstrand, Å. L. (1999). Technology-based SMEs in the Gothenburg Region: Their Origin and Interaction with Universities and Large Firms. *Regional Studies*, 33(4), 379–389. <https://doi.org/10.1080/713693558>
- Erim, N., Türk, A. (2005). Finansal Gelişme ve İktisadi Büyüme. Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ersöz, O., Ersan, T. (2010, Ağustos). KOBİ'lerin Finansmana Erişimi ve Yararlanabilecekleri Destek Programları. Ankara: TOBB AB Daire Başkanlığı ABİGEM Koordinasyon Birimi.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)
- İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması. (2013). Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- İrten, Y. (2004, Ağustos). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı. http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa adresinden alındı.
- İstanbul Yeni Havalimanı Ekonomik Etki Analizi. (2016, Eylül). İstanbul: Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi.
- Karadağ, H. (2014, Temmuz). KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 171-188.
- Karayolu Ulaşım İstatistikleri. (2015). Ankara: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü.
- Kartal, B., Pala, E. (2010). Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile ilgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi/İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 44-45.

- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2013). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 31(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/0266242611409785>
- KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. (2012, 4 Kasım). 790 Sayılı Resmi Gazete.
- KOSGEB Destek Programları Raporu. (2016). Ankara: T.C. KOSGEB
- KOSGEB KOBİ Proje Destek Programı Uygulama Esasları. (2015, 8 Ekim) 10698 Sayılı Olur ile revize edilmiştir.
- Levy, B., Berry, A., Itoh, M., Kim, L., Nugent, J., & Urata, S. (1994). *Technical and Marketing Support Systems for Successful Small and Medium-Size Enterprises in Four Countries*. Washington.
- Loh, T. C., & Koh *, S. C. L. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433–3455. <https://doi.org/10.1080/00207540410001671679>
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 510–527. <https://doi.org/10.1108/14626000510628199>
- Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu. (2016, Haziran). Ankara: İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.
- Peres, W., & Stumpo, G. (2000). Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model. *World Development*, 28(9), 1643–1655. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00046-2](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00046-2)
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2010, February 11). Upgrading to Compete Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1551498
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. <https://doi.org/10.1023/A:1008046917465>
- Subba Rao, S., Metts, G., & Mora Monge, C. A. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 9(1), 11–32. <https://doi.org/10.1108/14637150310461378>

Varlı, B. (2010). Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Önemi. Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Walker, H., & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.014>

Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar. (2012, 19 Haziran). 28328 Sayılı Resmi Gazete.

Yun Lin, C. Y. (1998). Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4).

2011-2015 T.C. Devlet Demiryolları İstatistik Yıllığı. (2016). Ankara: TCDD.

2014-2018 10. Kalkınma Planı KOBİ'lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Özel İhtisas Komisyonu.

İnternet Yazıları

Avrupa KOBİ Haftası. (2017, 31 Ocak).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2651/avrupa-kobi-haftasi>

Çocuk Gözüyle Girişimcilik. (2010, Kasım).

<http://www.bilgievi.gen.tr/frmContent.aspx?ContentID=9372>

Genel Bütçe Gelirleri. (2016, 29 Eylül).

https://www.ekodialog.com/Konular/genel_butce_gelirleri.html

Global Girişimcilik Haftası (2017). <http://www.globalgirisimcilikhaftasi.com/> adresinden alındı.

KOBİTEK, Yatırım Teşviki ve Yatırım Teşvik Belgesi Nedir? (2017, 8 Ocak).

http://kobitek.com/yatirim_tesviki_ve_yatirim_tesvik_belgesi_nedir

TOBB, Sanayi Veri Tabanı, Kapasite Raporu. (2016, 17 Ekim)

http://sanayi.tobb.org.tr/kapasite_raporu.php

TÜİK, Hane halkı İş Gücü Araştırması Mikro Veri Seti, Tanım ve Kavramlar. (2016, 5 Nisan).

http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2011/turkce/metaveri/tanim/index.html

TÜİK Girişimcilik Bülteni. (2015). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24870>

Bölüm 2

OSB & KSS Mevcut Durum Analizi Raporu

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŞEKİLLER	v
EKLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
YÖNETİCİ ÖZETİ	ix
GİRİŞ	1
1. DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLENMELER	3
1.1. Dünyada Endüstriyel Örgütlenmeler	3
1.2. Türkiye'de Endüstriyel Örgütlenmeler	7
2. TÜRKİYE'DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ	10
2.1. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Mevzuat	12
2.2. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Teşvikler	15
2.3. Organize Sanayi Bölgesi Ekosistemi, Paydaşlar ve Faaliyetleri	21
3. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ	30
3.1. Küçük Sanayi Sitelerine Yönelik Mevzuat	34
3.2. Küçük Sanayi Sitelerine Yönelik Teşvikler	35
3.3. Küçük Sanayi Sitesi Ekosistemi, Paydaşlar ve Faaliyetleri	38
4. DOKAP BÖLGESİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ MEVCUT DURUM VE İHTİYAÇ ANALİZİ	45
4.1. Metodoloji	45
4.2. DOKAP Bölgesi OSB'leri Hakkında Genel Bilgi	47
4.3. DOKAP Bölgesi OSB'leri Ortak Akıl Platformu	54
4.3.1. DOKAP Bölgesi OSB'leri OAP – Mevcut Durum Analizi Çalışması	54
4.3.2. DOKAP Bölgesi OSB'leri OAP – Öneri Geliştirme Çalışması	58
4.4. DOKAP Bölgesi OSB'lerine Dair Derinlemesine Görüşmeler	61
4.4.1. Metodoloji	61
4.4.2. Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular	64
4.5. DOKAP Bölgesi OSB Firmalarına Yönelik Anket Çalışması	95
4.5.1. Anketin İçeriği	95
4.5.2. Anketin Örneklem Büyüklüğü	96
4.5.3. Anketin Uygulama Yöntemi	97
4.5.4. Anketin Değerlendirme Sistematiği	97
4.5.5. Anket Çalışmasından Elde Edilen Bulgular	98

5. DOKAP BÖLGESİ KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ MEVCUT DURUM VE İHTİYAÇ ANALİZİ ..	128
5.1. Metodoloji	128
5.2. DOKAP Bölgesi KSS'leri Hakkında Genel Bilgi	129
5.3. DOKAP Bölgesi KSS'leri Ortak Akıl Platformu	137
5.3.1. DOKAP Bölgesi KSS'leri OAP – Mevcut Durum Analizi Çalışması	137
5.3.2. DOKAP Bölgesi KSS'leri OAP – Öneri Geliştirme Çalışması	139
5.4. DOKAP Bölgesi KSS'lerine Dair Derinlemesine Görüşmeler	141
5.4.1. Metodoloji	141
5.4.2. Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular.....	144
5.5. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri Çalışması	163
SONUÇ.....	167
KAYNAKÇA	186

TABLolar

Tablo 1. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’ne Yönelik Mevzuat	12
Tablo 2. OSB'lere Sağlanan Teşvikler	15
Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları	16
Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri	23
Tablo 5. ÇŞB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri ve Ortak Sayıları.....	31
Tablo 6. GTB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri ve Ortak Sayıları.....	32
Tablo 7. GTB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri, İş Yeri ve Çalışan Sayıları.....	32
Tablo 8. Türkiye’de Sanayi Sitelerine Yönelik Mevzuat.....	34
Tablo 9. KSS'lere Sağlanan Teşvikler	35
Tablo 10. KSS'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları.....	36
Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri.....	40
Tablo 12. DOKAP Bölgesi İlleri OSB'leri ve Kuruluş - Bitiş Tarihleri	47
Tablo 13. DOKAP İlleri ve Türkiye Karşılaştırmalı OSB Verileri	49
Tablo 14. DOKAP Bölgesi İlleri Ortalama OSB Doluluk Oranları	52
Tablo 15. DOKAP Bölgesi İlleri Ortalama Parsellerinde Üretime Geçilme Oranları.....	52
Tablo 16. DOKAP Bölgesi OSB OAP MDA – Önceliklendirilen Olumlu İfadeler.....	55
Tablo 17. DOKAP Bölgesi OSB OAP MDA – Önceliklendirilen Olumsuz İfadeler	56
Tablo 18. Bölge OSB'lerinin Kısmen veya Tamamen Bedelsiz Parsel Tahsis Oranları	57
Tablo 19. DOKAP Bölgesi OSB OAP - Önceliklendirilen Öneri İfadeleri.....	59
Tablo 20. OSB İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler	62
Tablo 21. Ulusal-Bölgesel Paydaşların OSB'ler İle İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler	65
Tablo 22. Firma Temsilcilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler	75
Tablo 23. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler.....	85
Tablo 24. Anket Soru Tipleri Dağılımı	95
Tablo 25. Bölgede Üretimde Olan ve Anket Uygulanan Firma Sayıları	96
Tablo 26. 5 Şıklı Değerlendirme Sistemi İfade Karşılığı	97
Tablo 27. 3 Şıklı Değerlendirme Sistemi İfade Karşılığı	97
Tablo 28. DOKAP Bölgesindeki OSB'lerin Performans Göstergeleri	124
Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri.....	130
Tablo 30. DOKAP Bölgesi KSS OAP MDA – Önceliklendirilen Olumlu İfadeler	138
Tablo 31. DOKAP Bölgesi KSS OAP MDA – Önceliklendirilen Olumsuz İfadeler	139
Tablo 32. DOKAP Bölgesi KSS OAP - Önceliklendirilen Öneri İfadeleri	140
Tablo 33. KSS İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler	142
Tablo 34. Ulusal-Bölgesel Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler	144
Tablo 35. Firma ve KSS Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Bu Sorunlara Getirdikleri Öneriler	152
Tablo 36. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri	164

ŞEKİLLER

Şekil 1. Yıllara Göre Tamamlanan OSB'ler (Adet Bazında).....	11
Şekil 2. Yıllara Göre Tamamlanan OSB'ler (Hektar Bazında).....	11
Şekil 3. Türkiye OSB Ekosistemi.....	22
Şekil 4. Yıllara Göre BSTB Kredi Desteğiyle Tamamlanan KSS Projeleri (Adet Bazında)	32
Şekil 5. Yıllara Göre BSTB Kredi Desteğiyle Tamamlanan KSS Sayıları (İş Yeri Bazında)	33
Şekil 6. Türkiye KSS Ekosistemi	39
Şekil 7. DOKAP Bölgesi OSB Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler	46
Şekil 8. Mevcut Durum Analizi (OSB).....	55
Şekil 9. OSB Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Kurum/Kuruluşlar.....	61
Şekil 10. Paydaşların OSB'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları	66
Şekil 11. Paydaşların OSB'ler ile İlgili Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları.....	66
Şekil 12. OSB Firmalarının Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları.....	76
Şekil 13. OSB Firmalarının Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları.....	77
Şekil 14. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları	87
Şekil 15. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları	88
Şekil 16. OSB Firmalarının Kuruluş Yılları (n=218)	98
Şekil 17. OSB Firmalarının Sektörleri (n=214).....	98
Şekil 18. OSB Firmalarının Ciroları (n=214)	99
Şekil 19. OSB Firmalarının Çalışan Sayıları (n= 221).....	100
Şekil 20. OSB Firmalarındaki Personelin Görevleri (n= 221).....	101
Şekil 21. OSB Firmalarındaki Personelin Eğitim Durumu (n= 219)	101
Şekil 22. OSB Firmalarının İstihdam Etmek için Bulmakta Zorlandıkları Personel (n=222).....	102
Şekil 23. OSB Firmaları Tarafından Çalışanların Sayı ve Nitelik Açısından Değerlendirilmesi	102
Şekil 24. OSB Firmalarının Yurt İçi Satış Kanalları (n=222).....	103
Şekil 25. OSB Firmalarının Yurt İçinde Yoğun Olarak Satış Yaptıkları İller (n=222)	104
Şekil 26. OSB Firmalarının Yurt dışı Satış Kanalları (n=92)	105
Şekil 27. İhracat Yapan OSB Firmalarının Toplam Satışlarının İçinde İhracatın Payı (n=92).....	105
Şekil 28. OSB Firmalarının Yoğun Olarak İhracat Yaptıkları Ülkeler (n=92)	106
Şekil 29. OSB Firmalarının Tanıtım Yöntemleri (n=222).....	106
Şekil 30. OSB Firmalarının Fuarlara Katılım Oranı.....	107
Şekil 31. OSB Firmalarının Katıldıkları Fuar Sayıları (n=222).....	107
Şekil 32. OSB Firmalarının Üretim Bağlamında Müşterilerine Göre Konumu (n=222)	108
Şekil 33. OSB Firmalarının Rakiplerine Göre Kapasite Kullanım Oranları (n=222).....	109
Şekil 34. OSB Firmalarının Kapasite Kullanım Oranlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler (n=222) .	109
Şekil 35. OSB Firmalarının Dışarıdan Hizmet Aldıkları Alanlar (n=222)	110

Şekil 36. Son 3 yılda İnovasyon Yapan Firmaların Gerçekleştirdiği İnovasyonların Türleri	110
Şekil 37. Firmaların Yıllık Yatırım Harcamalarında Ar-Ge Harcamalarının Payı	111
Şekil 38. Ar-Ge/İnovasyon Faaliyeti Yürüten OSB Firmalarının Ar-Ge Personel Dağılımı (n=69)	111
Şekil 39. Ar-Ge/İnovasyon Faaliyeti Yürüten OSB Firmalarının Destek Aldıkları Kurumlar	112
Şekil 40. OSB Firmalarının Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuru ve Tescil Sayıları (n=69)	112
Şekil 41. OSB Firmalarının İhtiyaç Duyduğu Ar-Ge ve İnovasyon Alanları (n=35)	113
Şekil 42. OSB Firmalarının Rakiplerinin Bulunduğu Yerler (n=222)	114
Şekil 43. OSB Firmalarının Sektörlerindeki Rekabet Ortamının Yoğunluğu (n=222)	114
Şekil 44. OSB Firmalarının Rakiplerinin Sayıları ve Yerleri (n=222)	115
Şekil 45. OSB Firmalarının Rakiplerine Göre Konumları (n=222)	116
Şekil 46. OSB Firmalarının OSB'deki Diğer Firmalarla İş Birliği Durumu (n=222)	117
Şekil 47. OSB Firmalarının Diğer Firmalarla İş Birliğine Önem Verdikleri Konular (n=222)	118
Şekil 48. OSB Firmalarının İş Birliği Yaptığı Kurumlar (n=222)	118
Şekil 49. OSB Firmalarının Diğer Kurumlardan Desteğe İhtiyaç Duyduğu Konular (n=222)	119
Şekil 50. OSB Firmalarının İşlerini İl Dışındaki Firmalara İhale Etme Nedenleri (n=32)	119
Şekil 51. OSB Firmalarının OSB'lerine Yönelik Fikirleri (n=222)	120
Şekil 52. Firmaların OSB'lerin Sunduğu Hizmetler Hakkındaki Görüşleri	120
Şekil 53. Firmaların OSB Müdürlüklerinden Bekledikleri Hizmetler	121
Şekil 54. DOKAP Bölgesi KSS Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler	128
Şekil 55. Mevcut Durum Analizi (KSS)	138
Şekil 56. KSS Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Kurum/Kuruluşlar	141
Şekil 57. Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları	145
Şekil 58. Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları ...	146
Şekil 59. KSS Yönetici ve Firmalarının Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları	153
Şekil 60. KSS Yönetici ve Firmalarının Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları .	154

EKLER

EK 1. BSTB'ndan Talep Edilen OSB Verileri	172
EK 2. Ulusal / Bölgesel Paydaş Mülakat Formu	174
EK 3. OSB Bilgi Formu.....	176
EK 4. OSB Yönetim Mülakat Formu	181
EK 5. OSB Firma Mülakat Formu	184

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BKİ	Bölge Kalkınma İdaresi
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
ÇŞB	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
DOKAP	Doğu Karadeniz Araştırma Projesi
GTB	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
KÜSİ	Kamu-Üniversite-Sanayi İş birliği
MDA	Mevcut Durum Analizi
OAP	Ortak Akıl Platformu
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSBDER	Organize Sanayi Bölgeleri Derneği
OSBÜK	Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluğu
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu
TESKOMB	Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TKDK	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
TÜBİTAK-MAM	Türkiye Bilimsel ve Araştırma Kurumu Marmara Araştırma Merkezi
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

YÖNETİCİ ÖZETİ

Sanayinin gelişimini desteklemek üzere nitelikli altyapı ve hizmetlerin maliyet-etkin bir yaklaşımla sunulması hedefini güden endüstriyel örgütlenmelerin dünyadaki ilk örneklerine 19. yüzyılın sonlarından itibaren rastlanmaktadır. Dünyada yaygın olarak “sanayi parkı” adı altında ele alınan bu örgütlenmeler, sınırları çizili bir alanda, firmaların üretim birimleri için gerekli altyapı imkânlarını; ulaşım, enerji, su ve atık yönetimi temel hizmetleri ve rekabetçilik ve büyüme için gerekli nitelikli hizmetleri bir yönetim birimi kanalıyla tek bir elden sunan yapılar olarak faaliyet göstermektedir.

Dünyada sanayi parkları, başlangıçta altyapı imkân ve hizmetlerine odaklı biçimde kurgulanmış olsalar da küreselleşmeyle ağırlaşan rekabet koşullarında firmaların büyümesini ve yeni pazarlara açılmasını sağlamak amacıyla kümelenmelerin teşvik edildiği ve geliştirildiği yapılar olarak değişim ve gelişim göstermişlerdir.

Sanayi parklarının oluşum ve gelişimleri, pek çok ülkede bir devlet politikası olarak ele alınmakta ve desteklenmektedir. Bunun ardında yatan temel neden, sanayi parklarında kümelenmeyle birlikte bir yandan değer zincirlerinin oluşumu sağlanırken, diğer yandan taşma etkisi (*spillover effect*) sayesinde üretilen bilgi ve teknolojinin bölge dışındaki diğer firmalara da yayılmasıdır. Böylelikle nitelikli insan kaynağının gelişimi, sanayi parkı çevresinde yeni firmaların, yerleşim merkezlerinin ve sosyal alanların kurulması tetiklenmekte; parkın bulunduğu bölgenin sosyal ve ekonomik gelişimi hızlanmaktadır.

Türkiye’deki endüstriyel örgütlenmelerin başında gelen organize sanayi bölgeleri (OSB), küçük sanayi siteleri (KSS), Cumhuriyet’in kurulmasıyla başlayan sanayileşme hamlesinin bir sonucu olarak 1960’lardan itibaren devlet politikasının bir sonucu olarak kurulmaya başlanmıştır. Ülkemizde halen toplam 287 adet OSB’de, yaklaşık 50.000 adet sanayi parselinde üretime geçilmiş olup, 1,5 milyondan fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır¹. KSS’ler ise daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlarla donatılmış iş yeri topluluklarıdır². Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın verilerine göre, ülke genelinde 1.500’ün üzerinde KSS faaliyettedir.

DOKAP Bölgesindeki illerde ise Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın verilerine göre toplam 22 OSB bulunmaktadır. Bu illerin Artvin hariç tamamında en az bir OSB faaliyette olup; bunların 2000 yılından itibaren kuruldukları görülmektedir. KSS’lere ilişkin verilerin tutulduğu Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nda, faaliyette olup olmadıklarına dair bilgi kesin olmamakla birlikte, bölgede 153 KSS kaydına rastlanmaktadır.

¹ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü’nden temin edilen 27.05.2016 tarihli OSB verileridir.

² 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında gerçekleştirilen ve detayları bu raporda yer alan “DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” alışması, bölge OSB ve KSS’lerine ilişkin birincil ve ikincil verilerin temini ve analiziyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma metodolojisi aşağıdaki yöntemlerden oluşmuştur:

- Türkiye ve DOKAP illerinde yer alan OSB’lere dair verilerin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan, KSS’lere ilişkin verilerin ise Çevre ve şehircilik Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan temini,
- Kamu, özel sektör, üniversite ve birlik temsilcileri katılımıyla gerçekleştirilen “DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu”,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB ve KSS’lerin yönetimleri, firmaları ve ilgili ulusal ve bölgesel paydaşları ile gerçekleştirilen bire bir görüşmeler,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB firmalarına yönelik uygulanan anket alışması,
- DOKAP Bölgesi OSB ve KSS’lerine dair performans göstergeleri belirleme ve göstergelerin ölçümüne dair ilgili verilerin ikincil kaynaklardan temini.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, bölge OSB ve KSS’lerinin gelişimine yönelik hazırlanacak stratejide dikkate alınmak üzere tespit edilen belli başlı ihtiyaçlar aşağıda belirtilmektedir.

OSB’lere İlişkin İhtiyaçlar

- Bölgenin coğrafi yapısından dolayı OSB’ler için yer sorunu yaşandığı ve bu nedenden dolayı mevcut OSB’lerde faaliyet gösteren firmalar için hafriyat ve lojistik maliyetlerinin yüksek boyutlara çıktığı,
- Mevcut OSB’lerden bir kısmının da tam kapasiteyle faaliyet göstermediği,
- Tarım arazisi niteliğindeki alanların OSB’lere tahsis edilebildiği, OSB kuruluşu aşamasında kapsamlı fizibilitelein yapılmadığı ve bu durumun işletmeye alma sürecinde ve sonrasında sorunlara yol açtığı,
- Yatırım yeri sorunlarının özölmesi kapsamında kamulaştırma çalışmalarının hızlandırılması ve denize dolgu alanları gibi alternatif yatırım yerlerinin oluşturulması gerektiği,
- OSB’lerde arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama işlemlerine ilişkin kural ve kriterlere şeffaflık sağlanması ve konuya ilişkin bilginin firmalara duyurulması gerektiği,
- Bölgedeki tüm sanayicilerin OSB’lerin sağladıkları avantajlar konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı, OSB yönetimlerinin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yetersiz kaldığı,

- OSB’lerde atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi için acilen önlemler alınması gerektiği,
- OSB yönetimlerinin güvenlik hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumların tespit edilip giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç olduğu,
- OSB yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- OSB’lerde su ve elektrik temininde yaşanan sorunların üretimleri aksattığı gibi özellikle elektrik kesintilerinin maddi zararlara da yol açtığı,
- OSB’lerde yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi gerektiği,
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapıları (banka, sağlık ocağı, kreş, itfaiye, cami, vs.) kurulmasına ve sosyal alanlara dair eksikliklerin giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- OSB’lerdeki imkânların insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için yeterli olmadığı,
- Satışları ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarla sınırlı olan OSB firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarını ve sürdürülebilir biçimde pazar paylarını büyütmelerini sağlayacak hizmet ve desteklerin eksik olduğu,
- Firmaların Ar-Ge ve inovasyon kapasite ve faaliyetlerinin düşük olduğu,
- Bölgede ihtisas OSB’lerinin azlığından dolayı sektörlerin güçlenip gelişmeleri için gerekli şartların sağlanamadığı,
- OSB’lerde firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin yok denecek kadar düşük seviyelerde olduğu, kültürel değişimi de gerektiren bu sorunun OSB’lerde kümelenme başta olmak üzere ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınma için gerekli faydaların oluşmasını engellediği,
- OSB firmalarının nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda sorunlar yaşadığı, işletmelerin lisans ve lisansüstü çalışan sayılarının oldukça düşük olduğu, insan kaynağına ilişkin bu sorunların firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilediği,
- OSB yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak firmaların inovasyona yatırım yapmaları, yeni pazarlara açılarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,
- OSB yönetimlerinde güvenlik, muhasebe, mühendis, tekniker gibi kadrolara ihtiyaç olduğu ancak bunların doldurulması için yeterli kaynakların bulunmadığı,

- OSB yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- OSB yönetimlerinin ve bölgedeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları düzenli olarak ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunulmasının beklendiği,
- OSB'lerin gelişimi konusunda bölgedeki karar vericilerin desteğinin alınmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

KSS'lere İlişkin İhtiyaçlar

- Türkiye'de faaliyet gösteren KSS'lere yönelik temel güncel verileri içermesi gereken merkezi bir veri tabanı bulunmamasının DOKAP bölgesindeki KSS'lere ilişkin doğru ve tutarlı ikincil verilere ulaşılmasını engellediği, bu bakımdan halen üç ayrı bakanlık (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) tarafından tutulan KSS verilerinin tek bir kaynaktan toplanarak güncel ve güvenli hale getirilmesine ihtiyaç olduğu,
- Bölgenin coğrafi şartlarıyla da bağlantılı olan KSS alanlarının yetersizliğine ilişkin sorunların çözülmesine ihtiyaç olduğu, mevcut iş yerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılmasına olan ihtiyaçla bu sorunun acil ele alınması gereken bir konu olarak ön plana çıktığı,
- Mesleki eğitim/nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme konusunda gerekli yatırım ve imkânların sağlanmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- KSS yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimin yetkilerinin belirlenmesi gerektiği ve yöneticilerin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı kurmasının önemli olduğu,
- KSS yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak işletmelerin rekabet güçlerini artırarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,

- Mesleki ve teknik eğitimin, özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliğinden dolayı nitelikli personel bulmakta zorluk yaşandığı, çıraklık başta olmak üzere konuya ilişkin sonuç odaklı çözümlerin geliştirilmesi gerektiği,
- KSS firmalarının kendi aralarındaki iş birliklerinin kümelenme anlayışıyla geliştirilmesi gerektiği,
- Firmaların üniversitelerle iş birliklerinin fazlasıyla yetersiz olduğu, bu konuda en kısa sürede somut adımların hayata geçirilmesi gerektiği,
- KSS’lerde kooperatiflere ve yöneticilere karşı gerekli güvenin oluşmasına ihtiyaç olduğu, ayrıca maddi kaynak azlığının ve verilecek hizmetlere ilişkin mevzuat yetersizliğinin sorunlara yol açtığı,
- Elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç olduğu,
- Çevre düzenlemesi yapıp güvenlik artırılarak daha düzenli, giriş çıkışların kontrollü olmasının sağlanması gerektiği,
- Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesinde (örneğin mobilya ve gıda sektörü firmaları yan yana olmamalı) fayda olduğu,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda firmalara toplu hizmet sağlanması gerektiği, bunun gibi ortak hizmet alanlarına olan ihtiyaın belirlenmesinin ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde temin edilmesinin önemli olduğu,
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının yaratılması gerektiği,
- KSS’lerde aidatların toplanabilmesi için hizmetlerin ve firmalarla iletişimin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS yönetimlerinin daha planlı bir biçimde görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- Sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulmasına, etrafının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılmasına ve firmaların dağınlıklığının giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS’nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olmadığı, insan kaynağı için cazip hale gelmeleri için sosyal olanakları artırılmasına ve firmaların imajlarının güçlendirilmesine gereksinim bulunduğu,

- KSS'lerin ihtisaslaşması, yönetimin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi, altyapıların yenilenmesi, sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması gerektiği,
- KSS binalarının yeni teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilmesine, iş yerlerinin istenen boyutta kullanılabilmesi için esnek alanlar olarak tasarlanmasına; yemek, dinlenme, spor tesisleri ve sosyal alanlar ile otopark, sağlık ocağı, cami, banka, fuar alanı ve otel gibi ortak kullanım alanlarının oluşturulmasına, yolların daha geniş inşa edilmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Arsin OSB'nin ve Beşikdüzü OSB'nin Konya OSB ile karşılaştırmalı olarak etki değerlendirme analizi yapılacak, ulusal ve uluslararası OSB ve KSS'lere ait iyi uygulama örnekleri incelenecektir. Bu analizler proje kapsamında hazırlanacak olan "OSB ve KSS Yönetim Süreçlerine İlişkin Gelişim Stratejileri Dokümanı"na girdi oluşturacaktır.

GİRİŞ

Dünyada 1950'lerin sonlarından itibaren oluşmaya başlanan endüstriyel örgütlenmeler, sanayi işletmelerinin gelişimini destekleyen nitelikli altyapı ve hizmetlerin maliyet-etkin bir yaklaşımla sunulması hedefini gütmektedir. Diğer pek çok ülkede "sanayi parkı" olarak adlandırılan bu örgütlenmeler, sınırları çizili bir alanda firmaların üretim birimleri için gerekli altyapı imkânlarını (ulaşım, enerji, su ve atık yönetimi temel hizmetleri) ve rekabetçilik ve büyüme için gerekli nitelikli hizmetleri bir yönetim birimi kanalıyla tek bir elden sunan yapılardır. Sanayi parkları, başlangıçta altyapı imkân ve hizmetlerine odaklı biçimde kurgulanmış olsalar da zaman içinde küreselleşmenin de getirdiği zorunluluklarla, firmaların rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak kümelenmenin desteklediği yapılar olarak değişim ve gelişim göstermişlerdir.

Sanayi parklarının kümelenmeyle yarattıkları avantaj, değer zincirlerinin oluşumunu sağladığı gibi taşma etkisini de (*spillover effect*) beraberinde getirerek üretilen bilgi ve teknolojinin bölge dışındaki firmalara yayılmasını, nitelikli insan kaynağının yetişmesini ve hareketliliğini, bölge çevresinde yeni firmaların, yerleşim merkezlerinin ve sosyal alanların kurulmasını tetiklemekte ve böylelikle sosyal ve ekonomik gelişimi hızlandırmaktadır. Bu bakımdan, parkların oluşum ve gelişimleri bir devlet politikası halinde ele alınarak çeşitli teşviklerle desteklenmektedir.

Türkiye'deki en yaygın endüstriyel örgütlenmeleri oluşturan Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS), Cumhuriyet'in kurulmasıyla başlayan sanayileşme hamlesinin bir sonucu olarak 1960'lardan itibaren kurulmaya başlanmış ve o günden bugüne bir devlet politikası olarak ele alınmıştır. Bugün faaliyet gösteren toplam 287 adet OSB'de, yaklaşık 50.000 adet sanayi parselinde üretime geçilmiş olup, 1,5 milyondan fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır³. KSS'ler ise ağırlıklı olarak yapı kooperatifleri vasıtasıyla uygulamaya konulan, daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlara donatılmış iş yeri topluluklarıdır⁴. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın verilerine göre ülke genelinde 1.500'ün üzerinde KSS faaliyettedir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verilerine göre DOKAP Bölgesindeki illerde toplam 22 OSB faaliyet göstermektedir. Bu illerin Artvin hariç tamamında en az bir OSB bulunmakta olup bunların 2000 yılından itibaren kurulmaya başladıkları görülmektedir. Bölgedeki KSS'lere ilişkin kesin bir sayıya erişmek mümkün olmamakla birlikte, bu yapılara ait verilerin tutulduğu Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan temin edilen verilerde faaliyette olup olmadıklarına dair bilgi kesin olmamakla birlikte 153 KSS kaydına rastlanmıştır.

³ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden temin edilen 27.05.2016 tarihli OSB verileridir.

⁴ 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

“DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” çalışması, bölge OSB ve KSS'lerine ilişkin birincil ve ikincil verilerin temini ve analiziyle gerçekteşirilmıştir. Buna göre, çalışma metodolojisi aşağıdaki yöntemlerden oluşmuştur:

- Türkiye ve DOKAP illerinde yer alan OSB'lere dair verilerin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan, KSS'lere ilişkin verileri ise Çevre ve şehircilik Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan temini,
- Kamu, özel sektör, üniversite ve birlik temsilcileri katılımıyla gerçekteştirilen “DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu”,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB ve KSS'lerin yönetimleri, firmaları ve ilgili ulusal ve bölgesel paydaşları ile gerçekteştirilen bire bir görüşmeler,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB firmalarına yönelik uygulanan anket çalışması,
- DOKAP Bölgesi OSB'lerine ve KSS'lere dair performans göstergeleri belirleme ve göstergelerin ölçümüne dair ilgili verilerin ikincil kaynaklardan temini.

Söz konusu metodoloji çerçevesinde elde edilen veri ve bilgilerin analiziyle mevcut durum ve ihtiyacı ortaya koymak üzere hazırlanan bu raporun ilk bölümünde, dünyadaki ve Türkiye'deki endüstriyel örgütlenmelere ilişkin genel bilgi sunulmaktadır. İkinci bölümde Türkiye'deki OSB'lere, üçüncü bölümünde ise KSS'lere yönelik mevzuat, teşvikler, ekosistem, paydaşlar ve faaliyetler ele alınmıştır. DOKAP Bölgesi OSB'lerine ilişkin mevcut durum ve ihtiyaç analizi raporun dördüncü; KSS'lere ilişkin durum ve analiz ise beşinci bölümünde kapsamaktadır. Buna göre, öncelikle çalışma metodolojisi açıklanmakta; ardından bölge OSB ve KSS'lerine ilişkin genel bilgi sunulmakta; ardından metodoloji doğrultusunda gerçekteştirilen saha araştırmaları ve bunların bulguları alt bölümler halinde ele alınmaktadır. Araştırmadan elde edilen belli başlı sonuçlar ise altıncı ve son bölümde özetlenmiştir.

1. DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLENMELER

1.1. Dünyada Endüstriyel Örgütlenmeler

Dünyada endüstriyel örgütlenmeler, firmaların gelişimini destekleyen altyapı ve hizmetlerin bir ülkenin tüm bölgelerinde aynı kalite ve imkânlarla sağlanması ve bunun maliyet-etkin bir yaklaşımla sunulması ihtiyacından doğmuştur. Özellikle iş ve üretim ortamının güçlendirilmesine ve işletmelerin büyümesi için gerekli ekosistemin geliştirilmesine ihtiyaç duyan bölgeler ve ülkeler, bir yandan sınırlı kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak, diğer yandan yeni yatırım, sermaye ve insan kaynağını çekmek için cazibe merkezleri oluşturmak amacıyla endüstriyel örgütlenmelerin tasarlanması ve geliştirilmesini bir politika aracı olarak benimsemişlerdir.

Endüstriyel örgütlenmeler için dünyada yaygın olarak kullanılan terim “sanayi parkları”dır. Genel olarak sanayi parkları, belli bir bölgede sınırları belli bir biçimde oluşturulan ve firmalar için özel olarak hazırlanmış altyapıya sahip olan alanları ifade etmektedir. Bunun dışında, “özel ekonomik bölgeler”, “sanayi kümelenmeleri”, “serbest bölgeler” ve “endüstriyel bölgeler” gibi isimlerle de anılan ve firmalar için gerekli imkân ve altyapıyı sağlamak üzere farklı modelleri kullanarak şekillendirilen endüstriyel örgütlenmeler de mevcuttur. Bu bölgelerdeki kurallar ve uygulamalar genellikle yatırım koşulları, uluslararası ticaret, gümrük ve vergilendirme gibi konularda farklılık göstermekte olup Ar-Ge ve inovasyonun rekabetçilikteki rolünün artmasıyla bu yönde imkânlar sağlayan “teknokent” ve benzeri “inovasyon alanları” da endüstriyel örgütlenmeler kapsamında değerlendirilmeye başlanmıştır.

Genel olarak ele alındığında sanayi parklarında firmaların üretim birimlerini destekleyen ulaşım, enerji, su ve atık yönetimi gibi alt ve üst yapı imkânları ve firmaların ihtiyaç duyduğu hizmetler bölge yönetim birimi kanalıyla tek bir elden sağlanmaktadır. Bu hizmetler, firmaların ihtiyaç duyduğu bankacılık, muhasebe, finansal ve hukuksal danışmanlık, insan kaynakları gibi temel hizmetlerin yanında, teknoloji transferi, Ar-Ge hizmetlerinin tedariki, lojistik hizmetleri, etkinlik organizasyonu, eğitim ve beceri geliştirme faaliyetleri, spor imkânları, sosyal faaliyetler ve firmalar arasında iş birliği ağı oluşturmaya yönelik etkinlikleri de kapsamaktadır.

Sanayi parkları, sağladıkları imkânlar sayesinde bölgelerin ve ülkelerin gelişiminde ve yapısal dönüşümde önemli etki yaratmaktadır. Bu etki kısa sürede ortaya çıkmasa da parklarda faaliyet gösteren firmaların yarattıkları istihdam, firmalar arasında oluşturulan ağ yoluyla bilgi ve teknolojinin yayılması ve transferi, gelişme dinamiklerini hayata geçirmektedir. Bölgelerde belli sektör ve nitelikteki firmalar arasındaki kümelenmeler, yeni yatırımcıların bölgeye çekilmesini sağlamaktadır (Vidova, 2010). Bu sayede gelişen bölgede değer zincirleri oluşmakta, farklı sektörlerin de gelişimi mümkün olmaktadır. Sanayi parklarında yaratılan bu ortam, taşma etkisinin de (*spillover effect*) ortaya çıkmasını sağlayarak üretilen bilgi ve teknolojinin bölge dışındaki firmalara yayılmasını,

nitelikli insan kaynağının yetişmesini ve hareketliliğini, bölge çevresinde yeni firmaların-yerleşim merkezlerinin-sosyal alanların kurulmasını tetiklemekte ve böylelikle sosyal ve ekonomik gelişimi hızlandırmaktadır.

Sanayi parkları, devletler tarafından belli plan ve politikalar doğrultusunda kurulabileceği gibi firmaların kendi aralarındaki örgütlenmeyle bir araya gelmesi sonucu “organik” olarak da oluşabilmektedir. Çin’in hızlı büyümesinde sanayi parklarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu parkların birçoğu doğal olarak oluşmuş olsa da gelişmeleri için devlet tarafından önemli bir destek sağlanmıştır (Dünya Bankası, 2013).

Sanayi parkları genellikle geçmişte devlet müdahalesinin bir sonucu olarak kurulurken bugün gittikçe artan sayıda özel sektör-kamu ortaklığında hayata geçen girişimler dikkatleri çekmektedir. Bu tür parklarda kamu genel olarak şeffaf ve anlaşılır bir yasal çerçevenin uygulanmasından, arazi ve verimli kamu hizmetlerinin sağlanmasından ve temel altyapıların finansmanından sorumludur. Öte yandan özel sektör ortağı sanayi parkının geliştirilmesi ve faaliyetleri, spesifik altyapıların hazırlanması, varlık yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve küresel ağların kurulması gibi konularda sorumluluk üstlenmektedir (Dünya Bankası, 2013).

Sanayi parklarının tarihsel süreci incelendiğinde ilk olarak ABD ve İngiltere’de 19. Yüzyılın sonlarında ortaya çıktığı görülmektedir. ABD’de 1885 yılında hazırlanan bir raporda “Sanayi Bölgesi” fikri ortaya atılmış, bu bölgelerin sanayinin geliştirilmesi için önemli bir araç olacağı söylenmiştir. Sanayi bölgeleri konusunda ilk bilinçli uygulama ise İngiltere’de hayata geçmiş, 1896 yılında Manchester yakınlarında “Trafford Park” kurulmuştur. Bu girişimi 1905 ve 1909 yıllarında Chicago’da kurulan iki sanayi parkı izlemiştir. Bunlar ilk modern sanayi parkları olarak gösterilmektedir.

Büyük buhran döneminde İngiltere’de işsizliğe bir çözüm getirmek amacıyla 1936 yılında “Özel Gelişme Alanları ve İlerleme Yasası” çıkarılmış, bu doğrultuda İskoçya ve Galler’de altı sanayi parkı kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra da yine İngiltere’de geri kalmış bölgelerde yeni sanayi merkezlerinin oluşturulması ve büyük kentlerde sanayinin kent dışında geliştirilmesi amacıyla sanayi parkları kurulmaya devam etmiştir.

1950’lerin sonunda İrlanda’da Shannon’da bir grup iş adamı, havaalanlarındaki uluslararası uçuşların azaldığını fark etmiştir. Transit yolcuların ve havaalanının bölge ekonomisi için sahip olduğu önemden yola çıkarak, havaalanının yanına özel bir sanayi bölgesi kurulması için bir teklif hazırlamışlardır. Bu teklifin onaylanması ile ilk modern serbest bölge 1959 yılında Shannon’da kurulmuştur⁵.

⁵ 11.06.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.

1970'lere kadar parkların çoğunlukla gelişmiş ülkelerde kurulduğu, sonraki dönemde emek-yoğun sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası şirketlerden yatırım çekmek için Doğu Asya'da ve Latin Amerika'da da sanayi parkları kurulmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda sanayi parkları ithal ikamesi politikasından ihracat bazlı büyüme politikasına geçmeyi amaçlayan ülkelerin ticaret ve yatırım politikalarında kilit bir rol oynamıştır (Faroline ve Akıncı, 2011).

Sanayi parklarının 1970'lerden sonra gösterdikleri gelişim incelendiğinde, dört farklı nesilden söz etmek mümkündür (Vidova, 2010):

- 1970'lerde kurulmuş olan parklar birinci nesil sanayi parkı olarak nitelendirilmekte olup genellikle sadece altyapıya önem veren oluşumlardır.
- 1975-1985 arasında inşa edilen ikinci nesil sanayi parklarında bilim ve teknoloji ile ilgilenen firmalar daha fazla yer almaya başlamış, altyapı ve imkânlarda buna bağlı gelişimler ortaya çıkmıştır.
- 1980'lerin ikinci yarısından itibaren üçüncü nesil sanayi parkları oluşmaya başlamıştır. Bu parklarda, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar yer almaya başlamış, alan kullanımı daha esnek hale gelmiştir. Bilişim sektöründe faaliyet gösterenler firmaların oranı ve genel olarak firmalarda çalışan beyaz yaka personelin oranı artmıştır.
- 1990'ların ortalarından itibaren dördüncü nesil sanayi parkları kurulmaya başlamıştır. Bu parklardaki firmalar yüksek teknolojiler kullanmakta olup depolar genelde parkın dışında konuşlanmıştır. Yine bu dönemde, çalışanlar için sosyal alanların oluşturulmasına özel önem verilmeye başlanmıştır. 1990'ların ikinci yarısından itibaren dünyanın farklı bölgelerindeki sanayi parkları arasında ağ yapılar da oluşmaya başlamış, bu sayede iş birliklerini tetikleyen kümelenme hizmetleri ön plana çıkarılmıştır.

1980'lerden itibaren sanayi parklarının sayısı, gelişmekle olan ülkeler başta olmak üzere çok büyük ivme kazanmıştır. Örneğin, 1986'da Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) özel ekonomik bölge veri tabanına göre, 47 ülkede 176 sanayi parkı varken, 2006'da bu rakam 130 ülkede 3.500 parka yükselmiştir. Bunda üretimin coğrafi olarak farklı bölgelere yayılmasının ve 1970'lerde başlayan ticaret ve yatırımlardaki küreselleşmenin 1990 ve 2000'lerde daha da hızlanmasının büyük etkisi vardır (Farole, 2011).

Bugün dünyada yaklaşık 4.300 endüstriyel bölge bulunduğu tahmin edilmektedir. Doğu Asya'da Çin, Singapur, Malezya, Güney Kore ve Vietnam; Orta Amerika'da Dominik Cumhuriyeti, Kosta Rica ve Honduras; Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Birleşik Arap Emirlikleri ve Ürdün sanayi parklarının yoğun olduğu bölgelerdir⁶. Sanayi parkları, pek çok ülkede büyük başarıyla faaliyet göstermektedir. Örneğin

⁶ 23.04.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.

Dominik Cumhuriyeti'nde üretim sektöründe 100.000'den fazla iş yaratmış ve tarım sektörüne bağımlılığı azaltmıştır. Benzer sanayileşme ve istihdam sağlama hikâyeleri Maritus, Güney Kore, Tayvan, Honduras, El Salvador, Madagaskar, Bangladeş ve Vietnam'da da görülmektedir. Doğrudan yabancı yatırımı çekmek için rekabetin gittikçe yoğunlaştığı bir dönemde özel ekonomik bölgelerin önemi daha da artmaktadır (Farole, 2011). Bununla birlikte sanayi parkları kamu yatırımının yarattığı katma değer açısından eleştirilmektedir. Kamu yatırımının yapılmamış olması durumunda aynı ticari faaliyetin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da sağlanan avantajların firmaların yarattığı katma değerden fazla olup olmadığı sorgulanan konular arasındadır. Ayrıca, yapımı uzun zaman alan veya ertelenen sanayi parkları için ayrılan alanın fiyat spekülasyonlarına maruz kalması ya da sanayi parklarına ayrılan alanların yeterince verimli şekilde kullanılmaması da getirilen eleştirilerden biridir. Tüm bu eleştirilere rağmen sanayi parklarının sayısında bir azalma görülmemektedir (Dünya Bankası, 2013).

Dünyadaki başarılı sanayi parkları genel olarak aşağıdaki temel özelliklere sahiptir⁷:

- Sağlam bir yasal çerçeve ve güçlü kurumlar (etkin tek durak ofisi hizmetleri gibi),
- Ulusal gelişim stratejisinin bir parçası olarak güçlü devlet desteği,
- Daha geniş çaplı ya da ulusal reformlar içi prototip tasarım,
- Sağlam bir altyapı ile stratejik bir lokasyonda bulunma,
- Önemli ekonomik ve sosyal getiriler sağlaması.

⁷ 23.04.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.

1.2. Türkiye’de Endüstriyel Örgütlenmeler

Türkiye’de endüstriyel örgütlenmelerin organize sanayi bölgesi (OSB), küçük sanayi sitesi (KSS), serbest bölgeler ve teknoloji geliştirme bölgeleri altında toplanması mümkündür.

Ülkemizde Cumhuriyet’in kurulmasıyla başlayan kalkınma ve sanayileşme hamlesiyle yaşanan gelişmeler neticesinde, OSB ve KSS’ler 1960’lardan itibaren devlet politikası kapsamında kurulmaya başlanmıştır. Böylelikle planlı sanayileşme ve kentleşmeye yardımcı bu yapılarla aynı zamanda yatırımcılara oldukça güçlü destek ve teşvikler sağlanmıştır (Cansız, 2010). O günlerden bugüne ülkemizde toplam 287 adet OSB’de, yaklaşık 50.000 adet sanayi parselinde üretime geçilmiş olup, 1,5 milyondan fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır⁸.

KSS’ler ise, ağırlıklı olarak yapı kooperatifleri vasıtasıyla uygulamaya konulan, daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlara donatılmış iş yeri topluluklarıdır⁹. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın verilerine göre ülkemizde 1.500’ün üzerinde KSS faaliyet göstermektedir.

Türkiye’de OSB ve KSS’lere ilişkin ayrıntılı bilgi, raporun 1. ve 2. bölümde yer aldığından burada detaylara girilmeyecektir.

Türkiye’deki diğer endüstriyel örgütlenme yapısı olarak oluşturulan serbest bölgeler, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerlerdir. 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu’nda serbest bölgelerin kurulması ve işletilmesindeki temel amaçlar; ihracata yönelik yatırım ve üretimi teşvik etmek, doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak, işletmeleri ihracata yönlendirmek ve uluslararası ticareti geliştirmek olarak sıralanmıştır. Buldukları ülke ekonomilerine sağladıkları katkıların yanında, esnek ve çağdaş idari yapılarıyla dış ticarete yönelmek isteyen firmalara modern ve gelişmiş bir yatırım ortamı sağlayan serbest bölgelerin ülkemizde de önemi artmaktadır¹⁰.

Türkiye’de temel olarak ihracata dayalı yatırım ve üretimi teşvik etmek amacıyla 1987 yılından bu yana Akdeniz kıyısında Mersin, Antalya ve Adana-Yumurtalık Serbest Bölgeleri; Ege Bölgesinde Ege (İzmir), Denizli ve İzmir Serbest Bölgeleri; Marmara Bölgesinde İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul Endüstri ve Ticaret, İstanbul Trakya, Avrupa, Kocaeli, TÜBİTAK-MAM Teknoloji ve Bursa Serbest Bölgeleri; Karadeniz kıyısında Trabzon, Rize ve Samsun Serbest Bölgeleri; Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Gaziantep Serbest Bölgesi; İç Anadolu Bölgesinde ise Kayseri Serbest Bölgesi

⁸ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü’nden temin edilen 27.05.2016 tarihli OSB verileridir.

⁹ 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

¹⁰ 27.05.2017 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/serbestBolgeler?> adresinden alındı.

faaliyete geçmiştir. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre Temmuz 2017 itibariyle Türkiye çapında toplam 18 serbest bölge bulunmaktadır.

Ülkemizde önemi artan diğer bir endüstriyel yapılanma modeli ise özellikle 2016'da yayınlanan yeni yönetmelikle üretim yatırımlarına da izin verilen teknoloji geliştirme bölgeleridir. 6 Temmuz 2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) Kanunuyla hayata geçmeye başlayan bölgelerde, 31 Aralık 2023 yılına kadar geçerli olacak şekilde TGB yönetici şirketlerine ve TGB'lerde yer alan firmalara güçlü teşvikler sağlamaktadır. Kanunun uygulaması Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Maliye Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu ile iş birliği halinde gerçekleştirilmektedir.

29797 sayılı ve 10 Ağustos 2016 tarihli resmi gazetede yayımlanan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'ne göre işletmeler, bölgede başlatıp sonuçlandırdıkları Ar-Ge veya tasarım projeleri sonucu elde ettikleri teknolojik ürünün üretilmesi için gerekli olan yatırımı, yönetici şirketin uygun bulması ve Bakanlığın izin vermesi şartıyla herhangi bir Bölge içerisinde yapabilmektedir. Bunun için Teknolojik Ürün Değerlendirme Komisyonu'nun yönetici şirket tarafından oluşturulması ve bu komisyon tarafından üretilen ürünün teknolojik ürün olup olmadığına ve bölge içerisinde yatırımının uygunluğuna yönelik gerekli inceleme ve değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Komisyonun onay vermesi durumunda teknolojik ürün yatırımı için gerekli olan bina ve tesis yapılması süreci başlamakta, bu yapılaşmanın miktarı bölgenin toplam yapılaşma hakkının %35'inden fazla olamamaktadır. Birden fazla alanı olan bölgelerde bu tesislerin yapılaşma hakkı her bir bölge alanı için ayrı hesaplanmaktadır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre kanun kapsamında Mayıs 2017 itibariyle toplam 66 Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulmuştur. Bunlardan 54'ü faal durumdadır. TGB'lerde faaliyet gösteren firma sayısı Mayıs 2017 itibariyle 4.510'a, istihdam edilen kişi sayısı 46.314'e ulaşmıştır. Bölgeleri faaliyet gösteren şirketlerin ABD başta olmak üzere Japonya, İsrail, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın en gelişmiş ülkelerine yapmış oldukları teknolojik ürün ihracatı Mayıs 2017 sonu itibariyle 2,6 milyar Dolar'a ulaşmıştır. Yabancı sermaye açısından TGB'lerde toplam 75 yabancı firma yer almaktadır¹¹.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'deki endüstriyel örgütlenmelerin çatısı altında (özellikle de OSB ve TGB'lerde) kümelenmelerin desteklenmesi söz konusudur.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan 2015-2018 Türkiye Sanayi Strateji Belgesi'ne¹² göre kümelenme konusunda bilinç ve örgütlenme düzeyi artmakta, küme oluşumlarının

¹¹ 25.05.2017 tarihinde <http://btgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e148cf1e-786c-48d3-838c-79b9a37a908b> adresinden alındı.

¹² 25.05.2017 tarihinde <https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e9f6e3f2-f8ab-4fd1-9d65-22d553867dc1> adresinden alındı.

desteklenmesi yönünde yürütülen çabalar hem ulusal hem de bölgesel rekabet gücü açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

Kümelenme alanında Ekonomi Bakanlığı'nın Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Programı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Kümelenme Destek Programı ve Kalkınma Ajanslarının kümelere yönelik mali ve teknik destek programları ile güdümlü projeleri kapsamında destekler sağlanmaktadır.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2012 yılında başlatılan Kümelenme Destek Programı¹³, Ulusal Sanayi Strateji Belgesi'nin çizdiği çerçeve kapsamında kümelenme teşebbüslerinin başlatılması, etkin ve sürdürülebilir bir şekilde ilerletilmesi için gerekli iş ve iş birliği ortamının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Programdan, küme ekonomik coğrafyasında yer alan kurum ve kuruluşların bir araya gelerek oluşturduğu Kümelenme Birliktelikleri yararlanabilmektedir. Her bir kümelenme birlikteliğinde en az bir sanayi odası veya sanayi ve ticaret odası ve en az bir üniversite yer alması gerekmektedir. Kümelenme Destek Programı kapsamında Bakanlıkça hibe şeklinde sağlanan mali destek, 5 yıl için 25 milyon TL'dir. Kümelenme birlikteliklerinden yönetebilecekleri bir iş planı ve bütçe hazırlamaları beklenmektedir. Bakanlıkça tahsis edilecek hibe tutarı, iş planı bütçesinin %10'undan az %50'sinden fazla olamamaktadır. Program kapsamında sağlanacak olan mali destek, programın genel hedef ve amaçları doğrultusunda aşağıdaki tema ve öncelikler için kullanılmaktadır:

- Küme koordinasyonu, farkındalığı veya etkinliğinin geliştirilmesi,
- Faktör koşulları veya piyasalarının geliştirilmesi,
- Verimliliğin artırılması,
- Yenilik kapasitesinin güçlendirilmesi.

Ekonomi Bakanlığı KOBİ ve Kümelenme Destekleri Dairesi Başkanlığı tarafından 2010/8 sayılı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" doğrultusunda uygulanan UR-GE Destek Programı da iş birliği ağları ve kümelenmeleri desteklemektedir. Program ile kümeleşme yaklaşımını esas alan yerel dinamiklerin harekete geçirilmesi ve iş birliği kuruluşlarının önderliğinde ihracat seferberliğinin başlatılması, Türkiye'de yerleşik şirketlerin uluslararası arenada rekabetçiliği ve ihracatının artırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda firmalar, iş birliği kuruluşlarının proje başvuruları sonucu desteklenmektedir. İş birliği kuruluşlarının ihtiyaç analizi, eğitim, danışmanlık ve tanıtım, yurt dışı pazarlama, alım heyeti ve istihdam faaliyetleri %75 oranında, iş birliği kuruluşuna bağlı firmaların bireysel danışmanlık alımları ise %70 oranında desteklenmektedir¹⁴.

¹³ 28.04.2017 tarihinde <https://kumelenme.sanayi.gov.tr> adresinden alındı.

¹⁴ 13.02.2017 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-236246> adresinden alındı.

2. TÜRKİYE'DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ

Türkiye'de sanayileşme, ekonomik kalkınmanın en önemli araçlarından birisi olarak görülmüş ve bu doğrultuda sanayileşmeye yönelik çabalar ve çalışmalar Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber artış göstermiştir. Sanayileşme çalışmaları, Cumhuriyetin ilk dönemlerinde özel sektör girişimlerinden beklenmiş, ancak tecrübe eksikliği ve finansal yetersizlik gibi kısıtlardan dolayı devlet eliyle de desteklenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. 1931 yılında oluşturulan "I. Beş Yıllık Sanayi Planı" ile gerekli altyapı oluşturulmaya çalışılmış, 1960 yılında başlayan planlı kalkınma döneminde lokomotif sektör olarak görülen sanayi sektörüne yönelik çalışmalarla beraber ekonomik ve toplumsal kalkınmaya önem verilmesi gibi hedefler konmuştur¹⁵.

Bu doğrultuda 1960'lardan itibaren devlet tarafından Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) kurulmaya başlanmış ve planlı sanayileşme ve kentleşmeye yardımcı bu yapılarla aynı zamanda yatırımcılara oldukça güçlü destek/teşvikler sunulmuştur (Cansız, 2010).

4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'na göre OSB'ler, *"sanayinin uygun görülen alanlarda yapılanmasını sağlamak, çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek, kaynakları rasyonel kullanmak, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, sanayi türlerinin belirli bir plan dâhilinde yerleştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla sınırları tasdik edilmiş arazi parçalarının imar planlarındaki oranlar dâhilinde gerekli ortak kullanım alanları, hizmet ve destek alanları ve teknoloji geliştirme bölgeleri ile donatılıp planlı bir şekilde ve belirli sistemler dâhilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan ve bu Kanun hükümlerine göre kurulan, planlanan ve işletilen, kaynak kullanımında verimliliği hedefleyen mal ve hizmet üretim bölgeleri"* olarak tanımlanmaktadır¹⁶.

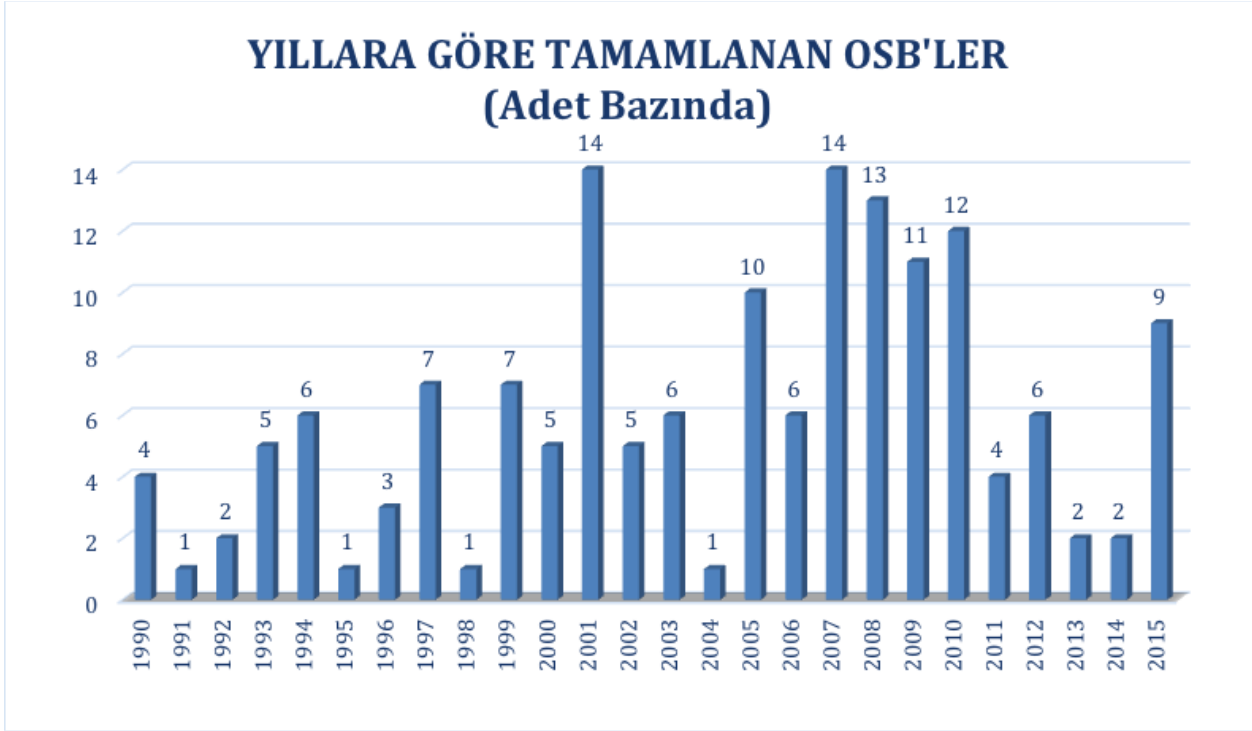
Ülkemizde OSB uygulamalarına ilk olarak 1962 yılında Bursa'da bir OSB kurulmasıyla başlanmıştır. Günümüzde ise toplam 287 adet OSB'de, 49.215 adet sanayi parselinde üretime geçilmiştir ve 1.607.593 kişiye istihdam sağlanmaktadır¹⁷.

1990 yılından itibaren yıllara göre tamamlanan OSB'lerin sayı ve alan olarak gelişim grafikleri Şekil 1 ve Şekil 2'de verilmektedir.

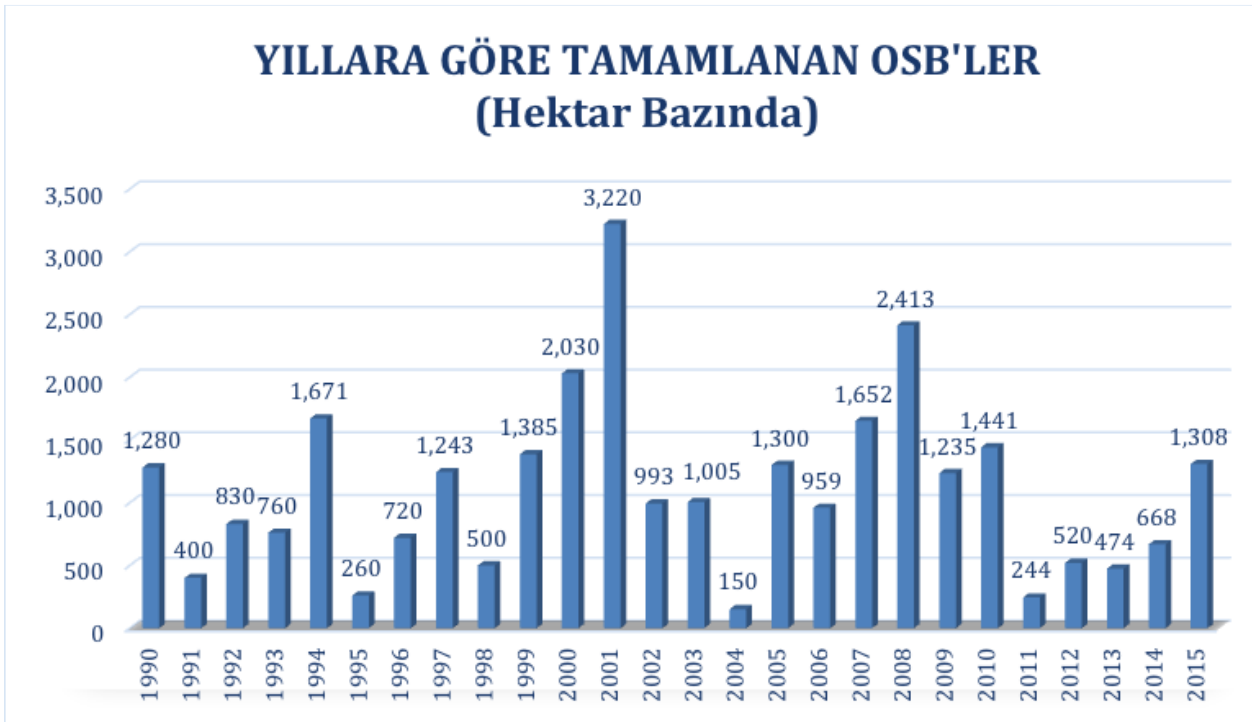
¹⁵ 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=180> adresinden alındı.

¹⁶ 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, 15.04.2000 tarihli 24021 Sayılı Resmi Gazete.

¹⁷ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden temin edilen 27.05.2016 tarihli OSB verileridir.



Şekil 1. Yıllara Göre Tamamlanan OSB'ler (Adet Bazında)



Şekil 2. Yıllara Göre Tamamlanan OSB'ler (Hektar Bazında)

2.1. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Mevzuat

Türkiye’de OSB’lerin kurulması, denetlenmesi ve kredilendirilmesi görevleri Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın yetki ve sorumluluğundadır. 08.06.2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 635 sayılı “Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”de belirtildiği üzere ilgili görevler Bakanlık bünyesinde yer alan “Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü” tarafından yürütülmektedir¹⁸. OSB’leri ilgilendiren mevzuat çalışmaları ise Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü içinde Mevzuat Dairesi Başkanlığı’nın görev ve sorumluluk alanında yer almaktadır.

Tablo 1. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’ne Yönelik Mevzuat

Kanun/ Yönetmelik/ Mevzuat/ Üst Belge	Resmi Gazete Tarihi - Sayısı	Açıklama
4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu	15.04.2000 24021	Amaç: OSB’lerin kuruluş, yapım ve işletilmesi esaslarını düzenlemektir. Kapsam: OSB’lerin ve üst kuruluşlarının oluşumunu, organlarını, işleyişini, yönetim ve denetimini düzenleyen hükümler ile bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen hükümleri kapsar.
Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği	22.08.2009 27327	Amaç: OSB’lerin kuruluşu, yapımı ve işletilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Kapsam: OSB’lerin planlanmasını, yer seçimini, OSB’nin gerçekleşebilmesi için zorunlu olan ve Bakanlığın uygun gördüğü teknik altyapılarla ilgili OSB dışında kalan alanların onaylı sınır olarak belirlenmesini, imar planları ve parselasyon planları ile değişikliklerinin onayını, arazi kullanımı, yapı ve tesislerinin projelendirilmesi, inşası ve kullanımı ile ilgili ruhsat ve izinleri, kuruluş protokolünün şeklini ve içeriğini, organların oluşumunu, görev ve yetkilerini, çalışma usul ve esaslarını, genel idare giderleri için kredi kullanmakta olan OSB’lerde bölge müdürü ve görevlendirilecek diğer personelin nitelikleri ve sayıları ile görevlendirme şeklini, kredi talebi ve bunun geri ödeme usul ve esaslarını, arsa tahsislerini, altyapı tesisleri kurma, kullanma ve işletme hakkı ile ilgili hususları, kredi kullanmakta olan OSB’lerde ihale usul ve esasları ile hak edişlerin düzenlenmesi ve onaylanmasını, kiralama usul ve esaslarını, OSB üst kuruluşunun görev ve çalışma şeklini ve Kanunun uygulanmasına ilişkin diğer hususları kapsar.

¹⁸ 01.01.2017 tarihinde <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/turkiyedeki-organize-sanayi-bolgesi-uygulamaları-ve-mevcut-durum/41> adresinden alındı.

Tablo 1. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri'ne Yönelik Mevzuat (Devam1)

Kanun/ Yönetmelik/ Mevzuat/ Üst Belge	Resmi Gazete Tarihi - Sayısı	Açıklama
Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği	18.11.2015 29536	Amaç: OSB'lerin yer seçimi işlemlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Kapsam: OSB'lerin yer seçimine ilişkin iş ve işlemleri kapsar.
Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan Parsellerin Gerçek veya Tüzel Kişilere Bedelsiz Tahsisine İlişkin Yönetmelik	02.07.2004 25510	Amaç: Kalkınmada öncelikli yöreler kapsamındaki iller ve Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığınca 2001 yılı için belirlenen fert başına gayrisafi yurt içi hâsıla tutarı 1500 ABD Doları veya daha az olan iller ile bu iller dışında kalan ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca 2003 yılı için belirlenen sosyoekonomik gelişmişlik sıralamasına göre endeks değeri eksi olan illerdeki organize sanayi bölgelerinin mülkiyetinde bulunan ve tahsis edilmemiş parsellerin, yeni yatırımlar için gerçek veya tüzel kişilere bedelsiz tahsisi ile 5084 sayılı Kanunun yayımı tarihinden önce bedelli olarak tahsis edilmiş parsellerin ödemesinin durdurulması ve kalan meblağın Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından organize sanayi bölgesine verilen kredilerden mahsup edilmesine ilişkin esas ve usulleri tespit etmektir. Kapsam: Yönetmelik amacında belirtilmiş olan OSB'lerde, 29.01.2004 tarihli ve 5084 sayılı Kanunun öngördüğü istihdam sayısını sağlayacak yatırımlar için OSB'lerin yetkili organlarının karar alması halinde bedelsiz parsel tahsisinden yararlanacak olan gerçek veya tüzel kişileri kapsar.
Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan Parsellerin Gerçek veya Tüzel Kişilere Tamamen veya Kısmen Bedelsiz Tahsisine Dair Yönetmelik	26.08.2011 28037	Amaç: OSB'lerde yer alan parsellerin gerçek veya tüzel kişilere tamamen veya kısmen bedelsiz tahsisine ilişkin usul ve esasları belirlemektir. Kapsam: İl ve ilçelerin sosyoekonomik durumları dikkate alınarak Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenen il ve ilçelerdeki organize sanayi bölgelerinde, 12.04.2000 tarihli ve 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununun geçici 9 uncu maddesinin öngördüğü istihdam sayısını sağlayacak yatırımlar için başvuru koşulları, tahsislerde öncelik sırası, taahhütname alınması, yatırım koşulları, mücbir sebepler, borçlardan mahsup işlemleri, ödemelerin durdurulması, ödemeye esas parsel bedellerinin tespiti, tapu kaydına konulacak şerh ve yatırımların denetlenmesi ile devredilen taşınmazların geri alınmasına ilişkin hükümleri kapsar.

Tablo 1. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri'ne Yönelik Mevzuat (Devam2)

Kanun/ Yönetmelik/ Mevzuat/ Üst Belge	Resmi Gazete Tarihi - Sayısı	Açıklama
Organize Sanayi Bölgelerinin Elektrik Piyasası Faaliyetlerine İlişkin Yönetmelik	14.03.2014 28941	<p>Amaç: 12.04.2000 tarihli ve 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununa göre kurularak tüzel kişilik kazanan OSB'lerin; OSB dağıtım ve/veya üretim lisansı olarak elektrik piyasasında faaliyette bulunmak istemeleri halinde, onaylı sınırları içerisinde katılımcılarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, 14.03.2013 tarihli ve 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanununun 13 üncü maddesi kapsamında gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin uygulanacak olan usul ve esasların belirlenmesidir.</p> <p>Kapsam: Organize Sanayi Bölgeleri Kanununa göre kurulan OSB'lerin, OSB dağıtım ve/veya üretim lisansı olarak elektrik piyasasında faaliyette bulunmak istemeleri halinde, Elektrik Piyasası Kanununun 13 üncü maddesi çerçevesinde yürütecekleri faaliyetlere ilişkin hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, üretici veya serbest tüketici sıfatıyla temin ve tedarik ettiği elektrik enerjisinin katılımcılarının kullanımına sunulması, OSB'lere lisans verilmesi ve dağıtım bedelleri ile diğer hizmet bedellerinin belirlenmesi ve yürütülecek diğer faaliyetlerle ilgili hususları kapsar.</p>
Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği	10.11.2009 27402	<p>Amaç: Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri için iletilen talepleri değerlendirmek ve bu bölgelerin yer seçimi, kuruluşu, imar planı onayı, faaliyeti ve işletilmesi ile denetlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.</p> <p>Kapsam: Bitkisel ve hayvansal üretimin ve bunlara dayalı sanayinin desteklenmesi, geliştirilmesi, ürünlerin paketlenmesi, işlenmesi, muhafaza edilmesi ile pazarlama yöntemleri konusunda teknik destek verilmesi, rekabet edebilirliğini artırıcı nitelikte uygun ve kaliteli ham maddenin temini için tarım-sanayi entegrasyonunun geliştirilmesini kapsar.</p>

2.2. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Teşvikler

Yukarıda paylaşılmış olan organize sanayi bölgelerine yönelik mevzuat ile organize sanayi bölgelerini ilgilendiren diğer mevzuat incelendiğinde, bu yapıların kurulmasını desteklemek ve yatırımcıları çekmek amacıyla devlet tarafından sunulan birçok teşvik bulunduğu görülmektedir. Raporun ileriki aşamalarında yapılan saha çalışmalarında da “OSB’de yatırım yapmanın gerekçeleri ve avantajları nelerdir?” sorusunun cevabı Doğu Karadeniz Bölgesi OSB’leri için genellikle “teşvikler” olmuştur. Tablo 2’de OSB tüzel kişiliği ve OSB içindeki firma bazında OSB’lere yönelik teşviklerin durumu, Tablo 3’te ise teşviklerin detayları ve dayandıkları mevzuatlar paylaşılmıştır.

Tablo 2. OSB’lere Sağlanan Teşvikler¹⁹

Teşvik Kalemleri	OSB Tüzel Kişiliği	OSB İçindeki Firma
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kredi Desteği	Var	Yok
Arsa İndirimi	Yok	Var
Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi Muafiyeti	Muaf	Muaf Değil
Parselasyon Harcı İstisnası	Var	Var
Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı İstisnası	Var	Var
Emlak Vergisi Muafiyeti	Geçici Muaf	Geçici Muaf
Kurumlar Vergisi Muafiyeti	Muaf	Muaf Değil
KDV İstisnası	Var (Arsa ve iş yeri teslimleri)	Yok
Tevhid ve İfraz İşlem Harcı İstisnası	Var	Var
Yapı Denetim Kuruluşlarına Ödenecek Hizmet Bedeli İndirimi	%75 indirimli uygulanır	%75 indirimli uygulanır
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma	Yok	Var

¹⁹ 05.05.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/osb-tesvikleri-2052016113348.pdf> adresinden alındı.

Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Kredi Desteği	4562 Sayılı OSB Kanunu	15.04.2000 24021	Madde 14: OSB'nin yetkili organları projenin keşif tutarı ve genel idare giderleri ile ilgili olarak, Bakanlıktan kredi talep edebilirler.
	OSB Uygulama Yönetmeliği	22.08.2009 27327	Madde 95: Kredinin kaynağı, OSB'lerin kuruluşu, yapımı ve işletilmesi için Bakanlık bütçesinde yer alan ödeneklerden oluşur. (Değişik: RG-08.08.2012-28378) Madde 97: Yatırım Programında yer alan kalkınmada öncelikli yörelerde yapılacak OSB'ler ve ileri teknoloji kullanan ihtisas OSB'lere talepleri halinde arsa, altyapı ve genel idare giderleri kredisi, diğer yörelerdeki OSB'lere ise altyapı ve genel idare giderleri kredisi verilir. Ayrıca talepleri halinde OSB'nin sevk ve idaresi için ihtiyaç duyulacak bölge müdürlüğü hizmet binası inşaatları da kredilendirilir.
	Organize Sanayi Bölgeleri ve Sanayi Siteleri Projeleri Ödeneklerinin Kullanımı ve Kredilendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar ²⁰	-	Madde14: Kullanılan kredinin faiz oranları ve geri ödeme şartları şöyledir: a) Kalkınmada öncelikli yörelerde; faiz oranı yıllık %1, geri ödeme süresi 5 yılı ödemesiz toplam 15 yıl, b) Normal illerde; faiz oranı yıllık %2, geri ödeme süresi 3 yılı ödemesiz toplam 13 yıl, c) Gelişmiş illerde; faiz oranı yıllık %3, geri ödeme süresi 2 yılı ödemesiz toplam 11 yıl olarak uygulanır. Madde16: Arsa satma durumuna gelmeyen ya da borcunu karşılayabilecek miktarda arsa satma durumuna gelmeyen OSB'lerde kredi anapara borç taksitleri, kredi kullanan OSB'ler itfa dönemlerinde tahakkuk eden borçlarını ödeyemeyeceğini ilgili belgelerle ispatlaması durumunda; anapara borç taksitleri 3 yılda bir olmak üzere toplam 4 defa ertelenebilmekte, faiz borçları ise anapara borç taksitleri ödenmesi kaydıyla kredi hesabına ilave edilebilmektedir.
Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi Muafiyeti	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu	29.05.1981 17354	Madde35: Organize sanayi bölgelerinde tüketilen elektrik enerjisinin vergisini organize sanayi bölgeleri tüzel kişiliklerine elektriği temin eden kuruluş öder.
Parselasyon Harcı İstisnası	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu	29.05.1981 17354	Madde80: Belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde İmar Kanununa göre ilk kez yapılan veya istek üzerine gerçekleştirilen müteakip parselasyon işlemlerinde teşvik belgesine haiz olan organize sanayi bölgeleri Parselasyon Harcı'ndan müstesnadır.

²⁰ 31.10.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Mevzuat.aspx?catID=730> adresinden alındı.

Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları (Devam1)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Arsa İndirimi	4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) Kanunu	15.04.2000 24021	Geçici 9'uncu maddeye göre Organize sanayi bölgelerindeki tahsis edilmemiş parseller, organize sanayi bölgesinin yetkili organlarının karar almaları halinde en az on kişilik istihdam öngören yatırımlara girişen gerçek veya tüzel kişilere tamamen veya kısmen bedelsiz olarak tahsis edilebilir. Bu madde kapsamında, il ve ilçelerin sosyoekonomik durumları dikkate alınarak OSB'lerdeki parsellerin tamamen veya kısmen tahsisleri Bakanlar Kurulu kararı ile belirleneceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede, 25.05.2011 tarihli ve 2011/1808 sayılı Kararnamenin Eki Kararın 1'inci maddesinde "Organize sanayi bölgelerinde yer alan parsellerin, 14.07.2009 tarihli ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın ekinde yer alan "Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler" gruplandırılması çerçevesinde; a)1.Bölgedeki il ve ilçelerden sosyoekonomik gelişmişlik endeks değeri 1 ve altında olan il ve ilçelerde % 50 indirimli, b)2.Bölgedeki illerin merkez ilçelerinde % 50, ilçelerinde % 60 indirimli, c)3.Bölgedeki illerin merkez ilçelerinde % 70, ilçelerinde % 90 indirimli, d)4.Bölgedeki il ve ilçelerde bedelsiz olarak tahsis edilir. Ancak 6.12.2012 tarihli ve 28489 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6360 sayılı "On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununa göre Büyükşehir Belediyelerinin mücavir alanının il mülki sınırı olması arsa indirim oranlarında değişiklikler getirmiştir.
Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı İstisnası	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu	29.05.1981 17354	Madde80: Organize Sanayi Bölgelerinde yapılan Yapı ve Tesisler Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı'ndan müstesnadır.
Emlak Vergisi Muafiyeti	1319 Emlak Vergisi Kanunu	11.08.1970 13576	Madde 5: Organize sanayi bölgeleri inşalarının sona erdiği tarihi takip eden bütçe yılından itibaren binada 5 yıl süre ile emlak vergisinden muaftır. Madde15: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca, organize sanayi bölgeleri için iktisap olunduğu veya bu bölgelere tahsis edildiği kabul edilen arazi (sanayici lehine tapudaki tescilin yapılacağı tarihe kadar) arazi vergisinden muaftır.
Kurumlar Vergisi Muafiyeti	5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu	21.06.2006 26205	Madde 4: n) Organize sanayi bölgelerinin alt yapılarını hazırlamak ve buralarda faaliyette bulunanların; arsa, elektrik, gaz, buhar ve su gibi ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla elde edeceği gelirleri Kurumlar vergisinden muaftır.

Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları (Devam2)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
3305 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar		09.06.2012 28328	Madde18: Yatırımın organize sanayi bölgesinde (OSB) gerçekleştirilmesi durumunda; 1. Büyük ölçekli yatırımlar veya bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında teşvik belgesi düzenlenen yatırımlar vergi indirim ve sigorta primi işveren hissesi desteği açısından buldukları bölgenin bir alt bölgesinde sağlanan oran ve sürelerde bu desteklerden yararlanabilir. 2. Söz konusu madde kapsamında 6. bölgede gerçekleştirilecek büyük ölçekli ve bölgesel teşvik uygulamaları kapsamındaki yatırımlar için ise sigorta primi işveren hissesi desteği, bölgede geçerli olan süreye iki yıl ilave edilmek, vergi indirim desteği ise bölgede geçerli olan yatırıma katkı oranına beş puan ilave edilmek suretiyle uygulanır.
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Gümrük Vergisi Muafiyeti</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde9: Teşvik belgesi kapsamındaki yatırım malı makine ve teçhizatın ithali, otomobil ve hafif ticarî araç yatırımlarında yatırım dönemi içerisinde kalmak kaydıyla monte edilmemiş haldeki (CKD) aksam ve parçaların ithali, gemi ve elli metrenin üzerindeki yat inşa yatırımlarında tekne kabuğu ithali yürürlükteki İthalat Rejimi Kararı gereğince ödenmesi gereken gümrük vergisinden muaftır.
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>KDV İstisnası</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde10: 25.10.1984 tarihli ve 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu gereğince, teşvik belgesini haiz yatırımcılara teşvik belgesi kapsamında yapılacak makine ve teçhizat ithal ve yerli teslimleri KDV'den istisna edilebilir. Aynı hüküm, teşvik belgesinin veya teşvik belgesi kapsamı makine ve teçhizatın devir işlemleri ile makine ve teçhizat listelerinde set, ünite, takım vb. olarak belirtilen malların kısmi teslimlerinde de uygulanır.
KDV İstisnası	3065 sayılı KDV Kanunu	02.11.1984 18563	Madde 17: (Ek: 22.07.1998 - 4369/60 md.) k) Organize sanayi bölgelerinin kurulması amacıyla oluşturulan iktisadi işletmelerin arsa ve iş yeri teslimleri KDV'den istisnadır.
Tevhid ve İfraz İşlem Harcı İstisnası	492 sayılı Harçlar Kanunu	17.07.1964 11756	Madde59 (n bendi): Organize sanayi, endüstri veya teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alan gayrimenkullerin ifraz veya taksim veya birleştirme işlemleri harçtan müstesnadır.

Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları (Devam3)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Yapı Denetim Kuruluşlarına Ödenecek Hizmet Bedeli İndirimi	4708 sayılı Yapı Denetimi Hakkında Kanun	13.07.2001 24461	Madde5: Yapı denetim kuruluşlarına ödenecek hizmet bedeli Organize Sanayi Bölgeleri onaylı sınırı içerisinde yer alan tüm yapılar için %75 indirimli uygulanır.
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Faiz Desteği</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde11: Talep edilmesi halinde, bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında desteklerden yararlanacak yatırımlar için bankalardan kullanılacak en az bir yıl vadeli yatırım kredilerinin teşvik belgesinde kayıtlı sabit yatırım tutarının yüzde yetmişine kadar olan kısmı için ödenecek faizin veya kâr payının; a) 3. bölgede yapılacak yatırımlar için Türk Lirası cinsi kredilerde üç puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde bir puanı, b) 4. bölgede yapılacak yatırımlar için Türk Lirası cinsi kredilerde dört puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde bir puanı, c) 5. bölgede yapılacak yatırımlar için Türk Lirası cinsi kredilerde beş puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde iki puanı, d) 6. bölgede yapılacak yatırımlar için Türk Lirası cinsi kredilerde yedi puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde iki puanı, e) Bölge ayrımı yapılmaksızın tüm bölgelerde gerçekleştirilecek stratejik yatırımlar, AR-GE yatırımları ve çevre yatırımları için Türk Lirası cinsi kredilerde beş puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerde iki puanı, Ekonomi Bakanlığınca da uygun görülmesi halinde azami ilk beş yıl için ödenmek kaydıyla bütçe kaynaklarından karşılanabilir.
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde13: 6. bölgede; bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında teşvik belgesine istinaden gerçekleştirilecek yatırımın sağlanan ilave istihdam için tamamlama vizesi yapılan teşvik belgesinde kayıtlı istihdam sayısını aşmamak kaydıyla, işveren tarafından Sosyal Güvenlik Kurumuna ödemesi gereken sigorta primi işçi hissesinin asgari ücrete tekabül eden kısmı, tamamlama vizesinin yapılmasını müteakip on yıl süreyle işveren adına Bakanlık bütçesinden karşılanabilir.

Tablo 3. OSB'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları (Devam4)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Gelir Vergisi Stopajı Desteği</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde14: 6.bölge için düzenlenen teşvik belgeleri kapsamında gerçekleştirilecek yatırımlarla sağlanan ilave istihdam için, belgede kayıtlı istihdam sayısını aşmamak kaydıyla, işçilerin ücretlerinin asgari ücrete tekabül eden kısmı üzerinden hesaplanan gelir vergisi, yatırımın kısmen veya tamamen faaliyete geçtiği tarihten itibaren on yıl süreyle verilecek muhtasar beyanname üzerinden tahakkuk eden vergiden terkin edilir.
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Vergi İndirimi Yatırıma Katkı Oranı</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde15: Bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında gerçekleştirilecek yatırımlarda, 5520 sayılı Kanununun 32/A maddesi çerçevesinde gelir veya kurumlar vergisi, öngörülen yatırıma katkı tutarına ulaşınca kadar belirtilen oranlarda indirimli olarak uygulanır. Bölgesel teşvik uygulamalarında sağlanan destek unsurları içerisinde vergi indirimi yatırıma katkı oranı OSB dışı yatırımlar için 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. bölgeleri için sırasıyla yüzde 15, 20, 25, 30, 40 ve 50 iken OSB içi yatırımlar için yüzde 20, 25, 30, 40, 50, 55 şeklindedir ²¹ .
Bir Alt Bölge Desteğinden Yararlanma - <u>Yatırım Yeri Tahsisi</u>	3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar	09.06.2012 28328	Madde16: Ekonomi Bakanlığınca teşvik belgesi düzenlenmiş bölgesel desteklerden yararlanacak yatırımlar için, 29.06.2001 tarihli ve 4706 sayılı Kanununun ek 3'üncü maddesi çerçevesinde Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslara göre yatırım yeri tahsis edilebilir.
Mesleki ve Teknik Eğitim Desteği	5580 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu	14.02.2007 26434	Madde 12: (Ek fıkra: 04.07.2012-6353/42 md.) Bu Kanun kapsamında organize sanayi bölgelerinde açılan mesleki ve teknik eğitim okullarında öğrenim gören her bir öğrenci için, 2012-2013 eğitim ve öğretim yılından başlamak üzere, resmî okullarda öğrenim gören bir öğrencinin okul türüne göre Devlete maliyetinin bir buçuk katını geçmemek üzere, her eğitim öğretim yılı itibarıyla Maliye Bakanlığı ile Bakanlık tarafından müştereken belirlenen tutarda, Bakanlık bütçesine bu amaçla konulan ödenekten eğitim ve öğretim desteği yapılabilir.
Yapı Denetim Hizmet Bedeli Desteği	4708 Sayılı Yapı Denetim Kanunu	13.07.2001 24461	Madde 5: (Değişik beşinci fıkra: 12/72013-6495/73 md.) Yapı denetim kuruluşlarına ödenecek hizmet bedeli, Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Organize Sanayi Bölgeleri onaylı sınırı içerisinde yer alan tüm yapılar için %75 indirimli uygulanır.

²¹ 27.10.2016 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-208652> adresinden alındı.

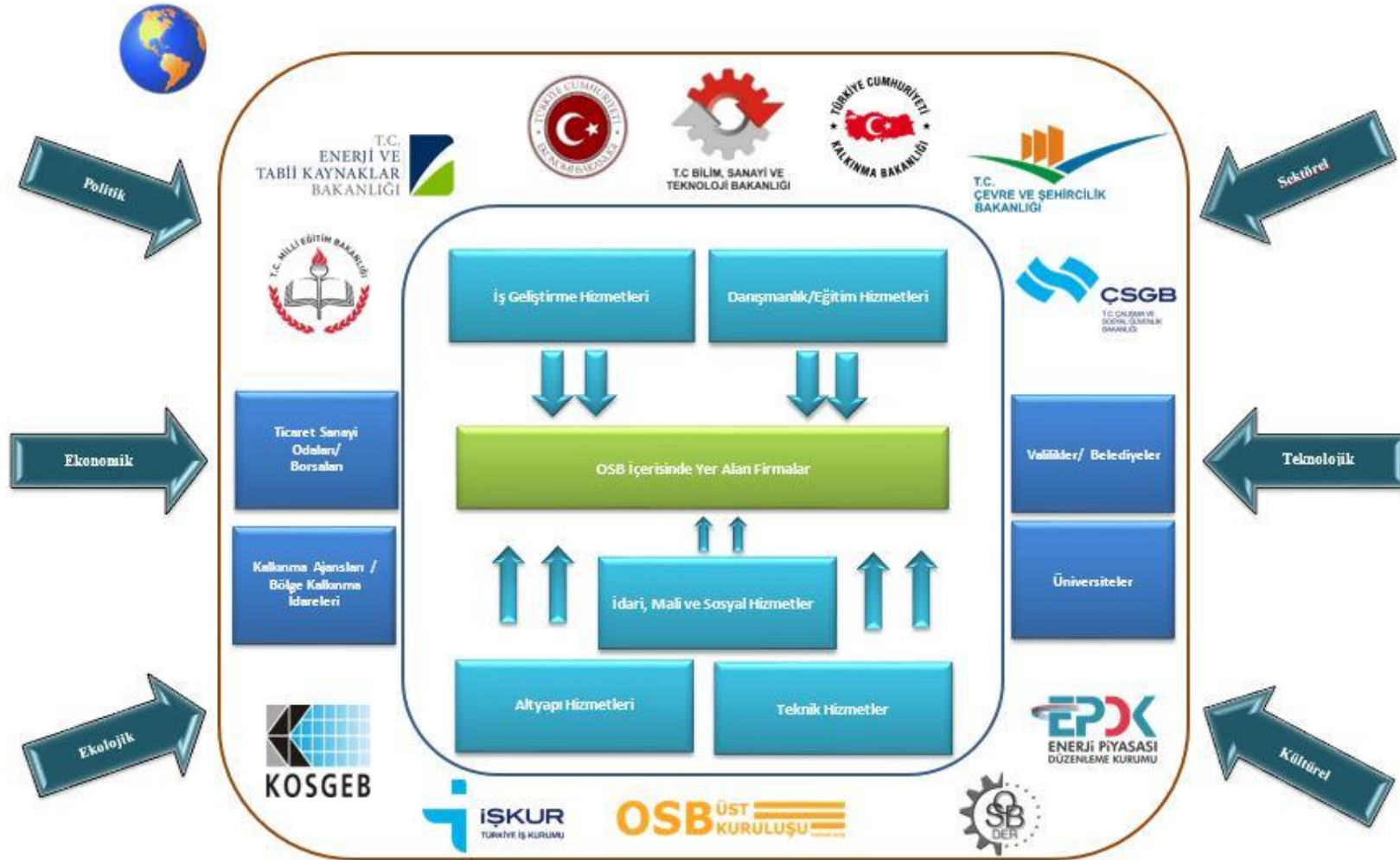
2.3. Organize Sanayi Bölgesi Ekosistemi, Paydaşlar ve Faaliyetleri

Organize sanayi bölgeleri, bünyelerinde barındırdığı firmalara toplulaştırılmış imkânlar sağlayan, sunduğu özel hizmetler ile firmaların işlerini kolaylaştırmayı ve maliyetlerini azaltmayı hedefleyen ve böylelikle sanayinin güçlenmesine katkı sağlayan yapılardır. Bu yapılar devlet eliyle de desteklenmekte ve yatırımcıların organize sanayi bölgelerini tercih etmeleri teşvik edilmektedir. Bu noktada birçok Bakanlık mevzuatta tanıdıkları ayrıcalıklar ve bünyelerinde bulundukları kuruluşlar aracılığı ile organize sanayi bölgelerini desteklemekte ve faaliyetlerini etkilemektedir.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları dışında OSB'lerin kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere oluşturulan STK'lar ve OSB'leri destekleyen birlikler de bulunmaktadır. Organize sanayi bölgelerinin faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetlerini etkileyen kurum/kuruluşların hepsi OSB paydaşı olarak nitelendirilmektedir. OSB paydaşlarının dışında OSB'leri etkileyen bir diğer husus ise hem ülkemizde hem de Dünya'da yaşanan politik, ekonomik, ekolojik, sektörel, teknolojik ve kültürel değişimlerdir.

OSB'ler, OSB içerisinde yer alan firmalar, OSB'lerin paydaşları ve etkileyen faktörler hepsi bir arada OSB Ekosistemini oluşturmaktadır. Şekil 3'te Türkiye OSB Ekosistemi paylaşılmaktadır. İçeride yer alan mavi çerçeve OSB'yi temsil etmektedir. Bünyesinde barındırdığı firmalara idari, mali ve sosyal hizmetler, altyapı hizmetleri, teknik hizmetler, iş geliştirme hizmetleri ve danışmanlık/eğitim hizmetleri verebilmektedir. Mavi çerçeve ile turuncu çerçeve arasında OSB ekosistemi içerisinde yer alan paydaşlar verilmiştir.

OSB Ekosistemi içerisinde yer alan paydaşlar ve ilgili faaliyetleri Tablo 4'te paylaşılmaktadır.



Şekil 3. Türkiye OSB Ekosistemi

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri

Paydaş	Görev/Faaliyet
Valilik	<ul style="list-style-type: none">* Yer seçiminin sonuçlandırılmasına kadar olan faaliyet, OSB kuruluşuna katılacak kurum ve kuruluşlar tarafından Valilik kanalıyla yürütülür. (OSB Uygulama Yönetmeliği, Madde 5)* Kamulaştırma işlemlerinde görev alabilir. (OSB Kanunu, Madde 5)* OSB kuruluşu aşamasında onayı alınır. (OSB Kanunu, Madde 4)* Müteşebbis heyette temsilcisi bulunur. (OSB Kanunu, Madde 4 ve Madde 7)* Yönetim kurulu ve denetim kurulunda temsilcisi bulunabilir. (OSB Kanunu, Madde 8 ve 9)* Müteşebbis heyet ilk toplantısına başkanlık edebilir. (OSB Kanunu, Madde 7)
Belediye	<ul style="list-style-type: none">* Kamulaştırma işlemlerinde görev alabilir. (OSB Kanunu, Madde 5)* Müteşebbis heyette temsilcisi bulunur. (OSB Kanunu, Madde 4 ve Madde 7)* Yönetim kurulu ve denetim kurulunda temsilcisi bulunabilir. (OSB Kanunu, Madde 8 ve 9)* Atık su arıtma tesisi olmayan OSB'lerde OSB'nin atık suları belediye atık su arıtma tesisine bağlanabilir.
Sanayi Odası/Ticaret Odası/ Ticaret ve Sanayi Odası	<ul style="list-style-type: none">* Müteşebbis heyette temsilcisi bulunur. (OSB Kanunu, Madde 4 ve Madde 7)* Yönetim kurulu ve denetim kurulunda temsilcisi bulunabilir. (OSB Kanunu, Madde 8 ve 9)* Sanayi odaları tarafından kurulup yönetilmekte olan OSB'lerde, genel kurul ve müteşebbis heyet görevlerini, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununa göre faaliyette bulunan sanayi oda meclisleri yürütür. Yönetim ve denetim kurulu üyeleri sanayi oda meclisi üyeleri tarafından ve yönetim kurulu üyelerinin en az üçü OSB katılımcıları arasından seçilir. (OSB Kanunu, Geçici Madde 2 (Değişik: 04.07.2012-6353/41 md.))* OSB'lerin kurulması ya da geliştirilmesi ile ilgili destek çalışmalar yürütebilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- İstanbul Sanayi Odası üyeleri için yeni OSB'ler oluşturulması, ıslah OSB girişimlerinin takip ve koordinasyonuna yönelik çalışmalar yapmak üzere Yönetim Kurulu kararıyla oluşturulan "OSB Geliştirme İhtisas Kurulu"- Nevşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın başvurusunu yaptığı "Ahiler Kalkınma Ajansı Doğrudan Faaliyet Desteği" kapsamında desteklenmeye hak kazanan "Islah OSB Atık Su Arıtma Tesisi Fizibilite ve Proje Çalışması"
Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Ajansları/Bölge Kalkınma İdareleri	<ul style="list-style-type: none">* Ulusal strateji ve bölge stratejisi adına OSB'ler incelenebilmekte ve OSB'lere yönelik projeler mali olarak desteklenebilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları (DPT Yayını)- İzmir Kalkınma Ajansı'nın (İZKA) 2014 yılında başlattığı Sanayi Bölgelerini Geliştirme Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında "Bergama Organize Sanayi Bölgesi Altyapı Geliştirme Projesi"- Doğu Karadeniz Bölge Kalkınma İdaresi tarafından desteklenen "DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi""Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi" Modülü

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam1)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Üniversiteler	<p>* OSB, OSB Uygulama Yönetmeliği'nde Madde 101'de belirtilen tesislerin dışında, kurulmasında sakınca gördüğü diğer tesisler için üniversite ve benzeri kuruluşlardan alınacak raporlar çerçevesinde karar verir. (OSB Uygulama Yönetmeliği, Madde 101)</p> <p>* Bazı üniversiteler tarafından OSB'ler içerisinde meslek yüksekokulu açılarak sanayi için iş gücü teminine destek olunabilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Yeşilyurt Şirketler Grubu, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası, Samsun Merkez OSB Müdürlüğü iş birliği ile kurulan Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yeşilyurt Demir Çelik Meslek Yüksek Okulu <p>* Üniversiteler ile OSB'ler arasında sanayicilerin Ar-Ge, inovasyon kapasitesini artırmak ve üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak amacıyla iş birliği protokolleri imzalanabilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- Hacettepe Üniversitesi Başkent OSB İş birliği Protokolü
Milli Eğitim Bakanlığı	<p>* Milli Eğitim Bakanlığı ile OSB'ler ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bazı OSB'lerde bulunan mesleki eğitim okullarının/kurumlarının kapasitelerinin geliştirilmesi ve/veya yeni özel veya resmi meslek liselerinin kurulmasının hızla yaygınlaştırılması amacıyla iş birlikleri yapmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">- Millî Eğitim Bakanlığı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında 6 Ekim 2012 tarihinde imzalanan "Organize Sanayi Bölgelerinde Meslekî ve Teknik Eğitimin Güçlendirilmesi Protokolü",- Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara Sanayi Odası, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi arasında imzalanan protokol ile yürürlüğe giren bir mesleki eğitim modeli "OSEP (Okul Sanayi Eğitim Programları)",- Millî Eğitim Bakanlığı ile Konya Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Başkanlığı arasında "Konya Selçuklu Mehmet Tuza Pakpen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürlüğü Yönetim ve İşleyişine Dair Protokol"- Milli Eğitim Bakanlığı İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Mesleki Eğitim Merkezi
Ekonomi Bakanlığı	<p>* Ekonomi Bakanlığı tarafından OSB yatırımları için özel teşvikler oluşturulmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">- Yatırım organize sanayi bölgesinde (OSB) gerçekleştiriliyor ise bir alt bölge desteğinden faydalanma ve gümrük vergisi muafiyeti, KDV istisnası, faiz desteği, sigorta primi işveren hissesi desteği, sigorta primi işçi hissesi desteği, gelir vergisi stopajı desteği, vergi indirimleri yatırıma katkı oranı, yatırım yeri tahsisi gibi destekler uygulanmaktadır. (3305 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar) <p>* Ekonomi Bakanlığı sadece OSB yatırımcıları için olmasa da yurt dışı pazarların yakından takibinden, ürünlerin tanıtımına, fuarlara katılımdan markalaşma yolunda alınacak danışmanlıklara kadar her aşamada ihracatçılara yönelik destekler yayınlamaktadır.</p>

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam2)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	<p>* 635 Sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 2. Maddesi c bendinde belirtildiği üzere, Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgelerinin planlanmasına, kuruluşuna, yapılaşmasına ve işleyişine ilişkin mevzuatla verilen görevleri yapmak, organize sanayi bölgelerinin altyapı yatırımları ile sanayi sitelerinin altyapılarının tamamını ve üstyapı tesislerinin yüzde yetmiş kadar olan kısmını kredi ile desteklemek, destekleme şart ve niteliklerini belirlemek ve denetlemek, işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla kümelenme girişimlerine ait politikalar geliştirmek ve uygulamak, kümelerine hibe desteği sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın görevidir.</p> <p>* Yine aynı kanun hükmünde kararnamenin 9. Maddesi'nde Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nün görevleri aşağıdaki şekilde verilmektedir.</p> <p>a) Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgelerinin planlanması ve geliştirilmesine yönelik politika oluşturmak.</p> <p>b) (Değişik: 4.7.2012-6353/56 md.) Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgelerinin; planlanmasına, yer seçimine, imar planlarının yapılmasına, kuruluş ve işleyişine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, organize sanayi bölgelerinde kamu yararı kararı vermek ve endüstri bölgelerinde kamulaştırmaya ilişkin işlemleri yapmak, faaliyetlerini denetlemek.</p> <p>c) Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgeleri ile ilgili uygulama sonuçlarını izlemek ve bilgi sistemi oluşturmak.</p> <p>ç) Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgelerinin yönetimleri ile personeline yönelik eğitim organizasyonları düzenlemek, bölge ve sanayi sitelerinin yurt içi ve yurt dışında tanıtımına ve yatırımcı teminine yönelik çalışmalar yapmak, uygulamalarla ilgili olarak diğer ülkelere rehberlik yapmak.</p> <p>d) Organize sanayi bölgeleri altyapı yatırımları ile bölge müdürlüğü hizmet binası ve sanayi sitelerinin altyapı inşaatının tamamını, sanayi sitelerinin üstyapı inşaatının ise yüzde yetmişine kadar olan kısmını kredi ile desteklemek.</p> <p>e) (Ek: 4.7.2012-6353/56 md.) İşletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla, belli bir coğrafyada faaliyet gösteren firmaların; üniversite, kamu kurum ve kuruluşları ile iş dünyasına etki eden kurumlara iş birliği içerisinde olduğu kümelenme girişimleri için destek programları hazırlamak, hibe vermek; bu girişimleri izlemek, değerlendirmek ve denetlemek.</p> <p>f) (Ek: 4.7.2012-6353/56 md.) Yukarıdaki görevlerin yürütülmesine ilişkin esasları Bakanlıkça hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlemek</p> <p>g) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.</p>

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam3)

Paydaş	Görev/Faaliyet
KOSGEB	<p>* KOSGEB OSB'lerde yer alan işletmelerin yararlanabilmesi adına OSB'ler ile çeşitli iş birlikleri yapmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">-Ulusal ve uluslararası çevre mevzuatı kapsamında; su, atık su, katı atık, baca gazı, hava kalitesi ve gürültü ölçümleri yapmak amacıyla ASO-KOSGEB iş birliğiyle kurulan "ASO-KOSGEB Çevre Laboratuvarı"-KOSGEB Uşak Hizmet Merkezi Müdürlüğü ve Uşak Organize Sanayi (OSB) Bölge Müdürlüğü arasında imzalanan "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi İş Birliği Protokolü" <p>*KOSGEB OSB firmalarına yönelik destek programları açmakta ve bilgilendirmeler yapmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">-KOSGEB Siirt İl Müdürlüğü'nün, Siirt OSB'de üretim yapan firmalara yönelik düzenlediği "KOBİ Proje Destek Programı Bilgilendirme Toplantısı"-İmalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmeler ile Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan tüm sektörlerdeki işletmeler bu destekten yararlanabilecekleri terör olaylarından ve afetlerden olumsuz etkilenen KOBİ'lerin üst limit 100 bin TL'ye kadar kullanabilecekleri faiz – kar payının tamamını KOSGEB'in karşıladığı 09.09.2016-31.12.2016 tarihleri arası geçerli "Acil Kredi Desteği"
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	<p>* Çevre ve Şehircilik Bakanlığı OSB'leri daha temiz OSB'ler olma yönünde teşvik amaçlı programlar yapmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">- Bakanlığın düzenlediği "En Temiz OSB" kategorisini de barındıran "Temiz Türkiye" Yarışması <p>* Çevre ve Şehircilik Bakanlığı OSB'lerce aşağıdaki başlıklarda yürütülen faaliyetlere ilişkin genel hususları ve yasal zorunlulukları belirlemektedir. (OSB Uygulama Yönetmeliği)</p> <ul style="list-style-type: none">- Çevre yönetim sistemi- Atık su yönetimi- Atık su altyapı tesisleri yönetimi- Kanalizasyon şebekesine verilmeyecek atıklar, artıklar ve diğer maddeler- Ambalaj ve katı atık yönetimi- Hava kalitesi yönetimi- Gürültü yönetimi- Tehlikeli ve tıbbi atık yönetimi- Zararlı kimyasal madde ve ürünlerinin yönetimi- İmar ve yapı denetim

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam4)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	<ul style="list-style-type: none">* Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile OSB'ler, OSB'lerde enerji verimliliği ve enerjinin etkin kullanımına yönelik iş birlikleri yapmaktadır.-Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Enerji Verimliliği Derneği tarafından yürütülen ve Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) tarafından desteklenen "Enerji Verimli Sanayi Projesi"-İzmir Atatürk OSB'de faaliyet gösteren 20 firmanın katıldığı, İAOSB ve ABD Enerji Bakanlığı'nın koordinasyonunda, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın desteği ile gerçekleştirilen "Sıfıra Yakın Bölge Projesi"
EPDK	<p>14.03.2014 tarihli ve 28941 sayılı resmi gazetede yayınlanan Organize Sanayi Bölgelerinin Elektrik Piyasası Faaliyetlerine İlişkin Yönetmeliğe göre;</p> <ul style="list-style-type: none">* Organize Sanayi Bölgeleri Kanununa göre kurulan OSB'lerden bu Yönetmelikte belirtilen şartları sağlayanlar 13.1.2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre şirket kurma şartı aranmaksızın, EPDK'dan OSB üretim veya OSB dağıtım lisansı alarak onaylı sınırları içerisinde üretim veya dağıtım faaliyetlerinde bulunabilir. (Madde 5, (1))* OSB'nin piyasa faaliyetlerinin, ilgili mevzuata uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği EPDK tarafından denetlenir. (Madde 28, (1))* OSB'ye uygulanacak lisans alma, yıllık lisans, lisans yenileme, lisans tadili ve lisans sureti çıkartma bedelleri her yıl için Kurul (Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu) tarafından belirlenerek Resmî Gazete'de yayımlanır ve EPDK İnternet sayfasında duyurulur. (Madde 5, (4))* OSB'nin katılımcılarına uygulayacağı bedeller; Elektrik enerjisi bedeli, Dağıtım bedeli, Emreamade kapasite bedeli, TEİAŞ'a ve/veya dağıtım lisansı sahibi tüzel kişiye ödenen, sistem kullanım ve sistem işletimi ile ilgili bedeller, OSB bağlantı bedeli, OSB güvence bedeli, OSB kesme-bağlama bedelinden oluşur. Bu Yönetmelikte yer alan usul ve esaslar çerçevesinde şeffaflık ve eşit taraflar arasında ayırım gözetilmeme ilkeleri uyarınca OSB tarafından sunulan ve Kurul tarafından uygun bulunarak onaylanan bedeller EPDK ve OSB İnternet sayfasında ve/veya OSB ilan panosunda yayımlanır. (Madde 15, (1-2))

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam5)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	<p>* OSB'lerde çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla araştırmalar yapmakta ve projeler yürütmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ankara ilinde Ankara Sanayi ve Ticaret Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi, Bursa ilinde Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi ve Konya ilinde Konya Organize Sanayi Bölgesinde gerçekleştirilen "Organize Sanayi Bölgelerinde Kurulu Bulunan İşyerlerinde Çalışan İşçilerin Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Projesi"- Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi (ASO 1. OSB) ortaklığı ile İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi Müdürlüğü (İSGÜM) tarafından yürütülen "Metal Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Sorunlarının Araştırılması İş Birliği Projesi"
İŞKUR	<p>* OSB'lere yönelik araştırma ve bilgilendirme çalışmaları yapmakta ve istihdamı desteklemek için OSB'ler ile iş birlikleri yürütmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitelerinde İhtiyaç Duyulan Meslekler İle Yeterince Karşılanamayan Meslekler ve Bu Konuda İŞKUR'un Rolü (İŞKUR Uzmanlık Tezi)- İŞKUR tarafından Çaycuma Organize Sanayi Bölgesi işverenlerine yönelik düzenlenen "İŞKUR Teşvikleri ve Uygulamaları Bilgilendirme Semineri"- Antalya Organize Sanayi Bölgesi ile Antalya İŞKUR arasında işverenlerin ve bölgede çalışan iş gücünün İŞKUR'un hizmetlerine daha hızlı ve kolay ulaşmasını sağlamasını sağlamak amacıyla imzalanan "İŞKUR Hizmet Noktası Protokolü" <p>* Sadece organize sanayi bölgeleri firmalarına özel olmamakla birlikte İşbaşı Eğitim Programı ile işletmelere alınan elemanlara ödenecek ücretlerin 6 ay boyunca İŞKUR tarafından ödenmesi, SGK işveren primi desteği gibi işverene yardımcı destekleri bulunmaktadır.</p> <p>*Sadece organize sanayi bölgeleri firmalarına özel olmamakla birlikte mesleki eğitim kursları ile nitelikli çalışan teminine yardımcı olmaktadır.</p>

Tablo 4. OSB Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam6)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu (OSBÜK)	<p>* 4562 Sayılı OSB Kanunu, Madde 27'de OSB'lerin kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere OSB üst kuruluşu oluşturulacağı belirtilmiş ve OSB Üst Kurulu'nun amaç, kuruluş ve işleyişi ile uygulama şartları; Resmi Gazete'nin 22.08.2009 tarihli ve 27327 sayılı nüshasında yayımlanan "Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği"nin OSB Üst Kurulu başlıklı Onikinci Bölüm altında yer alan 143. maddeden 173. maddeye kadar olan madde hükümlerine göre düzenlenmiştir. Bu bağlamda OSBÜK, OSB'lerin çatı kuruluşu olarak ortak sorunları dile getirmek ve temsil yetlerini sağlamaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none">- OSB'lerin Elektrik ve Doğalgaz Piyasasındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri Dokümanı <p>* OSB'lere yönelik mevzuatları ve değişiklikleri paylaşmakta ve OSB'lere bilgi vermektedir.</p> <p>* OSBÜK OSB'lerin ortak eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yönelik de faaliyetler gerçekleştirmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- OSB Yöneticileri Kümelenme ve İnovasyon Eğitimi- OSB'lerin, kurumsal yapılarını güçlendirmek amacıyla, OSB çalışanlarına çeşitli alanlarda hizmet içi eğitimleri tek çatıda toplayan "OSB Akademisi"- Milli Eğitim Bakanlığı ve Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu iş birliğiyle düzenlenen "II. OSB Eğitim Zirvesi"
Organize Sanayi Bölgeleri Derneği (OSBDER)	<p>* OSBDER, üye OSB'lerin ortak sorunlarına çözüm aramak, onların başarılarının artması için gerekli olabilecek araştırmalar yapmak, değişen ve gelişen ülke ve dünya koşullarında yapılan ve yapılması gereken idari, mali, hukuki düzenlemelere görüş oluşturmak ve çeşitli konularda destek hizmetler verebilmek üzere kurulmuştur.</p> <p>* OSB'lere yönelik mevzuatları ve değişiklikleri paylaşmakta ve OSB'lere bilgi vermektedir.</p> <p>* OSBÜK OSB'lerin ortak eğitim ihtiyaçlarını gidermeye ve sorunlarını çözmeye yönelik de faaliyetler gerçekleştirmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none">- OSBDER - ALBERK QA TEKNİK ISO 9001:2015 Geçiş Eğitimi- Ülkemizde muadili olan ve dörtte bir fiyatına üretilen bir malı yurt dışından döviz ödeyerek getirmemek ve yanı başındakinin ne iş yaptığını bilmek ve hızlı iletişim kurmak amacıyla geliştirilen "Komşum Ne İş Yapıyor? Projesi"

3. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ

1960'lardan itibaren devlet tarafından planlı sanayileşme ve kentleşmeyi sağlamaya yönelik Organize Sanayi Bölgeleri dışında Küçük Sanayi Siteleri de kurulmaya başlanmıştır (Cansız, 2010).

Ağırlıklı olarak yapı kooperatifleri vasıtasıyla uygulamaya konulan sanayi siteleri, daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlarla donatılmış iş yeri topluluklarıdır²².

Sanayi siteleri aşağıdaki amaçlar doğrultusunda yapılmaktadır:

- Şehrin içinde dağınık halde bulunan iş yerlerinin planlı bir yere toplanması yolu ile plansız kentleşmenin önlenmesi ve sanayinin çevreye verdiği zararın azaltılması,
- Benzer ya da tamamlayıcı alanlarda çalışan küçük işletmecilerin aynı sitede toplanması yolu ile ortak hareket edilmesi, ortak ihtiyaçlarda maliyet azaltımına gidilmesi ve verimliliğin artırılması,
- Bir arada olmaktan kaynaklı katılımcı yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- Tarım arazilerinin sanayi için kullanımının engellenmesi.

Kooperatiflerin kurulması ve denetlenmesine ilişkin Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de 2. Madde k ve l bentlerinde belirtildiği üzere "esnaf ve sanatkârlar ile kooperatifçiliğe ilişkin politikaları, ilke ve hedefleri ilgili kuruluşlarla iş birliği yaparak belirlemek, stratejiler geliştirmek, sonuçları izlemek ve değerlendirmek" ve "şirketler, kooperatifler ve ticaret sicili memurlukları ile esnaf ve sanatkâr sicil kayıtlarıyla ilgili hizmetleri yürütmek ve bunları denetlemek" Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın görevleri arasındadır.

Ancak yapı kooperatifleri ile ilgili mevzuatlar incelendiğinde görülmektedir ki Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de 12. madde l bendinde belirtildiği üzere "Yapı kooperatiflerinin ve üst birliklerinin kurulması, işleyişi ve denetlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, kuruluş kayıtlarının ve sicillerinin tutulmasını sağlamak ve uygulamaları denetlemek" Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın görevleri arasında bulunmaktadır. Bu sebeple küçük sanayi sitesi yapı kooperatifi olarak kurulduğunda Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın sorumluluğundayken, işletme kooperatifine döndüğünde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın sorumluluk alanına girmektedir.

²² 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

Bunun dışında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’de 2. Madde’de “sanayi sitelerinin altyapılarının tamamını ve üstyapı tesislerinin yüzde yetmiş kadar olan kısmını kredi ile desteklemek, destekleme şart ve niteliklerini belirlemek ve denetlemek, işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla kümelenme girişimlerine ait politikalar geliştirmek ve uygulamak, kümelere hibe desteği sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek” Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın görevi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan kredi alan küçük sanayi siteleri, Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi Ana Sözleşmesi ve Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik’te belirtilen şartlara uymak durumundadır.

Küçük sanayi sitelerinin yapı kooperatifi olarak kurulması, daha sonrasında site yönetimi ya da işletme kooperatifine geçişi, bazılarının Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kredisi kullanıp bazılarının kullanmaması ve bu sebeple farklı Bakanlıkların görev alanında olmaları, küçük sanayi siteleri ile ilgili verilerin tek bir kaynakta bulunmasını mümkün kılmamaktadır. Bu sebeple her 3 Bakanlık’tan küçük sanayi siteleri verileri ayrı ayrı temin edilmiştir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’ndan 20.05.2016 tarihinde temin edilen verilere göre, hukuki durumlarına göre Türkiye’de bulunan küçük sanayi sitesi yapı kooperatifleri sayıları ve ortak sayıları Tablo 5’te paylaşılmaktadır.

Tablo 5. ÇŞB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri ve Ortak Sayıları

ÇŞB KSS Yapı Kooperatifi Bilgileri		
Hukuki Durum	KSS Sayısı	Toplam Ortak Sayısı
Resen Terkin	73	2.242
İntibak etti	93	18.792
Faal	655	87.261
Tasfiye	174	18.469
İflas	1	341
Kuruluş İzni Verilen	9	82
Münfesihi	149	5.248
Terkin	361	29.226
Toplam	1.515	161.661

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’ndan 18.05.2016 tarihinde temin edilen verilere göre hukuki durumlarına göre Türkiye’de bulunan küçük sanayi sitesi işletme kooperatifleri sayıları ve ortak sayıları Tablo 6’da paylaşılmaktadır.

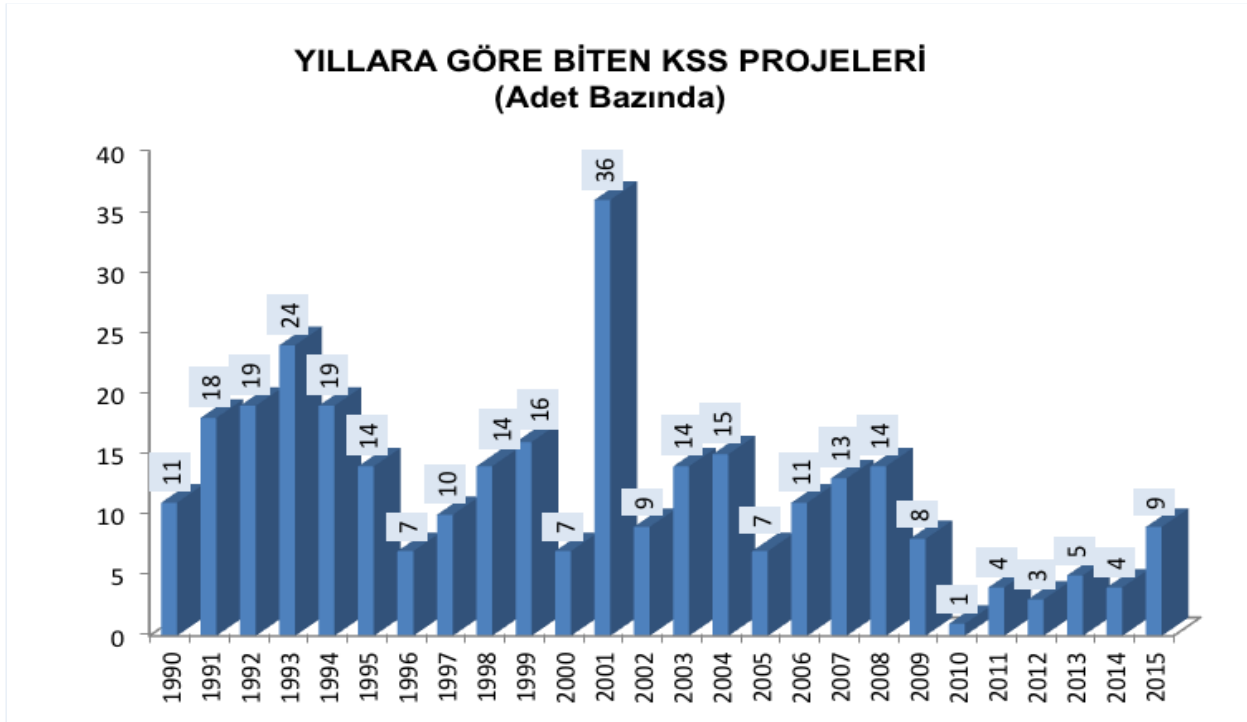
Tablo 6. GTB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri ve Ortak Sayıları

GTB KSS İşletme Kooperatifi Bilgileri		
Hukuki Durum	KSS Sayısı	Toplam Ortak Sayısı
Faal	45	14.883
Tasfiye	1	235
Terkin	5	1630
Toplam	51	16.748

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan 30.05.2016 tarihinde temin edilen verilere göre Türkiye'de Bakanlık kredi desteği ile tamamlanan küçük sanayi sitelerine dair bilgiler Şekil 7'de paylaşılmaktadır.

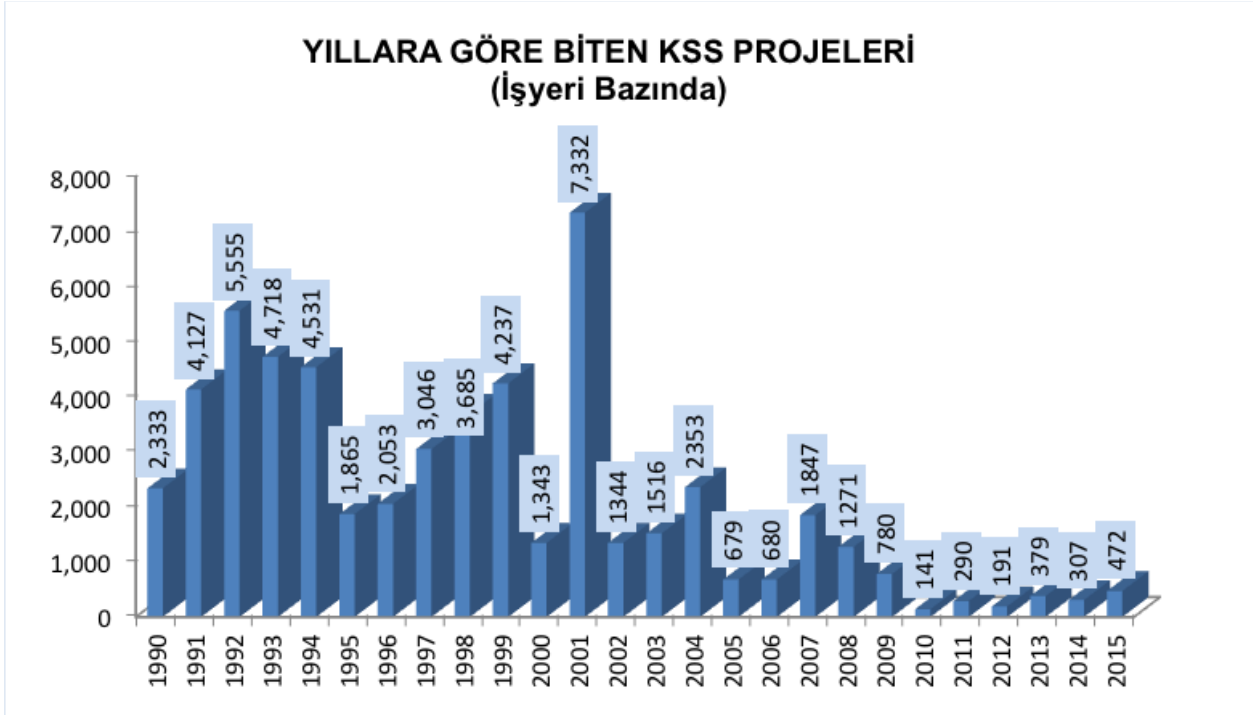
Tablo 7. GTB Türkiye KSS Yapı Kooperatifleri, İş Yeri ve Çalışan Sayıları

BSTB KSS Bilgileri			
Tamamlanan KSS Sayısı	İş Yeri Sayısı	Dolu İş Yeri Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
466	94.187	86.988	348.139



Şekil 4. Yıllara Göre BSTB Kredi Desteğiyle Tamamlanan KSS Projeleri (Adet Bazında)²³

²³ 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.



Şekil 5. Yıllara Göre BSTB Kredi Desteğiyle Tamamlanan KSS Sayıları (İş Yeri Bazında)²⁴

Görüldüğü üzere her üç Bakanlıkta da farklı veriler tutulmaktadır ve faal yapı kooperatifi sayısı bilinse de yapı kooperatiflerinden hangilerinin işletme kooperatifine dönüştüğü hangilerinde ise kooperatifin fesih olup site yönetimine geçildiği belli olmadığı için Türkiye'deki net KSS sayısına ulaşılamamıştır. Bazı yapı kooperatiflerinde ise kooperatif faal olarak gözükse de sanayi sitesi olarak daha altyapı çalışmalarına bile başlanmamış durumda olanlar bulunabilmektedir. Bu bağlamda kooperatif sayısı net işleyen sanayi sitesi sayısını temsil etmemektedir.

Ayrıca Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verisini tuttuğu sanayi sitelerinde iş yeri sayısı, dolu/boş iş yeri sayısı ve çalışan sayısını da tutmakta olup, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı verilerinde sadece ortak sayısı tutulmaktadır. Bu sebeple Türkiye'deki sanayi siteleri ile ilgili detaylı ve tutarlı verilere ulaşılamamış, ancak ulaşılabilen veriler paylaşılmıştır.

²⁴ 15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

3.1. Küçük Sanayi Sitelerine Yönelik Mevzuat

Yukarıda bahsedildiği üzere sanayi sitelerinin kurulması, denetlenmesi ve kredilendirilmesi ile ilgili faaliyetler farklı Bakanlıkların görev alanında yer alabilmektedir. Küçük sanayi siteleri kooperatif olarak kurulmaları sebebiyle “Kooperatifler Kanunu” başta olmak üzere “Kooperatif Ana Sözleşmesi”ne göre faaliyetlerini yürütmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan kredi desteği alan sanayi siteleri Bakanlık tarafından yayınlanan ilgili yönetmeliklere uygun hareket etmek durumundadır. Türkiye’de küçük sanayi siteleri ile ilgili mevzuat Tablo 8’de paylaşılmaktadır.

Tablo 8. Türkiye’de Sanayi Sitelerine Yönelik Mevzuat

Kanun/ Yönetmelik/ Mevzuat/ Üst Belge	Resmi Gazete Tarihi - Sayısı	Açıklama
Kooperatifler Kanunu	10.05.1969 13195	Kapsam: Kooperatif ve kuruluşu, ortaklık sıfatının kazanılması ve kaybedilmesi, ortakların hak ve ödevleri, kooperatif hesapları, kooperatif organları, kooperatif birlikleri, kooperatifler merkez birlikleri, Türkiye milli kooperatifler birliği ve danışma kurulu, kooperatiflerin dağılması, ticaret bakanlığının görev ve yetkileri ile ilgili hükümleri kapsar.
Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi Örnek Ana Sözleşmesi	-	Kapsam: Kooperatife dair kuruluş, tüzel kişiliğin kazanılması ve ana sözleşme değişikliği, unvan, merkez, süre, amaç ve faaliyet konuları, sermaye ve paylar, ortaklık işlemleri, kooperatifin organları ve yönetim, arsa, iş yerleri ve tesisler, hesap dönemi bilanço ve netice hesapları, dağılma ve tasfiyesi ile ilgili hükümleri kapsar.
Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik	14.07.2010 27641	Amaç: Bakanlıkça kredi desteği sağlanacak küçük sanayi sitelerinin alt yapı inşaatının tamamının, üst yapı inşaatının yüzde yetmişine kadar olan kısmının kredi ile desteklenmesine, inşaatların krediye esas olmak üzere kontrol edilmesine, kredi işlemleriyle ilgili denetlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Kapsam: Bakanlıkça kredi desteği sağlanacak küçük sanayi sitelerinin kuruluş yerinin belirlenmesine, uygulama projelerinin vize edilmesine, uygun görülen projelerin yatırım programına alınmasına, ihalelerinin yapılmasına, inşaatların krediye esas olmak üzere kontrol edilmesine, sağlanan kredinin kullanılmasına ve geri ödenmesine, kredi işlemleriyle ilgili denetlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

3.2. Küçük Sanayi Sitelerine Yönelik Teşvikler

Yukarıda paylaşılmış olan küçük sanayi sitelerine yönelik mevzuat ile küçük sanayi sitelerini ilgilendiren diğer mevzuat incelendiğinde, bu yapıların kurulmasını desteklemek ve işletmecileri çekmek amacıyla devlet tarafından sunulan birçok teşvik bulunduğu görülmektedir. Tablo 9'da kalkınmada öncelikli yöreler, normal yöreler ve gelişmiş yöreler bazında KSS'lere yönelik teşviklerin durumu²⁵, Tablo 10'da ise teşviklerin detayları ve dayandıkları mevzuatlar paylaşılmıştır.

Tablo 9. KSS'lere Sağlanan Teşvikler

Teşvik Kalemleri	Kalkınmada Öncelikli Yöreler	Normal Yöreler	Gelişmiş Yöreler
Kredi Desteği	Var		
Emlak Vergisi Muafiyeti	Geçici Muaf		
Çevre Temizlik Vergisi İndirimi	%50 indirim*	%50 indirim**	
Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı İstisnası	Var		
Kurumlar Vergisi Muafiyeti	Muaf (Arsa ve iş yeri teslimleri)		
KDV İstisnası	Var (Arsa ve iş yeri teslimleri)		

* Büyükşehir belediye sınırları içindekiler hariç.

** Nüfusu 5.000'den az olan belediyelerde.

²⁵ 06.12.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/ss-tesvikleri-7122015153818.pdf> adresinden alındı.

Tablo 10. KSS'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Kredi Desteği	Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik	14.07.2010 27641	Madde 1: Bu Yönetmeliğin amacı; Bakanlıkça(BSTB) kredi desteği sağlanacak küçük sanayi sitelerinin alt yapı inşaatının tamamının, üst yapı inşaatının yüzde yetmişine kadar olan kısmının kredi ile desteklenmesine, inşaatların krediye esas olmak üzere kontrol edilmesine, kredi işlemleriyle ilgili denetlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.
	OSB ve Sanayi Siteleri Projeleri Ödeneklerinin Kullanımı ve Kredilendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar ²⁶	-	Madde 21: (1) Kullanılacak kredinin kredilendirme ve faiz oranları ile geri ödeme şartları: a) Kalkınmada öncelikli yörelerde ve doğal afet geçiren yerlerde üstyapı kredilendirme oranı % 70, faiz oranı yıllık % 1, geri ödeme süresi 2 yılı ödemesiz toplam 15 yıl, b) Normal illerde; üstyapı kredilendirme oranı % 60, faiz oranı yıllık % 2, geri ödeme süresi 2 yılı ödemesiz toplam 13 yıl, c) Gelişmiş illerde; üstyapı kredilendirme oranı % 50, faiz oranı yıllık % 3, geri ödeme süresi 2 yılı ödemesiz toplam 11 yıl olarak uygulanır. (2) Altyapı kredilendirme oranları %100 olarak uygulanır.
Emlak Vergisi Muafiyeti	1319 Emlak Vergisi Kanunu	11.08.1970 13576	Madde 5: (Değişik: 17.07.1972 - 1610/2 md.) f) (Ek: 18.05.1987 - 3365/4 md.) Sanayi ve küçük sanat sitelerindeki binalar, inşalarının sona erdiği tarihi takip eden bütçe yılından itibaren 5 yıl süre ile geçici muafiyetten faydalandırılır.
Çevre Temizlik Vergisi İndirimi	2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu	29.05.1981 Sayı: 17354	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununun mükerrer 44. maddesinin dördüncü fıkrasında yer alan ve konutlara ait çevre temizlik vergisinin hesabında esas alınan tutarlar ile beşinci fıkrasında yer alan iş yerleri ve diğer şekilde kullanılan binalara ait çevre temizlik vergisi tarifesindeki yıllık vergi miktarları; büyükşehir belediye sınırları içinde bulunanlar hariç olmak üzere, kalkınmada öncelikli yörelerdeki belediyeler ile nüfusu 5000'den az olan belediyelerde Çevre Temizlik Vergisi %50 indirimli uygulanır ²⁷ .
	Belediye Gelirleri Kanunu Genel Tebliği	20.12.2006 26382	

²⁶ 31.10.2016 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Mevzuat.aspx?catID=730> adresinden alındı.

²⁷ 31.10.2016 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/ss-tesvikleri-7122015153818.pdf> adresinden alındı.

Tablo 10. KSS'lere Sağlanan Teşviklerin Açıklamaları (Devam)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı İstisnası	2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu	29.05.1981 17354	Madde 80: (Değişik: 18.05.1987 - 3365/2 md.) Sanayi ve küçük sanat sitelerinde yapılan yapı ve tesisler bina inşaat harcı ve yapı kullanma izni harcından müstesnadır.
Kurumlar Vergisi Muafiyeti	5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu	21.06.2006 26205	Madde 4: n) Küçük sanayi sitelerinin alt yapılarını hazırlamak ve buralarda faaliyette bulunanların; arsa, elektrik, gaz, buhar ve su gibi ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kamu kurumları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerce birlikte oluşturulan ve kazancının tamamını bu yerlerin ortak ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanan iktisadî işletmeler kurumlar vergisinden muaftır.
KDV İstisnası	3065 Sayılı KDV Kanunu	02.11.1984 18563	Madde 17: (4) k) (Ek: 22.07.1998 - 4369/60 md.) Organize sanayi bölgeleri ile küçük sanayi sitelerinin kurulması amacıyla oluşturulan iktisadi işletmelerin arsa ve iş yeri teslimleri KDV'den müstesnadır.

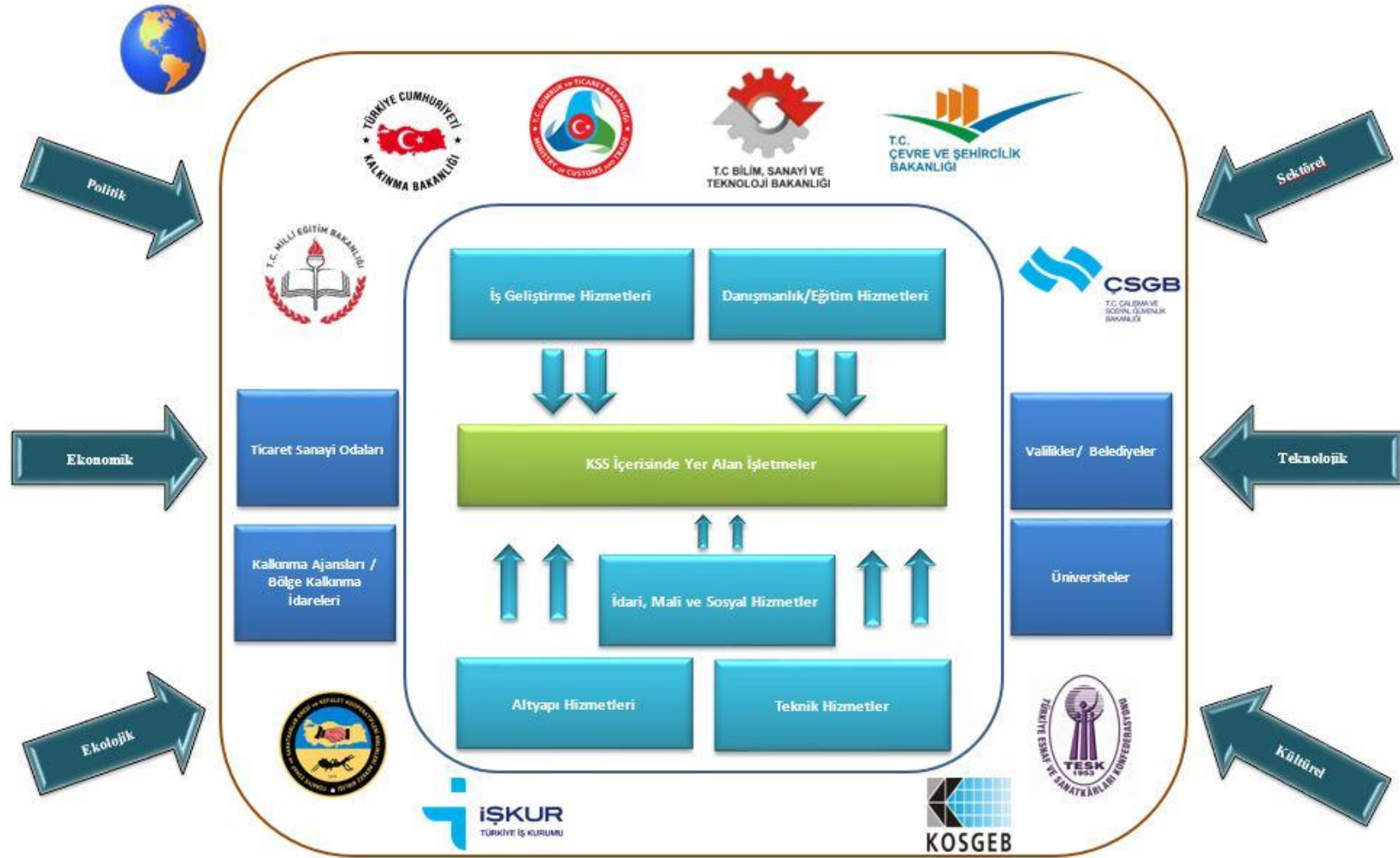
3.3. Küçük Sanayi Sitesi Ekosistemi, Paydaşlar ve Faaliyetleri

Küçük sanayi siteleri, benzer işleri yapan işletmelerin belirli bir site içerisinde toplu olarak çalışmasını, bu beraberlik sayesinde birbirlerini desteklemelerini ve ortak altyapı, güvenlik vb. imkânlardan yararlanmalarını sağlayan yapılardır. Bu yapılar devlet eliyle de desteklenmektedir ve birçok kamu kurum/kuruluşunun KSS'lere yönelik görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları dışında KSS'lerin bünyesinde yer alan esnafların kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere oluşturulan birlikler de bulunmaktadır. KSS'lerin faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetlerini etkileyen kurum/kuruluşların hepsi KSS paydaşı olarak nitelendirilmektedir. KSS paydaşlarının dışında KSS'leri etkileyen bir diğer husus ise hem ülkemizde hem de dünyada yaşanan politik, ekonomik, ekolojik, sektörel, teknolojik ve kültürel değişimlerdir.

KSS'ler, KSS içerisinde yer alan işletmeler, KSS'lerin paydaşları ve etkileyen faktörler hepsi bir arada KSS Ekosistemini oluşturmaktadır. Şekil 6'da Türkiye KSS Ekosistemi paylaşılmaktadır. İçerde yer alan mavi çerçeve KSS'yi temsil etmektedir. Bünyesinde barındırdığı firmalara idari, mali ve sosyal hizmetler, altyapı hizmetleri, teknik hizmetler, iş geliştirme hizmetleri ve danışmanlık/egitim hizmetleri verebilmektedir. Mavi çerçeve ile turuncu çerçeve arasında KSS ekosistemi içerisinde yer alan paydaşlar verilmiştir.

KSS Ekosistemi içerisinde yer alan paydaşlar ve ilgili faaliyetleri Tablo 11'de paylaşılmaktadır.



Şekil 6. Türkiye KSS Ekosistemi

Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri

Paydaş	Görev/Faaliyet
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	<p>* Yapı kooperatifçiliğinin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır. (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 2. madde g bendi)</p> <p>* Yapı kooperatiflerinin ve üst birliklerinin kurulması, işleyişi ve denetlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütür, kuruluş kayıtlarının ve sicillerinin tutulmasını sağlar ve uygulamaları denetler. (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 12. madde l bendi)</p> <p>* Plan, çevre, yapım ve yapımla ilgili hizmet işlerine ilişkin konularda kamu kurum ve kuruluşları ile yapı kooperatiflerine görüş verir. (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 16. madde ç bendi)</p>
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	<p>**Esnaf ve sanatkârlar ile kooperatifçiliğe ilişkin politikaları, ilke ve hedefleri ilgili kuruluşlarla iş birliği yaparak belirler, stratejiler geliştirir, sonuçları izler ve değerlendirir” ve “şirketler, kooperatifler ve ticaret sicili memurlukları ile esnaf ve sanatkâr sicil kayıtlarıyla ilgili hizmetleri yürütür ve bunların denetler.” (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 2. Madde k ve l bendi)</p> <p>* Ticaret Bakanlığı (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı), kooperatifler, kooperatif birlikleri, kooperatif merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği için bu teşekküllerin mütalaasının da alınmak kaydıyla örnek ana sözleşmeler hazırlar, yapı kooperatifleri için bu görev Ticaret (Gümrük ve Ticaret) ve İmar ve İskân Bakanlığınca (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) müştereken kullanılır. (Kooperatifler Kanunu, Madde 88)</p> <p>Gümrük ve Ticaret Bakanlığı hizmet birimlerinden Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü'nün görevleri aşağıdaki şekildedir:</p> <ol style="list-style-type: none">Kooperatifçiliğe ilişkin politikaları, ilke ve hedefleri ilgili kuruluşlarla iş birliği yaparak belirlemek, stratejiler geliştirmek, uygulamak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek.Kooperatifçilikle ilgili Ar-Ge çalışmaları yapmak, kooperatif bilgi ve denetim sistemini kurmak ve işletmek.Kooperatifçiliğin geliştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve uygulanmasını sağlamak, yayın, tanıtım ve eğitim faaliyetlerinde bulunmak.Kooperatiflerin amaçlarını gerçekleştirmek için hazırlayacakları projeleri desteklemek ve teşvik etmek, teşvik ve desteklere yönelik düzenlemeler yapmak.Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığına bağlı tarımsal amaçlı kooperatifler ve üst birlikleri, yapı kooperatifleri ve üst birlikleri hariç olmak üzere, tarım satış kooperatifleri ve birlikleri ile genel hükümlere tabi kooperatif ve birliklerin kuruluşuna, işleyişine ve denetlenmesine yönelik düzenlemeler yapmak, uygulamak ve uygulanmasını sağlamak, kooperatifleri ve üst kuruluşlarını denetlemek veya denetlettirmek.Kooperatifler için örnek ana sözleşmeler hazırlamak ve yürürlükte olan ana sözleşmeleri ihtiyaçlar doğrultusunda güncellemek.Kooperatiflere ve üst kuruluşlarına yol göstermek ve çalışmalarında yardımcı olmak, yeni alanlarda kooperatif girişimlerin geliştirilmesine yönelik özendirici ve destekleyici çalışmalar yürütmek, bireysel tasarrufların uygun kooperatif girişimcilik modelleri ile ekonomiye kazandırılmasını sağlamak. (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 13. Madde)

Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam1)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	<p>*Sanayi sitelerinin altyapılarının tamamını ve üstyapı tesislerinin yüzde yetmiş kadar olan kısmını kredi ile destekler, destekleme şart ve niteliklerini belirler ve denetler. (BSTB Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK 2. Madde) Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nde yer alan daire başkanlıklarının Bakanlık'tan kredi desteği alan sanayi sitelerine ilişkin görev sorumlulukları aşağıdaki şekildedir²⁸:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mevzuat Dairesi Başkanlığı: Sanayi sitelerine ilişkin mevzuat çalışmalarını yürütür.• Mekânsal Planlama Daire Başkanlığı:<ul style="list-style-type: none">○ Sanayi sitelerinin (yerinin uygunluğu açısından) yer seçimine ilişkin iş ve işlemlerini yapar.○ Sanayi sitelerinin zemin etütlerini yaptırır.○ Sanayi sitelerinin yol zemin araştırma raporu etütleri ile ilgili olarak arazi incelemelerine katılım sağlar ve ilgili kurumun (Karayolları Genel Müdürlüğü'nün) uygun görüşünü müteakip vize/onay işlemlerini yapar.○ Sanayi sitelerindeki altyapı ve üstyapı inşaatlarına ait jeoteknik etüt, zemin araştırma, jeofizik ve jeolojik raporlarını inceler ve vize/onay işlemlerini yapar.○ Sanayi sitesi projeleri için, öncelikli olarak arazide yapılan ölçme ve haritalama işlemlerini kontrol eder, yapım aşamasında projeye uygunluğunu denetler.• Proje ve Yapım Dairesi Başkanlığı:<ul style="list-style-type: none">○ Sanayi sitesi altyapı uygulama (yol, yağmur suyu, kanalizasyon, içme suyu, atık su arıtma vb.) projeleri ile üstyapı uygulama (statik betonarme) projelerinin, ruhsat makamınca onaylanmasını müteakip, kredilendirmeye esas vize işlemlerini yürütür.○ Sanayi sitesi üstyapı ve arıtma tesisi mimari projelerinin, onaylanmasını müteakip, vize işlemlerini yürütür.○ Sanayi sitelerinin onaylı veya vizeli projelerine göre idaresince hazırlanıp onaylanan; altyapı inşaatı (yol, içme suyu, kanalizasyon, yağmursuyu, vb.), üstyapı (SS'lerin), arıtma keşif özetleri ve mukayeseli keşiflerinin kredilendirilmesine esas onay işlemlerini yürütür.• Endüstri Bölgeleri ve Çevre Yönetimi Daire Başkanlığı:<ul style="list-style-type: none">○ Yeni yapılacak sanayi sitelerinin atıksu arıtma tesislerinin projelerini takip ederek raporlar.○ Sanayi sitelerine ait atıksu arıtma inşaatlarına ait proses projelerini onaylar.○ Sanayi sitesi ve sitelerin arıtma tesislerine ait, mekanik tesisat, elektrik iç tesisat, YG-AG elektrik şebekesi, ENH, otomasyon vb. uygulama projeleri ile ilgili yazışmalar ve kredilendirmeye esas olmak üzere vize işlemlerini yürütür, projelere uygun olarak hazırlanan keşif ve mukayeseli keşiflerin kredilendirmeye esas onay işlemlerini yürütür.○ Sanayi sitesi ve sitelerin arıtma tesislerine ait, mekanik tesisat, elektrik iç tesisat, YG-AG elektrik şebekesi, ENH, otomasyon yapım işlerine ait hakedişlerin mahallinde kredilendirmeye esas veya ödemeye esas tespit ve incelemeleri yaparak sonuçlandırır, ödenek aktarması, süre uzatımı, yeni fiyat oluru, tasfiye kabulü, fesih işlemleri, kabul işlemleri ile ilgili yazışmaları yapar, vize/onay işlemlerini yürütür, iş bitirme belgeleri ile ilgili yazışmalar ve onay işlemleri belgeleri ile ilgili yazışmaları yapar ve onay işlemlerini yürütür.• Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı:<ul style="list-style-type: none">○ Sanayi sitelerinin yapımı için Bakanlıkça verilen kredilerle ilgili Kredi Tahsis Talimatı ve Kredi Sözleşmesi ile ilgili işlemleri yapar.○ Sanayi sitelerinde ferdileşme, OSB ve KSS'lerde borçların tamamen ödenmesi halinde ipotek kaldırma işlemlerini yapar.○ Sanayi sitelerinde ödenemeyen kredi anapara taksitlerinin ertelenmesi işlemlerini yürütür.

²⁸ 31.12.2016 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/OrganizationChart.aspx?lng=tr> adresinden alındı.

Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam2)

Paydaş	Görev/Faaliyet
KOSGEB	<ul style="list-style-type: none">* KOSGEB KSS'lerde yer alan işletmelerin yararlanabilmesi adına KSS'ler ile çeşitli iş birlikleri yapmaktadır.<ul style="list-style-type: none">- Çayırova Küçük Sanayi Sitesi'nde verilen "KOSGEB Girişimcilik Eğitimi"- KOSGEB Bursa İşletme Geliştirme Merkezi'nin Yalova Orta Ölçekli Sanayiciler Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi üyelerine KOSGEB destekleri, mevzuatı, işleyişi ve hizmetleri hakkında bilgi vermek amacıyla düzenlenen "Bilgilendirme Toplantısı"* Bazı KOSGEB birimleri küçük sanayi sitelerinin içerisinde yer alabilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Yeşiloba Mahallesi Sanayi Sitesi içerisinde yer alan KOSGEB Adana İşletme Geliştirme Müdürlüğü
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	<ul style="list-style-type: none">* Küçük ve orta ölçekli sanayi sitelerine iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı hükümlerine uygun olarak kurulmalarını sağlamak için, kurulmaya başlamadan önce tip projeleri ile Bölge Müdürlüğüne müracaat etmeleri yolu ile sanayi sitesi kurma iznini verir (İş Yeri Kurma İzni ve İşletme Belgesi Alınması Hakkında Yönetmelik, Madde 8, 17.12.2004 tarihli, 25673 sayılı Resmi Gazete).* KSS'lerde iş sağlığı ve güvenliğine yönelik bilgilendirme çalışmaları yürütebilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İstanbul İş Teftiş Kurulu ile iş birliğinde İMES Yönetim Merkezinde, İMES Sanayi Sitesi'nde üretim yapan firmalarda olası kazaların önlenmesi amacıyla düzenlenen "İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı"
İŞKUR	<ul style="list-style-type: none">* KSS'lere yönelik araştırma ve bilgilendirme çalışmaları yapmakta ve istihdamı desteklemek için KSS'ler ile iş birlikleri yürütmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitelerinde İhtiyaç Duyulan Meslekler İle Yeterince Karşılanamayan Meslekler ve Bu Konuda İŞKUR'un Rolü (İŞKUR Uzmanlık Tezi)- Mersin Çalışma ve İş Kurumu (İŞKUR) İl Müdürlüğü tarafından yürütülen üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi ve Mersin Sanayi Sitesi ile kurumsal iş birliği için "İstişare Toplantısı"- İMES Yönetim Merkezi içerisinde İŞKUR hizmet noktası açılmasına yönelik Ümraniye İŞKUR ile İMES Sanayi Sitesi Yönetimi arasında imzalanan "İş birliği Protokolü"
Kalkınma Bakanlığı Kalkınma Ajansları / Bölge Kalkınma İdareleri	<ul style="list-style-type: none">* Ulusal strateji ve bölge stratejisi adına KSS'ler incelenebilmekte ve KSS'lere yönelik projeler mali olarak desteklenebilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Mevlana Kalkınma Ajansı'nın 2015 yılı Doğrudan Faaliyet Desteği Programı çerçevesinde desteklenen "Tuzlukçu Küçük Sanayi Sitesi Fizibilitesi Projesi"- Doğu Karadeniz Bölge Kalkınma İdaresi tarafından desteklenen "DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi" " Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi" Modülü

Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam3)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Milli Eğitim Bakanlığı	<ul style="list-style-type: none">* Bünyesinde yer alan mesleki eğitim okulları/kurumları aracılığıyla personel teminine katkıda bulunmaktadır.* Bazı mesleki eğitim okulları/kurumları küçük sanayi sitelerinin içerisinde yer alabilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- Bursa Küçük Sanayi Sitesi içerisinde yer alan “Nilüfer Mesleki Eğitim Merkezi”- Gemlik Küçük Sanayi Sitesi içerisinde yer alan “Gemlik Mesleki Eğitim Merkezi”
Valilik / Belediye	<ul style="list-style-type: none">*Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan (BSTB) kredi almayan kooperatiflerde arsa alımından önce, yer seçimi konusunda Belediye ve mücavir alan hudutları içinde Belediyenin, bu hudutlar dışında ilgili Valiliğin görüşü alınır. (Küçük Sanayi Sitesi Örnek Ana Sözleşmesi, Madde 58)* İşyerlerinin ortaklara teslimi için ön şartlardan olan yapı kullanma izni Belediye’den alınır. (Küçük Sanayi Sitesi Örnek Ana Sözleşmesi, Madde 64)Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Madde 4’te ruhsat makamı, özel kanunlarda istisnai bir hüküm getirilmediği sürece, belediye ve mücavir alan sınırları içinde belediyeyi, dışında il özel idaresini ifade etmektedir. Aynı yönetmeliğe göre;* BSTB’den kredi desteğinden yararlanmak isteyen KSS’ler için BSTB İl Müdürlüğü’nce Bakanlığa KSS kuruluş yeri dosyası gönderilir. Bakanlığa gönderilen KSS kuruluş yeri dosyası içinde; öneri alanın mer’i imar planında bu amaçla ayrılmış olmaması ya da imar planı bulunmaması halinde, ruhsat makamı veya konu ile ilgili yetkili idarelerin uygun görüş yazısı da yer alır. (Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Madde 6)* Kredi açısından uygun görülen KSS kuruluş yeri BSTB İl Müdürlüğü, ruhsat makamı ve KSS’ye bildirilir. KSS kuruluş yeri, imar planlarının ruhsat makamı tarafından onaylanarak planların yürürlüğe girmesini takiben kesinleşir. (Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Madde 9)* KSS inşaatlarının Bakanlıkça kredilendirilebilmesi için uygulama projelerinin vize edilmesi gerekir. Bakanlıkça vize işleminin yapılabilmesi için ruhsat makamınca veya konu ile ilgili yetkili idarelerce onaylı madde 4, 2. Fıkra b bendinde yer alan çalışmalar temin edilmelidir. (Küçük Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Madde 10)
Üniversiteler	<ul style="list-style-type: none">* Üniversiteler ile KSS’ler arasında sanayicilerin Ar-Ge, inovasyon kapasitesini artırmak ve üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak amacıyla iş birliği protokolleri imzalanabilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- “Amasya Üniversitesi ile Amasya İlçelerinde Faaliyet Gösteren İl Müdürlüğü, Ticaret ve Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Arasında Üniversite-Sanayi İş birliği Protokolü”* Akademisyenler KSS’lere ilişkin araştırma ve uygulama çalışmaları yürütebilmektedir.<ul style="list-style-type: none">- “İkitelli Organize Küçük Sanayi Bölgesi ve Civarının Yerleşime Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”

Tablo 11. KSS Paydaşları ve İlgili Görev ve Faaliyetleri (Devam4)

Paydaş	Görev/Faaliyet
Sanayi Odaları/ Ticaret Odaları/ Ticaret ve Sanayi Odaları	* Sanayi sitelerinin kurulması ya da geliştirilmesi ile ilgili destek çalışmalar yürütebilmektedir. - İznik Ticaret ve Sanayi Odası'nın (İZNIKTSO) İznik'te sanayinin gelişimine yönelik olarak hazırladığı ve Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2014 yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı çerçevesinde desteklenmeye hak kazanan "İznik Küçük Sanayi Sitesi Fizibilitesi Projesi" - Isparta Ticaret ve Sanayi Odası'nın (ITSO) girişimleri üzerine TOBB tarafından Gül Küçük Sanayi sitesi içine yaptırılan "TOBB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi"
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)	<ul style="list-style-type: none">• Esnaf ve sanatkârlar odaları, birlikleri ve federasyonları arasında birliği temin, gelişme ve ilerlemeyi sağlamak• Genel olarak esnaf ve sanatkârların çalışmalarını meslekî yönden ve kamu yararına uygun olacak şekilde düzenlemek ve bu hususta gerekli görülecek her türlü tedbiri almak ve teşebbüste bulunmak,• Meslekî eğitimlerini geliştirmek, esnaf ve sanatkârları yurt çapında ve uluslararası düzeyde temsil etmek,• Sorunlarının çözümü için ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde gerekli girişimlerde bulunmak,• Ulusal ekonomideki gelişmelere paralel olarak lüzumlu görülecek meslekî tedbirleri almak amacıyla bünyesinde yer alan esnaf ve sanatkarlar odaları, oda birlikleri ve federasyonlar aracılığıyla çalışmalar yürütür²⁹.
Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği (TESKOMB)	Esnaf ve sanatkârlara mesleki faaliyetleri için gerekli krediyi sağlamak veya kredi ve banka teminat mektubu almak üzere kefil olmak amacıyla çalışmalar yürütür ³⁰ .

²⁹ 04.01.2017 tarihinde <http://www.tesk.org.tr/tr/hakkinda/amaci.php> adresinden alındı.

³⁰ 04.01.2017 tarihinde <http://www.teskomb.org.tr/index.asp?p=40> adresinden alındı.

4. DOKAP BÖLGESİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ MEVCUT DURUM VE İHTİYAÇ ANALİZİ

4.1. Metodoloji

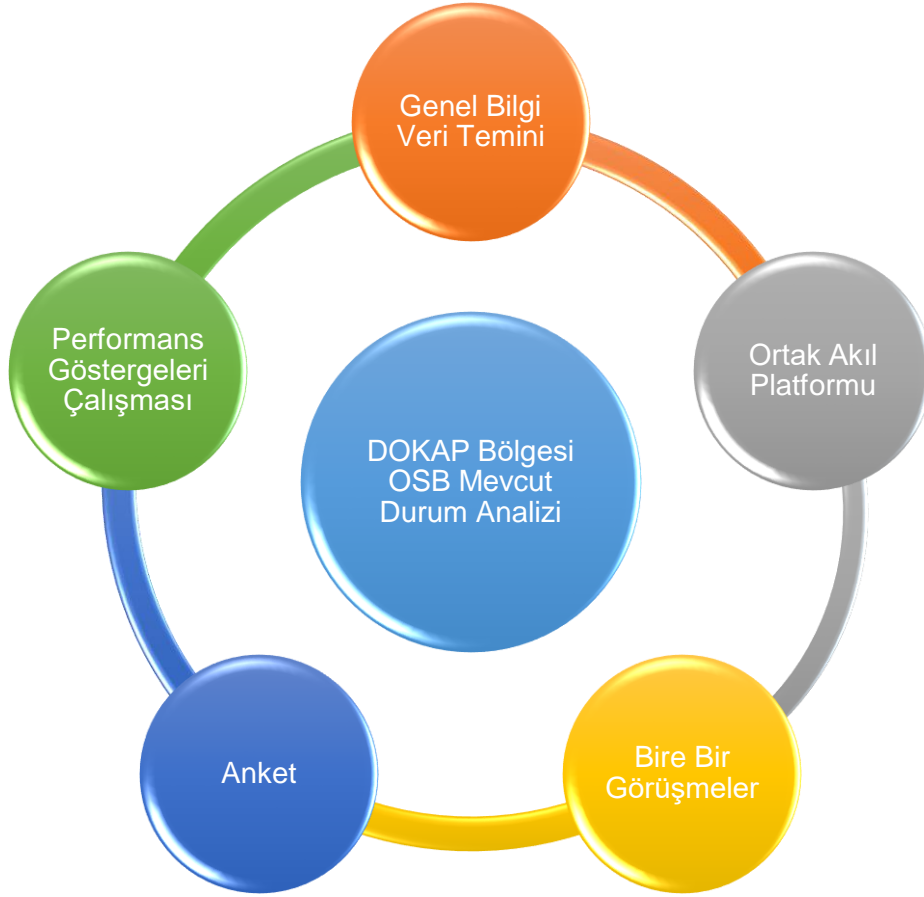
08.06.2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı resmi gazetede “Doğu Anadolu Projesi, Doğu Karadeniz Projesi ve Konya Ovası Projesinin uygulamalarını yerinde koordine etmek ve bu kalkınma projelerinin uygulandığı illerdeki yatırımların gerektirdiği araştırma, planlama, programlama, projelendirme, izleme, değerlendirme ve koordinasyon hizmetlerinin yerine getirilmesi suretiyle bu projelerin kapsadığı bölgelerin kalkınmasını hızlandırmak üzere;

- Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi,
- Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi,
- Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıklarının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemek” amacıyla 642 no.lu “Doğu Anadolu Projesi, Doğu Karadeniz Projesi ve Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıklarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” yayınlanmıştır.

İlgili kanun hükmünde kararnameye göre, Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi (BKİ) merkezi Giresun olup Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Trabzon illerini kapsamaktadır. 09.09.2016 tarihli ve 29826 sayılı resmi gazetede yayınlanan 2016/9140 sayılı “Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi ve Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıklarının Kapsadığı İllerde Değişiklik Yapılması Hakkında Karar” ile DOKAP BKİ'nin kapsadığı illere Tokat ili de dâhil edilmiştir.

Artvin ili Türkiye’de OSB’nin bulunmadığı tek il olup “DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” çalışmasında Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon olmak üzere toplam 8 ilde yer alan OSB’ler analiz edilmiştir.

“DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” kapsamında ikincil veri temini ile yapılan analiz çalışmaları dışında saha çalışmaları da gerçekleştirilmiş, Bölge OSB’lerinin durumu resmedilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar Şekil 7’de paylaşılmış ve ilerleyen ilgili bölümlerde detaylandırılmıştır.



Şekil 7. DOKAP Bölgesi OSB Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

Şekil 7’de yer alan başlıklar aşağıdaki çalışmaları ifade etmektedir:

- Türkiye ve DOKAP illerinde yer alan OSB’lere dair genel bilgi edinmek amacıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan veri temini,
- Kamu, özel sektör, üniversite ve birlik temsilcileri katılımıyla gerçekleştirilen “DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu”,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB yönetimleri, firmaları ve OSB’lerle ilgili ulusal ve bölgesel paydaşlar ile gerçekleştirilen bire bir görüşmeler,
- DOKAP Bölgesinde yer alan OSB firmalarına yönelik uygulanan anket çalışması,
- DOKAP Bölgesi OSB’lerine dair performans göstergeleri belirleme ve göstergelerin ölçümüne dair ilgili verilerin ikincil kaynaklardan temini.

4.2. DOKAP Bölgesi OSB'leri Hakkında Genel Bilgi

DOKAP Bölgesi illerinde OSB'lerin mevcut durumunu analiz etmek için gerekli olan ilk adım, bölgede hangi OSB'lerin yer aldığı ve bu OSB'lerin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca belirlenmiş olan başlıklardaki verilere göre mevcut durumunun öğrenilmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda Bakanlık tarafından kurulmuş olan OSB Bilgi Sitesi ziyaret edilmiş; ancak bilgilerin güncel olmadığı ya da eksik olduğu görülmüştür. Güncel verilere ulaşmak adına Bakanlık'tan OSB Bilgi Sitesi'nde belirlenmiş olan ve EK 1'de yer alan veriler her OSB için talep edilmiştir. Ancak Bakanlık tarafından OSB'lere ilişkin verilerin diğer kamu kurum, kuruluş, STK'lar vb. tarafından paylaşılabilmesi için Bakanlık OSB Bilgi Sitesinde iç yapılanma oluşturulması amacıyla çalışmaların devam ettiği belirtilmiştir. Bakanlığın 27.05.2016 tarihinde paylaştığı veriler doğrultusunda DOKAP Bölgesi illerinde yer alan OSB'ler ve bu OSB'lerin kuruluş tarihleri ve Bakanlık tarafından iletilen bitiş tarihlerini içeren tablo, Tablo 12 olarak paylaşılmaktadır.

Tablo 12. DOKAP Bölgesi İlleri OSB'leri ve Kuruluş - Bitiş Tarihleri

Adı	Kuruluş Tarihi	Bitiş Yılı
Bayburt	27.02.2003	2005
Giresun	13.03.2001	*
Giresun 2.	25.04.2012	*
Gümüşhane	03.11.2000	2006
Ordu	01.05.2001	2001
Ordu Fatsa	10.04.2001	2007
Rize Ardeşen	01.12.2000	*
Rize	05.07.2005	*
Samsun Merkez	10.04.2007	2014
Samsun Bafra	02.04.2001	2007
Samsun Kavak	01.12.2000	2007
Samsun Gıda İhtisas	05.12.2000	2012
Tokat Merkez	12.02.2001	2007
Tokat Erbaa	16.02.2001	2008
Tokat Niksar	06.04.2001	2007
Tokat Turhal	16.04.2001	2009
Tokat Zile	15.11.2000	2012
Trabzon Arsin	01.02.2001	1997
Trabzon Beşikdüzü	10.05.2001	2007
Trabzon Vakfıkebir	25.09.2008	*
Trabzon Şinik Akçaabat	14.12.2000	*
Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme ve Tarım Makineleri İhtisas	01.12.2000	*

* Bakanlık tarafından gönderilen veri tablosunda bulunmamaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere Bayburt ilinde 1, Giresun ilinde 2, Gümüşhane ilinde 1, Ordu ilinde 2, Rize ilinde 2, Samsun ilinde 5, Tokat ilinde 5 ve Trabzon ilinde 4 adet olmak üzere DOKAP Bölgesi'nde

toplamda 22 adet OSB yer almaktadır. Artvin ilinde ise OSB bulunmamaktadır. OSB'lerin kuruluş tarihlerine göre 2000 yılından itibaren kurulmaya başlandıkları görülmektedir.

DOKAP Bölgesi illerinde yer alan OSB'lerden 20 tanesi karma OSB olmakla birlikte farklı sektörleri bünyesinde barındırmaktadır, 2 tanesi ise ihtisas OSB olarak kurulmuştur. Her iki ihtisas OSB de Samsun ilinde yer almakta olup bir tanesi gıda, bir tanesi ise tarımsal ürün işleme ve tarım makinaları sektöründe faaliyet göstermektedir.

Yine Bakanlık'ın 27.05.2016 tarihinde paylaştığı veriler doğrultusunda, DOKAP Bölgesi illeri ve Türkiye'ye dair karşılaştırmaları ifade eden OSB verileri Tablo 13'te paylaşılmaktadır. Tabloda son iki sütunda yer alan doluluk oranı ve üretime geçme oranı sırasıyla ilgili OSB için tahsisi yapılan parsel sayısının ve üretime geçilmiş parsel sayısının OSB'deki parsel sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Rize Ardeşen ve Trabzon Vakfıkebir OSB'lerde imarda parsel gözüke de henüz bölgeye ait parsel bulunmamaktadır. Bu sebeple ilgili oranlar hesaplanamamıştır.

Tablo 13. DOKAP İlleri ve Türkiye Karşılaştırmalı OSB Verileri

OSB Adı	Bölge Büyüklüğü (Ha)	Sanayi Parsel Alanı (Ha)	Parsel Sayısı (İmar)	Parsel Sayısı (Bölge)	Toplam Parsel Sayısı (Bölge ve Öngörü)	Tahsis Yapılan Parsellerin Sayısı (m)	Tahsis Yapılan Parsellerin Alanı (Ha)	Boş Parsel Sayısı	Boş Parsel Alan (Ha)	Üretim	İnşaat	Proje	İstihdam	Öngörü İstihdam	Doluluk Oranı (Tahsis Yapılan Parsel Sayısı/Parsel Sayısı(Bölge))	Üretim Geçme Oranı (Üretimdeki Parsel Sayısı / Parsel Sayısı(Bölge))
Bayburt	220,00	122,43	127	127	127	22	20,94	105	101,49	8	12	2	55	3.975	17%	6%
Giresun	64,00	33,87	37	37	37	37	33,87	0	0,00	21	6	10	729	1.369	100%	57%
Giresun 2.	48,50	37,32	58	58	58	22	15,68	36	21,64	1	0	21	26	2.018	38%	2%
Gümüşhane	94,95	84,94	57	57	82	29	67,34	28	17,60	19	4	6	471	1.767	51%	33%
Ordu	46,00	40,00	74	74	74	69	34,00	5	6,00	67	2	0	2.307	2.547	93%	91%
Ordu Fatsa	50,00	24,00	29	29	29	29	24,00	0	0,00	29	0	0	3.002	3.002	100%	100%
Rize Ardeşen	100,00	0,00	60	0	60	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0		
Rize	150,00	26,00	27	27	27	22	22,13	5	3,87	0	0	22	0	1.040	81%	0%
Samsun Merkez	161,00	96,00	105	105	105	105	96,00	0	0,00	100	4	1	5.056	5.256	100%	95%
Samsun Bafra	228,00	125,62	145	145	145	41	34,75	104	90,87	24	9	8	264	4.272	28%	17%
Samsun Kavak	154,00	77,28	61	61	61	47	48,33	14	28,95	23	10	14	614	2.022	77%	38%
Samsun Gıda İhtisas	46,50	26,00	24	24	24	24	26,00	0	0,00	12	11	1	184	664	100%	50%
Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme ve Tarım Makineleri İhtisas	96,50	45,46	61	61	61	0	0,00	61	45,46	0	0	0	0	1.952	0%	0%

Tablo 13. DOKAP İlleri ve Türkiye Karşılaştırmalı OSB Verileri (Devam1)

OSB Adı	Bölge Büyüklüğü (Ha)	Sanayi Parsel Alanı (Ha)	Parsel Sayısı (İmar)	Parsel Sayısı (Bölge)	Toplam Parsel Sayısı (Bölge ve Öngörü)	Tahsis Yapılan Parsellerin Sayısı (m)	Tahsis Yapılan Parsellerin Alanı (Ha)
Tokat Merkez	425,2	194,3	165	168	168	147	154,6
Tokat Erbaa	163,0	75,0	105	105	105	23	21,2
Tokat Niksar	60,0	14,3	24	22	22	5	5,5
Tokat Turhal	60,0	24,2	34	33	33	22	17,5
Tokat Zile	101,0	406,0	48	70	70	7	97,3
Trabzon Arsin	98,6	72,5	85	86	86	86	72,5
Trabzon Beşikdüzü	76,0	23,6	37	37	37	34	23,5
Trabzon Vakfıkebir	81,0	0,0	49	0	49	0	0,0
Trabzon Şinik Akçaabat	88,7	23,5	49	49	49	45	20,6
DOKAP	2.612,9	1.572,3	1.461	1.375	1.509	816	835,7
TÜRKİYE	85.326	52.556	74.007	71.195	75.892	57.586	38.942
DOKAP / TÜRKİYE	3,06%	2,99%	1,97%	1,93%	1,99%	1,42%	2,15%

Tablo 13. DOKAP İlleri ve Türkiye Karşılaştırmalı OSB Verileri (Devam2)

OSB Adı	Boş Parsel Sayısı	Boş Parsel Alan (Ha)	Üretim	İnşaat	Proje	İstihdam	Öngörü İstihdam	Doluluk Oranı (Tahsis Yapılan Parsel Sayısı/Parsel Sayısı (Bölge))	Üretim Geçme Oranı (Üretimdeki Parsel Sayısı / Parsel Sayısı (Bölge))
Tokat Merkez	21	39,7	105	12	30	3.022	5.374	88%	63%
Tokat Erbaa	82	53,8	13	6	4	1.575	4.599	22%	12%
Tokat Niksar	17	8,8	2	1	2	263	927	23%	9%
Tokat Turhal	11	6,7	8	1	13	250	1.162	67%	24%
Tokat Zile	63	308,7	2	0	5	197	2.413	10%	3%
Trabzon Arsin	0	0,0	79	6	1	4.539	4.819	100%	92%
Trabzon Beşikdüzü	3	0,1	18	9	7	339	1.075	92%	49%
Trabzon Vakfıkebir	0	0,0	0	0	0	0	0		
Trabzon Şinik Akçaabat	4	2,9	1	10	34	40	1.928	92%	2%
DOKAP	559	736,6	532	103	181	22.933	52.181	64%	37%
TÜRKİYE	13.609	13.614	49.215	3.419	4.952	1.607.593	2.200.327	67%	42%
DOKAP / TÜRKİYE	4,11%	5,41%	1,08%	3,01%	3,66%	1,43%	2,37%		

Tabloda Bölge OSB'lerinin doluluk oranı verilerine bakıldığında Giresun OSB, Ordu Fatsa OSB, Samsun Merkez OSB, Samsun Gıda İhtisas OSB ve Trabzon Arsin OSB'nin %100 doluluk oranıyla faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ordu OSB %93, Trabzon Beşikdüzü OSB ve Trabzon Şinik Akçaabat OSB %92, Tokat Merkez OSB %88 ve Rize OSB %81 doluluk oranıyla Bölgenin diğer doluluk oranı yüksek OSB'leri arasında yer almaktadır. Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme ve Tarım Makineleri İhtisas OSB, Bayburt OSB, Tokat Erbaa OSB, Tokat Niksar OSB ve Samsun Bafra OSB ise %30'un altında doluluk oranıyla Bölgedeki en az dolu OSB'lerdir.

Yine tabloda, Bölge OSB'lerindeki parsellerde üretime geçme oranı verilerine bakıldığında sadece Ordu Fatsa OSB'nin parsellerinde %100 üretime geçilmiş olduğu görülmektedir. Samsun Merkez OSB %95, Trabzon Arsin OSB %92, Ordu OSB %91 oranıyla Bölgenin diğer parsellerinde üretime geçilme oranı yüksek OSB'leri arasında yer almaktadır. Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme ve Tarım Makineleri İhtisas OSB, Rize OSB, Trabzon Şinik OSB, Giresun 2. OSB, Tokat Zile OSB, Bayburt OSB, Tokat Niksar OSB %10'un altında ve Tokat Erbaa OSB, Samsun Bafra OSB, Tokat Turhal OSB ise %30'un altında parsellerinde üretime geçilme oranına sahip OSB'lerdir.

Bölge illeri için doluluk oranları Tablo 14'te ve bölge illeri için parsellerinde üretime geçilme oranları Tablo 15'te, Tablo 13'teki verilerden ayrı ayrı ortalamalar alınarak hesaplanmış ve paylaşılmıştır.

Tablo 14. DOKAP Bölgesi İlleri Ortalama OSB Doluluk Oranları

Bayburt	Tokat	Gümüşhane	Samsun	Giresun	Rize	Trabzon	Ordu
%17	%42	%51	%61	%69	%81	%95	%97

Tablo 14'te görüldüğü üzere Bayburt tek OSB ile %17, Tokat %42, Gümüşhane tek OSB ile %51, Samsun %61, Giresun %69, Rize hesaba dâhil edilen tek OSB ile %81, Trabzon hesaba dâhil edilen 3 OSB'si ile %95 ve Ordu %97 ortalama doluluk oranına sahiptir.

Tablo 15. DOKAP Bölgesi İlleri Ortalama Parsellerinde Üretime Geçilme Oranları

Rize	Bayburt	Tokat	Giresun	Gümüşhane	Samsun	Trabzon	Ordu
%0	%6	%22	%29	%33	%40	%48	%95

Tablo 15'te görüldüğü gibi Rize hesaba dâhil edilen tek OSB ile %0, Bayburt tek OSB ile OSB %6, Tokat %22, Giresun %29, Gümüşhane tek OSB ile %33, Samsun %40, Trabzon hesaba dâhil edilen 3 OSB'si ile %48 ve Ordu %95 parsellerinde üretime geçilme oranına sahiptir.

Rize OSB %81 doluluk oranına sahip olsa da henüz üretime geçmiş parseli bulunmadığı için parsellerinde üretime geçilme oranı %0'dır. Giresun OSB ise %69 doluluk oranı ile bölgede 4. sırada iken %29 parsellerinde üretime geçilme oranına göre 5. sırada yer almaktadır.

Rize ve Trabzon illerinde hesaba dâhil edilmeyen Rize Ardeşen OSB'nin 2000 yılında kurulmuş olması, Trabzon Vakfıkebir OSB'nin ise 2008 yılında kurulmasına rağmen günümüzde hala

parsellerinin dahi olmayışı dikkat çeken bir noktadır. Bunun dışında, 2000 yılında kurulan Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme ve Tarım Makineleri İhtisas OSB'nin de henüz tahsis edilmiş parseli bulunmamaktadır.

Bölge OSB'leri büyüklük açısından değerlendirildiğinde, alan olarak en büyük OSB 425 hektar alan ile Tokat Merkez OSB iken sanayi parsel alanı en büyük olan OSB 406 hektar alan ile Tokat Zile OSB'dir. Parsel sayısı miktarına bakıldığında yine Tokat Merkez OSB'nin 168 adet parsel ile Bölgede parsel sayısı en fazla olan OSB olduğu görülmektedir. Ancak üretimdeki parsel sayısı göz önünde bulundurulursa 105 parsel ile Tokat Merkez OSB yine en yüksek değere sahipken, Samsun Merkez OSB de 100 parsel ile oldukça yakın bir değere sahiptir. Bu noktada Samsun Merkez OSB'nin doluluk oranının daha yüksek olması oldukça önemli bir etkidir.

Bölge OSB'leri yarattıkları istihdam miktarına göre değerlendirilecek olursa, Samsun Merkez OSB 5.056 kişi ile en yüksek istihdam miktarına sahiptir. Trabzon Arsin OSB 4.539, Tokat Merkez OSB 3.022 ve Ordu Fatsa OSB 3.002 kişilik istihdamla Samsun Merkez OSB'yi takip etmektedir.

Bölge OSB verileri Türkiye OSB verileri ile kıyaslamalı olarak incelendiğinde, Türkiye'de bulunan 287 adet OSB'nin 22 tanesinin DOKAP Bölgesinde olduğu görülmekte ve bu değer Türkiye'deki OSB sayısının yaklaşık %8'ine tekabül etmektedir. Sayı olarak %8 oran görülse de Türkiye'ye kıyasla bölge büyüklüğü açısından %3,06, sanayi parsel alanı açısından %2,99'u DOKAP Bölgesi OSB'lerine aittir. Bu da Bölge OSB'lerinin OSB yer büyüklüğü açısından Türkiye ortalamasına kıyasla küçük kaldığını göstermektedir.

Türkiye'de OSB'lerde yer alan parsellerden 49.215 adedinde üretime geçilmişken DOKAP bölgesi için bu sayı 532'dir ve Türkiye'deki toplam üretime geçilen parsel sayısının %1,08'ine denk gelmektedir. İstihdam açısından da değerlendirilecek olursa 1.607.593 kişi Türkiye'deki OSB'lerde istihdam edilmektedir. DOKAP Bölgesi OSB'leri ise bu istihdam miktarının %1,43'ü ile 22.933'üne sahiptir. Görülmektedir ki OSB sayısı oranı olan yaklaşık %8 oranına göre Bölge OSB'leri alan büyüklüğü, parsel sayısı, üretimdeki parsel sayısı ve istihdam kriterlerine göre zayıf kalmaktadır.

Doluluk ve üretime geçilme oranları ayrıca Türkiye ile kıyaslamalı incelendiğinde, Bölgede doluluk oranı ortalaması %64 iken Türkiye için bu oranın %67 olduğu görülmektedir. Parsellerde üretime geçilme oranı verilerine göre ise Bölgede %37'lik bir ortalama Türkiye için %42'lik bir değere sahiptir. Görüldüğü üzere doluluk oranı ya da üretime geçilme oranı DOKAP bölgesi için düşük olsa da Türkiye'de de bu tablonun çok güçlü olduğu söylenememektedir.

4.3. DOKAP Bölgesi OSB'leri Ortak Akıl Platformu

Bölgede OSB ve KSS'ler ile ilgili önde gelen paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan çalışma grubuyla "Bölge için OSB-KSS mevcut durumunun ve ihtiyaçların analiz edilmesi ve gelişim stratejilerinin oluşturulmasında farklı paydaş gruplarının görüşlerinin temsil edilmesi" amacıyla bir günlük "DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu (OAP)" çalışması yapılmıştır. Çalışmada OSB'ler ve KSS'lere dair ayrı gruplar halinde fikir üretilmiş olup Grup 1 ve 2 KSS'lere yönelik, Grup 3, 4, 5 ve 6 ise OSB'lere yönelik çalışmıştır. KSS'lere ilişkin sonuçlar "DOKAP Bölgesi KSS'leri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi" bölümünde paylaşılacaktır. Raporun bu bölümünde sadece OSB'lere ilişkin sonuçlar paylaşılmaktadır.

Çalışma, Bölge'deki OSB'lerin özellikle "Teknolojik" ve "Ekonomik" sorunları göz önünde bulundurularak OSB'ler ile ilgili olumlu ve olumsuz durumlar ile gereksinimlerin tespit edilmesi çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu kapsamda paydaşların Bölge OSB'lerine yönelik güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve ileriki dönemde sorunlu alanlara ilişkin öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almak amaçlanmıştır. Çalışmaya, konularında uzman kişiler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ile dernek ve birlik temsilcilerinden oluşan 54 kişi katılım göstermiştir.

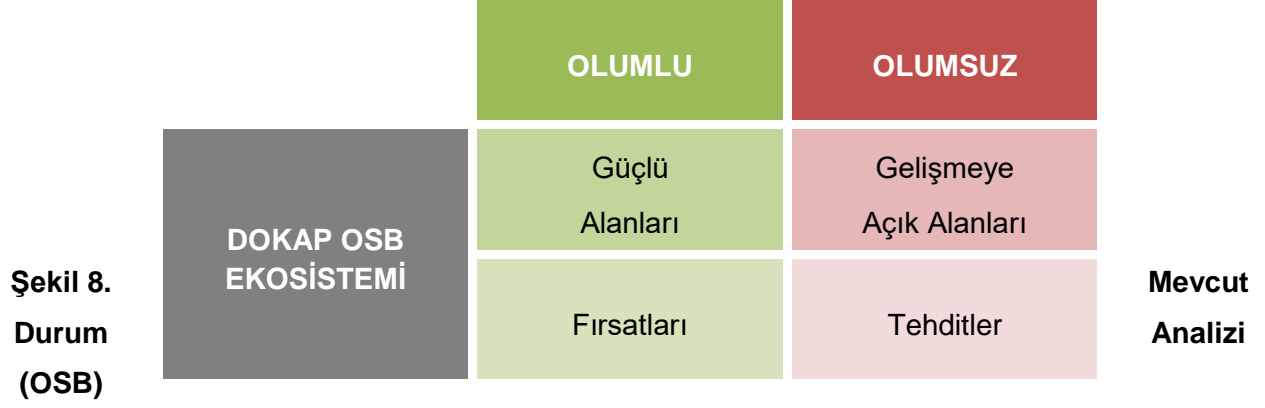
Programda gerçekleştirilen çalışmalar şöyledir:

- Mevcut Durum Analizi ve Önceliklendirme Çalışması
- Mevcut Durum Analizine Yönelik Öneri Geliştirme Çalışması

4.3.1. DOKAP Bölgesi OSB'leri OAP – Mevcut Durum Analizi Çalışması

Mevcut Durum Analizi (MDA) Çalışması ile geniş katılımlı iç ve dış durum analizi yapılarak, DOKAP Bölgesi OSB ekosisteminin iç çevresi, yakın çevresi ve dış çevresinde bulunan taraflar ve unsurlar odağında kapasitenin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Şekil 8'de mevcut durum analizinin genel yapısı verilmiştir. Mevcut durum analizinde olumlu ve olumsuz değerlendirmeler iki ayrı boyutta düşünülebilir. Birinci kısım olan olumlu değerlendirmelerde, Bölge OSB'leri ile ilgili güçlü yönler ve Bölge OSB Ekosistemi içerisinde avantaj yaratan fırsatlar belirlenirken; olumsuz değerlendirmelerde, zayıf yönler ile ekosistemin kendini geliştirmesinde karşılaştığı engeller, sorunlar ve tehditler belirlenir.



Mevcut Durum Analizi çalışmasında katılımcılar, DOKAP Bölge OSB ekosisteminin mevcut durumuna yönelik toplamda 4 grup olarak çalışmıştır. **Grup 3 ve 5** olumlu değerlendirmeler, **Grup 4 ve 6** ise olumsuz değerlendirmelerde bulunmuştur. İlk aşamada her grubun üyeleri grubun konusuna ilişkin bireysel fikir üretmiş, sonrasında üretilen fikirler grup içerisinde okunarak konsolide edilmiştir. İkinci aşamada her bir grup, konsolide ettiği mevcut durum ifadelerini diğer grup katılımcıları ile paylaşarak, grupların bir önceki aşamada oluşturdukları tespit ifadelerine diğer grup katılımcılarının da katkı sunmaları sağlanmıştır. Son aşamada olumlu ve olumsuz konularda hazırlanan fikirler grup katılımcıları tarafından oylanarak önceliklendirilmiştir. DOKAP Bölgesi OSB OAP Mevcut Durum Analizi çalışmasında gruplar tarafından önceliklendirilmiş olumlu ifadeler Tablo 16’da, olumsuz ifadeler Tablo 17’de paylaşılmaktadır.

Tablo 16. DOKAP Bölgesi OSB OAP MDA – Önceliklendirilen Olumlu İfadeler

Grup No.	Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	Puan
Grup 3	P.3.1.Üretim maliyetlerinin daha düşük olması	15
	P.3.2.Kurulabilecek mesleki eğitim kurumları (lise, ön lisans, MYK vb.) ile nitelikli iş gücünün artırılması	10
	P.3.3.İl ekonomisine gelir ve katma değer yaratmaktadır.	10
	P.3.4.Yatırımcıya verilen hizmetlerin OSB Bölge müdürlüklerinde tek çatı altında toplanması	9
	P.3.5.İl istihdamına katkı sağlamaktadır.	9
Grup 5	P.5.1.Alt yapısı tamamlanmış yatırıma hazır bölgeler olması	9
	P.5.2.Bedelsiz arsa tahsisleri	9
	P.5.3.OSB’lerin bilgi kaynağı olan üniversitelerin özellikle deneyimli akademisyenlerine ulaşabilme fırsatlarının olması, akademisyenlerin son yıllarda üniversite sanayi iş birliği deneyimlerinin olması	7
	P.5.4.Yerel firmaların bölgeden çıkmak istememesi, bölgede yatırımlarına devam etmeleri	6
	P.5.5.Bölge üniversitelerinde teknoloji transfer ofislerinin varlığı, OSB’nin bu ofislerden yararlanabilme imkan ve fırsatının olması	6

Tablo 17. DOKAP Bölgesi OSB OAP MDA – Önceliklendirilen Olumsuz İfadeler

Grup No.	Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	Puan
Grup 4	N.4.1.Üniversite - sanayi - kamu iş birliğinin yetersizliği	13
	N.4.2.Yer seçimi konusunda iyi araştırma yapılmaması	10
	N.4.3.Bölgemizde orta ve yüksek teknolojik yatırımlara çok fazla odaklanılmaması sonucu; OSB’lerde faaliyet gösteren firmaların düşük ve orta teknolojide ürün üretilip, bölgenin gelişimine çok fazla katkı sağlayamamaları ve firmaların bu konuda yönlendirilmemesi	8
	N.4.4.Bölgenin coğrafi yapısına dayalı alan (kuruluş yeri) yetersizliği	6
	N.4.5.İhtisas OSB’lerin olmaması	6
	N.4.6.Yatırım ortamının yaratılmasında oluşan sıkıntılar ve yüksek kredi maliyetleri	6
Grup 6	N.6.1.Kamulaştırma işlemlerinin uzun olması	11
	N.6.2.Ortak bir entegre programın olmaması, her OSB’nin kendine özgü sistem (çalışma sistemi) kurması, bunlar ortak olmalı	10
	N.6.3.Vergi sistemi sorunları-muafiyetler, mükellefiyetler	8
	N.6.4.Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında OSB yönetiminde üniversite temsilcisinin olması gerekliliği	7
	N.6.5.OSB seçimi ile ilgili olarak, yöresel şartlardan doğan maliyetin yüksek olması	6

Çalışmada her ne kadar DOKAP Bölgesi illerinde yer alan OSB’lerin mevcut durumunun tespiti amaçlansa da sonuçta elde edilen ifadelerle bakıldığında Bölgeye has olabilecek birkaç tespit dışında diğerlerinin tüm Türkiye’deki OSB’leri yansıttığı görülmektedir. Bölgeye has olabilecek ifadeler aşağıda değerlendirilmiştir:

P.5.2 Bedelsiz arsa tahsisleri

OSB Kanununda Geçici 9’uncu maddeye göre Organize sanayi bölgelerindeki tahsis edilmemiş parseller, organize sanayi bölgesinin yetkili organlarının karar almaları halinde en az on kişilik istihdam öngören yatırımlara girişen gerçek veya tüzel kişilere tamamen veya kısmen bedelsiz olarak tahsis edilebilir. Bu madde kapsamında, il ve ilçelerin sosyoekonomik durumları dikkate alınarak OSB’lerdeki parsellerin tamamen veya kısmen tahsisleri Bakanlar Kurulu kararı ile belirleneceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede, 25.05.2011 tarihli ve 2011/1808 sayılı Kararnamenin Eki Kararın 1’inci maddesinde "Organize sanayi bölgelerinde yer alan parsellerin, 14.07.2009 tarihli ve 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın ekinde yer alan “Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler” gruplandırılması çerçevesinde 4 bölge bazında oranlar belirlenmiş, ancak 06.12.2012 tarihli ve 28489 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6360 sayılı “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunu”na göre Büyükşehir Belediyelerinin mücavir alanının il mülki sınırı olan arsa indirim oranlarında değişiklikler

getirmiştir. Yeni durumda DOKAP Bölgesi OSB'lerinin kısmen veya tamamen bedelsiz parcel tahsis oranları Tablo 18'de yer almaktadır³¹.

Tablo 18. Bölge OSB'lerinin Kısmen veya Tamamen Bedelsiz Parcel Tahsis Oranları

OSB Adı	Bölge	Oranı (%)	OSB Adı	Bölge	Oranı (%)
Samsun Merkez	3. Bölge	70	Trabzon Beşikdüzü	4. Bölge	100
Samsun Bafra	3. Bölge	70	Trabzon Vakfıkebir	4. Bölge	100
Samsun Kavak	3. Bölge	70	Trabzon Şinik Akçaabat	4. Bölge	100
Bayburt	4. Bölge	100	Samsun Gıda İhtisas	3. Bölge	70
Giresun 2.	4. Bölge	100	Tokat Merkez	3. Bölge	70
Gümüşhane	4. Bölge	100	Tokat Erbaa	3. Bölge	90
Ordu	4. Bölge	100	Tokat Niksar	3. Bölge	90
Ordu Fatsa	4. Bölge	100	Tokat Turhal	3. Bölge	90
Rize Ardeşen	4. Bölge	100	Tokat Zile	3. Bölge	90
Rize	4. Bölge	100	Trabzon Arsin	4. Bölge	100
Giresun	4. Bölge	100	Samsun Havza Tarımsal Ürün İşleme Ve Tarım Makineleri İhtisas	3. Bölge	70

P.5.4. Yerel firmaların bölgeden çıkmak istememesi, bölgede yatırımlarına devam etmeleri

Bu konu bölgede yapılan bire bir görüşmelerde firma sahiplerine sorulmuş ve yatırımcıların kendi memleketlerine yatırım yapmak istemeleri sonucu ilgili OSB'yi seçtikleri cevabı birçok kez alınmıştır.

P.5.5. Bölge üniversitelerinde teknoloji transfer ofislerinin varlığı, OSB'nin bu ofislerden yararlanabilme imkan ve fırsatının olması

Günümüzde birçok bölgede üniversitelerde teknoloji transfer ofisleri yer almakta ve üniversite-sanayi iş birliğine de katkıları artmaktadır. Bölgede Karadeniz Teknik Üniversitesi, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi ve Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin teknoloji transfer ofisleri bulunmaktadır. Bölgedeki teknoloji transfer ofislerinin katkısına dair detaylı bilgi "Bire Bir Görüşmeler" bölümünde verilmektedir.

³¹ 05.05.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/osb-tesvikleri-2052016113348.pdf> adresinden alındı.

N.4.3. Bölgemizde orta ve yüksek teknolojik yatırımlara çok fazla odaklanılmaması sonucu OSB'lerde faaliyet gösteren firmaların düşük ve orta teknolojide ürün üretip, bölgenin gelişimine çok fazla katkı sağlayamamaları ve firmaların bu konuda yönlendirilmemesi

DOKAP Bölgesi illerinde yer alan OSB firma anketlerinden çıkan sonuca göre bölgede faaliyet gösteren firmaların çoğunluğu orta düşük ve düşük teknoloji sınıfında faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda çıkan sonuçlar ilgili tespit ifadesini destekler niteliktedir.

N.4.4. Bölgenin coğrafi yapısına dayalı alan (kuruluş yeri) yetersizliği

Türkiye'de bulunan 287 adet OSB toplamda 85.326 hektarlık bölge alanı büyüklüğüne ve 52.556 hektarlık sanayi parseli büyüklüğüne sahiptir. DOKAP Bölgesi illerinde yer alan 22 adet OSB ise 2.612 hektarlık bölge alanı büyüklüğüne ve 1.572 hektarlık sanayi parseli büyüklüğüne sahiptir. OSB başına düşen bölge alanı büyüklüğü Türkiye'de 297,3 hektar iken DOKAP Bölgesinde 118,7 hektardır. Sanayi parseli büyüklüğü açısından kıyaslandığında ise Türkiye'de oranın 183,1 hektar iken DOKAP Bölgesinde 71,5 hektar olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bire bir görüşmelerde de bölgenin coğrafi yapısından kaynaklı kuruluş yeri bulmada zorluk çekildiği en çok belirtilen unsurlardandır.

N.4.5. İhtisas OSB'lerin olmaması

DOKAP Bölgesi illerinde Samsun'da bir adet gıda ihtisas bir adet ise tarımsal ürün işleme ve tarım makineleri ihtisas OSB olmak üzere sadece 2 adet ihtisas OSB bulunmaktadır. Ayrıca tarımsal ürün işleme ve tarım makineleri ihtisas OSB %0 doluluk oranına sahiptir.

N.6.5. OSB seçimi ile ilgili olarak yöresel şartlardan doğan maliyetin yüksek olması

DOKAP Bölgesi illeri OSB'lerinde gerçekleştirilen bire bir görüşmelerde bölgesel olarak etkilenilen en büyük olumsuz faktörlerden biri olarak hafriyat masraflarının yüksekliği dile getirilmiştir. Aynı zamanda lojistik maliyetlerin yüksekliğine de değinilmiştir.

4.3.2. DOKAP Bölgesi OSB'leri OAP – Öneri Geliştirme Çalışması

Öneriler, mevcut potansiyelden faydalanmak için hayata geçirilmesi gerekenler, olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen vadede tamamlanması beklenen ve ilgili kurum/kuruluşların eşgüdümünde gerçekleştirilecek olan çalışmalardır. Olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen çalışmalar olabileceği gibi olumlu tarafların daha da iyileştirilmesi için çözüm önerilerini içerir. Öneri Geliştirme Çalışmasında katılımcılardan 4 grup halinde mevcut durum analizi çalışmasında saptanan öncelikli hususlar doğrultusunda hayata geçirilmesi gereken proje, faaliyet, organizasyonel değişiklik vb. önerileri geliştirmeleri istenmiştir. Katılımcıların geliştirmiş oldukları öncelikli öneri ifadeleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. DOKAP Bölgesi OSB OAP - Önceliklendirilen Öneri İfadeleri

Grup No.	Öneri İfadesi	Puan
Grup 3	Mevcut OSB'lerde üretim yapısı ve ihracata göre eğitim verecek teknik meslek liseleri açılmalıdır.	14
	OSB'lerin idari yapısı ve fiziki şartları iyileştirilmeli, yeterli teknik personel istihdam edilmelidir.	13
	OSB'lerin yönetsel anlamda tek çatı altında toplanması, OSB'lerdeki Ar-Ge çalışmalarına devlet teşviki verilmesi gereklidir.	12
	DOKA, KOSGEB gibi kurumların, OSB'lerde bulunan sanayiciler ile daha aktif çalışması, sanayi-kamu-üniversite iş birliğinin artırılması için gerekli çalışmaların yapılması gereklidir.	11
	Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar açısından ihtisas OSB'lerin (tarıma dayalı sanayi ihtisas OSB, MODOKO vb.) kurulması, böylece firmaların kümelenmeye dayalı iş birliği içinde rekabet etmeleri ve sinerji yaratmaları mümkün olur.	10
	İş başında eğitime ağırlık verilirse çalışanlarla ilgili sorunlar minimize olur.	10
Grup 4	Markalaşma ve uluslararası markalaşma teşvikleri verilmelidir.	12
	İhtisas OSB'lerin ilin genel üretimine yönelik olarak kurulması ve böylece diğer sektörlerin de bu sistemden etkilenmesi ile teknolojik gelişmeleri yakalamak gereklidir.	11
	OSB'lerde yüksek katma değerli ve yüksek teknolojik ürünler üreten firmalara destek ve teşviklerin artırılması gereklidir.	10
	Yatırım yeri sorunlarının çözülmesi kapsamında, kamulaştırma çalışmalarının hızlandırılması ve denize dolgu alanları gibi alternatif yatırım yerlerinin oluşturulması gereklidir.	9
	Üniversite-sanayi arasında sorunların çözümü ve ilişkilerin artırılması amacıyla Teknoloji Transfer Ofisleri konusunda farkındalığın artırılması gereklidir.	9
	Sanayi için eleman yetiştiren ve istihdam yaratan üniversiteler, okulların ihtiyaçlarına göre müfredat oluşturmalı, bu sayede çeşitli projelerde yer alan öğrenciler teknoloji ve yenilik konularına daha fazla katkı sağlayacaktır.	9
Grup 5	İhtisas OSB'lerin oluşturulması gerekmektedir.	12
	OSB'ler üniversiteler bünyesinde yer alacak bir temsilciliğe sahip olmalıdır. Aynı şekilde OSB bünyesinde de üniversite temsilciliği olmalıdır.	12
	Kamu - üniversite - sanayi iş birliği çalışmalarının yaygınlaştırılması gereklidir.	11
	OSB'lerin olduğu bölgelerde "Kültür (Sosyal) Endüstrisi" ne yönelik çalışmalar yapılması gereklidir.	11
	OSB yönetimleri, işletmelerinin lojistik maliyetlerinin azaltılması için ortak lojistik destek çalışmaları gerçekleştirebilir.	11
	Devletin öncelikli alanlar başlığı altında ilan ettiği proje ve destekler arasında, OSB bünyesinde faaliyet gösteren firmalara yönelik olarak da ayrı başlık ve kategoriler olmalıdır.	11

Tablo 19. DOKAP Bölgesi OSB OAP - Önceliklendirilen Öneri İfadeleri (Devam)

Grup No.	Öneri İfadesi	Puan
Grup 6	Üniversite–sanayi iş birliğini geliştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde projeler geliştirilmesi gereklidir.	10
	OSBÜK tarafından yapılan sistem anlatılmalıdır.	10
	İstihdamı artırıcı öneri ve projeler geliştirilmelidir.	10
	OSB'lerin özel hukuk tüzel kişiliği, "Kamu Kurum Meslek Kuruluşu" (kamulaştırma) gibi olmalıdır.	10
	OSB'ler ile ilgili teşvik ve destek mekanizmalarının iyileştirilmesi, artırılması gereklidir.	9
	TRT Payı, KOSGEB ve Emlak Vergisi konularında OSB'ler muaf tutulmalıdır.	9

Gerçekleştirilen öneri geliştirme çalışmasında görüldüğü gibi, öneriler genellikle tüm Türkiye OSB'lerini ilgilendiren öneriler olmakla birlikte sadece "Yatırım yeri sorunlarının çözülmesi kapsamında, kamulaştırma çalışmalarının hızlandırılması ve denize dolgu alanları gibi alternatif yatırım yerlerinin oluşturulması" önerisi bölgeye dair bir ifade olarak ele alınabilmektedir. Önerilerin yoğun olarak "üniversite-sanayi-kamu iş birliği", "nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme", "ihtisas OSB kurma ve firmalar arası ortak çalışma" ve "destek ve teşviklerin artırılması" konularında olduğu görülmektedir.

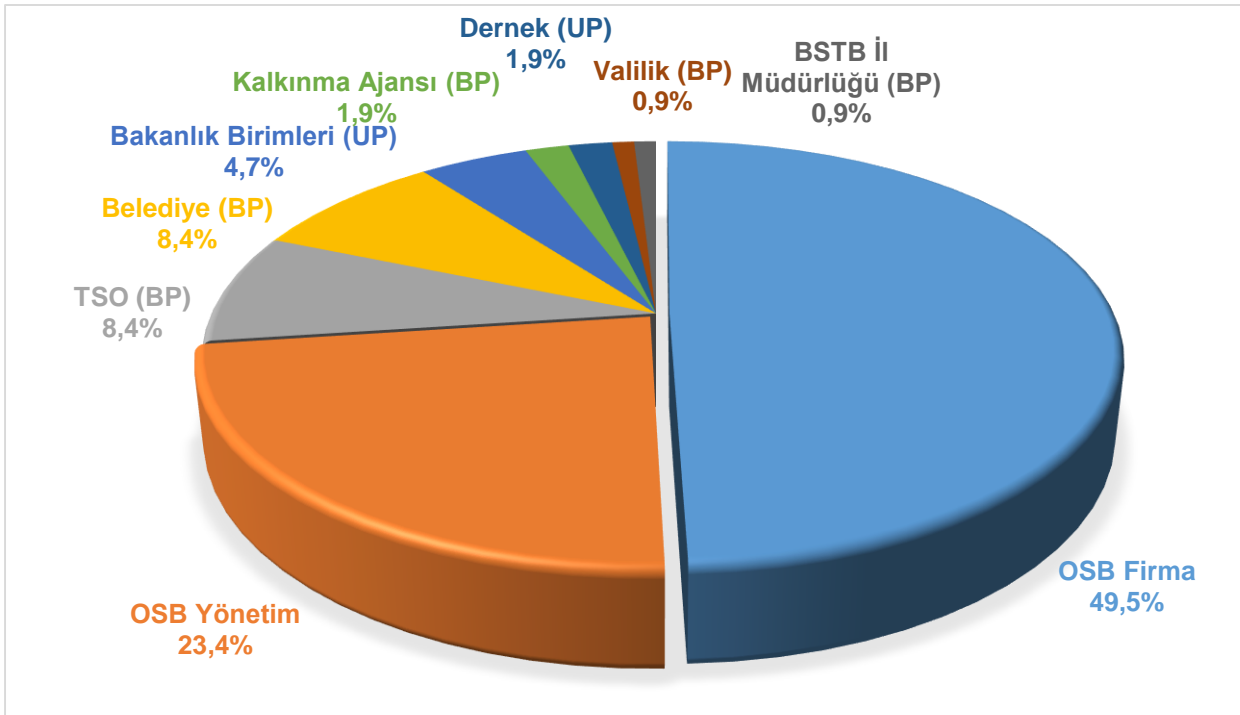
4.4. DOKAP Bölgesi OSB'lerine Dair Derinlemesine Görüşmeler

4.4.1. Metodoloji

“DOKAP Bölgesi OSB'lerine Dair Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” çalışması kapsamında yüz yüze görüşmeler ile saha çalışmaları da gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin amacı, kurum/kuruluş ya da firmaların görüş ve önerilerini daha detaylı bir şekilde alabilmek ve bu sayede mevcut durumu ve ihtiyaçları doğru bir şekilde anlamak ve tanımlamaktır.

Mümkün olduğunca çok paydaşın görüşlerinin alınmasına önem verilen derinlemesine görüşmelerde DOKAP Bölgesinde yer alan 9 ilde ve ayrıca Ankara'da; 3 ulusal paydaş, 22 bölgesel paydaş, 22 OSB yönetimi (25 farklı temsilci kurum/kuruluş) ve 53 OSB firması ile görüşülmüştür. Ulusal paydaşlar 1 adet Bakanlık (5 farklı birim) ve 2 adet derneği, bölgesel paydaşlar 9 adet belediye, 9 adet ticaret ve sanayi odasını, 2 adet kalkınma ajansını, 1 adet yatırım izleme koordinatörlüğünü (valilik) ve 1 adet Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İl Müdürlüğünü içermektedir. DOKAP Bölgesi OSB'lerinin mevcut durum ve ihtiyaç analizi ile gelişimleri için önerilere ilişkin ulusal paydaş, bölgesel paydaş, OSB yönetimleri ve OSB firmalarını temsilen toplamda 107 adet derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelere katılan kurum/kuruluşların yüzde ağırlıkları Şekil 9'da paylaşılmaktadır.

UP: Ulusal paydaşı, BP: bölgesel paydaşı ifade etmektedir.



Şekil 9. OSB Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Kurum/Kuruluşlar

İller bazında görüşülen kurum/kuruluşlar Tablo 20’de paylaşılmaktadır. Hangi OSB’de kaç adet görüşme yapılacağı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 27.05.2016 tarihinde iletilen verilerden OSB’lerde yer alan üretimdeki firma sayılarına göre belirlenmiştir. Üretimdeki firma sayısı 50’den düşük ise 2, 50-100 arası ise 3, 100’den fazla ise 4 firma ile görüşme planlanmıştır. Bazı durumlarda üretimdeki firma 2’den dahi az olduğundan ya da firmalara ulaşılamadığından planlanana göre daha az görüşme yapıldığı olmuştur. Ulaşılabilirlik kısıtı çerçevesinde yapılan OSB firma görüşme sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 20. OSB İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler

İl	Kurum/Kuruluş
Ankara	BSTB SBGM - Proje ve Yapım Daire Başkanlığı (DB)
	BSTB SBGM - Yer Seçimi Şube Müdürlüğü (ŞM)
	BSTB SBGM - Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları ŞM
	BSTB SBGM - Mevzuat DB
	BSTB SBGM
	OSBÜK
	OSBDER
Artvin	Artvin Belediyesi
	Artvin TSO
Bayburt	Bayburt Belediyesi
	Bayburt TSO
	Bayburt OSB (Yönetim ve 4 Firma)
Giresun	Giresun Belediyesi
	Giresun TSO
	Giresun OSB (Yönetim ve 3 Firma)
	Giresun 2. OSB (Yönetim)
Gümüşhane	Gümüşhane Belediyesi
	Gümüşhane TSO
	Gümüşhane OSB (Yönetim ve 2 Firma)
Ordu	Ordu Belediyesi
	Ordu TSO
	Ordu OSB (Yönetim ve 4 Firma)
	Ordu Fatsa OSB (Yönetim ve 4 Firma)
Rize	Rize Belediyesi
	Rize TSO
	Rize OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Rize Ardeşen OSB (Yönetim)

Tablo 20. OSB İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler (Devam)

İl	Kurum/Kuruluş
Samsun	Samsun Büyükşehir Belediyesi
	Samsun TSO
	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)
	Samsun OSB (Yönetim ve 6 Firma)
	Samsun Gıda İhtisas OSB (Yönetim ve 3 Firma)
	Samsun Bafra OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Samsun Kavak OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Samsun Havza OSB (Yönetim)
Tokat	Tokat Belediyesi
	Tokat TSO
	BSTB Tokat İl Müdürlüğü
	Tokat OSB (Yönetim ve 4 Firma)
	Tokat Erbaa OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Tokat Niksar OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Tokat Zile OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Tokat Turhal OSB (Yönetim ve 2 Firma)
Trabzon	Trabzon Büyükşehir Belediyesi
	Trabzon TSO
	Trabzon Valiliği- Yatırım İzleme Koordinatörlüğü
	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)
	Trabzon Arsin OSB (Yönetim ve 3 Firma)
	Trabzon Beşikdüzü OSB (Yönetim ve 4 Firma)
	Trabzon Akçaabat Şinik OSB (Yönetim ve 2 Firma)
	Trabzon Vakfıkebir OSB (Yönetim)

Derinlemesine görüşmelerde OSB'lerin bölgeye/ile katkısı, sundukları hizmetler ve firmaların iş birliğine yönelik yaptıkları çalışmalar, hizmet sunumunda yaşanan sıkıntılar, yönetim kapasitesi, altyapı vb. hususlarda yeterlilik durumları, ihtiyaç ve çözüm önerileri sorgulanmıştır. DOKAP Bölgesi OSB'lerinin mevcut durumu ve ihtiyaç analizlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla uygulanan derinlemesine görüşmelerde kullanılmak üzere geliştirilen formlar ve içerikleri aşağıda belirtilmiş olup EK 2, EK 3, EK 4 ve EK 5'te paylaşılmaktadır.

Ulusal – Bölgesel Paydaş Mülakat Formu

- Bölgede/İlde Sanayi Örgütlenmesi
- OSB/KSS Hizmetleri ve Firma Rekabetçiliği
- OSB/KSS'nin Bölgeye Katkıları
- İhtiyaç ve Çözüm Önerileri

OSB Yönetim Bilgi Formu

- OSB Hakkında Genel Bilgi
- OSB'nin Sunduğu Hizmetler
- OSB Altyapı Bilgileri
- Firma ve Sektör Bilgileri

OSB Yönetim Mülakat Formu

- OSB Kuruluş Süreci
- OSB'nin Yönetim Kapasitesi ve Örgütlenmesi
- OSB'nin Sunduğu Hizmetler
- OSB'nin Bölgeye Katkıları
- OSB'nin Yatırımcı Açısından Cazibesi
- İhtiyaç ve Çözüm Önerileri

OSB Firma Mülakat Formu

- Firmanın Kuruluş Süreci
- Firmanın Yönetim Kapasitesi ve Örgütlenmesi
- Firma Kapasitesi ve İş Birliği Durumu
- OSB'de Firma Olmak
- İhtiyaç ve Çözüm Önerileri

4.4.2. Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen bilgiler MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiş ve analiz bulguları aşağıda verilmiştir.

4.4.2.1. Ulusal-Bölgesel Paydaşlar ile Mülakatlar

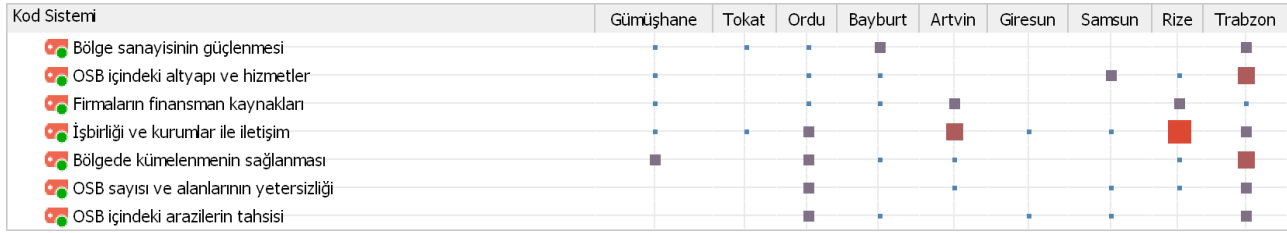
Gerçekleştirilen mülakatlarda ulusal-bölgesel paydaşlar tarafından bölgede bulunan OSB'ler ile ilgili dile getirilen sorunlar farklı başlıklar altında toplanmıştır. Daha sonra ortaya konan öneriler de benzer şekilde farklı alt alanlara göre gruplanmıştır. Sorun ve çözümlerin alt alanlar altında gruplara ayrılması ile konunun kavramlaştırılması ve bu yolla hem daha iyi anlaşılmasının sağlanması, hem de aralarındaki ilişkilerin daha iyi kurulabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır.

Tablo 21'de OSB'ler için sorun alanları ve her bir sorun alanı için öneri getirilen çözüm alanları yer almaktadır.

Tablo 21. Ulusal-Bölgesel Paydaşların OSB'ler İle İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Öneri Alanları	Bağlantı Sayısı
i. İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim	15	KÜSi toplantılarına katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmesi	5
		Üniversitelerin fakülte ve bölüm seçimi yapılırken bölgenin sanayi potansiyelinin göz önünde bulundurulması	2
		OSB müdürlüklerinde nitelikli personellerin istihdam edilmesi	2
		Bölge problemlerinin (göç, iş gücü, eğitim, vs.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözülmesi	6
		Sanayilerin ihtiyaçları doğrultusunda mentorluk hizmeti sağlanması	1
		OSB'lere ait verilerin tek elde toplanarak kullanılabilir hale getirilmesi	3
ii. Bölgede Kümelenmenin Sağlanması	10	Kümelenmelerin birer ihtisas sanayi alanına dönüştürülmesi	4
iii. OSB İçindeki Altyapı ve Hizmetler	9	Eğitim, danışmanlık, çevre düzenlemesi ve İSG hizmetlerinin yönetimler tarafından karşılanabilir olması	3
		Firmalar için ulaşım, sosyal alan, ortak alanlar, altyapı ve lojistik imkânlarının geliştirilmesi	6
		İnovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin bölgede geliştirilmesi	4
		Firmaların bölge dışına açılmalarının ve fuar organizasyonlarına katılmalarının sağlanması	3
		Aidatların düzenli toplanarak hizmet kalitesinin artırılması	1
		Müteşebbis heyetlerinde üniversite ve sanayi temsilcilerinin daha ağırlıklı olması	2
iv. Firmaların Finansman Kaynakları	8	Teşviklerin bölgelere göre farklılaşması ve artırılması	5
		Destekler hakkında bilgilendirme çalışmalarının artırılması	2
v. OSB İçindeki Arazilerin Tahsisi	7	Tapu tahsisleri yapılırken parselin depo olarak kullanılmaması anlaşmasının sağlanması	2
vi. OSB Sayısı ve Alanlarının Yetersizliği	7	Bölgedeki OSB'lerin sayısının artırılması veya mevcut OSB'lerin alanlarının geliştirilmesi	5
		Yer seçimi çalışmalarında yerel yönetimlerin ve ilgili Bakanlıkların aktif rol oynaması	4
		Fizibilite çalışması yapılarak firmaların ihtiyaçlarının belirlenmesi	3
		Yeni kurulacak OSB'ler için BTSB desteğinden faydalanılması	1
		OSB'lerde bulunan firmaların denetimden geçirilerek üretimlerinin değerlendirilmesi	1
vii. Bölge Sanayisinin Güçlenmesi	7	Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda gelişme sağlanması	5

Mülakat katılımcıları tarafından belirtilen sorunların iller bazında incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 10. Paydaşların OSB'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları

Buna göre, Trabzon ilinde bulunan paydaşlar tarafından en az yoğunlukta bahsedilen sorun alanı firmaların finansman kaynakları olurken; aynı sorun başlığından Artvin ve Rize katılımcıları yoğunlukla bahsetmektedir.

Ayrıca, Rize ve Artvin ili katılımcılarının en yoğun olarak iş birliği ve kurumlar ile iletişim sorununa değindiği gözlemlenmektedir.

Katılımcıların bu sorunlarla alakalı ifade ettikleri çözüm önerilerinin iller bazında dağılımlarının incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları da Şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11. Paydaşların OSB'ler ile İlgili Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları

Mülakat gerçekleştirilen Trabzon ili paydaşları tarafından;

- Bölge problemlerinin (göç, iş gücü, eğitim, vs.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözülmesi,
- KÜSİ toplantılarına katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmesi,
- Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda gelişme sağlanması,
- İnovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin bölgede geliştirilmesi,
- Firmalar için ulaşım, sosyal alan, ortak alanlar, altyapı ve lojistik imkânlarının geliştirilmesi,
- Eğitim, danışmanlık, çevre düzenlemesi ve İSG hizmetlerinin yönetimler tarafından karşılanabilir olması önerileri yoğunlukla sunulmaktadır.

Ayrıca, bu başlıklar dışında tapu tahsisleri yapılırken parselin depo olarak kullanılmaması anlaşmasının sağlanması önerisinin ise en fazla Ordu ili paydaşları tarafından ifade edildiği gözlemlenmektedir.

İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim

Gerçekleştirilen mülakatlarda OSB'lerin Büyükşehir Belediyeleri, Valilikler, İl Özel İdareleri, Bakanlıklar, Ticaret ve Sanayi Odaları ile iletişim ve iş birliği halinde olduğu söylenmiştir. Mülakat katılımcıları genel olarak bölge ekosistemi içinde yer alan paydaşlar ile OSB arasındaki ilişki ve iş birliğinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Özellikle OSB'lerin müteşebbis heyetleri ve yönetim kurullarında bölgesel paydaşların da bulunmasının iş birliği noktasında önemli bir avantaj oluşturduğu belirtilmiştir. Bölge yönetim kadrolarının kamu personelleri yerine sanayideki kişilerden oluşmasının olumlu bulunduğu ifade edilmiştir. Paydaşların OSB'lere özellikle altyapı, su, doğalgaz ve atık gibi başlıklarda destek verdiği ifade edilmiş, arsa tahsisleri sırasında girişimcilerden alınan katkı paylarının da sanayi bölgelerinin altyapı, yönetim ve ortak giderlerine ayrıldığı belirtilmiştir. OSB'leri destekleyen kurum olan BTKB'nin il müdürlükleriyle olan iletişim iş birliğinin artırılmasına ihtiyaç olduğu söylenmiştir

Üniversite ile sanayi bölgelerinin ilişkisinin KÜSİ kapsamında gerçekleştirildiği, buna göre toplantıların ve çalışmaların yapıldığı paydaşlar tarafından ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen toplantılara katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmesi gerektiği söylenmiştir. Yeni teknoloji geliştirmek ve Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak için bu iş birliğinin son derece önemli olduğunun, ancak bölgede üniversite-sanayi iş birliği kültürünün yetersiz olduğunun üzerinde durulmuştur. Düzenlenen KÜSİ toplantılarına bölgede bulunan kurumların temsilcilerinin katıldığı, kurumlar arasında iletişim olmasına rağmen kurumsal iş birliklerinin yetersiz olduğu ifade edilmiş, üniversite ile yapılacak iş birlikleri için bölge sanayisinin yeterli maddi gücü bulamıyor olması da iş birliğini zayıflatan önemli noktalardan biri olarak vurgulanmıştır. Bölge

illerinde kurulan üniversitelerin fakülte ve bölüm seçimi yapılırken bölgenin sanayi potansiyelinin göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekilmiştir. Öte yandan, bölgede üniversite-sanayi iş birliği ile gerçekleştirilen Avrupa Birliği destekli projelerin varlığı iyi uygulamalar arasında değerlendirilmiştir.

İş birliklerinin artırılması için OSB yönetimlerinin ve bağlı oldukları odaların çalışmalarının son derece önemli olduğu ve özellikle sanayinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanında paydaş kurumların OSB'lere daha iyi hizmet verebilmesi ve destek olabilmesi için bütçelerinin ve desteklerinin artırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, OSB müdürlüklerinde nitelikli personellerin istihdam edilmesinin, diğer paydaşlar ile kurulan iletişim ve iş birliği açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Bölgenin ve bölge illerinin özel problemlerinin de (göç, iş gücü, eğitim vs.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözülebileceği söylenmiştir. Bunun yanında, bölgenin ve sanayinin ihtiyaç ve sorunları tespit edilerek mentorluk sağlanmasının iş birliği kültürüne, teknolojik yatırımlara ve araştırma geliştirme faaliyetlerine katkı sağlayabileceği belirtilmiştir.

Mülakatlarda, firmalar arasındaki iş birliğinin yetersizliği önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Firmalar arasındaki rekabet, fikirlerin paylaşılmak istenmemesi ve bölge halkının sosyal yapısı nedeniyle bu iş birliğinin yetersiz kaldığı, kurumlar arası iş birliğinin artırılması ile firmalar arasındaki iletişimi de güçlendirecek olumlu örneklerin oluşması ve kurulacak kümelenmeler ile firmalar arası iş birliğinin geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, OSB'ler ve KSS'ler arasında yan sanayi olarak bir iş birliği bulunduğu, bu iş birliğinin sanayilerin gelişimiyle doğru orantılı olarak güçleneceği de ifade edilmiştir.

Bölgede Kümelenmenin Sağlanması

Bölgede öne çıkan sektörler sorulduğunda, Gümüşhane'de madencilik (bakır, çinko, kurşun ve altın), pestil ve köme; Tokat'ta tekstil ve gıda sanayi; Trabzon'da turizm ve tarıma dayalı sanayi; Rize'de çay ve turizm; Ordu'da fındık ve turizm; Samsun'da medikal ve tarım; Bayburt'ta tarım, hayvancılık ve taş; Artvin'de mobilya işleme ve Giresun'da ise makine imalatı, asansör ve çay stratejik sektörler arasında sayılmıştır.

Bölgede kümelenme potansiyeli olan sektörlerin az olduğu ve kümelenme kavramıyla bölgenin yeni tanıştığı da ifade edilmiştir. Ayrıca kümelenme potansiyeli olan sektörler konusunda Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın daha önce gerçekleştirdiği bir çalışmanın olduğu belirtilmiştir.

Paydaşlar tarafından kümelenme potansiyeli olan sektörler şu şekilde sıralanmıştır:

- Gümüşhane’de kömür, pestil ve köme,
- Tokat’ta gıda sanayi,
- Ordu’da mobilya, fındık ve tekstil,
- Bayburt’ta tarım ve taş,
- Artvin’de gıda,
- Giresun’da çay,
- Rize’de çay,
- Trabzon’da gemi imalatı ve tarıma dayalı sanayi.

Her ne kadar potansiyel taşıyan sektörlerden bahsedilmiş olsa da özellikle Artvin ve Gümüşhane illerinde kümelenmenin sağlanması zor olduğu ifade edilmiştir. Artvin ilinde çok fazla orman olmasına rağmen bunu işleyen bir sektör bulunmadığına da dikkat çekilmiştir. Kümelenme konusunda farkındalığı artırmak için yapılan çalışmalarını bir yönetici aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

“Kümelenme, inovasyon gibi kelimelerle bölgede yeni tanışıyoruz. Kümelenmeyle ilgili iki yıl önce Bakanlıktan uzmanları davet ettim, burada bir toplantı yaptık ama hiçbir arkadaşımızın dikkatini çekmedi. Bizim insanımız ilk karşılaştığı yeniliklere temkinli yaklaşıyor. Örneğin ihracat kelimesinden bile korkuluyor. Bugün yapmıyor olabiliriz ama yarına yatırım yapmak gerekiyor. En azından bu yenilikleri öğrenmek, bilgi edinmek gerekiyor. İhracat konusunda da Bakanlıklardan uzmanları davet ediyoruz bilgi almak için.”

Bunun yanı sıra, önceleri bölgede gelişmiş bir tekstil sektörü olsa da son yıllarda özellikle diğer ülkelerle rekabet edilemediği için gücünü kaybettiği söylenmiştir. Belirtilen stratejik sektörlerin bir kısmının devlet destekleri sayesinde son yıllarda canlandırıldığı, bu sektörlerin gelişmesiyle yan sanayilerini de geliştiği, kümelenmelerin birer ihtisas sanayi alanına dönüşebileceğinden de mülakatlarda bahsedilmiştir. Trabzon’da kurulmuş olan kuyumculuk kümelenmesi bölge için olumlu bir örnek olarak sunulmuş, yine aynı şehirde mobilyacılık kümelenmesinin oluşturulmasının hedeflendiği söylenerek bunun Ticaret ve Sanayi Odası’nın da devrede olduğu belirtilmiştir.

OSB İçindeki Altyapı ve Hizmetler

Görüşülen paydaşların çoğu, OSB'lerde firmalara sunulan hizmetlerin yeterli olduğu görüşündedir. Özellikle OSB yönetimlerinin imar, inşaat, elektrik ve su gibi başlıklarda hizmet verdiği söylenmiştir. Ayrıca, bölge sanayisinde eğitim, danışmanlık, çevre düzenlemesi ve iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin de yönetimler tarafından karşılanabilir duruma gelmesinin sanayilerin gelişiminde önemli rol oynayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, OSB firmalarının faydalanabileceği devlet destekleri hakkında bilgilendirme çalışmalarının sanayi yönetimleri tarafından organize edilmesinin avantajları da vurgulanmıştır.

OSB'lerdeki firmaların dışarıdaki firmalara göre prestij, müşteri, lojistik, altyapı, arsa maliyeti, enerji kaynakları, diğer firmalara yakınlık ve bürokrasi işlemlerindeki kolaylıklar açısından avantajlı oldukları belirtilmiştir. Bununla birlikte mülakatlarda, bölgelere yatırımcı çekebilmek ve doluluk oranlarını artırmak için vergi ve sigorta primi muafiyeti gibi teşviklerin artırılması; firmalar için ulaşım, sosyal alan, ortak alanlar, altyapı ve lojistik imkânlarının geliştirilmesi gerektiği söylenmiştir. Yöneticilerden biri OSB'lerdeki firmaların avantajları konusunda aşağıdaki yorumu yapmıştır:

“Firmalar OSB’de olunca, adresleri belli oluyor ve prestijleri artıyor. Ayrıca müşteri ve lojistik anlamında da avantajlı. Lojistik konusunda birbirlerini de destekliyorlar. En büyük avantajı ise bedelsiz arsa tahsisi.”

Rusya ile Orta Doğu’yu birbirine bağlamak için yapılan geçit tünelinin, Rize’den ve OSB’nin yakınından geçecek olmasının ve yine OSB’ye yakın bir bölgeye yapılması planlanan lojistik merkez ve liman projesinin hem bölgeye hem de Rize’ye yerli ve yabancı yatırımcı çekilmesinde büyük katkı sağlayacağı da belirtilmiştir.

Bölgedeki OSB’lerin tanıtım faaliyetlerinin yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Tanıtım aracı olarak özellikle web sitelerinin kullanıldığı, ancak firmaların ürün tanıtımlarının pek yapılmadığı belirtilmiştir.

Paydaşların önemli bir kısmı, bölgenin inovasyon ekosisteminin geliştirilmesi gerektiği vurgusunu yapmış; sanayileşme, ihracat, kurumsallaşma ve rekabet arttıkça inovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin de gelişeceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda firmaların bölge dışına açılmasının ve fuar organizasyonlarına katılmalarının rakipleri tanımak ve yeni ürünler geliştirmek için faydalı olacağı belirtilmiştir. Bu konuda bir katılımcı görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Firmaların dışarı açılması ve ihracat yapmaları önemli. Çünkü ihracat yapılan oranda kurumsallaşma, kalite ve standartlaşma artıyor. Firmalar, müşterilerin taleplerine göre üretim ve yatırımlarını çeşitlendiriyorlar, geliştiriyorlar. Ayrıca ihracat için yurt dışındaki fuarlara katılıyorlar, rakiplerini tanıyorlar ve yeni ürün geliştiriyorlar. Bu sayede Ar-Ge ve inovasyon da gelişmeye başlıyor.”

Firmaların Finansman Kaynakları

Görüşülen paydaşların önemli bir kısmı, OSB firmalarına yönelik destek ve teşviklerin yeterli olmadığını söylemiştir. Teşviklerin bölgelere göre farklılaşması, sanayi bölgelerinde vergi muafiyetinin sağlanması, destekler için bilgilendirme çalışmalarının artırılması öneri olarak sunulmuştur. Ayrıca bölge firmalarının faydalandığı destekler arasında Kırsal Kalkınma, İŞKUR, KOSGEB ve Kalkınma Ajansları sayılmıştır. Firmalara verilen desteklerin yanı sıra sanayi yönetimlerine sunulan desteklerin de artırılmasının önemli olduğu söylenmiştir. OSB'lere sunulan desteklerin artırılması konusunda bir yönetici önerilerini şu şekilde sunmuştur:

“OSB’lerde gelir vergisi muafiyeti de olmalı. Sermayesi olan bir yatırımcı buraya niye gelsin? Şartlar zor, çarpıcı bir avantaj da yok. Arsanın bedelsiz oluşuna ek olarak gelir vergisi muafiyetiyle sigorta primi muafiyeti de olmalı. Bu ikisinin Türkiye’nin tamamında olması mümkün değil ama mademki gelir dağılımındaki adaletsizliği önlemeyi amaçlıyoruz o zaman ilimizi de ortalama Türkiye milli gelir seviyesine çıkaracak bir takım önlemler almalıyız. Çünkü istihdam üzerindeki yükler bize ağır geliyor. Coğrafi şartlarımızın zorluğu göz önünde bulundurularak bizim maliyetlerimiz değerlendirilmeli. Bizde demir yolu, hava yolu ve deniz yolu yok sadece kara yolu ile ulaşım var.”

Gerçekleştirilen mülakatlarda, OSB’lerin varlığıyla bölgede belli sektörlerin gelişmesinin sağlandığı, bölgeye güçlü markaların çekilebildiği, buna paralel olarak istihdamın arttığı belirtilmiş olsa da Ar-Ge ve yenilik kapasitesi üzerinde bahsedilecek bir etki gözlemlenmediği paydaşların bir kısmı tarafından ifade edilmiştir.

Paydaşların büyük çoğunluğu bölgedeki girişimcilik kültüründen memnun olduğunu dile getirmiş, girişimcilik konusunda düzenlenen kursların ve desteklerin etkili olduğunu ifade etmiştir. Bölge halkının girişimci olmasına rağmen maddi yetersizlikten dolayı yatırımların bölge dışında yapıldığı da vurgulanmıştır. Bölgede girişimciliğin geliştirilmesinin bölge sermayesinin artırılmasıyla doğru orantılı olacağı söylenmiştir.

OSB İçindeki Arazilerin Tahsisi

OSB’ye müracaat eden firmaların doldurduğu ön talep formlarının yönetim kurulları tarafından değerlendirildiği, bu değerlendirme sırasında firmaların üretim kapasitelerine, ticari kayıtlarına ve sanayi bölgesine sağlayacakları kazanımlara, çevre kirliliğine neden olup olmadığına bakıldığı ifade edilmiştir.

Bununla birlikte paydaşlarla gerçekleştirilen mülakatlarda, KSS ve OSB’lerde doluluğun önemli ölçüde sağlandığı, talep ve başvuruların da olduğu, bu nedenle mevcut talebe cevap verebilecek alanların depo olarak kullanılmasının sorun teşkil ettiği söylenmiştir. Sanayi parselinin depo olarak

kullanılmasını engellemek için ilgili yönetmelikte değişiklik yapılması gerektiği, tapu tahsisleri yapılırken de bu konuda anlaşma sağlanmasının şart olduğu ifade edilmiştir.

Yönetmelikte belirtilen “aynı ilde kurulacak ikinci OSB için ilk OSB’nin doluluk oranının en az %75 olması” şartı nedeniyle sanayi bölgelerinin gelişmelerinin ancak sağlanabildiği, bundan sonra yeni yatırımcıların çekilmesinin ve bölge sayılarının artırılmasının mümkün olabileceği dile getirilmiştir. Bunun yanında, bölgede bulunan yerel yönetimlerin ve Bakanlık il teşkilatlarının destekleri ile kurulan/kurulacak olan büyük ölçekli fabrikaların da OSB’lerin gelişimine de katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

OSB Sayısı ve Alanlarının Yetersizliği

OSB’lerdeki doluluk oranının az olduğu yerlerde asıl sorunun yatırımcı çekememek olduğu söylenmiştir. Bununla birlikte, bölgede genel olarak OSB’lerin sayısının yeterli olmadığı, talebin yoğun olduğu ve özellikle karma yapıda yeni OSB’lerin kurulmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Ordu ilinde orta ölçekli yerli ve yabancı yatırımcıların OSB’den faydalanma talebinin olmasına rağmen kendilerine yer temin edilmediği söylenmiştir. Paydaşlar tarafından bölgeye yatırım yapacak firmalar bulunduğu OSB’lerde bu firmalara yer bulunamadığı için yatırımcıların kaybedildiği özellikle üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Ayrıca şehir merkezlerindeki iş yerleri ve atölyelerin bir an önce sanayi bölgelerine taşınması için de yeni alanlara ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.

Bölgesel paydaşların çoğu, bölgede yeni OSB kurulmasına veya mevcutların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görüşündedir. Aynı zamanda bölgede yeni bir OSB kurulacak olursa alan büyüklüğü, ulaşım, ham maddeye yakınlık, deprem, heyelan gibi riskler ve arazi yapısının göz önünde bulundurulması gerektiği söylenmiştir. Yer seçimi çalışmalarında yerel yönetimlerin, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın aktif rol oynaması gerektiği ifade edilmiştir. Yeni kurulacak bir sanayi bölgesi için gerekli fizibilite çalışmalarının yapılması ve bu kapsamda firmaların ihtiyaçlarının ayrıntılı olarak belirlenmesi önerilmiş, bu çalışmalar yapılmadan standart yapılar ile sanayi bölgelerinin kurulmasının gelecekte problemlere ve yetersizliklere neden olacağı söylenmiştir. Gerçekleştirilecek fizibilite çalışmaları için üniversitelerin ve Kalkınma Ajanslarının da çalışmaya dâhil edilmesi, mevcut sanayi firmaları ile potansiyel yatırımcıların da fikir ve önerilerinin alınması gerektiği görüşü mülakatlarda yaygın olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, Erzincan tren hattının bölgeye gelecek olmasının büyük avantaj sağlayacağı ve arazi belirlemede de rol oynayacağı belirtilmiştir. Mülakatlarda, bölgede yeni bir OSB kurulacak olursa BSTB desteğinden faydalanılması gerektiği de ifade edilmiştir. Bölgenin coğrafi yapısından dolayı sanayi bölgeleri için çok fazla alternatif alan bulunmadığı, bu nedenle yeni kurulacak sanayi bölgelerinin iyi planlanması gerektiği vurgulanmıştır. Sektörlerin ve firmaların ihtiyaçları doğru belirlenerek sanayi bölgeleri kurulursa doluluk oranlarının da yüksek olacağı belirtilmiştir.

OSB'lerde bulunan firmaların da bir denetimden geçirilerek üretimlerinin değerlendirilmesi, buna göre sanayi bölgelerinde devam edip etmeyeceklerinin belirlenmesi, buna göre üretim yapmayan firmalar yerine talep beyan eden yeni firmalara imkân sağlanarak sanayinin geliştirilebileceği söylenmiştir.

Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı

Bölgede özellikle nitelikli eleman bulmada zorlanıldığını ifade eden paydaşların çoğu, aynı zamanda OSB'lerin iş gücü açısından daha cazip olduğunu ifade etmişlerdir. OSB'lerin özellikle daha kurumsal firmalara, servis ve yemekhane gibi imkânlara sahip olmasının iş gücü açısından tercih sebebi olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan, OSB'lerin iş gücü açısından cazip olmadığını belirten bazı paydaşlar, bölgede OSB'ler ile sanayi dışındaki firmaların personel ücretleri arasında fark olmadığını, şehir merkezinde çalışmanın daha cazip bulunduğunu ve özellikle de kamuda çalışmanın tercih edildiğini ifade etmişlerdir.

Bölge Sanayisinin Güçlendirilmesi

Mülakat katılımcıları bölgedeki OSB'leri değerlendirdiğinde, Samsun ve Trabzon OSB'nin diğer illere göre oldukça gelişmiş olduğunu, alan olarak diğer OSB'lerin bir kısmından geniş olduklarını ve mevcut firmalarının daha kurumsal olduğunu, Gümüşhane OSB yönetiminin işleyişinin başarılı bulunduğunu, Bayburt ve Artvin'in ise lojistik ve pazarlara ulaşım konusunda diğer bölge illerine göre dezavantajlı olduğunu söylemişlerdir. Paydaşlar tarafından sanayinin örgütlenmesine yönelik politikaların değerlendirmesinde özel bir yorum yapılmamış, sadece 5 üzerinden değerlendirme yapılmış, bu değerlendirmede sonuç yaklaşık olarak 3 çıkmıştır.

Bölge için sanayinin gelişmesindeki engellerden bazıları:

- Tarım, hayvancılık ve turizmin sanayinin önüne geçmesi,
- Ulaşım imkânlarının kısıtlı olması (özellikle demir yolu, deniz yolu ve kara yolu),
- Teknolojik altyapının yetersizliği,
- Sanayi alanları için gerekli fizibilite ve etki analizi çalışmalarının yapılmaması,
- Mevcut sanayi alanlarının şehirleşme ile beraber şehrin içinde kalması sonucu genişletilememesi şeklinde ifade edilmiştir.

OSB'lere dair bilgi ve verilere erişim zorluğu da mülakatlarda sıklıkla dile getirilmiş, bu konuda özellikle ilgili Bakanlıkların çalışma yapmaları talebinde bulunulmuştur.

Bölgedeki sanayi bölgelerinin birer lojistik üs haline gelebilmesinin bölge kalkınmasına çok büyük destek olacağı vurgulanmıştır. Bunun için katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda gelişme sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda bölgesel paydaşlar tarafından OSB'lerin güçlendirilmesine yönelik ihtiyaçlar şu şekilde özetlenmiştir:

- OSB'lerde daha fazla kurumun organik bağının olması,
- Sanayi parsellerinin verimli kullanımının sağlanması,
- OSB yönetim kadrolarının tecrübeli ve profesyonel kişilerden oluşması,
- Denetleme, yetki ve sorumlulukların daha net belirlenmesi,
- Firmalara ve yöneticilere eğitimler verilmesi,
- Aidatların düzenli toplanarak hizmet kalitesinin artırılması,
- Parsel tahsislerinde firmaların standart değerlendirmeden geçirilmesi,
- Müteşebbis heyetlerinde üniversite ve sanayi temsilcilerinin daha ağırlıklı olması,
- Firmaların markalaşmalarının sağlanması,
- OSB'lere ait verilerin tek elde toplanarak kullanılabilir hale getirilmesi,
- Bölge firma ve idarecilerinin vizyonlarının geliştirilmesi için faaliyetler yürütülmesi,
- Üniversitelerin teknik alanlarının artırılması.

4.4.2.2. OSB Firmaları ile Mülakatlar

Çalışma kapsamında OSB firmalarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen ve tüm OSB'ler için geçerli olan hususları kapsayan bulgular aşağıda verilmektedir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda firmaların %68'i faaliyet alanları hakkında bilgi vermiştir. Bu firmalar tekstil-konfeksiyon, gıda, medikal cihaz-malzeme, makine-ekipman, kablo imalatı, mutfak ekipmanları, ağaç ürünleri, ısıtma sistemleri, taş kesme, cam işleme ve madencilik alanlarında faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Gıda, %35 ile en fazla dile getirilen faaliyet alanı olurken, bunu %13 ile medikal cihaz-malzeme ve %9 ile makine-ekipman ile tekstil-konfeksiyon sektörleri takip etmektedir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda firma yetkilileri tarafından buldukları OSB ve burada faaliyet göstermeyle ilgili dile getirilen sorunlar farklı başlıklar altında toplanmıştır. Daha sonra ortaya konan öneriler de benzer şekilde farklı alt alanlara göre gruplanmıştır. Sorun ve çözümlerin alt alanlar altında gruplara ayrılması ile konunun kavramlaştırılması ve bu yolla hem daha iyi anlaşılmasının sağlanması hem de aralarındaki ilişkilerin daha iyi kurulabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Tablo 22’de sorun alanları ve her bir sorun alanı için öneri getirilen çözüm alanları yer almaktadır.

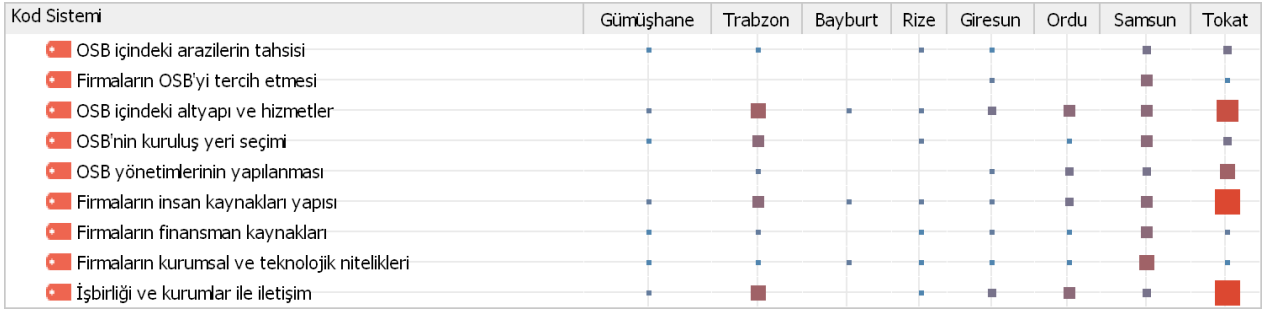
Tablo 22. Firma Temsilcilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Öneri Alanları	Bağlantı Sayısı
i. OSB İçindeki Altyapı ve Hizmetler	29	Çevre sorunlarının giderilmesi	6
		Güvenlik hizmetinin sağlanması	9
		Su ve elektrik teminindeki sorunların giderilmesi	11
		Yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi	9
		Ortak kullanım alanlarının artırılması	4
		Firmalara danışmanlık ve eğitim hizmeti sağlanması	7
ii. Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı	27	Firmaların nitelikli personele daha kolay erişiminin sağlanması	9
		Teknik lise ve meslek yüksekokullarının eksikliklerinin giderilmesi, müfredatın ihtiyaca göre düzenlenmesi	3
		OSB’lerin içine meslek lisesi açılması	6
iii. İş birliği ve Kurumlar ile İletişim	26	Bölgedeki kamu kurumlarının, firmaları daha çok ziyaret etmesi	7
		Bölge firmaları arasında iş birliği kültürünün artırılması için OSB’lerin daha aktif rol oynaması	3
		Firma-üniversite iş birliğinin artırılması için OSB yönetimlerinin daha aktif rol oynaması	7
iv. OSB’nin Kuruluş Yeri Seçimi	15	Sanayiye daha uygun alanların tahsis edilmesi	4
		OSB yönetimlerinin ilgili kurum ile temasa geçerek OSB dışındaki yol vb. altyapıların da güçlendirilmesi	3
v. OSB Yönetimlerinin Yapılanması	15	OSB yönetimlerinin kalifiye kadroya sahip olması	7
		Aidatların yetersiz olması durumunda OSB yönetimlerine devlet desteği sağlanması	2
vi. Firmaların Finansman Kaynakları	13	OSB yönetimlerinin kamu destekleri hakkında düzenli bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinde bulunması	8

Tablo 22. Firma Temsilcilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Geliştirdikleri Öneriler (Devam)

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Öneri Alanları	Bağlantı Sayısı
vii. Firmaların Kurumsal ve Teknolojik Nitelikleri	11	Firmaların finansal yönetim ve kurumsallaşma konusunda bilgi ve yetkinliklerinin artırılması	3
		Teknoloji kapasitesinin geliştirilmesi için desteklerin artırılması	4
viii. OSB İçindeki Arazilerin Tahsisi	10	OSB alanlarının sadece sanayiciye tahsis edilip aktif şekilde kullanılması gerektiği	7
		Hafriyat maliyetinin azaltılması	6
x. Firmaların OSB'yi Tercih Etmesi	7	OSB yönetimlerinin tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarının artırılması.	5

Mülakat katılımcıları tarafından belirtilen sorunların iller bazında incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları Şekil 12'de yer almaktadır.

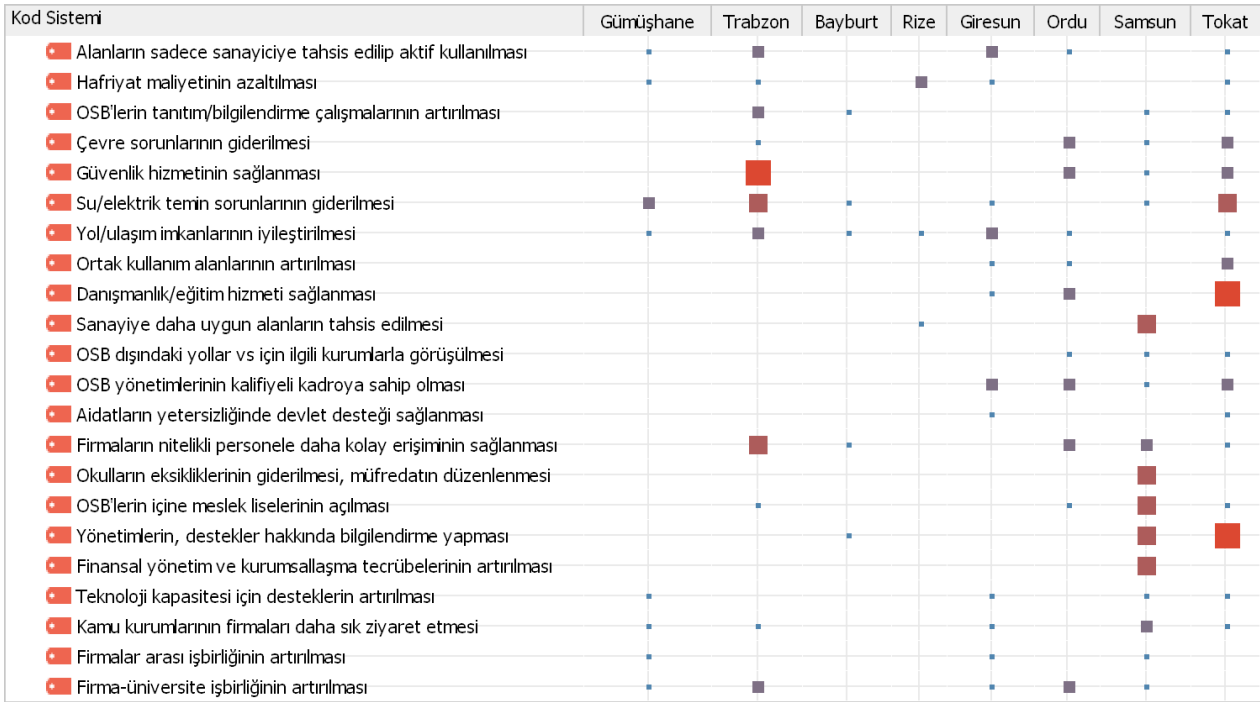


Şekil 12. OSB Firmalarının Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları

Buna göre,

- OSB içindeki altyapı ve hizmetler,
- Firmaların insan kaynakları yapısı,
- İş birliği ve kurumlar ile iletişim konularında Tokat ilinde bulunan OSB firmaları daha fazla sorundan bahsetmiştir.

Katılımcıların bu sorunlarla alakalı ifade ettikleri çözüm önerilerinin iller bazında dağılımlarının incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları da Şekil 13'te sunulmuştur.



Şekil 13. OSB Firmalarının Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları

Mülakat katılımcılarından Tokat ilinde bulunan OSB firmalarının ağırlıklı olarak sundukları çözüm önerileri;

- Su ve elektrik teminindeki sorunların giderilmesi,
- Firmalara danışmanlık ve eğitim hizmeti sağlanması,
- OSB yönetimlerinin kamu destekleri hakkında düzenli bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinde bulunması olmuştur.

Samsun ilinde bulunan OSB firmalarının ağırlıklı olarak sundukları çözüm önerileri;

- Sanayiye daha uygun alanların tahsis edilmesi,
- Teknik lise ve meslek yüksekokullarının eksikliklerinin giderilmesi, müfredatın ihtiyaca göre düzenlenmesi,
- OSB'lerin içine meslek lisesi açılması,
- OSB yönetimlerinin kamu destekleri hakkında düzenli bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinde bulunması,
- Firmaların finansal yönetim ve kurumsallaşma konusunda bilgi ve yetkinliklerinin artırılması olmuştur.

Diğer yandan Trabzon'daki OSB firmalarının ise güvenlik hizmetinin sağlanması, su/elektrik teminindeki sorunların giderilmesi ve firmaların nitelikli personele daha kolay erişiminin sağlanması önerilerini ön plana çıkardıkları gözlemlenmektedir.

OSB İçindeki Altyapı ve Hizmetler

Firmaların OSB yönetimlerinden talepleri değerlendirildiğinde, öncelik verilmesi gereken konuların başında;

- Atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi,
- Güvenlik hizmetinin ve tel örgülü sınırın sağlanması,
- Su ve elektrik temininde yaşanan sorunların ortadan kaldırılması,
- Yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi,
- Sağlık ocağı, kreş, itfaiye teşkilatı ve cami gibi yapıların hayata geçirilmesi,
- Firmalara tek elden danışmanlık ve eğitim hizmeti sağlanması gelmektedir.

Bu konularla ilgili olarak bazı firmalar, OSB'deki güvenliğin yetersizliğinden ve giriş ve çıkışlarda gerekli kontrollerin olmamasından dolayı kendi güvenlik personellerini istihdam ettiklerini söylemişlerdir. Ayrıca, çöp toplama hizmetlerindeki aksaklıkların, su ve elektrik kesintilerinin, şebeke suyunun bağlanmamış olmasının, atık yönetim sisteminin bulunmamasının ve OSB içindeki yollardaki bozuklukların firmaların faaliyetlerini olumsuz etkilediği belirtmiştir. Elektrik kesintilerinden dolayı sunucu ve klima sistemlerinin kullanılmaz hale geldiğini söyleyen firmalar bulunmaktadır. Atıklarının dışarıya verilmesinden dolayı çevre kirliliği ve kokunun ortaya çıktığı, hatta bunların çevredeki köylerin suyuna karıştığı da firmalarca dile getirilmiştir.

Ayrıca OSB yönetimlerinin ve firmaların birçok konuda farkındalığının ve verimliliğinin artması için eğitimlere ihtiyaç duyulduğunu söyleyen bir firma yöneticisi aşağıdaki şekilde görüşlerini ifade etmiştir:

“OSB'lere mutlaka sık sık eğitim verilmeli. Yatırımcı nasıl hareket etmeli, sorumluluk ve görevleri nelerdir, neleri yapıp neleri yapmaması gerekir gibi birçok konuda. İş ilişkileri, yardımlaşmalar hakkında da seminerler yapılmalı. Organize sanayi bölgesinde sanayici olmaya çalışanların çok eksiklikleri var amatör çalıştıkları için. Bir planları, projeleri yok. Gerçek sanayicilerin nasıl olması gerektiği, OSB yönetimlerince Bakanlık veya TÜBİTAK gibi kurumlarla bağlantıya geçilerek her ay eğitimler ile anlatılmalı.”

Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı

Mülakat yapılan firmalardan insan kaynaklarının durumunun değerlendirilmesi istendiğinde firmaların büyük kısmı, personellerinin sayıca ve nitelik olarak yeterli olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte firmalar genel olarak nitelikli personel bulmakta zorlandıklarını, bölge insanının

çalışma motivasyonunun düşük olduğunu ve sorumlulukları konusunda farkındalıklarının yetersiz olduğunu söylemişlerdir. İnsanların sanayideki ağır işlerden ziyade hizmet sektöründeki işleri tercih ettikleri, kış aylarında firmalarda çalışsalar bile yaz aylarında mevsimlik işçi olarak çalışmak için firmalardaki işlerini bıraktıkları dile getirilmiştir.

Firmaların faaliyet gösterdikleri alanlardaki teknik lise ve meslek yüksekokullarının eksikliği de nitelikli personel bulmada yaşanan sıkıntıların kaynağı arasında gösterilmiştir. Eğitim sistemindeki eksiklikten dolayı firmalar kendi personellerini kendilerinin eğittiğini söylemişlerdir. Bu nedenle OSB içinde meslek lisesi açılması önerisi getirilmiştir. Ayrıca bu meslek liselerinde müfredatın sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulması ve derslerin firmalarda uygulamalı olarak işlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bir firma yöneticisi yaşadıkları personel sıkıntısını aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

“Özellikle makina teknikeri arıyoruz. Çünkü CNC makinalarını, kayar otomat sistemleri bilen biri olması gerekiyor. Ancak bu nitelikte personel bulmakta sıkıntı yaşıyoruz. İlk kurulduğumuzda şanslıydık. Beşikdüzü’nde makine teknik meslek yüksekokulu vardı ve oradan mezun olan iyi öğrencileri seçtik. Onlar hem burada stajlarını yaptılar hem de daha sonra bizim çalışanlarımız oldular. Şu an içerdeki ortalama yedi kişi Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu makine teknikerliği bölümü mezunu. Ama şuan büyüdüğümüz için personel ihtiyacımız var ve bu okul kapanmış durumda. Trabzon’dan yeni personel bulmaya çalışıyoruz. Beşikdüzü ile Trabzon arası uzak olduğundan personel gelmek istemiyor.”

İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim

Mülakat yapılan OSB firmalarının dış kurumlarla iletişimlerini değerlendirildiğinde, firma yetkilileri KOSGEB, Kalkınma Ajansı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, belediye ve valilik gibi kurumlarla ilişkilerini genelde iyi olarak nitelendirmiştir. Firmalar KOSGEB’den finansal destek aldıklarını, belediye ve valilik gibi kurumlardaki yetkilileri de küçük bir bölgede bulunmaları ve yıllardır sanayi ile uğraşmaları nedeniyle tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu kurumların, firmaların sorunlarının çözümüne yardımcı olmaya çalıştıkları dile getirilmiştir. Ancak yine de kurumların firmaları sıklıkla yerlerinde ziyaret ederek yaşadıkları zorlukları dinlemelerinin önemli olduğu, böylelikle sorunlara çok daha etkin bir biçimde çözüm getirilebileceği ifade edilmiştir. Firmalardan birinin yöneticisi dış kurumlar ile iletişimin önemi hakkında aşağıdaki yorumu yapmıştır:

“Bölgedeki firmalar ve kurumların hepsinin birbirine işi düşüyor. Herkesin görevi de farklı. Örneğin kanalizasyonda arıza var. Nereye gideceksiniz? Belediyeye gideceksiniz. Onun için OSB’nin Belediye ile İl Müdürlüğüyle ilişkilerinin iyi olması lazım. Zamanında borcunu ödemesi lazım; yani bizlerin de görevini yerine getirmesi lazım. O zaman ne oluyor? Haliyle ilişkiler iyi yürüyor.”

Mülakat yapılan firmalar, OSB'deki diğer firmaları tanıdıklarını ve ilişkilerinin iyi olduğunu ancak genel olarak iş birliğinde bulunmadıklarını söylemişlerdir. Bu durumun bölgede iş birliği alışkanlık ve kültürünün olmayışından ve OSB içinde aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların bulunmayışından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Öte yandan, firmaların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin tedarikinde OSB içindeki firmaları tercih ettikleri belirtilmiştir. Ayrıca bir iyi uygulama örneği olarak, Erbaa OSB'de işletmelerin bir araya gelerek güneş enerjisi tesisi kurma yolunda yatırım kararı aldıkları ifade edilmiş, projenin tamamlanmasıyla büyük oranda enerji tasarrufu sağlanacağı dile getirilmiştir. Bunun dışında söz konusu OSB'de firmaların ortak iş güvenliği hizmeti aldıkları ve ortak kreş kurmayı planladıkları belirtilmiştir. OSB'lerin firmalar arasında iş birliğini geliştirmeye yönelik olarak çabalarının olduğu ancak bu konuda daha aktif olabileceği söylenmiştir. Bu konuda bir firma yöneticisi görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“İş birliği konusunda, bize en yakınımızdaki firmaları satın alımlarda değerlendiriyoruz. Öyle bir dayanışma var ama onun dışında teknik anlamda bir paslaşma söz konusu değil. Bazı illerde iş birliği daha güçlü. Burada blokta fabrikalar var ama ben onları hiç görmüyorum. Kim kime dumduma. Bir de buranın karma OSB olmasının da etkisi var sanırım. İhtisas OSB'de firmaların yaptıkları işler benzer olunca iş birliği daha fazla olabilir. Karma OSB olunca herkes farklı iş yapıyor, o yüzden bir araya gelemiyorlar.”

Görüşülen firmalar, üniversitelerle ilişkilerinin yetersiz olduğu görüşündedir. Üniversitelerde kendi faaliyet alanlarında bir bölüm olmaması, fakültelerin OSB'lere uzak olması, akademisyenlerle sanayiciler arasında dil birliği olmaması, firmalarca dile getirilen belli başlı zorluklardır. Bu sorunların ortadan kaldırılabilmesi için akademisyenlerin sanayile yaklaşması ve teoriyle pratiği birleştirmesi gerektiği firmalarca belirtilmiştir. Laboratuvar altyapısı kullanımı ve ortak proje geliştirme gibi konularda üniversitelerle ortak çalışabileceklerini düşünen OSB firmaları, kendilerinin de üniversitelerle temasa geçme konusunda aktif davranmadıklarını ifade etmişlerdir. Firmalar, bu konuda OSB yönetiminin kendilerini yönlendirebileceğini veya onlar adına ilk görüşmeleri yapabileceğini dile getirmişlerdir. Bu konuda bir firma yöneticisi görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Üniversiteler ile sadece benim firmamın görüşmesi yeterli değil. OSB adına görüşülmesi gerektiği inancındayım ama bunu yapamadık. Üniversiteler, mesleki eğitim verebilir, Ar-Ge çalışması yapabilir. OSB yönetimi de yapılacakları iyi araştırır. Buradaki yatırımcıları ve firmaları doğru yönlendirir. Bizim buradaki yatırımlarda Ar-Ge yapılmıyor. Örneğin üretimde doluluk oranına veya ihtiyaca bakılmıyor. Bu yapı para kazanıyor bende yaparım zihniyetiyle buraya yatırım yapıldığı için uzun süreli olmuyor ve büyüyemiyor. Ondan sonra sıkıntılar oluyor. Onun için mutlaka üniversitelerin, ticaret odasının ve özel

idarenin buraya bir grup kurup yapılması gerekeni tespit edip ona göre üniversite ile iş birliği konusunda yönlendirmesi gerekir.”

OSB'nin Kuruluş Yeri Seçimi

Çoğu firma yetkilisi OSB'nin ham madde, enerji ve ulaşım açısından doğru bir yerde kurulduğu görüşündedir. Ancak bazı firmalar Karadeniz'de bulunmaları, limanların aktif kullanılmaması ve bölgenin coğrafi yapısı nedeniyle ham maddeye ve pazara her şekilde uzak olduklarını belirtmişlerdir. Firmaların bir bölümü, buldukları OSB'lerin aslında tarım arazisine daha uygun bir yapılarının bulunduğunu, OSB'ler için sanayiye daha uygun alanların tahsisinin önemli olduğunu dile getirmişlerdir.

OSB'lerin şehir merkezine uzaklığı ve OSB'ye ulaşımı sağlayan bazı yolların da bozuk olması, firmaların dikkat çektiği sorunlar arasındadır. Bir firma, yolların bozuk olması nedeniyle nakliye sırasında ürünlerinin kırılabilmesini, sigorta şirketinin bundan dolayı ürünleri sigortalayamadığını belirtmiştir. Kış aylarında zorlu hava şartlarında ulaşımın daha da aksadığı, OSB dışındaki yolların belediyenin sorumluluğunda olduğu ve OSB yönetimlerinin bu sorunları belediyeyle temasa geçerek çözmesi gerektiği de dile getirilen zorluklar arasındadır.

OSB'nin kuruluş yeri seçiminin istihdam açısından verimli ama ulaşım açısından sıkıntılı olduğunu düşünen bir firma yöneticisi konuyla ilgili şunları söylemiştir:

“Biz Türkiye'nin kuzeyindeyiz, ürettiğimiz malları ülkenin farklı bölgelerine sevk ediyoruz. Türkiye'nin ortasında olursanız, örneğin Ankara'dan Mersin'e 1 günde malınızı teslim edebilirsiniz. Ancak kuzeyde olunca doğal olarak farklı bölgelere teslimat süresi de uzuyor. Bu açıdan bakılınca lojistik olarak doğru konumda değiliz. Ama OSB'nin burada kurulmasındaki temel amaç bölgedeki işsizliğe çare olmaktır. Sadece 700 kişi Trabzon'da çalıştırıyoruz. Dolayısıyla amacımıza ulaşmış olduk.”

OSB Yönetimlerinin Yapılanması

Görüşülen firmalar, bazı OSB müdürlüklerinin OSB içinde ofis ve personelinin bulunmadığını söylemiştir. OSB yönetiminin görevlerini sürekli ve düzenli olarak yerine getirmesi ve firmalara en iyi şekilde hizmeti sağlayabilmesi için kalifiye bir kadrosunun bulunmasının elzem olduğu dile getirilmiştir. Bunun için firma aidatlarının yeterli olmaması durumunda devletin OSB müdürlüklerini desteklemesi gerektiği söylenmiştir.

Ayrıca gerçekleştirilen mülakatlarda 6 firma, OSB yönetimleri tarafından toplanan aidatlar ile ilgili çeşitli sıkıntılar dile getirmiştir. Bu sıkıntıların başında, aidatların düzenli toplanamamasından

kaynaklı olarak sunulan hizmetlerdeki eksikliklerin giderilememesi, toplanan aidat ücreti belirlenirken firmaların görüş ve önerilerinin alınmaması sayılmıştır.

Firmaların Finansman Kaynakları

Firmaların finansal kaynak ihtiyacı ele alındığında, kuruluş aşamasında genellikle öz kaynaklarından yararlandıkları görülmüştür. Bunun dışında KOSGEB, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) ve Kalkınma Ajansları gibi kamu kaynaklarını kullandıran kurumlardan da makine-ekipman, bina inşaatı, personel istihdamı ve tanıtım için destek alanlar mevcuttur. Öte yandan bazı firmalar makine alımı için desteğe ihtiyaç duyduklarını, makineleri olmadığı için farklı işletmelerde üretim yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, OSB yönetimlerinin firmalara kamu destekleri hakkında düzenli olarak bilgilendirmede bulunması ve firmaları yönlendirmesi talep edilmektedir. Ayrıca bir firma yöneticisi alınan kamu desteklerinde uygulanan prosedürler ile ilgili olarak aşağıdaki yorumu yapmıştır:

“Ara sıra KOSGEB destekleri alıyoruz. Fuar desteği, teknik eleman desteği vb. aldık. Destek sürecinin bazı zorlukları var tabii. Yararlanmak için firmaların bir kadroya ihtiyacı var. Burada hep amatörce çalışıldığı için kimsenin evrak tanzim edecek kadrosu olmuyor. Dolayısıyla firma sahipleri de bu kadrolara bu tip profesyonel görevler veremiyor.”

Firmaların Kurumsal ve Teknolojik Nitelikleri

Büyük kısmı aile şirketi olarak faaliyet gösteren OSB firmaları, kurumsallaşma yolunda adımlar atmakta olduklarını ve organizasyonel yapılanmalarını süreci içinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda üretim, pazarlama, muhasebe gibi farklı birimler kurdukları ve genel müdür atadıkları görülmüştür. Ar-Ge yapan firmaların bir kısmında bu faaliyetler bir birim altında henüz yapılanmamış olmakla birlikte bu yolda hazırlıklar sürmektedir. Bazı firmalar, tüm personellerinin katılımıyla fikir geliştirme toplantıları yaptıklarını, düzenli olarak personelin önerilerini dinleyip hayata geçirdiklerini dile getirmişlerdir.

Görüşülen yetkililere göre firmalarının zayıf yanlarının başında, finansal yönetim konusunda bilgi eksikliği ve kurumsallaşma konusunda yetersizlik gelmektedir. Bununla birlikte firmalar kendilerini rakiplerinden ayıran özelliklerin başında kaliteli ve yüksek standartlarda üretimin geldiğini, temel hedeflerinin müşterilerine hatasız ürün teslimi olduğunu söylemişlerdir. Firmaların büyük bölümü teknolojik altyapılarını yeterli bulduklarını, üretimin tüm aşamaları için gerekli en son teknolojiye sahip makine ve ekipmanlara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bu konuda firma yöneticilerinden biri görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

“Biz ISO kalite standartları çerçevesinde çalışıyoruz. Buraya giren bütün ham madde veya malzemelerin hepsi girmeden önce kontrol edilir. Aylık olarak analizlere gönderilir. Şu an yeni yaptırmış olduğumuz binada laboratuvar da var ve bu fabrikadan içeri giren hiçbir şey analiz edilmeden içeri girmeyecektir. Bir şeylerin gözden kaçma olasılığı gün geçtikçe bizim için azalıyor ve dolayısıyla üretimdeki asıl amaç ürün göndermek değil de geriye ürün gelmemesi oluyor. Bizde son zamanlarda müşteri şikâyeti veya geri dönüşler olmamakta. Bizi diğer firmalardan farklı kılan şeylerden biri de budur.”

OSB firmaları ileriye dönük planları sorulduğunda, üretim kapasitelerini ve personel sayılarını artırmayı, yeni ürünler geliştirmeyi hedefledikleri söylemişlerdir. Bir firma yöneticisi ileriye dönük planlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

“Öncelikle kendi ürün grubunda markasını duyurmuş bir firma olmayı hedefliyoruz. Ürünlerimizi standartlaştırmaya çalışıyoruz. Bu sayede maliyet de üretimdeki firelerimiz de düşecek, rekabet gücümüz çok daha artacak, daha kaliteli daha hızlı ürünler çıkarabileceğiz.”

OSB İçindeki Arazilerin Tahsisi

Mülakat yapılan firmaların önemli bir bölümü faaliyetlerine farklı bir yerlerde başladıklarını, OSB kurulduktan sonra buraya taşındıklarını belirtmişlerdir. Firmaların bazıları, OSB yönetimlerinin kendilerine alanı ücretsiz tahsis ettiğini ve bu konuda sorun yaşamadıklarını belirtirken, bazıları da bu konuda sorunlarla karşılaştıklarını dile getirmiştir. Bu sorunların başında OSB parsellerinin sanayici olmayanlara da tahsis edilmesi ve bunun sonucunda da kendilerinin yer bulmakta zorlanmaları gelmiştir. Parsel sahipleri imalatçı olmadıkları için binalarını kiraya vermeyi tercih etmekte, bunun sonucu olarak sanayiciler OSB’de kiracı olarak faaliyet gösterebilmektedir. Bir firma temsilcisi ise taban alanı kullanımı konusunda yaşanan sıkıntı hakkında şunları söylemiştir:

“Taban alan kullanımı bence en önemli sıkıntı. 16 metre² alanda %50 kullanım alanı veriliyor. Eğer ikinci asma katı çıkarsanız orayı da %70’e tamamlayın deniyor. Ama benim anlamadığım şu, OSB’ye üretim yapmak için geliyorsunuz bir sit alanı gibi düşünmenin ne anlamı var? Ana yoldan 10 metre, tali yoldan 5 metre çekilmesi tamam ama ara taraftaki alanın %50’sinin kullanılamamasını son derece yanlış buluyorum. Çoğu bina kurulumunu bu kurala göre yaptığı için şuan büyüyecek yer de kalmadı. Arazilerin kullanım alanı genişletilmeli.”

Buna ek olarak, OSB’lerdeki bazı arazilerin depo olarak kullanılması veya binalardan bir bölümünün firmalar tarafından kullanılmayıp tamamen atıl durumda kalması da sorun teşkil eden konular olarak

sıralanmıştır. Bu nedenle mülakatlarda, OSB alanlarının sadece sanayiciye tahsis edilip aktif şekilde kullanılması gerektiği firmalar tarafından vurgulanmıştır. Bu konuda ise bir firma temsilcisi fikirlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Prosedürde OSB’lerde üretim yapmayanlara ruhsat verilmeyeceği yazılı ama zamanında bu tip ruhsatlar verilmiş. Mesela bir kişiye 1.500 metre²’lik bir alan tahsis edilmiş ancak atıl duruyor. OSB yönetimi de bu konuda bir şey yapamıyor. Bu arazilerin bir kısmı hacizli, mahkemesi devam ediyor. Bizim üretim için yeni alana ihtiyacımız var. Mevcut OSB’lerdeki alanlar verimli kullanılmadığı için yeni OSB alanları açılmaya çalışılıyor. Şimdi mecburen yeni kurulan OSB’lerde yer bulmaya çalışıyoruz.”

OSB içindeki firmaların bazıları, OSB yönetimleri tarafından kendilerine ücretsiz arazi tahsis edilmiş olsa da bina yapım aşamasında arazinin eğimli yapısı ve heyelan bölgesi olması nedeniyle hafriyat maliyetinin yüksek boyutlara çıktığını söylemiştir. Bu durumun arazinin bedelsiz tahsis edilmiş olmasıyla sağlanan avantajı ortadan kaldırdığı belirtilmiştir.

Firmaların OSB’yi Tercih Etmesi

Mülakat yapılan firmalar, OSB’leri tercih etme sebebi olarak şunları sıralamışlardır:

- OSB içindeki arazinin bedelsiz olarak tahsis edilmiş olması,
- SGK indirimleri, elektrik, su, yol, doğalgaz, arıtma tesisi gibi gerekli altyapının sağlandığı bir ortamda ve geniş bir arazide faaliyet gösterme imkânı,
- Diğer firmalarla bir arada üretim yapmanın, tedarikçilere ve yan sanayiye kolaylıkla ulaşmanın getirdiği avantajlar,
- Sorunlar ve talepler için OSB yönetimi gibi tek bir mercii ile muhatap olmanın kolaylığı,
- Tedarikçiler ve müşterilerin gözünde firmaların güvenilirliğinin ve imajının yükselmesini sağlaması,
- Personelin sigortasının karşılanıp servis ve yemek imkânının sağlanması nedeniyle personel istihdamında sağladığı kolaylığı,
- Tırla ve kamyonlarla nakliyenin şehir merkezindeki işletmelere göre çok daha kolay yapılıyor olması,
- OSB dışındaki arazilerin imarsız olması, tarım veya orman arazisi olarak tahsis edilmesi nedeniyle üretim alanı bulmakta zorlanmaları,

- OSB dışında sanayicilerin kaynaklara erişimlerinin zor olması ve tüm ihtiyaçlarını kendi başına karşılamak zorunda olmaları dikkate alındığında OSB'lerin bu açıdan önemli fayda sağlaması.

Firma yetkilileri bu faktörlerin kendilerine rekabet avantajı sağladığını belirtmiş, yine de bazı sanayicilerin OSB'nin avantajları konusunda bilgi sahibi olmamaları nedeniyle buraya taşınma konusunda çekinceli yaklaşıtlarını ifade etmişlerdir. Bir firma yöneticisi konuyla ilgili aşağıdaki yorumu yapmıştır:

“Bence OSB'nin bilinirliği artırılmalı. Burada çalışanlar bizim tanıdıklarımız, akrabalarımız vb. OSB yönetimlerinin bu OSB'nin adını duyurması, firmaların üretim ve hizmetleri hakkında diğer bölge firmalarına ve kurumlarına bilgilendirme yapması iyi olur. OSB'nin bilinirliği artarsa hem başka firmalar buraya gelmek isterler hem de bizim için yeni iş fırsatları doğar.”

Mülakat yapılan firma yetkililerinin büyük kısmı buldukları ilin yerlisi olduklarını, ailelerinin ve bağlantılarının bu bölgede olması ve memleketlerine katkıda bulunmak istemeleri nedenleriyle faaliyet gösterdikleri OSB'yi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Firmaların genel olarak OSB'nin sunduğu hizmetlerden memnun oldukları ve OSB yönetimleriyle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi olduğu anlaşılmaktadır. OSB yönetimlerinin çoğunlukla firmaları ziyaret ettikleri veya toplantılar düzenledikleri görüşmelerde firmalarca ifade edilmiştir.

4.4.2.3. OSB Yönetimleri ile Mülakatlar

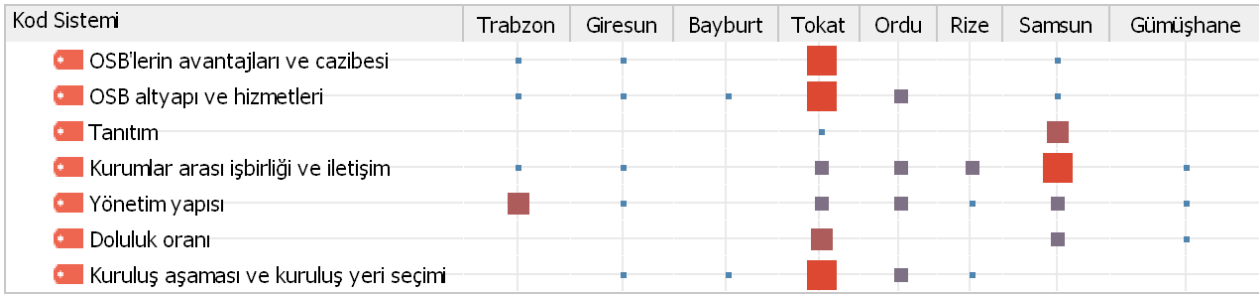
Gerçekleştirilen mülakatlarda OSB yöneticileri tarafından buldukları OSB ve buradaki faaliyetler ile ilgili dile getirilen sorunlar farklı başlıklar altında toplanmıştır. Daha sonra ortaya konan öneriler de benzer şekilde farklı alt alanlara göre gruplanmıştır. Sorun ve çözümlerin alt alanlar altında gruplara ayrılması ile konunun kavramlaştırılması ve bu yolla hem daha iyi anlaşılmasının sağlanması, hem de aralarındaki ilişkilerin daha iyi kurulabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır.

Tablo 23'te sorun alanları ve her bir sorun alanı için öneri getirilen çözüm alanları yer almaktadır.

Tablo 23. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Öneriler

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Öneri Alanları	Bağlantı Sayısı
i. Kurumlar Arası İş Birliği ve İletişim	13	Kredi yatırım programında olan OSB'lerin toplantılarının her sene başka bir OSB'de düzenlenmesi	1
		Üniversite ile sanayi arasında dil birliği oluşturulması	2
		Üniversitelerdeki teorik eğitim ile sanayideki uygulamanın birbirini destekler nitelikte olması	3
		Üniversiteler ile staj protokolü düzenlenmesi	3
		İş birliği toplantılarına daha fazla sanayicinin katılımının sağlanması	2
		Sanayinin iş birliği ihtiyacının tespit edilmesi	1
ii. Yönetim Yapısı	12	OSB'lerin kuruluş aşamasında gerekli sayıda personelin istihdamının sağlanması	1
		Genel idare giderlerinin devlet desteği ile karşılanması	3
		Yönetim kadrolarının kamu personeli olarak görevlendirilmesi	3
iii. OSB Altyapı ve Hizmetleri	10	OSB'lerin maddi kaynaklarının artırılması	4
		Bölgedeki üst düzey yönetici/karar vericilerin desteğinin alınması	4
		Eğitim ve danışmanlık hizmetleri için sanayicilerin farkındalığının artırılması	2
		Teşvik ve destekler hakkında ilgili kurumlar tarafından OSB'lerde bilgilendirme çalışmaları yapılması	3
iv. Kuruluş Aşaması ve Kuruluş Yeri Seçimi	9	OSB'ler kurulmadan önce bölge kurumları tarafından ayrıntılı fizibilite çalışması yapılmalı	2
v. OSB'lerin Avantajları ve Cazibesi	7	Altyapı eksikliklerinin giderilmesi	2
		OSB'lere uygulanan teşviklerin çeşitlendirilmesi ve artırılması	4
		Firmaların vizyonlarının geliştirilmesi	2
		Destek kurumlarının OSB'lerin içinde bürolarının bulunması	1
vi. Doluluk Oranı	6	Doluluk oranı düşük olan OSB'lere farklı teşvikler uygulanması	1
		Bölgedeki yerel yönetim ve STK'lar ile iş birliğinin artırılması	4
		OSB'lerin yönetim biçiminin profesyonelleşmesi ile yatırımcı çekilmesi	1
vii. Tanıtım	4	Tanıtım konusunda kurumlar arası iş birliği ve iletişiminin artırılması	2

Mülakat katılımcıları tarafından belirtilen sorunların iller bazında incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları Şekil 14'te yer almaktadır.



Şekil 14. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları

Tokat ilinde bulunan OSB yöneticilerinin en fazla dile getirdiği sorunlar:

- OSB altyapı ve hizmetleri,
- OSB'lerin avantaj ve cazibesi,
- Kuruluş aşaması ve kuruluş yeri seçimidir.

Samsun ilinde bulunan OSB yöneticilerinin en fazla dile getirdiği sorunlar:

- Kurumlar arası iş birliği,
- İletişim alanlarıdır.

Katılımcıların bu sorunlarla alakalı ifade ettikleri çözüm önerilerinin iller bazında dağılımlarının incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları da Şekil 15'te sunulmuştur.

Kod Sistemi	Trabzon	Giresun	Bayburt	Tokat	Ordu	Rize	Samsun	Gümüşhane
• Destek kurumlarının OSB'lerin içinde bürolarının bulunması				■				
• Firmaların vizyonlarının geliştirilmesi							■	
• OSB'lere uygulanan teşviklerin çeşitlendirilmesi ve artırılması				■				■
• Altyapı eksikliklerinin giderilmesi				■			■	
• Destekler hakkında ilgili kurumlar tarafından bilgilendirme				■	■		■	
• Eğitim ve danışmanlık hizmetleri için sanayicilerin farkındalığı				■			■	
• Bölgedeki üst düzey yöneticilerin desteğinin alınması				■			■	
• OSB'lerin maddi kaynaklarının artırılması	■	■	■	■				
• Tanıtım için kurumlararası işbirliği ve iletişiminin artırılması				■				
• Sanayinin işbirliği ihtiyacının tespit edilmesi							■	
• İşbirliği toplantılarına sanayicinin katılımının sağlanması							■	■
• Üniversiteler ile staj protokolü düzenlenmesi	■			■			■	
• Üniversitelerdeki teori ile sanayinin birbirini desteklemesi	■			■			■	
• Üniversite ile sanayi arasında dil birliği oluşturulması				■		■		
• Kredi yatırım programı toplantılarının farklı OSB'lerde yapılması	■			■				
• Yönetim kadrolarının kamu personeli olarak görevlendirilmesi	■			■		■		
• Genel idare giderlerinin devlet desteği ile karşılanması	■	■		■				
• OSB kuruluşunda gerekli sayıda personelin istihdam edilmesi	■			■				
• OSB yönetim biçiminin profesyonelleşmesi ile yatırımcı çekilmesi				■				
• Bölgedeki yerel yönetim ve STK'lar ile işbirliğinin artırılması				■			■	
• Doluluk oranı düşük olan OSB'lere farklı teşviklerin uygulanması				■				■
• Bölge kurumları tarafından fizibilite çalışması yapılması					■		■	

Şekil 15. OSB Yöneticilerinin Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları

Mülakat katılımcılarından Tokat ilinde bulunan OSB yöneticilerinin ağırlıklı olarak sundukları çözüm önerileri;

- OSB'lere uygulanan teşviklerin çeşitlendirilmesi ve artırılması,
- Bölgedeki üst düzey yönetici/karar vericilerin desteğinin alınması,
- Tanıtım konusunda kurumlar arası iş birliği ve iletişiminin artırılması,
- Bölgedeki yerel yönetim ve STK'lar ile iş birliğinin artırılması olmuştur.

Diğer yandan Samsun'daki OSB'lerin yöneticilerinin ise firmaların vizyonlarının geliştirilmesi önerisini ön plana çıkardıkları gözlemlenmektedir.

Kurumlar Arası İş Birliği ve İletişim

OSB yöneticilerinin büyük kısmı, sanayiciler ile idare arasındaki ilişkiden memnun olduklarını, sanayicilerin beklentilerini büyük oranda karşılayabildiklerini bildirmişlerdir. Yöneticiler, idareye gelen talepleri ve sorunları değerlendirdiklerini, ancak bazı durumlarda maddi yetersizliklerden ötürü çözüm bulmakta zorlandıklarını söylemişlerdir. Bunun yanında sanayiciler ile düzenlenen toplantıların ve çeşitli organizasyonların (kahvaltı gibi), hem idare ve sanayici arasındaki iletişimi hem de sanayicilerin kendi arasındaki diyalogu artırdığı mülakatlarda dile getirilmiştir.

Çeşitli organizasyonlar yaparak firmalar ve paydaşlar ile bir araya geldiklerini belirten bir yönetici, bu organizasyonlarını aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

“Belli aralıklarla toplantılar veya kahvaltılar düzenliyoruz firmalarımızla. Bu toplantılarda sorunlarını ve önerilerini dinliyoruz. Önce bu buluşmaları her ay yapmayı denedik fakat bir aylık süreçte icraatları çok net gözlemleyemediğimiz için bu süreyi 2-3 aya çıkardık. Bu toplantılara, yeni yatırımcılarımızı, bölgedeki kurum temsilcilerini de çağırıyoruz. Firmalar birbirleriyle tanışıyorlar, sorunları konuşuyoruz. Bize olumlu geri dönüşleri oluyor ve ortaya güzel kararlar çıkıyor.”

Gerçekleştirilen mülakatlarda OSB yöneticileri yerel yönetim ve Bakanlık ile iletişimlerinin oldukça güçlü olduğunu, problemlerine çözüm odaklı yaklaştığını, ilgililere ulaşmakta zorluk çekmediklerini, bu bakımdan iş birliklerinden de memnun olduklarını belirtmişlerdir.

OSB yönetimlerinin büyük bölümü OSBÜK'e üye olduklarını, bu kurul sayesinde birçok konuda bilgi edinebildiklerini, düzenlenen toplantılarda diğer OSB'lerin yöneticileri ile tanıştıklarını söylemişlerdir. OSBÜK'e üye olmayan OSB yönetimlerinin neredeyse tamamı, üye olmamalarına rağmen OSBÜK'ün kendilerine bilgilendirmede bulunduğunu belirterek bu durumdan duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Bakanlığın kredi yatırım programında olan OSB'ler ile düzenlenen toplantıların her sene farklı bir OSB bünyesinde düzenlenmesinin faydalı olacağını önermişler, bu sayede farklı sanayi bölgelerine yerinde ziyaretler gerçekleştirilmiş olacağını ifade etmişlerdir. OSBÜK'ün OSB'lere dair problemleri Bakanlığa iletiyor ve bu konuda düzenli çalışmalar yürütüyor olması da OSB yöneticileri tarafından takdir edilmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin önemli bir kısmı, hem bölge içinde hem de bölge dışında bulunan OSB'leri takip ettiklerini ve iletişimde bulduklarını, örnek alınacak uygulamalar olup olmadığını araştırdıklarını belirtmişlerdir. Örnek alınan OSB'ler Gebze, Atatürk ve Çorum OSB olarak sıralanmıştır.

OSB yöneticilerinin önemli bir bölümü, üniversitelerle iş birliklerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak yine de üniversite-sanayi iş birliğinin yetersiz seviyede olduğuna değinilerek;

- Üniversite ile sanayi arasında bir dil birliği oluşturulması gerektiği,
- Sanayinin iş birlikleri için maddi gücünün yetersiz olmasının engelleri artırdığı,
- Firmaların üniversite olanaklarından yeterince haberdar olmadığı,
- Üniversitelerdeki teorik eğitim ile sanayideki uygulamanın birbirini destekler nitelikte olması gerektiği vurgulanmıştır.

OSB yöneticilerinin bir kısmı, Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği (KÜSİ) toplantılarına katıldıklarını belirtmiş, bu kapsamda yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının Bakanlığa iletildiğini ifade

etmişlerdir. Ancak somut bir sonuç henüz elde edilmediğini, yine de konuyla ilgili gelişmeleri takip etmek istediklerini dile getirmişlerdir.

OSB bünyesinde özellikle teknoloji ve ürün geliştirme konusunda sistematik bir yapının kurulmadığını belirten bir OSB yöneticisi, bu konuda akademisyenlerin Teknopark bünyesinde çalışmalar yürüttüklerini ve firmalara da yardımcı olmak istediklerini ifade etmiştir. Mülakatlarda, üniversiteler ile özellikle staj konusunda protokol düzenlenmesi ve iş birliği toplantılarına daha fazla sanayicinin katılımın sağlanması öneri olarak sunulmuştur.

Bölgede yer alan firmalar arasında iş birliğinin çok düşük olduğu yapılan mülakatlarda vurgulanmıştır. Bölge OSB'lerinde faaliyet gösteren firmaların bir kısmının birbirinden mal/hizmet alması, ortak nakliye kullanması gibi örnekler sayılmış olsa da iş geliştirme ve üretim alanlarında iş birliği yapılmadığı vurgulanmıştır. Bu konuda OSB yönetimlerince çeşitli faaliyetler yürütülmesinin yanı sıra sanayide iş birliğine olan ihtiyacın belirlenmesi için de çalışmalara ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir.

Yönetim Yapısı

Gerçekleştirilen mülakatlarda, Müteşebbis Heyetine Valiliğin başkanlık yaptığı, ayrıca heyette Kaymakamlık, Belediye, İl Özel İdaresi, Ticaret ve Sanayi Odası'nın bulunduğu belirtilmiş, heyet sayesinde kurumlar arası iletişimin de sağlanmış olduğu, bu amaçla heyet başkanlığında valiliğin bulunmasının olumlu bulunduğu vurgulanmıştır. Müteşebbis Heyetinden sonraki karar mekanizmasının Yönetim Kurulları olduğu ve Yönetim Kurul'unda alınan kararların Bölge Müdürlükleri tarafından uygulandığı ifade edilmiştir. Müteşebbis Heyeti ve Yönetim Kurulu toplantılarının gündem dâhilinde sıklığının değiştiği, ancak gerçekleştirilen toplantıların periyotlarının uygun olduğu OSB yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Kurumlar arası iletişimin yoğun olmasının olumlu etkileri hakkında bir yönetici aşağıdaki yorumda bulunmuştur:

“İki haftada bir düzenli toplantılarımız oluyor. OSB'mizin istihdamı son dönemde çok arttı, bunda yönetim kurulunun oluşturduğu birliktelik çok etkili oldu. OSB yönetimi, Valilik, Belediye ve Ticaret Odası koordineli çalıştığında yatırımcı bulmak ve sorunları çözmek daha kolay oluyor. Genelde bölgede OSB yönetimleri kendi haline bırakılmış durumda ama biz burada sahiplenildiğimizi hissediyoruz.”

Mülakatlarda OSB yöneticileri genel olarak Bölge Müdürlüğü'nün eleman istihdamını yeterli bulmadıklarını ancak mevcut personelin niteliğinden memnun olduklarını dile getirmişlerdir. OSB'lerin bir kısmı, mevzuatta belirtilen sayının altında personel istihdam ettiklerini, bunun ise maddi kaynakların yetersizliğinden veya OSB'deki firma sayısının azlığından kaynaklandığını söylemişlerdir. Ayrıca, personel sayısı yeterli olmadığında OSB Müdürlerinin iş yükünün çok arttığı

ve firmalara yeterli hizmet sağlanamadığı söylenmiş; güvenlik, muhasebe, mühendis, tekniker gibi kadrolara ihtiyaç olduğu dile getirilmiştir. Gerekli sayıda personelin OSB'lerin kuruluş aşamasında görevlendirilmesi gerektiği belirtilmiş, genel idare giderlerinin devlet desteği ile ödenmesi önerilmiştir. OSB yönetimlerinin daha kurumsal bir yapıya sahip olması gerektiğini belirten bir yönetici düşüncelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

“Burada elektrik mühendisi, teknik kadro, inşaat teknikeri vs. gibi birçok personele ihtiyaç var. Belediyeler veya diğer kurumlar nasıl çalışıyorsa OSB yönetimlerinin de o şekilde olması gerekir.”

OSB Altyapı ve Hizmetleri

OSB yöneticileri, kanunen idarenin sunması gereken hizmetleri, altyapı, elektrik, su ve doğalgaz hizmetleri olarak sıralamış; bunlara ek olarak iş sağlığı ve güvenliği, tırlar için park alanı, yol yapımı, yollar için yönlendirme levhaları, ulaşım veya atık su alanlarında da yetkili kurumlarla protokoller düzenlenerek hizmetler sunulduğunu belirtmişlerdir. Henüz doğalgaz dağıtım hizmeti verilemeyen bir OSB'de firmaların bir kısmının dökme gaz kullanarak bu sorunu çözdüğü ifade edilmiştir. Sunulan hizmetlere paralel olarak OSB yöneticileri hizmet sunum kalitelerinden son derece memnun olduklarını, imkânlar doğrultusunda her türlü hizmeti vermeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan;

- OSB'lerin maddi kaynaklarının artırılmasına,
- Bölgedeki üst düzey yöneticilerin/karar vericilerin desteğinin alınmasına,
- Eğitim ve danışmanlık hizmetleri için sanayicilerin farkındalığının artırılmasına,
- Teşvik ve destekler hakkında ilgili kurumların uzmanları tarafından OSB'ler bünyesinde bilgilendirme çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenmiştir.

OSB yöneticileri genel olarak Bölge Müdürlükleri'nin teknolojik altyapısının ihtiyacı karşıladığını belirtmişlerdir.

Kuruluş Aşaması ve Kuruluş Yeri Seçimi

OSB yönetimleriyle gerçekleştirilen mülakatlarda OSB'lerin kurulma nedenleri, ilde bulunan mevcut KSS veya OSB'lerin yeterli olmaması, firmaların büyümek istemesi, istihdamın artırılması, bölgeye yatırımcı çekilmesi ve sanayiye duyulan ihtiyaç olarak sıralanmıştır. Ayrıca, OSB'ler kurulunca hem KSS'lerdeki firmaların hem de teşvikler sayesinde daha büyük firmaların bölgeye çekildiği söylenmiştir.

Bir OSB yöneticisi, OSB'nin kuruluş süreci hakkında aşağıdaki yorumları yapmıştır:

“En başta Ticaret Odası Başkanı bu fikri ortaya attı. O dönemde OSB'ye doğrudan ihtiyaç yoktu ama bölgedeki küçük sanayinin geliştirilmesi, ekonomi ve ihracatın artırılması amacıyla kurulmuş oldu. OSB kurulunca hem KSS firmaları hem de başka yatırımcılar OSB'ye geldiler. Firmalar, teşviklerden yararlanmak için OSB'yi tercih ettiler.”

Mülakata katılan OSB yöneticileri, kuruluş aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kredi desteğinden, buna ek olarak ortak kuruluşlarının (Valilik, Belediye, Ticaret ve Sanayi Odası, vs.) finansal katkılarından yararlandıklarını; OSB firmalarının ise Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), KOSGEB ve Kalkınma Ajansları desteklerinden faydalandıklarını dile getirmişlerdir.

OSB yöneticilerinin çoğu OSB'lerinin kuruluş yeri seçiminden memnun olduklarını dile getirmiş, bölgede ulaşımın kolaylıkla sağlandığını ifade etmişlerdir. Kuruluş yeri seçiminden memnun olmayan yöneticiler ise OSB'nin genişleyebileceği alanının olmadığını, şehre entegre olmadıklarını ve bölgenin coğrafi yapısının zorlayıcı olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle OSB'ler kurulmadan önce Kalkınma Ajansları, Ticaret ve Sanayi Odaları gibi bölge kurumları tarafından ayrıntılı fizibilite çalışması (firmaların yapısı, müşteriler ve pazar fırsatları açısından) yapılması önerilmiştir. OSB kuruluş yeri seçimi hakkında bir yönetici fikirlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“OSB kurulurken sadece 1. Etapı düşünmüşler, bu kadar büyüyeceğini tahmin etmemişler. Bu nedenle 2. Etapta gerekli zemin etütleri yapılmamış. Sonuç olarak da sıklıkla heyelan yaşanan bir bölgeye kurulmuş. Bundan 40 sene öncesi için alan doğru seçilmiş ama şimdi verimli değil. OSB'ler kurulurken ilerideki 50-100 sene düşünülerek plan yapılmalı. Büyümeye çalıştıkça üniversitelerin, köylerin vb. alanına giriyoruz. Bu konuda Bakanlık'ın da yer seçim kriterleri tekrar değerlendirilmeli.”

OSB'lerin Avantajları ve Cazibesi

OSB yöneticileri mülakatlarda OSB'lerde faaliyet gösteren firmaların özellikle ilk yatırım maliyetleri düşük olduğu için OSB dışındaki firmalara göre çok daha avantajlı olduklarını belirtmişlerdir. Altyapı, su, elektrik ve personel giderleri konusunda sağlanan maddi kazançların yanında prestij ve iş birliği açısından da firmaların avantaj elde ettiklerini söylemişlerdir. Henüz avantaj elde ettiğini düşünmeyen firmaların ise orta vadede rekabetçilik açısından elde ettiği bu faydaları fark edecekleri vurgulanmıştır.

Yöneticilerle yapılan mülakatlarda OSB'lerin bölgeye özellikle iş gücü, kentsel yapılaşma, çeşitli meslek dallarının oluşumu ve sosyal canlılık açısından pozitif katkı sağladığı belirtilmiştir.

Bu konuda bir OSB yöneticisi görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“OSB’ler birer üretim ve ihracat üssü. Burada şu anda 5000’in üzerinde istihdam var. Bu anlamda bölgeye önemli katkısı oluyor. OSB’yi geliştirdikçe bu katkılar da artacak.”

Mülakatlarda, OSB’lerin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olduğunu söylenmiştir. OSB’lerde bulunan firmaların ölçeklerinin OSB dışındakilerden büyük olmasının, personelin iş güvenliğinin ve çalışma haklarının sağlanmasının ve OSB’lerin planlı biçimde yapılıyor olmalarının cazibeyi artırıcı faktörler olduğu vurgulanmıştır.

OSB’leri daha cazip hale getirmek için;

- Altyapı, ulaşım, hafriyat, ortak hizmet altyapıları (banka, sağlık ocağı, vs.) ve sosyal alanlara dair eksikliklerin giderilmesi,
- Sanayi bölgelerine uygulanan teşviklerin çeşitlendirilmesi ve artırılması,
- Firmaların vizyonlarının geliştirilmesi,
- Destek kurumlarının OSB’ler içinde bürolarının bulunması önerilerinde bulunulmuştur.

Doluluk Oranı

Gerçekleştirilen mülakatlarda OSB’lerin çoğunun doluluk oranının yüksek olduğu belirtilmiş, oranın daha düşük olduğu OSB’ler ise bu durumu, bölgede başka OSB’lerin varlığına ve bunların pazar, müşteri ve ulaşım kolaylığı açısından daha avantajlı olmasına bağlamışlardır. Bu nedenle doluluk oranı düşük olan OSB’lere daha farklı teşviklerin uygulanması, bölgedeki yerel yönetimler ve STK’larla yoğun iş birliği yapılması, OSB’lerin daha profesyonel yönetilmesiyle yatırımcıların çekilerek doluluğun artırılması gerektiği söylenmiştir. Bu konuda bir OSB yöneticisi sorun ve önerilerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“Bölgemizdeki bazı iller imkânlar açısından örneğin Trabzon’a göre daha geride. Trabzon, hem deniz hem de hava ulaşımına yakın. Ama imkânları daha düşük olan şehirlerdeki OSB’ler ile teşvik bakımından aynı bölgede. Bu durumda Trabzon ile yarışma şansımız yok; yatırımcılar doğal olarak orayı tercih ediyorlar. Bu sorunun ortadan kaldırılması için diğer illere vergi, SSK gibi başlıklarda farklı teşvikler ve avantajlar sağlanmalı.”

Tanıtım

Yöneticilerin bir kısmı OSB ve firma tanıtımı için web sitesi, broşür, Bakanlığa ait gazete gibi araçları kullandıklarını söylemişlerdir. Bunun yanında, reklam şirketleri ile sanayi firmalarını buluşturmaya çalıştıklarını ifade eden bir yönetici, firmalarda henüz bu kültürün oluşmadığını vurgulamıştır. Bölge OSB'lerinden bir diğeri, her sene Kalkınma Ajansı'ndan stant desteği alarak yöresel ürün fuarına katıldıklarını, bu fuara sanayi firmalarının bir kısmını götürdüklerini ve söz konusu fuarın ürünleri tanıtmak ve iletişim ağları geliştirmek için faydalı olduğunu anlatmıştır. Ayrıca mülakatlarda, tanıtım çalışmaları için kurumlar arası iş birliğinin artırılması gerektiğinin altı çizilmiştir.

4.5. DOKAP Bölgesi OSB Firmalarına Yönelik Anket Çalışması

DOKAP Bölgesi OSB'leri gelişim stratejilerinin belirlenmesinde bölge OSB'lerinde yer alan firmaların bilgilerinin ve görüş/önerilerinin alınması büyük önem taşımaktadır. Daha öncesinde belirtildiği üzere firmalarla derinlemesine görüşme de yapılmış, ancak daha fazla firmaya ulaşmak ve katkılarını "DOKAP Bölgesi OSB'leri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi" çalışmasına dâhil ederek bölge OSB'leri için gelişim stratejilerini belirlemek amacıyla OSB firmaları ile anket çalışması da gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışmasının aşağıdaki konularda yol gösterici olması amaçlanmıştır:

- OSB firmalarının gözüyle mevcut durum analizinin yapılması
- OSB firmalarının ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi
- OSB firmalarının memnuniyetlerinin belirlenmesi
- Elde edilen bulgulardan yola çıkarak stratejilerin oluşturulması

4.5.1. Anketin İçeriği

Anket firmaların aşağıdaki başlıklardaki durumlarını ölçecek ve görüş/önerilerini alacak şekilde 8 bölüm halinde tasarlanmıştır:

- Firmaya Dair Genel Bilgi
- İş Gücü Bilgileri
- Satış/Pazarlama - Dış Ticaret Bilgileri
- Üretim Bilgileri
- Ar-Ge ve İnovasyon Bilgileri
- Rekabet Bilgileri
- İş birliği ve Kümelenme Bilgileri
- Organize Sanayi Bölgesine Dair Değerlendirmeler

Değerlendirme ifadeleri için likert ölçeği, çoktan seçmeli, açık uçlu ve kapalı uçlu toplamda 50 soru kullanılmıştır. Likert ölçeği 3 ya da 5 olarak uygulanmıştır. Kullanılan soru tipleri dağılımı Tablo 24'te paylaşılmaktadır.

Tablo 24. Anket Soru Tipleri Dağılımı

Değerlendirme İfadesi	Soru Adedi
Likert Ölçeği	4
Çoktan Seçmeli	25
Açık Uçlu	21

4.5.2. Anketin Örneklem Büyüklüğü

Anket, DOKAP Bölgesi illerinde yer alan OSB firmalarına uygulanmıştır. Bu bağlamda 27.05.2016 tarihli Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan temin edilen OSB bilgilerinden DOKAP Bölgesi illeri OSB'lerinde yer alan firma sayıları çekilmiştir. Verilere göre Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Samsun, Tokat ve Trabzon illerinde yer alan OSB'lerde üretimde toplam 532 firma yer almaktadır. Artvin'de OSB bulunmadığı, Rize'deki OSB'lerde ise üretimde firma olmadığı için bu iki il ve üretimde firması olmayan OSB'ler anket çalışmasına dâhil edilmemiştir. %95 güven aralığında +/-%5'lik kabul edilebilir hata ile 224 adet firmaya anket uygulanması planlanmış, toplamda 222 anket uygulanabilmiştir. DOKAP Bölgesi illeri OSB'lerinde yer alan üretimdeki firma sayıları ve anket uygulanan firma sayıları Tablo 25'te paylaşılmaktadır.

Tablo 25. Bölgede Üretimde Olan ve Anket Uygulanan Firma Sayıları

OSB Adı	Üretimdeki Firma Sayısı	Anket Uygulanan Firma Sayısı
Tokat Merkez OSB	105	45
Samsun Merkez OSB	100	42
Trabzon Arsin OSB	79	33
Ordu OSB	67	28
Ordu Fatsa OSB	29	12
Samsun Bafra OSB	24	11
Samsun Kavak OSB	23	10
Giresun OSB	21	9
Gümüşhane OSB	19	8
Trabzon Beşikdüzü OSB	18	8
Samsun Gıda İhtisas OSB	12	5
Tokat Erbaa OSB	13	5
Bayburt OSB	8	3
Tokat Turhal OSB	8	2
Giresun 2. OSB	1	1
Tokat Niksar OSB	2	0
Tokat Zile OSB	2	0
Trabzon-Şinik Akçaabat OSB	1	0
Toplam	532	222

4.5.3. Anketin Uygulama Yöntemi

Anket, firmalarla verinin daha sağlıklı temini ve açık uçlu soruların yoğunluğu nedeniyle yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Böylelikle soruların boş bırakılması, anlaşılamayan hususlar olduğu takdirde yanlış doldurulması ya da anketin hiç doldurulmaması gibi riskler bertaraf edilmeye çalışılmıştır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce pilot anketler yapılmış ve cevap verenlerin bilgi sahibi olmadığı, anlamakta zorlandığı ya da yanlış anlaşılmaya sebebiyet veren sorular ya çıkarılmış ya da güncellenmiştir. Böylelikle uygulanacak anket sağlıklı bir anket haline getirilmiştir.

Uygulanan ankette katılımcılardan özgür bir ortamda, kimlik bilgisi istenmeden, ankette bulunan ifadeleri değerlendirerek kendileri ve firmaları için en uygun değerlendirmeyi yapmaları istenmiştir.

4.5.4. Anketin Değerlendirme Sistematiği

Anketteki likert ölçekle değerlendirilen ifadeler, 5 şıklı değerlendirme sistemi ya da 3 şıklı değerlendirme sistemi ile puanlandırılmıştır. 5 şıklı değerlendirme sistemi Tablo 26’da, 3 şıklı değerlendirme sistemi Tablo 27’de paylaşılmaktadır.

Tablo 26. 5 Şıklı Değerlendirme Sistemi İfade Karşılığı

5’lik Puan	İfade Karşılığı		
5	Çok Yüksek	Tamamen katılıyorum	Vazgeçilmez
4	Yüksek	Katılıyorum	Çok Önemli
3	Orta	Kararsızım	Orta Önemli
2	Düşük	Katılmıyorum	Az Önemli
1	Çok Düşük	Kesinlikle Katılmıyorum	Önemsiz

Tablo 27. 3 Şıklı Değerlendirme Sistemi İfade Karşılığı

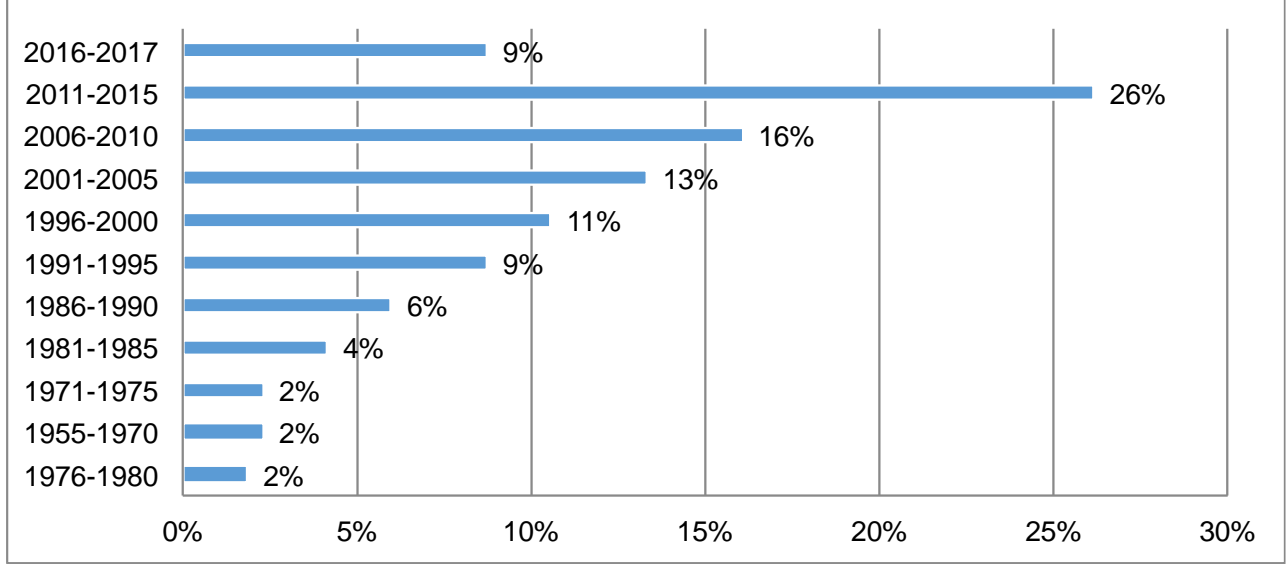
3’lük Puan	İfade Karşılığı
3	Yeterli
2	Kısmen Yeterli
1	Yetersiz

“Frekans” (sıklık), ankete verilen cevapların sayısal olarak kaç defa tekrarladığının ifadesidir.

Anketin değerlendirilmesinde SPSS 19.0 programı kullanılmıştır.

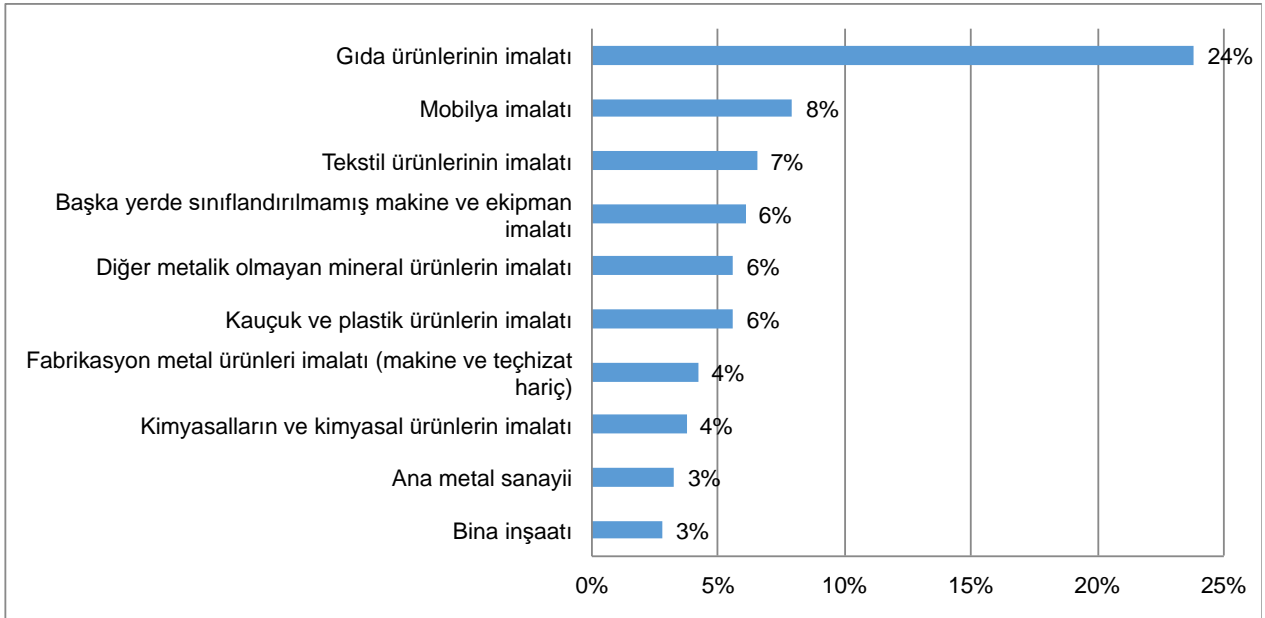
4.5.5. Anket Çalışmasından Elde Edilen Bulgular

Ankette ilgili soruyu cevaplayan firmaların yarısının son 10 yılda kurulduğu görülmektedir. Bunların da yarısı, 6 yaşında veya daha gençtir (bk. Şekil 16).



Şekil 16. OSB Firmalarının Kuruluş Yılları (n=218)

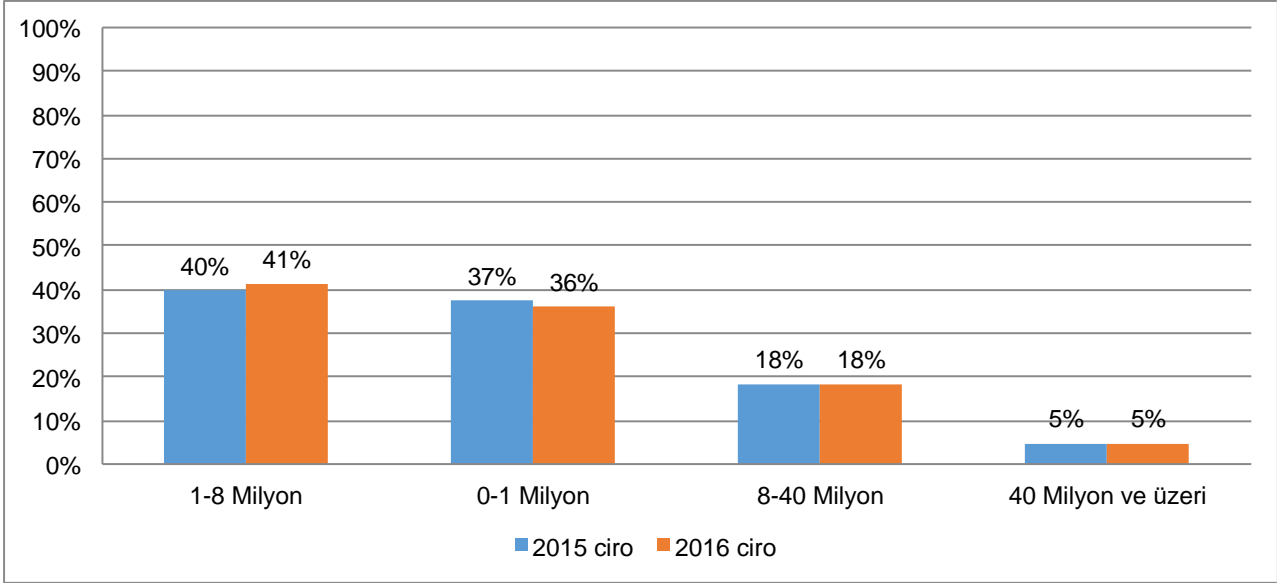
Anket verilerine göre “gıda ürünlerinin imalatı” OSB firmaları arasında en fazla öne çıkan sektördür (%25). Bunu mobilya ve tekstil ürünlerinin imalatı izlemektedir (bk. Şekil 17). İlgili şekle %3’ün altında paya sahip olan sektörler grafiğe dâhil edilmemiştir.



Şekil 17. OSB Firmalarının Sektörleri (n=214)

2016 yılı itibariyle, anketi cevaplayan firmaların büyük bölümünün (%95) cirosu 40 milyon TL’den düşüktür. 2016 yılında cirosu 1 ila 8 milyon TL arasında kalan işletmelerin oranı %1 yükselirken 1

milyon TL'den düşük olanların oranı %1 azalmıştır. Firmaların cirolarına göre dağılımları KOBİ tanımı³² çerçevesinde incelendiğinde önemli bir kısmı mikro (%36) ve küçük (%41) ölçekli kategorisine girmektedir. 40 milyon TL'nin üzerinde ciroya sahip büyük ölçekli firmalar toplam firmaların %5'ini oluşturmaktadır.

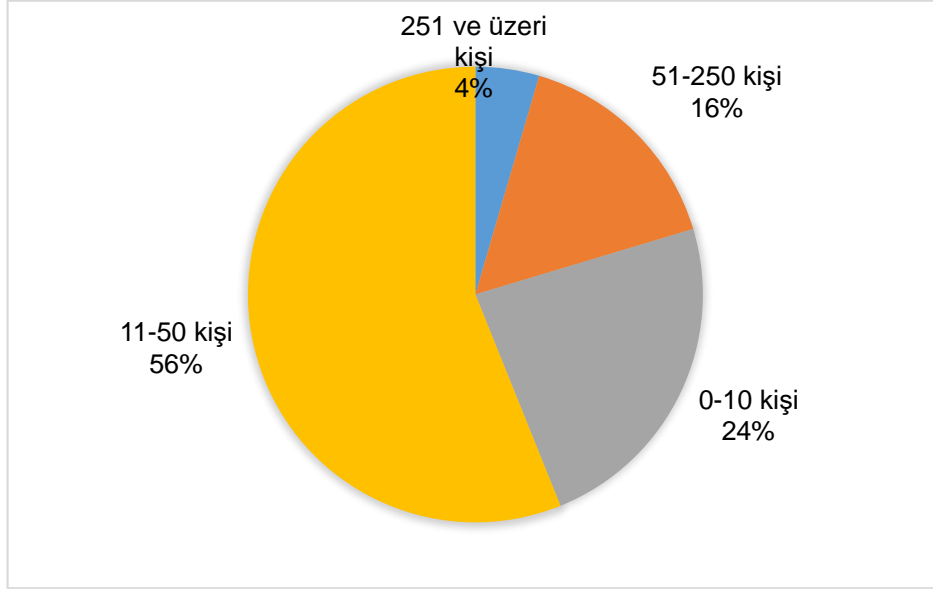


Şekil 18. OSB Firmalarının Ciroları (n=214)

4.5.5.1. İş Gücü Bilgileri

Firmaların personel sayılarına göre dağılımları KOBİ tanımı çerçevesinde incelendiğinde %24'ünün mikro, %56'sının küçük, %16'sının orta ve %4'ünün ise büyük ölçekli olduğu görülmektedir. Cirolar bazındaki dağılıma paralel olarak toplam firmalar içinde KOBİ'lerin oranı %96'dır.

³² Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. (2005, 18 Kasım). 25997 Sayılı Resmi Gazete.



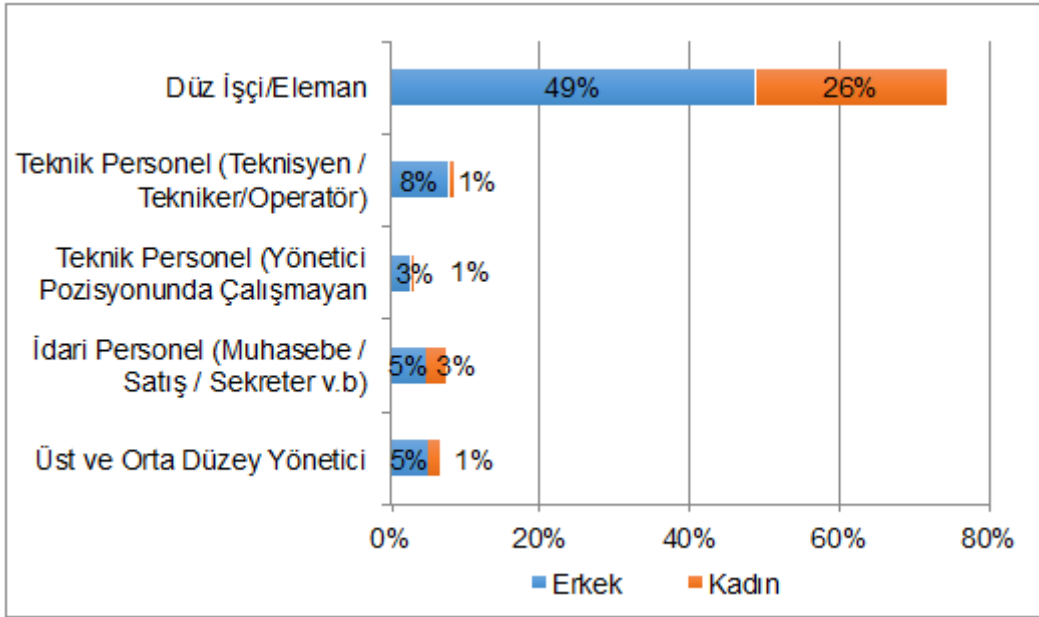
Şekil 19. OSB Firmalarının Çalışan Sayıları (n= 221)

Hem ciro hem de personel kriteri bazında incelendiğinde, ankete cevap veren firmalardan sadece ikisi büyük ölçekli firma statüsündedir (Çalışan sayısı 250'nin ve cirosu 40 milyon TL'nin üzerinde). Bu firmaların her ikisi de ihracat yapmakta ancak Ar-Ge yapmamaktadır. Firmalardan birinde sadece 1 mühendis çalışırken diğerinde 47 mühendis çalışmaktadır.

Ankete cevap veren firmalardan 10'u 250'den fazla personel çalıştırmakta olup bunların 6'sı ihracat yapmaktadır. Bununla birlikte, bu 10 firmanın ancak 3'ü Ar-Ge yaptığını belirtmiş, bunlardan da ancak 1'i Ar-Ge biriminin olduğunu söylemiştir. Bu firmaların yine 3'ü hariç tamamı (7 firma) mühendis çalıştırmaktadır. Öte yandan, bu firmalardan 1'i dışında (yukarıda bahsedilen ve 47 mühendis çalıştıran firma) tamamında mühendis sayısı 5'in altındadır.

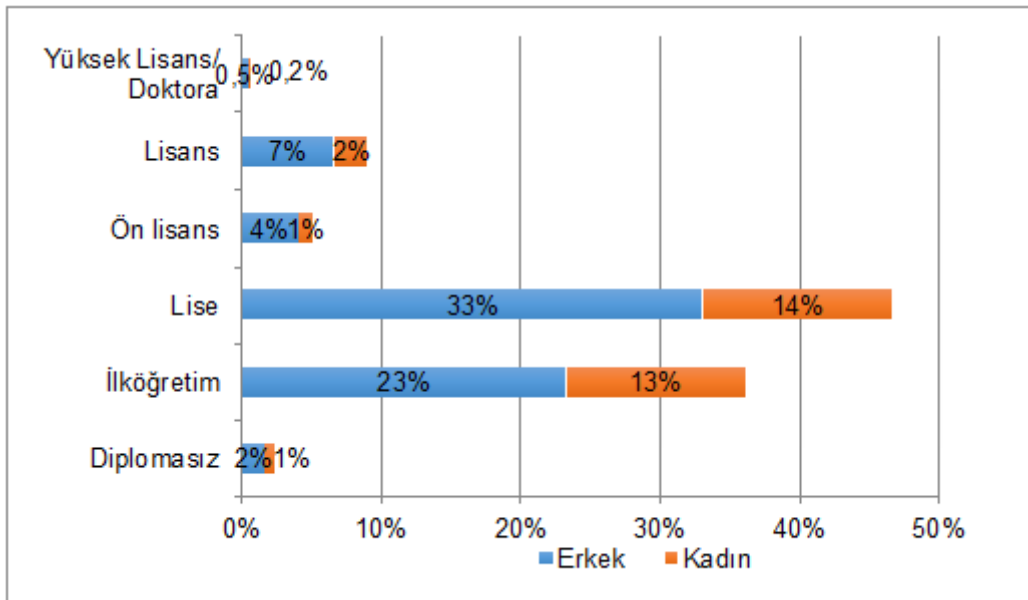
Ankete cevap veren firmaların 10'unun cirosu 40 milyon TL'nin üzerindedir. Bu firmaların yukarıda belirtildiği gibi 2'sinin personel sayısı 250'nin üzerinde, 4'ünün 50 ve üzerinde, geri kalan 4'ünün de 50'nin altındadır. Firmaların sadece 4'ü ihracat ve 1'i Ar-Ge yapmakta; 2'si hariç tamamı mühendis çalıştırmaktadır. Ancak mühendis sayıları firmalardan 1'i hariç tamamında 5'in altındadır.

OSB firmalarının personel yapısına bakıldığında, ağırlıklı olarak (firmalardaki toplam personelin %75'i) "düz işçi/eleman" görevinde personel bulundurulduğu görülmektedir. Bunu teknik personel takip etmekte olup, toplam çalışanların %9'u bu niteliktedir. Firmalardaki çalışanların sadece %4'ü mühendistir. OSB çalışanları çoğunlukla (%68) erkek personelden oluşmaktadır. Kadın personel en yüksek oranda idari pozisyonlarda (%38) görev almaktadır (bk. Şekil 20).



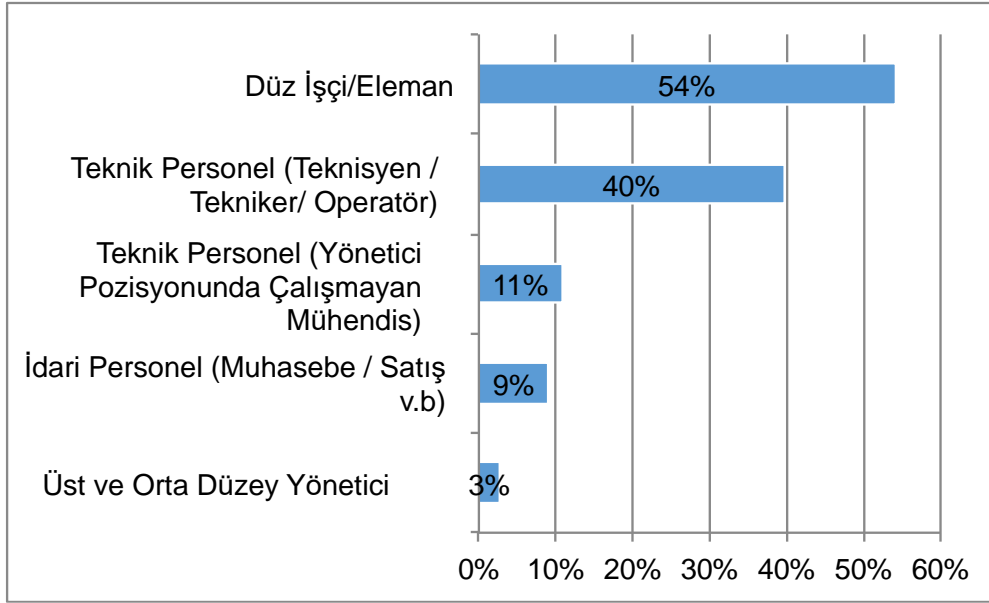
Şekil 20. OSB Firmalarındaki Personelin Görevleri (n= 221)

OSB firmalarındaki personelin eğitim seviyelerine bakıldığında, yarısına yakınının (%47) lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunu, %36 ile ilköğretim mezunları takip etmektedir. Çalışanların %9'u lisans mezunu iken yüksek lisans/doktora mezunlarının oranı %0,7 seviyesinde kalmaktadır. Personelin %3'ünün diplomasız olduğu görülmüştür. İstihdam edilen kadınların oranı her eğitim seviyesinde erkeklerden daha düşüktür.



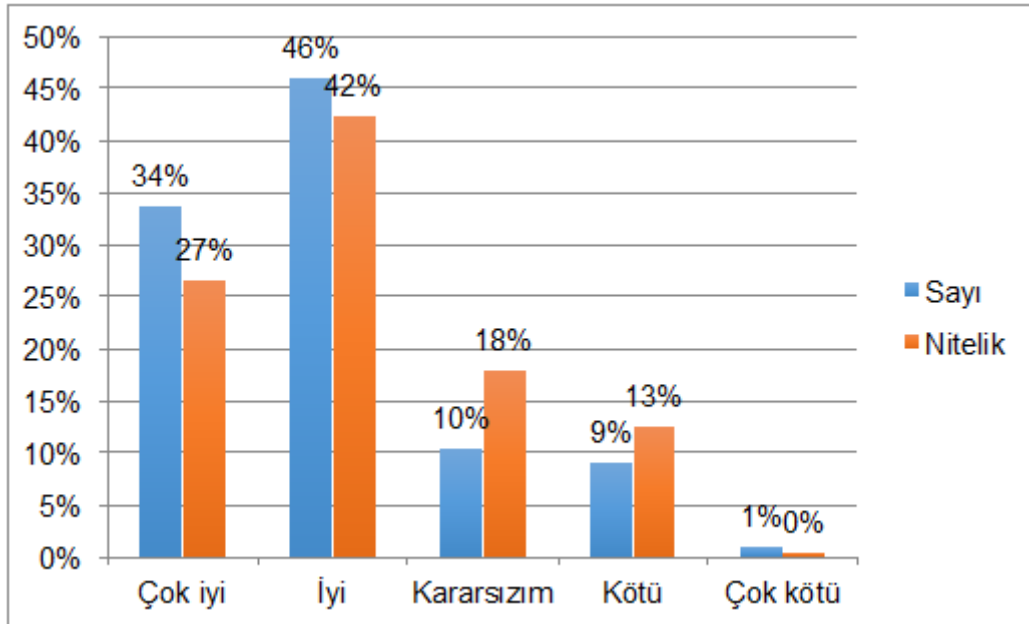
Şekil 21. OSB Firmalarındaki Personelin Eğitim Durumu (n= 219)

Ankete cevap veren firmalar, istihdam etmek üzere en çok düz işçi/eleman bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir (%54). Bunu teknisyen, tekniker ve operatör niteliğindeki teknik personel izlemektedir (%40).



Şekil 22. OSB Firmalarının İstihdam Etmek için Bulmakta Zorlandıkları Personel (n=222)

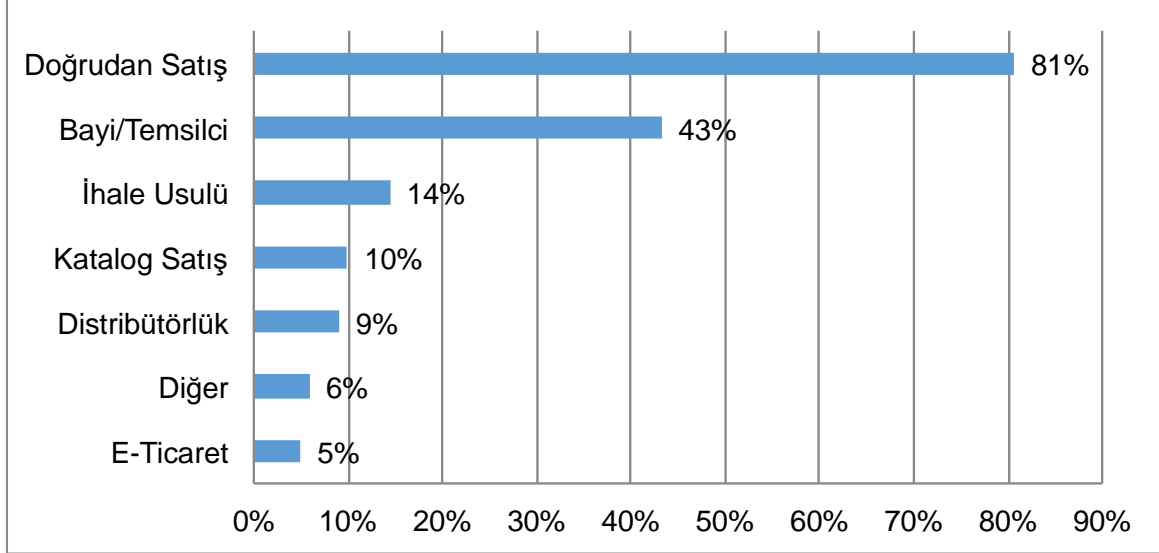
OSB firmalarının büyük kısmı çalışanlarını nitelik ve sayı açısından yeterli görmektedir. Konuya ilişkin sorulan soruya firmaların %70-80'i "iyi" ve "çok iyi" yanıtı vermiştir (bk. Şekil 23). Bununla birlikte, nitelik-sayı karşılaştırmasında, firmaların çalışan niteliğini sayıya göre daha düşük değerlendirdiği görülmektedir.



Şekil 23. OSB Firmaları Tarafından Çalışanların Sayı ve Nitelik Açısından Değerlendirilmesi (n=222)

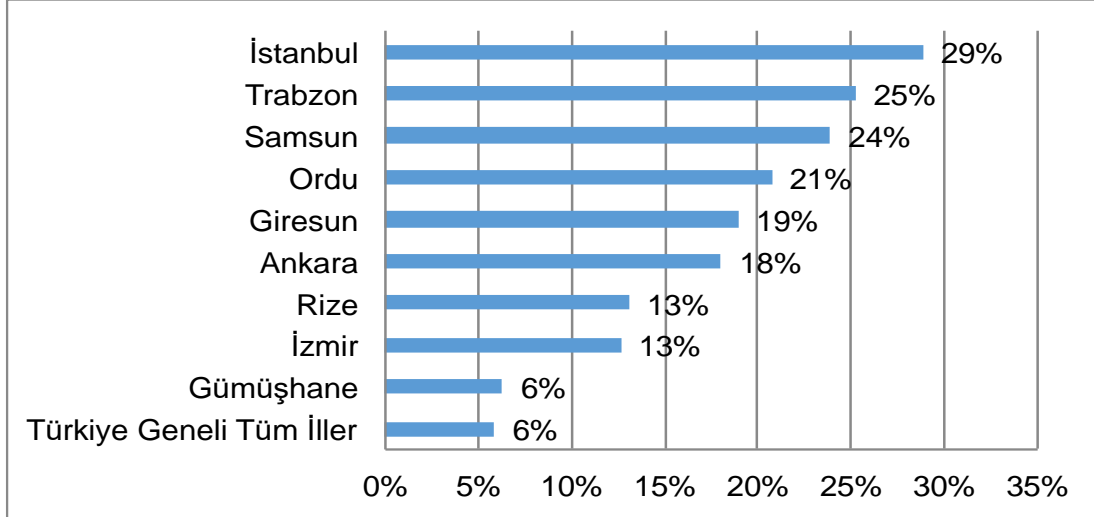
4.5.5.2. Satış/Pazarlama - Dış Ticaret Bilgileri

OSB firmalarının satış kanalları konusunda verdikleri bilgiler değerlendirildiğinde, yurt içinde ağırlıklı olarak doğrudan satışı (%81) tercih ettikleri görülmektedir. Bunu bayilik/temsilcilik (%43) yoluyla satış izlemektedir (%43). E-ticaret, firmalar tarafından en az (%5) kullanılan kanaldır (bk. Şekil 24).



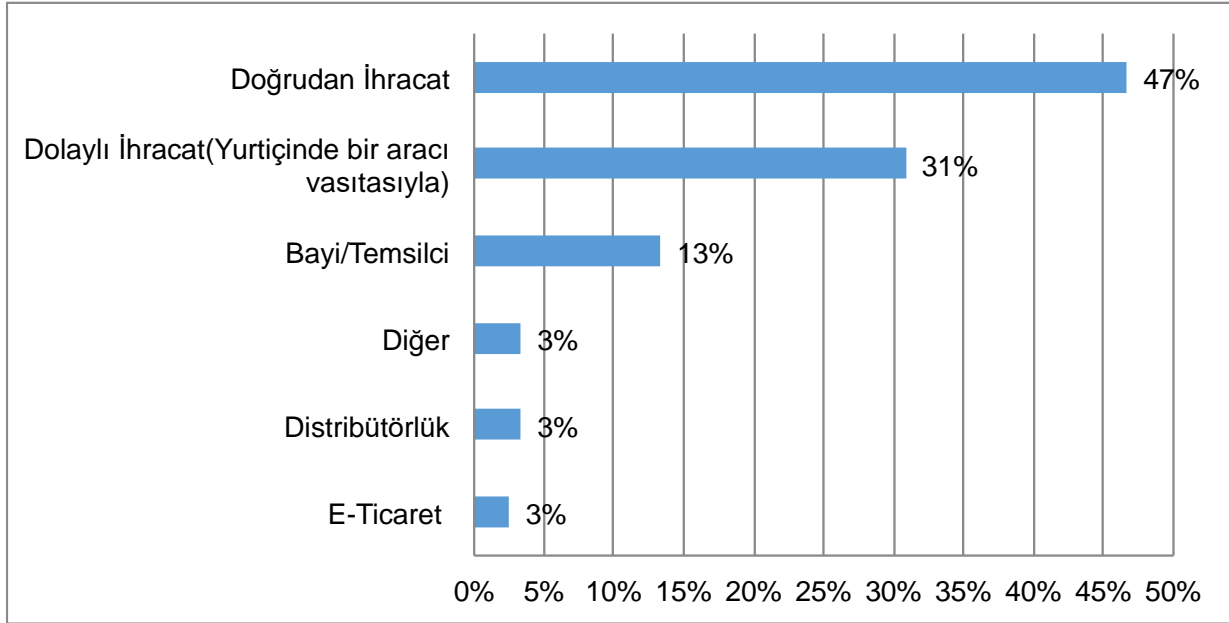
Şekil 24. OSB Firmalarının Yurt İçi Satış Kanalları (n=222)

Firmalarının satış yaptıkları illerin başında İstanbul gelmekte, bunu Trabzon ve Samsun başta olmak üzere bölge illeri izlemektedir (bk. Şekil 25). Anketi cevaplayan firmaların satışlarının büyük oranda (%79) yerel ve/veya bölgesel düzeyde kaldığı, ulusal ve uluslararası pazarlara açılanların sayılarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Firmaların sadece %2'si yurt içi satışı bulunmadığını ve sadece ihracat yaptığını, %6'sı ise Türkiye genelindeki tüm illere satış yaptığını söylemiştir. Her iki gruptaki firmalar da örnek olarak KOBİ statüsündedir. Şekil 25'e %6'nın altında paya sahip olan iller dâhil edilmemiştir.



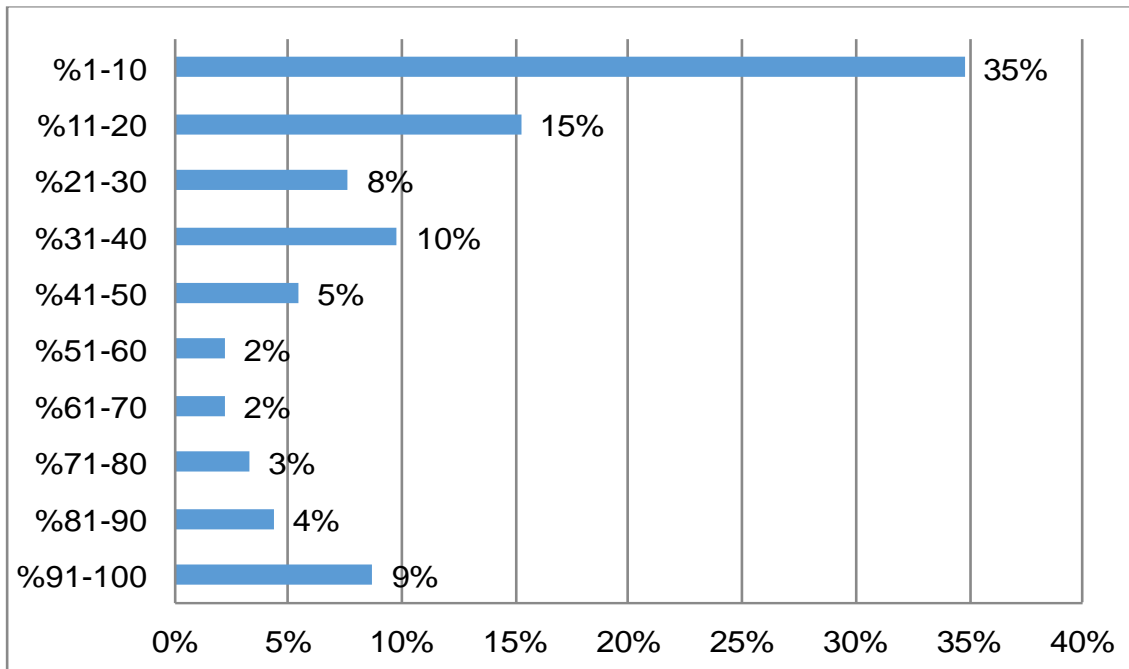
Şekil 25. OSB Firmalarının Yurt İçinde Yoğun Olarak Satış Yaptıkları İller (n=222)

Anket uygulanan firmaların %41'i ihracat yaptığını ifade etmiştir. OSB'lerde en fazla yoğunluğa sahip üç sektör incelendiğinde (gıda ürünlerinin imalatı %24, mobilya imalatı %8 ve tekstil ürünlerinin imalatı %7) en fazla ihracat yapan sektörün tekstil olduğu görülmektedir. Tekstil sektöründeki firmaların %57'si, gıda sektöründeki firmaların %31'i, mobilya sektöründeki firmaların ise ancak %29'u ihracat yapmaktadır. Firmaların yurt dışı satışlarında da, yurt içinde olduğu gibi çoğunlukla doğrudan ihracatı tercih ettikleri görülmektedir (%47). Bunu, dolaylı (yurt içinde bir aracı vasıtasıyla) ihracat izlemektedir (%31). Doğrudan ihracatın en fazla gıda sektöründe uygulandığı (%75) görülmektedir. Bunu tekstil ve mobilya sektörleri izlemektedir (sırasıyla %50 ve %40). Mobilya sektöründeki firmaların %80'i dolaylı ihracat yaparken bu oran tekstil sektöründe %50 ve gıda sektöründe %37 seviyesindedir. İhracat yapan firmaların %34'ünde dış ticaret birimi bulunmaktadır.



Şekil 26. OSB Firmalarının Yurt dışı Satış Kanalları (n=92)

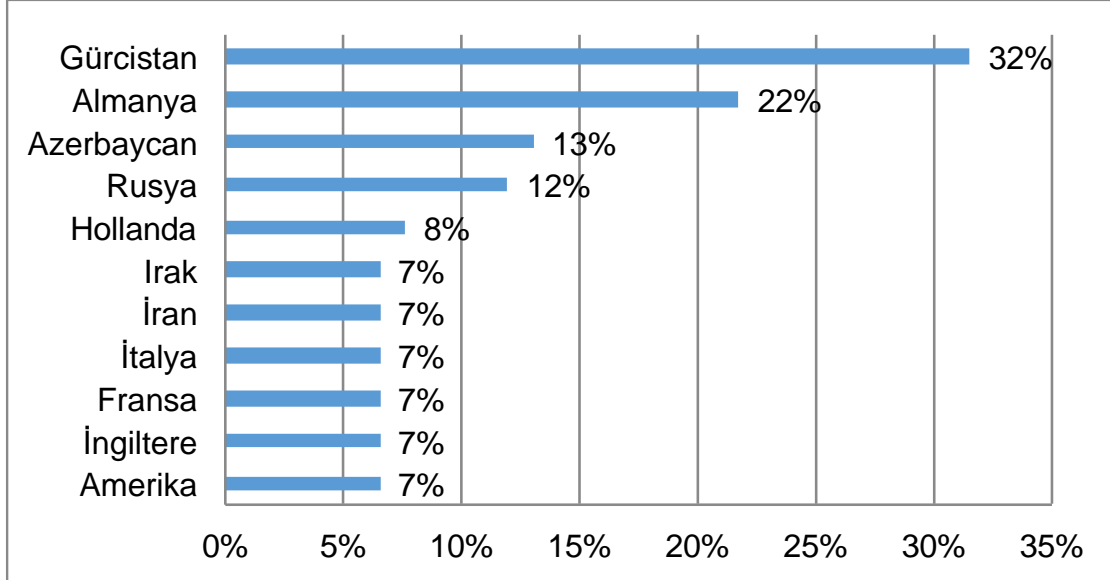
İhracat yapan OSB firmalarının %9'unun toplam satışlarının neredeyse tamamı (%91 ve üzeri) yurt dışı satışlardan kaynaklanmaktadır. Öte yandan, ihracat yaptığını belirten firmaların yarısında ihracatın payı %20'nin altındadır (bk. Şekil 27).



Şekil 27. İhracat Yapan OSB Firmalarının Toplam Satışlarının İçinde İhracatın Payı (n=92)

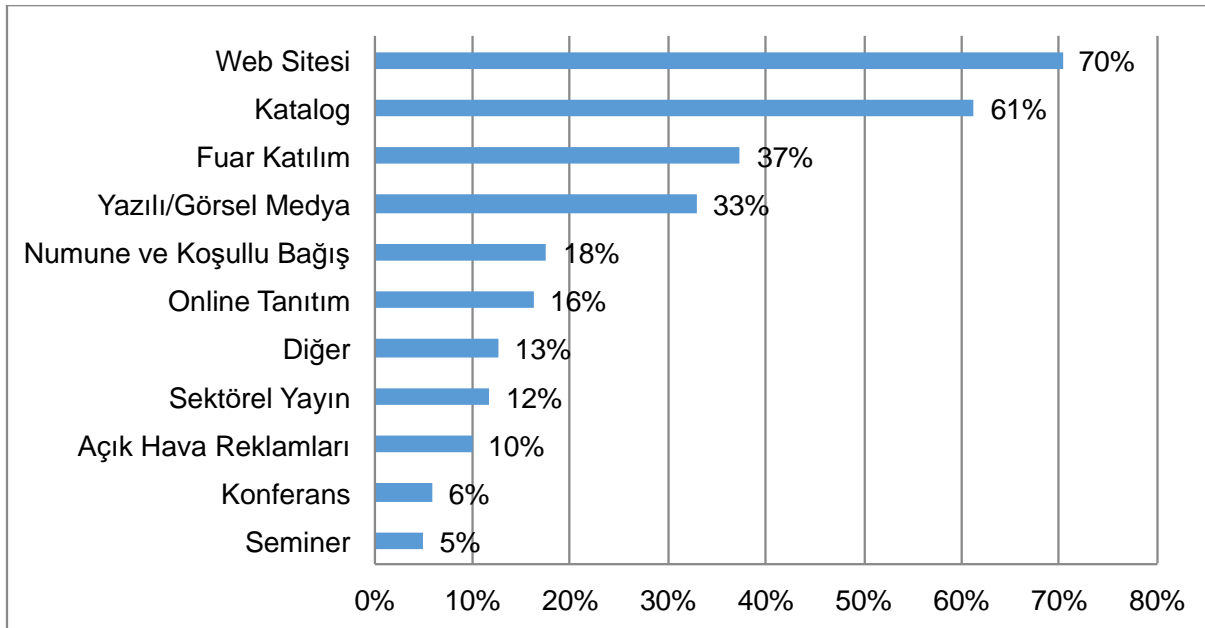
İhracat yapan OSB firmalarının ağırlıklı olarak Gürcistan (%32) ve bölge ülkelerine (Azerbaycan, %13 ve Rusya, %12) satış yaptıkları, Almanya (%22) ve Hollanda (%8) başta olmak üzere Avrupa ve Amerika'nın da ihracat pazarları arasında yer aldığı dikkat çekmektedir (bk. Şekil 28). Sektörel olarak bakıldığında gıda sektöründeki firmaların öncelikle Almanya (%44) ve Gürcistan'a (%38) satış

yaptığı görülmektedir. Mobilya sektöründeki firmalar ise Ortadoğu, Afrika, Azerbaycan ve Gürcistan'a ihracat yapmaktadır. Tekstil sektöründeki ihracatçı firmaların %62'si Avrupa'ya ihracat yapmaktadır. Bunun dışında Afrika ve Asya ülkelerine de satış yapan tekstil firmaları bulunmaktadır. Şekil 28'e %7'nin altında paya sahip olan ülkeler adil edilmemiştir.

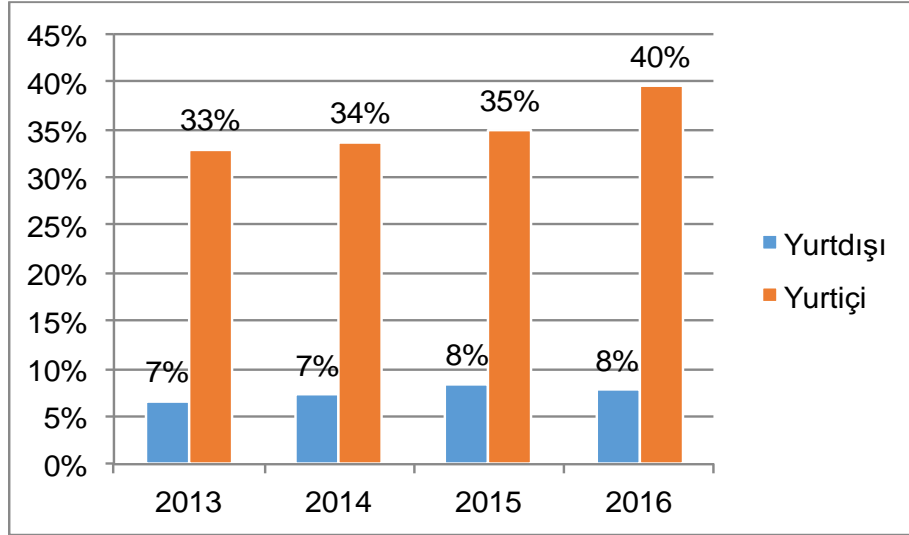


Şekil 28. OSB Firmalarının Yoğun Olarak İhracat Yaptıkları Ülkeler (n=92)

OSB firmalarının tanıtımlarını en fazla web sitesi ve katalog yoluyla yaptıkları görülmektedir (sırasıyla firmaların %70 ve %61'i). Bunu, fuarlara katılım (%37) ile yazılı ve görsel medya kullanımı (%33) izlemektedir (bk. Şekil 29).

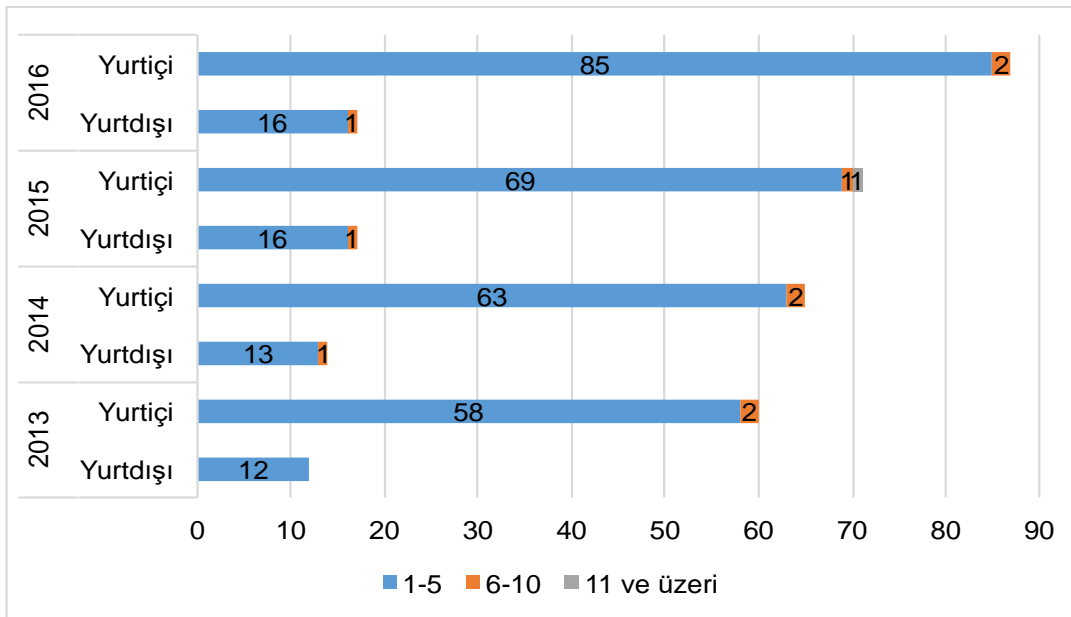


Şekil 29. OSB Firmalarının Tanıtım Yöntemleri (n=222)

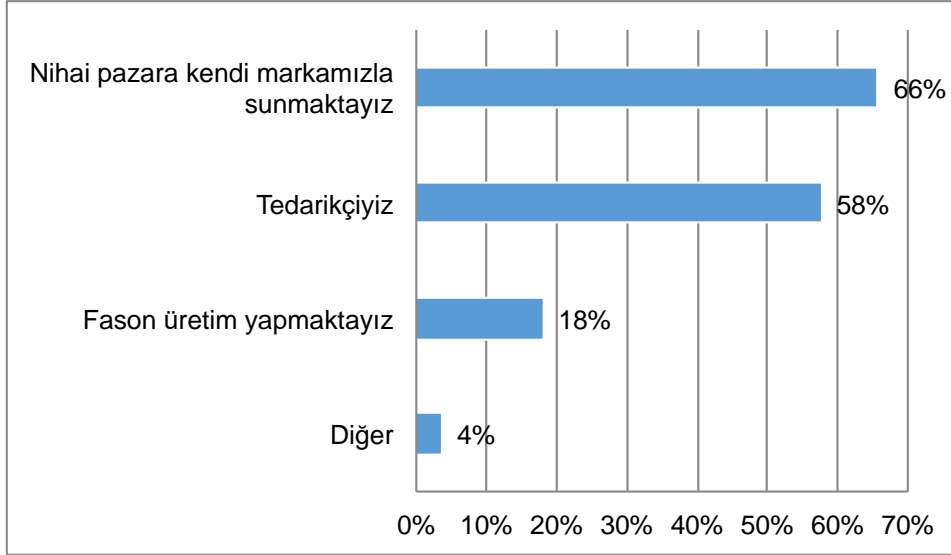


Şekil 30. OSB Firmalarının Fuarlara Katılım Oranı

OSB firmalarının fuarlara katılım faaliyetleri incelendiğinde, 2016 yılında %40'ının yurt içi, %8'inin ise yurt dışı fuarlara katıldığı görülmektedir (bk. Şekil 30). Katılım gösterilen fuarların sayısı çoğunlukla 5'i geçmemekte olup, 2016 yılında yurt dışı fuarlara katılan firmaların sadece %6'sı ve yurt içi fuarlara katılanların ise %2'si 6 ve üzerinde fuara katıldıklarını belirtmişlerdir. Tüm firmalar içinde yalnızca biri 2015 yılında 11'den fazla fuara katıldığını ifade etmiştir (bk. Şekil 31).



Şekil 31. OSB Firmalarının Katıldıkları Fuar Sayıları (n=222)

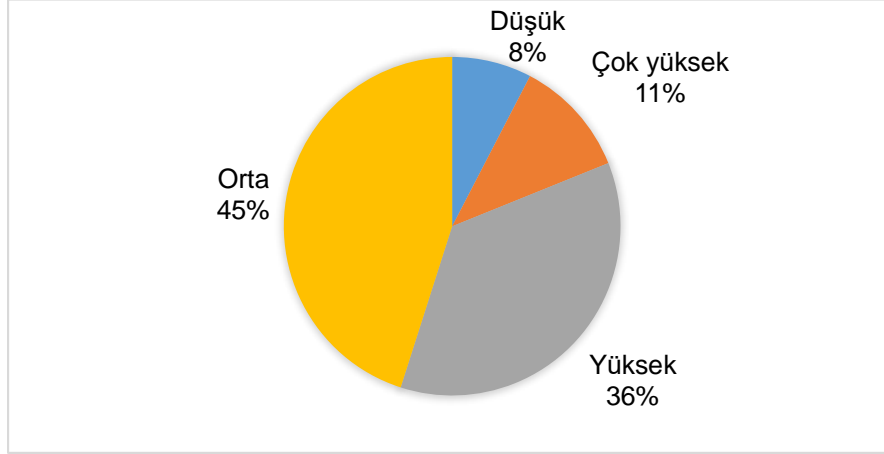


Şekil 32. OSB Firmalarının Üretim Bağlamında Müşterilerine Göre Konumu (n=222)

Ankete cevap veren OSB firmaları, ağırlıklı olarak nihai pazara kendi markalarıyla ürün sunmakta (%66) ve/veya diğer firmaların tedarikçileri olarak (%58) faaliyet göstermektedir (bk. Şekil 32). Bu oranlara paralel olarak ihracat yaptığını belirten firmaların da %70'i nihai pazara kendi markalarıyla ürün sunduklarını belirtmişlerdir. Sektörel olarak bakıldığında nihai pazara kendi markasıyla ürün sunan firmalar mobilya sektöründe yoğunlaşmaktadır (%76). Bu oran gıda sektörü firmalarında %66, tekstil firmalarında ise ancak %23'tür. Tedarikçi olarak üretim yapan firmalar ağırlıklı olarak gıda sektöründe faaliyet göstermektedir (%76). Bunu mobilya ve tekstil firmaları izlemektedir (sırayla %41 ve %35). Fason üretim oranı en yüksek sektör tekstil olup, firmaların %59 bu şekilde faaliyet göstermektedir. Gıda sektörü firmalarının %17'si, mobilya firmalarının ise %12'si fason üretim yapmaktadır.

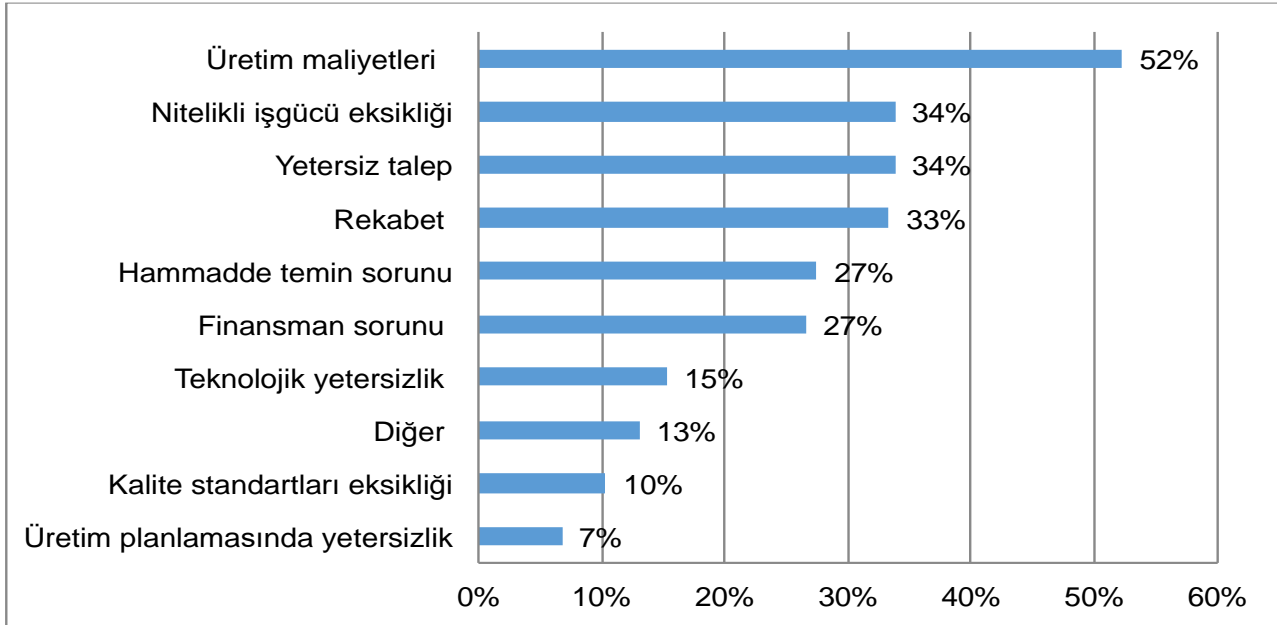
4.5.5.3. Üretim

Ankete cevap veren OSB firmaları, kapasite kullanım oranlarını çoğunlukla pazardaki rakiplerine kıyasla "orta" (%45) ya da "yüksek" (%36) olarak değerlendirmiştir (bk. Şekil 33). Rakiplerinden "çok yüksek" kapasite kullanım oranına sahip olduğunu belirten firmaların toplam firmalara oranı %11'dir.



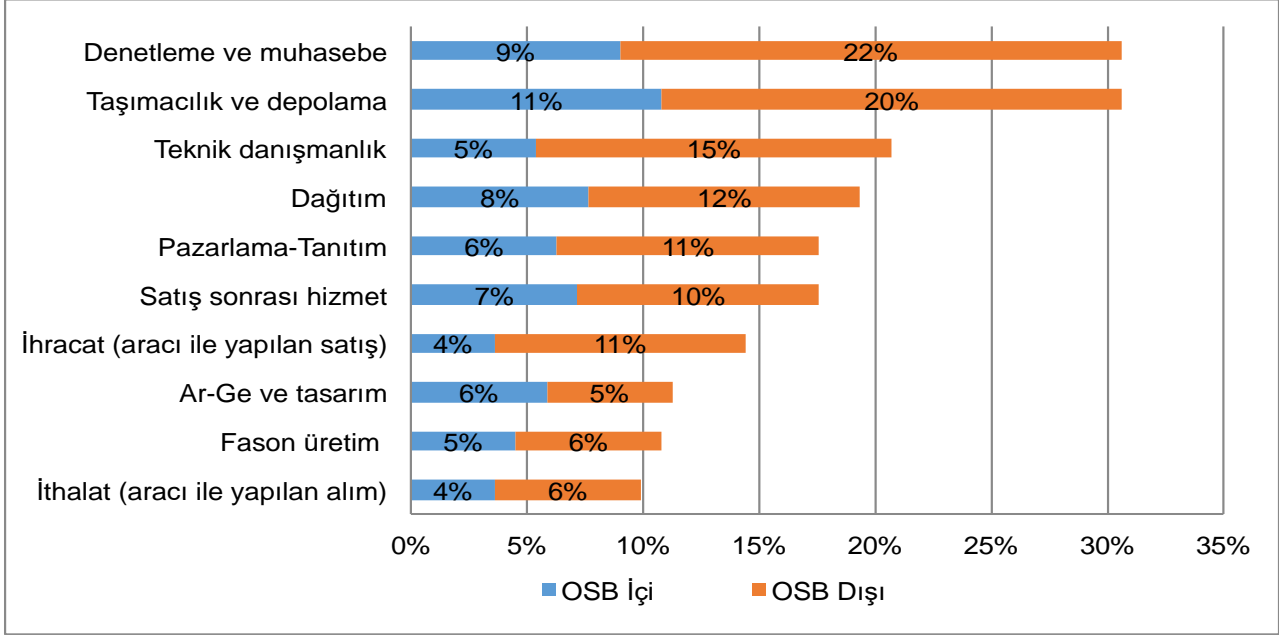
Şekil 33. OSB Firmalarının Rakiplerine Göre Kapasite Kullanım Oranları (n=222)

Kapasite kullanım oranlarını olumsuz etkileyen faktörler sorgulandığında, en önemli nedenin üretim maliyetlerinin yüksekliği olarak ifade edildiği (%52) görülmüştür. Nitelikli iş gücü eksikliği (%34), talep yetersizliği (%34) ve rekabet de (%33) kapasite kullanımını olumsuz etkileyen belli başlı faktörler olarak sıralanmıştır. Bunları, ham madde temini ve finansman sorunu (%27) izlemektedir (bk. Şekil 34).



Şekil 34. OSB Firmalarının Kapasite Kullanım Oranlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler (n=222)

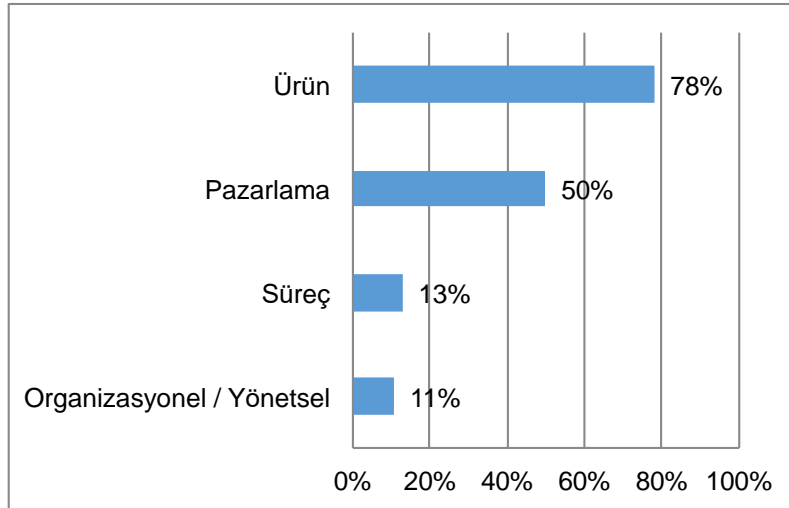
Firmaların ürün geliştirme ve üretime bağlı olarak dışardan aldıkları hizmetlerin başında denetleme ve muhasebe ile taşımacılık ve depolama gelmektedir (%31). Bunu, teknik danışmanlık ve dağıtım (%20) izlemektedir. Hizmet alınan firmaların ağırlıklı olarak OSB dışından olduğu görülmektedir (bk. Şekil 35).



Şekil 35. OSB Firmalarının Dışarıdan Hizmet Aldıkları Alanlar (n=222)

4.5.5.4. Ar-Ge ve İnovasyon

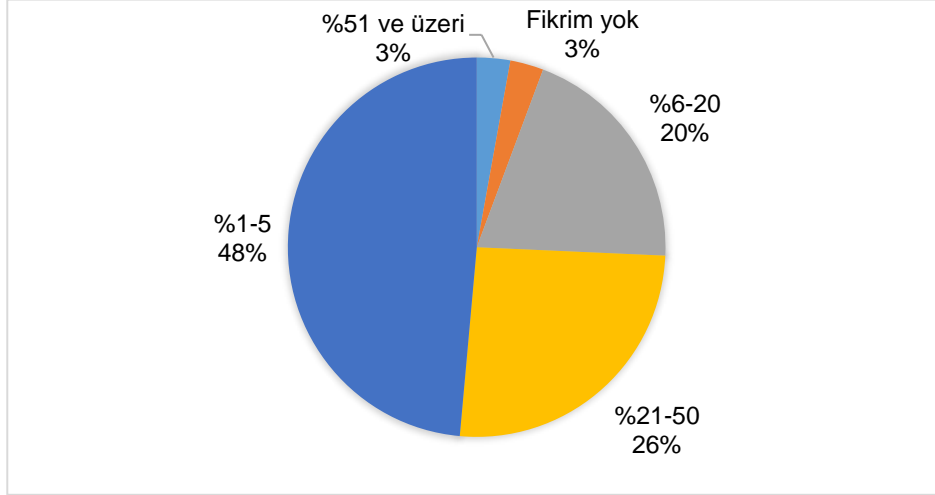
Anket uygulanan OSB firmalarının %31'i Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti yürüttüğünü belirtmiştir. Öte yandan, Ar-Ge ve inovasyon yapan firmaların %33'ü son 3 yıl içinde herhangi bir inovasyon faaliyetinde bulunmadığını ifade etmiştir. Geri kalanların ise çoğunlukla (%78) ürün inovasyonu gerçekleştirdikleri görülmektedir (bk. Şekil 36).



Şekil 36. Son 3 yılda İnovasyon Yapan Firmaların Gerçekleştirdiği İnovasyonların Türleri (n=69)

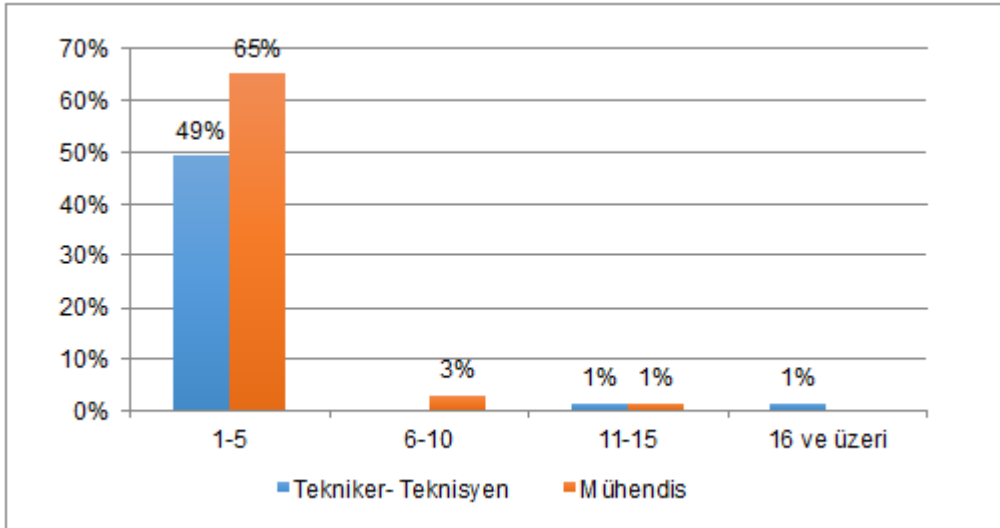
Ar-Ge ve inovasyon yapan firmaların %50'sinin Ar-Ge birimi bulunmaktadır. Ar-Ge birimi olmadığı halde Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti yürüten firmaların büyük kısmı (%85) bu faaliyetlerini mevcut

personelleri vasıtasıyla; %29'u üniversite ve akademisyenlerle, %12'si de danışmanlık firmaları ve dış uzmanların desteğiyle yürütmektedir. Ar-Ge birimi olan firmaların yaklaşık yarısında (%48) yıllık yatırım harcamaları içinde Ar-Ge harcamalarının payı %1 ila %5 arasındadır. Firmaların %26'sında ise bu oran %21-%50 arasında değişen yüksek bir oran olarak ifade edilmiştir.



Şekil 37. Ar-Ge Birimi Olan Firmaların Yıllık Yatırım Harcamaları İçinde Ar-Ge Harcamalarının Payı (n=35)

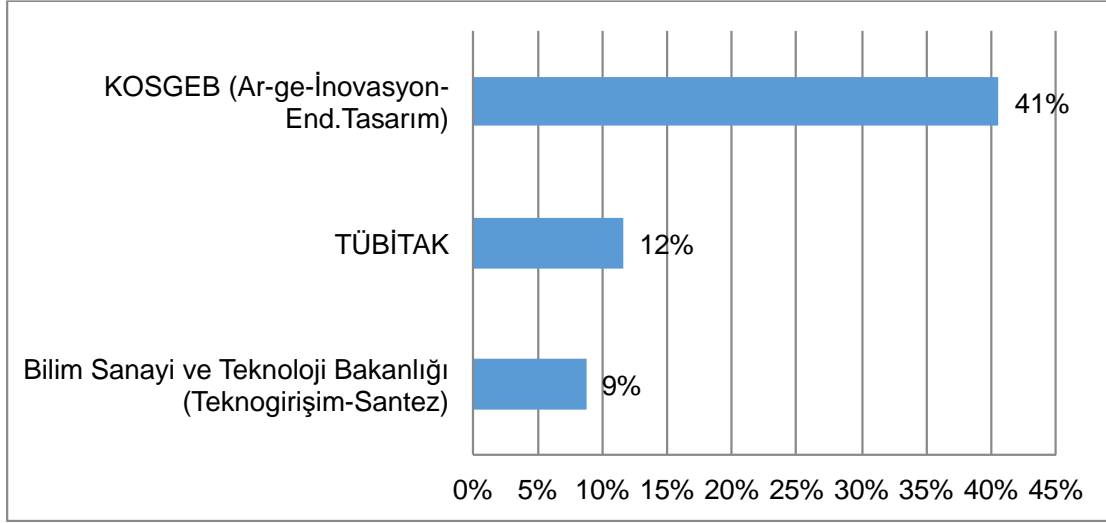
Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti yürüten firmaların %69'u mühendis, %51'i de teknisyen istihdam etmektedir (bk. Şekil 38). Bu firmaların %94'ü, bünyelerindeki teknisyen ve mühendis sayısının 5 ve altında olduğunu ifade etmişlerdir.



Şekil 38. Ar-Ge/İnovasyon Faaliyeti Yürüten OSB Firmalarının Ar-Ge Personel Dağılımı (n=69)

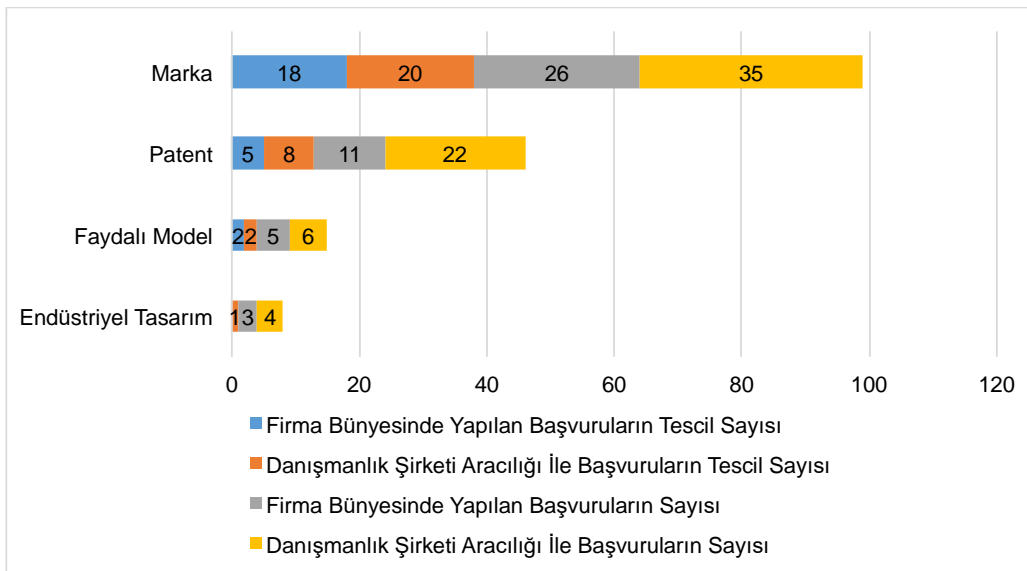
Ar-Ge ve inovasyon faaliyeti yürüten firmaların yararlandıkları devlet desteklerine bakıldığında KOSGEB'in Ar-Ge, inovasyon ve endüstriyel tasarım desteğinin (%41) ön planda olduğu

görülmektedir (bk. Şekil 39). Bunu, TÜBİTAK (%12) ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekleri (%9) izlemektedir.



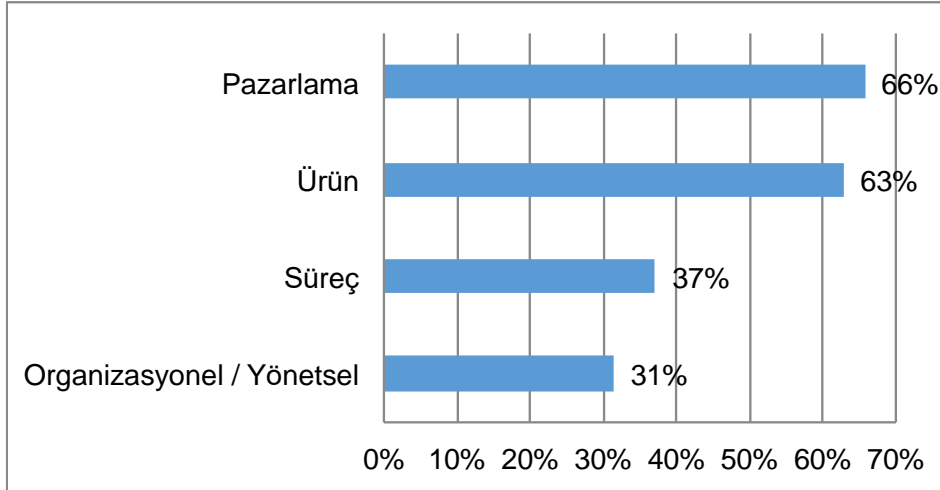
Şekil 39. Ar-Ge/İnovasyon Faaliyeti Yürüten OSB Firmalarının Destek Aldıkları Kurumlar (n=69)

Ar-Ge ve inovasyon yapan firmaların fikri mülkiyet haklarına ilişkin çalışmaları sorgulandığında, ağırlıklı olarak marka koruması konusunda girişimde buldukları görülmektedir (bk. Şekil 40). Bunu patent yoluyla koruma faaliyetleri izlemektedir. Buna göre firmaların toplam 38 marka tescili ve 61 başvurusu; 13 patent tescili ve 33 başvurusu bulunmaktadır. Firmaların fikri mülkiyet hakkı başvurularını çoğunlukla danışman şirket aracılığıyla yaptıkları görülmektedir.



Şekil 40. OSB Firmalarının Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuru ve Tescil Sayıları (n=69)

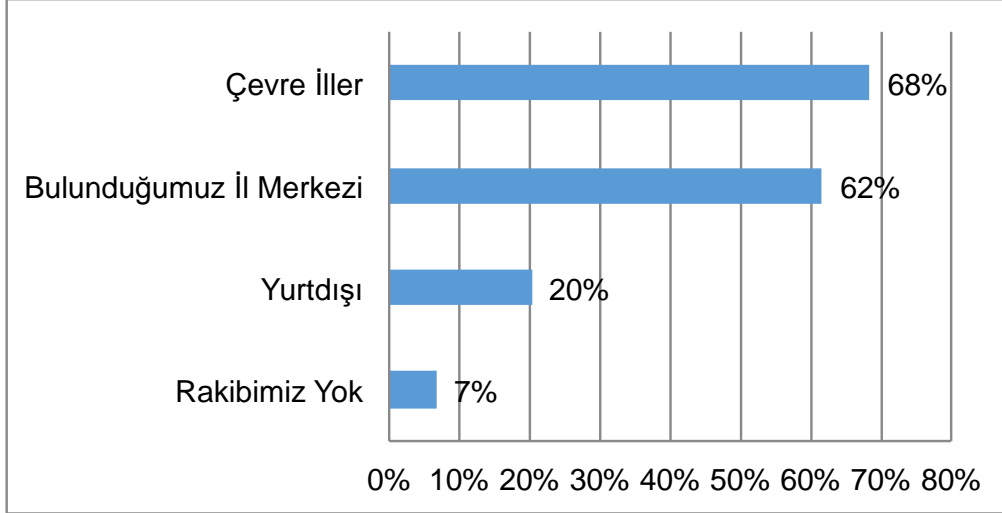
Ar-Ge ve inovasyon yapan OSB firmalarının %51'i bu alanda danışmanlık veya eğitim hizmeti almaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. İnovasyon türleri bazında sorgulandığında, ağırlıklı olarak pazarlama inovasyonu (%66) ve ürün inovasyonu (%63) alanında eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir.



Şekil 41. OSB Firmalarının İhtiyaç Duyduğu Ar-Ge ve İnovasyon Alanları (n=35)

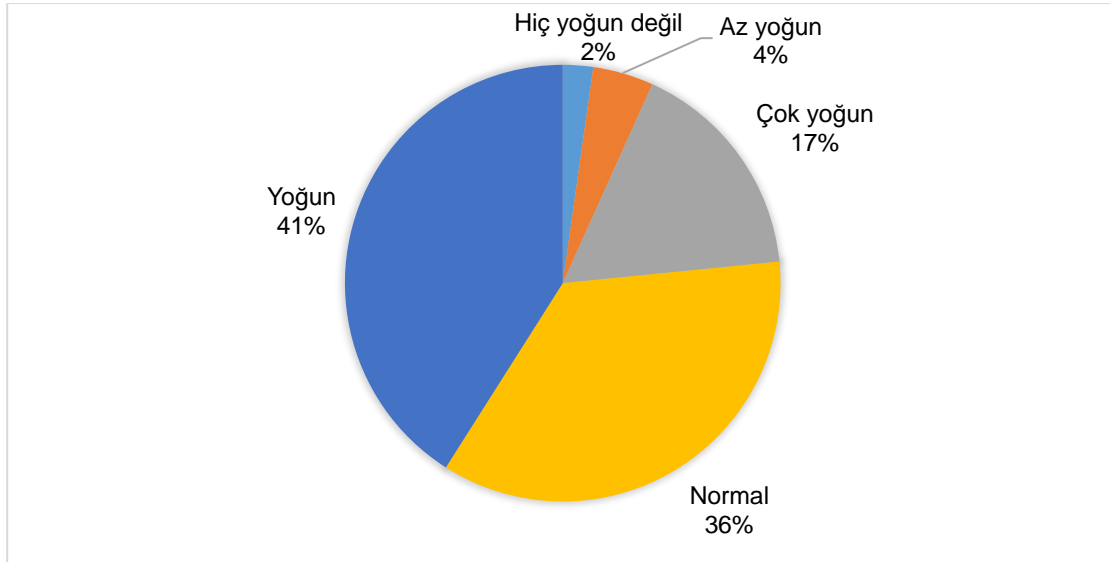
4.5.5.5. Rekabet

OSB firmalarının %68'i rakiplerinin çevre illerde, %62'si ise buldukları il merkezinde faaliyet gösterdiğini belirtmiştir (bk. Şekil 42). Firmaların sadece %20'si yurt dışında da rakipleri olduğunu belirtmiş, %7'si ise herhangi bir rakiplerinin bulunmadığını söylemiştir. Söz konusu bulgular, bölge firmalarının, yerel ve bölgesel pazara odaklanmış olduğu yönündeki bulguyla örtüşmektedir. Yurt dışında rakibi olduğunu söyleyen firmaların %66'sı ihracat da yapmaktadır. Sektörel olarak bakıldığında, yurt dışında rakibi olduğunu söyleyen firmaların oran olarak en yüksek mobilya sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir (%29). Gıda sektörü firmalarının %16'sı, tekstil firmalarının ise sadece %7'si yurt dışında rakiplerinin olduğunu belirtmiştir. Gıda firmalarının %73'ü buldukları il merkezinde ve çevre illerde; mobilya sektöründekilerin %94'ü buldukları illerde, %82'si çevre illerde rakiplerinin olduğunu söylemiştir. Tekstil sektöründekilerin ise %57'si çevre illerde, %28'i buldukları ilde rakiplerinin bulunduğunu dile getirmiştir.



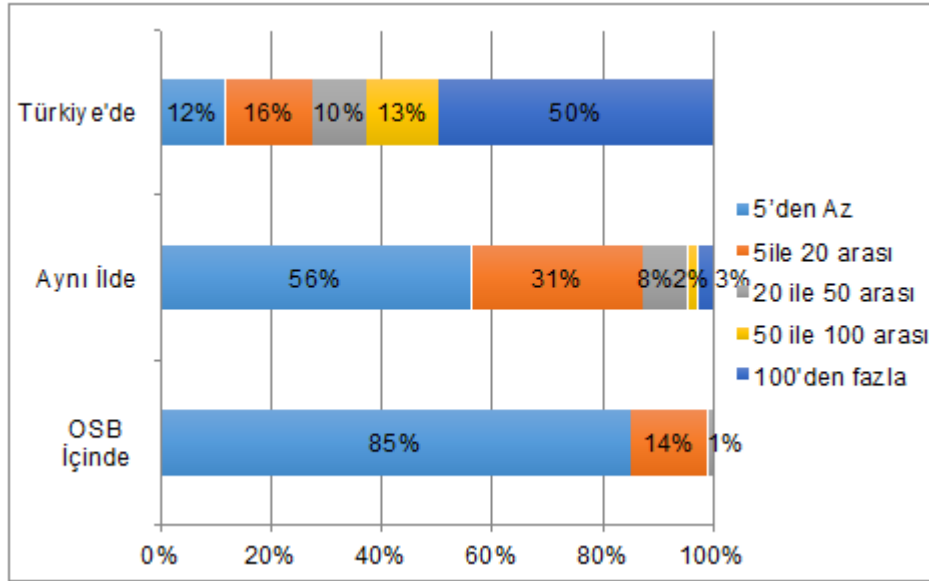
Şekil 42. OSB Firmalarının Rakiplerinin Bulunduğu Yerler (n=222)

OSB firmaları, sektörlerindeki rekabet ortamını çoğunlukla yoğun (%41) ve normal (%36) olarak nitelendirmektedir. Firmaların %17'si ise rekabet ortamını çok yoğun bulmaktadır.



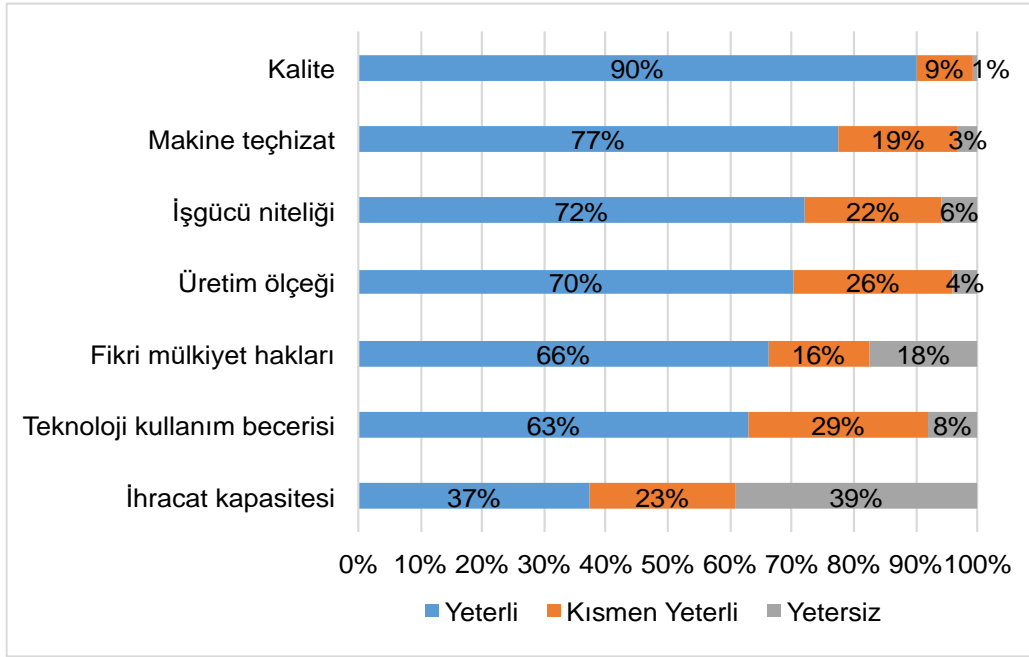
Şekil 43. OSB Firmalarının Sektörlerindeki Rekabet Ortamının Yoğunluğu (n=222)

OSB firmalarından, buldukları yer itibarıyla rakiplerinin sayılarını belirtmeleri istendiğinde, firmaların %85'i OSB içinde 5'ten daha az rakipleri olduğunu söylemiştir (bk. Şekil 44). Firmaların %56'sı aynı ildeki rakiplerinin de sayıca az olduğunu (5'in altında) belirtmiş; %50'si ise Türkiye genelinde 100'ün üzerinde rakipleri bulunduğunu ifade etmiştir.



Şekil 44. OSB Firmalarının Rakiplerinin Sayıları ve Yerleri (n=222)

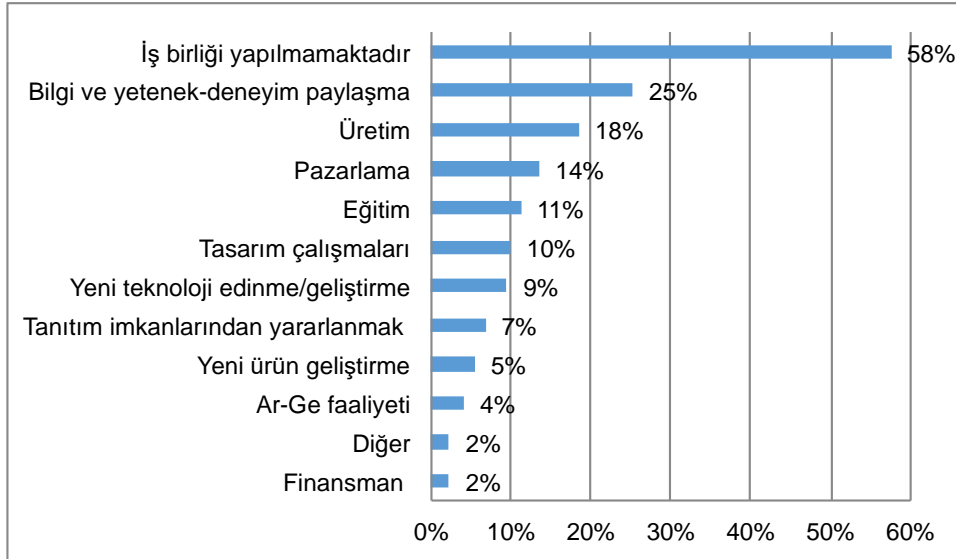
OSB firmaları konumlarını rakiplerine göre değerlendirdiklerinde kendilerini en çok kalite açısından yeterli görmektedir (bk. Şekil 45). Bunu, makine-teçhizat ve iş gücü niteliği izlemektedir. İhracat kapasitesi, firmaların kendilerini en yetersiz buldukları konu olmuştur. Fikri mülkiyet ve teknoloji kullanımı konularında yapılan değerlendirmeler, bu konularda gelişime olan ihtiyacı göstermektedir. Söz konusu veriler, yukarıda yer alan ihracat, pazar ve rakip konumlarına ilişkin verilerle birlikte ele alındığında, bölge firmalarının rekabet güçlerinin artırılması ve yeni pazarlara açılma konusunda desteklenmelerine olan ihtiyacı vurgulamaktadır.



Şekil 45. OSB Firmalarının Rakiplerine Göre Konumları (n=222)

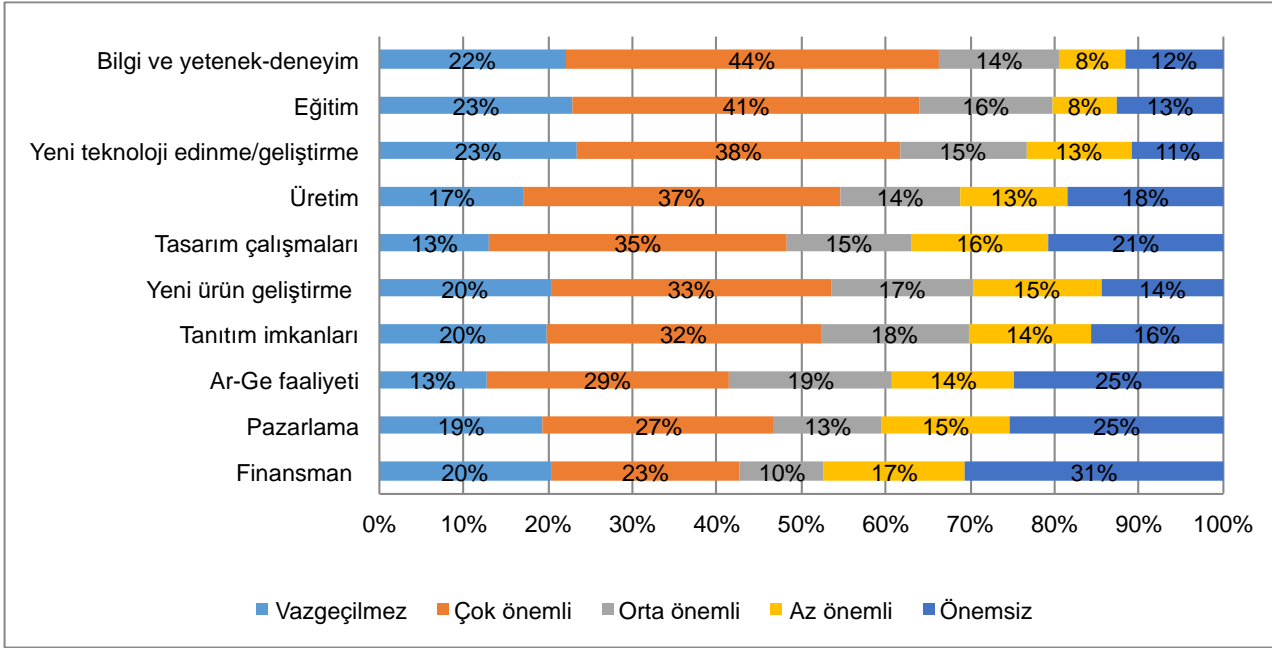
4.5.5.6. İş Birliği ve Kümelenme

OSB'lerde faaliyet gösteriyor olmanın doğal sonucu olarak firmalar arası iş birliklerinin yoğun olması beklenirken, firmaların yarısından fazlası (%58) OSB'deki diğer firmalarla iş birliği yapmadıklarını belirtmişlerdir (bk. Şekil 46). İş birliği yaptıklarını ifade eden firmalar, ağırlıklı olarak, bilgi, yetenek ve deneyim paylaşımı (%25) ve üretim (18%) konularında iş birliği yaptıklarını söylemişlerdir. Rekabet gücü açısından kritik önem az eden Ar-Ge ve inovasyon odaklı iş birliklerinin seviyesinin ise oldukça düşük olduğu görülmektedir (%10'nun altında).



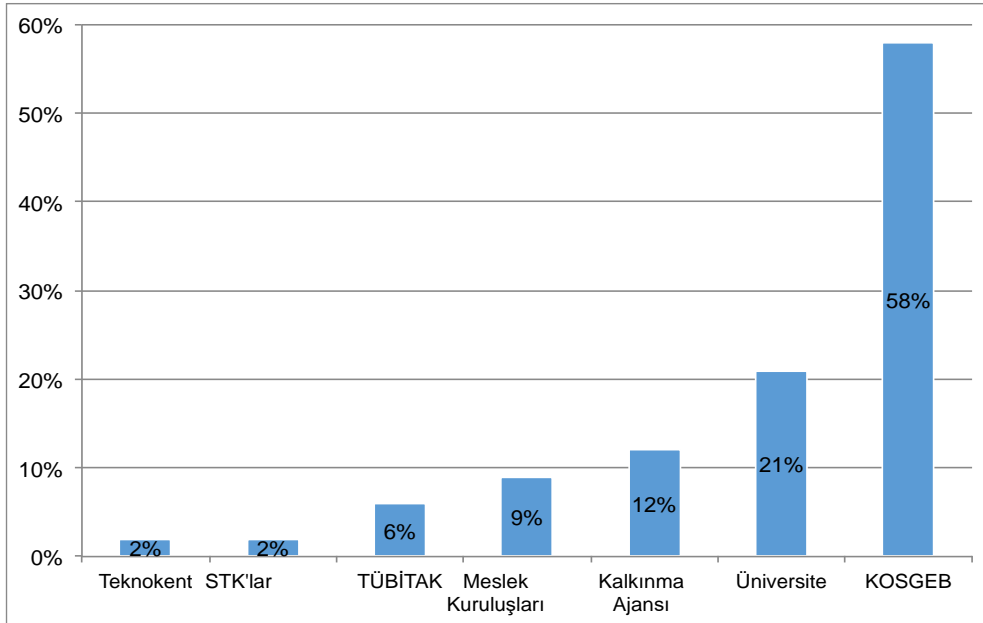
Şekil 46. OSB Firmalarının OSB'deki Diğer Firmalarla İş Birliği Durumu (n=222)

OSB firmaları yukarıdaki bulguyu destekler şekilde, en çok bilgi ve deneyim paylaşımı konusunda diğer firmalarla iş birliğine önem vermektedir (bk. Şekil 47). Bunu, eğitim faaliyetleri izlemektedir. Yeni teknoloji edinme ve geliştirme konusunda firmaların sadece %9'u OSB içinde iş birliği yaptığını ifade etmiş olsa da %61'i bu konudaki iş birliğini "vazgeçilmez" veya "çok önemli" bulmaktadır. Firmalar, en çok finansman alanında diğer firmalarla iş birliğini önemsiz bulmaktadır. Diğer yandan, yukarıdaki bulguya paralel olarak, OSB'lerdeki ekosistemin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkması beklenen kümelenmenin kritik unsurları olan Ar-Ge, inovasyon, tanıtım, pazarlama ve üretim alanlarındaki iş birliklerinin firmalarca yeterince önemsenmemesi, konuya ilişkin kamu müdahalesine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.



Şekil 47. OSB Firmalarının Diğer Firmalarla İş Birliğine Önem Verdikleri Konular (n=222)

Büyük bölümünü KOBİ'lerin oluşturduğu OSB firmalarının destek aldığı kurumların başında KOSGEB (%58) gelmektedir (bk. Şekil 48). Firmalar ve üniversiteler çoğunlukla Ar-Ge ve personel konularında iş birliği yapmaktadır (%21). Kalkınma ajanslarından (%12) ve TÜBİTAK'tan (%6) da benzer şekilde hibe desteği alan firmalar, eğitim ve personel geliştirme konusunda meslek kuruluşları ve STK'lardan hizmet almaktadır.

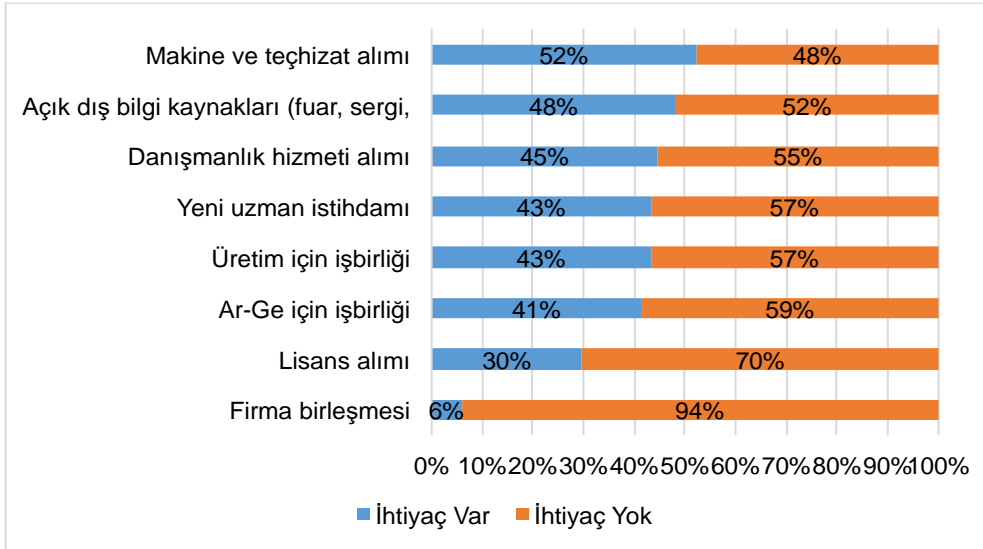


Şekil 48. OSB Firmalarının İş Birliği Yaptığı Kurumlar (n=222)

Ankete cevap veren OSB firmalarının sadece %8'i ortak altyapı hizmet mekanizmalarından destek aldıklarını veya bunlara ortak olduklarını belirtmişlerdir. Bu firmaların %28'i ortak laboratuvar, %22'si

ortak satın alma organizasyonu ve ortak atölye, %17'si ortak tasarım ve Ar-Ge merkezi, %11'i ortak pazarlama imkânlarından yararlanmaktadır.

OSB firmalarının yaklaşık yarısı çok çeşitli alanlarda diğer kurumlardan destek ve danışmanlığa ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bu alanların başında makine ve teçhizat alımı, açık dış bilgi kaynaklarına erişim ve danışmanlık hizmet alımı gelmektedir (bk. Şekil 49). Firma birleşmeleri ise en düşük oranda desteğe ihtiyaç duyulan konu olmuştur (%6).



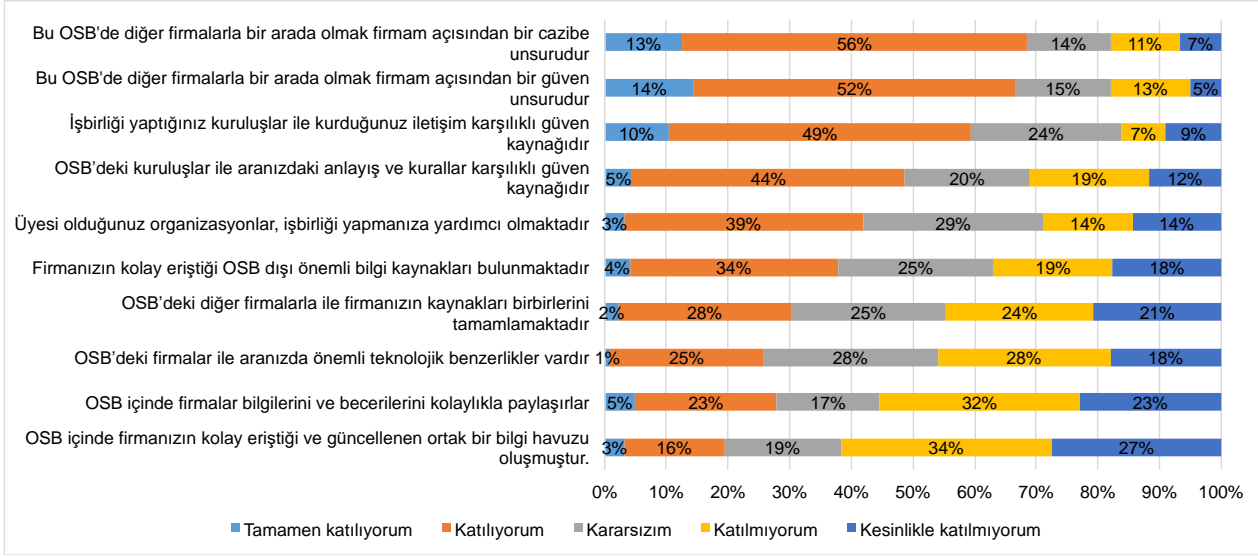
Şekil 49. OSB Firmalarının Diğer Kurumlardan Desteğe İhtiyaç Duyduğu Konular (n=222)

OSB firmalarının sadece %14'ü bazı faaliyetlerini il dışındaki firmalara ihale etmektedir. Bu firmaların işlerini il dışına ihale etmelerindeki başlıca nedenleri, nitelikli iş gücünden yararlanmak (%53) ve üretim maliyetlerini düşürmek (%50) olarak belirtilmiştir.



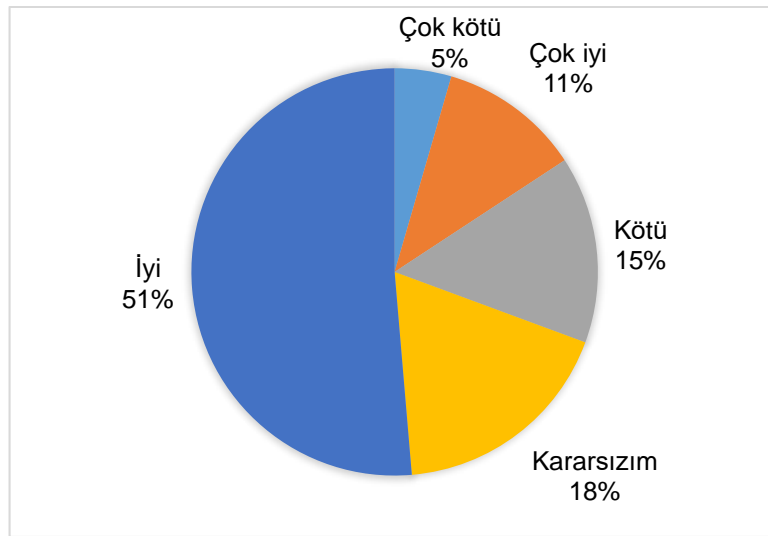
Şekil 50. OSB Firmalarının İşlerini İl Dışındaki Firmalara İhale Etme Nedenleri (n=32)

Ankete cevap veren firmaların OSB'lerine yönelik görüşleri sorgulandığında, diğer firmalarla bir arada olmaktan kaynaklanan cazibe ve güven en fazla olumlu görüş bildirilen husus olmuştur (bk. Şekil 51). Öte yandan, OSB'lerde kümelenme ve buna bağlı rekabet gücü kazanma açısından önem taşıyan bilgi ve beceri dâhil kaynak paylaşımını esas alan faaliyet, ortam ve imkânların yeterince gelişmediği firmaların cevaplarından anlaşılmaktadır.



Şekil 51. OSB Firmalarının OSB'lerine Yönelik Fikirleri (n=222)

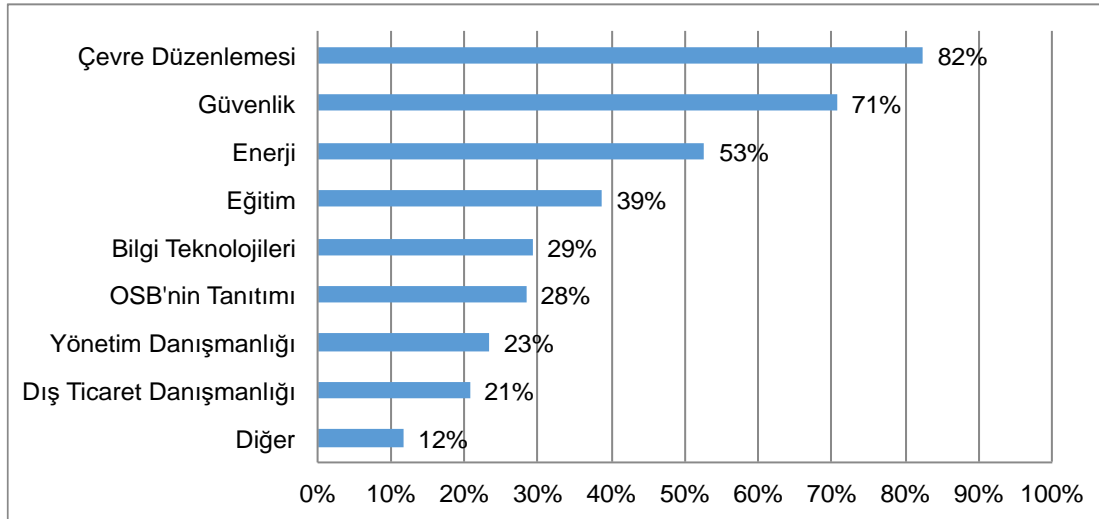
Firmaların yarısından fazlası, OSB'lerin sunduğu hizmetleri iyi ve çok iyi (%62) olarak nitelendirmektedir. Bu hizmetleri kötü ve çok kötü olarak değerlendirenlerin oranı ise %20'dir. Ayrıca, konuya ilişkin olarak kayda değer oranda firmanın (%18) görüş bildirmeyerek kararsız olduklarını ifade ettikleri görülmektedir.



Şekil 52. Firmaların OSB'lerin Sunduğu Hizmetler Hakkındaki Görüşleri

Firmaların %63'ü OSB yönetimlerinden talep edilmesine rağmen karşılanmayan bir hizmetin olmadığını söylemiştir. Konuya ilişkin olumsuz görüş bildiren firmalar ağırlıklı olarak, yolların ve altyapının düzenlenmesi (yolların asfaltlanması, kışın karların temizlenmesi, sokak tabelalarının ve lambalarının konulması vb.), çevre temizliği, güvenlik hizmetlerinin daha özenli sağlanması, doğalgaz hattının çekilmesi, su ve elektrik kesintilerinin giderilmesi, şebeke suyunun, internet altyapısının ve ulaşım hattının sağlanması konularında talepte bulduklarını ancak bunların karşılanmadığını belirtmişlerdir. Bunun dışında OSB'lerde atık arıtma tesisinin kurulması, sokak hayvanlarının kontrol altına alınması, yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetlerinin sağlanması da firmalar tarafından talep edilmesine rağmen karşılanmayan hizmetler arasında sayılmıştır.

Firmalardan OSB müdürlüklerinden bekledikleri hizmetleri belirtmeleri istendiğinde, çevre düzenlemesi (%82) ve güvenlik (%71) konuları, üzerinde en fazla durulan hizmetler olarak öne çıkmıştır (bk. Şekil 53). Bunu enerji ve eğitim konuları izlemektedir.



Şekil 53. Firmaların OSB Müdürlüklerinden Bekledikleri Hizmetler

Yukarıda sıralananların dışında firmaların OSB yönetimlerinden istek ve beklentileri şu şekildedir:

- OSB yönetiminin firmaları daha sık ziyaret edip sorunları ve ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olması
- Nizamîye girişlerinin düzenlenmesi, giriş ve çıkışların daha kontrollü olması
- OSB sınırlarında yer alan sürücü kurslarının bölge dışına taşınması
- Bölge dâhilinde acil durumda müdahale edecek itfaiye ekibinin bulundurulması
- OSB'lerde sosyal alanların oluşturulması
- OSB yönetimlerinin firmaların tanıtımına katkıda bulunması; bu amaçla, fuar ve seminer organizasyonları konusunda firmaların bilgilendirilmesi, firmaların birbirlerini tanımalarını ve iş birlikleri geliştirmelerini sağlayacak organizasyonların yapılması

- Bölge alanlarının genişletilip firmalara daha çok alan ayrılması
- Firmalara faturaların daha ayrıntılı şekilde düzenlenerek gönderilmesi
- OSB'lerde endüstri meslek liselerinin kurulması

Firmaların yukarıda özetlenen talepleri incelendiğinde, kümelenme ve iş birlikleri konusundaki olumsuz tablonun, bu alanda yönetimler tarafından özel bir girişimin olmamasında veya mevcut girişimlerin yetersiz kalmasından kaynaklandığı sonucuna varmak mümkündür.

Ankete katılan firmalardan sadece %11'i, OSB'de faaliyet göstermenin kendilerine bir avantaj sağlamadığı kanısındadır. Geri kalan firmalar aşağıda listelenen nedenlerden dolayı, OSB'de faaliyet göstermenin kendileri için avantaj sağladığı görüşündedir:

- Güvenilir bir çevrede ve diğer firmalarla aynı alanda faaliyet gösteriliyor olması
- Arsa tahsisinin büyüklüğü sonucunda geniş bir alanda üretim yapılabilmesi; ayrıca, lojistik ve depolama ihtiyaçlarına cevap vermesi
- Altyapı imkânlarının firmaların faaliyetleri için kolaylık sağlaması
- Daha uygun fiyatlı enerji ve su imkânları
- OSB yönetimlerinin teşvikleri ve hizmetlerinden (güvenlik, çevre temizliği) yararlanılması
- Çevreye rahatsızlık vermeden üretim yapılabilmesi
- Kolay tarif edilip ulaşılabilen bir adreste bulunulması
- Kredi kullanırken, personel istihdamında, hibe başvurularında ve satışlarda firmaya güvenilirlik ve kolaylık sağlaması
- Belediyeye gerek olmadan talep ve sorunların dile getirilip daha hızlı çözülebiliyor olması
- Diğer firmalarla iletişim, bilgi alışverişi imkânı; makine ve teçhizata ulaşım kolaylığı.

Öte yandan, firmaların %41'i OSB'de faaliyet gösteriyor olmanın bazı dezavantajları da beraberinde getirdiği görüşündedir. Dile getirilen dezavantajların başında, OSB'lerin şehir merkezine uzaklığı ve ulaşım zorluğu gelmektedir. Buna ek olarak, mesafe sorunu nedeniyle personel istihdamında zorluk yaşanması, sosyal tesislerin (kafe, restoran, vb.) eksikliği, altyapı ve üst yapı eksiklikleri (yolların bozukluğu, karda kapanması, ışıklandırma eksikliği, çevre düzeni ve temizliğinin yetersiz olması, başıboş köpeklerin bulunması), tahsis edilen alanın yetersizliği diğer dezavantajlar olarak sıralanmıştır.

DOKAP Bölgesi'nde toplam 22 OSB bulunmasına rağmen Ordu Fatsa ve Rize Ardeşen OSB'lerden bilgi formu alınamamış, dolayısıyla toplam 20 OSB'ye ait bilgiler Tablo 28'de sunulmuştur. Formlarla talep edilen bilgilerin bir kısmı da OSB yönetimlerinin bu veriye sahip olmaması nedeniyle alınamamıştır. Bunlar tabloda "-" ile belirtilmiştir.

Tabloda sunulan veriler aşağıda kısaca özetlenmektedir:

- Samsun Gıda, Samsun Havza Tarımsal ve Samsun-Bafra Karma ve Medikal OSB dışındaki OSB'lerin tamamı karma OSB'dir.
- OSB'lerin çoğunun (13 OSB) web sitesi bulunmamaktadır.
- OSB Müdürlüklerinden 3 hariç (Samsun Merkez, Tokat Merkez, Trabzon Arsin) tamamının çalışan sayısı 10'un altındadır.
- OSB Müdürlüklerinin en fazla sunduğu hizmet (12 OSB) elektrik ve su dağıtımdır. 6 OSB ise hiç bir hizmet sunmadığını belirtmektedir. Öte yandan, en yüksek sayıda hizmet çeşidi Samsun OSB tarafından listelenmiştir.
- 12 OSB'de atık su veya evsel atık sistemi bulunmamaktadır. Bu konuda en yüksek kapasiteye sahip OSB ise Samsun-Bafra Karma ve Medikal İhtisas OSB'dir (35.000 m³/gün).
- Bilgi alınan 20 OSB'den 16'sında işletmeler faal durumdadır. OSB'lerden 1'i planlama (Giresun), 2'si altyapı inşaatı (Rize ve Samsun Havza Tarımsal İhtisas OSB), 1'i ise kamulaştırma (Trabzon Vakfıkebir OSB) aşamasındadır.
- OSB'lerin büyük bölümü (13 OSB), herhangi bir ticari ve sosyal donatıya sahip değildir. Diğer OSB'lerde ise konferans salonu, restoran, ibadethane, banka şubesi ticari ve sosyal donatılar arasındadır.
- OSB'lerin yine büyük bölümünde (15 OSB) eğitim kurumu bulunmamaktadır. Geri kalan OSB'lerde ise Çıraklık Eğitim Merkezi, Meslek Yüksek Okulu, Meslek Lisesi ve Mesleki Eğitim Merkezi bulunmaktadır.
- Faaliyette olan firma sayısı bakımından Tokat Merkez (97 firma), istihdam bakımından ise Trabzon Arsin (4700 kişi) en önde gelen OSB'lerdir.
- OSB'lerin büyük kısmında ihracat verileri bulunmamaktadır. 5 OSB ihracat yapmadığını belirtirken sadece 2 OSB 2015 yılına dair ihracat verilerini sunabilmiştir.
- Fikri mülkiyet, teşvik belgeli yatırım ve firmaların iş birliği konuları da OSB yönetimlerinin büyük kısmı tarafından veri sağlanmayan alanlardır.

Tablo 28. DOKAP Bölgesindeki OSB'lerin Performans Göstergeleri

OSB Adı	OSB Tipi	Web Sitesi Varlığı	OSB Bölge Müdürlüğü Çalışan Sayısı	Sunulan Hizmetler	Atık Su ve Evsel Atık Sistemi Kapasitesi (m3/gün)	En Yakın KSS/OSB'ye Uzaklık (km)	En Yakın Liman/İstasyona Uzaklık (km)	Brüt Alan (Hektar)	OSB Durumu	Tahsis Edilen Parsel Sayısı	Parsel Dağılımı
Bayburt	Karma	Yok	4	Yok	Yok	10	70-Tren istasyonu	217	İşletmeye Geçiş	21	Sanayi 127, Sosyal-eğitim 4
Giresun	Karma	Yok	1	Yok	Yok	1	7,8-Liman	70	İşletmeye Geçiş	37	Sanayi 37, Ticari 1, Sosyal-eğitim 2
Giresun 2	Karma	Yok	2	Yok	Yok	20	10-Havalimanı	48	Planlama	22	Sanayi 57, Sosyal-eğitim 8
Gümüşhane	Karma	Var	6	Elektrik ve su dağıtım, çöp toplama, atık su tesisi, evsel atık sistemi	500	120	117-Havalimanı ve liman	132	İşletmeye Geçiş	29	Sanayi 57, Sosyal-eğitim 5
Ordu	Karma	Var	5	Elektrik ve doğalgaz dağıtım, atık su ve geri dönüşüm tesisi, lojistik merkezi, internet	193	36	11-Havalimanı	60	İşletmeye Geçiş	69	Sanayi 74, Ticari 3, Sosyal-eğitim 2
Rize	Karma	Var	7	Yok	Yok	40	30-Liman	54	Altyapı inşaatı	16	-
Samsun Gıda İhtisas	İhtisas	Yok	2	Su dağıtım, çöp toplama, internet	Yok	0,8	3-Liman	47	İşletmeye Geçiş	24	Sanayi 24, Ticari 2, Sosyal-eğitim 2
Samsun Havza Tarımsal İhtisas	İhtisas	Yok	5	Yok	Yok	10	0-Tren istasyonu	96	Altyapı inşaatı	-	Sanayi 61, Sosyal-eğitim 6
Samsun Kavak	Karma	Yok	4	Elektrik ve su dağıtım, internet	Yok	30	4-Tren istasyonu	104	İşletmeye Geçiş	43	Sanayi 61
Samsun Merkez	Karma	Var	11	Elektrik, su ve doğalgaz dağıtım, itfaiye merkezi atık su tesisi, lojistik merkezi, internet, bölge güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği	2000	0,5	2-Liman ve tren istasyonu	160	İşletmeye Geçiş	105	Sanayi 105, Sosyal-eğitim 11
Samsun-Bafra Karma ve Medikal İhtisas	İhtisas	Var	5	Elektrik ve su dağıtım, internet,	35000	9	50-Liman ve tren istasyonu	228	İşletmeye Geçiş	42	Sanayi 66, Sosyal-eğitim 10

Tablo 28. DOKAP Bölgesindeki OSB'lerin Performans Göstergeleri (Devam1)

OSB Adı	OSB Tipi	Web Sitesi Varlığı	OSB Bölge Müdürlüğü Çalışan Sayısı	Sunulan Hizmetler	Atık Su ve Evsel Atık Sistemi Kapasitesi (m3/gün)	En Yakın KSS/OSB'ye Uzaklık (km)	En Yakın Liman/İstasyon a Uzaklık (km)	Brüt Alan (Hektar)	OSB Durumu	Tahsis Edilen Parsel Sayısı	Parsel Dağılımı
Tokat Merkez	Karma	Var	15	Elektrik üretim ve dağıtım, su dağıtım, fuar alanı ve organizasyon desteği, teknik ve meslek lisesi	Yok	-	-	425	İşletmeye Geçiş	149	Sanayi 144, Sosyal-eğitim 5
Tokat Niksar	Karma	Yok	2	İnternet	Yok	-	-	210	İşletmeye Geçiş	9	Sanayi 21, Sosyal-eğitim 1
Tokat Erbaa	Karma	Yok	1	Elektrik, doğalgaz, su dağıtım, lojistik merkezi, atık su tesisi, bölge güvenliği, internet, iş sağlığı ve güvenliği hizmeti	-	-	-	170	İşletmeye Geçiş	23	Sanayi 117, Sosyal-eğitim 23
Tokat Turhal	Karma	Yok	1	Yok	Yok	-	-	5	İşletmeye Geçiş	24	-
Tokat Zile	Karma	Yok	1	Su dağıtım	Yok	2	7-Tren istasyonu	72	İşletmeye Geçiş	12	Sanayi 54, Sosyal-eğitim 6-7
Trabzon Arsin	Karma	Var	11	Elektrik ve su dağıtım, atık su tesisi, lojistik merkezi, güvenlik, internet	900	25	22-Havalimanı	100	İşletmeye Geçiş	86	-
Trabzon Beşikdüzü	Karma	Yok	2	Elektrik, su dağıtım, lojistik merkezi	300	5	50-Liman	750	İşletmeye Geçiş	34	Sanayi 37, Sosyal-eğitim 1
Trabzon Şinik	Karma	Yok	2	Su dağıtım	Yok	10	5-Havalimanı	87	İşletmeye Geçiş	49	Sanayi 49, Sosyal-eğitim 3
Trabzon Vakfıkebir	Karma	Yok	1	-	-	5	55-Liman	80	Kamulaştırma	-	-

Tablo 28. DOKAP Bölgesindeki OSB'lerin Performans Göstergeleri (Devam2)

OSB Adı	Ticari Ve Sosyal Donatılar	Eğitim Kurumu	Faaliyetteki Firma Sayısı	Toplam İstihdam	2015 Yılı İhracatı	İhracat Yapılan Ülkeler	Fikri Mülkiyet	Teşvik Belgeli Yatırım	İş Birliği Durumu
Bayburt	Yok	Yok	4	45	0	Yok	Yok	Yok	Yok
Giresun	Spor alanı	Çıraklık Eğitim Merkezi	24	1350	-	-	-	-	Yok
Giresun 2	Yok	Yok	Yok	0	0	Yok	Yok	Yok	Yok
Gümüşhane	Yok	Yok	20	620	-	Çin	Yok	15	Yok
Ordu	İbadethane	Yok	67	2307	-	-	-	-	-
Rize	Yok	Yok	Yok	0	0	Yok	Yok	Yok	Yok
Samsun Gıda İhtisas	Yok	Yok	13	184	-	-	-	-	Yok
Samsun Havza Tarımsal İhtisas	Yok	Yok	Yok	0	0	Yok	Yok	Yok	Yok
Samsun Kavak	Yok	Yok	21	466	3.230.000 TL	-	-	-	Yok
Samsun Merkez	Yok	19 Mayıs Üniversitesi Yeşilyurt Demir Çelik Meslek Yüksekokulu	75	4866	-	140 ülke	-	-	-
Samsun-Bafra Karma ve Medikal İhtisas	Spor alanı	Yok	20	-	-	-	-	-	-
Tokat Merkez	Konferans salonu, restoran-kafe	Sağlık Meslek Lisesi	97	3700	-	Avrupa	-	77	-
Tokat Niksar	Yok	Yok	2	600	-	-	-	-	Yok
Tokat Erbaa	Banka şubesi	Yok	11	2500	-	-	-	-	-
Tokat Turhal	Yok	Yok	10	308	2,1 milyon TL (6 aylık)	Azerbaycan, Kuveyt, Arap Emirlikleri, Bulgaristan, Ukrayna	-	-	-

Tablo 28. DOKAP Bölgesindeki OSB'lerin Performans Göstergeleri (Devam3)

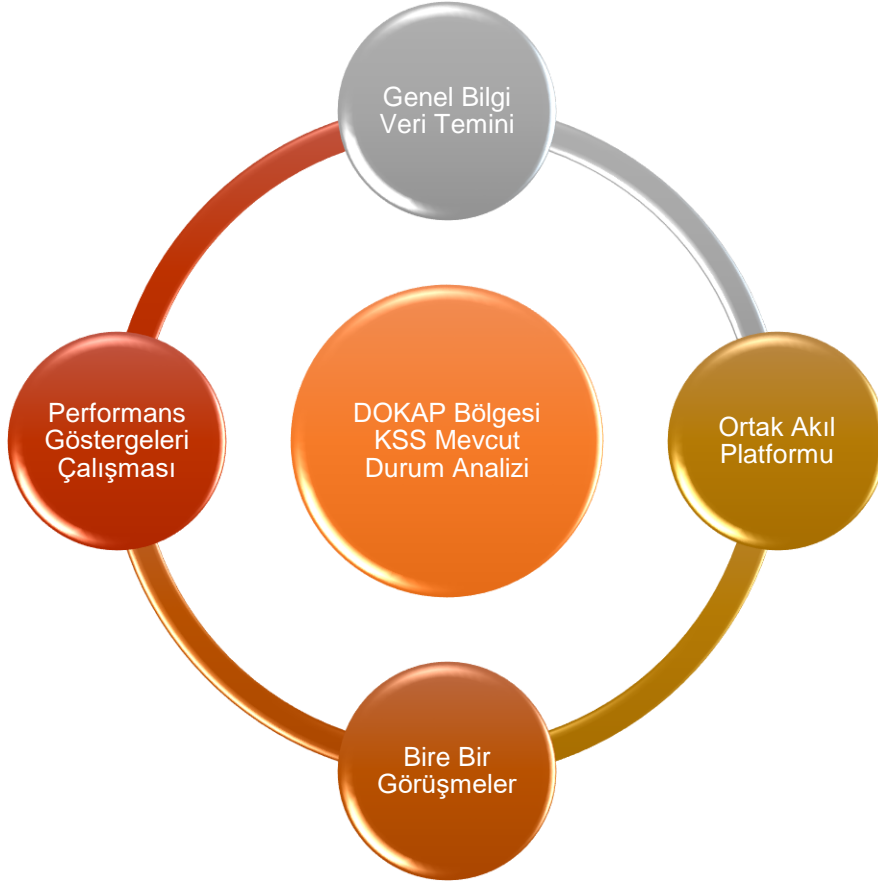
OSB Adı	Ticari Ve Sosyal Donatılar	Eğitim Kurumu	Faaliyetteki Firma Sayısı	Toplam İstihdam	2015 Yılı İhracatı	İhracat Yapılan Ülkeler	Fikri Mülkiyet	Teşvik Belgeli Yatırım	İş Birliği Durumu
Tokat Zile	Yok	Yok	2	25	Yok	Yok	-	Yok	Yok
Trabzon Arsin	Konferans salonu ve ibadethane	Mesleki Eğitim Merkezi	45	4700	-	-	-	-	Yok
Trabzon Beşikdüzü	Yok	Yok	18	400	-	-	-	-	Yok
Trabzon şinik	Yok	Yok	5	-	-	Gürcistan	-	-	Yok
Trabzon Vakfıkebir	-	-	-	-	-	-	-	-	-

5. DOKAP BÖLGESİ KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ MEVCUT DURUM VE İHTİYAÇ ANALİZİ

5.1. Metodoloji

Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi'nin merkezi Giresun olup Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon illerini kapsamaktadır.

“DOKAP Bölgesi Küçük Sanayi Siteleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” çalışmasında İdare'nin kapsadığı 9 ilde yer alan KSS'ler analiz edilmiştir. İkincil veri temini ile yapılan analiz çalışmaları dışında saha çalışmaları da gerçekleştirilmiş, Bölge KSS'lerinin durumu resmedilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar Şekil 54'te paylaşılmış ve ilerleyen ilgili bölümlerde detaylandırılmıştır.



Şekil 54. DOKAP Bölgesi KSS Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

Şekil 54'te yer alan başlıklar aşağıdaki çalışmaları ifade etmektedir:

- Türkiye ve DOKAP illerinde yer alan KSS'lere dair genel bilgi edinmek amacıyla Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan veri temini
- Kamu, özel sektör, üniversite ve birlik temsilcileri katılımıyla gerçekleştirilen "DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu"
- DOKAP Bölgesinde yer alan KSS yönetimleri, firmaları ve KSS'lerle ilgili ulusal ve bölgesel paydaşlar ile gerçekleştirilen bire bir görüşmeler
- DOKAP Bölgesi KSS'lerine dair performans göstergeleri belirleme ve göstergelerin ölçümüne dair ilgili verilerin ikincil kaynaklardan temini

5.2. DOKAP Bölgesi KSS'leri Hakkında Genel Bilgi

DOKAP Bölgesi illerinde KSS'lerin mevcut durumunu analiz etmek için gerekli olan ilk adım, bölgede hangi KSS'lerin yer aldığı ve bu KSS'lerin mevcut durumuna dair verilerin öğrenilmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda öncelikle Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇŞB), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB) ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın (BSTB) siteleri ziyaret edilmiş, ancak bilgilerin güncel olmadığı ya da hiç bulunmadığı görülmüştür. Bu sebeple ÇŞB Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü, GTB Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü ve BSTB Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden Türkiye'de yer alan KSS'ler ile ilgili aşağıdaki başlıklarda veriler talep edilmiştir:

- KSS Adı / Unvanı ve Türü (Yapı Koop, İşletme Koop. vb.)
- KSS'nin Kuruluş Yılı
- KSS'nin Bulunduğu İl
- KSS'nin Hukuki Durumu (Faal, Terkin vb.)
- KSS'deki Firma/Ortak Sayısı
- KSS'deki Mevcut İstihdam
- KSS'nin Adresi, Telefon Numarası, E-mail Adresi
- KSS'den Bir Temsilcinin Adı Soyadı, Telefon Numarası, E-mail Adresi

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü tarafından Bakanlıkça yürütülmekte olan e-kooperatif Yapı Kooperatifleri Sistemi üzerinde yapılan inceleme neticesinde 20.05.2016 tarihli kooperatifin unvanı, türü, ortak sayısı, adresi, bulunduğu il ve hukuki durumu bazında küçük sanayi sitesi yapı kooperatifleri bilgileri paylaşılmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü tarafından BSTB tarafından kredilendirilerek bitirilen

KSS'lere ilişkin bulunduğu il ve istihdam sayılarını içeren veriler 23.05.2016 tarihinde paylaşılmıştır. "Doldurulamayan diğer bilgilerin ise 644 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndan temin edilmesi gerekmektedir" şeklinde dönüş alınmıştır. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndan ise 18.05.2016 tarihinde kooperatifin unvanı, türü, ortak sayısı, kuruluş tarihi, adresi, telefonu ve merkezi bazında küçük sanayi sitesi işletme kooperatifleri bilgileri paylaşılmıştır. Paylaşılan verilerden DOKAP Bölgesi illerine ait olanları toplulaştırılarak Tablo 29'da paylaşılmış ve farklı kurumlar tarafından paylaşılan ancak aynı KSS'yi ifade ettiği düşünülen KSS'ler alt alta yerleştirilmeye çalışılmıştır. "-" hücreler ilgili kurum tarafından gerekli verinin paylaşılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Artvin	Ardanuç	KSS Yapı Kooperatifi	27	06.02.1979	Terkin	ÇŞB
	Arhavi	KSS Yapı Kooperatifi	89	07.03.1983	İntibak etti	ÇŞB
	Arhavi KSS	-	91	-	-	BSTB
	Artvin	KSS Yapı Kooperatifi	102	06.04.1976	İntibak etti	ÇŞB
	Artvin Merkez KSS	-	102	-	-	BSTB
	Borçka	KSS Yapı Kooperatifi	51	04.03.1997	Faal	ÇŞB
	Hopa	KSS Yapı Kooperatifi	131	13.07.1982	İntibak etti	ÇŞB
	Hopa KSS	-	143	-	-	BSTB
	Livane	KSS Yapı Kooperatifi	10	16.12.2015	Faal	ÇŞB
	Şavşat	KSS Yapı Kooperatifi	12	10.11.1992	Faal	ÇŞB
	Şavşat Sahara	KSS Yapı Kooperatifi	7	11.02.2011	Faal	ÇŞB
Bayburt	21 Şubat Bayburt	KSS Yapı Kooperatifi	168	29.11.1990	Faal	ÇŞB
	Bayburt Merkez KSS	-	180	-	-	BSTB
Giresun	Batlama	KSS Yapı Kooperatifi	79	08.08.1984	Terkin	ÇŞB
	Batlama Sanayi Sitesi	KSS Yapı Kooperatifi	20	03.05.1994	Terkin	ÇŞB
	Batlama Sanayi Sitesi	İşletme Kooperatifi	41	09.03.2006	Faal	GTB
	Bulancak	KSS Yapı Kooperatifi	309	07.05.1982	İntibak etti	ÇŞB
	Bulancak KSS	-	265	-	-	BSTB
	Dereli	KSS Yapı Kooperatifi	22	29.11.1996	Faal	ÇŞB
	Giresun Sanayi Sitesi	İşletme Kooperatifi	226	09.03.1971	Faal	GTB
	Giresun Merkez KSS	-	209	-	-	BSTB

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam1)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Giresun	Görece	KSS Yapı Kooperatifi	50	16.06.2005	Faal	ÇŞB
	Görece	KSS Yapı Kooperatifi	43	22.04.1982	Terkin	ÇŞB
	Keşap	KSS Yapı Kooperatifi	31	19.03.1985	Tasfiye	ÇŞB
	Marangozlar	KSS Yapı Kooperatifi	9	13.10.1994	Terkin	ÇŞB
	Murat	KSS Yapı Kooperatifi	437	26.07.1995	Münfesih	ÇŞB
	Örnek	KSS Yapı Kooperatifi	37	10.12.1996	Terkin	ÇŞB
	Piraziz	KSS Yapı Kooperatifi	50	25.05.1997	Terkin	ÇŞB
	Şebinkarahisar	KSS Yapı Kooperatifi	123	18.08.1977	Faal	ÇŞB
	Şebinkarahisar KSS	-	123	-	-	BSTB
Gümüşhane	Gümüşhane	KSS Yapı Kooperatifi	103	30.06.1977	Terkin	ÇŞB
	Gümüşhane Merkez KSS	-	120	-	-	BSTB
	Kelkit	KSS Yapı Kooperatifi	32	27.07.1977	Terkin	ÇŞB
	Kelkit KSS	-	212	-	-	BSTB
	Şiran	KSS Yapı Kooperatifi	7	10.09.2014	Faal	ÇŞB
Ordu	Akkuş	KSS Yapı Kooperatifi	60	24.06.1988	İntibak etti	ÇŞB
	Aybastı	KSS Yapı Kooperatifi	91	27.05.1999	Faal	ÇŞB
	Sınırlı Sorumlu Efirli KSS Yapı Kooperatifi	KSS Yapı Kooperatifi	7	22.12.2015	Faal	ÇŞB
	Fatsa	KSS Yapı Kooperatifi	299	11.02.1977	Faal	ÇŞB
	Fatsa KSS	-	300	-	-	BSTB
	Gölköy	KSS Yapı Kooperatifi	0	01.01.1900	Münfesih	ÇŞB
	Gölköy	KSS Yapı Kooperatifi	65	03.04.2000	Terkin	ÇŞB
	Ordu Görköy	KSS Yapı Kooperatifi	0	31.10.1991	Münfesih	ÇŞB
	İkizce	KSS Yapı Kooperatifi	7	04.10.2001	Resen Terkin	ÇŞB
	Karınca	KSS Yapı Kooperatifi	27	27.09.1995	Tasfiye	ÇŞB
	Korgan	KSS Yapı Kooperatifi	41	28.11.2000	Faal	ÇŞB
	Kumru	KSS Yapı Kooperatifi	58	14.08.1990	Tasfiye	ÇŞB
	Kumru KSS Yapı Kooperatifi	KSS Yapı Kooperatifi	60	17.12.2004	Faal	ÇŞB

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam2)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Ordu (Devam)	Mesudiye	KSS Yapı Kooperatifi	22	17.08.2000	Faal	ÇŞB
	Mesudiye KSS	-	24	-	-	BSTB
	Mobilyacılar	KSS Yapı Kooperatifi	92	21.06.2010	Faal	ÇŞB
	Ordu	KSS Yapı Kooperatifi	31	19.11.1970	Terkin	ÇŞB
	Ordu Merkez KSS	-	350	-	-	BSTB
	Ordu İli Ata Küçük Sanayi Sitesi	KSS Yapı Kooperatifi	194	19.11.1987	Terkin	ÇŞB
	Ordu Merkez (Ata) KSS	-	194	-	-	BSTB
	Ata Sanayi Sitesi	İşletme Kooperatifi	7	17.05.1987	Faal	GTB
	Ordu 2	KSS Yapı Kooperatifi	350	17.03.1977	Terkin	ÇŞB
	İkinci Sanayi Sitesi	İşletme Kooperatifi	20	14.05.2007	Faal	GTB
	S.S.Perşembe KSS Yapı Kooperatifi	KSS Yapı Kooperatifi	43	20.10.2014	Faal	ÇŞB
	Ünye İkinci Küçük Sanayi Sitesi	KSS Yapı Kooperatifi	121	10.02.1999	Faal	ÇŞB
	Ünye Küçük Sanayi Sitesi	KSS Yapı Kooperatifi	244	22.04.1976	Tasfiye	ÇŞB
	Ünye KSS		266			BSTB
Rize	Ardeşen	KSS Yapı Kooperatifi	121	29.04.1985	Faal	ÇŞB
	Ardeşen KSS	-	129	-	-	BSTB
	Bağkur Sigortalıları Rize Top İş Yeri	KSS Yapı Kooperatifi	0	01.01.1900	Münfesihi	ÇŞB
	Çayeli	KSS Yapı Kooperatifi	122	06.01.1972	Faal	ÇŞB
	Çayeli KSS		122			BSTB
	Örnek Çayeli	KSS Yapı Kooperatifi	33	11.09.1992	Faal	ÇŞB
	Pazar	KSS Yapı Kooperatifi	34	06.08.1990	Terkin	ÇŞB
	Pazar Modern	KSS Yapı Kooperatifi	70	21.03.2000	Faal	ÇŞB
	Rize	KSS Yapı Kooperatifi	224	24.08.1968	Faal	ÇŞB
	Rize Merkez KSS	-	214	-	-	BSTB
	Rize Modern	KSS Yapı Kooperatifi	120	30.10.1984	Faal	ÇŞB

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam3)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Samsun	Alaçam	KSS Yapı Kooperatifi	152	18.07.1975	Terkin	ÇŞB
	Asarcık	KSS Yapı Kooperatifi	22	16.01.2008	Tasfiye	ÇŞB
	Asarcık Örnek	KSS Yapı Kooperatifi	7	23.01.2015	Faal	ÇŞB
	Bafra	KSS Yapı Kooperatifi	211	06.05.1968	Tasfiye	ÇŞB
	Bafra (I. Bölüm) Sanayi Sitesi	-	154	-	-	BSTB
	Bafra Kızılırmak	KSS Yapı Kooperatifi	219	19.06.1984	İntibak etti	ÇŞB
	Bafra (II. Bölüm) Sanayi Sitesi (Kızılırmak)	-	188	-	-	BSTB
	Çarşamba	KSS Yapı Kooperatifi	391	11.07.1972	İntibak etti	ÇŞB
	Çarşamba Sanayi Sitesi	-	381	-	-	BSTB
	Havza	KSS Yapı Kooperatifi	53	18.05.1976	Resen Terkin	ÇŞB
	Havza 25 Mayıs	KSS Yapı Kooperatifi	53	11.03.1991	Terkin	ÇŞB
	Kavak Yaşar Doğu	KSS Yapı Kooperatifi	34	22.04.2005	Faal	ÇŞB
	Ladik	KSS Yapı Kooperatifi	95	26.04.1976	Terkin	ÇŞB
	Ladik Sanayi Sitesi	-	95	-	-	BSTB
	Samsun	KSS Yapı Kooperatifi	128	15.09.1966	Tasfiye	ÇŞB
	Samsun Batı	KSS Yapı Kooperatifi	105	12.12.2011	Faal	ÇŞB
	Samsun Güney	KSS Yapı Kooperatifi	68	08.07.2009	Faal	ÇŞB
	Samsun İlkadım	KSS Yapı Kooperatifi	28	07.11.1980	Terkin	ÇŞB
	Samsun Kirazlık Örnek	KSS Yapı Kooperatifi	38	19.04.1984	Terkin	ÇŞB
	Samsun Merkez Sanayi Sitesi	-	240	-	-	BSTB
	19 Mayıs İlçesi	KSS Yapı Kooperatifi	43	01.06.1988	Terkin	ÇŞB
	Samsun 19 Mayıs	KSS Yapı Kooperatifi	1275	19.06.1984	Terkin	ÇŞB
	Samsun 19 Mayıs Sanayi Sitesi	-	1130	-	-	BSTB

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam4)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Samsun (Devam)	Toybelen	KSS Yapı Kooperatifi	179	21.06.2011	Faal	ÇŞB
	Vezirköprü	KSS Yapı Kooperatifi	154	11.06.1975	Terkin	ÇŞB
	Vezirköprü Sanayi Sitesi	-	134	-	-	BSTB
	Vezirköprü Fatih	KSS Yapı Kooperatifi	12	16.05.1997	Terkin	ÇŞB
	Vezirköprü Karma	KSS Yapı Kooperatifi	7	02.10.2015	Faal	ÇŞB
Tokat	Almus	KSS Yapı Kooperatifi	19	20.02.1985	Terkin	ÇŞB
	Almus	KSS Yapı Kooperatifi	32	19.09.1997	Terkin	ÇŞB
	Artova	KSS Yapı Kooperatifi	7	13.03.2002	Münfesihi	ÇŞB
	Büyük Ata	KSS Yapı Kooperatifi	35	01.05.1997	Terkin	ÇŞB
	Çamlıbel	KSS Yapı Kooperatifi	7	23.06.1998	Resen Terkin	ÇŞB
	Çamlıbel Yeni	KSS Yapı Kooperatifi	7	08.06.1998	Terkin	ÇŞB
	Erbaa	KSS Yapı Kooperatifi	362	02.08.1976	Faal	ÇŞB
	Erbaa KSS	-	395	-	-	BSTB
	Niksar Küçük	KSS Yapı Kooperatifi	312	31.03.1976	Faal	ÇŞB
	Niksar KSS	-	354	-	-	BSTB
	Pazar	KSS Yapı Kooperatifi	29	16.09.1988	Resen Terkin	ÇŞB
	Reşadiye Ata	KSS Yapı Kooperatifi	88	09.11.1995	Faal	ÇŞB
	Reşadiye Ata KSS (YHGP)	-	88	-	-	BSTB
	Sulusaray	KSS Yapı Kooperatifi	24	06.03.2008	Faal	ÇŞB
	Tokat	KSS Yapı Kooperatifi	87	20.12.2013	Faal	ÇŞB
	Tokat Merkez KSS	-	298	-	-	BSTB
	Tokat Merkez (Yazmacılar) KSS	-	21	-	-	BSTB
	Tokat Küçük	KSS Yapı Kooperatifi	999	22.10.1966	Faal	ÇŞB
	Turhal	KSS Yapı Kooperatifi	198	01.03.1967	Terkin	ÇŞB
	Turhal KSS	-	110	-	-	BSTB

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam5)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Tokat (Devam)	Yeni	KSS Yapı Kooperatifi	105	13.03.1985	Terkin	ÇŞB
	Yeşilyurt	KSS Yapı Kooperatifi	37	02.05.1997	Faal	ÇŞB
	Zile	KSS Yapı Kooperatifi	190	19.06.1969	Terkin	ÇŞB
	Zile KSS	-	154	-	-	BSTB
	S.S. Zile Ticaret ve Sanayi Odası KSS Yapı Kooperatifi	KSS Yapı Kooperatifi	7	30.12.2014	Faal	ÇŞB
Trabzon	Akçaabat	KSS Yapı Kooperatifi	60	19.12.1983	Terkin	ÇŞB
	Akçaabat KSS	-	60	-	-	BSTB
	Araklı	KSS Yapı Kooperatifi	0	01.01.1900	Resen Terkin	ÇŞB
	Ayakkabıcılar	KSS Yapı Kooperatifi	20	04.12.1996	Resen Terkin	ÇŞB
	Beşikdüzü	KSS Yapı Kooperatifi	17	07.10.1993	Resen Terkin	ÇŞB
	Beşikdüzü	KSS Yapı Kooperatifi	130	18.11.1986	Terkin	ÇŞB
	Düzköy Güzelyurt	KSS Yapı Kooperatifi	7	18.12.1998	Terkin	ÇŞB
	Fatih Organize Sanayi Bölgesi	KSS Yapı Kooperatifi	8	22.10.1976	Terkin	ÇŞB
	Karadeniz	KSS Yapı Kooperatifi	16	26.06.1984	İntibak etti	ÇŞB
	Maçka	KSS Yapı Kooperatifi	74	24.10.1985	Faal	ÇŞB
	Marangoz ve Mobilyacılar	KSS Yapı Kooperatifi	170	25.05.1977	Tasfiye	ÇŞB
	Trabzon Merkez (Marangozlar) KSS	-	176	-	-	BSTB
	Of	KSS Yapı Kooperatifi	102	21.02.1983	Faal	ÇŞB
	Of KSS	-	111	-	-	BSTB
	Söğütlü	KSS Yapı Kooperatifi	61	24.01.2001	Tasfiye	ÇŞB
	Sürmene	KSS Yapı Kooperatifi	124	04.02.1985	Faal	ÇŞB
	Sürmene KSS	-	126	-	-	BSTB

Tablodan görüldüğü üzere, aynı olduğu düşünülen KSS'lerde dahi verilerin farklı Bakanlıklardan gelmesi sebebiyle ortak sayıları ya da isimlerinde farklılıklar bulunabilmektedir.

Terkin gözüken bazı kooperatiflerin işletme kooperatifi olarak devam ettiği ÇŞB ve GTB verileri eşleştirilmesiyle görülsede diğer terkin olan sanayi sitelerinin devam edip etmediği ya da ne şekilde devam ettiğiyle ilgili bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 29. DOKAP Bölgesi İlleri KSS Verileri (Devam6)

İl	Unvanı	Türü	Ortak Sayısı	Kuruluş Tarihi	Hukuki Durum	Veri İleten Kurum
Trabzon (Devam)	Trabzon	KSS Yapı Kooperatifi	225	19.08.1967	Terkin	ÇŞB
	Trabzon Merkez KSS	-	262	-	-	BSTB
	Trabzon Belde	KSS Yapı Kooperatifi	0	19.02.1987	Resen Terkin	ÇŞB
	Trabzon Fatih	KSS Yapı Kooperatifi	119	15.07.1976	Terkin	ÇŞB
	Trabzon Merkez (Fatih) KSS	-	119	-	-	BSTB
	Trabzon Keresteciler	KSS Yapı Kooperatifi	14	05.02.1987	Terkin	ÇŞB
	Vakfikebir	KSS Yapı Kooperatifi	23	09.08/1976	Terkin	ÇŞB
	Vakfikebir	KSS Yapı Kooperatifi	76	06.03.1995	Faal	ÇŞB
	Yeni Araklı	KSS Yapı Kooperatifi	73	19.04.2001	Faal	ÇŞB
	Yomra	KSS Yapı Kooperatifi	7	20.01.1988	Terkin	ÇŞB

Örneğin Gümüşhane KSS, ÇŞB verilerine göre terkin durumundadır ve işletme kooperatifi olarak GTB verilerinde de bulunmamaktadır. Ancak Gümüşhane Merkez KSS bire bir görüşmeler sırasında ziyaret edilmiş ve firmalarla dahi görüşülmüştür. Ayrıca ÇŞB verilerine göre faal gözükten ve görüşme yapılmak istenen bazı kooperatiflerde sadece kooperatifin kurulmuş olduğuna, henüz altyapı ya da üstyapı hiçbir fiziki yapının kurulmadığına şahit olunmuştur. ÇŞB'den gelen KSS listesi en kapsamlı liste olmasına rağmen, örneğin GTB verilerinde ve BSTB verilerinde bulunan Giresun Sanayi Sitesi/Giresun Merkez Sanayi Sitesi'ne ÇŞB verilerinde rastlanılamamıştır. Bunun yanında BSTB sadece kredi verdiği kooperatifleri takip etmektedir ve takip ettiklerinin hukuki durumlarını tutmamaktadır ya da paylaşmamıştır. Sonuç olarak, BSTB verilerinden de sanayi sitelerinin faal olup olmadığı anlaşılamamaktadır. Tüm bu sebeplerle bölgede faal kaç tane sanayi sitesinin olduğu sorusuna net cevap bulunamamıştır.

Küçük sanayi sitelerine sadece bir kooperatif olarak bakılması ve verilerinin de bu doğrultuda tutulması, ayrıca farklı Bakanlıklar tarafından tutulması sağlıklı verilere ulaşmayı mümkün kılmamakta ve ileride küçük sanayi sitelerine yönelik yapılacak çalışmalarını zorlaştırmakta ve kısıtlamaktadır.

Küçük sanayi sitelerinin verilerinin tek bir kurumda tutulması ve tek bir kurum tarafından izlenmesi ya da farklı kurumlar tarafından tutulan verilerin entegrasyonu ile tek bir sisteme aktarılması bu sistem aracılığıyla ulaşılabilirliği bir ihtiyaçtır. Öncelikle tutulması gereken veriler belirlenmeli ve bu doğrultuda ilgili veriler tüm sanayi siteleri için tutulmalı ve izlenmelidir.

5.3. DOKAP Bölgesi KSS'leri Ortak Akıl Platformu

Bölgede OSB ve KSS'ler ile ilgili önde gelen paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan çalışma grubuyla "Bölge için OSB-KSS mevcut durumunun ve ihtiyaçların analiz edilmesi ve gelişim stratejilerinin oluşturulmasında farklı paydaş gruplarının görüşlerinin temsil edilmesi" amacıyla bir günlük "DOKAP Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri Ortak Akıl Platformu (OAP)" çalışması yapılmıştır. Çalışmada OSB'ler ve KSS'lere dair ayrı gruplar halinde fikir üretilmiş olup Grup 1 ve 2 KSS'lere yönelik, Grup 3, 4, 5 ve 6 ise OSB'lere yönelik çalışmıştır. OSB'lere ilişkin sonuçlar "DOKAP Bölgesi OSB'leri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi" bölümünde paylaşılmıştır. Raporun bu bölümünde sadece KSS'lere ilişkin sonuçlar paylaşılmaktadır.

Çalışma, Bölge'deki KSS'lerin özellikle "Teknolojik" ve "Ekonomik" sorunları göz önünde bulundurularak, KSS'ler ile ilgili olumlu ve olumsuz durumlar ile gereksinimlerin tespit edilmesi çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu kapsamda paydaşların, Bölge KSS'lerine yönelik güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve ileriki dönemde sorunlu alanlara ilişkin öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almak amaçlanmıştır.

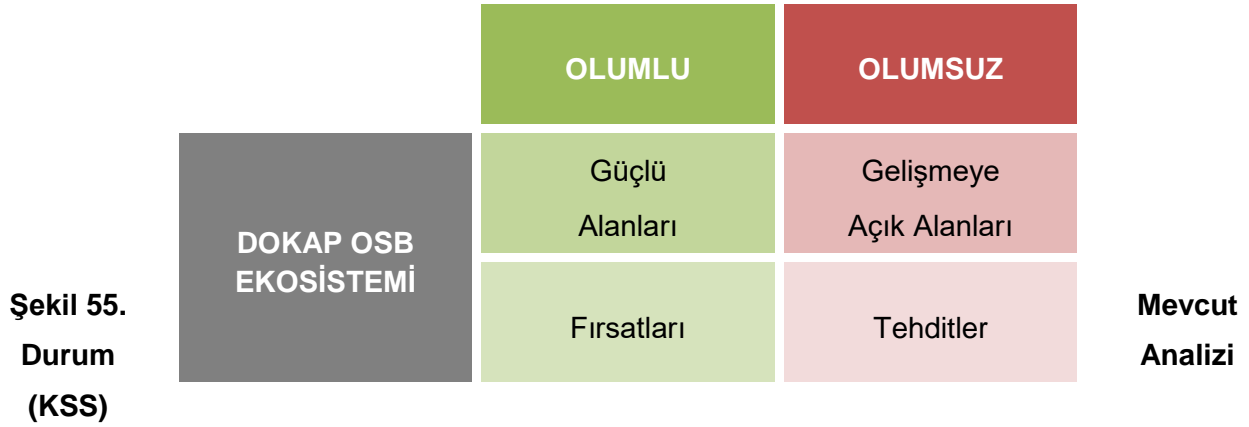
Programda gerçekleştirilen çalışmalar şöyledir:

- Mevcut Durum Analizi ve Önceliklendirme Çalışması
- Mevcut Durum Analizine Yönelik Öneri Geliştirme Çalışması

5.3.1. DOKAP Bölgesi KSS'leri OAP – Mevcut Durum Analizi Çalışması

Mevcut Durum Analizi (MDA) Çalışması ile geniş katılımlı iç ve dış durum analizi yapılarak DOKAP Bölgesi KSS ekosisteminin iç çevresi, yakın çevresi ve dış çevresinde bulunan taraflar ve unsurlar odağında kapasitenin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Şekil 55'te mevcut durum analizinin genel yapısı verilmiştir. Mevcut durum analizinde olumlu ve olumsuz değerlendirmeler iki ayrı boyutta düşünülebilir. Birinci kısım olan olumlu değerlendirmelerde Bölge KSS'leri ile ilgili güçlü yönler ve Bölge KSS Ekosistemi içerisinde avantaj yaratan fırsatlar belirlenirken; olumsuz değerlendirmelerde zayıf yönler ile ekosistemin kendini geliştirmesinde karşılaştığı engeller, sorunlar ve tehditler belirlenir.



Mevcut Durum Analizi çalışmasında katılımcılar, DOKAP Bölge KSS ekosisteminin mevcut durumuna yönelik toplamda 2 grup olarak çalışmıştır. **Grup 1** olumlu değerlendirmeler, **Grup 2** ise olumsuz değerlendirmelerde bulunmuştur. İlk aşamada her grubun üyeleri grubun konusuna ilişkin bireysel fikir üretmiş, sonrasında üretilen fikirler grup içerisinde okunarak konsolide edilmiştir. İkinci aşamada her bir grup, konsolide ettiği mevcut durum ifadelerini diğer grup katılımcıları ile paylaşarak grupların bir önceki aşamada oluşturdukları tespit ifadelerine diğer grup katılımcılarının da katkı sunmaları sağlanmıştır. Son aşamada olumlu ve olumsuz konularda hazırlanan fikirler grup katılımcıları tarafından oylanarak önceliklendirilmiştir. DOKAP Bölgesi KSS OAP Mevcut Durum Analizi çalışmasında gruplar tarafından önceliklendirilmiş olumlu ifadeler Tablo 30'da, olumsuz ifadeler Tablo 31'de paylaşılmaktadır.

Tablo 30. DOKAP Bölgesi KSS OAP MDA – Önceliklendirilen Olumlu İfadeler

Grup No.	Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	Puan
Grup 1	Usta çırak ilişkisinin kurulduğu yerlerdir.	12
	Üretim kültürünün başlangıç yerleridir.	12
	Bireysel girişimcilerin başladığı yerlerdir.	12
	Üretim demo sistemlerinin kurgulandığı yerlerdir.	12
	Mesleki eğitimin uygulama alanlarıdır.	11
	Esnafın birbiriyle olan yakın ilişkisi ve iş birliği ortak hareket etmek açısından önemlidir.	10
	Küçük esnafra yönelik devlet destekleri olumludur.	9
	Bölge ihtiyaçlarına yönelik hizmet/üretim faaliyetleri yapılmaktadır.	9

Tablo 31. DOKAP Bölgesi KSS OAP MDA – Önceliklendirilen Olumsuz İfadeler

Grup No.	Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	Puan
Grup 2	Ortak kullanım alanı sorunu	6
	Mevcut KSS'lerin geliştirilmesi için proje geliştirilememesi	6
	Arz talep dengesizliği	5
	Ham maddeye uzaklığı	5
	Kooperatif olarak kurulup, işletme kooperatiflerine dönüştürülen sitelerin denetiminin yapılmaması ve desteklenmemesi	5
	İşyerlerinin fiziki koşulları (bina, inşaat) yetersizliği, güvensizliği ve iş güvenliği tedbirlerinin yetersizliği	5
	İlgili kamu kaynaklarını kullanmakta bilgi eksikliği	5
	Kümelenme sisteminin kurulamamış olması	5

5.3.2. DOKAP Bölgesi KSS'leri OAP – Öneri Geliştirme Çalışması

Öneriler, mevcut potansiyelden faydalanmak için hayata geçirilmesi gerekenler, olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen vadede tamamlanması beklenen ve ilgili kurum/kuruluşların eşgüdümünde gerçekleştirilecek olan çalışmalardır. Olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen çalışmalar olabileceği gibi olumlu tarafların daha da iyileştirilmesi için çözüm önerilerini içerir.

Öneri Geliştirme Çalışmasında katılımcılardan 2 grup halinde mevcut durum analizi çalışmasında saptanan öncelikli hususlar doğrultusunda hayata geçirilmesi gereken proje, faaliyet, organizasyonel değişiklik vb. önerileri geliştirmeleri istenmiştir. Katılımcıların geliştirmiş oldukları öncelikli öneri ifadeleri Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. DOKAP Bölgesi KSS OAP - Önceliklendirilen Öneri İfadeleri

Grup No.	Öneri İfadesi	Puan
Grup 1	KSS'lerin yapımı TOKİ modeli yapılmalıdır. Sanayi Bakanlığı, belediyeler bu konuda koordineli çalışmalıdır. KSS esnafı kira öder gibi dükkân sahibi olmalıdır. Sadece devir ve satış olayı aynı meslek grubuna olmalıdır.	8
	Kamu teşvik ve desteklerine başvurularla ilgili bürokrasinin azaltılarak sürecin sadeleştirilmesi ve bu desteklerin her bir KOBİ'ye duyurulması için daha aktif çaba harcanması, daha çok sayıda işletmenin bu desteklerden faydalanmasını sağlar. Ayrıca sürecin sadeleştirilmesi, danışman vb. gereksinimi ortadan kaldırır.	8
	Aynı yerde benzer faaliyet konularındaki firmaların oluşturduğu KSS'lerdeki bağımsız bölümler, ana sözleşmenin aksine farklı işlere veya depoculuğa tahsis edilmemelidir.	8
	KOSGEB tarafından KSS'lerde imalat yapan firmalara özel destek programı uygulanarak, KSS'lerin küçük imalat merkezi olmasını sağlamak gereklidir.	7
	BSTB tarafından KSS alanlarının yetersizliği göz önünde bulundurularak katlı binalara ve kat irtifakına izin verilmesi gereklidir.	7
	Aynı iş kolunda faaliyet gösteren münferit şahıs işletmeler için ortaklıklara gidilmesinin teşvik edilmesi, daha güçlü sermaye yapılarının oluşması ve üretim hacminin artmasını sağlar.	7
	Kooperatif olarak kurulan ve inşaatını tamamlayan KSS'ler ferdileştikten sonra, mutlaka bütün kat maliklerinin eşit olarak temsil edilebildiği "Site Yönetimi"nin oluşturulması gerekir.	7
Grup 2	KSS'deki firmaların üretim faaliyetleri dikkate alınarak, ara eleman ve üst düzey insan gücü teminine yönelik mesleki eğitim ve yükseköğretim dallarının belirlenmesi ve kontenjanların tespit edilmesi gereklidir.	12
	Finansmana erişim konusunda önem arz eden teminat sorununun giderilmesinde kredi garanti fonunun daha aktif olması ve limitlerin yükseltilmesi gereklidir.	12
	Yeni küçük sanayi site alanları oluşturulmalı, arsa ve yatırım teşviki verilmeli	12
	Mevcut KSS'ler bünyesinde KOSGEB büroları, çıraklık eğitim büroları, vergi vb. alanlarda danışma ofisleri oluşturulmalıdır.	12
	Kooperatifler kanunu değiştirilerek, inşa görevini tamamlayan sanayi siteleri için yeni bir işletme ve denetleme mevzuatı oluşturulmalıdır.	11
	Devlet hibe ve destek mekanizmaları daha anlaşılır ve ulaşılabilir hale getirilmelidir.	11

Gerçekleştirilen öneri geliştirme çalışmasında görüldüğü gibi öneriler genellikle tüm Türkiye KSS'lerini ilgilendiren öneriler olmakla birlikte sadece "BSTB tarafından KSS alanlarının yetersizliği göz önünde bulundurularak katlı binalara ve kat irtifakına izin verilmesi" ve "Yeni küçük sanayi site alanlarının oluşturulması, arsa ve yatırım teşviki verilmesi" önerileri bölgedeki yer kısıtından kaynaklı bölgeye dair ifadeler olarak ele alınabilmektedir. Önceliklendirilen önerilerin yoğun olarak "mesleki eğitim/nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme", "yeni dükkânlar/alanlar oluşturma", "destek ve teşviklerin ulaşılabilirliği" ve "denetim" konularında olduğu görülmektedir.

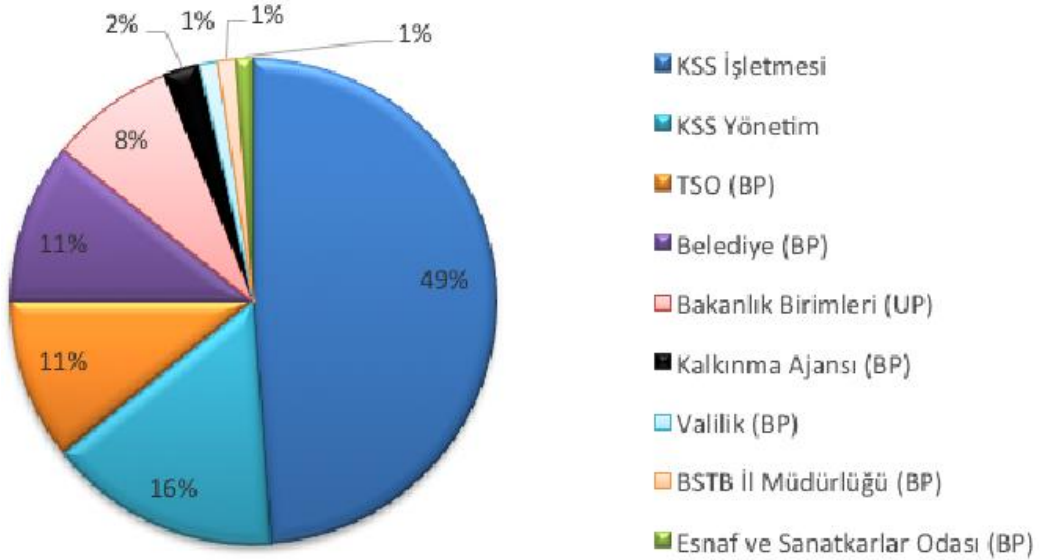
5.4. DOKAP Bölgesi KSS'lerine Dair Derinlemesine Görüşmeler

5.4.1. Metodoloji

“DOKAP Bölgesi KSS'lerine Dair Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi” çalışması kapsamında yüz yüze görüşmeler ile saha çalışmaları da gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin amacı, kurum/kuruluş ya da işletmelerin görüş ve önerilerini daha detaylı bir şekilde alabilmek ve bu sayede mevcut durumu ve ihtiyaçları doğru bir şekilde anlamak ve tanımlamaktır.

Mümkün olduğunca çok paydaşın görüşlerinin alınmasına önem verilen derinlemesine görüşmelerde DOKAP Bölgesinde yer alan 9 ilde ve ayrıca Ankara'da; 3 ulusal paydaş, 23 bölgesel paydaş, 13 KSS yönetimi ve 41 KSS işletmesi ile görüşülmüştür. Ulusal paydaşlar 3 adet Bakanlık (7 farklı birim), bölgesel paydaşlar 9 adet belediye, 9 adet ticaret ve sanayi odasını, 2 adet kalkınma ajansını, 1 adet yatırım izleme koordinatörlüğünü (valilik), 1 adet Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İl Müdürlüğünü ve 1 adet esnaf ve sanatkârlar odasını içermektedir. DOKAP Bölgesi KSS'lerinin mevcut durum ve ihtiyaç analizi ile gelişimleri için önerilere ilişkin ulusal paydaş, bölgesel paydaş, KSS yönetimleri ve KSS firmalarını temsilen toplamda 84 adet derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelere katılan kurum/kuruluşların yüzde ağırlıkları Şekil 56'da paylaşılmaktadır.

UP: Ulusal paydaşı, BP: bölgesel paydaşı ifade etmektedir.



Şekil 56. KSS Derinlemesine Görüşmeler Katılımcı Kurum/Kuruluşlar

İller bazında görüşülen kurum/kuruluşlar Tablo 33'te paylaşılmaktadır.

Tablo 33. KSS İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler

İl	Kurum/Kuruluş
Ankara	BSTB SBGM - Proje ve Yapım DB
	BSTB SBGM - Yer Seçimi ŞM
	BSTB SBGM - Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları ŞM
	BSTB SBGM - Mevzuat DB
	BSTB SBGM
	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı - Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü
	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı - Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü
Artvin	Artvin Belediyesi
	Artvin TSO
	Artvin KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
Bayburt	Bayburt Belediyesi
	Bayburt TSO
	Bayburt 21 Şubat KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
Giresun	Giresun Belediyesi
	Giresun TSO
	Giresun KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
Gümüşhane	Gümüşhane Belediyesi
	Gümüşhane TSO
	Gümüşhane Merkez KSS (Yönetim ve 4 İşletme)
Ordu	Ordu Belediyesi
	Ordu TSO
	Ordu 2. KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
	Ordu Ata KSS (Yönetim ve 4 İşletme)
Rize	Rize Belediyesi
	Rize TSO
	Rize Madeni Sanatkârlar Odası
	Rize Merkez KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
	Rize Çayeli KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
Samsun	Samsun Büyükşehir Belediyesi
	Samsun TSO
	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)
	Samsun Batı KSS (Yönetim) ³³
	Samsun 19 Mayıs KSS (Yönetim ve 5 İşletme)

³³ Samsun Batı KSS faal gözükse de sadece kooperatif kurulmuş olup üretimde hiçbir işletmesi bulunmamaktadır. Bu sebeple sadece yönetimle görüşme yapılabilmektedir.

Tablo 33. KSS İller Bazında Yapılan Derinlemesine Görüşmeler (Devam)

İl	Kurum/Kuruluş
Tokat	Tokat Belediyesi
	Tokat TSO
	BSTB Tokat İl Müdürlüğü
	Tokat Merkez KSS (Yönetim ve 4 İşletme)
	Tokat Niksar KSS (Yönetim ve 3 İşletme)
Trabzon	Trabzon Büyükşehir Belediyesi
	Trabzon TSO
	Trabzon Valiliği- Yatırım İzleme Koordinatörlüğü
	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)
	Trabzon Yomra KSS (Yönetim ve 3 İşletme)

Derinlemesine görüşmelerde KSS'lerin bölgeye/ile katkısı, sundukları hizmetler ve işletmelerin iş birliğine yönelik yaptıkları çalışmalar, hizmet sunumunda yaşanan sıkıntılar, yönetim kapasitesi, altyapı vb. hususlarda yeterlilik durumları, ihtiyaç ve çözüm önerileri sorgulanmıştır. DOKAP Bölgesi KSS'lerinin mevcut durumu ve ihtiyaç analizlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla uygulanan derinlemesine görüşmelerde kullanılmak üzere geliştirilen formlar ve içerikleri aşağıda belirtilmiş olup EK 2, EK 3, EK 4 ve EK 5'te paylaşılmaktadır.

1. Ulusal – Bölgesel Paydaş Mülakat Formu
 - Bölgede/İlde Sanayi Örgütlenmesi
 - OSB/KSS Hizmetleri ve Firma Rekabetçiliği
 - OSB/KSS'nin Bölgeye Katkıları
 - İhtiyaç ve Çözüm Önerileri
2. KSS Yönetim Bilgi Formu
 - KSS Hakkında Genel Bilgi
 - Altyapı Bilgileri
 - Firma ve Sektör Bilgileri
3. KSS Yönetim Mülakat Formu
 - KSS Kuruluş Süreci
 - KSS'nin Yönetim Kapasitesi ve Örgütlenmesi
 - KSS'nin Sunduğu Hizmetler
 - KSS'nin Bölgeye Katkıları
 - KSS'nin Yatırımcı Açısından Cazibesi
 - İhtiyaç ve Çözüm Önerileri
4. KSS Firma Mülakat Formu
 - Firmanın Kuruluş Süreci
 - Firmanın Yönetim Kapasitesi ve Örgütlenmesi
 - Firma Kapasitesi ve İş Birliği Durumu
 - KSS'de Firma Olmak

5.4.2. Derinlemesine Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

5.4.2.1. Ulusal-Bölgesel Paydaşlarla Mülakatlar

Gerçekleştirilen mülakatlarda ulusal-bölgesel paydaşlar tarafından bölgede bulunan KSS'ler ile ilgili dile getirilen sorunlar farklı başlıklar altında toplanmıştır. Bunun ardından ortaya konan öneriler de benzer şekilde farklı alt alanlara göre gruplanmıştır. Sorun ve çözümlerin alt alanlarda gruplara ayrılması ile konunun kavramlaştırılması ve bu yolla hem daha iyi anlaşılmasının hem de aralarındaki ilişkilerin daha iyi kurulabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Tablo 34'te KSS'ler için sorun alanları ve her bir sorun alanı için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

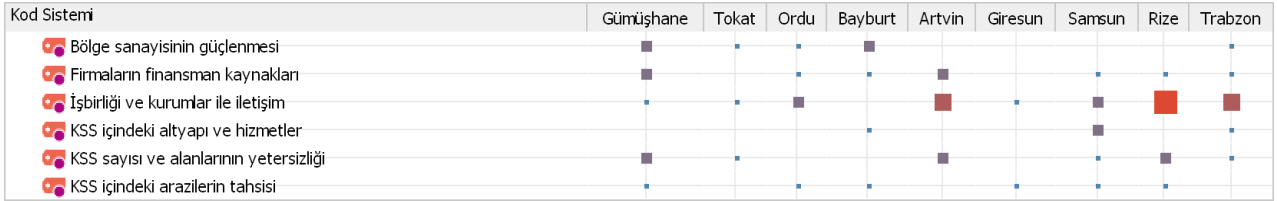
Tablo 34. Mülakatlarda Ulusal-Bölgesel Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Bu Sorunlara Getirdikleri Öneriler

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Çözüm Önerileri	Bağlantı Sayısı
i. İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim	17	KÜSİ toplantılarına katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmelidir.	5
		Üniversitelerin fakülte ve bölüm seçimi yapılırken bölgenin sanayi potansiyelinin göz önünde bulundurulmalıdır.	2
		Bölge problemlerinin (göç, iş gücü, eğitim, vs.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözümlenmelidir.	6
		Sanayilerin ihtiyaçları doğrultusunda mentörlük hizmeti sağlanmalıdır.	1
		Bölgedeki kurumların KSS'lerin yapılanması ve desteklenmesi konusunda sorumluluğunun artırılması gerekmektedir.	2
		KSS'lere ait verilerin tek elde toplanarak kullanılabilir hale getirilmelidir.	3
		Kümelenmelerin birer ihtisas sanayi alanına dönüştürülmelidir.	1
ii. KSS Sayısı ve Alanlarının Yetersizliği	9	Bölgedeki KSS'lerin sayısı artırılmalı veya mevcut KSS'lerin alanları geliştirilmelidir.	7
iii. Firmaların Finansman Kaynakları	9	Teşvikler bölgelere göre farklılaşmalı ve artırılmalıdır.	4
		Destekler hakkında bilgilendirme çalışmaları artırılmalıdır.	1
iv. Bölge Sanayisinin Güçlenmesi	7	Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda gelişme sağlanmalıdır.	4

Tablo 34. Mülakatlarda Ulusal-Bölgesel Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunlar ve Bu Sorunlara Getirdikleri Öneriler (Devam)

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Çözüm Önerileri	Bağlantı Sayısı
v. KSS içindeki Arazilerin Tahsisi	6	Sanayi parselinin depo olarak kullanılmasını engellemek için ilgili yönetmelikte değişiklik yapılması	1
		Tapu tahsisleri yapılırken parselin depo olarak kullanılmaması konusunda anlaşmanın sağlanması	3
i. KSS içindeki Altyapı ve Hizmetler	4	Eğitim, danışmanlık, çevre düzenlemesi ve İSG hizmetlerinin yönetimler tarafından karşılanabilir olması	2
		Firmalar için ulaşım, sosyal alan, ortak alanlar, altyapı ve lojistik imkanlarının geliştirilmesi	2
		İnovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin bölgede geliştirilmesi	2
		Aidatların düzenli toplanarak hizmet kalitesinin artırılması	1

Mülakat katılımcıları tarafından belirtilen sorunların iller bazında incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları Şekil 57'de yer almaktadır.



Şekil 57. Mülakatlarda Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları

Buna göre, iş birliği ve kurumlar ile iletişim konusundaki sorunlar Artvin, Rize ve Trabzon illerindeki paydaşlar tarafından yoğunlukla dile getirilmiştir. Ayrıca, KSS içindeki arazilerin tahsisi konusunda, bölge illerinin tümünde çok az sayıda sorun belirtilmiştir.

Katılımcıların bu sorunlarla alakalı ifade ettikleri çözüm önerilerinin iller bazında dağılımlarının incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları da Şekil 58'de sunulmuştur.

Kod Sistemi	Gümüşhane	Tokat	Ordu	Bayburt	Artvin	Giresun	Samsun	Rize	Trabzon
• Üretim ve pazarlama konusunda gelişme sağlanması	■			■					■
• Destekler hakkında bilgilendirme çalışmalarının artırılması								■	
• Teşviklerin bölgelere göre farklılaşması ve artırılması	■		■	■	■				
• Kümelenmelerin birer ihtisas sanayi alanına dönüştürülmesi		■							
• KSS'lere ait verilerin tek elde toplanarak kullanılabilir olması	■					■		■	
• Kurumların KSS'lerin yapılanmasında sorumluluğunun artırılması	■								
• Sanayilerin ihtiyaçları doğrultusunda mentörlük sağlanması									■
• Bölge problemlerinin paydaşların işbirliği ile çözülmesi	■	■		■	■				■
• Üniversitelerin fakülte seçiminde sanayinin değerlendirilmesi			■		■				
• KÜSİ toplantılarına katılımın artırılması									■
• Aidatların düzenli toplanarak hizmet kalitesinin artırılması							■		
• İnovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin bölgede geliştirilmesi	■						■		
• Firmalar için altyapı ve lojistik imkanlarının geliştirilmesi				■			■		
• Eğitim, danışmanlık, çevrei ve İSG hizmetlerinin sunulması							■		■
• KSS'lerin sayısının artırılması/alanlarının geliştirilmesi	■		■		■		■	■	
• Parselin depo olarak kullanılması anlaşmasının sağlanması	■		■				■		
• Depo olarak kullanım konusunda yönetmelikte düzenleme yapılması	■								

Şekil 58. Mülakatlarda Paydaşların KSS'ler ile İlgili Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları

Gümüşhane ili paydaşları tarafından öneri geliştirilen alanlar:

- Katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanması konusunda gelişme sağlanması,
- Bölgedeki kurumların KSS'lerin yapılanması ve desteklenmesi konusunda sorumluluğunun artırılmasıdır.

Trabzon ili paydaşları tarafından öneri geliştirilen alanlar:

- KÜSİ toplantılarına katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmesi,
- Bölge problemlerinin (göç, iş gücü, eğitim vb.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözülmesidir.

Rize ve Artvin illerinde bulunan paydaşlar tarafından ise bölgedeki KSS'lerin sayısının artırılması veya mevcut KSS'lerin alanlarının geliştirilmesi önerileri yoğunlukla ifade edilmiştir.

İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim

Gerçekleştirilen mülakatlarda, KSS'lerin Büyükşehir Belediyeleri, Valilikler, İl Özel İdareleri, Bakanlıklar, Ticaret ve Sanayi Odaları ile iletişim ve iş birliği halinde olduğu söylenmiştir. Mülakat katılımcıları genel olarak bölge ekosistemi içinde yer alan paydaşlar ile KSS'ler arasındaki ilişki ve iş birliğinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Paydaşların, KSS'lere özellikle altyapı, su, doğalgaz ve atık gibi başlıklarda destek verdiği ifade edilmiş; arsa tahsisleri sırasında girişimcilerden alınan katkı paylarının da sanayi bölgelerinin altyapı, yönetim ve ortak giderlerine ayrıldığı belirtilmiştir. KSS'ler için ise özellikle yol gibi altyapıların yapım ve bakımında ve özellikle KSS'nin

finansal gücü yeterli olmadığı durumlarda belediyeler ve karayollarıyla daha etkin çalışılması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Üniversite ile sanayi bölgelerinin ilişkisinin KÜSİ kapsamında gerçekleştirildiği, buna göre toplantıların ve çalışmaların yapıldığı paydaşlar tarafından ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen toplantılara katılımın artırılması ve toplantı gündeminin sanayi sorunlarına yönelik belirlenmesi gerektiği söylenmiştir. Yeni teknoloji geliştirmek ve Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak için bu iş birliğinin son derece önemli olduğunun, ancak bölgede üniversite-sanayi iş birliği kültürünün yetersiz olduğunun üzerinde durulmuştur. Düzenlenen KÜSİ toplantılarına bölgede bulunan kurumların temsilcilerinin katıldığı, kurumlar arasında iletişim olmasına rağmen kurumsal iş birliklerinin yetersiz olduğu ifade edilmiş, üniversite ile yapılacak iş birlikleri için bölge sanayisinin yeterli maddi gücü bulamıyor olması da iş birliğini zayıflatan önemli noktalardan biri olarak vurgulanmıştır. Bölge illerinde kurulan üniversitelerin fakülte ve bölüm seçimi yapılırken bölgenin sanayi potansiyelinin göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekilmiştir. Öte yandan bölgede, üniversite-sanayi iş birliği ile gerçekleştirilen Avrupa Birliği destekli projelerin varlığı iyi uygulamalar arasında değerlendirilmiştir.

İş birliklerinin artırılması için KSS yönetimlerinin ve bağlı oldukları odaların çalışmalarının son derece önemli olduğu ve özellikle sanayinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bölgenin ve bölge illerinin özel problemlerinin de (göç, iş gücü, eğitim, vb.) paydaşların iş birlikleri ve ortak stratejileri ile çözülebileceği söylenmiştir. Bunun yanında, bölgenin ve sanayinin ihtiyaç ve sorunları tespit edilerek mentörlük sağlanmasının iş birliği kültürüne, teknolojik yatırımlara ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine katkı sağlayabileceği belirtilmiştir. KSS'lerin kuruluş ve işleyiş aşamalarında bölgede bulunan kurum ve kuruluşların yetkilendirilmesi gerektiğini söyleyen bir yönetici fikirlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“KSS’lerdeki esnafın bir kısmı ticaret ve sanayi odası, bir kısmı da Esnaf ve Sanatkârlar Odası üyesi oluyor. Bu nedenle KSS’lerde, bu kurumlara da yetki verilmeli. Kooperatifleşmektense TSO’lar ile beraber bir yapı kurulması bence daha başarılı oluyor. OSB’lerde bu başarıyı görüyoruz. TSO’ların yetkili olduğu yerlerde parsel tahsislerinde sanayiciler şartları kabul etmezse 3 yıl sonunda parsel geri alınıyor ve ihtiyacı olan başka bir sanayiciye veriliyor. Ama KSS’lerde yapı böyle olmadığı zaman bazı parseller atıl kalıyor ve bu duruma müdahale edilemiyor.”

Mülakatlarda, firmalar arasındaki iş birliğinin yetersizliği önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Firmalar arasındaki rekabet nedeniyle fikirlerin paylaşılmak istenmemesinden ve bölge halkının sosyal yapısı nedeniyle iş birliğinin yetersiz kalmasından kaynaklanan sorunların altı çizilmiştir. Kurumlar arası iş birliğinin artırılmasıyla firmalar arasında iletişimi güçlendirecek örneklerin oluşmasının ve kurulacak kümelenmeler ile firmalar arası iş birliğinin geliştirilmesinin önemi üzerinde

durulmuştur. Tokat'taki KSS'nin Kalkınma Ajansı desteğiyle yürüttüğü iş geliştirme merkezi ortak kullanım atölyesi projesinin bu kapsamda başarılı bir iyi uygulama örneği olarak öne çıktığı ifade edilmiştir. Ayrıca, OSB'ler ve KSS'ler arasında yan sanayi iş birliklerinin bulunduğu, bu iş birliklerinin sanayinin gelişimiyle doğru orantılı olarak güçleneceği de ifade edilmiştir.

KSS Sayısı ve Alanlarının Yetersizliği

Bölgesel paydaşların çoğu, bölgede yeni KSS kurulmasına veya mevcutların geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görüşündedir. Aynı zamanda bölgede yeni bir KSS kurulacak olursa alan büyüklüğü, ulaşım, ham maddeye yakınlık, deprem, heyelan gibi riskler ve arazi yapısının göz önünde bulundurulması gerektiği söylenmiştir. Yer seçimi çalışmalarında yerel yönetimlerin, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın aktif rol oynaması gerektiği ifade edilmiştir. Yeni kurulacak bir sanayi bölgesi için gerekli fizibilite çalışmalarının yapılması ve bu kapsamda firmaların ihtiyaçlarının ayrıntılı olarak belirlenmesi önerilmiş, bu çalışmalar yapılmadan standart yapılar ile sanayi bölgelerinin kurulmasının gelecekte problemlere ve yetersizliklere neden olacağı söylenmiştir. Gerçekleştirilecek fizibilite çalışmaları için üniversitelerin ve Kalkınma Ajanslarının da çalışmaya dâhil edilmesi, mevcut sanayi firmaları ile potansiyel yatırımcıların da fikir ve önerilerinin alınması gerektiği görüşü mülakatlarda yaygın olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, Erzincan tren hattının bölgeye gelecek olmasının büyük avantaj sağlayacağı ve arazi belirlemede de rol oynayacağı belirtilmiştir.

KSS'lerde bulunan firmaların da bir denetimden geçirilerek üretimlerinin değerlendirilmesi, buna göre sanayi bölgelerinde devam edip etmeyeceklerinin belirlenmesi, üretim yapmayan firmalar yerine talep beyan eden yeni firmalara imkân sağlanarak sanayinin geliştirilmesi gerektiği söylenmiştir. Yeni bir sanayi sitesinin kurulmasına duyulan ihtiyacı bir yönetici aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Mevcut KSS'nin projesi yaklaşık 45 sene önce yapılmış. O günün şartlarında ilimizin potansiyeline uygunmuş ama zaman içinde nüfus ve iş yeri sayısının artması ve üniversitenin kurulması gibi nedenlerle bu alan yetersiz kalmış. Şimdi yeni bir tane daha KSS yapılıyor, henüz tahsisleri yapılmadı ama orası da yeterli olmayacak. Şehir merkezinde binaların altlarında bulunan demir doğrama dükkânları için de acilen bir sanayi sitesi kurulması gerekiyor.”

Firmaların Finansman Kaynakları

Görüşülen paydaşların önemli bir kısmı, KSS firmalarına yönelik destek ve teşviklerin yeterli olmadığını söylemiştir. Teşviklerin bölgelere göre farklılaşması, sanayi bölgelerinde vergi muafiyetinin sağlanması, destekler için bilgilendirme çalışmalarının artırılması öneri olarak sunulmuştur. Bölge firmalarının faydalandığı destekler arasında Kırsal Kalkınma, İŞKUR, KOSGEB

ve Kalkınma Ajansları sayılmıştır. Firmalara verilen desteklerin yanı sıra sanayi yönetimine sunulan desteklerin de artırılmasının önemli olduğu söylenmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda, KSS'lerin varlığıyla bölgede belli sektörlerin gelişmesinin sağlandığı, bölgeye güçlü markaların çekilebildiği, buna paralel olarak istihdamın arttığı belirtilmiş olsa da Ar-Ge ve yenilik kapasitesi üzerinde belli bir etki gözlemlenmediği paydaşların bir kısmı tarafından ifade edilmiştir.

Paydaşların büyük çoğunluğu bölgedeki girişimcilik kültüründen memnun olduğunu dile getirmiş, girişimcilik konusunda düzenlenen kursların ve desteklerin etkili olduğu ifade edilmiştir. Bölge halkının girişimci olmasına rağmen maddi yetersizlikten dolayı yatırımların bölge dışında yapıldığı da vurgulanmıştır. Bölgede girişimciliğin geliştirilmesinin bölge sermayesinin artırılmasıyla doğru orantılı olacağı söylenmiştir. Bir katılımcı, girişimcilik konusunda tecrübelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“KOSGEB desteği ile 8 ilçede girişimcilik eğitimleri verdik. Eğitimlere çok fazla talep vardı.”

Bölge Sanayisinin Güçlenmesi

Bölge içinde bulunan daha az gelişmiş illerin büyük sanayicilerinin (örneğin Bayburt), yine bölgede bulunan gelişmiş illeri (Trabzon gibi) tercih ettiği, bu nedenle bu tür illerde KSS'lerin daha çok geliştirilerek büyük illerdeki OSB'lere destek veren bir yapıya dönüştürülmeleri ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimi ve pazarlanmasının geliştirilmesi önerileri sunulmuştur.

KSS İçindeki Arazilerin Tahsisi

Paydaşlarla gerçekleştirilen mülakatlarda, KSS'lerde doluluğun önemli ölçüde sağlandığı, talep ve başvuruların da olduğu, bu nedenle mevcut talebe cevap verebilecek alanların depo olarak kullanılmasının sorun teşkil ettiği söylenmiştir. Sanayi parselinin depo olarak kullanılmasını engellemek için ilgili yönetmelikte değişiklik yapılması gerektiği, tapu tahsisleri yapılırken de bu konuda anlaşma sağlanmasının şart olduğu ifade edilmiştir.

KSS İçindeki Altyapı ve Hizmetler

Görüşülen paydaşların çoğu, KSS'lerde firmalara sunulan hizmetlerin yeterli olduğu görüşündedir. Özellikle KSS'lerde maddi imkânların yetersiz olmasından dolayı yönetimlerin sunabileceği hizmetlerin de sınırlı olduğu söylenmiştir. Ayrıca bölge sanayisinde eğitim, danışmanlık, çevre düzenlemesi ve iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin de yönetimler tarafından karşılanabilir duruma gelmesinin sanayinin gelişiminde önemli rol oynayacağı ifade edilmiştir. KSS'lerde firmalardan aidat toplanabilirse hizmetlerin de artırılacağı belirtilmiş, ancak sanayi sitelerinde özellikle

kullanılmayan boş parsellerin sahiplerinin aidat vermemesinden dolayı sıkıntılar yaşandığı söylenmiştir. Ayrıca, KSS firmalarının faydalanabileceği devlet destekleri hakkında bilgilendirme çalışmalarının sanayi yönetimleri tarafından organize edilmesinin avantajları da vurgulanmıştır.

KSS'lerdeki firmaların dışarıdaki firmalara göre prestij, müşteri, lojistik, altyapı, arsa maliyeti, enerji kaynakları, diğer firmalara yakınlık ve bürokrasi işlemlerindeki kolaylıklar açısından avantajlı oldukları belirtilmiştir. Bununla birlikte mülakatlarda, bölgelere yatırımcı çekebilmek ve doluluk oranlarını artırmak için vergi ve sigorta primi muafiyeti gibi teşviklerin artırılması; firmalar için ulaşım, sosyal alan, ortak alanlar, altyapı ve lojistik imkânlarının geliştirilmesi gerektiği söylenmiştir.

Bölgedeki KSS tanıtım faaliyetlerinin yeterli olmadığı da görüşmelerde ifade edilmiştir. Tanıtım aracı olarak özellikle web sitelerinin kullanıldığı, ancak firmaların ürün tanıtımlarının pek yapılmadığı belirtilmiştir.

Paydaşların önemli bir kısmı bölgenin inovasyon ekosisteminin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmış; sanayileşme, ihracat, kurumsallaşma ve rekabet arttıkça inovasyon ve Ar-Ge ekosisteminin de gelişeceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda firmaların bölge dışına açılmasının ve fuar organizasyonlarına katılmalarının rakipleri tanımak ve yeni ürünler geliştirmek için faydalı olacağı belirtilmiştir.

Firmaların İnsan Kaynakları Yapısı

Bölgede özellikle nitelikli eleman bulmada zorlanıldığını ifade eden paydaşların çoğu aynı zamanda KSS'lerin iş gücü açısından daha cazip olduğunu ifade etmişlerdir. KSS'lerin özellikle daha kurumsal firmalara, servis ve yemekhane gibi imkânlara sahip olmasının iş gücü açısından tercih sebebi olduğunu belirtmişlerdir.

Öte yandan, KSS'lerin iş gücü açısından cazip olmadığını belirten bazı paydaşlar, bölgede KSS'ler ile sanayi dışındaki firmaların personel ücretleri arasında fark olmadığını, şehir merkezinde çalışmanın daha cazip bulunduğunu ve özellikle de kamuda çalışmanın tercih edildiğini ifade etmişlerdir.

Bölge için sanayinin gelişmesindeki engellerden bazıları:

- Tarım, hayvancılık ve turizmin sanayinin önüne geçmesi,
- Ulaşım imkânlarının kısıtlı olması (özellikle demir yolu, deniz yolu ve kara yolu),
- Teknolojik altyapının yetersizliği,
- Sanayi alanları için gerekli fizibilite ve etki analizi çalışmalarının yapılmaması,

- Mevcut sanayi alanlarının şehirleşme ile beraber şehrin içinde kalması sonucu genişletilememesi şeklinde ifade edilmiştir.

KSS'lere dair bilgi ve verilere erişim zorluğu da mülakatlarda sıklıkla dile getirilmiş, bu konuda özellikle ilgili Bakanlıkların çalışma yapmaları talebinde bulunulmuştur.

Gerçekleştirilen mülakatlarda bölgesel paydaşlar tarafından KSS'lerin güçlendirilmesine yönelik ihtiyaçlar şu şekilde özetlenmiştir:

- KSS'lerde daha fazla kurumun organik bağının olması,
- OSB'lerde görülen iyi yönetim örneklerinin KSS'lerde de uygulanması,
- Sanayi parsellerinin verimli kullanımının sağlanması,
- KSS yönetim kadrolarının tecrübeli ve profesyonel kişilerden oluşması,
- KSS firmalarının da tümünün ticaret odasına kayıtlarının yapılması,
- Denetleme, yetki ve sorumlulukların daha net belirlenmesi,
- Firmalara ve yöneticilere eğitimler verilmesi,
- Aidatların düzenli toplanarak hizmet kalitesinin artırılması,
- Parsel tahsislerinde firmaların standart değerlendirmeden geçirilmesi,
- Müteşebbis heyetlerinde üniversite ve sanayi temsilcilerinin daha ağırlıklı olması,
- Kooperatif yönetmeliğinin mevcut ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi,
- Firmaların markalaşmalarının sağlanması,
- KSS'lere ait verilerin tek elde toplanarak kullanılabilir hale getirilmesi,
- Bölge firma ve idarecilerinin vizyonlarının geliştirilmesi için faaliyetler yürütülmesi,
- Üniversitelerin teknik alanlarının artırılmasıdır.

5.4.2.2. KSS Yönetimleri ve Firmalarıyla Mülakatlar

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen bilgiler MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiş ve analiz bulguları aşağıda verilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda firma ve KSS yöneticileri tarafından buldukları KSS ve buradaki faaliyetler ile ilgili dile getirilen sorunlar farklı başlıklar altında toplanmıştır. Daha sonra ortaya konan

öneriler de benzer şekilde farklı alt alanlara göre gruplanmıştır. Sorun ve çözümlerin alt alanlar altında gruplara ayrılması ile konunun kavramlaştırılması ve bu yolla hem daha iyi anlaşılmasının sağlanması, hem de aralarındaki ilişkilerin daha iyi kurulabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Tablo 35'te sorun alanları ve her bir sorun alanı için öneri getirilen çözüm alanları yer almaktadır.

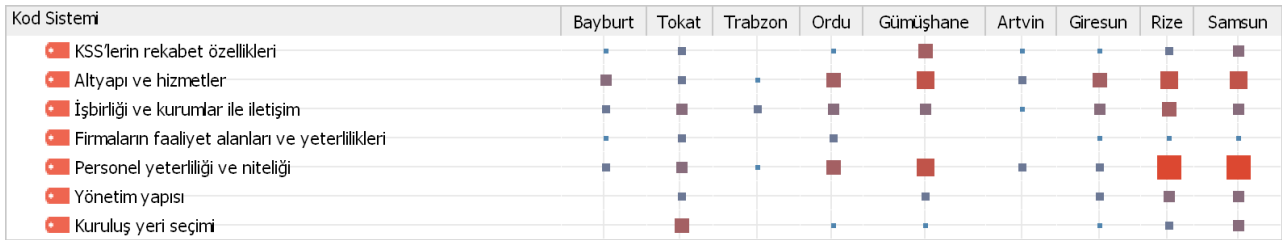
Tablo 35. Mülakatlarda Firma ve KSS Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Bu Sorunlara Getirdikleri Öneriler

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Çözüm Önerileri	Bağlantı Sayısı
i. Personel Yeterliliği ve Niteliği	31	Kurumların, girişimciliği, uygulamalı/işbaşı eğitimi ve mesleklerin cazibesini artıracak faaliyetleri artırması	13
ii. Altyapı ve Hizmetler	31	Mevcut iş yerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılması	8
		Ortak kullanım alanlarının yapılması veya iyileştirilmesi	6
		Elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilmesi; çevre düzenlemesi ve güvenlik hizmetlerinin sağlanması	15
		Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesi	1
		İş sağlığı ve güvenliği konusunda bütün sanayi firmaları için toplu bir anlaşma yapılarak hizmet alımı yapılması	2
		Aidat toplanmayan KSS'lerde aidatların toplanır hale gelmesi	3
iii. İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim	24	Üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi, ortak dil oluşturulması	6
		Yeni yatırımlara devlet desteğinin artırılması ve bürokrasinin azaltılması	4
		Devlet kurumları ve sanayinin bir bütün olarak bölgeye dair hedefler oluşturması	1
		KSS yönetimleri ile bölgedeki kurumların arasındaki iletişimin artırılması	2
		Bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün artırılması	3
		Firmalar arası iş birliğinin artırılması için kümelenme ve iş birliği kültürünü artırıcı faaliyetlerin yapılması	5

Tablo 35. Mülakatlarda Firma ve KSS Yöneticilerinin Belirttikleri Sorunlar ve Bu Sorunlara Getirdikleri Öneriler (Devam)

Sorun Alanları	Bağlantı Sayısı	Çözüm Önerileri	Bağlantı Sayısı
iv. KSS'lerin Rekabet Özellikleri	15	Sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulması	6
		Sosyal olanaklar ve firma imajları geliştirilerek iş gücü temininin artırılması	2
		Sanayi bölgelerinin ihtisaslaşması	1
		Sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması	12
v. Kuruluş Yeri Seçimi	12	Arazi uygunluğunun sağlanması ve sanayi sitesinin politikasının oluşturulması	5
vi. Yönetim Yapısı	12	KSS yönetimlerinin yetkilerinin belirlenmesi	6
		KSS yönetimlerinin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı sağlaması	1
vii. Firmaların Faaliyet Alanları ve Yeterlilikleri	8	Teknoloji kapasitesinin artırılması	5
		İş Yeri alanının büyütülmesi	2

Mülakat katılımcıları tarafından belirtilen sorunların iller bazında incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları Şekil 59'da yer almaktadır.



Şekil 59. Mülakatlarda KSS Yönetici ve Firmalarının Belirttikleri Sorunların İller Bazında Dağılımları

Buna göre,

- Personel yeterliliği ve niteliği
- Altyapı ve hizmetler başlıklarında Samsun, Rize ve Gümüşhane illerinde bulunan KSS yönetici ve firmaları daha fazla sorundan bahsetmiştir.

Katılımcıların bu sorunlarla alakalı ifade ettikleri çözüm önerilerinin iller bazında dağılımlarının incelenmesi amacıyla MAXQDA programında oluşturulan frekans dağılımları da Şekil 60'da sunulmuştur.

Kod Sistemi	Bayburt	Tokat	Trabzon	Ordu	Gümüşhane	Artvin	Giresun	Rize	Samsun
Depoların ayrı alanlara toplanarak bu arsaların imalata açılması		■			■				
Sanayi bölgelerinin ihtisaslaşması									
Sosyal olanak ve imaj geliştirilerek işgücü teminin artırılması									
Sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulması									
Aidat toplanmayan KSS'lerde aidatların toplanır hale gelmesi									
İSG konusunda firmalar için toplu hizmet alımı yapılması									
Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesi									
Altyapılarının iyileştirilmesi, çevre/güvenlik hizmeti sağlanması	■				■		■		■
Ortak kullanım alanlarının yapılması veya iyileştirilmesi								■	■
İşyerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılması								■	■
Kümelene ve işbirliği kültürünü artırıcı faaliyetler yapılması									■
Bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün artırılması									
KSS yönetimiyle kurumların iletişiminin artırılması									
Kurumlar ile beraber bölgeye dair hedefler oluşturulması									
Yatırımlara desteklerin artırılması/bürokrasinin azaltılması									
üniversite işbirliğinin geliştirilmesi, ortak dil oluşturulması									
İşyeri alanının büyütülmesi									
Teknoloji kapasitesinin artırılması		■							
Girişimciliği ve uygulamalı/işbaşı eğitimini artıracak faaliyet				■					■
Yönetimlerin firmalar ile kurumlar arasında bağlantı sağlanması									
KSS yönetimlerinin yetkilerinin belirlenmesi									
Arazi uygunluğunun sağlanması, sanayi politikası oluşturulması									

Şekil 60. Mülakatlarda KSS Yönetici ve Firmalarının Belirttikleri Çözüm Önerilerinin İller Bazında Dağılımları

Mülakat katılımcılarından Samsun ve Gümüşhane illerinde bulunan KSS yönetici ve firmaları ağırlıklı olarak elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilmesi; çevre düzenlemesi ve güvenlik hizmetlerinin sağlanması konusunda öneri sunmuştur.

Bunun yanı sıra, Tokat ve Gümüşhane illerindeki katılımcılar tarafından sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması önerisi; Ordu ve Samsun illerindeki katılımcılar tarafından ise girişimciliği ve uygulamalı/işbaşı eğitimi artıracak faaliyetlerin sağlanması önerisi yoğunlukla dile getirilmiştir.

Personel Yeterliliği ve Niteliği

Mülakatlarda hem firmalar hem de site yönetimleri tarafından en çok dile getirilen sıkıntılardan biri nitelikli eleman bulma zorluğu olmuştur. Mesleki ve teknik eğitimin, özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliği, çıraklıktan itibaren yetişen eleman olmaması, KSS'lerde yer alan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerinde çalışmanın tercih edilmemesi, eleman bulmada yaşanan sorunların belli başlı nedenleri olarak sayılmıştır. Bu konuda bölgede bulunan kurumlar tarafından girişimciliği, uygulamalı/işbaşı eğitimi ve mesleklerin cazibesini artıracak faaliyetlerin artırılması önerilmiştir. Özellikle çırak bulmadaki zorluk nedeniyle mevcut zanaatların da gelecek nesillere aktarılmasının mümkün olamayacağı dile getirilmiştir. Diğer yandan, mevcut personelin ayrılmasının ücretlerin yüksek tutulmasıyla engellenebildiği, personel bulma konusunda İŞKUR ile iş birliği yapılsa bile çırak veya usta bulunamadığı belirtilmiştir. İŞKUR ile iş birliği yapmadığını dile getiren bir firma

ise bunun nedeni olarak mevzuatın ve gerekliliklerin ağırlığına dikkat çekmiştir. Bir firma yöneticisi bölgenin eleman bulma zorluğuna dair aşağıdaki çözüm önerilerini sunmuştur:

“Ticaret Odası gibi kurumlar girişimcilik kursları vermelidir. Kalkınma Ajansları bu konuda da destek olmalıdır. Zamanla eleman sıkıntısı daha da artacaktır. Üniversitenin öğrenci sayısı artırılarak kalifiye eleman yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bunun için bölgenin altyapısının da geliştirilmesi önemlidir.”

Mülakatlar sırasında ayrıca, firmalardan istihdam yeterliliği ve niteliği konusunda değerlendirme yapmaları istenmiş; yukarıda belirtildiği gibi eleman bulma konusunda sorun yaşanıyor olsa da değerlendirme sırasında hem istihdam yeterliliği hem de niteliği firmalar tarafından olumlu değerlendirilmiştir (5'li skalada yaklaşık 4 puan). Bu değerlendirmede, firmaların hâlihazırda personellerini düşünerek değerlendirme yapmış olmalarının etkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan, nitelikli iş gücü bakımından bölgenin değerlendirilmesi istendiğinde, firmaların 5 üzerinden verdikleri puanın ortalamasının 3 civarında kaldığı görülmüştür.

Altyapı ve Hizmetler

KSS yönetimlerinin bir kısmı iş yeri sayımı, çevre planlaması, güvenlik, temizlik, ortak kullanım alanları, altyapı, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini sunduklarını belirtmiş olmakla birlikte, kooperatiflere ve yöneticilere güven duyulmamasının, maddi kaynak azlığının ve verilecek hizmetlere ilişkin mevzuat yetersizliğinin sorunlara yol açtığını belirtmişlerdir. Bölge KSS'lerinin neredeyse tümünde altyapı ve atık hizmetlerinin belediyeler tarafından karşılandığı dile getirilmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda firmalar, KSS yönetimlerinden temizlik, altyapı (su, elektrik, kanalizasyon, telefon vs.) güvenlik hizmetlerini aldıklarını belirtmişlerdir. Sadece bir firma yönetimin devlet destekleri hakkında bilgilendirme yaptığını ifade etmiştir.

Görüşülen firmaların büyük bölümü, KSS yönetiminin sunduğu hizmetlerden ve hizmet sunum kalitesinden memnun olduklarını belirtmiş olsalar da özellikle temizlik, altyapı, çevre planlaması ve firma yerleşim planları konularında sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Yaşanan bu sıkıntılara paralel olarak;

- Mevcut iş yerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılması,
- Otopark, banka, cami, yol gibi ortak kullanım alanlarının yapılması veya iyileştirilmesi,
- Elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulması,
- Çevre düzenlemesi yapıp ve güvenlik artırılarak daha düzenli, giriş çıkışların kontrollü olmasının sağlanması,

- Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesi (örneğin mobilya ve gıda sektörü firmaları yan yana olmamalı),
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda bütün sanayi firmaları için toplu bir anlaşma yapılarak hizmet alımı yapılması,
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının yaratılması,
- Aidat toplanmayan KSS'lerde aidatların toplanır hale gelmesi ile daha fazla hizmet verilmeye başlanması,
- KSS yönetimlerinin daha planlı bir biçimde, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışması KSS firmaları tarafından önerilmiştir.

KSS'lerin ve firmaların tanıtımları için web sitesi, broşür veya reklam araçlarının kullanılabilirdiği ancak bunların çoğundan istenen verimlilikte yararlanılamadığı, bu nedenle firmaların kendi tanıtım faaliyetlerinin ağırlık kazandığı dile getirilmiştir. Bu konuda bir yönetici fikirlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Tanıtım için internet sitesini kullanıyoruz. Bir de adımız duyulsun ve bölgemiz canlansın diye pazar günleri burada açık oto pazarı kurduk. Fakat bu girişimimiz başarılı olmadı. Kamera sistemimizi uyduya bağladık. Böylelikle internet üzerinden sanayi sitemiz çok rahat görüntülenebiliyor. İstanbul, Ankara gibi daha gelişmiş şehirlerdeki sanayilerin teknolojilerini burada da hayata geçirmek istiyoruz. Ama bölgemizin gelir seviyesi düşük olduğu için zorlanıyoruz.”

İş Birliği ve Kurumlar ile İletişim

Mülakat gerçekleştirilen KSS firmalarının bir kısmı KOSGEB desteklerinden ve İŞKUR'un personel bulma hizmetinden yararlandıklarını belirtmiş, büyük çoğunluğu ise yerel yönetimler ile ilişkilerinin zayıf olduğunu dile getirmiştir. Bu doğrultuda bölgede;

- Üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi,
- Yeni yatırımlara devlet desteğinin artırılması ve bürokrasinin azaltılması,
- KSS'nin cazibesinin artırılarak iş birliği kanallarının oluşturulması,
- Devlet kurumları ve sanayinin bir bütün olarak bölgeye dair hedefler oluşturması önerilmiştir.

İş birliği ve kurumlar ile iletişimi konusunda bir firma yöneticisi tecrübelerini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

“Bölgedeki kamu kurumları sanayi sitesine pek gelmiyorlar, sanayiye uzak duruyorlar. Hâlbuki fikirlerini anlatsalar, bize nasıl yardımcı olabileceklerini sorsalar daha iyi olur. KOSGEB'in İş Birliği Güç Birliği programından yararlanalım istedik, yeterli sayıda firmayı bulamadık. Firmalarla iş birliğimiz küçük yardımlaşmalar şeklinde yürüyor.”

Mülakat yapılan KSS yönetimlerinin çoğu, yerel yönetim ve Bakanlık ile iş birliğinden memnun olduklarını dile getirmiş olsa da iletişimin sadece prosedür gereği olmaktan çıkarılması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca, belediyenin personel sayısının yetersizliği ve kurumların yüz yüze ziyaretlerinin azlığı gibi sorunların ortadan kaldırılmasına olan ihtiyacın altı çizilmiştir. Özellikle üniversite-sanayi iş birliğinin çok düşük seviyelerde olduğu, bu alanda yapılan çalışmaların neticelendirilemediği KSS yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu konuda sanayiciler ile akademisyenler arasında ortak dil oluşturmanın, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünü artırmanın önemi vurgulanmıştır.

KSS firmalarının bölgedeki diğer firmalarla iş birliği konusu da mülakatlarda ele alınmış ve firmaların kendi aralarında iş birliği yapmadıkları, hem KSS yönetimleri hem de firma yöneticileri tarafından altı çizilen bir konu olmuştur. Mülakat katılımcılarının büyük kısmı, konuyla ilgili olarak bölgenin ve işletmecilerin sosyokültürel yapılarından ötürü iş birliğine açık olmadıklarını ve firmalar arası anlaşma sağlamanın zor olduğunu belirtmişlerdir. Sektörel özelliklerden dolayı da iş birliği imkânlarının zorluğundan bahseden firmalardan bir kısmı, el işi ustalığı alanında iş birliği yapılmasının kolay olmadığını, bir kısmı ise imalat sanayi geliştikçe iş birliklerinin artabileceğini düşündüğünü vurgulamıştır.

Firmalar arası iletişimin artırılması için;

- Kooperatif müdürlüklerinin faaliyetlerin organize edilmesi,
- Kümelenmelerin ve ortak iş yapma kültürünün geliştirilmesi,
- Firmaların büyüme hedeflerinin sağlanması öneri olarak sunulmuştur.

KSS firmalardan bir kısmının ortak kullanım atölyesi talebinde bulunduğu ve bu talebin site yönetimleri tarafından karşılanması için çalışmalar yürütüldüğü de ifade edilen önemli konulardan biri olmuştur.

KSS'lerin Rekabet Özellikleri

Gerçekleştirilen mülakatlarda KSS firmaları ve yönetimleri, KSS'lerde bulunmanın rekabet avantajları üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Buna göre görüşme yapılan yetkililerin çoğu, KSS'de bulunmanın firmalara rekabet avantajı sağladığı görüşünde birleşmiştir. Bu avantajın başlıca kaynakları arasında;

- Atölye alanının geniş olması,
- Çevreye rahatsızlık verilmemesi sayesinde daha rahat çalışılabilmesi,
- Diğer firmalar ile iç içe olmanın müşteri, ulaşım ve mal tedariki açısından kolaylık sağlaması,
- Kiranın düşük olması,
- Olumlu imaj yaratması,
- Rakipler ile yakın olmanın geliştirici ve yeni işler yapmaya teşvik edici olması sıralanmıştır.

Bunun yanı sıra firmaların bir kısmı, sanayinin şehir merkezi dışında olması nedeniyle KSS'lerin müşteri açısından dezavantaj oluşturduğunu veya daha büyük bir sanayi bölgesinde olmanın avantajlarını artıracaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Rekabet avantajının artırılması için sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulması, etrafının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılması ve firmaların dağınlılığının giderilmesi önerilmiştir.

Mülakatlarda firmaların çoğu KSS'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olmadığını belirtmiştir. Eleman bulmakta zorlandıklarını dile getiren firmaların bir kısmı, mevcut personelin de istihdamını zor sağladıklarını dile getirmişlerdir. Firmalar tarafından, sanayi bölgesinin sosyal olanakları artırılırsa ve firmaların imajları geliştirilirse iş gücü temini açısından avantaj sağlanabileceği söylenmiştir.

Görüşülen KSS yöneticileri sanayi bölgelerinin ihtisaslaşması, yönetimin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi, altyapıların yenilenmesi, sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması, mevcut KSS'lerin büyütülmesi veya yenilerinin kurulması ve nitelikli personel yetiştirilebilmesi sağlanırsa KSS'lerin sorunlarının çözülerek rekabet avantajı sağlayabileceklerini vurgulamışlardır.

Kuruluş Yeri Seçimi

Gerçekleştirilen mülakatlarda genel olarak firmaların ve KSS yöneticilerinin ham madde, pazar, enerji kaynakları ve ulaşım noktalarına yakınlık açısından sanayi sitelerinin konumlarını uygun buldukları görülmüştür. Konuya ilişkin olumsuz görüş ifade eden az sayıda paydaş (4 firma ve 3 yönetici), bölge dışında daha merkezi bir ilde (örneğin İstanbul) faaliyet gösteriyor olmalarının bilinirlik ve tanıtım açısından kendileri için daha etkili olabileceğini, KSS'ye ulaşım konusunda sorunların bulunduğunu (örneğin, deniz ve hava ulaşımının bulunmadığını) ve mecburiyetten ötürü mevcut buldukları yeri seçtiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca mülakatlarda sanayi sitelerinin doluluk oranlarının oldukça yüksek olduğu, gün geçtikçe taleplerin ve doluluk oranlarının da artma eğilimi gösterdiği belirtilmiştir.

Bir KSS yöneticisi doluluk oranının artışını aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

“Bundan 5 yıl önce doluluk oranımız daha düşüktü. Belediye Başkanımızın bazı görüşmeleri sonucunda firmalar buraya taşınmaya başladılar. Eskiden buranın ulaşım sıkıntıları vardı, zamanla toplu taşıma imkânları gelişti. Ayrıca zamanla, sanayimiz usta ve makinalar bakımından da geliştiği için firmalar buraya taşınmak istiyorlar. “

Yönetim Yapısı

KSS firmalarının yönetim örgütlenmesine bakıldığında, çoğunlukla aile üyeleri tarafından yönetildikleri görülmüştür. Aile işletmesi olarak kurulduğunu belirten bir firma ise daha sonra kurumsallaşma çalışmaları yürüttüğünü, bu kapsamda kadrolarının netleştiğini ancak insan kaynağı konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmiştir.

KSS'lerde genelde yönetim kurulu ve kooperatif ortaklarından oluşan bir yönetim yapısı olduğu ve yöneticilerin neredeyse tamamının aynı sanayi sitesinde faaliyet gösteren işletmelerin sahiplerinden oluştuğu görülmüştür. Mülakatlarda genel olarak yönetim kurullarının belli aralıklarla (haftalık, aylık, yıllık...) toplantı yaptığı, üyelere de ziyaretler düzenlendiği söylenmiştir. Ayrıca Genel Kurul toplantılarına Bakanlık personelinin de katıldığı, bunun faydalı bir uygulama olduğu, yöneticilerin sanayi sitesinde iş yerlerinin olması nedeniyle toplantı organizasyonlarının kolay yapıldığı da vurgulanmıştır. KSS içinde düzenlenen toplantılar hakkında bir yönetici aşağıdaki bilgileri vermiştir:

“Her ayın birinde mecburi olan toplantımızı yapıyoruz. Ayrıca esnaf ziyaretlerimiz oluyor, esnaflarla beraber kahvaltılar düzenliyoruz. Mesela Muharrem ayında aşure ikramımız oluyor. Dört yılda bir seçim, yılda bir ise mali genel kurul toplantısı düzenliyoruz. Toplantılarda esnafın sorunlarını değerlendiriyoruz.”

KSS yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimin yetkilerinin belirlenmesi gerektiğine ve yöneticilerin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı kurmasının önemine de mülakatlarda değinilmiştir. KSS yönetiminde genellikle hizmet alımı yapılan bir muhasebeci ve avukat ile çalışıldığı, bunun dışında tam zamanlı çalışan kadrolarının genelde müdürlere tahsis edildiği görülmüştür. Mülakat gerçekleştirilen firmalar, KSS yönetimleriyle iletişimlerinin güçlü olduğunu, yönetim ile doğrudan görüşebildiğini, senede birkaç defa yönetimle toplantılar düzenlendiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra yönetim ile yakın iletişimi olmayan firmalar, bir sorunları olduğunda genellikle yönetimle iletişime geçmediklerini, kendi imkânlarıyla çözdüklerini ifade etmişlerdir.

Firmaların Faaliyet Alanları ve Yeterlilikleri

Firmaların genel olarak faaliyet alanlarına bakıldığında, plastik ev gereçleri, tekstil, mobilya imalatı, otomobil özel servis, kaporta, yedek parça, oto tamir, mekanik ve elektronik imalat, tarım ve endüstri makinaları imalatı, alüminyum ürün imalatı, teknik hırdavat, çelik konstrüksiyon, iş makinaları yedek parça ve tamirati konularında çalıştıkları görülmüştür. Firmaların, ürün çeşitliliği, ihracat, fiyat avantajı, kaliteli hizmet, müşteri talebine göre üretim yapabilme gibi nedenlerden ötürü rakiplerine göre avantajlı konumda oldukları; diğer yandan maddi imkânların ve üretim alanının yetersizliği, devlet desteklerinin eksikliği, yurt dışı rakiplerin güçlü olması, aynı sektördeki firmalar arasında iş

birliklerinin azlığı, kaliteli ve uzun soluklu ürün üretebilecek yeterlilikte personel bulunamaması gibi nedenlerden ötürü dezavantajlı oldukları mülakatlarda ifade edilmiştir. KSS firmalarının çoğu, makina ve ekipmanlarını yeterli bulduklarını söylemiş olsalar da teknoloji kapasitesinin artırılmasına her zaman ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Firmaların bir kısmı ise finansal yetersizlikten ötürü ihtiyaç duydukları makina ve ekipmanları alamadıklarını veya mevcut çalışma alanları küçük olduğu için makinalarını büyütemediklerini dile getirmiştir.

Firmaların KSS Tercihleri

KSS firmaları ile gerçekleştirilen mülakatlarda firmaların çoğu buldukları yerin sahibi olduklarını, dolayısıyla kooperatif ortağı olduklarını belirtmişlerdir. Firmalar tarafından buldukları KSS'yi tercih etme nedenleri şu şekilde ifade edilmiştir:

- Başka bir sanayi sitesi alternatifini bulunamaması,
- Altyapı ve özellikle hacim imkânlarının şehir merkezindeki iş yerlerine göre daha iyi olması,
- Sektörlerinin sanayi sitesi içinde faaliyet göstermeye uygunluğu,
- OSB'lerin KSS'lere göre daha pahalı olması,
- Müşterilere ve pazara daha yakın olmanın avantaj sağlaması.

KSS'ye diğer firmalarla iş birliği yapmak amacıyla taşınan firmalar, faaliyet alanları itibariyle şehir içinde çalışmalarının uygun olmadığını, oto sanayicilerinin birbirleri arasında yakın ilişki olduğunu, farklı iş alanlarında çalışan firmaların bir arada olmasının daha fazla müşteri kazandırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca diğer firmaların farklı iş yöntemlerini görerek kendilerini geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Bu konuda bir firma yöneticisi fikirlerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“Yaptığımız iş sanayi işi, sanayiye yönelik. Bu nedenle burayı tercih ettik. Sanayi dışında olunca müşteri kolay kolay gelmiyor. Sanayinin içinde sanayici de destek oluyor birbirine. Müşteriye ve pazara daha yakın olmak için buradayız.”

Kuruluş Süreci

KSS yönetimiyle yapılan mülakatlarda, şehir merkezlerinde bulunan iş yerlerinin şehir dışına taşınmasına olan ihtiyaç ve buna paralel olarak iş yerlerinin alanlarının genişletilmesi amacıyla sanayi sitelerine ihtiyaç duyulduğu, buna bağlı olarak da mevcut KSS'lerin kurulduğu ifade edilmiştir. KSS'lerin kuruluş dönemlerinde yer seçimleri yapılırken şehir dışında kalmalarına özen gösterilmiş olsa da zaman içinde site alanlarının şehrin içinde kaldığı da yöneticiler tarafından dile getirilmiştir.

Bu konuda bir KSS yöneticisi fikirlerini aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

“Şehir içindeki sanayiye şehir dışına çıkarmak için burası kurulmuş. O zamanlar burası şehir merkezine çok uzakmış. Hatta yeterince talep olmaz diye düşünmüşler. Ayrıca arazi de büyükmüş ve güzel bir sanayi sitesi kurmuşlar. Fakat zaman içinde burası hem şehir içinde kaldı hem de ihtiyacı karşılamamaya başladı. Sanayi sitelerini yaparken, uzun yılları öngörerek planlamalar yapılmalı. 50 yılda bir sanayi sitesi yapılacak olursa hem esnafın hem de ülkenin ekonomisi açısından faydası olmaz.”

Kuruluş aşamasında finansal destek aldığını belirten firmalar ve KSS yöneticileri banka kredisi, KOSGEB, İŞKUR ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı desteklerinden faydalandıklarını söylemişlerdir. KOSGEB’den destek aldığını söyleyen bir firma kendi geliştirdiği bir makine için Ar-Ge desteğinden yararlandığını söylemiş, bu aşamada destek almadığını belirten firmalar ise buldukları KSS’nin KOSGEB desteği dışında bir teşvikin bulunmadığını veya kuruluş aşamasında alabilecekleri bir destek olmadığını belirtmişlerdir.

Kurulacak KSS’ler için Öneriler

KSS firmalarının büyük bir kısmı mülakatlarda kendi illerinde kurulan KSS sayısının yeterli olmadığını, yeni sanayi sitelerine ihtiyaç olduğunu söylemişlerdir. Mevcut sanayi sitelerinin geleceğe yönelik tasarlanmamış olduğunu ifade eden firmalar, bu nedenle yeni sitelere ihtiyaç olduğunu ve yeni bir sanayi sitesi kurulacaksa şartlarının iyileştirilmiş olmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, sektörleri ayırmak amacıyla da KSS sayısının artırılması gerektiği mülakatlarda söylenmiştir.

KSS firmaları yeni bir KSS’nin nereye kurulabileceği hakkında da fikirlerini paylaşmışlardır. Buna göre firmaların büyük çoğunluğu bölge arazisinin dağlık olması nedeniyle alternatiflerin az olduğunu ifade etmiş, yeni bir KSS için yer seçimi konusunda şu görüşler ifade edilmiştir:

- Gümüşhane için Mescitli veya Küçüksu önerilmiş, ancak görüşme yapılan firma yetkililerinden biri Mescitli’nin iklim açısından soğuk olabileceğini söylemiştir.
- Trabzon için Arsin veya Şinik önerilmiş, ancak Şinik olursa dağın yamaç kısmına kurulmasının uygun olacağı dile getirilmiştir.
- Ordu için iç kesimler, yapılacak çevre yolu yakınları, Melet Havzası veya eski Çıraklık Merkezi’nin karşısı tavsiye edilmiştir.
- Rize için Güneysu tarafının uygun olacağı belirtilmiştir.
- Tokat için Yeşilirmak yakınları önerilmiştir.
- Samsun için Sarıışık veya havaalanına yakın yerlerin uygun olduğu söylenmiştir.
- Giresun için Bulancak dışında düzlük bir arazi olmadığı, fakat o alanda bir OSB kurulacağı ifade edilmiştir.

Ayrıca firmalar ve KSS yöneticileri, yeni kurulacak KSS'nin yer seçimi yapılırken şu kriterlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir:

- Alan genişliği ve düzlüğü,
- Ulaşım ve lojistik imkânları,
- Sanayiye uygun arazi seçimi (örneğin tarım arazisi olmaması),
- Yerleşim yerlerine uzaklığı,
- Sıcaklık ve hava koşullarına uygunluğu,
- İş birliği yapılan kurumlara yakınlığı.

Mülakat katılımcıları, yeni kurulacak bir KSS'nin kurgusu ve ihtiyaçları hakkında ileriye yönelik, planlı ve iyi uygulama örneklerinin model alındığı bir yapılanma olması gerektiğini söylemişlerdir. Bunun yanı sıra, binaların bugünkü teknoloji ve makinalar göz önüne alınarak tasarlanması ve yapılması (iş yerleri en az 300-500 metrekare ve yüksekliği 4,5, 5,5, 9 veya 11-12 metre olacak şekilde); iş yerlerinin farklı büyüklüklerde olması ve istendiğinde alanın büyütülmesine imkân sağlaması; yemekhane, dinlenme ve spor tesisi gibi sosyal alanlar ile otopark, sağlık ocağı, cami, banka, fuar alanı ve otel gibi ortak kullanım alanlarının bulunması; yolların ise geniş inşa edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

5.5. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri Çalışması

Tablo 36, KSS yönetimlerinden toplanan bilgi formlarındaki veriler kullanılarak hazırlanmıştır. Toplam 13 KSS yönetiminden bilgi formu alınabilmiş olup formlarda talep edilen bilgilerin de bir kısmı yönetimlerin gerekli verilere sahip olmaması nedeniyle eksik kalmıştır. Bu veriler, tabloda “-“ ile belirtilmiştir.

Tabloda sunulan veriler aşağıda kısaca özetlenmektedir:

- KSS'lerin büyük kısmı (13) yapı kooperatifi şeklinde yapılanmıştır.
- KSS'lerin çoğunun (9 KSS) web sitesi bulunmamaktadır.
- KSS yönetimlerinden 4'ünde maaşlı bir çalışan bulunmamaktadır. Geri kalanında ise maaşlı çalışan sayısı 4 ve altındadır.
- OSB Müdürlüklerinin en fazla sunduğu hizmet (7 KSS) bölge güvenliğidir. 3 KSS ise hiç bir hizmet sunmadığını belirtmiştir. En fazla sayıda hizmet çeşidi ise Ordu 2. KSS tarafından sunulmaktadır.
- 11 KSS'de atık su veya evsel atık sistemi bulunmamaktadır. Geri kalan 2 KSS ise bu konuda veri sağlamamıştır.
- Bilgi alınan 13 KSS'den 1'i kamulaştırma aşamasında olup (Samsun Batı) geri kalanı faaldir.
- OSB'lerle kıyaslandığında KSS'lerin çok daha fazla sayıda ticari ve sosyal donatıya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre 10 KSS konferans salonuna, 12 KSS restorana, 11 KSS ibadethaneye sahiptir.
- KSS'lerin yine büyük bölümünde (9 KSS) eğitim kurumu bulunmamaktadır. Geri kalan KSS'lerde Çıracılık Eğitim Merkezi bulunmaktadır.
- Faaliyette olan firma sayısı ve istihdam bakımından Tokat Merkez KSS (1340 firma, 4000 çalışan) en önde gelen KSS'dir.
- Sadece 1 KSS'da yer alan firmaların ihracatının bulunduğu dair veri alınmış olup, 9 KSS, firmaların ihracatlarının olmadığını belirtmiş, geri kalanı ise (3 KSS) bu konuda bilgi vermemiştir.
- Teşvik belgeli yatırım ve firmaların iş birliği konuları da KSS yönetimlerinin büyük kısmı tarafından cevaplanamayan sorulardır. 3 KSS'de teşvik belgeli yatırıma sahip firma bulunmaktadır. Sadece 1 KSS'de firmalar arasında iş birliğinin bulunduğunu belirtilmiştir.

Tablo 36. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri

KSS Adı	KSS Tipi	Web Sitesi Mevcudiyeti	KSS İdaresinde Çalışan Sayısı	Sunulan Hizmetler	Atık Su Ve Eysel Atık Sistemi Kapasitesi (M3/Gün)	En Yakın KSS /OSB'ye Uzaklık (Km)	En Yakın Liman/İstasyona Uzaklık (Km)	Brüt Alan (Hektar)	KSS Durumu	Tahsis Edilen Parsel Sayısı	Parsel Dağılımı
Artvin	Yapı Kooperatifi	Yok	1	Bölge güvenliği, teknik ve meslek lisesi	Yok	230	70-Liman	35	İşletmeye Geçiş	102	Sanayi 98, Sosyal-eğitim 4
Bayburt	Yapı Kooperatifi	Yok	3	Kantar, bölge güvenliği	Yok	12	130-havalimanı	120	İşletmeye Geçiş	168	Sanayi 168, Sosyal-eğitim 5
Giresun	İşletme Kooperatifi	Var	3	Ortak sağlık birimi, iş sağlığı ve güvenliği, bölge güvenliği, çöp toplama, evsel atık sistemi	-	11	5-Liman	137	İşletmeye Geçiş	465	-
Gümüşhane	-	Yok	0	Bölge güvenliği	Yok	6	100-Havalimanı ve liman	48	İşletmeye Geçiş	140	Sanayi 120, Sosyal-eğitim 20
Ordu 2.	İşletme Kooperatifi	Yok	3	İş sağlığı ve güvenliği, internet, fuar alanı ve organizasyon desteği, teknik ve meslek lisesi	Yok	4	20-Havalimanı	110	İşletmeye Geçiş	350	Ticari 400,
Ordu Ata	İşletme Kooperatifi	Yok	3	Bölge güvenliği	Yok	4	15-Havalimanı	60	İşletmeye Geçiş	194	Sanayi 128, Sosyal-eğitim 6
Rize Çayeli	Yapı Kooperatifi	Var	0	Yok	Yok	1	18-Liman	56	İşletmeye Geçiş	122	Sanayi 122, Sosyal-eğitim 16
Rize Merkez	Yapı Kooperatifi	Yok	4	Bölge güvenliği	Yok	20	8-Liman	69	İşletmeye Geçiş	289	-

Tablo 36. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri (Devam1)

KSS Adı	KSS Tipi	Web Sitesi Mevcudiyeti	KSS İdaresinde Çalışan Sayısı	Sunulan Hizmetler	Atık Su Ve Eysel Atık Sistemi Kapasitesi (M3/Gün)	En Yakın KSS /OSB'ye Uzaklık (Km)	En Yakın Liman/İstasyona Uzaklık (Km)	Brüt Alan (Hektar)	KSS Durumu	Tahsis Edilen Parsel Sayısı	Parsel Dağılımı
Samsun 19 Mayıs	-	Yok	0	Yok	Yok	1	10-Tren istasyonu	880	İşletmeye Geçiş	93	Sanayi 878
Samsun Batı	Yapı Kooperatifi	Var	1	Yok	Yok	15	20-Liman ve tren istasyonu	150	Kamulaştırma	105	-
Tokat Merkez	Yapı Kooperatifi	Yok	4	Kantar	Yok	2	-	30	İşletmeye Geçiş	1350	Sanayi 1348, Sosyal-eğitim 2
Tokat Niksar	Yapı Kooperatifi	Yok	3	Lojistik merkezi, bölge güvenliği, teknik ve meslek lisesi	-	-	-	307	İşletmeye Geçiş	354	-
Trabzon Yomra Marangoz	Yapı Kooperatifi	Var	0	Kurumsal eğitim danışmanlık	Yok	3	7-Havalimanı	52	İşletmeye Geçiş	276	Sanayi 276

Tablo 36. DOKAP Bölgesi KSS'leri Performans Göstergeleri (Devam2)

KSS Adı	Ticari ve Sosyal Donatılar	Eğitim Kurumu	Faaliyetteki Firma Sayısı	Toplam İstihdam	2015 Yılı İhracatı	İhracat Yapılan Ülkeler	Teşvik Belgeli Yatırım	İş Birliği Durumu
Artvin	Banka şubesi, konferans salonu, restoran	Çıraklık Eğitim Merkezi	102	500	Yok	Yok	Yok	Yok
Bayburt	Restoran, ibadethane	Yok	168	550	Yok	Yok	1	Yok
Giresun	Restoran, ibadethane, konferans salonu	Yok	425	2500	Yok	Yok	-	Yok
Gümüşhane	Restoran, ibadethane	Yok	120	300	Yok	Yok	Yok	Yok
Ordu 2.	Restoran, ibadethane, konferans salonu	Çıraklık Eğitim Merkezi	340	1200	Yok	Yok	3	Yok
Ordu Ata	Restoran, ibadethane, konferans salonu	Yok	230	600	Yok	Yok	Yok	Yok
Rize Çayeli	Restoran, ibadethane, konferans salonu	Yok	122	300	Yok	Yok	-	-
Rize Merkez	Restoran, ibadethane, konferans salonu, banka şubesi	Yok	-	1200	Yok	Yok	5	Yok
Samsun 19 Mayıs	Restoran, ibadethane, banka şubesi	Yok	595	3000	-	-	-	-
Samsun Batı	Restoran, ibadethane, konferans salonu, banka şubesi, spor alanı, ticaret merkezi, kreş	Halk Eğitim Merkezi, Çıraklı Eğitim Merkezi, Teknik Lise, Meslek Yüksek Okulu	-	-	-	-	-	-
Tokat Merkez	Restoran, ibadethane, konferans salonu, banka şubesi, ticaret merkezi,	Yok	1340	4000	Yok	Yok	-	Ortak lab ile ortak atölye ve üretim
Tokat Niksar	Restoran, ibadethane, konferans salonu, ticaret merkezi,	Çıraklık Eğitim Merkezi	307	824	-	-	-	-
Trabzon Yomra Marangoz	Konferans salonu	Yok	124	1500	-	Rusya	-	Yok

SONUÇ

DOKAP Bölgesindeki OSB ve KSS'lerin mevcut durumunu ve ihtiyaçlarını analiz etmek için gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, bunların gelişimine yönelik hazırlanacak stratejide dikkate alınmak üzere tespit edilen belli başlı ihtiyaçlar aşağıda özetlenmiştir:

OSB'lere İlişkin İhtiyaçlar:

- Bölgenin coğrafi yapısından dolayı OSB'ler için yer sorunu yaşandığı ve bu nedenden dolayı mevcut OSB'lerde faaliyet gösteren firmalar için hafriyat ve lojistik maliyetlerinin yüksek boyutlara çıktığı,
- Mevcut OSB'lerden bir kısmının da tam kapasiteyle faaliyet göstermediği,
- Tarım arazisi niteliğindeki alanların OSB'lere tahsis edilebildiği, OSB kuruluşu aşamasında kapsamlı fizibilitelelerin yapılmadığı ve bu durumun işletmeye alma sürecinde ve sonrasında sorunlara yol açtığı,
- Yatırım yeri sorunlarının çözülmesi kapsamında kamulaştırma çalışmalarının hızlandırılması ve denize dolgu alanları gibi alternatif yatırım yerlerinin oluşturulması gerektiği,
- OSB'lerde arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama işlemlerine ilişkin kural ve kriterlere şeffaflık sağlanması ve konuya ilişkin bilginin firmalara duyurulması gerektiği,
- Bölgedeki tüm sanayicilerin OSB'lerin sağladıkları avantajlar konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı ve OSB yönetimlerinin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yetersiz kaldığı,
- OSB'lerde atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi için acilen önlemler alınması gerektiği,
- OSB yönetimlerinin güvenlik hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumların tespit edilip giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç olduğu,
- OSB'lerde su ve elektrik temininde yaşanan sorunların üretimleri aksattığı gibi özellikle elektrik kesintilerinin maddi zararlara da yol açtığı,
- OSB'lerde yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi gerektiği,
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapıları (banka, sağlık ocağı, kreş, itfaiye, cami vs.) kurulmasına ve sosyal alanlara dair eksikliklerin giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- OSB'lerdeki imkânların insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için yeterli olmadığı,

- Satışları ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarla sınırlı olan OSB firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarını ve sürdürülebilir biçimde pazar paylarını büyütmelemlerini sağlayacak hizmet ve desteklerin eksik olduğu,
- Firmaların Ar-Ge ve inovasyon kapasite ve faaliyetlerinin düşük olduğu,
- Bölgede ihtisas OSB'lerinin azlığından dolayı sektörlerin güçlenip gelişmeleri için gerekli şartların sağlanamadığı,
- OSB'lerde firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin yok denecek kadar düşük seviyelerde olduğu, kültürel değişimi de gerektiren bu sorunun OSB'lerde kümelenme başta olmak üzere ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınma için gerekli faydaların oluşmasını engellediği,
- OSB firmalarının nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda sorunlar yaşadığı, işletmelerin lisans ve lisansüstü çalışan sayılarının oldukça düşük olduğu ve insan kaynağına ilişkin bu sorunların firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilediği,
- OSB yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak firmaların inovasyona yatırım yapmaları, yeni pazarlara açılarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,
- OSB yönetimlerinde güvenlik, muhasebe, mühendis, tekniker gibi kadrolara ihtiyaç olduğu ancak bunların doldurulması için yeterli kaynakların bulunmadığı,
- OSB yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- OSB yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- OSB yönetimlerinin ve bölgedeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları düzenli olarak ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunulmasının beklendiği,
- OSB'lerin gelişimi konusunda bölgedeki karar vericilerin desteğinin alınmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

KSS'lere İlişkin İhtiyaçlar:

- Türkiye'de faaliyet gösteren KSS'lere yönelik temel güncel verileri içermesi gereken merkezi bir veri tabanı bulunmamasının DOKAP bölgesindeki KSS'lere ilişkin doğru ve tutarlı ikincil verilere ulaşılmasını engellediği, bu bakımdan halen üç ayrı bakanlık (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) tarafından tutulan KSS verilerinin tek bir kaynaktan toplanarak güncel ve güvenli hale getirilmesine ihtiyaç olduğu,
- Bölgenin coğrafi şartlarıyla da bağlantılı olan KSS alanlarının yetersizliğine ilişkin sorunların çözülmesine ihtiyaç olduğu ve mevcut iş yerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılmasına olan ihtiyaçla bu sorunun acil ele alınması gereken bir konu olarak ön plana çıktığı,
- Mesleki eğitim/nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme konusunda gerekli yatırım ve imkânların sağlanmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- KSS yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimin yetkilerinin belirlenmesi gerektiği ve yöneticilerin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı kurmasının önemli olduğu,
- KSS yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak, işletmelerin rekabet güçlerini artırarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,
- Mesleki ve teknik eğitimin özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliğinden dolayı nitelikli personel bulmakta zorluk yaşandığı ve çıracılık başta olmak üzere konuya ilişkin sonuç odaklı çözümlerin geliştirilmesi gerektiği,
- KSS firmalarının kendi aralarındaki iş birliklerinin kümelenme anlayışıyla geliştirilmesi gerektiği,
- Firmaların üniversitelerle iş birliklerinin fazlasıyla yetersiz olduğu ve bu konuda en kısa sürede somut adımların hayata geçirilmesi gerektiği,
- KSS'lerde kooperatiflere ve yöneticilere karşı gerekli güvenin oluşmasına ihtiyaç olduğu, ayrıca maddi kaynak azlığının ve verilecek hizmetlere ilişkin mevzuat yetersizliğinin sorunlara yol açtığı,

- Elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç olduğu,
- Çevre düzenlemesi yapıp ve güvenlik artırılarak daha düzenli, giriş çıkışların kontrollü olmasının sağlanması gerektiği,
- Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesinde (örneğin mobilya ve gıda sektörü firmaları yan yana olmamalı) fayda olduğu,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda firmalara toplu hizmet sağlanması gerektiği ve bunun gibi ortak hizmet alanlarına olan ihtiyacın belirlenmesinin ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde temin edilmesinin önemli olduğu,
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının yaratılması gerektiği,
- KSS'lerde aidatların toplanabilmesi için hizmetlerin ve firmalarla iletişimin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS yönetimlerinin daha planlı bir biçimde görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- Sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulmasına, etrafının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılmasına ve firmaların dağınıklığının giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olmadığı, insan kaynağı için cazip hale gelmeleri için sosyal olanaklarının artırılmasına ve firmaların imajlarının güçlendirilmesine gereksinim bulunduğu,
- KSS'lerin ihtisaslaşması, yönetimin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi, altyapıların yenilenmesi, sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması gerektiği,
- KSS binalarının yeni teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilmesine, iş yerlerinin istenen boyutta kullanılabilmesi için esnek alanlar olarak tasarlanmasına; yemek, dinlenme, spor tesisleri ve sosyal alanlar ile otopark, sağlık ocağı, cami, banka, fuar alanı ve otel gibi ortak kullanım alanlarının oluşturulmasına ve yolların daha geniş inşa edilmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

EKLER

EK 1. BSTB'ndan Talep Edilen OSB Verileri

OSB BİLGİ FORMU														
GENEL BİLGİLER										ELEKTRİK,DOĞALGAZ,SU				
Mevcut Durumu (Faal, İnşaat vb.)	OSB Tipi(Karma, İhtisas vb.)	İlçe	İl	Kuruluş Yılı	OSBdeki Firma Sayısı	OSBdeki Personel Sayısı	2015 İhracat Tutarı	2015 İthalat Tutarı	Mevcut İstihdam	İstihdam Kapasitesi	Elektrik Tüketimi (2015)	Doğalgaz Tüketimi (2015)	Su Tüketimi (2015)	
ÇEVRE YÖNETİM BİLGİLERİ														
OSB'ye ait Merkezi Atık su Arıtma Tesisi Var mı?	Hayır ise Atıksu Arıtma İşlemi Nasıl Yapılıyor?	Merkezi Atıksu Arıtma Tesisi Kapasitesi	Sanayi Tesislerinin Kendine Ait Ön Atıksu Arıtma Tesisi Var mı?	Kaç Tesisin Ön Atıksu Arıtma Tesisi Var?	Eysel Atık Yönetimi Var mı?	Tehlikeli Atık Yönetimi Var mı?	Çevre Yönetim Birimi Var mı?	Çevre Yönetim Sistemi Var mı?	Çevre Yönetim Birimi Kaç Personelden Oluşuyor?	Çevre Yönetim Birimi Personel Nitelikleri Nelerdir?	Çevre Laboratuvarı var mı?	ÇED Yönetmeliğine Tabi Tesis Sayısı	ÇED Gereklidir Değildir Belgesine Sahip Tesis Sayısı	
ALTYAPI BİLGİLERİ														
Su Dağıtım Şebekesi İnşaatı (%)	Yangın Suyu İnşaatı (%)	Yağmur Suyu İnşaatı (%)	Kanalizasyon İnşaatı (%)	Doğalgaz Dağıtım Şebekesi İnşaatı (%)	Elektrik Şebekesi İnşaatı (%)	Telekomünikasyon İnşaatı (%)	Yol Alt ve Üst Yapı İnşaatı (%)	Elektrik Üretim Tesisi (%)	Buhar Üretim Tesisi (%)	Sıcak Su Üretim Tesisi (%)	OSB Tarafından Telekomünikasyon Alt Şebekesi Yapılmış mı?	OSB'de Telefon Santrali Var mı?		
İMAR BİLGİLERİ										YÖNETİM BİLGİLERİ				
Sanayi Parsel Büyüklüğü	Parsel Sayısı	Tahsis Yapılan Parsel Sayısı	Üretime Geçen Parsel Sayısı	Toplam Sanayi Parseli Sayısı	OSB'nin Büyüklüğü (m ²)	Toplam Sanayi Alanı (m ²)	Toplam Sanayi Alanı (%)	Toplam Hizmet ve Destek Alanı (%)	Toplam Ortak Donatı Alanı (%)	Toplam Terke Konu Alan (%)	Müteşebbis Heyeti Başkanının Adı Soyadı	Yönetim Kurulu Başkanının Adı Soyadı	Bölge Müdürü Adı Soyadı	Genel Kurula Geçilmiş mi?

EK 1. BSTB'ndan Talep Edilen OSB Verileri (Devam)

OSB BİLGİ FORMU															
BİLİM, TEKNOLOJİ VE EĞİTİM BİLGİLERİ							ENERJİ ALTYAPI BİLGİLERİ								
Ar-Ge Merkezi var mı?	Ar-Ge Laboratuvar var mı?	Bölgede Ar-Ge Yapan Firma Sayısı	Bölgede Teknokent var mı?	Binası Tamamlanarak Öğretime Geçmiş Mesleki ve Teknik Eğitim Okul/Kurumu var mı?	Binası Tamamlanarak Öğretime Geçmiş Mesleki ve Teknik Eğitim Okul/Kurumunun Adı	İnşaatı Devam Eden Mesleki ve Teknik Eğitim Okul/Kurumu var mı?	OSB'nin Elektrik Aldığı İndirici Merkeze Uzaklığı (Km)	OSB'nin Elektrik Satış Fiyatı	Elektrik Kurulu Gücü (MVA)	OSB'nin Doğalgaz Şebekesi Var mı?	Yıllık Gaz Çekiş Miktarı (m³)	Doğalgaz Şebekesi Kapasitesi (m³ / Yıl)	Su Deposu Var mı?	Su Deposunun Kapasitesi (m³)	Su Satış Fiyatı (TL/m³)
TEŞVİK BİLGİLERİ															
Bakanlık Kredisi Kullanıldı mı?	Kredi Faiz Oranı (%)	Kredi Vadesi	Kredi Geri Ödemesi Tamamlandı mı?	Bölgeniz 5084 sayılı Teşvik Kanunu Kapsamında mı?	5084 Kapsamında Bedelsiz Parsel Tahsisi Yapıldı mı?	5084 Kapsamında "Gelir Vergisi Stopajı" Teşviğinden Yararlandı mı?	5084 Kapsamında "Sigorta Primi İşveren Hissesi" Teşviğinden Yararlandı mı?	5084 Kapsamında "Enerji Desteği" Teşviğinden Yararlandı mı?	Bölgeniz 4562 Sayılı Kanun Geçici 9'uncu Maddesi Kapsamında mı?	4562 Sayılı Kanun Geçici 9'uncu Maddesi Kapsamında Teşvik Oranı (%)	4562 Sayılı Kanun Geçici 9'uncu Maddesi Kapsamında Tamamen veya Kısmen Bedelsiz Parsel Tarihi Yapılıyor mu?	OSB'ce Yatırımcıya Sağlanan Diğer İmkanlar	Müteşebbis Heyetin Yetki Başlangıç Tarihi	Müteşebbis Heyetin Yetki Bitiş Tarihi	
HİZMET BİLGİLERİ															
Bölge Hizmet Binası Var mı?	Hizmet Binası Alanı (m²)	Tam Donanımlı İtfaye Merkezi Var mı?	Ortak Sağlık Birimi Var mı?	OSB'ye Ait Hisrant Sistemi Var mı?	OSB'ye Ait Ambulan s Var mı?	OSB'nin 5188 Sayılı Yasaya Göre Kurulmuş Özel Güvenlik Teşkilatı Var mı?	OSB'nin Giriş Çıkışlarda Güvenlik Kontrolü Var mı?	OSB'nin Dış Sınırlarında Güvenlik Çitleri Var mı?	Bölge Müdürlüğü İnternet Servis Sağlayıcı Hizmeti Veriyor mu?	Tır Parkı Var mı?	Kantar Var mı?	Spor Alanı Var mı?	Banka Şubeleri Var mı?	Konferans Salonu Var mı?	Varsa kaç Kişilik

EK 2. Ulusal / Bölgesel Paydaş Mülakat Formu



T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı



DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Ulusal / Bölgesel Paydaşlar Mülakat Formu

Bu mülakat formu, TÜSSİDE tarafından yürütülen **Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DOKAP) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi** kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Paydaş Kurumların yönetimlerine yönelik hazırlanmıştır. Mülakata vereceğiniz cevaplar, Proje kapsamındaki "Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi Çalışması"na girdi oluşturacaktır.

Mülakata zaman ayırarak, Doğu Karadeniz Bölgesi ve ülkemiz için böylesine önemli bir çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Paydaş Kurumun Adı:

Mülakat Yapılan Kişinin Adı-Soyadı:

Unvanı:

Telefon:

E-Posta:

1. KURULUŞ SÜRECİ

- 1.1. Bölge sanayisi hakkında görüşleriniz nelerdir?
- 1.2. Bölgenin / ilin stratejik sektörleri nelerdir? İlde kümelenme potansiyeli olan sektörler hangileridir?
- 1.3. Bölgede / ilde, OSB/KSS ekosistemi içinde yer alan paydaşlar arasındaki ilişki ve iş birliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 1.4. Sanayinin örgütlenmesine yönelik politika ve uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 1.5. Bölgedeki OSB ve KSS'lerin kurulma gerekçesi nedir?
- 1.6. OSB ve KSS kuruluş hedefleri konusunda fikriniz nedir?

2. OSB/KSS HİZMETLERİ VE FİRMA REKABETÇİLİĞİ

- 2.1. Bölgedeki OSB ve KSS'lerle kurumunuz arasında ne tür bir etkileşim/iletişim vardır? Sizce yeterli midir? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.2. Bölgedeki OSB ve KSS'lerle kamu kurumları (il müdürlükleri vb.) arasında ne tür bir etkileşim/iletişim vardır? Sizce yeterli midir? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.3. Bölgedeki OSB ve KSS'leri ne kadar tanıyorsunuz? Tanıtım faaliyetleri yeterli mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.4. OSB ve KSS firmalarına yönelik altyapı ve diğer destekler konusunda bilginiz var mı ve varsa yeterli görüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.5. OSB ve KSS'de firmalara sunulan hizmetlerden haberdar mısınız? Hizmetlerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) OSB ve KSS'lerde daha farklı hangi hizmetler sunulabilir?
- 2.6. OSB ve KSS'lerde yer alan firmalar, almayanlara göre ayrıcalıklara sahip midir?

EK 2. Ulusal / Bölgesel Paydaş Mülakat Formu (Devam1)

3. OSB / KSS'NİN BÖLGEYE KATKILARI

- 3.1. İlinizdeki OSB'ler ve KSS'ler bölgeye hangi katkıları sağlayacağı düşünüldükçe kuruldu?
- 3.2. OSB ve KSS varlığıyla ilde/bölgede meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi verir misiniz? (Katma değer, istihdam, dış ticaret ve yatırım maliyetleri açısından) Bölgede Ar-Ge ve yenilik kapasitesi arttı mı?
- 3.3. OSB/KSS'lerde faaliyet gösteren firmalara ne tür avantaj ve teşvikler sağlanmaktadır? (OSB dışındaki firmalara göre teşvik ve rekabet açısından ne tür avantajları bulunmaktadır?)
- 3.4. OSB/KSS'lerde yer alan firmalar arasındaki iş birliği durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.5. OSB/KSS'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.6. OSB/KSS'yi daha cazip hale getirebilmek için neler yapılabilir?

4. TESPİT VE ÖNERİLER

- 4.1. Bölgede / ilde yeni OSB ve KSS kurulmasına ihtiyaç var mı?
- 4.2. Bölgede / ilde hangi temel yeteneklere (sektörlere) yatırım yapılmalıdır?
- 4.3. Bölgenin/ilin girişimcilik kapasitesini nasıl görüyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Bu potansiyelden yeterince yararlanıldığını düşünüyor musunuz? Girişimciliğin desteklenmesi ve öne çıkılması gereken sektörleri nelerdir?
- 4.4. Bölgenin Ar-Ge, yenilik ve teknolojik kapasitesinin artırılması yönündeki faaliyetlerin OSB/KSS firmaları üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Üniversite sayısı, TTO ve İŞGEM'lerin kurulması vb.) İnovasyon ekosistemi yeterli mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 4.5. İlinizde etkin bir iş birliği kültürü oluşturulması için neler yapılmalıdır?
- 4.6. İlinizdeki destek/teşvik sistemi yeterli mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Nasıl bir destek sistemi kurgulanmalıdır?
- 4.7. İlinizdeki OSB'lerin rekabetçiliğinin artırılması için neler yapılmalıdır?
- 4.8. İlinizde ileriye yönelik olarak hedef ve projeler neler olmalıdır?
- 4.9. Bölgede/ilde yeni olarak nasıl bir OSB/KSS yapılması-hizmetleri kurgulanmalıdır?
- 4.10. Yeni bir OSB/KSS kurulacak olsa nerede(hangi ilçe) kurulmasının uygun olacağını düşünüyorsunuz? Neden?
- 4.11. OSB/KSS ekosistemi açısından ilin güçlü-zayıf yönleri nelerdir?

EK 3. OSB Bilgi Formu



T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı



DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Bilgi Formu

1. Genel Bilgi

1.1. OSB Unvanı : _____

1.2.OSB Tipi : Karma İhtisas

1.3.OSB Adresi : _____

1.4.OSB Telefon : _____ Faks : _____

1.5. OSB Web Adresi : _____ E-Mail : _____

1.6. Müteşebbis Heyet Başkanı : _____

1.7. OSB Yönetim Kurulu Başkanı : _____

1.8. OSB Bölge Müdürü : _____

1.9. OSB Sicil Onay Tarihi : _____

1.10. OSB Yönetim Yapısı

Müteşebbis Heyet Üyeleri		Yönetim Kurulu Üyeleri	
Üye adı	Temsil ettiği kurum/şirket	Üye adı	Temsil ettiği kurum/şirket

1.11. OSB Bölge Müdürlüğü çalışan sayısını belirtiniz.

	İdari Personel	Teknik Personel	Destek Personel
Çalışan Sayısı			

EK 3. OSB Bilgi Formu (Devam1)

1.12. OSB'nin sunduğu hizmetleri belirtiniz.

Hizmetler	VAR	YOK
Elektrik Üretim		
Elektrik Dağıtım		
Doğalgaz Üretim		
Doğalgaz Dağıtım		
Su Dağıtım		
İtfaiye Merkezi		
Ortak Sağlık Birimi		
Ambulans		
Tır Parkı / Kantar / Lojistik Merkezi		
Çöp Toplama		
Atık Su Tesisi		
Evsel Atık Sistemi		
Geri Dönüşüm Tesisi		
Bölge Güvenliği		
İnternet Servis Sağlayıcı Hizmeti		
İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmeti		
Laboratuvar		
Test ve Kalibrasyon Merkezi		
Teknoloji Transfer Ofisi		
Dış Ticaret Danışmanlık		
Kurumsal Eğitim Danışmanlık		
Fuar Alanı ve Fuar Organizasyon Desteği		
Teknik ve Meslek lisesi		

1.13. Atık su veya evsel atık sisteminiz varsa kapasitelerini belirtiniz.

	Kapasite (m3/gün)
Atık Su	
Evsel Atık Sistemi	

1.14. OSB'nin yatırım maliyeti nedir?

_____ TL

1.15. OSB'nizin aşağıda yer alan yerlere uzaklık durumunu belirtiniz.

	En Yakın Havalimanı	En Yakın Liman	En Yakın Tren İstasyonu	En Yakın KSS	En Yakın OSB
Uzaklık (km)					

1.16. OSB kuruluşunda kredi desteğinden yararlanıldı mı?

Evet Hayır

1.17. OSB'nizde yer alan firmalardan aldığınız aidat tutarı nedir?

_____ TL

EK 3. OSB Bilgi Formu (Devam2)

2. Altyapı Bilgileri

2.1. OSB'nin brüt alanı ne kadardır?

_____ Hektar

2.2. OSB'nin mevcut durumu aşağıdakilerden hangisidir?

Kamulaştırma Planlama Altyapı İnşaatı İşletmeye Geçiş

2.3. OSB'de tahsis edilen parsellerin miktarını belirtiniz.

	Adet	M2
Tahsis Edilen Parsel		

2.4. OSB'deki parsel dağılımını belirtiniz.

	Sanayi Parseli	Ticari Parsel	Sosyal-Eğitim
Parsel Sayısı			

2.5. Faaliyette olan ticari ve sosyal donatıları belirtiniz.

	VAR	YOK
Spor Alanı		
Banka Şubesi		
Konferans Salonu		
Restoran / Lokanta / Kafe		
Ticaret / İş Merkezi		
İbadethane		
Kreş		

2.6. OSB içinde yer alan eğitim kurumlarını belirtiniz.

1. _____
2. _____
3. _____

2.7. OSB'deki mesleki eğitim faaliyetleriniz hakkında bilgi veriniz.

	Mesleki Lise	Meslek Yüksek Okulu	Mesleki Eğitim Merkezi
Öğrenci Sayısı			
Bölümler	1.	1.	1.
	2.	2.	2.

EK 3. OSB Bilgi Formu (Devam3)

2.8. OSB'deki 2015 yılı enerji sarfiyatı ile ilgili aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

	Elektrik (kW)	Doğalgaz (m3)	Su (m3)
Üretim Miktarı			
Tüketim Miktarı			
Dağıtım Miktarı			
Birim Fiyat			

2.9. OSB'de ön atık su artıma tesisi olan işletme sayısı nedir?

_____adet

3. Firma ve Sektör Bilgileri

3.1. OSB içindeki firma sayılarını belirtiniz.

	Proje Aşaması	İnşaat Aşaması	Üretim Aşaması	Kapalı
Firma Sayısı				

3.2 OSB içinde yer alan firmaların sektörel dağılımlarını belirtiniz.

Sektörler (NACE Kodu)	Firma Sayısı	Sektörel Parsel Tahsisi(m2)

3.3. Son 3 yılda OSB'de kurulan işletme sayısını belirtiniz.

	2013	2014	2015
İşletme Sayısı			

3.4. OSB içindeki toplam istihdam nedir?

3.5. OSB'nin son 3 yılda gerçekleştirdiği toplam ihracat tutarı nedir?

	2013	2014	2015
İhracat Tutarı (\$)			

3.6. OSB'deki ihracat hangi sektörler tarafından gerçekleştirilmektedir?

3.7. OSB'deki ihracat hangi ülkelere yapılmaktadır?

EK 3. OSB Bilgi Formu (Devam4)

3.8.OSB'de sahip olunan fikri mülkiyet haklarının durumunu belirtiniz.

	Patent (adet)	Endüstriyel Tasarım (adet)	Marka Tescili (adet)
OSB Müdürlüğü			
Firmalar			

3.9. OSB'de teşvik belgeli yatırım sayısı nedir?

_____Adet

3.10. İlgili Kurumlar tarafından OSB Bölge Müdürlüğü ve bölge firmalarına yönelik desteklenen projeler hakkında bilgi veriniz

KURUM	DESTEK TÜRÜ	SAYI
KOSGEB		
KALKINMA AJANSI		
TÜBİTAK		
BİLİM SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI		
EKONOMİ BAKANLIĞI		

3.11. OSB'de gerçekleşen iş birliği durumu hakkında bilgi veriniz.

	Ortak Ar-Ge Merkezi	Ortak Tasarım	Ortak Lab.	Ortak Atölye - Üretim	Ortak Satın Alma	Ortak Pazarlama	Ortak Lojistik
Var							
Yok							

3.12. Bölgedeki kamu gelirinin dağılımını belirtiniz.

	Vergi Geliri (TL)	Ödenen Sigorta Primi (TL)
Tutar		

3.13. Bölgenizdeki (firmaların) banka kredileri toplam ne kadardır?

_____TL

EK 4. OSB Yönetim Mülakat Formu



T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı



DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi Mülakat Formu

Bu mülakat formu, TÜSSİDE tarafından yürütölen Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DOKAP) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Organize Sanayi Bölgeleri yönetimlerine yönelik hazırlanmıştır. Mülakata vereceğiniz cevaplar, Proje kapsamındaki "Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi Çalışması"na girdi oluşturacaktır.

Mülakata zaman ayırarak, Doğu Karadeniz Bölgesi ve ölkemiz için böylesine önemli bir çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

OSB'nin Adı:

Mülakat Yapılan Kişinin Adı-Soyadı:

Unvanı:

Telefon:

E-Posta:

1. OSB KURULUŞ SÜRECİ

- 1.1. OSB'nin kuruluş sürecinden bahsedebilir misiniz?
- 1.2. Sizde bu OSB'nin kurulma gerekçesi nedir?
- 1.3. Kuruluş aşamasında hangi kurum veya kuruluşlardan destek aldınız?
- 1.4. Kuruluş aşamasında ekonomik, sektörel ve finansal nasıl bir planlama yapıldı?
Kuruluşunuzda planlamaya yönelik bir fizibilite raporu veya konsept çalışması yapıldı mı?
- 1.5. OSB'nin doluluk oranı nedir?
- 1.6. Doluluk oranı az ise sorun nedir?
- 1.7. Kuruluş hedefleriniz nelerdi? Niye OSB kuruldu, hangi hedefler kuruluşu motive etti?
- 1.8. Kuruluş hedeflerinize hangi oranda yaklaştınız?
- 1.9. OSB kuruluş yeri seçiminin doğru olduğunu düşünüyor musunuz? (Ham madde, Pazar, Enerji Kaynakları, Ulaşım Noktalarına Yakınlık Açısından) (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)

EK 4. OSB Yönetim Mülakat Formu (Devam1)

2. OSB'İN YÖNETİM KAPASİTESİ VE ÖRGÜTLENMESİ

- 2.1. Müteşebbis heyetinin oluşum süreci ve şekli hakkında bilgi verir misiniz?
Müteşebbis Heyette kimler yer almaktadır? Yasal zorunlu üye olanlar dışında kuruluştaki bu kurumlar niye kurucu yapıldı?
- 2.2. İdarenin karar alma süreçleri hakkında bilgi verir misiniz?
Yönetim Kurulu ile Bölge Müdürü/Müdürlüğü arasında nasıl bir iş ilişkisi mevcuttur?
(Ayrıca gündem belirleme, sorun tespiti, çözüm sunumu ve karar alma sürecinde paydaşların katılımından bahsediniz)
- 2.3. Bölge Müdürlüğü eleman istihdamı ve yeterliliği & niteliği hakkında ne düşünüyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.4. OSB Bölge Müdürlüğü'nün teknolojik altyapısı yeterli mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.5. İdare ile sanayiciler arasında nasıl bir iletişim var?
Sanayicilerin beklentilerini ne düzeyde karşılıyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.6. Yerel Yönetim (Valilik ve Belediye) ve Bakanlık ile iletişiminizi ve iş birliği şeklinizi anlatınız.
- 2.7. Yerel Yönetim (Valilik ve Belediye) ve Bakanlık ile iş birliğinizin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden ayrı ayrı değerlendiriniz)
Bakanlık ile hangi konularda sorun yaşanıyor ve hangi konularda destek beklemektesiniz?
- 2.8. Yerel ve yurt dışı diğer sanayi bölgeleriyle iletişim kuruyor musunuz?
- 2.9. Örnek aldığınız bir OSB var mı?
- 2.10. Hangi hizmetleriniz yönetim yaklaşımınız ile diğer OSB'lere örnek olabileceğinizi düşünüyorsunuz? (Özellikle Firma Rekabetçiliği Açısından)
- 2.11. OSBÜK'e üye misiniz?
- 2.12. OSBÜK'ün OSB'lere yönelik faaliyetlerini yeterli görüyor musunuz?
- 2.13. OSB'nin ve firmaların tanıtımını nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
- 2.14. İlinizdeki üniversiteler ile iş birliği durumunuz hakkında bilgi verir misiniz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)

EK 4. OSB Yönetim Mülakat Formu (Devam2)

3. OSB'İN SUNDUĞU HİZMETLER

- 3.1. Kanunen idarenin sunması gereken hizmetlerin tümünü sunuyor musunuz?
- 3.2. OSB'de hangi hizmetleri sunmaktasınız?
- 3.3. Bölge firmalarına yönelik üretim/pazarlama/Ar-Ge faaliyetlerine destek olacak ne tür hizmetleriniz var?
- 3.4. Hizmet sunum kalitenizi nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.5. Hizmet sunumundaki engeller ve yetersizlikler nelerdir? (Mevzuat, finansal, bürokratik)
- 3.6. Bunlara karşı hizmet sunumu konusunda kimden, ne tür beklentileriniz var?

4. OSB'İN BÖLGEYE KATKILARI

- 4.1. OSB bölgeye hangi katkıları sağlayacağı düşünülerek kuruldu?
- 4.2. OSB kurulduktan sonra ilde/bölgede meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi verir misiniz? (Katma değer, istihdam, dış ticaret ve yatırım maliyetleri açısından)

5. OSB'İN YATIRIMCI AÇISINDAN CAZİBESİ

- 5.1. OSB de faaliyet gösteren firmalara ne tür avantaj ve teşvikler sağlanmaktadır? (OSB dışındaki firmalara göre teşvik ve rekabetçilik açısından ne tür avantajları bulunmaktadır?)
- 5.2. OSB'deki firmaların OSB imkânlarından faydalanarak daha düşük maliyet, daha yüksek kar, daha rekabetçi yapılanma avantajına sahip olduklarını düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 5.3. Bölgede yer alan firmalar arasındaki iş birliği durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 5.4. Sizce iş birliğini ve rekabetçiliği güçlendirmek için OSB yönetimi neler yapabilir?
- 5.5. OSB'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 5.6. OSB'yi daha cazip hale getirebilmek için neler yapılabilir? (Bütün yetki size verilse ve yeni bir OSB kurmanız istense, nasıl bir yapı tasarlıyorsunuz?)

6. SORUN VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

- 6.1. Yukarıdakiler dışında OSB yönetimi olarak ne tür sorunlarla karşılaşyorsunuz?
- 6.2. Sorunların kaynakları nelerdir?
- 6.3. Sorunlara yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?
- 6.4. İleriye yönelik olarak hedef ve projeleriniz nelerdir?

EK 5. OSB Firma Mülakat Formu



T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı



DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi OSB Firma Mülakat Formu

Bu mülakat formu, TÜSSİDE tarafından yürütülen **Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DOKAP) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi** kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki OSB'de faaliyet gösteren firmalara yönelik hazırlanmıştır. Mülakata vereceğiniz cevaplar, Proje kapsamındaki "Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) Yerleşimlerinin Değerlendirilmesi ve Gelişim Stratejilerinin Belirlenmesi Çalışması"na girdi oluşturacaktır.

Mülakata zaman ayırarak, Doğu Karadeniz Bölgesi ve ülkemiz için böylesine önemli bir çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Firmanın Adı:

Mülakat Yapılan Kişinin Adı –Soyadı:

Unvanı:

Telefon:

E-Posta:

1. FİRMANIN KURULUŞ SÜRECİ

- 1.1. Firmanızın kuruluş sürecinden bahseder misiniz? (Bu OSB'yi tercih etme sebepleriniz arasında diğer firmalarla bir arada bulunma ve iş birliği var mı?)
- 1.2. Kuruluş aşamasında hangi kurum veya kuruluşlardan destek aldınız?
- 1.3. Kuruluş aşamasında herhangi bir fizibilite çalışması ve planlama yapıldı mı?
- 1.4. Bu yatırımınızın hedefleri nelerdi?
- 1.5. Hedeflerinize hangi oranda yaklaştınız?
- 1.6. Firmanızın kuruluş yeri seçimi konusunda ne düşünüyorsunuz? (Ham madde, pazar, enerji kaynakları, ulaşım noktalarına yakınlık açısından) (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)

2. FİRMANIN YÖNETİM KAPASİTESİ VE ÖRGÜTLENMESİ

- 2.1. Firmanızın yönetim örgütlenmesi nasıldır?
- 2.2. Firmanızda karar alma süreçleri ve çalışanların yönetime katılımı hakkında bilgi verir misiniz? (Gündem belirleme, sorun tespiti, çözüm sunumu ve karar alma sürecinde paydaşların katılımı)
- 2.3. Firmanızın istihdam durumu ve yeterliliği&niteliği hakkında ne düşünüyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Bölgede nitelikli iş gücü arzı tatmin edici mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.4. Üst yönetim ile çalışanlar arasında nasıl bir iletişim ve iş birliği mevcuttur?
- 2.5. Firmanızda profesyonel yönetim durumu nedir?

EK 5. OSB Firma Mülakat Formu (Devam)

3. FİRMA KAPASİTESİ VE İŞ BİRLİĞİ DURUMU

- 3.1. Firmanızın temel yeteneği / faaliyet alanı nedir? Hangi konuda rakiplerinize göre avantajlı durumdasınız? Bunun yanında dezavantajlı olduğunuz alan ya da yetenekler nelerdir?
- 3.2. Firmanızın bölgede ve pazarda farklı kılan nedir? Firmanız hangi konuda sektörde/bölgede örnek gösterilir?
- 3.3. Firmanızın teknoloji kapasitesini değerlendirir misiniz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.4. Firmanızın yerel yönetim ve diğer devlet kurumları ile iş birliğinin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.5. Bölgedeki diğer firmalarla iş birliği durumu nasıldır? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) İş birliği güçlü değilse ne tür engeller söz konusudur?
- 3.6. OSB iş birliği altyapısı yeterli mi? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Sorun tespiti ve çözüm önerileriniz nedir?
- 3.7. OSB'de iş birliği/ortaklık kapasitesinin artırılması için ne yapılmalıdır?
- 3.8. Faaliyet gösterdiğiniz OSB'nin ülkedeki rekabet avantajını nasıl görüyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Rekabet avantajının artırılması için ne önerirsiniz?
- 3.9. OSB'deki firmaların küresel piyasalarda yer alması için neler yapılması gerekir?
- 3.10. İlinizdeki üniversite ile iş birliği durumunuz hakkında bilgi verir misiniz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 3.11. Firmanızın ileriye yönelik hedefleri nelerdir?

4. OSB'DE FİRMA OLMAK

- 4.1. OSB'de yatırım yapmanızın gerekçesi nedir?
- 4.2. OSB'de faaliyette olmanızdan dolayı ne tür teşvik ve avantajlara sahip oldunuz? (Rekabet açısından) (OSB dışındaki firmalara göre ne tür avantajları bulunmaktadır?) (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 4.3. Sizce iş birliğini ve rekabetçiliği güçlendirmek için OSB yönetimi neler yapabilir?
- 4.4. OSB'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olduğunu düşünüyor musunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 4.5. OSB idaresinden hangi hizmetleri almaktasınız?
- 4.6. OSB hizmetlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) Hizmet sunum kalitesi nasıl? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 4.7. OSB idaresi, bölgedeki firmalara yönelik hangi hizmetleri sunmalıdır? Hangi faaliyetlerinizde OSB desteğine ihtiyaç duymaktasınız?
- 4.8. OSB idaresiyle iletişim sıklığınız nedir? (Ayrıca 5 üzerinden değerlendiriniz) OSB'nin hangi organizasyonlarına katılıyorsunuz?
- 4.9. OSB idaresinin karar alma sürecinde firmaların /sanayicilerin fikirlerine başvuruluyor mu? OSB yönetiminde yer almak ister misiniz?
- 4.10. OSB'yi daha cazip hale getirebilmek için neler yapılabilir? Eğer siz bir OSB kursaydınız nasıl kurgulardınız?

KAYNAKÇA

- Cansız, M. (2010). *Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dünya Bankası. (2013). *The Implementation of Industrial Parks Some Lessons Learned in India, Competitive Industries*, The World Bank Group.
- Farole, T. (2011). *Special Economic Zones: What Have We Learned?*, Economic Premise, The World Bank, 64.
- Farole, T. Akinci, G. (2011). *Special Economic Zones Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*, The World Bank.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. (2005, 18 Kasım). 25997 Sayılı Resmi Gazete.
- Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu. (2000, 15 Nisan). 24021 Sayılı Resmi Gazete.
- Vidova, J. (2010) *Industrial Parks - History, Their Present and Influence on Employment Review of Economic Perspectives*, 1.

İnternet Adresleri:

- 27.10.2016 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-208652> adresinden alındı.
- 31.10.2016 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/ss-tesvikleri-7122015153818.pdf> adresinden alındı.
- 31.12.2016 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/OrganizationChart.aspx?lng=tr> adresinden alındı.
- 01.01.2017 tarihinde <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/turkiyedeki-organize-sanayi-bolgesi-uygulamalari-ve-mevcut-durum/41> adresinden erişildi.
- 04.01.2017 tarihinde <http://www.teskomb.org.tr/index.asp?p=40> adresinden alındı.
- 04.01.2017 tarihinde <http://www.tesk.org.tr/tr/hakkinda/amaci.php> adresinden alındı.
- 13.02.2017 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-236246> adresinden alındı.
- 28.04.2017 tarihinde <https://kumelenme.sanayi.gov.tr> adresinden alındı.

05.05.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/osb-tesvikleri-2052016113348.pdf> adresinden alındı.

25.05.2017 tarihinde <http://btgm.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e148cf1e-786c-48d3-838c-79b9a37a908b> adresinden alındı.

25.05.2017 tarihinde <https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e9f6e3f2-f8ab-4fd1-9d65-22d553867dc1> adresinden alındı.

27.05.2017 tarihinde <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/serbestBolgeler?> adresinden alındı.

11.06.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.

15.06.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

31.10.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/Mevzuat.aspx?catID=730> adresinden alındı.

Bölüm 3

OSB & KSS Kuruluş Yeri Seçim Sistem Tasarımı

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
1. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ	1
1.1. Küçük Sanayi Sitelerinin Türkiye'deki Tanımı ve İşleyişi	1
1.2. KSS'lerin Kuruluş Yeri Seçimi İle İlgili Olarak Çalışmalar ve Mevzuat	3
1.3. KSS'lerin Kuruluş ve Yer Seçimi Süreci	5
2. DOKAP BÖLGESİ İLLERİNDE YENİ KÜÇÜK SANAYİ SİTESİ İHTİYACI	10
2.1. Artvin	11
2.2. Bayburt	11
2.3. Giresun	12
2.4. Gümüşhane	12
2.5. Ordu	13
2.6. Rize	13
2.7. Samsun	14
2.8. Tokat	15
2.9. Trabzon	15
SONUÇ	20
KAYNAKÇA	21

TABLolar

Tablo 1. İl Bazında OSB ve KSS Mevcut Durum Öneri Tablosu.....	16
--	----

ŞEKİLLER

Şekil 1. KSS Yer Seçim Süreci.....	8
------------------------------------	---

KISALTMALAR

CBS	Coğrafi Bilgi Sistemi
DOKAP	Doğru Karadeniz Projesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSİ	Devlet Su İşleri
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
MCDM	Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
TMMOB	Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliğı
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

1. TÜRKİYE'DE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ

1.1. Küçük Sanayi Sitelerinin Türkiye'deki Tanımı ve İşleyişi

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından tanımlandığı şekilde Küçük Sanayi Siteleri (KSS'ler), daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlarla donatılmış iş yeri topluluklarıdır¹.

Bakanlık, sanayi sitelerinin yapım amacını şu şekilde sıralamaktadır:

- Plansız ve denetimsiz bir şekilde yapılaşmış, çevre kirliliği ve plansız kentleşmeye neden olan dağınık şekildeki iş yerlerini bir araya toplamak suretiyle, çevre sağlığına ve şehrin planlı gelişmesine katkıda bulunulması,
- Benzer iş kollarında çalışan ve birbirini tamamlayıcı üretim yapan işletmelerin aynı site içinde toplanmasıyla verimliliğin ve kar artışının sağlanması, ihtiyaçların daha ekonomik karşılanması,
- Bölgede istihdam olanaklarını artırarak iş gücü potansiyeline katkı sağlaması,
- KOBİ'ler için uygun çalışma ortamını oluşturarak bölgesel girişimciliği teşvik etmesi,
- Sanayinin az gelişmiş bölgelerde yaygınlaştırılması suretiyle geri kalmış bölgelerin kalkınmalarının teşvik edilmesi,
- Tarım alanlarının sanayide kullanılmasının önlenmesi,
- Küçük sanayicilerde ortak hareket etme, çevresel faktörlerin maliyetini paylaşma gibi katılımcı yönetim biçiminin geliştirilmesi.

Sanayi siteleri içerisinde gelişimlerini tamamlayan işletmelerin, büyük işletmelere dönüşmeleri ve organize sanayi bölgelerinde yer almaları hedeflenmektedir. Başlangıçta 60 m² gibi küçük iş yeri talepleri, bugün 2000 m²'ye yaklaşan fabrika niteliğindeki boyutlara ulaşmıştır.

¹ 06.11.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/sayfa.html?sayfald=d9ee5ce3-4c5a-42f9-bd9c-8509dbf2def1> adresinden alındı.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın yayınladığı "Sanayi Sitelerinin Kredilendirilmesine İlişkin Yönetmelik" kapsamında, Bakanlık kredi desteği ile hayata geçirilen sanayi siteleri aşağıdaki aşamalarının tamamlanmasının ardından faaliyetlerine başlamaktadır:

- Tamirat ve imalat niteliğindeki meslek gruplarına mensup ortaklardan oluşan sanayi sitesi yapı kooperatifinin kurulması,
- Bilgilendirme raporu, genel ortak listesi ve kuruluş yerine ilişkin belgeleri içeren başvuru dosyasının Valilikçe Bakanlığa gönderilmesi,
- Kuruluş yerinin Bakanlıkça uygun görülmesi ve imar planının ruhsat makamınca onaylanması,
- Sanayi sitesi uygulama projelerinin ruhsat makamınca onaylanmasını müteakip kredi şartları açasından Bakanlıkça vize edilmesi, keşif özetlerinin Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi Başkanlığınca onaylandıktan sonra kredilendirmeye esas olmak üzere Bakanlığa sunulması,
- Sanayi sitesinin Bakanlık yatırım programına alınması,
- Yatırım programına göre ödenek tahsis edilen sanayi sitesi yapım ihalesinin Bakanlıkça belirlenen esas ve usuller çerçevesinde gerçeleştirilmesi,
- Yapım aşamasında üstyapı inşaatlarının %70'ine kadar olan kısmı, altyapı inşaatlarının tamamının Bakanlık kredi desteği ve takibinde tamamlanması,
- Tamamlanan sanayi sitesi iş yerlerinin Kooperatif Yönetimince kura çekimi yapılarak ortaklara teslim edilmesi,
- İnşaatının tamamlandığının Bakanlıkça tespit edildiği tarihten iki yıl sonra başlamak üzere Bakanlık kredisinin 11 ila 15 yıl içinde geri ödenmesi.

Bakanlık kredisi kullanmayan sanayi siteleri, yapı kooperatifleri aracılığı ve ortaklarının ekonomik imkânları ile hayata geçirilmektedir.

1.2. KSS'lerin Kuruluş Yeri Seçimi İle İlgili Olarak Çalışmalar ve Mevzuat

Cansız'ın (2010) "Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları" konulu çalışmasında; işletmelerin mal ya da hizmet üretimine başlayabilmeleri, üretimle birlikte amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kuruldukları yer "kuruluş yeri" olarak adlandırılmaktadır. Kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörler; pazara, ham maddeye, insan kaynaklarına ve enerji kaynaklarına yakınlık, taşınma, iklim, çevre ve kültürel nedenler olarak sıralanabilir.

Sanayi siteleri, işletmelerin toplu şekilde ortak altyapıları ve hizmetleri kullanarak daha kolay ve ucuz şekilde üretim yapmalarını sağlamaktadır. Firmaların dağınık ve birbirinden kopuk olması, şehir planlaması açısından bir takım sorunlara yol açtığı gibi yerleşim merkezleri civarında düzensiz ve plansız şekilde kurulan sanayi siteleri, çevre sorunlarına da sebep olmaktadır. Bu şekilde oluşan çevre sorunlarının en aza indirilebilmesi ancak doğru bir yer seçimi ve yapılanma ile mümkün olmaktadır. Sanayi sitelerinin şehirlerin gelişme yönlerini belirleyici çekici güçlere sahip olduğu da bilinmektedir.

Daha önce Karadeniz Bölgesi'nde kurulan KSS'lerin yer seçimlerindeki yanlışlıklar nedeniyle şu sonuçlarla karşılaşmıştır (Gürcan, 2013):

- Deniz seviyesinde kurulan KSS'ler sık sık sele maruz kalmış ve altyapıları çökmüştür.
- Ulaşımlarının tek bir karayoluna bağlı olması nedeniyle sabah ve akşam trafiği çok yoğun yaşanmaktadır.
- Toplu taşıma imkanları arasında raylı sistem-metro bulunmamaktadır.

Bunun dışında sanayi sitelerinin yakınlarında zamanla çarpık yapılaşmalar ortaya çıkmış ve bu da önemli konut ve altyapı problemlerini beraberinde getirmiştir. Bu problemlerden bazıları şu şekildedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012):

- Sanayi sitelerinin yakınlarında gecekondu bölgeleri oluşmakta, dolayısıyla bu bölgelerde eğitimsiz, gelir düzeyi düşük, niteliksiz bir iş gücü oluşmaktadır.
- Sanayi sitelerinin kurulması ile birlikte çevrede lüks konut adı altında yeni yerleşim yerleri oluşturulmakta, bu da sanayi ile yaşama alanlarını yine bir araya getirmektedir.
- Sanayi sitelerinin yer seçimlerinde bölgenin ekolojik dengesinin gözetilmemesi sonucu bitkisel ve hayvansal denge bozularak çevrenin geleceği tehlikeye atılmıştır.

KSS mevzuatında yer seçimi kriterlerine ilişkin bilgi bulunmamaktadır. Ancak Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği'nin 12. Maddesi'nde OSB olarak önerilen alternatif alanlardan yer seçiminde dikkate alınması gereken kriterler sıralanmıştır. Konuya ilişkin iyi uygulama örneklerinden ve KSS'lar konusunda karşılaşılan sorunlardan hareketle söz konusu kriterlerin KSS'ler de dâhil olmak üzere tüm sanayi bölgeleri için geçerli olmasında fayda vardır.

Bu kriterler şunlardır:

- Mevkii,
- Şehir merkezine uzaklığı ve hangi yönde kaldığı (şehir merkeziyle bağlantısı kolay olmalıdır),
- Çevresinde bulunan diğer yerleşim merkezlerinin neler olduğu, uzaklıkları ve hangi yönde kaldığı,
- Büyüklüğü,
- Karayolu, havaalanı, liman ve demiryolu bağlantısı, uzaklığı,
- Mülkiyet durumu,
- Kadastro durumu,
- Belediye ya da mücavir alan sınırları _içinde olup olmadığı,
- Varsa çevre düzeni planına göre durumu,
- Mevcut arazi kullanım durumu,
- Çevresindeki alanların mevcut ve planlama durumu,
- Eğimi ve yönü,
- Bulunduğu deprem kuşağı,
- Su ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
- Enerji ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
- Atık su ve yağmur suyu deşarj ortamı,
- Hâkim rüzgâr yönü,
- Gelişme ve genişleme olanağının bulunup bulunmadığı,
- Çevresinde konut ve yan sanayi yerleşimine imkân olup olmadığı,
- Varsa özel çevre koruma bölgeleri, sit alanları, milli parklar, sulak alanlar doğal anıtlar gibi koruma alanları ile uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken alanlara göre konumu,
- Drenaj durumu,
- Taşkına maruz kalma durumu,
- Önceden belirlenmiş bir jeolojik probleminin olup olmadığı,
- Varsa yeraltı ve yüzeysel içme ve kullanma suyu kaynaklarına göre konumu,

- Varsa katı atık depolama alanlarına göre konumu,
- Mevcut ya da planlanan havaalanları ile varsa askeri alanlara, askeri güvenlik yasak bölgelerine, havaalanına göre konumu,
- Su ürünleri üreme ve istihsal sahalarına olan konumu,
- Doğal kaynak potansiyeli.

Sanayi bölgeleri yaşayan varlıklardır. Şehirlerle organik bağ içinde olan kurumlardır ve buldukları çevreleri etkilerler. Bu nedenle, endüstriyel gelişmenin ve kentleşmenin giderek yaygınlaştığı bölgelerde sanayi bölgesi yer seçiminde, kentsel gelişme ve tarımsal toprak kullanımı karşılıklı etkileşim içinde karmaşık yapılı bir tablo oluşturmaktadır. Bu etkileşim çerçevesinde arazi kullanım biçimlenişi, arazi değerleri ve kullanım yoğunluğu arasında güçlü bir korelasyon vardır (Sökmen, 1984).

1.3. KSS'lerin Kuruluş ve Yer Seçimi Süreci

Sanayi parklarının kurulması çalışmaları, bölgesel gelişim stratejilerinde buna yönelik bir ihtiyaç tespit edilmesi halinde başlatılmalıdır. Eğer bölgesel stratejilerde buna yönelik bir bölüm yoksa öncelikle aşağıda adımları sunulan sürecin izlenmesi ve kurulum kararının bu doğrultuda alınması önerilmektedir. Böylece sanayi parklarının ihtiyaç doğrultusunda kurulup bölgeye en yüksek faydayı sağlayacak en verimli şekilde işletilmesi mümkün olabilecektir (USAID, 2010):

1.3.1. İlk Değerlendirme

Yerel yönetim bu aşamada bölgede yeni bir sanayi parkına ihtiyaç duyulup duyulmadığını değerlendirir. Bu karara yönelik bilgiler genellikle bölgelerin stratejik planlarında bulunmaktadır. Bölgenin herhangi bir stratejik planı yoksa karar aşaması esnasında bölgenin demografik ve ekonomik yapısı ile fiziksel şartları değerlendirilir, iş dünyasında bu yönde bir ihtiyaç olup olmadığı çeşitli saha çalışmaları kullanılarak araştırılır. Eğer karar olumlu yönde olursa daha kapsamlı bir araştırma için bir sonraki aşamaya geçilir.

1.3.2. Proje Ekibinin Kurulması

Sanayi parkının kurulmasına yönelik fizibilite çalışmasını yürütmek üzere yerel yönetimin liderliğinde bir proje ekibi oluşturur. Bu ekibin yerel yönetimin farklı birimlerindeki şehir planlama, finans, inşaat gibi farklı alanlarda uzmanlıklara sahip kişilerden oluşması önerilmektedir. Proje ekibi, bir sonraki aşamada gerçekleştirilecek fizibilite çalışmasını da yönetir.

1.3.3. Fizibilite Çalışması

Bu aşamada, projelerin potansiyel etkisini değerlendirmek üzere fizibilite çalışması yapılır. Çıkan sonuca göre projenin hayata geçirilip geçirilmemesine karar verilir. Fizibilite çalışmasında temel olarak yatırımın kurulum ve işletim maliyeti, fiyatlandırmanın nasıl olacağı, ne kadar bir sermaye ihtiyacı olacağı ve yatırımdan elde edilecek karın ne olacağı sorularına cevap aranır. Sanayi parkları gibi bölgesel ve ulusal projelerde genellikle fayda-maliyet analizleri yapılır. Böylece yatırımın toplumsal fayda ve maliyetlerinin de parasal değerlere dönüştürülerek objektif bir değerlendirme yapılması amaçlanır. Bu çalışmalarda sanayi parklarının farklı versiyonları değerlendirilerek en uygun alternatife de karar verilir. Fizibilite çalışması kapsamında bölgesel ve ulusal ekonomik çerçeve, bölgenin girişimcilik iklimi, iş gücü arzı, yerel kaynakların yeterliliği, altyapı ve ulaşım imkânları, sosyal çevre, bölgenin doğal yapısı, bölgedeki sanayi parklarının durumu ve yeni sanayi parkına olan talep değerlendirilir. Bu çalışmanın uzman ve bağımsız bir ekip tarafından yürütülmesi önerilmektedir.

1.3.4. Yer Seçimi

Kurulacak sanayi parkının başarılı olması ve bölgeye fayda sağlaması için doğru bir yer seçimi kritik öneme sahiptir. Sanayi parkları amacına göre 3 sınıfa ayrılmaktadır:

- Gelişimsel: Bölgedeki sanayi faaliyetlerini geliştirmek ve artırmak amacıyla kurulur.
- Tanıtıcı: Genellikle ekonomik açıdan geri kalmış bölgelere yeni sanayileri tanıtmak için kurulur.
- Dağıtımsal: Bazı sanayi kuruluşlarının şehir merkezinden uzaklaştırılması amacıyla kurulur.

Hangi sınıfta kurulursa kurulsun sanayi parkları için yer seçiminde aşağıdaki kriterlerin göz önüne alınması önerilmektedir (Sirel, 1997):

- Sanayi parkının alanı gelecekteki talep öngörülerek belirlenmelidir. Talebin bölgesel gelişmeyle birlikte artacağı da hesaba katılarak sanayi parkının çevresinde genişlemeye uygun boş alanların da bulunması gerekmektedir.
- Sanayi parkının kurulacağı arazinin inşaat maliyetlerini düşük tutmak için düz ya da hafif eğimli bir yapıda olması önerilmektedir.
- Mühendislik açısından zemini sağlam alanlar tercih edilmelidir. Fay hatlarına yakın araziler seçilmemelidir.
- Doğal, arkeolojik ve kentsel sit alanlarını etkileyecek veya içinde olan alanlar seçilmemelidir.
- Arazi ana yollara, havaalanına ve şehir merkezlerine kolay ulaşılabilir konumda olmalıdır.

- Su kaynakları yeterli olmalıdır. Bununla birlikte içme suyu amaçlı barajlardan kısa ve orta mesafeli koruma alanları içerisinde kalan alanlara yapılmamalıdır. Devlet Su İşleri (DSİ) sulama alanları, proje halinde veya planlanmış alanlar içerisinde kalan alanlar seçilmemelidir.
- Atık su ve katı atık tesisi kurulumuna imkân sağlamalıdır.
- Çevresel koruma altındaki veya hassas bölgelere yeterli uzaklıkta bulunmalıdır.
- Tarım arazisi olmamalıdır.
- Turizm alanlarını olumsuz yönde etkileyecek alanlar seçilmemelidir.
- Enerji temini kolay alanlar seçilmelidir.
- Hâkim rüzgâr yönü itibarıyla şehri etkilemeyecek alanlar seçilmelidir (Rüzgâr, yatay hava hareketi olup kirleticilerin taşınması, dağıtılması ve seyreltilmesinde önemli rol oynar. Rüzgâr hızı arttıkça kirlilik konsantrasyonu azalır. Kirleticiler rüzgârın estiği yönde hareket edip yayıldığı için rüzgâr yönü de önemlidir²).

KSS'ler için yer seçiminde analistler yukarıdaki kriterleri dikkate alarak optimum yeri belirlemeye çalışırlar. Eskiden sadece ekonomik ve teknik kriterler göz önünde bulundurulurken yasalar doğrultusunda birçok çevresel ve sosyal kriterlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Post-modern ve bilgi toplumunun bir sonucu olarak insan faktörü çok daha fazla önem kazanmış, sanayi parklarının üniversite ve bilim kurumlarına yakınlığı da önemli bir kriter olmuştur.

Süreç boyunca farklı yönlerden avantaja ve kısıtlara sahip potansiyel alanlar arasında bir kıyaslama yapılır; bu alanlara ait birçok veri değerlendirilir. Kuruluş yeri ile ilgili verilerin %80'i konumsal özellik taşımakta olup bu verilerin analizinde coğrafi bilgi sistemleri (CBS) kullanılır (Worral, 1991). Coğrafi bilgi sistemleri, coğrafi bilgilerin toplanması, bilgisayar ortamına aktarılıp depolanması, işlenmesi, analizi ve sunulması amacıyla bir araya getirilmiş, bilgisayar donanım ve yazılımı, personel ve coğrafi verilerden oluşan bir bütündür³. Yer seçiminde CBS'nin yanı sıra çok kriterli karar verme (MCDM) yöntemi de kullanılmaktadır. Sanayi parkları için yer seçimi için MCDM'nin kullanımı, yer seçimini ilgilendiren ve çoğunlukla birbiriyle çelişen ekonomik, sosyal, teknik, çevresel ve politik faktörlerin değerlendirilmesini gerektirir. KSS yer seçiminde bu iki aracın birlikte kullanımı konumsal analizlerin çok daha verimli, kısa sürede ve yüksek kalitede gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır.

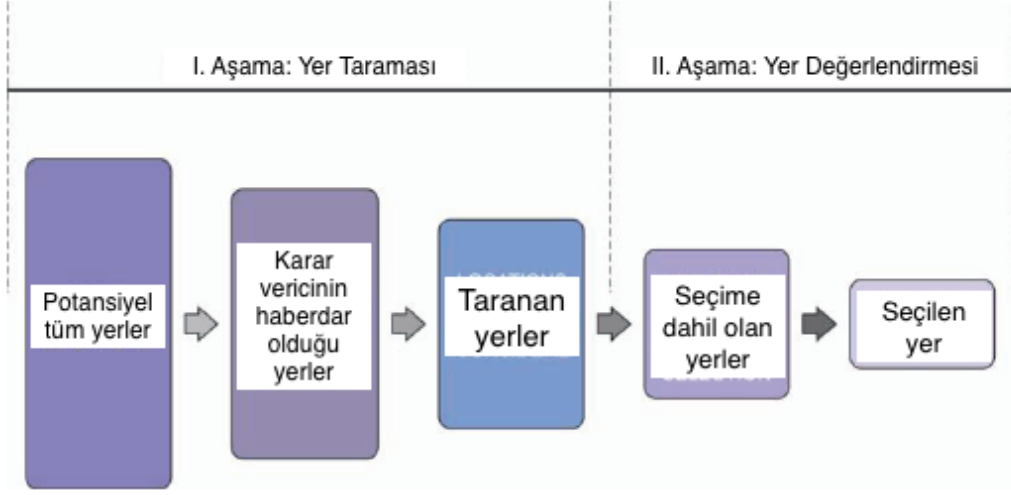
Karar vericilerin GIS ve MCDM'yi kullanarak birçok alternatif arasından sanayi parkının kurulması için en uygun alanı seçmesi mümkündür (Rikalovic ve Lazarevic, 2013).

² Meram OSB Fizibilitesi.

³ 17.11.2017 tarihinde <http://ce.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2014/03/murat-komesli-cbs-ve-kullanim-alanlari.pdf> adresinden alındı.

Bu süreçte temel olarak;

- Sanayi parkının yer seçimi için dikkate alınması gereken kriterler belirlenir.
- Potansiyel alanlar için bu kriterlerin zaman içindeki gelişimi ve etkisi tahmin edilir.
- Potansiyel etkiler değerlendirilip optimum alan belirlenir.



Kaynak: GIS, Endüstriyel Yer Seçimi için Çok Kriterli Analiz, 2013.

Şekil 1. KSS Yer Seçim Süreci

1.3.5. Sanayi Parkı Yönetimi

Sanayi parkının kurulması için yer seçildikten sonra, sanayi parkını yönetecek kurum yapılandırılır. Bu kurum sanayi parkı için arazinin alınması, bölgesel yönetimlerle iletişim, inşaat aşamasının planlanması, inşaatın tamamlanması ve sanayi parkının faaliyete geçirilmesinden sorumlu olacaktır.

1.3.6. Arazinin Satın Alınması/Tahsisi

İdeal olarak sanayi parkının kurulacağı yer devlete ait olmalıdır. Bu nedenle yer seçildikten sonra ilgili arazilerin satın alınması süreci devreye girmektedir. Fizibilite aşamasında arazi için ayrılacak en fazla yatırım miktarı da belirlenmiş olmalı ve bu çerçevede satın alımlar gerçekleştirilmelidir.

1.3.7. Sanayi Parkı İnşaatının Planlanması

Sanayi alanı tahsis edildikten sonra, inşaatın projelendirilmesi aşaması başlar. Sanayi parklarının çevresel etkisini en aza indirecek, çalışanları ve çevresindeki bölgeler için sağlık ve güvenlik koşullarını optimize edecek şekilde tasarlanması, uzun vadede değerini artıracak ve sonraki yıllarda katlanılacak maliyeti azaltacaktır.

Bu aşamada:

- Sanayi parkına nasıl ulaşıldığı değerlendirilmelidir. Her ne kadar arazinin ulaşım bağlantısı olsa da, kamyonların lojistiği için yeni yolların açılmasına ya da mevcut yolların yenilenip genişletilmesine ihtiyaç olabilir.
- Sanayi parkı arazisinin nasıl bölümleneceğine karar verilmelidir. Genellikle sanayi parklarının üçte ikisi büyük sanayiciler için ayrılrsa da KSS'ler için durum farklılık gösterebilecektir. İş yerlerinin alanı, yüksekliği ve çevre düzenlemesine de bu aşamada karar verilir.
- Sanayi parkındaki elektrik, su, gaz, telekomünikasyon tesislerinin kapasitesi belirlenir.

1.3.8. Sanayi Parkının İnşası

Sanayi parkı planlanan doğrultuda inşa edilerek faaliyete geçer. İnşaat aşamasında sanayi parkı için pazarlama ve talep toplama çalışmaları da başlar.

2. DOKAP BÖLGESİ İLLERİNDE YENİ KÜÇÜK SANAYİ SİTESİ İHTİYACI

Proje kapsamında DOKAP Bölgesi'ndeki KSS yönetimleri, firmaları ve bölgedeki paydaşlarla mülakatlar yapılmış; illerinde yeni bir KSS kurulumuna ihtiyaç duyulup duyulmadığı, ihtiyaç varsa bunun için önerilen bölgeler ve yeni KSS'lerin yapımında dikkat edilmesi gereken hususlar sorulmuştur. Bu kapsamda dile getirilen görüşler aşağıda iller bazında verilmektedir.

Mülakatlarda Bayburt dışındaki tüm illerde yeni bir KSS yapımı ya da mevcutların yeniden yapılanmasıyla ilgili planlar ve öneriler dile getirilmiştir. Bazı illerde yeni KSS yapımı veya mevcudun yeniden yapılanmasıyla ilgili çalışmaların devam ettiği belirtilirken bazılarında ise bu konudaki planlar ve öneriler dile getirilmiştir. Buna göre Artvin, Rize Merkez ve Tokat'ta yeni KSS'lerin kurulmakta olduğu ve mevcut KSS'lerdeki firmaların bir kısmının buralara taşınacağı söylenmiş, Rize Çayeli'de mevcut KSS'nin yeniden yapılanmakta olduğu belirtilmiştir. Giresun'da mevcut KSS'nin yeniden yapılanmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilirken Gümüşhane, Samsun, Ordu ve Trabzon'da yeni birer KSS yapımına gereksinim olduğu belirtilmiştir.

Mülakatlara katılanlar yeni KSS'ler kurulurken şu hususlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir:

- Ulaşım kolaylığı ve ana yollara yakın olması,
- Arsa maliyetinin yüksek olmaması,
- Tarım arazisi olmaması,
- Çevresinde boş alan olması, gerekirse büyütülebilmesi,
- Tek bir sektöre odaklanması, karma olacaksa da blokların sektörlere göre ayrılması (örneğin marangozların ayrı bir blokta yer alması),
- Bloklar arasında mesafenin kamyon geçişine izin verecek şekilde geniş olması,
- Yollarda ışıklandırma, sinyalizasyon ve tabelaların olması,
- Dükkânların sanayicilere tahsis edilmesi, kira geliri elde etmek amacıyla satılmamaları,
- Dükkânların belli standartlarının olması ve açık alanlarının bulunması,
- Çevreye verdikleri zarar nedeniyle, hurdacıların yeni KSS'ler içinde faaliyet göstermesine engel olunması,
- Sosyal alanların bulunması, müşterilerin bekleyebileceği, zaman geçirebileceği alanların oluşturulması,
- Sağlık biriminin olması,

- Atık sahalarının bulunması,
- Yakınlarına meslek lisesi kurulması,
- Firmaların ürünlerini sergileyebilecekleri teşhir alanlarının bulunması.

2.1. Artvin

Bakanlıklardan alınan verilere göre Artvin ve ilçelerinde Merkez, Arhavi, Borçka, Hopa, Livane, Şavşat ve Şavşat Sahara olmak üzere toplam 7 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Artvin Merkez KSS yönetimi ile bu KSS’de faaliyet gösteren 3 işletmenin yanı sıra, Artvin Belediyesi ve Artvin Ticaret ve Sanayi Odası (TSO) ile mülakat yapılmıştır. Görüşülen kurumlar Artvin Merkez KSS’nin dolu olduğunu ve sanayicinin buraya halen yoğun talep gösterdiğini, bu nedenle de yeni bir sanayi sitesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda Salkımlı Köyü’nde yeni bir sanayi sitesi kurma çalışmalarının başladığı, yeni KSS için kooperatifin kurulduğu, 70-80 civarında üyesinin olduğu, Merkez KSS’den buraya 30-40 iş yerinin taşınacağı bilgisi verilmiştir.

Yeni kurulacak KSS arazisinin daha önce Devlet Su İşleri (DSİ) için istimlak edildiği, DSİ buradan taşınınca arazinin bir kısmının KSS’ye ayrıldığı dile getirilmiştir. Artvin’de uygun arazi imkânının kısıtlı olması nedeniyle yeni KSS için yer seçiminin de yamaç bir bölgede belirlendiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, yeni KSS’de kademeli bir yapılanma olacağı söylenmiştir.

2.2. Bayburt

İlgili bakanlıklardan alınan verilere göre Bayburt’ta 21 Şubat ve Bayburt Merkez olmak üzere toplam 2 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan 21 Şubat KSS’nin yönetimi ve bu KSS’de faaliyet gösteren 3 işletmenin yanı sıra Bayburt Belediyesi ve Bayburt TSO ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda Bayburt’ta Kayışkiran KSS’nin de bulunduğu, dolayısıyla toplam 3 KSS’nin yer aldığı söylenmiştir.

Mülakatlarda öne çıkan genel görüş, Bayburt’un ekonomisinin tarıma ve hayvancılığa dayalı olması ve ilin tren yolundan mahrum olması nedeniyle sanayinin istenen düzeye ulaşmadığı, dolayısıyla yeni sanayi sitesinin kurulmasına şu aşamada ihtiyaç olmadığı yönündedir. Bu konuda bir firma temsilcisi şunları söylemiştir:

“Mevcut KSS Bayburt için yeterli. Zaten Bayburt’un sanayi hacmi belli. Pastayı biraz daha bölmenin anlamı yok. Bir de Bayburt’ta iş gücü eksik. Yani, yeni bir sanayi sitesinde çalışmak için hazır genç bir nesil yok.”

İlk kurulan KSS’nin şehir merkezinde kaldığı, burada 50-60 iş yerinin aktif olduğu söylenmiştir. Bu KSS’deki firmaların yer değiştirmeye sıcak bakmadıkları dile getirilmiştir. Firmaların Merkez KSS’de kalmaya devam etmesi nedeniyle 21 Şubat KSS’deki firmalar için haksız rekabetin ortaya çıktığı da

söylenmiştir. Bununla birlikte, 21 Şubat KSS'deki doluluk oranının %85 düzeyinde olduğu, yeni işlikler yapılıp kapasite artırılırsa Merkez KSS'deki işletmelerin 21 Şubat KSS'ye taşınabileceği dile getirilmiştir.

2.3. Giresun

Bakanlıklardan alınan verilere göre ilde Giresun, Batlama, Bulancak, Dereli, Görele ve Şebinkarahisar olmak üzere toplam 6 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Giresun KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletme, Giresun Belediyesi ve Giresun TSO ile mülakat yapılmıştır.

Mülakatlarda yeni bir KSS kurulumuna sıcak bakılsa da bunun için uygun bir arazinin bulunmamasından duyulan sıkıntı dile getirilmiştir. Bu konuda bir firma temsilcisi şunları ifade etmiştir:

“Mevcut KSS'nin konumu çok güzel fakat çok dik bir arazide kurulmuş. Çok fazla genişletme şansınız yok ve sanırım bununla ilgili bir planlama da zamanında düzgün yapılmamış. Sanayi bölgesinin yakınında çok fazla ev var, insanlar kalıyor. Burada tamiratlar yapılıyor, kimyasal işlemler yapılıyor, atık çıkışı oluyor. Ama daha geniş, daha düzenli, altyapısı daha özenli hazırlanmış yeni bir yer Giresun'da bulmak çok zor.”

Bulancak'taki uygun bir araziye yeni OSB kurulacağı, SEKA Fabrikası'nın arazisine stadyum yapılacağı, dolayısıyla uygun arazilerin başka şekilde projelendirildiği belirtilmiştir. Bu nedenle mevcut KSS'lerde yeniden yapılanmaya gidilmesi, mevcut binaların genişletilmesi önerilmiştir.

2.4. Gümüşhane

Bakanlıklardan alınan verilere göre Gümüşhane ve ilçelerinde Merkez, Kelkit, ve Şiran olmak üzere toplam 3 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Gümüşhane KSS'nin yönetimi ile bu KSS'de faaliyet gösteren 4 işletmenin yanı sıra Gümüşhane Belediyesi ve Gümüşhane TSO ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda Gümüşhane'de aktif KSS sayısı üniversite ve belediyenin yanındaki sanayi siteleri olmak üzere 2 olarak belirtilmiştir.

Mülakatlarda Gümüşhane'ye yeni bir KSS kurulması konusunda katılımcılar hemfikirdir. Yeni KSS için öncelikle Mescitli Köyü mevki önerilmiştir. Bunun gerekçesi olarak da Gümüşhane'nin bu yöne doğru büyüme ihtiyacı dile getirilmiştir. Ancak Mescitli Köyü'nün yoğun hava akımı altında bulunması, kışlarının çok soğuk geçmesi ve heyelan riskinin olması, Mescitli Köyü'nün dezavantajları olarak gösterilmiştir. Bunun yanında Kürtün ve Torul ilçelerinde, Karacamağarası yol ayrımı ve İkizsu mevki de KSS için önerilen alanlar arasındadır.

Bir firma temsilcisi, KSS'lerdeki blokların farklı sektörlerle ayrılması gerektiği konusuna dikkat çekerek şunları söylemiştir:

“Bizim KSS'miz mobilya sektörüne odaklanmış. Ancak mermerciler ve demirciler de burada faaliyet gösteriyor. En azından onların bölümünün ayrı olması lazım. O konuda çok sıkıntı çekiyoruz. Örneğin karşımızda bir mermerci var, yan tarafta da motorcu. Mermerci yazın mermeri dışarıda kesiyor. Mermerin tozundan boğuluyoruz. Esnaf da bir şey diyemiyor.”

Başka bir firma temsilcisi ise iş yerlerinin depo olarak kullanılmasıyla ilgili soruna işaret ederek şunları dile getirmiştir:

“KSS'miz şu an için yeterli ama ileride tabii ki yetersiz kalacak. Çünkü burada en büyük sıkıntı depo konusu. Çoğu iş yeri, depo olarak kullanılıyor. Bu nedenle birisi yeni bir imalathane açmaya kalksa boş iş yeri bulamıyor.”

2.5. Ordu

Bakanlıklardan alınan verilere göre Ordu ve ilçelerinde Aybastı, Efirli, Fatsa, Korgan, Kumru, Mesudiye, Mobilyacılar, Merkez, Ata, İkinci, Perşembe, Ünye ve Ünye İkinci KSS olmak üzere toplam 13 faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Ordu 2. KSS'nin yönetimi ile bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletmenin yanı sıra Ordu Ata KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 4 işletme, Ordu Belediyesi ve Ordu TSO ile mülakat yapılmıştır.

Mülakatlarda 1. KSS'nin kentsel dönüşüme girdiği ve şehir merkezinde bir KSS'ye ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Yeni KSS'nin yeriyle ilgili bir spesifik bir alan belirtilmemiştir. Bununla birlikte, KSS'nin sahile yakın değil, iç kesimlerde geniş bir alanda kurulmasının daha uygun olacağı dile getirilmiştir. Bu konuda bir firma temsilcisi şunları söylemiştir:

“Bizim buralarda düz bir arazi yok. Bu nedenle bence yeni KSS'nin sahil kesiminden ziyade iç kesimlerde kurulması daha mantıklı. Sahilde 3 tane sanayi sitesi olacağına bir tane, büyük bir sanayi sitesinin olması daha mantıklı. En azından işler daha çabuk yürür. Herkes oraya gelir bir arada olur. Bakkalı, esnafı, tesisleri olur. Gelişim açısından daha mantıklı bence.”

2.6. Rize

Bakanlıklardan alınan verilere göre Rize ve ilçelerinde Ardeşen, Çayeli, Örnek Çayeli, Pazar Modern, Rize Merkez ve Rize Modern KSS olmak üzere toplam 6 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Rize Merkez KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletme, Rize Çayeli KSS'nin

yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletme, Rize Belediyesi, Rize TSO ve Rize Madeni Sanatkârlar Odası ile mülakat yapılmıştır.

Mülakatlarda Çayeli KSS'nin %100 dolu olduğu ve buraya talebin halen yüksek olduğu belirtilmiştir. 50-60 adet daha dükkâna ihtiyaç duyulduğu, bu nedenle de Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rize İl Müdürlüğü'ne KSS alanının genişletilmesi ve 3 katlı dükkânlar inşa edilebilmesi için proje sunulduğu, bu konuda Bakanlık onayının beklendiği dile getirilmiştir.

Mülakatlarda Rize Merkez KSS'nin şehir içinde kaldığı ve bu nedenle yeni bir KSS'nin yapım aşamasında olduğu, Merkez KSS firmalarının buraya taşınacağı belirtilmiştir. Yeni KSS'nin Çiftekavakta yapılmakta olduğu; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan alınan kredi ile %70'lik bölümünün tamamlandığı, 250 m² ile 500 m² arasında değişen büyüklüklerde toplam 230 dükkanın bulunduğu ve bunların 3 kattan oluştuğu bilgisi verilmiştir. Bununla birlikte yeni KSS alanının yanında yaklaşık 140 dönümlük bir arazi bulunduğu, KSS'ye olan talebin yoğunluğu doğrultusunda bu alanın da yeni KSS'ye eklenmesi ve bölgenin genişletilmesi önerilmiştir. Ayrıca İyidere ve Güneysu Bölgeleri de yeni KSS alanı olarak tavsiye edilmiştir.

Yeni KSS'de güvenlik konusunun önemli olacağına dikkat çekilmiş ve güvenliğin sağlanması ile ilgili şunlar söylenmiştir:

“Yeni yapılacak sanayi sitesini güvenlik altında tutmak ve giriş-çıkışları kontrol altına almak lazım. Sanayi sitesinin çevresini belirleyip tel örgü çekmek veya emniyet duvarı örmek gerekiyor. Başka sanayi sitelerinde buna benzer örnek çalışmalar yaptılar. Örneğin akşamdan sanayi sitesinin tüm kapıları kapatılıyor, güvenlik giren tüm araçların plakalarını alıyor, vb. Çünkü burada 400 kiloluk kasanın çalındığı hırsızlık olayları yaşandı.”

2.7. Samsun

Bakanlıklardan alınan verilere göre Samsun ve ilçelerinde Asarcık Örnek, Bafra I Bölüm, Bafra II. Bölüm, Çarşamba, Kavak Yaşar Doğu, Ladik, Samsun Batı, Samsun Güney, Samsun Merkez, Samsun 19 Mayıs, Toybelen ve Vezirköprü KSS olmak üzere toplam 12 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Samsun Batı KSS'nin yönetimi, Samsun 19 Mayıs KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 5 işletme, Samsun Büyükşehir Belediyesi, Samsun TSO ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ile mülakat yapılmıştır.

Mülakatlarda Samsun için yeni KSS'ye veya mevcut KSS'lerin alanının genişletilmesine ihtiyaç olduğu söylenmiştir. KSS içindeki dükkânların sanayicinin ihtiyacına cevap vermediği ve küçük kaldığı, en az 500 m²'lik dükkânların yapılması gerektiği de belirtilmiştir.

Bu konuda bir firma temsilcisi şunları söylemiştir:

“200’e yakın üyemiz var. 500 metre kareden aşağı iş yeri isteyen yok. 10 bin metre kare, 15 bin metre kare kapalı alan isteyen arkadaşlarımız var. Bir dökümcü bir bloğu almış komple kullanıyor.”

Yeni KSS'nin havaalanına yakın yerlere kurulabileceği, ancak uygun bir arazinin bulunmadığı dile getirilmiştir. Toybelen civarında yeni KSS kurulma çalışmaları devam etse de bu bölgenin ulaşım açısından uygun olmadığı ve yeterince işlek bir güzergâhta bulunmadığı ifade edilmiştir. Toybelen KSS'nin toplam alanının 600 hektar olduğu, demiryoluna 15 km uzaklıkta ve Samsun-Ankara karayoluna bağlantısının bulunduğu dikkat çekilmiştir⁴.

2.8. Tokat

Bakanlıklardan alınan verilere göre Tokat ve ilçelerinde Erbaa, Niksar, Reşadiye, Sulusaray, Tokat Merkez, Tokat Yazmacılar, Tokat Küçük, Turhal, Yeşilyurt ve Zile KSS olmak üzere toplam 10 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Tokat Merkez KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 4 işletme, Tokat Niksar KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletme, Tokat Belediyesi, Tokat TSO ve BSTB Tokat İl Müdürlüğü ile mülakat yapılmıştır.

Mülakatlarda Tokat Merkez'de yeni bir KSS'ye ihtiyaç olduğu, bu nedenle de üniversitenin karşısındaki alanda KSS kurulum çalışmalarına başlandığı belirtilmiştir. Şehir içinde kalan Merkez KSS'nin 50 hektarlık bu yeni alana taşınacağı dile getirilmiştir. Niksar'da ise mevcut KSS'nin yeterince dolu olmadığı ve yeni bir KSS ihtiyacının bulunmadığı ifade edilmiştir.

2.9. Trabzon

Bakanlıklardan alınan verilere göre Trabzon ve ilçelerinde Akçaabat, Maçka, Trabzon Merkez, Trabzon Merkez (Marangozlar), Trabzon Merkez (Fatih), Of, Sürmene, Vakfıkebir ve Yeni Araklı KSS olmak üzere toplam 9 adet faal KSS bulunmaktadır. Bunlardan Trabzon Yomra KSS'nin yönetimi ve bu KSS'de faaliyet gösteren 3 işletme, Trabzon Büyükşehir Belediyesi, Trabzon TSO, Trabzon Valiliği Yatırım İzleme Koordinatörlüğü ve Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda Yomra KSS'nin şehir içinde ve alanının yetersiz kaldığı; bunun için de belediyenin Arsin'de 350 dönümlük bir alan önerdiği belirtilmiştir. Yeni sanayi sitesinde daha büyük dükkânların sanayicinin ihtiyacını karşılayacağı söylenmiştir. Ayrıca firmaların ürünlerini teşhir etmeleri için ortak bir alan oluşturulması ihtiyacı da dile getirilmiştir.

⁴ Hikmet Gürcan, (2013). Karadeniz Bölgesi'nde ve Samsun'da Küçük Sanayi Siteleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, S.S. Samsun Batı Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi.

İller ve ilçeler bazında mevcut OSB ve KSS'ler ile yapılmakta olan ve yapılması önerilen yeni KSS bilgileri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. İl Bazında OSB ve KSS Mevcut Durum Öneri Tablosu

İl	İlçe	OSB	KSS	KSS Önerisi
Artvin	Ardanuç	-	-	
	Arhavi	-	✓	
	Borçka	-	✓	
	Hopa	-	✓	
	Merkez	-	✓	Yeni bir KSS kuruluyor.
	Murgul	-	-	
	Şavşat	-	✓	
	Yusufeli	-	-	
Bayburt	Aydıntepe	-	-	
	Demirözü	-	-	
	Merkez	✓	✓	
Giresun	Alucra	-	-	
	Bulancak	✓	✓	Yeni bir OSB kurulacak.
	Çamoluk	-	-	
	Çanakçı	-	-	
	Dereli	-	✓	
	Doğankent	-	-	
	Espiye	-	-	
	Eynesil	-	-	
	Görele	-	✓	
	Güce	-	-	
	Keşap	-	-	
	Merkez	✓	✓	
	Piraziz	-	-	
	Şebinkarahisar	-	✓	
Tirebolu	-	-		
Yağlıdere	-	-		
Gümüşhane	Kelkit	-	✓	
	Köse	-	-	
	Kürtün	-	-	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.
	Merkez	✓	✓	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.
	Şiran	-	✓	
	Torul	-	-	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.

Tablo 1. İl Bazında OSB ve KSS Mevcut Durum Öneri Tablosu (Devam1)

İl	İlçe	OSB	KSS	KSS Önerisi
Ordu	Akkuş	-	-	
	Altınordu	-	-	
	Aybastı	-	✓	
	Çamaş	-	-	
	Çatalpınar	-	-	
	Çaybaşı	-	-	
	Fatsa	✓	✓	OSB'nin ikinci etabı için çalışmalar devam ediyor.
	Gölköy	-	-	
	Gülyalı	-	-	
	Gürgentepe	-	-	
	İkizce	-	-	
	Kabadüz	-	-	
	Kabataş	-	-	
	Korgan	-	✓	
	Kumru	-	✓	
	Merkez	✓	✓	OSB'nin ikinci etabı için çalışmalar devam ediyor. İki KSS'den biri lağvedilecek ve Mobilya KSS kurulacak.
	Mesudiye	-	✓	
Perşembe	-	✓	Yeni bir KSS kuruluyor.	
Ulubey	-	-	Yeni bir KSS kuruluyor.	
Ünye	-	✓	Yeni bir OSB yatırım planı içinde	
Rize	Ardeşen	✓	✓	
	Çamlıhemşin	-	-	
	Çayeli	-	✓	
	Derepazarı	-	-	
	Fındıklı	-	-	
	Güneysu	-	✓	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.
	Hemşin	-	-	
	İkizdere	-	-	
	İyidere	-	-	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.
	Kalkandere	-	-	
	Merkez	✓	✓	Çiftekavak mevkiinde yeni bir KSS kuruluyor.
	Pazar	-	✓	

Tablo 1. İl Bazında OSB ve KSS Mevcut Durum Öneri Tablosu (Devam2)

İl	İlçe	OSB	KSS	KSS Önerisi
Samsun	Alaçam	-	-	
	Asarcık	-	✓	
	Atakum	-	-	
	Ayvacık	-	-	
	Bafra	✓	✓	
	Canik	-	-	
	Havza	✓	-	
	İlkadım	-	✓	Yeni bir KSS kuruluyor.
	Kavak	✓	✓	
	Ladik	-	✓	
	19 Mayıs	-	✓	
	Salıpazarı	-	-	
	Terme	-	-	
	Tekkeköy	✓	-	
	Vezirköprü	-	✓	
Yakakent	-	-		
Tokat	Almus	-	-	
	Artova	-	-	Yeni bir KSS için çalışmalar devam ediyor.
	Başçiftlik	-	-	
	Erbaa	✓	✓	
	Merkez	✓	✓	KSS taşınacak.
	Niksar	✓	✓	
	Pazar	-	-	
	Reşadiye	-	✓	
	Sulusaray	-	✓	
	Turhal	✓	✓	
	Yeşilyurt	-	✓	
Zile	✓	✓		
Trabzon	Akçaabat	✓	✓	
	Araklı	-	✓	
	Arsin	✓	-	Yeni bir KSS kurulması öneriliyor.
	Beşikdüzü	✓	-	
	Çarşıbaşı	-	-	
	Çaykara	-	-	
	Dernekpazarı	-	-	
	Düzköy	-	-	
	Hayrat	-	-	
	Köprübaşı	-	-	
	Maçka	-	✓	
Merkez	-	✓		

Tablo 1. İl Bazında OSB ve KSS Mevcut Durum Öneri Tablosu (Devam3)

İl	İlçe	OSB	KSS	KSS Önerisi
Trabzon (Devam)	Of	-	✓	
	Ortahisar	-	-	
	Sürmene	-	✓	
	Şalpazarı	-	-	
	Tonya	-	-	
	Vakfıkebir	✓	✓	
	Yomra	-	-	

SONUÇ

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında DOKAP bölgesinde mevcut KSS'lerin durumu ve yeni KSS ihtiyacına ilişkin olarak DOKAP koordinasyonunda il ve ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatı ve diğer paydaşların katılımı ile iller bazında kapsamlı saha ve ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bunların ileriye dönük öngörü ve planlama çalışmalarıyla birlikte ele alınarak yer seçimi konusunda gerekli tespitlerin yapılmasında fayda vardır. Yeni KSS'lerin yeri belirlenirken ve kurulumlarına ilişkin adımlar atılırken bu çalışma kapsamında elde edilen saha verilerinde öne çıkan sorunlara yol açmayacak ve yukarıda sıralanan kriter ve kurallara uygunluk sağlayacak şekilde bir planlama yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). OSB'ler, KSS'ler, Teknoparklar. Ankara: TMMOB.
- Cansız, M. (2010). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları. Ankara: DPT Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Gürcan, H. (2013). Karadeniz Bölgesi'nde ve Samsun'da Küçük Sanayi Siteleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. S.S. Samsun Batı Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi.
- Rikalovic, A. Cosic, I. ve Lazarevic, D. (2013). Based Multi-Criteria Analysis for Industrial Site Selection. GIS.
- Sirel, A. (1997). Organize Sanayi Bölgelerinin Yer Seçiminde Karar Mekanizması, Kurumlar ve İncelenen Çevresel Faktörler, Trakya'da Sanayileşme ve Çevre Sempozyumu II.
- Sökmen, P. (1984). İzmit ve Gebze Örneklerinde Sanayi Yer Seçimi-Tarımsal Toprak Kullanımı İlişkileri, Sanayi Yer Seçimi, Turizm Yerleşmeleri ve Tarım Topraklarının Ülkesel Arazi Kullanımı İçinde Değerlendirilmesi Kolokiyumu. Adana: 8. Dünya Şehircilik Günü.
- USAID. (2010). Methodology for Setting Up Industrial Park. Municipal Economic Growth Activity. Municipal Capacity Building for Local Economic Development.
- Worral L. (1991). Spatial Analysis and Spatial Policy using Geographic Information Systems. London: Belhaven Press.

İnternet Adresleri:

- 06.11.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/sayfa.html?sayfald=d9ee5ce3-4c5a-42f9-bd9c-8509dbf2def1> adresinden alındı.
- 17.11.2017 tarihinde <http://ce.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2014/03/murat-komesli-cbs-ve-kullanim-alanlari.pdf> adresinden alındı.

Bölüm 4

OSB & KSS Yönetim Süreçlerine İlişkin Gelişim Stratejileri

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. DÜNYADAKİ SANAYİ BÖLGELERİNE GENEL BAKIŞ	2
1.1. Dünyada Sanayi Bölgeleri	2
1.2. Dünyada Başarılı Sanayi Bölge Örneklerinin Değerlendirilmesi	4
1.2.1. Baden-Württemberg Bölgesi – Almanya	4
1.2.2. Grenoble Bölgesi – Fransa	7
1.2.3. Trafford Park – İngiltere	8
2. TÜRKİYE'DEKİ SANAYİ BÖLGELERİNE GENEL BAKIŞ	10
2.1. Türkiye'de Sanayi Bölgeleri	10
2.2. Türkiye'de OSB ve KSS Örneklerinin Değerlendirilmesi	12
2.2.1. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi	12
2.2.2. Gebze Organize Sanayi Bölgesi	19
2.2.3. Konya-Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması	25
2.2.4. Konya Aykent Ayakkabıcılar Küçük Sanayi Sitesi	31
2.2.5. Gemi Onarım ve Donatım Küçük Sanayi Sitesi	35
3. DOKAP OSB VE KSS MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ	39
3.1. OSB'lere İlişkin İhtiyaçlar	39
3.2. KSS'lere İlişkin İhtiyaçlar	41
4. DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'leri Gelişim Stratejileri	43
4.1. Temel Yönetişim Prensipleri	43
4.2. OSB'lerin ve KSS'lerin Gelişimine Yönelik Stratejiler	44
4.2.1. Mevzuat ve Uygulamaları	44
4.2.2. Arazi, Tahsis ve Altyapı	45
4.2.3. Temel Hizmetler	47
4.2.4. Nitelikli Hizmetler	48
4.2.5. Yönetim ve Yönetişim	49
EK. Çekirdek Ekip Toplantısı Sonuçlarına Göre OSB ve KSS'lere Yönelik Gelişim Stratejileri	52
KAYNAKÇA	57

TABLolar

Tablo 1. Konya, Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması.....	26
---	----

ŞEKİLLER

Şekil 1. EOSB Parsel Görüntüsü.....	13
Şekil 2. EOSB Yönetimi Organizasyon Şeması.....	17
Şekil 3. GOSB Yerleşim Planı	19
Şekil 4. GOSB Yönetimi Organizasyon Şeması	23

KISALTMALAR

BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CCRST	Ulusal Araştırma Politikası ve Bilimsel ve Teknik Araştırma Danışma Komitesi
CNET	Ulusal Telekomünikasyon Araştırması Merkezi
DATAR	Mekânsal Planlama ve Bölgesel Eylem Delegasyonu
DGRST	Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Genel Delegasyonu
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EOSB	Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi
GEMDOK KSS	Gemi Onarım ve Donatım Küçük Sanayi Sitesi
GIANT	Grenoble Isère Alpes Nanotechnologies
GOSB	Gebze Organize Sanayi Bölgesi
GSYH	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
INRIA	Bilgisayar Bilimi ve Kontrolünde Ulusal Araştırma Enstitüsü
İşKUR	Türkiye İş Kurumu
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
KÜSİ	Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSBÜK	Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluğu
STK	Sivil Toplum Kuruluğu
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TOKİ	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu doküman, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında DOKAP Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Sitelerinin (KSS) bölgesel kalkınmaya sağladıkları katkının artırılması amacıyla geliştirilen stratejileri ortaya koymaktadır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verilerine göre DOKAP bölgesinde Bayburt ilinde 1, Giresun ilinde 2, Gümüşhane ilinde 1, Ordu ilinde 2, Rize ilinde 2, Samsun ilinde 5, Tokat ilinde 5 ve Trabzon ilinde 4 adet olmak üzere toplam 22 adet OSB yer almaktadır. Artvin'de ise OSB bulunmamaktadır. 2000 yılından itibaren kurulmaya başlanmış olan bu OSB'lerden 20'si karma OSB olup farklı sektörleri bünyesinde barındırmaktadır. Diğer iki OSB ise Samsun'da faaliyet gösteren ihtisas OSB'ler olup bunlardan biri gıda, diğeri ise tarımsal ürün işleme ve tarım makinaları sektöründe faaliyet göstermektedir. Sanayi sitelerine ait ilgili bakanlıklarda (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) sağlıklı veri bulunmamakla birlikte, verileri paylaşılan sanayi sitesi sayısı 153'tür.

OSB'lere ve sanayi sitelerinin gelişimine yönelik stratejilerin belirlenmesi sürecinde DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'lerinin mevcut durumu incelenmiş, Türkiye'den öncü ikişer OSB (Eskişehir OSB ve Gebze OSB) ve KSS (Konya Aykent Ayakkabıcılar KSS ile Gemi Onarım ve Donatım KSS) değerlendirilmiş, dünyadaki başarılı sanayi bölgeleri (Almanya'dan Baden-Württemberg, Fransa'dan Grenoble ve İngiltere'den Trafford Park) incelenmiş ve bunlardan edinilen derslerden yararlanılmıştır. Ayrıca, bölgedeki ilgili paydaşların katılımıyla düzenlenen çekirdek ekip toplantılarında DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'lerine ait mevcut durum paylaşılıp geliştirilen stratejilere dair görüş ve öneriler de alınmıştır.

Bu raporun;

- Birinci bölümünde dünyadaki sanayi bölgeleriyle ilgili genel bilgi ve dünyadaki başarılı sanayi bölgelerine ait örnekler sunulmakta,
- İkinci bölümünde Türkiye'deki sanayi bölgeleriyle ilgili genel bilgi ile mülakatlar ve dokümanlar üzerinde yapılan incelemelerle toplanan veri ve bilgiler ışığında Türkiye'deki öncü OSB ve KSS'lere ilişkin değerlendirme yapılmakta,
- Üçüncü bölümünde DOKAP bölgesi OSB'lerine ve sanayi sitelerine ilişkin mevcut durum değerlendirmesine ilişkin sonuçlar özetlenmekte,
- Dördüncü ve son bölümünde ise DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'leri gelişim stratejilerine yer verilmektedir.

1. DÜNYADAKİ SANAYİ BÖLGELERİNE GENEL BAKIŞ

1.1. Dünyada Sanayi Bölgeleri

Dünyada sanayi bölgeleri (veya endüstriyel örgütlenmeler), firmaların gelişimini destekleyen altyapı ve hizmetlerin bir ülkenin tüm bölgelerinde aynı kalite ve imkânlarla sağlanması ve bunun maliyet-etkin bir yaklaşımla sunulması ihtiyacından doğmuştur. Özellikle iş ve üretim ortamının güçlendirilmesine ve işletmelerin büyümesi için gerekli ekosistemin geliştirilmesine ihtiyaç duyan bölgeler ve ülkeler, bir yandan sınırlı kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak, diğer yandan yeni yatırım, sermaye ve insan kaynağını çekmek için cazibe merkezleri oluşturmak amacıyla endüstriyel örgütlenmelerin tasarlanması ve geliştirilmesini bir politika aracı olarak benimsemişlerdir.

Bu kapsamda dünyada yaygın olarak kullanılan terim “sanayi parkı”dır. Genel olarak sanayi parkları, belli bir bölgede sınırları belli bir biçimde oluşturulan ve firmalar için özel olarak hazırlanmış altyapıya sahip olan alanları ifade etmektedir. Bunun dışında “özel ekonomik bölgeler”, “sanayi kümelenmeleri”, “serbest bölgeler” ve “endüstriyel bölgeler” gibi isimlerle de anılan ve firmalar için gerekli imkân ve altyapıyı sağlamak üzere farklı modelleri kullanarak şekillendirilen endüstriyel örgütlenmeler de mevcuttur. Bu bölgelerdeki kurallar ve uygulamalar genellikle yatırım koşulları, uluslararası ticaret, gümrük ve vergilendirme gibi konularda farklılık göstermekte olup Ar-Ge ve inovasyonun rekabetçilikteki rolünün artmasıyla bu yönde imkânlar sağlayan “teknokent” ve benzeri “inovasyon alanları” da endüstriyel örgütlenmeler kapsamında değerlendirilmeye başlanmıştır.

Genel olarak ele alındığında sanayi parklarında, firmaların üretim birimlerini destekleyen ulaşım, enerji, su ve atık yönetimi gibi alt ve üst yapı imkânları ve firmaların ihtiyaç duyduğu hizmetler bölge yönetim birimi kanalıyla tek bir elden sağlanmaktadır. Bu hizmetler, firmaların ihtiyaç duyduğu bankacılık, muhasebe, finansal ve hukuksal danışmanlık, insan kaynakları gibi temel hizmetlerin yanında teknoloji transferi, Ar-Ge hizmetlerinin tedariki, lojistik hizmetleri, etkinlik organizasyonu, eğitim ve beceri geliştirme faaliyetleri, spor imkânları, sosyal faaliyetler ve firmalar arasında iş birliği ağı oluşturmaya yönelik etkinlikleri de kapsamaktadır.

Sanayi parkları, sağladıkları imkânlar sayesinde bölgelerin ve ülkelerin gelişiminde ve yapısal dönüşümde önemli etki yaratmaktadır. Bu etki kısa sürede ortaya çıkmasa da parklarda faaliyet gösteren firmaların yarattıkları istihdam, firmalar arasında oluşturulan ağ yoluyla bilgi ve teknolojinin yayılması ve transferi, gelişme dinamiklerini hayata geçirmektedir. Bölgelerde belli sektör ve nitelikteki firmalar arasındaki kümelenmeler, yeni yatırımcıların bölgeye çekilmesini sağlamaktadır (Vidova, 2010). Bu sayede gelişen bölgede değer zincirleri oluşmakta, farklı sektörlerin de gelişimi mümkün olmaktadır. Sanayi parklarında yaratılan bu ortam, taşma etkisinin de (spillover effect) ortaya çıkmasını sağlayarak üretilen bilgi ve teknolojinin bölge dışındaki firmalara yayılmasını,

nitelikli insan kaynağının yetişmesini ve hareketliliğini, bölge çevresinde yeni firmaların, yerleşim merkezlerinin ve sosyal alanların kurulmasını tetiklemekte ve böylelikle sosyal ve ekonomik gelişimi hızlandırmaktadır.

Sanayi parkları, devletler tarafından belli plan ve politikalar doğrultusunda kurulabileceği gibi firmaların kendi aralarındaki örgütlenmeyle bir araya gelmesi sonucu “organik” olarak da oluşabilmektedir. Çin’in hızlı büyümesinde sanayi parklarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu parkların birçoğu doğal olarak oluşmuş olsa da gelişmeleri için devlet tarafından önemli bir destek sağlanmıştır (Dünya Bankası, 2013).

Sanayi parkları genellikle geçmişte devlet müdahalesinin bir sonucu olarak kurulurken, bugün gittikçe artan sayıda özel sektör-kamu ortaklığında hayata geçen girişimler dikkatleri çekmektedir. Bu tür parklarda kamu genel olarak şeffaf ve anlaşılır bir yasal çerçevenin uygulanmasından, arazi ve verimli kamu hizmetlerinin sağlanmasından ve temel altyapıların finansmanından sorumludur. Öte yandan özel sektör ortağı, sanayi parkının geliştirilmesi ve faaliyetleri, spesifik altyapıların hazırlanması, varlık yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve küresel ağların kurulması gibi konularda sorumluluk üstlenmektedir (Dünya Bankası, 2013).

Dünyadaki başarılı sanayi parkları genel olarak aşağıdaki temel özelliklere sahiptir¹:

- Sağlam bir yasal çerçeve ve güçlü kurumlar (etkin tek durak ofisi hizmetleri gibi),
- Ulusal gelişim stratejisinin bir parçası olarak güçlü devlet desteği,
- Daha geniş çaplı ya da ulusal reformlar için prototip tasarım,
- Sağlam bir altyapı ile stratejik bir lokasyonda bulunma,
- Önemli ekonomik ve sosyal getiriler sağlama.

¹ 01.02.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.

1.2. Dünyada Başarılı Sanayi Bölge Örneklerinin Değerlendirilmesi

1.2.1. Baden-Württemberg Bölgesi – Almanya

Güneybatı Almanya'da yer alan bir eyalet olan Baden-Württemberg, nüfus ve alan olarak ülkenin üçüncü büyük eyaletidir. Ülkenin en zengin bölgelerinden biri olan eyalette, işsizlik oranı %5'in altındadır. Almanya'nın küresel liderliğe sahip olduğu otomotiv sektörünün büyük bir bölümüne ev sahipliği yapmaktadır.

Dünya'daki sanayi bölgeleri arasında teknoloji yoğun bölgeler için en ideal örnek olarak kabul edilen bölgenin, sadece Almanya için değil dünya için de zenginlik ürettiği kabul edilmektedir.

Avrupa'nın en önemli ekonomik merkezlerinden olan ve Fransa, Avusturya, İsviçre sınırında yer alan Baden-Württemberg bölgesi, lokasyon olarak da Avrupa'nın tam kalbinde yer almaktadır. Sahip olduğu üstün altyapı, Avrupa Birliği pazarlarına ideal bir erişim sağlamak ve dünya pazarına erişimi mümkün kılmaktadır.

2016 yılında Baden-Württemberg'deki şirketler tarafından üretilen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla (GSYH), Finlandiya, Danimarka, Norveç ve Avusturya'nın ülke olarak ürettiğinin üzerinde gerçekleşmiş ve 460 milyar Euro'yu bulmuştur. Bu rakam, Almanya GSYH'nin %15'ine tekabül etmektedir.

Ar-Ge harcamalarının bölgenin GSYH'ya oranı %5 düzeyindedir (Almanya'nın GSYH'sında Ar-Ge'nin payı %2,9'dur). Bölgedeki şirketlerin inovatif ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesine yaptıkları yatırım kapasitesi Avrupa'da ilk sıradadır. Almanya'nın ülke olarak ihracattaki başarısında Baden-Württemberg en büyük katkıyı sağlamaktadır. Bölgedeki şirketler yıllık yaklaşık 200 milyar Euro ihracat gerçekleştirmektedir.

Bir sanayi bölgesinin başarısında tarihsel olarak sahip olduğu yerel gelenek, kültür ve ilişkiler önemli rol oynamaktadır. Baden-Württemberg bölgesindeki sanayi kümeleşmelerinin tarihsel olarak 1800'li yıllardaki zanaatkar geleneklerine dayandığı bilinmektedir. Baden-Württemberg ayrıca, küresel ekonomi baskısının doğrudan etkilediği ve etkilendiği rekabetçi bir bölgedir. 90'lı yıllarda bölgedeki birçok büyük ölçekli otomobil ve elektronik işletmesi, küresel ekonominin rekabet baskısını hissetmiştir. Buna karşın kendi geleneksel üretim yöntemlerinin yanında yeni esneklik biçimlerini benimseyerek alternatif üretim yöntemlerini kullanan kalite ve verimlilikte önemli bir pozisyona sahip özellikle Japon otomotiv şirketleriyle rekabet etmek zorunda kalmıştır.

Bölgede Daimler Benz, Audi, Robert Bosch, IBM, Hewlett Packard, Sony gibi birçok çokuluslu işletme faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin liderliğinde yerel imalatçıların coğrafi kümeleşmesi sağlanarak dinamik bir yapı oluşturulmuştur. Baden-Württemberg sanayi bölgesindeki önemli işletmeler genelde KOBİ niteliğindedir. Bölgedeki imalat sektörünün yarattığı istihdamın %58'ini ise 50-1000 arasında personel istihdam eden işletmeler gerçekleştirmektedir. Bölgedeki büyük ölçekli

işletmeler küresel düzeyde imalat kapasitesine sahip olup makine imalatı, otomotiv, elektronik ve tekstil sektöründeki lider konumdadır.

Baden-Württemberg, Almanya'da üniversite ve eğitim merkezleriyle büyük ve güçlü bir ağ yapısına sahiptir. Mannheim, Karlsruhe, Heidelberg, Stuttgart, Tübingen ve Freiburg şehirlerinde dünyaca tanınan araştırma üniversiteleri, uygulamalı araştırma ve bölgedeki üretim alanlarına odaklı eğitim kapasitesi sunmaktadır. Üniversite-sanayi iş birliği yapısı ve etkinliği dünyada örnek gösterilmektedir.

Bölgede, sanayicilerin temsiliyetini sağlayan ve ortak menfaatlerine yönelerek güçlü bir şekilde örgütlenmiş ticaret odaları ve dernekler mevcuttur. Bu sivil toplum örgütleri, üyelerine sürekli olarak teknik bilgi, pazara dair gelişmeler ve çeşitli istatistikler sunarak strateji geliştirme ve karar alma süreçlerinde etkin bir şekilde veri ve bilgi sağlamaktadır. Aynı zamanda bölgedeki standartların denetimi ve kalite düzeyinin sürdürülebilir olması açısından bu örgütler, bölgenin güçlü ve olumlu imajına ciddi katkılar sağlamaktadır.

Bölgenin öncü sektörleri şunlardır:

- Mühendislik (Toplam Alman makine mühendisliği endüstrisinin % 30,2'sidir),
- Otomotiv endüstrisi (Tüm sektör cirosunun neredeyse 3'te biri ve Almanya otomotiv iş gücünün yaklaşık %40'ı ile Baden-Württemberg Alman "Araba Bölgesi"dir),
- Sağlık hizmetleri,
- Yaşam bilimleri,
- Bilişim endüstrisi,
- Çevre teknolojisi ve yenilenebilir enerji,
- Medikal Teknik/ölçme ve kontrol sistemleri/optik (Baden-Württemberg medikal teknik ihracatında piyasa lideri konumundadır),
- Hava-uzay endüstrisi (Baden-Württemberg Avrupa'nın en önemli hava-uzay merkezlerinden biridir).

Bölge genelinde firmaların ihtiyaç duydukları hizmetler, birer küme yönetimi şeklinde yapılandırılmış sanayi parkları sayesinde sağlanmaktadır². Bu şekilde alt bölgelerde faaliyet gösteren 12 kümelenme bulunmaktadır. Bunlar, buldukları alt bölgede yer alan uluslararası kuruluşlar, KOBİ'ler ve start-up'lara gelişim, büyüme ve iş birlikleri konusunda her türlü hizmeti sunmaktadır. Kümelerin birer üyesi olarak faaliyet gösteren ve firmalara üretim, lojistik ve sosyal altyapı imkânlarını sunan iş parkları ve Ar-Ge ve inovasyon başta olmak üzere uluslararasılaşma dâhil pek çok alanda

² 05.02.2017 tarihinde <http://www.bw-health.de/en/home/market-overview/industrial-parks.html> adresinden alındı.

hizmet ve nitelikli altyapı sunan teknoloji parkları da mevcuttur. “Entegre park yönetim sistem ve hizmetleri” konsepti altında firmalara şu altyapı ve hizmetler sunulmaktadır:

- Ofis/hizmet/laboratuvar alanı,
- Temsili binalar,
- Esnek kullanım alanları,
- Trafiği azaltılmış bölge,
- Aynı lokasyonda büyüme fırsatı,
- Yerel işletmelerle iş birliği,
- Ulaşım bağlantıları,
- Otoban bağlantıları (min. 5 dakikada ulaşım),
- Ana tren istasyonuna ve şehir merkezine doğrudan bağlantı,
- Otobüs bağlantıları,
- Geniş otopark alanı,
- Yönetime günde 12 saat erişim imkânı,
- Bina bakım hizmeti,
- Eğitim, toplantı ve konferans odaları,
- Restoran, kafe, vb.
- 6 aylıktan itibaren bebek ve çocukların bakımı için kreş,
- Tam gün eğitim veren ilkokul,
- Spor altyapısı,
- Hukuk ve vergi uzmanları,
- Profesyonel konferans ve etkinlikler.

2014 yılında bölgedeki tüm kümelerin yöneticilerine ve küme organizasyonlarına hizmet sunmak üzere “küme ajansı” Cluster Agentur Baden-Wuerttemberg³ kurulmuştur. Ajans üç şirketin (VDI/VDE Innovation+Technic GmbH, Baden-Wuerttemberg International GmbH ve Steinbeis Beratungszentren GmbH) ortaklığında hayata geçirilmiş olup, bölgedeki farklı kamu kurumlarıyla ve Baden-Wuerttemberg Maliye ve Ekonomi Bakanlığı'yla yakın iş birliği halinde faaliyet

³ 05.02.2017 tarihinde <https://vdivde-it.de/en/location/stuttgart> adresinden alındı.

göstermektedir. Bölgedeki küme kuruluşlarına sunduğu hizmetler koçluk, uluslararası görünürlük, mentörlük, teknoloji transferinde yardım olarak sıralanmaktadır. Ajans yönetiminde geniş uluslararası deneyime sahip küme yönetimi, koçluk ve küme politikaları alanında uzman bir ekip bulunmaktadır. Ajans konum olarak şehir merkezinde, sanayi tarihinde özel öneme sahip bir binada faaliyet göstermektedir.

1.2.2. Grenoble Bölgesi – Fransa

Grenoble bölgesi araştırma yapılarının, üniversitelerin, şirketlerin ve kamu kurumları gibi çeşitli paydaşların özel katkıları yarattığı yeni bir endüstriyel alandır. Bölge olarak 1 milyon nüfusa ev sahipliği yapmakta ve 500.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Bölgedeki lider şirketlerin araştırma merkezleri ve üniversitelerle yaptıkları iş birlikleri kapsamında spin-off girişimlerin oluşturulması ve büyümesi için uygun bir endüstriyel mekân sunmaktadır.

Grenoble bölgesi, 1963-1966 yıllarında Saint-Martin d'Hères yerleşkesinin kurulması, 1964-1968 yıllarında Olimpiyat Oyunları'nın düzenlenmesi, ZIRST'ın (1972'de kurulmuş ve 2005 yılında Inovalée olarak yapılandırılmış) kurulması, 1970'lı yılların başında CNET (Ulusal Telekomünikasyon Araştırması Merkezi) ve INRIA (Bilgisayar Bilimi ve Kontrolünde Ulusal Araştırma Enstitüsü) ile birlikte Villeneuve de Grenoble-Echirolles oluşturulmasıyla merkezi ve yerel yönetimlerin devasa kamu yatırımlarından yararlanmıştı. Bölgede, Ulusal Araştırma Politikası ve Bilimsel ve Teknik Araştırma Danışma Komitesi (1958'de kurulan CCRST), Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Genel Delegasyonu (1959'da faaliyete başlayan DGRST) ve Mekânsal Planlama ve Bölgesel Eylem Delegasyonu (1963'te kurulan DATAR) gibi merkezi devlet kurumlarından sağlanan fonlardan büyük fayda sağlanmıştı.

Grenoble sanayi modelinin desteklenmesi için oluşturulan Grenoble Isère Alpes Nanotechnologies (GIANT) hem İtalyan sanayi bölgelerini hem de bölgesel inovasyon sistemine karşılık gelmektedir. Sekiz akademik ve bilimsel ortaktan oluşan GIANT araştırma yapıları, büyük ölçekli bilimsel araçlar, üniversiteler, mühendislik ve işletme okullarının oluşturduğu coğrafik bir ağ yapısıdır. 65 yıllık bir tarihsel süreçte 2,81 milyar Euro tutarında bir yatırım olan GIANT modeli kapsamında 7.500 kişiye istihdam yaratılmakta, bölgedeki 24.600 öğrencinin yaklaşık 5.000'inin part-time çalışmasına imkân sağlanmaktadır. Araştırma merkezleri ve üniversitelerde hazırlanan akademik tezlerin ve doktora öğrencilerinin çalışmaları da bölgede yürütülen araştırma faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Mikro ve nanoteknolojilerde inovasyona yönelik bir coğrafik yerleşke olarak aslında bölgesel bir yenilik modelidir.

GIANT ortak kuruluşlarınca sadece 1968'deki olimpiyatlar için bugünkü değeriyle 3 milyar Euro bölgeye girdi sağlanmıştır. Bu miktar, kırsal kalkınma yatırımları için Villeneuve, ZIRST veya CENGCEA, CNET ve EMBL'nin yatırımlarını içermemektedir.

Bölgede yer alan küresel işletmelerden bazıları; ST Microelectronics, NXP (Philips), Freescale (Motorola), E2V, Trixell, Thales, Tronics Microsystems, ULIS, Crocus, XENOCS, Alcatel Vacuum, SUSS Microtec, Applied Materials, LAM, SOITEC ve Tracit olarak sıralanabilir. Bölgedeki bu işletmelerin ortaya koydukları inovasyonlar ile elektrik ekipman endüstrisindeki Hewlett Packard, Xerox, Schneider Electric, Bull ve France Telecom-Orange gibi işletmeler de bölgeye çekilmiştir.

193 milyon Euro GSYH ile Avrupa'nın altıncı büyük ekonomik bölgesidir. Fransa bağlamında imalat açısından ülkenin birinci, ekonomik faaliyet ve turizm açısından ülkenin ikinci büyük bölgesidir. Ayrıca Fransa'nın ikinci büyük Ar-Ge merkezidir. Bölge, enerji verimliliği ve yeşil ekonomi alanında da dünyada çok önemli bir yere sahiptir. Bölgede imalat istihdamının 4/10'u yabancı yatırımcılar tarafından sağlandığından uluslararasılaşma düzeyi epeyce yüksektir.

Grenoble, imalat kapasitesinin yanında uluslararası yüksek teknoloji kümesidir. Dijital teknolojiler, elektronik ve mikro-nanoteknolojiler, IT ve yazılım, medikal teknoloji ve sağlık alanı, kimya teknolojisi ve yeni enerji teknolojileri alanındaki kapasitesiyle küresel yeni ekonomide rekabetçi bir yere sahiptir.

Bölgede, firmalara ihtiyaç duydukları altyapı ve hizmetleri sunan farklı sanayi parkları faaliyet göstermektedir. Bunlar, ulaşım ve lojistik bakımından stratejik olarak konumlandırılmış olup firmaların ihtiyaç duydukları yüksek nitelikli bilişim, üretim, ofis, toplantı odaları gibi imkânları sağlamaktadır. Ayrıca, firmalar arasında ağ yapıların ve iş birliklerinin oluşturulması başta olmak üzere rekabetçilik için gerekli hizmetlerin yanı sıra, atık yönetimi, güvenlik, temizlik, posta gibi servisler de sunulmaktadır.

1.2.3. Trafford Park – İngiltere

Manchester'da 1897 yılında kurulan "Trafford Park" ilk bilinçli organize sanayi bölgesi modeli olarak kabul edilir ve dünyada endüstriyel örgütlenme alanında bilinen ilk sanayi bölgesidir. Sanayi devriminin ilk örgütlü yansıması olarak da bilinen Trafford Park, ilk kuruluşundan bu yana 9 milyon metrekare işletme alanı ile Avrupa'nın en büyük ve en başarılı sanayi parklarından biri olmaya devam etmektedir.

Mükemmellik merkezi olarak kabul edilen Trafford Park, 1.330'dan fazla işletmenin istihdam ettiği 35.000'den fazla çalışana ve yıllık 35 milyon ziyaretçiye ev sahipliği yapmaktadır. Ayrıca, bölgede 4 üniversite yer almaktadır.

Trafford Park, özel sektör odaklı büyüme stratejisi bağlamında Canmoor, Cargill, Intu Traordin Center, Kellogg's, L'Oreal, Manchester United FC, Peel Group ve Procter & Gamble gibi önemli uluslararası firmalardan oluşan özel bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir. Bölgedeki işletmelerin yaklaşık %25'i yabancı yatırımcı konumundadır. Adidas, Avecia, Brother, Gazprom, Google, Landis+Gyr, Siemens gibi birçok küresel işletme bölgede faaliyet göstermektedir.

Bölgede toptan ve perakendecilik, imalat ve dağıtım-lojistik sektörleri tüm işlerin 2/3'üne tekabül etmektedir. Ofis temelli istihdam olarak bilinen finansal hizmetler, gayrimenkul, profesyonel ve destek hizmetleri bölgedeki tüm istihdamın %14'üne tekabül etmesine rağmen sürekli olarak artmaktadır.

Bölgesel ve ulusal ulaşım hatlarına bağlı güçlü bir altyapıya sahiptir. Şehir merkeziyle bağlantı sağlayan metro hattının yanı sıra otoyol, ulusal demir yolu ağı, liman ve havaalanı ulaşılabilirliği mevcuttur. Bölgede ayrıca sosyal çevresi ve yaşam alanlarına yönelik güçlü bir altyapı çeşitliliği bulunmaktadır. Legoland Keşif Merkezi, SEA LIFE Akvaryumu, Chill Factore kapalı kayak merkezi, AirKix Kapalı Paraşüt Merkezi, JJB Futbol Kubbesi ve bir David Lloyd Spor Salonu gibi eğlence ve turistik mekânlar da bölgede yer almaktadır. Bölgenin ev sahipliği yaptığı EventCity, ülkede Londra dışındaki en büyük sergi ve fuar alanıdır.

2006–2026 yılları arasındaki dönem için Büyük Manchester Tahmin Modeline göre, Trafford Park'ta istihdamın sürekli artması öngörülmüştür. Bölgedeki hizmet sektörleri için yüksek artış tahmin edilirken ulaşım, haberleşme, perakende toptan ve dağıtım, inşaat, otel ve restoran gibi sektörlerde daha düşük bir istihdam artışı hedeflenmiştir. Bölgede, dünyadaki ekonomik dönüşümle doğru orantılı olarak bilgi iletişim ve hizmet sektörü gibi alanlarda istihdam artışı gerçekleşirken geleneksel imalat sektöründeki istihdam düşüşü diğer bölgelerdekine göre daha az olmaktadır. Bölgede bu değişim/dönüşüme paralel olarak gelecek 20 yıl için önemli bir büyümeyi hedefleyen proje ve master planlar geliştirilmiş olup mevcut imalat alanlarında fiziksel ve altyapı olarak yeniden yapılanmalar gerçekleştirilmektedir.

Trafford Park, 2011 yılında Topluluklar ve Yerel Hükümetler Bakanlığı tarafından şirketlerin faaliyetlerine ve yatırımlarına imkân sağlayacak mekânlara dair yeni yaklaşımların geliştirileceği ulusal düzeydeki sekiz öncü bölgeden biri olarak seçilmiştir. Buna paralel olarak aynı yıl Trafford Park'ın büyüme sürecini desteklemek üzere Trafford Park İş Komşuluğu Bölge Yönetim Kurulu oluşturulmuştur. Kurul, Trafford Park'ta hisse sahibi özel sektör firmalarının ve büyük arazi sahiplerinin, Manchester Ticaret Odası'nın ve Trafford Konseyi'nin temsilcilerinden oluşmaktadır. Ayrıca, Peel, Canmoor ve Manchester United Futbol Kulübü gibi, Trafford Park'ın fiziki dönüşümünde kritik öneme sahip arazi sahipleri de kurulda görev almaktadır. Bu üyelerin her biri, Trafford Park'ın yeniden gelişimini sağlamak amacıyla potansiyelini harekete geçirmek için çalışmalarını sürdürmektedir.

2. TÜRKİYE'DEKİ SANAYİ BÖLGELERİNE GENEL BAKIŞ

2.1. Türkiye'de Sanayi Bölgeleri

Türkiye'de sanayi bölgeleri, OSB ve KSS kapsamında ele alınmaktadır. Bununla birlikte Ahilik Tipi Sosyoekonomik Teşkilatlanma ve Üretim Modeli, günümüzün rekabetçi endüstriyel kümelenme oluşumlarının nüvesini teşkil etmekte olup geçmişi 13. Yüzyıla dayanmaktadır. Ahilik Anadolu Selçuklu döneminde, Kayseri'de sanayi birliklerinin kurularak esnaf üretiminden kümelenmeye dayalı sanayi birlikleri üretim sistemine geçilmesi ile başlamış, Kayseri-Konya-Kırşehir üçgeninde (iktisadi coğrafyada) merkezîleşerek Anadolu çapında yaygınlaşmıştır. Teşkilat modeli günümüzdeki anlamıyla esnaf-ticaret-sanayi odaları, işçi ve işveren sendikaları, sosyal güvenlik kurumu, finansal hizmet sağlayan kuruluş, standartları oluşturan ve uygulayan kurum, eğitim hizmeti sunan birim, güvenlik gücü ve yerel yönetimin topluma sunmuş olduğu tüm hizmetleri tek modelde sağladığı gibi aynı zamanda sosyal-siyasi-askeri alanlarda da son derece önemli ulusal katkılarda bulunmuştur (Eraslan, 2013).

Ülkemizde Cumhuriyet'in kurulmasıyla başlayan kalkınma ve sanayileşme hamlesiyle yaşanan gelişmeler neticesinde OSB ve KSS'ler 1960'lardan itibaren devlet politikası kapsamında kurulmaya başlanmıştır. Böylelikle planlı sanayileşme ve kentleşmeye yardımcı bu yapılarla aynı zamanda yatırımcılara oldukça güçlü destek ve teşvikler sağlanmıştır (Cansız, 2010). O günlerden bugüne ülkemizde toplam 287 adet OSB'de yaklaşık 50.000 adet sanayi parselinde üretime geçilmiş olup 1,5 milyondan fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır⁴.

Organize sanayi bölgeleri, bünyelerinde barındırdığı firmalara toplulaştırılmış imkânlar sağlayan, sunduğu özel hizmetler ile firmaların işlerini kolaylaştırmayı ve maliyetlerini azaltmayı hedefleyen ve böylelikle sanayinin güçlenmesine katkı sağlayan yapılardır. Bu yapılar devlet eliyle de desteklenmekte ve yatırımcıların organize sanayi bölgelerini tercih etmeleri teşvik edilmektedir. Bu noktada ilgili Bakanlıklar mevzuatta tanıdıkları ayrıcalıklar ve bünyelerinde bulundurdukları kuruluşlar aracılığı ile organize sanayi bölgelerini desteklemekte ve faaliyetlerini etkilemektedir.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları dışında OSB'lerin kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere oluşturulan STK'lar ve OSB'leri destekleyen birlikler de bulunmaktadır. Organize sanayi bölgelerinin faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetlerini etkileyen kurum/kuruluşların hepsi OSB paydaşı olarak nitelendirilmektedir. OSB paydaşlarının dışında OSB'leri etkileyen bir diğer husus ise hem ülkemizde hem de dünyada yaşanan politik, ekonomik, ekolojik, sektörel, teknolojik ve kültürel değişimlerdir.

⁴ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden temin edilen 27.05.2016 tarihli OSB verileri.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, OSB'lerde kümelenmelerin desteklenmesi de söz konusudur. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan 2015-2018 Türkiye Sanayi Strateji Belgesi'ne⁵ göre kümelenme konusunda bilinç ve örgütlenme düzeyi artmakta, küme oluşumlarının desteklenmesi yönünde yürütülen çabalar hem ulusal, hem de bölgesel rekabet gücü açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

KSS'ler ise ağırlıklı olarak yapı kooperatifleri vasıtasıyla uygulamaya konulan, daha çok tamirat ve imalatla uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı, altyapı hizmetleri ile idare binası, çırak okulu, satış dükkânı gibi sosyal kurumlarla donatılmış iş yeri topluluklarıdır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın verilerine göre ülkemizde 1.500'ün üzerinde KSS faaliyet göstermektedir.

KSS'ler aşağıdaki amaçlar doğrultusunda oluşturulmaktadır:

- Şehrin içinde dağınık halde bulunan iş yerlerinin planlı bir yere toplanması yolu ile plansız kentleşmenin önlenmesi ve sanayinin çevreye verdiği zararın azaltılması,
- Benzer ya da tamamlayıcı alanlarda çalışan küçük işletmecilerin aynı sitede toplanması yolu ile ortak hareket edilmesi, ortak ihtiyaçlarda maliyet azaltımına gidilmesi ve verimliliğin artırılması,
- Bir arada olmaktan kaynaklı katılımcı yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- Tarım arazilerinin sanayi için kullanımının engellenmesi⁶.

KSS'ler, benzer işleri yapan işletmelerin belirli bir site içerisinde toplu olarak çalışmasını, bu beraberlik sayesinde birbirlerini desteklemelerini ve ortak altyapı, güvenlik vb. imkânlardan yararlanmalarını sağlayan yapılardır. Bu yapılar, devlet eliyle de desteklenmektedir ve birçok kamu kurum/kuruluşunun KSS'lere yönelik görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları dışında KSS'lerin bünyesinde yer alan esnafın kendi aralarında yardımlaşmaları ve ortak sorunlarını çözüme kavuşturmalarını sağlamak üzere oluşturulan birlikler de bulunmaktadır. KSS'lerin faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetlerini etkileyen kurum/kuruluşların hepsi KSS paydaşı olarak nitelendirilmektedir. KSS paydaşlarının dışında KSS'leri etkileyen bir diğer husus ise hem ülkemizde hem de dünyada yaşanan politik, ekonomik, ekolojik, sektörel, teknolojik ve kültürel değişimlerdir. KSS'ler, KSS içerisinde yer alan işletmeler, KSS'lerin paydaşları ve KSS'leri etkileyen faktörler hepsi bir arada KSS ekosistemini oluşturmaktadır. Bu sistem içinde KSS'ler bünyesinde barındırdığı firmalara idari, mali ve sosyal hizmetler, altyapı hizmetleri, teknik hizmetler, iş geliştirme hizmetleri ve danışmanlık/eğitim hizmetleri verebilmektedir.

⁵ 06.02.2017 tarihinde <https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e9f6e3f2-f8ab-4fd1-9d65-22d553867dc1> adresinden alındı.

⁶ 06.02.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.

2.2. Türkiye’de OSB ve KSS Örneklerinin Değerlendirilmesi

OSB ve KSS Yönetim Süreçlerine İlişkin Gelişim Stratejilerinin belirlenmesi kapsamında 2 ulusal OSB (Eskişehir ve Gebze OSB’ler) ile 2 ulusal KSS (GEMDOK ve Konya Ayakkabıcılar KSS), diğer OSB ve KSS’lere de örnek teşkil eden iyi uygulamalara sahip olması nedeniyle yönetim modelleri açısından Konya OSB, Arsin ve Beşikdüzü OSB’ler ile incelenmiş; DOKAP OSB ve KSS’lerinin gelişim stratejilerinin belirlenmesinde elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda ulusal OSB/KSS yönetimleri ile GEMDOK KSS’den 4, Konya Ayakkabıcılar KSS ve Ulusal OSB’lerden 5’er firma olmak üzere toplam 5 OSB ve KSS yönetimi ve 24 firma ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen bu görüşmelerin amacı, kurum/kuruluş ya da firmaların görüş ve önerilerini detaylı bir şekilde alabilmek ve bu sayede DOKAP Bölgesi OSB ve KSS Yönetim Süreçlerine İlişkin Gelişim Stratejilerinin belirlenmesine girdi oluşturmaktır. Bu kapsamda, OSB ve KSS’lerin bölgeye/ile katkısı, sundukları hizmetler ve iş birliklerinin geliştirilmesine yönelik yaptıkları çalışmalar, hizmet sunumunda yaşanan sıkıntılar, yönetim kapasitesi ve altyapı gibi hususlarda yeterlilik durumları, ihtiyaçlar ve çözüm önerileri sorgulanmıştır. Ayrıca bu OSB ve KSS’lere ait ikincil veriler derlenmiş ve incelenmiştir.

2.2.1. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi

2.2.1.1. Genel Bilgiler

Eskişehir Sanayi Odası’nın 1968 yılında faaliyete geçmesiyle birlikte çağın gereklerine uygun, düzenli, modern ve çevreye saygılı her türlü alt yapısı tamamlanmış bir organize sanayi alanı oluşturmak için çalışmalara başlanmıştır. Kısa sürede Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (EOSB) kurularak, 1973 yılında yatırımcılara bölgeden ilk arsa tahsisi yapılmıştır. Zaman içinde bölgeye olan yoğun talep sonucunda EOSB’nin alanı yıllar içinde genişletilerek 32 milyon m²’ye ulaşmış ve ülkenin en büyük organize sanayi bölgesi haline gelmiştir. Parsel görüntüsü⁷ Şekil 1’de verilmiştir.

⁷ 18.03.2017 tarihinde <http://www.eosb.org.tr/hakkimizda/osbhava.php> adresinden alındı.



Şekil 1. EOSB Parsel Görüntüsü

EOSB birçok yönden Türkiye'deki OSB'ler arasında öncü durumdadır. Aşağıda verilen rakamlar da bunun bir göstergesidir.

- EOSB, 3.048 hektarlık alana sahip olup Türkiye'nin en büyük OSB'sidir.
- EOSB'de 505 firma üretim yapmakta; 89 firma inşaat halinde, 12 firma ise proje aşamasındadır. 27 firma ise kapalıdır. Mevcut kampüste parsel sayısı bazında doluluk oranı %91,7'dir. OSB'de toplam 38.733 kişi istihdam edilmektedir.
- EOSB'deki firmaların en fazla (%25) fabrikasyon metal ürünleri imalatı sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bunu diğer imalat (%11), başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (%10), gıda ürünleri (%9), kauçuk ve plastik ürünleri (%9) imalatı izlemektedir. En çok istihdamı ise (%19) gıda ürünleri imalatı sektörü yaratmaktadır. Bunu, fabrikasyon metal ürünleri imalatı (%17) ile elektrikli teçhizat imalatı (%16) takip etmektedir.
- 2013-2015 yılları arasında yıllık ortalama 1,3 milyar dolarlık ihracat yapılmıştır. Makina imalat, taşa ve toprağa dayalı sanayi, hazır giyim, metal eşya, gıda, kimya, plastik ve kauçuk ihracat yapılan sektörlerin başındadır. En fazla ihracat yapılan ülkeler ise ABD, Almanya, Fransa, Irak ve İngiltere olarak sıralanmaktadır.
- OSB'de 12 firmanın yatırım teşvik belgesi bulunmaktadır. Firmalar KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Ekonomi Bakanlığı desteklerinden yararlanmaktadır.
- EOSB'de 21'i idari, 45'i teknik ve 51'i de destek olmak üzere toplam 117 personel görev yapmaktadır.
- EOSB, elektrik, doğalgaz ve su dağıtım, internet servis sağlayıcı hizmeti vermekte ve fuar alanı ve fuar organizasyon desteği sunmaktadır. Bunun yanında itfaiye merkezi, ambulans, tır

parkı/kantar/lojistik merkezi, atık su tesisi (18.000 m³/gün kapasiteli), teknoloji geliştirme merkezi ile teknik ve meslek lisesi de OSB içinde bulunmaktadır.

- Eskişehir Sanayi Odası'nın öncülüğünde kurulmuş Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde Ar-Ge ağırlıklı, ihracat şansı yüksek, uluslararası pazarda rekabet edebilir yenilikçi ürünlerin üretilmesi hedeflenmektedir.
- EOSB'de 90'ar öğrencisi bulunan meslek yüksekokulu ve mesleki eğitim merkezi bulunmaktadır. Meslek yüksek okulu çevre koruma, mekatronik ve makine teknik bölümleri; mesleki eğitim merkezi ise kaynak teknolojileri merkezi, CNC eğitim merkezi ve 3 boyutlu prototip merkezinden oluşmaktadır.
- EOSB yönetimi, ortak Ar-Ge ve tasarım merkezi, laboratuvar, üretim atölyesi ve lojistik hizmeti de sunmaktadır. Firmaların ihracat ve ithalat işlemleri, bölge içindeki Gümrük Müdürlüğü tarafından karşılanmakta ve bu amaçla kullanılan antrepo tesisleri bölge içinde yer almaktadır.
- EOSB'ye en yakın ulaşım yolu tren istasyonudur (8 km). Havalimanına ise 14 km uzaklıkta bulunmaktadır.
- EOSB'de sosyal donatı olarak spor alanı, banka şubesi, konferans salonu, restoran ve kafe, ticaret ve iş merkezi ile ibadethane bulunmaktadır.

EOSB ham madde, pazar, enerji kaynakları ve ulaşım noktalarına yakınlık açısından avantajlı bir konuma sahiptir. Eskişehir'in önemli kara yolu ve demir yolu güzergâhlarının kesişim noktasında olması, Gemlik Limanı'na 160 km, İstanbul Limanlarına 300 km olan mesafesi ile yatırımcılara avantaj sağlamaktadır. EOSB firmalarına altyapı hizmetlerini tek elden verebilmek için şu kurumlar hizmet vermektedir:

- Lojistik Merkezi: Organize sanayi bölgesinde iç piyasaya üretilen mamulleri taşımak için şehir dışından ve şehir içinden gelen araçların, nakliyecilerin, komisyoncuların toplandığı bir merkezdir. Maliyetleri düşürmek ve rekabeti avantajı sağlamak açısından önemli bir merkez durumundadır.
- Doğalgaz Çevrim Santrali: EOSB'deki sanayicilere kesintisiz ve kaliteli enerji temin etmek, kuruluşların düzenli üretimde bulunmalarını sağlayarak verimliliği artırmak, bölgenin yeni yatırımcılar için bir cazibe merkezi olmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur.
- İnternet Servis Sağlayıcı: EOSB, Fiber Optik Kablo altyapısıyla Ethernet teknolojisi kullanılarak firmalara yüksek hızlı internet hizmeti sağlamaktadır.

2.2.1.2. EOSB Mülakat Bulguları

EOSB’de gıda, makine yedek parça, otomotiv yan sanayi, mobilya ve lojistik sektörlerinde faaliyet gösteren 5 firma ve OSB Yönetimi ile mülakat yapılmıştır. Firmaların üçü küçük, biri orta, biri de büyük ölçeklidir. Firmaların tamamı aile şirketi olarak kurulmuştur ve yönetimde halen aile üyeleri yer almaktadır. Bununla birlikte firmalarda profesyonel yönetim kurullarının bulunduğu, çalışanların yönetime ve alınan kararlara katkı sağladığı dile getirilmiştir.

Firmaların Güçlü Yanları

Mülakat yapılan firmalar güçlü yanlarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

- Uzun yıllardan bu yana sektörde faaliyet gösteriyor olmaları,
- Kalite anlayışlarının ve mühendislik kabiliyetlerinin yüksek olması,
- Ulaşılabilir olmaları, işlerini ciddiye almaları ve müşterilerle bilgi akışını düzenli olarak sağlıyor olmaları,
- Teknolojiyi üst seviyede tutma gayretleri, teknolojik altyapılarının Avrupa standartlarında olması,
- Pek çok maliyet kaleminin diğer büyük şehirlere göre daha uygun olması,
- Büyük firmaların tedarikçisi konumunda olmaları,
- Eskişehir’in çalışanlara sağladığı avantajlar.

Firmaların İleriye Dönük Hedefleri

EOSB firmaları ileriye dönük hedeflerini şu şekilde özetlemişlerdir:

- Makine konusunda teknolojik altyapılarını geliştirmek,
- Yatırımlarını artırmak,
- Markalarını ulusal ve uluslararası bazda duyurmak ve franchise’lar vermek,
- Teknolojik ve inovatif ürünler geliştirmek.

OSB’nin Firmalara Sağladığı Avantajlar

Mülakat yapılan firmaların tamamı büyüme süreci içinde olduklarını ve OSB’de yer almayı gerek sunduğu altyapı ve hizmetler, gerekse de firmalara sağladığı prestij nedeniyle tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Firmalar OSB'nin sahip olduğu şu imkânların kendileri için avantaj sağladığı görüşündedir:

- OSB'nin konumu ve ulaşım noktalarına yakınlığı,
- Enerji kaynaklarına yakın olması,
- Altyapı hizmetlerini (internet, elektrik, doğalgaz, vb.) organize ve sistemli bir şekilde tek bir elden sağlaması; böylece maliyetlerinin düşmesi, elektrik kesintilerinin yaşanmaması,
- OSB yönetiminin eğitim ve seminerler düzenliyor olması,
- Yönetimin yurt içi ve yurt dışı geziler konusunda bilgilendirme sağlıyor olması,
- Yönetimin farklı kanallarla (web sitesi, sanayi ve ekonomi yayınları, projeler, fuarlar, billboardlar, vb.) firmaları ve OSB'yi tanıtıyor olması,
- OSB içinde sosyal tesislerin bulunması,
- İtfaiye, 112 ve sağlık merkezinin bulunması,
- EOSB içindeki lojistik merkezi vasıtasıyla nakliye, ithalat ve ihracat imkânlarına sahip olunması,
- İş gücü temini konusunda OSB'de yer almanın avantajlar sağlaması,
- Alan olarak firmalara imkânlar sağlaması ve düzenli bir yerleşime sahip olması.

Bu konuda bir firma yetkilisi şunları söylemiştir:

“Düzenli olduğu için burayı tercih ettik çünkü küçük küçük çok fazla depomuz vardı. Onları bir araya toplamak ve üretimde daha büyük daha teknolojik araçları getirebilmek için de daha büyük alan ihtiyacımız vardı. Bu da tercih nedenlerimizden birisi oldu.”

OSB yönetimi de mülakatlarda OSB'nin düz bir arazi üzerinde kurulmasının bir avantaj sağladığını, ayrıca bölge içinde her parsel sınırında su, elektrik, doğalgaz, buhar, kirli su hattı, telefon ve fiber optik internet bağlantısı ile destek altyapısı ve hizmetlerinin bulunmasının bölgeyi yerli ve yabancı yeni yatırımlar açısından tercih edilir kıldığını belirtmiştir.

OSB yönetimi ayrıca teknoloji geliştirme bölgesi faaliyetleri, havacılık, raylı sistemler ve seramik sektörlerinde kümelenme faaliyetleri, çevresel altyapı yatırımları ve diğer altyapı çalışmaları ile diğer OSB'lere örnek oldukları görüşündedir.

Mülakatlarda OSB'nin şehirdeki üniversiteler ile ortak projelerinin gündeme geldiği, proje fuarları gerçekleştirdiği, öğrencilere saha ziyaretleri ve staj imkânları sunulduğu da yönetim tarafından dile getirilmiştir.

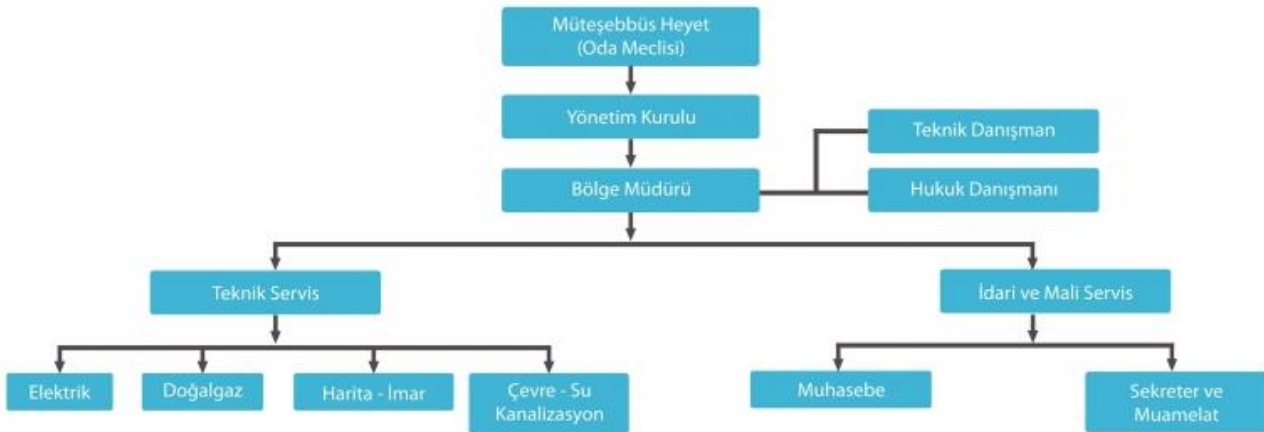
Yönetişim ve Diğer Kurumlarla İletişim

EOSB yönetimiyle yapılan mülakatlarda gündem belirleme, sorun tespiti ve çözümü ve karar alma süreçlerinde yönetim birimi ile yönetim kurulunun iletişim halinde olduğu belirtilmiştir. Gündem maddeleri her hafta belirlenerek bölge müdürünün katılımıyla yönetim kurulunda görüşülmekte ve karara bağlanmaktadır. Yerel yönetim ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile de düzenli aralıklarla toplantılar yapılmakta, veri ve bilgiler paylaşılmakta ve iletişim ve iş birlikleri gerçekleştirilmektedir. Ayrıca OSB yönetimi, sorun çözme ve karar alma süreçlerinde sanayicileri yerlerinde ziyaret etmekte, sözlü ve yazılı iletişim yöntemleriyle beklentileri karşılamaya gayret etmektedir.

OSB firmalarıyla yapılan mülakatlarda da benzer bilgiler alınmış, OSB yönetiminin karar alma süreçlerinde toplantılar yaparak firmaların görüşlerini aldığı belirtilmiştir. Firmaların yerel yönetimlerle bir sorunu olduğunda eğer sorun çok büyük değilse firmalar doğrudan kendileri iletişime geçmekte, problem karmaşıksa OSB yönetimi aracılığıyla girişimlerde bulunmaktadır. Şekil 2'de EOSB'nin yönetim organizasyon şeması⁸ verilmektedir.

Firmalar ayrıca OSB yönetimine kolaylıkla ulaşabildiklerini de belirtmişlerdir. Bir firma bu konuda şunları söylemiştir:

“Dün su patladı, 5 dakikada geldiler. OSB'nin destek birimi var, aradıkları anda gelirler. Bir de destek hattı var, bu da çok büyük avantaj.”



Şekil 2. EOSB Yönetimi Organizasyon Şeması

Mülakat yapılan firmalar diğer firmalarla iş birliklerinin ve iletişimlerinin yeterli olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak bu iş birliklerinin oluşmasında OSB yönetiminin herhangi bir rolünün bulunmadığı ifade edilmiştir. Firmaların bir kısmı üniversitelerle iş birliği yapmadıklarını söylerken bir kısmı da üniversitelerle iyi ilişkilerinin olduğunu ve ortak projeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

⁸ 18.03.2017 tarihinde <http://www.eosb.org.tr/yonetim/yonetim.php?page=1> adresinden alındı.

Firmaların Karşı Karşıya Oldukları Sorunlar

Firmaların tamamı en büyük sorunlarının beklentilerine uygun personel bulmada yaşanan zorluk olduğunu ifade etmişlerdir. Kendi yetiştirdikleri çalışanlarının başka firmalara geçmesi de firmaların iş gücü temini konusunda yaşadıkları sıkıntılar arasında yer almaktadır. Bir firma bu konuda şunları söylemiştir:

“Bölgedeki iş gücü arzı yeterli değil. Ağır işlerde çalışmak istemiyorlar.”

Bazı firmalar vasıflı çalışan bulma konusunda sıkıntı çekmezken ekonomik yetersizlikten dolayı personel alamamaktan şikâyetçi olmuşlardır. Kurumsallaşma sorunundan dolayı çalışanlarına daha iyi fırsatlar sunamamaları, bu yüzden de tecrübeli personellerini kaybetmeleri, firmaların konuyla ilgili yaşadıkları sıkıntılar arasında yer almaktadır. Vasıflı personel istihdam etme konusunda sıkıntı yaşayan firmalar çalışanlarını kendilerinin yetiştirdiğini ifade etmektedir.

Personel sıkıntısı, firmaların büyümelerinin önündeki en büyük engellerden biri olarak dile getirilmiştir. Bu konuda bir firma şunları söylemiştir:

“Eskişehir’de lisan bilen personel bulmak problem. Lisan bilen öğrenci çok yok, örneğin ODTÜ mezununu getiremiyoruz. Herkes Ankara’da, İstanbul’da çalışmak istiyor.”

Firmaların sorun yaşadıkları alanlardan bir diğeri ise dış ticarettir. Bu nedenle ağırlıklı olarak iç pazara çalıştıkları ve ihracatın düşük seviyede gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İhracat için lojistik ağlarının yetersizliği de firmalar için önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. Bir firma, haftanın 2-3 günü Avrupa’ya sevkiyat yaptığını ve bu nedenle OSB’nin Avrupa’yla bir demir yolu bağlantısı olması gerektiğini dile getirmiştir.

Firmaların OSB’den Beklentileri

Mülakat yapılan firmalar, EOSB yönetiminden beklentilerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

- Üniversitelerle ve diğer firmalarla iş birliğinin sağlanmasında daha aktif ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesi,
- İhracatın artırılmasını teşvik etme konusunda daha aktif olunması ve firmaları dış pazarlara açılmaya teşvik edilmesi,
- Ortak satın alma platformu kurularak tedarik maliyetlerinin düşürülmesi.

2.2.2. Gebze Organize Sanayi Bölgesi

2.2.2.1. Genel Bilgiler

Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB), 1985 yılında kurulmuştur. Kuruluşunda Türkiye’de hiç uygulanmamış olan “sat-yap” modeli oluşturulmuş ve “her şeyin devletten beklenmemesi” ilkesiyle kredi kullanılmadan tamamen katılımcıların finansmanı ile hayata geçirilmiştir. Türkiye’de altyapı inşaatını en kısa sürede tamamlayan OSB olarak dikkat çeken GOSB’un bünyesindeki ilk fabrika 1990 yılında üretime başlamıştır. Zamanla genişleme ihtiyacı duyularak 2006 yılında Genişleme Bölgesinin, 2015 yılında ise Tembelova Alanı’nın altyapısı tamamlanmış ve 5.160.000 m²’lik bir alana ulaşmıştır. Ayrıca 2005 yılında GOSB bünyesinde faaliyete geçen teknopark ile bünyesinde teknopark kurmuş ilk OSB unvanına sahiptir⁹. Şekil 3’te yerleşim planı¹⁰ yer almaktadır.



Şekil 3. GOSB Yerleşim Planı

GOSB, yetişmiş insan gücüne ve pazara yakınlığı nedeniyle kurulduğu günden bu yana cazibe merkezi olmuştur ve Türkiye’deki OSB’ler arasında öncü durumdadır. GOSB’u öne çıkaran belli başlı hususlar şunlardır:

- GOSB arazisinin %79,5’i sanayi parseli olarak kullanılmaktadır. Firmaların %70’i yerli %30’u ise yabancı sermayelidir. 2016 yılında GOSB bünyesindeki istihdam yoğunluğu 23.304 olarak

⁹ 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/gosb-kurumsal/tarihce> adresinden alındı.

¹⁰ 20.03.2017 tarihinde http://www.gosb.com.tr/pdf/Yerlesim_Plani_3_renk.pdf adresinden alındı.

belirlenmiştir. GOSB bünyesinde faaliyet gösteren 12 firma İSO raporunda ilk 500 büyük firma sıralamasında, 11 firma ise ikinci 500 büyük firma sıralamasında yer almaktadır.

- Doluluk oranı %99 olan OSB’de üretimde olan 162, üretimini durduran ise 5 firma bulunmaktadır.
- Konum olarak avantajlı bir yapıda olan GOSB, TEM otoyolunun kuzeyinde, Gebze şehir merkezine 7 km, İstanbul’a 55 km, Sabiha Gökçen Havalimanı’na 15 km, Derince Limanı’na ise 34 km uzaklıktadır.
- Maddi destekler haricinde bölgeye Kocaeli Ticaret Odası, Gebze Ticaret Odası ve Bilişim Vakfı destek vermektedir.
- GOSB, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007 şartlarını sağlamakta olup 2009 yılında EFQM “Mükemmellikte Yetkinlik” belgesini almış, 2008 yılında ise Küresel Sorumluluk Anlaşması/Global Compact’ı imzalamıştır. Ayrıca 2009 yılında Türkiye Kalite Derneği (KALDER) üyeliğine kabul edilmiştir.
- OSB’de elektrik, su, atık su, doğalgaz ve haberleşme altyapı hizmetleri ile imar ve çevre ruhsatlandırma hizmetleri sunulmaktadır. Bunun yanında OSB içinde itfaiye, merkezi atık su arıtma tesisi, tır parkı, halı saha, toplantı salonları, restoran, heliport, anaokulu/ilkokul, meslek lisesi, benzin istasyonu, taksi, cami ve bankalar bulunmakta olup, OSB yönetimi tarafından güvenlik, temizlik ve karla mücadele hizmetleri de sunulmaktadır.
- GOSB, “Küresel İlkeler” sözleşmesini imzalamıştır. Ayrıca “Temiz Türkiyem Yarışması”nda ülke genelindeki OSB’ler arasında en temiz OSB unvanını almıştır¹¹.
- GOSB itfaiyesi, 1994 yılında faaliyete başlamış olup, 17 personeli ile 7/24 kesintisiz hizmet vererek yangınlara 2-7 dakika arasında müdahale edebilmektedir. Bugüne kadar 28.000 kişiye yangın eğitimi verilmiştir.
- GOSB güvenlik, 7 personeli ile üç vardiyalı olarak 7/24 kesintisiz hizmet vermektedir.
- Karla mücadele konusunda yolların kapanmasını ve ulaşımın aksamasını engellemek için 4 adet kar küreme aracı ve 300 ton tuz stoku bulundurmakta ve donanımlı personeli ile 7/24 kesintisiz hizmet vermektedir.

GOSB firmalarına altyapı hizmetlerini tek elden verebilmek için şu kurumlar hizmet vermektedir:

- Merkezi Atık Su Arıtma Tesisi: Günlük 6.400 m³ kapasiteye sahip tesisin tamamlanması ile birlikte Çevre Kanunu ve ilgili Yönetmelikler çerçevesinde tüm gereklilikler yerine getirilmiştir.

¹¹ 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/gosb-kurumsal/kisaca-biz> adresinden alındı.

Böylece, katılımcıların atık su kirliliğinden kaynaklı bertaraf sorunu da bireysel çözümlerden ortak çözüme ulaştırılmıştır.

- Internet Servis Sağlayıcı: OSB firmalarına GOSB.net adı altında 2002 yılında kablosuz kampüs network hizmeti vermeye başlamıştır ve 2004 yılından itibaren fiber optik altyapıya geçilmiştir. GOSB, böylelikle Türkiye'deki ilk fiber optik kampüs hizmet ağını kurmuştur. Firmalar, kurulan IP ağı sayesinde gerek birbirleriyle gerekse GOSB yönetimine bağlı tüm birimlerle ücretsiz konuşmakta; haberleşme hizmetiyle ilgili sadece yönetim ile iletişim kurarak tek bir kanaldan hizmet almakta ve bu hizmet için taahhüt vermemektedir.

OSB içinde Tefen Endüstri Parkları ile Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nin bir araya gelerek kurdukları GOSB Teknopark A.Ş. yerleşkesi de yer almaktadır¹². Teknopark, inovasyona ve Ar-Ge'ye dayalı şirketlerin kurulmasını teşvik etmek üzere yüksek nitelikli ofis alanları ve destek hizmetleri sunmaktadır.

2.2.2.2. GOSB Mülakat Bulguları

GOSB'de otomotiv, inşaat malzemeleri ve enerji, endüstriyel doğalgaz ve doğalgaz ithalatı, laboratuvar hizmetleri ve yemek üretimi sektöründe olmak üzere toplam 5 firmanın yanı sıra OSB yönetimi ile mülakat yapılmıştır. Firmalardan biri şahıs şirketi, üçü grup şirketi ve diğeri ise yabancı sermayeli bir şirkettir.

Kurumsal firmaların yönetimlerinde profesyonel yöneticilerin ve yönetim kurullarının yer aldığı dile getirilmiştir. Şirketler, çalışanlar ile yönetim arasında etkin bir iletişim bulunduğunu belirtmişlerdir. Grup şirketlerinden biri grupta bulunan her bir şirketin ayrı ayrı yönetimi olduğunu ve tüm bu yönetimleri kapsayan bir de çatı yönetimi bulunduğunu söylemiş, teknik bilginin ise bu çatı yapıdan dağıldığını ve tüm şirketlerin birbirini tamamlayıcı olarak çalıştığını ifade etmiştir.

Firmaların Güçlü Yanları

Mülakat yapılan firmalar, güçlü oldukları yönlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

- Üretim hızlarının rakiplere göre yüksek olması,
- Ham maddelerin dışardan alınması yerine firma bünyesinde üretilebilmesi,
- Ürün ve hizmet çeşitliliğinin fazla olması,
- Teknoloji kapasitelerinin gelişmiş olması.

¹² 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosbteknopark.com> adresinden alındı.

Firmaların İleriye Dönük Hedefleri

OSB firmaları ileriye dönük hedeflerini şu şekilde özetlemişlerdir:

- İhracatı artırmak ve dünya pazarında yer almak,
- OSB içinde yeni yatırımlar yapmak,
- Faaliyet gösterilen alanda öncü olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak,
- Niş ürünlere yönelmek,
- Uluslararası projelerdeki başarıyı sürdürmek,
- Üretim kapasitesini artırmak,
- Modüler üretim sistemine geçmek,
- İletişim hızını artırmak,
- Teknoloji kapasitesini geliştirmek,
- Kaynak alanında otomasyona ağırlık vermek,
- Modüler üretim sistemi modeline geçmek,
- Laboratuvar sayısını artırmak.

Bunların yanı sıra firmalar rekabetin gün geçtikçe artması, malzeme tedariki konusunda kısıtlı sayıda üretici bulunması ve üretim yoğunluğu gibi nedenlerle personel eğitimine yeterince önem veremediklerini, bu alandaki açığı kapatmanın da hedefleri arasında bulunduğunu belirtmişlerdir.

OSB'nin Firmalara Sağladığı Avantajlar

Mülakat yapılan firmalar OSB'de yer almayı, sağladığı altyapı ve hizmetler, prestij ve lojistik avantaj nedenleriyle tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu kapsamda, OSB'nin sağladığı şu imkânların önemli bir avantaj yarattığı düşünülmektedir:

- Altyapı (elektrik, su, internet, atık su arıtma tesisi vb.) ve hizmetlerin (güvenlik, çevre düzeni, seminer, fuar vb.) sistemli ve sürekli şekilde sağlanması,
- Resmi kurumlar ile yürütülen işlemlerde firmanın yükünün azaltılması,
- Lojistik imkânların gelişmiş olması (İstanbul, Ankara, TEM ve E-5 yollarına; limanlara; gümrük bölgelerine; ham madde ve tedarikçilere yakın olması),
- OSB'de bulunmanın müşterilerin firmaya olan güvenini artırması,
- Tedarikçilerin bölgede kümelenmiş olması.

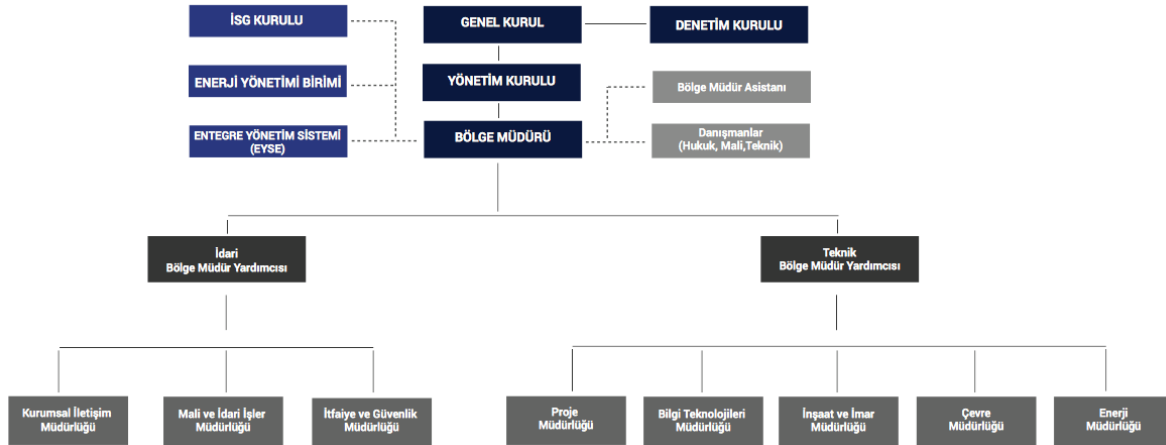
OSB yönetimi de mülakatlarda, firmalar arası haberleşme ve kurumsal iletişim hizmetinin diğer OSB'lere örnek oluşturabilecek şekilde sunulduğunu, sanayicileri teşvikler, hibeler ve destekler konusunda bilgilendirmek amacıyla Proje Müdürlüğü'nün bölgede yer aldığını, çeşitli seminer ve toplantıların düzenlendiğini ve firmaların resmi kurumlar ile iletişiminin sağlandığını belirtmiştir.

GOSB'da bulunan firmaların belli bir kalitenin üzerinde hizmet verdiğini gösterme şansı yakalamasının rekabet avantajı sağladığı da yönetimce ifade edilmiştir. Ayrıca, bölge üniversiteleri ile üniversite-sanayi iş birliği konusunda ortak çalışmalar yapıldığı, bu kapsamda firmalara stajyer ve çalışan desteği sağlandığı söylenmiştir.

Yönetişim ve Diğer Kurumlarla İletişim

GOSB yönetimiyle yapılan mülakatlarda, yönetim kurulu ile OSB yönetimi arasında etkin bir iletişim bulunduğu; bu sayede sanayiciler ile yönetim arasındaki iletişimde de sıkıntı yaşanmadığı ifade edilmiştir. GOSB yönetim kurulu başkanının aynı zamanda Organize Sanayi Bölgeleri Derneği yönetim kurulu başkanlığı yapmasının ise bütün OSB'ler ile iletişimlerini güçlendirdiğini, iyi uygulama örneklerinin görülmesi için görüşmelerin sağlandığı da belirtilmiştir.

Buna paralel olarak firmalar tarafından da GOSB yönetimine rahatlıkla ulaşılabildiği ve yerel yönetimler ile iletişimin iyi olduğu söylenmiştir. Firmaların belediye, valilik gibi kurumlar ile iletişimde ve yaşadıkları sorunların çözümünde OSB yönetiminin aktif olarak rol aldığı vurgulanmıştır. Şekil 4'te GOSB yönetimi organizasyon şeması¹³ verilmiştir.



Şekil 4. GOSB Yönetimi Organizasyon Şeması

Firmalar, bölgedeki faaliyetlerine ilişkin olarak Belediye, Valilik, Kalkınma Ajansları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Vergi Dairesi ve Sosyal Güvenlik Kurumu ile iletişimde olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bir firma kuruluş aşamasında KOSGEB ve Ekonomi Bakanlığı'ndan yatırım teşviki alındığını,

¹³ 23.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/pdf/OrganizasyonSemasi.pdf> adresinden alındı.

başka bir firma ise Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Ar-Ge Merkezleri teşviklerinden yararlandığını ifade etmiştir. Bir firma ise daha çok sosyal sorumluluk projelerini yerine getirmek için yerel yönetimlerle iletişim halinde olduğunu söylemiştir.

Mülakat gerçekleştirilen firmalar tarafından genel olarak GOSB'un iş birliği altyapısının yeterli bulunduğu vurgulanmıştır. Firmaların bölgedeki diğer yan sanayi firmaları, teknoloji firmaları, tedarikçiler ve taşeron firmalar ile Ar-Ge ve üretim gibi konularda iş birliklerinin bulunduğu ifade edilmiştir. Bölge firmaları ile "Acil Durum Eylem Planı" kapsamında iş gücü ve makine desteğinden faydalanılması, laboratuvarı olan firmaların bu altyapılarından yararlanılması ve diğer firmaların ihracatları için lojistik destek hizmetlerinin sağlanması da firmalar arası iş birliğine verilen örnekler arasındadır. Firmalar bu ve benzeri iş birliklerinin artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu konuda bir firma şu öneride bulunmuştur:

"Şirket yöneticilerinin bir araya geldiği bir komisyon kurulmalı; bu komisyon aylık toplantılarla bir araya gelip görüş alışverişinde bulunulmalıdır."

Firmaların üniversiteler ile iş birliklerinin, spesifik konularda mühendislik desteği, TEYDEB projelerinde iş birliği, danışmanlık hizmeti, stajyer ve personel temini, patent başvurusu hizmeti gibi alanları kapsadığı belirtilmiş; bir firmanın ise yakın zamanda Gaziantep Üniversitesi ile iş birliği yaptığı ifade edilmiştir.

Firmaların Karşı Karşıya Oldukları Sorunlar

Firmalarla yapılan mülakatlarda, nitelikli eleman bulunamaması ile yetiştirilen elemanların başka firmalara geçmesi sonucunda iş gücü temininde yaşanan sıkıntılar en önemli sorunlar olarak dile getirilmiştir. Nitelikli personel sıkıntısını aşmak için bir firma otomasyon sistemine geçmek istediğini vurgulamıştır.

Bunun yanı sıra bölgedeki araç yoğunluğunun fazla olması, bölgede yeterli alan kalmadığı için firmaların büyümemesi ve iş yerlerinin birim m² fiyatlarının yüksekliği de yaşanan sıkıntılar arasında sayılmıştır.

GOSB yönetimi ile gerçekleştirilen mülakatlarda ise, metronun faaliyete geçmesiyle bölgenin konumunun çok daha avantajlı olacağı ve bu sayede iş gücü hareketliliğinin de artacağı vurgulanmıştır. Ayrıca, başarılı OSB'lere yönetsel esneklik sağlanması amacıyla mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması, bu bölgelerdeki sanayicilere yapılan denetimlerin biraz daha azaltılması yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Firmaların OSB'den Beklentileri

Mülakat yapılan firmalar, OSB'den beklentilerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

- OSB'lerdeki fiyatların asgari düzeye çekilmesi
- Yönetimde pazarlama departmanının kurulması ve aktif olarak çalışması
- Firmalara teknolojik gelişmeler hakkında bilgilendirme yapılması
- Sosyal tesislerin tüm ihtiyaçları karşılayacak şekilde yapılması (eczane, ATM, noter vb. bulundurulması)
- Ulaşımın iyi planlanması (metrobus gibi toplu taşıma olanaklarının sağlanması)
- Ofis ve laboratuvar alanlarının firmalara ayrılması
- Bölgede meslek lisesi açılması
- OSB'lerin yetkilerinin artırılması
- Sanayi bölgelerinin ve yetkilerinin belli kriterlere göre sınıflandırılması
- Tedarikçi-müşteri iletişimini artıracak faaliyetlerin düzenlenmesi; bu kapsamda özellikle yurt dışı müşterilerle firmaların bir araya getirilmesi
- Sektör temsilcilerinin yer aldığı konferans ve fuar gibi organizasyonların artırılması
- Müşteri beklentilerinin doğru tespit edilmesi
- OSB'lerin ihtisaslaşması

2.2.3. Konya-Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması

2.2.3.1. Genel Bilgiler

Strateji çalışması kapsamında, Trabzon'a bağlı Arsin OSB ve Beşikdüzü OSB'nin Konya OSB ile karşılaştırması da yapılmıştır. Bunun için her bir OSB yönetiminden bilgi formları alınmış, OSB'deki firmalar ve yönetimleriyle mülakatlar yapılmıştır. Tablo 1, söz konusu bilgi formları ve yine DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında hazırlanan OSB-KSS Mevcut Durum Analizi Raporu Tablo 13'teki veriler doğrultusunda hazırlanmıştır. Bilgi alınamayan bölümler tabloda “-“ ile gösterilmiştir. Tabloda sunulan veriler aşağıda kısaca özetlenmektedir.

- Üç OSB'den en eskisi Konya OSB olup, tamamı karma yapıdadır.
- Brüt alan, tahsisi yapılan parsel sayısı ve personel sayısı bakımından Konya OSB 195 personeli ile diğer iki OSB'ye göre çok ileridedir.
- Her üç OSB yönetimi de OSB ve firmalar arasındaki iş birliğinin güçlü olduğu görüşündedir.

- Üç OSB de %100 ya da buna yakın oranda doluluk oranına sahiptir.
- Elektrik ve su dağıtımı ile atıksu sistemi, üç OSB'nin de sunduğu hizmetler arasındadır.
- Konya OSB tarafından sunulan hizmetler arasında yer alan elektrik üretimi, doğalgaz dağıtımı, itfaiye merkezi, ortak sağlık birimi, ambulans, iş sağlığı ve güvenliği hizmeti, test ve kalibrasyon merkezi ve teknoloji transfer ofisi, Arsin ve Beşikdüzü OSB'de bulunmamaktadır.
- Ortak arıtma tesis ve geri dönüşüm sistemi, firmalara dış ticaret danışmanlık hizmeti, fuar alanı ve organizasyon desteği OSB'lerin hiç birinde sunulmamaktadır.
- Üç OSB'den sadece Arsin'de teknik ve meslek lisesi ile internet servis sağlayıcı hizmeti bulunmaktadır.
- Toplam üretim değeri, kadın istihdam rakamı, ihracat rakamları, lider firma sayısı ve ağı yapısı yoğunluğu bilgileri OSB'lerin hiç biri tarafından verilememiştir.
- Firmalar arasındaki iş birliği kapasitesi Konya OSB'de 5 üzerinden 4 olarak değerlendirilirken, Arsin ve Beşikdüzü OSB'de iş birliği bulunmadığı belirtilmiştir.

Tablo 1. Konya, Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması

GÖSTERGELER	BÖLGELER		
	KONYA OSB	ARSİN OSB	BEŞİKDÜZÜ OSB
Kuruluş Yılı	1976	1985	2001
OSB Tipi (Karma veya İhtisas)	Karma	Karma	Karma
OSB Yönetim Yapısı (Müşebbis Heyet / Genel Kurul)	Müşebbis Heyet	Genel Kurul	Müşebbis Heyeti
OSB Bölge Müdürlük Birimleri	-	3 (Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Bölge Müdürlüğü) ¹⁴	-
OSB Bölge Müdürlük Personel Sayısı	İdari: 55 Teknik: 133 Destek Personel: 7	11	2 (hizmet alımı yapılmaktadır.)
OSB ve firmalar arasındaki iş birliği ve etkileşim	İletişim güçlüdür. Bölgedeki tüm sanayiciler idareye rahatlıkla telefon ve e-posta ile ulaşabilmektedir.	İletişim güçlüdür. Seminerler, toplantılar, yemekler düzenlenmektedir.	Sanayici herhangi bir probleminde doğrudan OSB yönetimine ulaşabilmektedir.

¹⁴ 19.05.2017 tarihinde <http://www.tosbol.org.tr> adresinden alındı.

Tablo 1. Konya, Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması (Devam1)

GÖSTERGELER	BÖLGELER		
	KONYA OSB	ARSİN OSB	BEŞİKDÜZÜ OSB
OSB Brüt Alanı (hektar)	2.256	98,6	76
Tahsisli Yapılan Parsel Sayısı	641	86	34
Tahsisli Yapılan Parsel Ölçüsü (m2)	23.000.000	-	218.852
Sanayi Parseli sayısı	620	86	37
Ticari parsel sayısı	2	-	0
OSB Doluluk Oranı	%100	%100	%92
Sosyal-Eğitim Parsel sayısı	19	-	1
Banka şubesi sayısı	Var ancak sayı belirtilmemiştir.	0	0
Aktif ticaret-iş merkezi sayısı	Var ancak sayı belirtilmemiştir.	0	0
OSB mevcut durumu (kamulaştırma/planlama/inşaat/işletme aşamasında)	İşletme aşamasında	İşletme aşamasında	İşletme aşamasında
2015 Yılı Elektrik Tüketimi (kWh)	585.007.008	-	2.457.439
2015 Yılı Su Tüketimi (m3)	2.173.294	-	40.000
2015 Yılı Doğalgaz Tüketimi (m3)	55.700.180	-	-
Bölgede Elektrik Üretimi Var mı?	Var	Yok	Yok
Bölgede Elektrik Dağıtımı Var mı?	Var	Var	Var
Bölgede Doğalgaz Dağıtımı Var mı?	Var	Yok	Yok
Bölgede Su Dağıtımı Var mı?	Var	Var	Var
Atıksu Sistemi Var mı? Kapasitesi (m3/gün)	Var. 18.200 m3/gün	Var. 900 m3/gün	Var. 300 m3/gün
Ortak arıtma tesis ve geri dönüşüm sistemi var mı?	Yok	Yok	Yok
İtfaiye Merkezi/hizmeti var mı?	Var	Yok	Yok
Ortak Sağlık Birimi var mı?	Var	Yok	Yok
Ambulans hizmeti var mı?	Var	Yok	Yok
Çevre temizliği/çöp toplama sistemi var mı?	Var	Yok	Var
Bölge güvenliği OSB tarafından mı sağlanıyor?	Var	Var	Hayır. Jandarma tarafından sağlanmaktadır.
İnternet servis sağlayıcı hizmeti var mı?	Yok	Var	Yok

Tablo 1. Konya, Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması (Devam2)

GÖSTERGELER	BÖLGELER		
	KONYA OSB	ARSİN OSB	BEŞİKDÜZÜ OSB
İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmeti var mı?	Var	Yok	Yok
Test ve Kalibrasyon Merkezi var mı?	Var	Yok	Yok
Teknoloji Transfer Ofisi var mı?	Var	Üniversite ile bu konuda protokol yapılmıştır.	Yok
Firmalara dış ticaret danışmanlık hizmeti veriliyor mu?	Yok	Yok	Yok
Fuar Alanı ve Fuar Organizasyon Desteği	Yok	Yok	Yok
Teknik ve meslek lisesi bölgede mevcut mu?	Var	Var	Yok
Havalimanına Yakınlığı (km)	7	22	55
Limana Yakınlığı (km)	390	25	50
Tren İstasyonuna Yakınlığı (km)	20	36	Tren istasyonu mevcut değildir.
En Yakın KSS (km)	8,2	25	5
İşletmeye/Üretime Geçen İşletme Sayısı	561	79	18
Proje Aşamasında Olan İşletme Sayısı	48	1	4
İnşaat Aşamasında Olan İşletme Sayısı	48	6	10
Kapanmış Olan İşletme Sayısı	11	-	2
İşletmelerin Sektörel Dağılımı	-	-	-
OSB'de toplam istihdam sayısı	38.000	4.700 (yaklaşık)	400 (yaklaşık)
OSB'de toplam kadın istihdam sayısı	-	-	-
OSB'de toplam üretim değeri	-	-	-
Firmaların üretime geçme oranı	-	%92	%49
OSB'nin son 3 yılda gerçekleştirdiği toplam ihracat	-	-	-

Tablo 1. Konya, Arsin ve Beşikdüzü OSB Karşılaştırması (Devam3)

GÖSTERGELER	BÖLGELER		
	KONYA OSB	ARSİN OSB	BEŞİKDÜZÜ OSB
İhracat hangi sektörlerde gerçekleşmektedir?	Gıda, Tarım Makinaları, Makina, Otomotiv Yedek Parça, Hidrolik, GES, Döküm, Tekstil, Metal	-	-
OSB'deki ihracat hangi ülkelere yapılmaktadır?	ABD, Almanya, Çin, İran, İspanya, Orta Doğu	-	-
OSB'de teşvik belgeli yatırım sayısı nedir?	1	Sayısı bilinmiyor	Sayısı bilinmiyor
OSB de sağlanan teşvik ve avantajlar	Yatırım, altyapı vs.	-	Elektrik, prosedürlerde kolaylık
Desteklenen proje sayısı	KOSGEB, Kalkınma Ajansı, TÜBİTAK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve TÜBİTAK destekli projeler bulunmaktadır.	-	-
OSB'nin iş birliği kapasitesi nasıldır?	Üniversiteyle OSB'nin altyapısı konusunda (atık, elektrik, vb.) iş birliği yapılmaktadır. 5 üzerinden 4 verildi.	İşbirliği yok	Firmalar arası iş birliği yok.
Lider firma sayısı ve ağı yapısı yoğunluğu	-	-	-
Bölgede işletmelerin teknoloji yoğunluk düzeylerine göre sınıflandırılması	-	-	-
İş ağlarının (network) durumu	-	-	Yok
Uluslararasılaşma düzeyi	-	-	-
Aidat yükü (yıllık) ve firmaların memnuniyeti	145 (m2 belirtilmeden söylenmiştir.)	1,40/m2	0,08/m2

2.2.3.2. Mülakat Bulguları

Firmalar ve OSB yönetimleriyle yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Mülakat Yapılan Firmalar

- Konya OSB'de medikal, mobilya, ve otomotiv sektörlerinden birer, gıda sektöründen iki olmak üzere toplam 5 firma ve OSB yönetimi ile,
- Arsin OSB'de mobilya, gıda ve savunma sanayiinde toplam 3 firma ve OSB yönetimi ile,

- Beşikdüzü OSB’de ise makina ve medikal sektörlerinden 2 firma ve OSB yönetimi ile mülakat yapılmıştır.

Firmaların Karşı Karşıya Oldukları Sorunlar

Üç OSB için de geçerli olmak üzere firmaların karşı karşıya olduğu en büyük sorun, kalifiye eleman temini olarak ifade edilmiştir. Firmalar, iş gücü arzının nitelik olarak yeterli olmadığını söylemiş; meslek liselerinden gelen personelin kendi ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmişlerdir. Bunun dışında Karadeniz’in coğrafi ve dağlık yapısından dolayı hafriyat maliyetlerinin yüksekliği de Arsin ve Beşikdüzü OSB’de yapılan mülakatlarda altı çizilen bir sorun olmuştur.

OSB Yönetimleriyle ve Diğer Kurumlarla İletişim

Konya OSB’deki firmalardan ikisi yerel yönetim ve diğer devlet kurumlarıyla iş birliğini yeterli olarak değerlendirirken biri bu konuda olumsuz görüş bildirmiştir. Üniversitelerle iş birliği ise tüm firmalar tarafından yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Diğer firmalarla iş birliği konusunda firmalar daha olumlu görüşe sahip olup, 5 firmadan 3’ü diğer firmalarla oldukça iyi ilişkiler ve iş birliği içinde olduklarını söylemiştir.

Arsin OSB’deki firmalar KOSGEB ile yoğun çalıştıklarını belirtmekle birlikte, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı desteklerinden yeterince faydalanamadıklarını dile getirmişlerdir. Arsin ve Beşikdüzü OSB’deki firmalar, hem üniversitelerle hem de firmaların kendi aralarında iş birliğinin zayıf olmasını, önemli bir sorun olarak ifade etmişlerdir. Öte yandan, Arsin OSB yönetimi üniversiteye OSB içinde oda tahsis ettiklerini ve istedikleri zaman gelip sanayiciyle iletişime geçmelerinin mümkün olduğunu söylemiştir.

OSB’lerin Firmalara Sağladığı Avantajlar

Konya OSB firmaları, OSB’nin güvenilir bir alan olması, arazi tahsisinde kolaylık sağlanması, teşviklerden yararlanma imkânı, enerji ve atık bertarafı açısından avantajları bulunması ve diğer firmalarla bir arada faaliyet gösteriliyor olması bakımında OSB’yi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Mülakat yapılan firmalar OSB’nin rekabet avantajını 5 üzerinden 3,2 olarak değerlendirmiştir. Konya Türkiye’nin merkezinde bulunması nedeniyle firmalar tarafından ihracat ve sevkiyat bakımından avantajlı durumda değerlendirilmektedir. Ayrıca firmaların tamamı OSB’nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olduğunu düşünmektedir.

Arsin OSB’deki firmalar da OSB’nin sağladığı enerji, ortak arıtma ve güvenlik gibi imkânlardan yararlanmak ve diğer firmalarla bir arada olmak bakımından OSB’yi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Beşikdüzü OSB'de ise firmalar elektrikte indirim avantajları sağlanması, prestij unsuru taşıması ve Kafkas bölgelerine ihracatın kolaylaştırılması nedeniyle OSB'yi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. OSB'nin ile ve ilçeye istihdam ve ihracat katkısı olduğu da firmalar tarafından dile getirilmiştir.

Firmaların OSB'lerden Beklentileri

Konya OSB'nin sunduğu avantajları artırmak için uluslararası firmaların OSB'ye çekilmesi, hızlı tren seferi sayılarının ve istihdam kalitesinin yükseltilmesi, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin artırılması önerilmiştir. OSB'deki firmaların küresel piyasalarda yer alması için de yurt dışındaki fuarlara katılımın ve marka bilinirliğinin artırılması da özellikle vurgulanmıştır. OSB yönetiminin iş birliğini güçlendirmek için eğitimler düzenlemesi, sektörel bazlı tanıtımlar ve yurt dışı gezileri düzenlemesi önerilmiştir. Firmalar, OSB yönetiminin hizmetleri ve kalitesinden memnun olsalar da daha uygun fiyatlara bu hizmetleri almayı talep etmektedir. Ayrıca firmaların OSB yönetiminden, firmalara düzenli olarak eğitimler organize etmesi, firmaların tanıtım yapabilecekleri sergi salonu kurması, kimyasal atık bertaraf ve geri dönüşüm tesisi kurması, OSB'ye ulaşımı kolaylaştıracak adımlar atması ve sosyal olanaklarını artırılması konusunda talepleri bulunmaktadır.

Arsin OSB'de firma başına alanın büyük olduğu ve bunun da daha küçük alanlara ihtiyaç duyan firmalar için caydırıcı olduğu söylenmiştir. Bir firma yetkilisi bu konuda şunları söylemiştir:

“OSB'de en düşük parsel 5.000 m2 ve bunun 2.500 m2'si kapalı alan olarak kullanılabilir. Yatırımcı buna gelmiyor, 500-1.000 m2 yer ihtiyacı olan geliyor. İlk kurulduğu o günkü şartlarda 5.000 m2 iyiydi ama şimdi tamamını kullanamıyorum diyor ve kullanmadığı m2'yi başkalarına kiraya veriyor.”

Bunun dışında OSB'ye itfaiye teşkilatı ile kreş kurulması ve çağrı merkezlerinin bölgeye çekilmesi konusunda da talepler olmuştur.

Beşikdüzü OSB'deki firmaların ise, halen jandarma tarafından sağlanan güvenliğin OSB yönetimi tarafından sağlanması, OSB'ye ulaşım hizmeti verilmesi, elektrik kesintilerinin engellenmesi, altyapı problemlerin giderilip temiz su sağlanması ve ortak arıtma tesisi kurulması yönünde taleplerde bulunmaktadır.

2.2.4. Konya Aykent Ayakkabıcılar Küçük Sanayi Sitesi

2.2.4.1. Genel Bilgiler

Konya şehir merkezinde bulunan eski Kunduracılar Sanayi Sitesi, alanın firmalar için yetersiz kalması ve şehir merkezinde bulunmasına bağlı olarak genişleme imkânı olmaması nedeniyle 1993-2000 yılları arasında dönemin KSS yöneticileri ve yerel yönetimin de destekleriyle Aykent'e taşınmış ve böylelikle Konya Aykent Ayakkabıcılar Küçük Sanayi Sitesi kurulmuştur. Kuruluş aşamasında,

arsa tahsisi konusunda planlamalar yapılmış, 440 adet 25 m² ve 400 adet de 50 m² olmak üzere toplam 1.040 dükkân için ön talep toplanmıştır.

Konya Aykent Ayakkabıcılar Sitesi birçok yönden Türkiye'deki KSS'ler arasında öncü durumdadır:

- KSS halen tamamen dolu durumdadır. Sitede 1.000 firma faaliyet göstermektedir ve 10 adet teşvik belgeli yatırım bulunmaktadır. Bu firmalar yaklaşık 10.000 kişiye istihdam sağlamaktadır.
- KSS firmaları Irak, Rusya, Avustralya, Ukrayna, Polonya, Bulgaristan ve Yunanistan'a ihracat gerçekleştirmektedir.
- Aykent Sanayi Sitesi, havalimanına 5 km, tren istasyonuna 15 km, bir başka KSS'ye 1 km ve OSB'ye ise 3 km uzaklıktadır.
- Sanayi sitesi içinde banka şubesi, konferans salonu, restoran, ibadethane ve teknik meslek lisesi bulunmaktadır.
- Binalar, 4 katlı ve ergonomik olarak planlanmıştır. Bu kapsamda firmalara kullanım açısından pek çok kolaylık sağlamaktadır.
- KSS bünyesinde 13 güvenlik, 1 cami ve 1 de muhasebe personeli olmak üzere toplam 15 personel görev almaktadır.
- Sitede bulunan her firmaya doğalgaz hizmeti sağlanmaktadır.
- KSS yönetimi firmalar ile sürekli birebir görüşme halindedir ve böylelikle aidatlar düzenli olarak toplanabilmektedir.
- KSS'de yer alan yaklaşık 80 firma fuarlara katılım sağlamakta, geri kalan tüm firmaların da fuarlara katılarak tanıtım yapmalarının sağlanması hedeflenmektedir.
- Site yönetiminin sosyal medya hesabı vasıtasıyla firmalar, iş, eleman, malzeme ve makine konusunda iletişim ve etkileşimde bulunabilmektedir.

2.2.4.2. Mülakat Bulguları

KSS bünyesinde bulunan 5 firma ve site yönetimi ile mülakat yapılmıştır. Firmalardan biri kuruluş aşamasında Ticaret ve Sanayi Odası'ndan destek aldığını, diğer firmalar ise herhangi bir destekten faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Mülakat gerçekleştirilen firmaların tümü aile şirketi olduklarını, buna paralel olarak firmalarda profesyonel yönetimin bulunmadığını ve personel seçiminde tecrübe, yeterlilik, devamlılık ve ahlak kriterlerinin dikkate alındığını belirtmişlerdir. Firmaların ikisi çalışanların yönetime katılımının olmadığını, diğer üç firma ise çalışanlar ile fikir alışverişi yapılarak kararların verildiğini söylemiştir.

Firmaların Güçlü Yanları

Mülakat yapılan firmalar, teknolojik kapasitelerinin güçlü olduklarını söylemiş; buna ek olarak diğer öne çıkan özelliklerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

- Makine parkurunun gelişmiş olması,
- Pazar paylarının yüksek olması,
- Sektörel bilgi, birikim ve tecrübenin yüksek olması,
- Yurt dışı bağlantılarının güçlü olması,
- Kaliteye önem verilmesi ve yüksek kalitede üretim yapılması,
- Özel üretim yapılması,
- Müşteri memnuniyetine ve verilen sözlerin tutulmasına önem verilmesidir.

Firmaların İleriye Dönük Hedefleri

KSS firmaları ileriye dönük hedeflerini şu şekilde özetlemişlerdir:

- İstihdamı, üretimi ve ihracatı artırmak,
- Sektörde öncü olabilmek,
- Kapasiteyi artırmak,
- Modaya yön verebilmektir.

KSS'nin Firmalara Sağladığı Avantajlar

Mülakat yapılan firmalar KSS'de yer almayı ayakkabı üreticilerine özel bir sanayi sitesi olduğu için tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Firmalar, herhangi bir teşvikten faydalanmadıklarını söyleseler de KSS'nin yarattığı şu imkânların kendileri için avantaj sağladığı görüşündedir:

- KSS'nin enerji altyapısı,
- Sosyal imkânların varlığı,
- Maliyetlerin uygunluğu,
- İş gücü teminindeki avantajlar,
- Sektör firmalarının bir arada bulunmasının getirdiği avantajlardır.

KSS yönetimi ise mülakatlarda, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların bir arada bulunmasının avantajlarına değinmiş; bu sayede büyük firmalara gelen müşterilerin küçük firmaları da tanıma

fırsatı bulduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan, tanıtımda fuarların öne çıkması nedeniyle KSS'ye gelen müşteri sayısının azaldığı ve firmaların site olanaklarından tam olarak faydalanmadığı da söylenmiştir.

Yönetişim ve Diğer Kurumlarla İletişim

Mülakat gerçekleştirilen firmaların tümü tarafından, yerel yönetim ve devlet kurumları ile iş birliğinin yeterli olmadığı vurgulanmış, bunun ise iletişim zayıflığından ve bürokrasinin ağırlığından kaynaklandığı ifade edilmiştir. KSS yönetimi, yerel yönetimlerle iş birliklerinden memnun olduklarını, ancak ulaşım ve KSS'deki yollara tümsek yapımı konularında bir sonuca ulaşamadıklarını belirtmiştir.

Mülakat yapılan firmaların dördü, KSS'de iş birliklerini yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda firmalar arasında iş birliğinin yetersiz olmasının nedenleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Geçmişte gerçekleştirilen iş birliklerinin başarılı olmaması,
- Firmaların profesyonel çalışma anlayışlarında eksiklikler bulunması,
- Bilgi, tecrübe ve meslek sırlarının gizli tutmak istemeleridir.

KSS firmalarının çoğu yönetimle iletişimlerinden memnun olduklarını, düzenlenen organizasyonlara katıldıklarını ve yönetimin karar alma süreçlerinde zaman zaman firmaların fikirlerine de başvurulduğunu söylemişlerdir. Bu konuda bir firma yöneticisi şu öneride bulunmuştur:

“Burada çok fazla firma bulunduğu için hepsinin fikrini almanın imkânsız olduğunu düşünüyorum. Bence KSS yönetiminde gençlerin daha fazla yer alması gerekiyor.”

KSS firmaları, iş birliğinin ve iletişimin artırılması için aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

- Firmaların risk almaya açık hale gelmesi,
- Kolektif çalışma kültürünün artırılması,
- Kümelenmelerin oluşturulması,
- Eğitimlerin ve farkındalığın artırılması,
- Yeterli sermayenin sağlanmasıdır.

KSS yönetimi, firmaların üniversitelerle ilişkileri ve üretim/pazarlama/Ar-Ge faaliyetlerine destek olacak hizmetler konusunda Ayakkabıcılar Odasının çalışmalar yürüttüğünü, kendilerinin bu alanlarda çalışmada bulunmadıklarını ifade etmiştir.

Firmaların Karşı Karşıya Oldukları Sorunlar

Konya Ayakkabıcılar KSS firmaları sıkıntılarını şu şekilde özetlemiştir:

- Nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda yaşanan sıkıntılar,
- Ham maddeye erişim ve ulaşım zorlukları,
- Yeni pazarların bulunamaması,
- Sanayi sitesindeki dükkân büyüklüklerinin yetersizliğidir.

Bunların yanı sıra firmalar tarafından dövize endeksli çalışmak, yurt dışı müşterilerle bir araya gelinmesindeki zorluklar ve maliyetlerin yüksekliği de birer dezavantaj olarak sayılmıştır.

Firmaların KSS'den beklentileri

Mülakat yapılan firmalar, KSS yönetiminden beklentilerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

- Karşılıksız hibelerin artırılması ve vergi indirimlerinin uygulanması,
- Firmalar için yurt dışı gezilerinin artırılması,
- Fuar ve tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmesi,
- Meslek lisesinin branşlarının genişletilmesi,
- Site yönetiminin sunduğu hizmetlerin artırılması ve çeşitlendirilmesi,
- Pazar araştırmalarının yapılması,
- Firmalar arası iletişimi artıracak faaliyetlerde bulunulması,
- OSB'lerle iletişimlerin artırılması ve KSS'nin OSB'nin yan sanayisi olarak kurgulanması,
- İş sağlığı ve güvenliği ve zemin etütleri gibi konularda yürütülen çalışmaların uluslararası kriterlere uygun yapılmasıdır.

2.2.5. Gemi Onarım ve Donatım Küçük Sanayi Sitesi

2.2.5.1. Genel Bilgiler

Gemi Onarım ve Donatım Küçük Sanayi Sitesi (GEMDOK KSS) denize 54 metre cephesi olan, her türlü gemi onarımı ve donatımı konusunda faaliyet gösteren 40 atölyeden oluşmaktadır. KSS yönetimi tarafından sunulan veriler şu şekildedir:

- GEMDOK KSS, Tuzla Tersane'de bulunmakta olup 12.000 m²'lik alan üzerine kurulmuştur.
- En yakın tren istasyonuna 350 m mesafededir. Havalimanına 13 km, en yakın KSS'ye 11 km, en yakın OSB'ye 17 km uzaklıktadır.

- KSS'de 25 firma faaliyet göstermektedir¹⁵. Ayrıca mülakatlarda KSS'deki iş yerlerinin dolu olduğu ve toplam istihdamın 300 civarında seyrettiği bildirilmiştir.
- KSS'deki firmaların toplam ihracat tutarı, ihracat yaptıkları ülkeler ve destek aldıkları kurum bilgileri alınamamıştır. Ancak hizmet sağlayan firmalarla yapılan görüşmelerde firmalar ihtiyaç duyulduğu takdirde Güney Amerika'dan Uzak Doğu'ya geniş bir yelpazeye bakım onarım hizmeti verdiklerini ifade etmişlerdir.
- GEMDOK KSS tarafından bölge temizliği, vinç ve bölge güvenlik hizmeti sağlanmakta, bu amaçla 3 vinç operatörü, 1 temizlikçi ve 2 de güvenlik görevlisi istihdam edilmektedir.
- KSS'de atıksu veya evsel atık sistemi bulunmamaktadır.
- KSS'de restoran dışında ticari ve sosyal donatı bulunmamaktadır.
- KSS'de herhangi bir eğitim kurumu da bulunmamaktadır.

2.2.5.2. GEMDOK KSS Mülakat Bulguları

GEMDOK KSS'de 2'si gemi bakım ve onarımı, ikisi de gemi elektroniği alanında olmak üzere toplam 4 firma ve KSS Yönetimi ile mülakat yapılmıştır. Firmaların tamamı KOBİ statüsünde olup aile şirketi olarak kurulmuştur ve yönetimde halen aile üyeleri yer almaktadır.

KSS Firmalarının Güçlü Yanları

Firmalar, uzun yıllardır sektörde faaliyet göstermelerini, sahip oldukları bağlantılarını, yaptıkları işe hâkim olmalarını ve kaliteli hizmet vermelerini güçlü yönleri olarak sıralamışlardır. Bu konuda bir firma şunları söylemiştir:

“Bizim firma olarak farkımız şu: Genelde rakiplerimiz Uzakdoğu ürünleri kullanıyorlar, biz Avrupa menşeli ürün kullanıyoruz. Servis kabiliyetlerimiz bazı firmalara göre daha iyi, bazılarına göre daha zayıf olabilir.”

Firmaların İleriye Dönük Hedefleri

Firmalar, dijital sistemlere geçiş ve teknolojiyi daha yakından takip etme konusunda gelişime ihtiyaç duymaktadır. Böylece hata oranının daha düşük gerçekleşeceğini ve müşteri memnuniyetini artıracak sistemler kurup hizmet verebileceklerini söylemişlerdir.

Büyüme ve yeni pazarlara girme hedefleri olmasa da yaptıkları işi geliştirmek isteyen firmaların olduğu da görülmüştür.

¹⁵ 18.06.2017 tarihinde <http://www.gemdok.com> adresinden alındı.

Bu konuda bir firma yetkilisi şunları söylemiştir:

“Şirketi büyütme ya da başka bir pazara girme, başka bir iş yapma gibi bir amacımız yok. Yaptığımız iş bildiğimiz en iyi iş. Onu devam ettireceğiz. Üretim konusunda ne yapacağız tam karar veremedik. Ama teknik olarak kendimizi daha da yukarı çekmek bize avantaj sağlayacaktır. Daha iyi öğrenmek, daha iyi sonuçlar çıkarma hedefimiz var.”

KSS'nin Firmalara Sağladığı Avantajlar

Firmalar, KSS'de faaliyet göstermenin sağladığı avantajların başında deniz kenarında bulunmalarının geldiğini belirtmişlerdir. İstanbul'da denize yakın mesafede çalışacak başka bir alan kalmadığı, KSS'nin hem bu fırsatı hem de ham maddeye yakınlığı sağladığı ifade edilmiştir. Ayrıca KSS'nin rıhtımı vasıtasıyla da gelir elde ettiği, bu nedenle üyelerinden aidat toplamaya ihtiyaç duymadan faaliyetine devam edebildiği de bir avantaj olarak dile getirilmiştir. Bunlara ek olarak, KSS'nin kanalizasyon bakımı ve güvenlik gibi hizmetler sağlamanın önemli olduğu; yine KSS tarafından iskelede vinci çalıştırmak üzere personel istihdam edilmesinin de avantaj yarattığı belirtilmiştir.

Yönetişim ve Diğer Kurumlarla İletişim

KSS yönetimi, kamu kurumlarıyla iletişimde bir sorun yaşamadıklarını, kolaylıkla bağlantıya geçip sorunlarını aktarabildiklerini ifade etmiştir. Firmalar ise sektörde faaliyet gösteren çok sayıda işletme bulunmamasından dolayı herkesin birbirini tanıdığını ve firmalar arası iletişimin iyi olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan, KSS yönetiminin firmalar arasında iş birliğini artırmak için özel bir girişimde bulunmadığı dile getirilmiştir. KSS yönetimi ise firmaların iş hacmini artırmak için çaba harcadıklarını belirtmiş ve şunları söylemiştir:

“Diyelim bir armatör bizi çağırıyor, iş yaptırmak istiyor. Bu işin içinde kaynak, motor, elektrik, marangozluk gibi sürü parça var. Biz işi KSS'deki arkadaşlar arasında bölüştürüyoruz.”

Firmaların Karşı Karşıya Oldukları Sorunlar

Firmaların en önemli sıkıntısı kalifiye personel yetersizliğidir. Okulda verilen eğitim ile sektördeki ihtiyaçların farklı olduğu, bu nedenle firmaların çalışanlarını kendilerinin eğittiği söylenmiştir. Ancak personelin yetişmesinin ardından bir süre çalıştıktan sonra iş değiştirmesi ya da kendi işini kurması, firmaları sürekli olarak personel yetiştirmek zorunda bırakmaktadır. Teknik personel eksikliği konusunda bir firma yetkilisi şunları söylemiştir:

“15-20 yıldır kalifiye eleman ihtiyacı çok fazla. Bizim burada bir elemana al şu makinayı sök dememiz bizim yanımızda 10 sene çalışması demektir. Ama şu anda çırak bile

yetişmiyor. Bizim sanayimiz ağır sanayi olduğu için 18 yaşından küçük çırak alamıyoruz. 18 yaşına gelen bir insan da çıraklık yapmak istemiyor. Dolayısıyla alttan personel gelmiyor. Bizler son nesiliz burada.”

Gemicilik sektöründe kullanılan malzemelerin Türkiye'den tedarik edilemeyip ithal edilmesi de bir sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bir firma yetkilisi şunları ifade etmiştir:

“Bizim sektörümüz aslında katma değeri oldukça yüksek bir sektör. Off-shore gemiler, insansız dolaşabilecek kapasitede tekneler yapıyoruz. Ve bunu burada projelendiriyoruz. Fakat burada kullanılan malzemelerin çoğunu yurt dışından alıyoruz. Ana makinesini, pervane sistemini, elektronik ekipmanlarının neredeyse tümünü dışarıdan getiriyoruz. Bu bizim için bir sorun.”

Ekonomik ve siyasi krizlerin ticaret hacmini düşürdüğü, dolayısıyla gemi sektörünün de bundan etkilendiği belirtilmiştir. Gemicilik sektöründeki düşüşle birlikte GEMDOK'taki firmalara da talebin azaldığı ve merdiven altı piyasanın oluştuğu bildirilmiştir. Bu konuda bir firma şunları söylemiştir:

“2007 yılında Tuzla'da 160 tane yeni gemi imal edilirdi. Her tersaneye 2-3 yeni gemi düşüyordu. 2008'de dünya çapında kriz oluştu ve bıçak gibi kesildi her şey. Bu 160 gemi iptal oldu. Bu gemilerde çalışacak 3.000 kaynakçı vardı Tuzla'da; bunlar da işlerinden oldu. Yan sanayideki etkilenmeler çığ gibi büyüdü. Kaynakçıların çoğu Azerbaycan ve Irak gibi ülkelerde çalışmaya gitti.”

Tuzla'daki tersanelerin düşük fiyattan hizmeti alıp yüksek fiyattan satış yapması sonucu armatörlerin Tuzla'yı tercih etmeyip Romanya, Bulgaristan, Rusya gibi ülkelere alım yapmaya başladığı da önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Tersanelerin kar paylarını biraz düşürüp daha makul fiyattan hizmet vererek armatörleri çekmesi gerektiği belirtilmiştir.

Firmaların KSS'den Beklentileri

Firmaların KSS'den öncelikli beklentileri rıhtım yerine bir iskele yapılmasıdır. Gemilerin tek taraftan yanaşabilmesi nedeniyle rıhtımın gemi tamirine çok uygun olmadığı, bu nedenle de bir iskeleye acil ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bununla ilgili olarak rıhtımın bir firmaya beş yıllığına kiralandığı söylenmiş, ancak firmanın sözünde durmayarak ve ceza tazminatını ödeyerek KSS'den ayrıldığı dile getirilmiştir. Ayrıca KSS'ye ulaşımın servisler veya toplu taşıma vasıtasıyla daha rahat sağlanması gerektiği belirtilmiş, KSS çalışanlarının her gün ortalama 3 saatinin yolda geçtiği eklenmiştir.

KSS'de otopark alanının kısıtlı olduğu ve buna da bir çözüm getirilmesi gerektiği söylenmiştir.

Mülakatlarda KSS'deki dükkânların en fazla 160 m² olduğu, bunun firmalar için yeterli olmadığı ve genişleme imkânının da bulunmadığı dile getirilmiştir. İş yerlerinin en az 300 m² olması gerektiği belirtilmiştir.

3. DOKAP OSB VE KSS MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında, DOKAP Bölgesindeki OSB ve KSS'lerin mevcut durumunu ve ihtiyaçlarını analiz etmek için gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle tespit edilen belli başlı ihtiyaçlar ve sorunlar aşağıda sıralanmaktadır.

3.1. OSB'lere İlişkin İhtiyaçlar

- Bölgenin coğrafi yapısından dolayı OSB'lerde yer sorunu yaşandığı, bu nedenle mevcut OSB'lerde faaliyet gösteren firmalar için hafriyat ve lojistik maliyetlerinin yüksek boyutlara çıktığı,
- Mevcut OSB'lerden bir kısmının tam kapasiteyle faaliyet göstermediği,
- Tarım arazisi niteliğindeki alanların OSB'lere tahsis edilebildiği, OSB'lerin kuruluş aşamasında kapsamlı fizibilite çalışmalarının yapılmadığı, bu durumun işletmeye alma sürecinde ve sonrasında sorunlara yol açtığı,
- Yatırım yeri sorunlarının çözülmesi kapsamında, kamulaştırma çalışmalarının hızlandırılması ve denize dolgu alanları gibi alternatif yatırım yerlerinin oluşturulması gerektiği,
- OSB'lerde arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama işlemlerine ilişkin kural ve kriterlere şeffaflık sağlanması ve konuya ilişkin bilginin firmalara duyurulması gerektiği,
- Bölgedeki tüm sanayicilerin OSB'lerin sağladıkları avantajlar konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı, OSB yönetimlerinin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yetersiz kaldığı,
- OSB'lerde atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi için acilen önlemler alınması gerektiği,
- OSB yönetimlerinin güvenlik hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumların tespit edilip giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç olduğu,
- OSB'lerde su ve elektrik temininde yaşanan sorunların üretimleri aksattığı gibi özellikle elektrik kesintilerinin maddi zararlara da yol açtığı,
- OSB'lerde yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi gerektiği,
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapıları (banka, sağlık ocağı, kreş, itfaiye, cami, vs.) kurulmasına ve sosyal alanlara dair eksikliklerin giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- OSB'lerdeki imkânların, insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için yeterli olmadığı,

- Satışları ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarla sınırlı olan OSB firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarını ve sürdürülebilir biçimde pazar paylarını büyütmelemlerini sağlayacak hizmet ve desteklerin eksik olduğu,
- Firmaların, Ar-Ge ve inovasyon kapasite ve faaliyetlerinin düşük olduğu,
- Bölgede ihtisas OSB'lerinin azlığından dolayı sektörlerin güçlenip gelişmeleri için gerekli şartların sağlanamadığı,
- OSB'lerde firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin yok denecek kadar düşük seviyelerde olduğu; kültürel değişimi de gerektiren bu sorununun OSB'lerde kümelenme başta olmak üzere ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınma için gerekli faydaların oluşmasını engellediği,
- OSB firmalarının nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda sorunlar yaşadığı, işletmelerin lisans ve lisansüstü çalışan sayılarının oldukça düşük olduğu, insan kaynağına ilişkin bu sorunların firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilediği,
- OSB yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak firmaların inovasyona yatırım yapmaları, yeni pazarlara açılarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,
- OSB yönetimlerinde güvenlik, muhasebe, mühendis, tekniker gibi kadrolara ihtiyaç olduğu ancak bunların doldurulması için yeterli kaynakların bulunmadığı,
- OSB yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- OSB yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- OSB yönetimlerinin ve bölgedeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları düzenli olarak ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunulmasının beklendiği,
- OSB'lerin gelişimi konusunda bölgedeki karar vericilerin desteğinin alınmasına ihtiyaç olduğu görülmüştür.

3.2. KSS'lere İlişkin İhtiyaçlar

- Türkiye'de faaliyet gösteren KSS'lere yönelik temel güncel verileri içermesi gereken merkezi bir veri tabanı bulunmamasının DOKAP bölgesindeki KSS'lere ilişkin doğru ve tutarlı ikincil verilere ulaşılmasını engellediği, bu bakımdan halen üç ayrı bakanlık (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) tarafından tutulan KSS verilerinin tek bir kaynaktan toplanarak güncel ve güvenli hale getirilmesine ihtiyaç olduğu,
- Bölgenin coğrafi şartlarıyla da bağlantılı olan KSS alanlarının yetersizliğine ilişkin sorunların çözülmesine ihtiyaç olduğu, mevcut iş yerlerinin hacim olarak büyütülmesi veya sayıca artırılmasına olan ihtiyaçla bu sorunun acil ele alınması gereken bir konu olarak ön plana çıktığı,
- Mesleki eğitim/nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme konusunda gerekli yatırım ve imkânların sağlanmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulduğu,
- KSS yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimin yetkilerinin belirlenmesi gerektiği ve yöneticilerin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı kurmasının önemli olduğu,
- KSS yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak işletmelerin rekabet güçlerini artırarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerini koordine edecek ve bölgede kümelenme çalışmalarını yönetecek nitelikte ve gerekli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gereksinim olduğu,
- Mesleki ve teknik eğitimin, özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliğinden dolayı nitelikli personel bulmakta zorluk yaşandığı, çıraklık başta olmak üzere konuya ilişkin sonuç odaklı çözümlerin geliştirilmesi gerektiği,
- KSS firmalarının kendi aralarındaki iş birliklerinin kümelenme anlayışıyla geliştirilmesi gerektiği,
- Firmaların üniversitelerle iş birliklerinin fazlasıyla yetersiz olduğu, bu konuda en kısa sürede somut adımların hayata geçirilmesi gerektiği,
- KSS'lerde kooperatiflere ve yöneticilere karşı gerekli güvenin oluşmasına ihtiyaç olduğu, ayrıca maddi kaynak azlığının ve verilecek hizmetlere ilişkin mevzuat yetersizliğinin sorunlara yol açtığı,

- Elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç olduğu,
- Çevre düzenlemesi yapılıp ve güvenlik artırılarak daha düzenli, giriş çıkışların kontrollü olmasının sağlanması gerektiği,
- Sektörlere göre firmaların yerleşim planlarının düzenlenmesinde (örneğin mobilya ve gıda sektörü firmaları yan yana olmamalı) fayda olduğu,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda firmalara toplu hizmet sağlanması gerektiği, bunun gibi ortak hizmet alanlarına olan ihtiyacın belirlenmesinin ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde temin edilmesinin önemli olduğu,
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının yaratılması gerektiği,
- KSS'lerde aidatların toplanabilmesi için hizmetlerin ve firmalarla iletişimin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS yönetimlerinin daha planlı bir biçimde, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışmasına gereksinim duyulduğu,
- KSS yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerektiği,
- Sanayi sitelerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulmasına, etrafının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılmasına ve firmaların dağınlığının giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- KSS'nin iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olmadığı, insan kaynağı için çekici hale gelmeleri için sosyal olanakları artırılmasına ve firmaların imajlarının güçlendirilmesine gereksinim bulunduğu,
- KSS'lerin ihtisaslaşması, yönetimin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi, altyapıların yenilenmesi, sanayi bölgelerinde bulunan depoların ayrı alanlarda toplanarak bu arsaların da imalata açılması gerektiği,
- KSS binalarının yeni teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilmesine; iş yerlerinin istenen boyutta kullanılabilmesi için esnek alanlar olarak tasarlanmasına; yemek, dinlenme, spor tesisleri ve sosyal alanlar ile otopark, sağlık ocağı, cami, banka, fuar alanı ve otel gibi ortak kullanım alanlarının oluşturulmasına; yolların daha geniş inşa edilmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

4. DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'leri Gelişim Stratejileri

Önceki bölümlerde ele alınan hususlardan hareketle, DOKAP Bölgesi OSB ve KSS'lerinin gelişiminde uygulanmasına ihtiyaç olan stratejiler aşağıda detaylandırılmaktadır.

4.1. Temel Yönetişim Prensipleri

İyi uygulama örneklerinde görülen başarılı yönetim modelleri ve DOKAP bölgesi OSB ve KSS'lerinin ihtiyaçlarından hareketle, yönetim modelinde benimsenmesi gereken yaklaşımın ana unsurları şunlardır:

- Sanayici ve Yatırımcı Dostu Süreç ve Uygulamalar: OSB ve KSS'lerin yönetim birimleri ve yönetim kurullarının tüm politika, prosedür, süreç ve uygulamalarında bölgedeki mevcut işletmeler ve potansiyel yatırımcıların ihtiyaç ve faaliyetlerini temel alan bir yaklaşımın benimsenmesi önem taşımaktadır. Bu yaklaşıma paralel olarak, firmaların bölgeye çekilmeleri, faaliyete başlamaları, Ar-Ge, üretim, pazarlama ve satış süreçlerinde gereken her türlü desteğe erişebilmeleri için OSB ve KSS yönetimlerinin tek durak ofisi şeklinde hizmet vermeleri gerekmektedir. Buna, insan kaynağına erişim, teknoloji seçimi ve edinimi, yeni pazarların ve müşterilerin belirlenmesi, uluslararasılaşma gibi tüm temel ve kritik adımlar dâhildir.
- Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde koordinasyon ve iş birliği: OSB ve KSS'lerin faaliyetlerinin başarıyla yürütülebilmesi için yerel, bölgesel ve ulusal seviyede tüm ilgili kurumlarla (valilikler, belediyeler, mesleki eğitim kurumları ve üniversiteler, iş ve meslek örgütleri, kalkınma ajansları, Bakanlıklar, vb.) yakın bir diyalog ve aktif iş birliği içinde bulunulması gerekmektedir. Bu amaçla, farklı seviyelerde ilgili paydaş gruplarıyla diyaloga uygun yapıların ve yaklaşımların (paydaş temsilcilerinden oluşan komite ve çalışma grupları, düzenli olarak toplantı ve ziyaretler, vb.) geliştirilmesi önem taşımaktadır.
- Finansal sürdürülebilirlik: OSB ve KSS'lerin faaliyetlerini etkin şekilde yürütebilmeleri ve gelişimlerini sağlayabilmeleri için misyonlarına uygun gelir getirici faaliyetlerini çeşitlendirmeleri ve bu sayede finansal sürdürülebilirliklerini sağlamaları gerekmektedir.
- İyi yönetim prensiplerinin benimsenmesi: Ekonomik ve toplumsal kalkınma sürecinin önemli birer paydaşı olarak kamusal misyonuyla faaliyet gösteren OSB ve KSS'lerin, iyi yönetim prensiplerine uygun bir biçimde hareket etmeleri gerekmektedir. Buna göre, hesap verebilirlik, şeffaflık, duyarlılık, kapsayıcılık, katılımcılık, adillik, etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterilmesi esastır.

4.2. OSB'lerin ve KSS'lerin Gelişimine Yönelik Stratejiler

OSB'lerin ve KSS'lerin faaliyetlerinin etkinleştirilebilmesi ve sundukları altyapı ve hizmetlerin niteliğinin artırılabilmesi için atılması gereken adımlara ilişkin, yapılan araştırmalar ve bölgesel çalıştaylarla da ortaya konan adımlar ve bunlara ilişkin OSB ve sanayi siteleri yönetimlerinin iş birliği yapması gereken kurumlar aşağıda verilmektedir. OSB'lerin ve sanayi sitelerinin çok yüksek oranda KOBİ'lere ev sahipliği yaptığı dikkate alındığında, söz konusu adımların, DOKAP Yenilikçilik ve Girişimcilik Projesi kapsamında hazırlanan Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi'nde sunulan "Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Tedbir Alanları ve Eylem Planı"yla paralel ele alınması önemlidir.

4.2.1. Mevzuat ve Uygulamaları

Bu kapsamda, öncelikli olarak OSB'ler ve KSS'ler konusunda elde edilen deneyimden ve ihtiyaçlardan hareketle OSB ve KSS mevzuatının yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Buna paralel olarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın öncülüğünde ilgili paydaşlarla (DOKAP, Ticaret ve Sanayi Odaları, ilgili bakanlıklar ve il müdürlükleri, valilik, belediyeler ve OSB'ler) temas halinde atılmasına ihtiyaç olan adımlar şunlardır:

- OSB'lerdeki atıl parsellerin dönüşümü ile ilgili geri alma konusunda finans desteği sağlanması,
- Sanayi sitelerinin kuruluş ve yönetişiminin etkinleştirilebilmesi amacıyla kooperatif ana sözleşmelerinin gözden geçirilmesi ve günümüze uygun şekilde revize edilerek daha esnek, uygulanabilir hale getirilmesi, yeni yasa veya yönetmeliklerle ilgili olarak paydaşlarla bilgi alış veriş yapılması,
- OSB altyapı bütçesinin kuruluş yüzdesine göre katılımcı kuruluşlardan alınması,
- Yer seçimi yapılırken imar esaslı jeolojik ve jeoteknik rapor alınması,
- OSB kredilerinin yeniden düzenlenmesi, buna göre kredi sağlanan OSB'lerde inşaat bittikten sonra en az 2 yıl daha personel maaşının kredilendirilmesi, OSB'lerin modernizasyonu ve genişlemesi için de kredilerin kullanılabilirliği,
- Bölgenin dağlık coğrafi yapısı göz önünde bulundurularak, daha küçük alanlara sahip ve belli sektörlerde ihtisaslaşmış OSB ve sanayi siteleri oluşturulması, böylece yer sorununa çözüm sağlandığı gibi sektörlerin güçlenip gelişmeleri için gerekli şartların sağlanması,
- OSB'lerin tüzel kişiliğinin kamusal platforma taşınması,
- OSB'lerin Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK)'na kayıt yaptırması için mevzuata yaptırımların eklenmesi,

- Küçük Sanayi Sitesi (KSS) ifadesi yerine Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca da kullanılmaya başlandığı şekilde tüm paydaşlar tarafından "Sanayi Sitesi" ifadesinin kullanılması,
- Sanayi siteleri yönetimlerinin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi,
- Sanayi sitelerinin yönetiminden tek bir kurumun sorumlu olacağı yeni bir yapıya geçilmesi, hâlihazırda birden fazla bakanlığın müdahale alanında bulunan ve yapım konusunda da farklı kurumların (belediyeler, TOKİ, vb.) devreye girebildiği karmaşık yönetim yapısından uzaklaşarak sadece tek bir bakanlığın (Bilim, Sanayi ve Teknoloji) planlama, destek, izleme, kontrol ve denetiminde yapılanmalarının ve faaliyet göstermelerinin sağlanması,
- Sanayi sitelerinin ülke ve bölge ölçeğinde envanterlerinin çıkarılması ve faaliyet gösteren işletmelere ilişkin halen üç ayrı bakanlıkta tutulan (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) ancak sağlıklı ve güncel olmayan verilerin toplanması, tutulması ve ihtiyaca bağlı olarak kullanılması için merkezi bir veri tabanının oluşturulmasıdır.

4.2.2. Arazi, Tahsis ve Altyapı

OSB'lerin ve sanayi sitelerinin bölgede ekonomik ve toplumsal kalkınmayı tetikleyecek, katma değer yaratacak, ihracat ve istihdamı artıracak yatırımlara ev sahipliği yapması önemlidir. Bu nedenle arazi kullanımına, altyapının niteliklerine ve tahsis kriter ve süreçlerine azami özen gösterilmelidir. Buna göre DOKAP'ın öncülüğünde, OSB ve sanayi sitelerinin yönetimleri tarafından, il ve ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatları, valilik, kaymakamlık ve belediyelerle iş birliği halinde atılacak adımlar şunlardır:

- Mevcut OSB'lerden ve sanayi sitelerinden tam doluluk kapasitesine ulaşmamış olanların tespiti, bunlarda doluluğun sağlanması için gerekli adımların atılması,
- Tarım arazisi niteliğindeki alanların OSB'lere ve sanayi sitelerine tahsis edilmesinin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması,
- OSB'lerin ve sanayi sitelerinin kuruluşu aşamasında kapsamlı fizibilitelerin yapılması ve kuruluş çalışmalarının bu fizibilitelerin sonuçlarına göre başlatılması, ayrıca belediyelerin şehir imar planlarında OSB/KSS alanlarının seçimi için ilgili bakanlıkların ildeki temsilcileri, TSO, esnaf odaları, şehir planlamacıları odalarından çalıştay ile görüş alınması ve çıkan sonuca göre hareket edilmesi,
- DOKAP bölgesinde mevcut sanayi sitelerinin durumu ve yeni sanayi sitesi ihtiyacına ilişkin olarak DOKAP koordinasyonunda il ve ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatı ve diğer

paydaşların katılımı ile iller bazında kapsamlı saha ve ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bunların ileriye dönük öngörü ve planlama çalışmalarıyla birlikte ele alınarak yer seçimi konusunda gerekli tespitlerin yapılması,

- Kurulması planlanan sanayi sitelerinin yeri belirlenirken ve bu konuda gerekli adımlar atılırken, ulaşım ve lojistik açısından en uygun ve genişlemeye en müsait alanların değerlendirilmesi, tarım arazisi gibi alanların sanayi sitelerine tahsis edilmemesi, her türlü etüt ve fizibilitenin yapılmasının ardından kurulum faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Yeni yapım ve genişletme ihtiyaçlarının talep araştırmaları ve bölgesel gelişim planları doğrultusunda belirlenmesi,
- Yeni yatırım ihtiyaçlarının tespiti durumunda, bölge coğrafyasının şartları dikkate alınarak ve lojistik ve ulaşım imkânları incelenerek ve denize dolgu alanları gibi alternatifler değerlendirilerek yatırım alanlarının oluşturulması,
- Arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama işlemlerine ilişkin kural ve kriterlerin objektif ve şeffaf bir biçimde belirlenmesi ve uygulanması, konuya ilişkin bilgilendirmelerin müdürlüklerin web sitelerinde yapılması,
- Sanayi sitelerindeki depoların ayrı alanlarda toplanarak depo olarak kullanılan parsellerin de imalata açılması,
- Sanayi sitelerinde firmalara ait yerleşim planlarının sektörlere göre düzenlenmesi ve aynı değer zincirindeki işletmelerin kümelenmesine, dolayısıyla ihtisaslaşmasına imkân sağlanması,
- Sanayi alanlarının tahsisinde objektif kriterler doğrultusunda ve önceliklendirme yapılarak karar alınmasını sağlayacak bir sistemin hayata geçirilmesi, bu kriterler belirlenirken bölgeye sağlanacak katma değere ve yaratılacak istihdama öncelik verilmesi, tahsis işlemleri için OSB ve sanayi sitesi yönetimlerinin yanı sıra anahtar paydaşların da yer alacağı bir yatırım değerlendirme kurulunun oluşturulması,
- Atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi için gerekli önlemlerin zaman kaybedilmeden alınması, bu kapsamda OSB'lerde geri dönüşüm tesisi kurulması ve OSB yönetimlerinin bu altyapı için de kredilendirilebilmesi yolunun açılması,
- OSB'lerin ve sanayi sitelerinin sağladıkları avantajlar konusunda bölgedeki tüm sanayicilerin kapsamlı biçimde bilgilendirilmesi, bölge ve site yönetimlerinin düzenli ve sistemli bir biçimde tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yürütmelerinin sağlanması,
- Otopark alanlarının ve yolların ihtiyaca bağlı olarak gözden geçirilmesi ve gerekli onarım ve genişletme çalışmalarının yürütülmesi,

- OSB ve sanayi sitelerinde çevre düzenlemeleri yapılarak düzenli ve temiz bir ortama sahip olmalarının sağlanması, sitelerin etraflarının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılması ve firmaların dağınıklığının giderilmesi,
- Sanayi sitelerinde binaların yeni teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilmesi, iş yerlerinin istenen boyutta kullanılabilmesi için esnek alanlar olarak tasarlanmasıdır.

4.2.3. Temel Hizmetler

DOKAP OSB'lerinin ve sanayi sitelerinin öncelikli olarak sağlamaları gereken şartların başında güvenlik ve enerji gibi hizmetlerin yüksek kalitede sunumu gelmektedir. Buna göre DOKAP'ın koordinasyonunda OSB ve sanayi sitelerinin yönetimleri tarafından valilik, belediyeler, emniyet, itfaiye teşkilatı ve diğer altyapıdan sorumlu kurumlarla iş birliği halinde sağlanması gereken belli başlı şartlar şunlardır:

- Güvenlik hizmetlerinin eksiksiz ve kesintisiz verilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, sanayi sitelerinde giriş çıkışların kontrollü olmasının sağlanması,
- İtfaiye, ambulans ve sağlık ocağı gibi temel hizmetlerin tüm OSB'lerde gerekli donanım ve niteliğe sahip olacak şekilde bulundurulmasının sağlanması,
- Su ve elektrik temininde yaşanan sorunların giderilmesi ve özellikle maddi zararlara da yol açan elektrik kesintilerinin ortadan kaldırılması için gerekli adımların atılması,
- Yüksek hızlı kesintisiz internet hizmetinin bölge/site genelinde sağlanması, buna bağlı telefon sisteminin hayata geçirilmesi ve firmaların bu altyapıyı etkin olarak kullanması için gerekli adımların atılması,
- Enerji ve internet temininde EOSB'da uygulanan (internet, elektrik, doğalgaz, vb. hizmetlerin organize ve sistemli bir şekilde tek bir elden sağlanarak maliyetlerinin düşürülmesine ve kesintilerinin yaşanmamasına imkân sağlayan) modelin uygulanması için gerekli girişimlerde bulunulması,
- KSS'lerde ortak üretim atölyesi, OSB'lerde ise firmaların faaliyetleri ve ihtiyaçları doğrultusunda test merkezi ve laboratuvar kurulması,
- OSB ve sanayi sitelerinin sınırları içinde ortak hizmet altyapılarının (banka, kreş, cami, vb.) oluşturulması,
- Nitelikli sosyal ve spor alanlarının kurulması, sosyal bağların oluşmasına ve iletişim ve iş birliğinin artmasına imkân sağlayacağından firmalar ve üniversiteler başta olmak üzere farklı hedef kitleler tarafından kullanılmasının özendirilmesi,

- İş sağlığı ve güvenliği konusunda firmalara toplu hizmet sağlanması, bunun gibi ortak hizmet alanlarına olan ihtiyacın belirlenmesinin ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde temin edilmesi,
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak bunlardan ihtiyaç duyulan her türlü hizmetin en yüksek kalitede alınmasının sağlanmasıdır.

4.2.4. Nitelikli Hizmetler

Dünyadaki başarılı bölgelerde görüldüğü gibi, OSB'lerin ve sanayi sitelerinin bölgesel kalkınmaya gerekli katkıyı sağlayabilmeleri ve ev sahipliği yaptıkları firmaların rekabet gücünü artırabilmeleri için nitelikli hizmetler tasarlayıp uygulamaları gerekmektedir. Bu kapsamda DOKAP'ın öncülüğünde, OSB ve sanayi sitelerinin yönetimleri tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve il müdürlükleri, KOSGEB, İŞKUR, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, üniversiteler, özel sektör temsilcisi kurumlarla iş birliği halinde atılması gereken adımlar şunlardır:

- OSB'lerde ve sanayi sitelerinde kümelenme yaklaşımının ön plana çıkarılması ve ev sahipliği yaptıkları sektörlerin değer zincirleri özelinde kümelenmelerin oluşturulması için gerekli çalışmaların yürütülmesi,
- Firmalarda Ar-Ge ve inovasyonu özendirerek ve bu alanlarda yatırımları artıracak hizmetlerin tasarlanıp uygulanması,
- Bölge firmalarından yeterli kapasiteye sahip olanların Ar-Ge ve tasarım merkezleri kurmaları için gerekli girişimlerde bulunulması ve böylelikle bölgelerin yarattığı katma değer ve çekiciliğinin artırılması,
- OSB'lere ve sanayi sitelerine Ar-Ge ve inovasyon vizyon, faaliyet ve hedeflerine sahip firmaların çekilmesi ve bölge firmalarıyla iş birliklerinin sağlanması konusunda girişimlerde bulunulması,
- OSB'lerdeki ve sanayi sitelerindeki imkânların, insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için yeterli seviyeye çıkarılması, bu kapsamda belediyeler, üniversiteler ve diğer ilgili kurumlarla iş birliği yapılarak özellikle nitelikli insan kaynağını bölgeye ve OSB'nin/sanayi sitesinin bulunduğu ile çekecek ve kalmalarını sağlayacak ortam ve imkânların oluşturulması,
- Firmalarının yurt içi ve dışında yeni pazarlara açılmaları ve mevcut pazarlarını artırabilmeleri için tanıtım, pazarlama ve satışa yönelik destek hizmetlerinin sistemli biçimde sunulması; bu amaçla hedef pazarların ve potansiyel müşterilerin belirlenmesiyle fuarlara katılım, ticari gezilerin organizasyonu gibi etkinliklerin ve internet, medya ve diğer kanallarla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda adımların atılması,

- Firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin başlatılması ve güçlendirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesi, bu iş birliklerini cazip hale getirecek ulusal ve bölgesel destek programlarından yararlanılması; bu kapsamda OSB'lerdeki, sanayi sitelerindeki ve bölge Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB)'ndeki firmalar arasında da proje ortaklıklarının geliştirilmesi için gerekli adımların atılması,
- OSB ve sanayi sitelerinin yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansal desteklerden ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmaları,
- Firmalarına nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda ilgili kurumlarla (İŞKUR, üniversiteler, vb.) iş birliği halinde çalışmalar yürütülmesi,
- Bölgede yetişmiş insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilmek için gerekli eylem adımlarının belirlenmesi (meslek okullarıyla iş birliği halinde çıraklık ve işbaşı eğitim programlarının başlatılması, üniversitelerle staj ve proje bazlı çalışma programlarının tasarlanması, vb.) ve ilgili kurumlarla ortak çalışmaların yürütülmesi,
- Firmaların kurumsallaşma, büyüme ve gelişimine yönelik ihtiyaçları konusunda gerekli mentörlük, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin OSB yönetimlerinin koordinasyonunda sağlanması konusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- Firmalarının Endüstri 4.0 başta olmak üzere küresel sanayi trendlerini takip ederek gerekli hazırlıkları gerçekleştirmeleri için gerekli rehberlik, kapasite geliştirme ve planlama hizmetlerinin sağlanmasıdır.

4.2.5. Yönetim ve Yönetişim

DOKAP OSB'leri ve sanayi sitelerinin, dünyadaki ve Türkiye'deki iyi uygulamalara paralel olarak ve bölgenin ihtiyacına cevap verecek şekilde yukarıda belirtilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmeleri için güçlü bir yönetim yapısına ve ekibine sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda DOKAP'ın öncülüğünde, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, KOSGEB'le iş birliği halinde OSB ve sanayi sitelerinin yönetimleri tarafından atılması gereken adımlar şunlardır:

- OSB ve sanayi siteleri yönetim birimlerinin firmaların ihtiyaç duyduğu altyapı, hizmet ve imkânları oluşturup sunabilmeleri için gerekli niteliklerde ve sayıda personel çalıştırmalarının sağlanması,
- Bu amaçla ihtiyaç duyulan finansal kaynağın başlangıç aşamasında ulusal ve bölgesel kaynaklardan temini, takip eden dönemde ise misyona uygun gelir getirici faaliyetlerle finansal sürdürülebilirliğin sağlanması,

- Yönetim birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve net biçimde belirlenerek firmalarla internet ve diğer kanallarla paylaşılması,
- Yönetim birimlerinin firmalarla sürekli temas halinde olmaları ve sorun, ihtiyaç ve beklentileri düzenli olarak tespit ederek bunları cevap verecek önlemler geliştirmeleri,
- Yönetim birimlerinin ulusal ve bölgesel karar vericiler ve paydaşlarla düzenli olarak iletişim ve etkileşim halinde olmaları, bu amaçla ilgili kurumlara düzenli ziyaretler, bölge için önem taşıyan konuların düzenli olarak görüşülüp karara bağlandığı komisyonlar ve tematik çalışma grupları oluşturma gibi birtakım uygulamalar geliştirerek bunları düzenli olarak yürütmeleri,
- Yönetim birimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansal desteklerden ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli çalışmaları yürütmeleri,
- Yönetim birimlerinin koordinasyonunda ulusal ve bölgesel düzeydeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunmalarının sağlanması,
- OSB ve sanayi siteleri özelinde performans kriterlerinin belirlenip her yıl buna göre bir sıralamaların yapılması, en başarılı ve gelişim gösteren OSB ve sanayi sitelerinin ödüllendirilmesi, belli destek ve teşviklerden yararlanmalarının sağlanması (bu sıralamaların OSB ve sanayi siteleri genelinde olduğu gibi kuruluş yılı, faaliyet alanı ve firma sayısı gibi farklı sınıflar bazında da yapılması, böylece henüz başlangıç aşamasındaki ve küçük OSB ve sanayi sitelerinin de gelişim göstermeleri için teşvik edilmesi),
- Dünyadaki başarılı sanayi parkı örnekleri incelendiğinde, yönetim şirketinin yapılanmasıyla birlikte kurumsallaşma konusunda gerekli adımların atıldığı görülmektedir.

Bu kapsamda yönetim birimlerinin kurumlaşmasının sağlanarak hizmet kalitesinin ve veriminin artırılması gerekmektedir. Bu amaçla OSB/KSS'nin;

- Faaliyet ve iş süreçlerinin detaylı biçimde tanımlanması ve dokümante edilmesi,
- Süreçleri ilgilendiren tüm dokümanların hazırlanması,
- Hizmet ve faaliyetlere dair detaylı tasarımların yapılması ve yazılı hale getirilmesi,
- İşletme yönergelerinin hazırlanması,
- Stratejik planların ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması,
- Ayrıntılı OSB/sanayi sitesi tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler planının hazırlanması,
- Farklı hedef kitlelere yönelik tanıtım malzemelerinin oluşturulması,
- İnsan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması,

- Kurumsal ve bireysel performans ve risk yönetim sistemlerinin tasarlanması,
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- Tüm iş ve hizmet süreçlerini destekleyecek ve hizmet kalitesini garanti altına alacak bilişim sisteminin (web portalı ve veri tabanları dâhil) ve altyapısının hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

EK. Çekirdek Ekip Toplantısı Sonuçlarına Göre OSB ve KSS'lere Yönelik Gelişim Stratejileri

EK 1. OSB'lere Yönelik Gelişim Stratejileri

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
OSB Mevzuatı ve Uygulamaları		OSB içindeki atıl parsellerin dönüşümü ile ilgili geri alma konusunda finans desteği sağlanması	BSTB	
		OSB'lerin tüzel kişiliğinin kamusal platforma taşınması	BSTB	
		OSB altyapı bütçesinin kuruluş yüzdesine göre katılımcı kuruluşlardan alınması	TSO, BSTB, Valilik, Belediye	
		Yer seçimi yapılırken imar esaslı jeolojik ve jeoteknik rapor alınması	BSTB	
		OSB mevzuatının düzenlenmesi	BSTB	OSB'lerde 2004 öncesi 2004-2012 ve sonrası tahsislerle ilgili kafa karıştırıcı durumun ortadan kaldırılıp tek bir mevzuat hükümleri doğrultusunda hareket edilmesi
		OSB kredilerinin yeniden düzenlenmesi	BSTB	Kredilendirilen OSB'lerde inşaat bittikten sonra en az 2 yıl daha personel maaşının kredilendirilmesi
Organize Sanayi Bölgelerinde Alan Tahsislerinde Firma Seçimi	Sanayi tahsis alanlarında ürettikleri ürünlerin teknolojik sınıfı ve planlanan istihdamına göre değerlendirilmesi	OSB ve ortak paydaşların yatırım değerlendirme kurulunu oluşturması		Sanayi alanlarının tahsisinde objektif kriterler doğrultusunda ve önceliklendirme yapılarak karar alınması sağlanarak, sanayi alanlarının bölgeye katma değer yaratacak şekilde dağıtılması
Küresel Sanayileşme Trendine Yaklaşım Bölgesel ve Ülkesel Yeni Nesil Politika Oluşturulması	Endüstri 4.0 Dijital Sanayi (Teknoloji) Yapay Zekalı Ürünler Kod Yazılımı Robotik araçlar	Vizyoner ihtiyaçlara uyarlı politikalar oluşturulması	DOKAP, KOSGEB, İŞKUR, MEB, TÜBİTAK, Üniversiteler, Özel Sektör Danışmanlıklar	2025 vizyonu yapay zekâ ve dijital dünya, yazılım trendine cevap vereceğinden yaklaşım ve tedbirler bu yönde belirlenmiştir.

EK 2. KSS'lere Yönelik Gelişim Stratejileri

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
KSS Mevzuatı	KSS'lerin tek elden yönetimi	Tüm sanayi sitelerinin tek bir kuruluş tarafından yürütülmesi	BSTB	Sanayi Siteleri Yapı Kooperatifleri Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı, kredilendirilmesi ise Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlıdır. Sanayi siteleri bazen Belediye bazen TOKİ tarafından yapılmaktadır. Hangi yöntemle ve kim tarafından yapılırsa yapılsın denetimi, uygulanması, usul ve esasları Bakanlık tarafından yürütülmelidir.
		Ülkesel ve bölgesel KSS envanterinin çıkarılması		
	KSS mevzuatının ihtiyaç doğrultusunda güncellenmesi	Kooperatif ana sözleşmelerinin gözden geçirilmesi ve günümüze uygun şekilde revize edilmesi, odaların meslek kuruluşları ile yeni yasa veya yönetmeliklerle ilgili bilgi alışverişi yapması	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	1163 Sayılı Kooperatifler kanunu tüm kooperatiflere şamil bir kanun olup yapı kooperatif ana sözleşmelerinin daha esnek, uygulanabilir hale getirilmesi ve bürokrasiye takılmadan revize edilmesi gerekmektedir.
Bölgesel ve Ülkesel Yeni Nesil Politika Oluşturulması	KSS'ye yakın KÜSİ politikaları geliştirilmesi	DOKAP bünyesinde KSS'lerin ihtiyacı olan danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin organizasyonu ve sunumu	KÜSİ İl Komiteleri	Vizyoner ve etkin KÜSİ uygulamaları ile çağın yakalanması
		Web bazlı çözümler sunulması		
		Geniş katılımlı, küçük işletmeleri de gözetken KÜSİ çalışmaları gerçekleştirilmesi		

EK 3. Ortak Gelişim Stratejileri

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
İş Birliği	Sanayi sitelerinin üniversitelerle ortak hareket edebilme imkânlarının sağlanması	Teknoparklar OSB ve KSS'lerle ortak projelerin yapılması	BSTB İl Müdürlüğü, Üniversiteler, KSS Yönetimleri	
İnsan Kaynakları ve Eğitim	Firmaların ihtiyacına uygun daha nitelikli personele sahip olması	Meslek liselerindeki öğrencilerin son yıllarını tam öğretim dönemi olarak KSS/OSB'lerde tamamlamalarının sağlanması; bu sürecin okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin denetiminde yürütülmesi	Bakanlık ve Üniversite, İŞKUR	Meslek yüksekokullarında en az bir sömestri, meslek liselerinde ise son yılın KSS'lerde geçirilmesi ve yerinde eğitimin sağlanması
		KSS/OSB'lerin hazırlayacağı fiziki imkânlarda, bazı teorik eğitimlerin de KSS'lerde verilmesi ile öğrenim ve adaptasyonun devamının sağlanması		Elektronik ve mekanikte iş gücü açığını kapatacak önlemlerin alınması
		İŞKUR tarafından öğrencilere sosyal güvenlik sağlanması, bunun 18 yaşın altındaki öğrencileri de kapsamı		KSS'lerin eğitim salonlarının bu amaçla verilecek eğitimler için tahsisi
		Sanayi sitesinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve denetim altına alınması		Meslek lisesindeki 4 yıllık eğitimin sanayideki pratik eğitimle iç içe yürütülmesi için gerekli adımların atılması
		Firmalara, sektörlerin ve bölgenin ihtiyacına göre eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi		Çıracak yetiştirmeye önem ve öncelik verilmesi
		Meslek liseleriyle birlikte istişare içinde ortak bir platform oluşturulması		Çıracak ve kalfalar da dâhil olmak üzere tüm personele müşteri ilişkileri ve iletişim gibi kişisel gelişim eğitimlerinin uygulanması
	Sanayi Sitelerinin yönetim kadrolarının beceri ve yetkinliklerinin artırılması	Sanayi Sitelerinin yönetim kadrolarının teknolojik gelişmeler, KOBİ gelişimi, vb. konularında KOSGEB tarafından yönetim ve personel eğitimlerine tabi tutulması	Kalkınma Ajansları, BSTB, Ticaret Odaları, STK, Üniversiteler	KSS Yönetimleri ve Meslek Okulları
			KOSGEB, Kalkınma Ajansları	Sanayi sitelerinin yönetiminin teknolojik gelişme ve yeniliklerden sürekli olarak haberdar olmasının sağlanması, buna bağlı eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin düzenli olarak yürütülmesi

EK 3. Ortak Gelişim Stratejileri (Devam1)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
Kuruluş Yeri Seçimi	Sanayi sitelerinin şehir merkezinden ve uzak, arazi şartlarının uygun olduğu yerlere kurulması	Belediyelerin şehir imar planlarında OSB/KSS alanların seçimi için ilgili bakanlıkların ildeki temsilcileri, TSO, esnaf odaları, şehir plancıları odalarından çalıştay ile görüş alınması ve çıkan sonuca göre hareket edilmesi	BSTB, Çevre Şehircilik İl Müdürlüğü, TSO, SO, Esnaf Odaları, Belediyeler	
Finansman	Sanayiciye uygun kredi imkânlarının sağlanması	Sanayi esnafının meslek gruplarına göre ayrılarak uzun vadeli kredi sağlanması ve Sanayi 4.0 hamlesi gözetilerek makine-teçhizat yatırımı yapmalarının kolaylaştırılması	BSTB	
		OSB ve KSS'lerin Kalkınma Ajansları desteklerinden daha fazla yararlanması	Kalkınma Bakanlığı	
Altyapı Hizmetleri	Ortak alanların kullanımının ortaklara bırakılması	Sanayilerin içerisindeki hurdacılara müdahale edilmesi	BSTB	Yeni kurulacak sanayilerde dükkânların m ² olarak günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılması
	Depo olarak kullanılan dükkânların üretim yapacak firmalara tahsisi	Kapalı dükkân veya depoların yerlerinin kapalı tutulmaması, Bakanlığın bu konuda bir genelge yayınlaması ve açtırmak için gerekenin yapılması	Valilik Belediyeler	Yolların geniş, altyapısının sorun yaratmayacak şekilde yapılması Sosyal tesis spor alanlarının olması
	Park sorununun çözülmesi için tedbirlerin geliştirilmesi	Yollardaki başıboş araçların çekilmesi, terkedilmiş araçların kaldırılması için yönetimin gerekli yerlerde ceza kesmesi	İlçe Trafik Odalar	Sanayide çalışan esnafın ve müşterilerin en önemli sorunlarından biri olan park alanlarının yetersizliğinin ortadan kaldırılması, yeni planlamalarda otopark alanlarına yer verilmesi
	Sanayi sitelerinin dış görünülerinin düzenlenmesi	Belediyeler tarafından sokakların temiz tutulması ve altyapı çalışmalarının yapılması (bozuk asfalt, vb.)	Sanayi Kooperatifi	Sanayilerin dış görünülerinin düzgün ve kaliteli hale getirilmesi; dış görünülerin güzelleştirilerek sanayilerin cazip hale getirilmesi
	Sanayilerdeki meslek dallarının ayrılması			

EK 3. Ortak Gelişim Stratejileri (Devam2)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
Sanayi Planlaması		<p>Belediye zabıtalılarının aktif olarak sanayilerde görev yapması</p> <p>Emniyetin güvenlikle ilgili olarak sanayi sitesi yönetimiyle bilgi alışverişi yapması KSS yerine Sanayi Sitesi ibaresinin kullanılması</p> <p>Yeni yapılacak Sanayi Sitelerinin Yeni Nesil Sanayi Siteleri olarak belirtilmesi</p> <p>Sanayi Sitelerinin sosyal donatıları ve eğitim alanları ile birlikte bir bütün halinde değerlendirilmesi</p> <p>İdari ve sosyal alanların %10 - %15 arasında tutulması</p> <p>İhtisas sanayi sitelerinin yaygınlaştırılması, marangoz, demir doğramacı, mermercinin ayrı yerlerde konuşlandırılması</p> <p>Sanayi sitelerinde açık alanların da kapatılması; böylece işçilerin mevsim şartlarından olumsuz etkilenmeyeceği ortamların yaratılması</p>	<p>İl ya da İlçe Emniyet Müdürlüğü, DOKAP, TÜSSİDE</p> <p>BSTB</p> <p>BSTB, TOKİ, Belediyeler, KSS Yönetimleri</p> <p>BSTB</p>	<p>Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca küçük ibaresi kaldırıldı. Sanayi sitesi ibaresi olarak kullanılmalıdır.</p> <p>Bakanlık kredilendirme esaslarında altyapı ve üst yapı maliyetlerinin %70'i kredilendirilebilmektedir. İbadethane, okul, ortak kullanım atölyeleri gibi sosyal ve eğitim alanları da kredilendirilebilmelidir.</p> <p>İdari ve sosyal alanlar Sanayi sitelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Planlanan alanlarda idari ve sosyal alanlar %15'e kadar olabilmektedir.</p> <p>Günümüzde sanayi sitelerinin kuruluş amaçlarına uygun büyüklükte yatırım alanı bulmak çok güçtür. Uygun büyüklükte parçalı alan bulmak daha kolaydır.</p>
	Belediye İmar Planlarında değişikliğe gidilmesi	<p>Sitelerde ada bazında iş yerlerinin, oluşturulacak yeni projeler kapsamında yenilenmesi (yıkılıp- yeni yapılması, çekme mesafeleri, kat yükseklikleri ve Bakanlıkça bu uygulanmaya kredi desteği sağlanması)</p>	<p>Belediye, BSTB</p>	<p>Ada bazında geçici iş yerleri oluşturup taşınması ve yenilerin inşası, Kira ve tahsis konusunda profesyonel ve şeffaf bir sistemin sanayi sitesi yönetimi tarafından benimsenip uygulanması, Sanayi sitelerinden hırdavatçı gibi amaç dışı faaliyet gösteren yapıların ayıklanması</p>

KAYNAKÇA

- Cansız, M. (2010). Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları. Ankara: DPT.
- Dünya Bankası. (2013). The Implementation of Industrial Parks Some Lessons Learned in India, Competitive Industries.
- Eraslan, H. ve Güngören, M. (2013). Endüstriyel Kümelenmelerin İktisadi Tarihi ve Gelişim Süreci, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 45 (171-197),
- Vidova, J. (2010). Industrial Parks - History, Their Present and Influence on Employment Review of Economic Perspectives, Volume X. Issue 1.

İnternet Adresleri:

- 01.02.2017 tarihinde <https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> adresinden alındı.
- 05.02.2017 tarihinde <http://www.bw-health.de/en/home/market-overview/industrial-parks.html> adresinden alındı.
- 05.02.2017 tarihinde <https://vdivde-it.de/en/location/stuttgart> adresinden alındı.
- 06.02.2017 tarihinde <https://www.sanayi.gov.tr/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=e9f6e3f2-f8ab-4fd1-9d65-22d553867dc1> adresinden alındı.
- 06.02.2017 tarihinde <http://kss.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=188> adresinden alındı.
- 18.03.2017 tarihinde <http://www.eosb.org.tr/hakkimizda/osbhava.php> adresinden alındı.
- 18.03.2017 tarihinde <http://www.eosb.org.tr/yonetim/yonetim.php?page=1> adresinden alındı.
- 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/gosb-kurumsal/tarihce> adresinden alındı.
- 20.03.2017 tarihinde http://www.gosb.com.tr/pdf/Yerlesim_Planı_3_renk.pdf adresinden alındı.
- 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/gosb-kurumsal/kisaca-biz> adresinden alındı.
- 20.03.2017 tarihinde <http://www.gosbteknopark.com> adresinden alındı.
- 23.03.2017 tarihinde <http://www.gosb.com.tr/pdf/OrganizasyonSemasi.pdf> adresinden alındı.
- 19.05.2017 tarihinde <http://www.tosbol.org.tr> adresinden alındı.
- 18.06.2017 tarihinde <http://www.gemdok.com> adresinden alındı.

Bölüm 5

SAMSUN İŞGEM Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	iii
ŖEKİLLER.....	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŖ	1
1. İŖGEM'lerin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri	2
2. Samsun SABEK İş Geliştirme Merkezi'nin Mevcut Durumu	4
2.1. Çalışma Metodolojisi.....	4
2.1. Saha Araştırmasının Bulguları	5
2.2.1. İŖGEM Yönetimiyle Mülakat Bulguları	5
2.2.2. İŖGEM Girişimcileriyle Mülakat ve Anket Bulguları	8
3. SABEK İŖGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler.....	14
4. DOKAP Bölgesi İŖGEM GZFT Analizi	15
SONUÇ.....	17
KAYNAKÇA	19

TABLolar

Tablo 1. 10 Ekim 2016 Bölgesel Ortak Akıl Platformunda Temsil Edilen Kurumlar	4
Tablo 2. İşGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Elde Ettikleri Çıktılar	11
Tablo 3. SABEK İşGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler	14
Tablo 4. DOKAP İşGEM GZFT Analizi	15

ŞEKİLLER

Şekil 1. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Kuruluş Yılları	8
Şekil 2. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Statüleri	9
Şekil 3. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayıları	9

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
GOperatif	Karadeniz Ekolojik Kalkınma Derneği
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
İşKUR	Türkiye İş Kurumu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MESEM	Çıraklık Eğitim Merkezi
SABEK	Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında, bölgede faaliyet gösteren tek işletme kuluçkası olma özelliği taşıyan Samsun SABEK (Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma) İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) mevcut durumunun ve ihtiyaçlarının analizine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Aralık 2006'da kurulan İŞGEM, Samsun Büyükşehir Belediyesi Kùltür A.Ő. ile Samsun Esnaf Odaları Birliği'nin ortaklığında çalışmalarını sürdürmektedir. Yönetiminde 7 kişinin çalıştığı İŞGEM'de Haziran 2016 itibariyle 21 işletme faaliyet göstermektedir.

Dünya'da geçmişleri 1960'lara kadar uzanan işletme kuluçkaları, girişimciler için işletmelerini kurmak ve projelerini hayata geçirmek için gerekli altyapı, ortam ve destek imkânlarını sunmaktadır. İşletme kuluçkalarının sağladığı bu imkânlar sayesinde girişimciler ilk kuruluş yıllarında gerekli bilgi ve yardımlara toplu halde ve ilk elden ulaşır; genel giderleri normalin oldukça altında gerçekteşir; işletmenin hayatta kalma ve büyüme olasılığı artar.

Buldukları girişimcilik ekosisteminin özelliklerine göre farklılık göstermekle birlikte, işletme kuluçkalarının sundukları imkânlar, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Altyapı imkânları:** Yeni girişimciler için genel maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayacak şekilde nitelikli ve ücretsiz veya uygun bedelli ofis ve altyapı imkânı (ofis/atölye, ortak toplantı salonu, telefon, elektrik, internet donanımı, güvenlik altyapısı vb.),
- **Eğitim, danışmanlık, mentörlük hizmetleri:** Girişimcilerin ilk yıllarda ihtiyaç duyacakları her türlü alanda (iş kurma, iş planı hazırlama, iş geliştirme, finans, pazarlama, yönetim, müşteri ve pazarlara erişim vb.) kuluçka yönetimi ve gönüllü mentörlerce sağlanan yol göstericilik ve dış hizmet sağlayıcıları tarafından verilen düşük bedelli eğitim ve danışmanlık hizmetleri,
- **Finansmana erişim imkânları:** Kuluçka yönetimince sağlanan ihtiyaca bağlı olarak devlet desteklerine, uygun şartlarda krediye, iş meleği yatırımlarına vb. erişim hizmetleri,
- **Ağ oluşturma ve iş birliği imkânları geliştirme:** Diğer işletmeler, tedarikçiler, üniversiteler, araştırma kuruluşları ve işletmenin değer zincirinde yer alan diğer kuruluşları tespit etme ve bunlarla iş birliği imkânları geliştirme desteği.

Bu raporun birinci bölümünde, işletme kuluçkalarının ulusal politika ve programlardaki yeri ele alınmaktadır. İkinci bölümde, SABEK İŞGEM'e yönelik gerçekteştirilen saha araştırmasının bulgularına yer verilmektedir. İŞGEM'in mevcut durum performans göstergeleri ile kısa ve orta vadeli hedeflerine ise üçüncü bölümde verilmiştir. Son olarak, gerçekteştirilen analizler ile elde edilen bulgulardan yola çıkılarak tespit edilen sonuçlar dördüncü bölümde yer almaktadır.

1. İŞGEM'lerin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri

Sosyoekonomik kalkınmada kritik öneme sahip olan girişimciliğin artması, girişimciler için elverişli ekosistemlerin oluşturulması ve yeni kurulan işletmelerin hızlı ve sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için işletme kuluçkalarının oluşturulması hususu, Türkiye'nin kalkınma politikalarında ve girişimcilik stratejilerinde önemli bir yer tutmaktadır.

İŞGEM'ler, ilk olarak birinci aşaması 2000-2005 yılları arasında Dünya Bankası desteğiyle yürütülen Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesinin yaratacağı olumsuz sosyal ve ekonomik etkileri en aza indirmek için kurulmaya başlanmıştır. Projenin ilk aşamasında 11, 2006-2009 yıllarını kapsayan ikinci aşamasında ise SABEK'in de aralarında bulunduğu 5 İŞGEM, KOSGEB tarafından hayata geçirilmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)'nda "Girişimcilik ve KOBİ'ler" başlığı altında yer alan hedef ve politikalar, Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin gelişmesi ve konuya ilişkin altyapıların güçlendirilmesine vurgu yapmaktadır. Girişimcilik hedefleri kapsamında TÜİK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre 2012 yılında 39.000 olan yeni kurulan işletme sayısının 2018'de 75.000'e çıkarılması öngörülmektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için izlenecek politikalar ele alınırken, İŞGEM'leri de kapsayan bir politika olarak Plan döneminde "kuluçka, iş geliştirme merkezleri ve hızlandırıcıların nicelik ve niteliklerinin artırılarak etkin bir şekilde hizmet vermelerinin sağlanacağı; bu kapsamda kamu, STK'lar ve özel sektör iş birliğiyle destek modellerinin geliştirileceği" belirtilmektedir.

KOSGEB tarafından hazırlanan ve Yüksek Planlama Konseyi tarafından Haziran 2015'te onaylanan Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) kapsamında ise İŞGEM'lerin kuruluş ve faaliyetleri detaylandırılmaktadır. Stratejide konuyla ilgili açıklama şu şekildedir:

"KOSGEB tarafından başarılı işletmeler oluşturulması sürecine kapsamlı destek sağlayarak, bu süreci hızlandırma ve sistematikleştirme amacıyla desteklenen bir diğer örgütlenme biçimi kısaca İŞGEM olarak adlandırılan işletme kuluçkalarıdır. Bağımsız tüzel kişilik olarak girişimcilik konusunda sorumluluk üstlenmiş kurum/kuruluşlar tarafından kurulan ve şirket statüsünde faaliyet gösteren İŞGEM'ler, Dünya Bankası, Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlarla çalışarak elde edilen deneyimlerin sonucunda uluslararası temel kriterler gözetilerek ülke koşullarımıza uygun bir model çerçevesinde kurulmakta ve işletilmektedir. KOSGEB tarafından belirlenen kriterlere uygun kuluçka merkezlerine "İŞGEM Adı Kullanım Hakkı" verilmektedir. Girişimcilik Destek Programı dâhilinde, yeni İŞGEM'lerin kurulmasını sağlamak amacıyla belediyelere, üniversitelere, özel idarelere, kalkınma birliklerine, meslek kuruluşlarına ve kâr amacı gütmeyen kooperatiflere; bina tadilatı, mobilya ve donanım alımı ve İŞGEM yöneticisinin ücreti için

“İŞGEM Kuruluş Desteği”, mevcut ya da yeni kurulan İŞGEM’lerin, sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmak üzere, personel giderleri, eğitim/danışmanlık faaliyetleri ve küçük tadilat işleri için de “İŞGEM İşletme Desteği” verilmektedir. İŞGEM Kuruluş Desteği süresi en fazla 18 ay, İŞGEM İşletme Desteği süresi en fazla 36 ay’dır. Ekim 2014 itibariyle İŞGEM Adı Kullanım Hakkı alan 14 adet İŞGEM’de faaliyet gösteren firma sayısı 389, bu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı ise 2.091’dir.”

KOSGEB, İŞGEM Desteği kapsamında KOBİ'lere işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkânı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı ve ofis hizmetleri sunmak amacıyla kurulacak İŞGEM’lerin, kuruluş ve işletme giderlerine destek sağlanmaktadır¹. Sağlanan destek hibe niteliğinde olup üst limiti İŞGEM kuruluş faaliyetleri için 650.000 TL, işletme giderleri için ise 200.000 TL tutarındadır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı öncülüğünde Avrupa Birliği'yle yürütülen Rekabetçi Sektörler Programı kapsamında 10 İŞGEM'in kurulması için çalışmalar yürütülmektedir. 2017 yılının sonuna kadar 8 projeye sağlanan toplam 65 milyon Euro'luk kaynak ile 10 İŞGEM kurulması planlanmaktadır. Bölgesel kalkınmanın dengeli olarak dağılımını sağlamak amacıyla İŞGEM projelerinin farklı il ve ilçelerde (Kastamonu, Malatya, Tokat, Van, Osmaniye, Sorgun, Elazığ, Bingöl, Sivas ve Gümüşhane) hayata geçirilmesi kararlaştırılmıştır. Söz konusu İŞGEM'lerle;

- 70 bin metrekare kapalı alan,
- Ortalama büyüklüğü 100 ve 500 metrekare olarak değişen 250 işlik ve atölye,
- 30'a yakın konferans ve çalıştay,
- 1300 İşletme ve KOBİ'nin faydalanabileceği eğitim ve etkinlikler,
- 320 İşletme ve KOBİ'ye profesyonel danışmanlık firmaları tarafından uzun dönemli iş planı geliştirme fırsatı sunulması öngörülmektedir².

¹ 16.10.2016 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi> adresinden alındı.

² 23.11.2016 tarihinde <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/rekabetci-sektorler-programi-ile-10-ismet-kuruluyor/5304> adresinden alındı.

2. Samsun SABEK İş Geliştirme Merkezi'nin Mevcut Durumu

2.1. Çalışma Metodolojisi

DOKAP bölgesinde faaliyet gösteren tek İŞGEM olma özelliği taşıyan SABEK İŞGEM'in mevcut durumunun analiz edilmesi amacıyla uygulanan metodoloji kapsamında ikincil ve birincil veri ile çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu amaçla; mevcut veri kaynakları ve dokümanlar üzerinde inceleme yapılmış, İŞGEM yönetimi ve İŞGEM'de faaliyet gösteren 13 adet işletme ile anket ve mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca 13 Ekim 2016 tarihinde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ve İş Geliştirme Merkezleri ile ilgili olarak 29 bölgesel paydaş kurumdan 53 katılımcıyla (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) ortak akıl platformu gerçekleştirilmiştir. Platforma katılan kurumların listesi Tablo 1'de yer almaktadır. Bu kapsamda paydaşların, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve İş Geliştirme Merkezleri'ne yönelik güçlü ve gelişmeye açık alanlara, dışsal fırsatlara ve tehditlere ilişkin görüşleri alınmıştır. Çalışma "kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. 10 Ekim 2016 Bölgesel Ortak Akıl Platformunda Temsil Edilen Kurumlar

Sıra No.	Kurum	Sıra No.	Kurum
1	Arıcılık Araştırma Enstitüsü	16	Karadeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü
2	Artvin Valiliği	17	KOSGEB Müdürlüğü
3	Bayburt Üniversitesi	18	KTÜ Teknoloji Transfer Ofisi
4	Bilim Sanayi Ve Teknoloji Müdürlüğü	19	KUDAKA
5	Çoruh Üniversitesi	20	OKA
6	DOKA	21	Ondokuzmayıs Üniversitesi
8	Fındık Araştırma Enstitüsü	22	Ordu OSB
9	FİSKOBİRLİK	23	Ordu Valiliği
10	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	24	Samsun Gıda OSB
11	Giresun TSO	25	Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi
12	Giresun Üniversitesi	26	Su Ürünleri Merkez Araştırma Enstitüsü
13	GOperatif	27	Tokat Teknopark A.Ş.
14	Gümüşhane Üniversitesi	28	Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi
15	Gümüşhane Valiliği	29	Trabzon Valiliği

2.1. Saha Araştırmasının Bulguları

2.2.1. İŞGEM Yönetimiyle Mülakat Bulguları

SABEK İŞGEM, Dünya Bankası finansmanı ile yürütülen Özelleştirme Sosyal Destek Projesi 2 kapsamında kurulmuştur. İŞGEM yönetimiyle yapılan mülakata göre, kurucu ortaklardan Ziraat Odası ve derneklerin ortaklıktan ayrılmasıyla İŞGEM'in hisselerinin %96'sı Samsun Büyükşehir Belediyesi'ne geçmiştir. Diğer ortak ise Esnaf Odaları Birliği'dir. İŞGEM yöneticisi de belediyenin görevlendirmesiyle çalışmaktadır. İŞGEM'in yönetim biriminde 7 kişi görev yapmaktadır. Bir müdür, bir şirket sorumlusu, sekreter ve şoförün yanı sıra üç güvenlik personeli bulunmaktadır.

Faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu finansman Samsun Belediyesi tarafından sağlanan Samsun İŞGEM'in finansal kaynakları özsermaye ve kira gelirinden oluşmaktadır. İŞGEM'in personel ihtiyacı, Belediye ve ortaklar tarafından karşılanmaktadır. Samsun İŞGEM'in ayrıca firmalarla, odalarla ve teknoparkla birlikte projeler yaptığını ve kaynağı o kurumlardan sağladığını ifade edilmiştir. Ayrıca Türkiye'de aidat toplanmayan tek İŞGEM'in SABEK olduğu yetkililerce belirtilmiştir.

İşletmelerin ödeyecekleri kira bedeli senelik olarak Emlakçılar Odası'na hesaplatılarak yıllık bazda tespit edilmektedir. 2016 yılı işlik kira bedeli İŞGEM'e yeni giren işletmeler için KDV hariç 800 TL diğerleri için KDV hariç 1000 TL'dir. Kira dışında gelir getirici herhangi bir faaliyet bulunmamaktadır.

İŞGEM'in ilk dönemlerinde, dünyadaki modellere paralel olarak girişimcilere kira avantajı sağladığı görülmüştür. Buna göre ilk yıl kiranın %50'si, 2. yıl %75'i, 3, 4 ve 5. yıllarda ise %100'ü işletme tarafından karşılanırken, daha sonra bu muafiyet kaldırılmış ve işletmelerden kiranın tamamı alınmaya başlanmıştır. Hâlihazırda işletmeler İŞGEM'e kabul edildiklerinde bir yıllık kiranın tamamını peşin olarak ödemek durumundadır. Sanayi sitesinde kiraların işlik başına 1500 TL civarında olduğu, dolayısıyla İŞGEM'in yeni kurulan işletmeler için avantajını koruduğu; ayrıca sanayi sitesinden farklı olarak güvenlik hizmeti ile enerji panosunun bulunduğu ifade edilmektedir.

İŞGEM'de toplam 26 işlik bulunmakta olup, Nisan 2016 itibariyle bunların tamamının dolu olduğu yönetim tarafından belirtilmiştir. Ayrıca kuruluşundan bu yana işlik sayısında artış olmadığı da ifade edilmiştir.

SABEK İŞGEM'de Nisan 2016 itibariyle 21 işletme faaliyet göstermektedir. İŞGEM kurulduğundan bu yana toplam 15 işletme mezun olmuştur. Mevcut işletmelerden 8'inin sağlık alanında faaliyet gösterdiği; geriye kalanların farklı imalat kollarında (tabelacı, sinyalizasyon vs.) çalıştığı ifade edilmiştir.

Yönetim tarafından ifade edildiği üzere, İŞGEM'e ilişkin istatistik veriler, konuya ilişkin insan kaynağı bulunmadığından gerektiği şekilde toplanmamakta ve kayıt altında tutulmamaktadır (yönetimce sağlanan İŞGEM'e ilişkin mevcut durum verileri ile kısa ve orta vadeli hedeflere ilişkin tablo Bölüm

3'de verilmektedir). Öte yandan İŞGEM yönetimi tarafından işletmelerin 2014-2016 yılları arasında yarattığı istihdam sırasıyla yaklaşık olarak 80, 90 ve 100 kişi olarak ifade edilmiştir. Yıllar bazındaki bu artışın, işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan talebin yükselmesinden ve kapasitelerinin artırılmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Mevcut işletmelerde çalışanların yaklaşık %75-80'inin erkek, geri kalanının kadın olduğu bildirilmiştir. İŞGEM yönetimi ayrıca, işletmelerden sadece 5'inin kadın girişimciler tarafından kurulduğunu ifade etmiştir. İşletmelerde çalışanların %90'ının ortaokul ve lise mezunu olduğu belirtilmiş, ancak 2015 ve sonrasında kuluçkaya kabul edilen işletmelerde çalışanların tamamının yüksekokul ve üniversite mezunu olduğu vurgulanmıştır.

İşletmelerin cirolarına ilişkin veri bulunmamasıyla birlikte 2014'ten 2016'ya kadar toplam cirolarda %20'ye yakın artış olduğu belirtilmiştir. Bu artışın işletmelerin kurulup belli bir düzene oturmalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Karlılık oranı, gizlilik gerekçesiyle işletmeler tarafından açıklanmamakta ancak yönetim tarafından 2014'den bu yana yaklaşık %20'lik kârlılık artışı olduğu tahmin edilmektedir. Kasım 2015'den bu yana devlet desteklerinin önünün açılmış olmasının da karlılık oranı artışında etkili olduğu belirtilmiştir.

İŞGEM'in kuruluşundan bu yana işletmeler tarafından 8 adet faydalı model, 2 adet de patent alınmıştır. Ayrıca tanıtım desteği alabilmek için tüm işletmelerin marka tescilinin olması gerektiği, bu nedenle yönetim tarafından tüm işletmelere başvuru yaptırıldığı ifade edilmiştir.

İŞGEM'in tanıtımı için her ay yerel dergilerde bir işletmenin reklamının yapıldığı, İŞGEM'le ilgili haberlerin çıkarıldığı, belediyeye ait reklam panolarının kullanıldığı ve raylı sistemlerde dağıtılan dergilerde reklamların yayınlandığı belirtilmiştir. Ayrıca, periyodik olarak işletmelerin OSB'lerle bir araya getirildiği, Makine Mühendisleri Odası ve STK'larla eşleştirildikleri ifade edilmiştir. Dolayısıyla il genelinde etkin tanıtım faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Yönetime göre, ilde İŞGEM'e olan talep yeterli düzeydedir. 2016 yılında toplam 15 adet başvurunun yapıldığı, her yıl yapılan başvuruların yaklaşık 10 adet civarında olduğu ifade edilmiştir. Yıllar içinde İŞGEM'in ne tür işletmeleri seçtiğinin anlaşılması ve 1 yıllık kira bedelinin peşin talep edilmesiyle birlikte başvurularda düşüş olduğu belirtilmiştir.

İşletmeler en fazla 5 yıl süreyle İŞGEM'de faaliyet gösterebilmektedir. İhtiyaç duyan firmalara en fazla bir yıl ek süre verildiği ifade edilmektedir. Bu süreyi dolduran işletmeler ve belli bir büyüklüğe ulaşmış yer sıkıntısı çeken işletmeler İŞGEM'den mezun edilmektedir. Öte yandan, İŞGEM'in mezuniyete ilişkin bir yönetmeliği olmadığı, süresi dolanların icra yoluyla çıkarılmaya çalışıldığı yönetimce belirtilmiştir. Ayrıca, mezun olan işletmelerin takibine ilişkin herhangi bir sistemin bulunmadığı, bu işletmelerin yönetim tarafından kişisel olarak izlendiği söylenmiştir.

İŞGEM'den bugüne kadar mezun olan 15 işletmeden 12'sinin ilk 3 yıl içinde varlığını sürdürdüğü ifade edilmiştir. Yönetimin tespitine göre, bu işletmelerin mezuniyetten sonraki ilk yıl içinde çalışan sayıları %20 oranında artmıştır.

İŞGEM yönetimi, finansal kaynakların faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için yeterli olduğu kanısındadır.

Yönetimce ifade edildiği üzere İŞGEM, misyonu doğrultusunda Türkiye'nin Kalkınma Planlarına uygun olarak çalışmalarını sürdürme konusunda önemli çaba içindedir. Bu amaçla Kalkınma Bakanlığı'na da projeler sunulmaktadır.

İŞGEM tarafından işletmelere sunulan hizmetlerin başında sektörleriyle alakalı bilgilendirme, teknopark firmalarıyla ağ oluşturma ve fuarlara katılım gelmektedir. Haftada bir verilen temizlik hizmeti ile Emniyet Müdürlüğü'yle yapılan görüşmeler sonucu akşam saatlerinde polis tarafından sağlanan güvenlik kontrolleri de hizmetler arasında sayılmıştır. Bu hizmetlerin yanı sıra hem İŞGEM'de yerleşik firmaların hem de İŞGEM mezunlarının, yapılan anlaşmalar sayesinde özel bir hastaneden indirimli hizmet almaları sağlanmaktadır. Ayrıca İŞGEM'de doğal gaz altyapısı oluşturulmuş ancak henüz hizmete açılmamıştır.

İŞGEM yönetimi tarafından işletmelere yönelik yılda ortalama 4 adet eğitim düzenlendiği belirtilmiş, bu rakamın işletmeler için yeterli olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu eğitimler, mesleki konular, pazarlama, proje yazma ve iş planı eğitimlerinden oluştuğu söylenmiştir. Ayrıca mesleki eğitim için Çıraklık Eğitim Merkezi (MESEM) ile İŞGEM'in anlaşmasının bulunduğu, Usta Öğretici Belgesi eğitimlerinin de İŞGEM içinde yapıldığı bildirilmiştir. Bu eğitim için belge ve eğitici ücretini işletmelerin karşıladığı; bunun dışındaki eğitimlerin ücretsiz olduğu belirtilirken eğitimlerin ücretsiz olmasına rağmen talep sıkıntısı çekildiği yönetimce ifade edilmiştir. Ayrıca İŞGEM yönetimi nitelikli eğitmen bulma konusunda sıkıntı yaşandığını vurgulamıştır.

İşletmelerin ihtiyaç ve taleplerine bağlı olarak yılda 2-3 adet danışmanlık projesi yürütülmektedir. Söz konusu danışmanlıkların genellikle proje yazma konusunda olduğu anlaşılmaktadır. İŞGEM konuyla ilgili teknoparkla iş birliği yaptığını, nitelikli danışman bulmakta zorlanmadığını belirtmiştir.

İŞGEM'in bundan sonraki hedefleri arasında 30 adet ek işlik yapmak yer almaktadır. Bunun yanı sıra İŞGEM'in kurumsallaşması sağlanarak sermaye artımına gitmeden Samsun Büyükşehir Belediyesi'nden bağımsız olarak kendi kendini sürdürebilir hale gelmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla, İŞGEM firmalarının ülkemizin yurt dışına bağımlı olduğu imalat ve sağlık sektörlerinde faaliyet göstermelerine önem verildiği, uzman iş gücü gerektiren ve hammaddeye bağımlı olmayan faaliyetlerin ön planda tutulduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda İŞGEM'in sağlam bir finansal yapıya sahip olması ve üst yönetimin ikna olacağı güçlü projelere sahip girişimcilerin başvuru yapmalarının sağlanması arzu edilmektedir.

İŞGEM yönetimi, İŞGEM'lerin güçlendirilmesi için devletin 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'na benzer bir mevzuatı İŞGEM'ler için de yürürlüğe koymasına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Kamu kurumlarının doğrudan teminlerde İŞGEM firmalarının ürettiği mal ve hizmetleri alarak da İŞGEM'ler için teşvik oluşturabilecekleri belirtilmiştir.

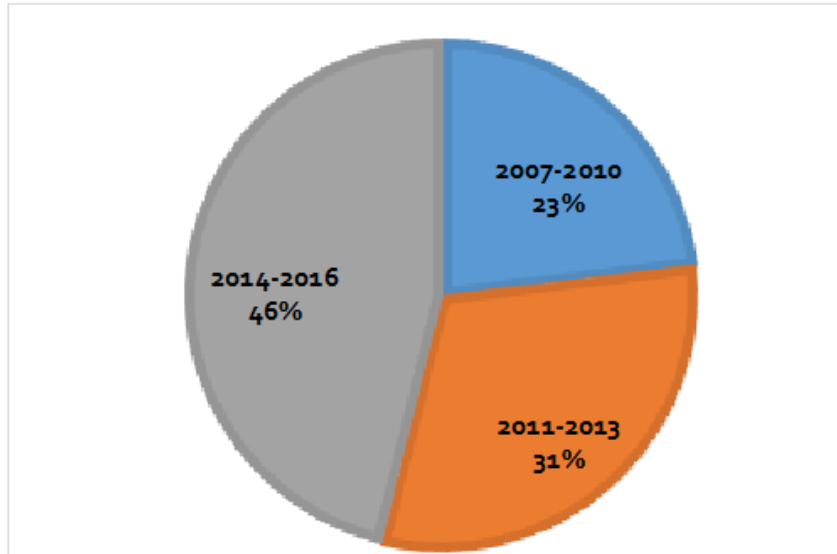
Sanayi ile ilişkilerin geliştirilmesi konusunda ise öncelikle İşGEM'in ne olduğu ve neleri amaçladığının sanayicilere öğretilmesi ve gösterilmesinin gerektiği dile getirilmiştir. Ayrıca, ilin önde gelen sanayicileri liderliğinde rol modeller oluşturmanın önemi vurgulanmıştır.

İşGEM yönetimine göre, işletme kuluçkalarının daha büyük etki yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan belli başlı unsurlar şunlardır:

- Daha geniş bir arazi,
- Daha özgür hareket edebileceği finansman yapısının kurulması,
- İşGEM'lerden mezun olan işletmelerin sanayi sitelerine geçiş yapabilmeleri için mezuniyetten sonra yerleşebilecekleri "İşGEM Sanayi Siteleri"nin oluşturulması,
- İşGEM yöneticilerinin, işletme kuluçkalarını iyi bilen, proje yazma becerisi ve deneyimi olan kişilerden oluşmasının sağlanması.

2.2.2. İşGEM Girişimcileriyle Mülakat ve Anket Bulguları

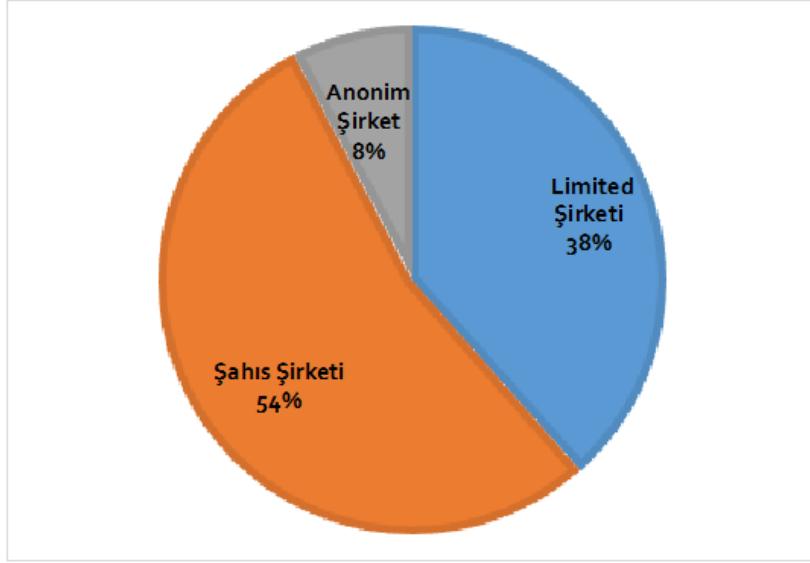
Çalışma kapsamında, anket ve mülakat uygulanan 13 adet işletmenin kuruluş yılları³ şekil 1'de verilmektedir.



şekil 1. İşGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Kuruluş Yılları

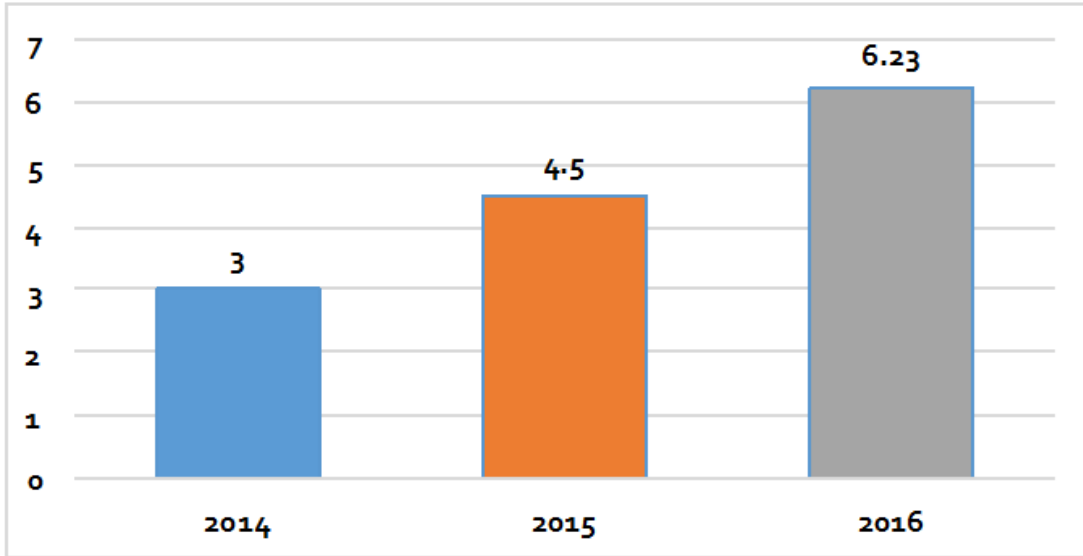
Saha araştırmasına katılan işletmelerin statülerine bakıldığında, yarıdan fazlasının (%54) şahıs şirketi olduğu görölmektedir (bk. şekil 2). İşletmelerin %38'i limited, geri kalanı ise anonim şirket statüsündedir.

³ DOKAP İşGEM İşletme Anketi, 2016.



Şekil 2. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Statüleri

Anketi cevaplayan işletmelerde 2016 yılı itibariyle toplam 81 çalışan görev yapmaktadır. Bu sayı, 2014'te 30, 2015'te ise 54 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılı itibariyle ortalama çalışan sayısı 6.23'tür (bk. Şekil 3).



Şekil 3. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayıları

Araştırma kapsamında görüşülen işletmelerin faaliyetleri geniş bir alana yayılmaktadır. Buna göre medikal ürünler, cerrahi el aletleri, sabun, havalandırma tesisleri, cam cephe, kompozit levha, ahşap ürünler, bal çerçevelerinin delik makineleri, kovan delikleri için sünger, dekoratif cam, hastane malzemeleri ve pano elektromontajı gibi farklı konularda çalışma yapan farklı işletmelerle görüşülmüştür. İşletmeler faaliyetlerinin imalat, tasarım ve/veya montaj hizmetlerini kapsadığını belirtmişlerdir.

Görüşülen işletmelerin yaklaşık yarısının müşteri kitlesini hastane ve üniversiteler oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra medikal firmaları, belediyeler, market zincirleri, mülk sahipleri, inşaat sektörü ve arıcılık sektöründeki toptancılar da işletmelerin müşterileri arasında yer almaktadır. Anketi cevaplayan işletmelerden sadece iki tanesi ihracat yaptığını bildirmiştir. Ayrıca görüşülen işletmelerden bir tanesi ihracat kapsamında yurt dışına teklif sunduğunu ve bu teklifin sonucuna bağlı olarak ihracata başlama olasılığının bulunduğunu dile getirmiştir.

Mülakat gerçekleştirilen işletmelerin yaklaşık yarısı İŞGEM'i tercih etme nedeninin İŞGEM'deki fiziki alanların genişliği ve devlet desteklerinden faydalanabilmelerine olanak sağlaması olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra güvenlik hizmetinin bulunması, üretim yapılabilecek bir alan sağlaması, sanayiden uzak daha sessiz bir ortama sahip olması ve kiraların uygunluğu da İŞGEM'i tercih nedenleri arasında sayılmıştır. Bu konuda bir işletme görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

“İŞGEM sanayi sitelerinden farklı. Proje geliştirmeyi bilerek gelinen, daha verimli çalışılabilecek bir yer. Standart olmayan, sürekli değişen bir iş yapıyoruz. 271 m² ışık, genişlik olarak müsait, imalat için de ofis için de yeterli alan var. Kendi içimize kapanıp işimizi yapabileceğimiz bir ortam sağlıyor.”

Yukarıdaki görüşte de ön plana çıktığı üzere İŞGEM işletmelerinin dış kurumlarla iş birliklerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Anket bulgularına göre, görüşülen işletmelerin sadece üç tanesi üniversiteler ve araştırma merkezleriyle iş birliği yapmaktadır. İşletmelerden beş tanesi ise diğer işletmelerle iş birliği yapıldığını ifade etmişlerdir.

Kuluçka merkezlerinin sağladığı bir diğer avantaj olarak yeni girişimcilerin fiziksel yakınlığıyla gelen faydaların da İŞGEM'de öne çıktığı görülmektedir. Diğer firmalarla iş birliği yaptığını söyleyen beş işletmeden dördü İŞGEM'deki işletmelerle iş birliği yaptıklarını belirtmiştir. Konuya ilişkin olarak bir girişimci görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Burada kiralar düşük. KOSGEB desteklerinden rahat haberdar oluyoruz, başvuru kolaylığı oluyor. Yeni girişimci destekleri için İŞGEM firmalarının ayrıca bir kurs alması gerekmiyor. En büyük avantajı ise buradaki girişimciler zeki insanlar; hepsinin projesi var ve bu girişimcilere yakın olmak da ayrı bir avantaj.”

İŞGEM anketine katılan işletmelerin İŞGEM'de yürüttükleri projeler sonucunda elde ettikleri çıktılar Tablo 2'de verilmektedir. Buna göre, işletmeler ağırlıklı olarak marka ve endüstriyel tasarım tescili elde etmişlerdir. Ayrıca bir firma marka başvurusu yaptığını ifade etmiştir. İkişer işletmenin patent ve faydalı model tescili bulunmaktadır.

Tablo 2. İŞGEM Anketini Cevaplayan İşletmelerin Elde Ettikleri Çıktılar

	Çıktı Elde Eden İşletme Sayısı	Toplam Çıktı Sayısı	Ortalama Çıktı Sayısı
Marka	6	6	1
Endüstriyel Tasarım	4	5	1,25
Faydalı Model	2	3	1,5
Yeni Ürün	2	3	1,5
İyileştirilmiş Süreç	1	1	1
İyileştirilmiş Ürün	2	2	1
Patent	2	2	1

Kaynak: DOKAP İŞGEM İşletme Anketi, 2016.

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelere göre İŞGEM'de bulunmak öncelikle devlet desteklerine (özellikle KOSGEB) erişimi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca kiralara düşük olması, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin sunulması, teknoparkla iş birliklerinde avantaj sağlaması, eğitim ve pazar olanakları sunması da İŞGEM'in sağladığı faydalar arasında sayılmıştır. Görüşme yapılan bir işletme İŞGEM bünyesinde proje yapılabilmesi için girişimcilerin desteklenmesi gerektiğini, bu desteklerin önceki yıllarda daha fazla olduğunu ancak son yıllarda azaldığını ifade ederken; diğer bir işletme ise önceki dönemlerde iş fikirlerine yönelik fizibilite çalışmalarının gerçekleştirildiğini, ancak son zamanlarda bu çalışmaların yapılmadığını belirtmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda girişimcilerin büyük bir çoğunluğu (%85) İŞGEM yönetiminin sağladığı hizmetlerin yeterli olduğunu söylemiştir. Bu girişimcilerin özellikle memnun oldukları hususlar;

- Yönetimin işletmelere gösterdiği ilgi,
- Kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile tanışmaları konusunda sağlanan destek,
- KOSGEB projeleri hakkında yapılan bilgilendirme,
- Yerel basın ile bağlantı kurularak işletmelerin tanıtılması,
- Firma kuruluş aşamalarında sağlanan destek şeklinde sıralanmıştır.

Mülakatlar sırasında girişimcilerin bir kısmı, İŞGEM yönetimi tarafından karşılanabilecek başka ihtiyaçları olduğunu da belirtmişlerdir. Bu ihtiyaçlar tüm işletmelerin kullanabileceği forklift hizmetinin sağlanması, İŞGEM bünyesinde çalışacak bir danışmanın istihdam edilmesi ve devlet teşvikleri hakkında daha fazla bilgilendirme yapılması olarak ifade edilmiştir. Bir işletme konuya ilişkin olarak şunları dile getirmiştir:

“İŞGEM, şehre ve sanayiye uzak bir yerde. Ürünlerimiz tonajlı ve ağır. Buraya bir forklift alabilirler ve tüm firmalar kullanabilir. Belediyeden veya SASKİ şantiyesinden ihtiyaç durumunda forklift getirilmesi de mümkün olabilir. Sanayiden araç çağırmak zorunda kalıyoruz. Aynı durum vinç için de geçerli. İŞGEM belediyeye bağlı, onun için bunun yapılabileceğini düşünüyorum. Bunun için işletmelerden ücret de alınabilir.”

İşletmelerden İŞGEM'in altyapı olanaklarını değerlendirmeleri istendiğinde, büyük çoğunluğu (%77) altyapı imkânlarının yeterli olduğunu söylemiştir. İŞGEM'deki kira bedellerinin eş değer bir mekânın bedeliyle karşılaştığında makul olduğu da belirtilmiştir. Bu konuda İŞGEM ile sanayi bölgesini karşılaştıran işletmeler, İŞGEM'de kiraların neredeyse yarı yarıya daha düşük olduğunu söylemişlerdir. Bir işletme bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

"İŞGEM'de 540 m² için 1.600 TL ödüyoruz. 19 Mayıs Sanayi Sitesi'nde bu bedel 4.000 TL civarında. Burası çok daha ekonomik."

Altyapı konusunda en fazla dile getirilen yetersizlik, bölgede sık sık yaşanan elektrik kesintisi olmuştur. Bu kapsamda İŞGEM için bir jeneratör alınabileceği girişimciler tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca girişimcilerden biri, ışıkların kapılarından su alıyor olmasının önemli bir sorun oluşturduğunu dile getirmiştir. Bunun dışında, yemekhane/kafeterya, ulaşım, laboratuvar, mescit ve internet hizmetlerinin sağlanması ve işletmeler için çalışma alanlarının genişletilmesi de ihtiyaçlar arasında sayılmıştır.

Gerçekleştirilen mülakatlarda girişimciler, İŞGEM'in yarattığı faydayı artırmak için farklı alanlarda destek ve yardım sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin dile getirilen hususlar şunlardır:

- İŞGEM'de üretilen ürünlerin satışını artırmak ve elde edilen kârı yükseltmek için finansal desteklerin artırılması,
- İşletmelerin ve ürünlerinin tanıtım ve pazarlamasına yönelik desteklerin (fuarlara katılım, reklam, vb.) ve pazar araştırmasına yönelik yardımların artırılması,
- Diğer kurumlarla iş birliklerinin güçlendirilmesi,
- İŞGEM bütçesinin artırılması,
- Üretim maliyetlerini karşılamaya ve hammadde ihtiyaçlarını finanse etmeye yönelik desteklerin artırılması,
- Ürün kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalarda yardım sağlanması,
- İŞGEM bünyesinde ortak kullanılacak bir web sitesinin oluşturulması,
- Devlet desteklerinden yararlanma konusunda daha fazla yardım sağlanması,
- Patent konusunda İŞGEM yönetimince teknik ve maddi destek sağlanması,
- İşletmelerin ihtiyaçlarına uygun danışmanlık hizmeti sağlanması,
- İşletmelerde personelin teknik donanımının (yabancı dil, bilgisayar kullanımı, vb.) geliştirilmesine yönelik yardım sağlanması,
- İşliklerin ihtiyaçlara uygun biçimde farklı fiziksel yapılarda tesis edilmesi,

- İŞGEM'den mezun olan işletmelerin kullanabilecekleri bir alanın tesis edilmesi,
- OSB'lerin sahip olduğu ayrıcalıkların İŞGEM'ler için de geçerli olması,
- Uluslararası iyi uygulama örneklerinin incelenerek İŞGEM faaliyetlerinin güçlendirilmesi.

Konuya ilişkin olarak bir işletme görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“İŞGEM, Belediye ile KOSGEB'in desteklediği bir kuruluş olduğu için bu kurumlar tarafından İŞGEM'in tanıtımı yapılabilir. Sempozyumlar, ortak bildirimler ve fuarlar ile yurt dışı çalışmalarına katılım sağlanabilir. Dünya pazarlarında ürünlerimizi pazarlayabilme konusunda yardım yapılabilir. Biz sahada kazanıp masada kaybediyoruz. Masada da kazanacak yapıyı oluşturmamız. Bunun için yabancı dil, bilgisayar, tasarım gibi eğitimler olmalı.”

Gerçekleştirilen mülakatlarda işletmelere bundan sonrası için hedefleri sorulduğunda ihracat yapmak veya mevcut ihracatı artırmak en yüksek oranda alınan cevap olmuştur. İhracat hedefinin dışında, kurumsallaşmanın sağlanması ve pazar payının büyütülmesi, işletmeye ait yeni bir yer edinilmesi (ofis, atölye, vb.), istihdam artışı sağlanması, gelişen teknolojiye ayak uydurmak için gereken otomasyon, makine-ekipman alımı, marka tescili yapılması, ithal edilen ürünlerin yerli üretiminin yapılması veya mevcut üretimin artırılması da dile getirilen diğer hedefler olmuştur. Bir girişimci ise tek hedefinin iflas etmeden firmasının devamlılığını sağlamak olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin çoğu bu hedeflere ulaşmak için kaynak ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, kalifiye personel bulma sorunu, test ve kalibrasyon hizmeti almak için kaynak yetersizliği, kredi imkanlarına erişim, yeni makine alımı için daha geniş fiziksel alan gereksinimi öncelikli olarak dile getirilen hususlar olmuştur.

İşletmelerin çoğu, İŞGEM'de faaliyet gösterme süresinin 5 yıl olduğunu ancak bu süreyi uzatmak istediklerini, İŞGEM bünyesinden ayrılmayı tercih etmediklerini dile getirmişlerdir. İşletmelerin bir kısmı, İŞGEM'den çıktıktan sonra kendilerine ait bir ofis / atölye kurmayı planladıklarını, sanayi bölgesine veya sanayiye yakın bir bölgeye taşınabileceklerini dile getirmişlerdir. Yararlanıcıların önemli bir kısmı ise bu konuda fikrinin olmadığını ifade etmiştir.

3. SABEK İŞGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler

İŞGEM yönetimi tarafından sağlanan göstergeler ve hedefler aşağıda Tablo 3'te verilmektedir. Buna göre, İŞGEM'in işlik ve işletme sayısı artırılarak tüm göstergelerde ilerleme kaydedilirken toplam kuluçka süresinin düşürülmesi hedeflenmektedir.

Tablo 3. SABEK İŞGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler

Performans Göstergeleri	Mevcut Durum (2016)	Kısa Vadeli Hedefler (2019 İtibariyle)	Orta Vadeli Hedefler (2023 İtibariyle)
İŞGEM'deki işlik sayısı	26	51	51
İŞGEM'e yapılan başvurusu sayısı	15	30	45
İŞGEM doluluk oranı (%) (dolu işlik sayısı/toplam işlik sayısı)	100	100	100
İŞGEM'de yer alan işletme sayısı	21	45	45
Yıl içinde İŞGEM'de yeni kurulan işletme sayısının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	5/21 (%23,8)	15/45 (%33,3)	30/45 (%67)
İŞGEM'deki işletmelerdeki yıl içinde istihdam edilen yeni tam zamanlı çalışan sayısı toplamı	105	200	400
İŞGEM'deki işletmelerdeki üniversite mezunu çalışan sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	%30	%50
İŞGEM işletmeleri tarafından piyasaya sürülen toplam yeni ürün/hizmet sayısının toplam işletme sayısına oranı (%)	10	20	40
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam patent ve faydalı model başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	20	40	50
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam marka başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	60	100	100
İŞGEM'deki işletmelerin toplam satışlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	20	40	60
İŞGEM'deki işletmelerin toplam ihracat tutarlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	-	-	-
İŞGEM firmalarının karlılık oranı (%) (net kar/toplam satışlar)	-	-	-
İşletmelerin İŞGEM'de geçirdikleri ortalama süre (ay)	Ortalama 40 ay	Ortalama 30 ay	Ortalama 20 ay
İŞGEM'den mezun olan işletme sayısı (kümülatif)	15	30	50
İŞGEM'den mezun olduktan sonraki 5 yılın sonunda faaliyetine devam eden işletme sayısı	12	25	40

4. DOKAP Bölgesi İŞGEM GZFT Analizi

13 Ekim'de gerçekleştirilen Ortak Akıl Platformu'nda bölgesel paydaşlar tarafından belirlenen İŞGEM GZFT analizi Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. DOKAP İŞGEM GZFT Analizi

Güçlü Alanlar	Gelişmeye Açık Alanlar
<ul style="list-style-type: none">• İŞGEM'in firmalara düşük maliyetli ve kullanışlı ofisler sunması• İŞGEM'de firmaların birbirleri ile iş birliği ve bilgi paylaşımı imkânı bulması• İŞGEM'in kurumsallaşmış ve altyapısının güçlü olması• İŞGEM'in firmalara prestij sağlaması• İŞGEM'deki firmaların tanıtım imkânlarının benzer işletmelere göre daha fazla olması• İŞGEM'deki firmaların üretim kanallarına ortak erişim kolaylığı ve maliyet avantajı• İŞGEM'in devlet destekleri konusunda bünyesindeki firmalara güncel bilgilendirme ve yönlendirme sağlaması• İŞGEM'de bulunmanın, firmaların daha büyük çaplı desteklerden yararlanması için başlangıç ve referans teşkil etmesi• İŞGEM'lerde işletme kuruluşu süreci sonrasında, üretim süreçleri ve pazarlama süreçleri de dâhil olmak üzere çok boyutlu mentörlük sağlanması, network ve eğitim imkânları sunulması	<ul style="list-style-type: none">• Ar-Ge ve inovasyon bilincinin bölgede yeterince oluşmamış olması• İŞGEM firmalarında bölgenin ihtiyaçlarına uygun proje çalışmalarının yeterince olmaması• İŞGEM'deki firmaların projelerini tamamladıktan sonra sürekliliğini sağlayamaması• İŞGEM firmalarının markalaşmaya ve tanıtıma yeterince önem verememesi• İŞGEM firmalarındaki personelin yabancı dil eksikliğinin bulunması• İŞGEM'deki firmaların üniversite, kamu ve İŞGEM dışındaki firmalar ile yeterince iş birliği yapamaması• İŞGEM eğitim programlarında eğitmen ve katılımcı yetersizliği• İŞGEM prosedürlerinin bürokratik olması ve özel sektör için yeterince teşvik edici olmaması

Tablo 4. DOKAP İŞGEM GZFT Analizi (Devam)

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">• Bölgede her ilde araştırma merkezlerinin kurulması• Bölgede girişimci akademisyenlerin sayıca artması• Bölgedeki genç nüfus potansiyeli• Bölgenin ihracat için uygun konumda olması• Çevre illerde TGB ve İŞGEM'lerin kurulmuş olması ve bunların örnek teşkil etmesi• Bölgede etkin sivil toplum kuruluşlarının varlığı• Bölgeye ulaşım olanaklarının çeşitliliği (Havalimanı, liman, karayolları)• Bölgede kurumsallaşmış firmaların bulunması• Bölgede kurulacak uluslararası laboratuvar ve lojistik köy projesi• Bölgede işlenerek katma değer üretecek tarım ürünlerinin (fındık ve çay) ve su ürünlerinin bulunması• Bölgede proje hazırlama kapasitesine sahip teknik elemanların varlığı• Bölgede Ar-Ge çalışmalarına önem verilmeye başlanması ve firmaların Ar-Ge'nin önemini kavramaya başlamaları• Üniversite-sanayi iş birliğine verilen önemin her geçen gün artması• Ar-Ge alanında artan kamu destek programları• Organize sanayi bölgelerinde yer alan İŞGEM'lerdeki firmaların Ekonomi Bakanlığı teşviklerinden ve diğer ilave teşviklerden yararlanma imkânı• Bölge illeri arasında mesafenin kısa olması• Kümelenme desteklerinin gelişmesi• Karadeniz halkının girişimcilik özelliğinin yüksek olması• AB fon kaynaklarının İŞGEM'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek amacıyla kullanılma potansiyeli• Melek yatırımcılık sisteminin ülkede yaygınlaşmaya başlaması• Karadeniz bölgesindeki her ilde bir üniversitenin bulunması• Bölgedeki üniversite öğrencilerin sayısının ve öğrencilerdeki girişimcilik eğiliminin yüksekliği• İŞGEM'de yer alacak firmalara danışmanlık yapacak, proje kültürü olan akademisyenler bulunması• Bölgede fikri ve sınai mülkiyet konularında danışmanlık imkânlarının bulunması• Bölgede İŞGEM ve benzeri yapılar için projeler geliştirilmiş/geliştiriliyor olması	<ul style="list-style-type: none">• Bölgede Ar-Ge ve inovasyona yatırım için yeterli sermayenin bulunmuyor olması• Bilginin ticarileştirilmesi noktasında yeterli bilincinin olmaması• Bilgi birikimine sahip kişilerin daha büyük illeri tercih etmeleri ve bu şekilde beyin göçü yaşanması• Bölge üniversitelerinde girişimcilik endeksinin düşük olması• Bölgedeki coğrafi koşulların yatırımları engellemesi• Yerel/bölgesel inovatif ürünlere güvenin zayıf olması• Kurumlar arası yetersiz iletişim ve bilgi eksikliği• Finansal akışın bölgeye sağlanmasında özendirici ve tanıtıcı faaliyetlerin yetersizliği• Bölgedeki güçlü firmaların yeni girişimcilerle yeterince iş birliği yapmaması• Global ekonomik daralma• Girişimcilerin finansmana erişiminin kısıtlı olması (girişim sermayesi ve bölgesel melek yatırımcı ağının bulunmaması)• Bölgedeki üretim sektörlerine yönelik detaylı verilerin bulunmaması• Konusuna hâkim, yetişmiş uzman personel eksikliği

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan araştırma ve analiz bulgularına göre, DOKAP bölgesindeki SABEK İŞGEM'in mevcut durumunu şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İŞGEM, Samsun ilinde girişimciliği harekete geçirmek ve bünyesindeki işletmelerin büyümesini kolaylaştırmak amacıyla işletme kuluçkası görevini başarıyla yerine getirmektedir. Ancak DOKAP bölgesinde diğer illerdeki girişimcilerin, gerek işlik sayısının azlığı gerekse mesafenin uzaklığı nedeniyle İŞGEM'den yararlanamadığı görülmektedir.
- İldeki girişimcilik ekosistemi paydaşlarıyla yakın ve etkin bir iş birliği oluşturulduğu anlaşılmaktadır.
- İŞGEM yönetim biriminin kurumsal altyapısının oluşturulması; bu amaçla gerekli yönerge, prosedür, süreç tanımları ve diğer kurumsal dokümanların hazırlanması; veri ve bilgiye dayalı stratejik yönetim için gerekli adımların atılması gerekmektedir. Ayrıca İŞGEM web sitesinin, hem kendi hizmet ve altyapısını tanıtacak, hem de bünyesindeki işletmelerin müşteri ve ortak bulmalarını kolaylaştıracak şekilde tanıtılmasını sağlayacak hale getirilmesi önemlidir. Sitenin Türkçe'nin yanı sıra İngilizce başta olmak üzere işletmeler ve bölge için öncelikli pazarların dillerinde de yayın yapmasında fayda vardır.
- İŞGEM gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesiyle hizmet yelpazesinin genişletilmesi ve finansal sürdürülebilirliğin sağlanması önemli bir ihtiyaçtır.
- İŞGEM'in mevcut kapasitesi ildeki talebin altında kaldığından yeni yatırımlarla işlik sayısının artırılmasına ihtiyaç vardır.
- İŞGEM'de faaliyet gösteren işletmelere sağlanan eğitim ve danışmanlığın birebir ihtiyaçların analiz edilmesiyle düzenli ve sürekli hale getirilmesi ve ayrıca mentörlük mekanizmasının geliştirilerek uygulamaya alınması gerekmektedir.
- İŞGEM'e yeni kabul edilen işletmelere istisnasız olarak iş planı hazırlama konusunda eğitim/mentörlük sağlanması önemlidir.
- İşletmelerin uygun şartlarda finansmana erişimlerinin sağlanması ve yeni pazar ve müşterilere erişim konusunda proaktif destek sağlanmasında fayda vardır. Bu amaçla yerel/bölgesel iş melekleri ağının kurulması yararlı olacaktır.
- İŞGEM'in altyapı sorunlarının çözülmesi, işletmeler için sağlanan ortamın niteliğinin artırılması açısından önemlidir.
- İşletmelerin üniversiteler, araştırma merkezleri ve diğer sanayi kuruluşlarıyla proje bazlı iş birliklerinin sağlanması, özgün ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve var olanların niteliğinin artırılması için önemlidir.
- İŞGEM'e kabul edilen işletmelerden bir yıllık kira bedelinin peşin alınması, nitelikli projeye sahip olup yeterli kaynakları bulunmayan yeni girişimciler için dezavantajlı bir durumdur.

İşGEM'in ilk kurulduğu yıllarda uygulanana benzer bir destek modelinin benimsenmesi, işletme kuluçkası misyonu açısından daha uygun bir yaklaşım olacaktır. İşGEM kira bedellerinin piyasadan çok daha düşük olduğu dikkate alındığında, hâlihazırda kirada sübvansiyon yapılmaktadır. Öte yandan yapılan mülakatlarda işletmelerin mezuniyete hazır hale gelmekte zorlandığı anlaşılmaktadır. Dünyadaki başarılı kuluçkalarda olduğu gibi, sübvansiyon edilen kira bedellerinin ikinci yıldan başlayarak kademeli olarak artırılması ve mezuniyetten önceki yılda piyasa rakamlarına çekilmesi uygun olacaktır.

- İşGEM yönetimi ve işletmeler arasında kuluçka ve mezuniyet Şartlarını detaylı olarak açıklayan sözleşmelerin imzalanması önemlidir.
- İşGEM yönetim kurulunun ve yönetim biriminin Türkiye'deki ve dünyadaki başarılı işletme kuluçkası modellerini yerinde görmelerinin sağlanmasıyla ve konuya ilişkin eğitimler alınmasıyla deneyim ve bilgisinin artırılmasında fayda vardır.

KAYNAKÇA

DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı. (2016). İş Geliştirme Merkezleri İşletme Anketi.

İnternet Adresleri:

16.10.2016 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi> adresinden alındı.

23.11.2016 tarihinde <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/rekabetci-sektorler-programi-ile-10-isgem-kuruluyor/5304> adresinden alındı.

Bölüm 6

SAMSUN İŞGEM Öncü İş Geliştirme Merkezleri İle Karşılaştırma

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
KISALTMALAR	iv
GİRİŞ	1
1. Çalışma Metodolojisi	2
2. Öncü İşGEM'lere Genel Bakış	2
3. Samsun İşGEM'in Öncü İşGEM'lerle Karşılaştırması	3
SONUÇ	7

TABLolar

Tablo 1. Samsun, Tarsus ve Van İşGEM'in Mevcut Durum Göstergeleri	5
---	---

KISALTMALAR

DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SABEK	Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
VATBO	Van Ticaret Borsası

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında bölgede faaliyet gösteren tek işletme kuluçkası olma özelliği taşıyan Samsun SABEK (Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma) İş Geliştirme Merkezi'nin (İŞGEM) Türkiye'deki iki öncü İŞGEM olan Tarsus ve Van ile karşılaştırılmasına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Türkiye'de İŞGEM'ler, birinci aşaması 2000-2005 yılları arasında Dünya Bankası desteğiyle yürütölen Özeleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında kamu iktisadi teşebbüslerinin özeleştirilmesinin yaratacağı olumsuz sosyal ve ekonomik etkileri en aza indirmek için kurulmaya başlanmıştır. Projenin ilk aşamasında 11, 2006-2009 yıllarını kapsayan ikinci aşamasında ise Samsun İŞGEM'in de aralarında bulunduğu 5 İŞGEM, KOSGEB tarafından hayata geçirilmiştir.

Karşılaştırma yapılan diğer iki İŞGEM de Samsun İŞGEM gibi Özeleştirme Sosyal Destek Projesi Kapsamında kurulmuştur. Tarsus İŞGEM, projenin ilk aşamasında Türkiye'deki ilk İŞGEM olarak hayata geçirilmiştir. Van İŞGEM ise 2005 yılında faaliyete başlamıştır. Proje kapsamında kurulan diğer İŞGEM'lerden farklı olarak her iki İŞGEM de bölgelerinde başarıyla faaliyet göstermeye devam etmektedir.

Bu raporun;

- Birinci bölümünde, çalışma metodolojisi özetlenmektedir.
- İkinci bölümde, Tarsus ve Van İŞGEM'le ilgili genel tanıtıcı bilgiye yer verilmektedir.
- Üçüncü bölümde, her üç İŞGEM'in karşılaştırılmasına yer verilmiştir.
- Dördüncü ve son bölümde ise karşılaştırmadan hareketle sonuçlar yer almaktadır.

1. Çalışma Metodolojisi

Öncü İşGEM'lerle karşılaştırma yapılabilmesi için Samsun İşGEM gibi Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında kurulmuş olan ve halen faaliyetlerini aktif olarak sürdüren İşGEM'ler incelenerek içlerinde başarılı performans gösterenler tespit edilmiştir. Buna göre seçilen Tarsus ve Van İşGEM'in yönetimleriyle mülakatlar gerçekteştirilmiş ve ayrıca performans göstergeleri temin edilmiştir. Ayrıca, bu iki İşGEM'e ait mevcut bilgi ve veri kaynaklarından yararlanılmıştır.

2. Öncü İşGEM'lere Genel Bakış

2000-2009 yılları arasında yürütölen Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında kurulan İşGEM'lerden Samsun İşGEM'in yanı sıra Tarsus, Ereğli, Eskişehir, Adana, Van ve Elazığ' da kurulan İşGEM'lerin faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir. Ancak internette ve güncel rapor ve dokümanlarda diğer İşGEM'lerle ilgili sağlıklı veri mevcut değildir. Bunların dışında, 2009 yılından sonra farklı kaynaklarla (KOSGEB destekleri, Kalkınma Ajansları programları, vb.) İşGEM'ler kurulmuş olsa da aynı nedenden dolayı bunlara ait de veri ve bilgi bulunmamaktadır. Öte yandan Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın öncülüğünde Avrupa Birliği desteğiyle Rekabetçi Sektörler Programı kapsamında 10 İşGEM'in kurulması için çalışmalara başlanmıştır. 2017 yılının sonuna kadar toplam 65 milyon Euro'luk kaynakla Kastamonu, Malatya, Tokat, Osmaniye, Sorgun, Elazığ, Bingöl, Sivas ve Gümüşhane'de İşGEM kuruluş çalışmaları yürütölecektir. Van İşGEM'in de söz konusu kaynaktan yararlanarak kuluçka alanını genişletme çalışmaları sürdürölmektedir.

İşletme inkübasyon faaliyetlerinin etkinliği (işlik, işletme, istihdam ve mezun sayıları, işletmelerin hayatta kalma oranı, İşGEM genişleme faaliyetleri ve İşGEM sürdürölebiliriliği) açısından yapılan incelemeler sonucu mevcut İşGEM'ler arasında en başarılıların Tarsus ve Van İşGEM'ler olduğu görölmüştür.

Özelleştirme Sosyal Destek Projesi kapsamında ilk kurulan İşGEM olma özelliği taşıyan Tarsus İşGEM 2003 yılında faaliyete geçmiştir. Tarsus İşGEM'in ortakları Tarsus Sanayici ve İşadamları Derneği (TASİAD) üyelerinden; yönetim kurulu ise TASİAD ve Tarsus Belediyesi'ne ait Tarsus İmar Ltd.'den oluşmaktadır. 2016 yılı itibariyle İşGEM yönetiminde genel müdür, muhasebeci, güvenlik personeli, bahçivan, temizlik personeli, eğitim sorumlusu ve teknik elemandan oluşan toplam 20 kişi görev yapmaktadır. İşGEM'in bir de, Kaymakam, Belediye Başkanı, KOSGEB Müdürü, İşGEM Yönetim Kurulu Başkanı, İşGEM Genel Müdürü ve TASİAD Başkanı'ndan oluşan 6 kişilik Danışma Kurulu bulunmaktadır. İşletmeler için kuluçka süresi en fazla beş yıldır. İhtiyaç ve talebe bağlı olarak işletmelere mezuniyetten önce en fazla 6 ay ek süre tanınmaktadır. Tarsus İşGEM'in hedefleri ev sahipliği yaptığı işletmelerin %10'unun marka firma haline gelmesini sağlamak, üniversite-sanayi iş

birliğini artırmak, İŞGEM firmaları arasında iş ve güç birliği oluşturmak ve işletmelerin üretimlerinin %25'ini ihracata yönlendirmek olarak ifade edilmektedir.

2005 yılında faaliyete geçen Van İŞGEM, Van Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (VANSİAD) iktisadi işletmesi olarak kurulmuştur. Ortakları VANSİAD (%75 hisse) ve Van Ticaret Borsası'ndan (VATBO) (%25 hisse) oluşmakta, yönetim kurulunda bu iki kuruluş temsil edilmektedir. Van İŞGEM'in kamu, özel sektör, üniversite ve STK temsilcilerinden oluşan 21 kişilik bir de Danışma Kurulu bulunmaktadır. Yönetim ekibi ise müdür, sekreter, 5 güvenlik personeli ve 2 temizlik personelinin görev yaptığı 9 kişiden oluşmaktadır. İŞGEM bugüne kadar girişimciliğin geliştirilmesi projesi, kadınlara yönelik bir proje, mesleki eğitim projesi ve yöresel ürünlerin geliştirilmesi projesi gerçekleştirmiştir. Bu projeler sayesinde girişimci ve kalifiye eleman sayıları artmıştır. İŞGEM'de işletmelerin kuluçka süresi en fazla 5 yıl olup talep ve ihtiyaca bağlı olarak 2 yıl ek süre verilebilmektedir. Van İŞGEM'in hedefleri arasında kapasite artırımı, hizmet kalitesinin yanı sıra finansal kaynağın ve insan kaynağının artırılması, proje destek mekanizmalarından yararlanılması yer almaktadır.

3. Samsun İŞGEM'in Öncü İŞGEM'lerle Karşılaştırması

Samsun, Tarsus ve Van İŞGEM yönetimleri tarafından sağlanan veriler (bk. Tablo 1) ve yöneticilerle yapılan mülakatlarda elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan karşılaştırma aşağıda verilmektedir:

Altyapı ve Hizmetler:

- Her üç İŞGEM de işletmelere benzer altyapı olanakları ve hizmetler sunmaktadır. İşlik altyapısının yanı sıra güvenlik ve temizlik gibi temel hizmetler tüm İŞGEM'lerde standarttır. Bunun yanı sıra talep ve ihtiyaca bağlı olarak eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Her üç İŞGEM'de de eğitimler işletmelere ücretsiz olarak sağlanmaktadır.
- Tarsus İŞGEM'de farklı olarak tüm işletmelere iş planı geliştirme eğitimi verilmektedir. Söz konusu eğitim, yeni kurulan işletmeler için kritik öneme sahip olduğundan bu yaklaşımın Tarsus İŞGEM işletmelerinin ve dolayısıyla kuluçkanın başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Samsun İŞGEM firmaları, benzer eğitimlerin/danışmanlıkların İŞGEM'in ilk kurulduğu yıllarda sağlandığını ancak sonrasında bu uygulamanın bırakıldığını ifade etmişlerdir.
- Tarsus İŞGEM'in başarısı, mevcut yönetim ekibi tarafından Tarsus'ta ikinci bir İŞGEM daha kurulmasını beraberinde getirmiştir. Birinci İŞGEM 51.000 m2 alan üzerinde kurulu olup, ikinci İŞGEM 21.000 m2 alan üzerinde faaliyet göstermektedir.

- Van İŞGEM de altyapıyı genişletmek ve geliştirmek için AB kaynaklı Rekabetçi Sektörler Programı'na dâhil olmayı başarmış, 9 milyon Euro tutarında kaynaktan yararlanmaya hak kazanmıştır.

Talep ve Doluluk:

- Tarsus İŞGEM'deki toplam işlik sayısı Nisan 2016 itibariyle 146, doluluk oranı ise %96'dır. İşlik sayısı bakımından Türkiye'nin en büyük İŞGEM'i konumundadır. Tarsus İŞGEM'e yılda ortalama 50 başvuru yapılmaktadır.
- Van İŞGEM'de Nisan 2016 itibariyle 28 işlik bulunmakta olup bunların tamamı doludur. Yılda ortalama 63 adet başvuru alınmaktadır.
- Her iki İŞGEM'de de girişimcilerden yıllık olarak alınan başvuru sayısının Samsun İŞGEM'den fazla olduğu görülmektedir (Samsun İŞGEM yönetimi tarafından verilen bilgiye göre 2016 yılının ilk 7 ayında 15 adet başvuru yapılmıştır).

Finansman:

- Tarsus İŞGEM'in finansal kaynakları kira gelirinden oluşmakta; herhangi bir dış kaynaktan yararlanılmamaktadır. Van İŞGEM'de de finansal kaynaklar kira gelirinden oluşmakta ve başka bir kurumdan finansal katkı alınmamaktadır. Kira geliri dışında Van İŞGEM yönetimi tarafından yürütülen projelerden elde edilen kaynaklar ve işletmelerin ürünlerinin pazarlanmasından elde edilen gelirler, İŞGEM'in bütçesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan Samsun İŞGEM'e elde ettiği kira gelirlerinin yanı sıra faaliyetleri için Samsun Büyükşehir Belediyesi'nden de kaynak sağlanmaktadır. İŞGEM'in personel ihtiyacı, Belediye ve ortaklar tarafından karşılanmaktadır. Samsun İŞGEM ayrıca, firmalarla, odalarla ve teknoparkla birlikte projeler yaptığını ve kaynağı o kurumlardan sağladığını ifade etmektedir.
- Her üç İŞGEM'de de işletmelerden kira dışında herhangi bir ücret alınmamakta ve kira bedellerinin piyasa şartlarına göre oldukça avantajlı olduğu belirtilmektedir.

İşletmelerin Performansı:

- Tarsus İŞGEM'de Nisan 2016 itibariyle toplam yaratılan istihdam 899, Van İŞGEM'de 120, Samsun İŞGEM'de 105'dir. Tarsus İŞGEM'de işletme başına ortalama 7,4 çalışan, Van İŞGEM'de 4,3 çalışan, Samsun İŞGEM'de ise 5 çalışan düşmektedir. Buna göre, Tarsus İŞGEM'in istihdam yaratma bakımından da diğerlerinin önünde olduğu görülmektedir. En fazla kadın çalışan Tarsus İŞGEM'de bulunmaktadır. Nisan 2016 itibariyle Tarsus İŞGEM işletmelerinde çalışanların 244'ü kadın, 655'i erkektir. Van İŞGEM çalışanlarının 29'u kadın,

91'i erkektir. Samsun İŞGEM yönetimine göre işletmelerde kadın çalışanların oranı %20-25 civarındadır.

- Samsun İŞGEM işletmelerinin fikri haklar konusunda diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği görülmektedir. Samsun İŞGEM işletmelerinin %20'sinin patent ve faydalı model başvurusunda bulunduğu; %60'ının ise marka başvurusu yaptığı belirtilmektedir (Tarsus İŞGEM'de marka başvurusu yapanların oranı %10'dur).
- İŞGEM'deki işletmelerin toplam satışlarının bir önceki yıla göre artış oranı Van İŞGEM'de %60, Samsun İŞGEM'de %20, Tarsus İŞGEM'de %11'dir. Karşılaştırılan İŞGEM'ler arasında Tarsus İŞGEM'de ve Samsun İŞGEM'de ihracat yapan işletmeler bulunduğu görülmektedir. İŞGEM firmalarının kârlılık oranı (net kâr/toplam satışlar) Tarsus İŞGEM için %15, Van İŞGEM için %10'dur. Samsun İŞGEM'de konuya ilişkin veri bulunmamaktadır.

Mezun İşletmeler:

- Tarsus İŞGEM Nisan 2016'ya kadar toplam 199 işletmeyi, Van İŞGEM ise 48 işletmeyi mezun etmiştir. Bu sayı Samsun İŞGEM için 15'tir. Tarsus İŞGEM'in işlik sayısının fazlalığı ve kuruluş yılı dikkate alındığında mezun sayısının fazla olması normalken, Van İŞGEM ile Samsun İŞGEM arasındaki mezun sayısı farkı dikkat çekicidir.
- Van İŞGEM'den mezun olan işletmelerin tamamı mezuniyetten sonraki 5 yıl içinde varlığını sürdürmektedir. Bu oran Tarsus İŞGEM için %85, Samsun İŞGEM için ise %80'dir.

Tablo 1. Samsun, Tarsus ve Van İŞGEM'in Mevcut Durum Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Mevcut Durum (2016)		
	Samsun İŞGEM	Tarsus İŞGEM	Van İŞGEM
İŞGEM'deki işlik sayısı	26	146	28
İŞGEM doluluk oranı (%) (dolu işlik sayısı/toplam işlik sayısı)	%100	%96	%100
İŞGEM'de yer alan işletme sayısı	21	121	28
Yıl içinde İŞGEM'de yeni kurulan işletme sayısının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	%23.8	%8.06	-
İŞGEM'deki işletmelerdeki yıl içinde istihdam edilen tam zamanlı çalışan sayısı toplamı	105	899	120
İŞGEM'deki işletmelerdeki üniversite mezunu çalışan sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	-	-
İŞGEM işletmeleri tarafından piyasaya sürülen toplam yeni ürün/hizmet sayısının toplam işletme sayısına oranı (%)	10	-	-

Tablo 1. Samsun, Tarsus ve Van İŞGEM'in Mevcut Durum Göstergeleri (Devam)

Performans Göstergeleri	Mevcut Durum (2016)		
	Samsun İŞGEM	Tarsus İŞGEM	Van İŞGEM
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam patent ve faydalı model başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	%20	-	-
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam marka başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	%60	%10	-
İŞGEM'deki işletmelerin toplam satışlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	%20	%11	%60
İŞGEM'deki işletmelerin toplam ihracat tutarlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	-	%2	-
İŞGEM firmalarının karlılık oranı (%) (net kar/toplam satışlar)	-	%15	%10
İşletmelerin İŞGEM'de geçirdikleri ortalama süre (ay)	Ortalama 40 ay	60 ay	60 ay
İŞGEM'den mezun olan işletme sayısı (kümülatif)	15	199	48
İŞGEM'den mezun olduktan sonraki 5 yılın sonunda faaliyetine devam eden işletmelerin toplam mezunlara oranı	%80	%85	%100

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan Samsun İşGEM ile Tarsus ve Van İşGEM'in karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Samsun İşGEM, öncü İşGEM'lere göre hem fiziksel kapasite hem de işletmelerinin performansı açısından daha ileriye çekilmelidir. Bu bakımdan Samsun İşGEM'in kuluçka alanının genişletilmesinde ve işlik sayısının artırılmasında fayda vardır. Van İşGEM'de olduğu gibi, dış finansman yaratma yollarının araştırılması önemlidir.
- Buna paralel olarak bölgede girişimciliği harekete geçirecek ve Samsun İşGEM'e olan talebi artıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu kapsamda İşGEM'i, şartlar, altyapı ve hizmetler bakımından daha cazip hale getirmek önemlidir (konuya ilişkin sonuç ve öneriler 'Samsun İşGEM: Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi' raporunda verilmiştir).
- Samsun İşGEM işletmelerinin performanslarını artırmak için sağlanan hizmetlerin niteliğini yükseltmenin ve İşGEM'e kabul edilen tüm işletmelerin iş planlarını hazırlayabilmeleri için gereken eğitimleri ve mentörlüğu sağlamanın da önemli olduğu görölmektedir.

Bölüm 7

İŞGEM Yönetim ve Destek Modeli Önerileri

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŖEKİLLER	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŖ	1
1. İŖGEM DESTEK MODELİNE İLİŖKİN ÖNERİLER	2
1.1. Girişimcilik ve Mikro/Küçük İşletme Farkındalık Faaliyetleri	3
1.2. Ön Kuluçka Programı	5
1.3. Kuluçka Programları	6
1.3.1 İşlik ve Altyapı Destek ve Hizmetleri	6
1.3.2 Yol Göstericilik ve Kapasite Geliştirme Desteği	9
1.3.3 Finansmana Erişim İmkânları	12
1.3.4 Pazar ve Müşterilere Erişim	12
1.3.5 Nitelikli Yetişmiş Personele Erişim	12
1.3.6 Küme ve Ağ Oluşturma ve İş Birliği İmkânları Geliştirme	13
2. İŖGEM YÖNETİM MODELİNE İLİŖKİN ÖNERİLER	14
2.1. Yönetim Kurulu	14
2.2. Danışma Kurulu	14
2.3. İŖGEM Yönetim Birimi	15
2.4. İŖGEM Yönetim Biriminin Kurumsallaşması	18

TABLolar

Tablo 1. SABEK İşGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler	19
--	----

ŞEKİLLER

Şekil 1. İŞGEM Destek Aşamaları.....	8
Şekil 2. İŞGEM İçin Önerilen Organizasyon Şeması	15

KISALTMALAR

DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SABEK	Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında bölgede faaliyet gösteren ve projenin mevcut durum analizi kapsamında incelenen¹ Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma (SABEK) İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) mevcut durum ve ihtiyaç analizinden hareketle geliştirilen yönetim ve destek modeli önerilerine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Dünya'da geçmişleri 1960'lara kadar uzanan işletme kuluçkaları, girişimcilere işletmelerini kurmak ve projelerini hayata geçirmek için gerekli altyapı, ortam ve destek imkânlarını sunmaktadır. İşletme kuluçkalarının sağladığı bu imkânlar sayesinde girişimciler ilk kuruluş yıllarında gerekli bilgi ve yardımlara toplu halde ve ilk elden ulaşır, işletme genel giderleri normalin oldukça altında gerçekleşir, işletmenin hayatta kalma ve büyüme olasılığı artar.

Buldukları girişimcilik ekosisteminin özelliklerine göre farklılık göstermekle birlikte, işletme kuluçkalarının sundukları imkânlar, altyapı temini ve yol göstericilik hizmetlerinden, finansmana ve pazarlara erişim ile iş birliğı imkânları geliştirmeye kadar geniş bir yelpazede gerçekleşmektedir. Kuluçkalar, bu destek ve hizmetleri, altyapı imkânı sağladıkları işletmelere sundukları gibi herhangi bir altyapı sağlamadıkları girişimcilere/işletmelere de sunmaktadır. Sanal veya duvarsız kuluçka programı olarak adlandırılan bu yaklaşım, bölgede daha fazla girişimciye ve mikro/küçük işletmeye sağlıklı ve hızlı büyüme imkânı sağlamaktadır.

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında SABEK İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) mevcut durumunun ve ihtiyaçlarının analizine ilişkin gerçekleştirilen çalışmada elde edilen veri ve bilgilerden hareketle, İŞGEM'in geliştirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik öneriler raporda iki bölüm halinde verilmektedir. İŞGEM yönetim modelinin destek modelinden hareketle şekillenmesi gerektiğinden öncelikli olarak birinci bölümde destek modeline yönelik öneriler üzerinde durulmakta, bunu ikinci bölümde yer alan yönetim modeli önerileri izlemektedir.

¹ Projeye daha sonra dâhil edilen Tokat ilinde de bir İŞGEM bulunmakla birlikte, söz konusu İŞGEM'e dair mevcut durum değerlendirmesi yapılmadığından bu raporda kapsamamıştır. Ancak uluslararası iyi uygulamalardan hareketle geliştirilen tüm öneriler, hem Tokat İŞGEM hem de bölgede kurulması öngörülen diğeri İŞGEM'ler için geçerlidir.

1. İŞGEM DESTEK MODELİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

İŞGEM'in hedef kitlesi için en yüksek faydayı yaratabilmesi ve yerel/bölgesel kalkınmada etkili hale gelebilmesi için hizmet ve destek yaklaşımının uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda revize edilmesine ihtiyaç vardır. Bu kapsamda ele alınması gereken yaklaşım aşağıdaki bölümlerde verilmektedir. Bu yaklaşımın temelini oluşturması önerilen unsurlar şunlardır:

- a) 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.
- b) 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.
- c) İŞGEM çatısı altında faaliyet gösteren işletmeler için geçerli kural ve uygulamaların, kuluçka mekanizmalarına ilişkin iyi uygulamalara paralel olarak revize edilmesi gerekmektedir. Buna göre;
 - İŞGEM'e başvuracak tüm girişimcilerin/işletmelerin gerçekçi bir iş planı hazırlamalarının sağlanması ve başvuruların değerlendirilmesinde bu iş planının esas alınması,
 - Ev sahipliği yapılan işletmelerden kiraların yıllık olarak peşin alınmasından vazgeçilmesi,
 - İŞGEM'e yerleşen işletmeler için aylık kira bedellerinin piyasa değeri üzerinden sübvansede edilmiş bir oranla başlatılarak kademeli olarak artırılması ve mezun olunacak yılda piyasa bedeline çekilmesi,
 - Hizmet sağlanan işletmelere dair tüm verilerin düzenli olarak kayıt altına alınması ve destek sürecinin bu verilerden yararlanılarak işletme bazında özelleştirilerek yürütülmesi,
 - İŞGEM'de geçirilecek sürenin en fazla 3 yılla sınırlandırılması; bu süreyi dolduran işletmelerin mezun edilerek İŞGEM'e yakın bir konumda yeni bir lokasyona taşınmalarının sağlanması tavsiye edilmektedir.
- d) İŞGEM altyapısının ve yönetim yapısının yeni hizmet yaklaşımını yürütecek şekilde geliştirilmesi, finansal kaynakların buna göre çeşitlendirilmesi ve artırılması önerilmektedir.

1.1. Girişimcilik ve Mikro/Küçük İşletme Farkındalık Faaliyetleri

Hâlihazırda, İŞGEM'in hizmet sunması gereken kesimin İŞGEM çatısı altında faaliyet gösteren dolayısıyla işlik ve altyapı imkânlarından da yararlanan işletmelerle sınırlı olması yönünde bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu nedenle de mevcut işlik sayısından hareketle yıllık olarak alınan başvuruların (yaklaşık 10-15) yeterli olduğu görüşü hâkimdir. Ancak, İŞGEM'in yerel ve bölgesel kalkınma sürecinde yeterince etkili olabilmesi için çok daha geniş kesimlere hizmet veriyor olması gerekmektedir. Bu nedenle, İŞGEM'in hizmet sunduğu kesim, sadece işlik altyapısından yararlananlarla sınırlı tutulmamalıdır. Dolayısıyla altyapı imkânı dışında kalan hizmetlerin, geliştirilecek olan bir "sanal kuluçka programı" yoluyla daha geniş kesimlere ulaştırılması önerilmektedir. Buna göre, İŞGEM'in bulunduğu il başta olmak üzere bölge genelinde yürüteceği farkındalık faaliyetleri, nitelik ve nicelik olarak talebin artmasını sağlayacaktır.

Söz konusu faaliyetlerin 4 temel hedefi bulunmaktadır:

- a) Potansiyel girişimcilerin tespiti ve şirketleşmeye özendirilmeleri,
- b) Mikro ve mikro ölçeğe yakın küçük işletmelerin² büyüme konusunda adım atmalarının sağlanması,
- c) Orta ve büyük işletmelerin yeni iş fikirlerini hayata geçirmek amacıyla spin-out kurmalarının sağlanması,
- d) İŞGEM'e destek sağlayacak kesimlerin harekete geçirilmeleri.

Bu kapsamda, İŞGEM'in proaktif olarak, bireyler için girişimciliğin, işletmeler için büyümenin önemine vurgu yapan ve bu alanda sağladığı imkânları tanıtan mesaj ve içerikle, kapsamlı bir farkındalık faaliyeti yürütmesi önem taşımaktadır. Buna göre, gerekli iletişim malzemelerinin oluşturulması, görsel ve yazılı basın, sosyal medya ve paydaş kuruluşlar kanalıyla il ve bölge genelinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Farkındalık ve tanıtımın önemli bir ayağını oluşturması öngörülen İŞGEM web sitesinin hem kendi hizmet ve altyapısını tanıttak, hem de bünyesindeki işletmelerin müşteri ve ortak bulmalarını kolaylaştıracak hale getirilmesi önemlidir. Sitenin Türkçe'nin yanı sıra İngilizce başta olmak üzere işletmeler ve bölge için öncelikli pazarların dillerinde de yayın yapmasında fayda vardır.

² 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Nitelikleri Belirleyen Yönetmelik'e göre, 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançodan herhangi biri 1 milyon TL aşmayan işletmeler *mikro*; 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler ise *küçük işletme* olarak tanımlanmaktadır.

İŞGEM hizmetlerinden daha fazla girişimci adayı ve işletmenin yararlanmasını sağlamaya yönelik farkındalık faaliyetleri kapsamında ele alınması önerilen uygulamalar şunlardır:

- İŞGEM girişimcilerinin/işletmelerinin başarı öykülerinin kaleme alınması ve yaygınlaştırılması,
- Farklı hedef kitlelere yönelik yarışmaların düzenlenmesi (girişimcilik/işletmeler temalı afiş, fotoğraf, vb. yarışmaları, iş planı yarışmaları, vb.),
- Billboard'ların ve kamuya açık alanlardaki reklam panolarının kullanılmasıyla farklı hedef kitlelere yönelik etkili mesajların verilmesi,
- Bölgenin başarılı girişimcileri, iş insanları ve kanaat önderlerinin de katılımıyla konferans ve seminerlerin düzenlenmesi.

Farkındalık faaliyetlerinin öncelikli olarak aşağıdaki kesimlere yönelik olarak yürütülmesi önerilmektedir:

- Meslek lisesi, meslek yüksekokulu ve üniversite öğrencileri;
- 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.

Farkındalık çalışmalarının diğer bir ayağını, İŞGEM kaynaklarının artırılması ve çeşitlendirilmesi için destek sağlayabilecek kişi ve kurumlara yönelik faaliyetlerin oluşturulması önemlidir. Her ne kadar mevcut faaliyetler kapsamında Belediye tarafından İŞGEM'e sağlanan finansmanın ve proje gelirlerinin yeterli olduğu görüşü hâkim olsa da, yeni destek ve yönetim modelinin uygulanacağı süreçte daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç olacaktır.

Kamusal amaç güden ve sürdürülebilirliğin sağlanması için dış finansmana ihtiyaç duyan bir yapı olarak İŞGEM'in diğer ülkelerde³ olduğu gibi farklı kişi ve kurumlardan bağış ve finansal destek alabilmesinde fayda vardır. Bu bakımdan, girişimciliğin artmasının ve işletmelerin büyümesinin bölgesel kalkınma, istihdam ve gelir artışı açısından önemi ve bu konuda İŞGEM'in üstlendiği role dikkat çekilmesiyle sürece destek sağlayacak kişi ve kurumların tespit edilerek harekete geçirilmesi önerilmektedir. Buna ek olarak, DOKAP'ın yeni modellerin uygulamaya alındığı geçiş döneminde İŞGEM'e fon desteği sağlaması da değerlendirilmelidir.

³ Kuluçkalar, faaliyetlerinin finansmanı için kişi ve kuruluşlardan bağış toplamakta ve bunları misyonları doğrultusunda kullanmaktadır. Konuya ilişkin iki örnek 09.01.2017 tarihinde <https://www.wesst.org/invest-in-wesst/ways-to-donate/> ve <http://nbiconline.com/services/incubation-program/> adreslerinden alındı.

1.2. Ön Kuluçka Programı

Farkındalık faaliyetleriyle bağlantılı olarak, nitelikli girişimcilik ve işletme geliştirme sürecinin ilk adımı olarak uygulanması önerilen ön kuluçka programı, mekândan bağımsız olarak yürütülecektir. Ancak, İŞGEM'in altyapı imkânlarından geçici süreyle yararlanma ihtiyacı duyan ön kuluçka programı yararlanıcılarına, İŞGEM binası içinde ayrılacak açık ofis düzenine sahip bir alanın dönüşümlü/saatli olarak kullanılması imkânı yaratılması da önerilmektedir.

Bu program kapsamında; işini kurmak isteyen girişimcilere ve işini büyütmek isteyen işletmelere yönelik olarak fikir geliştirme oturumlarının düzenlenmesi; fikirlerini olgunlaştırmaları, yapılabilişliğini ve pazarı test etmeleri ve iş planlarını hazırlamaları için eğitim ve yol göstericilik/mentörlük sağlanması önerilmektedir. Bu yönde yapılacak çalışmalarının önemli bir ayağını, potansiyel girişimcilerin ve işletmelerin bir araya getirilmesiyle yeni iş birliklerinin oluşturulması ve yüksek nitelikli projeler üretmelerinin sağlanması oluşturmaktadır.

Söz konusu hizmetler sağlanırken ilgili kişi ve kurumlarla (KOSGEB, Kalkınma Ajansı, üniversiteler, vb.) iş birliği yapılması, bunların finansman ve uzman desteklerinden yararlanılmasında fayda vardır.

Ön kuluçka aşamasında, ümit vadeden iş fikirleri için potansiyel müşterilerin bulunması ve bunlarla görüş alışverişinde bulunulması; iş fikirlerinin hayata geçmesi için gereken yatırımın finansmanına yönelik kaynaklarının tespiti ve gerekli görüşmelerin yürütülmesi konusunda da girişimcilere/işletmelere destek sağlanmalıdır. Bu kapsamda, Kalkınma Ajanslarının seçilen girişimcilere çekirdek finansman sağlamaları ve bankaların uygun şartlarda kredi imkânı yaratmaları konusunda gerekli görüşmeler yürütülmesi önerilmektedir. Ayrıca, bölge genelinde kurulması önerilen DOKAP Bölgesi İş Melekleri Ağı'nın da (bkz. DOKAP Bölgesi TGB'leri Ortak Gelişim Stratejisi) sürece dâhil edilmesi önemlidir. Ön kuluçka süresinin iş fikrinin niteliğine bağlı olarak 3 ile 6 ay arasında değişmesi; ihtiyaca bağlı olarak yine 3 ile 6 ay arasında süre uzatımı verilmesi önerilmektedir.

Bu sürecin sonunda başarıyla iş planlarını hazırlayan girişimcilerin ve işletmelerin İŞGEM hizmetlerinden yararlandırılması önerilmektedir. Bunların arasında yapılacak uzman değerlendirmesiyle, en çok ümit vadedenlerin İŞGEM bünyesine alınması; diğerlerinin ise sanal kuluçka programına dâhil edilmesinde fayda vardır.

1.3. Kuluçka Programları

Yukarıda belirtildiği gibi, burada ele alınan hizmetlerin, altyapı imkânlarını içerecek şekilde işlik desteğiyle (duvarlı) olduğu kadar sanal (duvarsız) kuluçka yaklaşımıyla da verilmesi önerilmektedir. Aşağıda sıralanan hizmetlerden “Altyapı” başlığı dışında kalanlar, hem İŞGEM’de yerleşik olanları hem de İŞGEM dışında olup duvarsız kuluçka programına dâhil olacakları kapsayacaktır.

1.3.1 İşlik ve Altyapı Destek ve Hizmetleri

İŞGEM’de genişlemeye elverişli ve nitelikli donanımına sahip altyapının varlığı önemlidir. Bu amaçla, mevcut altyapının iyileştirilmesi ve yeni bir binanın devreye alınmasıyla işlik sayısının artırılmasında fayda vardır. Mevcut durum analizi çalışmalarında İŞGEM tarafından 30 yeni işlik yapılmasının öngörüldüğü ifade edilmiştir. Yeni işliklerle İŞGEM’in büyütülmesi olumlu bir adım olacaktır.

Öte yandan, İŞGEM’in hâlihazırda bulunduğu bölgenin sanayiden ve şehirden uzakta olması bir takım dezavantajları beraberinde getirmektedir. Bunların başında, kuluçkaların ve kuluçka firmalarının başarısı için önem arz eden bölgesel kümelenmenin yetersizliği gelmektedir. İŞGEM firmalarının özellikle sanayi bölgesinden uzak olması, diğer firmalarla etkileşimlerinin kısıtlı kalması ve ayrıca mezuniyet sonrasında İŞGEM’den uzakta konumlanmaları anlamına gelmektedir. Bu durum İŞGEM’in yakın çevresinde dinamik bir girişimcilik ve işletmeler ekosisteminin oluşmasını engelleyecektir.

Tüm bunların yanı sıra, proje kapsamında gerçekleştirilen saha araştırmalarında İŞGEM’deki işletmelerin sıklıkla yaşanan elektrik kesintilerinden olumsuz etkilendikleri, ortak kullanım için ihtiyaç duyulan bazı ekipmanları (örneğin, vinç, forklift, vb.) diğer sanayi kuruluşlarından uzak oldukları için temin etmekte zorlandıkları, işliklerin yeterli izolasyona ve imalat için gerekli altyapıya sahip olmadığı (örneğin kapılardan su alıyor olmaları), ortak kullanım ve hizmet alanlarının (yemekhane/kafeterya, ulaşım, laboratuvar, mescit ve internet hizmetlerinin, vb.) yetersiz/eksik olduğu ve bazı işletmeler için çalışma alanlarının darlığı gündeme getirilen hususlar olmuştur. Bu sorunlar, mevcut İŞGEM altyapısının ve İŞGEM’in bulunduğu bölgenin işletmelerin sürdürülebilirliği, büyümesi ve rekabetçiliği için gereken şartları taşımadığını göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı, İŞGEM’in, organize sanayi bölgesine taşınması ve planlanan yeni işliklerin de bu yeni taşınılacak alanda oluşturulmasının değerlendirilmesi önerilmektedir.

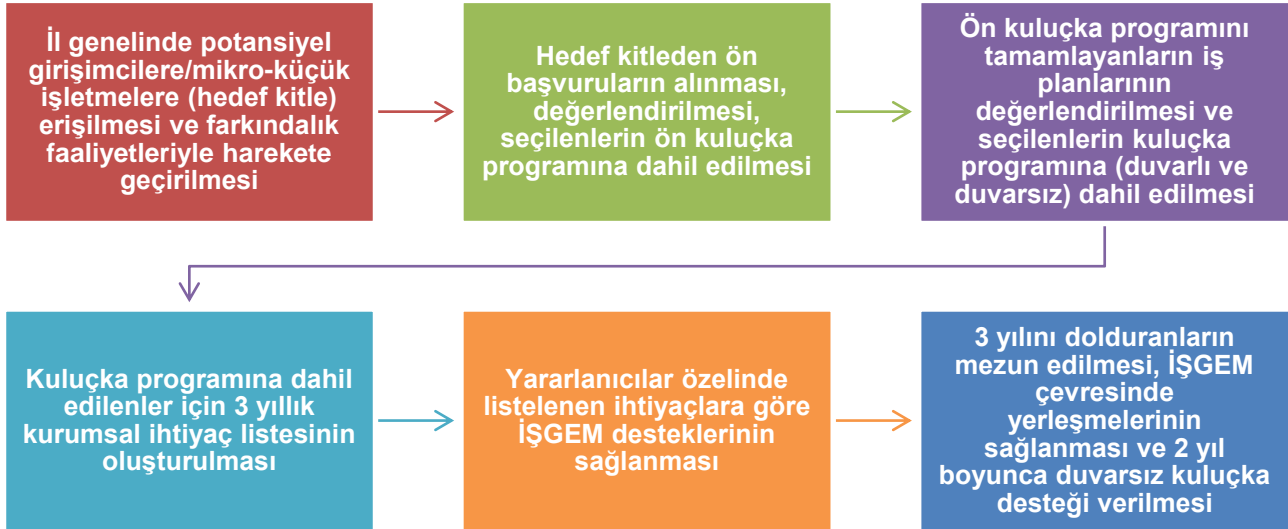
İŞGEM’in mevcut kira politikası incelendiğinde, kuruluşunun ilk dönemlerinden farklı olarak yararlanıcılarından bir yıllık kira bedelini peşin olarak aldığı ve kademeli olarak mezuniyete hazırlamadığı anlaşılmıştır. Her iki uygulama da kuluçka mekanizmalarının doğasına ters olup, yeni girişimciler ve işini büyütme isteyen mikro/küçük işletmeler için negatif bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle, dünyadaki iyi uygulamalara paralel olarak ve İŞGEM’in kurulduğu dönemde

modellendiği gibi, işletmelerden ilk yıl piyasa fiyatında belirlenecek kira bedelinin %50'si, 2. yıl %75'i, 3. yıl ise %100'ü olacak şekilde alması gerekmektedir. Böylelikle işletmeler için kiranın ilk yıllarda sùbvanse edilmesi ve kademeli olarak mezuniyete hazır hale getirilmesi sağlanmalıdır. Buna ek olarak güvenlik, sekreteryaya, muhasebe ve kesintisiz yüksek hızlı internet hizmetlerini sağlayarak bunlara ilişkin bedelleri de aynı oranlarda kademeli olarak işletmelerden tahsil edilmelidir. Bunun yanı sıra kira ödemelerinin toplu halde yıllık olarak değil aylık bazda yapılması gerekmektedir.

İŞGEM'de mezuniyet sürelerinin 5 yıl olması sisteme yeterli sayıda yeni girişimcinin dâhil olmasını, dinamik bir ekosistem oluşmasını ve mevcut işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için daha yoğun bir çaba içine girmelerini engelleme potansiyeline sahiptir. Saha araştırması sırasında işletmelerin çoğu, 5 yıllık süre dolduktan sonra da İŞGEM'de kalmayı sürdürmek istediklerini, İŞGEM bünyesinden ayrılmayı tercih etmediklerini, ayrılmak durumunda kalmaları halinde nereye yerleşecekleri konusunda fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla İŞGEM'deki mevcut uygulama işletmeleri piyasa şartlarına alıştırmamakta, kırılma noktalarını artırmaktadır. Bu nedenle uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak İŞGEM'de geçirilen sürenin 3 yıla sınırlandırılması önerilmektedir. Ancak bu süre zarfında;

- İşletmelerin iş planlarını başarıyla hayata geçirmeleri,
- Yenilikçi ve özgün ürün ve hizmetler geliştirip pazarlamaları,
- Geniş bir müşteri kesimine ulaşmaları ve bunların beklentilerini başarıyla yönetmeleri,
- Gerekli finansman, uzman ve personele erişebilmeleri,
- Ortak geliştirme, üretim ve pazarlama başta olmak üzere etkin bir kümelenme anlayışıyla çalışılması başta olmak üzere bir kuluçkanın sunması gereken tüm imkânların yoğun biçimde sunulması önerilmektedir.

Böylelikle, işletmeler 3. yılın sonunda mezuniyete hazır hale gelecek, mezun olup yine İŞGEM'e ve diğer sanayi kuruluşlarına yakın biçimde konumlandıkları takdirde ekosistemin avantajlarından yararlanmaya devam edeceklerdir. İşletmelerin mezuniyetinden sonraki 2 yıllık dönemde oluşturulması önerilen duvarsız kuluçka programından yararlanmaya devam etmeleri, daha sağlıklı büyümelerini sağlayacaktır. Buna göre önerilen yaklaşım Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. İŞGEM Destek Aşamaları

Hâlihazırda İŞGEM'de mezuniyete ilişkin bir doküman veya yönetmeliğin bulunmadığı, süresi dolan işletmelerin icra yoluyla çıkarılmaya çalışıldığı saha araştırmalarında belirtilmiştir. Bu tür durumların ortadan kaldırılması ve tarafların sorumluluk ve yükümlülüklerinin netleştirilebilmesi için İŞGEM yönetimi ve işletmeler arasında kuluçka ve mezuniyet şartlarını detaylı olarak açıklayan sözleşmelerin imzalanması gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak alanında uzman bir hukukçudan alınacak hizmetle sözleşme taslağının oluşturulması ve işletmelerin her biriyle imzalanması önerilmektedir.

İŞGEM'de işletmelerin ihtiyaçlarına paralel olarak laboratuvar ve ortak üretim imkânlarının oluşturulması önerilmektedir. Söz konusu laboratuvar ve teçhizatın bölgedeki diğer sanayi kuruluşlarına da hizmet vermesi, böylelikle İŞGEM için ilave kaynak yaratılması da faydalı olacaktır. Konuyla ilgili olarak İŞGEM yönetiminin hem yararlanıcılarına hem de bölgedeki sanayi kuruluşlarına yönelik olarak ihtiyaç ve talep araştırması yapması ve temin edilecek ekipman ve cihaz altyapısının buna göre belirlenmesi önerilmektedir.

İŞGEM yararlanıcılarına fikri mülkiyet hakları, hukuk, muhasebe ve finans konularında ortak hizmetin sağlanması için bu konularda yüksek bilgi ve deneyim sahibi uzmanlarla anlaşma yapılarak haftanın belli günlerinde İŞGEM'de bulunmalarının sağlanması ve bu amaçla bir ofis ayrılması önerilmektedir. Hizmet alımı yoluyla gerçekleşecek bu desteğin yanı sıra İŞGEM işletmelerine sürekli olarak sekreteryaya, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin altyapı desteğinin bir parçası olarak verilmeye devam etmesi önemlidir.

İŞGEM altyapısının diğer önemli bir unsurunu, işletmelerin kendi aralarında ve dışardan gelecek ziyaretçilerle (müşteriler, tedarikçiler, akademisyenler vb.) bir araya gelip görüşebilecekleri sosyal alanlar ve toplantı odaları oluşturmaktadır. Bu amaçla ayrılacak alanların prestijli ve nitelikli olarak

tasarlanması önemlidir. Dünyadaki iyi uygulamalara paralel olarak, firmalar/girişimciler arasında etkileşim imkânını artırmak için İŞGEM binalarına girişlerin tek bir kapıdan yapılması sağlanmalıdır.

İŞGEM binalarının çevre ve peyzaj düzenlemesinin hedef kitle arasında etkileşim ve ağ oluşturma etkinliklerinin düzenlemesine imkân sağlayacak şekilde yapılandırılması önemlidir. Yararlanıcıların ve diğer paydaşların İŞGEM'e rahat ve kolay ulaşımı konusunda belediyenin gerekli imkânları oluşturması önerilmektedir.

1.3.2 Yol Göstericilik ve Kapasite Geliştirme Desteği

Hem İŞGEM'de yerleşik işletmelere hem de duvarsız kuluçka programından yararlanacak girişimcilere/işletmelere sağlanması gereken bu destek, benzer tüm kuluçkalarda olduğu gibi İŞGEM'in yaratacağı gerçek etki ve katma değeri belirleyecek olan destektir. Bu bakımdan, İŞGEM yönetimi tarafından iyi planlanması ve uygulanması önemlidir. Söz konusu destek, İŞGEM programlarından yararlanmak için seçilen tüm girişimcilere/işletmelere 5 yıl boyunca sunulacak olan şu hizmetlerden oluşmalıdır:

a) İŞGEM Yönetim Ekibi Tarafından Sürekli Olarak Sağlanan Yol Göstericilik

Bu kapsamda, girişimci ve işletme geliştirme konusunda bilgi ve deneyime sahip İŞGEM yönetim ekibinin iş planlarını değerlendirmesinin ardından İŞGEM desteklerinden yararlanmak üzere seçilen tüm girişimciler ve işletmelerle sürekli olarak yakın etkileşim halinde olması, bunları düzenli olarak izleyerek ve girişimciler/işletmeler tarafından ifade edilen ve edilmeyen tüm ihtiyaç alanlarını tespit ederek gerekli destek ve yardımı (finansmana erişim, personel bulma, eğitim planlama, test, analiz, potansiyel müşterilerin tespiti, vb.) sunması önemlidir. Bu amaçla, her bir yararlanıcı için iş planlarından hareketle İŞGEM yönetimi tarafından yararlanıcıyla birlikte 3 yıllık kurumsal eylem planları hazırlanması, işletmelerin destek ihtiyaçlarının bu planlar dâhilinde belirlenerek temin edilmesi önerilmektedir. Planlar, her yılın sonunda değerlendirilmeli, değerlendirme sonuçlarına göre takip eden yılın planında gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Kuluçka yönetimlerinin en temel görevlerinden olan bu hizmetin sunulması için İŞGEM'in yeterli sayıda uzman personeli istihdam etmesi gerekmektedir.

b) Eğitim

İŞGEM'in ön kuluçka ve kuluçka hizmetine başvuran tüm yeni girişimcilere ve işletmelere fikir geliştirme, iş planı hazırlama, proje geliştirme ve yönetimi, girişimcilik ve küçük işletme yönetimi, pazarlama ve satış konularından başlayarak yönetim, teknik ve kişisel/kurumsal gelişim konularında eğitim verilmesi önemlidir. Yeni girişimciler/işletmeler için gerekli eğitim başlıkları belirlendikten sonra, potansiyel eğitim sağlayıcılarla temasa geçilerek yararlanıcılara uygun şartlarda eğitim imkânı sunulmalıdır.

Bu kapsamda, eğitim organizasyonu yapan/desteği sağlayan OSB, TGB, üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri, KOSGEB, Kalkınma Ajansı, sanayi ve ticaret odası, meslek odaları, öncelikle iş birliği yapılacak kurumların başında gelecektir. İŞGEM yönetiminin yürüteceği görüşmeler ve ihtiyaca bağlı olarak karşılıklı düzenlenecek protokollerle yüksek nitelikli eğitim hizmetinin İŞGEM'e özel belirlenecek bedellerle alınması sağlanacaktır. Bu kapsamda DOKAP Bölgesi Eğitim ve Danışman Havuzu'nun aktif olarak kullanılması ve havuza yeni eğitimcilerin eklenmesi amacıyla İŞGEM networkünün de harekete geçirilmesi önerilmektedir.

İŞGEM desteklerinden yararlanmak üzere seçilen her girişimci/işletme özelinde yıllık eğitim planları yapılması ve bunların düzenli olarak uygulanması önemlidir. Ön kuluçka evresinde yoğun olarak uygulanacak eğitimlerin kuluçka hizmeti başladığında ilk yıl için ayda bir olacak şekilde planlanması, sonraki yıllarda ihtiyaçlara bağlı belirlenecek yeni planlamayla daha seyrek aralıklarla ancak kesintisiz devam etmesi, işletmeler için katılımın zorunlu tutulması önemlidir. Böylelikle yararlanıcılarda gerekli bilgi, beceri ve kapasitelerin oluşması sağlanacaktır. Ayrıca, mevcut yararlanıcılar tarafından da talep edilmekte olan yabancı dil ve bilgisayar kullanım eğitimlerinin, düzenli olarak İŞGEM'e getirilecek eğitimcilerle (tercihen her gün mesai saatleri dışında birer saatlik olacak şekilde) verilmesi önerilmektedir.

Ön kuluçka evresinde sunulacak eğitimlerin ücretsiz olarak sağlanması, kuluçka evresinde ise kira oranlarında olduğu gibi ilk yıl eğitim bedelinin %50'sinin, ikinci yıl %75'inin, üçüncü yıl ise tamamının işletmeden alması sağlanmalıdır.

c) Mentörlük

İŞGEM yararlanıcılarının girişimcilik evrelerinde başarıyla ilerleyebilmeleri için ihtiyaç duyacakları rehberlik ve koçluğun sağlanması için mentörlerden yararlanılması önemlidir. İŞGEM'in yeni bir mentör ağı oluşturmak yerine, bölgedeki TGB'ler tarafından kurulması önerilen DOKAP Bölgesi Mentör Ağı'ndan yararlanılması (bkz. DOKAP Bölgesi TGB'leri Ortak Gelişim Stratejisi) ve bu ağa İŞGEM'in eski mezunlarından başarılı girişimcilerin de dâhil edilmesi faydalı olacaktır.

Mentörlerin, eşleştirilecekleri İŞGEM yararlanıcılarına gönüllü rehberlik sağlaması, konuya ilişkin bilgi ve deneyimlerini mentörlük kriterleri doğrultusunda paylaşmaları önemlidir. Mentörlerin, ön kuluçka girişimcilerine haftada bir defa (örneğin hafta sonları) birkaç saatlerini ayırmaları; kuluçka evresinde ise tercih ve imkânlarına bağlı olarak e-posta ve diğer online iletişim araçları (skype, vb.) ile, telefonla ve/veya yüz yüze daha seyrek olarak iletişim kurmaları önerilmektedir.

Erişim kolaylığı ve ekosisteme hâkimiyet avantajı dikkate alınarak ön kuluçka ve kuluçka yararlanıcılarının mentörlerinin aynı ilden olmasında fayda vardır. Ancak, mentörün bölge veya il dışından girişimciyi/işletmeyi ziyareti söz konusu olursa ziyarete ilişkin giderlerin İŞGEM tarafından karşılanması önerilmektedir.

Mentörler, eşleştirilecekleri yararlanıcılara temel olarak aşağıdaki konularda yardımcı olacaklardır:

- Girişimcinin/işletmenin fikir geliştirmeden pazarlama ve satışa kadar tüm süreçte geldiği noktayı, bu süreçte karşılaştığı soruları dinleyip bunların çözümü konusunda önerilerde bulunmak,
- Başarılı bir işletme kurma ve geliştirme konusunda gerekli motivasyonu sağlamak, cesaretlendirmek, pozitif rol model olmak,
- Mentörün networkünde yer alan ve yararlanıcının projelerini/işletmesini geliştirmesine katkı sağlayacak potansiyel müşteriler, tedarikçiler, uzmanlar ve kuruluşlarla (yatırımcılar, akademisyenler vb.) buluşturmak.

d) Danışmanlık

İŞGEM yararlanıcılarının ihtiyaç duyacağı profesyonel hizmet gerektiren alanlarda (ürün kalitesinin iyileştirilmesi, üretimde maliyet azaltıcı önlemlerin belirlenmesi, pazar araştırması, müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalar vb.) danışmanlık hizmeti alınması sağlanmalıdır. Danışmanlık hizmetleri, eğitim planlaması için önerildiği şekilde, her bir işletme için iş planına uygun olarak geliştirilecek kurumsal eylem planına bağlı olarak yıllık olarak belirlenmeli ve bu plan dâhilinde tedarik edilmelidir.

Danışmanlık bedellerinin yıllar bazında artan oranlarda işletmeler tarafından finanse edilmesi, ilk yıllarda İŞGEM tarafından finanse edilecek kısmın yaratılacak ek kaynaklarla (Kalkınma Ajansı, KOSGEB, vb. kanalıyla) fonlanması tavsiye edilmektedir.

Danışmanlık hizmetlerinin kapsamının, takviminin, çıktılarının ve danışman niteliklerinin belirlenmesi aşamasında İŞGEM yönetim ekibinin işletmelere gerekli yol göstericiliği sağlaması, danışmanlık süreç ve çıktılarının niteliğini izlemesi ve değerlendirmesi, alınacak hizmetin amacına ulaşması için önemlidir. Bu tür bir yaklaşım aynı zamanda işletmelere danışmanlık projelerini/süreçlerini etkin yürütme becerisi de kazandıracaktır. Bu kapsamda DOKAP Bölgesi Eğitim ve Danışman Havuzu'nun aktif olarak kullanılması ve havuza yeni danışmanların eklenmesi amacıyla İŞGEM networkünün devreye alınması önerilmektedir.

1.3.3 Finansmana Erişim İmkânları

İŞGEM yönetiminin, yararlanıcıların farklı evrelerde ihtiyaç duyacakları finansmana erişmeleri için gereken desteği sağlaması önemlidir. Bu kapsamda, işletmenin ihtiyacına uygun devlet desteklerinin tespiti, bunlara başvurmak için projelerin hazırlanması, bankalardan uygun koşullarda kredi temini, iş meleği ve girişim sermayesi fonlarına erişimin sağlanması konularında yönetimin aktif olarak çalışması önerilmektedir.

Buna göre ilgili kurum ve kuruluşlarla bağlantıların kurulması ve İŞGEM firmalarına özel imkânların geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, DOKAP Bölgesi İş Melekleri Ağı'nın aktif olarak kullanılması ve ağa yeni yatırımcıların eklenmesi amacıyla İŞGEM networkünün harekete geçirilmesi de önerilmektedir.

1.3.4 Pazar ve Müşterilere Erişim

İŞGEM yararlanıcılarının en çok ihtiyaç duydukları alanların başında gelen pazar ve müşterilere erişim konusunda yönetimin sağlayacağı destek kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda, İŞGEM yönetimi tarafından yerel ve bölgesel düzeydeki kamu satın alımlarında İŞGEM işletmelerinin ürün ve hizmetlerine belli bir payın ayrılmasının sağlanması, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin reklam ve tanıtımlarının yapılması, yurt içi ve dışı fuarlara ortak katılım, işletmeler özelinde potansiyel müşterilerin tespiti ve görüşmelerin başlatılması, ihracat potansiyelinin tespiti ve ihracat için gerekli adımların atılması ve satış müzakerelerinde yardım sağlanması sağlanmalıdır.

1.3.5 Nitelikli Yetişmiş Personele Erişim

İŞGEM'in, yararlanıcılarının nitelikli personel ihtiyaçlarını tespit ederek istihdamı konusunda destek sağlaması önerilmektedir. Bu hizmet, işletme bazında belirlenecek ihtiyaca göre;

- Sürekli olarak istihdam edilmesine gerek duyulan personelin niteliklerinin belirlenmesi ve bu niteliklerde personelin tespiti,
- Proje bazlı personel ihtiyacının tespiti ve konusunda uzman personelin proje bazlı istihdamının sağlanması,
- Birden fazla işletmenin ortak ihtiyaçlarına (örneğin, tasarım) cevap vermek üzere nitelikli bir personelin tespiti ve işletmeler tarafından ortaklaşa imzalanacak bir hizmet alım sözleşmesiyle görevlendirilmesi olmak üzere üç farklı şekilde sunulabilmelidir.

1.3.6 Küme ve Ağ Oluşturma ve İş Birliği İmkânları Geliştirme

İşGEM tarafından sağlanması gereken desteklerin altıncı ve son ayağını küme ve ağ oluşturma ve ortaklık/iş birliği geliştirme hizmeti oluşturmaktadır. Bu kapsamda İşGEM yönetimi, yararlanıcıların birbirleri arasında, İşGEM dışındaki diğer firmalarla, üniversiteler, araştırma kuruluşları, tedarikçiler ve değer zincirinde yer alan diğer kuruluşlarla etkileşim, iletişim ve iş birliğini harekete geçirecek önemler almalıdır.

İşletmelerin ürün/hizmet/süreç geliştirme, üretim, satın alma, pazarlama ve satışta uygun ortaklar bularak iş birliğine gitmeleri İşGEM yönetimi tarafından teşvik edilmeli ve bunun için gerekli adımlar atılmalıdır (ortak proje geliştirme çalıştaylarının düzenlenmesi, ortak üretim, ortak tedarik vb. için ihtiyaçların belirlenmesi ve fırsatların tespiti vb.). Ayrıca, bölgedeki kümelerle İşGEM arasında güçlü bir bağın oluşturulması, İşGEM yararlanıcılarının ilgili kümelerin aktif birer üyesi haline getirilmeleri sağlanmalıdır.

2. İŞGEM YÖNETİM MODELİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

2.1. 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. İŞGEM için oluşturulması önerilen Yönetim Kurulu'nun, Belediye ve Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarının ve üst düzey bir üniversite temsilcisinin yanı sıra ildeki girişimcilik ve işletmeler ekosistemini temsil eden özel sektörden dört üyenin dâhil olmasıyla yedi kişiden oluşması önerilmektedir. Uluslararası başarılı örneklerden hareketle, İŞGEM Yönetim Kurulu temel olarak aşağıdaki konulardan sorumlu olacaklardır:

- İŞGEM'in politika, strateji, iş planı ve ana faaliyet alanlarının belirlenmesi,
- İŞGEM'in üst düzey temsili, vizyon ve misyonunun gerçekleştirilebilmesi için bölgesel, ulusal ve uluslararası gerekli ağların oluşturulması ve geliştirilmesi; kaynak yaratma, lobi, temsil, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli önlemlerin alınması,
- Yıllık bütçenin onaylanması, mali izleme ve değerlendirmenin yapılması, finansman ihtiyacının belirlenmesi ve finansman temini, sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması,
- İŞGEM üst yönetiminin atanması, görevden alınması, ücretlerin ve artışların belirlenmesi, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- İŞGEM'in bölgedeki aktörlerle ortaklaşa yürüteceği faaliyetlerin organizasyonunda ve bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde gerçekleştirilecek faaliyetlerde liderlik sağlanması.

2.2. 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. İŞGEM Danışma Kurulunun girişimci ve işletme geliştirme, kuluçka programları tasarlama ve uygulama, finansmana ve pazarlara erişim, kümelenme ve iş birliği ağları oluşturma konularında yüksek bilgi ve deneyime sahip üst düzey uzmanlardan oluşması, Yönetim Kurulu ve İŞGEM yönetim birimleriyle birlikte tercihen altı ayda bir toplanması, bu toplantılara Yönetim Kurulunun üzerinde

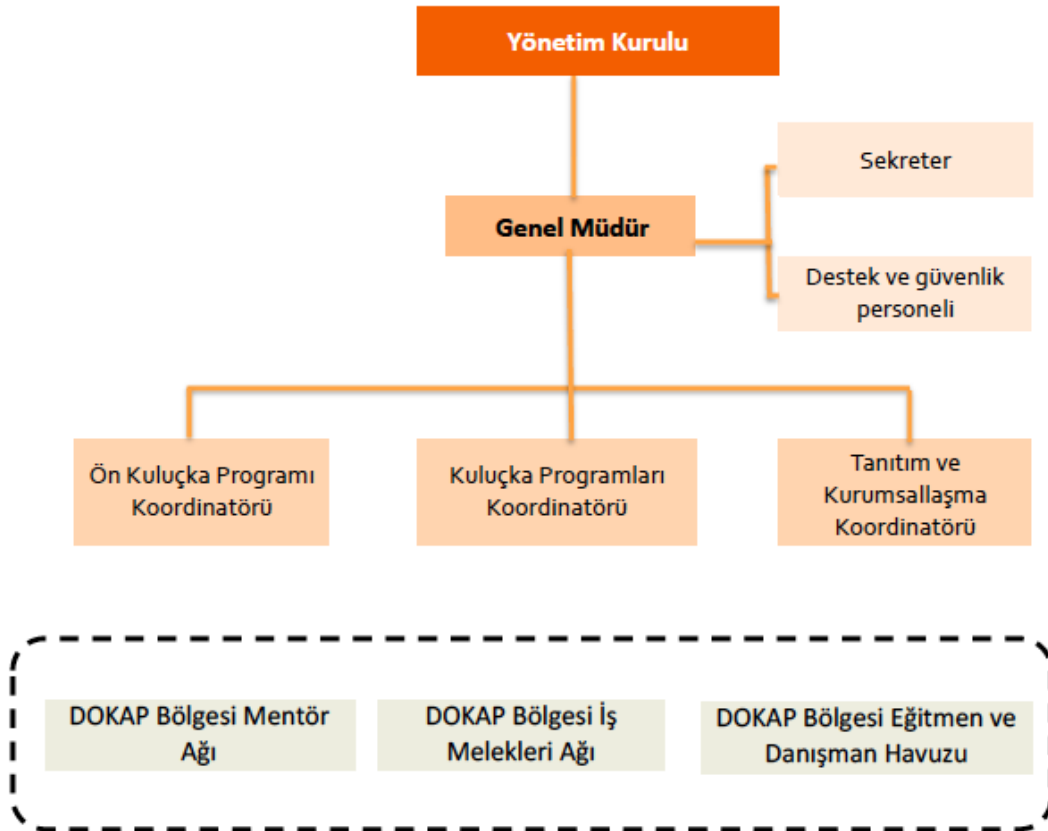
tartışılmasını ve fikir üretilmesini beklediği konularda hazırlık yaparak gelmelerinin sağlanması önemlidir.

2.3. İŞGEM Yönetim Birimi

Proje kapsamında gerçekleştirilen saha araştırmasına göre SABEK İŞGEM'in yönetim biriminde müdür, şirket sorumlusu, sekreter ve şoförün yanı sıra üç güvenlik personelinden oluşan 7 kişilik bir kadro görev yapmaktadır. Söz konusu kadro, İŞGEM için önerilen faaliyet ve destek modeli için yeterli olmayacağından yeniden yapılanma ve ilave istihdamla yönetim ekibinin güçlendirilmesi önerilmektedir. Önerilen yeni destek yaklaşımı dikkate alındığında, İŞGEM yönetim biriminde sekreter, şoför ve güvenlik görevlilerinden oluşan destek personelinin yanı sıra İŞGEM Müdürüne bağlı olarak çalışacak şekilde;

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

Buna göre önerilen organizasyon şeması Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. İŞGEM İçin Önerilen Organizasyon Şeması

Ön Kuluçka Koordinatörünün ana sorumluluk alanları şunlardır:

- Ön kuluçka hizmetlerinin hedef kitlelere proaktif biçimde tanıtılması ve girişimcilerin/mikro-küçük işletmelerin ön kuluçka programına çekilmesi,
- Ön kuluçka programına yapılan başvuruların değerlendirilmesi ve seçilmesi, seçilen girişimcilere ve işletmelere ön kuluçka hizmetlerinin sağlanması,
- Ön kuluçka için ayrılacak açık ofis altyapısının yönetilmesi, etkin ve verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Açık ofis altyapısından yararlanmadan ön kuluçka programına dâhil olan girişimciler/işletmelerle yakın iletişim halinde olunması ve yol göstericilik yapılması,
- Ön kuluçka girişimcilerinin ve işletmelerinin iş melekleri yatırımları, girişim sermayesi, devlet destekleri ve diğer finansman kaynaklarına erişimlerinin sağlanması,
- Ön kuluçka hizmetleri için ayrılan yıllık bütçenin en verimli ve etkin şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Ön kuluçka biriminin yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek yapıların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklık oluşturulması,
- Ön kuluçka yararlanıcılarının düzenli olarak izlenmesi ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi,
- Ön kuluçka birimi faaliyetlerinin katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak İŞGEM Müdürüne ve Yönetim Kuruluna gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması.

Kuluçka Programları Koordinatörünün ana sorumluluk alanları şunlardır:

- Ön kuluçka programını tamamlayanların iş planlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucuna göre seçilenlerin duvarlı ve duvarsız kuluçka programlarına dâhil edilmesi,
- Kuluçka altyapısının yönetilmesi, etkin ve verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Kuluçka programlarına dâhil olan girişimciler/işletmeler için kurumsal eylem planlarının hazırlanması, bu planlarda belirlenen çerçevede gerekli hizmet ve desteklere erişimlerinin sağlanması,
- Tüm kuluçka yararlanıcılarıyla yakın iletişim ve etkileşim halinde olunması, İŞGEM Müdürü ile birlikte her birine yol göstericilik sağlanması,

- Kuluçka programları için ayrılan yıllık bütçenin en verimli ve etkin şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Kuluçka programlarının yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek yapıların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklık oluşturulması,
- Kuluçka programları yararlanıcılarının düzenli olarak izlenmesi ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi,
- Kuluçka için katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak İŞGEM Müdürüne ve Yönetim Kuruluna gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması.

Tanıtım ve Kurumsallaşma Koordinatörünün belli başlı görev ve sorumlulukları şöyledir:

- İŞGEM farkındalık faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, İŞGEM'e ve yararlanıcılarına yönelik medya ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Ön kuluçka ve kuluçka programlarının tanıtılması ve girişimci ve firma adaylarının çekilmesi için düzenli ve ses getiren etkinliklerin planlanması ve organizasyonu,
- Yararlanıcıların kendi aralarında ve bölgedeki işletmelerle ve üniversitelerle iş birliği imkânları geliştirmelerinin ve kümelere dâhil olmalarının sağlanması için gerekli faaliyetlerin planlanması ve organizasyonu,
- Yararlanıcıların ulusal ve uluslararası düzeyde network geliştirmeleri, fuar ve diğer etkinliklere katılmaları için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi,
- Yararlanıcıların ürün ve hizmetlerinin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılması, potansiyel müşterilerin bulunması, satış müzakerelerinde yardım sağlanması konularında İŞGEM Müdürü ile çalışılması,
- Yararlanıcılara yönelik eğitimlerin diğer koordinatörlerle birlikte planlanması ve organizasyonu,
- İŞGEM'in kurumsallaşma faaliyetlerinde İŞGEM Müdürüne asistanlık sağlanması,
- İŞGEM programlarının ve yararlanıcılarının yurt içi ve dışında tanıtımına katkı sağlayacak yapıların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklıkların oluşturulması,
- Tanıtım ve kurumsallaşma faaliyetlerine ilişkin gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi,

- Tanıtım ve kurumsallaşma alanında yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak İŞGEM Müdürüne ve Yönetim Kuruluna gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması.

2.4. İŞGEM Yönetim Biriminin Kurumsallaşması

Uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak, İŞGEM yönetim biriminin kurumsallaşması konusunda gerekli adımların atılması önerilmektedir. Bu kapsamda ele alınması gereken belli başlı konular şunlardır:

- İŞGEM kuluçka programları kapsamında hizmet, faaliyet ve iş süreçlerinin detaylı biçimde tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi; süreçleri ilgilendiren tüm dokümanların (iş akış şemaları, süreç tanımları, vb.) hazırlanması,
- Programlar için gereken dokümanların (iş planı taslağı, sözleşme taslakları, seçim kriterleri vb.) hazırlanması,
- İŞGEM stratejik planının ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması, bu kapsamda aşağıda Tablo 1’de yer alan performans ve hedeflere göre gelişmelerin düzenli izlenmesi ve gerekli iyileştirme adımlarının planlara yansıtılması,
- Ayrıntılı İŞGEM farkındalık, tanıtım ve halkla ilişkiler planının hazırlanması; farklı hedef kitlelere yönelik iletişim malzemelerinin oluşturulması,
- İŞGEM yönetim birimine ilişkin insan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması,
- İŞGEM yönetim birimi için kurumsal ve bireyler performans yönetim sisteminin tasarlanması,
- İŞGEM risk yönetim sisteminin oluşturulması,
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- Tüm iş ve hizmet süreçlerini destekleyecek ve hizmet kalitesini garanti altına alacak bilişim sisteminin (web portalı ve veri tabanları dâhil) ve altyapısının hazır hale getirilmesi.

İŞGEM yönetim biriminin yukarıdaki konularla ilgili doküman ve sistemlerin profesyonel bir biçimde oluşturulması için ihtiyaca bağlı olarak uzman desteği almasında fayda vardır. Kurumsallaşma konusunda atılan adımların kâğıt üstünde kalmaması ve İŞGEM’in tüm program ve çalışmalarının oluşturulan bu temel üzerinde gerçekleştirilmesi için gerekli önemlerin alınması da önemlidir. Bu kapsamda, İŞGEM Müdürü tarafından uygulamanın düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve Yönetim Kurullarına raporlanması önerilmektedir. Bu süreçte, İŞGEM Yönetim Kurulunun ve yönetim biriminin Türkiye’deki ve dünyadaki başarılı işletme kuluçkası modellerini yerinde görmelerinin sağlanmasında ve konuya ilişkin eğitimlerin alınmasında fayda vardır.

Tablo 1. SABEK İŞGEM Performans Göstergeleri ve Hedefler

Performans Göstergeleri	Mevcut Durum (2016)	Kısa Vadeli Hedefler (2019 İtibariyle)	Orta Vadeli Hedefler (2023 İtibariyle)
İŞGEM'deki işlik sayısı	26	51	51
İŞGEM'e yapılan başvurusu sayısı	15	30	45
İŞGEM doluluk oranı (%) (dolu işlik sayısı/toplam işlik sayısı)	100	100	100
İŞGEM'de yer alan işletme sayısı	21	45	45
Yıl içinde İŞGEM'de yeni kurulan işletme sayısının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	5/21 (%23,8)	15/45 (%33,3)	30/45 (%67)
İŞGEM'deki işletmelerdeki yıl içinde istihdam edilen yeni tam zamanlı çalışan sayısı toplamı	105	200	400
İŞGEM'deki işletmelerdeki üniversite mezunu çalışan sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	%30	%50
İŞGEM işletmeleri tarafından piyasaya sürülen toplam yeni ürün/hizmet sayısının toplam işletme sayısına oranı (%)	10	20	40
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam patent ve faydalı model başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	20	40	50
İŞGEM firmaları tarafından yapılan toplam marka başvurularının toplam İŞGEM işletmelerine oranı (%)	60	100	100
İŞGEM'deki işletmelerin toplam satışlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	20	40	60
İŞGEM'deki işletmelerin toplam ihracat tutarlarının bir önceki yıla göre oranı (%)	-	-	-
İŞGEM firmalarının karlılık oranı (%) (net kar/toplam satışlar)	-	-	-
İşletmelerin İŞGEM'de geçirdikleri ortalama süre (ay)	40 ay/60 ay	30 ay/60 ay	20 ay/60 ay
İŞGEM'den mezun olan işletme sayısı (kümülatif)	15	30	50
İŞGEM'den mezun olduktan sonraki 5 yılın sonunda faaliyetine devam eden işletme sayısı	12	25	40

Bölüm 8

TRABZON İŞGEM Fayda-Maliyet Analizi Raporu

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
KISALTMALAR	iv
GİRİŞ	1
1. TRABZON İŞGEM TASARIM UNSURLARI	2
2. FİNANSAL ANALİZ.....	3
2.1. Trabzon İŞGEM'in Fiyat Politikası.....	3
2.2. Trabzon İŞGEM'in Hedefleri	4
2.3. Trabzon İŞGEM'in Gelir ve Gider Öngöröleri	6
3. EKONOMİK VE TOPLUMSAL FAYDA ANALİZİ	10
SONUÇ.....	12
KAYNAKÇA	13

TABLULAR

Tablo 1. Trabzon İşGEM Kira ve Hizmet Bedelleri	3
Tablo 2. Trabzon İşGEM'in Hizmet ve Faaliyet Hedefleri	4
Tablo 3. Trabzon İşGEM Fizibilite Raporu Hedeflerinden Hareketle Fayda-Maliyet Analizi Hedeflerine İlişkin Öngörüler	5
Tablo 4. Trabzon İşGEM'in Dönemler İtibariyle İşletme Gelirleri	6
Tablo 5. Trabzon İşGEM'in Dönemler İtibariyle İşletme Personel Giderleri	7
Tablo 6. Trabzon İşGEM'in Dönemler İtibariyle Toplam Giderleri	8
Tablo 7. Dönemler İtibariyle Trabzon İşGEM'in Toplam Gelir ve Giderleri (Özet Tablo).....	8
Tablo 8. Trabzon İşGEM'in Finansal Değerlendirmesi	9
Tablo 9. Trabzon İşGEM'in Parasal Değere Dönüştürülebilen Faydaları	10

KISALTMALAR

ABİGEM	Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezi
BT	Bilişim Teknolojisi
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
IT	Enformasyon Teknolojileri
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SGK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Trabzon'da kurulması planlanan İŞGEM'in fayda-maliyet analizine ilişkin olarak hazırlanmıştır. Çalışmaya temel oluşturan projeye ait bilgi ve veriler, Trabzon Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı tarafından yürütölen "Trabzon İŞGEM için Fizibilite Etüdü Yapılması Projesi" kapsamında hazırlanan 29 Aralık 2015 tarihli fizibilite raporundan alınmıştır.

İŞGEM'ler, girişimcilik ve inovasyon altyapıları altında sınıflandırılan oluşumlar olup bunların fayda-maliyet analizi yeni gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. Enerji, çevre, ulaşım ve sulama gibi diğer yatırım projelerinde on yıllardır sürdürölen fayda-maliyet çalışmaları ile bu yatırımlar için birçok standardizasyon modeli geliştirilmiştir. Bununla birlikte Ar-Ge altyapılarının getireceği faydaların diğer projelere göre daha soyut olması, faydaları parasal bir değer olarak tanımlamadaki zorluklar ve bu yatırımların diğer yatırımlara göre doğrudan ve dolaylı hedef kitlesinin çok daha geniş olması Ar-Ge altyapıları için kapsamlı fayda-maliyet analizi yapılmasının önünde engel teşkil etmiştir. Bu nedenle, şimdiye kadar Ar-Ge altyapıları için gerçekteştirilen fayda-maliyet analizi çalışması oldukça sınırlı sayıda olup bu kapsamdaki ekonomik analiz yöntemleri henüz gelişme sürecindedir (European Commission, 2014 ve European Investment Bank, 2016).

Raporun;

- Birinci bölümünde 2015 tarihli fizibilite raporundaki bilgiler doğrultusunda projenin temel tasarım unsurları sunulmuş,
- İkinci bölümünde İŞGEM'in fiyat politikası ve hedefleri doğrultusunda gelir ve gider öngöröleri yapılmış, yatırımın finansal projeksiyonu gerçekteştirilmiş,
- Üçüncü bölümünde ekonomik analiz başlığı altında İŞGEM'in toplumsal faydalarına yer verilmiştir. Ancak İŞGEM'in getireceği toplumsal faydalar, gerek hesaplamalar için ihtiyaç duyulan ulusal ve İŞGEM'lere ait verilerin eksikliği, gerekse de bu faydaları maddi olarak tanımlamak için gerekli metodolojinin henüz gelişme aşamasında olmasından dolayı sayısallaştırılmamış, nitel olarak belirtilmiştir.

1. TRABZON İŞGEM TASARIM UNSURLARI

Trabzon İŞGEM¹ binası olarak düşünülen yapı, Trabzon Akçaabat'ta Tekel İşletmesine ait atıl durumdaki yaprak tütün işleme fabrikasının yaklaşık 21.696 m²'lik 4 katlı depo binasıdır. Söz konusu binanın her bir katı yaklaşık 5.000 m² olup, gerek uzun süredir boş olması, gerekse de yapılış amacına uygun olarak bir depolama binası olması nedeniyle kapsamlı bir tadilata ihtiyaç duyulmaktadır.

Fizibilite çalışmasında Trabzon İŞGEM'de yer alması öngörülen 5 sektör aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Bilişim teknolojileri ve yazılım,
- Takı ve mücevherat tasarım ve imalatı,
- Ahşap ürünler ve mobilyacılık,
- Turizme yönelik destek hizmetleri,
- Tarımsal ürünlerin işlenmesi.

Kuruluştan sonra kısa vadede (18 ay içinde) tadilat ve inşaat çalışmalarının tamamlanması ve İŞGEM'in %40 doluluk oranına ulaşması hedeflenmektedir. Trabzon ABİGEM'in anonim şirket statüsünde olması ve kâr dağıtımı yapılmayacağına dair yönetim kurulu kararı alınmış olması nedeniyle işletici kuruluş olarak rol üstlenmesi uygun bulunmuştur. İŞGEM yönetim ekibinin İŞGEM müdürü, müdür yardımcısı, KOBİ uzmanı, IT uzmanı, resepsiyon/sekreterden oluşması öngörülmüştür. Temizlik, güvenlik, bakım ve onarım, muhasebe hizmetlerinin dışarıdan alınması; KOBİ'lerin ihtiyaç duyacağı danışmanlık ve eğitim hizmetlerinde de dış destekle yürütülmesi planlanmıştır.

¹ Trabzon İŞGEM için Fizibilite Etüdü Yapılması Projesi Fizibilite Raporu, 2015.

2. FİNANSAL ANALİZ

2.1. Trabzon İŞGEM'in Fiyat Politikası

Trabzon İŞGEM için öngörülen kira ve hizmet bedelleri Tablo 1'de yer almaktadır. Uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak, İŞGEM yönetiminin gelirlerinin önemli bir bölümünün firmalara sunacağı hizmetlerden sağlanması gerekmektedir.

Tablo 1. Trabzon İŞGEM Kira ve Hizmet Bedelleri

Kira/Hizmet	Tutar
Firma kira bedeli	İŞGEM binasındaki ofis ve altyapı imkânlarının yüksek kalitede, modern ve ihtiyaca yönelik olacağı göz önünde bulundurularak ve yeni girişimciler için ödenebilir bir seviyede olma zorunluluğu dikkate alınarak, kira bedelinin ilk yıl (2019) 10 TL/m ² olacağı ve sonraki yıllarda enflasyon oranında artacağı varsayılmıştır. Bu fiyata yönetim tarafından sağlanacak temizlik, elektrik, su ve ısınma giderlerinin içinde olduğu genel yönetim giderleri dâhil değildir. İŞGEM yönetimi bu bedeli firmalardan genel yönetim gideri altında ayrıca tahsil edecektir. İnternet bağlantısı giderinin firmalar tarafından karşılanacağı öngörülmüştür. Firmalar, kira bedelinin ilk yıl %50'sini, 2. yıl %75'ini, 3. yıldan itibaren ise tamamını ödeyeceklerdir. 2 toplantı odasının ön kuluçka hizmeti için ayrılacağı öngörülmüş olup buradaki girişimcilerden herhangi bir ücret talep edilmeyecektir.
Kafeterya kira bedeli	Kafeterya işletmecisinden aylık 7.000 TL kira bedeli alınacağı öngörülmüştür.
Toplantı, eğitim ve konferans salonları kira bedeli	Bu salonlar İŞGEM firmalarına talep etmeleri halinde ücretsiz tahsis edilecektir. Bununla birlikte İŞGEM dışındaki firmalara yönelik olarak günlük kira bedelleri toplantı odaları için 150 TL, eğitim salonları için 200 TL, seminer/konferans salonu için ise 300 TL olarak öngörülmüştür.
Kuluçka firmalarına eğitim ve danışmanlık sağlanması	İŞGEM yönetimi, bünyesindeki firmaların ihtiyacına uygun ücretsiz eğitimler düzenleyip danışmanlık hizmetleri sağlayacaktır. Bununla birlikte yönetimin, gelir getirici bir faaliyet olarak İŞGEM dışındaki firmalar için de eğitim ve danışmanlık sağlayacağı; bu hizmetler karşılığında günlük eğitmen ücreti ve danışmanlık bedelinin %30'unu hizmet bedeli olarak alacağı varsayılmıştır.

2.2. Trabzon İŞGEM'in Hedefleri

Trabzon İŞGEM'in faaliyetlerine yönelik hedefler Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Trabzon İŞGEM'in Hizmet ve Faaliyet Hedefleri

Gösterge	1.	2.	3.	Orta Vadeli Hedefler (Faaliyetin 4.-6. Yılları Arasında Yıllık Ortalama)	Uzun Vadeli Hedefler (Faaliyetin 7. Yılından İtibaren Yıllık Ortalama)
İŞGEM doluluk oranı	%40	%80	%100	%100	%100
İŞGEM'de faaliyet gösteren firma sayısı	30	60	75	75	75
Ön kuluçkadan yararlanan girişimci sayısı	5	7	10	12	15
Eğitim düzenlenen gün sayısı	6	8	10	14	20
Verilen danışmanlık hizmeti sayısı	3	4	5	7	10
Toplantı odalarının/konferans salonunun İŞGEM dışındaki firmalara kiraya verildiği gün sayısı	24	36	48	60	120

Hedeflere İlişkin Notlar:

- Dünyadaki başarılı uygulamalara paralel olarak kuluçka altyapılarında esas olan, hazırlanan altyapının tamamının hizmete alınması ve gelir getirecek şekilde kullanılması,
- Atıl alan kalmasının önlenmesi ve kuluçka firmalarının sağlıklı gelişimi için sağlanan imkân, altyapı ve hizmetler dışında gelir getirici faaliyetlerin tasarlanıp uygulanmasıyla kuluçkanın finansal sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

Buna göre hedefler belirlenirken mevcut fizibilite raporuna ek olarak bazı öngörülerde bulunulmuş ve bunlar Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Trabzon İŞGEM Fizibilite Raporu Hedeflerinden Hareketle Fayda-Maliyet Analizi Hedeflerine İlişkin Öngörüler

Fizibilite Raporundaki Hedefler	Bu Çalışmada Belirlenen Hedefler
Fizibilite raporunda İŞGEM'in ilk yılın sonunda %40 doluluğa ulaşması hedeflenmiştir. Raporda, İŞGEM'in uzun vadede en fazla %90 doluluk oranına ulaşma hedefi konulmuştur.	İlk yıl için %40'lık doluluk korunmuştur. Ancak İŞGEM'ler de dâhil olmak üzere tüm kuluçkalar için tam doluluğa en kısa zamanda ulaşılması kritik önem arz ettiğinden, İŞGEM'in doluluk hedefi burada %100 olarak belirlenmiştir.
Fizibilite raporuna göre İŞGEM'in 75 firmalık ofis kapasitesine sahip olacağı öngörülmüştür.	Faaliyet gösteren firma sayıları, doluluk oranı doğrultusunda belirlenmiştir.
Fizibilite raporunda İŞGEM'de 20-30 m2'lik 5-6 adet toplantı odası öngörülmüştür.	Girişimcilik destek mekanizmasının sağlıklı işlemesi için ön kuluçka hizmet sunulması ve bu odalardan ikisinin ön kuluçka hizmetine ayrılması öngörülmüştür.
Fizibilite raporunda İŞGEM'in özel sektör ve kamu kurumları için orta vadede (18-36 ay) yılda en az 2, uzun vadede ise (36 ay-60 ay) en az 3 ücretli eğitim düzenleyeceği öngörülmüştür.	Bu hedef doğrultusunda İŞGEM'in birinci yıl 3, ikinci yıl 4, üçüncü yıl 5, orta vadede 7, uzun vadede ise 10 adet 2 günlük ücretli eğitim düzenleyeceği varsayılmıştır.
Fizibilite raporunda İŞGEM'in üçüncü yılın sonunda yılda en az 5 danışmanlık projesi yürütmesi öngörülmüştür.	Bu hedef doğrultusunda İŞGEM'in birinci yıl 3, ikinci yıl 4, üçüncü yıl 5, orta vadede 7, uzun vadede ise 10 adet danışmanlık hizmeti vermesi hedeflenmiştir.
Toplantı salonlarının kullanımına ilişkin fizibilitede bir öngörü bulunmamaktadır.	İŞGEM yönetimi bünyesindeki toplantı salonlarının İŞGEM dışındaki firmalara ücretli olarak kiraya verilmesi öngörülmektedir. Toplantı odalarının ilk yıl için ayda ortalama 2 gün, ikinci yıl için ayda 3 gün, üçüncü yıl için ayda 4 gün, orta vadede ayda 5 gün, uzun vadede ayda 10 gün kiraya verilmesi hedeflenmiştir.
	2017 ve 2018 yıllarının kuruluş, yapılanma ve hazırlık dönemi olacağı varsayılarak faaliyet ve hizmetlere ilişkin hedefler 2019 yılından itibaren başlatılmıştır.

2.3. Trabzon İŞGEM'in Gelir ve Gider Öngörülleri

Trabzon İŞGEM'in hizmet hedeflerine paralel olarak gelir ve gider rakamları da 3'er yıllık kısa, orta ve uzun vadeli dönemler itibariyle hesaplanmıştır. Tablo 4'te İŞGEM'in dönemler itibariyle öngörülen gelirleri yer almaktadır. Tablodaki birim fiyatlar, bölgenin şartları, piyasa koşulları ve emsal çalışmalardan hareketle belirlenmiştir. İŞGEM binasının tadilat, tefrişat ve ekipman maliyeti ise fizibilite raporundan alınmıştır.

Tablo 4. Trabzon İŞGEM'in Dönemler İtibariyle İşletme Gelirleri

Hizmetin Adı	Hizmet Payı	1. Yıl-2019			2. Yıl-2020			3. Yıl-2021			4-6 yıl, 2022-2024 arasında, YILLIK			7-9 yıl, 2025-2027 arasında, YILLIK		
		Miktarı	Birim Fiyatı	Toplam (TL/Yıl)	Miktarı	Birim Fiyatı	Toplam (TL/Yıl)	Miktarı	Birim Fiyatı	Toplam (TL/Yıl)	Miktarı	Birim Fiyatı	Toplam (TL/Yıl)	Miktarı	Birim Fiyatı	Toplam (TL/Yıl)
Firma kira geliri	-	2100	10	126000	4200	11	343980	5250	12	582422	5250	13	815391	5250	14	896930
Kafeterya kira geliri	-	1	7000	84000	1	7560	90720	1	8089	97070	1	9060	108719	1	9966	119591
Toplantı ve konferans salonu kira geliri	-	24	217	5200	36	234	8424	48	250	12018	60	280	16826	120	308	37016
Eğitim	0	6	1000	1800	8	1080	2592	10	1156	3467	14	1294	5436	20	1424	8542
Danışmanlık	0	3	10000	9000	4	10800	12960	5	11556	17334	7	12943	27180	10	14237	42711
TOPLAM GELİR (YILLIK)		226000			458676			712312			973551			1104791		

Gelirlere İlişkin Notlar:

- İŞGEM'in kira bedelleri ve vereceği hizmetlerin birim fiyatları ve giderleri, yıllık enflasyon beklentileri dikkate alınarak ikinci yıl %8, üçüncü yıl %7, 4-6 yıllık dönemde %12 (yıllık %6 olacağı varsayılmıştır) ve 7-9 yıllık dönemde de %10 (yıllık %5 olacağı varsayılmıştır) oranında artırılmıştır.
- Kira gelirlerindeki birim fiyatlar aylıktır. Dolayısıyla bu kalemler için yıllık gelirler hesaplanırken 12 ile de çarpılmıştır.
- Fizibilite raporunda toplam 5.250 m2 alanın İŞGEM firmalarına ayrılması planlanmıştır. Firma kira gelirlerindeki miktarlar, bu alanın yıllar bazındaki doluluk hedefiyle çarpılması sonucunda bulunmuştur. Yıllar bazındaki kira bedellerinin toplamı ise firmaların kira bedelinin ilk yıl %50'sini, 2. yıl %75'ini, 3. yıldan itibaren ise tamamını ödeyecekleri varsayılarak hesaplanmıştır.
- Toplantı ve konferans salonu kira bedelinde birim fiyat, toplantı odaları, eğitim ve konferans salonlarının ortalama fiyatı olarak alınmıştır.

Trabzon İŞGEM'in dönemler itibariyle öngörülen personel giderleri Tablo 5'te gösterilmiştir. Personel sayısı ve unvanları fizibilite raporundan alınmıştır. İŞGEM'in 2019 yılından itibaren gelir elde etmeye başlayacağı varsayılsa da 2018 yılının 2. yarısından itibaren İŞGEM personelinin istihdam edilerek faaliyete geçişle ilgili hazırlıkların yapılması ve gerekli altyapının oluşturulması için eğitim ve danışmanlıkların alınması öngörülmüştür. Aksi takdirde İŞGEM'in yeterli doluluk oranına ulaşması gecikecektir. Tablodaki maaşlar, personelin vergi ve SGK giderleri dâhil olmak üzere brüt ücretleridir.

Tablo 5. Trabzon İŞGEM'in Dönemler İtibariyle İşletme Personel Giderleri

	Yatırım Dönemi (2018'in 2. Yarısı)	1. Yıl-2019		2. Yıl-2020		3. Yıl-2021		4-6 yıl, 2022-2024 arasında, YILLIK		7-9 yıl, 2025-2027 arasında, YILLIK	
		AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK
PERSONEL UNVANLARI	6 AYLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK	AYLIK	YILLIK
İŞGEM Müdürü	36.000	6.000	72.000	6.480	77.760	6.934	83.203	7.766	93.188	8.542	102.506
Müdür Yardımcısı	30.000	5.000	60.000	5.400	64.800	5.778	69.336	6.471	77.656	7.118	85.422
KOBİ Uzmanı	27.000	4.500	54.000	4.860	58.320	5.200	62.402	5.824	69.891	6.407	76.880
Sekreter/Resepsiyonist	0	3.000	36.000	3.240	38.880	3.467	41.602	3.883	46.594	4.271	51.253
TOPLAM (TL)	93.000	222.000		239.760		256.543		287.328		316.061	

Trabzon İŞGEM'in dönemler itibariyle öngörülen toplam giderleri Tablo 6'da gösterilmiştir. Binanın temizlik, elektrik, telefon, internet, su ve ısınma giderlerinin yönetim ve ortak alanlar için olan kısmı tabloya dâhil edilmiş; firmalar tarafından gerçekleştirilecek giderlerin genel yönetim gideri altında firmalardan tahsil edileceği öngörülmüştür. Giderler hesaplanırken aşağıdaki durumlar dikkate alınmıştır:

- “Danışmanlık, Eğitim ve Diğer Hizmet Alım Giderleri” kaleminde İŞGEM personelinin kurumsal gelişim ve uzmanlaşma için ilk yıllarda daha yoğun olmak üzere devamlı olarak eğitim alacağı öngörülmüştür. Ayrıca özellikle ilk yıllarda ağırlıklı olmak üzere hukuk, patent, finans gibi konularda uzmanlardan hizmet alımlarının yapılması gerekecektir. İŞGEM faaliyete geçtikten sonraki ilk 3 yıl boyunca ayda 7.000 TL olarak belirlenen bu gider kalemi, kapasitenin gelişimine bağlı olarak sonraki yıllarda eğitim ve danışmanlığa daha az ihtiyaç duyulacak olması nedeniyle 3'er yıllık dönemlerde enflasyon oranında artış gösterecek şekilde hesaplanmıştır.
- “Personel Seyahat/Konaklama” kaleminde, İŞGEM personelinin Trabzon ve çevre illerde gerçekleştirecekleri seyahatler ile yurt içi ve dışına yapacakları inceleme/çalışma ziyaretleri, toplantı/konferans katılımları kapsamaktadır. Personelin yatırım döneminde 3 yurt içi, sonraki yıllarda da ortalama 3 yurt içi ve 1 yurt dışı seyahati yapacağı varsayılmıştır.
- “Laboratuvar, Web Portalı ve BT Altyapısı” kaleminde, İŞGEM'in web portalının oluşturulacağı, laboratuvar ve tüm teknik cihazların bakım ve onarımlarının yapılacağı öngörülmüştür.

Tablo 6. Trabzon İŞGEM'in Dönemler İtibariyle Toplam Giderleri

	Yatırım Dönemi*	1. Yıl 2019	2. Yıl 2020	3. Yıl 2021	4-6 Yıl 2022-2024 Arasında**	7. Yıl 2025'ten İtibaren**
Personel Giderleri	93.000	222.000	239.760	256.543	287.328	316.061
Danışmanlık, Eğitim ve Diğer Hizmet Alımları	50.000	84.000	90.720	97.070	108.719	119.591
Genel Yönetim Giderleri	118.239	217.119	234.488	250.902	281.011	309.112
<i>Personel Seyahat/Konaklama</i>	9.000	21.000	22.680	24.268	27.180	29.898
<i>Web Portalı ve Ekipman/Yazılım Bakım/Onarım Hizmeti</i>	15.000	15.000	16.200	17.334	19.414	21.355
<i>Personel Yemek</i>	3.960	10.560	11.405	12.203	13.668	15.034
<i>Telefon/Su/Elektrik/Doğalgaz/ İnternet/Kırtasiye</i>	38.500	77.000	83.160	88.981	99.659	109.625
<i>Tanıtım, Farkındalık</i>	25.000	40.000	43.200	46.224	51.771	56.948
<i>Güvenlik ve Temizlik</i>	30.000	120.000	129.600	138.672	155.313	170.844
<i>Diğer Giderler (%3)</i>	3.653	7.307	7.891	8.444	9.457	10.403
Beklenmeyen Giderler(%10)	26.811	59.687	64.462	68.974	77.251	84.976
Toplam İşletme Giderleri	294.925	656.553	709.078	758.713	849.759	934.735

* 2018'in 2. Yarısı.

** Yıllık.

Yukarıdaki hesaplamalardan hareketle hazırlanan yıllık gelir, gider ve net kâr Tablo 7'de yer almaktadır. Buna göre İŞGEM'in 2019'da faaliyete geçmesi ve öngörülen hizmetleri etkin şekilde sağlaması durumunda, bina maliyeti hesaba katılmazsa, 2022'den itibaren finansal olarak sürdürülebilir hale gelmesi beklenmektedir.

Tablo 7. Dönemler İtibariyle Trabzon İŞGEM'in Toplam Gelir ve Giderleri (Özet Tablo)

	Yatırım Dönemi 2018	1. Yıl 2019	2. Yıl 2020	3. Yıl 2021	4-6 Yıl 2022-2024 Arasında*	7-9 yıl 2025-2027 Arasında*
Yıllık Gelir	0	226.000	458.676	712.312	973.551	1.104.791
Yıllık Gider	294.925	656.553	709.078	758.713	849.759	934.735
Vergi öncesi brüt kâr	-294.925	-430.553	-250.402	-46.401	123.793	170.056
Vergi	0	0	0	0	24.759	34.011
Net kâr/zarar (TL)	-294.925	-430.553	-250.402	-37.121	99.034	136.045

* Yıllık.

Fizibilite raporunda İŞGEM binasının tadilat maliyeti toplam 13.656.122 TL, tefrişat ve ekipman maliyeti ise toplam 3.708.308 TL olarak belirlenmiştir. Bu giderlerin toplamı 17.364.430 TL olup 2017 ve 2018 yılı içinde yatırımın gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Bununla birlikte bu yüksek tutarlı yatırımı üstlenecek İŞGEM ortakları hakkında fizibilite raporunda bilgi bulunmamaktadır. Yatırım döneminde KOSGEB'in İŞGEM Kuruluş Desteğinden (maksimum 650.000 TL), İŞGEM faaliyete

geçtikten sonra ise İŞGEM İşletme Desteği'nden (3 yıl için maksimum 200.000 TL) yararlanacağı hesaba katılmış, net nakit akışı bu doğrultuda hazırlanmıştır. İŞGEM'in finansal değerlendirmesi, 2017 ve 2018 yılında yatırım yapıp 2019'dan itibaren gelir elde etmeye başlayacağı varsayılarak ve Mali Net Bugünkü Değer (MNBD) hesabında iskonto oranı 1. yıl %8,75², 2. yıl %8, 3. yıl %7,5, 4. yıl %7, 5. yıl %6,5, 6. yıl %6, 7. yıl %5,5, 8. ve sonraki yıllar %5 alınarak yapılmıştır. Net nakit akım tutarı ise 2027'den itibaren enflasyonun %5'te sabitleneceği varsayımı ile yıllar bazında %5 artırılmıştır. Bu kapsamda yatırımın geri ödeme süresi yatırımdan sonra 192 yıl (2208) olarak tespit edilmiştir (bk. Tablo 8).

Tablo 8. Trabzon İŞGEM'in Finansal Değerlendirmesi

(TL)		
Yıllar	Net Nakit Akımı	İskonto Edilmiş Nakit Akımı
2017	-8.682.215	-7.983.646
2018	-8.327.140	-7.139.180
2019	-363.887	-292.915
2020	-183.735	-149.983
2021	29.546	3.986
2022	99.034	74.004
2023	99.034	71.824
2024	99.034	68.404
2025	136.045	92.080
2026	136.045	87.696
2027	136.045	83.520
2028	142.847	83.520
2029	149.989	83.520
2030	157.489	83.520
2031	165.363	83.520
2032	173.631	83.520
2033	182.313	83.520
2034	191.429	83.520
2035	201.000	83.520
2036	211.050	83.520
2037	221.603	83.520
2038	232.683	83.520
2039	244.317	83.520
2040	256.533	83.520
Toplam	-14.291.949	-13.998.454

² 31.12.2016 tarihli ve 29935 numaralı Resmi Gazete'de yayınlanan reeskont işlemlerinde uygulanacak resmi faiz oranıdır. Bu oranın enflasyon hedefiyle bağlantılı olarak yıllar içinde azalma göstermesi beklenmektedir. 8. yıla kadar (2024) bu oranın kademeli olarak düşeceği, sonraki yıllarda da %5'te sabitleneceği varsayılmıştır.

3. EKONOMİK VE TOPLUMSAL FAYDA ANALİZİ

Bir projenin ekonomik ve toplumsal faydalarını hesaplayabilmek için;

- Projenin hedef kitlesi için hangi faydaları sağlayacağı,
- Bu faydaların sayısal olarak nasıl tanımlanabileceği,
- Proje süresi boyunca bu faydaların nasıl değişim göstereceği,
- Tanımlanan faydanın marjinal sosyal değerinin nasıl tahmin edileceği sorularını cevaplandırmak gerekmektedir (European Commission, 2014).

İnovasyon altyapılarının parasal değere dönüştürülebilir faydaları ve bunları hesaplama yöntemleri mevcut olsa da, hesaplamalar için gerekli olan ulusal seviyedeki ve İŞGEM firmaları seviyesindeki istatistiki verilerde eksiklikler bulunmaktadır. Trabzon İŞGEM'in parasal değere dönüştürülebilir faydaları, bu faydaları hesaplamak için gerekli veriler ve hesaplamada karşılaşılan kısıtlar Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9. Trabzon İŞGEM'in Parasal Değere Dönüştürülebilir Faydaları

Fayda	İhtiyaç Duyulan Veriler	Veri Kısıtı
İŞGEM'in bulunmadığı duruma göre daha fazla sayıda ve daha uzun ömürlü işletmelerin kurulması ³	<ul style="list-style-type: none">• İŞGEM'de beklenen yıllık ve toplam işletme sayısı• Bu firmaların yıllık kâr beklentileri (ülkedeki yeni kurulan işletmelerin (startup) kârlılıklarından yola çıkarak bulunur.)• Ülkedeki start-up'ların ortalama yaşam süresi• İŞGEM'deki start-up'ların ortalama yaşam süresi	İlk sıradaki veri dışındaki veriler mevcut değildir.
Yeni/iyileştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• İŞGEM'deki start-up'lar tarafından yılda tescil ettirilen ortalama faydalı model/patent sayısı• Faydalı model/patentlerin ortalama piyasa değeri	Veriler bulunmamaktadır.
Hâlihazırda kurulu işletmelerden İŞGEM yararlanıcısı olmayanlara bilgi taşınması ⁴	<ul style="list-style-type: none">• İŞGEM'deki start-up'lar tarafından fikri haklarla korunmayan yıllık ortalama buluş sayısı• Bu buluşların diğer firmalara sağlayacağı yıllık kâr miktarı	Veriler bulunmamaktadır.

³ Dünyada geçmişleri 1960'lara kadar uzanan işletme kuluçkaları, girişimcilere işletmelerini kurmak ve projelerini hayata geçirmek için gerekli altyapı, ortam ve destek imkânlarını sunmaktadır. İşletme kuluçkalarının sağladığı bu imkânlar sayesinde girişimciler ilk kuruluş yıllarında gerekli bilgi ve yardımlara toplu halde ve ilk elden ulaşmakta, işletme genel giderleri normalin oldukça altında gerçekleşmekte, işletmenin hayatta kalma ve büyüme olasılığı artmaktadır. Sunduğu duvarsız kuluçka hizmetleri potansiyel girişimcileri şirketleşmeye özendirilmektedir.

⁴ İŞGEM'deki buluşların fikri haklarla korunmadığı durumlarda, mevcut işletmeler bu buluşları kendileri için kullanıp kâr elde edebilirler.

İşGEM'in hesaplanabilir faydaları dışında, bölgesel seviyede orta ve uzun vadede sağlaması beklenen hem maddi hem de maddi olmayan faydalar da bulunmaktadır. Sayısallaştırılmayan 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'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.

SONUÇ

Görüldüğü gibi Trabzon İşGEM için yapılması öngörülen yatırımın geri dönüşü 192 yıl gibi oldukça uzun bir süre gerektirmektedir. 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. Söz konusu yatırımın geri dönüşünün, finansal sürdürülebilirliğin ve diğer sayısallaştırılamayan faydaların sağlanması, bazı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bunlara ilişkin belli başlı öneriler aşağıda verilmektedir:

- Talep ve potansiyeli anlamaya yönelik araştırmanın en kısa sürede yapılması,
- Öngörülen bina ve donanıma ilişkin yatırımın talebe bağı ve kademeli olarak yapılması dolayısıyla ilk yatırımın maliyetinin düşük seviyede tutulması,
- Ortakların finansman kaynaklarının ve fon sağlayıcıların belirlenmesi ve gerekli ön sözleşmelerin imzalanması,
- İl genelinde konuya ilişkin kurumlar arası güçlü bir iş birliğinin sağlanması için gerekli adımların atılması,
- Kamu kaynaklarının kullanımını ve işletme maliyetlerini en aza indirecek önlemlerin belirlenmesi (bu kapsamda, örneğin, bu tür bir kuluçka mekanizmasında ihtiyaç olmayacağından fizibilitede öngörülen “Müdür Yardımcısı” pozisyonunun çıkarılması),
- İşGEM için kira dışında gelir getirici hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesi ve tasarımı için gerekli çalışmaların yapılması,
- İşGEM’in gerekli yatırımı en kısa sürede faydaya dönüştürmesini sağlayacak dinamik ve deneyimli bir ekip tarafından yönetilmesinin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması.

KAYNAKÇA

European Commission. (Aralık 2014). 2014-2020 Economic Appraisal Tool for Cohesion Policy. Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects.

Exploring Cost-Benefit Analysis of Research. (şubat 2016). Development and Innovation Infrastructures: An Evaluation Framework.

Trabzon İşGEM için Fizibilite Etüdü Yapılması Projesi Fizibilite Raporu. (2015). Ankara: Ecorys.

Bölüm 9

TGB Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri	3
2. Çalışma Metodolojisi	5
3. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yönetici Şirketleri	9
3.1. Kuruluş ve Ortaklar	9
3.2. Yönetişim ve Yönetim	10
3.3. Finansman	11
3.4. Kurumsallaşma Faaliyetleri	12
4. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Altyapı Olanakları, Hizmetleri ve Faaliyetleri	13
4.1. TGB'lerin Altyapı Olanakları	15
4.2. Ön Kuluçka ve Kuluçka Hizmetleri, Faaliyetleri ve Programları	16
4.3. Teknoloji Transfer Hizmetleri	17
4.4. Erken Aşama Finansman Destek Hizmetleri	17
4.5. Sinerji, Kümelenme, Ağ Oluşturma ve Uluslararasılaşma Hizmet ve Faaliyetleri	18
4.6. Diğer Hizmet, Faaliyet ve Programlar	18
5. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yararlanıcıları	20
5.1. TGB Firmalarının Profili	20
5.2. TGB Firmalarının Ar-Ge ve İnovasyon Faaliyetleri	21
6. DOKAP Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgeleri GZFT Analizi	26
SONUÇ	28
KAYNAKÇA	30

TABLULAR

Tablo 1. Teknoparkların Temel Görevleri	2
Tablo 2. Bölgesel Ortak Akıl Platformunda Temsil Edilen Kurumlar.....	5
Tablo 3. Trabzon Teknokent Firmalarının Yıllar İtibariyle Finansal Performansları	20
Tablo 4. Trabzon Teknokent Firmalarında Yıllar İtibariyle Çalışan Sayısı	20
Tablo 5. DOKAP TGB GZFT Analizi	26

ŞEKİLLER

Şekil 1. Anketi Cevaplayan TGB Firmalarının Kuruluş Yılları	6
Şekil 2. Anketi Cevaplayan Firmaların TGB'ye Taşındıkları Yıllar	6
Şekil 3. Anketi Cevaplayan TGB Firmalarının İhracat Yapma Durumu	7
Şekil 4. Anket Katılımcılarının TGB'ye Başvurma Nedenleri	13
Şekil 5. Firmaların TGB'den Önce Ar-Ge ve İnovasyon Yapma Durumu	23
Şekil 6. Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Projelerini Ticarileştirme Zamanı.....	24
Şekil 7. Firmaların Üniversiteler ve Araştırma Merkezleriyle İş Birliği Yapma Durumu	24
Şekil 8. Firmaların Diğer Firmalarla İş Birliği Yapma Durumu	25

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
GZFT	Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit
IASP	Uluslararası Bilim Parkları ve İnovasyon Altyapıları Derneği
IPA	Katılım Öncesi Yardım Aracı
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
İşKUR	Türkiye İş Kurumu
KASİAD	Karadeniz Sanayici ve İşadamları Derneği
KDV	Katma Değer Vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
OKA	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
OMÜ	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Sam-Sev	Samsun Spor Eğitim Vakfı
SAMSİAD	Samsun Sanayici ve İşadamları Derneği
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TEB	Türk Ekonomi Bankası
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TKDK	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Samsun ve Trabzon'da faaliyet gösteren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ne (TGB) ilişkin mevcut durumun ve ihtiyaçların analiz edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. 2001 yılında yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında Trabzon Teknokent 2003 yılında, Samsun Teknopark ise 2014 yılında kurulmuştur.

Kanunda ve ilgili mevzuatta "teknoloji geliştirme bölgesi" olarak adlandırılan ve dünyada geçmişi yaklaşık 60 yıl öncesine dayanan teknoparklar, ekonomik büyümeyi hızlandıran ve uluslararası rekabet gücünü artıran dinamik kümelenmelerdir. En önemli misyonları üniversiteler, araştırma kurumları ve firmalar arasında yoğun bir iş birliği ağı oluşturmak ve yeni fikirlerin inovatif ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülerek pazarlanmasını sağlamaktır (Elçi, 2015).

Uluslararası Bilim Parkları ve İnovasyon Altyapıları Derneği (IASP) teknopark kavramını şu şekilde tanımlanmaktadır¹:

"Bir bilim parkı [teknopark], temel amaçları, ilişkide oldukları şirketlerin ve bilgi-tabanlı kurumların rekabetçiliklerini ve inovasyon kültürlerini geliştirerek buldukları bölgedeki halkın refahını artırmak olan, alanında uzmanlaşmış profesyonellerin yönettiği bir organizasyondur. Bilim parkları, bu hedeflerin gerçekteştirilebilmesi için üniversiteler, Ar-Ge kurumları, şirketler ve pazarlar arasında bilgi ve teknoloji akışını teşvik eder ve yönetir, inkübasyon ve spin-off süreçleri yoluyla inovasyona dayalı firmaların kurulmasını ve büyümesini kolaylaştırır, yüksek niteliklere sahip mekânlar ve olanaklarla birlikte diğer katma-değerli hizmetleri sunar."

Avrupa Birliği'ndeki teknoparkların başarı faktörleri incelendiğinde de benzer boyutlar ön plana çıkmaktadır. Bir teknoparkın başarısının (Avrupa Komisyonu, 2013);

- "Güçlü bir liderliğe sahip olmasına,
- Bulunduğu bölgedeki/yöredeki kurumlara yoğun bir etkileşim ve iş birliği oluşturmasına,
- Hem ev sahipliği yaptığı firmalara hem de bulunduğu yöredeki şirketlere sunduğu hizmetlerin niteliğinin yüksekliğine,
- Yerel inovasyon ekosistemini ve bilgi/beceri altyapısını geliştirme yönündeki çalışmalarına bağlı olduğu" vurgulanmaktadır.

¹ 24.02.2016 tarihinde <http://www.iasp.ws/knowledge-bites> adresinden alındı.

Yukarıda özetlenen hususlardan hareketle, teknoparkların sunduğu imkân ve hizmetler iki ana başlık altında değerlendirilir:

- Fiziki altyapı ve imkânlar,
- Firmalara ve girişimcilere yönelik hizmet, destek, faaliyet ve programlar.

Her iki başlık altına giren asgari imkân ve hizmetler aşağıda Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Teknoparkların Temel Görevleri

Teknoparkların Temel Görevleri	Temel Görevler Altında Yürütülen Asgari Hizmetler ve Yaratılan İmkânlar
Fiziki altyapı ve imkânların sunulması	Nitelikli ofis altyapısı Laboratuvar imkânları ve araştırma altyapısı Sosyal altyapı Firmalar/girişimciler arasında iletişim, iş birliği ve sinerjinin oluşmasını ve artmasını sağlayacak altyapı unsurları Ulaşım, konaklama ve barınma altyapısı
Firmalara ve girişimcilere yönelik hizmet, destek, faaliyet ve programların uygulanması	Ön kuluçka hizmetleri Kuluçka ve hızlandırıcılık hizmetleri Bilgi ve teknoloji transferi hizmetleri Erken aşama başta olmak üzere finansmana erişim hizmetleri İş birliği ağları ve sinerji oluşturma hizmetleri Mentörlük, danışmanlık ve eğitim hizmetleri Ar-Ge/inovasyon odaklı küme geliştirme faaliyetleri Uluslararasılaşma hizmetleri İnovasyon ekosistemindeki aktörler arasında ilişkileri ve iletişimi harekete geçirecek ve güçlendirecek sosyal ve kültürel faaliyetler

Kaynak: Elçi, 2015.

Bu raporun;

- Birinci bölümünde TGB'lerin ulusal politika ve programlardaki yeri,
- İkinci bölümünde çalışma metodolojisi,
- Üçüncü bölümünde DOKAP bölgesindeki TGB'lerin yönetici şirketlerinin mevcut durumuna ilişkin veri ve bilgiler,
- Dördüncü bölümünde TGB'lerin altyapı olanakları, hizmet ve faaliyetleri,
- Beşinci bölümünde TGB firmalarının mevcut durumuna ilişkin veri ve bilgiler,
- Altıncı bölümünde ise gerçekleştirilen araştırma ve analizlerden elde edilen bulgulardan hareketle sonuçlar yer almaktadır.

1. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri

6 Temmuz 2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, Türkiye'de teknoparkların kurulmasını ve gelişmesini teşvik etmektedir. Bu kapsamda Kanun, 31 Aralık 2023 yılına kadar geçerli olacak şekilde TGB yönetici şirketlerine ve TGB'lerde yer alan firmalara güçlü teşvikler sağlamaktadır. Kanunun uygulaması Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Maliye Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu ile iş birliği halinde gerçekleştirilmektedir. Kanun çerçevesinde TGB'lerde şunlar amaçlanmaktadır:

- Ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretilmesi,
- Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirilmesi,
- Ürün kalitesinin veya standardının yükseltilmesi,
- Verimliliğin artırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Teknolojik bilginin ticarileştirilmesi,
- Teknoloji yoğun yatırım ve girişimciliğin desteklenmesi,
- Araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratılması,
- Teknoloji transferine katkıda bulunulması,
- Yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik ve hukuki altyapının sağlanması.

Teknoloji Gelişim Bölgelerindeki avantajlar şunlardır:

- Yazılım geliştirme, Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerinden elde edilen kârlar 31 Aralık 2023 tarihine kadar gelir vergisi ve kurumsal vergilerden muaftır.
- TGB'lerde özel olarak üretilen uygulama yazılımlarının satışı 31 Aralık 2023 tarihine kadar KDV'den muaftır. Bu yazımlar arasında sistem yönetimi, veri yönetimi, iş uygulamaları, farklı iş sektörleri, internet, mobil telefonlar ve askeri komuta kontrol yazılımları yer almaktadır.
- Bölgede çalışan Ar-Ge, tasarım ve destek personeline ödenen maaşlar 31 Aralık 2023 tarihine kadar tüm vergilerden muaftır. Muafiyetin kapsadığı destek personelinin sayısı, Ar-Ge personeli sayısının % 10'unu aşamaz.
- Bakanlık tarafından izin verildiği ve işletmeci şirket tarafından uygun görüldüğü takdirde bölgede yürütülen Ar-Ge projeleri neticesinde elde edilen teknolojik ürünlerin üretimi için gerekli yatırımlar TGB içinde yapılabilir.

- Sosyal güvenlik primi işveren payının % 50'si 31 Aralık 2023 tarihine kadar devlet tarafından ödenecektir.
- Ar-Ge, tasarım ve yazılım geliştirme projeleri kapsamında düzenlenecek evraklara damga vergisi muafiyeti ve ithal edilen mallara gümrük vergisi muafiyeti.

Kanun kapsamında Kasım 2015 itibariyle toplam 63 Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara'da 8, İstanbul'da 7, Kocaeli'de 4, İzmir'de 4, Konya'da 2 ve Antalya, Kayseri, Trabzon, Adana, Erzurum, Mersin, Isparta, Gaziantep, Eskişehir, Bursa, Denizli, Edirne, Elazığ, Sivas, Diyarbakır, Tokat, Sakarya, Bolu, Kütahya, Samsun, Malatya, Urfa, Düzce, Çanakkale, Kahramanmaraş, Tekirdağ, Van, Çorum, Manisa, Niğde, Burdur, Yozgat, Kırıkkale, Balıkesir, Hatay, Karaman, Muğla ve Afyon'da 1) kurulmuştur.

TGB'lerde faaliyet gösteren firma sayısı 2015 Kasım itibariyle 3.587'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde TGB'lerde 36.556 kişiye istihdam sağlanmıştır. TGB'lerde ağırlıklı olarak sırasıyla yazılım, bilişim, elektronik, ileri malzeme teknolojileri başta olmak üzere tasarım, nanoteknoloji, biyoteknoloji, otomotiv, tıp teknolojileri ve yenilenebilir enerji konularında çalışan yenilikçi firmalar yer almakta olup bölgelerde yürütülen toplam Ar-Ge proje sayısı 30 Kasım 2015 itibariyle 8.029'dur.

Faaliyete geçen teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunan şirketlerin ABD başta olmak üzere, Japonya, İsrail, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın en gelişmiş ülkelerine yapmış oldukları teknolojik ürün ihracatı 2015 Kasım sonu itibariyle 2 milyar Dolar'a ulaşmıştır. Yabancı sermaye açısından TGB'lerde toplam 179 yabancı/yabancı ortaklı firma yer almaktadır².

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)³ TGB'lerin önemine vurgu yapmakta, Plan döneminde TGB'lerin yapısının ve işleyişinin üniversite-sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirileceğinin altını çizmektedir. Ayrıca, TGB'lerin belli alanlara odaklanmalarının ve ilgili küme faaliyetlerini desteklemelerinin özendirileceği Plan'da belirtilmektedir.

Plan'da yer alan "Öncelikli Dönüşüm Programları" arasına dâhil edilen "Öncelikli Teknoloji Alanlarında Ticarileştirme Programı" hedefleri arasında "*TGB'lerin sektör odaklı hale getirilmesi*" hedefi de yer almaktadır.

² 28.04.2016 tarihinde https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

³ 28.04.2016 tarihinde

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

2. Çalışma Metodolojisi

DOKAP bölgesindeki TGB'lere ilişkin mevcut durumun analiz edilmesi amacıyla uygulanan metodoloji kapsamında **birincil ve ikincil** veri ve bilgi kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu amaçla mevcut raporlar, veri kaynakları ve dokümanlar üzerinde inceleme, TGB yönetici şirketleriyle ve TGB'lerde yerleşik firmalardan seçilen örnekleme mülakat, TGB firmalarının tümüne yönelik sanal ortamda gerçekleştirilen anket çalışmaları 13 Ekim 2016'da yapılmıştır.

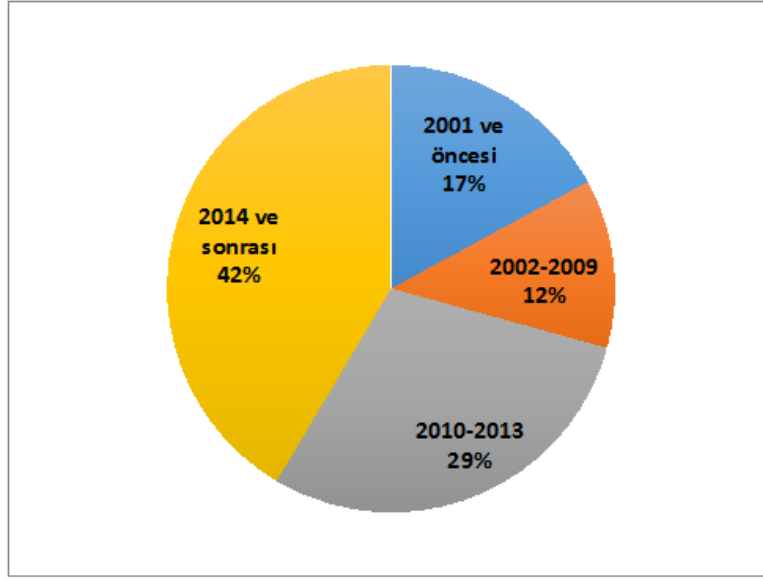
Ayrıca 13 Ekim 2016 tarihinde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve İş Geliştirme Merkezleri ile ilgili olarak 29 bölgesel paydaş kurumdan 53 katılımcıyla (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) ortak akıl platformu gerçekleştirilmiştir. Platforma katılan kurumların listesi Tablo 2'de yer almaktadır. Bu kapsamda paydaşların, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve İş Geliştirme Merkezleri'ne yönelik güçlü ve gelişmeye açık alanlara, dışsal fırsatlara ve tehditlere ilişkin görüşleri alınmıştır. Çalışma "kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Bölgesel Ortak Akıl Platformunda Temsil Edilen Kurumlar

Sıra No.	Kurum	Sıra No.	Kurum
1	Aricılık Araştırma Enstitüsü	16	Karadeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü
2	Artvin Valiliği	17	KOSGEB Müdürlüğü
3	Bayburt Üniversitesi	18	KTÜ Teknoloji Transfer Ofisi
4	Bilim Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü	19	KUDAKA
5	Çoruh Üniversitesi	20	OKA
6	DOKA	21	Ondokuzmayıs Üniversitesi
8	Fındık Araştırma Enstitüsü	22	Ordu OSB
9	FİSKOBİRLİK	23	Ordu Valiliği
10	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	24	Samsun Gıda OSB
11	Giresun TSO	25	Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi
12	Giresun Üniversitesi	26	Su Ürünleri Merkez Araştırma Enstitüsü
13	GOPERATİF	27	Tokat Teknopark A.Ş.
14	Gümüşhane Üniversitesi	28	Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi
15	Gümüşhane Valiliği	29	Trabzon Valiliği

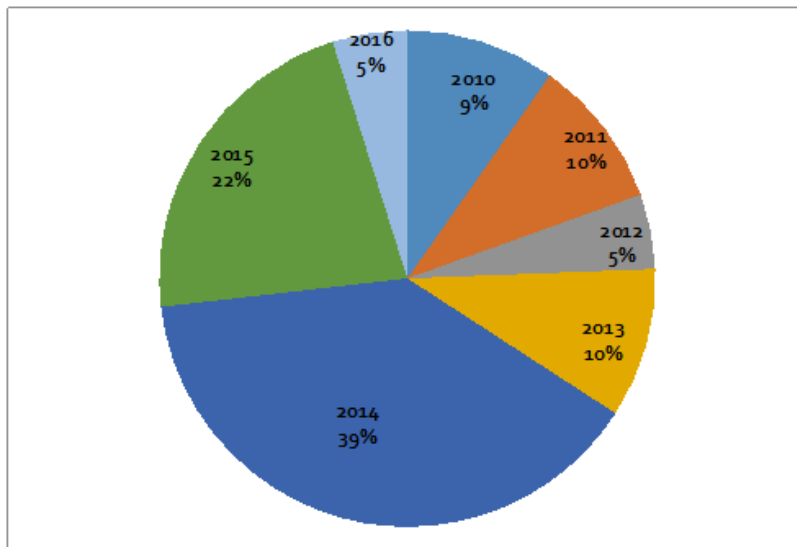
İkincil araştırma; Türkiye'deki TGB kanun ve yönetmelikleri, bugüne kadar konuyla ilgili hazırlanmış dokümanlar ve bölge TGB'lerinin 2014 yılına ait Etki Değerlendirme Raporları ile 2015-2018 Stratejik Planları'nda yer alan verilerin incelenmesiyle yapılmıştır.

TGB'lerde faaliyet gösteren firmalardan güncel verileri alabilmek için sanal ortamda anket hazırlanmış ve tümüne e-posta ile gönderilmiştir. Anketleri Trabzon Teknokent'te faaliyet gösteren 35 firmadan 18'i (%51), Samsun Teknopark'ta faaliyet gösteren 41 firmadan ise 23'ü (%56) cevaplamıştır. Bu firmaların önemli bir bölümü (%42) 2014 ve sonrasında kurulmuştur (bk. Şekil 1). Ancak Trabzon ve Samsun TGB'den ankete cevap veren firmaların yaşları arasında farklılık bulunmaktadır. Samsun Teknopark firmalarının yarısından fazlası (%52) 2014 ve sonrasında kurulmuş, %17'si ise 2002-2009 arasında faaliyete geçmiştir. Bununla birlikte Trabzon Teknokent'teki firmaların yarısı 2010-2013 arasında kurulmuş olup 2014 ve sonrasında kurulanların oranı %28'dir.



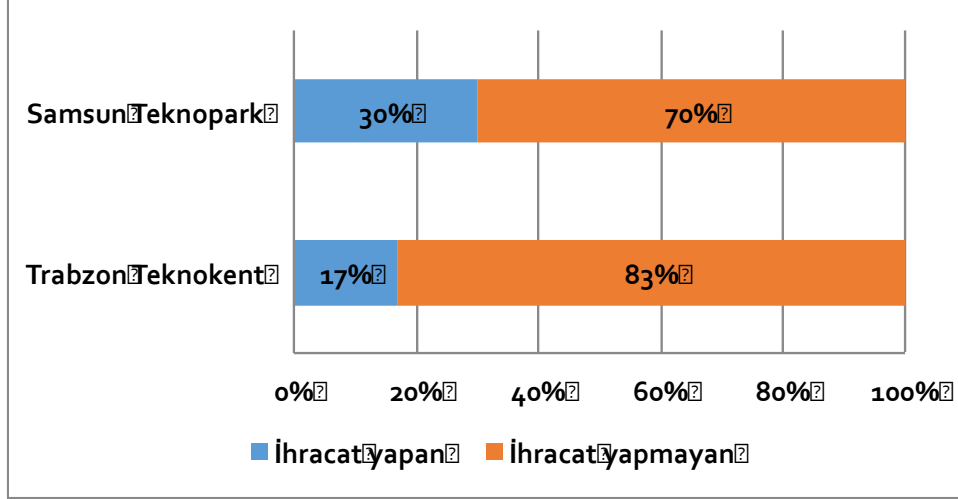
Şekil 1. Anketi Cevaplayan TGB Firmalarının Kuruluş Yılları

Ankete cevap veren firmaların %66'sı 2014 ve sonrasında TGB'ye taşınmıştır (bk. Şekil 2).



Şekil 2. Anketi Cevaplayan Firmaların TGB'ye Taşındıkları Yıllar

Anketi cevaplayan mikro ölçekli firmaların ortalama personel sayısı 2014'ten bu yana yaklaşık %3'tür⁴. Samsun Teknopark firmalarında ihracat yapanların oranı Trabzon Teknokent'tekilere göre daha yüksek (%30) olup ankete cevap veren tüm firmalarda bu oran ortalama %24'tür (Şekil 3). 2015 yıl sonu itibariyle ciro içinde ihracatın payı Samsun Teknopark firmalarında Trabzon Teknokent firmalarına göre daha yüksektir (%36'ya %15).



Şekil 3. Anketi Cevaplayan TGB Firmalarının İhracat Yapma Durumu

Bölgedeki TGB'lerin güncel durumu hakkında detaylı bilgi alabilmek için Trabzon Teknokent ve Samsun Teknopark Yönetici Şirketi yetkilileri ve bu TGB'lerde yerleşik firmalardan seçilen örneklem ile *yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat* gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Trabzon Teknokent'te faaliyet gösteren 35 firmadan 8'i (%23), Samsun Teknopark'ta faaliyet gösteren 41 firmadan ise 14 ile (%34) görüşülmüştür. Mülakatlarda örneklem firmaları ölçek ve sektör temsilini sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Mülakat yapılan Trabzon Teknokent firmalarından 5'i 2013 yılında ve öncesinde, geri kalan 3'ü ise 2014 ile 2016 yılları arasında kurulmuştur. Aynı şekilde firmalardan 5'i 2013 yılı ve öncesinde, geri kalanı ise 2014 ve sonrasında Teknokent bünyesinde faaliyet göstermeye başladığını belirtmiştir. Mülakat yapılan 8 firmadan 1'i küçük, geri kalanı mikro ölçeklidir. Mülakat gerçekleştirilen firmalar medikal cihaz, biyoteknoloji, hücresel tedavi ürünleri, bilişim, yazılım, elektronik kart tasarımı, enerji, makine test ve ölçüm cihazları alanlarında faaliyet göstermektedir. Buna paralel olarak firmaların müşterileri arasında hastaneler, laboratuvarlar, medikal firmaları, tarım ve orman sektörü işletmeleri, üniversiteler ve kamu kurumları bulunmaktadır.

Mülakat gerçekleştirilen Samsun Teknopark firmalarının 7'si 2014 ve 2016 yılları arasında, diğer 7'si ise 2013 ve daha öncesinde kurulmuştur. Bu firmalardan 10 tanesi 2014 yılında, 4 tanesi ise 2015 yılında Teknopark bünyesinde faaliyet göstermeye başladığını belirtmiştir. Firmalardan 2'si orta ölçekli, geri kalanları mikro ölçeklidir. Mülakat yapılan firmalar yazılım, elektronik cihazlama, hibrid

⁴ Mikro ölçekli olmayan Trabzon Teknokent'ten 2, Samsun Teknopark'tan ise 3 firma ortalamaya dâhil edilmemiştir.

sistemler, otomotiv yan sanayi malzemeleri, akıllı sayaç sistemleri, gıda ve tarımsal Ar-Ge alanlarında faaliyet göstermektedir. Firmaların müşterileri arasında kamu kurumları, tarım ve gıda sektöründe çalışan kurum ve firmalar, otomotiv sektörü firmaları, hastaneler, elektrik veya doğalgaz dağıtım firmaları ve müteahhit firmaları yer almaktadır.

3. Teknoloji Geliştirme BÖlgeleri Yönetici Şirketleri

3.1. Kuruluş ve Ortaklar

Trabzon Teknokent'in kuruluş çalışmaları 2003 yılında başlamış, 2004 yılında 18.000 m²'lik alanda 100.000 TL sermaye ile resmi olarak kurulmuştur. Teknokent, TGB ilan edilen alanda herhangi bir binanın olmayışı ve imar planı hazırlama, bölge alanında yapılacak bina projelerinin çizim ve ruhsatlandırma çalışmaları nedeniyle kuruluşundan 4 yıl sonra faaliyete geçebilmiştir. 2007 yılında ek alan olarak tespit edilen bölgede Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştiren ATİGEN-CELL Özel Sağlık Hizmetleri Ticaret ve Sanayi A.Ş.'nin de TGB'ye dâhil olmasıyla Ocak 2008'de resmi olarak faaliyetlere başlanmıştır. Teknokent 2010 yılına kadar 2 firmayla faaliyetini sürdürmüş, 2010 yılında inşaatı tamamlanan 4.000 m² ana binanın da dâhil olmasıyla 6.000 m² kapalı alanda tam olarak faaliyete geçmiştir.

TGB Yönetici şirketinin 2014 yılı itibariyle sermayesi 750.000 TL olup ana ortaklar Karadeniz Teknik Üniversitesi (%36) , ATİGEN-CELL Teknoloji Özel Sağlık Hiz. San. Tic. A.Ş. (%15), Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (%12), Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği (%10), Trabzon Ticaret Borsası (%10) ve Hekimoğlu Döküm San. Nak. ve Tic. A.Ş.'dir (%10). Çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda yönetici şirketin sermaye artışı planladığı belirtilmiştir.

%95 doluluk oranıyla çalışan Trabzon Teknokent için yeni ek alan çalışmaları devam etmektedir. Mevcut TGB arazisinde 10.000 m² boş alan bulunmakta olup Ticaret Odası tarafından kurulması planlanan İnovasyon Merkezi için Trabzon Teknokent'e başvuru yapılmıştır.

Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Atakum Yerleşkesi'ndeki 80.753,1 m² arazi üzerinde Bakanlar Kurulu kararı ile Temmuz 2009 yılında ilan edilmiştir. Yönetici şirket, 2010 yılı Haziran ayında üniversite-kamu-özel sektör-sivil toplum örgütlerinin ortaklığı ve 2 milyon TL sermaye ile Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. tüzel kişiliğinde kurulmuştur.

Plan ve proje hazırlıklarının ardından, Kuluçka Merkezi ve İdare Binası yapımına 2012 yılı Mart ayında başlanabilmiştir. Samsun Teknopark İdare Binası ve Kuluçka Merkezi inşaatı 2014 yılı ikinci çeyreğinde hizmete girmiştir.

Samsun Teknopark Yönetici Şirketi 2013 yılında sermayesini 3 milyon TL'ye çıkarmış olup Nisan 2015 tarihi itibariyle 33 ortaklı bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetici şirketin büyük ortakları Ondokuz Mayıs Üniversitesi (%45) ve Samsun Ticaret ve Sanayi Odası'dır (%10). Diğer ortaklar ise %5,5 ve %0,5 arasında değişen hisse oranları ile Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfı, Samsun Spor Eğitim Vakfı (Sam-Sev), Bafra, Çarşamba, Samsun ve Terme Ticaret Borsaları, Bafra, Terme, Vezirköprü ve Havza Ticaret ve Sanayi Odaları, Karadeniz Sanayici ve İşadamları Derneği (KASİAD), Samsun Sanayici ve İşadamları Derneği (SAMSİAD), Canik Başarı Üniversitesi, Samsun

İl Özel İdaresi ve özel sektör firmalarından oluşmaktadır. Bu ortaklık yapısının Samsun Teknopark'a ait kurum kültürünün oluşumunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Her biri farklı kurumsal yapılarda olan ve iş yapış şekilleri farklılık gösteren üniversite, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör şirketleri ve sivil toplum örgütlerinin kurum kültürünün oluşumunu etkilediği belirtilmektedir.

3.2. Yönetişim ve Yönetim

Trabzon Teknokent Yönetim Kurulu, KTÜ'den 3 kişi ve yönetici şirketin diğer ortaklarından 1'er kişi olmak üzere toplam 11 üyeden oluşmaktadır. TGB'nin belirlenmiş sabit üyelere oluşmuş bir danışma kurulu bulunmamakla birlikte, gündeme alınacak konulara göre danışma ve istişare amaçlı komisyonlar oluşturularak toplantılar yapılmaktadır. Yönetici şirkette 2016 itibariyle toplam 1 genel müdür, 1 sekreter ve 4 sosyal hizmetler personeli (danışma, mutfak, temizlik, vb.) olmak üzere toplam 6 çalışan bulunmaktadır. En az 3 ilave personele ihtiyaç duyulmasına rağmen yönetici şirketin gelirlerinin yetersiz olması nedeniyle personel sayısında artış yapılamadığı belirtilmiş, TGB yönetici şirketlerine de kiracı şirketlere olduğu gibi personel giderlerinde bazı avantajlar sağlanmasının faydalı olacağı TGB yönetimince ifade edilmiştir. Üniversiteye bağlı Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ile TGB'ye bağlı TTO'nun birleşmesi durumunda, üniversiteye bağlı TTO'daki personelin de TGB'ye transfer edileceği ve personel sıkıntısının ortadan kalkacağı belirtilmiştir. Bunun dışında TGB'nin planları arasında İŞKUR'dan ve Kalkınma Ajansı'ndan da birer personel alımı bulunmaktadır.

Samsun Teknopark Yönetici Şirketi Yönetim Kurulu 7 üyeden oluşmakta olup üniversite-kamu-özel sektör-sivil toplum örgütlerinden oluşan yapısını korumaktadır. Ana sözleşme gereği üniversite temsilcisi Başkanlık görevini, Ticaret ve Sanayi Odası ile Büyükşehir Belediyesi temsilcileri de Başkan Yardımcılığı görevlerini yürütmektedir. Diğer 4 üye Genel Kurulca seçilmektedir. Nisan 2015 itibariyle 2 akademisyen, 1 bürokrat ve 4 iş adamı yönetimde bulunmaktadır.

Samsun Teknopark belirlediği vizyon gereği bölgesel, ulusal ve uluslararası alanlarda etkin faaliyet gösterebilmek için Danışma Kurulu oluşturmuştur. Samsun Valisi başkanlığında yılda bir defa toplanan kurul, Teknopark'ın vizyonunu belirlemesine katkı sağlamaktadır. Diğer üyeleri Samsun Büyükşehir Belediye Başkanı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörü, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı ve Samsun Ticaret Borsası Başkanı'dır. Yönetici şirkette 2016 yılı itibariyle toplam 1 genel müdür, 3 idari personel, 2 yarı zamanlı destek personeli, 2 teknik/temizlik personeli olmak üzere toplam 8 çalışan bulunmakta olup personel sayısının artırılması gerektiği ifade edilmektedir.

3.3. Finansman

Trabzon Teknokent'in gelirlerinin 2014 yılı itibariyle %63'ünü kira, geri kalanını ise hizmet gelirleri oluşturmaktadır. TGB'de faaliyet gösteren firma sayısındaki artışa bağlı olarak kira gelirleri 2012'de 137.326 TL iken 2014'te 195.259 TL'ye çıkmıştır. Kira gelirlerinin toplam TGB gelirleri içindeki payı da 2012'den sonra artış göstermiştir. Buna bağlı olarak yönetici şirketin zarar tutarı yıllar itibariyle düşmektedir (2012'de 130.770 TL'den 2014'te 36.054 TL'ye).

2014 yılı itibariyle Trabzon Teknokent'in m² başına kira ücreti KDV hariç 13,74 TL, sabit ücretleri ise KDV hariç 6,87 TL olmuştur. Mülakatlarda kuluçka kira ücretinin 8,25 TL/m² olduğu belirtilmiştir.

Mülakat yapılan Trabzon Teknokent firmalarından kuluçkada yer alanlar eş değer bir mekânla karşılaştığında, Teknokent kira ve sabit gider bedellerinin makul olduğunu belirtmişlerdir. Firmalardan birinin yöneticisi bu konudaki fikrini şu şekilde dile getirmiştir:

“Burası daha makul, hatta diğer TGB'lere göre de daha uygun. Yeni gelişen bir yer, az firma var ve teşvik edici olması amacıyla fiyatlar uygun.”

Tutarları makul bulmadığını belirten Trabzon Teknokent firmalarından biri ise, kiranın uygun olduğunu ancak sabit gider tutarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Samsun Teknopark'a, 2014 yılında 5.946.000 TL tutarında hibe desteği sağlanmış ve şirket kârının tamamı Teknoloji Geliştirme Bölgesi bina inşaatına tahsis edilmiştir. Samsun Teknopark'ta 2016 yılı itibariyle toplam gelirin %80'ini kira gelirlerinin oluşturduğu, geri kalan kısmının firmalara sağlanan hizmetlerden (eğitim, danışmanlık, toplantı salonu, İŞGEM iş birliği protokolüne göre İŞGEM firmalarına sağlanan proje danışmanlık hizmetleri) ve yürütülen projelerden elde edildiği söylenmiştir. Ayrıca elektrik, su, yemek, temizlik hizmetlerinin bedeli de firmalar tarafından ödenmektedir. Teknopark yönetici şirketi, binanın boş olan bazı bölümlerini ofise dönüştürerek kira gelirini artırmayı, ön kuluçka ofisi kurarak sponsor desteği almayı planlamaktadır. 2014 yılı itibariyle Samsun Teknopark'ın kira ücreti KDV hariç 20 TL/m², sabit ücretleri ise KDV hariç 10 TL/m²; kuluçka kira ücreti KDV hariç 5 TL/m², sabit ücretleri ise KDV hariç 10 TL/m²'dir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda Samsun Teknopark firmalarının çoğu (%67) eş değer bir mekânla karşılaştığında Teknopark'a yapılan ödemelerin yüksek olduğunu belirtmiştir. Firmalar, eş değer bir mekânın kirasının daha uygun olacağını, hatta aynı kira bedeli ile daha büyük ofisler kiralanabileceğini söylemişlerdir. Firmalar, kira ve sabit gider bedellerini makul bulmasalar da Teknopark çatısı altında çalışmanın erişilebilirlik avantajı sağladığını belirtmişlerdir. Teknoparka yapılan ödemeleri makul bulan firmaların kuluçka ofislerinde yer aldığı görülmektedir. Bu firmalar ayrıca Teknopark tarafından sunulan imkânlar nedeniyle yapılan ödemelerin geri planda tutulduğunu

ve Teknopark dışındaki bir mekânda yemek, temizlik gibi hizmetler ile ayrıca ilgilenmeleri gerekeceğinden bu tür hizmetlerin sunulmasının bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir.

3.4. Kurumsallaşma Faaliyetleri

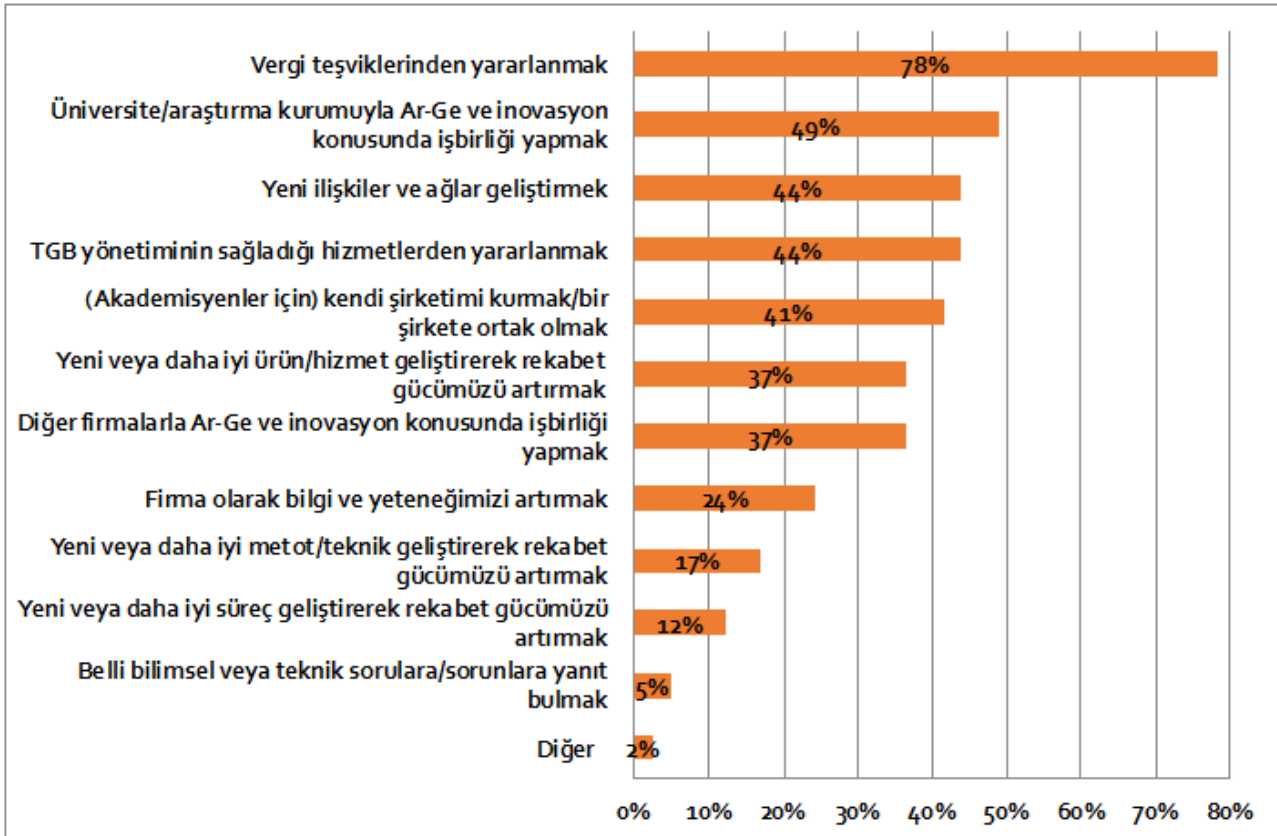
Trabzon Teknokent yönetici şirketinin işletme yönergesi⁵ bulunmakta olup kiracılarla yapılan tahsis sözleşmelerinin ekinde de yer almakta ve kiracılar yönergeden sorumlu tutulmaktadır. Yönetici şirket yetkilileri pazarlama, tanıtım ve markalaşma faaliyetleri altında bölgedeki sivil toplum örgütlerini, akademisyenleri ve üniversite bölümlerini ziyaret etmekte, kariyer günlerine ve son sınıf öğrencilerinin derslerine, derneklerin-ticaret odasının-ticaret borsasının toplantılarına katılmakta ve proje pazarı düzenlemektedir. TİM-TEB Girişim Evi'ne öğrenci gruplarını çağırarak buraların ziyaret edilmesini sağlamaktadır. Trabzon'da yerel basının etkin olması nedeniyle Teknokent'i tanıtacak orta sayfa yazıları hazırlanmaktadır. Ayrıca Teknokent, sivil toplum örgütlerinin yayınlarında da yer almaktadır.

Samsun Teknopark, TGB işletme yönergesi hazırlanmış olup 20 Haziran 2014 tarihinde yönetim kurulunca onaylanmıştır. Yönetici şirketi yetkilileri pazarlama, tanıtım ve markalaşma faaliyetleri kapsamında sivil toplum örgütleri, dernekler ve odalarla sürekli irtibat halinde olduklarını, toplantı ve etkinliklerine katılım sağlayarak TGB'yi tanıttıklarını belirtmişlerdir. Yetkililer ayrıca üniversitedeki tüm fakülteleri ziyaret edip seminerler vermiştir. Bu faaliyetlerin yanı sıra firmalarda Ar-Ge kültürünün oluşturulup teknoparka çekilebilmesi için ülkenin geleceğinde Ar-Ge'nin yeri, TGB kanunu, teknoparkın avantajları konusunda firmalara bilgi verildiği de dile getirilmiştir. Teknopark, yeni personel istihdamı ile Samsun'da üretim yapan bütün tesislerin ziyaret edilmesini ve Teknopark'ın birebir tanıtılmasını hedeflemektedir.

⁵ Başvuru kriterlerini, başvuru formlarını, değerlendirme kriterlerini, değerlendirme formlarını, değerlendirme kurulu kompozisyonunu vb. açıklayan doküman.

4. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Altyapı Olanakları, Hizmetleri ve Faaliyetleri

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ankete katılan firmaların TGB'ye başvurularındaki ana etkenin vergi teşviklerinden yararlanmak olduğu görülmektedir (%78). Bunu, ağ oluşturma faaliyetleri izlemekte olup üniversiteyle/araştırma kurumlarıyla Ar-Ge ve inovasyon konusunda iş birliği yapmak (%49), yeni ilişkiler ve ağlar geliştirmek (%44) ve TGB yönetiminin sağladığı hizmetlerden yararlanmak (%44) öne çıkan diğer faktörlerdir (bk. Şekil 4).



Şekil 4. Anket Katılımcılarının TGB'ye Başvurma Nedenleri

Trabzon ve Samsun TGB firmaları ile gerçekleştirilen mülakatlarda da firmaların çoğu muafiyetlerden yararlanmak ve prestijlerini artırmak amacıyla veya firma sahiplerinin akademik personel olması nedeniyle TGB bünyesinde bulunmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, diğer firmalar ile iç içe bulunmak, TGB'lerin altyapı olanaklarından faydalanmak ve üniversiteye yakın olmak da firmaların TGB'leri tercih etme nedenleri arasında sayılmıştır.

Mülakatlarda Trabzon Teknokent'teki bütün firmalar ve Samsun Teknopark'taki firmaların büyük kısmı (%86), TGB bünyesinde bulunmalarının kendilerine fayda sağladığını belirtmişlerdir. Samsun Teknopark'ta bu görüşte olmayan iki firma ise yeni kuruldukları ve Ar-Ge çalışmalarını ticarileşme aşamasına gelmediği için TGB bünyesinde çalışmanın faydasını henüz göremediklerini dile getirmişlerdir. Mülakatlarda, firmaların elde ettikleri faydaların başında vergi ve sigorta muafiyetinin

geldiği tespit edilmiştir. Bunun dışında, TGB bünyesinde çalışmanın diğer faydaları arasında üniversite ve sanayi ile koordineli bir şekilde ve iş birliği içinde bulunularak çalışma imkânının olması, diğer TGB firmaları ile iletişim içinde olunması, TGB'nin altyapı hizmetlerinin kullanılabilmesi, tanıtım ve çevre edinme imkânlarının bulunması da firmalar tarafından vurgulanmıştır. Elde edilen faydalarla ilgili olarak bir firma yöneticisi görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Vergi muafiyetlerinin yanı sıra buradayken mesleğinizle ilgili tüm gelişmelerden haberdar olabiliyorsunuz. Kurumsallık adına size artı getiriyor ve prestij sağlıyor. Proje hazırlama aşamasında TGB bize destek oluyor; ayrıca ofis ve toplantı salonlarından da faydalanabiliyoruz.”

Gerçekleştirilen mülakatlarda Trabzon Teknokent'teki firmaların çoğu TGB altyapı olanaklarının yeterli olmadığını belirtirken, Samsun Teknopark firmalarının büyük bir bölümü altyapıyı yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. İnternet altyapısının geliştirilmesi, laboratuvar ve atölye altyapısının kurulması gibi ihtiyaçlar her iki TGB'nin firmaları tarafından dile getirilmiş; Trabzon Teknokent firmaları bu ihtiyaçlara ilave olarak konferans salonlarının kullanılabilir hale getirilmesini, binanın büyütülmesini, yönetici şirket personel sayısının artırılmasını, dış laboratuvar kullanımının sağlanmasını da belli başlı ihtiyaçlar olarak sıralamışlardır.

Mülakatlarda, altyapı olanakları ile ilgili görüşlere benzer olarak Trabzon Teknokent firmalarının çoğu yönetimden aldıkları hizmetlerin yeterli olmadığını belirtirken, Samsun Teknopark firmaları sağlanan hizmetlerin yeterli olduğunu, özellikle ihtiyaç duyulan konularda bilgilendirmelerin eksiksiz ve zamanında yapıldığını belirtmişlerdir. Bunun dışında Trabzon Teknokent firmaları, TTO'nun Teknokent'ten uzak olması sebebiyle iletişimin zorlaştığını dile getirmişler, bu nedenle TTO'nun Teknokent çatısı altına alınmasını önermişlerdir.

Anket ve mülakatlara katılan firmalar, TGB'lerdeki ihtiyaçlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- TGB yönetici şirketlerinde çalışan personelin niteliğinin yükseltilmesi ve firmalarla iletişimlerinin artırılması,
- Yönetici şirketlerde karar mekanizmalarının daha hızlı işlemesi,
- Girişimcilik, işletme, muhasebe, mali planlama, reklam ve tanıtım gibi alanlarda yol göstericilik sağlanması ve eğitimler düzenlenmesi,
- Yönetici şirketlerin, proje konularının seçiminden ürün geliştirmeye kadar olan süreçte firmalara mentörlük sağlanması,
- Sosyal yaşam ortamı (kafeterya, lokal) ve toplantı salonu gibi ortak alanların iyileştirilmesi,
- Firmalarca geliştirilen ürünlerin kamu kurumları tarafından satın alınması için gerekli çalışmaların yapılması,

- Firmalarca geliştirilen ürünlerin pazarlama ve satışı için destek sağlanması (potansiyel müşterilerle buluşturma, fuarlara katılımı destekleme vb.),
- Melek yatırımcıların TGB'lere çekilmesi,
- Bölgesel ve ulusal ölçekli sanayicilere ulaşarak ticarileştirme konusunda yol göstericilik yapılması,
- Akademisyenlerle iletişimin ve ortak çalışmanın artırılması,
- Sanayile iletişimin ve iş birliğinin artırılması,
- Laboratuvar imkânının iyileştirilmesi,
- İnternet altyapısının iyileştirilmesi.

4.1. TGB'lerin Altyapı Olanakları

Trabzon Teknopark 21.904,72 m² toplam alana ve 6.000 m² kapalı alana sahiptir. 4.000 m²lik ana binada idari ofisler, şirketlere tahsis edilen ofisler, kuluçka merkezi ve sosyal tesisler bulunmakta, 2.000 m²lik ek binada ise kök hücre ve kordon kanı konularında Ar-Ge faaliyetleri yürüten ATİGEN-CELL Teknoloji Özel Sağlık Hizmetleri Tic. ve San. A.Ş. laboratuvarı bulunmaktadır. ATİGEN-CELL'e ayrılan laboratuvar dâhil (2.000 m²) teknopark firmalarının kiralayabileceği toplam alan 3.630 m²dir.

TGB'deki ofis sayısı 68 olup doluluk oranı yıllar itibariyle artış göstermektedir (2014'te %88, 2015'te %93 ve 2016'da %95). Yılda ortalama 10 ile 20 adet başvuru alınmakta olup mevcut firmaların büyük bölümünü akademisyenlerin kurduğu spin-off şirketleri oluşturmaktadır. Mülakatlarda, bölgedeki KOBİ'lerden çok fazla talep olmaması nedeniyle doluluğa yeni ulaşılabilirdiği belirtilmiştir.

Trabzon Teknopark'ta 520 m² kapalı, 2.000 m² açık alan olmak üzere toplamda yaklaşık olarak 2.500 m²lik sosyal hizmet alanı bulunmaktadır. Firmalar için hazırlanan TGB ofis alanlarında, iç ve dış hat iletişim altyapısı, iklimlendirme sistemi, yangın alarm sistemi sunulmakta; laboratuvar olarak kullanılması planlanan ofislerde ise temiz su geliri ile atık su gideri bulunmaktadır. Kapalı ortak alanlarda toplantı ve seminer salonu, sergi ve sohbet alanları, ortak kullanım mutfak ve yemek hizmetleri, mescit; açık ortak alanlarda ise gezinti ve dinlenme alanları ile otopark bulunmaktadır.

Trabzon Ticaret Odası, üyelerinin Ar-Ge ve inovasyon altyapısını geliştirmek amacıyla Teknokent içinde eğitim sınıfı, kütüphane ve laboratuvardan oluşan bir alan düzenlemiştir. Ayrıca bu alanda CNC tezgâhı ve tersine mühendislik altyapısı yer almaktadır.

Trabzon Teknokent daha fazla firmaya, akademisyene, öğrenciye, KOBİ'ye ulaşmayı ve böylece var olan altyapıyı aktif olarak kullanıp geliştirmeyi hedeflemektedir. Daha sonra da bölge alanının büyütülmesi amaçlanmaktadır.

Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi 80.753,1 m² açık alana sahiptir. İdari bina 5.038 m² kapalı alan ve içerisinde 1.498,3 m² kiralanabilir alan barındırmaktadır. Kiralanabilir her ofisin standart alanı 23 m²'dir. Ofis içinde ısıtma-soğutma, elektrik tesisatı ve aydınlatmalar, su tesisatı ve lavabo, internet alt yapısı ve girişleri, firma logolarını sergileyebilecekleri tabelalar standart olarak sunulmaktadır. Üniversiteyle imzalanan protokol ile teknopark firmalarının, üniversitenin laboratuvarlarından ve imkânlarından ücretsiz olarak yararlanabilmesi sağlanmıştır. TGB'de 1.067 m² kapalı, 495 m² açık olmak üzere toplam 1.500 m²'den fazla sosyal hizmet alanı bulunmaktadır. Kapalı ortamlar içerisinde 2 adet eğitim salonu, 1 fuaye alanı, 160 kişilik konferans salonu, 1 yemekhane, dinlenme alanı, sosyal alan ve balkon, firmaların kullanımına tahsis edilmiştir. Açık alanlarda firmalar için otopark hizmeti sağlanmaktadır.

Samsun Teknopark'taki ofis sayısı 62 olup doluluk oranı 2014'te %50, 2015'te %80 ve 2016'da %100 olmuştur. Yılda ortalama 20 başvuru alındığı ve 2016 itibariyle Teknopark'a yerleşmek için bekleyen firmalar bulunduğu belirtilmiştir. İlk kurulma aşamasında talebin daha yüksek olduğu, doluluk oranına ulaşılmasıyla birlikte talebin azaldığı dile getirilmiştir.

Samsun Teknopark'ın öncelikli hedefi, ek alanı TGB'ye dâhil etmektir. Bu kapsamda Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) destekli ziraat, gıda ve tarım üzerine ihtisaslaşmış 2. bir teknoparkın kurulmasını hedeflenmektedir. Bunun için Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) ve bölgedeki odalar ortaklığında proje hazırlanması öngörülmektedir.

4.2. Ön Kuluçka ve Kuluçka Hizmetleri, Faaliyetleri ve Programları

Trabzon Teknopark'ta girişimcilere tahsis edilebilir toplam 583 m²'lik 22 ofisin yer aldığı kuluçka merkezi bulunmaktadır. Faaliyet gösteren kuluçka firması sayısı 2014'te 17, toplam çalışan sayısı ise 38 olmuştur. Kuluçka merkezinin 2016 itibariyle %100 dolu olduğu, bir firmanın en fazla 3 yıl kalabildiği ve merkezin TGB'nin faaliyete geçmesinden bu yana aktif olarak çalıştığı belirtilmiştir. Kuluçkadaki firmaların da genelde akademisyenlere ait spin-off'lar olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca yeni kurulan TİM-TEB Girişim Evi'nin kuluçka merkezindeki firmalara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermeye başlayacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda, fikirleri olan öğrencilere şirket kurma ve proje yazma eğitimleri verilmesi öngörülmektedir.

Samsun Teknopark'ta kuluçka faaliyetleri için ayrılan alan 114,5 m² olup kişi başı planlanan alan 6,3 m²'dir. Kuluçka ofisi açık ofis şeklinde düzenlenmiş olup altyapı imkânları diğer ofislerle aynıdır. Isıtma-soğutma, elektrik, su ve internet giderleri, yönetici şirket tarafından karşılanmaktadır. Kuluçka süreleri ortalama olarak 15 ay civarında gerçekleşmektedir. Kuluçka ofisi mezuniyet kriterleri; projenin başarıyla sonlandırılması, ticarileşebilir ürün çıktısının sağlanması ve yeni projeler için örnek oluşturmasıdır. Mülakatlarda Nisan 2016 itibariyle akademisyenlere ait 10 firmanın kiracı olduğu, ancak yine de kuluçka alanının faal olarak kullanılmadığı, akademisyenlerin burada çalışmayı tercih

etmedikleri dile getirilmiştir. Kuluçka ofisi ortamı sessiz çalışmalara müsait olarak tasarlanmıştır. Bu durum çalışmalarında ses oluşabilecek projelerin kuluçka merkezine girişlerini zorlaştırmaktadır. Kuluçka ofisinin tüm Ar-Ge faaliyetlerine uygun hale getirilmesi için çalışmalar yapılması gerektiği ifade edilmektedir.

4.3. Teknoloji Transfer Hizmetleri

KTÜ'de fakülteler bazında yürütülen projelere destek vermek üzere kurulan Proje Destek Birimi, 2012 yılında Rektörlüğe bağlı olarak Teknoloji Transfer Ofisi adı altında yeniden yapılandırılmıştır. Bununla birlikte Trabzon Teknokent de TGB mevzuatı gereği kendi TTO'sunu kurmuştur. Proje kapsamında yapılan saha çalışmalarında bu iki TTO'nun birleştirilmesinin planlandığı, bu durumda TTO'nun Trabzon Teknokent'e bağlı olarak faaliyetine devam edeceği bildirilmiştir. Rektörlüğe bağlı faaliyet gösteren TTO'da 2 yarı zamanlı 2 tam zamanlı uzman çalışmaktadır. TGB'ye bağlı TTO'da ise TGB müdürü ve müdür yardımcısının aynı zamanda TTO faaliyetlerini yürüttükleri ifade edilmiştir.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (OMÜ-TTO), Samsun Teknopark'a bağlı olarak 2014 yılında kurulmuştur. TTO, 3 çalışanıyla teknopark yönetim şirketi altında faaliyet göstermektedir. TTO'da biri üniversiteden (Üniversite-Sanayi İş birliği Geliştirme Merkezinden) görevlendirme ile gelen, biri halkla ilişkiler ve hedef kitleyi bilgilendirme konusunda yarı zamanlı çalışan, biri de proje yazma-yönetme ve danışmanlık hizmeti veren olmak üzere 3 personel bulunmaktadır. TTO'nun faaliyetlerini etkin şekilde gerçekleştirmesi için en büyük eksikliğinin nitelikli personel olduğu belirtilmiştir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Samsun Teknopark arasında gerçekleştirilen protokol neticesinde Ondokuz Mayıs Üniversitesi bünyesinde bulunan laboratuvarlar, cihazlar ve Ar-Ge merkezleri Samsun Teknopark paydaşlarına hizmet vermektedir.

OMÜ-TTO, haftada bir gün Samsun Teknopark'ta ofisi olan akademisyenlerle birlikte büyük sanayicileri ve Ar-Ge potansiyeli olan firmaları ziyaret ettiklerini belirtmiştir. Bu ziyaretlerde hem ortak proje imkânlarının araştırıldığı (özellikle Samsun'daki cerrahi el aletleri üretimi konusunda) hem de Teknopark olanakları ve muafiyetler hakkında firmalara bilgi verildiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde Karadeniz Teknik Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (KTÜ-TTO) özellikle cam, kâğıt, elektrik-elektronik, silah sanayi konusunda üniversite ve sanayinin ortak çalışmasına yönelik 4-5 üniversite-sanayi buluşması düzenlediğini ifade etmiştir.

4.4. Erken Aşama Finansman Destek Hizmetleri

Her iki TGB'de de erken aşama finansman destek hizmeti sunulmamaktadır.

4.5. Sinerji, Kümelenme, Ağ Oluşturma ve Uluslararasılaşma Hizmet ve Faaliyetleri

Trabzon Teknokent'te iş birliği ağları ve sinerji oluşturmaya ilişkin çalışmalar 2014 yılında TTO'nun kurulması ile birlikte başlamıştır. 2015'te Ar-Ge odaklı küme geliştirme konusunda yürütülecek hizmet ve programlar tasarlanmış olup henüz uygulama aşamasına geçilememiştir. Özellikle Karadeniz Bölgesi'nde bulunan silah üreticilerinin bir araya getirilerek Ar-Ge odaklı küme oluşturulması planlanmaktadır.

Trabzon Teknokent yönetici şirketi tarafından sinerji, kümelenme ve ağ oluşturma hizmetleri kapsamında diğer TGB'lere ziyaretler düzenlenmiş; yatırım yapma potansiyeli olan sanayiciler TGB'ye çağrılıp projeler tanıtılmış; Teknokent olarak etkinliklerde standlar kurulup patent alan, prototip geliştiren firmaların tanıtımı yapılmıştır. Dönem dönem akademisyenlerle firma ziyaretleri yapılmış, ortak çalışma alanları ve projeler ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda 1 firmayla sözleşme imzalanmış, 3 firmayla da imzalanmak üzeredir.

Samsun Teknopark'ta firmalar arasında iş birliği, iletişim ve sinerjinin artması için toplantı salonları etkin şekilde kullanılmakta, konuya ilişkin gerekli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ar-Ge odaklı küme çalışmalarına henüz başlanılamamıştır. Ancak firmaların uluslararasılaştırılması için URGE kümelenme programına başvuru süreci başlatılmıştır. Kümelenme faaliyetlerinin geliştirilmesi için yazılım/bilişim kümesi oluşturulması planlanmaktadır. Konuyla ilgili olarak Ekonomi Bakanlığı ile iletişime geçilmiş ve bir kümelenme projesi üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bunların yanı sıra TGB'deki firmaların sanayiyle iş birliği yapmaları için eşleştirme çalışmaları yürütülmektedir.

Trabzon Teknokent'te uluslararasılaşma kapsamında İran Başkonsolosluğu ile görüşmeler yapılmaktadır. Ayrıca Azerbaycan ve Gürcistan'dan da TGB'de ofis açmak isteyen firmalar bulunmakta olup bunlarla görüşmelere devam edilmektedir.

4.6. Diğer Hizmet, Faaliyet ve Programlar

Trabzon Teknokent Yönetici Şirketi, firmalar için yılda ortalama 6 eğitim düzenlemektedir. Bu eğitimlerin 20'nin üzerine çıkarılması hedeflenmektedir. Eğitimler firmalara ücretsiz olarak Halk Eğitim tarafından sağlanmaktadır. Belli başlı eğitim konuları proje hazırlama, yazılım, çizim ve tasarım olarak ifade edilmektedir.

Samsun Teknopark firmalar için yılda 5-6 ücretsiz eğitim düzenlemekle birlikte, bunlara katılımın yüksek olmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle eğitim sayısının artırılması planlanmamaktadır. Eğitimlerin alanında uzman eğitmenlerce verildiği belirtilmiştir.

Her iki TGB yönetici şirketi de TGB bünyesinde fikir danışan, sorununu paylaşan, proje destekleri hakkında bilgi almak isteyen firmaların tümüne destek sağlamakta olup bu amaçla TGB dışından bir danışmanla anlaşma yapmıştır. Trabzon Teknokent'te, TİM-TEB Girişim Evi ile birlikte firmalara verilen eğitim ve danışmanlık hizmetinde artış sağlanması hedeflenmektedir.

5. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yararlanıcıları

5.1. TGB Firmalarının Profili

Trabzon Teknokent'te Nisan 2016 itibariyle 35 firma yer almakta olup 3 tane de yeni katılacak firma bulunmaktadır. Teknokent bünyesindeki firmaların önemli bir bölümünün (%77) bilişim sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

2009 ve 2010 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Teknogirişim Sermayesi desteklerinden faydalanan firmaların ve yine o yıllarda bölgede kurulan start-up'ların neredeyse tamamı, 2013 yılında çeşitli sebeplerle (projelerin tamamlanması, proje çıktılarının ticarileşmemesi, projelerin başarı ile tamamlanamaması, ekonomik yetersizlikler, mezun olan öğrencilerin şehir değişikliği vb.) TGB'den ayrılmışlardır.

Tablo 3'te Trabzon Teknopark firmalarının yıllar itibariyle finansal performansları verilmektedir. 2013 yılı ile 2014 yılı arasında elde edilen gelirden, firma sayısındaki artış ve proje sonuçlarının ticarileşmesine bağlı artış gözlenmektedir. Öte yandan 2015 yılında Ar-Ge faaliyet gelirlerindeki düşüş dikkat çekicidir.

Tablo 3. Trabzon Teknokent Firmalarının Yıllar İtibariyle Finansal Performansları

	2013	2014	2015
Ar-Ge Faaliyetinden Elde Edilen Gelir	13.985.047 TRY	16.047.344 TRY	9.839.193 TRY
Ar-Ge Dışı Faaliyetlerden Elde Edilen Gelir	33.916 TRY	110.728 TRY	268.404 TRY
Ar-Ge Faaliyetleri Sonucu Gerçekleşen İhracat	55.986 USD	10.517 USD	1.033.238 USD
Toplam Gelir	14.018.963 TRY + 55.986 USD	16.158.071 TRY + 10.517 USD	10.107.596 TRY + 1.033.238 USD

Tablo 4'te Trabzon Teknopark firmalarının yıllar itibariyle çalışan sayıları yer almaktadır. 2014-2015 yılı arasında istihdamdaki artışın nedeni bazı firmaların büyümesi, bu yüzden de personel ihtiyacının artmasıdır. 2015-2016 yılı arasındaki düşüş, bazı firmaların projelerini tamamlayıp bölgeden ayrılmalarına bağlanmaktadır.

Tablo 4. Trabzon Teknokent Firmalarında Yıllar İtibariyle Çalışan Sayısı

	2014	2015	2016
Ar-Ge Personeli Sayısı	113	151	123
Destek Personeli Sayısı	13	19	11
Kapsam Dışı Personel Sayısı	13	31	13
Toplam Personel Sayısı	139	201	147

Trabzon Teknokent'te 2014 yılı itibariyle faaliyet gösteren firmaların %94'ü mikro, geri kalanı küçük ölçekli olup bu firmaların büyük bir bölümü öğrenciler ve akademisyenler tarafından kurulmuştur. TGB yönetici şirketi, sanayiyle ilişkileri geliştirerek TGB'deki orta ve büyük ölçekli işletme sayısını artırmayı hedeflemektedir.

Samsun Teknopark'ta 2016 yılının Nisan ayı itibariyle yerleşik 41 firma bulunmaktadır. Firmaların büyük kısmı (%61) bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun yanında makine-imalat sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın yanı sıra kimya, otomotiv, enerji, havacılık, inşaat, biyoteknoloji, tarım ve gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren birer firma bulunmaktadır.

Samsun Teknopark'ta 2014 yılı itibariyle faaliyet gösteren firmaların %79'u mikro, %8'i küçük, %4'ü orta ve %8'i de büyük ölçeklidir. Bu işletmelerin de büyük kısmı öğrenciler ve akademisyenler tarafından kurulmuştur. Teknopark'ın faaliyet ve hizmetlerinin bilinirliği arttıkça TGB'ye başvuran firma sayısı ve mevcut firmaların proje sayıları da artmıştır. Bunun sonucunda firmalardaki çalışan sayısı 2014'te 86 iken 2015'te 155'e yükselmiştir. Bu firmaların toplam satışları da 2014 yılında 5 milyon TL+241.300 \$'dan 2015 yılında 41,3 milyon TL+ 2.107.071 \$'a çıkmıştır.

Yapılan mülakatlarda TGB firmalarının çoğunluğu, TGB bünyesinden ayrılmayı düşünmediklerini ve yönetimle aralarında herhangi bir çıkış tarihinin de belirlenmediğini söylemiştir. Buna paralel olarak firmaların çoğu TGB'den ayrıldıktan sonra nereye yerleşeceği konusunda planlama yapmadıklarını da dile getirmiştir.

5.2. TGB Firmalarının Ar-Ge ve İnovasyon Faaliyetleri

Trabzon Teknokent'teki firmaların yıllar itibariyle Ar-Ge harcamalarında, personel giderlerinin yükselmesiyle birlikte artış olmuştur (2013'te 2,3 milyon TL'den 2015'te 3,9 milyon TL'ye).

Mart 2016 itibariyle TGB firmaları tarafından piyasaya sürülen yeni ürün/hizmet sayısı toplam 47'dir. 2013'te 2, 2015'te ise 1 patent başvurusu yapılmıştır.

Trabzon Teknokent'te yürütülen Ar-Ge projelerinin sayısı 2013'te 69 iken 2014'te firmaların TGB'den ayrılmasına bağlı olarak 57'ye düşmüştür. Bu projelerin 2014 yılı toplam bütçesi 20,2 milyon TL olup bunların %56'sı yazılım ve bilişim sektörüne aittir. Geri kalan projelerde öne çıkan sektörler makine-ekipman (%12), tıbbi ve dişçilik ile ilgili araç ve gereçlerin imalatı (%10) ve insan sağlığı hizmetleridir (%9). Bu projeler içinde devlet desteklerinden yararlanan projelerin oranı %8,8 olup 2013'e göre düşüş göstermiştir (%14). 2013 ve 2014'te projelerin yaklaşık %51'i üniversite ve araştırma enstitüleriyle iş birliği halinde yürütülmüştür. Yine 2014 yılında Trabzon Teknokent'te faaliyet gösteren aktif 17 kuluçka firması 2,1 milyon TL bütçeli toplam 18 proje yürütmüştür. Proje sayısı ve bütçesinde 2013 yılına göre düşüş bulunmaktadır (3 milyon TL bütçeli 25 proje).

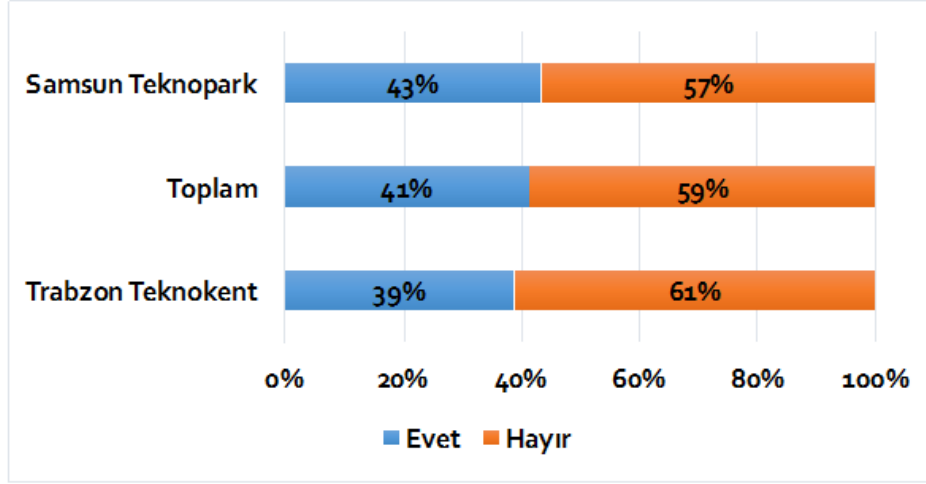
Samsun Teknopark'ta firmaların cirolarındaki artışa bağlı olarak Ar-Ge harcamaları da yükselmiş; 2014'te 993.000 TL olan toplam Ar-Ge harcaması 2015'te 3,8 milyon TL'ye çıkmıştır. 2014'te 1 patent başvurusu yapılmış olup, 2015'te fikri hak başvurusu bulunmamaktadır.

Teknopark'ta 2014 yılı itibarıyla 24 firma tarafından toplam bütçesi 5,5 TL olan 28 proje yürütülmüş olup bunların 20'si yazılım ve bilişim sektörüne aittir. Bu projelerden 5'inde akademisyenlerden danışmanlık alınmış, 1'inde üniversite altyapısı kullanılmıştır. Firmaların Ar-Ge projeleri içinde kamu desteklerinden yararlanan projelerin oranı %7,14'tür. Yine 2014 yılında Samsun Teknopark'ta faaliyet gösteren aktif 3 kuluçka firması 326.420 TL bütçeli 5 proje yürütmüştür.

Mülakatlarda her iki TGB'nin de üniversiteden yeterli akademik desteği aldığı; ancak sanayiyle ilişkilerin henüz istenen boyuta gelmediği ve sanayicilerde Ar-Ge ve inovasyon kültürünün henüz oluşmadığı dile getirilmiştir. Bunun için firmaların daha fazla ziyaret edilmesi gerektiği de ifade edilmiştir.

TGB firmaları ile gerçekleştirilen mülakatlara göre firmaların geleceğe yönelik hedefleri arasında inovatif şirketler arasında yer almak, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünleri iyileştirmek, pazarları genişletmek, hem tasarım hem üretimin gerçekleştirileceği projeler yapmak, mevcut projelerin sonuçlarını ticarileştirmek, Türkiye'nin dışa bağımlılığını azaltmak, ithal ikamesi sağlamak, üretim kapasitesini artırmak ve uluslararası tanınan bir marka olmak yer almaktadır. Firmaların büyük kısmı, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak ve imkânlarla sahip olmadıklarını belirtmiş; devlet destekleri, iş birlikleri ve know-how satışı gibi yollarla kaynak yaratmayı amaçladıklarını bildirmişlerdir.

Start-up ve spin-off'lar hariç, ankete cevap veren firmaların ortalama %41'i TGB'ye taşınmadan önce Ar-Ge veya inovasyon faaliyeti gerçekleştirdiğini belirtmiş olup, Samsun Teknopark firmaları arasında TGB'den önce Ar-Ge ve inovasyon yapanların oranı Trabzon Teknokent'tekilerden yüksektir (bk. Şekil 5). Bu firmaların ortalama %41'i TGB'ye taşınmadan önceki Ar-Ge veya inovasyon projelerinde üniversiteler veya araştırma merkezleriyle, %24'ü de diğer firmalarla iş birliği yaptığını belirtmiştir.

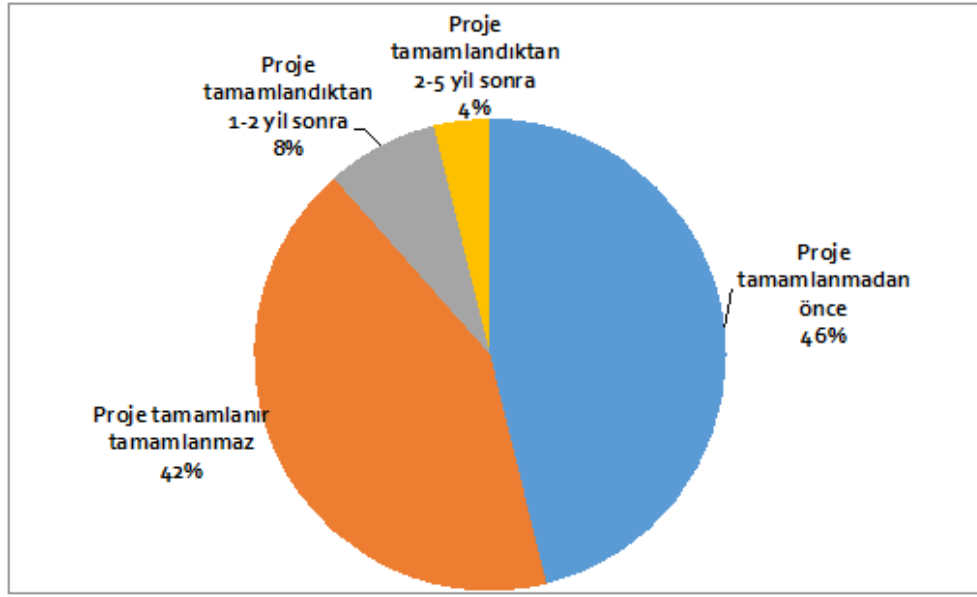


Şekil 5. Firmaların TGB'den Önce Ar-Ge ve İnovasyon Yapma Durumu

Ankete cevap veren firmaların ortalama %63'ü TGB'deki Ar-Ge veya inovasyon projelerinin sonucunu ticarileştirmiştir. Samsun ve Trabzon TGB firmaları arasında bu açıdan önemli bir farklılık bulunmamaktadır (sırasıyla oranlar %65 ve %61). Projelerinin sonuçlarını ticarileştirmemiş firmalar bu durumun sebeplerini;

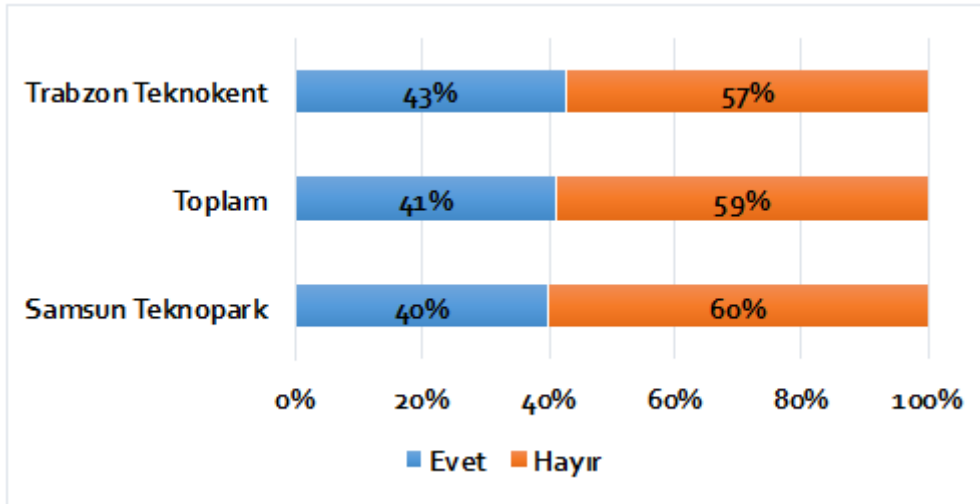
- Projelerinin henüz tamamlanmamış olması,
- Projeye yatırım yapacak sanayici bulamama,
- Öz sermayelerinin yetersizliği,
- Ticarileştirme, satış ve pazarlama konusunda personellerinin olmaması,
- Yeterli tanıtımın yapılamaması olarak ifade etmişlerdir.

Söz konusu nedenler, akademik spin-off'lar için geçerli tipik problemler olup TGB yönetici şirketleri tarafından gerekli destek ve yol göstericiliğin sağlanmaması halinde ortaya çıkması muhtemel sorunlardır. Projelerinin sonuçlarını ticarileştirdiğini belirten firmaların %88'i ticarileştirmenin proje tamamlanmadan önce ya da proje tamamlanır tamamlanmaz gerçekleştiğini ifade etmiştir.

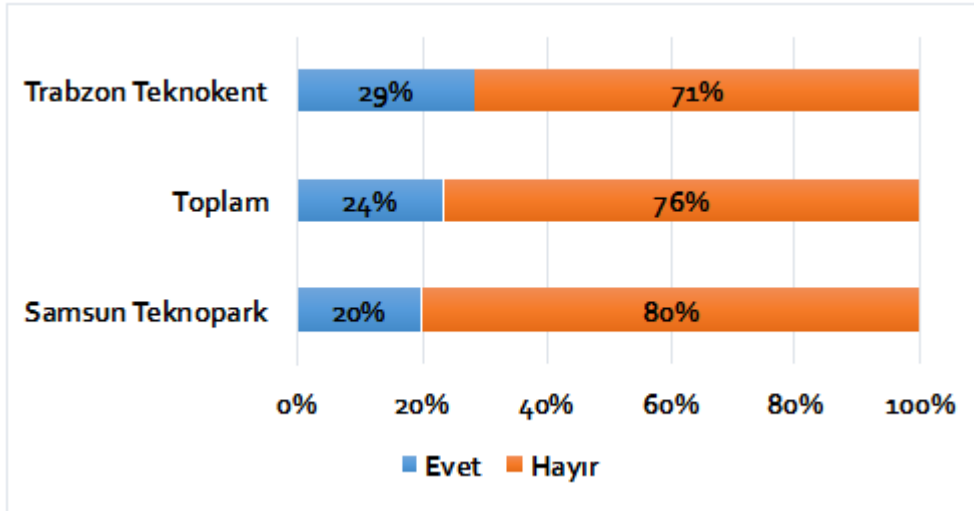


Şekil 6. Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Projelerini Ticarileştirme Zamanı

Anketi cevaplayan firmaların %41'i Ar-Ge veya inovasyon projelerinde üniversiteler veya araştırma merkezleriyle, %29'u ise başka firmalarla iş birliği yapmakta olup Trabzon Teknokent firmalarında iş birliği oranının Samsun Teknopark firmalarına göre çok daha yüksek olduğu görülmektedir. İş birliği yapılan üniversiteler öncelikle olarak TGB'lerin bağlı olduğu Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi'dir.



Şekil 7. Firmaların Üniversiteler ve Araştırma Merkezleriyle İş Birliği Yapma Durumu



Şekil 8. Firmaların Diğer Firmalarla İş Birliği Yapma Durumu

Anket sonuçlarına paralel şekilde, Samsun Teknopark firmalarının yarısından fazlası mülakatlarda bölgedeki üniversite, araştırma merkezi veya firmalar ile iş birliği yapmadıklarını belirtirken, Trabzon Teknokent firmalarının büyük kısmı iş birliği yaptıklarını söylemişlerdir. Samsun Teknopark firmalarının, üniversite veya diğer firmalarla iletişim halinde oldukları ancak bu iletişimi iş birliğine dönüştüremedikleri mülakatlar sonucunda anlaşılmıştır. Trabzon Teknokent firmalarının önemli bir bölümünün bölge dışında da iş birliği yaptığı ve yapmayı planladığı görülmüştür. İş birliği yapılan veya planlanan şehirler arasında Antalya, Ankara, İstanbul, Gebze ve Kastamonu bulunmaktadır.

İş birliği yapılmamasının nedenini Samsun Teknopark firmaları, özel sektör ve üniversitelerin birbirinin ihtiyaçlarını anlayamamasına, bölge firmalarının Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapmaktan kaçınmalarına ve ortak sektörlerde faaliyet gösteren firmaların birbirlerine ulaşamamalarına; Trabzon Teknokent firmaları ise sanayicilerin iş birliğine sıcak bakmamasına, Teknokent'in tanınırlığının az olmasına ve diğer Teknokent firmaları hakkında bilgi sahibi olunmamasına bağlamışlardır. İş birliklerinin artırılması için üniversiteler ve sanayi arasındaki iletişim ve ilişkilerinin artırılması, melek yatırımcıların bölgeye çekilmesi, firmalar arasında ağların oluşturulması, Teknoparklar Zirvesi gibi organizasyonların artırılması, Teknopark firmalarının yazılı materyaller ile tanıtılması ve TTO'nun Ar-Ge konusunda uzman kişilerle firmaları bir araya getirmesi önerilmiştir.

Trabzon Teknokent yararlanıcılarının yarısı üniversite altyapısının firmalar tarafından kullanılabilir olduğunu belirtirken, geri kalanı bu konuda fikir beyan etmemiştir. Bununla birlikte Samsun Teknopark yararlanıcılarının büyük kısmı üniversitenin altyapısını kullanmadıklarını dile getirmişlerdir. Gerek Trabzon gerekse de Samsun TGB'de faaliyet gösteren firmaların üniversite ile teknoent firmaları arasındaki iletişim konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır. Bazı firmalar akademisyenlerle teknoent arasında dil birliği sağlanmadığını ifade ederken bazıları iletişimin güçlü olduğunu, üniversite yönetiminin akademisyenlerin proje yazmasını ve danışmanlık yapmasını teşvik ettiğini söylemektedir.

6. DOKAP Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgeleri GZFT Analizi

13 Ekim 2016 tarihinde gerçekleştirilen Ortak Akıl Platformu'nda bölgesel paydaşlar tarafından TGB'lere yönelik gerçekleştirilen GZFT analizi Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. DOKAP TGB GZFT Analizi

Güçlü Alanlar	Gelişmeye Açık Alanlar
<ul style="list-style-type: none">TGB'nin firmalara vergi ve SGK avantajları sağlamasıAkademisyenlerin TGB'de firma kurabiliyor olmaları ve böylelikle akademik girişimciliğin teşvik ediliyor olmasıTGB'de firmaların birbirleri ile iş birliği ve bilgi paylaşımı imkânı bulmasıTGB'lerin kurumsallaşmış ve altyapısının güçlü olmasıTGB'lerde bulunmanın firmalara prestij sağlıyor olmasıTGB'deki firmaların tanıtım imkânlarının benzer işletmelere göre daha fazla olmasıTGB'deki firmaların üretim kanallarına ortak erişimlerinin olması ve bunun maliyet avantajı sağlamasıTGB'nin devlet destekleri konusunda bünyesindeki firmalara güncel bilgilendirme ve yönlendirme sağlamasıTGB'de bulunmanın, firmaların daha büyük çaplı desteklerden yararlanmaları için başlangıç ve referans teşkil etmesiTGB'lerde firmalara çok boyutlu mentörlük sağlanıyor olması, network ve eğitim imkânları sunulmasıTGB'lerin köklü üniversiteler içinde yer alması ve firmaların, üniversitelerdeki Ar-Ge altyapısı ve akademik bilgi birikimlerinden faydalanabiliyor olmaları	<ul style="list-style-type: none">Ar-Ge ve inovasyon bilincinin bölgede yeterince oluşmamış olmasıTGB firmalarında bölgenin ihtiyaçlarına uygun proje çalışmalarının yeterince olmamasıTGB firmalarının markalaşmaya ve tanıtıma yeterince önem verememesiTGB firmalarındaki personelin yabancı dil eksikliğinin bulunmasıTGB'deki firmaların üniversite, kamu ve TGB dışındaki firmalar ile yeterince iş birliği yapamamasıTGB prosedürlerinin bürokratik olması ve özel sektör için yeterince teşvik edici olmamasıÖzel sektörde, TGB'lerin sadece bilişim sektörü veya büyük firmalar için kurulduğu düşüncesinin hâkim olmasıÜniversitelerdeki akademik çalışmaların ticarileştirmeye uygun olmamasıAkademisyenlerin TGB'de yer alması için üniversite yönetimlerinin teşviklerinin yetersiz olması, buna paralel olarak akademisyenlerin iş yükünün fazla olması sebebiyle girişimciliğe yeterince zaman ayıramamalarıTGB yönetici şirketlerinde bütçe yetersizliğinden dolayı yeterli sayıda nitelikli personel istihdam edilemiyor olmasıBazı TGB firmalarının tamamlanan projelerin çıktılarını ticarileştiremiyor olmalarıTGB'lerin ve sunduğu imkânların bölgede yeterince bilinmemesiBüyük şirketlerin TGB'deki firmalarla yeterince iş birliği yapmıyor olmasıTGB'lerde üretim için ayrılmış alanların olmayışı, sadece ofis ortamında yapılacak Ar-Ge çalışmalarına yönelik olması

Tablo 5. DOKAP TGB GZFT Analizi (Devam)

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Bölgede genç nüfus potansiyeli• Bölgenin ihracat için uygun konumda olması• Çevre illerde TGB'lerin kurulmuş olmasının örnek teşkil etmesi• Bölgede etkin sivil toplum kuruluşlarının olması• Bölgeye ulaşım olanaklarının çeşitliliği (Havalimanı, liman, kara yolları)• Bölgede kurumsallaşmış firmaların bulunması• Bölgede kurulacak uluslararası laboratuvar ve lojistik köy projesi• Bölgede işlenerek katma değer üretecek tarım ve su ürünlerinin bulunması• Bölgede proje hazırlama kapasitesine sahip teknik elemanların varlığı• Bölgede Ar-Ge çalışmalarına önem verilmeye başlanması ve firmaların Ar-Ge'nin önemini kavramaya başlamaları• Üniversite-sanayi iş birliğine verilen önemin her geçen gün artması• Ar-Ge alanında artan destek mekanizmaları• Bölge illeriyle mesafenin kısa olması• Kümelenme desteklerinin gelişmesi• Karadeniz halkının girişimcilik özelliğinin yüksek olması• AB fon kaynaklarının TGB'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek amacıyla kullanılma potansiyeli• Melek yatırımcılık sisteminin ülkede yaygınlaşmaya başlaması• Karadeniz bölgesindeki her ilde bir üniversitenin bulunması nedeniyle araştırma altyapısı ve yetişmiş Ar-Ge personelinin varlığı• Bölgedeki üniversite öğrencilerin sayısının ve girişimcilik özelliklerinin yüksek olması• TGB'de yer alacak firmalara danışmanlık yapacak, proje kültürü olan akademisyenler bulunması• Bölgede fikri ve sınai mülkiyet konularında danışmanlık imkânlarının bulunması• Bölgede TGB'lere yönelik projeler geliştirilmiş/geliştiriliyor olması	<ul style="list-style-type: none">• Bölgede Ar-Ge ve inovasyon için gerekli yeterli sermayenin bulunmaması• Bilginin ticarileştirilmesi konusunda yeterli farkındalığın olmaması• Bölgeden beyin göçü yaşanması• Bölge üniversitelerinde girişimcilik endeksinin düşük olması• Bölgedeki coğrafi koşulların yatırımları engellemesi• Yerel/bölgesel inovatif ürünlere duyulan güvenin azlığı• Kurumlar arası yetersiz iletişim ve bilgi eksikliği• Bölgeye finansman çekme konusunda özendirici ve tanıtıcı faaliyetlerin yetersizliği• Üniversitelerin tamamında TTO bulunmaması• Bölgedeki güçlü firmaların yeni girişimcilere yeterince iş birliği yapmaması• Girişimcilerin sermayeye erişiminin kısıtlı olması (girişim sermayesi ve bölgesel melek yatırımcı ağının bulunmaması)• Firmaların bölge dışındaki ekonomik veya sanayisi gelişmiş bölgelere yatırım yapmayı tercih etmeleri• Bölgedeki üretim sektörlerine yönelik detaylı verilerin bulunmaması• Konusuna hâkim, yetişmiş uzman personel eksikliği• Global ekonomik daralma

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan araştırma ve analizlerin bulgularına göre, DOKAP bölgesindeki teknoloji geliştirme bölgelerine ilişkin mevcut durum ve ihtiyaçların şu şekilde özetlenmesi mümkündür:

- Bölgedeki her iki TGB de kuruldukları günden bugüne önemli gelişmeler kaydetmiş; hem altyapılarını hem de hizmetlerini iyileştirme konusunda önemli adımlar atmıştır.
- TGB'lerde özellikle akademik girişimciliğin ön planda olması ve spin-off'ların fazlalığı önemli bir avantaj olup, bu avantaj doğru kullanıldığı takdirde bölgenin sosyoekonomik gelişimine önemli katkı sağlama potansiyeline sahiptir.
- TGB'lerin bölgede daha etkin rol oynamaları için yönetici şirketlerin kurumsal gelişimlerinin tamamlanmasına ve nitelikli insan kaynağı başta olmak üzere gerekli kaynakların teminine ihtiyaç vardır. Bu amaçla gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi için adımlar atılması ve farklı fon kaynaklarına erişim önem taşımaktadır.
- Yönetici şirketlerin hizmet, faaliyet ve programlarının, TGB'lerde faaliyet gösteren firmaların rekabet güçlerini artıracak ve yeni firmaları TGB'lere çekecek şekilde güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda tüm firmalarla yakın iletişim halinde ve kapsamlı ihtiyaç analizleri yapılarak mentörlük, eğitim ve danışmanlık gereksinimleri belirlenmeli, TGB'ler etrafında inovasyon ekosistemlerinin geliştirilmesi için gerekli adımlar atılmalıdır.
- Akademik spin-off'ların kurumsal, finansal ve pazarlama alanlarında ihtiyaçlarına cevap vermek üzere spesifik hizmetlerin başlatılması gerekmektedir.
- TGB firmaları ile bölge ve bölge dışındaki paydaşlarla Ar-Ge ve inovasyon iş birliklerinin geliştirilmesi için çalışmaların yürütülmesine ihtiyaç vardır.
- TGB'lerde Ar-Ge odaklı kümelenmelerin oluşturulması için sosyal hizmet alanlarının geliştirilmesinde ve küme oluşturmaya yönelik spesifik faaliyetlerin yürütülmesinde fayda bulunmaktadır.
- Hem yerel hem de bölgesel düzeyde faaliyet gösterecek melek yatırımcı ağlarının TGB'lerin öncülüğünde kurulması ve yeni girişimcilerin erken aşama finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla harekete geçirilmesi gerekmektedir.
- Türkiye'deki erken aşama finansman sağlayıcılar tespit edilerek bölgedeki akademik girişimcilerle yatırım yapmalarının sağlanmasında TGB yönetici şirketlerinin liderlik etmesi gerekmektedir.

- TGB firmalarının ihtiyaç duyduğu laboratuvar ve internet altyapısı başta olmak üzere altyapı ihtiyaçlarının karşılanması konusunda gerekli adımlar atılmalıdır.
- TGB TTO'larının firmalar tarafından geliştirilen bilgi ve teknolojinin transferi konusunda aktif olarak çalışmaları ve bu amaçla ulusal ve uluslararası teknoloji transfer organizasyonlarıyla iş birliği halinde olmalarına ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

Avrupa Komisyonu. (2013). AB Bilim ve Teknoloji Parklarının Kurulması, Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi: İyi Uygulamalar Üzerine Bir Öneri ve Kılavuz Raporu.

Elçi, Ş. (2015) Teknoloji Geliştirme BÖlgeleri Elkitabı

İnternet Adresleri:

24.02.2016 tarihinde <http://www.iasp.ws/knowledge-bites> adresinden alındı.

28.04.2016 tarihinde

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

28.04.2016 tarihinde

https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

Bölüm 10

DOKAP Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgeleri: Öncü TGB'lerle Karşılaştırma

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
GİRİŞ	1
1. Çalışma Metodolojisi.....	2
2. Öncü TGB'lere Genel Bakış.....	3
2.1. ODTÜ Teknokent.....	3
2.2. İTÜ Arı Teknokent.....	5
3. Samsun ve Trabzon TGB'lerin Öncü TGB'lerle Karşılaştırması	8
3.1. Yönetim ve Yönetişim	8
3.2. Finansman.....	8
3.3. Kurumsallaşma	9
3.4. Altyapı Olanakları, Hizmet ve Faaliyetler.....	9
3.5. TGB Firmalarının Kamu Desteklerine Bakışı.....	12
SONUÇ.....	13

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
DCP	Difüzyon Sermaye Ortakları
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
EIF	Avrupa Yatırım Fonu
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TTH	Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında bölgede faaliyet gösteren Samsun ve Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin (TGB) Türkiye'deki iki öncü TGB ile karşılaştırılmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Karşılaştırma için seçilen TGB'ler, İTÜ Arı Teknokent ile ODTÜ Teknokent'tir.

2001 yılından bu yana yürürlükte olan ve Türkiye'de TGB'lerin kurulmasını ve gelişimini teşvik eden 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında faaliyet gösteren TGB'ler içinde ilk kurulan TGB'lerden olan ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent, aynı zamanda en yüksek performansa sahip TGB'lerdir. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından açıklanan TGB Performans Endeksi'ne göre ODTÜ Teknokent birinci ve İTÜ Arı Teknokent ise ikinci sırada yer almaktadır.

Bu raporun;

- Birinci bölümünde çalışma metodolojisi özetlenmekte,
- İkinci bölümünde ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent'le ilgili genel tanıtıcı bilgiye yer verilmekte,
- Üçüncü bölümünde öncü TGB'lerin Trabzon Teknokent ve Samsun Teknopark ile karşılaştırılmasına yer verilmekte,
- Dördüncü ve son bölümde karşılaştırmadan hareketle sonuçlar yer almaktadır.

1. Çalışma Metodolojisi

Öncü TGB'lerle karşılaştırma yapılabilmesi için Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan TGB Performans Endeksi sonuçları incelenmiş ve ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent, Türkiye'nin öncü TGB'leri olarak tespit edilmiştir. TGB'lere ilişkin gerekli bilgilerin edinilebilmesi amacıyla her iki TGB'nin yönetimiyle mülakatlar gerçekleştirilmiş, performans göstergeleri ve stratejik planları incelenmiştir.

Ayrıca ODTÜ Teknokent'ten 4, İTÜ Arı Teknokent'ten ise 5 firmayla mülakat yapılmıştır. Mülakat gerçekleştirilen firmalardan ikisi 2000 yılından önce, üçü 2000-2010 yılları arasında, dördü ise 2010 ve sonrasında kurulmuştur. Firmaların çoğu (%66) buldukları TGB'lerde 2012 yılından itibaren faaliyet göstermeye başlamıştır. Halen ODTÜ Teknokent bünyesinde bulunan bir firma ise Hacettepe TGB'de kurulduğunu, daha sonra ODTÜ Teknokent'e geçtiğini söylemiştir.

Mülakat yapılan ODTÜ Teknokent firmaları, savunma ve havacılık, yazılım, bilgi yönetim sistemleri ve bilişim alanlarında; İTÜ Arı Teknokent firmaları ise enerji teknolojileri, otomotiv, ses ve iletişim teknolojileri ve yazılım alanlarında faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. ODTÜ Teknokent firmaları, elektromekanik hareketlendirici sistemler, sosyal paylaşım uygulamaları, bilgi yönetim sistemleri, hastane otomasyonu ve radyo dalgaları ile kimliklendirme faaliyetlerinde ve üretimlerinde bulduklarını belirtmiş ve müşterilerinin de kamu kurumları, sosyal medya kullanıcıları, hastaneler, üniversiteler, savunma sanayi ve özel sektör firmaları olduğunu söylemişlerdir. Sosyal paylaşım platformu üreten bir firma dünya üzerinde 40 milyon kullanıcıya ulaştığını belirtmiş; bunun dışında 2 firma daha uluslararası çalışmaları olduğunu; Suudi Arabistan, Kenya, Irak, Kıbrıs, Sudan, Azerbaycan ve Kazakistan gibi ülkelerde de müşterileri bulunduğunu ifade etmiştir.

İTÜ Arı Teknokent firmaları ise termal güneş enerjisini verimli tutan yüzeyler, polimer malzeme, konuşmanın yazıya, yazının konuşmaya çevrildiği ses teknolojileri, duygu analizi, otomotiv sektörüne mühendislik danışmanlığı ve nesnelerin interneti alanlarında Ar-Ge ve üretim faaliyetlerinde bulduklarını; müşterilerinin ise güneş kolektörü üreticileri, otomotiv firmaları ve tedarikçileri, çağrı merkezleri, bankalar, enerji sektöründeki son kullanıcılar ve çeşitli özel sektör firmaları olduğunu belirtmişlerdir. İTÜ TGB firmalarından bir tanesi Almanya merkezli bir firmaya bağlı olduğunu, bu sayede en büyük müşterisinin merkez firma olduğunu söylemiştir.

2. Öncü TGB'lere Genel Bakış

2.1. ODTÜ Teknokent

ODTÜ Teknokent 1998 yılında 4691 Sayılı Kanun yürürlüğü girmeden önce kurulmuş, 2001'de Kanun kabul edildikten sonra TGB ilan edilmiştir. 1980'lerden itibaren dünyadaki başarılı modellerin incelenmesiyle başlayan süreçle birlikte, Teknokent'in ilk binalarının inşaatı 1997-1998 döneminde başlamıştır.

TGB'nin ortakları ODTÜ, ODTÜ Geliştirme Vakfı, EBİ A.Ş. Ankara Sanayi Odası ve Bileda A.Ş'dir. Yönetici şirkette 57 personel görev yapmakta olup birimleri İdari İşler, Mali İşler, Ulusal ve Uluslararası Teknoloji İş Birliği Geliştirme, Üniversite-Sanayi İş Birliği Geliştirme, Teknoloji Transfer Ofisi, Girişimcilik, Sanayi ile İş birliği Geliştirme adları altında yapılmıştır. Yönetim kurulunda ODTÜ'den, ODTÜ Geliştirme Vakfı'ndan, EBİ A.Ş.'den, Ankara Sanayi Odası'ndan, Bileda A.Ş.'den ve Savunma Sanayi Müsteşarlığından birer kişinin yanı sıra iki bağımsız üye (TGB firmalarını temsilen bir kişi ve ODTÜ Araştırma Koordinatörü) yer almaktadır. Yönetim kurulu üyeleri TGB'nin önceliklerine göre farklı görevler üstlenmişlerdir. Bu kapsamda, üniversite-sanayi iş birliği, savunma sanayi iş birliği, TGB firmalarının ihtiyaçlarının temsili, TGB inşaat faaliyetleri, melek yatırımcılar ve girişimcilik konularının her birinden sorumlu birer üye bulunmaktadır. ODTÜ'yü temsilen rektör yardımcısı kurulda yer almaktadır.

ODTÜ Teknokent'in 13 kişiden oluşan bir Yüksek Danışma Kurulu bulunmaktadır. Kurulun üyeleri, rektör, 5 dekanın yanı sıra TGB tarafından belirlenen 6 üye (TGB Yönetim Kurulu'ndan 2 kişi, Ankara Sanayi Odası Başkanı, dışarıdan da 3 sanayici) ve TGB ile üniversitenin birlikte belirlediği bir bağımsız üyedir. Danışma Kurulu uzun vadeli hedef ve vizyonun belirlenmesinden sorumludur.

TGB'nin kira geliri toplam gelirin %35-40'nı oluşturmakta, bina yönetim gelirleri ve hizmetlerden toplam gelirin %30-35'i elde edilmektedir. Geri kalan finansman proje bazlı desteklerden (KOSGEB, TÜBİTAK, AB vb.) ve sponsorluklardan sağlanmaktadır.

TGB firmaları için sunulan hizmetler şu başlıklar altında özetlenmektedir:

- Firmalar arası iş birliği için kümelenme faaliyetleri,
- Üniversite-sanayi iş birliğini sağlamaya yönelik faaliyetler,
- Firmaların iş geliştirme süreçlerine yönelik destek faaliyetleri,
- Firmaların yurt dışına açılmalarına destek olmak üzere yürütülen faaliyetler (eğitim, mentörlük ve danışmanlığın yanı sıra Washington DC'de ve San Francisco'da bulunan ODTÜ Teknokent ofisleri kanalıyla yurt dışına açılma ve melek yatırımcıları çekme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.),

- Teknokent Teknoloji Yatırımcıları Derneği melek yatırım ağının faaliyetlerinin koordinasyonu,
- Ekonomi Bakanlığı desteğiyle uluslararasılaşma (URGE) projeleri,
- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetleri,
- Teknoloji transferi ofisi faaliyetleri,
- TÜBİTAK desteklerinden yararlanma konusunda destek hizmetleri.

Bu hizmetlerin yanı sıra firmalar arası ilişkilerin güçlenmesi için nitelikli ofis altyapısı, sosyal alanlar, ring servisi, bina güvenlik, temizlik, ısıtma-soğutma, vb. hizmetler firmalara sunulmaktadır.

TGB'de her yıl 100'ün üzerinde üniversite-sanayi iş birliği çalışması yürütülmektedir. Bunların derinlemesine gelişmesi için yönetim tarafından çalışmalar yürütülmektedir. TGB firmaları yüksek teknoloji alanlarında çalışmakta olup yerli uydu, yerli insansız hava aracı, bölgesel uçak gibi projeler TGB'de gerçekleştirilmektedir. Savunma sanayinde güçlü Ar-Ge firmalarını barındıran ODTÜ TGB'de, Skorsky gibi firmalara donanım geliştiren firmalar da faaliyet göstermektedir. Türkiye'de tüm TGB'lerden elde edilen ihracat gelirinin (2,4 milyar \$) %40'ı ODTÜ Teknokent kaynaklıdır.

TGB'nin toplam ofis alanı 2016 itibarıyla 125.000 m² olup 2017'de 45.000 m²'lik alan daha eklenecektir. Doluluk oranı %100'dür. Yılda ortalama 150 başvuru alan ODTÜ Teknokent'te yer almak için sırada bekleyen firmalar arasında Microsoft, Intel gibi büyük firmalar da bulunmaktadır. Kuluçka programlarına yılda yaklaşık 1.500 girişimci başvuru yapmakta olup her yıl bunların 40-50'sinin şirket kurması sağlanmaktadır.

Nisan 2016 itibarıyla 5.983 personelin görev yaptığı ODTÜ Teknokent firmalarında çalışanların 1.287'si lisansüstü, 3.459'u ise lisans derecesine sahiptir. Çalışanların 1.002'si 20 yaş altı, 2.436'si 20-30 yaş arası, 1.130'u 30-40 yaş arasındadır.

Sektörler bakımından ele alındığında, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar toplam firmaların %45'ini, elektronik sektöründekiler %20-25'ini, medikal ve sağlık sektöründekiler %10'unu oluşturmaktadır. Firmaların geri kalanı otomotiv ve kimya gibi diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Firmaların TGB'ye yaptığı ödemeler, kira, işletme bedeli, elektrik, su, ring servisi için ulaşım bedeli, eğitim, danışmanlık ve etkinlik bedellerinden oluşmaktadır. Ankara'nın önde gelen diğer TGB'lerine ve bölgedeki gayrimenkul bedellerine göre firmalarca ödenen bedellerin makul olduğu ifade edilmektedir.

Her yıl firmalara çok sayıda eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmeti verilmektedir. Özellikle odaklanılan konuların başında, pazarlama, şirket yönetimi, yatırımcı ilişkileri, yeni pazarlara girme gibi alanlar gelmektedir. Ayrıca, TÜBİTAK ve AB için proje yazma ve yönetimi konularında danışmanlık sunulmaktadır.

TGB'nin teknoloji transfer ofisinde 5 kişi görev yapmaktadır. Söz konusu birim, TGB'nin diğer birimleriyle iş birliği halinde çalışmaktadır. TTO, üniversite iş birliği, buluş koruma ve ticarileştirme, iş birliği geliştirme ve etkinlik organizasyonu gibi konularda faaliyet göstermektedir.

TGB firmalarının büyümesiyle ciroları da yıllık olarak düzenli biçimde artmakta olup, 2015 yılında yurt içi satışlar 1.7 milyar TL'ye yurt dışı satışlar ise 203 milyon \$'a yükselmiştir. Firmaların Ar-Ge harcamaları da düzenli olarak artarak 2015'te 695 milyon TL'ye ulaşmıştır. 2015 yılında toplam 55 patent ve faydalı model başvurusu yapılmıştır.

ODTÜ TGB'nin en temel hedefi "*dünya çapındaki teknoloji firmalarının çıktığı ve dünya çapındaki teknoloji firmalarını çeken bir yer olmak*" şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer hedefler, Teknokent'ten 2020 yılına kadar milyar dolar değerinde şirket çıkması; Ar-Ge'den elde edilen şirket cirolarının %10 artması; 100 milyon TL'nin üzerinde değeri olan 5 şirketin bulunması, teknoloji ihracatının 10 kat artırılması olarak sıralanmaktadır.

ODTÜ Teknokent yönetimi TGB tanıtım faaliyetlerinin artırılması gerektiğini düşünmektedir. Bu amaçla İstanbul'da bir ofislerinin olması, uluslararası organizasyonlarda yer alarak tanınırlığın yükseltilmesi gibi adımların atılmasının önemli olduğu ifade edilmektedir.

ODTÜ Teknokent, pek çok alanda edindiği deneyimi, kurucu ortak olma, know-how transferi yapma gibi farklı yöntemlerle diğer TGB'lere de aktarmaktadır.

2.2. İTÜ Arı Teknokent

İTÜ Arı Teknokent'in kurulmasına TGB Kanunu çıktıktan sonra karar verilmiştir. Kurucu ortakları İTÜ, İTÜ Geliştirme Vakfı, öncü İTÜ'lülerden oluşmuştur. 2003 Eylül'de ilk firma kabulü ile aktif olarak çalışmaya başlayan TGB, Dünya Bankası'ndan alınan kredi ile ilk binalarını yapmış, ilk 10 yıl altyapı ve inşaa sürecinin tamamlanmasıyla geçmiştir. Bugün katma değeri yüksek hizmetlerle güçlü bir ekosisteme kavuşmuş durumda olan teknokent, firmaların kendi içindeki etkileşimini artırmak, İTÜ ile ilişkilerini geliştirmek ve küresel iş dünyası ile bağları güçlendirmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. TGB'nin ortakları İTÜ, İTÜ Geliştirme Vakfı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Gaya Yatırım Holding A.Ş. ve İTÜ Vakfı'ndan oluşmaktadır.

Yönetici şirkette toplam 30 kişi Bina Yönetimi, Etkinlik Yönetimi, İş Geliştirme, Kuluçka, Medya İlişkileri, Operasyon ve Proje Geliştirme gibi birimlerde görev yapmaktadır. Yönetim kurulu İTÜ, İTÜ Geliştirme Vakfı ve 2 bağımsız üye olmak üzere 7 kişiden oluşmaktadır. TGB'nin danışma kurulu bulunmamaktadır.

Toplam 120.000 m² kapalı alana sahip olan TGB, firmalarına nitelikli ofis altyapısı, toplantı ve yemek alanlarının yanı sıra güvenlik hizmetleri gibi temel hizmetler sunmaktadır. TGB'nin Chicago ve San Francisco'da ofisleri bulunmakta ve Uluslararası Hızlandırıcı Programı dâhilinde seçilen firmaları bu

ofislere götürüp uluslararasılaşmalarını sağlamaktadır. Türkiye'de teknoloji transferi faaliyetlerinin hızlandırılması için Avrupa Komisyonu desteğiyle Avrupa Yatırım Fonu (EIF), BSTB, TÜBİTAK, Avrupa Birliği (AB) Türkiye Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen Türkiye Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı (TTH Türkiye) kapsamında kurulan iki fondan biri olan DCP, İTÜ Arı Teknokent'te faaliyet göstermektedir. TGB aynı zamanda yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılım konusunda çok aktif olup firmalarını bedelsiz ya da indirimli olarak fuarlara götürmektedir. Ayrıca firmalarını sektörel olarak özel müşteri gruplarıyla buluşturmaktadır. Tüm faaliyetlerini ve hizmetlerini ekosistem temeli üzerine inşa etmektedir.

Finansal sürdürülebilirliğe sahip olan İTÜ Arı Teknokent'in gelirlerinin %99'u kira gelirlerinden oluşmaktadır.

Nisan 2016 itibariyle 250 ofisle hizmet veren TGB'de ofislerin tamamı doludur ve yılda yaklaşık 100 başvuru alınmaktadır.

Nisan 2016 itibariyle TGB firmalarında toplam 6.333 çalışan istihdam edilmekte olup bunların 1.456'sı lisansüstü, 4.099'u lisans derecesine sahiptir. Çalışanların 2.590'ı 20-30 yaş aralığında, 2.607'si ise 30-40 yaş aralığındadır.

TGB'deki firmaların yoğunlaştığı ilk 4 sektör, bilişim (%52), elektrik-elektronik (%8), sağlık (%6) ve enerjidir (%6).

Tanıtım faaliyetlerine büyük önem veren TGB'de teknokent için ayrı, ön kuluçka ve hızlandırıcı programları için ayrı tanıtım faaliyetleri yürütülmektedir. Ayrıca sponsorluk faaliyetlerine ağırlık verilmekte, gazete ve dergilerde içerik odaklı tanıtımlar yapılmakta, sosyal medya aktif olarak kullanılmakta, çeşitli etkinlikler düzenlenmekte ve ajanslarla çalışılmaktadır.

TGB firmalarından kira ve aidat (elektrik, su, peyzaj, vb.) m² bazında alınmaktadır. İstanbul'daki eş değer bir mekânla karşılaştırıldığında TGB'nin %40-50 civarında daha uygun olduğu yönetimce ifade edilmektedir.

TGB firmalarına yönelik yılda yaklaşık 650 farklı eğitim düzenlenmektedir. Bunların önemli bir bölümü (yaklaşık 550 eğitim) start-up firmalarına yöneliktir. Eğitim, firmaların gelişimini sağlayacak konulara odaklanmakta ve çeşitlilik göstermektedir. Eğitim ve içerik kalitesine özel olarak önem verilmektedir. Yine firmaların ihtiyacına uygun olarak yılda yaklaşık 400 farklı danışmanlık projesi gerçekleştirilmektedir.

TGB'nin teknoloji transfer ofisinde 23 kişi görev yapmaktadır. Üniversite-sanayi iş birliğini artırmak ve fikri haklar konusunda gerekli çalışmaları yürütmek için aktif biçimde çalışmalar yürütülmektedir.

İTÜ Arı Teknokent firmalarının 2015 cirosu bölge içi yaklaşık 3 milyar TL, yurt içi 2.8 milyar TL ve yurt dışı 79.5 milyon \$'dır. Ar-Ge harcamaları ise 2015 yılında 552.6 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılında toplam 99 patent ve faydalı model başvurusu yapılmıştır.

İTÜ Arı Teknokent'in belli başlı hedefleri;

- 2-3 sene içerisinde 60.000 m² civarında yeni inşaat yapılması,
- 3-4 ay içerisinde açılacak ödemeli sistem üzerine kurduğu “ortak kullanımlı ofis” (İTÜ Magnet) projesinin hayat geçirilmesi,
- Firmaların daha fazla İTÜ'lü istihdam etmesi için çalışmalar yapılması,
- 1 milyar \$'lık bir start-up firma çıkarılması,
- Otomotiv kümelenmesi çalışmalarının geliştirilmesi,
- Daha fazla sektöre ulaşılması,
- Bu amaçla sektör çeşitliliğini ve farkındalığı yükseltecek çalışmaların artırılması olarak sıralanmaktadır.

3. Samsun ve Trabzon TGB'lerin Öncü TGB'lerle Karşılaştırması

Samsun Teknopark ve Trabzon Teknokent ile ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent'in mevcut veriler ve bilgiler doğrultusunda karşılaştırmasına bu bölümde yer verilmiştir.

3.1. Yönetim ve Yönetişim

ODTÜ ve İTÜ TGB, buldukları illerin ve ekosistemlerin gelişmişliği nedeniyle Samsun ve Trabzon TGB'ye göre çok geniş iş hacmine sahip olup, buna bağlı olarak yönetici şirketlerinde çok daha fazla sayıda personel çalıştırmaktadır. ODTÜ Teknokent yönetiminde 57, İTÜ Arı Teknokent'te ise 30 personel görev yaparken Samsun Teknopark yönetiminde 8, Trabzon Teknokent'te 6 kişi bulunmaktadır. DOKAP bölgesindeki her iki TGB'de de hizmet ve faaliyet çeşitliliğinin ve niteliğinin yükselmesi için çalışan sayılarının artması gerektiği yapılan mevcut durum değerlendirmesinde görülmüştür. Dolayısıyla, ODTÜ ve İTÜ TGB seviyelerine çıkmasa da hem Samsun hem de Trabzon TGB yönetici şirketlerinde personel sayısının ve niteliğinin yükselmesi gerekmektedir.

Öncü TGB'lerde dikkat çeken diğer bir husus, yönetim biriminde TGB'nin hedeflerine bağlı olarak uzmanlaşmış birimlerin (örneğin, girişimcilik, operasyon ve proje geliştirme vb.) oluşturulmuş olmasıdır. Samsun ve Trabzon TGB yönetici şirketlerinin personel sayıları artırılırken benzer bir biçimde uzmanlaşma odaklı yapılanmanın gerçekleştirilmesi de önemlidir. Örneğin, TGB'lerde akademik spin-off'ların fazlalığından dolayı, bu alanda uzman personelin istihdamıyla konuyla birebir ilgilenecek bir birimin oluşturulması faydalı olacaktır.

Her dört TGB'nin de yönetim kurulları benzer yapıdadır. ODTÜ Teknokent'te farklı olarak her yönetim kurulu üyesi, TGB için önem arz eden bir konuda gelişim sağlamak için görev üstlenmiştir. Yine ODTÜ Teknokent'te dikkat çeken iyi bir uygulama, uzun vadeli hedefler ve vizyon geliştirmek amacıyla kurulmuş olan danışma kuruludur. Samsun Teknopark'ta da benzer bir yapının oluşturulduğu görülmekle birlikte Trabzon Teknokent'te danışma kurulu bulunmamaktadır.

3.2. Finansman

ODTÜ ve İTÜ TGB finansal sürdürülebilirliği sağlamış ve farklı hizmetler için (hızlandırıcı, ön kuluçka, kümelenme, vb.) kaynak yaratmayı başarmıştır. Ayrıca özellikle ODTÜ Teknokent'te gelirlerin çeşitlendirildiği görülmektedir. Samsun ve Trabzon TGB'lerin finansal açılardan güçlendirilmesine ve kaynak çeşitliliğinin sağlanmasına ihtiyaç vardır.

3.3. Kurumsallaşma

ODTÜ ve İTÜ TGB yönetim şirketleri kurumsallaşma süreçlerinde önemli ilerleme kaydetmiştir. TGB'lerin Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sundukları 2014 Etki Değerlendirme Raporlarına göre ODTÜ ve İTÜ TGB'de faaliyet raporları, performans yönetim sistemi, süreç tanımları, yönetim bilgi sistemi ve risk yönetim sistemi gibi temel sistemler ve yönetim yaklaşımlarını benimsemiş olup düzenli olarak uygulamaktadır. Samsun ve Trabzon TGB ise bu alanlarda çalışmalar yürütüyor olsa da tüm sistemleri tam olarak kurmuş değildir.

3.4. Altyapı Olanakları, Hizmet ve Faaliyetler

ODTÜ ve İTÜ TGB, buldukları bölgelerin dinamik girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerinden dolayı yoğun bir taleple karşı karşıya olup, buna bağlı olarak altyapılarını sürekli olarak geliştirmekte ve genişletmektedir. Her ikisi de nitelikli ofis altyapısını önemli bir güçlü yön olarak vurgulamaktadır.

Mülakat yapılan ODTÜ ve İTÜ TGB firmaları, bu TGB'leri konumundan, altyapısından, imkânlarından ve avantajlarından yararlanabilmek ve üniversite ile iş birliği yapmak amacıyla tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Firmalar, TGB'de bulunmanın kendilerine itibar kazandırdığını ve üniversiteyle iş birliğini kolaylaştırdığını belirtmektedir. Firmaların TGB'de büyüme evrelerine paralel olarak yeni alanlara taşındıkları, TGB'lerin de bunun için imkân yarattığı görülmektedir. Bir ODTÜ Teknokent firması bu süreci aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

“2003'te buraya geldiğimizde küçük bir ofistik, 2005 yılında Silikon Blok'ta 100-180 m² alanımız vardı. 2010'dan sonra ise şu anki yerimiz olan Galyum Blok'a geçtik, 600 m²'den fazla yerimiz var ama buraya da sığamıyoruz.”

Mülakatlarda ODTÜ Teknokent firmaları çevre düzenlemesi, temizlik, ofislerin fiziksel şartları, havalandırma, ulaşım (mevcut ring servisleri), elektrik, su ve otopark gibi altyapı olanaklarından memnun olduklarını belirtmişler, TGB altyapı olanaklarının rahat ve kullanışlı bir çalışma ortamı yarattığını söylemişlerdir.

İTÜ Arı Teknokent firmaları ise toplantı salonları, internet, ulaşım (bulunduğu yer ve servisler), ofisler ve güvenlik gibi altyapı olanaklarını faydalı bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, toplantı odalarının prestij sağladığını ve üniversite ile iç içe olmanın avantajları beraberinde getirdiğini ifade ederek gerektiğinde üniversitenin laboratuvar ve kütüphane altyapısını kullanabilmelerinden memnuniyet duyduklarını söylemişlerdir.

Bir firma yöneticisi üniversite ile olan ilişkilerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

“Üniversiteden birkaç akademisyenle danışman olarak çalışıyoruz. Bir İTÜ öğrencisine burs veriyoruz. Yüksek lisans ve doktora yapan çalışanlarımız var; hatta çalışanlarımızın %98'i yüksek lisans yapıyor. Toplantılarımıza potansiyel müşterileri ve akademisyenleri davet ediyoruz.”

Her dört TGB de sağlanan vergi avantajları, ortam ve hizmetlerle birlikte değerlendirildiğinde piyasa fiyatlarına göre avantajlı altyapı imkânları sunmaktadır. Samsun ve Trabzon TGB'lerde olduğu gibi ODTÜ ve İTÜ TGB'lerde yer alan firmalarda da, sunulan hizmet ve olanaklarla karşılaştırıldığında kira ve sabit gider bedellerinin uygun olduğu görüşü hâkimdir. İTÜ Arı Teknokent firmalarından biri kira ve ücretlerde akademisyenlere uygulanan %50 indirim sayesinde ödeme tutarlarının makul olduğunu, bir diğeri ise şehrin dışında kira bedellerinin daha uygun olmasına rağmen bu olanakların bulunamayacağını ifade etmiştir. Konuya ilişkin görüşülen ODTÜ Teknokent firmalarından birinin görüşleri şu şekildedir:

“Kira, işletme bedeli ve ring servisi ücreti ödüyoruz. ODTÜ Teknokent'te yer alıyorsunuz, çevresini ve imkânlarını düşündüğünüzde burası makul. Kızılay'da veya ücra bir köşede daha uygun fiyatlar olabilir ama bu durumda da başka giderler artacağı için buranın makul olduğunu düşünüyorum.”

İTÜ ve ODTÜ TGB'de altyapı olanaklarının yanı sıra hizmet ve program çeşitliliği de dikkat çekicidir. Her iki TGB de yurt dışı ilişkilerinin güçlendirilmesine ve firmaların uluslararasılaşmasına özel önem vermektedir. Bu bağlamda, her ikisinin de ABD'de ikiye ofisi bulunmaktadır. Ayrıca start-up oluşumu ve bu start-up'ların hızlı ve sağlıklı gelişimi üzerinde önemle durduklarından buna yönelik özel programlar ön kuluçka, hızlandırıcı ve kuluçka yapıları altında uygulanmaktadır. Bu programlarda Samsun ve Trabzon TGB'lerden farklı olarak erken aşama finansman desteklerinin sağlanmasına ve melek yatırımcılarla girişimcilerin bir araya getirilmesine öncelik verilmektedir. Ayrıca, üniversite-sanayi iş birliği, her iki TGB yönetici şirketinin de etkin biçimde yürüttükleri hizmetlerin başında gelmektedir.

Hem ODTÜ hem de İTÜ TGB, firmalarına yıl boyunca çok sayıda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ayrıca özellikle start-up ve spin-off'lar için mentörlük hizmeti mevcuttur. Samsun ve Trabzon TGB'lerde eğitim ve danışmanlıklar az sayıda (yılıda 5-6) ve kısıtlı kapsamdadır. Ayrıca Samsun Teknopark yönetimi eğitimlere olan talebin yetersizliğine dikkat çekmiştir. Buna ek olarak TGB'lerde mentörlük mekanizmaları bulunmamaktadır.

Mülakat yapılan ODTÜ ve İTÜ TGB firmaları, TGB yönetimlerinin sağladığı eğitim, danışmanlık, tanıtım, fuar, yurt dışı gezileri gibi hizmetlerin kendilerine avantaj yarattığını, ayrıca TGB bünyesinde benzer veya çeşitli alanlarda faaliyet gösteren diğer firmalarla iç içe olmanın yeni fikirlerin geliştirilmesi ve iş birliği olanakları yaratılması açısından da fayda sağladığını belirtmişlerdir. TGB'de

bulunmanın kendilerine uluslararası iş birlikleri konusunda da avantaj sağladığını söyleyen firmalar ise ODTÜ Teknokent'in ABD'de ekiplerinin olmasından, yurt dışı heyetlerinin ziyaretlerinden ve yurt dışı gezilerine katılabilmelerinden; İTÜ Arı Teknokent'in ise yurt dışı pazar ve yatırımcı araştırmalarından duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir.

ODTÜ Teknokent firmaları, TGB'de bulunan kümelenmeleri, tanıtım çalışmalarını, firmalar arası etkileşimi, yönetimin bilgilendirme faaliyetlerini, yurt dışı imkanlarını, danışmanlık hizmetlerini ve yönetimin düzenlediği motivasyon artırıcı etkinlikleri faydalı bulduklarını söylemişlerdir. Firmalar, proje pazarı gibi tanıtım çalışmaları yapılarak projelerin tanıtılması sayesinde yatırımcı firmalarla tanışma imkânının yaratılmasından, yönetimin düzenlediği "Yaza Merhaba" veya "Yeni Yıl" gibi sosyal etkinliklerden ve yönetimin güncel gelişmelerden firmaları bilgilendirmesinden duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir.

İTÜ Arı Teknokent firmaları ise bilgilendirme çalışmalarını, kümelenmeleri ve tanıtım faaliyetlerini faydalı bulduklarını söylemişlerdir. Ayrıca, firmalar kümelenme içinde bulunmaktan memnun olduklarını, bu sayede firmalar arası iş birliğinin ve sinerjinin arttığını belirtmişlerdir.

İş birliği konusu, TGB yönetimleri tarafından özellikle önem verilen bir konudur. Üniversiteyle iş birliklerinin her dört TGB'de de iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Mülakatlarda İTÜ Arı Teknokent firmaları, hem firmalar hem de üniversiteler ile iş birliklerinin olduğunu ifade ederken ODTÜ Teknokent firmaları, özellikle akademisyenlerden danışmanlık aldıklarını; genel olarak Ar-Ge ve inovasyon alanında üniversite, araştırma merkezleri veya diğer firmalarla iş birliklerinin sınırlı olduğunu belirtmiştir. ODTÜ Teknokent firmalarından iş birliğinin sınırlı olduğunu belirten bir firma yöneticisi bunun nedenini bulunduğu küme içindeki paylaşımın az olmasına bağlamış; laboratuvarların daha aktif kullanılmasının ve firmaların iş birliğine daha açık olmasının iş birliğini artıracığını belirtmiştir. İTÜ firmalarının neredeyse tamamının diğer firma veya üniversitelerle iş birliği halinde oldukları ve bu kapsamda TÜBİTAK projeleri yaptıkları görülmüştür. Ayrıca proje iş birlikleri dışında pazarlama ve tanıtım da dâhil olmak üzere farklı amaçlara hizmet eden iş birliklerinin de firmalar tarafından ön planda tutulduğu görülmektedir. İşbirlikleri hakkında bilgi veren bir firma yöneticisi deneyimlerini şöyle ifade etmiştir:

"Firmalarla fikir alışverişleri yapıyoruz. Binadaki tüm firmaların enerji tabanlı olması bir avantaj. TÜBİTAK projesi kapsamında AİM Energy'den hizmet alımı yaparak bir iş birliği sağladık. Bazı altyapı eksikliklerimiz konusunda da iş birliği yapıyoruz. Pronet, ECA için ürünler geliştirdik ve satış pazarlama iş birliğimiz var. Bunun dışında Turkcell, Vodafone, Demirdöküm ve Garanti Bankası ile de iş birliklerimiz bulunuyor. Ayrıca Elektrik Pazarlama A.Ş. ile yaptığımız iş birliği sonucunda 24 aylık taahhüt karşılığında bizim akıllı oda termostatı ürünümüzü müşterilerine hediye ediyorlar."

3.5. TGB Firmalarının Kamu Desteklerine Bakışı

Samsun ve Trabzon TGB firmalarının genel olarak kamu Ar-Ge destekleri hakkında olumlu fikirlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca firmalardan bazıları desteklerin son yıllarda artmasından, KOSGEB destekleri sayesinde vizyonlarının genişlemesinden ve kamu destek kurumlarının çabalarından duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Her iki TGB'de faaliyet gösteren firmaların da ağırlıklı olarak KOSGEB destekleri üzerinde durdukları, ayrıca Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekleri ile TÜBİTAK programlarından da yararlandıkları görölmektedir. İTÜ Arı Teknokent ile ODTÜ Teknokent firmaları ağırlıklı olarak TÜBİTAK desteklerine odaklanmakta ve ayrıca KOSGEB, TÜBİTAK ve Ekonomi Bakanlığı desteklerinden de yararlandıklarını ifade etmektedir.

Her dört TGB'de de faaliyet gösteren firmalar, kamu desteklerinin süreçler ve şartlar bakımından iyileştirilmesine olan ihtiyaca dikkat çekmişlerdir. Tüm destek programlarında proje değerlendirme yaklaşımlarının iyileştirilmesi, süreçlerin kısaltılması ve KOSGEB desteklerinde ise destek miktarlarının artırılması özellikle dikkat çekilen hususlardır.

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan Samsun Teknopark ve Trabzon Teknokent'in ODTÜ Teknokent ve İTÜ Arı Teknokent'le karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Samsun ve Trabzon TGB'lerin ODTÜ ve İTÜ'de olduğu gibi kurumsallaşmaya öncelik ve önem vermeleri gerekmektedir. Buna göre süreç, risk ve performans yönetim sistemleri başta olmak üzere konuya ilişkin sistem ve mekanizmaların kurulması önemlidir. Ayrıca, TGB yönetim kurullarının -ODTÜ Teknokent örneğinde olduğu gibi- üyelerin farklı alanlarda görevler üstlenmesiyle işlevselleştirilmesi ve danışma kurullarının oluşturulması/etkinleştirilmesi faydalı olacaktır.
- Her iki TGB'nin de finans kaynaklarını çeşitlendirmesi ve yönetim şirketlerindeki insan kaynaklarını ve altyapıyı nitelik ve nicelik olarak yükseltmeleri öncelik taşımaktadır.
- TGB'lerin eğitim ve danışmanlık konusunda hedef kitlenin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek yaklaşımları benimsemeleri ve mentörlük mekanizmaları kurmaları önemlidir.
- TGB'lerin ODTÜ ve İTÜ TGB'lerde olduğu gibi hizmet çeşitlendirmesine gitmeleri, hızlandırıcı programlarını ve uluslararasılaşma faaliyetlerini devreye almaları gerekmektedir.
- Özellikle start-up ve spin-off'lar için erken aşama finansman imkanlarının hayata geçirilmesi ve melek yatırımcı ağlarının oluşturulması özel önem taşımaktadır.
- Samsun ve Trabzon TGB'nin iyi uygulamaları yerinde daha detaylı incelemeleri için İTÜ ve ODTÜ TGB başta olmak üzere Türkiye'deki ve diğer ölkelerdeki başarılı teknoparklara inceleme gezileri düzenlemelerinde ve ayrıca TGB personeline yönelik kısa dönemli personel değişimi programı uygulamalarında yarar vardır.

Bölüm 11

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Ortak Gelişim Stratejisi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	3
1.1. Tanım ve Genel Çerçeve	3
1.2. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri	7
2. DOKAP BÖLGESİ TGB'LERİNİN MEVCUT DURUMU	10
2.1. Kuruluş ve Ortaklar	10
2.2. Yönetim ve Yönetişim	11
2.3. Hizmet, Faaliyet ve Olanaklar	11
2.4. TGB Firmalarının Profili	13
2.5. Bölge TGB'leri GZFT Analizi	13
3. DOKAP BÖLGESİ TGB'LERİ ORTAK GELİŞİM STRATEJİSİ	16
3.1. Temel Tasarım Kriterleri	16
3.2. Vizyon	18
3.3. Misyon	18
3.4. Hedef Kitle	19
3.5. DOKAP Bölgesi TGB'lerinin Faaliyet ve Hizmetleri	20
3.6. Bölge TGB'leri Tanıtım ve Pazarlama Faaliyetleri	35
3.7. DOKAP Bölgesi TGB'lerinde Yönetişim ve Yönetim	38
3.8. TGB'lerin Hedefleri	46
KAYNAKÇA	48

TABLULAR

Tablo 1. Teknoparkların Temel Görevleri	4
Tablo 2. DOKAP TGB'leri GZFT Analizi	14
Tablo 3. BSTB Tarafından TGB'ler için Belirlenen Göstergeler.....	46

ŞEKİLLER

Şekil 1. Üç Nesilde Teknoparklar.....	4
Şekil 2. Kuluçka Sürecinin Evreleri	24
Şekil 3. TGB Organizasyon Şeması	41

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
ESA	Avrupa Uzay Ajansı
GİSDEP	Girişim Sermayesi Destekleme Programı
GZFT	Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit
IASP	Uluslararası Bilim Parkları ve İnovasyon Altyapıları Derneği
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
iVci	İstanbul Fonların Fonu ve Eş-Yatırım Programı
KASİAD	Karadeniz Sanayici ve İşadamları Derneği
KDV	Katma Değer Vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KASİAD	Karadeniz Sanayici ve İşadamları Derneği
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Sam-Sev	Samsun Spor Eğitim Vakfı
SAMSİAD	Samsun Sanayici ve İşadamları Derneği
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TEB	Türk Ekonomi Bankası
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TTM	Teknoloji Transfer Merkezi
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında DOKAP bölgesindeki Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin (TGB) bölgesel kalkınmaya sağladıkları katkının artırılması amacıyla tasarlanan ortak gelişim stratejisini ortaya koymaktadır. DOKAP bölgesinde faaliyet gösteren üç TGB bulunmakta olup bunlardan Trabzon Teknokent'in kuruluş çalışmaları 2003 yılında, Tokat Teknopark'ınki 2008 yılında, Samsun Teknopark'ınki ise 2009'da başlatılmıştır. Trabzon Teknokent 2008'de, diğer iki TGB ise 2014'de faaliyete geçmiştir.

Strateji tasarımı sürecinde DOKAP Bölgesi TGB'lerinin mevcut durumu incelenmiş, Türkiye'den iki öncü TGB ile kıyaslama yapılmış ve dünyadaki iyi uygulama örneklerinden yararlanılmıştır.

DOKAP Bölgesi TGB'lerinin mevcut durumu, proje kapsamında hazırlanmış olan "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi" raporundan ele alınmıştır. Bölge TGB'lerinin altyapı, imkân, hizmet ve faaliyetlerinin değerlendirildiği bu raporun hazırlanması sırasında birincil ve ikincil veri ve bilgi kaynakları kullanılmıştır. Bu amaçla;

- TGB'lere ilişkin raporlar, veriler ve dokümanlar incelenmiş,
- TGB'lerde faaliyet gösteren firmaların tümüne sanal ortamda anket uygulanmış,
- TGB yönetici şirketleriyle ve TGB'lerde yerleşik firmalardan seçilen örnekleme mülakat gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca 13 Ekim 2016 tarihinde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve İş Geliştirme Merkezleri'yle ilgili olarak 29 bölgesel paydaş kurumdan 53 katılımcıyla (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) ortak akıl platformu organize edilmiştir.

Türkiye'nin iki öncü TGB'si olarak, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığ'ının TGB Performans Endeks'inde ilk iki sırayı paylaşan İTÜ Arı Teknokent ile ODTÜ Teknokent ele alınmıştır. Her iki TGB, DOKAP Bölgesi TGB'leri ile yönetim ve yönetişim, finansman, kurumsallaşma, altyapı olanakları, hizmet ve faaliyetler açısından karşılaştırılmıştır. Bu amaçla TGB yönetimleriyle mülakatlar gerçekleştirilmiş; stratejik planları başta olmak üzere mevcut dokümanlar incelenmiştir. Ayrıca ODTÜ Teknokent'ten 4, İTÜ Arı Teknokent'ten ise 5 firmayla mülakat yapılmıştır.

Bu raporun;

- Birinci bölümünde teknoparklarla ilgili genel bilgi sunulmakta,
- İkinci bölümde DOKAP TGB'leriyle ilgili mevcut durum ele alınmakta ve bu kapsamda TGB'lerin ortaklık yapıları, yönetim ve yönetişim sistemleri, hizmet/faaliyet ve olanakları ile TGB'lerde yer alan firmaların profilleri özetlenmektedir. Aynı bölümde ayrıca bölgesel

paydaşlar tarafından bölge TGB'lerine ilişkin gerçekteştirilen GZFT analizine yer verilmektedir.

- Üçüncü bölümde DOKAP TGB'leri için ortak gelişim stratejisi detaylandırılmaktadır. Buna göre sırasıyla, stratejinin temel tasarım kriterleri; vizyon, misyon ve hedef kitle tanımları; TGB faaliyet ve hizmetleri, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri; yönetişim ve yönetim yaklaşımı ele alınmaktadır.

1. TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. Tanım ve Genel Çerçeve

Ülkemizde 6 Temmuz 2001 tarih ve 24454 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ve ilgili mevzuatında “Teknoloji Geliştirme Bölgesi” olarak adlandırılan ve dünyada geçmişi yaklaşık 65 yıl öncesine dayanan teknoparklar, ekonomik büyümeyi hızlandıran ve uluslararası rekabet gücünü artıran dinamik kümelenmelerdir. En önemli misyonları üniversiteler, araştırma kurumları ve firmalar arasında yoğun bir iş birliği ağı oluşturmak ve yeni fikirlerin inovatif ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülerek pazarlanmasını sağlamaktır (Elçi, 2015).

Uluslararası Bilim Parkları ve İnovasyon Altyapıları Derneği (IASP) teknopark kavramını şu şekilde tanımlamaktadır¹:

“Bir bilim parkı [teknopark], temel amaçları, ilişkide oldukları şirketlerin ve bilgi-tabanlı kurumların rekabetçiliklerini ve inovasyon kültürlerini geliştirerek buldukları bölgedeki halkın refahını artırmak olan, alanında uzmanlaşmış profesyonellerin yönettiği bir organizasyondur. Bilim parkları, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için üniversiteler, Ar-Ge kurumları, şirketler ve pazarlar arasında bilgi ve teknoloji akışını teşvik eder ve yönetir; kuluçka ve spin-off süreçleri yoluyla inovasyona dayalı firmaların kurulmasını ve büyümesini kolaylaştırır; yüksek niteliklere sahip mekânlar ve olanaklarla birlikte diğer katma-değerli hizmetleri sunar.”

Avrupa Birliği’ndeki teknoparkların başarı faktörleri incelendiğinde de yukarıda verilen IASP tanımında vurgulanan hususların ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre bir teknoparkın başarısı (Avrupa Komisyonu, 2013);

- Güçlü bir liderliğe sahip olmasına,
- Bulunduğu bölgedeki/yöredeki kurumlarla yoğun etkileşim ve iş birliği halinde olmasına,
- Hem ev sahipliği yaptığı firmalara hem de bulunduğu yöredeki şirketlere sunduğu hizmetlerin niteliğinin yüksekliğine,
- Yerel inovasyon ekosistemini ve bilgi/beceri altyapısını geliştirme yönündeki çalışmalarına bağlıdır.

¹ 12.11.2016 tarihinde <http://www.iasp.ws/knowledge-bites> adresinden alındı.

Yukarıda özetlenen hususlardan hareketle teknoparkların sunduğu imkân ve hizmetler iki ana başlık altında değerlendirilmektedir:

- Fiziki altyapı ve imkânlar,
- Firmalara ve girişimcilere yönelik hizmet, destek, faaliyet ve programlar.

Her iki başlık altına giren imkân ve hizmetler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Teknoparkların Temel Görevleri

Teknoparkların Temel Görevleri	Temel Görevler Altında Yürütülen Asgari Hizmetler ve Yaratılan İmkânlar
Fiziki altyapı ve imkânların sunulması	Nitelikli ofis altyapısı Laboratuvar imkânları ve araştırma altyapısı Sosyal altyapı Firmalar/girişimciler arasında iletişim, iş birliği ve sinerjinin oluşmasını ve artmasını sağlayacak altyapı unsurları Ulaşım, konaklama ve barınma altyapısı
Firmalara ve girişimcilere yönelik hizmet, destek, faaliyet ve programların uygulanması	Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetleri Bilgi ve teknoloji transferi hizmetleri Erken aşama başta olmak üzere finansmana erişim hizmetleri İş birliği ağları ve sinerji oluşturma hizmetleri Mentörlük, danışmanlık ve eğitim hizmetleri Ar-Ge/inovasyon odaklı küme geliştirme faaliyetleri Uluslararasılaşma hizmetleri İnovasyon ekosistemindeki aktörler arasında ilişkileri ve iletişimi harekete geçirecek ve güçlendirecek sosyal ve kültürel faaliyetler

Kaynak: Elçi, Ş. 2015.

Dünyada teknoparkların ilk ortaya çıktığı 1950’li yıllardan bu yana gösterdikleri gelişim, Şekil 1’de gösterildiği şekilde üç nesilde ele alınmaktadır (Elçi, 2015):



Şekil 1. Üç Nesilde Teknoparklar

1.1.1. Birinci Nesil Teknoparklar

1950’lerden itibaren üniversitelerle bağlantılı olarak ortaya çıkan birinci nesil teknoparklar, bir yandan araştırma yoğun faaliyetlere odaklanarak üniversite ile özel sektörü bir araya getirmeyi amaçlarken, diğer yandan da teknoloji tabanlı yeni firmaların kurulması ve gelişimi için gereken altyapıyı ve hizmetleri sunan yapılar olarak şekillenmiştir. Birinci nesil teknoparkların kurulması sürecinde ana

aktör ve söz sahibi kurum üniversiteler olmuş, yönetim sorumluluğu ise üniversite tarafından kurulan bir şirket veya vakfa verilmiştir.

Bu teknoparklarda inovasyon süreci, bilimin itmesiyle tetiklenen doğrusal inovasyon modeline bağlı gerçekleşmiştir. Buna göre, yeni ürün ve süreçlerin üniversitelerdeki araştırmaların sonuçlarından yararlanılarak geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla da üniversitelerdeki araştırma sonuçlarının, doğrudan teknoparklardaki veya yakın çevresindeki firmalara transfer edilmesine ve/veya akademisyenler ve lisansüstü öğrenciler tarafından spin-off şirketlerin kurulmasıyla ticarileştirilmesine odaklanılmıştır. Birinci nesil teknoparklar, bilinçli olarak şehir dışında ve üniversite kampüslerinde kurulup geliştirilmiş ve şehirdeki ekonomik faaliyetlerden uzak tutulmuş yapılardır.

1.1.2. İkinci Nesil Teknoparklar

1970'lerden itibaren üniversitelerle ve/veya büyük araştırma enstitüleriyle bağlantılı olarak gelişen ikinci nesil teknoparklar, Ar-Ge odaklı firmalara ev sahipliği yapan yüksek-teknoloji bölgeleri olarak şekillenmiştir. Üniversite veya araştırma enstitüleriyle bağları kuvvetli olsa da mekânsal olarak üniversitelerin yakınında olmayıp, daha uzak bir lokasyonda konumlanan teknopark örnekleri de bu dönemde oluşmaya başlamıştır.

Bu teknoparklardaki Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde itici güç, özel sektörün pazarın beklentileri ve talepleri doğrultusunda gündeme getirdiği yeni ürün ve süreç geliştirme ihtiyaçları olmuştur. Bu da yine doğrusal bir inovasyon modeli olan pazarın çektiği inovasyon süreci kapsamında ele alınmıştır.

İkinci nesil teknoparkların yönetilmesinden sorumlu birimler, özel sektörden gelen profesyonellerden oluşmuştur. Bu birimler, iş dünyasının ihtiyaçlarına bağlı olarak hem teknoparkların sağladıkları altyapıların ve fiziki ortamların kalitesini artırmaya hem de sunulan hizmetlerin çeşitliliğini ve niteliğini yükseltmeye odaklanmışlardır. Yönetişim boyutunda, akademik çevrelerin yanı sıra yerel ya da bölgesel politika-yapıcıların da temsil edildiği kurullar, teknoparkın işletilmesinde dikkate alınacak stratejik yönelimin belirlenmesinden ve ev sahipliği yapılacak firmaların seçiminden sorumlu olmuştur.

1.1.3. Üçüncü Nesil Teknoparklar

2000'lerden itibaren teknoparklar yerel ve bölgesel kalkınmada önemli birer aktör olarak ele alınmaya başlanmış; buna bağlı olarak da teknoparkların yapısı, konumları ve misyonları değişmiştir. Üçüncü nesil teknoparklar, inovasyon hizmetleri ve rekabetçi büyüme konularında uzman profesyoneller tarafından yönetilmektedir. Temel misyonları ise ilgili tüm bölgesel aktörler (özel

sektör, üniversite/araştırma kurumları, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve halk) arasında etkileşimi ve iş birliğini harekete geçirerek yerel/bölgesel düzeyde çok sayıda nitelikli yeni iş imkânlarının oluşmasını sağlamak ve toplumsal zenginliği ve yaşam kalitesini artırmaktır.

Bu gerçekten hareketle üçüncü nesil teknoparklar, hizmet sundukları kesimi sadece ev sahipliği yaptıkları firmalarla sınırlı tutmamakta, buldukları bölgedeki tüm firmaların ve girişimcilerin inovasyon odaklı güçlenmesini sağlamak için çalışmaktadır. Bu rolleri ile yerel ve bölgesel düzeyde kültürel değişimi ve sosyal sermayenin gelişimini sağlamaktadır.

Buna göre, üçüncü nesil teknoparkların yönetiminden sorumlu olmak üzere uzun vadeli kamu-özel sektör ortaklıkları kurulmakta, teknoparkın yürüteceği faaliyetler ve gelişiminde izlenecek yol, bu ortaklık tarafından birlikte alınan kararlarla belirlenmektedir. Teknoparkın yönetiminden ise konuya ilişkin yüksek düzeyde uzmanlığa sahip bir ekibin görev yaptığı şirket sorumludur.

Üçüncü nesil teknoparklarda etkileşimli inovasyon modelleri uygulanmakta, Ar-Ge ve inovasyona dayalı kümelenme yapısı gözetilerek aktörler arasındaki iş birliklerinin ve iletişimin üst düzeyde olması sağlanmaktadır. Bu bağlamda, teknoparkların birinci nesilden farklı olarak şehirle ve şehirdeki ekonomik aktivitelerle ilişkilendirilmesi konusuna özel önem verilmektedir. Dolayısıyla teknoparklar, bölgesel inovasyon ekosisteminin oluşturulmasında öncü rol üstlenmekte, dörtlü sarmal olarak adlandırılan özel sektör, kamu, üniversite ve sivil toplum etkileşimi ve iş birliğini harekete geçirmektedir.

Üçüncü nesil yaklaşımını benimseyen teknoparkların bölgesel ve ulusal kalkınmaya yaptıkları katkı, pek çok farklı kanaldan gerçekleşmektedir. Buna göre teknoparklar;

- Nitelikli iş imkânlarının oluşmasını ve artmasını sağlayarak,
- Nitelikli insan gücü için cazip yaşam ve çalışma alanları oluşturarak,
- Üniversiteler, araştırma kurumları ve özel sektör arasında sinerji ve iş birliğini artırarak,
- Firmalar için yeni iş fırsatlarının oluşmasını sağlayarak,
- Mevcut firmaların yarattıkları değeri artırmalarına katkı yaparak,
- İnovasyon tabanlı girişimciliği harekete geçirip hızlı büyüyen yeni firmaların kurulmasına öncülük ederek,
- Yerel/bölgesel inovasyon, bilgi ve beceri kapasitesini artırarak,
- Yerel/bölgesel inovasyon ekosisteminin gelişimine önyak olarak kalkınma ve rekabetçilik sürecine önemli katkı sağlamaktadır.

Teknoparkların Bölgesel Kalkınmaya Etkisi: Research Triangle Park Örneği

ABD'de Kuzey Karolina'da yer alan Research Triangle Park, ekonomik açıdan büyük sıkıntılar yaşayan bir bölgede büyümeyi tekrar harekete geçirmesiyle ün yapmıştır. Teknopark, bölgenin kalkınmasını sağlayacak bir araç olarak 1959 yılında kamu müdahalesiyle hayata geçirilmiş; üniversitelere ve sanayiye yakın olacak şekilde, bölgedeki üç şehrin (Raleigh, Durham ve Chapel Hill) ortasında, her birine hemen hemen eşit mesafede konumlandırılmıştır. Uluslararası havaalanına araçla 10-12 dakika mesafede, çam ormanları içinde, yılın her mevsimi golf için uygun iklime sahip bölge, zaman içinde eski binaların restore edilip yaşam alanlarına dönüştürülmesi; kültür, sanat ve yeme-içme mekânlarının oluşturulması ile nitelikli genç insan kaynağı için bir cazibe merkezi halini almıştır.

Bölge, ABD'nin en fakir bölgelerinden biriyken, bugün teknopark sayesinde ABD'nin güneydoğusundaki en zengin bölgelerden biri haline gelmiştir. Teknoparkın kurulmasıyla birlikte 1960'ların ortalarında istihdam artmaya başlamış, 1970'lere gelindiğinde teknoparktaki çalışan sayısı 10.000 civarına yükselmiş, sonraki yıllarda da bu artış devam etmiştir. Bugün teknoparkta 190 yüksek teknoloji firması, yaklaşık 50.000 tam zamanlı personeli ve 10.000 sözleşmeli çalışanı istihdam etmektedir. Teknoparkın yönetiminden kâr amacı gütmeyen bir vakıf olan Research Triangle Foundation sorumludur. Vakfın 2014 yılında açıkladığı 2 milyar Dolarlık yeni yatırımla yakın gelecekte 100.000 yeni istihdamın yaratılması planlanmaktadır.

Bölgenin kalkınmasını ve bir cazibe merkezine dönüşmesini sağlayan teknopark, güçlü bir liderliğin ve etkin bir kamu-özel sektör ortaklığının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Teknoparkın başarısının kurucularının sahip olduğu heyecan ve iyimserliğin bir sonucu olduğunun sıklıkla altı çizilmektedir. Bu nedenden dolayı Research Triangle Park, bölgesel kalkınmada teknoparkların etkin birer araç olarak kullanılması yönünde pek çok ülke için model oluşturmuştur.

Kaynak: Elçi, 2015 ve NAS, 2009.

1.2. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Ulusal Politika ve Programlardaki Yeri

6 Temmuz 2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, Türkiye'de teknoparkların kurulmasını ve gelişimini teşvik etmektedir. Bu kapsamda Kanun, 31 Aralık 2023 yılına kadar geçerli olacak şekilde TGB yönetici şirketlerine ve TGB'lerde yer alan firmalara güçlü teşvikler sağlamaktadır. Kanunun uygulaması Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Maliye Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu ile iş birliği halinde gerçekleştirilmektedir. Kanun çerçevesinde TGB'lerde şunlar amaçlanmaktadır:

- Ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretilmesi,
- Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirilmesi,

- Ürün kalitesinin veya standardının yükseltilmesi,
- Verimliliğin artırılması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Teknolojik bilginin ticarileştirilmesi,
- Teknoloji yoğun yatırım ve girişimciliğin desteklenmesi,
- Araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratılması,
- Teknoloji transferine katkıda bulunulması,
- Yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik ve hukuki altyapının sağlanması.

Teknoloji Gelişim Bölgelerinde sağlanan avantajlar şunlardır:

- Yazılım geliştirme, Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerinden elde edilen kârlar 31 Aralık 2023 tarihine kadar gelir vergisi ve kurumsal vergilerden muaftır.
- TGB'lerde özel olarak üretilen uygulama yazılımlarının satışı 31 Aralık 2023 tarihine kadar KDV'den muaftır. Bu yazımlar arasında sistem yönetimi, veri yönetimi, iş uygulamaları, farklı iş sektörleri, internet, mobil telefonlar ve askeri komuta kontrol yazılımları yer almaktadır.
- Bölgede çalışan Ar-Ge, tasarım ve destek personeline ödenen maaşlar 31 Aralık 2023 tarihine kadar tüm vergilerden muaftır. Muafiyetin kapsadığı destek personelinin sayısı, Ar-Ge personeli sayısının % 10'unu aşamaz.
- Bakanlık tarafından izin verildiği ve işletmeci şirket tarafından uygun görüldüğü takdirde bölgede yürütülen Ar-Ge projeleri neticesinde elde edilen teknolojik ürünlerin üretimi için gerekli yatırımlar TGB içinde yapılabilir.
- Sosyal güvenlik primi işveren payının % 50'si 31 Aralık 2023 tarihine kadar devlet tarafından ödenecektir.
- Ar-Ge, tasarım ve yazılım geliştirme projeleri kapsamında düzenlenecek evraklara damga vergisi muafiyeti ve ithal edilen mallara gümrük vergisi muafiyeti.

Kanun kapsamında Kasım 2015 itibariyle toplam 63 Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara'da 8, İstanbul'da 7, Kocaeli'de 4, İzmir'de 4, Konya'da 2 ve Antalya, Kayseri, Trabzon, Adana, Erzurum, Mersin, Isparta, Gaziantep, Eskişehir, Bursa, Denizli, Edirne, Elazığ, Sivas, Diyarbakır, Tokat, Sakarya, Bolu, Kütahya, Samsun, Malatya, Urfa, Düzce, Çanakkale, Kahramanmaraş, Tekirdağ, Van, Çorum, Manisa, Niğde, Burdur, Yozgat, Kırıkkale, Balıkesir, Hatay, Karaman, Muğla ve Afyon'da 1) kurulmuştur. TGB'lerde faaliyet gösteren firma sayısı 2015 Kasım itibariyle 3.587'ye ulaşmıştır. Aynı dönemde TGB'lerde 36.556 kişiye istihdam sağlanmıştır. TGB'lerde ağırlıklı olarak sırasıyla yazılım, bilişim, elektronik, ileri malzeme teknolojileri başta olmak üzere tasarım,

nanoteknoloji, biyoteknoloji, otomotiv, tıp teknolojileri ve yenilenebilir enerji konularında çalışan yenilikçi firmalar yer almakta olup toplam Ar-Ge proje sayısı 30 Kasım 2015 itibarıyla 8.029'dur².

Faaliyete geçen TGB'lerdeki şirketlerin ABD başta olmak üzere, Japonya, İsrail, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın en gelişmiş ülkelerine yapmış oldukları teknolojik ürün ihracatı Kasım 2015 sonu itibarıyla 2 milyar Dolar'a ulaşmıştır. Yabancı sermaye açısından TGB'lerde toplam 179 yabancı veya yabancı ortaklı firma yer almaktadır³.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)⁴ TGB'lerin önemine vurgu yapmakta, Plan döneminde TGB'lerin yapısının ve işleyişinin üniversite-sanayi iş birliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirileceğinin altını çizmektedir. Ayrıca, TGB'lerin belli alanlara odaklanmalarının ve ilgili küme faaliyetlerini desteklemelerinin özendirileceği Plan'da belirtilmektedir.

Plan'da yer alan "Öncelikli Dönüşüm Programları" arasına dâhil edilen "Öncelikli Teknoloji Alanlarında Ticarileştirme Programı" hedefleri arasında "*Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin sektör odaklı hale getirilmesi*" hedefi de yer almaktadır.

² 23.11.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

³ 19.1.2016 tarihinde https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

⁴ 22.11.2016 tarihinde

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

2. DOKAP BÖLGESİ TGB'LERİNİN MEVCUT DURUMU

2.1. Kuruluş ve Ortaklar

Trabzon Teknokent'in kuruluş çalışmaları 2003 yılında başlamış olup, 2004 yılında 18.000 m²'lik alanda 100.000 TL sermaye ile kurulmuştur. TGB, 6.000 m² kapalı alanda faaliyet göstermekte; mevcut TGB arazisinde 10.000 m² boş alan bulunmaktadır. TGB'nin Yönetici Şirketine ait sermaye 2014 yılı itibariyle 750.000 TL'ye ulaşmıştır. Şirketin ana ortakları Karadeniz Teknik Üniversitesi (%36), ATİGEN-CELL Teknoloji Özel Sağlık Hiz. San. Tic. A.Ş. (%15), Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (%12), Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği (%10), Trabzon Ticaret Borsası (%10) ve Hekimoğlu Döküm San. Nak. ve Tic. A.Ş.'dir (%10). Çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda Yönetici Şirketin sermaye artışı planladığı belirtilmiştir. %95 doluluk oranıyla çalışan Trabzon Teknokent için yeni ek alan çalışmaları da devam etmektedir.

Tokat Teknopark, Bakanlar kurulunun 25.02.2008 tarihinde aldığı karar doğrultusunda 20 Mart 2008 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak hayata geçirilmiştir. Bölge yönetici şirketi Tokat Teknopark A.Ş. 21.01.2010 tarihinde kurulmuştur. Teknopark İdari Bina ve Kuluçka Merkezinin temeli 05.06.2012 tarihinde atılmış ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı desteği ile yapılmış olup 2014 yılı başından itibaren proje kabulüne başlamıştır. Şirket ortakları Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat İl Özel İdaresi, Tokat Belediyesi, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret Borsası ve Tokat Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifidir. Tokat TGB Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik yerleşkesinde yer alan yaklaşık 16,5 dekarlık bir alandır. Bu alan içerisinde Tokat Teknopark İdari Bina ve Kuluçka merkezi 3.591 m² alanda yapılaşmıştır. 3.117 m² kapalı alan içerisinde 37 ofisle 917 m² kiralanabilir Ar-Ge alanı bulunmaktadır.⁵

Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Atakum Yerleşkesi'ndeki 80.753,1 m² arazi üzerinde Bakanlar Kurulu kararı ile Temmuz 2009 yılında ilan edilmiştir. Yönetici şirket, 2010 yılı Haziran ayında üniversite-kamu-özel sektör-sivil toplum örgütlerinin ortaklığı ve 2 milyon TL sermaye ile kurulmuştur. Yönetici Şirket 2013 yılında sermayesini 3 milyon TL'ye çıkarmış olup, 33 ortaklı bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin büyük ortakları Ondokuz Mayıs Üniversitesi (%45) ve Samsun Ticaret ve Sanayi Odası'dır (%10). Diğer ortaklar arasında ise %5,5 ve %0,5 arasında değişen hisse oranlarıyla; Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfı, Sam-Sev Samsun Spor Eğitim Vakfı, Bafra, Çarşamba, Samsun ve Terme Ticaret Borsaları, Bafra, Terme, Vezirköprü ve Havza Ticaret ve Sanayi Odaları, Karadeniz Sanayici ve İşadamları Derneği (KASİAD), Samsun Sanayici ve İşadamları Derneği (SAMSİAD), Samsun İl Özel İdaresi ve özel sektör firmaları yer almaktadır. 1.498,3 m² kiralanabilir alanda faaliyet gösteren teknoparkın doluluk oranı %100'dür.

⁵ 28.11.2016 tarihinde <http://www.tokatteknopark.com/tr/amac-ve-hedefler> adresinden alındı.

2.2. Yönetim ve Yönetişim

Trabzon Teknokent Yönetim Kurulu, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden 3 kişi ve diğer kurucu ortaklardan birer kişi olmak üzere toplam 11 üyeden oluşmaktadır. TGB'nin danışma kurulu bulunmamasıyla birlikte, danışma ve istişare amaçlı komisyonlar oluşturularak toplantılar yapılmaktadır. Yönetici şirkette 2016 itibarıyla Genel Müdür, sekreter ve 4 sosyal hizmet personeli olmak üzere toplam 6 çalışan görev yapmaktadır.

Tokat Teknopark'ın Yönetim Kurulu 6 üyeden oluşmakta, Gaziosmanpaşa Üniversitesi kurulun başkanlığını yapmaktadır. Diğer üyeleri, Tokat İl Özel İdaresi Genel Sekreteri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden bir Öğretim Üyesi, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı, Tokat Belediye Başkan Yardımcısı ve Tokat Küçük Sanayi Sitesi Kooperatif Başkanı oluşturmaktadır. Yönetici Şirkette, Genel Müdür'ün yanı sıra kurumsal iletişim koordinatörü, mali işler sorumlusu, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) sorumlusu, teknik, idari ve yardımcı hizmetler uzmanı ve danışma görevlisi çalışmaktadır⁶.

Samsun Teknopark Yönetim Kurulu 7 üyeden oluşmakta olup, üniversite-kamu-özel sektör-sivil toplum örgütlerinden oluşan yapısını korumaktadır. Ana sözleşme gereği üniversite temsilcisi Başkanlık görevini, Ticaret ve Sanayi Odası ile Büyükşehir Belediyesi temsilcileri de Başkan Yardımcılığı görevlerini yürütmektedir. Diğer 4 üye Genel Kurulca seçilmektedir. Nisan 2015 itibarıyla 2 akademisyen, 1 bürokrat ve 4 işadamı yönetimde bulunmaktadır. Teknoparkın danışma kurulu yılda bir kez Samsun Valisi başkanlığında toplanmaktadır. Kurulun diğer üyeleri Samsun Büyükşehir Belediye Başkanı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörü, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı ve Samsun Ticaret Borsası Başkanı'dır. Yönetici şirkette Genel Müdür, 3 idari personel, 2 yarı zamanlı destek personeli, 2 teknik-temizlik personeli olmak üzere toplam 8 çalışan bulunmaktadır.

2.3. Hizmet, Faaliyet ve Olanaklar

DOKAP TGB'lerinin hizmet, faaliyet ve altyapı olanakları aşağıda özetlenmektedir⁷:

- *Önkuluçka ve kuluçka*: Trabzon Teknokent'te 583 m²'lik, Samsun Teknopark'ta ise 114,5 m²'lik kuluçka ofis alanı bulunmaktadır. Trabzon Teknokent'te tam doluluğa ulaşmış olan kuluçkada yer alan firmaları ağırlıklı olarak akademisyenlere ait spin-off'lar oluşturmaktadır. TİM-TEB Girişim Evi projesi kapsamında ise öğrencilere ön kuluçka hizmeti verilmesi öngörülmektedir. Tokat Teknopark'ta 7 ofis kuluçka merkezi olarak ayrılmıştır. Ayrıca ön kuluçka için açık ofis olarak alan ayrılmıştır. Bu girişimcilere iş fikirlerini hayata geçirebilmeleri için eğitim, mentörlük ve prototip atölyesi hizmetleri verilmektedir. Samsun Teknopark'ta ön

⁶ 24.11.2016 tarihinde <http://www.tokatteknopark.com/> adresinden alındı.

⁷ Tokat TGB, proje çalışmasında yürütülen saha çalışmalarında kapsanmadığından, burada yer alan bilgiler Teknoparkın web sitesindekilerle sınırlıdır.

kuluçka hizmetleri bulunmamaktadır. Kuluçka alanının sadece sessiz yürütülebilecek projelere müsaade edecek şekilde planlandığı, bu nedenle faal olarak kullanılmadığı yapılan mülakatlarda dile getirilmiştir.

- *TTO Hizmetleri:* Trabzon Teknokent de TGB mevzuatı gereği kurulan TTO'da konuya ilişkin hizmetleri TGB müdürü ve müdür yardımcısı sunmaktadır. Tokat Teknopark'taki TTO, Gaziosmanpaşa Üniversitesi ile yapılan protokol ile 2015 yılı başından bu yana hizmet vermektedir. Samsun Teknopark'ta kurulan TTO'da ise, 3 çalışan görev yapmaktadır. TTO'lar, illerdeki sanayi kuruluşları ile üniversitenin iş birliğini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmektedir.
- *Erken Aşama Finansman Destek Hizmetleri:* TGB'lerde erken aşama finansman destek hizmeti sunulmamaktadır.
- *Sinerji, Kümelenme, Ağ Oluşturma ve Uluslararasılaşma Hizmet ve Faaliyetleri:* Trabzon Teknokent'te iş birliği ağları ve sinerji oluşturmaya ilişkin çalışmalar 2014 yılında TTO'nun kurulmasıyla birlikte başlamıştır. Bu kapsamda 1 firmayla sözleşme imzalanmış, 3 firmayla da imzalanmak üzeredir. 2015'te Ar-Ge odaklı küme geliştirme konusunda yürütülecek hizmet ve programlar tasarlanmış olup, henüz uygulamaya başlanmamıştır. Özellikle Karadeniz Bölgesi'nde bulunan silah üreticilerinin bir araya getirilerek Ar-Ge odaklı küme oluşturulması planlanmaktadır. Trabzon Teknokent'te uluslararasılaşma kapsamında İran Başkonsolosluğu ile görüşmeler yapılmaktadır. Ayrıca Azerbaycan ve Gürcistan'dan da TGB'de ofis açmak isteyen firmalar bulunmakta olup bunlarla görüşmelere devam edilmektedir. Samsun Teknopark'ta firmalar arasında iş birliği, iletişim ve sinerjinin artması için toplantı salonları etkin şekilde kullanılmakta, konuya ilişkin gerekli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ar-Ge odaklı küme çalışmalarına henüz başlanmamıştır. Ancak firmaların uluslararasılaştırılması için URGE kümelenme programına başvuru çalışmaları başlatılmıştır. Kümelenme faaliyetlerinin geliştirilmesi için yazılım/bilişim kümesi oluşturulması planlanmaktadır. Konuyla ilgili olarak Ekonomi Bakanlığı ile iletişime geçilmiş ve bir kümelenme projesi üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bunların yanı sıra TGB'deki firmaların sanayiyle iş birliği yapmaları için eşleştirme çalışmaları yürütülmektedir.
- *Diğer Hizmet, Faaliyet ve Programlar:* Trabzon ve Samsun TGB'lerde firmalara ücretsiz eğitim sağlanmaktadır. Belli başlı eğitim konuları proje hazırlama, yazılım, çizim ve tasarımıdır. Ayrıca, ihtiyaç duyan firmalara, hizmet alımı yoluyla danışmanlık da sağlanmaktadır.

2.4. TGB Firmalarının Profili

Trabzon Teknokent'te Nisan 2016 itibariyle 35 firma yer almakta olup 3 tane de yeni katılacak firma bulunmaktadır. Teknokent bünyesindeki firmaların önemli bir bölümünün (%77) bilişim sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Trabzon Teknokent'te 2014 yılı itibariyle faaliyet gösteren firmaların %94'ü mikro, geri kalanı küçük ölçekli olup, bu firmaların büyük bir bölümü öğrenciler ve akademisyenler tarafından kurulmuştur. Firmalardaki toplam çalışan sayısı 147'dir.

Tokat Teknopark'ta ağırlıklı olarak bilişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 26 şirket faaliyet göstermektedir⁸.

Samsun Teknopark'ta 2016 yılının Nisan ayı itibariyle yerleşik 41 firma bulunmaktadır. Firmaların büyük kısmı (%61) bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun yanında makine-imalat sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın yanı sıra kimya, otomotiv, enerji, havacılık, inşaat, biyoteknoloji ve tarım gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren birer firma bulunmaktadır. Samsun Teknopark'ta 2014 yılı itibariyle faaliyet gösteren firmaların %79'u mikro, %8'i küçük, %4'ü orta ve %8'i de büyük ölçeklidir. Bu işletmelerin de büyük kısmı öğrenciler ve akademisyenler tarafından kurulmuş olup, toplam 155 çalışan istihdam etmektedir.

2.5. Bölge TGB'leri GZFT Analizi

13 Ekim 2016 tarihinde düzenlenen Ortak Akıl Platformu'nda DOKAP bölgesi TGB'leri için bölgesel paydaşlar tarafından gerçekleştirilen GZFT analizi Tablo 2'te verilmektedir.

⁸ 24.11.2016 tarihinde <http://www.tokatteknopark.com/tr/sirketler> adresinden alındı.

Tablo 2. DOKAP TGB'leri GZFT Analizi

Güçlü Alanlar	Gelişmeye Açık Alanlar
<ul style="list-style-type: none">TGB'lerin firmalara vergi ve SGK avantajları sağlamasıAkademisyenlerin TGB'lerde firma kurabiliyor olmaları ve böylelikle akademik girişimciliğin teşvik ediliyor olmasıTGB'lerde firmaların birbirleri ile iş birliği ve bilgi paylaşımı imkânı bulmasıTGB'lerin kurumsallaşmış ve altyapısının güçlü olmasıTGB'lerde bulunmanın firmalara prestij sağlıyor olmasıTGB'lerde firmaların tanıtım imkânlarının benzer işletmelere göre daha fazla olmasıTGB'lerde firmaların üretim kanallarına ortak erişimlerinin olması ve bunun maliyet avantajı sağlamasıTGB'lerin devlet destekleri konusunda bünyesindeki firmalara güncel bilgilendirme ve yönlendirme sağlamasıTGB'lerde bulunmanın, firmaların daha büyük çaplı desteklerden yararlanmaları için başlangıç ve referans teşkil etmesiTGB'lerde firmalara çok boyutlu mentörlük, network ve eğitim imkânları sunulmasıTGB'lerin köklü üniversiteler içinde yer alması ve firmaların, üniversitelerdeki Ar-Ge altyapısı ve akademik bilgi birikimlerinden faydalanabiliyor olmaları	<ul style="list-style-type: none">Ar-Ge ve inovasyon bilincinin bölgede yeterince oluşmamış olmasıTGB firmalarında bölgenin ihtiyaçlarına uygun proje çalışmalarının yeterince olmamasıTGB firmalarının markalaşmaya ve tanıtıma yeterince önem verememesiTGB firmalarındaki personelin yabancı dil eksikliğinin bulunmasıTGB'lerdeki firmaların üniversite, kamu ve TGB dışındaki firmalar ile yeterince iş birliği yapamamasıTGB prosedürlerinin bürokratik olması ve özel sektör için yeterince teşvik edici olmamasıÖzel sektörde, TGB'lerin sadece bilişim sektörü veya büyük firmalar için kurulduğu düşüncesinin hâkim olmasıÜniversitelerdeki akademik çalışmaların ticarileştirmeye uygun olmamasıAkademisyenlerin TGB'lerde yer alması için üniversite yönetimlerinin teşviklerinin yetersiz olması, buna paralel olarak akademisyenlerin iş yükünün fazla olması sebebiyle girişimciliğe yeterince zaman ayıramamalarıTGB yönetici şirketlerinde bütçe yetersizliğinden dolayı yeterli sayıda nitelikli personel istihdam edilemiyor olmasıBazı TGB firmalarının tamamlanan projelerin çıktılarını ticarileştiremiyor olmalarıTGB'lerin ve sunduğu imkânların bölgede yeterince bilinmemesiBüyük şirketlerin TGB'deki firmalarla yeterince iş birliği yapmıyor olmasıTGB'lerde üretim için ayrılmış alanların olmayışı; sadece ofis ortamında yapılacak Ar-Ge çalışmalarına yönelik olması

Tablo 2. DOKAP TGB'leri GZFT Analizi (Devam)

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Bölgede genç nüfus potansiyeli• Bölgenin ihracat için uygun konumda olması• Çevre illerde TGB'lerin kurulmuş olmasının örnek teşkil etmesi• Bölgede etkin sivil toplum kuruluşlarının olması• Bölgeye ulaşım olanaklarının çeşitliliği (Havalimanı, liman, kara yolları)• Bölgede kurumsallaşmış firmaların bulunması• Bölgede kurulacak uluslararası laboratuvar ve lojistik köy projesi• Bölgede işlenerek katma değer üretecek tarım ve su ürünlerinin bulunması• Bölgede proje hazırlama kapasitesine sahip teknik elemanların varlığı• Bölgede Ar-Ge çalışmalarına önem verilmeye başlanması ve firmaların Ar-Ge'nin önemini kavramaya başlamaları• Üniversite-sanayi iş birliğine verilen önemin her geçen gün artması• Ar-Ge alanında artan destek mekanizmaları• Bölge illeriyle mesafenin kısa olması• Kümelenme desteklerinin gelişmesi• Karadeniz halkının girişimcilik özelliğinin yüksek olması• AB fon kaynaklarının TGB'lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek amacıyla kullanılma potansiyeli• Melek yatırımcılık sisteminin ülkede yaygınlaşmaya başlaması• Karadeniz bölgesindeki her ilde bir üniversitenin bulunması nedeniyle araştırma altyapısı ve yetişmiş Ar-Ge personelinin varlığı• Bölgedeki üniversite öğrencilerin sayısının ve girişimcilik özelliklerinin yüksek olması• TGB'de yer alacak firmalara danışmanlık yapacak, proje kültürü olan akademisyenler bulunması• Bölgede fikri ve sınai mülkiyet konularında danışmanlık imkânlarının bulunması• Bölgede TGB'lere yönelik projeler geliştirilmiş/geliştiriliyor olması	<ul style="list-style-type: none">• Bölgede Ar-Ge ve inovasyon için gerekli yeterli sermayenin bulunmaması• Bilginin ticarileştirilmesi konusunda yeterli farkındalığın olmaması• Bölgeden beyin göçü yaşanması• Bölge üniversitelerinde girişimcilik endeksinin düşük olması• Bölgedeki coğrafi koşulların yatırımları engellemesi• Yerel/bölgesel inovatif ürünlere duyulan güvenin azlığı• Kurumlar arası yetersiz iletişim ve bilgi eksikliği• Bölgeye finansman çekme konusunda özendirici ve tanıtıcı faaliyetlerin yetersizliği• Üniversitelerin tamamında TTO bulunmaması• Bölgedeki güçlü firmaların yeni girişimcilerle yeterince iş birliği yapmaması• Girişimcilerin sermayeye erişiminin kısıtlı olması (girişim sermayesi ve bölgesel melek yatırımcı ağının bulunmaması)• Firmaların bölge dışındaki ekonomik veya sanayisi gelişmiş bölgelere yatırım yapmayı tercih etmeleri• Bölgedeki üretim sektörlerine yönelik detaylı verilerin bulunmaması• Konusuna hâkim, yetişmiş uzman personel eksikliği• Global ekonomik daralma

3. DOKAP BÖLGESİ TGB'LERİ ORTAK GELİŞİM STRATEJİSİ

Önceki bölümlerde ele alınan hususlardan hareketle, DOKAP Bölgesi TGB'leri için öngörülen ortak gelişim stratejisi aşağıda detaylandırılmaktadır.

3.1. Temel Tasarım Kriterleri

Mevcut durum analizinden ve uluslararası iyi uygulamalardan hareketle, bölge TGB'lerinin gelişim stratejisinin tasarımında aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır:

- Bölge TGB'leri, bölgesel kalkınma ve rekabetçilik sürecinde kritik rol oynayan ve kamu yararını gözeterek oluşumlar olarak konumlandırılır. DOKAP TGB'leri bu kapsamda yakın iş birliği halinde çalışırlar ve mümkün olan tüm alanlarda ortak hareket ederler.
- Bölge TGB'lerinin temel görevi, bölgedeki mevcut firmaların ve yeni girişimlerin Ar-Ge ve inovasyonu odak alarak hızlı ve sağlıklı büyümesini sağlayan nitelikli hizmetler ve altyapı imkânları sunmaktır.
- Bölge TGB'leri, hizmet ve faaliyetlerinde üçüncü nesil teknopark yaklaşımını benimserler.
- Bölge TGB'leri, kamusal misyonlarından ödün vermezken finansal sürdürülebilirliklerini sağlamak için gerekli adımları atarlar.
- Bölge TGB'leri, yerel ve bölgesel düzeyde Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik alanında faaliyet gösteren tüm kurumlarla yakın iş birliği ve dayanışma içinde çalışırlar.
- Bölge TGB'leri, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği ağları oluşturur, mevcut ağlara dahil olur ve bunları geliştirirler.
- Bölge TGB'leri, DOKAP bölgesinde inovasyon ve girişimcilik ekosisteminin gelişimine öncülük ederler.
- Bölge TGB'lerinin Yönetici Şirket çalışanları ve Yönetim Kurulu üyeleri teknoparkları ilgilendiren alanlarda bilgi, uzmanlık ve deneyimlerini sürekli olarak geliştirmek ve güçlendirmek için gerekli çalışmaları yürütürler.
- Bölge TGB'leri, bölgenin kalkınmasına hizmet edebilmek için sadece DOKAP bölgesindeki firmaları ve girişimcileri değil Türkiye'nin diğer bölgelerindeki ve diğer ülkelerdeki firmaları ve girişimcileri de çekmek için gayret gösterirler.

Bölgesel Teknoparkların Ortaklığında Kalkınma: Basque Örneği

Son 20 yılda attığı adımlarla inovasyona dayalı bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alan Basque, İspanya'nın ilk teknoparklarını kuran bölge olmuştur. Basque'in başarısı, tüm kurumları ve firmalarıyla bölgesel inovasyon ekosistemini oluşturmasında ve sürekli olarak güçlendirmesinde yatmaktadır. 1999-2009 yılları arasında Basque Başkanlığı görevini yürütmüş olan Juan José Ibarretxe, bölgesel inovasyon ekosisteminin geliştirilmesi yönündeki irade ve çabanın *"ya hep birlikte, ya da hiç"* anlayışında yattığını ifade etmektedir.

Basque'lı liderler, 1980'lerde yaşanan derin ekonomik krizin ardından sanayinin aldığı darbeler ve yoğun işsizlikle baş edebilmek için ekonominin uzun vadede yeniden yapılandırılması amacıyla girişimlerini başlatmışlardır. Bu dönemden itibaren devlet, Ar-Ge ve inovasyona dayalı endüstriyel rekabetçilik üzerine kurulu politikasıyla küme gelişimine büyük önem vermiştir. 1982 yılında kurulan geleneksel teknoloji transferi kurumları, temel ve uygulamalı araştırmadan oluşan güçlü ağ yapılarına dönüşmüştür. Bu kurumlar, 1997-2006 döneminde 1 milyar dolar gelir yaratmayı başarmışlardır.

Küme programı geliştikçe firmalar arasında Ar-Ge iş birliklerinin artırılmasına özel önem verilmeye başlanmıştır. 1997 yılında kurulan Basque Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Ağı (RVCTI) bölgesel inovasyon altyapılarının oluşturulması ve pazar yönelimli araştırma ve inovasyon faaliyetlerine hız kazandırılması için yoğun çalışmalar yürütmüştür. Bugün 100'ün üzerinde üyesi bulunan ve bu üyelerini araştırma merkezleri, üniversiteler, firmalar, teknoloji merkezleri, teknoparklar, ortak araştırma kurumları ve laboratuvarların oluşturduğu ağ, dinamik bir iş birliği platformu olarak faaliyetini sürdürmektedir. RVCTI'yi oluşturan kuruluşlar, 2007 yılında kâr amacı gütmeyen özel bir kurum olan Innobasque'ı kurmuşlardır. Böylelikle, kurumlar arası iş birliği daha da kurumsal ve sürdürülebilir hale gelmiş; bunları destekleyen kısa, orta ve uzun vadeli politika ve programlarla bölgesel inovasyon ekosisteminin gücü artırılmıştır.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak Basque'in, kişi başına düşen milli geliri İspanya'nın ve AB ortalamasının üzerine çıkmış, 2011'de 30.829 euro seviyesine ulaşmıştır⁹.

Basque inovasyon ekosisteminin güçlendirilmesi ve yaratılan etkinin artırılması amacıyla teknoparklar arasında da güçlü bir iş birliği altyapısı oluşturulmuştur. Bölgedeki dört teknoparkın bir araya gelerek kurduğu Basque Teknoloji Parkları Ağı, teknopark faaliyetlerini koordine etmekte; odaklanılan teknoloji alanlarında tamamlayıcılık sağlamakta ve teknoparklarda faaliyet gösteren tüm firmaları dâhili bir telekomünikasyon ağıyla birbirilerine bağlayarak etkin bir iş birliği ortamı oluşturmaktadır. Uluslararası teknopark tanımına uygun bir yapı, imkân ve hizmetler yelpazesıyla faaliyet gösteren ağ, küçük ve birbirinden bağımsız hareket eden teknoparkların yarattığı etkiyi tatmin edici bulmayan bölgelere ve ülkelere örnek teşkil etmektedir.

⁹ 25.11.2016 tarihinde <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/basque-country> adresinden alındı.

Bölgesel Teknoparkların Ortaklığında Kalkınma: Basque Örneği (Devam)

Basque Teknoloji Parkları Ağı, araştırma ve teknoloji transferi alanlarında uluslararası projelerin geliştirilmesi konusunda da yoğun şekilde çalışmaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Uzay Ajansı (ESA), ABD'den Massachusetts Institute of Technology (MIT), Hollanda'dan Erasmus Üniversitesi ve Petten ECN ile düzenli iş birliği faaliyetleri yürütülmektedir.

Teknoparkların oluşturduğu bu iş ve güç birliği Basque'daki diğer kurumlar ve firmalar arasında da artarak devam etmektedir. İnovasyon ekosisteminin daha da güçlendirilerek yaratılan sosyal ve ekonomik etkilerin artırılması için yeni girişimler başlatılmaktadır. Innobasque'ın öncülüğünde her yaşa yönelik inovasyon eğitimlerinden sosyal inovasyon projelerine kadar pek çok alanda yürütülen faaliyetlerle Basque'ı inovasyon toplumuna dönüştürmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda kurulan Basque Sosyal İnovasyon (BSI), farklı kuruluşların (birlikler, işverenler, üniversiteler, kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları) bir araya gelerek oluşturduğu ve sosyal inovasyon alanında bölgede katma değer yaratacak çalışmalara imza atan bir yapılanmadır. BSI, Basque toplumunun karşı karşıya olduğu zorlukları tespit edip bunlara inovatif çözümlerle cevap vermek üzere çalışmalarını sürdürmektedir.

Kaynak: Elçi, 2015; AB, 2013 ve <http://web.innobasque.com> (Erişim Tarihi: 25.11.2016)

3.2. Vizyon

DOKAP TGB'leri Ortak Gelişim Stratejisi Diyalog Çalıştayı'nda bölgesel paydaşlarca katılımcı yaklaşımla belirlenecektir.

3.3. Misyon

DOKAP bölgesi TGB'lerinin misyonu, DOKAP bölgesindeki halkın refahının artırılması amacıyla bölge firmalarının istihdam ve gelirlerini artıracak şekilde Ar-Ge ve inovasyon odaklı gelişimlerini sağlamak, inovasyona dayalı yeni firmaların kurulmasını ve büyümesini teşvik etmek ve kurumlar arasında bilgi ve teknoloji akışını harekete geçirmektir. DOKAP bölgesi TGB'leri, bu misyonunu gerçekleştirebilmek için üçüncü nesil teknopark yaklaşımı çerçevesinde faaliyet gösterir; hedef kitlesine yüksek kalitede mekânlar, olanaklar ve hizmetler tasarlayıp sunar¹⁰.

¹⁰ Söz konusu misyon, önceki bölümlerde de açıklanan uluslararası tanım ve iyi uygulama örneklerinden ve TGB mevzuatından hareketle belirlenmiştir.

3.4. Hedef Kitle

DOKAP bölgesi TGB'lerinin doğrudan hedef kitlesini oluşturan kesimler şunlardır:

- DOKAP bölgesindeki firmalar öncelikli olmak üzere Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki özel sektör kuruluşları,
- Ar-Ge ve inovasyona dayalı olarak işini kurmak ya da yeni kurulmuş işini büyütmek isteyen başta DOKAP bölgesindekiler olmak üzere Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki nitelikli girişimciler,
- DOKAP bölgesindeki üniversitelerden yeni mezun olan veya halen eğitime devam eden öğrenciler ile girişimcilik ruhuna sahip akademisyenler/araştırmacılar,
- DOKAP bölgesindeki üniversiteler ve araştırma merkezleri başta olmak üzere bölgedeki ve Türkiye'nin diğer illerindeki üniversiteler ve araştırma merkezleri.

TGB'lerin dolaylı hedef kitlesini ise şu kesimler oluşturmaktadır:

- DOKAP bölgesi TGB'lerinin hedef kitlesini oluşturan firmaların değer zincirlerinde yer alan firmalar (Örneğin; TGB'lerdeki firmaların/girişimcilerin ham madde/mal/hizmet sağlayıcıları, satın alma, pazarlama, lojistik firmaları, vb.),
- Proje planlama ve proje yönetme konularında tecrübeli uzmanlardan oluşan mühendislik/iş geliştirme firmaları,
- Bölgede yatırımcı olma potansiyeline sahip sermayedarlar/girişimciler/iş insanları,
- Bölgedeki nitelikli eğitmen, danışman ve mentörler,
- DOKAP bölgesindeki girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin önemli bir bileşeni olarak bölge halkı.

TGB'lerin hedef kitleye erişiminde segmentasyon yaklaşımı kullanılacaktır. Buna göre bölgesel, ulusal ve uluslararası seviyede erişilecek hedef kitle ve bunlara erişim için öngörülen süreler, erişim kolaylığı ve segmentin büyüme potansiyeline göre şu şekildedir:

a) Kolay erişilebilecek ve kısa vadede büyüyecek öncelikli segmentler;

- DOKAP bölgesindeki vizyoner orta ve büyük ölçekli firmalar (50'nin üzerinde çalışanı olan, büyüme ve rekabet odaklı vizyon ve hedeflere sahip firmalar),
- DOKAP bölgesindeki inovasyon ve teknoloji odaklı mikro ve küçük işletmeler (50'nin altında çalışanı olan dinamik ve rekabetçi firmalar)¹¹,

¹¹ Yukarıdaki iki segmentte yer alan firmalar, ağırlıklı olarak DOKAP bölgesindeki kümelerin üyesi olanlar ve devlet desteklerinden yararlanan (TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, vb.) firmalardır.

- DOKAP bölgesindeki üniversitelerin inovatif iş fikri ve/veya ticarileştirilebilecek araştırma çıktı ve sonuçlarına sahip akademisyenleri ve öğrencileri¹².
- b) Kısa-orta vadede büyüyecek segmentler:
- DOKAP bölgesindeki illerden olup Türkiye'nin diğer bölgelerinde yerleşik potansiyel girişimciler (Türkiye'nin diğer illerinde yaşayan/eğitim alan/çalışan ve bölgeye dönerek inovasyona dayalı firmasını kurmak isteyenler),
 - DOKAP bölgesindeki illerden olup Türkiye'nin diğer bölgelerinde yerleşik iş sahipleri (Türkiye'nin diğer illerinde firmalarını kurmuş ve geliştirmiş iş sahiplerinden tedarik/değer zincirinde yer almak üzere spin-off'larını bölgede kurma potansiyeli olanlar),
 - DOKAP bölgesindeki illerden olup yurt dışında yaşayan potansiyel girişimciler ,
 - DOKAP bölgesindeki illerden olup yurt dışında yerleşik iş sahipleri (yurt dışında firmalarını kurmuş ve geliştirmiş iş sahiplerinden tedarik/değer zincirinde yer almak üzere spin-off'larını bölgede kurma potansiyeli olanlar).
- c) Orta vadede büyüyecek segmentler:
- DOKAP bölgesi TGB'lerinin yaratacağı başarı öykülerinden hareketle TGB'lerin hizmetlerinden yararlanmak isteyecek firmalar, girişimciler, akademisyenler ve öğrenciler.
- d) Uzun vadede büyüyecek segmentler:
- DOKAP bölgesindeki TGB'lerin ve diğer paydaşların (örn. DOKAP, Kalkınma Ajansları, TTM, vb.) çaba ve çalışmaları sonucu bölgeye Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji yatırımı yapacak yerli ve yabancı sermaye.

3.5. DOKAP Bölgesi TGB'lerinin Faaliyet ve Hizmetleri

DOKAP bölgesi TGB'lerinin Yönetim Şirketleri tarafından sağlanacak imkân, hizmet ve faaliyetleri 2 ana başlık altında toplanmaktadır:

- a) TGB fiziki altyapısıyla sağlanan imkânlar;
- Nitelikli ofis altyapısı,
 - Laboratuvar imkânları ve araştırma altyapısı,
 - Firmalar/girişimciler arasında iletişim, iş birliği ve sinerjinin oluşmasını ve artmasını sağlayacak altyapı unsurları,
 - Ulaşım, konaklama ve barınma imkânları.

¹² Bu kapsamda kurulması planlanan DOKAP Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi (TTM) ile iş birliği halinde çalışılması öngörülmektedir.

b) Firmalara ve girişimcilere yönelik hizmet, destek ve faaliyetler

- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetleri
- Teknoloji transferi hizmetleri
- Finansmana erişim hizmetleri
- İşbirliği ağları ve sinerji oluşturma hizmetleri
- Mentörlük, danışmanlık ve eğitim hizmetleri
- Ar-Ge/İnovasyon odaklı küme geliştirme faaliyetleri
- Uluslararasılaşma hizmetleri
- İnovasyon ekosistemindeki aktörler arasında ilişkileri ve iletişimi harekete geçirecek ve güçlendirecek sosyal ve kültürel faaliyetler

Söz konusu imkân, hizmet ve faaliyetlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

3.5.1. TGB Fiziki Altyapısıyla Sağlanan İmkânlar

3.5.1.1. Nitelikli Ofis Altyapısı

TGB Yönetim Şirketleri, teknopark, ön kuluçka ve kuluçka ofislerinin tahsisinden, bakımından ve kiracılarla ilişkilerden sorumludur. Buna göre bölgedeki talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut altyapının TGB firmaları, ön kuluçka girişimcileri ve kuluçka firmaları arasında dağılımı TGB Yönetici Şirketi tarafından yapılır. Bölgede ofis alanlarının firma büyüklüğüne göre değişebilmesi için esnek yapıda tasarlanması önemlidir.

Ön kuluçka alanı, girişimci adayları arasında etkileşimi artırmak için açık ofis olarak tasarlanırken; kuluçka alanı, yeni kurulan şirketlerin ticari ve teknolojik gizliliğinin korunması için bağımsız ofisler olarak kurgulanacaktır. Hızlandırıcı programları için ofis ihtiyacı olmadığından, uygun TGB toplantı odaları ihtiyaca bağlı olarak tahsis edilecektir.

Ön kuluçka, kuluçka, toplantı odaları ve konferans salonu için gerekli mobilya ve donanım TGB Yönetici Şirketi tarafından; bunların dışında kalan alanların mobilya ve donanımı ise kiracı firmalar tarafından sağlanacaktır.

TGB Yönetici Şirketleri, bölgedeki firmaların ve girişimcilerin odaklandıkları sektörlerde yürütülecek Ar-Ge çalışmalarına imkân sağlayacak nitelikte ofis altyapısını oluşturacaklardır. Buna göre, gereken ses yalıtım sistemleri, ıslak çalışma alanları gibi yazılım sektörü dışındaki sektörlerin ihtiyaç duyacağı altyapı çözümleri de firmalara/girişimcilere sağlanacaktır. Ayrıca, kesintisiz enerji ve hızlı ve güvenli internet altyapısının temini ve sürekliliği sağlanacaktır. Enerji ihtiyacının karşılanmasında yenilenebilir kaynakların devreye alınması da planlanacaktır.

TGB'lerde sürekli olarak %100 doluluk oranının sağlanması hedeflenecektir. Ek alan ve yeni bina yatırımları, talep ve ihtiyaca bağlı olarak planlanarak devreye alınacaktır.

TGB'ler, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini özendirmek ve bölgesel cazibe merkezi halini almak için aşağıdaki niteliklere sahip firmaları çekme konusunda gerekli adımları atacaktırlar:

- Bölgesel, ulusal veya uluslararası düzeyde saygın bir isme ve markaya sahip,
- TGB'lerdeki ve bölgedeki firmalarla sinerji oluşturma ve iş birliği fırsatlarını yakalama istek ve arzusunda,
- TGB'lerde kiralayacakları ofisi aktif olarak kullanmaya yönelik sağlam bir iş planına sahip,
- Bölgesel girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin oluşturulması konusunda rol üstlenme isteğinde.

TGB Yönetici Şirketleri anlaşma yapacakları bir mali müşavir, hukukçu ve patent uzmanını dönüşümlü olarak haftanın belli günlerinde girişimcilere ve firmalara danışmanlık sağlamaları için kuluçkaya yakın bir ofis tahsis edeceklerdir.

TGB ofisleri dışında toplantı ve konferans salonları ile laboratuvar, tasarım ve diğer ekipman altyapısı, DOKAP bölgesinden ve bölge dışından başvuracak kişi ve firmalar tarafından da ücret karşılığında kullanılabilir. Toplantı/konferans salonlarının ve diğer ortak alanların kiralanması halinde kiralaanın ihtiyaç duyacağı çay-kahve veya catering hizmetleri Yönetici Şirket tarafından ücreti karşılığında ayrıca temin edilecektir.

TGB Yönetici Şirketi, tüm firmalara resepsiyon, telefon, temizlik, catering, yazıcı kullanımı, fotokopi vb. hizmetlerini ücreti karşılığında verecektir. Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı firmaları ve girişimcileri için bu hizmetler ücretsiz sağlanacaktır.

3.5.1.2. Laboratuvar İmkânları ve Araştırma Altyapısı

Bu kapsamda, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların sürekli ihtiyaç duydukları laboratuvar altyapısı ihtiyaçları belirlenecek ve buna uygun laboratuvarların üniversitede bulunmaması veya bulunmasına rağmen firmaların ihtiyaç duyduğu sıklıkta kullanım imkânı olmaması halinde, TGB'lerde oluşturulması ve firmaların ortak kullanımına sunulması sağlanacaktır. Yine ihtiyaca bağlı olarak tasarım ve hızlı prototipleme cihazlarının temini ve firmaların/girişimcilerin kullanımına sunulması da değerlendirilecektir. Söz konusu altyapı, firmalara belli bir ücret karşılığında; ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı girişimcilerine ise ücretsiz tahsil edilecektir.

3.5.1.3. Firmalar/Girişimciler Arasında İletişim, İş Birliği ve Sinerjinin Oluşmasını ve Artmasını Sağlayacak Altyapı Unsurları

TGB'lerin açık ve kapalı ortak kullanım alanları, firmalar, girişimciler, akademisyenler ve öğrenciler başta olmak üzere bölgesel inovasyon ekosisteminin oyuncularını TGB'lere çekmek için yüksek

cazibeye ve prestije sahip sosyal alanlar (yeme, içme, dinlenme, sosyal toplantı, vb.) olarak planlanacak ve buna uygun şekilde işletilmeleri sağlanacaktır.

Dünyadaki iyi uygulamalara paralel olarak, firmalar/girişimciler arasında etkileşim imkânını artırmak için TGB binalarına girişlerin tek bir kapıdan yapılması sağlanacaktır.

TGB'lerin çevre ve peyzaj düzenlemesine de özel önem verilecek; bu alanların da hedef kitle arasında etkileşim ve ağ oluşturma etkinliklerinin düzenlemesine imkân sağlayacak şekilde kullanılması amacıyla gerekli girişimlerde bulunulacaktır. Söz konusu alanların oluşturulmasında ve yönetilmesinde TGB'lerin cazibesini ön plana çıkarmak ve hedef kitlelerin buluşturularak sinerji oluşturulmasını sağlamak hedefi güdülecektir. Sosyal alanlardan bir bölümünün, girişimcilik potansiyeline sahip genç girişimcilerin ve üniversite öğrencilerinin bir araya gelecekları ve iş fikirleri üzerinde tartışıp potansiyel iş ortaklarıyla buluşacakları bir mekân olarak kurgulanmasına; benzer şekilde genç girişimcilerin ve kuluçka firmalarının sosyalleşeceği spor alanlarının oluşturulmasına özen gösterilecektir.

3.5.1.4. Ulaşım, Konaklama ve Barınma İmkânları

TGB'lere bölge genelinde ulaşım kolaylığı ve çevrenin sunduğu imkânlar, cazibe açısından önem taşımaktadır. TGB'lere bölge üniversitelerinden, sanayinin yoğun olduğu yerlerden ve şehir dışından hızlı, kolay ve ekonomik ulaşım için atılması gereken adımlar belirlenecek ve en kısa sürede gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi için Belediyeler başta olmak üzere ilgili kurum ve kuruluşlarla temasa geçilecektir. Ayrıca, TGB'lere yakın sosyal ve kültürel imkânlar ile barınma ve konaklama imkânlarının tespitine ilişkin bir çalışma yapılacak ve özellikle bölge dışından ve yurt dışından gelecek potansiyel yatırımcılar ve girişimcilere bölgenin tanıtılması sırasında kullanılacaktır. Ayrıca, TGB'lerin bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel cazibesinin artırılmasına yönelik olası yatırım ihtiyaçları belirlenerek potansiyel yatırımcılarla temasa geçilecektir.

3.5.2. Firmalara ve Girişimcilere Yönelik Hizmet, Destek ve Faaliyetler

3.5.2.1. Ön Kuluçka, Kuluçka ve Hızlandırıcı Hizmetleri

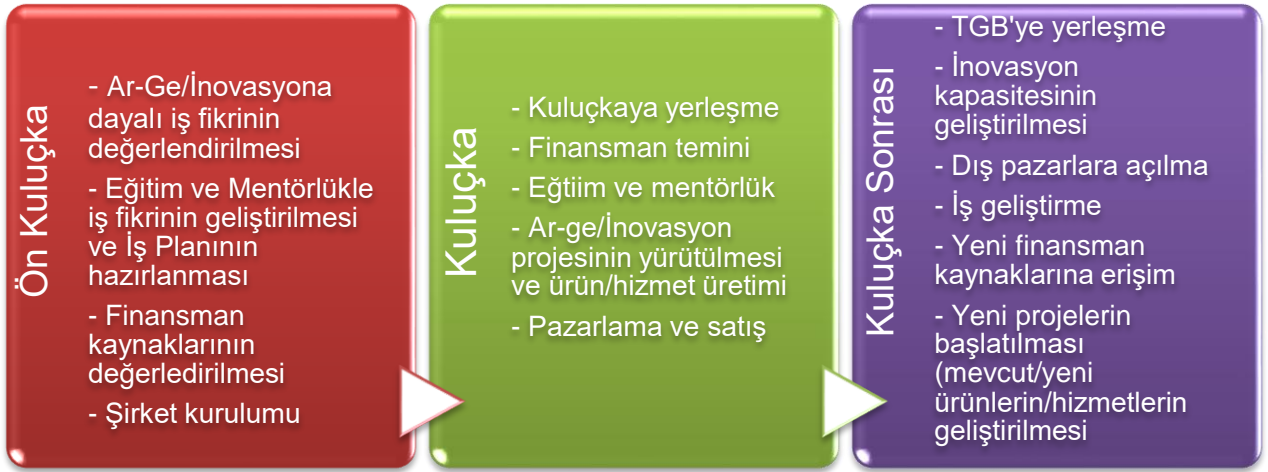
DOKAP bölgesinde Ar-Ge ve inovasyon odaklı girişimcilerin yetişmesi ve TGB'ler için yeterli potansiyel ve talebin oluşturulması için etkin kuluçka ve hızlandırıcı mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Söz konusu mekanizmalar ayrıca TGB'lerin gerekli ekosistemi oluşturmaları ve teknoloji transferinin önemli bir ayağını oluşturan akademik girişimciliğin gelişimi için de gereklidir. Bölge TGB'lerinde ön kuluçka ve kuluçka hizmetlerinin yanı sıra mezun firmalar için kuluçka sonrası hizmetlerin de teknopark bünyesinde sunulmasıyla devam etmesi gerekmektedir (Şekil 2). Böylelikle, yeni kurulan firmaların karşı karşıya oldukları riskler en aza indirilip hayatta kalma ve büyüme olasılıkları artırılmış olacaktır.

Buna göre, DOKAP TGB'lerinin sağlayacağı kuluçka hizmetlerinin çerçevesi şu şekilde olacaktır:

Ön kuluçka hizmetleri, girişimcilerin inovatif iş fikirlerini geliştirmeleri, iş planlarını hazırlamaları, gerekli finansal kaynaklara erişmeleri ve şirketleşme öncesi gerekli hazırlıkları tamamlamaları için gereken hizmetleri kapsayacaktır.

Potansiyel girişimcilere sunulacak ön kuluçka hizmeti süresi en fazla 6 ay olacaktır. Girişimcinin bu sürenin sonunda şirket kurma ve kuluçkaya yerleşme aşamasına gelmesi beklenmektedir. Sürenin sonunda kuluçka aşamasına gelmemiş olanlara verilen hizmet sona erdirilecektir. İstisnai durumlarda, girişimcinin gerekçeli başvurusu ve TGB Yönetim Kurulunun kararı ile ön kuluçka süreci 3 ay daha uzatılabilir.

Kuluçka sürecinin evreleri (Elçi, 2015) Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Kuluçka Sürecinin Evreleri

Kuluçka hizmetleri, kuluçka için seçilmiş genç firmalara ve şirketlerini kurmuş olan girişimcilere inovatif fikirlerini ürüne/hizmete dönüştürerek işlerini büyütmelerini sağlamak üzere sağlanacak hizmetleri kapsayacaktır. Bu kapsamda, yeni kurulan firmaların ihtiyaç duyacağı eğitimler, mentörlük, proje yönetimi, pazarlama ve satış danışmanlığı, finansmana erişim, nitelikli insan kaynağının bulunması öncelikle üzerinde durulan konular olacaktır. TGB, bu hizmetleri her bir firmanın ihtiyacını tespit ederek ve sürekli olarak firmalarla temas halinde kalarak sağlayacaktır.

Kuluçka süresi, tüm kuluçka firmaları için en fazla 3 yıldır. Bu sürenin sonunda firmaların kuluçkadan mezun olarak uygun yer varsa TGB'ye yoksa TGB'ye fiziki olarak yakın bir lokasyona yerleşmeleri sağlanacaktır.

Kuluçka sonrası hizmetler, kuluçka hizmetlerinden yararlanan firmaların gerekli olgunluk seviyesine ulaştıkları ve kendi ayakları üzerinde durur hale geldikleri aşamada sağlanacak hizmetleri içerecektir. Bu aşamada, firmanın kuluçkadaki ofisinden ayrılarak "mezun olması" sağlanırken, kuluçka dışında

büyüme trendine devam edebilmesi için gerekli hizmetler kuluçka yönetimince verilmeye devam edecektir. Bu kapsamda, kuluçka evresinde geliştirilen ürün ve hizmetlerin satışlarının ve pazar paylarının artırılması, pazardan alınacak geri beslemeyle mevcut ürünlerin/hizmetlerin iyileştirilmesi ve yenilerinin geliştirilmesi için Ar-Ge ve inovasyon projelerinin başlatılması, finansman kaynaklarına erişim, yeni pazarlara girme hizmetleri, firmaya özel mentörlük, eğitim ve danışmanlık yoluyla sağlanacaktır.

TGB'ler tarafından uygulanacak *hızlandırıcı* programlarında ise yüksek pazar ve büyüme potansiyeli taşıyan iş fikirlerine sahip yeni girişimcilerin ve KOBİ'lerin seçilmesi ve bir araya getirilmesiyle küçük gruplar oluşturulacaktır. Bu gruplara, hızlandırıcı programı kapsamında ürün fikirlerini geliştirmek ve pazarlara açılabilme için yoğun eğitim, mentörlük ve finansmana ve müşterilere erişim destekleri sunulacaktır. Hızlandırıcı programları kapsamında oluşturulan bir girişimci grubu için program uygulama süresi en fazla 3 ay olacaktır.

3.5.2.2. Teknoloji Transferi Hizmetleri

DOKAP TGB'leri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri mevzuatıyla belirlendiği şekilde kurmuş oldukları teknoloji transfer ofislerinin (TTO) üniversitelerde, TGB'lerde ve bölgede geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi ve üniversite-sanayi iş birliklerinin artırılması amacıyla etkin şekilde çalışmalarını sağlayacaklardır. Bu kapsamda TTO'lar, bölgelerindeki firmalar ve üniversitelerdeki teknoloji arz ve taleplerini tespit edecek, araştırmacı ve araştırma altyapısı envanterini oluşturacaktır. Bölgede bir TTM kurulması halinde TTM ile iş birliği halinde, kurulmazsa kendi çaba ve çalışmaları ile teknoloji arzıyla talebi eşleştirecek, fikri mülkiyet haklarının korunması konusunda gerekli hizmetleri sunacak, ortak ve sözleşmeli Ar-Ge projelerinin yürütülmesini sağlayacaklardır¹³.

3.5.2.3. Finansmana Erişim Hizmetleri

Yeni girişimciler başta olmak üzere Ar-Ge ve inovasyon odaklı çalışan firmaların en önemli ihtiyaçlarının başında finansman gelmektedir. Ar-Ge sürecindeki KOBİ'ler ve yeni girişimciler Ar-Ge maliyetlerini karşılamak ve hayatlarını idame ettirmek için sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Firmaların bu süreci başarıyla yönetebilmeleri için ihtiyaç duydukları finansmanın temininde TGB Yönetici Şirketleri aktif rol oynayacaktır. Bu kapsamda TGB Yönetici Şirketleri tarafından;

- TGB'lerde faaliyet gösterenler başta olmak üzere bölgedeki firmaların ve girişimcilerin Ar-Ge devlet desteklerinden yararlanmaları için gerekli yardım ve yol göstericilik sağlanacak,
- DOKAP Bölgesel İş Melekleri Ağının kurulması ve Ar-Ge/inovasyon odaklı girişimcilere yatırım yapılması için gerekli faaliyetler yürütülecek,

¹³ Teknoloji transferi hizmet ve faaliyetlerine ilişkin detaylı bilgi Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Fizibilite Raporu'nda verilmiştir.

- Ulusal ve uluslararası girişim sermayesi fonlarının bölgeye çekilmesi konusunda bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde gerekli adımlar atılacak,
- Bölgesel Ar-Ge ve inovasyon destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulanması konusunda kalkınma ajansları nezdinde girişimlerde bulunulacaktır.

DOKAP Bölgesel İş Melekleri Ağı, bölge TGB'lerinin ortak girişimi olarak ilgili paydaşlarla iş birliği halinde hayata geçirilecektir. İş melekleri yüksek kazançlara sahip, kendileri de birer girişimci olan kişilerdir. Sahip oldukları finansal kaynakları, deneyim ve ilgi alanlarına giren kurulma aşamasındaki ya da yeni kurulan şirketlere karşılığında önemli finansal getiriler elde etmek üzere yatırırlar. Yaptıkları yatırımlar karşılığında şirketlerden belirli oranda hisse alırlar ve aktif olarak yönetimde söz sahibi olmayı yeğlerler. Türkiye'de de önemli bir mekanizma olarak devlet tarafından da özendirilen iş melekleri için, Hazine Müsteşarlığı'nın Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi¹⁴ önemli teşvikler içermektedir.

Buna göre, her iki TGB'nin Yönetim Kurullarının liderliğinde ve ortaklığında kurulacak ağ ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı yararlanıcıları başta olmak üzere DOKAP bölgesindeki Ar-Ge ve inovasyon odaklı tüm girişimcilere iş fikirlerini hayata geçirmek için gerekli finansal desteği ve rehberliği sağlayacaktır. İş Melekleri Ağı'na dâhil olma potansiyeli olan DOKAP bölgesindeki iş insanları ve başarılı girişimcilerden başlayarak ağ oluşturulacak, bölge illerinden ayrılarak diğer illere ve yurt dışına yerleşmiş iş insanlarının da ağa dâhil olmaları için çalışmalar yürütülecektir.

Türkiye'de Teknopark Girişimcileri/Firmaları için Finansman İmkânları

Türkiye'de teknopark yönetimlerinin harekete geçirebileceği fon kaynakları ve finansman imkânları aşağıda özetlenmektedir:

- Türkiye'de girişimcilerin yaşam evrelerine göre yararlanabildikleri finans kaynakları; kamu destekleri, girişim sermayesi, melek yatırımcılar, bankalar, sermaye piyasaları, finansal kiralama, faktöring ve kredi garantisi olarak özetlenebilir. Teknopark yönetimlerinin bu mekanizmalar hakkında bilgi sahibi olması ve finansman sağlayıcılarla iş birlikleri oluşturarak girişimcilerine/firmalarına gerekli yönlendirmeyi yapmaları önemlidir.
- TÜBİTAK'ın 1514-Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP) kapsamında girişim sermayesi fonlarının kurulması desteklenmektedir. Teknoparkların bu destekten yararlanarak kendi girişim sermayesi fonlarını kurmaları mümkündür.
- Erken aşamayı fonlayan kamu desteklerinden bazıları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknogirişim desteği, KOSGEB Yeni Girişimci Desteği ve TÜBİTAK tarafından sağlanan aşamalı destek programlarıdır. Teknopark yönetimlerinin firmaları/girişimcileri bu kaynaklara yönlendirmeleri ve destekten yararlanmaları için gerekli yardımı sağlamaları önemlidir.

¹⁴ 03.12.2016 tarihinde <http://www.hazine.gov.tr/default.aspx?nsw=kcZWUtPTNizA34ZGxE085Q==&nm=990> adresinden alındı.

Türkiye’de Teknopark Girişimcileri/Firmaları için Finansman İmkânları (Devam)

- Hazine Müsteşarlığı tarafından yürütülen “Bireysel Katılım Sermayesi (İş Melekleri) Yönetmeliği” ve Sermaye Piyasası Kurulu “Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği” erken aşama finansman faaliyetlerinin artmasını sağlayacak önemli gelişmelerdir. Müsteşarlığın melek yatırımcılara yönelik geliştirdiği Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi¹⁵ önemli teşvikler içermektedir. Söz konusu teşviklerin de kullanılmasıyla teknoparklar tarafından iş melekleri ağlarının oluşturulmasında fayda vardır.
- Günümüzde giderek artan sayıda ticari bankanın girişimcilere yönelik eğitim ve danışmanlık gibi unsurları da içeren finansman paketleri geliştirdiği gözlenmektedir. Teknopark yönetimlerinin bu gelişmeleri takip ederek ve bankalarla iş birliğine giderek, cazip imkânların firmalarının/girişimcilerinin erişimine sunmasında fayda vardır.
- Kamu kaynaklarıyla kurulmuş ve faaliyet göstermekte olan İstanbul Venture Capital Initiative (iVCi)¹⁶ girişim sermayesi kullandırmayı hedefleyen fonların kurulmasını sağlamaktadır. iVCi desteğiyle kurulan fonlarının teknopark/kuluçka firmalarına yatırım yapabilmeleri için gerekli temasların yürütülmesi önemlidir. iVCi’nin portföyündeki fonlar ve web siteleri aşağıda yer almaktadır.

Fon Adı	Fon Yöneticisi	Taahhüt Edilen Yatırım Miktarı
3ts-CISCO Growth Fund	3ts Capital Partners http://www.3tsvp.com	6 milyon EUR
Eurasia Capital Partners Fund	Eurasia Capital Partners http://www.eurasiacp.com/welcome.html	5.6 milyon EUR
Pera Private Equity Fund	Pera Capital Partners http://peracap.com	15 milyon EUR
Mediterra Fund I	Mediterra Capital Partners http://www.mediterracapital.com	20 milyon EUR
ADM CEECAT Fund	ADM Capital Partners http://www.admcap.com	24 milyon EUR
Clean Energy Transition Fund	Crescent Capital http://www.crescent.com.tr	15 milyon EUR
Darby Converging Europe Fund III	Darby Private Equity http://www.darbyoverseas.com/darby/index.jsp	17.5 milyon EUR
Actera Partners II	ActeraGroup http://www.acteragroup.com/en_about.asp	40 milyon ABD Doları
Anatolian Growth Capital Fund	Abraaj Group http://www.abraaj.com	2 milyon EUR
Earlybird Digital East Fund	Earlybird Venture Capital http://www.earlybird.com	25 milyon ABD Doları

¹⁵ 03.12.2016 tarihinde <http://www.hazine.gov.tr/default.aspx?nsw=kcZwUtPTNizA34ZGxE085Q==H7deC+LxBI8=&nm=990> adresinden alındı.

¹⁶ 03.12.2016 tarihinde <http://www.ivci.com.tr/Default.aspx?lang=tr> adresinden alındı.

Türkiye’de Teknopark Girişimcileri/Firmaları için Finansman İmkânları (Devam)

- Bunların dışında start-up'lara/spin-off'lara yatırım yapan/yapılmasını sağlayan oluşumlar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, Girişim Fabrikası,¹⁷ Etohum,¹⁸ Inventram,¹⁹ Embriyonix²⁰ ve Inovent'tir²¹.
- Türkiye’de teknoparklar tarafından başlatılan ve girişimcilere erken aşama desteği sağlayan programlara iki örnek İTÜ Çekirdek ve METUTECH-BAN'dır.
 - İTÜ Çekirdek,²² bir fikrin projeye/ürüne/hizmete dönüşebilmesi için genç girişimcilere öncelikle araştırmalarını yapabilecekleri altyapı ve üstyapı olanaklarını temin etmekte; fikirden projeye giden süreçte eğitim ve öğrenim imkânları sunmakta ve finansal destek de sağlamaktadır. İTÜ Arı Teknokent bünyesinde olan İTÜ Çekirdek'in destekleyicileri arasında kamu ve özel sektör kurumları bulunmaktadır.
 - METUTECH-BAN,²³ iş melekleri yatırımları konusunda hukuki düzenlemeler de dâhil olmak üzere her türlü faaliyeti yürütmek, desteklemek ve geliştirmek amacıyla ODTÜ Teknokent bünyesinde kurulmuştur. Girişimcilerin finansman arayışını başarılı biçimde tamamlayabilmeleri için ön eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmakta; girişimcilere iş dünyasında deneyimli yatırımcılarla buluşma imkânı tanımakta; iş meleklerinin girişimcilere tecrübelerini aktarmalarına ve bu sayede piyasalar, yatırımcılar ve müşteriler hakkında bilgi desteği sunmalarına aracılık yapmaktadır.

Kaynak: Elçi, 2015.

3.5.2.4. İş Birliği Ağları ve Sinerji Oluşturma Hizmetleri

Üçüncü nesil teknopark yaklaşımı doğrultusunda TGB'ler, sadece ev sahipliği yaptıkları firmaların ve girişimcilerin değil bölge genelinde faaliyet gösteren diğer firmaların da dâhil olacağı iş birliği ağları oluşturacak ve sinerjiyi artırmaya yönelik faaliyetler yürütecektir. Buna ek olarak ürün/hizmet geliştirme, iş geliştirme, yeni pazarlara girme, mevcut pazarları genişletme, finansmana erişme konularında yatırımcılar, teknoloji sağlayıcılar, müşteriler ve uzmanlar ile firmaları/girişimcileri bir araya getirilecektir. Bu amaçla ticaret ve sanayi odaları başta olmak üzere bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde etkinlikler (fikir çalıştayları, proje pazarları, yatırımcı-girişimci buluşmaları, firma ziyaretleri, sektörel/tematik çalıştaylar) düzenleyeceklerdir.

¹⁷ 04.12.2016 tarihinde <http://www.girisimfabrikasi.com/hakkimizda/> adresinden alındı.

¹⁸ 04.12.2016 tarihinde <http://www.etohum.com/etohum-agi> adresinden alındı.

¹⁹ 04.12.2016 tarihinde <http://www.inventram.com> adresinden alındı.

²⁰ 04.12.2016 tarihinde <http://www.yenifikiryenihayat.com> adresinden alındı.

²¹ 04.12.2016 tarihinde <http://www.inovent.com.tr> adresinden alındı.

²² 04.12.2016 tarihinde <http://www.itucekirdek.com/tr> adresinden alındı.

²³ 04.12.2016 tarihinde <http://www.metutechban.org> adresinden alındı.

3.5.2.5. Mentörlük, Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri

TGB'ler, hedef kitlelerini oluşturan tüm kişi ve kuruluşlara ihtiyaçları doğrultusunda eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetleri sunacaklardır. Söz konusu hizmetler, TGB'lerde bulunan firma ve girişimcileri olduğu kadar TGB'ler dışındakileri de kapsayacaktır. Mentörlük hizmeti gönüllü mentörler tarafından ücretsiz olarak sağlanırken danışmanlık ve eğitim hizmetleri TGB dışındaki firmalara ücreti karşılığında verilecektir. TGB'lerdeki firmalardan ise ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı programlarına dâhil olanlar dışındakiler piyasa bedellerinin altında bir ücret ödeyerek bu hizmetlerden yararlanacaklardır²⁴.

DOKAP TGB'leri Mentör Ağı, bölge içinden ve dışından kurumsal kapasite geliştirme, uluslararasılaşma, markalaşma, kurumsallaşma, inovasyon, Ar-Ge, satış ve pazarlama gibi konularda yüksek bilgi ve deneyime sahip iş insanlarının/uzmanların/deneyimli girişimcilerin "mentör" olarak katılımıyla oluşturulacaktır. Mentörler, TGB Yönetici Şirketleri tarafından eşleştirilecekleri ihtiyaç sahibi girişimcilere/firmalara gönüllü yol göstericilik yapacak; konuya ilişkin bilgi ve deneyimlerini mentörlük kriterleri doğrultusunda paylaşacaklardır. Mentör ağının TGB Yönetici Şirketlerinin ortak girişimiyle oluşturulması konusunda gerekli çalışmalar yapılacak ve ağ sürekli olarak yeni mentörlerin dâhil olmasıyla güçlendirilecektir.

Mentörler tercihlerine ve imkânlarına bağlı olarak eşleştirildikleri firmalarla/girişimcilerle, e-posta ve diğer online iletişim araçları (skype, vb.) ile, telefonla ve/veya yüz yüze iletişim kurabilecek ve mentörlük faaliyetini bu yolların biri veya birkaçıyla yürütebilecektir. Mentörün bölge veya il dışından firmayı/girişimciyi ziyaretinin söz konusu olduğu durumlarda, ziyarete ilişkin giderler önkuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı girişimcileri için TGB tarafından karşılanacaktır. Bunların dışında kalan kesimler, giderleri kendileri karşılayacaklardır. Mentörler, eşleştirilecekleri firmalara/girişimcilere temel olarak aşağıdaki konularda yardımcı olacaklardır:

- Firmanın/girişimcinin fikir geliştirmeden pazarlama ve satışa kadar tüm süreçte karşılaştığı soruları dinleyip bunların çözümü konusunda önerilerde bulunmak,
- Ar-Ge ve inovasyon sürecinde gerekli motivasyonu sağlamak, cesaretlendirmek, pozitif rol model olmak,
- Mentörün networkünde yer alan ve firmanın/girişimcinin Ar-Ge ve inovasyon performansını yükseltmeye katkı sağlayacak uzmanlar ve kuruluşlarla (örneğin iş melekleri, girişim sermayedarları, üniversitelerdeki araştırmacılar, vb.) buluşmasını sağlamak.

²⁴ Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin firmalara bedelsiz sağlanması halinde, hedef kitle tarafından bu hizmetlere yeterli önem verilmemektedir. Bu tür hizmetlerin firmalar tarafından ciddiye alınması ve aynı zamanda TGB'ler için doğacak maliyetlerin karşılanması için uygun bir bedelin saptanmasında fayda vardır. Öte yandan mentörlük, doğası gereği gönüllü sağlanması gereken bir hizmettir ve bilgi ve deneyim sahibinin bu bilgi ve deneyimini karşılık beklemeden sosyal sorumluluk çerçevesinde ihtiyaç sahibine aktarması anlamına gelir. Bölgede bu anlayışın yaygınlaştırılması, sosyal bağların güçlenmesine, iş birliği ve iletişimin artmasına katkı sağlayacaktır.

Mentör ağının öncelikle DOKAP bölgesinde ve ardından Türkiye'nin diğer illerde yerleşik bölgenin başarılı iş insanları ve girişimcilerden oluşturulması öngörülmektedir. Bu amaçla başlangıçta bölgede tanınan, saygın ve etkili isimlerin mentör ağına davet edilmesi ve ağın bu isimlerle oluşturulmaya başlanması, TGB'lerin hizmetlerinin tanıtımına ve çekiciliğine de katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, bölgedeki ticaret ve sanayi odalarının eski ve mevcut Yönetim Kurulu başkan ve üyelerinin, bölgedeki kümelerin başkanlarının, bölgenin lider firmalarının sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin, Türkiye'nin diğer illerde faaliyet gösteren güçlü ve tanınan firmaların bölge kökenli üst düzey yöneticilerinin ve sahiplerinin ağda yer alacak ilk mentörler olması öngörülmektedir. Mentörlüğün "sanal" olarak da hizmet verilebilecek olmasından dolayı diğer ülkelerdeki iyi tanınan bölge kökenli iş insanlarının ve girişimcilerin de zaman içinde ağa dâhil edilmesi sağlanacaktır.

DOKAP TGB'leri Eğitim ve Danışman Ortak Havuzu, bölge içinden ve dışından inovasyon, Ar-Ge, iş planı hazırlama, fizibilite, kurumsal kapasite geliştirme, uluslararasılaşma, markalaşma, kurumsallaşma, fikri haklar yönetimi, finansal yönetim, operasyon yönetimi, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi, çevre ve enerji konuları başta olmak üzere firmaların ve yeni girişimcilerin ihtiyaç duydukları alanlarda geniş bilgi ve deneyime sahip uzmanlardan ve danışmanlık, eğitim ve mühendislik firmalarından oluşacaktır. Söz konusu havuzun oluşturulması amacıyla, TGB'ler tarafından bölge genelinde ve ulusal düzeyde duyurular yapılacak ve istekli kişi ve firmalarca yapılacak başvurular değerlendirilerek aşağıdaki kriterleri sağlayanlar havuza dâhil edilecektir. TGB'lerin hedef kitlesini oluşturan kesimlerin eğitim ve danışmanlık hizmetleri bu havuz kanalıyla karşılanacaktır.

Eğitmenlik ve danışmanlık hizmeti sunanların (hizmet sağlayıcı firma ise başvuruya dâhil edilen her bir danışman/eğitmen için) aşağıdaki kriterleri sağlamaları beklenecektir:

- Eğitimini ve danışmanlığını verdikleri konularda en az 7 yıllık iş deneyimine sahip olmaları (fiili olarak ilgili alanda çalışmış olmaları),
- Hizmet sundukları alanlarda en az 5 yıl süresince özel sektöre eğitim ve danışmanlık hizmeti vermiş olmaları (daha önce fiili olarak çalışıldığı belirtilen alanda uzmanlaşmanın ardından eğitim ve danışmanlık hizmeti vermiş olmaları),
- Üniversite derecesine sahip olmaları (tercihen yüksek lisans veya doktora),
- Eğitim ve danışmanlık hizmeti vermiş oldukları firmalardan referans sağlamaları,
- İngilizceye veya alanını ilgilendiren başka bir yabancı dile iyi düzeyde hâkim olmaları (kendi alanında uzmanlaşmak için yabancı literatürü takip edebildiğini göstermesi için),
- DOKAP TGB'leri hedef kitlesine piyasa fiyatlarının altında bir ücretlendirmeye hizmet sunmaya hazır ve istekli olmaları.

3.5.2.6. Ar-Ge/İnovasyon Odaklı Küme Geliştirme Faaliyetleri

Teknopark kavramının özünde yatan küme, belli bir alanda birbiriyle bağlantılı şirketler ve kurumların oluşturduğu coğrafi yoğunluk olarak tanımlanır (Porter, 1990) ve birbiriyle bağlantılı sektörleri ve rekabet için gerekli diğer kuruluşları kapsar. Kümeler genellikle birbirlerini tamamlayan ürünlerin üreticileri, müşterileri ve dağıtım kanallarından başlayarak bilgi, beceri, teknoloji ve ortak girdi bakımından ilişkili sanayilerde faaliyet gösteren şirketlere kadar uzayan bir yapıya sahiptir. Ayrıca kümelerin çoğu uzmanlaşmış eğitim, öğrenim, enformasyon, araştırma ve teknik destek gibi hizmetler sağlayan devlet kurumlarını; üniversiteler, standart belirleyici kuruluşlar, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı yapıları da bünyelerinde barındırır (Elçi vd. 2008).

Ar-Ge odaklı kümelenmeler ise aynı veya birbirleriyle ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren firmalar ve kurumların (üniversiteler, araştırma enstitüleri, finansman kuruluşları, vb.) Ar-Ge ve inovasyon alanında oluşturduğu resmi iş birliği yapılarıdır. Bu tür kümelenmelerde küme üyelerinin rekabet gücü, üyeler arasındaki Ar-Ge iş birliklerine ve buna bağlı gelişen inovasyon performansına dayanır (Elçi, 2015).

Uluslararası başarılı uygulamalarda görüldüğü gibi TGB'lerin bölgede gerekli sosyoekonomik sonuç ve etkileri yaratabilmeleri, Ar-Ge ve inovasyon odaklı kümeler olarak yapılanmaları ve faaliyet göstermeleriyle mümkündür. Bu nedenle TGB Yönetici Şirketleri kümelenme faaliyetlerinde aktif rol oynayacaklardır. Bu amaçla bölgedeki mevcut kümelere ev sahipliği yaptıkları firmaların/girişimcilerin dâhil olmasını sağlayacak, bölgedeki henüz kümelenme faaliyeti başlamamış olan önemli sektörlerde TGB merkezli olarak bunları başlatacaklardır.

Yönetici Şirketlerin koordinasyonunda geliştirilecek olan Ar-Ge kümelenmeleri sektörel Ar-Ge iş birliklerini harekete geçirecek şekilde yapılandırılacaktır. Yönetici Şirketler tarafından kümelere sağlanacak hizmetler şunlardır:

a) Ortak inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi

TGB Yönetici Şirketleri, bölgedeki mevcut kümelerin başkanlarının liderliğinde ortak Ar-Ge ve inovasyon projelerinin belirlenmesi konusunda çalışacaklardır. Bu amaçla TTM ve bölge TTO'larının yöneticileri ile yakın iş birliği halinde olunacak, teknoloji talep-arz hizmetinde ortaya çıkan projelerden kümeleri ilgilendiren ve ortak Ar-Ge ve inovasyon projesi olarak ele alınabilecek nitelikte olanların hazırlanması ve devlet desteklerine başvurması konusunda birlikte çalışacaklardır.

Küme üyelerinin ortak Ar-Ge ve inovasyon projelerinin finansal olarak desteklenebilmesi ve bu sayede küme üyesi firmalar için Ar-Ge ve inovasyon ortaklıklarının cazip hale gelebilmesi için bölgedeki kalkınma ajansları tarafından da bir destek programının başlatılması için TGB'ler tarafından çalışmalar yürütülmesi öngörülmektedir. Küme başkanlarıyla iş birliği halinde yürütülecek bu çalışmayla ajansların destek bütçelerinden belli bir kısmını ortak sektörel Ar-Ge ve inovasyon

projelerini desteklemek için ayırmaları yönünde girişimlerde bulunulacaktır. Ajanslar tarafından uygun bulunması halinde başlatılacak “Sektörel İnovasyon İşbirliği Destek Programı” kapsamında her yıl bölge açısından stratejik bir sektörde yeni ürün/süreç geliştirmek ve mevcut ürün/süreçleri iyileştirmek amacıyla yürütülecek ve birden fazla kuruluşun (firmaların kendi aralarında ve/veya üniversitelerle iş birliği halinde) ortaklaşa geliştirip yürüteceği projelere hibe desteği sağlanacaktır. Program kapsamında destek alacak firmalara TGB Yönetici Şirketleri tarafından mentörlük hizmeti verilecektir.

Buna paralel olarak küme başkanlarıyla iş birliği halinde, TGB’lerin şemsiyesi altında periyodik olarak Ar-Ge ve inovasyon projesi geliştirme çalışmaları organize edecektir. Söz konusu çalışmalara küme üyesi firmaların yanı sıra bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde kümeleri ilgilendiren alanlarda çalışan ve bilgi, teknoloji ve deneyim bakımından Ar-Ge ve inovasyon projelerini başlatma ve bunlara katkı sağlama potansiyelinde olan kişi ve kurumlar da davet edilecektir.

Küme üyelerinin ilerleyen dönemlerde ortak Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesi için ortak firma (küme spin-off’u) kurmaları da söz konusu olabilecektir. Bu durumda TGB’lerdeki kuluçkalar devreye girecek ve yeni kurulacak bu şirketlere gerekli hizmeti sağlayacaktır. Söz konusu spin-off’lar, aynı küme içinden farklı üyelerin ortaklığıyla veya varsa küme derneği tarafından ya da birden fazla kümede faaliyet gösteren firmaların veya küme derneklerinin ortaklığıyla kurulabilecektir.

Yönetici Şirketler eğitim, danışmanlık, mentörlük ve TTO hizmetlerinden küme üyesi firmaların yararlanması için bölgedeki mevcut küme başkanlarıyla iş birliği halinde çalışılacaktır.

b) İş ve pazar geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi

Bölge TGB’lerinin birlikte yürüteceği ortak iş geliştirme faaliyetleri, küme üyelerinin yeni alanlara, pazarlara ve hedef kitlelere erişimi konusunda gerçekleştirilecek faaliyetleri içerecektir. TGB’ler küme üyeleri arasında iş ve pazar geliştirme faaliyetleri konusunda etkileşimi artırabilmek için küme başkanlarıyla iş birliği halinde ve küme üyelerinin katılımıyla periyodik olarak aşağıdaki faaliyetleri yürüteceklerdir:

- TGB’lerde periyodik olarak organize edilecek 2 saatlik “kahvaltı toplantıları” ile küme üyeleri bir araya gelecektir. Toplantılar, üyeler arasında etkileşim ve iletişimi artırmayı amaçlayacak olup katılımcıların birbirleriyle firmaları, faaliyetleri ve iş birliği fırsatları konusunda bilgi alışverişinde bulunmaları teşvik edilecektir. Kahvaltı toplantılarının ayın veya haftanın belirli bir gününde düzenli ve sürekli olarak organize edilmesi sağlanacak, katılımcılar için iş yoğunluğunun görece az olabileceği bir gün belirlenerek davetler buna göre yapılacaktır.
- Bölge genelinde düzenli bir faaliyet olarak küme üyesi firmalara ziyaretler organize edilecektir. Ziyaret edilecek firma, TGB Yönetici Şirketleri tarafından küme başkanlarıyla istişare halinde belirlenebileceği gibi diğer kümelerin üyelerini tesislerinde ağırlamak isteyen

firmaların Yönetici Şirketlere başvuruları da teşvik edilecektir. Yaklaşık 2 saat sürecek bu ziyaretlerde ziyaret edilen firmaların ürün ve hizmetlerinin yanı sıra Ar-Ge, inovasyon, kalite, eğitim gibi alanlarda yürüttükleri faaliyetler hakkında bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları sağlanacaktır²⁵.

- TGB'ler, küme başkanlarıyla iş birliği halinde ve küme üyelerinin katılımıyla firmaların ortak ilgi alanlarına uygun olarak yurt içi iş ve inceleme gezileri düzenleyeceklerdir. Söz konusu geziler, diğer bölgelerdeki benzer veya tamamlayıcı sektörlerde faaliyet gösteren kümelere düzenlenebileceği gibi DOKAP bölgesindeki küme üyesi firmalar için müşteri olma potansiyeli taşıyan ana üreticilere, kamu kurumlarına ve diğer kuruluşlara; iş birliği yapılabilecek üniversitelerin ilgili bölümlerine; Ar-Ge ve inovasyonda iş birlikleri konusunda başarılı firmalara yönelik olarak da organize edilecektir.
- TGB'ler, küme başkanlarıyla iş birliği halinde ulusal fuarlara ortak DOKAP bölgesi kümeleri markası altında katılım konusunda da aktif olarak çalışacaklardır. Söz konusu fuarlarda Ar-Ge iş birliklerinin yanı sıra iş ve pazar fırsatlarının da değerlendirilmesi sağlanacaktır.

c) Markalaşma, pazarlama ve tanıtım

Yönetici Şirketler, DOKAP bölgesindeki Ar-Ge odaklı kümelerin, küme üyelerinin ve ürünlerinin tanıtılacağı bir web portalının geliştirilmesini sağlayarak portalın sürekli güncel ve dinamik bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacaktır. Portal, Türkçe'nin yanı sıra İngilizce ve küme başkanlarının ortak olarak belirleyeceği ve kümeler için stratejik önem taşıyan pazarların dillerinde de yayın yapacaktır. Ayrıca, hem portalın tanıtılması hem de kümelere ve küme üyelerine dair haberlerin düzenli olarak yayınlanması için sosyal medya ve yazılı ve görsel basın da aktif olarak kullanılacaktır. Pazarlama ve tanıtımın önemli bir ayağı olarak bölgedeki kümelere dâhil olan firmaların başarı öyküleri geniş çevrelerle ve medyayla paylaşılacaktır.

TGB Yönetici Şirketleri, bölgedeki kümelerle iş birliği halinde "DOKAP Bölgesinin İnovatif Kümeleri" veya benzeri bir tema etrafında güçlü bir marka oluşturulmasında iş birliği yapacaklardır. Yönetici Şirketler, küme başkanlarıyla iş birliği halinde tüm küme üyelerinin yürütülecek tanıtım ve markalaşma çalışmasına aktif olarak katılmalarını, bu sayede yeni pazarlara ulaşma fırsatı yakalamalarını sağlayacaklardır.

DOKAP bölgesinde iş ve inovasyon ortamının gelişmesine yönelik adımların atılması konusunda TGB Yönetici Şirketleri, küme yöneticileriyle birlikte kamu kurumları nezdinde gerekli lobi çalışmalarını yürütecektir.

²⁵ Yukarıdaki iki etkinlik aynı zamanda TGB'lere firmaları çekeceğinden ve DOKAP bölgesindeki firmalar arasında TGB'lerin tanıtılmasına ve firmaların potansiyel, performans ve ihtiyaçlarının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

3.5.2.7. Uluslararasılaşma Hizmetleri

TGB Yönetici Şirketlerinin ortak olarak sunacakları önemli bir hizmet de uluslararasılaşma desteğidir. Bu kapsamda DOKAP TGB'leri, hedef kitlelerinde yer alan firmaların ve girişimcilerin uluslararası düzeyde faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla aşağıdaki faaliyetleri yürütecektir:

- Firmaların niteliğine göre uluslararasılaşma için uygun ülkelerin saptanması, bu ülkelerin kültürü, yasal mevzuatı, ortaklık kurulabilecek firmalar gibi pek çok konuda hizmet ve yol göstericilik sağlanması,
- Firmaların katılımıyla farklı ülkelere iş ve inceleme ziyaretleri düzenlenmesi, bu gezilerin küme odaklı gerçekleştirilmesi; bu sayede bir yandan diğer ülkelerdeki deneyim hakkında bilgi edinilerek bölgedeki kümelerin güçlendirilmesi sağlanırken diğer yandan da iş birliği fırsatları değerlendirilerek ortaklıklar oluşturulması,
- AB Horizon 2020 programı ve Eurostars başta olmak üzere TGB'lerin hedef kitesindeki firmaların uluslararası Ar-Ge ve inovasyon programlarına katılması konusunda koordinasyon rolünü üstlenmesi, proje ortaklıkları oluşturma ve proje hazırlama konularında firmalara ve üniversitelere gerekli hizmetin sunulması,
- TGB firmalarının ihracat faaliyetlerinin artması için gerekli yol göstericilik ve teknik desteğin sağlanması,
- TGB firmalarının ve kümelerin uluslararası fuarlara düzenli olarak katılmaları konusunda gerekli çalışmaların yürütülmesi, firmaların uluslararası sektörel ve tematik etkinliklere ve konferanslara katılmaları ve bu sayede yeni ortaklık fırsatları yakalamalarının teşvik edilmesi,
- TGB'lere yabancı firmaların çekilmesi için gerekli çalışmalar yürütülmesi ve hem TGB'lere yerleşen firmalar hem de bölgedeki diğer çokuluslu firmalarla TGB firmalarının/girişimcilerin iş birlikleri oluşturmaları konusunda girişimlerde bulunulması.

3.5.2.8. İnovasyon Ekosistemindeki Aktörler Arasında İlişkileri ve İletişimi Harekete Geçirecek ve Güçlendirecek Sosyal ve Kültürel Faaliyetler

DOKAP TGB'lerinin bu kapsamda ele alacakları faaliyetleri tüm iç ve dış paydaşlarıyla iş birliği halinde yürütecek, böylelikle kurumlar arasında somut inovasyon iş birliklerini geliştirerek dinamik bir ekosistemin oluşmasını sağlayacaklardır. Böylelikle TGB'lere olan talebin artması ve sürdürülebilir hale gelmesi de mümkün olabilecektir. Söz konusu faaliyetler aynı zamanda bölgenin kalkınması ve bölgesel inovasyon kapasitesinin gelişmesi açısından stratejik önem taşıdığından özellikle DOKAP ve kalkınma ajansları ile yakın iş birliği öngörülmektedir.

Bu kapsamda kısa vadede ele alınacak faaliyetler şunlardır:

a) DOKAP Bölgesi inovasyon ödülleri

Belirlenecek kriterler ve süreçler çerçevesinde yıllık olarak düzenlenecek yarışmayla DOKAP bölgesinin en inovatif firmalarının ödüllendirilmesi, böylelikle Ar-Ge ve inovasyona daha fazla yatırımın özendirilmesi amaçlanacaktır. Yarışmanın büyük firma, KOBİ, start-up ve akademik spin-off kategorilerinde olmak üzere 4 farklı hedef kitleye yönelik organize edilmesi sağlanacaktır.

b) Bölge genelinde inovatif girişimciliğin geliştirilmesi

Bu kapsamda kısa vadede bölgedeki stratejik sektörler için iş planı yarışmaları ve KOSGEB’le organize edilecek girişimcilik eğitimleriyle iş fikirleri üretme potansiyeli harekete geçirilecek, böylelikle mevcut ve yeni sektörler için ivme kazandırılarak yeni şirketlerin kurulması ve istihdam yaratılması sağlanacaktır. Uzun vadeli yaklaşım ise inovatif girişimciliğin bölge kültürünün bir parçası haline getirilmesi ile ilgilidir. Bölge halkında ve ilköğretimden başlayarak yeni nesillerde inovatif girişimciliğin geliştirilmesi, kısa vadeli yaklaşımda bahsedilen fikir üretme ve hayata geçirme sürecinin devamlılığına bağlıdır. Bu çerçevede okullarda konuya ilişkin faaliyetler organize edilecek, toplumda yeni fikirlerin sürekli olarak teşvik edilmesi ve başarı öykülerinin yaygınlaştırılması hedeflenecek, bunların medyada düzenli olarak yer bulması amacıyla basın bültenleri ve röportajlar organize edilecek ve medya ilişkileri aktif bir şekilde yürütülecektir.

Bunlara ek olarak aşağıda Bölüm 3.6’da ele alınan faaliyetler de bölgesel inovasyon ekosisteminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

3.6. Bölge TGB’leri Tanıtım ve Pazarlama Faaliyetleri

DOKAP bölgesi TGB’lerinin misyonları doğrultusunda faaliyetlerini yürütebilmeleri ve hızla gelişim gösterebilmeleri için proaktif bir tanıtım ve pazarlama yaklaşımı benimsenecektir. TGB’lerin hem bölgede hem de ulusal ve uluslararası düzeyde tanınır hale gelmesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kritik önem arz etmektedir. Bu kapsamda atılacak adımlar aşağıda detaylandırılmaktadır.

3.6.1. TGB Tanıtım ve Farkındalık Etkinlikleri

TGB’lerin, hedef pazar ve segmentlerde tanınırlıklarını artırmak ve hizmetlerden yararlanma arzusu uyandırmak üzere bölge genelinde tanıtım ve farkındalık faaliyetleri yürütülecektir. Bu kapsamda DOKAP TGB’lerinin ortaklaşa gerçekleştireceği etkinlikler şunlardır:

- Farklı hedef kitlelere yönelik olarak bölge genelinde inovasyon ve inovatif girişimcilik temalı bir afiş yarışmasının organize edilmesi,

- Billboard'larla konuya ilişkin verilmek istenen mesajların hızlı, çarpıcı, esprili ve akılda kalıcı şekilde hedef kitlelere aktarılmasının sağlanması, bu kapsamda ücretsiz alan temini konusunda belediyelerle iş birliğine gidilmesi,
- Yerel medyanın (TV, radyo ve gazeteler) tamamıyla sağlanacak mutabakat doğrultusunda konuya ilişkin hedef kitlelere ve topluma verilecek mesajları içeren, inovasyonla kalkınan bölge örneklerine yer veren, farklı kesimlerle yapılan söyleşileri vb. içeren programların ve haberlerin yapılması ve yayınlanması,
- İl Millî Eğitim Müdürlükleriyle iş birliği halinde ana sınıflarından itibaren tüm okullarda ilgili yaş grubuna uygun içerikte farkındalık yaratıcı mesajların verileceği ve inovasyonun farklı türleri ve inovatif girişimciler hakkında bilgilerin paylaşılacağı uygulamaların gerçekleştirilmesi, konuyla bağlantılı şenlik ve yarışmaların organize edilmesi, üniversitelerde konunun farklı boyutlarda ele alınacağı konferans, seminer, şenlik, yarışmaların vb. düzenlenmesi,
- Bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde katılımın hedefleneceği "DOKAP Bölgesi İnovasyon Konferansı ve Fuarı"nın yıllık olarak organize edilmesi,

Bu kapsamda bölgedeki farklı hedef kitlelerin ve farklı sektörlerin inovatif ürün ve hizmetlerinin sergileneyeceği, yatırımcılarla inovatif girişimcilerin, inovasyon projeleri için ortak arayanların, teknoloji/bilgi transfer edenlerle arayanların bir araya geleceği, sosyal faaliyetleri de içerecek olan etkinlik, bölge TGB'lerinin öncülüğünde ilgili paydaşlarla birlikte planlanarak uygulanacaktır. Yukarıda Bölüm 3.5'te ele alınan ödüller de bu etkinlik kapsamında verilecektir.

- DOKAP Bölgesi TGB'leri Ortak Web Portalı'nın tasarlanması.

Portal, hedef kitleyi oluşturan tüm kesimlere (firmalar, girişimciler, iç ve dış paydaşlar; ulusal ve uluslararası olası ortaklar, yatırımcılar vb.) hitap edecektir. Bu kapsamda, her bir hedef grup için özel içerik hazırlanacak ve düzenli olarak güncellenerek yayınlanacaktır. Örneğin, potansiyel yatırımcılar, teknoparkta ve bölgede sektörlerin durumu, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri, başarı hikâyeleri, etkinlikler, iş geliştirme ortamı ve iş birliği imkânları, yatırım seçenekleri ve fırsatları gibi çok çeşitli konularda bilgilendirilecektir.

Buna ek olarak sosyal medya yönetimine önem verilecek; hedef kitlelerin İnternet'te yoğun olarak ziyaret ettikleri sitelere TGB'lerin hizmetleri, etkinlikleri, DOKAP bölgesinin inovasyon potansiyeli vb. içeren reklamlar verilecektir.

3.6.2. Ön Kuluçka, Kuluçka ve Hızlandırıcı Hizmetlerinin Tanıtımı

Bölgede yeni nesil girişimcilerin oluşturulması ve mevcut girişimcilik potansiyelinin Ar-Ge ve inovasyon odaklı geliştirilebilmesi için TGB'lerin ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetlerinin tanıtımına özel önem verilecektir. Bu kapsamda yürütülecek tanıtım ve pazarlama faaliyetleriyle söz konusu hizmetlerden yararlanacak girişimcilerin ve firmaların bulunması konusunda aşağıdaki kanallardan yararlanılacaktır.

a) DOKAP bölgesindeki üniversiteler

Üniversite kanalları, girişimcilik potansiyeli ve iş fikirleri olan yeni mezunlara, üniversite öğrencilerine ve ticarileştirilmeye yakın Ar-Ge projeleri yürüten girişimcilik ruhuna sahip akademisyen ve araştırmacılara ulaşmak amacıyla kullanılacaktır.

b) Bölge ticaret ve sanayi odaları ve diğer ilgili kurumlar (Kalkınma Ajansları, Organize Sanayi Bölgeleri Yönetimleri, KOSGEB Hizmet Merkezleri, STK'lar vb.)

Bu kurumların sahip oldukları ağlar kanalıyla TGB'lerin potansiyel girişimcilere ulaşmaları ve bunları kuluçka ve hızlandırıcı hizmetlerine başvurma konusunda cesaretlendirmeleri sağlanacaktır.

c) DOKAP bölgesi illerinden olup diğer illerde ve ülkelerde yaşayan potansiyel girişimciler

Bölgede inovasyona dayalı firmasını kurmak isteyen girişimci adaylarının hemşehri dernekleri veya diğer kanallarla tespit edilmeleri sağlanarak TGB kuluçkalarına yönlendirilmeleri konusunda adımlar atılacaktır. Ayrıca diğer illerde ve ülkelerde firmalarını kurmuş ve geliştirmiş işinsanlarının tedarik zincirlerinde yer almak üzere spin-off'larını DOKAP TGB'lerindeki kuluçkalarda kurmaları konusunda da girişimlerde bulunulacaktır.

Bunlara ek olarak, TTM'nin ve bölge üniversitelerindeki TTO'larının spin-off yoluyla bilgi/teknoloji ticarileştirme fonksiyonu kapsamında yürütülecek tanıtım faaliyetleri de TGB kuluçkalarının tanıtım kanallarından birini oluşturacaktır.

3.7. DOKAP Bölgesi TGB'lerinde Yönetişim ve Yönetim

3.7.1. Yönetim Kurulu

Tüm dünyada olduğu gibi DOKAP Bölgesi TGB'lerinin başarısında da belirleyici unsur yönetimin profesyonelliği, uzmanlığı ve adanmışlığıdır. Bu bakımdan, TGB yönetişiminde söz sahibi organ olarak Yönetim Kurulu üyelerinin aşağıdaki alanlara hâkim olması sağlanacaktır:

- Teknoparklar, kuluçka merkezleri ve benzeri inovasyon altyapıları,
- Ar-Ge ve inovasyona dayalı kalkınma ve bölgesel inovasyon ekosistemleri,
- Teknoloji transferi, kümelenme, Ar-Ge ve inovasyon hizmetleri, Ar-Ge ve inovasyonun fonlanması,
- Ulusal ve bölgesel kalkınma politikaları, bu politikalarda teknoparkların rolü ve yönetim şirketlerinin sorumlulukları,
- Stratejik yönetim, kurumsallaşma ve kurumsal gelişim,
- Finansman bulma, finansal yönetim ve sürdürülebilirlik.

Kurul üyelerinin ulusal, bölgesel ve uluslararası ağlara sahip olmaları, bu ağları teknoparkın ve bölgesel inovasyon ekosisteminin gelişimi için kullanmaları, güçlü liderlik vasıfları ve pozitif kişilik özellikleri taşımaları önemlidir.

Uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak ve üçüncü nesil teknopark yaklaşımına göre TGB'lerin yönetim kurulu üyelerinin yarısının özel sektörden gelmesi, geri kalan üyeliklerin ise üniversite(ler) ve kamu kurumlarının (belediyeler, kalkınma ajansları, vb.) temsilcileri arasında paylaşılmasında fayda vardır.

Yine uluslararası başarılı örneklerden hareketle TGB'lerin yönetim kurulları, temel olarak aşağıdaki konulardan sorumlu olacaklardır:

- TGB'nin politika, strateji, iş planı ve ana faaliyet alanlarının belirlenmesi,
- Faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli önlemlerin alınması,
- Yıllık bütçenin onaylanması, mali izleme ve değerlendirmenin yapılması, finansman ihtiyacının belirlenmesi ve finansman temini, sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması,
- TGB üst yönetiminin atanması, görevden alınması, ücretlerin ve artışların belirlenmesi, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi,

- TGB'nin üst düzey temsili, vizyon ve misyonunun gerçekleştirilebilmesi için bölgesel, ulusal ve uluslararası gerekli ağların oluşturulması ve geliştirilmesi; kaynak yaratma, lobi, temsil, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Bölge TGB'lerinin ortaklaşa yürüteceği faaliyetlerin organizasyonunda ve bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde gerçekleştirilecek faaliyetlerde liderlik sağlanması.

3.7.2. Danışma Kurulu

Teknopark yönetiminde diğer önemli bir yapı danışma kurullarıdır. TGB'lerin Danışma Kurulları, orta ve uzun vadeli politika ve stratejisinin şekillenmesine, rekabetçi ve nitelikli hizmet ve altyapı konusunda yeni fikirler geliştirmesine, stratejik sorunlara ve sorulara cevap üretmesine yardımcı olacaktır. TGB Danışma Kurullarının teknoparklar konusunda yüksek bilgi ve deneyime sahip üst düzey uzmanlardan oluşması, Yönetim Kurulları ve TGB yönetim birimleriyle birlikte tercihen altı ayda bir toplanması, bu toplantılara Yönetim Kurullarının üzerinde tartışılmasını ve fikir üretilmesini beklediği konularda hazırlık yaparak gelmelerinin sağlanması önemlidir.

Danışma Kurulunda teknoparklar ve faaliyet alanları (ön kuluçka, kuluçka, hızlandırıcı, teknoloji transferi, girişim sermayesi ve iş melekleri ağı, Ar-Ge odaklı kümelenme vb.) konusunda geniş bilgi ve uygulama deneyimine sahip, erişilmek istenilen hedef kitlelere ve pazarlara ilişkin bilgili ve tecrübeli uzmanların yer alması öngörülmektedir. Bu kapsamda hem ulusal hem de uluslararası uzmanların TGB Danışma Kurullarına üye olarak davet edilmesi, TGB'lerin ağlarının genişletilmesine ve stratejik açıdan güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

3.7.3. Yönetici Şirket Organizasyonu

TGB'lerin performansında üst yöneticinin rolü ve etkisi büyüktür. Uluslararası iyi uygulamalara göre bir teknopark yöneticisi, ulusal ve uluslararası inovasyon ve girişimcilik ekosistemleri konusunda derin bilgiye ve deneyime sahip olmalı; hedef kitle ve paydaşlarla sinerji ve iş birlikleri oluşturma, firmaları, yatırımcıları ve girişimcileri teknoparka çekme, tüm hedef kitle için yüksek cazibe unsurları taşıyan ve katma değere sahip bir ortam oluşturma konusunda beceri, istek ve motivasyon sahibi olmalıdır.

TGB Genel Müdürü temel olarak şunlardan sorumludur:

- DOKAP Bölgesi TGB'leri ile yakın iş birliği ve paydaşlar ve hedef kitleyle etkileşim halinde TGB'nin stratejisinin ve iş planının hazırlanması, düzenli olarak güncellenmesi, başarıyla uygulanması ve uygulamanın belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda izlenip değerlendirilerek yönetim kuruluna sunulması,

- Bölgede Ar-Ge, inovasyon ve inovasyona dayalı girişimcilik ve teknoloji transferi faaliyetlerinin sayıca ve nitelik açısından yükselmesini sağlayacak katma değeri yüksek hizmet, faaliyet ve programların tasarımı ve uygulanması, firmalara ve girişimcilere rekabet güçlerinin ve inovasyon performanslarının artırılması konusunda rehberlik sağlanması,
- Hazırlanan planlar ve tasarım kriterleri doğrultusunda TGB'de gerekli yapılaşmanın sağlanması; tüm alt ve üst yapıya ilişkin faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi; TGB'ye, ön kuluçkaya, kuluçkaya ve hızlandırıcıya yapılan başvuruların değerlendirilmesi ve seçim sürecinin yönetilmesi,
- TGB'nin proaktif pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin yönetilmesi; bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde TGB markasının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, pazarlama planı doğrultusunda ilgili hedef kitlenin teknoparka çekilmesi,
- TGB bütçesinin ve kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi, yeni kaynakların yaratılması, TGB gelirlerinin firmalarının ve girişimcilerin gelişimi ve güçlenmesi için kullanılması, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması, konuyla ilgili yönetim kuruluna gerekli raporlamaların yapılması,
- TGB yönetim şirketinin kurumsallaşmasının sağlanması, insan kaynaklarının yönetimi, şirkette görevli yönetici ve çalışanların etkin ve verimli bir biçimde yüksek performans ve motivasyonla çalışmalarının sağlanması, kurum içi ve dışı tüm paydaşlarla etkin iletişim ve iş birliğinin gerçekleştirilmesi, TGB'nin yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek kurumların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklık oluşturulması.

DOKAP bölgesi TGB'lerinin yönetim ve yönetimlerının güçlendirilmesi amacıyla sürekli ve sistemli kapasite geliştirme faaliyetleri yürütülecektir. Bu amaçla TGB Yönetim Kurulu üyelerinin, yöneticilerinin ve personelin dünyadaki başarılı teknopark, ön kuluçka ve kuluçka merkezlerini, hızlandırıcıları ve teknoloji transfer ofislerini yerinde görüp incelemeleri, düzenli olarak konunun farklı boyutlarına odaklanan eğitim seminerlerine katılmaları, online eğitim imkânlarını değerlendirmeleri, Yönetici Şirketlere konunun uzmanı yerli ve/veya yabancı mentörler atanması, TGB'lerin yöneticileri başta olmak üzere anahtar görevlerdeki personel için diğer ülkelerdeki başarılı teknoparklarda kısa dönemli bulunma ve yerinde öğrenme imkânlarının yaratılması ve yurt dışındaki TGB'lerle personel değişim programlarının uygulanması sağlanacaktır.

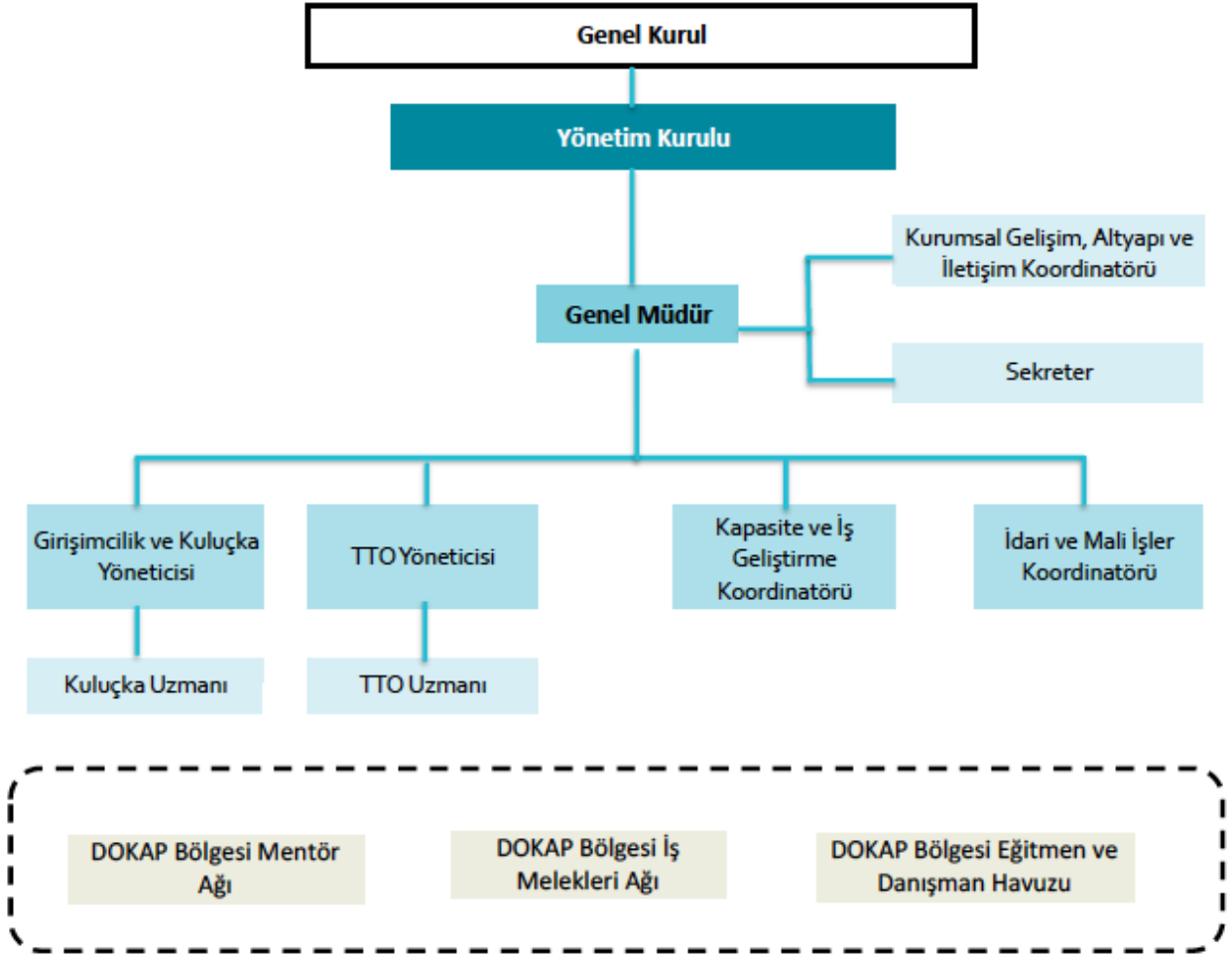
TGB'lerin organizasyonel yapılanmasında temel hizmetlerin sunulmasından sorumlu alt birimlerin oluşturulması önemlidir. Buna göre;

- Özellikle ön kuluçka, kuluçka, hızlandırıcı ve teknoloji transferi birimlerinin genel müdüre bağlı alt birimler olarak yapılanması ve her biri için alanında uzman ve gerekli bilgi ve becerilere sahip yöneticilerin atanması,

- Diğer hizmetler ve operasyonel faaliyetlerle ilgili olarak genel müdürle birlikte çalışacak koordinatörlüklerin oluşturulması ve bu ekibin görev ve sorumluluklarının alt birimlere de hizmet edecek şekilde belirlenmesi en uygun yaklaşımdır.

Bu çerçevede TGB'lerin Yönetici Şirketlerinde Genel Müdürlere bağlı olarak 5 kişi görev yapacaktır (bk. Şekil 3):

- Girişimcilik ve Kuluçka Yöneticisi
- TTO Yöneticisi
- Kapasite ve İş Geliştirme Koordinatörü
- Kurumsal Gelişim, Altyapı ve İletişim Koordinatörü
- İdari İşler ve Muhasebe Koordinatörü



Şekil 3. TGB Organizasyon Şeması

Girişimcilik ve Kuluçka Yöneticisinin ana sorumluluk alanları şunlardır:

- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetlerinin hedef kitlelere proaktif biçimde tanıtılması ve girişimcilerin TGB'ye çekilmesi,
- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı altyapısının yönetilmesi, etkin ve verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Yapılan başvuruların değerlendirilmesi ve seçilmesi, seçilen girişimcilere ve firmalara stratejik yol göstericilik yapılması,
- İş Melekleri Ağının oluşturulması ve genişletilmesi konusunda gerekli çalışmaların DOKAP Bölgesi TGB'leri ile iş birliği halinde gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı girişimcilerinin ve firmalarının iş melekleri yatırımları, girişim sermayesi, devlet destekleri ve diğer finansman kaynaklarına erişimlerinin sağlanması,
- Girişimcilerin/firmaların fikir geliştirme aşamasından başlayarak pazarlama ve satış aşaması dâhil olmak üzere faaliyetlerinin tüm evrelerini başarıyla yürütmelerinde rehberlik sağlanması, tüm bu süreçler için gerekli eğitim, danışmanlık ve mentörlüğün girişimci/firma özelinde sağlanması,
- Girişimcilerin/firmalarının ortak ihtiyaçları için toplu tedarik ve satın alma imkânı oluşturulması ve İdari İşler ve Muhasebe Koordinatörü ile iş birliği halinde daha uygun koşullarda alım gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Girişimciler/firmaların hem kendi aralarında hem de TGB'deki ve bölgedeki firmalar ve diğer paydaşlarla sinerji oluşturmaları için ağlara ve kümelere dahil olmalarının sağlanması,
- Ön kuluçka, kuluçka ve hızlandırıcı hizmetleri için ayrılan yıllık bütçenin en verimli ve etkin şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Girişimcilik ve kuluçka biriminde görevli personelin etkin, verimli, yüksek performans ve motivasyonla çalışmalarının sağlanması,
- Girişimcilik ve kuluçka biriminin yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek yapıların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklık oluşturulması,
- Girişimcilerdeki/firmalardaki gelişmelerin düzenli olarak izlenmesi ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi,

- Girişimcilik ve kuluçka birimi faaliyetlerinin katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak Genel Müdüre ve Yönetim Kurulu'na gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması.

TTO Yöneticisinin ana sorumluluk alanları şunlardır:

- TTO'nun ve faaliyetlerinin hedef kitlelere proaktif biçimde tanıtılması,
- Bölgedeki akademisyenlerde ve sanayide ticarileştirme potansiyeline sahip teknolojilerin ve özel sektörün teknoloji talebinin tespit edilmesi, bilgi ve teknoloji envanterinin hazırlanması ve düzenli olarak güncellenmesi,
- TTO'nun hedef kitlesinin ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin izlenmesi ve bölge firmalarının TTO hizmetlerinden etkin şekilde yararlanmalarının sağlanması,
- DOKAP bölgesi için kurulması öngörülen TTM'nin hayata geçmesiyle TTM ile yakın ilişki ve iş birliği halinde çalışılması,
- TTO yararlanıcılarına fikri mülkiyet hakları konusunda gerekli hizmetlerin sağlanması,
- TTO'nun hizmetleriyle ilgili olarak TGB'nin diğer birimleri ve bölgedeki diğer TGB'lerle etkin iletişim ve iş birliğinin sağlanması,
- TTO hizmetlerinin yıllık bütçe dâhilinde en verimli ve etkin şekilde yürütülmesinin sağlanması;
- TTO'nun yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek yapıların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklık oluşturulması;
- TTO faaliyetlerinin katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak TGB Genel Müdürüne ve Yönetim Kurulu'na gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması,
- TTO faaliyetlerinin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi.

Kapasite ve İş Geliştirme Koordinatörünün belli başlı görev ve sorumlulukları şunlardır:

- TGB'nin hedef kitlesine yönelik eğitim, danışmanlık, mentörlük, finansman ve pazarlara erişim faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Eğitimci, danışman ve mentör havuzlarının oluşturulması ve genişletilmesi konusunda gerekli çalışmaların DOKAP TGB'lerinin iş birliği halinde gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- TGB'ye başvuran firmaların ve projelerinin ön değerlendirmelerinin yapılması, ihtiyaca bağlı olarak değerlendirmede dış uzman desteğinin alınması, değerlendirme raporlarının hazırlanması ve Genel Müdüre ve Yönetim Kuruluna sunulması,

- TGB'ye yerleşen firmalar için sözleşme ve diğer idari süreçlerin İdari İşler ve Muhasebe Koordinatörü ile iş birliği halinde yürütülmesi,
- TGB firmalarının ihtiyaçlarının düzenli olarak analiz edilmesi, bunlara uygun çözümlerin geliştirilmesi, firmalardaki gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- TGB firmaları ve hedef kitleyi oluşturan diğer kesimler arasında sinerji, iletişim ve iş birliği ağı oluşturmak için gerekli etkinliklerin planlanması ve organizasyonu,
- Sorumluluk alanına giren konularda faaliyet ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi.

Kurumsal Gelişim, Altyapı ve İletişim Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

- TGB'nin fiziki altyapısının yönetilmesi, hedef kitleler ve yararlanıcılar için en yüksek faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasının sağlanması,
- TGB Yönetici Şirketinin kurumsallaşma çalışmalarının yürütülmesi,
- DOKAP TGB'leri için proaktif tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin tasarımı ve uygulanması,
- DOKAP TGB'leri web portalının oluşturulması ve dinamik ve güncel tutulması konusunda gerekli çalışmaların yürütülmesi,
- TGB faaliyetlerine ve firmalarına/girişimcilerine yönelik medya ve halkla ilişkiler işlerinin yürütülmesi; bu kapsamda başarı öykülerinin tespiti, kaleme alınması ve medya ve diğer yollarla yaygınlaştırılmasının sağlanması,
- Hedef kitleye yönelik fuar, seminer, ödül, toplu eğitim, konferans ve inceleme gezisi organizasyonu,
- Sorumluluk alanına giren konularda faaliyet ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi.

İdari İşler ve Muhasebe Koordinatörü görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

- TGB'deki muafiyetlerin kanuna uygun olarak kullandırılmasının sağlanması,
- TGB firmalarının/girişimcilerin sözleşme işlemlerinin yürütülmesi,
- TGB Yönetici Şirketinin muhasebe ve finans işlemlerinin yürütülmesi,
- Kuluçka firmalarının muhasebe ve finans işlemlerinin yürütülmesi,
- TGB Yönetici Şirketi ve kuluçka firmaları için satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Sorumluluk alanına giren konularda faaliyet ve hizmetlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi.

3.7.4. Yönetici Şirketin Kurumsallaşması

Dünyadaki başarılı teknopark örnekleri incelendiğinde, yönetim şirketinin yapılanmasıyla birlikte kurumsallaşma konusunda gerekli adımların atıldığı görülmektedir. Bu kapsamda ele alınması gereken belli başlı konular şunlardır:

- TGB hizmet, faaliyet ve iş süreçlerinin detaylı biçimde tanımlanması ve dokümanite edilmesi, süreçleri ilgilendiren tüm dokümanların hazırlanması,
- Hizmet ve faaliyetlere dair detaylı tasarımların yapılması ve yazılı hale getirilmesi,
- İşletme yönergesinin hazırlanması/güncellenmesi,
- Stratejik planların ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması,
- Ayrıntılı TGB tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler planının hazırlanması, farklı hedef kitlelere yönelik tanıtım malzemelerinin oluşturulması,
- İnsan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması,
- TGB Yönetici Şirketi için kurumsal ve bireyler performans yönetim sisteminin tasarlanması,
- TGB Yönetici Şirketi risk yönetim sisteminin oluşturulması,
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- Tüm iş ve hizmet süreçlerini destekleyecek ve hizmet kalitesini garanti altına alacak bilişim sisteminin (web portalı ve veri tabanları dâhil) ve altyapısının hazır hale getirilmesi.

TGB Yönetici Şirketleri yukarıdaki konularla ilgili olarak doküman, altyapı ve sistemlerin profesyonel bir biçimde oluşturulması konusunda gerekli çalışmaları ihtiyaca bağlı olarak uzman desteği de alarak yapacak ve uygulamaya alacaktır. Kurumsallaşma konusunda atılan adımların kâğıt üstünde kalmaması ve TGB'lerin tüm faaliyet ve çalışmalarının oluşturulan bu temel üzerinde gerçekleştirilmesi için de gerekli önlemler alınacaktır. Bu kapsamda, Genel Müdür tarafından uygulamanın düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve Yönetim Kurullarına raporlanması sağlanacaktır.

3.8. TGB'lerin Hedefleri

TGB'lerin hedeflerine dair göstergeler Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Tablo 2'deki gibi belirlenmiştir. Buna göre DOKAP Bölgesi TGB'lerinin 2016 yılı için mevcut durum verilerini tabloya girmeleri ve ortak gelişim stratejisine bağlı olarak kısa ve orta vadeli hedefleri belirlemeleri uygun olacaktır.

Tablo 3. BSTB Tarafından TGB'ler için Belirlenen Göstergeler

Gösterge Verileri	Mevcut Durum (2016)	Kısa Vadeli Hedefler (2018)	Orta Vadeli Hedefler (2020)
TGB içindeki toplam firma sayısı			
Yönetici Şirket idari personel sayısı			
Yönetici Şirket anahtar personel sayısı			
Vergisel teşvik almayan firma sayısı			
TGB dışında hizmet verilen firma sayısı			
TGB içindeki toplam Ar-Ge personeli			
Kuluçka firmalarının çalıştırdığı Ar-Ge personeli sayısının toplam Ar-Ge personeli sayısına oranı (%)			
TGB'nin kullanılabilir alanı içinde sosyal alan oranı (%)			
Doluluk oranı (%)			
TGB'nin kiralanabilir toplam ofis alanı içinde önkuluçka alanı oranı (%)			
TGB'nin kiralanabilir toplam ofis alanı içinde kuluçka alanı oranı (%)			
Bölgedeki ofislerde kişi başına düşen ofis alanı (m2)			
Kuluçkadaki ofislerde kişi başına düşen ofis alanı (m2)			
Toplam yapılaşma alanı içinde özel sektör finansmanı ile tamamlanan binalardaki yapılaşma oranı (%)			
Yönetici Şirket aracılığı ile laboratuvar ve araştırma altyapılardan faydalanan firmalarının tüm TGB firmalarına oranı (%)			
Yönetici Şirket aracılığı ile laboratuvar ve araştırma altyapılarının toplam kullanılma sayısı			
Devam eden toplam proje sayısı			
Aktif kuluçka firma sayısı (start-up)			
Aktif kuluçka firmaları içinde akademik spin-off firmalarının oranı (%)			
Ön kuluçka hizmeti alan girişimci sayısı			
Ön kuluçka girişimcileri içinde akademik girişimcilerin oranı (%)			
Kuluçka doluluk oranı			
Kuluçka firma sayılarındaki yıllık artış oranı (%)			
TGB firmaları tarafından yapılan toplam yerel patent/ faydalı model başvuru sayısı			
TGB firmaları tarafından yapılan toplam uluslararası patent/ faydalı model başvuru sayısı			

Tablo 2. BSTB Tarafından TGB'ler için Belirlenen Göstergeler (Devam)

Gösterge Verileri	Mevcut Durum (2016)	Kısa Vadeli Hedefler (2018)	Orta Vadeli Hedefler (2020)
TGB firmaları tarafından yapılan toplam endüstriyel tasarım tescil başvuru sayısı			
TGB firmaları tarafından yapılan toplam triadik patent başvuru sayısı			
TGB firmalarının toplam ciroları			
Kuluçka firmalarının cirolarının toplam TGB firmaları cirolarına oranı (%)			
Kuluçkadan başarıyla mezun olan ve TGB'de faaliyetlerine devam eden firma sayısının toplam kuluçka mezunlarına oranı (%)			
Ön kuluçka hizmeti alarak şirketleşen firma sayısı			
Akademisyenlerle iş birliği ile devam eden proje sayısının toplam proje sayısına oranı (%)			
TGB içi firmalarla iş birliği yapan firma sayısının toplam firma sayısına oranı (%)			
Yabancı firmalarla iş birliği yapan firma sayısının toplam firma sayısına oranı (%)			
Bölge firmaları arasında iş birliği ile yürütülen ortak proje sayısının toplam proje sayısına oranı (%)			
Yabancı/yabancı ortaklı firma sayısının toplam firma sayısına oranı (%)			
Yönetici Şirket aracılığı ile erken aşama fonlarından yararlanan firma sayısı			
Yönetici Şirket aracılığı ile kullanılan erken aşama fon miktarı (TL)			
Kümelenme çalışması yapılan sektör sayısı			
Kümelere dahil olan firma sayısı			
İhracat yapan firma sayısı			
Toplam ihracat miktarı (TL)			
Toplam ithalat miktarı (TL)			
Bölgede gelir gösteren firmaların Ar-Ge geliri (TL)			
Ticarileşen Fikri Mülkiyet sayısı			
Lisans geliri elde eden firma sayısı			
Toplam lisans geliri (TL)			
Firmaların Ar-Ge geliri (TL)			
Firmaların Ar-Ge dışı geliri (TL)			
Firmaların Ar-Ge harcamaları (TL)			
TGB'yi dışarıdan ziyaret eden kişi sayısı			
Yürütülen AB ve uluslararası proje sayısı			
Yürütülen AB ve uluslararası proje bütçesi (TL)			
Katılım sağlanan ulusal fuar ve proje pazarı sayısı			
Katılım sağlanan uluslararası fuar ve proje pazarı sayısı			
Ulusal fuar ve proje pazarlarına katılan firma sayısı			
Uluslararası fuar ve proje pazarlarına katılan firma sayısı			

KAYNAKÇA

AB. (2013). Good Practices on Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation Basque Science. *Technology and Innovation Network*.

Avrupa Komisyonu. (2013). AB Bilim ve Teknoloji Parklarının Kurulması, Yönetilmesi ve Değerlendirilmesi: İyi Uygulamalar Üzerine Bir Öneri ve Kılavuz Raporu.

Elçi, Ş. (2015). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Elkitabı.

Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi. TÜSİAD.

NAS. (2009). Understanding Research, Science and Technology Parks: Global Best Practices, C.Wessner, ed., Forbes (2/4/2014) "7 Reasons It's Finally Time To Live In Research Triangle Park.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1998). On Competition. Boston: Harvard Business School Press.

İnternet Adresleri:

12.11.2016 tarihinde <http://www.iasp.ws/knowledge-bites> adresinden alındı.

23.11.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

22.11.2016 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

28.11.2016 tarihinde <http://www.tokatteknopark.com/tr/amac-ve-hedefler> adresinden alındı.

24.11.2016 tarihinde <http://www.tokatteknopark.com/tr/sirketler> adresinden alındı.

25.11.2016 tarihinde <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/basque-country> adresinden alındı.

03.12.2016 tarihinde <http://www.hazine.gov.tr/default.aspx?nsw=kcZWUtPTNlZA34ZGxE085Q==H7deC+LxBI8=&nm=990> adresinden alındı.

03.12.2016 tarihinde <http://www.ivci.com.tr/Default.aspx?lang=tr> adresinden alındı.

25.11.2016 tarihinde <http://web.innobasque.com> adresinden alındı.

Bölüm 12

Bölge Üniversiteleri & TTO Mevcut Durum Analizi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1
1. TEKNOLOJİ TRANSFERİNİN ULUSAL POLİTİKA VE PROGRAMLARDAKİ YERİ	3
2. BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNE GENEL BAKIŞ	6
3. BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNDE ARAŞTIRMA VE TEKNOLOJİ TRANSFERİ FAALİYETLERİNİN MEVCUT DURUMU	13
3.1. Çalışma Metodolojisi	13
3.2. Genel Bilgiler	13
3.2.1. Anket Çalışması	13
3.2.2. Mülakat Çalışması	17
3.2.3. Bölgesel Çalıştay	18
3.3. Üniversitelerde Ar-Ge Faaliyetlerinin Durumu	19
3.3.1. Ar-Ge Projelerine İlişkin Genel Durum	19
3.3.1. Ar-Ge İçin İnsan Kaynağı	22
3.3.2. Ar-Ge İçin Finansal Kaynaklar	25
3.3.3. Ar-Ge için Gerekli Altyapı	26
3.3.4. Ar-Ge için Gerekli Teşvik ve Motivasyon	28
3.3.5. Araştırma Sonuçlarının Korunması	30
3.4. Üniversitelerin Teknoloji Transferi ve Üniversite-Sanayi İş Birliklerine İlişkin Durumu	32
3.4.1. Bölgedeki Teknoloji Transfer Ofislerine Genel Bakış	32
3.4.2. Akademisyenlerin Ticarileştirilmeye Yaklaşımları	34
3.4.3. Özel Sektör ve Kamu Kurumlarıyla İletişim ve İşbirlikleri	37
4. DOKAP BÖLGESİ TEKNOLOJİ TRANSFERİ GZFT ANALİZİ	44
SONUÇ	46
KAYNAKÇA	48

TABLÖLAR

Tablo 1. DOKAP Bölgesi Üniversitelerindeki Uygulama ve Araştırma Merkezleri	11
Tablo 2. Bölgesel Çalıştayda Temsil Edilen Kurumlar ve İlleri	18
Tablo 3. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kaynaklarla Gerçekleştirdikleri Projeler	21
Tablo 4. Akademisyenlerin Projeleri Sonunda Elde Ettikleri Çıktılar	21
Tablo 5. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları	22
Tablo 6. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Yüksek Lisans ve Doktora Öğrenci Sayıları	23
Tablo 7. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Doktora Mezunları Sayısı	24
Tablo 8. DOKAP Bölgesi Üniversitelerinde Hakemli Dergilerdeki Yayın ve Bildiri Sayıları*	24
Tablo 9. DOKAP Bölgesi Üniversiteler 2015 Yılı Araştırma Projeleri Sayı ve Bütçeleri.....	25
Tablo 10. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Laboratuvar Bilgileri	26
Tablo 11. Bölge Üniversitelerinin Patent Başvuru ve Tescil Sayıları.....	31
Tablo 12. DOKAP Bölgesi Teknoloji Transferi GZFT Analizi	44

ŞEKİLLER

Şekil 1. Ana Bilim Dalları Tarafından Kapsanan Başlıca Bilim ve Teknoloji Alanları	14
Şekil 2. Ana Bilim Dallarının Kuruluş Yılları	14
Şekil 3. Ankete Katılan Akademisyenlerin Üniversiteleri.....	15
Şekil 4. Ankete Katılan Akademisyenlerin Unvanları	15
Şekil 5. Ankete Katılan Akademisyenlerin Çalışma Yılları	16
Şekil 6. Ankete Katılan Akademisyenlerin Uzmanlaştıkları Başlıca Bilim ve Teknoloji Alanları	16
Şekil 7. Mülakat Yapılan Akademisyenlerin Üniversiteleri	17
Şekil 8. Mülakat Yapılan Akademisyenlerin Fakülteleri	18
Şekil 9. Akademisyenlerin Araştırma ve Geliştirme Projelerinde Yer Alma Durumu	20
Şekil 10. Akademisyenlerin Ar-Ge Projelerinde Yer Almama Nedenleri	22
Şekil 11. Akademisyenlerin Nitelikli Araştırma Faaliyetlerinin Artması İçin İhtiyaç Duydukları Konular	23
Şekil 12. Ana Bilim Dalları/Araştırma Merkezlerindeki Ortalama Personel Sayıları.....	23
Şekil 13. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezleri Tarafından Yürütülen Ortalama Araştırma Projeleri Sayısı.....	26
Şekil 14. Akademisyenlerin Üniversitelerinin Araştırma Altyapısına İlişkin Değerlendirmeleri.....	27
Şekil 15. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezi Yönetimlerinin Araştırma Altyapısına İlişkin Değerlendirmeleri.....	28
Şekil 16. Akademisyenlerin Bilgi/Teknoloji Transferi Konusundaki Bilgi Sahibi Olma Durumu.....	29
Şekil 17. Akademisyenlerin Destek Programlarına Başvuru için İhtiyaç Duydukları Hizmetler.....	30
Şekil 18. Akademisyenlere göre Mevcut Teşvik ve Desteklerin Araştırma Sonuçlarını Ticarileştirme Konusunda Özendiriciliği.....	34
Şekil 19. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kuruluşlara Araştırma Alanında Hizmet Sağlama ve/veya İş Birliği Yapma Durumu	37
Şekil 20. Üniversitelerin Diğer Kurumlarla İş Birliği Yoğunluğu	39
Şekil 21. Üniversitelerin Diğer Kurumlarla İş Birliği Yoğunluğu	40
Şekil 22. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kuruluşlara Araştırma Hizmeti Sağlamama ve/veya İş Birliği Yapmama Nedenleri.....	41
Şekil 23. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezlerinin İş Birliğini Artırmak İçin Kullandıkları Yöntemler	41
Şekil 24. Akademisyenler İçin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferine Engel Teşkil Eden Faktörler	42
Şekil 25. Akademisyenlerin Araştırma Sonuçlarını Ticarileştirilmek ve Bilgi/Teknoloji Transferi İçin Önem Verdikleri Hizmetler	43

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BALMER	Bal Araştırma ve Uygulama Merkezi
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CBÜ	Canik Başarı Üniversitesi
DOKA	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
EIF	Avrupa Yatırım Fonu
GİFAM	Fındık Araştırma ve Uygulama Merkezi
GRUMLAB	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi
GUN-TİBGİM	Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi
GÜN-TİBGİM	Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi
GZFT	Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit
IPA	Katılım Öncesi Yardım Aracı
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezi
KAMAG	Kamu Araştırmaları Destek Grubu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
OKA	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
OMUTUAM	Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
OMÜ	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
OMÜ-OAM	Ornitoloji Araştırma Merkezi
OMÜSİGEM	Üniversite Sanayi İş Dünyası İş birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
SANTEZ	Sanayi Tezleri
TAGEM	Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü
TAUM	Teratojenite Araştırma ve Uygulama Merkezi

TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTH	Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı
TTO	Teknoloji Transfer Ofisleri
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
TÜRK SAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
URAP	Akademik Performansa göre Üniversite Sıralaması
USTPO	Birleşik Devletler Patent ve Marka Ofisi
USTPO	Birleşik Devletler Patent ve Marka Ofisi
UZAYTEM	Havacılık ve Uzay Teknolojileri Araştırma Uygulama Merkezi
Üniv.	Üniversitesi
YUAM	Yakıt Uygulama ve Araştırma Merkezi

GİRİŞ

Bu rapor DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun ve Trabzon illerinden oluşan DOKAP bölgesindeki üniversitelerin teknoloji transferi açısından mevcut durumlarının analiz edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. DOKAP bölgesinde 10 üniversite (Artvin Çoruh Üniversitesi, Avrasya Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Canik Başarı Üniversitesi, Giresun Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ordu Üniversitesi ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) faaliyet göstermekte olup, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi dışında kalan 8 üniversite son 10 yılda kurulmuştur.

Üniversitelerde ve araştırma merkezlerindeki Ar-Ge çalışmalarının çıktılarının sosyoekonomik değere dönüştürülmesi sürecini ifade eden teknoloji transferi, bölgesel kalkınma ve gelişmede kritik bir role sahiptir.

Üniversitelerden gerçekleştirilen teknoloji transferinde kullanılan kanallar ise şunlardır (Elçi vd., 2014):

- Üniversitelerin sahip olduğu teknolojik bilginin transferinin sağlandığı eğitimler,
- Üniversiteler tarafından sağlanan teknolojik bilgi transferi odaklı danışmanlıklar,
- Üniversiteler tarafından sağlanan laboratuvar hizmetleri,
- Üniversitenin Ar-Ge altyapısının kullanılması,
- Üniversiteler ile firmaların birlikte yürüttüğü ortak Ar-Ge projeleri,
- Firmaların üniversitelere yaptırdığı sözleşmeli Ar-Ge projeleri,
- Üniversitelerden firmalara patentin/teknolojinin lisanslanması,
- Akademisyenlerin/üniversite öğrencilerinin şirketlerinin kurulması (spin-off),
- Akademisyen ve öğrenci hareketliliği (staj, kısa süreli proje bazlı çalışma, vb.).

Üniversiteler bu kanalları kullanarak yürütecekleri transfer sürecini, konuyla ilgili özel olarak yapılandırılan uzmanlaşmış bir birim yoluyla (teknoloji transfer ofisi, merkezi veya birimi) gerçekleştirmektedir. Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO), teknoloji transfer sürecinin tüm adımlarında proaktif bir yaklaşım sergileyerek üniversite ile teknolojiyi transfer eden kuruluş arasında bir köprü görevi görmektedir.

Üniversitelerde teknoloji transferinin gerçekleşebilmesi için öncelikle araştırma performansının nitelik ve nicelik olarak yüksek olması gerekmektedir. Bu kapsamda, üniversitenin akademisyenlere sunduğu imkânlar ön plana çıkmaktadır. Teknoloji transferinin başarısını ise bu süreçten sorumlu

ekibin niteliği ve performansı belirlemektedir. Temel olarak üniversitenin sağlaması gereken imkânların belli başlıları şunlardır (Elçi, 2014):

- Nitelikli Ar-Ge ve ticarileştirme için teşvik ve motivasyon unsurları,
- Nitelik ve nicelik bakımından yeterli insan gücü,
- Finansman kaynakları (Ar-Ge projelerinden başlayarak sürecin tamamı için araştırmanın finansmanı, patentin finansmanı, spin-off kurulumu için çekirdek sermaye, vb.),
- Nitelikli araştırma altyapısı,
- Kurum içi ve dışı etkin iletişim kanalları ve iş birliğini mümkün kılan mekanizmalar,
- Diğer unsurlar (farkındalık, güven, kültür, alışkanlıklar, değerler, algılar, vb.).

Bu raporun;

- Birinci bölümünde, teknoloji transferinin ulusal politika ve programlardaki yeri ele alınmaktadır.
- İkinci bölümde, bölge üniversitelerine ve araştırma merkezlerine ilişkin genel tanıtıcı bilgi verilmektedir.
- Üçüncü bölümde, proje kapsamında gerçekteştirilen araştırma ve analiz sonuçlarından hareketle bölge üniversitelerinde araştırma ve teknoloji transferi faaliyetlerinin mevcut durumu sunulmaktadır. Söz konusu bölümde, çalışma metodolojisi, üniversitelerdeki Ar-Ge faaliyetlerinin mevcut durumu ile teknoloji transferi ve üniversite-sanayi iş birliklerine ilişkin durum ele alınmaktadır.
- Dördüncü bölümde, proje kapsamında gerçekteştirilen bölgesel teknoloji transferi çalıştayından elde edilen Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit (GZFT) analizi verilmiştir.
- Beşinci ve son bölümde, gerçekteştirilen analizlerden elde edilen bulgulardan hareketle sonuçlar yer almaktadır.

1. TEKNOLOJİ TRANSFERİNİN ULUSAL POLİTİKA VE PROGRAMLARDAKİ YERİ

Üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarının ekonomiye kazandırılması, Türkiye'nin kalkınma politikalarında ve bilim, teknoloji ve inovasyon stratejisinde öncelikli bir konu olarak ele alınmaktadır.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)¹, teknolojinin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesinin makroekonomik açıdan toplam faktör verimliliğini ve uluslararası rekabet gücünü artırarak potansiyel büyümeye katkı sağladığına vurgu yapılmakta; Dokuzuncu Plan döneminde kaydedilen gelişmelere rağmen Ar-Ge ve yenilik için ayrılan kaynakların hem miktarının hem de istenilen faydaya dönüşmek üzere etkinliğinin artırılması gerektiğine, özellikle teknolojik ürün üretme sürecinin ticarileştirme aşamasının güçlendirilmesine ve bu amaçla teknoloji transferine yönelik ara yüzlerin oluşturulmasına ihtiyaç olduğunun altını çizmektedir. Plan'da konuya ilişkin belirlenen adımlardan biri de *"işletmelerin fikri haklar sisteminden ve desteklerinden daha etkin yararlanmalarını sağlamak üzere teknoloji transfer ve yenilik merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilmesi"* olarak ifade edilmiştir. Tüm bunlara paralel olarak teknoloji transferi, Ar-Ge politikasının temel unsurlarının başında gelmektedir. Bu bağlamda Plan, Ar-Ge ve yenilik politikasının temel amacını *"teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmak"* şeklinde tanımlamaktadır.

Plan ayrıca Ar-Ge faaliyetleri, yeniliğin ticarileştirilmesi ve markalaşmanın Türkiye'de metropoller ile birkaç önemli merkezde yoğunlaştığına dikkat çekmiş, bunların dışında kalan bölgelerin de konuya ilişkin performanslarının artırılmasının bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edebilirlik bağlamında önemine vurgu yapmıştır. Konunun ülkemiz için taşıdığı önemden dolayı Plan'da yer alan "Öncelikli Dönüşüm Programları" arasına "Öncelikli Teknoloji Alanlarında Ticarileştirme Programı" da dâhil edilmiş, programın amacı *"ülke açısından önem taşıyan sektörlerde, uluslararası rekabetçi teknolojik ürün ve markaların ortaya çıkarılması"* olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda öncelikli sektörlerin enerji, sağlık, havacılık ve uzay, otomotiv ve raylı sistemler ve savunma olduğu ve program çerçevesinde bu sektörlerde son ürün ve faydanın ortaya çıkmasını sağlayacak alt programların oluşturulacağı belirtilmiştir.

¹ 03.06.2016 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (2011-2016)² de araştırma sonuçlarının teknoloji transferi yoluyla ticarileştirilmesine olan ihtiyacın altını çizmektedir. Strateji, bilgi ve teknolojinin üretimi kadar bunların yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürülerek ekonomide katma değer yaratılmasının önemine vurgu yaparak “Araştırma Sonuçlarının Ticari Ürün ve Hizmete Dönüşümünün Teşvik Edilmesi”ni yatay bir eylem alanı olarak belirlemiştir.

Buna paralel olarak, TÜBİTAK tarafından TTO’ların kurulmasını ve gelişimini teşvik etmek amacıyla 2012 yılında **1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı** başlatılmıştır. Program kapsamında Türkiye’de kurulmuş veya kurulacak TTO’lar üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde Ar-Ge projeleri oluşturma, geliştirme ve destekleme; fikri ve sınai mülkiyet haklarının tescili, korunması, pazarlanması ve ticarileştirilmesi; girişim sermayesi, kuluçka merkezi, iş rehberliği, danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin sağlanması; bu konularda bilinçlenme etkinliklerinin düzenlenmesi ve yayınların yapılması konularında geri ödemesiz (hibe) olarak desteklenmektedir. Destek süresi proje bazında 5 yıl olup bu süre en fazla 5 yıl daha uzatılabilmektedir. Destek oranı ilk 5 yıl %80, ikinci 5 yıl %60; destek tutarı üst sınırı ise her bir TTO için yıllık 1 milyon TL olarak belirlenmiştir. 2012 yılında program kapsamında 39 üniversite başvuru yapmıştır. 2012 yılı çağrısı kapsamında 10 üniversitenin (Boğaziçi Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi) desteklenmesine karar verilmiştir. 2012 yılı çağrısı kapsamında desteklenmesi uygun bulunan TTO’ların 2013 yılı çağrısı kapsamında başvuru yapacak kuruluşlara mentörlük hizmeti vermesi sağlanmıştır. Programa ilişkin 2013 yılında açılan çağrı kapsamında ise 36 üniversite proje başvurusunda bulunmuştur. Proje başvurularının değerlendirilmesi sonucunda 10 üniversitenin (Anadolu Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Şehir Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi) desteklenmesine karar verilmiştir. TÜBİTAK 1513 Programı 2014 yılı çağrısı kapsamında ise 11 üniversite başvuru yapmış ve bunlardan 5’inin TTO’sunun (Ankara Üniversitesi, Atılım Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve TOBB ETÜ) desteklenmesine karar verilmiştir³.

2015 yılında TÜBİTAK tarafından desteklenen tüm TTO’lara toplam 21.4 milyon TL finansman sağlanmıştır. 2014 yılında ise 1601 Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı kapsamında “Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması” başlıklı çağrıya çıkmıştır. Bu çağrı kapsamında kuruluş ve/veya başlangıç aşamasında olup yeterli altyapı, deneyim, bilgi birikimi ve insan kaynağı olmayan TTO’ların desteklenmesi hedeflenmiştir. Çağrıya 20 TTO başvuru yapmış, bunlardan 9’unun

² 03.06.2016 tarihinde <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-ubtys-2011-2016> adresinden alındı.

³ 04.06.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

desteklenmesine karar verilmiştir. Ayrıca 1601 kapsamında başvuru yapan TTO'lara TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı kapsamında destek alan TTO'ların bilgi ve deneyimlerini aktarabilmeleri için rehberlik mekanizması devreye sokulmuştur⁴.

TÜBİTAK programı dışında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BTSB) tarafından 4691 Sayılı Kanun kapsamında yürütülen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin (TGB) kurulmasına ve gelişimine yönelik destek mekanizması da 2014 yılında yayınlanan Yönetmelik⁵ gereği, TGB yönetici şirketlerinin TTO'larını hayata geçirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Konuya ilişkin diğer bir girişim, Türkiye'de teknoloji transferi faaliyetlerinin hızlandırılması için Avrupa Komisyonu desteğiyle 2014 yılından bu yana yürütülen Türkiye Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı'dır (TTH Türkiye). Avrupa Yatırım Fonu (EIF) tarafından BSTB, TÜBİTAK, Avrupa Birliği (AB) Türkiye Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü ile iş birliği halinde yürütülen girişim, IPA (Instrument for Preaccession Assistance/Katılım Öncesi Yardım Aracı) kapsamında AB ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından fonlanmaktadır. TTH Türkiye kapsamında kurulan iki fon⁶, araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi amacıyla faaliyetlerine başlamıştır. TTH Türkiye'nin diğer önemli bir bileşeni kapsamında, Türkiye'deki TTO'ların Ar-Ge'yi ticarileştirme yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanlık ve ağ oluşturma hizmetlerinin sunulmasını amaçlanmaktadır.

⁴ a.e.

⁵ 05.06.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm> adresinden alındı.

⁶ 07.06.2016 tarihinde <http://www.dcp.vc> ve <http://act-vc.com> adresinden alındı

2. BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNE GENEL BAKIŞ

DOKAP bölgesinde 10 üniversite faaliyet göstermekte olup bunlara ilişkin temel bilgiler aşağıda verilmektedir.

2.1. Artvin Çoruh Üniversitesi

2007 yılından bu yana toplam 8 fakülte, 2 enstitü ve 5 uygulama ve araştırma merkezi ile hizmet vermektedir. Orman Fakültesi 38 öğretim görevlisi, 22 araştırma görevlisi ve 3 uzman ile 15 Anabilim Dallarında; Mühendislik Fakültesi 8 öğretim görevlisi, 5 araştırma görevlisi ile 20 Anabilim Dallarında eğitim vermektedir. Sağlık Bilimleri Fakültesi, 18 öğretim görevlisi ve 16 araştırma görevlisi ve 4 bölüm ile kısa süre önce hizmete alınmıştır. Fen bilimleri Enstitüsü, 38 öğretim görevlisi ile yüksek lisans ve doktora eğitimi vermektedir. Sanat ve Tasarım Fakültesi'nin 9 anabilim dalında 3 öğretim görevlisi ve 1 araştırma görevlisi görev yapmaktadır. Üniversitede, 1614 m² kapalı alana sahip bir Merkezi Araştırma Laboratuvarı bulunmaktadır. Mühendislik Fakültesi'nde 8, Orman Fakültesi'nde 14 adet laboratuvar mevcuttur. Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde enstrümantal, ergonomi, kimya, spektroskopi, örnek hazırlama, moleküler biyoloji ve genetik, lif ve kağıt, bilim uygulama, mikoloji, çevre ve orman, görüntüleme ve doku kültür ve fizik laboratuvarları bulunmaktadır (Artvin Çoruh Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015).

2.2. Avrasya Üniversitesi

2010 yılında Trabzon'da kurulmuş ve 2011 yılında Mühendislik Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ile eğitim vermeye başlamıştır. 2012 yılında Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri ile 13 dalda yüksek lisans programı başlatmıştır. Aynı yıl Sağlık Bilimleri Fakültesi de kurulmuş; 2013 yılında Sağlık Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans programları, 2014 yılında ise doktora programları başlatılmıştır. Üniversite bünyesinde toplam 4 fakülte, 3 enstitü ve 4 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Yenilikçilik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, girişimcilik eğitimlerinin yanında devlet destekleri ve inovasyon konusunda farkındalık çalışmaları yürütmektedir. Gıda Uygulama ve Araştırma Merkezi, katma değeri yüksek gıda maddesi tasarımı ve üretimi, gıda ve sağlık, gıda ve beslenme, gıda kalite ve güvenliği, gıda ve tüketici konularında sektör temsilcileri ile iş birliği halinde Ar-Ge projeleri gerçekleştirmek, analiz çalışmaları yapmak, bilinçlendirme faaliyetleri yürütmek amacını gütmektedir. Ulaştırma Uygulama ve Araştırma Merkezi ulaşım ve trafik alanlarında özel sektör, merkezi yönetim, yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteleri bir araya getirerek ortak projeler yapılmasını hedeflemektedir. Merkez, "Elektromobil Projesi" üzerinde çalışmalar yürütmektedir⁷.

⁷ 18.06.2016 tarihinde <http://www.avrasya.edu.tr/> adresinden alındı.

2.3. Bayburt Üniversitesi

2008 yılında kurulmuş olup 6 fakülte, 2 enstitü ve 9 uygulama ve araştırma merkezi ile hizmet vermektedir. Üniversitede toplam 319 akademik personel görev yapmaktadır. Kuruluş çalışmaları yürütülen Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2.000 m² kapalı alana sahip olacak ve 6 adet analiz (Gıda, Çevre, Elektron Mikroskopu, Malzeme ve Mineralojik, Kimyasal ve Biyoteknoloji Analiz Laboratuvarı) ve 6 adet araştırma laboratuvarı olmak üzere toplam 12 adet laboratuvar ile hizmet verecektir. Üniversitede ayrıca Arıcılık Uygulama ve Araştırma Merkezi mevcuttur. 2014-2018 hedefleri arasında, fakülte, araştırma ve yayın sayılarını artırmak, laboratuvar altyapısını geliştirmek, Ar-Ge projelerinin sayısını yükseltmek ve üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek bulunmaktadır (Bayburt Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015).

2.4. Canik Başarı Üniversitesi

2010 yılında Samsun'da kurulmuş olup 4 fakülte, 2 enstitü ve 6 adet uygulama ve araştırma merkezi ile hizmet vermektedir. Üniversitede sosyal bilimler alanında çalışan merkezlerin yanında Bal Araştırma ve Uygulama Merkezi (BALMER) faaliyet göstermektedir. BALMER'in amacı, Türkiye'nin farklı bölgelerinde üretilen balların fiziksel, kimyasal ve biyolojik aktivite özelliklerini en son tekniklerle analiz etmek, bu konularda güncel araştırmalar yapmak, ülkemizde satışa sunulan balların gıda güvenliği ve biyoaktivite kalite kriterlerinin seviyesini yükseltmek olarak tanımlanmaktadır⁸. Üniversite, 2013 yılında üniversite-sanayi iş birliğine katkı sağlamak amacıyla bir TTO kurmuştur.

2.5. Giresun Üniversitesi

Toplam 13 fakülte, 3 enstitü ve 17 uygulama ve araştırma merkezi ile 2006 yılından bu yana faaliyetine devam etmektedir. Tıp Fakültesi, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Hastane, Mühendislik Fakültesi, Denizcilik Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi, Botanik Bahçesi Herbaryum Uygulama ve Araştırma Merkezi, Çevre Sorunları Temiz Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve toplam 11.806 m² laboratuvar alanı ile hizmet vermektedir. 2012 yılında kurulan Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde (GRUMLAB) tek Krsital X-Ray, LC/MS-GC/MS, ICP-MS, elementel analiz, elektrik, manyetik ve optik özellikler ölçüm, örnek hazırlama, moleküler biyoloji ve genetik, spektrofotometre laboratuvarları bulunmaktadır. Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin akredite edilmesi öngörülmektedir. 2009 yılında kurulan Fındık Araştırma ve Uygulama Merkezi (GİFAM), fındık ile ilgili her konuda bilgi birikimi ve teknoloji aktarımı, araştırma, iş birlikleri ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur. Fındıktan ve atıklarından tıbbi ve aromatik özelliklerde materyal üretilmesi, enerji üretimi ve fındık ziraatı

⁸ 27.06.2016 tarihinde <http://www.basari.edu.tr/> adresinden alındı.

(yetiştiricilik ve makineleşme) konularında çalışma grupları oluşturan merkezin bir enstitüye dönüştürülmesi planlanmaktadır (Giresun Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015).

2.6. Gümüşhane Üniversitesi

2008 tarihinde kurulmuş olup 2 enstitü, 6 fakülte ve 5 araştırma ve uygulama merkezi ile hizmet vermektedir. 2015 yılı itibariye 209'u öğretim üyesi ve 398'i öğretim görevlisi toplam 607 akademik personel çalıştırmaktadır. Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 2015 yılı itibariyle 253 yüksek lisans ve 2 doktora öğrencisi bulunmaktadır. Yüksek lisans öğrencileri ağırlıklı olarak inşaat mühendisliği ve jeoloji mühendisliği bölümlerindedir. Doktora öğrencilerinin her ikisi de biyoteknoloji alanında uzmanlaşmaktadır. 1992 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde kurulan Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi 2008 yılında Gümüşhane Üniversitesi'ne devredilmiştir. Fakülte, 185 akademik personel ve 32 idari personel ile İnşaat Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Harita Mühendisliği, Jeoloji Mühendisliği, Jeofizik Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği, Gıda Mühendisliği, Matematik Mühendisliği, Fizik Mühendisliği ve Genetik ve Biomühendislik bölümlerinde hizmet vermektedir. Üniversiteye bağlı Kelkit Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2011 yılında kurulmuş olup Çamlı Köy Mevkii'nde bulunan 4700 m²'lik alan organik tarım çalışmaları için merkeze tahsis edilmiştir. Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi (GÜN-TİBGİM) 2014 yılında, Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi ise 2013 yılında kurulmuştur (Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015).

2.7. Karadeniz Teknik Üniversitesi

Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), DOKAP Bölgesi'nin en köklü üniversitesi olup 1955 yılında kurulmuştur. 17 fakülte, 7 enstitü (105 ana bilim dalı), 23 uygulama ve araştırma merkezi, 2151 kişilik akademik kadrosu ve yaklaşık 56 bini aşkın öğrencisi ile eğitime devam etmektedir. İnşaat-Mimarlık, Temel Bilimler, Makine-Elektrik ve Orman Fakülteleri 1963 yılında; Yer Bilimleri ve Tıp-Sağlık Bilimleri 1971 yılında; Deniz Bilimleri Fakültesi 1992; Diş Hekimliği, Eczacılık fakülteleri 2003 ve Teknoloji Fakültesi 2009 yıllarında kurulmuştur. Cerrahi Uygulama ve Araştırma Merkezi, bilimsel içerikli hayvan deneyi araştırmaları için gerekli alt yapıyı kurmak ve çalıştırmak, bilimsel araştırmalarda kullanılacak deney hayvanlarını yetiştirmek için gerekli ortamı sağlamak ve iş birlikleri gerçekleştirmek üzere 2014 yılında faaliyete geçirilmiştir.

Üniversitenin, 2014'te yenilenen Deniz Bilimleri Fakültesi'ne bağlı DENAR isimli bir Bilimsel Araştırma Gemisi bulunmaktadır. 1991 yılında fındık ve çay ürünleri konusunda ülke kalkınmasına katkı sağlamak için Fındık-Çay Uygulama ve Araştırma Merkezi açılmıştır. Eğitim toplantıları, seminerler, fındıkta lisanslı depoculukla ilgili rapor hazırlanmasının yanında farklı alanlarda projeler de yürütmektedir. Heyelan Uygulama Araştırma Merkezi'nde heyelan, kaya düşmesi, kaya kayması,

çığ düşmesi vb. tüm kütle hareketi türlerine ilişkin haritalama, analiz ve modelleme çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

1992 yılında kurulan Ormancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin amacı, ormancılık ve orman ürünleri ile bu ürünlerin pazarlanması konularında uygulamalı ve temel araştırmalar yapmaktır. 2008 yılında işletmeye alınan Prof. Dr. Saadettin Güner Petrol Araştırma Laboratuvarı, 2010 yılında Prof. Dr. Saadettin Güner Yakıt Uygulama ve Araştırma Merkezi (KTÜ-YUAM)'ne dönüştürülmüştür. Yakıt ürünlerinin analizlerini gerçekleştirmek ve TS EN ISO/IEC 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar standardının gerekliliklerini yerine getirmekle yükümlü bir merkezdir. Laboratuvarın 29 Eylül 2018 tarihine kadar geçerli Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) Akreditasyon Sertifikası mevcuttur (KTÜ, 2014-2018 Stratejik Planı).

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Akademik Performansa göre Üniversite Sıralaması (URAP) 2015-2016 değerlendirmesine göre tüm dünya üniversiteleri içerisinde 1130. sırada olup⁹, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'nin (ULAKBİM) 2014'te yayımladığı Türk Üniversiteleri Bilimsel Yayın Performansı Sıralaması'nda 16. sırada yer almıştır¹⁰. Ayrıca, TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 Sıralaması'nda 50 üniversite içinde 35. sıradadır¹¹.

Üniversitenin öncülüğünde 2004 yılında kurulan Trabzon Teknokent'in yanı sıra üniversite bünyesinde bir de TTO (KTÜ-TTO) faaliyet göstermektedir. Ayrıca, TGB mevzuatı gereği Teknokent bünyesinde de bir TTO bulunmaktadır.

2.8. Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Ondokuz Mayıs Üniversitesi (OMÜ), bölgenin diğer büyük üniversitesi olup 1975 yılında kurulmuştur. Bugün 17 fakülte, 5 enstitü, 21 araştırma merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Üniversitede Diş Hekimliği Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Tıp Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Ağız ve Diş Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Fakülteler ve enstitüler bünyesinde eğitim laboratuvarları dışında 54 adet sağlık (711 m²) ve araştırma (4.130 m²) laboratuvarı bulunmaktadır. Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde 6 adet (2.865 m²), Ağız ve Diş Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 1 adet ve Hayvan Hastanesi'nde de 3 adet (201 m²) araştırma laboratuvarı daha vardır.

OMÜ bünyesindeki Ziraat, Veterinerlik, Mühendislik konularındaki çalışmaları tek çatı altında toplamak amacıyla 550 dekarlık bir arazi üzerinde Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi (OMUTUAM) kurulmuştur. Araştırmalarda kullanılacak deney hayvanlarının uluslararası

⁹ 02.07.2016 tarihinde <http://www.urapcenter.org/2015/world.php?q=MTAwMS0xMjUw> adresinden alındı.

¹⁰ 02.07.2016 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

¹¹ 02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf adresinden alındı.

standartlarda yetiştirilmesi için gerekli ortamları oluşturmak ve deney hayvanları ile ilgili araştırma ve uygulamalar için ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak amacıyla Deney Hayvanları Araştırma ve Uygulama Merkezi de bulunmaktadır. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Araştırma Uygulama Merkezi (UZAYTEM), Hususi Pilot eğitimi veren Türkiye'nin en yeni uçuş okuludur. Merkez, konuyla ilgili eğitimler ve projeler gerçekleştirmektedir.

Üniversite çatısı altındaki Karadeniz İleri Teknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi Biyoteknoloji, Malzeme ve Nanoteknoloji, Maymer, Görüntüleme, Otomasyon ve İmmünoloji Birimleri ile faaliyet göstermekte, alanında Ar-Ge çalışmaları yürütmenin yanı sıra teknopark firmalarına hizmeti vermektedir. Çevre sorunlarını bilimsel olarak belirlemek, çözüm yöntemlerini geliştirmek ve uygulamak ve çevre bilincinin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi 1990 yılında kurulmuştur. Merkez, alanında pek çok projeyi tamamlamış olup halen Samsun Büyükşehir Belediyesi, Deniz Temiz Derneği iş birliği ile Samsun'da kıyı ve deniz inceleme çalışmalarını yürütmektedir. Merkezin akreditasyonuna yönelik çalışmaları da devam etmektedir. Ornitoloji Araştırma Merkezi (OMÜ-OAM), yaban hayatın ve doğal sistemlerin araştırılması ve insan etkinliklerinin ne tür etkilere yol açtığına saptanması amacıyla kurulmuştur.

Üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek amacıyla, 2011 yılında üniversite bünyesinde Üniversite-Sanayi İş Dünyası İş birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuştur. Teknoloji Transferi ve Girişimcilik olarak iki birimi olan merkezde düzenli olarak destekler konusunda duyurular yapılmaktadır. Ayrıca akademik uzmanlık veri tabanı oluşturulmuş, isteğe bağlı staj programı uygulamaya alınmış ve sanayi ziyaretleri gerçekleştirilmiştir (Ondokuz Mayıs Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015). Üniversitede 2015 yılında Girişimcilik, İnovasyon, Çince, Rusça gibi seçmeli dersler de verilmeye başlanmıştır.

OMÜ, Akademik Performansa göre Üniversite Sıralaması 2015-2016 değerlendirmesine göre tüm dünya üniversiteleri içerisinde 1237. sırada olup¹², Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM)'in 2014 yayımladığı Türk üniversiteleri bilimsel yayın performansı sıralamasında 12. sırada yer almıştır¹³. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2014 Sıralaması'nda¹⁴ 50 üniversite içinde son sırada olduğu görülen OMÜ, 2015 yılında listeye girememiştir.

Üniversitenin öncülüğünde 2014 yılında kurulan Samsun Teknopark ve TTO'su (OMÜ-TTO) üniversite sınırları içinde faaliyet göstermektedir.

¹² 02.07.2016 tarihinde <http://www.urapcenter.org/2015/world.php?q=MTAwMS0xMjUw> adresinden alındı.

¹³ 02.07.2016 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

¹⁴ 02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2014_gyue_siralama.pdf adresinden alındı.

2.9. Ordu Üniversitesi

Ordu Üniversitesi, 2006 yılında kurulmuş olup 10 fakülte, 3 enstitü ve 3 araştırma merkezi ile eğitim vermektedir. Tıp Fakültesi, Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri Enstitüleri 2006 yılında kurulmuştur. Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak 1994 yılında kurulan Ziraat Fakültesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesine bağlı olarak 2003 yılında kurulan Deniz Bilimleri Fakültesi, 2006 yılında Ordu Üniversitesine devredilmiştir. Diş Hekimliği Fakültesi 2009 yılında kurulmuştur. Yüksek lisans için 17, doktora için ise 5 farklı program yürütülmektedir (Ordu Üniversitesi, 2015-2019 Stratejik Planı).

2.10. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2006 yılından beri Rize'de 12 fakülte ve 3 enstitüsü olmak üzere 389 öğretim üyesi, 152 öğretim görevlisi ve 332 araştırma görevlisi ile hizmet vermektedir. Su Ürünleri Fakültesi, 1992'de Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulmuş ve daha sonra sırasıyla Tıp Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Diş Hekimliği Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Maviyemiş Uygulama ve Araştırma Merkezi, Su Ürünleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bitki ve Toprak Uygulama ve Araştırma Merkezi faaliyete geçmiştir (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2015). Ayrıca, üniversitede 2015 yılından bu yana faaliyet gösteren bir TTO bulunmaktadır.

Bölge üniversitelerinin araştırma faaliyetleri bilim teknoloji alan kodlarına göre sağlık bilimleri, tarımsal bilimler, teknik bilimler alanlarıyla sınırlandırılmıştır. Buna göre, bölge üniversitelerinde mevcut araştırma merkezleri Tablo 1'de listelenmiştir.

Tablo 1. DOKAP Bölgesi Üniversitelerindeki Uygulama ve Araştırma Merkezleri

Üniversite Adı	Araştırma Merkezi
Artvin Çoruh Üniversitesi	Ormancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Artvin Çoruh Üniversitesi	Bilim Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Artvin Çoruh Üniversitesi	Doğal Afetler Uygulama ve Araştırma Merkezi
Avrasya Üniversitesi	Gıda Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
Avrasya Üniversitesi	Yenilikçilik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
Avrasya Üniversitesi	Ulaştırma Uygulama ve Araştırma Merkezi
Canik Başarı Üniversitesi	Bal Araştırma Merkezi
Bayburt Üniversitesi	Gıda Tarım ve Hayvancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Bayburt Üniversitesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı
Bayburt Üniversitesi	Arıcılık Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Botanik Bahçesi ve Herbaryum Uygulama ve Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Çevre Sorunları Temiz Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Fındık Araştırma ve Uygulama Merkezi

Tablo 1. DOKAP Bölgesi Üniversitelerindeki Uygulama ve Araştırma Merkezleri (Devam)

Üniversite Adı	Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi
Giresun Üniversitesi	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane)
Gümüşhane Üniversitesi	Kelkit Organik Tarım Uygulama ve Araştırma Merkezi
Gümüşhane Üniversitesi	Tıbbi Bitkiler, Geleneksel İlaçlar Uygulama ve Araştırma Merkezi (GÜN-TİBGİM)
Gümüşhane Üniversitesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Bilgisayar Destekli Tasarım-Mühendislik-İmalat Uygulama Ve Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Cerrahi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Çevre Sorunları Uygulama Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Deniz Ekolojisi Uygulama Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Elektronik Haberleşme Sistemleri Uygulama Ve Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Fındık-Çay Uygulama Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Heyelan Uygulama Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Malzeme Bilimleri ve Üretim Teknolojisi Uygulama ve Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Organ Nakli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Ormancılık Uygulama Araştırma Merkezi
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Teratojenite Araştırma ve Uygulama Merkezi (TAUM)
Karadeniz Teknik Üniversitesi	Saadettin Güner Yakıt Uygulama Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Fındık ve Diğer Sert Kabuklu Meyveler Araştırma ve Uygulama Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Ornitoloji Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Temiz Enerji Teknoloji Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Karadeniz İleri Teknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Üniversite Sanayi İş Dünyası İş birliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (OMÜSİGEM)
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Kök Hücre Araştırma Merkezi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Havacılık ve Uzay Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi
Ordu Üniversitesi	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	Mavi Yemiş Uygulama ve Araştırma Merkezi
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama Ve Araştırma Merkezi
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	Su ürünleri Uygulama Ve Araştırma Merkezi
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	Bitki ve Toprak Uygulama ve Araştırma Merkezi

Kaynaklar: Artvin Çoruh Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015; Giresun Üniversitesi İdari Faaliyet Raporu, 2015; Gümüşhane Üniversitesi İdari Faaliyet Raporu, 2015; Ordu Üniversitesi Stratejik Planı, 2015-2019; OMÜ İdare Faaliyet Raporu, 2015 ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015.

3. BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNDE ARAŞTIRMA VE TEKNOLOJİ TRANSFERİ FAALİYETLERİNİN MEVCUT DURUMU

3.1. Çalışma Metodolojisi

DOKAP bölgesindeki üniversitelerde teknoloji transferine ilişkin mevcut durumun analiz edilmesi amacıyla uygulanan metodoloji kapsamında ikincil ve birincil veri ve bilgi kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu amaçla;

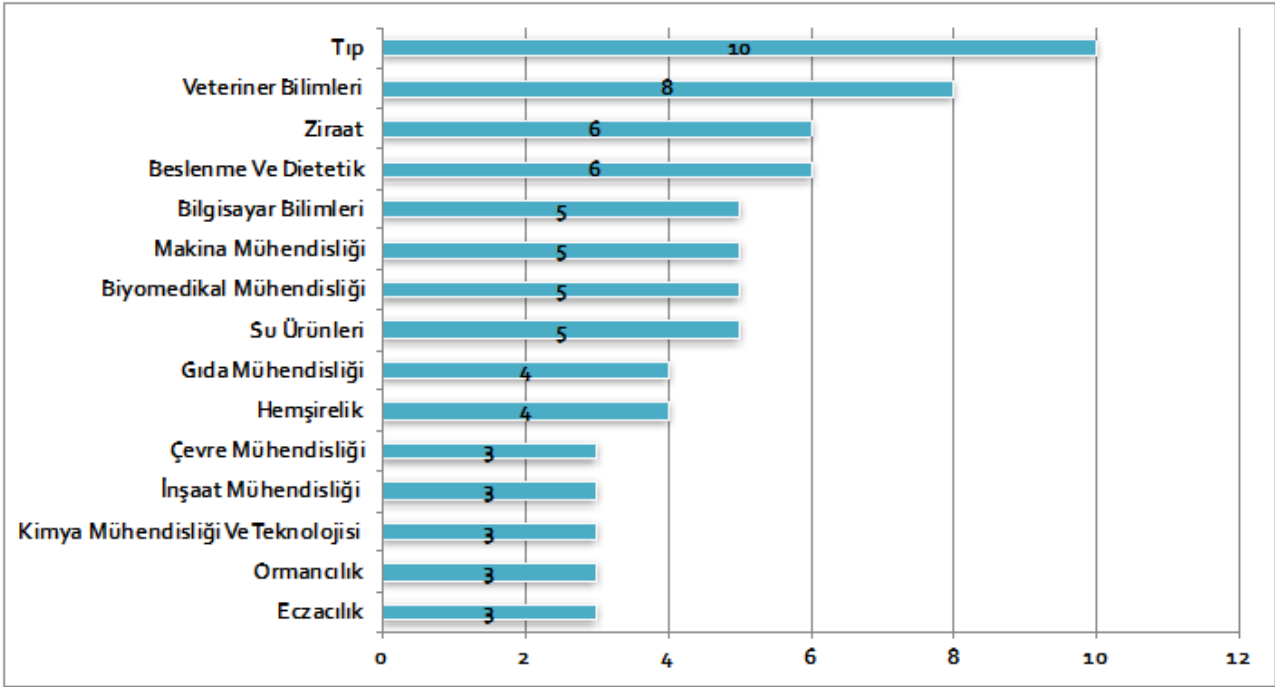
- Mevcut raporlar, veri kaynakları ve dokümanlar üzerinde inceleme,
- Bölge üniversitelerinin yönetimlerine, ana bilim dalları/araştırma merkezlerine ve akademisyenlere yönelik olmak üzere 3 ayrı hedef kitleye sanal ortamda anket,
- Bölgedeki TTO yöneticileri ve akademisyenlerle yüz yüze mülakat,
- Bir bölgesel çalıştay gerçekleştirilmiştir.

İkincil araştırma, teknoloji transferinin ele alındığı plan, politika ve strateji belgelerinin, kanun ve yönetmeliklerin, program dokümanlarının, konuya ilişkin rapor ve verilerin ve üniversitelerin stratejik plan ve faaliyet raporlarının incelenmesiyle yapılmıştır.

3.2. Genel Bilgiler

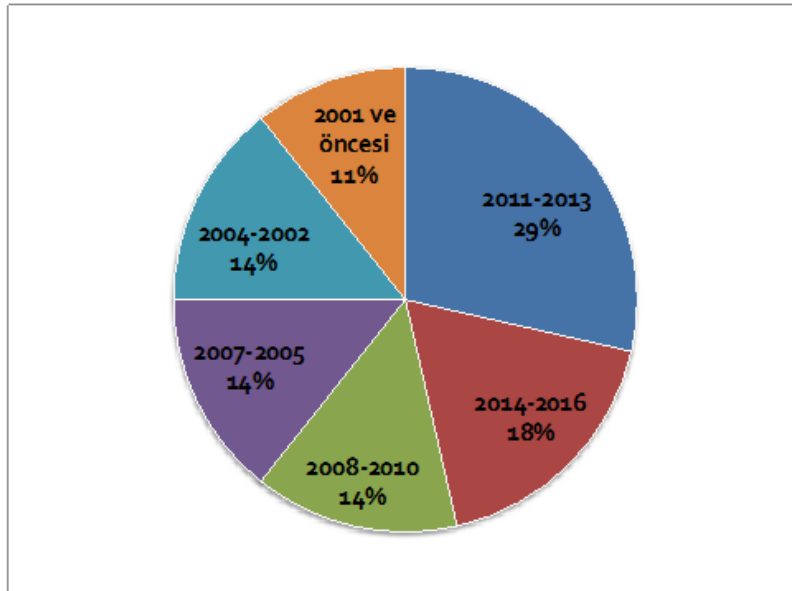
3.2.1. Anket Çalışması

Ana bilim dalları/araştırma merkezleri bazındaki anket, bölge üniversitelerinin sağlık bilimleri, tarımsal bilimler, teknik bilimler altındaki ana bilim dalları ve araştırma merkezlerinin tümüne yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nden 14, Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nden 7, Gümüşhane Üniversitesi'nden 2, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden 2, Ordu Üniversitesi'nden 2 ve Canik Başarı Üniversitesi'nden (CBÜ) 1 olmak üzere toplam 28 ana bilim dalı cevap vermiştir. Artvin Çoruh, Avrasya, Bayburt ve Giresun Üniversiteleri'nden ankete cevap veren ana bilim dalı/araştırma merkezi bulunmamaktadır. Anketi cevaplayan ana bilim dalları/araştırma merkezleri tarafından kapsanan başlıca bilim ve teknoloji alanları Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Ana Bilim Dallarından Kapsanan Başlıca Bilim ve Teknoloji Alanları

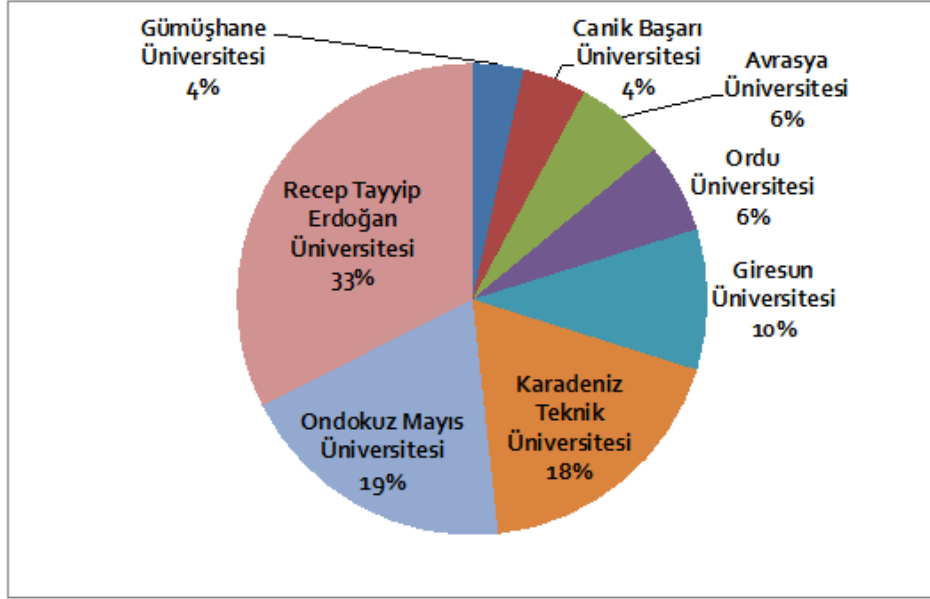
Anketi cevaplayan ana bilim dallarının kuruluş yıllarına bakıldığında, büyük kısmının (%61) 2008 yılından sonra kurulduğu görülmektedir (bk. Şekil 2). Anketlerin büyük kısmı ana bilim dalı başkanları tarafından doldurulmuş olup bunların %42'si profesör, %19'u doçent ve %35'i de yardımcı doçent unvanına sahiptir.



Şekil 2. Ana Bilim Dallarının Kuruluş Yılları

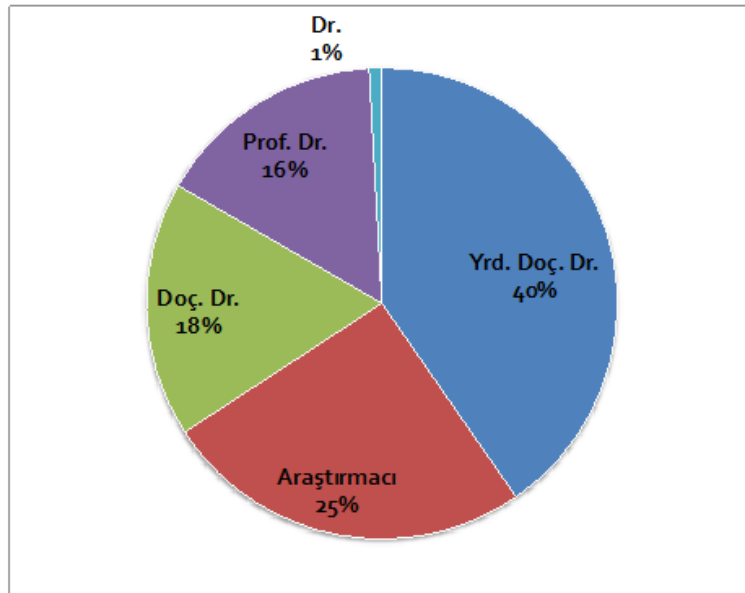
Akademisyenlere yönelik anket, bölge üniversitelerinin sağlık bilimleri, tarımsal bilimler ve teknik bilimler altındaki ana bilim dalları ve araştırma merkezlerinin tümünde görevli akademisyenlere yönelik gerçekleştirilmiştir. Ankete bölgedeki üniversitelerden toplam 114 akademisyen cevap vermiş olup Bayburt ve Artvin Çoruh Üniversiteleri dışında tüm üniversitelerden cevap alınmıştır (bk.

Şekil 3). İller bazında bakıldığında ankete en fazla Rize (%32), Trabzon (%25) ve Samsun'dan (%24) katılım olmuştur.



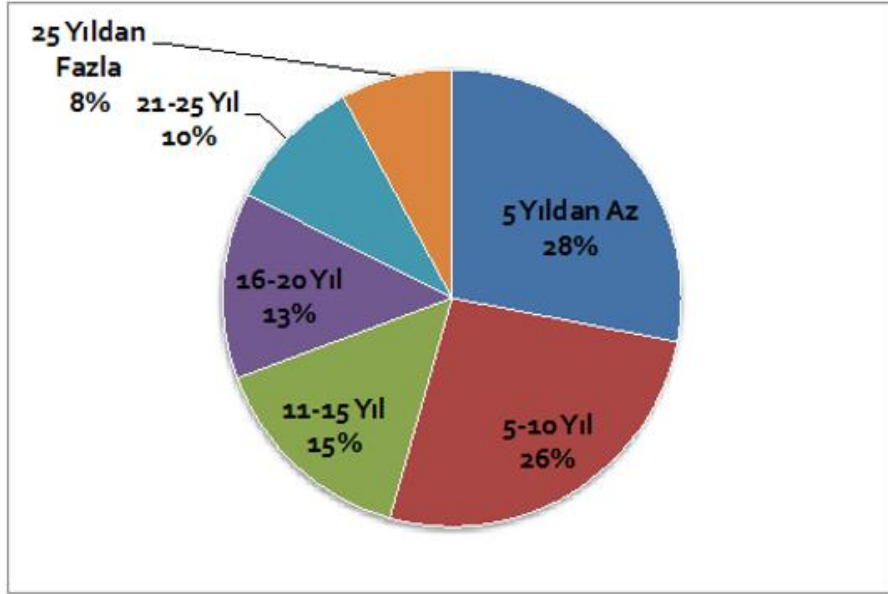
Şekil 3. Ankete Katılan Akademisyenlerin Üniversiteleri

Anketi cevaplayan akademisyenlerin büyük kısmı (%40) yardımcı doçent doktor unvanına sahiptir. Bunu sırasıyla araştırmacı ve doçent doktor unvanına sahip akademisyenler takip etmektedir (%25 ve %18) (bk. Şekil 4). Üniversiteler bazında bakıldığında ise Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nden anketi cevaplayanların %50'sinin doçent, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden anketi cevaplayanların %48'inin ise profesör olduğu görülmektedir.



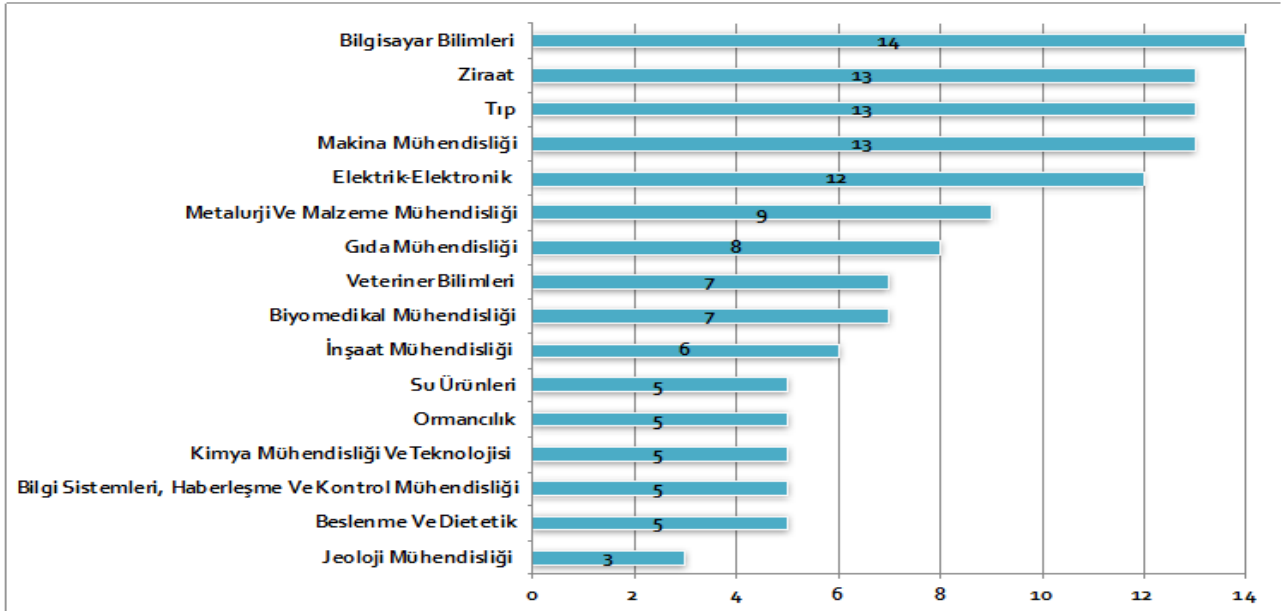
Şekil 4. Ankete Katılan Akademisyenlerin Unvanları

Anketi cevaplayan akademisyenlerin çalışma yıllarına bakıldığında büyük bölümünün (%54), 10 yıldan daha kısa bir süredir akademisyen olarak çalıştığı görülmüştür (bk. Şekil 5).



Şekil 5. Ankete Katılan Akademisyenlerin Çalışma Yılları

Akademisyenlerin uzmanı oldukları bilim ve teknoloji alanları incelendiğinde ağırlıklı olarak bilgisayar bilimleri (%12), ziraat (%11), tıp (%11), makine mühendisliği (%11) ve elektrik-elektronik (%11) alanları ön plana çıkmaktadır. Şekil 6'daki alanlar dışında çevre mühendisliği, deniz bilimleri ve teknolojisi, hemşirelik, mimarlık, petrol ve doğalgaz mühendisliği, harita mühendisliği, diş hekimliği ve eczacılık ana bilim dallarından da 1 ya da 2 akademisyen ankete katılım sağlamıştır.



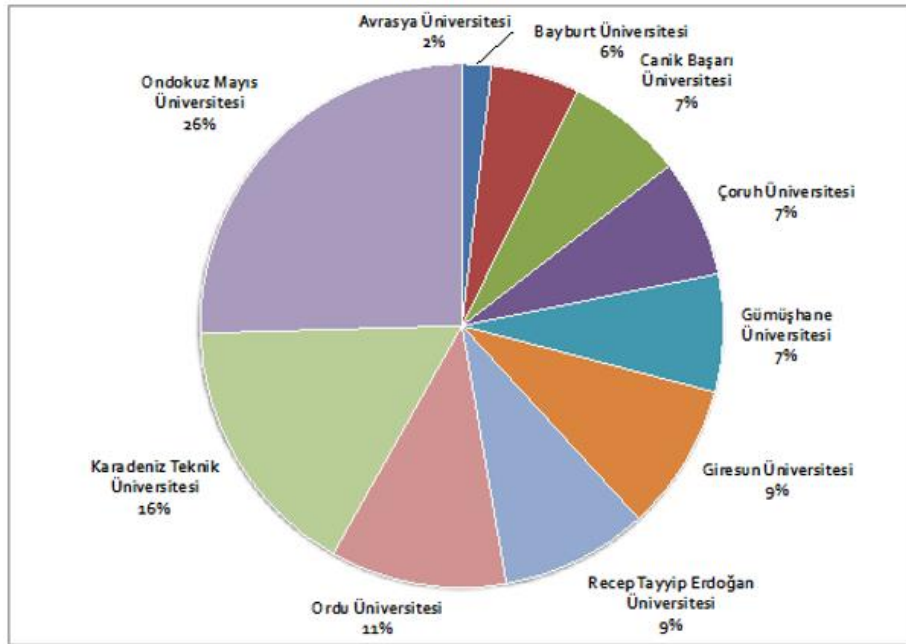
Şekil 6. Ankete Katılan Akademisyenlerin Uzmanlaştıkları Başlıca Bilim ve Teknoloji Alanları

3.2.2. Mülakat Çalışması

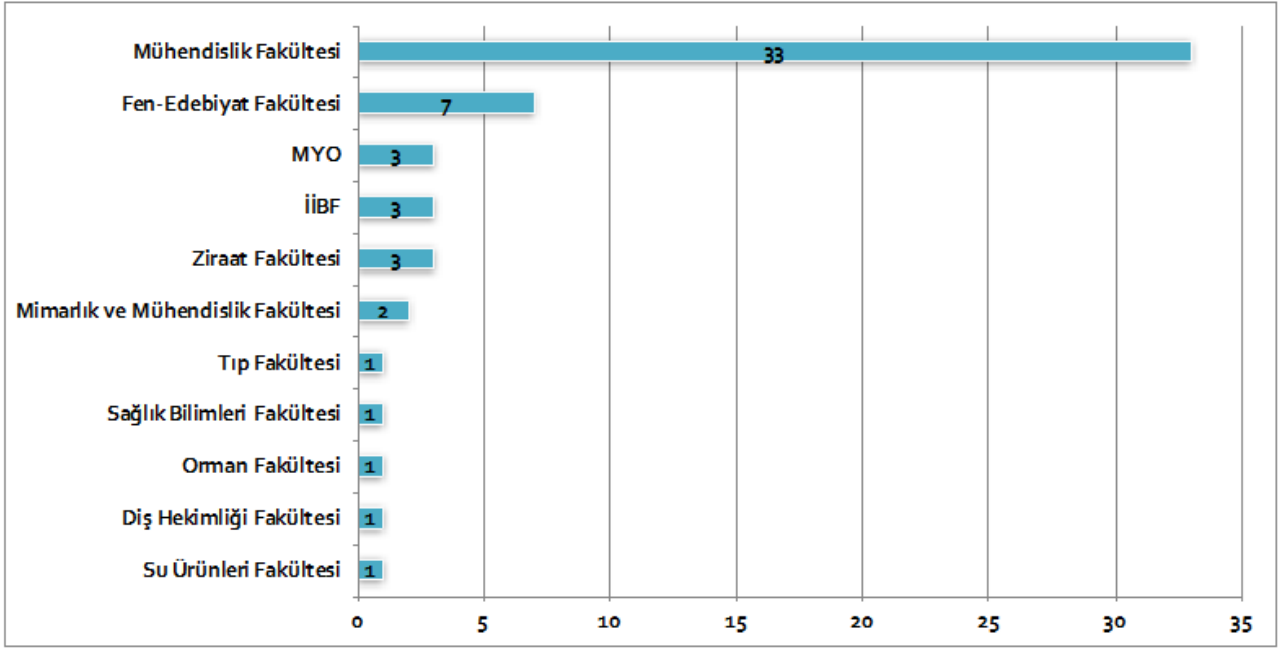
KTÜ TTO'dan 2, CBÜ TTO, OMÜ TTO ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO'dan 1 yönetici olmak üzere bölgedeki TTO'ların tamamını kapsayacak şekilde 5 yüz yüze *mülakat* gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında bölge üniversitelerinde sağlık bilimleri, tarımsal bilimler, teknik bilimlerinde uzmanlığı bulunan akademisyenlerle de mülakat yapılmış olup toplam 55 akademisyenle görüşülmüştür (bk. Şekil 7). En fazla mülakat, akademisyen sayılarının yüksekliğine bağlı olarak OMÜ (14) ve KTÜ (9) ile yapılmıştır. Mülakatlarda konuyla ilgili mümkün olan en kapsamlı bilgiye ulaşabilmek amacıyla görüşülen akademisyenler araştırma projeleri ve sanayile iş birliği konularında aktif olanlar arasında seçilmiş ve ayrıca her üniversitede farklı ana bilim dalları kapsanmıştır. Mülakat yapılan akademisyenlerin %36'sı yardımcı doçent, %30'u profesör, %29'u doçent unvanına sahip olup geri kalan 3 akademisyen uzman doktor veya öğretim görevlisidir.

Mülakat yapılan akademisyenlerin yarıdan fazlası (%59) mühendislik fakültelerinde görev yapmaktadır (bk. Şekil 8). Ana bilim dalları bazında ele alındığında ise mülakat yapılan akademisyenler makine mühendisliği ana bilim dalında (11) yoğunlaşmakta; bunu gıda mühendisliği (4), kimya (3), endüstri mühendisliği (2) ve elektrik elektronik mühendisliği (2) takip etmektedir.



Şekil 7. Mülakat Yapılan Akademisyenlerin Üniversiteleri



Şekil 8. Mülakat Yapılan Akademisyenlerin Fakülteleri

3.2.3. Bölgesel Çalıştay

Bölgesel çalıştay, 25 Mayıs 2016'da 39 kurumdan 62 katılımcıyla gerçekleşmiştir. Çalışmaya katılan kurumların listesi Tablo 2'de yer almaktadır. Çalıştayda katılımcılarla, bölgedeki üniversitelerinin Ar-Ge ve yenilikçilik altyapısına ve sanayi ile iş birliklerinde mevcut duruma dair GZFT analizi gerçekleştirilmiş ve paydaşların konuyla ilgili önerileri alınmıştır.

Tablo 2. Bölgesel Çalıştayda Temsil Edilen Kurumlar ve İlleri

Kurum Adı	İller
DOKAP	
DOKA	
TÜRKİSAB	
Valilik	Artvin
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Artvin
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Bayburt
Bayburt Üniversitesi	Bayburt
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Giresun
Ticaret ve Sanayi Odası	Giresun
Giresun Üniversitesi	Giresun
KOSGEB	Giresun
Küçük Sanayi Sitesi	Giresun
Fındık Araştırma Enstitüsü	Giresun
Valilik	Gümüşhane
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Gümüşhane
Organize Sanayi Bölgesi	Gümüşhane

Tablo 2. Bölgesel Çalıştayda Temsil Edilen Kurumlar ve İlleri (Devam)

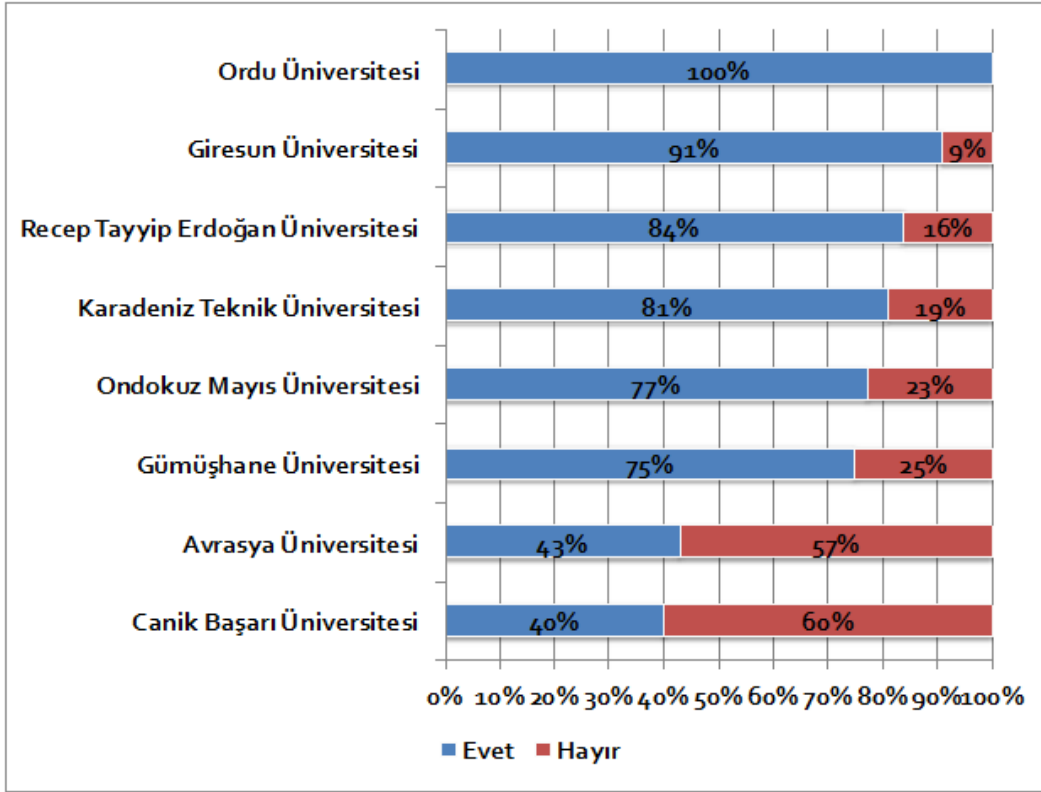
Kurum Adı	İller
Gümüşhane Üniversitesi	Gümüşhane
Valilik	Ordu
Ordu Üniversitesi	Ordu
Büyükşehir Belediyesi	Ordu
KOSGEB	Ordu
Arıcılık Araştırma Enstitüsü	Ordu
Ticaret ve Sanayi Odası	Ordu
Organize Sanayi Bölgesi	Ordu
Valilik	Rize
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Rize
R.T. Erdoğan Üniversitesi	Rize
KOSGEB	Rize
Canik Başarı Üniversitesi	Samsun
Valilik	Samsun
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Samsun
Karadeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü	Samsun
OMÜSİGEM	Samsun
Valilik	Trabzon
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Trabzon
Büyükşehir Belediyesi	Trabzon
Karadeniz Teknik Üniversitesi TTO	Trabzon
Avrasya Üniversitesi	Trabzon
Ticaret ve Sanayi Odası	Trabzon

3.3. Üniversitelerde Ar-Ge Faaliyetlerinin Durumu

3.3.1. Ar-Ge Projelerine İlişkin Genel Durum

Proje kapsamında akademisyenlere yönelik gerçekleştirilen ankete cevap verenlerin büyük bölümü (%79), bireysel olarak Ar-Ge projeleri başlattıklarını veya var olan projelerde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Ordu Üniversitesi'nden ankete katılan akademisyenlerin tamamı Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtirken, konuya ilişkin en düşük oran %40 ve %43 ile sırasıyla Canik Başarı ve Avrasya Üniversitelerine aittir (bk. Şekil 9).

Buna paralel olarak mülakatlarda görüşülen akademisyenlerin neredeyse tamamı (%93) yürütmekte oldukları veya tamamladıkları araştırma projeleri olduğunu söylemiştir. Bu projeler sonunda akademisyenlerin önemli bir kısmı (yaklaşık %66) çıktı olarak makale ve bildiri gibi yayınlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir.



Şekil 9. Akademisyenlerin Araştırma ve Geliştirme Projelerinde Yer Alma Durumu

Ar-Ge projelerinde yer alan akademisyenlerin %50'si TÜBİTAK destekli projelere başvurduğunu, %44'ü ise projelerinin TÜBİTAK tarafından desteklendiğini; %11'i özel sektörle ortak Ar-Ge projesi yürüttüğünü; %6'sı özel sektörle, %4'ü ise kamu kurumlarıyla sözleşmeli araştırma projesi gerçekleştirdiğini belirtmiştir (bk. Tablo 3). Akademisyenlerin %21'i projeleri sonunda elde ettikleri/edecekleri çıktılarının fikri hak koruması gerektirdiğini düşünmektedir. Akademisyenlerin projeleri sonunda en fazla bilimsel yayın elde ettikleri görülmekte olup (akademisyenlerin %73'ü) akademisyen başına yayın sayısı 15'tir. Patent başvurusunda bulunduğunu belirten akademisyenlerin oranı ise %13'tür. Ankete katılan akademisyenlerin %9'u araştırma sonuçlarını ticarileştirmek için şirket kurduğunu veya kurulan şirketlere ortak olduğunu bildirmiştir (bk. Tablo 4).

Tablo 3. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kaynaklarla Gerçekleştirdikleri Projeler

Proje Türü	Akademisyen Sayısı	Toplam Proje Sayısı
TÜBİTAK destek programlarına (1001, 1002, KAMAG vb.) başvuru alan araştırma projesi	45	168
TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırma projesi	40	101
Dâhil olunan diğer kaynaklarla yürütülen proje	40	210
Kamu kurumlarıyla gerçekleştirilen ortak araştırma projesi	28	95
Fikri hak koruması (patent, faydalı model, tasarım, vb.) gerektiren araştırma	19	52
Dâhil olunan AB projeleri	18	29
Özel sektörle gerçekleştirilen ortak araştırma projesi	10	67
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destek programlarına (SanTez, Teknogirişim, vb.) başvuru alan araştırma projesi	8	17
Özel sektörle gerçekleştirilen sözleşmeli araştırma projesi	5	9
Kamu kurumları için gerçekleştirilen sözleşmeli araştırma projesi	4	17
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destek programları (SanTez, Teknogirişim, vb.) tarafından desteklenen proje	4	6

Tablo 4. Akademisyenlerin Projeleri Sonunda Elde Ettikleri Çıktılar

Çıktı Türü	Akademisyen Sayısı	Toplam Çıktı Sayısı
Thomson ISI indeksindeki bilimsel yayın	66	969
Yerli patent başvurusu	12	33
Bugüne kadar kurulan/ortak olunan şirket	8	10
Yerli patent tescili	3	10
Yerli faydalı model başvurusu	1	1
Birleşik Devletler Patent ve Marka Ofisi'ne (USTPO) yapılan patent başvurusu	1	21
STPO'dan tescil edilen patent	1	4
Endüstriyel tasarım tescili	1	1

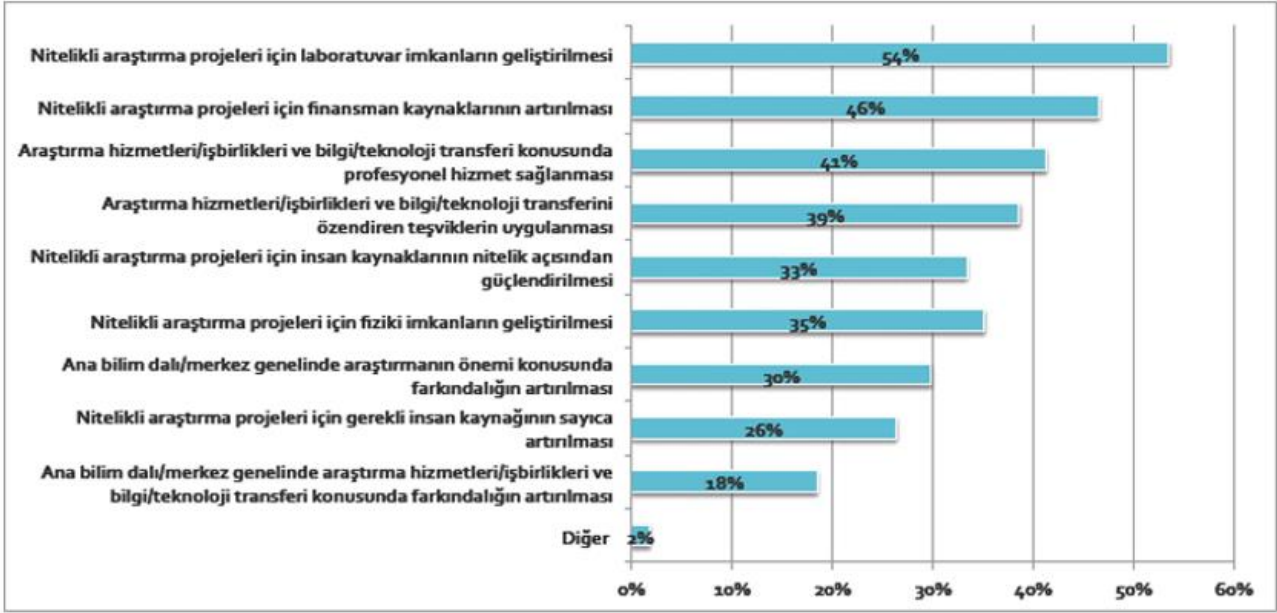
Akademisyenlerin araştırma ve geliştirme projeleri başlatmıyor ve/veya var olan projelerde yer almıyor olmalarının en önemli nedeni, araştırma projeleri için gereken fiziksel altyapının yetersizliği (%39) olarak ifade edilmiştir. Araştırma projeleri için teşvik ve motivasyonun azlığı (%35), ders yükünün fazlalığı (%35), insan kaynağının sayıca yetersizliği (%30) ve finansman yetersizliği (%30) öne çıkan diğer faktörlerdir (bk. Şekil 10).



Şekil 10. Akademisyenlerin Ar-Ge Projelerinde Yer Almama Nedenleri

Yukarıdaki tespitlere paralel olarak, akademisyenlerin nitelikli araştırma faaliyetlerinin artması için ihtiyaç duydukları konuların başında laboratuvar imkânlarının geliştirilmesi gelmektedir (bk. Şekil 11). Bunu, araştırmanın finansmanına (%46), araştırma ve ticarileştirme konularında profesyonel desteğe (%41) ve teşviklere (%39) ve nitelikli insan kaynağına (%38) olan ihtiyaç takip etmektedir.

Anket bulgularında olduğu gibi mülakatlarda da akademisyenlerin büyük çoğunluğu üniversitelerinin imkânları, şartları veya ortamının nitelikli araştırma yapmak için yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu durum özellikle yeni kurulan üniversitelerde daha çok göze çarpmaktadır. Bunun en büyük nedeni olarak ise araştırma faaliyetleri için ihtiyaç duyulan altyapı olanaklarının (özellikle bina, laboratuvar ve teçhizat) ve öğretim görevlisi, araştırmacı ve teknik personel sayısının yetersizliği dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra akademik ders yüklerinin fazla olmasından dolayı araştırma için zaman yaratılmaması da önemli bir sorun olarak gündeme getirilmiştir. Teknoparkı olmayan üniversitelerde görev yapan akademisyenler ise TGB ve kuluçka merkezi gibi altyapıların eksikliğini yetersizlik nedenleri olarak saymışlardır. Akademisyenler, araştırma için gerekli finansal kaynakların ve motivasyonun yetersizliğine de değinmişlerdir. Özellikle Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) fonundan proje başına ayrılan kaynağın düşük olmasına bağlı olarak nitelikli araştırmaların yapılmadığı, TÜBİTAK desteklerinin ise çok uzun sürede sonuçlanması nedeniyle elverişli olmadığı ifade edilmiştir. Proje sayısının akademik yükselme kriterleri içinde yer almaması ve patent almak için gerekli desteğin verilmemesi de motivasyon düşüklüğünün nedenleri arasındadır.



Şekil 11. Akademisyenlerin Nitelikli Araştırma Faaliyetlerinin Artması İçin İhtiyaç Duydukları Konular

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlarda akademisyenler, sosyoekonomik ihtiyaçlara paralel olarak araştırma faaliyetlerini odaklandırabilecekleri alanları şu şekilde sıralamışlardır:

- Tarım ekonomisi,
- Tarım makinaları,
- Akıllı ulaşım sistemleri,
- Yenilenebilir enerji,
- Çevre kirliliği,
- Bitkisel atıkların geri dönüşümü,
- Bölge ürünlerinde (fındık, çay, kivi) verimliliğinin artırılması,
- Tıbbi aromatik bitkiler,
- Evde hasta bakımı,
- Okul sağlığı,
- Yazılım,
- Denizcilik ve deniz turizmi,
- Haberleşmede yurt dışına bağlılığın azaltılması,
- Ulaşım araçları,
- Kanseri araştırmaları,
- İthal edilen ürünlerin bölgede üretilmesini sağlayacak teknoloji,
- Sağlık sektöründe malzeme, çene protezi ve elektrikli araçlar.

Bölgedeki TTO'larla yapılan mülakatlarda, TTO yöneticileri üniversitelerinin akademisyen ve fiziki altyapısını genel olarak yeterli bulmakla birlikte gelişmeye açık yönlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Genel problemin üniversitelerden değil sistemden kaynaklandığı, akademisyenlerin araştırma yapmak için vakitlerinin olmadığı ve bu yönde teşvik unsurlarının bulunmadığı dile getirilmiş; ABD'deki gibi üniversitelerde araştırmayı özendirici bir sistemin Türkiye'de de uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde üniversitelerin temel kriterlerden

aldıkları puanların dayanağının detaylı şekilde açıklanmasının üniversitelerin gelişimini artıracığı dile getirilmiştir. Bu genel tespitler dışında bazı üniversiteler özelinde dile getirilen hususlar şunlar olmuştur:

- KTÜ'de sosyal bilimler bölümlerinin açılmasıyla birlikte teknik bölümlerin kaynaklarının azaldığı belirtilerek bu sorunun giderilmesine ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir. Teknokentte doluluğun %100'e yakın olduğu ve ek binaya ihtiyaç duyulduğu dile getirilmiştir. Üniversitede veterinerlik, gıda mühendisliği ve ziraat mühendisliği bölümlerinin açılacağı de söylenmiştir.
- Canik Başarı Üniversitesi'nde moleküler biyoloji-genetik, inşaat, elektrik-elektronik mühendisliklerinde Ar-Ge çalışmaları yapıldığı ifade edilerek Samsun'un ileri olduğu alanlara yönelik olarak biyomedikal mühendisliği ve bilgisayar mühendisliği bölümlerinin açılmasının faydalı olacağı dile getirilmiştir. Ayrıca Ar-Ge çalışmaları yapmak ve üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak için laboratuvar altyapısına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.
- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nde TGB'nin açılmasıyla Ar-Ge potansiyelini artıracığı belirtilmiş, bunun için yer seçimi yapıldığı ifade edilmiştir. Mühendislik fakültesinin yeni kurulmuş olduğu ifade edilerek öğretim üye sayısının artırılması konusunda çalışmaların sürdürüldüğü belirtilmiştir.

3.3.1. Ar-Ge İçin İnsan Kaynağı

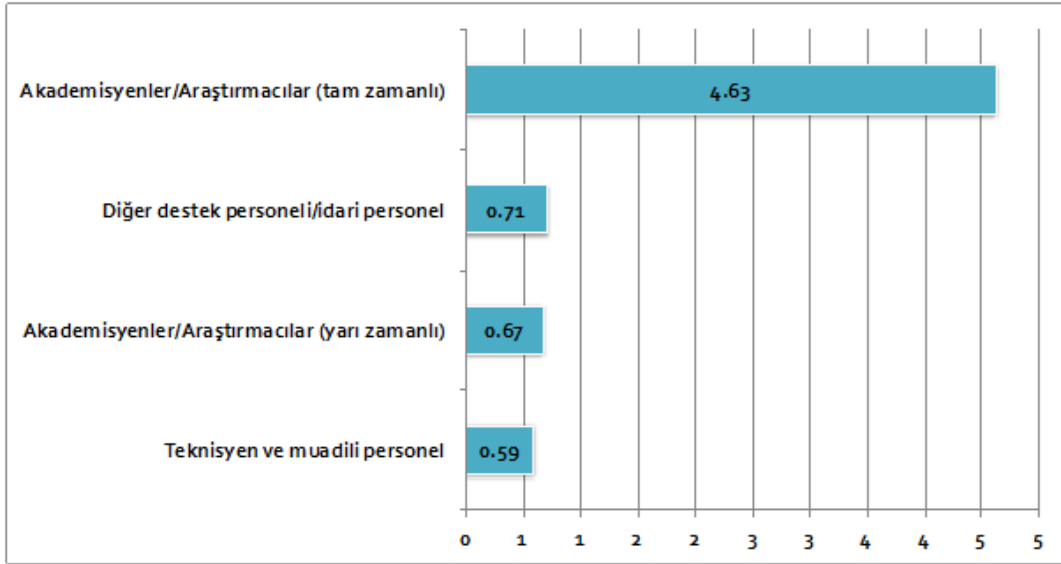
Bölge üniversiteleri bazında akademik personel sayıları Tablo 5'te yer almaktadır. Üniversitelerin 2015 yılı faaliyet raporlarına göre son 10 yıl içinde açılan üniversitelerin akademik kadrolarında %20'den (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) %46'lara (Bayburt Üniversitesi) varan oranlarda açık bulunmaktadır.

Tablo 5. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları

Üniversite Adı	Prof.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Gör.	Okut.	Uzman	Ar. Gör.	Diğer	Toplam
Artvin Çoruh Üniversitesi	10	13	152	135	12	6	183	0	511
Avrasya Üniversitesi	42	5	98	144	2	1	22	0	314
Bayburt Üniversitesi	3	9	95	56	12	7	154	0	336
Canik Başarı Üniversitesi	12	4	35	1	10	0	8	0	70
Giresun Üniversitesi	48	59	293	251	40	11	157	0	859
Gümüşhane Üniversitesi	3	39	181	124	19	2	248	0	616
Karadeniz Teknik Üniv.	377	264	465	187	119	77	1.042	1	2.532
Ondokuz Mayıs Üniv.	388	273	410	243	69	55	907	2	2.347
Ordu Üniversitesi	35	47	223	138	16	4	226	0	689
RTE Üniversitesi	55	84	277	150	43	26	345	0	980

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Öğretim Elemanı Sayıları Raporu, 2015.

Ana bilim dalları/araştırma merkezlerine yönelik ankete verilen cevaplara göre ana bilim dalları/araştırma merkezlerinde 2015 yılsonu itibariyle çalışanların dağılımı görevler bazında Şekil 12'de verilmektedir. Buna göre, ana bilim dalları/araştırma merkezlerinde yaklaşık ortalama 5 tam zamanlı araştırmacı/akademisyen görev almakta olup, birimlerin yaklaşık yarısında destek personeli ve teknisyenin olmadığı görülmektedir. Bu ana bilim dallarında yaklaşık ortalama 2 yardımcı doçent ve 1 profesör ve 1 doçent görev yapmaktadır.



Şekil 12. Ana Bilim Dalları/Araştırma Merkezlerindeki Ortalama Personel Sayıları

Bölge üniversitelerindeki yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin sayıları Tablo 6'da yer almaktadır. Üniversite Akademik Performans Sıralaması (URAP)'na göre, doktora öğrencisi sayısının toplam öğrenci sayısına oranı ortalama 2,16 iken bölgedeki üniversitelerden sadece KTÜ ve OMÜ bu oranın üstündedir¹⁵.

Tablo 6. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Yüksek Lisans ve Doktora Öğrenci Sayıları

Üniversite Adı	Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı	Doktora Yapan Öğrenci Sayısı	Toplam
Artvin Çoruh Üniversitesi	301	21	322
Avrasya Üniversitesi	727	12	739
Bayburt Üniversitesi	439	4	443
Canik Başarı Üniversitesi	163	4	167
Giresun Üniversitesi	960	53	1.013
Gümüşhane Üniversitesi	549	14	563
Karadeniz Teknik Üniversitesi	6.646	1.395	8.041
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	6.284	1.142	7.426
Ordu Üniversitesi	1.098	64	1.162
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	1.448	139	1.587

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Öğrenci Sayıları, 2015.

¹⁵ 05.07.2016 tarihinde http://tr.urapcenter.org/2016/2016_dt4.php adresinden alındı.

Bölge üniversitelerinin verdiği doktora mezunlarının sayıları Tablo 7’de verilmektedir. Buna göre, 2015 yılında KTÜ 115, OMÜ ise 79 doktora mezunu vermiştir. Bu iki üniversite dışında kalan üniversitelerin doktoralı yetiştirme kapasiteleri yok denecek kadar düşük seviyededir.

Tablo 7. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Doktora Mezunları Sayısı

Üniversitenin Adı	2013	2014	2015
Artvin Çoruh Üniversitesi	0	0	1
Avrasya Üniversitesi	0	0	0
Bayburt Üniversitesi	0	0	1
Canik Başarı Üniversitesi	0	0	0
Giresun Üniversitesi	0	0	0
Gümüşhane Üniversitesi	0	0	0
Karadeniz Teknik Üniversitesi	116	104	115
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	74	92	79
Ordu Üniversitesi	1	0	3
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	0	2	5

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Mezun Sayıları, 2015.

Tablo 8’de bölge üniversitelerinin hakemli dergilerde çıkan yayın ve bildiri sayıları yer almaktadır. Türkiye Üniversitelerinin Bilimsel Yayın Performansı 2004-2014 tablosuna¹⁶ göre OMÜ 14. sırada, KTÜ ise 18. sırada olup bölgeden sadece bu iki üniversite ilk Türkiye’deki ilk 50 üniversite sıralamasına girebilmiştir.

Tablo 8. DOKAP Bölgesi Üniversitelerinde Hakemli Dergilerdeki Yayın ve Bildiri Sayıları*

Üniversite	Uluslararası Makale	Ulusal Makale	Uluslararası Bildiri	Ulusal Bildiri	Kitap
Artvin Çoruh Üniversitesi	169	67	127	65	70
Bayburt Üniversitesi	72	37	66	35	1
Gümüşhane Üniversitesi	241	184	217	183	37
Karadeniz Teknik Üniversitesi	799	-	1086	994	119
Ondokuz Mayıs Üniversitesi**	-	27	-	52	2
Ordu Üniversitesi	363	184	67	58	-
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	380	108	269	325	42

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Bölge Üniversitelerinin Faaliyet Raporları, 2015.

* Tabloda yer almayan üniversitelerin yayınlanmış raporlarında ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanamamıştır.

** Sadece BAP sonucunda yayınlanan makale ve bildiri sayılarıdır. Tüm veriye üniversite raporlarında ulaşılamamış olup TÜSSİDE’nin topladığı veriye göre 2015 yılında Thomsen ISI indeksindeki bilimsel yayın sayısı 687’dir.

Yukarıda yer alan veriler, bölge genelinde Ar-Ge için gereken insan kaynağının yetersizliğini ortaya koymaktadır.

¹⁶ <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

3.3.2. Ar-Ge İçin Finansal Kaynaklar

Üniversitelerin 2015 yılı faaliyet raporları ile bölgede yürütülen anket çalışmasının sonuçlarına göre, bölge üniversitelerinde yürütülen projeler ağırlıklı olarak BAP fonundan finanse edilmektedir. Proje sayı ve bütçeleri bakımından bölgenin en eski ve güçlü üniversiteleri olan KTÜ ve OMÜ ilk sıralarda yer almaktadır. Bu iki üniversite, kullanılan TÜBİTAK kaynakları ve gerçekleştirilen TÜBİTAK projeleri açısından da ön sıralardadır (bk. Tablo 9).

Tablo 9. DOKAP Bölgesi Üniversiteler 2015 Yılı Araştırma Projeleri Sayı ve Bütçeleri

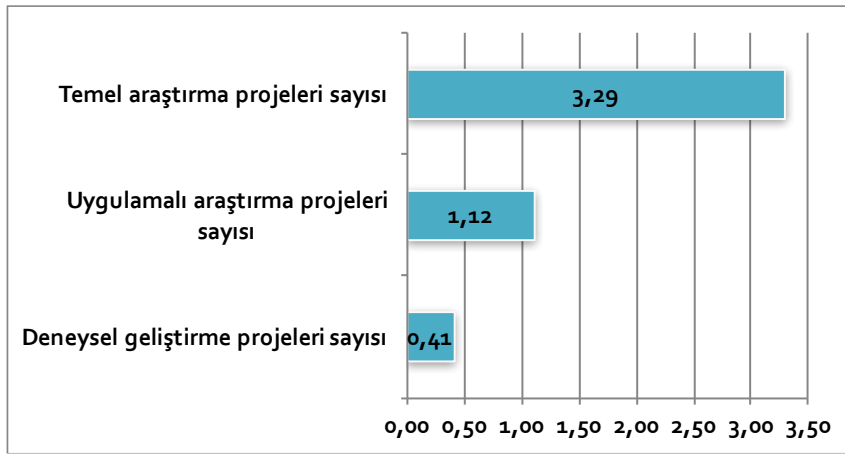
Üniversite Adı	BAP Fonu	Kalkınma Bakanlığı	TÜBİTAK	Diğer Projeler
Artvin Çoruh Üniversitesi	103 adet; 240.000 TL	-	6 adet; 905.587 TL	1 adet; 171.849 EUR
Bayburt Üniversitesi*	-	-	-	1 adet
Canik Başarı Üniversitesi*	-	-	8 adet	-
Giresun Üniversitesi	89 adet; 371.551TL	-	5 adet; 319.653TL	-
Gümüşhane Üniversitesi	33 adet; 192.668 TL	3 adet; 58.250.000 TL	4 adet; 906.001TL	8 adet; 2.131.040,13TL
Karadeniz Teknik Üniversitesi	403 adet; 5.634.211 TL	-	123 adet; 6.756.224 TL	20 adet; 3.836.000 TL
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	246 adet; 9.101.315 TL	7 adet	41 adet; 5.926.221 TL	16 adet; 457.159 EUR+1.892.000 TL
Ordu Üniversitesi	336.130 TL	-	8 adet; 1.117.633TL	1 adet; 203.420 EUR
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	112 adet; 2.774.819 TL	-	26 adet	5 adet; 605.132 EUR + 254.098 TL

* Üniversitelerin yayınlanmış raporları ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanamamıştır.

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Bölge Üniversitelerinin Faaliyet Raporları, 2015.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anketin bulgularına göre KTÜ, TÜBİTAK ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı dışında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı gibi kurumların desteklerinden de faydalanmakta olup özellikle sanayi ile iş birliği halinde projeler yürütmektedir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nin de Avrupa Birliği ve Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile projeler yürüttüğü görülmüştür. Gümüşhane Üniversitesi'nin DOKA, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM) gibi kurumlardan destekli projeler yürüttüğü belirtilmiştir. Canik Başarı Üniversitesi ise TÜBİTAK'ın yanı sıra Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan proje desteği almıştır. Üniversiteler her ne kadar farklı kaynaklardan proje yürütmekte olsalar da proje sayıları ve bütçe tutarları, bölge genelinde Ar-Ge performansının yetersizliğini ortaya koymaktadır.

Ana bilim dalı/araştırma merkezlerine yönelik gerçekleştirilen anketin bulgularına göre, 2015 yılı itibariyle ana bilim dalı/araştırma merkezi başına ayrılan ortalama araştırma bütçesi 159.452 TL, araştırma harcaması ise 122.316 TL olmuştur. Araştırma harcamalarının kaynaklarının ortalama %72'sini BAP Fonu, %16'sını TÜBİTAK destekleri, %8'ini Kalkınma Bakanlığı destekleri, %1,15'ini Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekleri, geri kalanını da yurt dışı program ve özel sektör kaynakları oluşturmaktadır. Ankete cevap veren ana bilim dalı/araştırma merkezleri, 2015 yılında ortalama 5 civarı araştırma projesi gerçekleştirmiş olup bunun büyük kısmını temel araştırma projeleri oluşturmaktadır (bk. Şekil 13). Uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme projelerinin sayıca azlığı, üniversitelerde kısa vadede ticarileştirme potansiyeli olan projelere odaklanmanın yetersiz olduğunu göstermektedir.



Şekil 13. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezleri Tarafından Yürütülen Ortalama Araştırma Projeleri Sayısı

3.3.3. Ar-Ge için Gerekli Altyapı

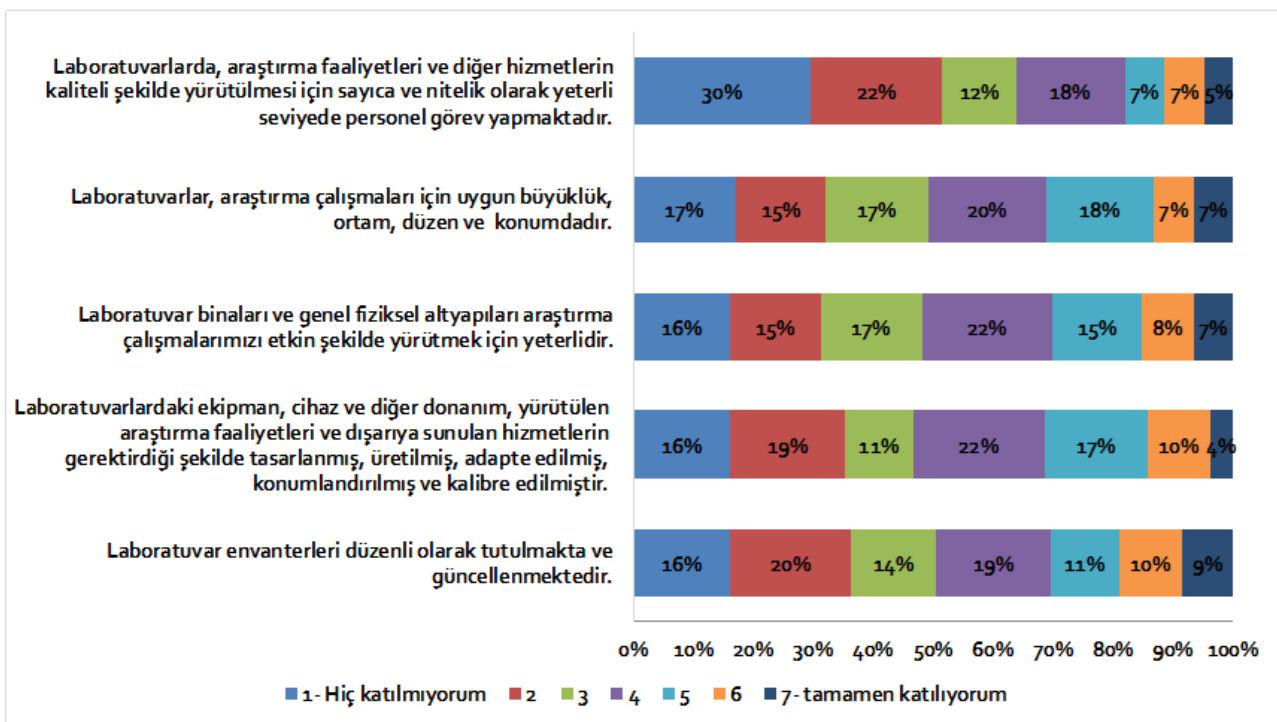
Üniversitelerdeki araştırma altyapısına dair veriler incelendiğinde, laboratuvar sayısı bakımından KTÜ ve OMÜ ilk sıralarda yer almaktadır (bk. Tablo 10). TÜRKAK verilerine göre, bölge üniversitelerinden akreditasyona sahip tek merkez, KTÜ'de faaliyet gösteren Prof. Dr. Saadettin Güner Yakıt Uygulama ve Araştırma Merkezi'dir.

Tablo 10. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Laboratuvar Bilgileri

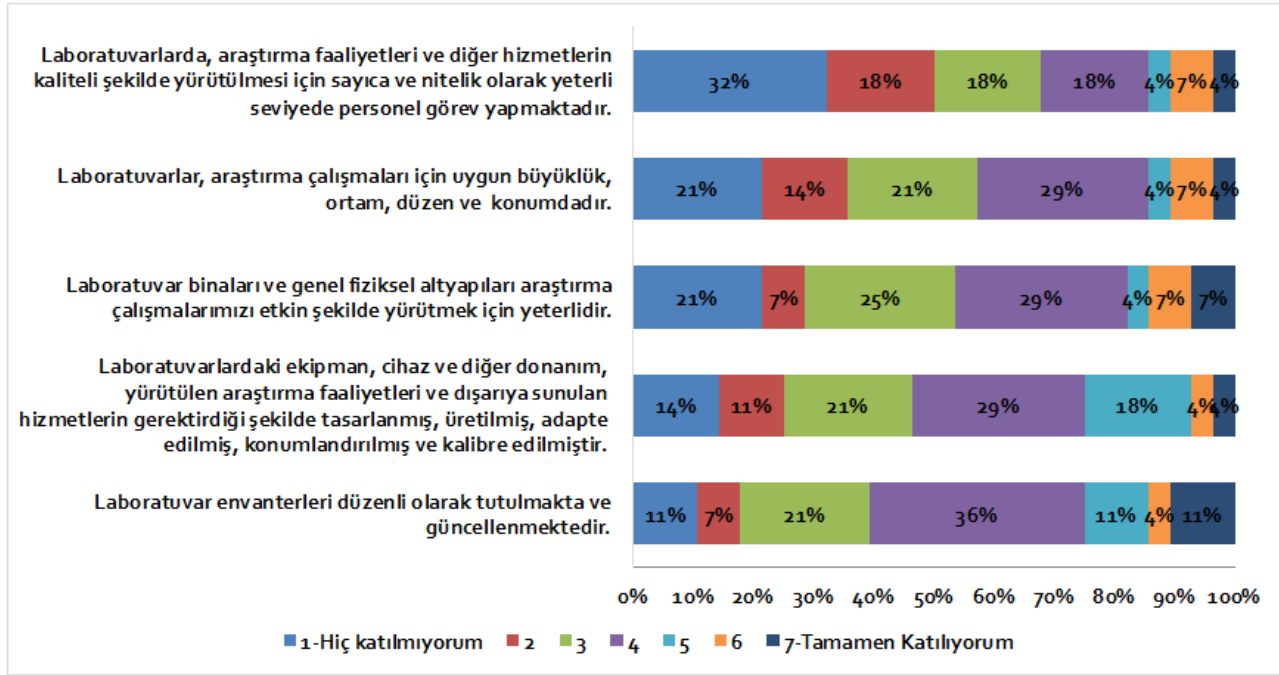
Üniversite Adı	Laboratuvar Sayısı	Merkezi Araştırma Laboratuvarı
Artvin Çoruh Üniversitesi	66	1
Giresun Üniversitesi(1)	11.800 m ² (Tüm üniversitenin %6,82)	1
Gümüşhane Üniversitesi	73	1
Karadeniz Teknik Üniversitesi	375	1
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	283	-
Ordu Üniversitesi	-	1
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	108	1

* Tabloda yer almayan üniversitelerin yayınlanmış raporları ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanamamıştır.

Akademisyenlere ve ana bilim dalı/araştırma merkezlerine yönelik anketleri cevaplayanlardan üniversitelerindeki araştırma altyapısını değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre, akademisyenler genel olarak üniversitelerinin araştırma altyapısını yetersiz bulmaktadır. Akademisyenler özellikle, laboratuvarlarda, araştırma faaliyetleri ve diğer hizmetlerin kaliteli şekilde yürütülmesi için gerekli personelin sayısının ve niteliğinin yetersiz olduğunu düşünmektedir (Şekil 14). Ana bilim dalları/araştırma merkezleri anketini cevaplayan yöneticiler için de aynı sorun önceliklidir (Şekil 15). Akademisyen anketine göre, üniversiteler bazında bakıldığında araştırma altyapısını en olumlu değerlendirilen üniversiteler KTÜ, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi ve Canik Başarı Üniversitesi'dir. Ancak, bu üniversitelerde de altyapının iyileştirilmesine olan ihtiyaca dikkat çekilmektedir.



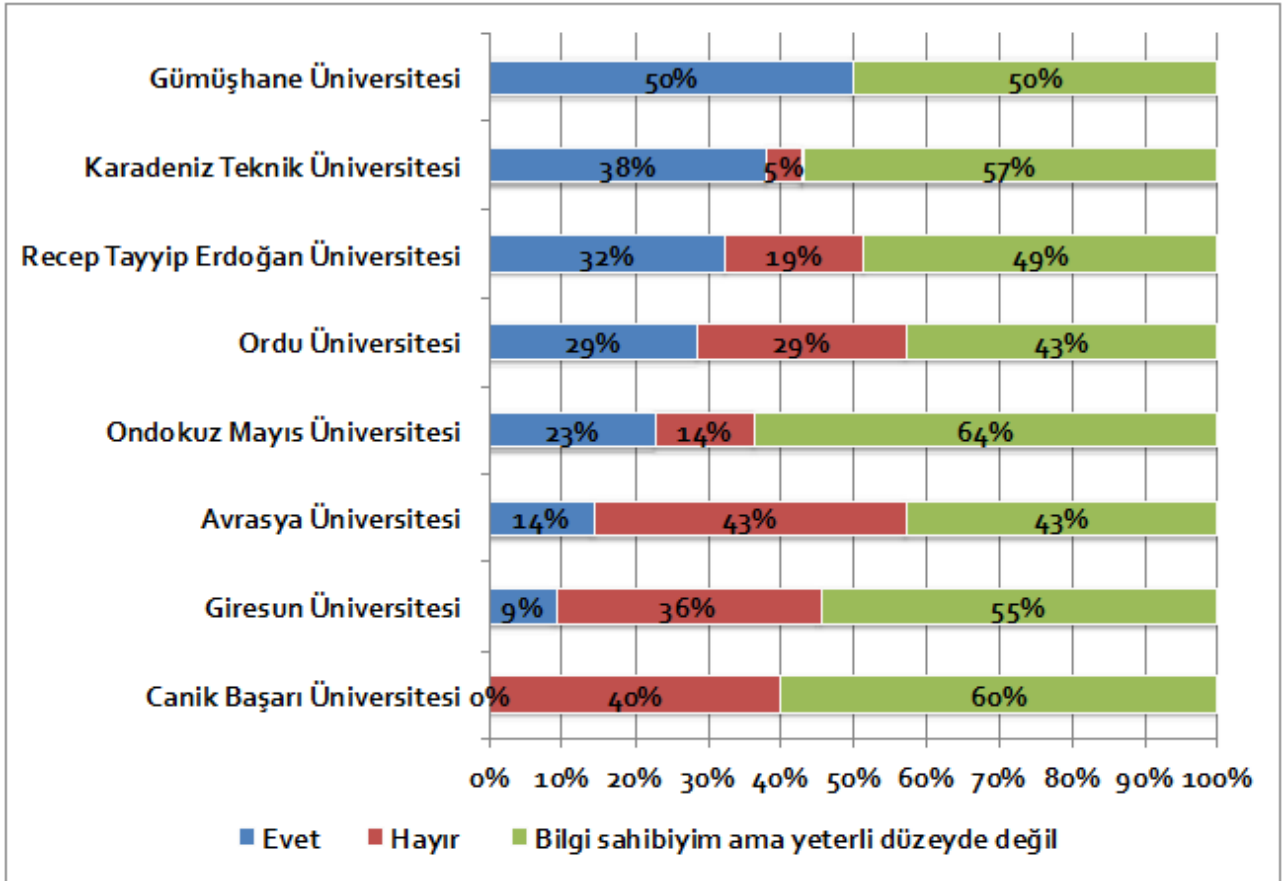
Şekil 14. Akademisyenlerin Üniversitelerinin Araştırma Altyapısına İlişkin Değerlendirmeleri



Şekil 15. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezi Yönetimlerinin Araştırma Altyapısına İlişkin Değerlendirmeleri

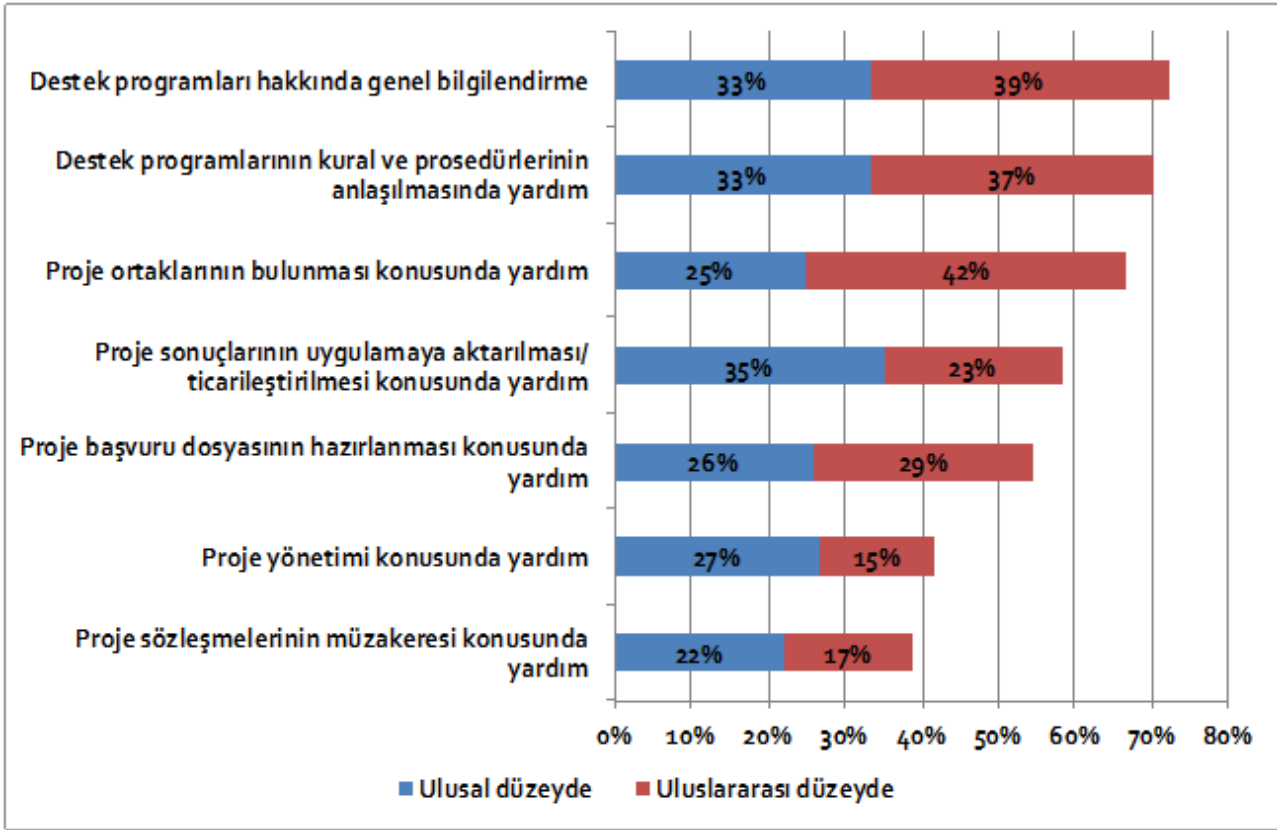
3.3.4. Ar-Ge için Gerekli Teşvik ve Motivasyon

Çalışma kapsamında ankete cevap veren akademisyenlerin yarısından fazlası (ortalama %57), üniversitelerinde araştırma projelerinin hazırlanması, fikri mülkiyet haklarının korunması ve bilgi/teknoloji transferi konusunda sağlanan imkânlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını ifade etmektedir. Akademisyenlerin %27'si ise konuya ilişkin bilgi sahibi olduklarını, geri kalanı ise bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Gümüşhane Üniversitesi, KTÜ ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversiteleri'nden ankete cevap veren akademisyenler içinde konuya ilişkin bilgi sahibi olanların oranı diğer üniversitelerden fazladır (bk. Şekil 16).



Şekil 16. Akademisyenlerin Bilgi/Teknoloji Transferi Konusundaki Bilgi Sahibi Olma Durumu

Anketi cevaplayan akademisyenlerin kamu Ar-Ge destek programlarına başvurmak için ihtiyaç duydukları hizmetlerin başında ulusal ve uluslararası programlar hakkında bilgilendirme ve bu programların kural ve prosedürlerinin anlaşılması konusunda yardım gelmektedir. Ayrıca, akademisyenlerin ağırlıklı olarak ulusal programlardan desteklenen projelerin sonuçlarının ticarileştirilmesi konusunda desteğe ihtiyaçları olduğu, uluslararası programlarda ise proje ortaklarının bulunması konusunda daha fazla yardım bekledikleri görülmektedir (bk. Şekil 17).



Şekil 17. Akademisyenlerin Destek Programlarına Başvuru için İhtiyaç Duydukları Hizmetler

Proje kapsamında yapılan mülakatlarda akademisyenlerin büyük bölümü, fakültelerinde araştırmayı ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesini teşvik eden bir kültür ve anlayışın bulunmadığını; araştırma yapan akademisyenlere engel olunmadığını, ancak herhangi bir şekilde teşvik de edilmediğini belirtmişlerdir. Bazı akademisyenler tarafından da projelerini ticarileştirmek isteyen akademisyenlere “esnaf gözüyle bakıldığını” dile getirilmiş; akademisyenlerin büyük kısmının sanayideki gelişmelerden ve sanayinin ihtiyaçlarından uzak ders verdikleri, üniversitelerinde sanayile iş birliği ve ticarileşme kültürünün eksik olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan, üniversite yönetimlerinin araştırmayı teşvik ettiğini, ancak bu teşvikin finansal imkânların yetersizliği nedeniyle gerekli etkiyi oluşturmadığını belirtenler de olmuştur. Üniversitelerdeki araştırma altyapısı ve araştırmacı eksikliği, akademik yükselme kriterlerinde yeterli teşvik unsurunun bulunmaması ve akademisyenler üzerindeki ders yükünün fazlalığı da Ar-Ge yapma ve ticarileştirme motivasyonunu kıran faktörler arasında sayılmıştır.

3.3.5. Araştırma Sonuçlarının Korunması

Üniversitelerin yıllık faaliyet raporlarında patent başvuru ve tescil sayılarına ait bilgiler bulunmamaktadır. Üniversitelerden bu bilgileri almaya yönelik olarak anket hazırlanmış (Üniversiteler Araştırma Performansı Anketi) ve üniversite yönetimlerine gönderilmiş olmakla birlikte Bayburt, Canik Başarı, Gümüşhane, KTÜ ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversiteleri dışındaki

üniversitelerden cevap alınamamıştır. Buna göre Bayburt, Canik Başarı ve Gümüşhane Üniversiteleri 2013'ten bu yana fikri haklar konusunda herhangi bir başvuru ya da tescile sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

KTÜ ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi tarafından paylaşılan yerli fikri mülkiyet hakkı başvuru ve tescil sayılarına ait veriler Tablo 11'de verilmektedir. Bunlara ek olarak KTÜ, Birleşik Devletler Patent ve Marka Ofisi'ne (USTPO) 2013'te 9, 2014'te 5 patent başvurusu yapmış olup, 2013'te 4, 2014'te 12 ve 2015'te 1 patent tescil edilmiştir.

Tablo 11. Bölge Üniversitelerinin Patent Başvuru ve Tescil Sayıları

Üniversite	Yerli Patent Başvuru Sayısı			Yerli Patent Tescil Sayısı			Yerli Faydalı Model Başvuru Sayısı*		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Karadeniz Teknik Üniversitesi	2	6	9	0	1	1	1	0	0
Recep Tayyip Erdoğan Üniv.	4	2	4	0	1	0	0	0	0

*Faydalı model tescili bulunmamaktadır.

Mülakatlarda, projeleri sonunda makale ve bildiri gibi yayınlar dışında prototip ya da yöntem de elde ettiğini belirten akademisyenlerin yarısından fazlası (17 akademisyen) patent başvurusu yaptığını ya da bunu planlamakta olduğunu söylemiştir. Bu yönde girişimleri veya planları olmayan akademisyenler, bunun nedenini başvuru sürecinin zahmetli ve uzun olmasına ve konuyla ilgili desteğe ihtiyaç duymalarına bağlamışlardır. Ayrıca patent başvuru ücretinin yüksek olması ve bunu üniversitenin mi yoksa akademisyenin mi ödeneceğinin net olmaması da engelleyici faktörler olarak gündeme getirilmiştir. Akademisyenler, patentlenebilir çıktılar elde edebilmek için araştırmaya daha çok zaman ayırmalarının yanı sıra nitelikli ekip ve altyapıya sahip olmaları gerektiğinin de altını çizmişlerdir. Ayrıca, sanayiyle iş birliği yapanlar arasında patent hakkının proje ortağı firmaya ait olduğu ve bu nedenle başvuruda bulunamadığını dile getiren akademisyenler de bulunmaktadır.

Araştırma faaliyetleri sonucunda patent başvurusu yaptığını belirten akademisyenler çoğunlukla başvuru sürecini kendilerinin takip ettiklerini ve giderlerini de kendilerinin karşıladıklarını, bu kapsamda TÜBİTAK'ın patent desteğinden de yararlandıklarını belirtmişlerdir. Akademisyenler, bu süreçte TTO'ların danışmanlığına ihtiyaç duyduklarını dile getirilmişlerdir. KTÜ'deki akademisyenlerden ikisi patent başvurusunu TTO'nun eğitimleri ve bilgilendirmeleri sonucunda yaptıklarını söylemişlerdir. Ordu Üniversitesi'nden bir akademisyen ise proje ofisinin kendisine bu konuda yardımcı olduğunu, ofisin başvuru sürecini takip ettiğini, patent ve gelir hakkının da akademisyen ile üniversite tarafından paylaşılacağını belirtmiştir.

3.4. Üniversitelerin Teknoloji Transferi ve Üniversite-Sanayi İş Birliklerine İlişkin Durumu

3.4.1. Bölgedeki Teknoloji Transfer Ofislerine Genel Bakış

Bölüm 2'de de belirtildiği gibi, bölgede 4 üniversitenin TTO'su faaliyette olup, bunların hiçbiri TÜBİTAK'tan destek almamaktadır.

Canik Başarı Üniversitesi TTO'su, 2013 yılında üniversite-sanayi iş birliğine katkı sağlamak ve üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi kriterlerine göre güçlenmesini sağlamak ve fikri mülkiyet hakkı başvurularında akademisyenlere yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. 2 personelin görev yaptığı TTO'nun mevcut faaliyetlerinin daha çok projeler bazında destek sağlayan proje ofisleri kapsamında değerlendirilebileceği TTO yönetimi tarafından belirtilmiştir.

KTÜ'de fakülteler bazında yürütülen projelere destek vermek üzere kurulan Proje Destek Birimi, 2012 yılında Rektörlük'e bağlı olarak Teknoloji Transfer Ofisi adı altında yeniden yapılandırılmıştır. Bununla birlikte Trabzon Teknokent de TGB mevzuatı gereği kendi TTO'sunu kurmuştur. Proje kapsamında yapılan saha çalışmalarında bu iki TTO'nun birleştirilmesinin planlandığı, bu durumda TTO'nun Trabzon Teknokent'e bağlı olarak faaliyetine devam edeceği bildirilmiştir. Rektörlük'e bağlı faaliyet gösteren TTO'da 2 yarı zamanlı 2 tam zamanlı uzman çalışmaktadır. TGB'ye bağlı TTO'da ise TGB müdürü ve müdür yardımcısının aynı zamanda TTO faaliyetlerini yürüttükleri ifade edilmiştir.

OMÜ-TTO, Samsun Teknopark'a bağlı olarak 2014 yılında kurulmuştur¹⁷. TTO, 3 çalışanıyla teknopark yönetim şirketi altında faaliyet göstermektedir.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO'su 2015 yılında kurulmuş olup, 2 tam zamanlı çalışan istihdam etmektedir. Üniversitede mühendislik ve tıp fakülteleri kurulduktan sonra sanayiyle olan iş birliklerinin ve patent başvurularının arttığı; söz konusu birimin akademisyenlere bu girişimlerinde destek olmak için kurulduğu TTO yönetimi tarafından ifade edilmiştir.

TTO yöneticileriyle yapılan mülakat bulgularına göre, bölgedeki TTO'ların gerçekleştirdikleri faaliyetler şunlardır:

- Proje pazarları: OMÜ-TTO, 2-3 proje pazarı etkinliği düzenlediğini ve başarılı projelere para ödülü (1. projeye 5000 TL, 2. projeye 3000 TL, 3. projeye de 1500 TL) verildiğini belirtmiştir.
- Eğitimler: OMÜ-TTO, KTÜ-TTO ve Canik Başarı Üniversitesi TTO, akademisyenlere ve öğrencilere proje ve girişimcilik eğitimleri verdiklerini belirtmiştir. Aynı eğitimler, OMÜ-TTO ve KTÜ-TTO tarafından teknoparklarındaki firmalara yönelik olarak da gerçekleştirilmiştir.

¹⁷ 29.08.2016 tarihinde <http://www.omu.edu.tr/en/arastirma/omutto> adresinden alındı.

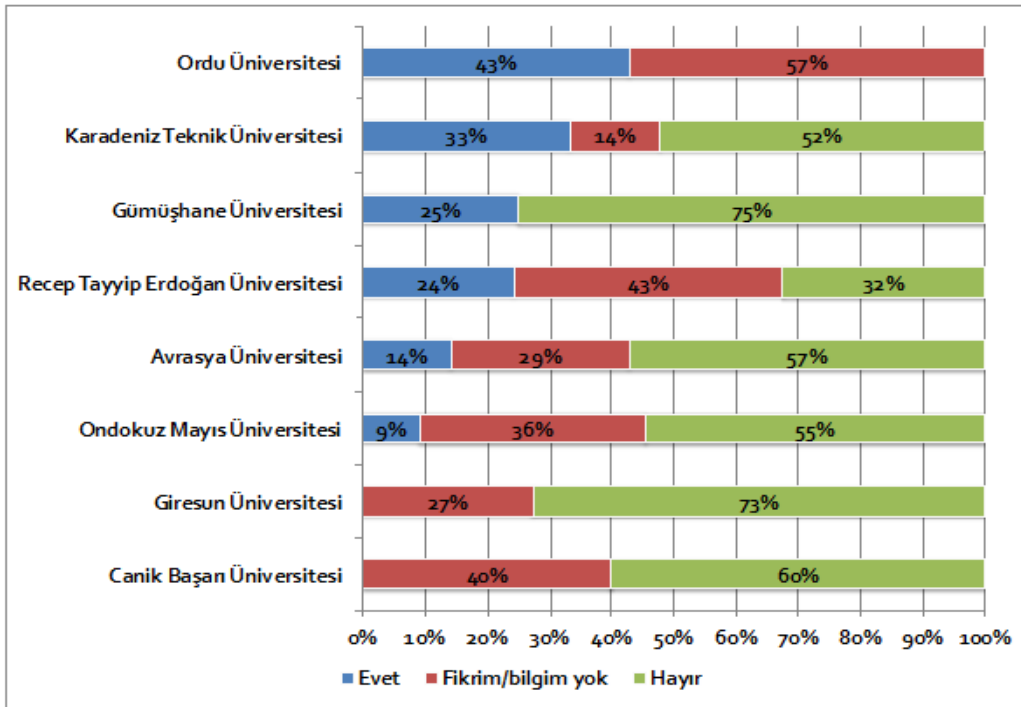
- Sanayi firmalarına ziyaretler: OMÜ-TTO, haftada bir gün Samsun Teknopark'ta ofisi olan akademisyenlerle birlikte büyük sanayicileri ve Ar-Ge potansiyeli olan firmaları ziyaret ettiklerini belirtmiştir. Bu ziyaretlerde hem ortak proje imkânlarının araştırıldığı (özellikle Samsun'daki cerrahi el aletleri üretimi konusunda), hem de Teknopark olanakları ve muafiyetler hakkında firmalara bilgi verildiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde KTÜ-TTO, özellikle cam, kâğıt, elektrik-elektronik, silah sanayi konusunda üniversite ve sanayinin ortak çalışmasına yönelik 4-5 üniversite-sanayi buluşması düzenlediğini belirtirken; Canik Başarı Üniversitesi TTO da sanayi firmalarını ziyaret ettiklerini söylemiştir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO Çaykur'un üst düzey çalışanları ile toplantı yaparak üniversiteyle ortak çalışma alanları üzerinde konuştuklarını; sanayide de 5 ve üzeri mühendis çalıştıran firmaları her ay ziyaret ederek devlet desteklerinin ve TTO faaliyetlerinin tanıtıldığını dile getirmiştir. TTO'lar, farkındalık arttıkça sanayiden kendileriyle temasa geçen firma ve ortak proje sayılarının arttığı, bu nedenle Ar-Ge yapan ve bundan gelir sağlayan firma temsilcilerinin bölgeye davet edilip başarı örneklerinin sunulmasının planlandığı söylemişlerdir.
- Proje hazırlama desteği: OMÜ-TTO İŞGEM firmalarına KOSGEB projelerine başvuru konusunda destek sağladığını; KTÜ, bölgedeki KOBİ'lere benzer bir hizmet sunduğunu; Canik Başarı Üniversitesi TTO ise akademisyenlere proje yönetimi konusunda destek verdiğini söylemiştir.
- Üniversitedeki bölümlere ziyaretler: KTÜ-TTO üniversite bölümlerine ziyaretler düzenleyerek hizmetleri ve proje destekleri hakkında bilgi verdiklerini; Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO, üniversitedeki insan kaynağının analizini yaptıklarını, bu kapsamda akademisyenlerin hangi alanlarda çalıştıklarının ve sanayiyile iş birliği yapabileceklerinin belirlendiğini belirtmiştir.
- Fikri mülkiyet hakkı başvuruları ve takibi: KTÜ-TTO, Türk Patent Enstitüsü'nden 15 günlük eğitim aldıklarını, bunun sonucunda da akademisyenlere patent başvuruları konusunda destek verdiklerini belirtmiştir. Bu kapsamda akademisyenlerin projelerinin patentlenebilirliğinin değerlendirildiği ve ticarileştirme imkânlarının araştırıldığı söylenmiştir. TTO kapsamında 8 patent başvurusu yapılmış olup, 22 başvuru üzerinde de çalışılmaktadır. Başvuru ücretleri üniversite tarafından karşılanmakta; sürecin geri kalanında maliyetler araştırma fonundan ödenmektedir. Patent sonrasında ticarileştirme durumunda gelir paylaşımı ise gelirin %51'i üniversitede, %49'u akademisyende kalacak şekilde belirlenmiştir.

TTO yöneticileriyle yapılan mülakatlarda, TTO'ların en öncelikli ihtiyacının nitelikli insan kaynağı istihdamı olduğu belirtilmiştir. Hem personel ihtiyacını karşılamak hem de faaliyetlerini finanse edebilmek için daha yüksek bütçelere ihtiyaç olduğu, ayrıca ulusal ve uluslararası proje desteklerinden daha fazla yararlanılması gerektiği dile getirilmiştir.

TTO'lar bundan sonraki dönemde, üniversitede ve sanayide bilinirliklerini yükseltmeyi ve nitelikli personel istihdamı ile faaliyetlerini daha etkin hale getirmeyi amaçlamaktadır. Böylece akademisyenleri ve öğrencileri girişimciliğe özendirmek, akademisyenlere proje hazırlama konusunda daha fazla destek olmak, üniversite-sanayi iş birliğiyle yapılan proje sayısını artırmak, projeler için ulusal ve uluslararası kaynaklardan daha fazla yararlanmak, patent başvuru ve tescil sayısını yükseltmek hedeflenmektedir. Bunun dışında Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, TGB kurmayı planlamakta olup, yer seçimi üzerinde çalışmaktadır.

3.4.2. Akademisyenlerin Ticarileştirilmeye Yaklaşımları

Saha çalışmaları kapsamında, üniversitelerde teknoloji transferi konusunda akademisyenlere gerekli teşvik ve imkânların sağlanıp sağlanmadığı sorgulanmıştır. Ankete katılanların sadece %20'si mevcut teşvik ve desteklerin, araştırma sonuçlarını ticarileştirme konusunda teşvik edici olduğunu ifade etmiştir. Ankete cevap veren akademisyenlerin %33'ü bu konuda fikir/bilgi sahibi olmadığını belirtmiş; geri kalanı ise (%46) bu konuda olumsuz görüş bildirmiştir. Üniversiteler bazında ele alındığında, Ordu Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin %43'ü mevcut teşvik ve desteklerin araştırma sonuçlarını ticarileştirmek için özendirici olduğu görüşündedir. Diğer üniversitelerde ise bu oran, KTÜ hariç, oldukça düşüktür. Giresun ve Gümüşhane Üniversitelerinde, mevcut teşvik ve desteklerin araştırma sonuçlarını ticarileştirme konusunda teşvik edici olmadığını söyleyenlerin oranı %70'den fazladır (bk. Şekil 18). Akademisyenlerin %82'si yeterli imkân ve teşviklerin sağlanması halinde araştırma sonuçlarını ticarileştirmeyi düşüneceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 18. Akademisyenlere göre Mevcut Teşvik ve Desteklerin Araştırma Sonuçlarını Ticarileştirme Konusunda Özendiriciliği

Ankete cevap veren akademisyenlerin yarısından fazlası (%55), üniversitelerinin akademik yükselme kriterlerinin, sanayiye ve kamu kurumlarına araştırma hizmeti sunma/bunlarla iş birliği yapma konusunda teşvik edici olmadığını düşünmektedir. Akademisyenlerin %87'si yeterli imkân ve teşviklerin sağlanması halinde, üniversite dışındaki kuruluşlarla (özel, kamu) araştırma alanında iş birliği yapmayı ve/veya araştırma hizmeti sunmayı düşüneceklerini belirtmiştir.

Akademisyenlerin akademik girişimcilik konusunda görüşleri sorgulandığında, ankete cevap verenlerin %34'ü mevcut teşvik, destekler ve mevzuatın, akademisyenlerde girişimciliği yeterince teşvik ettiğini düşündüklerini bildirmiş; %16'sı ise bu konuda fikir/bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Ankete katılan akademisyenlerin yarısı bu konuda olumsuz görüşe sahiptir. Akademisyenlerin yarısından fazlası (%60) yeterli imkân ve teşviklerin sağlanması halinde, kendi şirketlerini kurmayı düşüneceklerini belirtmişlerdir.

TTO yöneticileriyle yapılan mülakatlarda, akademisyenlerde ve öğrencilerde girişimciliğin yeni yeni oluşmaya başladığı, bunda TTO faaliyetlerinin etkili olduğu söylenmiştir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO'su ise, TGB kurulması durumunda akademik girişimciliğin artabileceğini dile getirmiştir. TTO'lar akademik girişimciliği artırmak için hâlihazırda şu faaliyetleri yürütmektedir:

- Üniversite çapında akademisyen envanterinin çıkarılması: KTÜ-TTO, akademisyenlerin girişimcilik potansiyelini değerlendirmek için analiz çalışması yaptıklarını; özellikle orman mühendisliği ve yazılım alanındaki akademisyenlerin buna yatkın olduğunu tespit ettiklerini belirtmiştir.
- Girişimcilik derslerinin müfredata eklenmesi: KTÜ-TTO ve Canik Başarı Üniversitesi TTO, neredeyse üniversitedeki her bölümün müfredatına girişimcilik dersinin eklendiğini söylemiştir.
- Girişimcilik ve proje yazma eğitimleri düzenlenmesi: Bölgedeki tüm TTO'lar, akademisyen ve öğrencilere yönelik girişimcilik ve proje yazma eğitimleri düzenlemektedir.

TTO yöneticileriyle yapılan mülakatlarda, akademisyenlerde araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi konusunda farkındalık ve TTO'lardan destek almaya yönelik talebin yeterince yüksek olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bu kapsamda sanayinin ihtiyaçları konusunda akademisyenlerin daha fazla bilgilendirilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, TGB'lerde akademisyenlerden daha düşük kira alınması ve akademisyenler üzerindeki ders yükünün hafifletilerek araştırma projelerinin teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Mülakat yapılan ve projeleri sonunda patent başvurusunda bulunan veya bulunmayı planlayan akademisyenlerin yarısından fazlası (10 akademisyen), ürünlerini ticarileştirmek için girişimde bulduklarını ya da bulunacaklarını bildirmişlerdir. Söz konusu akademisyenlerin yarısı, ticarileştirmeyi teknopark/kuluçka merkezinde ortağı oldukları şirket ya da projeyi ortak

yürüttükleri/danışmanlık verdikleri şirket vasıtasıyla yaptıklarını/yapacaklarını belirtmişlerdir. Akademisyenlerden üçü, ticarileştirme için sanayiden ortak beklediklerini, lisanslama ve özel sektörle anlaşma konusunda TTO desteğine ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Geriye kalan bir akademisyen, projenin AB destekli olması nedeniyle uluslararası bir şirket tarafından sonuçların ticarileştirildiğini, diğeri de ortağı olduğu yabancı bir firma tarafından ticarileştirmenin gerçekleştirileceğini söylemiştir. Ticarileştirmeyi kendi şirketleri üzerinden yapan/yapacaklarını söyleyen akademisyenlerden bazıları şirket yönetmenin kendileri için zor olduğunu, yönetim ve şirketin finansmanı konusunda da TTO'lardan yardım beklediklerini dile getirmişlerdir. Geliştirdiği ürünün ticarileştirme sürecinde olduğunu bildiren bir akademisyen ise, bunu teknoparktaki bir şirket üzerinden yaptığını söyleyip, pazarlama ve satış konusunda profesyonel ve deneyimli bir ekibin gerekliliğini vurgulamıştır.

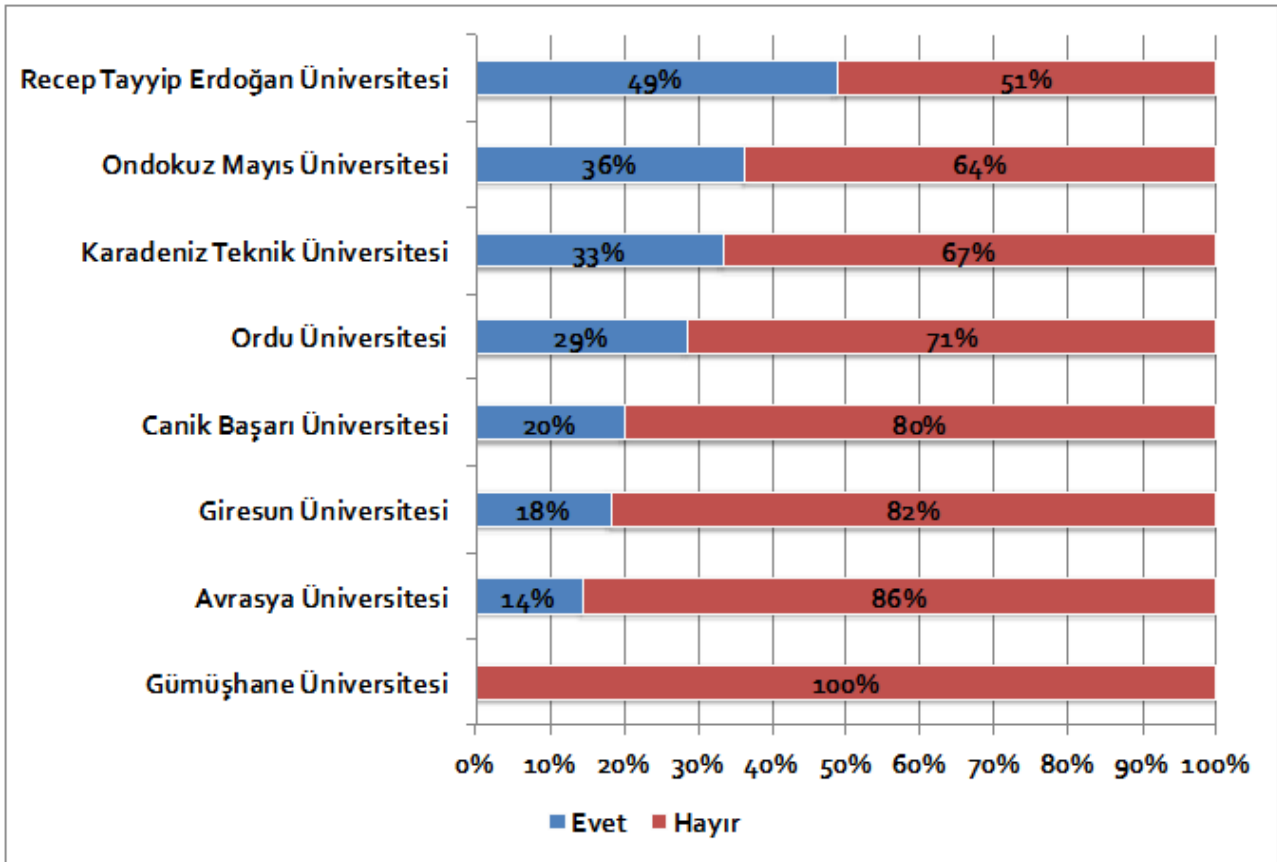
Projeleri sonunda elde ettikleri ürünlerini ticarileştirmek için girişimlerde bulunmayı planlamayan akademisyenler bunun nedenlerini, bölge sanayisinin yeterince gelişmemiş olması ve sanayiden ortak çalışma ya da yatırım konusunda yeterince ilgi gösterilmemesi şeklinde ifade etmişlerdir. Akademisyenlerin yaptıkları çalışmaların sanayicinin ihtiyaçlarını karşılamaması, dolayısıyla sanayicinin ilgisini çekmemesi de belirtilen nedenler arasındadır. Akademisyenlerden bazıları ise projelerini ticari amaçla gerçekleştirmediklerini, bu nedenle de ticarileştirmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda akademisyenler, araştırma sonuçlarını ekonomik ve/veya toplumsal değere dönüştürebilmek için şunlara ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir:

- Araştırma sonuçlarının tanıtımı için bütçe sağlanması,
- Yerli ürünlerin özendirilmesi,
- Sanayinin ihtiyaçlarının öğrenilerek müşterisi hazır konularda araştırma projelerin yapılması,
- TTO'nun patent başvurusu konusunda bilgilendirme hizmeti sağlaması, bürokrasinin azaltılarak sürecin hızlandırılması,
- TTO'ların sanayi bölgelerinde de ofislerinin bulunması, bu sayede firmalar ile akademisyenlerin buluşturulması,
- Firmaların teknolojik altyapılarını geliştirebilmeleri için destek sağlanması,
- Araştırma projesi yapan akademisyenlere akademik çalışmalarını konusunda kolaylıklar sağlanması,
- Bölge genelindeki kapsamlı laboratuvarların farklı kurumların kullanıma açılması.

3.4.3. Özel Sektör ve Kamu Kurumlarıyla İletişim ve İşbirlikleri

Akademisyenlere yönelik ankete cevap verenlerin %34'ü üniversite dışındaki kuruluşlara (özel, kamu) araştırma alanında hizmet sağladığını ve/veya bu kuruluşlarla iş birliği yaptığını belirtmiştir. Bu konuda en aktif üniversitenin Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'dir. Bu üniversitede akademisyenlerin yaklaşık yarısı (%49) diğer kuruluşlarla iş birliği yaptıklarını bildirmişlerdir. Geri kalan üniversitelerde iş birliklerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir (bk. Şekil 19). Benzer şekilde ana bilim dalı/araştırma merkezlerine yönelik ankete cevap verenlerin de %43'ü ana bilim dalı/araştırma merkezi olarak kurumsal düzeyde üniversite dışındaki kuruluşlara araştırma alanında hizmet sağladıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 19. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kuruluşlara Araştırma Alanında Hizmet Sağlama ve/veya İş Birliği Yapma Durumu

Anket bulgularına göre akademisyenlerin, bölge içi ve dışı kurumlarla iş birliği yoğunluğunu genel olarak düşük seviyededir. Akademisyenlerin en fazla kendi bölgelerindeki üniversiteler, özel sektör ve kamu kurumlarıyla iş birliği halinde olduğu görülmektedir (Şekil 20). Akademisyenlerin ağırlıklı olarak, kendi bölgelerindeki kamu kurumlarına eğitim verdikleri, danışmanlık hizmeti sağladıkları ve sözleşmeli Ar-Ge projeleri yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bunu, özel sektöre verilen danışmanlık ve eğitimler ile üniversitelere verilen analiz hizmetleri izlemektedir. Bölge genelinde ortak ve sözleşmeli Ar-Ge faaliyetlerinin seviyesi düşüktür (bk. Şekil 21).

Akademisyenlere, sanayiye ve diğer kurumlara araştırma alanında hizmet sağlamama ve/veya iş birliği yapmama nedenleri sorulduğunda, iş birliği konusunda atılması gereken adımların bilinmiyor olması en önemli neden olarak ifade edilmiştir. Araştırma altyapısının yetersizliği ve iş birliği yapma konusunda teşvik ve motivasyonun azlığı ise öne çıkan diğer faktörlerdir (bk. Şekil 22).

Ana bilim dalı/araştırma merkezleri anketi bulgularına göre, diğer kurumlarla iş birliğini artırmak için en fazla kullanılan araçlar web sitesi ve e-postadır. İşbirliklerinin gelişmesinde kritik öneme sahip kurum ziyaretlerinin düşük oranda kaldığı (%32) görülmektedir (bk. Şekil 23).

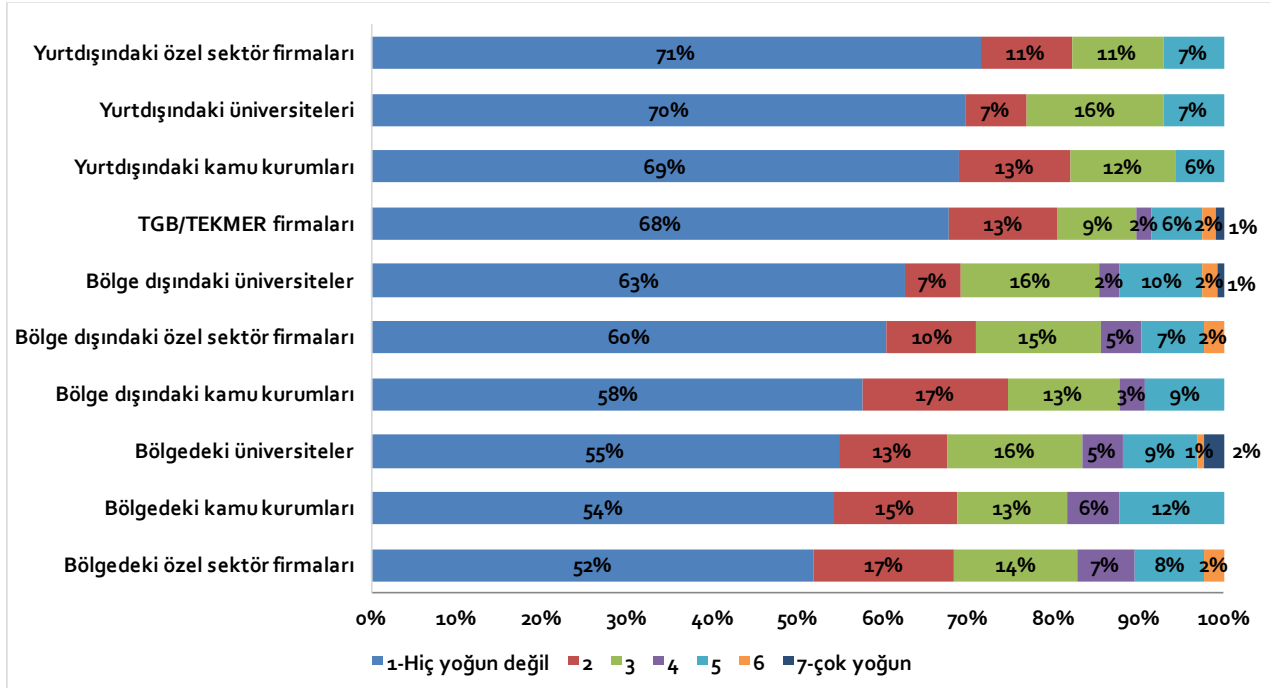
Mülakat yapılan ve araştırma projeleri yürüten akademisyenlerin büyük bölümü (%80) projelerinde diğer kuruluşlarla araştırma konusunda iş birliği yaptıklarını, başta TÜBİTAK ve AB programları olmak üzere kamu desteklerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. İş birliği yapmadıklarını dile getiren akademisyenler ise bunun nedenlerini, bölgede üniversitelerle iş birliği yapma kapasitesine sahip firmaların bulunmaması ve kendilerine bu yönde talep gelmemesi olarak sıralamışlardır. Ayrıca, projelerini yürütmek için gerekli ekipman ve bilgiye sahip olduklarından dolayı proje ortağına ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, bazı akademisyenlerin, üniversite-özel sektör iş birliği için gerekli farkındalığa sahip olmadığını göstermektedir.

Mülakat yapılan akademisyenler diğer kurumlarla gerçekleştirdikleri iş birliklerinde TTO'ların rollerinin olmadığını dile getirmiştir. Bunun nedenlerini ise TTO'ların yeni kurulmuş olması, faaliyetlerinin akademisyenler tarafından yaygın şekilde bilinmemesi ve nitelikli personel sayılarının yetersiz olması şeklinde sıralanmışlardır. TTO'lardan destek aldığını belirten az sayıda akademisyen, bunun bilgi alışverişi çerçevesinde gerçekleştiğini dile getirmiştir. Öte yandan TTO'ların, kurulduktan bu yana gelişme gösterdikleri, üniversite-sanayi iş birliklerini artırma yönünde çaba içinde oldukları da belirtilmiştir. TTO'ların proje başvurusu ve yazımı konusunda eğitimler organize ederek, akademisyenler tarafından hazırlanan projeleri inceleyip görüş ve önerilerini sunarak, akademisyenlerle sanayicileri bir araya getirip ortak çalışma fırsatları yaratarak yardım sağlayabilecekleri ifade edilmiştir.

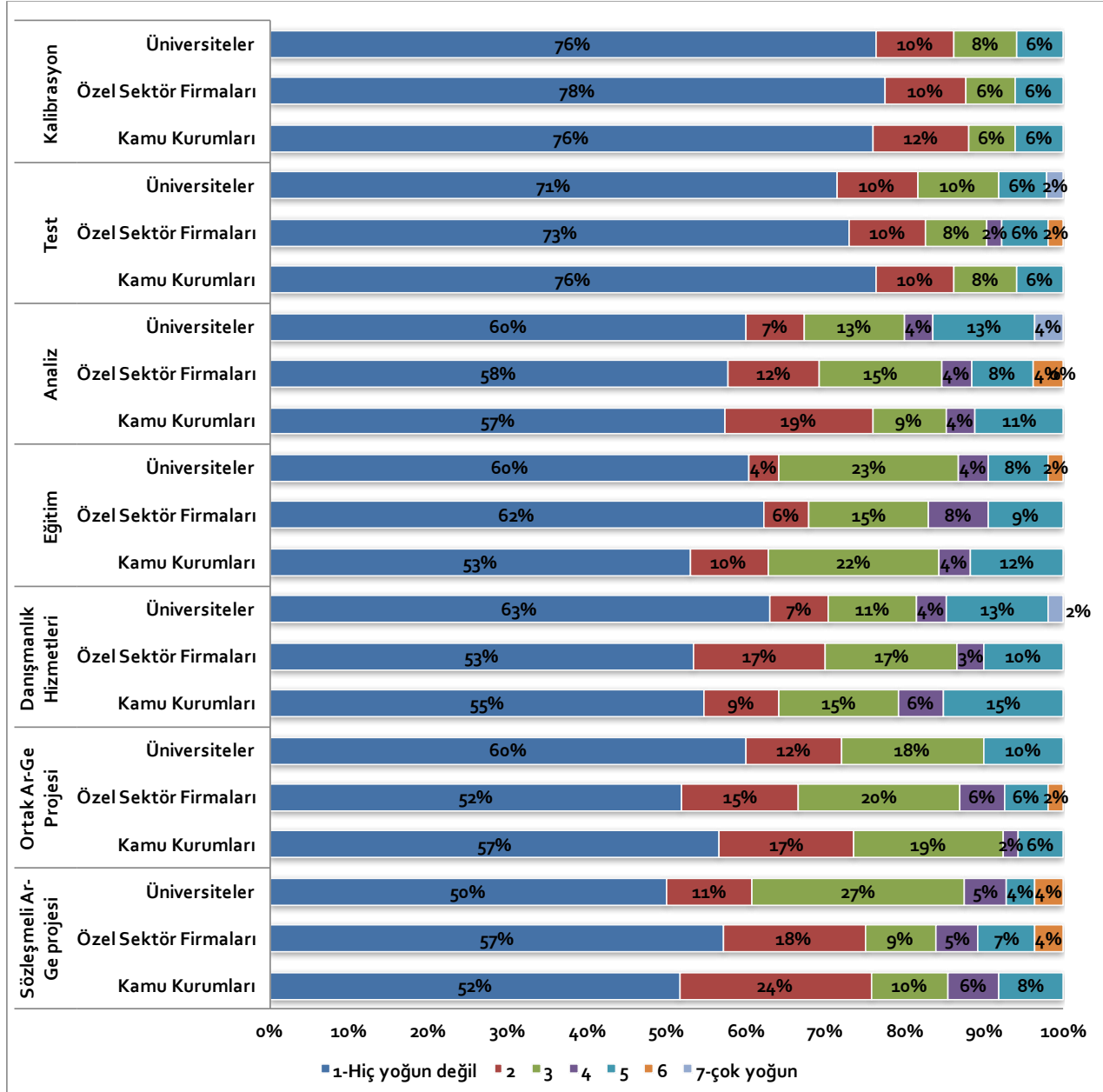
Akademisyenlere yönelik anket sonuçları incelendiğinde, ticarileştirme ve bilgi/teknoloji transfer faaliyetlerine ilişkin engellerin başında özel sektörün Ar-Ge sonuçlarını kullanma konusunda talebinin olmaması gelmektedir. Bunu, Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi konusunda uzman ve deneyim eksikliği (ortak aranması, fikri hakların yönetilmesi, müzakere) izlemektedir (bk. Şekil 24).

Akademisyenler, yukarıdaki bulgulara benzer şekilde araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi ve bilgi/teknoloji transferi için Şekil 25'te belirtilen hizmetlerin tümünü ortalamanın (3,5) üzerinde puanlandırmış olup, kendileri için önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kuracakları şirket için uygun laboratuvar ve ofis altyapısının temini ile başlangıç sermayesi imkânı, akademisyenlerin en çok üzerinde durdukları hizmetlerdir.

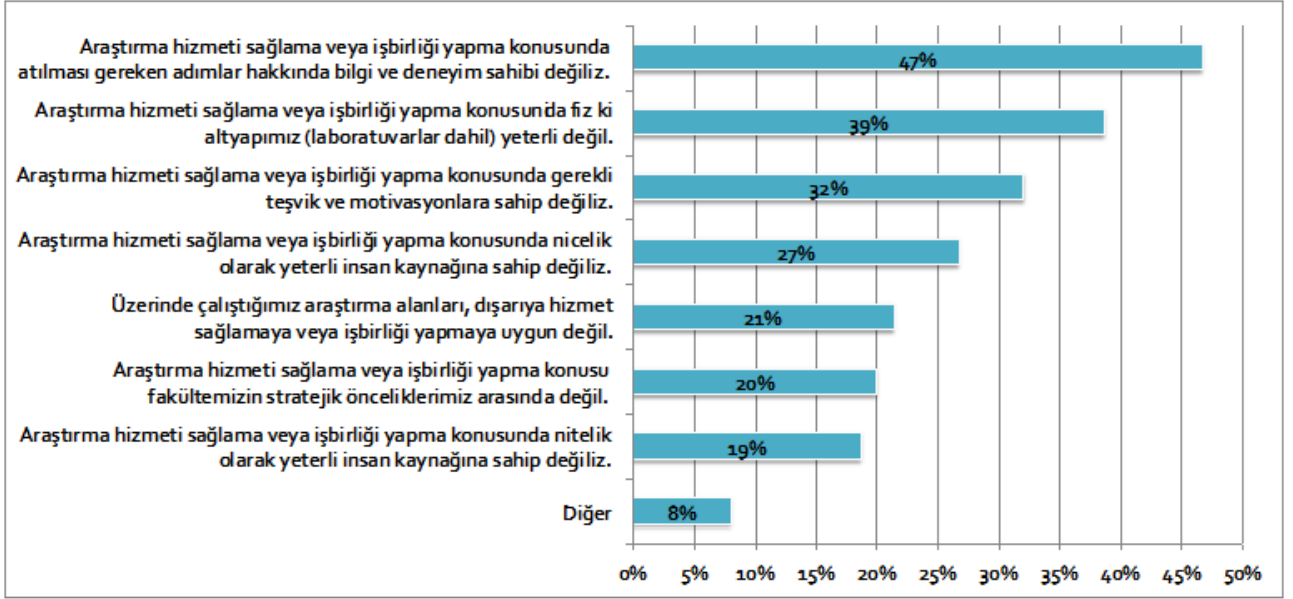
TTO yöneticileriyle yapılan mülakatlarda, bölgede genel olarak sanayide Ar-Ge farkındalığı ve faaliyetlerinin düşük seviyede olduğu ve iş birliğinin güçlenebilmesi için bu farkındalığın artırılması gerektiği belirtilmiştir. Bölgedeki firmaların mühendis çalıştırmaya yanaşmadığı, katma değeri düşük ürünler ürettikleri, sanayicinin Ar-Ge için gerekli tüm kaynağı devletten beklediği ve kendisinin bir girişimde bulunmadığı dile getirilmiştir. Samsun özelinde sanayide el cerrahisi cihazları konusunda uzmanlaşmanın arttığı, ancak hem sanayicide proje fikirlerinin başkaları tarafından kopyalanacağı endişesinin bulunması hem de bölgede patent vekilinin olmaması nedeniyle fikri mülkiyet hakkı başvurularının yetersiz kaldığı belirtilmiştir.



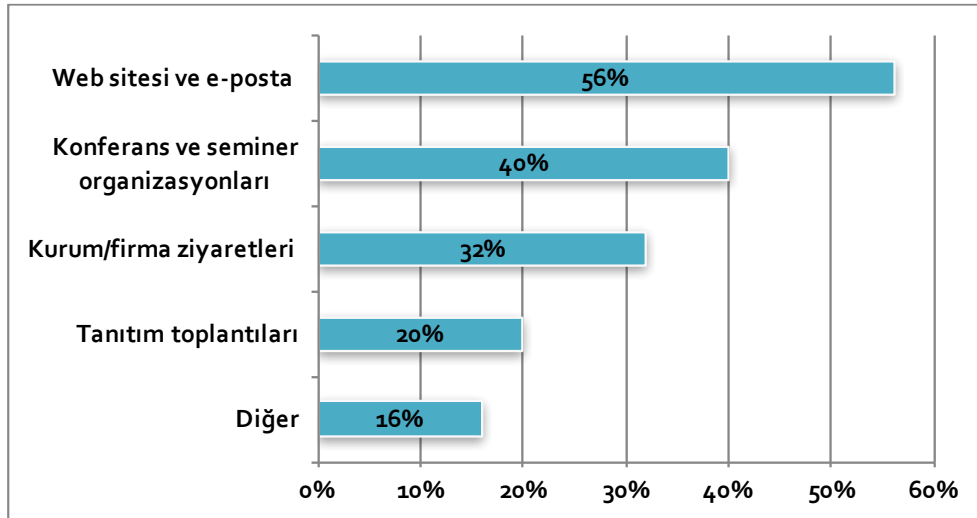
Şekil 20. Üniversitelerin Diğer Kurumlarla İş Birliği Yoğunluğu



Şekil 21. Üniversitelerin Diğer Kurumlarla İş Birliği Yoğunluğu



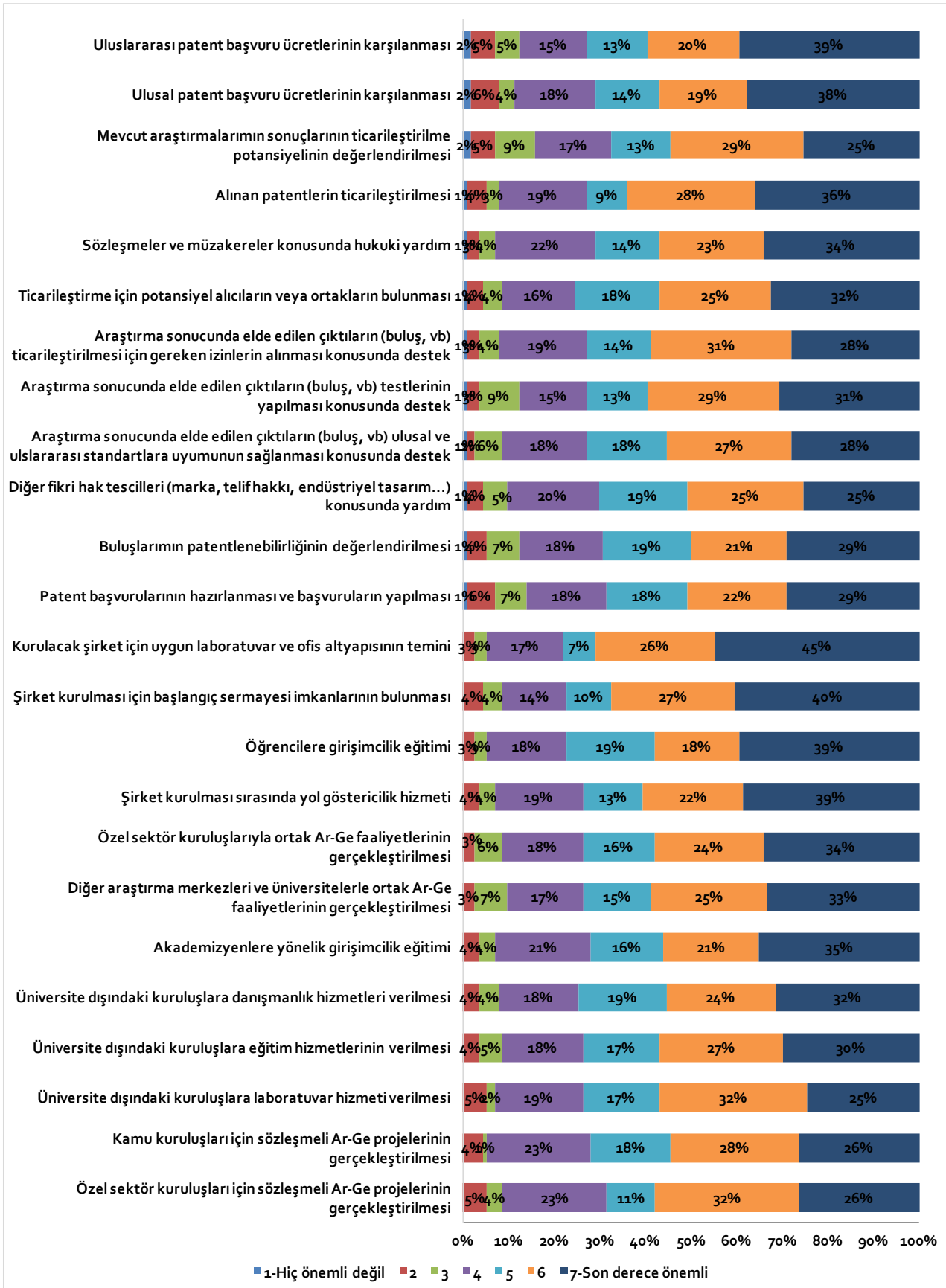
Şekil 22. Akademisyenlerin Üniversite Dışındaki Kuruluşlara Araştırma Hizmeti Sağlamama ve/veya İş Birliği Yapmama Nedenleri



Şekil 23. Ana Bilim Dalı/Araştırma Merkezlerinin İş Birliğini Artırmak İçin Kullandıkları Yöntemler



Şekil 24. Akademisyenler İçin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferine Engel Teşkil Eden Faktörler



Şekil 25. Akademisyenlerin Araştırma Sonuçlarını Ticarileştirilmek ve Bilgi/Teknoloji Transferi İçin Önem Verdikleri Hizmetler

4. DOKAP BÖLGESİ TEKNOLOJİ TRANSFERİ GZFT ANALİZİ

25 Mayıs'ta gerçekleştirilen çalıştayda bölgesel paydaşlar tarafından belirlenen bölgenin teknoloji transferi açısından GZFT analizi Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12. DOKAP Bölgesi Teknoloji Transferi GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Bölgesel ürünlerle ilgili araştırma enstitülerinin olması (çay-fındık gibi)• Bölgedeki her ilde üniversite bulunması• Bölge insanının girişimci ruhunun olumlu etkileri ve çalışkan olması• Üniversite-sanayi iş birliği konusunda bilincin gittikçe artması• Bölge'de DOKAP'ın bulunması, üniversitelerin DOKAP kaynaklarını kullanabilmesi• Bölgenin İpek Yolu'nun geçtiği coğrafyada bulunması• Tıbbi ve aromatik bitkilerin üretimi• Tarımın güçlü olması, ayrıca Karadeniz Bölgesi'nin çay ve fındık gibi ürünlerde ülke üretiminin %90'ını karşılaması• Bölgenin organik tarıma uygun olması, doğal çevrenin varlığı• Çeşitli yenilenebilir enerji üretim potansiyeli• Bölgenin lojistik açıdan deniz, hava ve kara ulaşımına sahip olması• Bölgede faaliyet gösteren medikal alet ve cihaz üreticilerinin varlığı• Arıcılık faaliyetlerinin çok yaygın olması• Bölge genelinde var olan silah fabrikaları• Gıda makineleri imalatında faaliyet gösteren firmaların varlığı• Ahşap mobilya ve el sanatları alanında faaliyet gösteren girişimlerin varlığı• Bölgenin ülkemiz sınırlarını oluşturan alanda yer almasından kaynaklı komşu ülkelere yakın olması• Bölge illerinin birçoğunda organize sanayi bölgelerinin varlığı• Yeraltı zenginliğinin çeşitliliği• Ormanlık alanların fazla olması• Yatırım için güvenli bir bölge olması• Güçlü bir yerel basın varlığı	<ul style="list-style-type: none">• Üniversite tezlerinin bölge ihtiyaçlarına uygun seçilmemesi• Akademisyenleri araştırmaya teşvik eden faktörlerin ve kaynakların yetersizliği• Akademisyenlerin, ticarileşme ve markalaşmaya hazır olmaması• Üniversitelerde kamuyu bilgilendirme sisteminin bulunmaması• Öğretim üyelerinin ders yüklerinin çok fazla olması nedeniyle projelere yeterince zaman ayıramaması• Bölgede var olan Of Teknoloji Fakültesi'nin sanayi kuruluşlarına uzaklığı• Orta ve ileri teknoloji araştırmaya faaliyetleri için üniversite ve sanayideki alt yapının yetersizliği• Bölgede akademisyen başına üretilen bilimsel yayın sayısının diğer bölgelere oranla düşük olması• Üniversitelerde altyapı eksikliği nedeniyle yeterli alet ve ekipman olmaması• Üniversitelerde doktoralı uzman personel yetersizliği• Bölge sanayisinde Ar-Ge kültürünün zayıf olması• TTO'larda elde edilecek araştırma sonuçlarının uygulanacağı yeterli sanayileşmenin olmaması• Bölgede teknoloji sektörünün azlığı• Sanayicilerin destekler konusundaki bilgisinin azlığı• Bölgede bulunan TTO'ların TÜBİTAK'ın TTO'ları desteklenmeye yönelik açmış olduğu destek programlarından yararlanmamış olması• TTO'ların tanıtım eksikliği• Üniversite-sanayi iş birliğinin yetersizliği, TTO ve ilgili paydaşlar arasında ağ oluşturma ve farkındalık toplantılarının yeterince düzenlenmemesi• TTO'larda uzman personel azlığı• TTO'ların sivil toplum örgütleri ve kamu kurumlarıyla iş birliği sağlamamış olması• Bölgede model olabilecek bir başarı hikâyesi olmaması• Tarımsal teknolojilerin takibindeki eksiklikler• Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından desteklenen Ar-Ge projelerine bölge üniversitelerinin yeterince dâhil olmaması• Deniz ve deniz ürünlerine ait sanayi yatırımları ve liman eksikliği• DOKAP bölgesi illerinin göç veriyor olması sonucunda nitelikli personel yetersizliği

Tablo 12. DOKAP Bölgesi Teknoloji Transferi GZFT Analizi (Devam)

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Ar-Ge ve girişimcilik gibi konularda KOSGEB ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi ulusal ve uluslararası kurumların hibe desteklerinin varlığı• Araştırmacıların teşvik primleri ile desteklenmesi• Bölgede bulunan tıp, diş hekimliği ve mühendislik fakültelerinin disiplinler arası çalışmayı kolaylaştırması• Bölgede gemi inşaat sanayi ile ilgili potansiyelin olması• Karadeniz'e kıyısı olan ülkelerden bölgeye hastaların geliyor olması (sağlık turizmi)• 30 yaş altı girişimcilere devlet bankaları ve esnaf kefalet kooperatifleri tarafından sağlanan düşük faizli kredilerin varlığı• TTO'ların fonksiyonlarındaki iyileştirmelerin artırılması• Üniversitelerde Ar-Ge merkezlerinin kurulmasına yönelik yatırımların programlanması• Dünyadaki yeni teknoloji ve araştırmalara erişilebilirliğin daha rahat olması• Endüstri adasının Trabzon'da kurulacak olması• Küresel iklim değişikliği nedeniyle bölgenin yatırıma cazip hale gelmesi ve nüfusunun artması• Teknoloji transfer ofisleri ile ilgili yasal yönetmelik ve yönergelerin bulunması• Patent destekleri• Ortadoğu ülkelerinin bölgeye yatırım yapma talepleri• Yeni neslin daha girişimci ve teknoloji eğiliminin fazla olması	<ul style="list-style-type: none">• Firmaların patente önem vermemesi• Araştırma faaliyetlerindeki bürokratik engeller• Ticaret potansiyeli olan yakın bölge ülkelerindeki elverişsiz siyasi ve toplumsal konjonktür• Eğitimde teknoloji kullanımının düşük kalması• Yatırımların uygulanmasında hukuk sorunları

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan araştırma ve analizlerin bulgularına göre, DOKAP bölgesindeki üniversitelerin teknoloji transferine ilişkin mevcut durumlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bölgedeki üniversite yoğunluğu, bu üniversitelerdeki bölümlerin çeşitliliği ve bölümlerin bölgedeki ekonomik sektörleri destekler nitelikte olması, teknoloji transferi bakımından önemli bir potansiyele işaret etmektedir.
- Öte yandan KTÜ ve OMÜ dışındaki üniversitelerin son 10 yıl içinde kurulmuş olması ve insan kaynağı ve altyapı bakımından eksikliklerinin bulunması, teknoloji transferi konusunda kısa vadede ilerleyebilmeleri için önemli kaynaklara ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.
- Bölgedeki tüm üniversitelerin aşmaları gereken en önemli zorluk, nitelikli araştırma için gereken insan kaynağının yetiştirilmesidir. Özellikle bilim, teknoloji ve mühendislik alanlarında doktoralılar başta olmak üzere lisansüstü mezunlarının sayılarının artırılmasına ihtiyaç vardır.
- Üniversitelerdeki Ar-Ge faaliyetlerinin bölgenin sosyoekonomik ihtiyaçlarına ve özel sektörün sorun ve taleplerine cevap verecek şekilde yürütülmesi gerekmektedir.
- Üniversitelerdeki araştırma altyapıları gelişmekte olsa da bölgedeki öncelikli sektörlerle rekabet avantajı kazandıracak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi ve ulusal ve uluslararası seviyede teknoloji transferine konu olacak araştırma çıktılarının elde edilebilmesi için güçlendirilmelerine ve stratejik olarak yönetilmelerine gereksinim bulunmaktadır.
- Akademisyenlerde Ar-Ge'nin ve Ar-Ge sonuçlarını ticarileştirmenin ve bu bağlamda özel sektör ile iş birliklerinin önemi konularında farkındalıklarının artırılması gerekmektedir.
- Genel olarak teknolojinin ticarileştirilmesi ve özelde akademik girişimcilik konusunda bölge genelinde kültürel değişimi sağlayacak ve konuya ilişkin pozitif algı oluşturacak farkındalık kampanya ve programlarına ihtiyaç vardır.
- Üniversitelerde yürütülen araştırma projelerinin uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme faaliyetlerine de ağırlık verilecek şekilde stratejik olarak planlanması ve BAP fonlarının bu amaçla etkin kullanılması gerekmektedir.
- Bölge genelinde kısıtlı kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak üzere üniversiteler, araştırma ve inovasyon altyapıları (merkezler, teknoparklar, TTO'lar, vb.) arasında güçlü bir iletişim ve iş birliği ağının kurulması ve işletilmesi büyük önem arz etmektedir.
- Üniversitelerde akademisyenlere Ar-Ge yapma ve bunların sonuçlarını ticarileştirme konusunda sağlanan imkân ve teşviklerin iyileştirilmesine ve motivasyonu artırıcı

uygulamaların devreye alınmasına (ders yüklerinin azaltılması, akademik yükselme kriterlerinin revizyonu, ödöl mekanizmaları, vb.) ihtiyaç vardır.

- Bölge üniversitelerinde TÜBİTAK'tan destek almamış olmalarına rağmen kurulmuş ve faaliyet gösteren TTO'ların bulunması önemli bir adımdır. Bu birimlere gereken kaynak ve imkânların temin edilmesiyle kapasite ve yeteneklerinin artırılması ve etkin şekilde çalışır hale gelmelerinin sağlanması önemlidir.

KAYNAKÇA

Elçi, Ş. (2014). Temel Teknoloji Transferinin Eğitimi, İYTE Atmosfer TTO.

Elçi, Ş., Hodgson, B., Mattu, T. ve Bourgogne, P. (2014). Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi Uygulama Rehberi ve İş Planı.

İnternet Adresleri

Artvin Çoruh Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015;

18.06.2016 tarihinde <http://www.artvin.edu.tr/tr/menu/195/184/bilim-teknoloji-br-uygulama-ve-arastirma-merkezi> adresinden alındı.

Bayburt Üniversitesi Faaliyet Raporu, 2015;

27.06.2016 tarihinde <http://www.bayburt.edu.tr/> adresinden alındı.

Giresun Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015;

27.06.2016 tarihinde <http://www.giresun.edu.tr/> adresinden alındı.

Gümüşhane Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015;

27.06.2016 tarihinde <http://strateji.gumushane.edu.tr/tr/duyuru/2016-y%C4%B1%C4%B1-idare-faaliyet-raporu/> adresinden alındı.

Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2014-2018 Stratejik Planı;

02.07.2016 tarihinde <http://www.ktu.edu.tr/ktu-uam> adresinden alındı.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi İdare Faaliyet Raporu, 2015;

02.07.2016 tarihinde <http://omusigem.omu.edu.tr/> adresinden alındı.

Ordu Üniversitesi, 2015-2019 Stratejik Planı;

http://www.odu.edu.tr/files/stratejikplan/ODU_STRATEJIK_PLAN_2015-2019.pdf adresinden alındı.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2015 İdare Faaliyet Raporu;

<http://donersermaye.idari.erdogan.edu.tr/tr/page/faaliyet-raporlari/1135> adresinden alındı.

03.06.2016 tarihinde

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf> adresinden alındı.

03.06.2016 tarihinde <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-ubtys-2011-2016> adresinden alındı.

04.06.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/ek_9_ubtys_2015_eylem_plani.pdf adresinden alındı.

05.06.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm> adresinden alındı.

07.06.2016 tarihinde <http://www.dcp.vc> ve <http://act-vc.com> adresinden alındı

18.06.2016 tarihinde <http://www.avrasya.edu.tr/> adresinden alındı.

27.06.2016 tarihinde <http://www.basari.edu.tr/> adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde <http://www.urapcenter.org/2015/world.php?q=MTAwMS0xMjUw> adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde <http://www.urapcenter.org/2015/world.php?q=MTAwMS0xMjUw> adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2014_gyue_siralama.pdf adresinden alındı.

29.08.2016 tarihinde <http://www.omu.edu.tr/en/arastirma/omutto> adresinden alındı.

Bölüm 13

Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Fizibilite Raporu

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŞEKİLLER	v
KISALTMALAR	vi
YÖNETİCİ ÖZETİ	vii
1. TEKNOLOJİ TRANSFER SÜRECİ VE ARAYÜZLERİ	1
1.1. Tanım ve Genel Çerçeve	1
1.2. Teknoloji Transferi Arayüzleri	3
1.3. Türkiye’de Teknoloji Transferinin Plan ve Politikalarındaki Yeri	5
2. ARKA PLAN VE GEREKÇE	8
2.1. Ar-Ge Girdileri	8
2.2. Ar-Ge Çıktıları	11
3. DOKAP BÖLGESEL TEKNOLOJİ TRANSFER MERKEZİ	15
3.1. Temel Tasarım Unsurları	15
3.1.1. TTM Kritik Başarı Faktörleri	15
3.1.2. DOKAP Teknoloji Transfer Ağı ve TTM’nin Konumlandırılması	17
3.1.3. TTM Faaliyetlerinin Odağı	18
3.2. TTM’nin Faaliyet ve Hizmetleri	19
3.2.1. Farkındalık, Tanıtım ve Kapasite Geliştirme Faaliyetleri	19
3.2.2. Teknoloji Arz-Talep Analizi	20
3.2.3. Teknoloji Transferi Hizmeti	21
3.2.3.1. Ortak veya Sözleşmeli Ar-Ge	21
3.2.3.2. Eğitim, Danışmanlık ve Altyapı Kullanımı	21
3.2.3.3. Fikri Mülkiyet Yönetimi, Lisanslama ve Spin-Off Kurulması	21
3.3. TTM’nin Kurumsal Yapısı	27
3.3.1. Yasal Statü	27
3.3.2. Organizasyon ve Yönetim	28
3.3.2.1. Yönetim Kurulu	28
3.3.2.2. Danışma Kurulu	29
3.3.2.3. TTM Yönetim Ekibi	29
3.3.2.4. Görev ve Sorumluluklar	34
3.3.2.5. Raporlama	37
3.4. TTM’nin Lokasyonu	38
3.5. TTM’nin Fiyat Politikası	40
3.6. TTM’nin Hedefleri	42

3.7. TTM Gelir ve Gider Öngörülerine.....	43
3.8. Risk Değerlendirmesi.....	48
3.9. Beklenen Ekonomik ve Toplumsal Sonuç ve Etkiler.....	49
SONUÇ.....	51
EK. Lokasyon Kriterlerine Göre Bölge İllerine Ait Veri ve Değerlendirmeler	52
KAYNAKÇA	54

TABLolar

Tablo 1. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları	8
Tablo 2. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Yüksek Lisans ve Doktora Öğrenci Sayıları	9
Tablo 3. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Doktora Mezunları Sayısı	9
Tablo 4. DOKAP Bölgesi Üniversiteler 2015 Yılı Araştırma Projeleri Sayı ve Bütçeleri.....	10
Tablo 5. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Laboratuvar Bilgileri	10
Tablo 6. DOKAP Bölgesi Üniversitelerinde Hakemli Dergilerdeki Yayın ve Bildiri Sayıları*	11
Tablo 7. DOKAP Bölgesi 2015 Yılı Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuru ve Tescil Sayıları.....	11
Tablo 8. DOKAP Bölgesi Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Yer Belirleme Kriterleri	38
Tablo 9. TMM Hizmet Payları.....	41
Tablo 10. TTM'nin Hizmet ve Faaliyet Hedefleri.....	42
Tablo 11. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Gelirleri	44
Tablo 12. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Personel Giderleri	45
Tablo 13. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Toplam Giderleri	46
Tablo 14. Dönemler İtibariyle İşletme Toplam Gelir ve Giderleri (Özet Tablo)	46
Tablo 15. Mali Net Bugünkü Değer	47
Tablo 16. TTM Risk Değerlendirmesi.....	48

ŞEKİLLER

Şekil 1. Üniversite Teknoloji Transferi Sürecinde Kullanılan İnovasyon Modeli	2
Şekil 2. Bölgesel Teknoloji Arz ve Talebinin Yönetildiği Merkez Olarak TTM.....	18
Şekil 3. Teknoloji Transfer Süreci.....	22
Şekil 4. DOKAP Bölgesi Teknoloji Transfer Merkezi Organizasyon Şeması.....	31
Şekil 5. TTM Müdahale Mantığı	50

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
EIF	Avrupa Yatırım Fonu
FM	Fikri Mülkiyet
GSMH	Gayri Safi Milli Hâsıla
IPA	Katılım Öncesi Yardım Aracı
İşGEM	İş Geliştirme Merkezi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MNBD	Mali Net Bugünkü Değer
SEGE	Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksi
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TEKMER	Teknoloji Geliştirme Merkezi
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TTH	Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı
TTM	Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi
TTO	Teknoloji Transfer Ofisleri
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
URAP	Üniversite Akademik Performans Sıralaması
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında, Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon illerinden oluşan DOKAP bölgesini kapsayacak biçimde kurulması planlanan Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi'nin (TTM) fizibilitesine ilişkin olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın gerçekteştirilmesi sürecinde dünyadaki yaklaşımlar ve DOKAP bölgesinin teknoloji transferine ilişkin mevcut durumu incelenmiştir. Buna göre, öncelikle proje kapsamında hazırlanmış olan bölge üniversitelerinin teknoloji transferi için sahip oldukları altyapı, imkânlar ve faaliyetlerin değerlendirildiği "Bölge Üniversitelerinde Teknoloji Transferi Mevcut Durum Analizi" raporundan yararlanılmıştır. Söz konusu raporun hazırlanması aşamasında;

- Mevcut raporlar, veri kaynakları ve dokümanlar üzerinde incelemeler yapılmış,
- Bölge üniversitelerinin yönetimlerine, ana bilim dalları/araştırma merkezlerine ve akademisyenlere yönelik olmak üzere 3 ayrı hedef kitleye sanal ortamda anket gerçekteştirilmiş,
- Bölgedeki mevcut Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) yöneticileriyle ve akademisyenlerle yüz yüze mülakat yapılmış,
- Bölgesel Teknoloji Transfer Çalıştayı organize edilmiştir.

Tüm bunların yanı sıra, Bölgesel TTM kurulması sürecine yönelik olarak bölgesel paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan bir çalışma grubuyla 22 Kasım 2016'da ortak akıl platformu düzenlenmiştir. Bu toplantıda;

- Kurulması planlanan bölgesel TTM'nin tasarım unsurları ve hizmetleri,
- TTM için yer seğıiminde kullanılacak kriterler,
- TTM'nin bölgeye yapacağı etkiler ve olası riskler,
- TTM kuruluş sürecinde izlenecek adımlar değerlendirilmiştir.

Bu raporun birinci bölümünde, teknoloji transfer süreci ve ara yüzleriyle ilgili genel bilgi sunulmakta; ikinci bölümde ise bölgede kurulması öngörülen TTM için arka plan ve gerekçe ele alınmaktadır. Bu kapsamda, teknoloji transferinin temel kaynağı olacak bölge üniversitelerinin Ar-Ge girdilerine ve çıktılarına ilişkin mevcut durum verileri özetlenmektedir. Raporun üçüncü bölümünde, TTM'nin tasarım ve yapılabilişliğine ilişkin detaylara yer verilmektedir. Buna göre, sırasıyla TTM'nin temel tasarım unsurları, faaliyet ve hizmetleri, yasal statüsü, organizasyon ve yönetimi, lokasyonu, hizmet fiyat politikası, hedefleri, gelir ve gider öngörüleri, risk değerlendirmesi, ekonomik ve toplumsal sonuç ve etkileri ele alınmaktadır. Dördüncü ve son bölümde sonuçlar özetlenmektedir.

1. TEKNOLOJİ TRANSFER SÜRECİ VE ARAYÜZLERİ

1.1. Tanım ve Genel Çerçeve

Üniversitelerde/araştırma merkezlerinde üretilen bilginin, sahip olunan araştırma altyapısının ve Ar-Ge projelerinin çıktılarının sosyoekonomik değere dönüştürülmesi sürecini ifade eden teknoloji transferi, bölgesel kalkınma ve gelişmede kritik bir role sahiptir.

Teknoloji transferi teknolojiye dayalı fikir ürünlerinin, bilginin veya fikri mülkiyetin bir kurumdan başka bir kuruma aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Üniversitelerde üretilen bilginin toplumsal ve ekonomik değere dönüştürülmesi bağlamında ele alındığında ise akademik bilgi biriminden, araştırma sonuçlarından ve altyapısından ticari getiri elde etme faaliyeti olarak ele alınmaktadır.

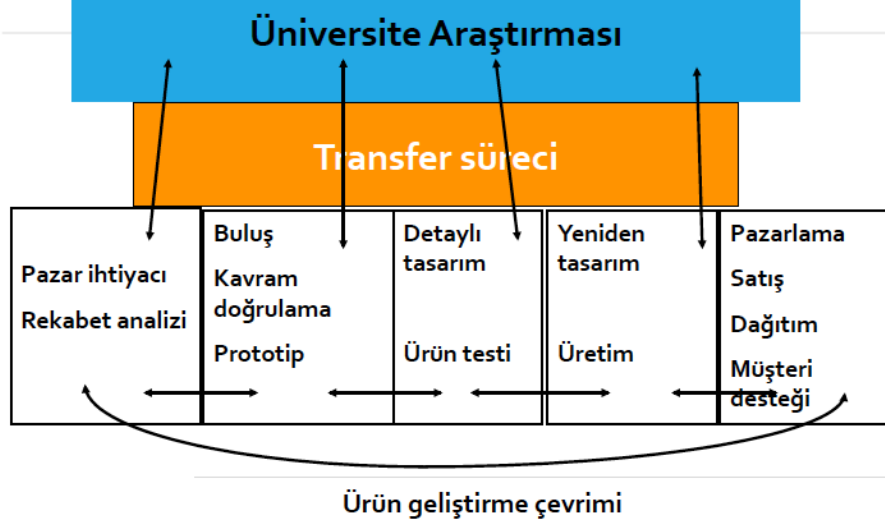
Teknoloji transferi, yatay ve dikey olarak ikiye ayrılır. Yatay transfer, teknolojinin bir sektörden başka bir sektöre aktarılmasıdır. Örneğin, otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın geliştirdiği bir teknolojinin yenilenebilir enerji sektöründeki bir firma tarafından da kullanılmak üzere aktarılması yatay transferdir. Dikey transfer ise fikri mülkiyetin aynı sektörde bir kurumdan veya fonksiyondan (örneğin, Ar-Ge) başka bir kuruma veya fonksiyona (örneğin, üretim) aktarılması olarak ifade edilir. Örneğin, ilaç sektöründe Ar-Ge'yi gerçekleştiren bir firma veya araştırma kurumu, Ar-Ge sonunda elde edilen ürünü üretmesi için başka bir firmaya transfer edebilir. Bu, dikey transfer olarak değerlendirilir. Aynı şekilde, üniversitede gerçekleştirilmiş bir araştırma projesi sonucu ortaya çıkan ürünün üretim ve satış amacıyla sanayiye aktarılması da dikey transferdir (Elçi vd. 2014).

Üniversiteden sanayiye yapılan teknoloji transferinde kullanılan yöntemler şunlardır (Elçi, 2015):

- Üniversitelerin sahip olduğu teknolojik bilginin transferinin sağlandığı eğitimler,
- Üniversiteler tarafından teknolojik bilgi aktarılmasını sağlayan danışmanlıklar,
- Üniversiteler tarafından sağlanan laboratuvar ve diğer Ar-Ge altyapısı kullandırma hizmeti,
- Üniversiteler ile firmaların birlikte yürüttüğü ortak Ar-Ge projeleri,
- Firmaların üniversitelere yaptırdığı sözleşmeli Ar-Ge projeleri,
- Üniversitelerden firmalara teknolojinin/patentin lisanslanması,
- Akademisyenlerin/üniversite öğrencilerinin sahip oldukları bilgi ve teknolojiyi ticarileştirmek amacıyla spin-off şirketlerinin kurulması,
- Akademisyen ve öğrenci hareketliliği (staj, kısa süreli proje bazlı çalışma vb.).

Üniversiteler bu yöntemleri kullanarak yürütecekleri transfer sürecini, varsa teknoparklarının uygun bir birimi aracılığıyla teknoparkın bulunmaması halinde ise konuyla ilgili özel olarak yapılandırılan bir birim yoluyla (Türkiye'de kullanılagelen ismiyle "teknoloji transfer ofisi") gerçekleştirebilir.

Teknoparklar veya teknoloji transfer ofisleri, Şekil 1'de de (Elçi, 2014) görüldüğü üzere bu süreçte aşağıdaki "etkileşimli inovasyon modelini" uygular. Bu modele göre, teknoloji transferinden sorumlu birim, sürecin tüm adımlarında proaktif çalışarak üniversiteyle özel sektör arasında oluşturacağı köprü sayesinde sanayiden ihtiyacı üniversitenin sunacağı çözümlerle buluşturur. Bu süreçte transfer, ürün geliştirme çevriminin herhangi bir aşamasında yapılabilir. Araştırma projesi, ilk aşamadan itibaren pazarın ihtiyaçları göre yürütüldüğünden ve potansiyel alıcılarla sürekli olarak temas halinde olduğundan ticarileşme olasılığı yükseltilmiş olur.



Şekil 1. Üniversite Teknoloji Transferi Sürecinde Kullanılan İnovasyon Modeli

Üniversitelerde transfer edilebilecek teknolojilerin geliştirilebilmesi için araştırma performansının nitelik ve nicelik bakımından yüksek olması gerekir. Bu kapsamda, üniversitenin akademisyenlere sunduğu imkânlar önem kazanır. Temel olarak bir üniversitenin akademisyenlere/araştırmacılara sağlaması gereken imkânlar şunlardır (Elçi, 2014):

- Nitelikli Ar-Ge ve ticarileştirme için ödül ve teşvikler,
- Nitelik ve nicelik bakımından yeterli insan gücü (doktoral personel, teknisyen, asistan vb.),
- Finansman kaynakları/Ar-Ge projelerinden başlayarak sürecin tamamı için yeterli ve uygun finansman (proje desteğinin yanı sıra patent başvurusu ve korumasının finansmanı, spin-off kurulumu için çekirdek sermaye, vb.),
- Kaliteli araştırma altyapısı (laboratuvar, cihaz, yüksek hızlı bilişim altyapısı vb.),
- Kurum içi ve dışı etkin iletişim ve iş birliğini mümkün kılan mekanizmalar,
- Destekleyici sosyal ve kültürel unsurlar (farkındalık, güven, alışkanlıklar, değerler, algılar vb.).

1.2. Teknoloji Transferi Arayüzleri

Teknoloji transfer sürecinin başarısını, bu sürecin yönetilmesi için özel olarak oluşturulan bir arayüzün varlığı ve bu arayüzde görevli ekibin yetkinliği ve performansı belirlemektedir. Dünyada üniversiteler ve kamu/özel araştırma merkezleri bünyesinde faaliyet gösteren bu arayüzler “teknoloji transfer ofisi”, “teknoloji transfer birimi”, “bilgi transfer merkezi” gibi farklı isimler taşımaktadır. Türkiye’de ise TÜBİTAK tarafından uygulanan 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri mevzuatı çerçevesinde, üniversiteler ve/veya teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde kurulan teknoloji transferi arayüzleri “Teknoloji Transfer Ofisleri” olarak adlandırılmaktadır.

Örneklerine özellikle gelişmiş ülkelerde rastlanan bölgesel teknoloji transferi arayüzleri için kullanılan jenerik bir isim bulunmamaktadır. Bu arayüzler, bölgedeki üniversitelerin ve özel sektör kuruluşlarının tamamına hizmet ederek teknoloji transferi süreçlerinin yönetilmesinde kaynak etkinliği sağlayan yapılardır. Söz konusu arayüzler, teknoloji transfer faaliyetini sadece üniversite/araştırma merkezi kaynaklı patent ve teknolojilerin ticarileştirilmesiyle sınırlı tutmamakta; bölgedeki firmaların bilgi ve teknolojilerinin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde transferi konusuna da özel önem vermektedir. Ayrıca, bölgedeki tüm teknoloji arz ve taleplerini bünyelerinde topladıklarından, arz ve talebi eşleştirme ve transfer sürecini yönetme konusunda TTO'lara göre çok daha etkin oldukları görülmektedir.

Uluslararası iyi uygulama örneklerinden hareketle, bölgesel arayüzlerin (bundan böyle teknoloji transfer merkezi, TTM olarak anılacaktır) başarısında öne çıkan faktörler şunlardır:

- TTM'nin, bölgedeki anahtar paydaşlar (üniversiteler/araştırma merkezleri, özel sektör kuruluşları, kamu kurumları ve bölgesel teknoloji ve inovasyon altyapıları-teknoparklar-kuluçkalar, vb.) tarafından sahiplenilmesi,
- TTM faaliyetlerini desteklemek üzere tüm paydaşlar arasında dinamik bir iş birliği ağının oluşturulması,
- Üniversitelerin/araştırma merkezlerinin ticarileştirme potansiyeli yüksek nitelikli araştırma projeleri yürütmeleri,
- Paydaşların TTM'yi başarıya ulaştırma konusunda üst düzey motivasyon ve kararlılığa sahip olmaları,
- Kurumsal yapı bakımından TTM için gerekli zaman ve enerjiyi ayıran ve kaynakların harekete geçirilmesini sağlayan bir yönetim kuruluna sahip olması,
- TTM'nin yönetiminde görev alacak yönetici ve çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik, uzmanlık ve profesyonelliği,

- Finansal sürdürülebilirlik sağlanana kadar kamu kaynaklarıyla desteklenmesini mümkün kılacak mekanizmaların varlığı,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği ağının oluşturulup geliştirilmesi.

Bölgesel TTM İyi Uygulama Örneği: Bayerische Patentallianz GmbH

Almanya'da Bavyera bölgesinin teknoloji transfer merkezi olarak faaliyet gösteren Bayerische Patentallianz GmbH 2007'de kurulmuştur. Kurucularını, Bavyera Üniversitesi ve bölgedeki tüm teknik üniversitelerin üyesi olduğu Bavyera Üniversiteleri Uygulamalı Bilimler Birliği oluşturmaktadır.

TTM, üniversitelerin ortak olduğu bir şirket olarak yapılandırılmış olup bölgedeki 28 üniversitenin merkezi patent ve pazarlama ajansı olarak faaliyet göstermekte; bölge üniversitelerinin TTO'larıyla yakın iş birliği halinde çalışmaktadır. Ayrıca, bölgedeki küçük ve orta ölçekli işletmelere fikri mülkiyet haklarının korunması ve buluşların pazarlanması konusunda da destek ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır.

Üniversitelere yönelik sunulan hizmetlerde, patent danışmanlarıyla birlikte ve üniversite TTO'larıyla iş birliği halinde, araştırmacıların ticari değeri olan buluşlarının saptanması ve değerlendirilmesi konusunda çalışılmakta, aynı zamanda patentlerin finansmanı, başvurusu ve korunması konusunda hizmet sunulmaktadır.

TTM, patentlerin ve teknolojilerin pazarlanması sürecinde sanayide sahip olduğu geniş ağı kullanmaktadır. Teknolojinin sanayiye transferi sırasında, temsil ettiği üniversiteler adına opsiyonların, lisanslama ve transfer sözleşmelerinin müzakeresini yönetmektedir. Tüm pazarlama sürecini koordine ve kontrol eden TTM, şirketlerle transfer sözleşmeleri de imzalama yetkisine sahiptir. Sürecin sonunda elde edilen kazançların üniversitelere ve buluş sahiplerine ulaştırılmasını sağlamaktadır.

TTM tarafından üniversitelere sağlanan hizmetler şöyle listelenmektedir:

- Buluşların teknik ve ticari açıdan değerlendirilmesi,
- Buluşların patent yöntemi de dâhil olmak üzere korunması,
- Buluşların pazarlanması,
- Üniversiteler ve buluş sahipleri için finansal getiri sağlanması.

Sanayiye yönelik olarak sağlanan hizmetler ise bu başlıklar altında toplanmaktadır:

- 28 Bavyera üniversitesinin teknoloji havuzuna erişim sağlanması,
- Yaşam ve fen bilimlerinde inovatif teknolojilere erişim sağlanması,
- Patentlerin transferi ve lisanslanması,
- KOBİ'lere fikri mülkiyet hakları ve buluşların pazarlanması konusunda danışmanlık.

Bölgesel TTM İyi Uygulama Örneği: Bayerische Patentallianz GmbH (Devam)

TTM, 2015 yılında 292 buluş değerlendirmiş, 75 patent başvurusu gerçekleştirmiş, 16 buluşu da ticarileştirmiştir. Kurulduğu 2007 yılından bu yana ise yaşam ve fen bilimlerinde 2.263 buluşun değerlendirilmesi yapılmış, 1.800 potansiyel müşteri kontağı oluşturulmuş, 559 patent başvurusu yapılmış, sanayiyle 223 anlaşma imzalanmış ve bu anlaşmalarla 6,74 milyon Euro gelir sağlanmıştır.

Merkezin yönetiminde bir CEO ve 2 asistanın yanı sıra Fikri Mülkiyet ve Sözleşmeler Birimi'nde 9, Yaşam Bilimleri Fikri Mülkiyet Lisanslaması Birimi'nde 4, Fen Bilimleri Lisanslaması Birimi'nde 3 kişi olmak üzere toplam 19 kişi görev yapmaktadır. Yönetim ekibi deneyimli bilim insanları, mühendisler, yöneticiler ve hukukçulardan oluşmaktadır.

Kaynak: 06.11.2017 tarihinde <http://www.baypat.de/> adresinden alındı.

1.3. Türkiye'de Teknoloji Transferinin Plan ve Politikadaki Yeri

4691 Sayılı Kanun kapsamında yürütülen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin (TGB) kurulmasına ve gelişimine yönelik destek mekanizması, 2014 yılında yayınlanan Yönetmelik¹ gereği, TGB yönetici şirketlerinin TTO'larını hayata geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yönetmelik kapsamında teknoloji transfer ofislerinin kurulması ve işletilmesine dair genel çerçeve aşağıdaki gibidir:

"MADDE 17 – (1) Yönetici şirket, teknoloji transfer ofisini kurar ve bu kapsamda aşağıdaki hizmet ve destekleri imkânları dâhilinde sağlar.

a) Teknoloji geliştiricisi Ar-Ge kurum ve kuruluşları ile teknoloji kullanıcısı sanayi şirketleri veya diğer teknoloji ya da Ar-Ge kurum ve kuruluşları arasında bilgilendirme, koordinasyon ve araştırmayı yönlendirme çalışmalarının yürütülmesi.

b) Yeni Ar-Ge şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi, desteklenmesi ve iş birliğinin sağlanması.

c) Fikri mülkiyet haklarının korunması, pazarlanması, satılması, devredilmesi, transfer edilmesi, fikri mülkiyet haklarının satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi.

ç) Araştırmacıları ve sanayicileri Ar-Ge ve yenilikçiliğe teşvik edecek çalışmaların yürütülmesi.

d) Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında öğretim elemanlarının ve Ar-Ge ve yenilikçi şirketlerin araştırma ve geliştirme çalışmalarının gerek finansal gerekse organizasyonel yönüyle desteklenmesi.

e) Bilimsel bulguların, buluş ve teknolojilerin en kısa zamanda ve verimli şekilde ürüne dönüşmesinin desteklenmesi.

f) Üretilen ürünün sanayiye tanıtılmasına, pazarlamasına ve ulusal ve uluslararası alanlarda ticarileştirilmesine yönelik desteklerin sağlanması ve ilgili hizmetlerin sunulması."

¹ 08.11.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm> adresinden alındı.

Üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde yürütülen araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin sonuçlarının ekonomiye kazandırılması, Türkiye'nin kalkınma politikalarında ve bilim, teknoloji ve inovasyon stratejisinde öncelikli bir konu olarak ele alınmaktadır.

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), teknolojinin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesinin makroekonomik açıdan toplam faktör verimliliğini ve uluslararası rekabet gücünü artırarak potansiyel büyümeye katkı sağladığına vurgu yapılmakta; Dokuzuncu Plan döneminde kaydedilen gelişmelere rağmen Ar-Ge ve yenilik için ayrılan kaynakların hem miktarının hem de istenilen faydaya dönüşmek üzere etkinliğinin artırılması gerektiğine, özellikle teknolojik ürün üretme sürecinin ticarileştirme aşamasının güçlendirilmesine ve bu amaçla teknoloji transferine yönelik ara yüzlerin oluşturulmasına ihtiyaç olduğunun altını çizmektedir. Plan'da, konuya ilişkin belirlenen adımlardan biri de *"işletmelerin fikri haklar sisteminden ve desteklerinden daha etkin yararlanmalarını sağlamak üzere teknoloji transfer ve yenilik merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilmesi"* olarak ifade edilmiştir. Tüm bunlara paralel olarak teknoloji transferi, Ar-Ge politikasının temel unsurlarının başında gelmektedir. Bu bağlamda Plan, Ar-Ge ve yenilik politikasının temel amacını *"teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmak"* şeklinde tanımlamaktadır.

Plan ayrıca Ar-Ge faaliyetleri, yeniliğin ticarileştirilmesi ve markalaşmanın Türkiye'de metropoller ile birkaç önemli merkezde yoğunlaştığına dikkat çekmiş, bunların dışında kalan bölgelerin de konuya ilişkin performanslarının artırılmasının bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edebilirlik bağlamında önemine vurgu yapmıştır. Konunun ülkemiz için taşıdığı önemden dolayı Plan'da yer alan "Öncelikli Dönüşüm Programları" arasına "Öncelikli Teknoloji Alanlarında Ticarileştirme Programı" da dâhil edilmiş; programın amacı "ülke açısından önem taşıyan sektörlerde, uluslararası rekabetçi teknolojik ürün ve markaların ortaya çıkarılması" olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda öncelikli sektörlerin enerji, sağlık, havacılık ve uzay, otomotiv ve raylı sistemler ve savunma olduğu ve program çerçevesinde bu sektörlerde son ürün ve faydanın ortaya çıkmasını sağlayacak alt programların oluşturulacağı belirtilmiştir.

Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (2011-2016)² de araştırma sonuçlarının teknoloji transferi yoluyla ticarileştirilmesine olan ihtiyacın altını çizmektedir. Strateji, bilgi ve teknolojinin üretimi kadar bunların yenilikçi ürün ve hizmetlere dönüştürülerek ekonomide katma değer yaratılmasının önemine vurgu yaparak "Araştırma Sonuçlarının Ticari Ürün ve Hizmete Dönüşümünün Teşvik Edilmesi"ni yatay bir eylem alanı olarak belirlemiştir.

² 09.11.2017 tarihinde <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-ubtys-2011-2016> adresinden alındı.

Buna paralel olarak, TÜBİTAK tarafından TTO'ların kurulmasını ve gelişimini teşvik etmek amacıyla 2012 yılında "1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı" başlatılmıştır. Program kapsamında Türkiye'de kurulmuş veya kurulacak TTO'lar, üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde Ar-Ge projeleri oluşturma, geliştirme ve destekleme; fikri ve sınai mülkiyet haklarının tescili, korunması, pazarlanması ve ticarileştirilmesi; girişim sermayesi, kuluçka merkezi, iş rehberliği, danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin sağlanması; bu konularda bilinçlenme etkinliklerinin düzenlenmesi ve yayınların yapılması konularında geri ödemesiz (hibe) olarak desteklenmektedir. Destek süresi proje bazında 5 yıl olup, bu süre en fazla 5 yıl daha uzatılabilmektedir. Destek oranı ilk 5 yıl %80, ikinci 5 yıl %60; destek tutarı üst sınırı ise her bir TTO için yıllık 1 milyon TL olarak belirlenmiştir. 2015 yılında TÜBİTAK tarafından desteklenen tüm TTO'lara toplam 21.4 milyon TL finansman sağlanmıştır³.

2014 yılında ise 1601 Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı kapsamında "Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması" başlıklı çağrıya çıkmıştır. Bu çağrı kapsamında kuruluş ve/veya başlangıç aşamasında olup yeterli altyapı, deneyim, bilgi birikimi ve insan kaynağı olmayan TTO'ların desteklenmesi hedeflenmiştir.

Konuya ilişkin diğer bir girişim, Türkiye'de teknoloji transferi faaliyetlerinin hızlandırılması için Avrupa Komisyonu desteğiyle 2014 yılından bu yana yürütülen Türkiye Teknoloji Transfer Hızlandırıcısı'dır (TTH Türkiye). Avrupa Yatırım Fonu (EIF) tarafından BSTB, TÜBİTAK, Avrupa Birliği (AB) Türkiye Delegasyonu ve Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü ile iş birliği halinde yürütülen girişim, Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamında AB ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından fonlanmaktadır. TTH Türkiye kapsamında kurulan iki fon⁴, araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi amacıyla faaliyetlerine başlamıştır. TTH Türkiye'nin diğer önemli bir bileşeni kapsamında, Türkiye'deki TTO'ların Ar-Ge'yi ticarileştirme yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanlık ve ağ oluşturma hizmetlerinin sunulmasını amaçlanmaktadır.

³ 09.10.2017 tarihinde <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-ubtys-2011-2016> adresinden alındı.

⁴ 09.10.2017 tarihinde <http://www.dcp.vc> ve <http://act-vc.com> adresinden alındı.

2. ARKA PLAN VE GEREKÇE

DOKAP bölgesinde 10 üniversite (Artvin Çoruh Üniversitesi, Avrasya Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Giresun Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ordu Üniversitesi ve Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) faaliyet göstermektedir.

Bölgede teknoloji transferine konu buluşların ana kaynağını oluşturması ve kurulması öngörülen TTM'nin başarısında anahtar rol oynaması gereken bu üniversitelerin mevcut durumu, DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında hazırlanan "Bölge Üniversitelerinde Teknoloji Transferi Mevcut Durum Analizi" raporunda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öne çıkan hususlar aşağıda kısaca verilmektedir.

2.1. Ar-Ge Girdileri

Üniversitelerde teknoloji transferine konu Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli girdiler (araştırma insan kaynağı, proje/finansman ve araştırma altyapısı) bakımından bölgedeki durumun özeti aşağıdaki gibidir.

Bölge üniversiteleri bazında akademik personel sayıları Tablo 1'de yer almaktadır. Buna göre akademisyen kadrosu bakımından en güçlü iki üniversite Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi'dir. Üniversitelerin 2015 yılı faaliyet raporlarına göre, son 10 yıl içinde açılan üniversitelerin akademik kadrolarında %20'den (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) %46'lara (Bayburt Üniversitesi) varan oranlarda açık bulunmaktadır.

Tablo 1. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Akademik Personel Sayıları

Üniversite Adı	Prof.	Doç. Dr.	Yrd. Doç.	Öğr. Gör.	Okut.	Uzman	Ar. Gör.	Diğer	Toplam
Artvin Çoruh Üniversitesi	10	13	152	135	12	6	183	0	511
Avrasya Üniversitesi	42	5	98	144	2	1	22	0	314
Bayburt Üniversitesi	3	9	95	56	12	7	154	0	336
Giresun Üniversitesi	48	59	293	251	40	11	157	0	859
Gümüşhane Üniversitesi	3	39	181	124	19	2	248	0	616
Karadeniz Teknik Üniversitesi	377	264	465	187	119	77	1.042	1	2.532
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	388	273	410	243	69	55	907	2	2.347
Ordu Üniversitesi	35	47	223	138	16	4	226	0	689
R. T. Erdoğan Üniversitesi	55	84	277	150	43	26	345	0	980

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Öğretim Elemanı Sayıları Raporu, 2015.

Bölge üniversitelerindeki yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin sayıları Tablo 2'de verilmektedir. Üniversite Akademik Performans Sıralaması (URAP)'a göre, Türkiye'de doktora öğrenci sayısının

toplam öğrenci sayısına oranı ortalama 2,16 iken, bölgedeki üniversitelerden sadece Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi bu oranın üstündedir.⁵

Tablo 2. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri 2015 Yılı Yüksek Lisans ve Doktora Öğrenci Sayıları

Üniversite Adı	Yüksek Lisans Öğrenci Sayısı	Doktora Yapan Öğrenci Sayısı	Toplam
Artvin Çoruh Üniversitesi	301	21	322
Avrasya Üniversitesi	727	12	739
Bayburt Üniversitesi	439	4	443
Giresun Üniversitesi	960	53	1.013
Gümüşhane Üniversitesi	549	14	563
Karadeniz Teknik Üniversitesi	6.646	1.395	8.041
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	6.284	1.142	7.426
Ordu Üniversitesi	1.098	64	1.162
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	1.448	139	1.587

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Öğrenci Sayıları, 2015.

Bölge üniversitelerinin verdiği doktora mezunlarının sayıları da Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi dışında kalan üniversitelerde çok düşüktür (bk. Tablo 3). Bölgede doktora öğrencisi ve mezun sayıları bakımından en güçlü üniversitenin Karadeniz Teknik Üniversitesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Doktora Mezunları Sayısı

Üniversitenin Adı	2013	2014	2015
Artvin Çoruh Üniversitesi	0	0	1
Avrasya Üniversitesi	0	0	0
Bayburt Üniversitesi	0	0	1
Giresun Üniversitesi	0	0	0
Gümüşhane Üniversitesi	0	0	0
Karadeniz Teknik Üniversitesi	116	104	115
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	74	92	79
Ordu Üniversitesi	1	0	3
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	0	2	5

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Mezun Sayıları, 2015.

Üniversitelerin 2015 yılı faaliyet raporları ile proje kapsamında bölgede yürütülen anket çalışmasının sonuçlarına göre, bölge üniversitelerinde yürütülen projeler ağırlıklı olarak Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) fonundan finanse edilmektedir. Proje sayı ve bütçeleri bakımından bölgenin en eski ve güçlü üniversiteleri olan Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi ilk sıralarda yer almaktadır. Bu iki üniversite, kullanılan TÜBİTAK kaynakları ve gerçekleştirilen TÜBİTAK projeleri açısından da ön sıralardadır (bk. Tablo 4).

⁵ 05.07.2016 tarihinde http://tr.urapcenter.org/2016/2016_dt4.php adresinden alındı.

Tablo 4. DOKAP Bölgesi Üniversiteler 2015 Yılı Araştırma Projeleri Sayı ve Bütçeleri

Üniversite Adı	BAP Fonu	Kalkınma Bakanlığı	TÜBİTAK	Diğer Projeler
Artvin Çoruh Üniversitesi	103 adet; 240.000 TL	-	6 adet; 905.587 TL	1 adet; 171.849 EUR
Bayburt Üniversitesi*	-	-	-	1 adet
Canik Başarı Üniversitesi*	-	-	8 adet	-
Giresun Üniversitesi	89 adet; 371.551TL	-	5 adet; 319.653TL	-
Gümüşhane Üniversitesi	33 adet; 192.668 TL	3 adet; 58.250.000 TL	4 adet; 906.001TL	8 adet; 2.131.040,13TL
Karadeniz Teknik Üniversitesi	403 adet; 5.634.211 TL	-	123 adet; 6.756.224 TL	20 adet; 3.836.000 TL
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	246 adet; 9.101.315 TL	7 adet	41 adet; 5.926.221 TL	16 adet; 457.159 EUR+1.892.000 TL
Ordu Üniversitesi	336.130 TL	-	8 adet; 1.117.633TL	1 adet; 203.420 EUR
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	112 adet; 2.774.819 TL	-	26 adet	5 adet; 605.132 EUR + 254.098 TL

* Üniversitelerin yayınlanmış raporları ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanamamıştır.

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Bölge Üniversitelerinin Faaliyet Raporları, 2015.

Üniversitelerdeki araştırma altyapısına dair veriler incelendiğinde, laboratuvar sayısı bakımından Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi ilk iki sıradadır (bk. Tablo 5). Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) verilerine göre bölge üniversitelerinden akreditasyona sahip tek merkez, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde faaliyet gösteren Prof. Dr. Saadettin Güner Yakıt Uygulama ve Araştırma Merkezi'dir.

Tablo 5. DOKAP Bölgesi Üniversiteleri Laboratuvar Bilgileri

Üniversite Adı	Laboratuvar Sayısı	Merkezi Araştırma Laboratuvarı
Artvin Çoruh Üniversitesi	66	1
Giresun Üniversitesi(1)	11.800 m ² (Tüm üniversitenin %6,82)	1
Gümüşhane Üniversitesi	73	1
Karadeniz Teknik Üniversitesi	375	1
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	283	-
Ordu Üniversitesi	-	1
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	108	1

* Tabloda yer almayan üniversitelerin yayınlanmış raporları ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanamamıştır.

2.2. Ar-Ge Çıktıları

Araştırma faaliyetlerinin çıktıları arasında yer alan yayınlar konusunda Karadeniz Teknik Üniversitesi bölge lideridir (bk. Tablo 6). Türkiye Üniversitelerinin Bilimsel Yayın Performansı 2004-2014 tablosuna⁶ göre ise Ondokuz Mayıs Üniversitesi 14. sırada, Karadeniz Teknik Üniversitesi 18. sırada olup, bölgeden sadece bu iki üniversite Türkiye'deki ilk 50 üniversite sıralamasına girebilmiştir.

Tablo 6. DOKAP Bölgesi Üniversitelerinde Hakemli Dergilerdeki Yayın ve Bildiri Sayıları*

Üniversite	Uluslararası Makale	Ulusal Makale	Uluslararası Bildiri	Ulusal Bildiri	Kitap
Artvin Çoruh Üniversitesi	169	67	127	65	70
Bayburt Üniversitesi	72	37	66	35	1
Gümüşhane Üniversitesi	241	184	217	183	37
Karadeniz Teknik Üniversitesi	799	-	1086	994	119
Ondokuz Mayıs Üniversitesi**	-	27	-	52	2
Ordu Üniversitesi	363	184	67	58	-
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	380	108	269	325	42

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Bölge Üniversitelerinin Faaliyet Raporları, 2015.

* Tabloda yer almayan üniversitelerin yayınlanmış raporlarında ve web sitelerinde ilgili veriye rastlanmamıştır.

** Sadece BAP sonucunda yayınlanan makale ve bildiri sayılarıdır. Tüm veriye üniversite raporlarında ulaşılamamış olup TÜSSİDE'nin topladığı veriye göre 2015 yılında Thomsen ISI indeksindeki bilimsel yayın sayısı 687'dir.

Fikri mülkiyet haklarına ilişkin olarak üniversiteler bazındaki veriler bulunmamakla birlikte, bölgenin fikri mülkiyet hakkı başvuru ve tescil sayılarına bakıldığında, Türkiye toplamının %1 ila %2'si oranında başvuru ve tescile sahip olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça düşük olup gelişim gösterilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Fikri mülkiyet konusunda Samsun ve Trabzon bölgede liderliği üstlenmiş durumdadır (bk. Tablo 7).

Tablo 7. DOKAP Bölgesi 2015 Yılı Fikri Mülkiyet Hakkı Başvuru ve Tescil Sayıları

	Patent Başvurusu	Patent Tescili	Faydalı Model Başvurusu	Faydalı Model Tescili	Tasarım Başvurusu	Tasarım Tescili	Marka Başvurusu	Marka Tescili
Artvin	1	0	0	1	1	0	31	20
Bayburt	1	0	0	0	3	0	8	4
Giresun	7	1	3	4	3	5	126	87
Gümüşhane	5	1	0	2	2	0	22	17
Ordu	2	0	2	2	3	2	168	132
Rize	18	0	7	2	3	5	205	169
Samsun	25	7	23	11	37	38	606	371
Tokat	13	1	2	3	4	4	155	76
Trabzon	29	4	13	6	21	26	550	345
Toplam	101	14	50	27	74	80	1.840	1.201
Türkiye	5.512	1.730	3.451	2.681	8.291	8.574	95.962	70.111

Kaynak: Türk Patent Enstitüsü

⁶ 13.10.2017 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 Sıralaması'nda bölge üniversitelerinden sadece Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin ilk 50 üniversite içinde yer aldığı ve 35. sırada bulunduğu görülmektedir. Endeksin 2014 Sıralaması'nda 50 üniversite içinde son sırada olduğu görülen Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2015 yılında listeye girememiştir.⁷

Yukarıdaki verilerden de görüldüğü üzere, bölgede Ar-Ge girdi ve çıktıları bakımından bölgenin en köklü üniversiteleri olan Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi lider konumdadır.

Bölgedeki toplam üniversite sayısı, bu üniversitelerdeki bölümlerin çeşitliliği ve bölümlerin bölgedeki ekonomik sektörleri destekler nitelikte olması, teknoloji transferi bakımından önemli bir potansiyele işaret etmektedir. Öte yandan Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi dışındaki üniversitelerin son 10 yıl içinde kurulmuş olması ve insan kaynağı ve altyapı bakımından eksikliklerinin bulunması, teknoloji transferi konusunda kısa vadede ilerleyebilmeleri için önemli kaynaklara ve etkin stratejilere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Buna göre;

- Bölgedeki tüm üniversitelerin aşmaları gereken en önemli zorluk, nitelikli araştırma için gereken insan kaynağının yetiştirilmesidir. Özellikle bilim, teknoloji ve mühendislik alanlarında doktoralılar başta olmak üzere lisansüstü mezunlarının sayılarının artırılmasına ihtiyaç vardır.
- Üniversitelerdeki Ar-Ge faaliyetlerinin bölgenin sosyoekonomik ihtiyaçlarına ve özel sektörün sorun ve taleplerine cevap verecek şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Üniversitelerdeki araştırma altyapıları gelişmekte olsa da bölgedeki öncelikli sektörlerle rekabet avantajı kazandıracak Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi ve ulusal ve uluslararası seviyede teknoloji transferine konu olacak araştırma çıktılarının elde edilebilmesi için güçlendirilmelerine ve stratejik olarak yönetilmelerine gereksinim bulunmaktadır.
- Akademisyenlerde Ar-Ge'nin, Ar-Ge sonuçlarını ticarileştirmenin ve bu bağlamda özel sektör ile iş birliklerinin önemi konularında farkındalığın artırılması gerekmektedir. Teknolojinin ticarileştirilmesi ve akademik girişimcilik konusunda bölge genelinde kültürel değişimi sağlayacak ve konuya ilişkin pozitif algı oluşturacak farkındalık kampanya ve programlarına ihtiyaç vardır.
- Üniversitelerde yürütülen araştırma projelerinin uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme faaliyetlerine de ağırlık verilecek şekilde stratejik olarak planlanması ve BAP fonlarının bu amaçla etkin kullanılması gerekmektedir.

⁷ 02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf adresinden alındı.

- Bölge genelinde kısıtlı kaynakların etkin biçimde kullanılmasını sağlamak üzere üniversiteler, araştırma ve inovasyon altyapıları (teknoparklar, TTO'lar, TEKMER, vb.) arasında güçlü bir iletişim ve iş birliği ağının kurulması ve işletilmesi önem arz etmektedir.
- Üniversitelerde akademisyenlere Ar-Ge yapma ve bunların sonuçlarını ticarileştirme konusunda sağlanan imkân ve teşviklerin iyileştirilmesine ve motivasyonu artırıcı uygulamaların devreye alınmasına (ders yüklerinin azaltılması, akademik yükselme kriterlerinin revizyonu, ödül mekanizmaları vb.) ihtiyaç vardır.

2016 yılı itibariyle bölgede, aşağıda listelendiği şekilde 4 üniversitenin TTO'su faaliyettedir. Bölgenin ilk TTO'su, 2010 yılında kurulan Karadeniz Teknik Üniversitesi'ne ait TTO'dur. Bölge TTO'ların arasında TÜBİTAK'ın 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı'ndan destek alan bulunmamaktadır.

- Gaziosmanpaşa Üniversitesi TTO'su, 2014 yılında kurulmuştur. 2015 yılında TÜBİTAK "Üniversitelerde Girişimcilik Sertifika Programları Oluşturulması ve Yürütülmesi Çağrısı" kapsamında sağlanan destekten faydalanmıştır. 1 koordinatör ve 1 memurdan oluşan TTO ekibine akademik danışma kurulu destek olmaktadır.
- Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde fakülteler bazında yürütülen projelere destek vermek üzere kurulan Proje Destek Birimi, 2012 yılında Rektörlük'e bağlı olarak Teknoloji Transfer Ofisi adı altında yeniden yapılandırılmıştır. Öte yandan üniversitede yer alan Trabzon Teknokent de TGB mevzuatı gereği kendi TTO'sunu kurmuştur. Proje kapsamında yapılan saha çalışmalarında bu iki TTO'nun birleştirilmesinin planlandığı, bu durumda TTO'nun Trabzon Teknokent'e bağlı olarak faaliyetine devam edeceği bildirilmiştir. Rektörlük'e bağlı faaliyet gösteren TTO'da 2 tam, 2 yarı zamanlı uzman çalışmaktadır. TGB'ye bağlı TTO'da ise TGB müdürü ve müdür yardımcısının aynı zamanda TTO faaliyetlerini yürüttükleri ifade edilmiştir.
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi TTO, Samsun Teknopark'a bağlı olarak 2014 yılında kurulmuştur⁸. TTO, 3 çalışanıyla teknopark yönetim şirketi altında faaliyet göstermektedir.
- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi TTO'su 2015 yılında kurulmuş olup, 2 tam zamanlı çalışan istihdam etmektedir. Üniversitede mühendislik ve tıp fakülteleri kurulduktan sonra sanayiyle olan iş birliklerinin ve patent başvurularının arttığı; söz konusu birimin akademisyenlere bu alanlarda destek olmak amacıyla kurulduğu TTO yönetimi tarafından ifade edilmiştir.

⁸ 29.08.2016 tarihinde <http://www.omu.edu.tr/en/arastirma/omutto> adresinden alındı.

Bölge üniversitelerinde TÜBİTAK'tan destek almamış olmalarına rağmen TTO'ların kurulmuş olması önemli bir adım olsa da bu TTO'lar henüz yeterli kapasiteyi ve faaliyet hacmini oluşturamamışlardır. Öte yandan TTO'ların sadece buldukları il düzeyinde transfer faaliyetine odaklanmış olmaları, teknoloji arz ve talebinin düşüklüğünden dolayı yeterince etkili olamayacaktır. Bu bakımdan, bölge genelinde toplanan teknoloji arzlarının taleplerle eşleştirilmesi amacıyla bölgenin tamamına hizmet edecek şekilde bir merkezin oluşturulması, bu sorunların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Tüm bunların yanı sıra, teknoloji transferi hizmetinin özel uzmanlık ve yetkinlik gerektirdiği ve bu yetkinliğe sahip bir ekibin oluşturulması ve yetiştirilmesi için önemli bir kaynağa ihtiyaç olduğu dikkate alındığında, bu tür bir kapasitenin tüm bölgeye hizmet edecek bir merkezde oluşturulması en uygun çözümdür.

3. DOKAP BÖLGESEL TEKNOLOJİ TRANSFER MERKEZİ

3.1. Temel Tasarım Unsurları

Önceki bölümlerde ele alınan hususlardan hareketle, DOKAP Bölgesinde kurulması öngörülen TTM'nin temel tasarım unsurları aşağıda verilmektedir.

3.1.1. TTM Kritik Başarı Faktörleri

Mevcut durum analizinden ve uluslararası iyi uygulamalardan hareketle TTM'nin başarısı için aşağıdaki şartların sağlanması önemlidir:

- TTM'nin, bölgesel sahiplenme ve kapsayıcılık temeli üzerine kurulması; bu kapsamda, bölgedeki üniversiteler, özel sektör ve kamu kurumları arasında dinamik bir iş birliği ağının oluşturulması,
- Bölge üniversitelerinde yürütülen araştırma faaliyetlerinin nitelik ve nicelik olarak yükseltilmesi için üniversite yönetimlerince gerekli önlemlerin alınması,
- Bölge üniversitelerinde TTO'ların kurulması ve bu yapıların TTM ile koordineli bir biçimde yerel düzeyde teknoloji arz ve taleplerinin tespitini sağlamaları,
- Tüm paydaşların TTM'yi başarıya ulaştırma konusunda üst düzey motivasyon ve kararlılığa sahip olmaları,
- TTM'nin kurumsal yapısı dâhilinde bölgedeki tüm üniversitelerin ve önde gelen özel sektör temsilcilerinin yer alması,
- TTM yönetim kurulunun, merkezin etkin biçimde faaliyet göstermesi ve bölgede teknoloji transferini destekleyecek bir ortamın oluşturulması için gerekli liderliği üstlenmesi,
- TTM'nin yönetiminde görev alacak yönetici ve çalışanların konuyla ilgili üst düzey bilgi, beceri, yetkinlik, uzmanlık ve profesyonelliğe sahip olması,
- TTM'nin finansal sürdürülebilirlik esasıyla yapılanarak faaliyetlerini yürütmesi; sürdürülebilirlik sağlanana dek kamu kaynaklarından ihtiyaç duyulan oranda destek alması; bu bağlamda, kuruluş aşamasında finansman ihtiyacının DOKAP tarafından karşılanması; kısa ve orta vadede ise TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı'ndan yararlanmasının sağlanması,
- TTM'nin kurulması ve işletilmesinde maliyet etkinliğin ve verimliliğin ön planda tutulması amacıyla gerekli önlemlerin alınması,
- TTM yönetimince ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği ağını oluşturulup geliştirilmesi.

Türkiye'de Teknoloji Transferinin Önündeki Sorunlar

Türkiye'de teknoloji transferinin önündeki arz ve talep sorunlarının, TTM'nin tasarımı sırasında dikkate alınmasında fayda vardır. Merkezin, hizmet ve faaliyetlerini şekillendirip uygularken bu problemlerin çözümlerine de odaklanması, başarısı için önemlidir.

Teknoloji transferinin önündeki talep tarafı sorunları şunlardır:

- Sanayiyle üniversite arasında ortak dil ve anlayış birliğinin olmaması veya yetersiz olması,
- Sanayiyle üniversitenin beklentilerinde farklılıkların bulunması,
- Sanayinin genellikle müşteri spesifikasyonlarına bağlı inovasyon yapıyor olması, dolayısıyla özgün araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi konusunda talebin düşük olması,
- Firmalarda fikri mülkiyet hakları bilgisi ve farkındalığının yetersiz olması,
- Firmaların rekabet güçlerinin artırılması konusunda ihtiyaç duydukları teknolojiler konusunda bilgilerinin düşük olması,
- Firmalarda teknik personel yetersizliği, mevcut personelde teknik bilgi eksikliği ve özümseme kapasitesinin düşüklüğü,
- Firmalarda transfer edilen teknolojiyi üretime aktarmak için altyapı ve/veya sermayenin yetersiz olması.

Arz tarafındaki sorunlar ise şöyle sıralanabilir:

- Üniversitelerde bilgi ve teknoloji transferine yönelik stratejik ve bütüncül yaklaşımın olmaması,
- Araştırma projelerinin ve çıktı kalitesinin istenen seviyede olmaması (araştırmalarda, daha çok bilimsel yayını hedefleyen, ticarileştirme ihtimali olmayan veya düşük olan bilgiyi/teknolojiyi üretmeye odaklanılıyor olması),
- Teknoloji transferinde akademisyenlerce önceden alınmış patentler ile tamamlanmış proje çıktıları üzerine yoğunlaşıyor olması (araştırma projelerinin ticari potansiyelinin proje başlamadan değerlendirilmiyor olması, projeler yürütülürken düzenli olarak pazardan geri besleme alınmıyor olması),
- Kültürel konular, imkânlar ve teşvikler (mevcut teşvikler gereği akademisyenlerin yayın odaklı çalışıyor olması, ders yükünün fazlalığından araştırmaya ayrılan zamanın yeterli kalması, sanayiyle iş birliklerinin yeterince özendirilmiyor olması),
- Üniversite-sanayi iş birliklerinin kişisel bağlantılarla yürütülüyor olması,
- TTO faaliyetlerinin tasarım ve uygulamasındaki yetersizlikler (mevcut TTO faaliyetlerinin temel olarak üniversitelerdeki araştırmaların sonuçlarını sanayiye aktarmaya odaklanıyor olması, sanayiden yapılabilecek teknoloji transferinin genellikle dikkate alınmaması),
- TTO yönetici ve çalışanlarının teknoloji transferine ilişkin yetkinlik ve uygulama deneyimlerinin yetersizliği.

Yukarıdakilere ek olarak hem arz hem de talep tarafında ortak sorun olarak karşılıklı güven problemi de ön plana çıkmaktadır.

Kaynak: Elçi vd., 2014.

3.1.2. DOKAP Teknoloji Transfer Ağı ve TTM'nin Konumlandırılması

Yukarıda da belirtildiği gibi TTM'nin etkin biçimde faaliyet gösterebilmesi için uluslararası başarılı modellerde olduğu gibi bölge genelinde etkin bir teknoloji transfer ağının oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu ağın ana üyeleri, bölge üniversitelerinin TTO'ları olacaktır. Önceki bölümde belirtildiği gibi, bölgede halen 4 üniversitenin TTO'su bulunmaktadır. Geri kalan 6 üniversitenin de TTO'larını oluşturmaları (veya varsa Proje Ofislerinin TTO şeklinde yapılandırılması)⁹ ve böylelikle 10 üniversitenin TTO'larının TTM ile dinamik bir iş birliği oluşturacak şekilde bağlantılandırılması önemlidir. TTM, bu ağın ana bağlantı noktası (hub'ı) olarak faaliyet gösterecektir.

TTM'yi teknoloji arz ve talepleriyle sürekli olarak besleyecek DOKAP Teknoloji Transfer Ağı'nda yer alacak üniversite TTO'larının bağlı oldukları üniversitedeki araştırma yoğunluğuna ve buldukları ildeki özel sektörün etkinliğine bağlı olarak kısa vadede 1 veya 2 tam zamanlı personelin görev yaptığı birimler olarak yapılandırılması uygun olacaktır. Zaman içinde hem üniversite hem de özel sektörün gelişimine bağlı olarak faaliyetlerin artmasıyla kadroların genişlemesi mümkündür.

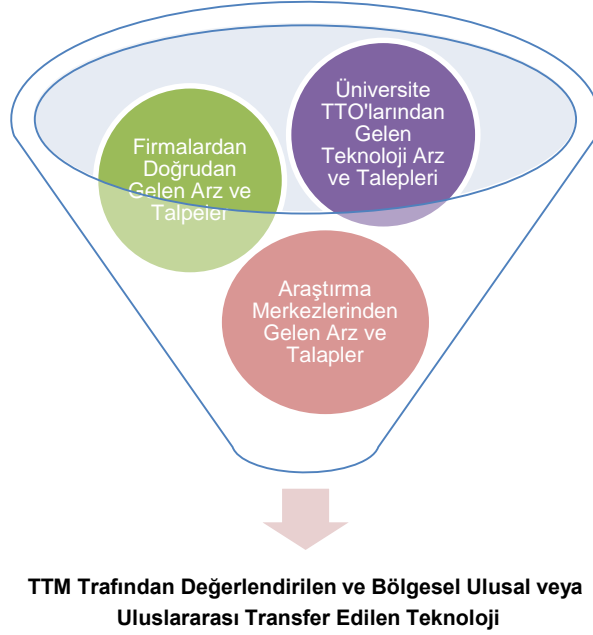
Üniversite TTO'ları ile TTM arasındaki iş birliği temel olarak aşağıdaki çerçevede yürütülecektir:

- TTM ile üniversite TTO'ları arasında imzalanacak protokolle iş birliği resmîyet kazanacak ve TTO'lar, buna çerçevede buldukları illerdeki teknoloji/proje arz ve taleplerini üniversite ve sanayiden düzenli olarak toplayarak TTM'ye ileteceklerdir.
- TTM'de toplanan arz ve taleplere bağlı transfer süreci, bu konuda özel uzmanlık ve deneyime sahip olacak TTM yönetici ve çalışanları tarafından yürütülecektir.
- Teknoloji transferi süreçlerinde kullanılacak tüm doküman ve sözleşmeler, uluslararası standartlarda konunun uzmanları tarafından hazırlanacaktır. Yine uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak TTM transfer sürecini, teknolojiyi arz ve talep edenler açısından kazan-kazan prensibini gözeterek yürütecektir.
- TTO'lar ile TTM, DOKAP bölgesinde Ar-Ge, inovasyon, teknoloji tabanlı/akademik girişimcilik ve teknoloji transferi konularında gerekli farkındalığın oluşturulması için iş birliği halinde çalışacaklardır.

⁹ Bu üniversiteler arasında TGB kuracak olanların bulunması halinde yasal gereklilikler nedeniyle TTO'ların kurulacak TGB'lerde faaliyet göstermeleri uygun olacaktır.

3.1.3. TTM Faaliyetlerinin Odağı

TTM, üniversite TTO'ları tarafından sağlanacak üniversite/araştırma merkezi veya sanayi kaynaklı teknoloji arzları ile sanayiden gelecek teknoloji taleplerini değerlendiren; arz ve talebi bölge düzeyinde eşleştiren; teknoloji arzını bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde ticarileştirilen bir kurum olarak faaliyet gösterecektir. Bölgesel teknoloji arz ve taleplerinin, TTM bölgede tanındıkça ilgili kuruluşlar tarafından doğrudan TTM'ye yapılması da söz konusu olabilecektir. Ancak yine de asıl kanalın üniversite TTO'ları olması beklenmektedir (bk. Şekil 2).



Şekil 2. Bölgesel Teknoloji Arz ve Talebinin Yönetildiği Merkez Olarak TTM

Yukarıdaki genel kabuller çerçevesinde TTM'nin temel fonksiyonları şunlardan oluşacaktır:

- TTO'lar kanalıyla yerel düzeyde sağlanan teknoloji arz ve talebinin düzenli olarak bir sistem dâhilinde toplanması ve en etkin şekilde eşleştirilmesi,
- Ticarileştirme potansiyeline sahip teknolojinin değerlendirilmesi,
- Değerlendirme sonucuna bağlı olarak fikri mülkiyet korumasının sağlanması,
- Teknolojilerin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde pazarlanması, uygun müşterilerin/ortakların bulunması, en uygun transfer yöntemiyle ticarileştirilmesinin sağlanması,
- Buluş sahibi, TTO ve TTM arasında gelir paylaşımının yapılması ve ödeme süreçlerinin yönetilmesi,
- TTO'larla iş birliği halinde bölgedeki araştırmacı ve araştırma altyapısı envanterini oluşturup merkezi olarak kayıt altına alarak ihtiyaç sahiplerinin kullanımına sunulması,

- Sanayinin ihtiyaç ve taleplerinin, üniversitelerden sağlanacak eğitim, danışmanlık, araştırma altyapısı kullanımı yoluyla karşılanmasının sağlanması,
- Bölge sanayisiyle üniversitelerinin ortak veya sözleşmeli Ar-Ge projeleri gerçekleştirmelerinin ve bunlar için devlet desteklerinden faydalanmalarının sağlanması,
- Teknoloji transferiyle ilgili alanlarda bölgesel farkındalığın sürekli olarak yükseltilmesi.

3.2. TTM'nin Faaliyet ve Hizmetleri

TTM'nin bölgenin ihtiyaçlarına ve uluslararası iyi uygulamalara bağlı olarak sunacağı hizmetler, aşağıda açıklanan 3 ana başlık altında toplanmaktadır.

3.2.1. Farkındalık, Tanıtım ve Kapasite Geliştirme Faaliyetleri

TTM, bölge TTO'ları ve sanayi ve ticaret odalarıyla yakın iş birliği halinde DOKAP bölgesindeki üniversiteler, araştırma merkezleri, özel sektör kuruluşları ve girişimcilere yönelik olarak farkındalık ve kapasite geliştirme faaliyetleri gerçekleştirecektir.

Bu kapsamda yürütülecek faaliyetler şunlardır:

- Bölge üniversiteleri, araştırma merkezleri ve özel sektör kuruluşlarına yönelik olarak TTM ve TTO'ların hizmetleri; Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji transferinin bölgesel ve ulusal kalkınma ve rekabetçilikte yeri ve önemi; özel sektöre, akademisyenlere ve araştırmacılara sunduğu fırsatlar konusunda tanıtım ve bilgilendirmeler yapılması,
- TTO'ların web siteleriyle ilişkilendirilmiş bir TTM portalının oluşturulması; bu portalın, teknoloji arz ve taleplerinin buluşturulacağı, başarı öykülerinin paylaşılacağı, farklı dillerde yayın yapacak ve farklı hedef kitlelere hitap edecek bir sistem olarak çalışmasının sağlanması,
- Bilgi ve teknoloji tedarikçisi konumunda olabilecek üniversite bölümlerinin, araştırma merkezlerinin, akademisyenlerin ve araştırmacıların tespit edilmesi ve bunlara yönelik olarak teknoloji transfer sürecine ilişkin birebir eğitim, bilgilendirme ve yönlendirmenin sağlanması,
- Üniversiteler ve araştırma merkezlerinin sahip oldukları araştırmacı ve altyapı yetkinliğinin tespiti (akademisyen ve araştırmacıların uzmanlık ve deneyimi, üniversitelerdeki/araştırma merkezlerindeki laboratuvar, test ve araştırma altyapısı ve özellikleri vb.); oluşturulacak "DOKAP Bölgesel Teknoloji Envanteri"yle kayıt altına alınarak hedef kitlelere tanıtılması,
- Bölgedeki sanayi ve ticaret odaları başta olmak üzere özel sektör temsilcisi kurumlar ve kalkınma ajanslarıyla iş birliği halinde, teknoloji arz ve talebinde bulunma potansiyeline sahip firmaların tespiti ve bunlara yönelik birebir eğitim, bilgilendirme ve tanıtımların yapılması,

- Bölgesel paydaşların katılımıyla yurt içi ve dışında başarılı TTO ve TTM'lere inceleme ziyaretlerinin düzenlenmesi,
- Bölgede teknoloji transferiyle önemli başarılarla imza atmış akademisyen, araştırmacı ve özel sektör kuruluşlarının tespit edilerek rol model oluşturacak şekilde geniş katılımlı toplantılar ve medya yoluyla başarı öykülerinin yaygınlaştırılması,
- Yurt içi ve dışından başarılı TTO ve TTM'lerin ve bunların yardımıyla önemli başarılar kazanmış akademisyen/araştırmacı ve firma temsilcilerinin bölgeye davet edilerek başarı öykülerini paylaşmalarının sağlanması.

3.2.2. Teknoloji Arz-Talep Analizi

"Teknoloji Arz-Talep Analizi", TTM'nin bölge TTO'larıyla birlikte öncelikle ele alması ve düzenli olarak yürütmesi gereken bir faaliyettir. Bu kapsamda TTO'lar, TTM ile geliştirilecek soru formları yardımıyla illerindeki sanayi kuruluşlarını ve akademik/araştırma birimlerini bire bir ziyaret ederek bilgi/teknoloji arz potansiyellerini ve taleplerini tespit ederek kayıt altına alacaklardır. Bu araştırma ile bir yandan kısa vadede bilgi/teknoloji transferi yapma potansiyeli olan firmalar belirlenirken diğer yandan akademisyenlerin/araştırmacıların ticarileştirilme potansiyeline sahip teknolojileri tespit edilecektir.

Firmaların ihtiyaç ve talepleri değerlendirilirken geliştirme aşaması tamamlanmış teknoloji ihtiyacının yanı sıra üniversiteyle birlikte gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulan Ar-Ge projeleri de belirlenecek, bu projelerin ortak veya sözleşmeli Ar-Ge yoluyla yürütülmesi konusunda firmanın kapasitesi değerlendirilecektir. Ayrıca, söz konusu projelerin finansmanı için devlet desteklerinden yararlanma ihtiyacı olup olmadığı da irdelenerek uygun destek programları belirlenecektir.

Yapılacak değerlendirme aynı zamanda firmaların rekabetçilik açısından buldukları konumu ve büyüme için ihtiyaç duydukları hususları, akademisyenlerin ise nitelikli araştırma ve ticarileştirme konusundaki gereksinimlerini ortaya koyacaktır. Elde edilen tüm veri ve bilgiler raporlanarak iller ve üniversiteler özelinde bilgi/teknoloji transferinin artırılması için atılması gereken adımları içeren yol haritalarını oluşturmak amacıyla kullanılacaktır.

Yapılan analizler, sektörler bazında ortak teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesine de ışık tutacaktır. Buna göre aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan elde edilecek bilgilerin birlikte değerlendirilmesiyle, ortak ihtiyaçlara cevap verecek teknoloji transfer hizmetlerinin belirlenmesi ve maliyet etkin bir şekilde sektör firmalarına bölgesel düzeyde sunulması mümkün olabilecektir.

Çalışma kapsamında, daha önce tespit edilmemiş olan ve farkındalık faaliyetleri için ihtiyaç duyulan sanayi ve üniversite bazlı teknoloji transferi başarı öykülerinin belirlenmesi de sağlanacaktır.

3.2.3. Teknoloji Transferi Hizmeti

Yukarıda açıklanan “Teknoloji Arz-Talep Analizi” kapsamında tespit edilen teknoloji ihtiyaç ve taleplerinin, yine bölgesel düzeyde tespit edilmiş olan teknoloji arzıyla karşılanıp karşılanamayacağı TTM tarafından değerlendirilerek arz ve talep sahibi eşleştirilecektir. Söz konusu talep ve ihtiyacın, teknoloji transferinde kullanılan yöntemlerin hangisiyle karşılanacağı da TTM tarafından belirlenecek ve ilgili TTO'larla iş birliği halinde transfer süreci yürütülecektir.

Teknoloji transfer hizmeti aşağıdaki üç ana başlık altında sunulacaktır.

3.2.3.1. Ortak veya Sözleşmeli Ar-Ge

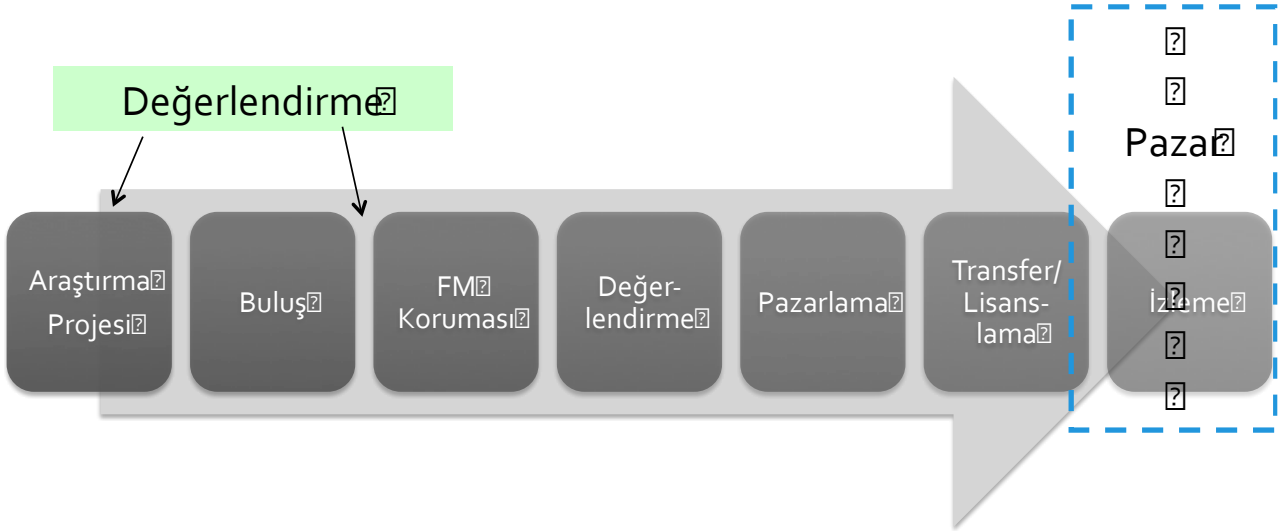
“Teknoloji Arz-Talep Analizi” kapsamında ortak veya sözleşmeli proje ihtiyacı tespit edilen firmaların, projelerde iş birliği yapacakları bölge üniversiteleri ve akademisyenler/araştırmacılar belirlenecek ve bunların eşleşmesi sağlanacaktır. Bu projeler için devlet desteklerine başvurulması gerekecekse, proje hazırlığı konusunda TTM'nin koordinasyonu ile ilgili üniversitelerin TTO'ları gerekli yardımı sağlayacaklardır. Bu kapsamda, ayrıca, DOKAP bölgesinde inovasyon ekosisteminin güçlendirilebilmesi ve rekabetçi ürün ve hizmetlerin geliştirilip pazara sürülebilmesi için Ar-Ge ve inovasyon iş birliklerinin artırılmasına özel önem verilecektir. Buna göre, mümkün olduğu ölçüde üniversite ve sanayiden çok ortaklı katılımı Ar-Ge projelerinin tasarlanması ve yürütülmesi sağlanacaktır.

3.2.3.2. Eğitim, Danışmanlık ve Altyapı Kullanımı

“Teknoloji Arz-Talep Analizi” kapsamında tespit edilen ihtiyaç ve talepler doğrultusunda firmaların eğitim, danışmanlık ve laboratuvar/Ar-Ge altyapısı ihtiyaçlarının ilgili uzmanlık ve imkânlara sahip üniversiteler ve akademisyenler tarafından sağlanması konusunda TTM, TTO'larla birlikte çalışacaktır. Bu kapsamda, TTO'lar kanalıyla veya firmalar tarafından doğrudan başvurularla alınan talepleri karşılayabilecek bölge üniversiteleri/akademisyenler ve laboratuvar/Ar-Ge altyapıları TTM'nin yöneteceği “DOKAP Bölgesel Teknoloji Envanteri”nden tespit edilerek ihtiyaç sahibiyle buluşturulacaktır. TTM, söz konusu hizmetin en kaliteli ve etkin biçimde tedarik edilmesini sağlayacak şekilde gerekli süreçleri yürütecektir.

3.2.3.3. Fikri Mülkiyet Yönetimi, Lisanslama ve Spin-Off Kurulması

“Teknoloji Arz-Talep Analizi” kapsamında üniversitelerde ve sanayide tespit edilen ticarileşme potansiyeli yüksek teknoloji arzlının veya araştırma projelerinin tespit edilmesi halinde TTM tarafından izlenecek süreç Şekil 3'te (Elçi, 2014) açıklanmaktadır.



Şekil 3. Teknoloji Transfer Süreci

Buna göre, sürecin her bir adımında TTM'nin üstleneceği rol ve sunacağı hizmetler aşağıdaki gibidir.

a) Araştırma Projesi Aşaması

TTM, bölge TTO'ları ve bağlı buldukları üniversitelerin yönetimleriyle iş birliği halinde bölge üniversitelerinin araştırma projelerinin niteliğinin artması konusunda çalışacaktır. Buna göre, çıktı olarak ticari değere sahip buluş ortaya koyacak projelerin tasarlanması ve desteklenmesi sağlanacaktır. Araştırma projeleri başlamadan önce, proje konularına ilişkin patent araştırmasının yanı sıra ihtiyaç, pazar ve rakip analizi gerçekleştirilecektir. Elde edilen sonuçlara göre projenin başlatılıp başlatılmamasına karar verilecektir. Orta ve uzun vadeli araştırma konularının belirlenmesi amacıyla teknoloji tahmini ve teknoloji izleme faaliyetleri de yürütülecektir.

b) Buluş Aşaması

TTM, üniversitelerde yürütülen araştırma projelerinin tamamlanmasının hemen ardından araştırma sonucunun (buluş) ticari potansiyel taşıyıp taşımadığını değerlendirecek, buna göre patent başvurusu yapılmasına gerek olup olmadığına karar verecektir. Bu aşamada, TTM ile buluş sahibi arasında gizlilik anlaşması imzalanacaktır.

c) Fikri Mülkiyet (FM) Koruması

Yapılan değerlendirme sonunda buluşun patent ve ticarileştirme potansiyeline sahip olduğu tespit edilirse ve patentlenmesine karar verilirse patent başvurusu yapılacaktır. Bunun için ihtiyaç duyulacak finansmanın "1602 TÜBİTAK Patent Destek Programı" kapsamında sağlanması için gerekli başvurular yapılacaktır. Patent başvurusu yapıldıktan sonra buluş sahibi akademisyenin yayın veya diğer yollarla araştırma sonuçlarını açıklaması mümkün olabilecektir; bundan önce herhangi bir yöntemle (bilimsel makale yayınlama, konferanslarda sunma, poster sunumu, vb.) sonuçları paylaşılmasına izin verilmeyecektir.

Patentleme kararı alınırken başvurunun hangi ülkelerde yapılacağı da belirlenecek, başvuru sürecinde ihtiyaç duyulması halinde patent vekilleriyle çalışılacaktır.

Başvurusu yapılan patentlerin korunması da önemli bir maliyet içerdiğinden ticarileştirme için öngörülen süre zarfında konuyla ilgili ilerleme sağlanmazsa patent başvurusu/koruma durdurulacaktır. Ayrıca, belli aralıklarla (örneğin yılda 1 defa) TTM'de oluşacak patent portföyü gözden geçirilerek değer yaratmayan ve yaratama potansiyeli olmayan patentler için başvuru sürecini/korumayı durdurma kararı alınacaktır.

d) Teknolojinin Değerlendirilmesi Aşaması

TTM, bu aşamada aşağıdaki kriterler dâhilinde geliştirilen teknolojiyi kapsamlı biçimde değerlendirilecektir:

- Buluşun özgünlüğü,
- Rekabet durumu,
- Teknoloji hazırlık seviyesi (teknolojinin doğrudan ticarileştirilebilecek durumda olup olmadığı, ilave geliştirme sürecine ihtiyaç duyup duymadığı vb.),
- Uygulama alanları,
- Mevzuata bağlı durumlar/standartlar/çevresel etki vb. (standartlara uyumlu hale getirilmesi gerekip gerekmediği, özel sertifikalara ihtiyaç duyup duymadığı vb.),

Değerlendirme, teknoloji alanına bağlı bilgi birikimi ve deneyim gerektirdiğinden ihtiyaç duyulması halinde dış uzmanlarından yararlanılacaktır.

e) Pazarlama Aşaması

Bu aşamada, öncelikle teknolojinin pazar potansiyeli ve değeri belirlenecek; ardından pazar analizi yapılarak uygun pazarlar ve müşteriler tespit edilecektir.

Buluşun pazar potansiyelinin ve değerinin belirlenmesi sırasında aşağıdaki boyutlar incelenecektir:

- Pazarın ihtiyacı ile uyumlu olup olmadığı,
- Potansiyel pazar(lar)ın bulunduğu coğrafya(lar),
- Potansiyel pazar büyüklüğü,
- Potansiyel müşteri bağlantılarının varlığı,
- Potansiyel müşterilerden geri besleme alma imkânı,
- Pazardaki rekabet durumu,
- Rekabet avantajı unsurları,

- Pazara çıkma süresi,
- Uyulması gereken regülasyonlar ve/veya standartlar.

Pazar analizinde ise aşağıdaki konular ele alınacaktır:

- Hangi pazar(lar) hedeflenecek?
- Pazarların büyüklükleri ne? Büyüme karakteristikleri nasıl?
- Teknolojinin hitap edebileceği pazar boyutu ne kadar?
- Pazar eğilimleri, pazara girişteki olası engeller ne?
- Yatırımı gerekçelendiren veriler neler?
- Sektörde/pazarda daha önce ne tür anlaşmalar yapılmış?

f) Transfer/Lisanslama Aşaması

Bu aşamada, teknolojinin lisanslanarak mı yoksa spin-off kurulması yoluyla mı ticarileştirileceğine karar verilecektir. Bu kararın verilmesi sırasında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Sanayi, transfer edilecek teknoloji için hazır mı?
- Rakip teknolojiler varsa, transfer edilecek teknolojinin bunlara göre güçlü ve zayıf yönleri neler?
- Kârlılık öngörülerini nasıl?
- Ürün geliştirme maliyeti ne kadar?
- Yatırım maliyeti ne kadar?
- Teknolojiyi pazarlama yolları ve maliyeti ne?
- Spin-off kurulacaksa, sermaye temini mümkün ve kolay mı? Sermaye temin edilebilecekse, tutar yeterli olacak mı, finansman şartları uygun mu?

Yapılan değerlendirme sonucunda sanayiye lisanslamak yerine *spin-off kurulmasına karar* verilirse aşağıdaki şartlar bakımında yeniden bir değerlendirme yapılarak riskler en aza indirilecektir:

- Spin-off için profesyonel yönetici/yönetim ekibi ihtiyacı var mı ve varsa temin edilebilir durumda mı?
- Akademisyen/araştırmacı (buluş sahibi), profesyonel bir yöneticiyle çalışmaya açık mı? (Şirket kurma ve yönetme, özel bilgi ve beceri gerektirdiğinden akademisyenlerin/araştırmacıların spin-off'larda aktif yönetici olarak değil, Ar-Ge yöneticisi olarak çalışması genellikle en çok tercih edilen yaklaşımdır.)

- DOKAP bölgesindeki TGB'ler/kuluçka merkezleri gerekli finansman, altyapı ve mentörlüğü sağlanabilecek durumda mı?

Teknolojinin lisanslanmasına karar verilmesi halinde lisanslama süreci başlatılacaktır. Uluslararası uygulamalara göre, lisanslama süreci yaklaşık 6-24 ay arası bir zaman diliminde gerçekleşmektedir.

TTM tarafından lisanslamaya konu teknolojiler şunlar olabilecektir:

- Patent (buluş),
- Teknolojik süreç/ürün,
- Know-how/ticari sır,
- Telif hakkı (yazılımlar, formüller, teknik kılavuzlar, dokümantasyon vb.),
- Tüm bunların veya bir kısmının bir karması.

Lisans veren lisans alana aşağıdaki haklardan birini veya bir kısmını verebilecektir:

- Üretim,
- Kullanım,
- Pazarlama,
- Satış,
- Buluşu açıklama (yayınlarla, pazarlanan bir ürün olarak, bakım kılavuzunda vb.).

Lisanslama sürecinde aşağıdaki hususlar belirlenecektir:

- Lisans haklarının çerçevesi,
- İmtiyaz durumu,
- Lisansın kullanılacağı coğrafi bölge,
- Teknolojik açıdan kullanım alanı,
- Ticarileştirme aşamaları,
- Lisans ücreti/royalty ve diğer ödemelere ilişkin detaylar,
- Geliştirme ve iyileştirme haklarının kime ait olacağı,
- Alt lisans haklarına ilişkin durum (lisans alanın lisansladığı teknolojiyi başkalarına lisanslayıp lisanslayamayacağı),
- Lisansı sona erdirme şartları ve süreci.

Lisans ödemeleri, lisans alan tarafından lisans verene aşağıdaki yöntemlerden herhangi biriyle yapılabilecektir. Hangi yöntemin kullanılacağı, TTM'nin yürüteceği müzakerelerde karşılıklı olarak belirlenecektir:

- Peşin ödeme,
- Üretim üzerinden ödemeli,
- Yıllık sabit ödemeler şeklinde,
- Performansa bağlı değişen ödeme,
- Kilometre taşlarına bağlı ödeme.

Lisanslamada imtiyaz durumu şu 3 tipte olabilecektir:

- İmtiyazlı: Lisans sadece tek bir kuruluşa verilecektir. Lisansı veren teknolojiyi/ürünü kullanma hakkına sahip olmayacaktır.
- Özel lisans: İmtiyazlı, ancak lisans verenin teknolojiyi/ürünü kullanma hakkı bulunacaktır.
- İmtiyazsız: Potansiyel lisans alıcılarının sayısı konusunda bir kısıtlama olmayacaktır.

İmtiyazlı lisans durumunda lisans verenin lisans alandan elde edeceği gelir, imtiyaz ödemeleri (royalty) ile belirlenecektir. Royalty ödemesinde (daha hızlı gelir elde etmek ve teknolojinin pazara sürülüşünü hızlandırmak için) "Lisans Ücreti" adı altında ön ödeme alınması, daha sonra yıllık bazda minimum royalty ücreti tahsil edilmesi yoluna gidilecektir. Yıllık ödemelerin hesaplanmasında net satışlar veya net kâr baz alınabilecektir. Ödemelerin takibinin kolaylığı açısından satışlara (ciroya) dayalı ödeme tercih edilecektir (Örneğin, net satışların %5'i üzerinden anlaşma sağlanabilir. Bu belirlenen yüzde oranı sabit tutulabileceği gibi satışların artırılmasını teşvik etmek için satışlar belirlenmiş bir seviyenin üzerine çıkınca azalabilir ya da satışlardaki artışa bağlı oransal olarak artırılabilir). Başarının paylaşılmasına dayalı yaklaşıma ihtiyaç duyulursa kâr üzerinden ödeme (örneğin kârın %25'i oranında) talep edilecektir. Bunlardan hangisinin baz alınacağı, TTM'nin yöneteceği müzakerelerde karşılıklı olarak belirlenecektir.

Royalty ödemesinin pratik olmaması halinde (örneğin, lisanslanan süreç teknolojisi ise veya lisanslanan teknoloji kompleks bir sistemin küçük bir parçasıysa) toplu ödeme tercih edilecektir.

Diğer bir ödeme şekli olan lisanslanan teknoloji karşılığı hisse alımına, teknolojinin küçük firmalara/start-up'lara lisanslanması durumunda başvurulsa da bu tür bir durumda şirket ortaklığı söz konusu olduğundan TTM gerekli olgunluğa ulaşmadan bu tür bir yaklaşım tercih edilmeyecektir.

Lisans sözleşmesine eğer alt lisansçılar da dâhil edildiyse alt lisansçıların yapacağı royalty ödemesi miktarları ve ödeme şekilleri de belirlenecek ve TTM yönetimince takip edilecektir.

Teknoloji transferinde lisanslama, spin-off kurulumuna göre sağladığı gelir ve taşıdığı riskler bakımından değerlendirildiğinde en avantajlı yaklaşım olduğundan, TTM'nin özellikle üzerinde duracağı yöntem olacaktır.

g) İzleme Aşaması

TTM, lisans sözleşmesi imzalandıktan sonra aşağıdaki boyutlar itibariyle izleme ve koordinasyon gerçekleştirecektir:

- Transfer edilen teknolojinin yönetilmesi (örneğin, takip eden dönemde ortak geliştirme projesi yapılıp yapılmayacağı),
- Teknolojiyle ilgili gelişmelerin izlenmesi/raporlaması,
- Ödeme sürecinin yönetilmesi, lisans sahibinin raporlama yükümlülüklerinin takibi, denetim ve inceleme.

3.3. TTM'nin Kurumsal Yapısı

3.3.1. Yasal Statü

Uluslararası iyi uygulamalara göre TTM benzeri yapıların, kâr amacı gütmeyen şirketler olarak kurulduğu görülmektedir. Türkiye'deki mevzuata göre ise anonim şirket (A.Ş.) olarak yapılanması en uygun çözüm olarak ön plana çıkmaktadır. Böyle bir yapıda, profesyonel ve bağımsız bir yönetimin varlığı ve yapının sürdürülebilirliği mümkün olabilecektir. TTM'nin zaman içinde lisanslama başta olmak üzere ticarileştirmelerden önemli gelirler elde edeceği dikkate alındığında bu gelirlerin paylaşım ve yönetimi de en uygun biçimde bir A.Ş. tarafından gerçekleştirilebilir. Bunun dışında kalan alternatifler, paydaş temsili, sahiplenme, sürdürülebilirlik ve profesyonellik açısından riskleri beraberinde getirecektir.

Şirket ortakları belirlenirken bölgesel kapsayıcılık ve sahipliğin ön planda tutulması ve DOKAP bölgesi inovasyon ekosistemindeki anahtar paydaşların katılımının sağlanması önemlidir. Buna göre, bölgedeki 10 üniversite ile 9 ildeki sanayi ve ticaret odalarının ortaklığıyla kurulacak bir yapı hem arz hem de talep tarafını temsil eden bir yapı olacaktır. TTM kurucu ortaklarının aşağıdaki 2 temel kriteri sağlaması önemlidir:

- TTM finansal olarak sürdürülebilir hale gelinceye dek hizmet ve faaliyetleri için kamu kaynaklarından tedarik edilmesi beklenen fonlar dışında ihtiyaç duyulacak finansmanın sağlanması amacıyla gerekli ayni ve nakdi katkıyı sağlaması,
- TTM'nin misyonu doğrultusunda yapılanması ve etkin biçimde faaliyet göstermesi için gerekli farkındalık, motivasyon, istek ve kararlılığa sahip olması.

DOKAP'ın, TTM'nin oluşumunda katalizör görevini üstlenmesi ve bu kapsamda bölgedeki tüm üniversiteler ile sanayi ve ticaret odalarının üst yönetimleriyle gerekli görüşmeleri yürüterek, TTM anonim şirketine ortak olmalarını sağlaması önemlidir. TTM kurulduktan sonra da kurumsal altyapının, gerekli kapasitenin oluşturulması ve faaliyetlerin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için DOKAP tarafından gerekli desteği sağlamasına ihtiyaç vardır.

TTM kuruluşunun gerçekleştirilmesi ve faaliyetler bakımından gerekli ivmenin yakalamasının ardından da finansal sürdürülebilirlik elde edilene dek mali desteğe ihtiyaç duyulacaktır. Bu noktada, söz konusu desteğin farklı bir kamu kurumu yerine TTO programı sayesinde bu tür yapıları destekleme bilgi ve becerisini geliştirmiş olan TÜBİTAK üzerinden ilgili program kapsamında sağlanması bölgenin ve ülkenin yararına olacaktır. Buna göre, kuruluştan itibaren gerekli planlama ve hazırlıkların yapılmasında fayda vardır.

3.3.2. Organizasyon ve Yönetim

3.3.2.1. Yönetim Kurulu

Kâr amacı gütmeyen ancak finansal sürdürülebilirliği hedefleyerek bölgenin sosyoekonomik kalkınmasında rol üstlenen bir yapı olarak TTM'nin Yönetim Kurulu kompozisyonu önemlidir. Yönetim Kurulu'nun, TTM yönetim şirketine ortak olmaları öngörülen bölge üniversiteleri ve sanayi ve ticaret odalarının tümünden bir temsilcinin katılımıyla oluşturulması halinde üye sayısı DOKAP'ın da Kurul'da temsiliyle 20 (10 üniversite ve 9 sanayi ve ticaret odası) olacaktır. Dünyadaki örnekler, karar alma süreçlerinde etkinliğin sağlanması için yönetim kurullarındaki üye sayılarının düşük tutulması (tercihen en fazla 11 üye) ve toplam üye sayısının tek sayı olarak belirlenmesinin faydalı olacağını göstermektedir. Bu bakımdan, TTM A.Ş.'nin Genel Kurulu tarafından Yönetim Kurulu'nun en fazla 11 üyeden oluşacak şekilde üç yıllığına seçilmesinde fayda vardır.

Yönetim Kurulu, faaliyetlerini 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Anonim Şirketlerin Yönetim Kuruluna ilişkin düzenlemelerine uygun olarak düzenleyip yönetecektir. Kurul, temel olarak aşağıdaki konulardan sorumludur:

- TTM politika, strateji ve ana faaliyet alanlarının belirlenmesi, iş planı ve strateji belgelerinin onaylanması,
- Faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli önlemlerin alınması,
- Yıllık bütçenin onaylanması, mali izleme ve değerlendirmenin yapılması, finansman ihtiyacının belirlenmesi ve temini,
- TTM üst yönetiminin atanması, görevden alınması, ücretlerin ve artışların belirlenmesi, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi,

- TTM'nin üst düzey temsili, vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesi için yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde gerekli lobi, tanıtım, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi.

3.3.2.2. Danışma Kurulu

TTM'nin ayrıca bir Danışma Kurulu oluşturmasında fayda vardır. Bu kurul, Türkiye'deki başarılı TTO'ların yöneticilerinin; iş melekleri ağı ve girişim sermayesi yöneticilerinin; Bölüm 1.3'te bahsi geçen TTH Türkiye fonları yöneticilerinin; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın; TÜBİTAK ve KOSGEB temsilcilerinin; bölgedeki öncü özel sektör kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin ve yine bölgede araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesinde başarılarla imza atmış akademisyen/araştırmacıların katılımıyla yaklaşık 20-25 kişiden oluşturulacaktır. Danışma Kurulu'nun TTM kurulduktan sonraki 1 yıl içinde 3 ayda bir, daha sonraki yıllarda 6 ayda bir toplanması uygundur.

Kurul, temel olarak aşağıdaki konularda TTM'ye görüş, öneri ve destek sağlayacaktır:

- TTM'nin politika, strateji ve iş planının şekillenmesi,
- Hizmet ve faaliyetler ile bunları uygulama yöntemleri konusunda yeni fikirler geliştirilmesi,
- Ulusal ve uluslararası irtibatların kurulması, ağlara dâhil olunması, iş birliği ve pazar imkânlarının yaratılması,
- Stratejik sorunlara ve sorulara cevap üretilmesi.

3.3.2.3. TTM Yönetim Ekibi

TTM'nin faaliyet ve hizmetlerini profesyonel bir biçimde yürütmesi ve finansal olarak sürdürülebilir hale gelebilmesi için küçük, etkin, verimli ve çok fonksiyonlu bir organizasyonel yapıya sahip olması önemlidir. Bu nedenle TTM yönetim biriminde, kuruluş aşamasında ve kısa vadede (ilk 3 yıl) aşağıdaki görevlerden sorumlu 6 kişi görev yapacaktır:

- Merkez Müdürü
- Üniversiteler ve Sanayi İlişkileri Koordinatörü
- Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörü
- Kurumsal İletişim ve Eğitim Koordinatörü
- Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörü
- Ofis ve İdari İşler Yöneticisi

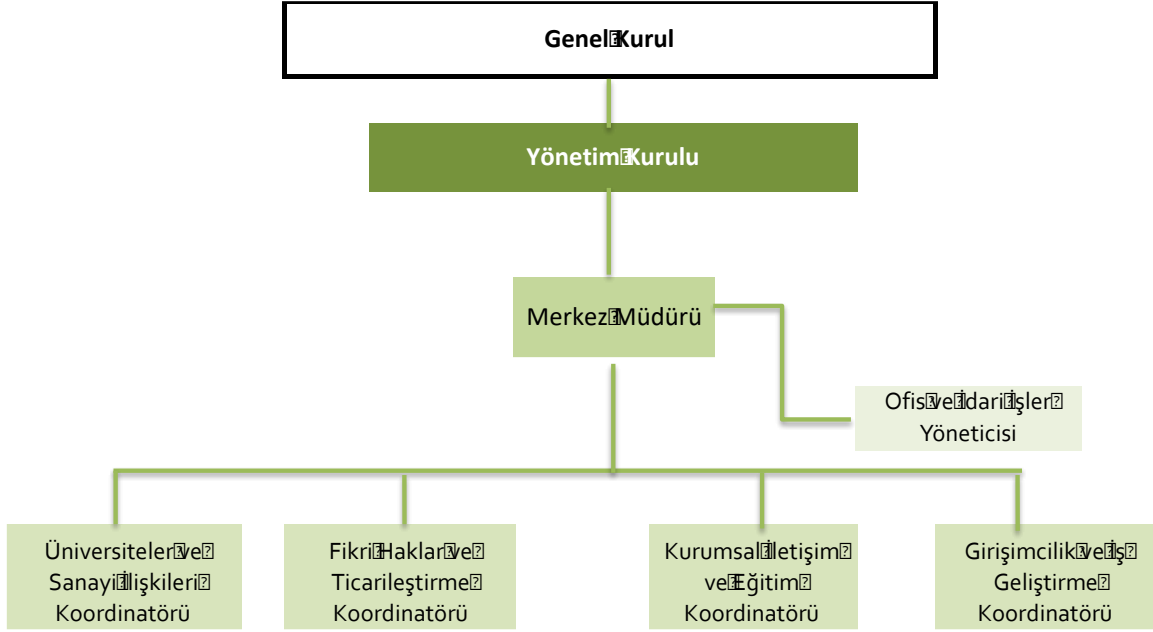
Yukarıdaki alanlar dışında TTM'nin faaliyetleri açısından önem taşıyan alanlarda (hukuk, patent, web portalı ve veri tabanlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi vb.) deneyimli kişi ve/veya kuruluşlarla hizmet

sözleşmesi imzalanacaktır. Bunların dışında kalan ve diğer günlük işleyiş için gerekli olan diğer tüm alanlarda da (muhasabe vb.) hizmet alımı yapılacaktır.

TTM'nin organizasyon şeması Şekil 4'te verilmektedir. Merkezin yatay hiyerarşiye ve esnek yapıya sahip olması, etkinlik ve verimlilik açısından fayda sağlayacaktır.

TTM yönetim ekibini ilgilendiren diğer önemli hususlar şunlardır:

- TTM'nin kurulmasıyla birlikte TTM personeli konuya ilişkin kapsamlı bir eğitim alacak, yurt içi ve dışında başarılı TT birimleriyle düzenli olarak bilgi ve deneyim paylaşımında bulunarak yetkinliğini artıracaktır.
- Buna paralel olarak TTM Yönetim Kurulu, ulusal ve uluslararası iyi uygulamaları inceleyerek konuyla ilgili bilgi, vizyon ve deneyimini genişletecektir.
- TTM, üniversite TTO'larının çalışanlarına teknoloji transferi süreçleri, TTO görev ve sorumlulukları konusunda eğitim sağlayacak, düzenli olarak deneyim ve bilgi paylaşımıyla kapasitelerini geliştirecektir.
- TTM için uygulamaya rehberlik etmesi amacıyla bir iş planı ve strateji dokümanı hazırlanacaktır.
- Teknoloji transferi için gerekli hukuki doküman ve altyapı (sözleşmeler, protokoller vb.) uzman desteğiyle oluşturulacaktır.
- TTM ve TTO'lar için hizmet ve faaliyetlere ilişkin süreçler, performans yönetim sistemleri, göstergeler ve risk yönetim sistemleri oluşturulacak ve uygulanacaktır.
- TTM yönetim biriminde üniversite TTO'larıyla ilişkilendirilmiş şekilde "DOKAP Bölgesel Teknoloji Envanteri"nin tutulacağı ve teknoloji arz ve taleplerinin yönetileceği sağlam bir bilgi işlem altyapısı kurulacaktır.
- TTM yönetimi, teknoloji transferi konusunda ulusal ve uluslararası ağlara dâhil olarak ticarileştirme ve ortaklık süreçlerinin hızlı ve etkin şekilde işletilmesini sağlayacaktır.



Şekil 4. DOKAP Bölgesi Teknoloji Transfer Merkezi Organizasyon Şeması

TTM yönetim ekibinde aranan özellikler ve görevleri aşağıda verilmektedir.

DOKAP Bölgesi Teknoloji Transfer Merkezi Müdürünün sahip olması gereken nitelikler:

- En az 10 yıllık özel sektör yöneticilik tecrübesi,
- Tercihen teknoloji transferi konusunda bilgi ve deneyim,
- Proje yönetimi konusunda geniş deneyim (tercihen özel sektör-üniversite iş birliği projelerinde),
- Ar-Ge ve inovasyon yönetimi konusunda bilgi ve deneyim,
- Üniversite mezunu (tercihen yüksek lisans veya doktora derecesine sahip),
- Fikri haklar yönetimi konusunda bilgi ve deneyim,
- Akıcı İngilizce bilgisi,
- Pazarlama ve satış becerisi ve deneyimi,
- Müzakere becerisi ve deneyimi,
- Tercihen uluslararası projelerde veya yurt dışında çalışma deneyimi,
- Yüksek girişimcilik ruhu ve üst düzey motivasyon,
- Mükemmel iletişim becerileri, pozitif kişilik özellikleri; yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik.

Üniversiteler ve Sanayi İlişkileri Koordinatörünün sahip olması gereken nitelikler:

- En az 7 yıl özel sektör deneyimi,
- Proje yönetim deneyimi ve bilgisi (tercihen özel sektör-üniversite iş birliği projelerinde),
- Ar-Ge ve inovasyon yönetimi konusunda bilgi ve deneyim,
- Üniversite mezunu (tercihen yüksek lisans derecesine sahip),
- Müzakere becerisi ve deneyimi,
- Akıcı İngilizce bilgisi,
- Rapor hazırlama deneyimi,
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk alan, sonuç odaklı, dinamik ve girişimci,
- Mükemmel iletişim becerileri, pozitif kişilik özellikleri; yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik.

Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörünün sahip olması gereken nitelikler:

- En az 7 yıl özel sektör deneyimi,
- Proje yönetim deneyimi ve bilgisi (tercihen özel sektör-üniversite iş birliği projelerinde),
- Ar-Ge ve inovasyon yönetimi konusunda bilgi ve deneyim,
- Fikri haklar yönetimi konusunda bilgi ve deneyim (tercihen ticarileştirme konusunda deneyim),
- Üniversite mezunu (tercihen yüksek lisans derecesine sahip),
- Müzakere becerisi ve deneyimi,
- Akıcı İngilizce bilgisi,
- Rapor hazırlama deneyimi,
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk alan, sonuç odaklı, dinamik ve girişimci,
- Mükemmel iletişim becerileri, pozitif kişilik özellikleri; yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik.

Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörünün sahip olması gereken nitelikler:

- En az 7 yıl özel sektör deneyimi (tercihen teknoloji/inovasyon tabanlı girişimcilikle bağlantılı deneyim),
- Proje yönetim deneyimi ve bilgisi,

- Tercihen Ar-Ge ve inovasyon yönetimi konusunda tecrübe,
- İş geliştirme konusunda bilgi ve deneyim sahibi,
- Üniversite mezunu (tercihen yüksek lisans derecesine sahip),
- Müzakere becerisi ve deneyimi,
- Akıcı İngilizce bilgisi,
- Rapor hazırlama deneyimi,
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk alan, sonuç odaklı, dinamik ve girişimci,
- Mükemmel iletişim becerileri, pozitif kişilik özellikleri; yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik.

Kurumsal İletişim ve Eğitim Koordinatörünün sahip olması gereken nitelikler:

- Pazarlama, tanıtım, halkla ilişkiler ve organizasyon alanında en az 7 yıl deneyim,
- Yüksek koordinasyon becerisi,
- Dinamik, girişimci, yaratıcı,
- Mükemmel iletişim ve organizasyon becerileri, pozitif kişilik özellikleri, yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik,
- Üniversite mezunu (tercihen Yüksek Lisans sahibi),
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk alan, sonuç odaklı,
- Akıcı İngilizce bilgisi.

Ofis ve İdari İşler Yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler:

- İyi derecede bilgisayar kullanabilen,
- Mükemmel iletişim becerileri, pozitif kişilik özellikleri; yüksek çalışma etiği anlayışı ve profesyonellik,
- Üniversite mezunu,
- İyi derecede İngilizce bilgisi,
- Ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk alan, sonuç odaklı.

3.3.2.4. Görev ve Sorumluluklar

Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Müdürü, TTM'nin operasyonlarından ve faaliyetlerini gerçekleştirmesinden sorumludur. Bu faaliyetleri, TTM'nin ana misyon ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirir ve Yönetim Kurulu'nca onaylanacak iş planı ve strateji çerçevesinde yürütür. TTM'ye ait tüm faaliyetlerin gereken doğrultuda yürütölüp yürütölmediğini izler, merkez personelini yönlendirir, izleme bulgularını değerlendirir ve bu değerlendirme sonuçlarını önerilerle birlikte TTM Yönetim Kurulu'na sunar.

TTM Müdürünün günlük işleyişi etkin şekilde sürdürebilmesi için operasyonel olarak esnekliğe sahip olması önemlidir. Bu nedenle, TTM hizmet ve faaliyetlerini Yönetim Kurulu'nca onaylanacak çerçevede yürütme ve yıllık belirlenen bütçe dâhilinde TTM adına harcama yapma yetkisi bulunur.

TTM Müdürünün ana sorumluluk alanları şunlardır:

- Merkezin ve tüm faaliyetlerinin bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde proaktif biçimde tanıtılması,
- Üniversite TTO'larıyla yakın iş birliğinin oluşturulması ve TTO'lara gerekli yönlendirmelerin sağlanması,
- Faaliyetlerin TTM yıllık bütçesi dâhilinde etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- TTM'nin ana faaliyetlerine ilişkin kararlarda koordinatörlerle iştişare halinde çalışılması ve gerekli yönlendirmenin yapılması,
- TTM'de görevli yönetici ve çalışanların etkin ve verimli bir biçimde; yüksek performans ve motivasyonla çalışmalarının sağlanması,
- TTM'nin yurt içi ve dışında faaliyetlerini destekleyecek ağların, kişi ve kurumların tespiti ve bunlarla stratejik ortaklıkların oluşturulması,
- TTM faaliyetlerinin katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak Yönetim Kurulu'na gerekçeli önerilerin hazırlanıp sunulması,
- TTM faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuç ve önerilerin Yönetim Kurulu'na raporlanması.

Üniversiteler ve Sanayi İlişkileri Koordinatörünün belli başlı görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Üniversite TTO'larıyla ve sanayi ve ticaret odalarıyla yakın ve yoğun bir iş birliğinin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Bölgedeki kamu ve özel araştırma merkezleriyle düzenli iletişim ve iş birliği ağının oluşturulması,
- Bölgedeki özel sektör temsilcisi diğer kuruluşlarla (TGB'ler, TEKMER, İŞGEM, sektörel dernekler, meslek odaları, kümelenmeler, sanayi bölgeleri yönetimleri vb.) iş birliği ve iletişimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi,
- Bölge TTO'ları kanalıyla düzenli olarak "Teknoloji Arz-Talep Analizleri"nin gerçekleştirilmesinin sağlanması ve bu sürecin koordinasyonu,
- Hem üniversite TTO'ları kanalıyla sağlanacak hem de doğrudan alınabilecek teknoloji arz ve taleplerinin düzenli olarak TTM'de toplanmasının sağlanması,
- Üniversite TTO'larından temin edilecek veri ve bilgilerle "DOKAP Bölgesel Teknoloji Envanteri"nin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Toplanan teknoloji arz ve taleplerinin eşleştirilmesi konusunda TTM Müdürü, Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörü ve Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörü ile birlikte çalışılması,
- Üniversite-özel sektör iş birliğiyle yürütülebilecek ortak veya sözleşmeli Ar-Ge projelerinin tespiti, bunların devlet desteklerine başvurmaları için gerekli hazırlıkların yapılması ve başarıyla yürütülüp sonuçlanması amacıyla gerekli koordinasyonun sağlanması,
- Sorumluluk alanına giren konularda gerekli verilerin toplanması, analiz edilmesi ve konuyla ilgili düzenli olarak raporların hazırlanarak TTM yönetimine sunulması.

Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörünün belli başlı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- TTM'de toplanan teknoloji arz ve taleplerinin en uygun teknoloji transfer yöntemi kullanılarak ticarileştirilmesinin sağlanması, bu amaçla;
 - Teknoloji arzlarında fikri mülkiyet hakları süreçlerinin yönetilmesi (TTM'nin hizmet alacağı patent vekilleri ve hukukçularla iş birliği halinde),
 - Özel sektörün eğitim, danışmanlık, laboratuvar ve araştırma altyapısı ihtiyaçlarının "DOKAP Bölgesel Teknoloji Envanteri"nin kullanılmasıyla karşılanması,
 - Lisanslama sürecinin tüm adımlarının yürütülmesi,

- Spin-off sürecinin ön plana çıktığı durumlarda Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörüyle iş birliği halinde çalışılması.
- Ticarileştirme konusunda TTM Müdürü, Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörü ve Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörü ile birlikte çalışılması,
- Sorumluluk alanına giren konularda gerekli verilerin toplanması, analiz edilmesi ve konuyla ilgili düzenli olarak raporların hazırlanarak TTM yönetimine sunulması.

Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörünün belli başlı görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Akademik girişimcilik konusunda gerekli farkındalığın oluşturulması ve bu konuda potansiyel taşıyan akademisyen ve araştırmacıların tespiti konusunda TTO'lar, Üniversiteler ve Sanayi İlişkileri Koordinatörü ve Kurumsal İletişim ve Eğitim Koordinatörüyle birlikte çalışılması,
- Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatöründen gelecek önerilerle spin-off yoluyla ticarileştirme projelerinin yapılabilirliğinin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının TTM Müdürü ve Yönetim Kurulu'na sunulması,
- Yönetim Kurulu'nun alacağı karar doğrultusunda spin-off kurulumu yönünde adım atılacaksa, ilgili kurumlara (TGB'ler, TEKMER, İŞGEM vb.) temasa geçilerek spin-off kurulum sürecinin başlatılması,
- Kurulacak spin-off'ların düzenli olarak takibi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması için bölgesel ve ulusal paydaşlarla iş birliğinin yapılması,
- TTM faaliyetlerinin katma değerini artırmaya dönük yeni faaliyet alanlarının, fon kaynaklarının ve programların tespiti ve bunlardan yararlanmaya yönelik olarak TTM Müdürüyle birlikte çalışılması,
- Sorumluluk alanına giren konularda gerekli verilerin toplanması, analiz edilmesi ve konuyla ilgili düzenli olarak raporların hazırlanarak TTM yönetimine sunulması.

Kurumsal İletişim ve Eğitim Koordinatörü TTM ortakları, TTO'lar ve diğer bölgesel paydaşlarla iş birliği halinde, aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur:

- TTM'nin tanıtılması, pazarlanması, faaliyetlerinin duyurulması için düzenli ve ses getiren etkinliklerin planlanması ve organizasyonu,
- TTM'nin hedef kitesini oluşturan kesimler arasında iletişim ve iş birliği ağı oluşturmak için gerekli etkinliklerin planlanması ve organizasyonu,
- Hedef kitleye yönelik olarak bölgesel paydaşlarla birlikte proje pazarı, fuar, seminer, ödül, konferans ve inceleme gezisi organizasyonu,

- TTM'nin hedef kitlesine yönelik kapasite geliştirme (eğitim, danışmanlık, mentörlük, vb.) faaliyetlerinin yürütülmesi, bu amaçla gerekli eğitmen, danışman ve mentör havuzlarının oluşturulması ve geliştirilmesi, bunların finansmanında destek programlarından yararlanılması için gerekli çalışmaların yapılması,
- TTM faaliyetlerine yönelik medya ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Başarı öykülerinin tespiti, kaleme alınması, medya ve diğer kanallarla yaygınlaştırılması,
- TTM web portalının içeriğinin oluşturulması ve dinamik ve güncel tutulması konusunda gerekli çalışmaların yürütülmesi,
- Sorumluluk alanına giren konularda gerekli verilerin toplanması, analiz edilmesi ve konuyla ilgili düzenli olarak raporların hazırlanarak TTM yönetimine sunulması.

Ofis ve İdari İşler Yöneticisinin belli başlı görev ve sorumlulukları aşağıda verilmektedir:

- TTM ve faaliyetleri hakkında bilgi almak isteyenlere tanıtıcı ön bilginin verilmesi ve doğru bilgi kaynağına yönlendirilmesi,
- TTM'ye gelen ziyaretçilerin karşılanması ve ilgili birime yönlendirilmesi,
- TTM'ye gelen telefonların cevaplanması ve yönlendirilmesi,
- TTM Müdürüne ve koordinatörlere günlük işlerde ve etkinliklerde asistanlık sağlanması,
- Tüm faturaların ödemelerinin takibi, ödeme emirlerinin bankalara iletilmesi,
- Fatura ve irsaliyelerin düzenlenmesi,
- Satın alım süreçlerinin yönetilmesi; kargo, faks vb. gönderimlerinin yapılması.

3.3.2.5. Raporlama

TTM Müdürü, aylık olarak Yönetim Kurulu'na faaliyet ve hizmetlere ilişkin gerçekleşme ve planlama raporları sunacaktır. Bu kapsamda sunulacak asgari bilgi şu şekildedir:

- TTM'nin her bir hizmet başlığı altında ilgili aya ait gerçekleştirmeler, çıkarılan dersler ve takip eden ay için planlananlar,
- Hizmet sağlanan kesimlerden başarı öyküsü olarak raporlanabilecek ve yayınlanabilecek durumlar,
- Yönetim Kurulu'nun kararını gerektiren durumlar (örneğin, patentlenmesi ve/veya lisanslanması önerilen buluşlar ve gerekçeleri, spin-off önerileri ve gerekçeleri vb.),
- TTM'nin nakit akış ve bütçe gerçekleşme durumu,
- TTM'nin insan kaynağına ilişkin durum,
- Genel tespit ve öneriler.

3.4. TTM'nin Lokasyonu

Uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda ve proje kapsamında bölgede yapılan Ortak Akıl Platformu'nda TTM'nin lokasyonunun seçimi konusunda belirlenen temel kriterler Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. DOKAP Bölgesi Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi Yer Belirleme Kriterleri

No.	Kriter
1	Yatırım Maliyeti (Yer Tahsisi) <ul style="list-style-type: none">• Uygun altyapıların kurulması ve tahsisi
2	Coğrafi konum <ul style="list-style-type: none">• Merkezi konuma sahip olma (Ulaşılabilirlik)• Ulaşımın rahatlığı• Yetişmiş insan gücü için cazibe merkezi olması
3	İlin Gelişmişlik Düzeyi <ul style="list-style-type: none">• Sosyoekonomik gelişmişlik durumu (SEGE)• GSMH sıralaması• Göç durumu
4	Ulaşım Altyapısı <ul style="list-style-type: none">• Kara, hava ve deniz ulaşımına uygunluk (havaalanı bulunması vb.)
5	İnsan Kaynağı <ul style="list-style-type: none">• Akademik personel sayısı• Lisansüstü ve doktoralı personeli sayısı• Ar-Ge ve laboratuvar personeli sayısı
6	Araştırma potansiyeli <ul style="list-style-type: none">• Üniversitelerin gelişmişlik düzeyi• Ar-Ge, tasarım merkezi ve araştırma enstitüsü sayısı• TÜBİTAK Girişimcilik Yenilikçilik ve Rekabetçilik Endeksi sıralaması• TTO'nun varlığı• Patent, patent başvuru, fikri mülkiyet sayısı• Yapılan Ar-Ge projelerinin sayısı• URAP (University ranking by academic performance) sıralaması• Laboratuvar altyapısının gelişmişliği
7	Sanayi potansiyeli <ul style="list-style-type: none">• OSB'lerde faaliyet gösteren firma sayısı• Faaliyet gösteren KOBİ'lerin sayısı• OSB'lere ve teknoparklara yakınlık• Sanayinin gelişmişlik durumu• Teknopark varlığı• Patent, faydalı model, marka• Sanayi sicil belge sayısı• Sanayi ile ilgili gerçekleştirilen projelerin sayısı• İthalat-İhracat hacmi

Yukarıdaki kriterlerden *araştırma ve insan kaynağına* ilişkin olanlar ele alınarak Bölüm 2'de yer alan mevcut verilerden hareketle bir değerlendirme yapılmıştır. Buna göre, bölgede Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin diğer üniversitelere göre önemli ölçüde farklılaştığı, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin ise pek çok alanda ilk sırada bulunduğu görülmektedir.

Şöyle ki;

- Akademisyen sayısı bakımından Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi 2.532 ve 2.347 ile ilk 2 sırada yer almakta olup diğer üniversitelerin akademisyen sayısı 1.000'in altındadır¹⁰.
- Üniversite Akademik Performans Sıralaması'na göre, Türkiye'de doktora öğrencisi sayısının toplam öğrenci sayısına oranı ortalama 2,16 iken, bölgedeki üniversitelerden sadece Karadeniz Teknik Üniversitesi (3,28) ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi (3,18) bu oranın üstündedir¹¹.
- DOKAP bölgesi üniversitelerinin 2015 yılı yüksek lisans ve doktora öğrenci sayılarına bakıldığında Karadeniz Teknik Üniversitesi 8.041, Ondokuz Mayıs Üniversitesi de 7.426 öğrenci ile açık ara ön sırada yer almaktadır¹².
- Doktora mezunu sayısı açısından bakıldığında 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi 115, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ise 79 doktora mezunu vermiştir. Bu iki üniversite dışında kalan üniversitelerin doktoralı insan gücü yetiştirme kapasiteleri yok denecek kadar düşük seviyededir¹³.
- Üniversitelerin araştırma projelerinin sayısı ve bütçelerine bakıldığında Karadeniz Teknik Üniversitesi (403 BAP, 123 TÜBİTAK projesi) ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi (246 BAP, 41 TÜBİTAK projesi) yine ilk iki sırada yer almaktadır. Üniversitelerdeki araştırma altyapısına dair veriler incelendiğinde, laboratuvar sayısı bakımından Karadeniz Teknik Üniversitesi (375) ve Ondokuz Mayıs Üniversitesi (283) ilk sıralarda yer almaktadır¹⁴.
- Bölgede ilk TTO, Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından kurulmuş olup en fazla insan kaynağı bu TTO'da görev yapmaktadır.
- TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 Sıralaması'nda bölge üniversitelerinden sadece Karadeniz Teknik Üniversitesi ilk 50 üniversite içinde yer almaktadır (35. sırada)¹⁵.

Yatırım maliyeti boyutunda, bilgi yoğun hizmet sunacak ve herhangi özel bir altyapı kullanmayacak olan bu tür yapılarda, kaynakların etkin kullanılması için fiziki yatırım maliyetinin minimumda tutulması esastır. TTM için de fiziki alan olarak sadece merkez çalışanları için ofis altyapısı

¹⁰ Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Öğretim Elemanı Sayıları Raporu, 2015.

¹¹ 05.07.2016 tarihinde http://tr.urapcenter.org/2016/2016_dt4.php adresinden alındı.

¹² Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Öğrenci Sayıları, 2015.

¹³ Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Enstitülere Göre Lisansüstü Mezun Sayıları, 2015.

¹⁴ Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Bölge Üniversitelerinin Faaliyet Raporları, 2015.

¹⁵ 02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf adresinden alındı.

gerekmektedir. Bu nedenle, TTM'nin yeni bina ihtiyacı bulunmamakta, dolayısıyla en uygun lokasyonda mevcut bir kurumun sağlayacağı ofiste faaliyet göstermesinde fayda bulunmaktadır.

Proje kapsamında bölgede yapılan Ortak Akıl Platformu'nda da katılımcılar tarafından coğrafi konum, gelişmişlik düzeyi, ulaşım altyapısı ve sanayi potansiyeli açısından da DOKAP illeri değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Trabzon ili en yüksek puanı alan il olarak öne çıkmıştır (Tablo 8'deki kriterler bazında bölge illerine ilişkin değerlendirme ve veriler EK'te yer almaktadır).

Yukarıdaki verilerden hareketle, DOKAP bölgesinde TTM'nin lokasyonu için Karadeniz Teknik Üniversitesi ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla da TTM'ye Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin ev sahipliği yapması önerilmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde biri üniversiteye diğeri de TGB'ye bağlı olmak üzere 2 TTO bulunmaktadır. Karadeniz Teknik Üniversitesi'ndeki TGB'nin mevzuat gereği kendi TTO'suna sahip olması şart olduğundan, kaynakların etkin ve verimli kullanılması bakımından üniversitedeki TTO'nun DOKAP Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi'ne dönüştürülmesi en uygun çözüm olacaktır. Öte yandan TTM kâr amacı gütmeyen ve kamu yararına çalışan Ar-Ge ve teknoloji odaklı bir şirket olacağından, vergi ve SGK muafiyetine sahip olması elzemdir. Böylelikle başlangıçta sağlanacak kamu finansmanı da daha düşük olacak, sağlanacak tüm destek ve ortakların katkıları faaliyet ve hizmetlere kanalize edilecek ve uzun vadede finansal sürdürülebilirlik garanti altına alınmış olacaktır. Bu bakımdan TTM'nin bulunacağı ofisin, Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından Trabzon Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi sınırlarına dâhil olan bir binada konumlandırılması öngörülmektedir. Böylelikle TTM'nin teşviklerden yararlanması mümkün olacak ve kaynaklarını, bölgeye fayda sağlamak için daha etkin kullanabilecektir.

3.5. TTM'nin Fiyat Politikası

TTM tarafından bir firmanın teknoloji transferi talep ve ihtiyacının en uygun yöntemle karşılanması veya bölgedeki teknoloji arzının ticarileştirilmesi karşılığında, teknolojiyi/hizmeti alan firma tarafından TTM'ye hizmet bedeli ödenecektir. Söz konusu bedeller, sunulacak hizmete bağlı olarak Tablo 9'da belirtildiği gibi olacaktır.

Tablo 9. TMM Hizmet Payları

Transfer Hizmeti Türü	TTM Hizmet Payı																									
Üniversitelerden eğitim ve danışmanlık alınması	Firmanın ihtiyacına uygun üniversite bölümünün/araştırma merkezinin ve akademisyenin/araştırmacının tespiti ve hizmetin almasının sağlanması karşılığında, firmanın ilgili kuruma yapacağı ödemenin %5'i TTM tarafından hizmet bedeli olarak alınacaktır.																									
Laboratuvar hizmetlerinin alınması ve Ar-Ge altyapısının kullandırılması	Firmanın ihtiyacına uygun laboratuvar veya Ar-Ge altyapısının tespiti ve hizmeti almasının sağlanması karşılığında, laboratuvarını/Ar-Ge altyapısını kullandıran kuruma firma tarafından yapılacak ödemenin %5'i TTM tarafından hizmet bedeli olarak alınacaktır.																									
Ortak veya sözleşmeli Ar-Ge projeleri	TTM'nin ortak veya sözleşmeli Ar-Ge projelerini başlatması, uygun devlet desteklerinin tespiti, proje dosyasını hazırlaması konusunda koordinasyon ve başvurunun yapılmasını sağlaması karşılığında alacağı hizmet bedeli proje bütçesinin %5'i oranında olacaktır.																									
Lisanslama	<p>TTM'nin sağlayacağı lisanslama hizmeti karşılığı elde edilecek gelirin paylaşımı için öngörülen çerçeve şu şekildedir:</p> <table border="1"><thead><tr><th>Toplam net gelir</th><th>Buluş sahibine ödenecek oran</th><th>İlgili kanalıyla üniversiteye ödenecek oran*</th><th>TTO</th><th>TTM'ye payı</th></tr></thead><tbody><tr><td>50.000 TL'ye kadar</td><td>%70</td><td>%15</td><td>%15</td><td>%15</td></tr><tr><td>50-100.000 TL arası</td><td>%60</td><td>%20</td><td>%20</td><td>%20</td></tr><tr><td>100-500.000 TL arası</td><td>%50</td><td>%25</td><td>%25</td><td>%25</td></tr><tr><td>500.000 TL üzeri</td><td>%40</td><td>%30</td><td>%30</td><td>%30</td></tr></tbody></table> <p>* İlgili TTO ile bağlı bulunduğu üniversite arasındaki gelir paylaşımı söz konusu olursa, bu oranın üniversite yönetimi tarafından belirlenmesi uygun olduğundan bu konu TTM'yle ilişkilendirilmemiştir.</p>	Toplam net gelir	Buluş sahibine ödenecek oran	İlgili kanalıyla üniversiteye ödenecek oran*	TTO	TTM'ye payı	50.000 TL'ye kadar	%70	%15	%15	%15	50-100.000 TL arası	%60	%20	%20	%20	100-500.000 TL arası	%50	%25	%25	%25	500.000 TL üzeri	%40	%30	%30	%30
Toplam net gelir	Buluş sahibine ödenecek oran	İlgili kanalıyla üniversiteye ödenecek oran*	TTO	TTM'ye payı																						
50.000 TL'ye kadar	%70	%15	%15	%15																						
50-100.000 TL arası	%60	%20	%20	%20																						
100-500.000 TL arası	%50	%25	%25	%25																						
500.000 TL üzeri	%40	%30	%30	%30																						
Spin-off kurulması	TTM tarafından teknolojinin spin-off yoluyla kurulmasına karar verilmesi halinde, TTM'nin rolü spin-off'un kurulması ve gelişimi konusunda ilgili paydaşların (TGB kuluçkaları, TEKMER, İŞGEM, vb.) harekete geçirilmesi olduğundan herhangi bir gelir öngörülmemektedir (TTM'nin prensip olarak kurulacak spin-off'lardan hisse almaması önerilmektedir).																									

3.6. TTM'nin Hedefleri

DOKAP Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi'nin faaliyetlerine yönelik hedefler Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. TTM'nin Hizmet ve Faaliyet Hedefleri

Gösterge	Kısa Vadeli Hedefler (2018-2020, Toplam)	Orta Vadeli Hedefler (2021-2023, Toplam)	Uzun Vadeli Hedefler (7. Yıldan, 2024'ten İtibaren, Yıllık Minimum)
Teknoloji Arz-Talep Analizi yapılan firma sayısı	3.000	3.750	1.563
Teknoloji Arz Analizi yapılan akademisyen/araştırmacı sayısı	1.500	1.875	781
Değerlendirilen buluş sayısı	450	563	234
Başvurulan patent sayısı	113	141	59
Eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti alan firma sayısı	300	375	156
Laboratuvar hizmeti alan veya Ar-Ge altyapısı kullanılan firma sayısı	300	375	156
Devlet desteklerine başvuru ortak/sözleşmeli Ar-Ge projeleri sayısı	90	113	47
İmzalanan lisans sözleşmesi sayısı	14	18	9
Kurulan spin-off sayısı	4	5	2

Hedeflere İlişkin Notlar:

- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü verilerine göre, bölgede 2015 itibarıyla sanayi sicil belgesine sahip yaklaşık 6.000 firma bulunmaktadır. Bu firmaların 3 yılda yaklaşık yarısının TTO'lar tarafından ulaşılabileceği varsayılmıştır. Dolayısıyla tüm TTO'ların ilk 3 yılda yıllık ortalama 1000 firmaya yönelik arz-talep analizi yapması öngörülmektedir. (Bu sayı, TTO'nun bulunduğu ile göre farklılık gösterebileceğinden, TTO'ların oluşturulması aşamasında her TTO için toplam ortalama hedef aynı kalacak şekilde bulunduğu ile özel hedeflerin belirlenmesi önerilmektedir.)
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK) verilerine göre bölgedeki tüm üniversitelerde 2015 yılı itibarıyla toplam akademisyen/araştırmacı sayısı yaklaşık 9.000'dir. Bunlardan ortalama yarısının mühendislik, tıp ve fen bilimlerinde çalıştığı; bunların da üçte birinin teknoloji transferine konu olabilecek çalışmalarının olduğu varsayılmıştır. Dolayısıyla tüm TTO'ların ilk 3 yılda yıllık ortalama 500 akademisyen/araştırmacıyı ziyaret edip teknoloji arz analizi yapması öngörülmektedir. (Bu sayı, TTO'nun bulunduğu üniversiteye göre farklılık gösterebileceğinden,

TTO'ların oluşturulması aşamasında her TTO için toplam ortalama hedef aynı kalacak şekilde bulunduğu üniversiteye özel hedeflerin belirlenmesi önerilmektedir.)

- Değerlendirilen buluş sayısına dair hedef, hem üniversitelerde hem de sanayide tespit edilmesi öngörülen ticarileştirilmeye konu olabilecek buluşları ifade etmektedir. Bu değer, Teknoloji Talep-Arz Analizi yapılan akademisyen/araştırmacı sayısının %20'si ile Teknoloji Arz Analizi yapılan firma sayısının da %5'inin toplamı olarak hesaplanmıştır. Başvurulan patent sayısı ise değerlendirilen buluş sayısının %25'i olarak varsayılmıştır.
- Eğitim/danışmanlık ve laboratuvar/Ar-Ge altyapısı hizmeti alan firma sayıları, Teknoloji Talep-Arz Analizi yapılan firma sayısının %10'u olarak öngörülmüştür.
- Devlet desteklerine başvuru ortak/sözleşmeli Ar-Ge projeleri sayısı, Teknoloji Talep-Arz Analizi yapılan firma sayısının; imzalanan lisans sözleşmesi sayısı ise değerlendirilen buluş sayısının %3'ü olarak hesaplanmıştır.
- 2017 yılının kuruluş, yapılanma ve hazırlık dönemi olacağı varsayılarak faaliyet ve hizmetlere ilişkin hedefler 2018 yılından itibaren başlatılmıştır.
- TTM ve TTO'ların kapasitelerinin gelişmesi, faaliyetlerinin artması ve bölge genelinde iş birlikleri ağının güçlenmesiyle inovasyon ekosisteminin güçlenmesi öngörülmektedir. Bu sayede zaman içinde üniversitelerin ve sanayinin Ar-Ge performansının artması, araştırma niteliğinin yükselmesi ve araştırma sonuçlarını ticarileştirme kültürünün gelişmesi söz konusu olacağından, lisans sözleşmesi sayısının ilk 3 yılın sonunda %30, 6. yılın sonunda da %40 artacağı öngörülmüştür.

3.7. TTM Gelir ve Gider Öngörülleri

TTM'nin hizmet hedeflerine paralel olarak gelir ve gider rakamları da 3'er yıllık kısa, orta ve uzun vadeli dönemler itibariyle hesaplanmıştır. Merkez'in vereceği hizmetlerin birim fiyatları ve giderleri yıllık enflasyon beklentileri dikkate alınarak 3'er yıllık dönemler için %25 oranında artırılmıştır. Tablo 11'de TTM'nin dönemler itibariyle öngörülen gelirleri bulunmaktadır.

Tablo 11. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Gelirleri

Hizmetin Adı	Hizmet Payı	1-3 Yıl (2018-2020), Yıllık			4-6 Yıl (2021-2023), Yıllık			7. Yıldan (2024) İtibaren, Yıllık		
		Adet	Birim Fiyatı (TL)	Toplam (TL/Yıl)	Adet	Birim Fiyatı (TL/Ay)	Toplam (TL/Yıl)	Adet	Birim Fiyatı (TL/Ay)	Toplam (TL/Yıl)
Eğitim	5%	100	1.500	7.500	125	1.875	11.719	156	2.344	18.311
Danışmanlık	5%	100	15.000	75.000	125	18.750	117.188	156	23.438	183.105
Lab. ve Ar-Ge Altyapısı Kullanımı	5%	100	5.000	25.000	125	6.250	39.063	156	7.813	61.035
Ortak veya Sözlüşmeli Ar-Ge Projeleri	5%	30	100.000	150.000	38	125.000	234.375	47	156.250	366.211
Lisanslama Hizmeti	25%	5	150.000	168.750	6	195.000	296.156	9	273.000	580.466
Toplam Gelir (Yıllık, TL)			426.250			698.500			1.209.128	

Tablodaki birim fiyatlar bölgenin şartları, piyasa koşulları ve bölgede daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalardan (bölgesel inovasyon stratejileri, etki analizi çalışmaları vb.) elde edilen deneyimler ışığında belirlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda, lisanslama hizmeti birim fiyatının ve imzalanan lisans sözleşmesi bedellerinin ekosistemdeki gelişme ve kurumsal kapasite artışına bağlı olarak ivmelenerek artacağı; bunun sonucunda da 3. yılın sonunda %30, 6. yılın sonunda ise %40 artacağı öngörülmüştür.

Lisanslama hizmeti birim fiyatı için başlangıçta ihtiyatlı bir rakam belirlenmiş olsa da TTM faaliyete geçtikten ve Teknoloji Arz-Talep Analizleri yapıldıktan sonra bu rakamın çok daha farklı seviyelere çıkması mümkün olabilecektir. Pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de bugüne kadar gerçekleştirilen teknoloji değerlendirme çalışmalarının sonunda Anadolu'daki bazı üniversitelerde uluslararası ticarileştirme potansiyeli olan ve ortalama potansiyel geliri 30 milyon doları bulan buluşlar olduğu tahmin edilmektedir.

TTM'nin dönemler itibariyle öngörülen personel giderleri Tablo 12'de gösterilmiştir. Merkez yönetim şirketi kuruluş işlemlerinin Haziran 2017'ye kadar süreceği, yılın geri kalan 6 ayında ise TTM personelinin istihdam edilerek faaliyete geçişle ilgili hazırlıkların yapılması ve gerekli altyapının oluşturulması için eğitim ve danışmanlıkların alınması öngörülmüştür. Dolayısıyla bu dönemde herhangi bir gelir beklenmemekte, TTM'ye yatırım yapılmaktadır. TTM, Bölüm 3.3.2'de belirtildiği gibi 6 personelle faaliyete başlayacak olup, hizmet ve gelirlerindeki artışa bağlı olarak 4. yıldan itibaren bir Finans Koordinatörü, bir de Ticarileştirme Uzmanı istihdam edileceği varsayılmaktadır. Finans Koordinatörü, TTM'nin lisanslama gelir paylaşımının ve artan gelirlerinin en iyi şekilde yönetilmesinden sorumlu olacaktır. Ticarileştirme uzmanı ise artan ticarileştirme işi hacminin yönetilmesinde Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörüne yardımcı olacaktır.

Tablo 12. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Personel Giderleri

Personel Unvanları	(TL)						
	Yatırım Dönemi (2017)	1-3 yıl (2018-2020)		4-6 yıl (2021-2023)		7. yıldan (2024) itibaren	
	6 Aylık	Aylık	Yıllık	Aylık	Yıllık	Aylık	Yıllık
Merkez Müdürü	30.000	5.000	60.000	6.250	75.000	7.813	93.750
Üniversiteler ve Sanayi İlişkileri Koordinatörü	21.000	3.500	42.000	4.375	52.500	5.469	65.625
Fikri Haklar ve Ticarileştirme Koordinatörü	21.000	3.500	42.000	4.375	52.500	5.469	65.625
Girişimcilik ve İş Geliştirme Koordinatörü	21.000	3.500	42.000	4.375	52.500	5.469	65.625
Kurumsal İletişim ve Eğitim Koordinatörü	21.000	3.500	42.000	4.375	52.500	5.469	65.625
Finans Koordinatörü	-	-	-	4.375	52.500	5.469	65.625
Ticarileştirme Uzmanı	-	-	-	4.000	48.000	5.000	60.000
İdari İşler Sorumlusu/Ofis Yöneticisi	15.000	2.500	30.000	3.125	37.500	3.906	46.875
Toplam	129.000	21.500	258.000	35.250	423.000	44.063	528.750

Bölüm 3.4'te de belirtildiği gibi, TTM'nin bulunacağı ofisin Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından Trabzon Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi sınırlarına dâhil olan bir binada konumlandırılması, böylelikle de vergi ve SGK teşviklerinden yararlanması öngörülmektedir. Dolayısıyla Tablo 12'deki giderlerde personelin maaşları net olarak alınmış, vergi ve SGK giderleri dâhil edilmemiştir.

TTM'nin dönemler itibariyle öngörülen toplam giderleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Merkezin Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde kurulacağı ve ofis altyapısının üniversite tarafından sağlanacağı varsayıldığından ofis altyapısı ve donanımı, kira, elektrik, yakıt ve su giderleri işletme giderlerine dâhil edilmemiştir. Bu kabullere göre TTM'nin yatırım maliyeti personel giderleri dâhil olmak üzere 331.101 TL olarak hesaplanmıştır. Bu finansman ihtiyacının şirket ortaklarının kaynaklarından karşılanacağı öngörülmektedir.

Giderler hesaplanırken;

- “Danışmanlık, Eğitim ve Diğer Hizmet Alım Giderleri” kaleminde, TTM personelinin kurumsal gelişim ve uzmanlaşma için ilk yıllarda daha yoğun olmak üzere devamlı olarak eğitim alacağı öngörülmüştür. Ayrıca özellikle ilk yıllarda ağırlıklı olmak üzere hukuk, patent, finans gibi konularda uzmanlardan hizmet alımlarının yapılması gerekecektir. TTM faaliyete geçtikten sonra ilk 3 yıl boyunca ayda 7.000 TL olarak belirlenen gider kalemi, oluşan kapasite sonucunda sonraki yıllarda eğitim ve danışmanlığa daha az ihtiyaç duyulacak olması gerekçesiyle 3'er yıllık dönemlerde %10 artış gösterecek şekilde hesaplanmıştır.
- “Personel Seyahat/Konaklama” kaleminde, TTM personelinin bölge içinde gerçekleştirecekleri seyahatler ile yurt içi ve dışına yapacakları inceleme/çalışma ziyaretleri, toplantı/konferans

katılımları kapsamaktadır. Personelin yatırım döneminde 2 yurt içi ve 1 yurt dışı; sonraki yıllarda da ortalama 5 yurt içi ve 1 yurt dışı seyahati yapacağı varsayılmıştır.

- “Web Portalı ve BT Altyapısı” kaleminde, yatırım döneminde TTM personeli için dizüstü bilgisayar, yazıcı ve ofis için gerekli diğer BT ekipmanlarının tedarik edileceği, TTM'nin web portalı ve veri tabanı altyapısının oluşturulacağı öngörülmüştür. TTM faaliyete geçtikten sonra yazılım ve donanımların bakım ve güncellemelerinin yapılacağı öngörülerek hesaplama yapılmıştır.

Tablo 13. TTM'nin Dönemler İtibariyle İşletme Toplam Giderleri

	Yatırım Dönemi (2017)	1-3 Yıl (2018-2020) Yıllık	4-6 Yıl (2021-2023) Yıllık	(Yıllık, TL) 7. Yıldan (2024) İtibaren Yıllık
Personel Giderleri	129.000	258.000	423.000	528.750
Danışmanlık, Eğitim ve Diğer Hizmet Alım Giderleri	50.000	84.000	92.400	101.640
Genel Yönetim Giderleri	129.546	109.092	129.877	154.698
Personel Seyahat/Konaklama	30.000	45.000	49.500	54.450
Web Portalı ve BT Altyapısı	70.000	15.000	18.750	23.438
Personel Yemek	540	1.080	1.800	2.250
Telefon/İnternet/Kırtasiye	3.000	6.000	7.500	9.375
Tanıtım ve Farkındalık (konferans, seminer, broşür, poster, kitapçık vb.)	25.000	40.000	50.000	62.500
Diğer Giderler (%3)	1.006	2.012	2.327	2.685
Beklenmeyen Giderler (%10)	22.555	45.109	64.528	78.509
Toplam İşletme Giderleri	331.101	496.202	709.804	863.597

Yukarıdaki hesaplamalardan hareketle hazırlanan TTM'nin dönemler itibariyle yıllık gelir, gider ve net kârı Tablo 14'te yer almaktadır. Buna göre TTM'nin 2018'de faaliyete geçmesi ve öngörülen hizmetleri etkin şekilde sağlaması durumunda 2024'ten itibaren kâr etmesi beklenmektedir.

Tablo 14. Dönemler İtibariyle İşletme Toplam Gelir ve Giderleri (Özet Tablo)

	Yatırım Dönemi (2017)	1-3 Yıl (2018-2020)	4-6 Yıl (2021-2023)	(Yıllık, TL) 7. Yıldan (2024) İtibaren
Yıllık Gelir	0	426.250	698.500	1.209.128
Yıllık Gider	331.101	496.202	709.804	863.597
Vergi Öncesi Brüt Kar	-331.101	-69.952	-11.304	345.532
Vergi	0	0	0	69.106
Net Kâr/Zarar	-331.101	-69.952	-11.304	276.425

TTM'nin finansal değerlendirmesi, 2017 yılında yatırım yapıp 2018'den itibaren gelir elde etmeye başlayacağı varsayılarak ve Mali Net Bugünkü Değer (MNBD) hesabında iskonto oranı %12 alınarak

yapılmıştır. Bu kapsamda yatırımın geri ödeme süresi (kârlılığa geçiş) yatırımdan sonra 12 yıl (2029) olarak tespit edilmiştir (bk. Tablo 15). TTM'nin, TÜBİTAK 1503 programı da dâhil olmak üzere kamu destek programlarından yararlanması durumunda gerçekteşirilen bu yatırımın geri ödeme süresi daha da kısılacak olup bu, desteğin miktarına ve giderlerdeki artışa bağlı olarak değişim gösterecektir.

Tablo 15. Mali Net Bugünkü Değer

(TL)		
Yıllar	Net Nakit Akışı	İskonto Edilmiş Nakit Akışı
2017	-331.101	-295.626
2018	-69.952	-55.765
2019	-69.952	-49.790
2020	-69.952	-44.456
2021	-11.304	-6.414
2022	-11.304	-5.727
2023	-11.304	-5.113
2024	276.425	111.644
2025	276.425	99.682
2026	276.425	89.002
2027	276.425	79.466
2028	276.425	70.952
2029	276.425	63.350
Toplam	1.083.684	51.202
Geri Ödeme Süresi	12 Yıl (2029)	

3.8. Risk Değerlendirmesi

TTM için öngörülen riskler ve bunlara karşı önlemler aşağıda Tablo 16'da verilmektedir.

Tablo 16. TTM Risk Değerlendirmesi

Risk	Önlem
Bölgesel paydaşların TTM'nin kurulması konusunda istekli olmaması	DOKAP'ın TTM'nin kuruluşunda yer alması öngörülen bölge üniversiteleri ve sanayi ve ticaret odalarıyla bire bir görüşmelerde bulunup gerekli koordinasyonu sağlayarak kurulum sürecini en etkin şekilde yönetmesi
Bölgedeki üniversite ve sanayi ve ticaret odalarının tamamının TTM'ye ortak olma konusunda istekli olmaması, bazı üniversite ve odaların dışarda kalmayı tercih etmesi	DOKAP'ın bölgedeki tüm illerdeki üniversite ve odaların üst yönetimleriyle TTM'nin yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmadaki önemi konusunda görüşmeler yapması ve sürecin dışında kalmalarının neden olacağı sorunlara dikkat çekmesi
TTM ortaklarının, TTM finansal olarak sürdürülebilir hale gelinceye dek hizmet ve faaliyetleri için kamu kaynaklarından tedarik edilmesi beklenen fonlar dışında ihtiyaç duyulacak finansmanın sağlanması amacıyla gerekli ayni ve nakdi katkıyı sağlamaması	<ul style="list-style-type: none">- DOKAP'ın TTM'nin kurulması aşamasında gerekli sosyal ortaklığı oluşturması, ortakların katkılarının önemi konusunda gerekli bilinçlendirmeyi yapması- Şirket kuruluş sözleşmesine ortakların katkı ve yükümlülüklerinin açıkça yazılması ve ortakların taahhütlerinin alınması
TTM ortaklarının TTM'nin misyonu doğrultusunda yapılanması ve etkin biçimde faaliyet göstermesi için gerekli farkındalık, motivasyon, istek ve kararlılığa sahip olmaması	<ul style="list-style-type: none">- DOKAP'ın TTM'nin kurulması aşamasında gerekli sosyal ortaklığı oluşturması, ortaklardan beklenen katkı ve yükümlülükler konusunda gerekli bilinçlendirmeyi yapması- Şirket kuruluş sözleşmesine ortakların sorumluluk ve yükümlülüklerinin açıkça yazılması ve ortakların taahhütlerinin alınması- Kurucu ortaklar ve Yönetim Kurulu'nun düzenli olarak yurt içi ve dışı inceleme gezileriyle konuya ilişkin vizyonlarının genişletilmesi
TTO'su olmayan üniversitelerde TTO'ların kurulmaması	<ul style="list-style-type: none">- TTO'su bulunan üniversitelerin TTO'su olmayan üniversitelerde TTO kurulumuna destek olması- TTO'su olmayan üniversitelerin TTO kurma yükümlülüğünün şirket ana sözleşmesine yazılıp üniversitenin taahhüdünün alınması
Tüm üniversitelerde TTO'lar kurulsun da bu arayüzlerin TTM ile koordineli bir biçimde çalışmaması	<ul style="list-style-type: none">- TTM Yönetim Kurulu'nun gerekli diyalogları yürüterek ve tüm üniversitelerin üst yönetimleriyle sağlam ve yapıcı bir iş birliği oluşturarak TTO'ların TTM ile yakın iş birliğini sağlaması- TTM ile TTO'lar arasında imzalanacak protokollerle karşılıklı görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi- TTM'nin TTO personeliyle düzenli aralıklarla toplantılar gerçekleştirilmesi, bilgi alış verişinde bulunup aynı amaca yönelik çalışma konusunda gerekli motivasyonu sağlaması- DOKAP'ın TTO'ların etkin faaliyet göstermesi için ihtiyaçları belirlemesi ve kalkınma ajanslarından kaynak sağlanması konusunda girişimlerde bulunması

Tablo 16. TTM Risk Değerlendirmesi (Devam)

Risk	Önlem
TTM'nin gerekli hazırlıkları tamamlamasına rağmen TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı'ndan yararlanamaması	<ul style="list-style-type: none">- TTM'nin destekten yararlanan başarılı TTO'lardan mentörlük alması, başvurusunu en iyi şekilde hazırlaması- DOKAP ve bölgesel paydaşların TTM'nin bölgesel rolü ve önemi konusunda gerekli lobi faaliyetlerini yürütmesi- TTM için gerekli finansal kaynakların bölgesel kurumlarca sağlanması
TTM'nin etkin bir şekilde çalışması için yeterli bilgi ve beceriye sahip insan kaynaklarının istihdam edilememesi	<ul style="list-style-type: none">- Personel ihtiyacının yaygın şekilde duyurulması- Personelle tatmin edici maddi imkânlar yanında diğer cazip olanakların da sunulması (yurt içi ve dışı inceleme gezileri, üniversite imkânlarından yararlanma vb.)
Akademisyenlerin ve sanayinin TTM ve faaliyetlerine yeterince ilgi göstermemesi	<ul style="list-style-type: none">- Akademisyen ve firmaların düzenli ve sık aralıklarla ziyaret edilerek ihtiyaç ve taleplerinin değerlendirilmesi, çözümler üretilerek sonuçlandırılması- Hem bölgesel hem de ulusal düzeyde teknoloji transferinde başarı öyküsü/rol model olabilecek kişi ve kuruluşların tespiti ve bölgede çeşitli kanallarla tanıtılması- TTM faaliyetlerinin ve başarılarının farklı kanallardan ilgili paydaşlara duyurulup ilginin canlı tutulup daha da yükseltilmesi- Yerel ve bölgesel düzeyde kanaat önderlerinin konunun önemine ve getirilerine dikkat çekmelerinin sağlanması
TTM'nin başta planlanan faaliyet ve hedeflerini etkin şekilde gerçekleştirememesi durumunda atıl kalması	<ul style="list-style-type: none">- TTM'nin faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirebilmesi için tüm paydaşların üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi- DOKAP tarafından TTM performansının düzenli olarak ölçülüp değerlendirilmesi ve gerekli geri bildirimlerde bulunulması- TTM personelinin düzenli kapasite geliştirme faaliyetleriyle kapasitesini ve yetkinliğini yükseltmesi

3.9. Beklenen Ekonomik ve Toplumsal Sonuç ve Etkiler

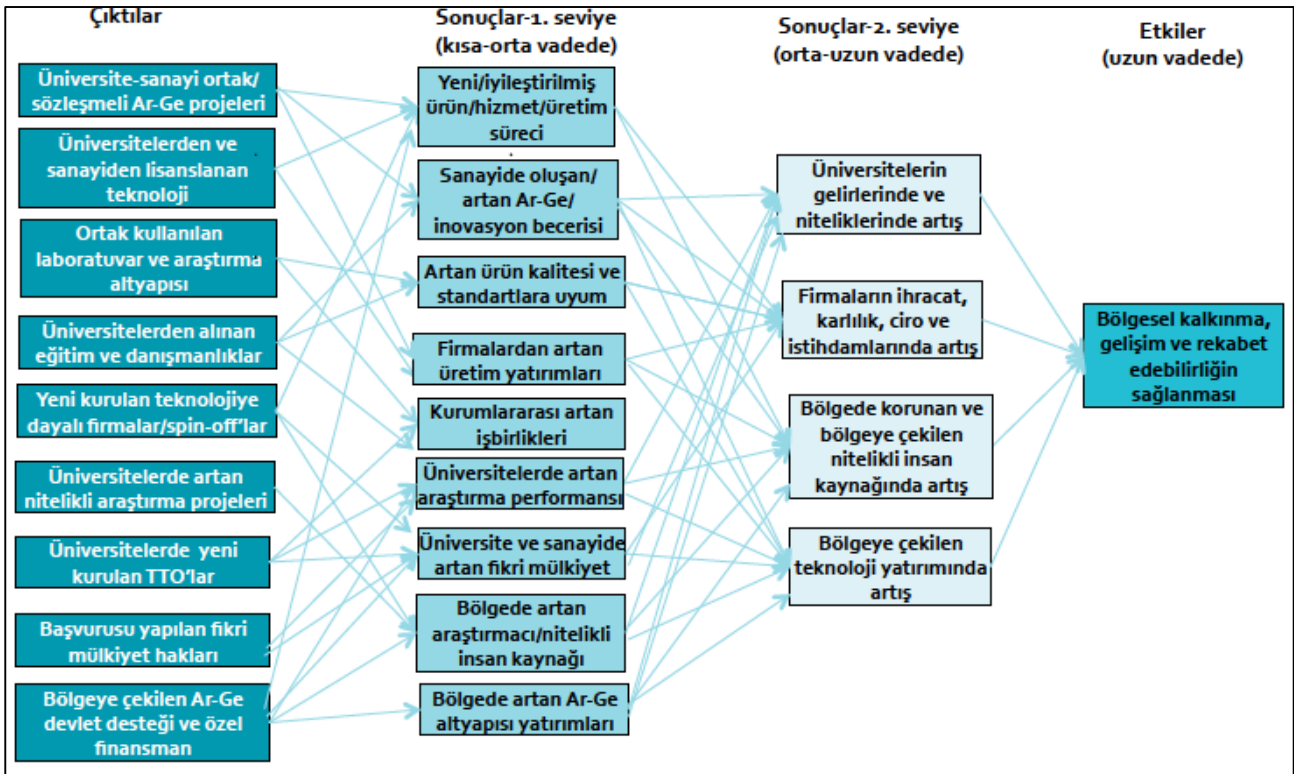
TTM'nin hizmet ve faaliyetleriyle elde edilmesi öngörülen çıktı, sonuç ve etkiler ve bunlar arasındaki ilişki Şekil 5'teki müdahale mantığında gösterilmektedir. Buna göre TTM, DOKAP bölgesinde üniversite-sanayi ortaklığını harekete geçirerek ve üniversitelerdeki bilgi ve teknolojinin farklı yöntemlerle sanayiye aktarılmasını sağlayarak bölge sanayisinin yeni ürün ve üretim süreçleri geliştirmesini; inovasyon becerilerini artırmasını, kurumlar arası iş birliklerinin artmasını sağlayacaktır. Yeni ürün ve süreç teknolojilerinin transferiyle bölgedeki üretim yatırımları da artacak, ürün ve üretim kalitesinde artış sağlanacaktır.

TTM'yle birlikte bölgedeki tüm üniversitelerde birer TTO'nun oluşturulması yerel ve bölgesel iş birliklerinin artışı, üniversitelerin araştırma performansında ve patent başvurularında yükselişi beraberinde getirecektir. Bu süreçte özel sektörün de patent ve diğer fikri mülkiyet hakları konusunda hem farkındalığı hem de başvuruları artacak, nitelikli insan kaynağına yapılan yatırım yükselecektir.

Yine TTM faaliyetlerinin doğrudan bir çıktısı olarak bölgeye Ar-Ge devlet desteği ve girişim sermayesi ve iş meleği yatırımı çekilecek; bu da bölgedeki Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarını, yeni ve özgün ürünleri ve insan sermayesini artıracaktır.

Bölgede TTM'nin devreye girmesiyle artacak Ar-Ge ve inovasyon projelerinden araştırmacıların ve akademisyenlerin yanı sıra lisans ve lisansüstü öğrencilerinin de gerek gözlemci olarak gerekse projelerde yer alarak yararlanması mümkün olacaktır. Bu durum bölgede nitelikli insan kaynağının sayıca yükselmesine katkı sağlayacak, üniversitelerde lisans ve lisansüstü eğitimlerini tamamlayan gençlerin iş dünyasına geçişini hızlandırıp kolaylaştıracaktır.

Tüm bu kazanımlarla birlikte orta-uzun vadede üniversitelerin gelirlerinde ve hem eğitim hem de araştırma faaliyetlerinin niteliğinde önemli artış beklenmektedir. Buna paralel olarak bölge firmalarının artan ihracat, ciro ve istihdamla büyümeleri bölgenin nitelikli insan gücü ve teknoloji yatırımları için cazibe merkezine dönüşmesi mümkün olacaktır. Bu gelişimin tek başına TTM tarafından değil, TTM'nin hayata geçirilmesi ve başarıyla faaliyet göstermesiyle bölgede gelişecek olan inovasyon ve girişimcilik ekosistemi ve bu ekosistemdeki aktörlerin de üzerlerine düşeni yapmalarıyla sağlanması öngörülmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak uzun vadede tüm illerde kalkınma, gelişmişlik ve rekabet edebilirliğin sağlanması beklenmektedir.



Şekil 5. TTM Müdahale Mantığı

SONUÇ

Raporun ilgili bölümlerinde altı çizildiği gibi TTM'ler, üniversite-sanayi iş birliğini harekete geçiren ve Ar-Ge sonuçlarının ekonomik değere dönüştürülmesini sağlayan yapılar olarak bölgesel düzeyde önemli bir göreve sahiptir. DOKAP bölgesinde kurulması öngörülen TTM de bölgede bu yönde önemli bir boşluğu dolduracak, iller ve kurumlar arasında Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji transferine dayalı etkileşim ve iş birliğini tetikleyerek hem yerel hem de bölgesel kalkınmada etkili bir rol oynayacaktır.

TTM'nin bölgede oluşturacağı ağ ile sunacağı hizmetler ve bu hizmetlerin etkisiyle bölgeye sağlayacağı katkıların diğer önemli bir boyutu, bölgesel inovasyon ve girişimcilik ekosisteminin gelişimi olacaktır. Bu sayede, bölgede eksikliği görülen diğer yapıların da (ön kuluçkalar, hızlandırıcılar, iş melekleri ağı, girişim sermayesi fonları, mentör ağları vb.) kurulması ve sisteme dâhil olması beklenmektedir.

TTM'nin bölgeye sağlayacağı kazanım ve faydalar, ihtiyaç duyduğu yatırım ve finansal projeksiyonlar dikkate alındığında, dünyada örneklerinde de olduğu gibi, kamu tarafından yapılması öngörülen harcamaları gerekçelendirebilecek düzeydedir.

Dolayısıyla, hem kamusal misyonunun öneminden hem de bölgede önemli bir boşluğu doldurarak Ar-Ge ve inovasyona dayalı gelişim sürecinin tetikleyicisi olma potansiyeli taşımasından dolayı TTM'nin kurulması DOKAP bölgesine önemli bir fayda sağlayacaktır.

EK. Lokasyon Kriterlerine Göre Bölge İllerine Ait Veri ve Değerlendirmeler

Kriter	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
Coğrafi Konum									
Merkezi Konuma Sahip Olma (Bölgenin kendi içinde coğrafi olarak merkezi konumda olmak) (1: Merkezi 5: Merkezi Değil)	5	4	2	3	2	3	5	4	2
Ulaşımın Rahatlığı (Bölge dışından) (1: Rahat 5: Rahat Değil)	5	4	1	4	1	2	1	3	1
Yetişmiş İnsan Gücü İçin Cazibe Merkezi Olması (SEGE sıralaması baz alınmıştır.) (1: Cazip 5: Cazip Değil)	3	4	3	3	3	2	1	3	1
İlin Gelişmişlik Düzeyi									
Sosyoekonomik Gelişmişlik Durumu (SEGE) Sıralaması (2011) ¹	44	64	52	62	61	34	33	57	31
Sosyoekonomik Gelişmişlik Durumu (SEGE) Endeks Değerleri (2011) ²	-0,1046	-0,5946	-0,2564	-0,4814	-0,4810	0,1550	0,1579	-0,3821	0,2218
2014 Yılı Kişi Başına GSYH Değerleri (Bin TL) ³	21.999	15.854	14.967	18.356	14.575	22.329	19.224	14.093	22.073
2014 Yılı Kişi Başına GSYH Sıralaması ⁴	28	57	62	46	63	24	38	64	27
Aldığı Göç (2014-2015) ⁵	9.050	7.150	22.308	20.437	29.835	15.514	41.718	34.586	27.314
Verdiği Göç (2014-2015) ⁶	10.969	9.281	26.942	17.737	32.600	18.936	44.627	40.805	32.454
Net Göç (2014-2015) ⁷	-1.919	-2.131	-4.634	2.700	-2.765	-3.422	-2.909	-6.219	-5.140
Net Göç Hızı (2014-2015) ⁸	-11,3	-26,8	-10,8	18	-3,8	-10,3	-2,3	-10,4	-6,7
Ulaşım Altyapısı									
Kara, Hava ve Deniz Ulaşımına Uygunluk (Havaalanı bulunması vb.) 1: Gelişmiş 5: Gelişmiş Değil	3	3	1	2	1	2	1	3	1
Sanayi Potansiyeli									
OSB'lerde üretim aşamasında olan parsel sayısı (2015) ⁹	-	6	21	13	92	-	144	116	89
OSB'lerde tahsis edilen parsel sayısı (2015) ¹⁰	-	24	37	24	99	-	191	200	121

EK. Lokasyon Kriterlerine Göre Bölge İllerine Ait Veri ve Değerlendirmeler (Devam)

Kriter	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
Sanayi Potansiyeli (Devam)									
Faaliyet gösteren KOBİ'lerin sayısı *	293	161	769	260	554	320	2334	361	708
İşyeri Sayısı (2016) ¹¹	6.346	1.821	13.962	3.894	21.541	11.557	37.683	15.071	25.514
OSB'lere ve teknoparklara yakınlık (1: yakın 5: yakın değil)	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Sanayinin gelişmişlik durumu (1: gelişmiş 5: gelişmiş değil)	4	3	3	3	2	4	1	1	1
Teknopark varlığı (0: yok, 1: var)	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Patent, faydalı model, tasarım, marka başvuru sayısı ¹²	33	12	139	29	175	233	691	174	613
Patent, faydalı model, tasarım marka tescil sayısı ¹²	21	4	97	20	136	176	427	84	381
Sanayi sicil belge sayısı (2015) ¹³	296	161	777	263	571	330	2358	365	715
Yıllık İhracat, Bin \$ (2016) ¹⁴	48.599	6.912	133.115	14	126.043	131.897	290.581	16.999	1.035.248
Yıllık İthalat, Bin \$ (2016) ¹⁵	19.771	816	11.859	152	31.297	13.110	499.300	15.539	135.608

1 Kalkınma Bakanlığı, İllerin Ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013, http://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/2_turkiye_ab_iliskileri/2_2_2_2_8_diger/tckb_sege_2013.pdf

2 Kalkınma Bakanlığı, İllerin Ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013, http://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/2_turkiye_ab_iliskileri/2_2_2_2_8_diger/tckb_sege_2013.pdf

3 TÜİK, Ulusal Hesaplar, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24920>

4 Sıralama, TÜİK verilerine göre proje ekibi tarafından yapılmıştır.

TÜİK, Ulusal Hesaplar, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24920>

5 TÜİK, Göç İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1067

6 TÜİK, Göç İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1067

7 TÜİK, Göç İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1067

8 TÜİK, Göç İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1067

9 Sanayi Genel Müdürlüğü, 81 İl Sanayi Durum Raporu, 2015, <file:///F:/81-il-sanayi-durum-raporu-2652016124801.pdf>

10 Sanayi Genel Müdürlüğü, 81 İl Sanayi Durum Raporu, 2015, <file:///F:/81-il-sanayi-durum-raporu-2652016124801.pdf>

12 Türk Patent Enstitüsü, <http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/>

11 TESK, İllere Göre Esnaf, İşyeri, Nüfus ve Oda Bilgileri (31/10/2016), <http://www.tesk.org.tr/tr/calisma/sicil/4.pdf>

13 Sanayi Genel Müdürlüğü, 81 İl Sanayi Durum Raporu, 2015, <file:///F:/81-il-sanayi-durum-raporu-2652016124801.pdf>

14 TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046

15 TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046

* Sanayi Sicil Belge sayısı üzerinden mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı hesaplanmıştır. Kullanılan yüzde değerleri tam sayıya yuvarlanmış olduğundan hesaplanan KOBİ sayıları yaklaşık değerlerdir. Sanayi Genel Müdürlüğü, 81 İl Sanayi Durum Raporu, 2015, <file:///F:/81-il-sanayi-durum-raporu-2652016124801.pdf>

KAYNAKÇA

Elçi, Ş. (2014). Temel Teknoloji Transferi Eğitimi. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE) Atmosfer TTO. (Kline ve Rosenberg'den (1986) uyarlanmıştır.)

Elçi, Ş. (2015). Bilgi ve Teknoloji Transferi Ders Notları. ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politika Çalışmaları Programı.

Elçi, Ş.; Hodgson, B.; Mattu, T. ve Bourgogne, P. (2014) Konya Bölgesel İnovasyon Merkezi Uygulama Rehberi ve İş Planı.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2015 Enstitülere Göre Lisansüstü Öğrenci Sayıları.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2015 Öğretim Elemanı Sayıları Raporu.

İnternet Adresleri

02.07.2016 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf adresinden alındı.

05.07.2016 tarihinde http://tr.urapcenter.org/2016/2016_dt4.php adresinden alındı.

29.08.2016 tarihinde <http://www.omu.edu.tr/en/arastirma/omutto> adresinden alındı.

09.10.2017 tarihinde <http://www.dcp.vc> ve <http://act-vc.com> adresinden alındı.

09.10.2017 tarihinde <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-ubtys-2011-2016> adresinden alındı.

13.10.2017 tarihinde <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014> adresinden alındı.

06.11.2017 tarihinde <http://www.baypat.de/> adresinden alındı.

08.11.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm> adresinden alındı.

Bölüm 14

DOKAP Bölgesi KOBİ Mevcut Durum Analizi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	v
ŞEKİLLER	vii
EKLER	ix
KISALTMALAR	x
YÖNETİCİ ÖZETİ	xii
1. DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE KOBİ'LER	1
1.1. KOBİ'NİN TANIMLANMASI	1
1.1.1. KOBİ'nin Sınıflandırılması	2
1.1.2. İşletme Türleri	3
1.2. DÜNYADA KOBİ'LER	5
1.3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER	10
1.3.1. KOBİ Ekosistemini Oluşturan Kurum/Kuruluşlar	13
1.3.2. KOBİ'lere Yönelik Mevzuatlar	16
1.3.3. KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler	18
1.3.3.1. Genel Teşvik Uygulamaları	22
1.3.3.2. Bölgesel Teşvik Uygulamaları	22
2. DOKAP BÖLGESİ ve BÖLGEDEKİ KOBİ'LER	23
2.1. DOKAP BÖLGESİNİN TANIMLANMASI	23
2.1.1. Demografik Özellikler	23
2.1.1.1. Nüfus İstatistikleri	23
2.1.1.2. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 yaş)	26
2.1.1.3. Göç	27
2.1.1.4. Kentleşme Oranı	29
2.1.2. İstihdam Göstergeleri	29
2.1.2.1. İstihdam Oranı	30
2.1.2.2. İş Gücüne Katılma Oranı	31
2.1.2.3. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfus İçindeki Payı	32
2.1.2.4. Ortalama Günlük Kazanç	33
2.1.2.5. Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanlar	34
2.1.2.6. İşsizlik Oranı	38
2.1.3. Eğitim Göstergeleri	39
2.1.3.1. Okuryazarlık	39
2.1.3.2. Okullaşma Durumu	40
2.1.3.3. Eğitim Düzeyi	41

2.1.4.	Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri	42
2.1.4.1.	Dış Ticaret Değerleri	42
2.1.4.2.	İş Yeri Sayısı.....	45
2.1.4.3.	KOBİ Sayısı	49
2.1.4.4.	Yeni Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletmeler	49
2.1.4.5.	Sanayi Kapasite Raporu	53
2.1.4.6.	Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi	57
2.1.4.7.	İmalat Sanayinin Türkiye İçindeki Payı	57
2.1.4.8.	Girişim Sayıları.....	63
2.1.4.9.	Marka Başvuru ve Tescil Sayıları	64
2.1.4.10.	Patent Başvuru ve Tescil Sayıları.....	66
2.1.4.11.	Yatırım Teşvikleri	67
2.1.5.	Finansal Göstergeler	69
2.1.5.1.	Banka Kredileri.....	69
2.1.5.2.	Mevduatlar	70
2.1.5.3.	İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayıları	72
2.1.5.4.	Genel Bütçe Gelirleri	75
2.1.6.	Erişilebilirlik Göstergeleri.....	77
2.1.6.1.	Kırsal Alanların Yol Envanteri.....	77
2.1.6.2.	En Yakın Havalimanına Uzaklık	79
2.1.6.3.	Yolcu ve Yük Taşımacılığı.....	80
2.1.6.4.	Telefon ve İnternet Kullanımı	81
2.2.	DOKAP BÖLGESİNDEKİ KOBİLER	84
2.2.1.	Ortak Akıl Platformu Çalışması	84
2.2.1.1.	Mevcut Durum Analizi Çalışması.....	84
2.2.2.	Anket Sonuçları	86
2.2.2.1.	Genel Bilgiler.....	86
2.2.2.2.	İşletme Kapasitesi ve Kapasite Kullanım Oranı	87
2.2.2.3.	Üretim Teknolojisi ve Faaliyetleri.....	88
2.2.2.4.	Kalite Anlayışı	90
2.2.2.5.	İşletmenin Büyümesini Engelleleyen Faktörler	90
2.2.2.6.	Detaylı Finansal Bulgular	91
2.2.2.7.	Satış ve Pazarlama Süreci.....	95
2.2.2.8.	Personel Problemleri.....	99
2.2.2.9.	Ar-Ge Çalışmaları, Yürütölen Projeler ve Patentler	100
2.2.2.10.	Devlet Destek ve Teşvikleri	101

2.2.3. Mülakat Sonuçları	102
2.2.3.1. Satış ve Pazarlama Problemleri	103
2.2.3.2. Desteklere İlişkin Problemler	105
2.2.3.3. Personel Problemleri.....	108
2.2.3.4. Haksız Rekabet.....	112
2.2.3.5. Diğer Problemler	112
SONUÇ.....	114
EKLER.....	116
KAYNAKÇA	145

TABLolar

Tablo 1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sınıflandırılması	2
Tablo 2. Türkiye ve AB KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması	3
Tablo 3. Kurum/Kuruluşlar ve Görevleri	13
Tablo 4. KOBİ'lere Yönelik Mevzuatlar	16
Tablo 5. KOBİ'lere Sağlanan Destek ve Teşvikler	18
Tablo 6. Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler	21
Tablo 7. Nüfus Sayıları	24
Tablo 8. Nüfusa Kayıtlı Olunan ve İkamet Edilen İle Göre Nüfus	25
Tablo 9. Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu	26
Tablo 10. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 Yaş)	27
Tablo 11. Net Göç Hızı (‰)	28
Tablo 12. Göç Dağılımı	28
Tablo 13. Kentleşme Oranı	29
Tablo 14. İstihdam Oranı	30
Tablo 15. İstihdam Oranı ve Sektör Dağılımı (Bölgesel)	31
Tablo 16. İş Gücüne Katılma Oranı	32
Tablo 17. İş Gücüne Katılma Oranı (Bölgesel)	32
Tablo 18. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı	33
Tablo 19. Ortalama Günlük Kazanç (TL)	34
Tablo 20. Özel Sektörde Çalışan Sayısı	34
Tablo 21. Esnaf Sayısı	35
Tablo 22. Çiftçi Sayısı	35
Tablo 23. Kamu Çalışan Sayısı	36
Tablo 24. SGK Kapsamındaki Nüfusun Dağılımı (%)	37
Tablo 25. Çalışma Çağındaki Nüfusun Dağılımı	37
Tablo 26. İşsizlik Oranı	38
Tablo 27. İşsizlik Oranı (Bölgesel)	39
Tablo 28. Eğitim Düzeyi	41
Tablo 29. İhracat Değeri (TL)	43
Tablo 30. İthalat Değeri (TL)	44
Tablo 31. İş Yeri Sayısı	46
Tablo 32. İş Yeri Büyüklüklerine Göre Dağılım	48
Tablo 33. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletme Sayıları	50
Tablo 34. Yeni Kurulan İşletmelerin Sermayeleri	52
Tablo 35. Yeni Kurulan Yabancı İşletmelerin Sermayeleri	53

Tablo 36. Sanayi Kapasite Raporu.....	54
Tablo 37. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti.....	55
Tablo 38. Sanayi Elektrik Tüketimi	57
Tablo 39. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerinin Büyüklük* ve Başatlıkları**.....	60
Tablo 40. Girişim Sayıları	63
Tablo 41. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları	65
Tablo 42. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları.....	66
Tablo 43. Yerli ve Yabancı Sermayeli Yatırımlar	67
Tablo 44. Yerli ve Yabancı Sermayenin Sağladığı İstihdam	68
Tablo 45. Banka Kredileri ve Dağılımı	70
Tablo 46. Mevduat Tutarı ve Dağılımı	71
Tablo 47. Genel Bütçe Gelirleri	75
Tablo 48. KÖYDES Ödenekleri.....	78
Tablo 49. Köy Yolu Envanteri.....	78
Tablo 50. Yolcu ve Yük Taşımacılığı Değerleri (Bin)	81
Tablo 51. Sabit ve Mobil Telefon Kullanımı	82
Tablo 52. Sabit ve Mobil İnternet Kullanımı	83
Tablo 53. Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi.....	85
Tablo 54. Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi.....	86
Tablo 55. Kapasite Kullanım Oranı	87
Tablo 56. Yurt İçi İşletmelere Göre Üretim Teknolojilerinin Değerlendirilmesi.....	88
Tablo 57. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	89
Tablo 58. Diğer Faaliyetlerin Değerlendirilmesi	89
Tablo 59. Büyüme Engellenen Faktörler.....	91
Tablo 60. Mali İşler/Finansal Faaliyetler Sorumluluk Tablosu.....	92
Tablo 61. Öz Sermaye Yeterliliği.....	93
Tablo 62. Kullanılan Dış Finansman Kaynakları.....	93
Tablo 63. Kar Değerlendirme Stratejileri	95
Tablo 64. Rakipler.....	95
Tablo 65. Satış ve Pazarlama Araçları	96
Tablo 66. Satış ve Pazarlama Problemleri	97
Tablo 67. Fuarlara Katılım.....	97
Tablo 68. İhracat Yapmama Sebepleri.....	98
Tablo 69. Personel Problemlerinin Derecesi	99
Tablo 70. Başvuru ve Tescil Alanları	101
Tablo 71. Firma Seçim Kriterleri ve Dağılımları	102

ŞEKİLLER

Şekil 1. KOBİ Ekosistemi	15
Şekil 2. Bölgedeki Nüfus Ağırlıkları	24
Şekil 3. KOBİ Çalışan Sayısı.....	36
Şekil 4. Okuryazar Oranı.....	40
Şekil 5. Okullaşmayan Nüfus Oranı	40
Şekil 6. Bölgedeki İhracat Payı.....	43
Şekil 7. Kişi Başına Düşen İhracat Değeri.....	44
Şekil 8. Bölgedeki İthalat Payı.....	45
Şekil 9. Bölgedeki İş Yeri Ağırlıkları	46
Şekil 10. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılım	47
Şekil 11. KOBİ Sayısı.....	49
Şekil 12. Kurulan Şirket Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen Şirketlerin Oranı	50
Şekil 13. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan Kooperatif Sayıları	51
Şekil 14. Kurulan Ticari İşletme Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen İşletme Oranı	51
Şekil 15. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Sayıları	59
Şekil 16. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları	61
Şekil 17. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin İllere Göre Dağılımı	62
Şekil 18. Bölgedeki Toplam Girişimlerin Dağılımı	64
Şekil 19. Kişi Başına Düşen Mevduat Tutarı	71
Şekil 20. İnternet Bankacılığı Aktif Bireysel Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması	72
Şekil 21. Bin Kişiye Düşen Aktif Bireysel Müşteri Sayısı.....	73
Şekil 22. İnternet Bankacılığı Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması	74
Şekil 23. Bin Kişiye Düşen Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı	74
Şekil 24. İl Vergi Gelirlerinin Türkiye İçindeki Payı ve Sıralaması	76
Şekil 25. Kişi Başına Bütçe Gelirleri	76
Şekil 26. En Yakın Havalimanına Uzaklık	80
Şekil 27. Mevcut Durum Analizi.....	85
Şekil 28. Kapasite Kullanım Oranını Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	88
Şekil 29. Kalite Güvence Sistemi/Belgesi Sahipliği (%)	90
Şekil 30. Finansman Kaynakları İçerisinde Öz Sermayenin Oranı.....	92
Şekil 31. Ticari Banka Kredisi Bulma Konusunda Yaşanan Problemler.....	94
Şekil 32. Yurt İçi Satış Kanalları	96
Şekil 33. İhracat Yapma Durumu	98
Şekil 34. Personel Bulmakta Zorlanılan Alanlar.....	99
Şekil 35. Yürütölen Projeler.....	100

Şekil 36. Destek ve Teşvik Alınan Kurum/Kuruluşlar	101
Şekil 37. Problemlere İlişkin Mevcut Durum Bulguları	103
Şekil 38. Satış ve Pazarlama Problemleri	104
Şekil 39. Desteklere İlişkin Problemler	106
Şekil 40. Personel Problemleri	108
Şekil 41. Personel Problemleri İlişki Haritası	111

EKLER

EK 1. EUROSTAT Teknoloji Sınıflamaları Listesi.....	117
EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri	118
EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri.....	120
EK 4. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Sayıları.....	123
EK 5. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları	124
EK 6. Önceliklendirmede Elenen Olumlu Mevcut Durum İfadeleri	125
EK 7. Önceliklendirmede Elenen Olumsuz Mevcut Durum İfadeleri	126
EK 8. Konsolidasyonda Elenen Olumlu Mevcut Durum İfadeleri	127
EK 9. Konsolidasyonda Elenen Olumsuz Mevcut Durum İfadeleri.....	128
EK 10. Anket Formu.....	129
EK 11. Diğer İller.....	137
EK 12. Kapasite Kullanım Oranını Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	138
EK 13. Üretim Teknolojisinin Değerlendirilmesi.....	138
EK 14. Üretim Teknolojisinin İhracat Talebini Karşılama Uyumluğu.....	139
EK 15. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	140
EK 16. Büyümenin Önündeki Engeller	140
EK 17. Mülakat Formu	143

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
EUROSTAT	European Community Statistical Office (Avrupa İstatistik Ofisi)
EXIMBANK	Türkiye İhracat Kredi Bankası
GSYO	KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı
İşKUR	Türkiye İş Kurumu
KGF	Kredi Garanti Fonu
Km.	Kilometre
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÖYDES	Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
KWh	Kilovatsaat
M.	Metre
MDA	Mevcut Durum Analizi
MİGM	Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü
MWh	Megavat Saat
OAP	Ortak Akıl Platformu
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	Sivil Toplum Kuruluğu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TEDAş	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim şirketi
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatçılarını Konfederasyonu

TESKOMB	Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
TZE	Tam Zaman Eşdeğeri
UMEM	Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri Projesi
YOİKK	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

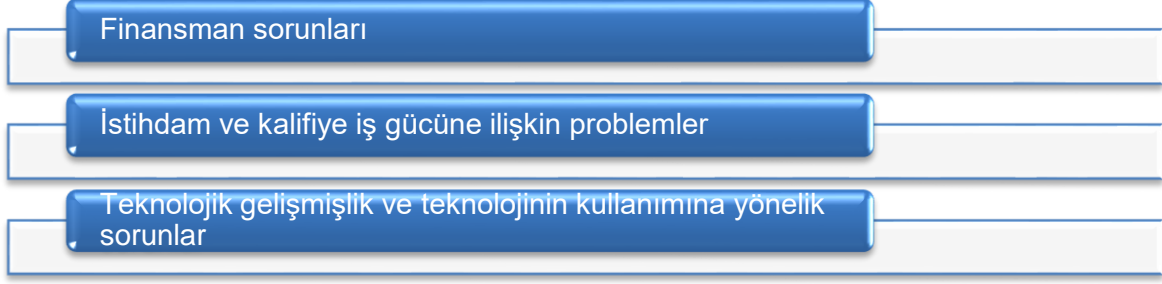
YÖNETİCİ ÖZETİ

18 Aralık 2015 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile TÜBİTAK TÜSSİDE arasında imzalanan ve TÜBİTAK TÜSSİDE'nin yürütücülüğünü yaptığı Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi İş Paketi'nin Mevcut Durum Analizi Raporu 28.09.2017 tarihi itibariyle tamamlanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı ve DOKAP Eylem Planı'nda konuya ilişkin olarak belirlenen strateji ve hedefler çerçevesinde bu projenin genel amacı, DOKAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemlerinin mevcut durumu, sorunları, fırsatları ve potansiyel gelişme alanlarının analiz edilmesi, öncelikli müdahale alanlarına yönelik projelendirme çalışmalarının yapılması, stratejik bir yol haritasının ortaya konulması, aynı zamanda yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesinin rekabetçiliğin, gelir düzeyinin artırılması ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlanmasıdır. Projenin KOBİ'lere yönelik bu modül kapsamında bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin özellikle de mikro işletmelerin büyümelerinin önündeki ekonomik, sosyal, kültürel, bürokratik ve iş ortamı açısından sorunlar tespit edilecek ve bu sorunların çözümüne yönelik strateji ve eylemler belirlenecektir.

Strateji belgesinin hazırlanması amacıyla gerçekleştirilmekte olan iş modülünün mevcut durum analizi ve strateji belgesi olmak üzere iki çıktısı bulunmaktadır. Bu raporda, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumları hakkında bilgiler yer almaktadır. Mevcut durumu ortaya koymak üzere gerçekleştirilen anketler, mülakatlar, çalıştaylar ve toplantılara ilişkin analiz ve bulgulara yer verilmiş, rapor ekler ve kaynakça hariç olmak üzere iki ana bölüm halinde sunulmuştur.

- Raporun birinci bölümünde Türkiye ve dünyada KOBİ tanımlamalarına yer verilmiş, KOBİ'lerin mevcut yapıları ve mevzuat durumu hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Daha sonra Türkiye'deki teşvik ve desteklere ilişkin olarak düzenlemeler ve uygulamalara değinilmiştir.
- İkinci bölümde DOKAP bölgesindeki KOBİ'lere ilişkin kapsam ve sınıflandırma ortaya konulmuş, demografik özellikler, istihdam durumu, eğitim göstergeleri gibi performans ölçütleri ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunların kapsamında bölgenin genel resmi çekilmiştir. Bunu takip eden kısımda ise sırasıyla teknik komite ve diğer paydaşlarla gerçekleştirilen ortak akıl platformları (OAP), KOBİ'lere uygulanan anketler ve örneklem olarak seçilen KOBİ'lerle yapılan mülakatlar hakkında çalışma metodolojisi ve bulgular açıklanmıştır. Yaklaşık 40.000 KOBİ'ye gönderilen anketlerin 1124 adedi analiz için uygun bulunmuş ve anket çalışmalarında kullanılmıştır. Bunlar içerisinde seçilen 40 adet KOBİ ile mülakat çalışmaları gerçekleştirilmiş, eş zamanlı olarak 100'den fazla paydaş ile OAP çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalar sonucunda DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin gelişimlerinin önünde engel olarak duran başlıca sorun alanları:



Bölge KOBİ'leri için en önemli sorun alanı olarak görülen finansman hususunda KOBİ'lerin öz sermayeleri ile işletmelerini idam ettirdikleri ancak bunun da yetersiz olduğu, alternatif finansman kaynakları hususunda bilgi edinmede etkin olmadıkları dolayısıyla da finans sorunlarını atlatamadıkları için büyüme yoluna gidemedikleri görülmektedir.

İstihdamda süreksizlik/memnuniyetsizlik, kalifiye iş gücü havuzunun yetersiz olması, yönetsel/temel/teknik gelişim gösterebilmesini sağlayacak faaliyetlerde bulunamama, markalaşma/kurumsallaşma/pazarlama noktasında gerekli adımları atamama, rekabet ortamında ayakta kalamama endişesi, proje/Ar-ge çalışmalarına bütçe ayıramama, yüksek teknolojiye sanayi faaliyetleri gerçekleştirilememesi, kapasite kullanımının düşük olması gibi problemler de bölge KOBİ'lerinin mevcut durumda karşılaştığı diğer problemler arasında yer almaktadır.

1. DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

1.1. KOBİ'NİN TANIMLANMASI

Günümüz küreselleşme dünyasında hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler giderek rekabeti arttırmış ve artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için ihtiyacı olan nitelikler, tarihsel süreçlerde değişiklik göstermiştir. 19. yy'da fiziksel, 20. yy'da ekonomik güce dayanan rekabet avantajı, günümüzde yerini yeni teknoloji üretim ve uygulama yeteneğine bırakmıştır. Dolayısıyla işletmeler kaçınılmaz olarak gelişim ve değişimleri sürekli hale getirmek ve eş anlı veya öncü olarak gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. Büyük işletmelere göre küçük işletmelerin esnek yapı avantajı, yeni piyasa koşullarına uyum kolaylığı sağlamış ve bu durum küçük işletmeleri ülke ekonomilerinde istikrar unsuru haline getirmiştir.

KOBİ'ler, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak ifade edilmektedir. Dünya ülkelerinin sosyoekonomik kalkınmasında önemli bir işleve sahip olan KOBİ'ler ile ilgili günümüze kadar birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan 4 Kasım 2012 tarihli ve 790 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren ve AB'nin KOBİ tanımı esas alınarak düzenlenen Türkiye'deki KOBİ tanımı "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile en kapsamlı ve geçerli tanımı oluşturmaktadır. Bu yönetmelikte yer alan;

Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimlerdir.

Tanımda yer alan işletme, mali bilanço ve net satış hasılatı kavramlarının tanımları ise;

- İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler veya girişimler,
- Mali bilanço: Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablo,
- Net satış hasılatı: Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutar şeklinde tanımlanmaktadır.

KOBİ'nin bu tanımı, Türkiye'de sadece imalat sektörü ile sınırlı olmayıp tüm sektörleri kapsamaktadır.

1.1.1. KOBİ'nin Sınıflandırılması

İlgili yönetmelikte¹ KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır;

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 1, ilgili yönetmelikte yer alan tanımlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sınıflandırılması

İşletme Kategorisi	Yıllık Çalışan Sayısı	Net Satış Hasılatı veya Mali Bilanço
Mikro İşletme	< 10	≤ 1 milyon lira
Küçük İşletme	< 50	≤ 8 milyon lira
Orta Büyüklükteki İşletme	< 250	≤ 40 milyon lira

KOBİ'lerin sınıflandırma ölçütleri içinde çalışanların toplam sayısı, o işletmedeki yıllık iş birimlerinin toplam sayısına göre belirlenir. Hangi süre ile olursa olsun, yılın veya günün belirli bölümlerinde veya mevsimlik işlerde çalışan kişiler yıllık iş biriminin kesirlerini oluştururlar. Doğum izni ve birinci dereceden yakınların ölümü veya hastalık sebebiyle kullanılan izinler hesaba katılmaz.

Bu Yönetmeliğin uygulanmasında;

- a) İlgili işletmede çalışan işçi, işveren vekilleri ve işverenler ile işletme sahipleri,
- b) İşletmede düzenli olarak bir iş gören ve bunun karşılığında bir ücret alan ortaklar, çalışan olarak dikkate alınırlar.

Çıraklık ve mesleki eğitim sözleşmesi kapsamında işletmede mesleki eğitim gören çıraklar ve staj yapan öğrenciler çalışan sayısına dâhil edilmez.

AB'nin KOBİ tanımı esas alınarak düzenlenen Türkiye KOBİ tanımı, 2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliği'nde 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren KOBİ tanımı ile Tablo 2'de karşılaştırılmıştır.

¹ KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 4 Kasım 2012.

Tablo 2. Türkiye ve AB KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması

Kriter		Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
AB	Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 milyon avro	≤ 10 milyon avro	≤ 50 milyon avro
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 milyon avro	≤ 5 milyon avro	≤ 43 milyon avro
Türkiye	Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 1 milyon lira	≤ 8 milyon lira	≤ 40 milyon lira
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 milyon lira	≤ 8 milyon lira	≤ 40 milyon lira

Tablo 2'deki Türkiye KOBİ tanımında, AB KOBİ tanımında olduğu gibi çalışan personel sayısı, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço toplamı gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Kriter değerleri karşılaştırmalı olarak ele alındığında; işletmede çalışan personel sayıları AB ile aynı değerleri almasına karşın, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço toplamı AB ölçütlerinin altında kalmıştır.

1.1.2. İşletme Türleri

Türkiye'de KOBİ'ler, çalışan sayıları veya mali bilgilerinin tespitine yönelik olarak; diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre bağımsız işletmeler, ortak işletmeler ve bağlı işletmeler olmak üzere üçe ayrılır²:

Bağımsız işletme: Gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu ve bu yönetmeliğe göre ortak veya bağlı işletme sayılmayan bir işletme;

- Başka bir işletmenin % 25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin % 25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,
- Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse, bağımsız işletme kabul edilir.

Ortak işletme: Bir işletmenin tek başına veya bağlı işletmeleriyle birlikte hâkim etki yaratmayacak şekilde, başka bir işletmenin oy hakları veya sermayesinin % 25'inden fazlasına ve % 50'sinden azına sahip olması yahut kendisinin oy hakları veya sermayesinin % 25'inden fazlasına ve % 50'sinden azına başka bir işletmenin hâkim etki yaratmayacak şekilde sahip olması durumunda bunlar ortak işletme sayılır. Sermaye ve oy hakları payından yüksek olan esas alınır.

² KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 4 Kasım 2012.

% 25 oranı;

- a) Kamu yatırım şirketleri, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları ve bir işletmedeki toplam yatırımları iki milyon YTL'yi aşmamak şartıyla kendi fonlarını borsaya kote edilmemiş işletmelere yatıran ve düzenli olarak risk sermayesi yatırımlarında bulunan gerçek kişiler veya kişi grupları,
- b) Üniversiteler, üniversitelerin kurduğu vakıflar ve kâr amacı gütmeyen araştırma merkezleri,
- c) Bölgesel kalkınma fonları da dâhil kurumsal yatırımcılar,
- d) Yıllık bütçesi on sekiz milyon YTL'den az olan veya nüfusu beş binden az olan yerlerdeki; belde belediyeleri dâhil belediyeler ve köy tüzel kişilikleri, tarafından aşılsa bile bu işletme bağlı işletme ilişkilerine sahip olmaması şartıyla bağımsız işletme sayılır.

Bağlı işletme: Bir işletme;

- a) Başka bir işletmenin sermaye veya oy haklarının çoğunluğuna sahip olma,
- b) Başka bir işletmenin yönetim, yürütme veya denetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu atama veya azletme yetkisine sahip olma,
- c) Başka bir işletmenin hissedarı veya ortağı olup, bu işletmenin diğer hissedarları veya ortaklarıyla yaptığı anlaşma ile bunların oy haklarının çoğunluğunu tek başına kontrol etme hakkına sahip olma, şartlarından en az birini taşıması halinde bu işletmelerden birincisi hâkim, diğeri ise bağlı işletmedir.

Ayrıca bir işletmenin sermayesinin veya oy haklarının % 25 veya fazlasına doğrudan veya dolaylı olarak müştereken veya tek başına, bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşu ile bu niteliğe haiz olan kurum ve kuruluşların kontrolünde olması halinde bu işletme KOBİ sayılmaz.

1.2. DÜNYADA KOBİ'LER

Dünya genelinde KOBİ'lerin pazarlama ve teknik destek mekanizmaları incelendiğinde birçok farklılık görülmektedir (Levy et al., 1994). Dünya Bankası Politika Araştırmaları Departmanı'nın yapmış olduğu çalışmada Kolombiya, Endonezya, Japonya ve Kore'deki KOBİ'ler incelenerek 3-4 sektör bazında 445 firmanın teknik ve pazarlama destek sistemlerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre hem ülke hem de sektör bazında belirgin farklar bulunmakta, bunu da KOBİ'lerin özel olarak kurdukları ikili ilişkilerin ve faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki kolektif pazarlama desteğinin etkilediği ortaya çıkmaktadır. Endüstri birlik ve kuruluşları ile yerel yönetimlerin desteğinin en etkin kolektif pazarlama desteği olduğu görülmektedir.

Teknolojik kapasitenin artırılmasında ise kolektiften ziyade özel mekanizmalar ortaya çıkmakta, ancak üretimin teknolojik gereksinimleri karmaşıklaştıkça veya özel desteğin sağladığı imkânlar yetersiz hale geldikçe kolektif desteklere bir yönelme oranı artmaktadır. Kolektif teknik desteğin sağladığı imkânlar arasında özel konularda sunulan eğitim ve kurslar, alanında uzmanlaşmış uzmanların direkt olarak yönlendirilmesi veya hizmet alımı amacıyla finansal destek sunulması ve firmalar arası bilgi paylaşımının sağlanması yer almaktadır. Ülkeler bu kriterler doğrultusunda, ihracat pazarlaması üzerindeki etkileri bakımından incelendiğinde Japonya ve Endonezya'daki firmaların özel bağlantıları sayesinde ihracat piyasasında daha fazla varlık gösterdiği görülmüştür. Bununla birlikte, Endonezya'daki Çin menşeli firmaların varlığı ve bunların sınırların ötesinde özel bağlantılar kurabilme yeteneklerinin Endonezyalı firmaları ihracat piyasasında çok geride bıraktığı ve dolayısı ile Endonezya'nın yerel firma tabanlı ihracat ekonomisinin genel duruma göre daha geride olduğu da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Tıpkı Endonezyalı emsalleri gibi Koreli ve Kolombiyalı firmaların da özel bağlantılarının olmayışı uluslararası alanda varlık gösterme konusunda problem teşkil etmektedir.

Son 15-20 yıl içerisinde büyük önem kazanan ve KOBİ'lerle birlikte birçok devlet kuruluşunun ve aynı zamanda devlet kurumlarının da gündeminde olan stratejik planlama ve stratejik yönetim projeleri ile bağlantılı olarak birçok çalışma ortaya konmuştur. Özellikle kaynak tabanlı teoriye ilişkin birçok çalışma KOBİ'ler tarafından da örnek alınmış ve stratejik yönetimle yakından ilişkisi üzerine ışık tutulmuştur (Rangone, 1999). Buna göre firmaların rekabetçi avantajlarını devam ettirebilmeleri ve ölçek arttırabilmeleri kısıtlı kaynakların inovasyon, üretim ve pazar yönetim kabiliyetlerine kanalize edilebilmesiyle doğru orantılıdır. Pazar yönetimi ise bugün her yerde elektronik olarak yürütülmekte ve dünyada dört aşamada gerçekleştirilen bir süreçler bütünü olarak düşünülmektedir (Subba Rao, Metts, & Mora Monge, 2003). Buna göre firmalar öncelikle broşür ve ürün kataloğu gibi tanıtıcı malzemelerini elektronik ortama aktarmakta, buna oluşturma veya mevcudiyet (presence) denilmektedir. Sonrasında kurum-müşteri (B2C) ve kurum-kurum (B2B) ilişkilerinin kurularak iletişim platformlarının kurulduğu süreç (portals) devreye girmektedir. Bu süreç sonrasında ise yapılacak satış ve diğer faaliyetlerin entegrasyonu oluşturulan platformlarda gerçekleştirilmektedir

(transactions integration). Son olarak, işletmelerin bir bütün olarak entegrasyonu gerçekleştirilmekte ve tedarik zinciri içerisindeki yeri ortaya konmaktadır (enterprises integration). KITE envanteri çerçevesinde incelenen 153 firmanın büyük çoğunluğu (%55) işlem entegrasyon aşamasında olup her firma bu sürece baştan dahil olmak zorunda değildir. Yurt dışı örneklerine bakıldığında KOBİ'lerin ölçek olarak aşama atlamasında ve sistemlerini oturtmalarında son aşama olarak *enterprises integration* aşamasının gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Tayvan'da yapılan ve 43 KOBİ ile başarının yapısal, teknolojik ve insan odaklı yönlerini inceleyen bir çalışma KOBİ'lerin başarısının sadece dış ve materyalist dinamiklerden oluşmadığını, insan ve insana bağlı faktörlerin de ülke ekonomisi ve bölgesel kalkınmaya büyük ölçüde katkı sağladığını göstermiştir (Yun Lin, 1998). Buna göre insan odaklılık teknoloji kullanımına göre ön plana çıkmış, iş sahipleri ve kurucuların yönetim becerileri, müşteri odaklı olmaları ve kaynak oluşturabilmeleri teknik becerilerinden çok daha fazla öneme sahip olmuştur. Filipinler ve Tayvan gibi ülkelerde ve dünyada tüm kurumların yaklaşık %95-96'sını oluşturan KOBİ'ler için bu durum insan faktörüne somut faktörlerden daha fazla zaman ve efor ayrılması gerektiğini göstermektedir. Bağlantıların ve stratejik iş ortaklıklarının önemi Avusturya'da 164 KOBİ ile yapılan çalışmada da kendini göstermiştir. (Hoffmann & Schlosser, 2001). Ayrıca burada Tayvan'daki çalışma çıktılarına ek olarak güven ve şeffaflık gibi faktörlerin başarılı ortaklıklar için gerekli olduğu, ancak tek başlarına yeterli olmadıkları ve stratejik uyumluluk seviyesi ile uygun hükümet mekanizmalarının kullanımlarının da bu başarılı ortaklıkları kalıcı kıldığı vurgusu yapılmıştır. Stratejik planlamanın Avusturya dinamiklerinde önemli bir yeri olduğu da çalışmanın bir başka çıktısını oluşturmuştur.

Kaynak planlaması için insan kaynağı dışındaki en önemli araçlardan birisi şüphesiz kurumsal kaynak planlamasıdır (ERP) (Loh & Koh, 2004). Ancak kurumsal kaynak planlamasının da çalışabilmesi teknik anlamda ERP bileşenlerinin iyi bilinmesine bağlıdır. İngiltere'de yapılan çalışmada bir ERP sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli faktörler incelendiğinde üç kritik etmen ve bu etmenlerin kritiklik seviyelerini belirleyen bileşenler ortaya çıkarılmıştır. İlk etmen olan kritik başarı faktörleri için 10 bileşen, kritik insanlar için 9 bileşen ve kritik belirsizlikler için 21 etmen ön plana çıkarılmıştır. Tayvan örneğinden farklı olarak, teknik anlamda yürütülen ekstra çalışmaların doğru insan tarafından ve belirsizliğin olduğu yerlerde doğru şekilde yapılmasının İngiltere'de kurumsallaşma ve rekabet oluşturma yönüyle kritik rolünün olduğu görülmüştür.

Yine İngiltere'de yapılan bir çalışmada (Walker & Preuss, 2008) küçük yerel işletmelerden hizmet alımlarının bölgesel kalkınmaya katkı sağladığı görülmektedir. Bu katkı özellikle hükümetin ve yerel sağlık kuruluşlarının tek sağlık hizmeti sağlayıcı olduğu durumlarda daha fazla olmaktadır. Bunun yanında, gerekli denetimlerle birlikte KOBİ'lerin yeşil çevre ve yeşil ürünlerin üretiminde öncü roller oynayabildikleri görülmüş, fakat alternatif yakıtlı araçlar veya çevre dostu ileri teknoloji ürünlerinin üretimine bakıldığında bunların daha çok uluslararası ve kurumsallaşmasını tamamlamış firmalarca gerçekleştirildiğine rastlanmıştır.

KOBİ'lerin sektöre ayak uydurma araştırmalarında cevap aranan sorulardan birisi de teknolojinin firmanın gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığı veya teknolojik gelişmelerin firmada uygun bir biçimde ve sistemsel olarak uygulanıp uygulanmaması sorusudur. İleride bahsedilecek olan teknoloji ile uyumlu şekilde büyüme ve gelişmelere ayak uydurabilme konularında ülkemizde yaşanan problemler, aslında dünyada gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere birçok yerde yaşanabilmektedir. Satışta önemli yer tutan e-ticaretin firmada içselleştirilmesinin önündeki engelleri araştıran MacGregor ve diğerleri İsveç ve Avustralya'daki 477 KOBİ'yi inceleyerek korelasyon matrisleri ve faktör analizi ile birlikte engeller için bir model sunmuşlardır (MacGregor & Vrazalic, 2005). Ülkemizde de çok karşılaşılan sorunlardan iki tanesi buradaki model kapsamında da ortaya çıkmıştır. Bunlar ya e-ticaretin gereksinimlerinin ve uygulamasının KOBİ'ler için çok zor olduğu ya da uygulanmak için uygun olmadığı sorunlardır. Birçok KOBİ'nin sorununun gelişmiş ülkelerde dahi bu sınıflarda olduğu düşünüldüğünde bunların aşılması için gerekli adımların da ortaklaşa olabileceği düşüncesi ön plana çıkmakta, sorunların çözümü için devlet kurumları ve diğer otoritelere de ortak görevler düşmektedir.

Latin Amerika'da 1980'lerden sonra yeni ekonomik model çerçevesinde uygulanan reformlar serbest pazar ekonomisi sağlamayı, ihracatta yerli ticareti aşırı koruyan politikaları kaldırmayı, ülke içi finans sistemini muhafaza etmeyi, vergi sistemini sadeleştirmeyi, devlet kurumlarını özelleştirmeyi ve iş gücü piyasasını daha esnek hale getirmeyi planlamaktadır (Peres & Stumpo, 2000). Burada özel sektör firmalarına da öncü roller düşmektedir. Yapılan çalışmada reform öncesi ve sonrası durumlar 10 Latin Amerika ülkesi için değerlendirilmiş, ülkelerde KOBİ yapılanması ve kültürel özelliklere bağlı olarak üretim, istihdam ve ekonomi alanında farklılıklar gözlenmiştir. Bunların birbirlerine göre durumlarının kıyaslaması, raporun ilerleyen bölümlerinde de bahsedileceği üzere KOBİ üretim performansı, KOBİ üretkenlik performansı, makro-ekonomik şartlar, ticari serbestlik endeksi ve makine ekipman kullanım oranı olmuştur. Bu ölçütlerde Latin Amerika'da en büyük ilerleme Arjantin, Şili ve Meksika'da gerçekleşmiştir. Bunlara ek olarak, bir başka çalışmada ise KOBİ'lerin bu performans ölçütlerini geliştirmede iki farklı yoldan gitmeleri sonucu farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür (Pietrobelli & Rabellotti, 2010). Bunlardan ilki direkt olarak geliri artırmak üzere yapılan ve rekabetçi yolu tercih eden yaklaşımdır ve buna üst yol (high road) adı verilmektedir. Diğer yaklaşım olan alçak yol (low road) ise kemer sıkma politikaları yürüten, küçülme yoluna giden, işçileri ve üretimi azaltan politikaları içermektedir. Üst yol politikaları izleyen kurumların başarı oranlarının daha yüksek olduğu, ancak uygunsuz şartların devam ettiği durumlarda daha çabuk iflasa gidebildiği gözlemlenmiştir.

Teknolojik gelişmeler ve teknolojinin KOBİ tarafından uyumlu hale getirilerek kullanılabilmesi bir KOBİ için büyük önem arz etmektedir. Amerika'da e-ticaret ve müşteriye ulaşma gibi

konularda önemli yeri olan Web 2.0 konsepti, birçok KOBİ için büyük fayda sağlamıştır (Kim, Lee, & Lee, 2013). Çalışmada kurulan konsept modelde kullanıcı alanı işletme-çalışan-çalışan, işletme-çalışan-müşteri ve işletme-çalışan-işletme olarak üçe ayrılmıştır. 100 KOBİ incelenmiş ve Amerika'da çalışılacak 50 en iyi KOBİ'nin Web 2.0 teknolojisini başarıyla uyguladıkları görülürken diğer 50 KOBİ'nin genel olarak müşteriye ulaşma performanslarını geliştirmeleri gerektiği belirlenmiştir. Dolayısı ile teknolojinin kullanımının salt satın alımdan ötede müşteriye ulaşım için doğru yönlendirilmesi gerekliliği anlaşılmıştır.

Yerel kabuktan sıyrılarak bölgesel tanınırlığa, bölgesel tanınırlıktan yola çıkarak ulusal düzeyde tanınırlığa ve sonrasında uluslararası düzeyde tanınırlığa ulaşma bir firma için yaşam döngüsünde sırasıyla ulaşılması gereken hedeflerdir. Türkiye'de birçok firma tanınırlık konusunda yeterli imkân olmasına rağmen adım atmamaktadır. Bu konuda ders çıkarılabilecek bir başka örnek Göteborg'daki üniversite veya yerel firmalarda çalışanlar tarafından kurulan teknoloji odaklı 52 firma baz alınarak yapılan çalışmadır (Dahlstrand, 1999). Kuruluş sürecinde üniversite ve yerel bağlantıların daha önemli faktörler olarak ortaya çıktığı, ancak globalleşme sürecinde mutlaka bu bağlantıların yerini daha geniş ulusal bağlantılara ve yurt dışı iletişimlerine bırakması gerektiği görülmektedir. Bunun yanında yine firmaların kuruluşlarına bakıldığında ya büyük veya orta ölçekli firma çalışanlarının girişimciliklerinin bu firmaların kuruluşlarının sağladığı ya da üniversite kökenli kişilerce gerekli adımların atıldığı, böylece firmaların yeni firmaları kuluçkada olduğu gibi besleyerek kurdukları görülmektedir. Bunun yanında büyüme ve gelişme evrelerinin başka ebeveyn firmalardan da beslenerek daha kolay gerçekleşebileceği, firmalar arası iletişimin ise bu ivmeyi artıracığı belirtilmektedir.

Dünya'daki KOBİ sınıflandırmalarında sektör, ülke nüfusu ve ekonomik ölçek gibi faktörlere bağlı olarak farklılıklar görülebilmektedir. Bununla birlikte KOBİ ölçeklerinin sınırları hemen hemen her ülkede birbirine yakındır. Avrupa Komisyonu'na göre KOBİ'lerin sınıflandırılmasında çalışan sayısı, ciro ve bilanço değeri baz alınmaktadır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) araştırmalarında ("OECD-Small and medium-sized enterprises (SMEs) Definition") yine Avrupa Birliği tanımlarına göre KOBİ'lerin çalışan sınırı 250 olarak tanımlanırken bu sayı bazı ülkelerde 200'e düşebilmekte, Amerika'da ise bu sayı 500'e çıkmaktadır. Küçük ölçekli firmaların çalışan sayısı 50'yi aşmazken mikro işletmeler için 5-10 civarı bir çalışan sayısı belirleyici olmaktadır. KOBİ çalışan sayısı dağılımlarına bakıldığında Türkiye'de firmaların yaklaşık %98'inin çalışan sayısının 50'den az olduğu görülmektedir. Dolayısı ile Avrupa ölçeği standartlarına göre orta ölçekli firma sayısı çok az (<%1) olmaktadır. Nüfusun yaklaşık %80'i ise mikro ve küçük ölçekli KOBİ'lerde istihdam edilmektedir. KOBİ'lerin oranı ise %99 olup bu oran Avrupa ile aynıdır.

KOBİ tanımlamalarında çalışan sayısının yanında ciro da belirleyici kriter olarak kullanılabilir. Avrupa Birliği'nde 2005'te yürürlüğe konan yeni tanım uyarınca orta ölçekli işletmelerin gelirleri 50 milyon Euro'yu, küçük işletmelerin gelirleri 10 milyon Euro'yu ve mikro ölçekli işletmelerin gelirleri 2

milyon Euro'yu geçemez. Bununla birlikte bilanço değerleri de sırasıyla mikro ölçekli firmalar için 2 milyon Euro, küçük ölçekli firmalar için 10 milyon Euro, orta ölçekli firmalar için de 43 milyon Euro olarak belirlenmiştir. Türkiye için çalışan sayılarının sınırları aynı olup ciro ve bilanço değer sınırları sırasıyla 1 milyon TL, 8 milyon TL ve 40 milyon TL'dir. Ekonomiye katkı ise Avrupa'da ortalama %50-60 civarlarında olurken bu sayı Türkiye'de %20-30 civarlarına düşebilmektedir.

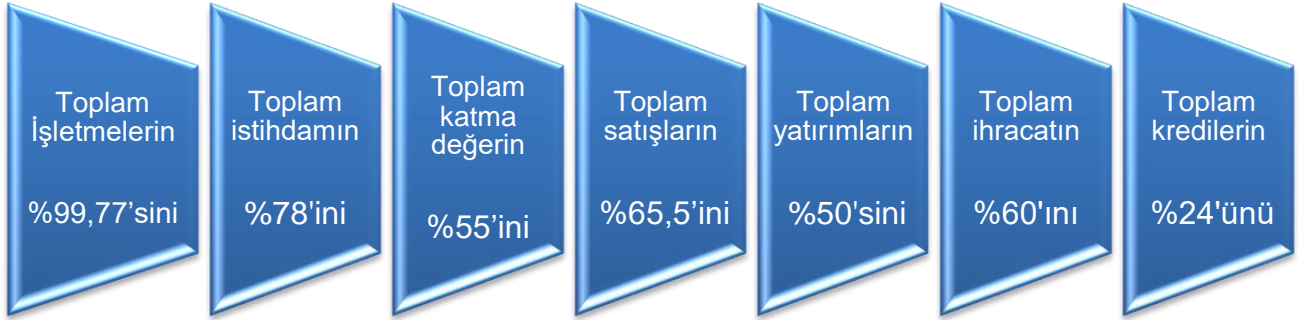
Türkiye'deki ve dünyadaki KOBİ'ler arasında farklar bulunmasına rağmen birçoğunun yaşadıkları problemler benzerdir. COSME'nin (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) Avrupa Birliği raporunda bahsettiği ve müşteri bulmanın ilk sırada yer aldığı problem tipleri Türkiye'de de en fazla karşılaşılan problemlerdir. Talep bulamama yanında finansal kaynaklara erişim, yasa ve prosedürler, yetkin personel yetersizliği, yoğun rekabet ortamı ve üretim ile iş gücü maliyetleri Türkiye'deki KOBİ'lerin de yaşadığı başlıca sorunları teşkil etmektedir. Bu sebeplere bağlı olarak KOBİ'lerin ömürlerine bakıldığında Amerika ve Avrupa'da ortalama yaşam süresi 20 yıla yakın iken Türkiye'de şirketlerin %95'i 10. yılına varamamakta, %80'ine yakını ise ilk 5 yılını dolduramamaktadır. Sayılan problemlere ek olarak etkisiz reklam stratejisi, uzun dönemli bir iş planının olmaması, hedef pazarın belirlenmemesi, yanlış fiyatlandırma, yönetim becerilerinden yoksunluk, finansal kayıtların eksik tutulması ve tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetilememesi problemleri de KOBİ'lerin hayatta kalma oranını doğrudan etkilemektedir.

1.3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

Türkiye'de KOBİ'ler genel olarak emek yoğun çalışmaktadır. Esnek yapıları sayesinde hızlı karar verebilmeleri, onları gelişen dünyaya ayak uydurmada büyük ölçekli işletmelere göre avantajlı kılmaktadır. Değişimleri takip eden, teknolojik gelişmişliği yüksek KOBİ'lerin piyasada rekabet edebilirlik gücü de fazladır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin iş gücü ve yıllık cirolarının düşük (mikro) olması nedeniyle, birçok OECD ülkesindeki KOBİ'lere göre farklılık göstermektedir. Sermaye miktarı, girişimcilik becerisi, yönetsel yetkinlikler ve özellikle bilgi ve iletişime erişim ile ondan sağladığı avantajlardan faydalanabilme bakımından daha zayıftır. Dünya genelindeki KOBİ'lerin en önemli problemi olan finansman yetersizliği, Türkiye KOBİ'lerinde de önemli ölçüde görülmektedir (Cansız, 2008).

Esnek yapıları ve hızlı karar verebilme yeteneklerinden dolayı KOBİ'ler, günümüzde ekonomik alanda önemli bir yer almıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) 2016 yılına ait KOBİ Destek Programı'nda KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemi çarpıcı olarak şu şekilde ortaya koyulmaktadır:



KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin:

- %95,62'si mikro işletmelerden,
- %3,77'si küçük işletmelerden,
- %0,5'i orta işletmelerden oluşmaktadır.

2016 yılına ait Türkiye'nin istihdam oranı %46,3 iken istihdamın %78'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Türkiye'de iş gücüne katılma oranı %52, tarım dışı istihdam %13, işsizlik oranı %10,9 ve istihdam edilenlerin %53,7'si hizmetler sektöründe çalışmaktadır. 2015 yılına göre 2016 yılında iş gücüne katılım oranı artmasına rağmen işsizlik oranında da artış söz konusudur.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV)'nın 2016 yılına ait İstihdam İzleme Bülteni'ne göre Türkiye'de 1.749.240 adet iş yeri (bk. Tablo 31), 1.744.713 adet KOBİ bulunmaktadır. KOBİ'ler en çok ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nun 2016 yılına ait İş Kayıtları verilerine göre faal olan toplam 3.652.521 adet girişim (bk. Tablo 40) bulunmaktadır. Bu girişimlerin %34,4'ü toptan ve perakende

ticaret (motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı), %14,6'sı ulaştırma ve depolama, %12'si ise imalat sanayi alanında faaliyet göstermiştir. Girişimlerin büyüklük gruplarına göre internet ve bilgisayar kullanımı konusunda ise KOBİ'lere göre büyük ölçekli girişimlerde internet ve bilgisayar kullanımının daha yaygın olduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin çalışan sayılarına göre kullandıkları teknoloji gruplarına (bk. EK 1) bakıldığında; 1-19 arası çalışan sayısına sahip girişimlerin %60,4'ü düşük teknolojiye, %31,1'i orta-düşük teknolojiye, %8,3'ü ise orta-yüksek teknolojiye sahiptir. 20-49 arası çalışan sayısına sahip girişimlerde sırasıyla %53, %28,4, %17,6; 50-249 arası çalışan sayısına sahip girişimlerde ise %49,7, %31,4 ve %17,4'tür. Türkiye'deki KOBİ'lerin düşük teknolojiye sahip oldukları görülmektedir.

Türkiye'de 2015 yılında gerçekleştirilen³ toplam ihracatın %55,1'ini, ithalatın ise %37,7'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Mikro işletmelerin ihracattaki payı %17,7, küçük işletmelerin ihracattaki payı %20,3 ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracattaki payı %17,1'dir. Girişimin ana faaliyetine göre ihracatın %59,3'ü ticaret sektöründe, %36'sı sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir. Ülke gruplarına göre bakıldığında ise KOBİ'ler ihracatın %49'unu Avrupa Birliği (AB-28) ülkelerine, %34,5'ini Asya ülkelerine; ithalatın ise %50,4'ünü Avrupa Birliği ülkelerinden, %39,5'ini Asya ülkelerinden yapmıştır. Ayrıca Türkiye'de 2016 yılında gerçekleştirilen toplam ihracatın KOBİ payı %60'a çıkmıştır.

Türkiye'de 2015 yılına ait gayrisafi yurt içi Ar-Ge harcaması 20 milyar 615 milyon TL iken bunun %17,7'sini KOBİ'ler gerçekleştirmiştir. Toplam Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden istihdam edilen 122.288 Ar-Ge personelinin %27,5'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır.

TÜİK'in Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2016 yılı sonuçlarına göre mikro işletmeler dışındaki diğer girişimlerin %93,7'si internet erişimine sahip iken, KOBİ'lerde bu oran %93,5'tir. Araştırma kapsamındaki toplam girişimlerin bilgisayar kullanım oranı %95,9, web sayfası sahiplik oranı %66; KOBİ'lerde ise bu oranlar sırası ile %95,8 ve %65,2'dir.

Kişi başı geliri arttırmak ve ekonomik istikrar sağlayabilmek için ülkeler, ekonomilerinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerin gelişimlerine gereken önemi vermelidir. Türkiye ekonomisinde de böylesine önemli yer edinen KOBİ'ler için Türkiye, ilki 2000 yılında düzenlenen Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) KOBİ'lerden Sorumlu Bakanlar Konferansı'na katılmış; bu konferansın ikincisi 2004 yılında İstanbul'da gerçekleştirilmiştir (İrten, 2004).

Bunun dışında "Avrupa KOBİ Haftası", Küçük İşletmeler için Avrupa Şartı kapsamında 25 Haziran 2008 tarihinde Avrupa Birliği Resmi Gazetesi'nde yayımlanarak yürürlüğe girmiş⁴ ve KOBİ'lerin faaliyetlerini yaygınlaştırmak ve desteklemek amacıyla sekizincisi Kasım 2016'da gerçekleştirilmiştir.

³ Türkiye'deki KOBİ'ler ile ilgili 2015 yılına ait girişim istatistikleri için TÜİK'in 2016 yılı Girişim İstatistikleri Bülteni'nden faydalanıldı.

⁴ KOSGEB. (31 Ocak 2017). <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2651/avrupa-kobi-haftasi> adresinden alındı.

Bu kapsamda bir diğer faaliyet, 160 ülkede kutlanan ve her yıl kasım ayında düzenlenen “Global Girişimcilik Haftası” (GGH), girişimcilik kariyerine sahip olmak isteyen gençleri ve tüm potansiyelleri değerlendirme fırsatı sunmaktadır. İşinde profesyonel, önemli iş adamları, fikir önderleri, ulusal ve uluslararası platformda başarı sağlamış girişimciler gençlerle buluşup onlara bilgi ve birikimlerini aktarmaktadır. Çeşitli Sivil Toplum Kuruluşları (STK), devlet kurumları ve üniversitelerin katıldığı GGH; çalışma atölyeleri, vaka çalışmaları, paneller ve fikir yarışmaları gibi etkinliklerden oluşmaktadır⁵.

Günümüzde bu ve buna benzer birçok etkinlik düzenlenmekte ve Türkiye bu etkinliklerde faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetler Türkiye'nin 23 Nisan 2002'de “Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı”nı onaylaması ile başlamış ve son dönemde giderek artmıştır. Bu durum Türkiye'nin KOBİ'lere verdiği önemi arttırmakta ve ona uluslararası boyut kazandırmaktadır. Günümüzde gerçekleştirilen bu faaliyetlerden bir diğeri; “Girişimcilik Haftası” organizasyonudur. “Girişimcilik Haftası”⁶ ulusal ölçekte yapılan girişimcilik etkinlikleri kapsamında her yılın mart ayının ilk haftasında gerçekleştirilmektedir. Amaç; Türkiye'nin ihtiyacı olan sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sürecinde iş kurma kabiliyetine sahip girişimcilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç olduğunun farkında olarak, girişimciliğin yenilikçilik ve yaratıcılık performansını daha çok öne çıkarmak ve bu sürece katkıda bulunmaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanan ilköğretim programlarında ise “Girişimcilik” ders kapsamına alınmıştır. Özellikle Sosyal Bilgiler Öğretim Programları'nda “Girişimcilik” becerisi aşağıdaki hedeflerin kazandırılması öngörülecek biçimde yapılandırılmıştır⁷:

- Meslekleri ve çevresindeki iş yerlerini tanıma,
- Çevresindeki tanınmış ve başarılı girişimcileri tanıma,
- Kişilerin ekonomi içinde, çalışan ve tüketici olarak oynadıkları rolleri keşfetme,
- Eğitimin kendi geleceklere üzerindeki önemli rolünü anlama,
- Ekonominin temel kavramlarını edinme,
- Girişimciliğin karşı karşıya olduğu zorlukları anlama,
- Yenilikçi fikirler sunma ve ürünler tasarlayabilmedir.

⁵ Global Girişimcilik Haftası. (Kasım 2017). <http://www.globalgirisimcilikhaftasi.com/> adresinden alındı.

⁶ TÜİK, Girişimcilik Bülteni. (2015). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24870> adresinden alındı.

⁷ Çocuk Gözüyle Girişimcilik. (Kasım 2010). <http://www.bilgievi.gen.tr/frmContent.aspx?ContentID=9372> adresinden alındı.

1.3.1. KOBİ Ekosistemini Oluşturan Kurum/Kuruluşlar

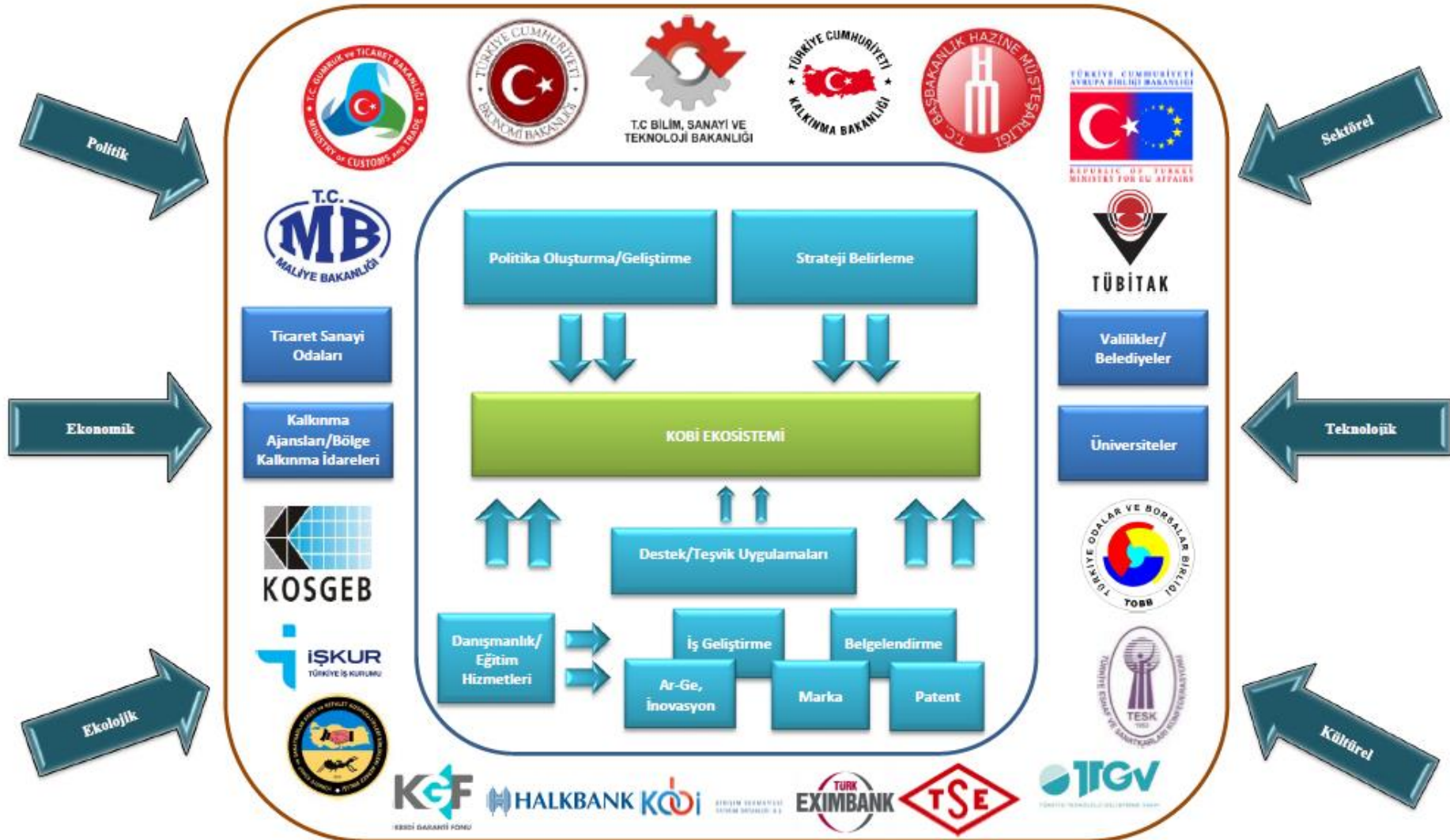
KOBİ ekosistemini oluşturan kurumlar ve görevleri, 5 Eylül 2015 tarihli ve 29466 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “2015 – 2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı” ile ilan edilmiş ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Kurum/Kuruluşlar ve Görevleri

KURUM/KURULUŞLAR	GÖREVLERİ
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB)	Bilim, sanayi ve teknoloji alanında politika, strateji, plan ve programlar geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması; yüksek katma değerli, ileri teknolojiye dayalı, verimli, çevreye duyarlı, dışa bağımlılığı azaltan, güvenli ve sürdürülebilir bir üretim yapısının oluşmasının sağlanması; üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi, başta KOBİ’ler olmak üzere girişimcilğe, yenilikçiliğe ve Ar-Ge çalışmalarına verilen desteklerle, ülke sanayisinin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması.
Kalkınma Bakanlığı	Kalkınma planları ve yıllık programlarda yer alan KOBİ'lere ilişkin politikaların hazırlanması ve uygulanmasının koordine edilmesi; yerel istihdamın ve girişimciliğin geliştirilmesi çerçevesinde KOBİ'ler ile esnaf ve sanatkârların sorunlarına yönelik politikalar geliştirilmesi, kalkınma ajanslarının genel koordinasyonunun sağlanması.
Ekonomi Bakanlığı	İhracatın kalkınma planları ve yıllık programlardaki ilke, hedef ve politikalar yönünde ülke ekonomisi yararına düzenlenmesinin, desteklenmesinin ve geliştirilmesinin sağlanması; serbest bölgelerin kurulması, yönetilmesi ve işletilmesi; yatırımlarda devlet yardımları mevzuatı çerçevesinde yatırım projelerini değerlendirerek uygun görülenlerin yatırım teşvik tedbirlerinden yararlanmasının sağlanması; teşvik tedbirlerinin uygulanması ve uygulanması; Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun (YOİKK) sekretarya faaliyetlerinin yürütülmesi.
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Esnaf ve sanatkârlara ilişkin politikaların, ilke ve hedeflerin belirlenmesi; bu kesime yönelik stratejiler geliştirilmesi; esnaf ve sanatkâr sicil kayıtlarıyla ilgili hizmetlerin yürütülmesi, Esnaf ve Sanatkâr Bilgi Sistemi ile MERSİS'in yönetimi.
Maliye Bakanlığı	Vergisel teşviklerin uygulanması.
AB Bakanlığı	AB mevzuatına uyum çalışmalarının izlenmesi ve koordinasyonu; iyi uygulama örneklerinin incelenmesi ve yaygınlaştırılması.
Hazine Müsteşarlığı	Devlet desteklerinin izlenmesi, KOBİ'lerin finansmana erişiminin kolaylaştırılması ve Bireysel Katılım Sermayesi sisteminin etkinleştirilmesi.
Ekonomi Koordinasyon Kurulu	Devlet yardımları politikalarının tespitinde, uygulanmasında ve güncelleştirilmesinde koordinasyonun sağlanması.

Tablo 3. Kurum/Kuruluşlar ve Görevleri (Devam)

KURUM/KURULUŞLAR	GÖREVLERİ
KOSGEB	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)'nin hazırlanması ve yürütülmesinin koordinasyonu; KOBİ'lere yönelik hizmet ve destekler sunulması.
Türk Standardları Enstitüsü (TSE)	KOBİ'lerin hizmet ve üretim standartlarının belirlenmesi ve yayınlanması için çalışmaların gerçekleştirilmesi, ihracat odaklı KOBİ'ler için önem teşkil eden uluslararası standartların hazırlanması ve ülkemizde yayınlanması için KOBİ'lerle iş birliği içinde çalışılması.
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	Bilim ve teknoloji politikalarının geliştirilmesi; Ar-Ge faaliyetlerinin özendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve yürütülmesi.
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	KOBİ'lere ilişkin politika ve proje geliştirme platformlarında görev alarak, Birliğin ve Birliğe bağlı odaların ve üyelerinin görüşlerinin ve katkılarının çalışmalara yansıtılması; sektör meclisleri oluşturarak sektörel sorunlara ilişkin araştırma ve çözüm geliştirme çalışmalarının yürütülmesi; KOBİ'lere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi.
Türkiye Esnaf ve Sanatçılar Konfederasyonu (TESK)	Esnaf ve sanatçılara ilişkin politika ve proje geliştirme platformlarında görev alarak, üyelerinin görüşlerinin ve katkılarının çalışmalara yansıtılması; esnaf ve sanatçılara yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi.
Kalkınma Ajansları	İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) düzey 2 bölgelerindeki 26 ajans ile bölgesel çapta proje bazlı desteklerin uygulanması; bölge planlarının hazırlanması.
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	Özel sektörün Ar-Ge ve teknolojik yenilik projelerine destek sağlanması.
Halk Bankası	Esnaf, sanatçılar ve KOBİ'lere uygun koşullarda kredi sağlanması.
Türkiye İhracat Kredi Bankası (EXİMBANK) Anonim Şirketi (A.Ş.)	İhracata yönelik üretim yapan imalatçıların kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklenmesi.
Kredi Garanti Fonu (KGF) A.Ş.	KOBİ'lerin bankalardan aldığı krediler için kredi kefalet hizmeti verilmesi.
Türkiye Esnaf ve Sanatçılar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri (TESKOMB)	Halk Bankası tarafından esnaf ve sanatçılara kullanılan krediler için kefalet hizmeti verilmesi.
KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı (GSYO) A.Ş.	KOBİ'lere sermaye katkısında bulunarak risklerine ortak olunması.



Şekil 1. KOBİ Ekosistemi

1.3.2. KOBİ'lere Yönelik Mevzuatlar

Aşağıdaki tabloda Türkiye'de KOBİ'lere yönelik kanun, tüzük, yönetmelik, üst belgeler, açıklamaları ve son değişiklik tarihleri ile birlikte yer almaktadır.

Tablo 4. KOBİ'lere Yönelik Mevzuatlar

Kanun/ Tüzük/ Yönetmelik	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	Açıklama
KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik	18.11.2005 25997 Değişiklik: 04.11.2012 28457	Amaç: Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. Kapsam: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri ilgilendiren mevzuatın uygulanmasında bu Yönetmelik hükümleri esas alınır. Ancak; KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, bu Yönetmelikte belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilirler. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir.
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Kurulması Hakkında Kanun	20.04.1990 20498 Değişiklik: 05.05.2009 27219	Amaç: Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin payım ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Kapsam: Kuruluş, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.
Türk Ticaret Kanunu	14.02.2011 27846	Amaç: Türk Ticaret Kanunu, 22.11.2001 tarihli ve 4721 sayılı Türk Medenî Kanununun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu Kanundaki hükümlerle, bir ticari işletmeyi ilgilendiren işlem ve fiillere ilişkin diğer kanunlarda yazılı özel hükümler yer alır. Kapsam: Mahkeme, hakkında ticari bir hüküm bulunmayan ticari işlerde, ticari örf ve âdete, bu da yoksa genel hükümlere göre karar verir. Madde 1522: (1) Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri tanımlayan ölçütler, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun görüşleri alınarak, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yönetmelikle düzenlenir. Yönetmelik, Resmî Gazetede yayımlanır. Bu ölçütler, bu Kanunun ticari defterler ile finansal tablolara ve raporlamaya ilişkin olanlar başta olmak üzere, ilgili tüm hükümlerine uygulanır.

Tablo 4. KOBİ'lere Yönelik Mevzuatlar (Devam)

Kanun/ Tüzük/ Yönetmelik	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	Açıklama
Türk Borçlar Kanunu	04.02.2011 27836	Amaç: Bir ticari işletmeyi ilgilendiren borçların ve borç ilişkilerinin genel ve özel hükümlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Kapsam: Borç ilişkisinin kaynakları ve hükümleri, borç ilişkilerinin sona ermesi/zamanaşımı, borç ilişkilerinde özel durumlar, taraf değişiklikleri, satış sözleşmesi, mal değişim sözleşmesi, bağışlama sözleşmesi, kira sözleşmesi, ödünç sözleşmeleri, hizmet sözleşmeleri, eser sözleşmesi, yayım sözleşmesi, vekâlet ilişkileri ve vekâletsiz iş görme, komisyon sözleşmesi, ticari temsilciler, ticari vekiller ve diğer tacir yardımcıları, havale, saklama sözleşmeleri, kefalet sözleşmesi, kumar ve bahis, ömür boyu gelir ve ölünceye kadar bakma sözleşmeleri, adi ortaklık sözleşmeleri konularındaki hükümleri kapsar.
5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun	12.03.2008 26814 Değişiklik: 30.09.2016 29843	Amaç: Ar-Ge ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, teknolojik bilginin ticarileştirilmesini, rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile Ar-Ge'ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılmasını, Ar-Ge personeli ve nitelikli iş gücü istihdamının artırılmasını desteklemek ve teşvik etmektir. Kapsam: KOSGEB tarafından 12.04.1990 tarihli ve 3624 sayılı Kanuna göre oluşturulan teknoloji merkezleri (teknoloji merkezi işletmeleri) ile Türkiye'deki Ar-Ge merkezleri, Ar-Ge projeleri ve rekabet öncesi işbirliği projeleri ve teknogirişim sermayesine ilişkin destek ve teşvikleri kapsar.
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu	01.06.2004 25479	Amaç: Ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin kuruluş ve işleyişine ilişkin esasları düzenlemektir. Kapsam: Bu Kanun; ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları, sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin kuruluşlarına, organlarının nitelikleri ve seçim usulleri ile organlık vasfını yitirme hâl ve usullerine, görev ve yetkileri ile çalışma usullerine, üyeleri ile olan karşılıklı hak ve yükümlülüklerine, gelir ve harcamaları ile bütçelerine ilişkin esasları kapsar. Madde 56: Birliğin görevleri şunlardır: 1) ... küçük ve orta ölçekli işletmeleri pazarlama, finansman, araştırma-geliştirme çalışmalarında teşvik etmek.
İş Kanunu'nun 30. Maddesi Gereği Engelli ve Eski Hükümlü Çalıştırma Zorunluluğu Hakkında Kanun	15.5.2008 5763/2	Amaç: İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21.6.1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16.6.1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12.4.1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Kapsam: Aynı il sınırları içinde birden fazla iş yeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır.

1.3.3. KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler

Aşağıdaki tabloda Türkiye'de KOBİ'lere yönelik uygulanan destek ve teşvik konuları, ilgili mevzuat, açıklamaları ve güncel değişiklikleri ile birlikte yer almaktadır.

Tablo 5. KOBİ'lere Sağlanan Destek ve Teşvikler

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı	TÜBİTAK 1507- KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı Uygulama Esasları	18.11.2005 25997 Değişiklik: 02.02.2013 28457	Madde 6: (1) Program kapsamında TÜBİTAK tarafından desteklenen projelerin, dönem tanımı içerisinde gerçekleşen faaliyetleri teknik ve mali yönden izlenir, değerlendirilir ve dönemsel olarak destek oranı uygulanarak geri ödemesiz (hibe) olarak desteklenir. (2) Destek süresi proje bazında en fazla on sekiz (18) aydır. Madde 7: (1) Program kapsamında desteklenen projeler dönemsel desteklemeye esas harcama tutarına uygulanacak "destek oranı" ile desteklenir. 2012 yılı için; a) programda uygulanacak destek oranı her dönem için sabit olup, %75 olarak belirlenmiştir, b) programa başvuruda bulunacak projenin toplam bütçesi, 500.000 (beş yüz bin) TL ile sınırlandırılmıştır.
KOBİ Destek Programı ⁸	KOSGEB KOBİ Destek Programları Yönetmeliği	15.06.2010 27612 Değişiklik: 28.12.2016 29932	Madde 5: (2) Destek programları; ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek, ihracattaki paylarını artırmak, araştırma-geliştirme, yenilik ve iş birliği faaliyetlerini desteklemek ve girişimcilik kültürünü geliştirmek amacıyla uygun olarak; Ar-Ge ve yenilik, endüstriyel uygulama, girişimcilik, pazarlama, e-dönüşüm, kurumsallaşma, markalaşma, kalite geliştirme, tasarım, çevre, enerji ve iş birliği-güç birliği ile günün şartlarına bağlı olarak oluşabilecek diğer konularda, Kalkınma Planları, Hükümet Programları ve Yıllık Programlarda belirlenen hedefler dikkate alınarak hazırlanır. Destek programlarına ilişkin olarak Kalkınma Ajansları ile kurulacak iş birliğinin çerçevesi protokoller ile belirlenir.

⁸ Bu program kapsamında; KOBİ Proje Destek Programı, Tematik Proje Destek Programı, İş Birliği Güç Birliği Destek Programı, AR-GE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı, Genel Destek Programı, Girişimcilik Destek Programı, Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı ve Kredi Faiz Desteği yer almaktadır.

Tablo 5. KOBİ'lere Sağlanan Destek ve Teşvikler (Devam 1)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmî Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	BSTB Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı Hakkında Yönetmelik	29.04.2014 28986	Madde 1: (1) Bu Yönetmeliğin amacı ve kapsamı; ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için kamu kurum ve kuruluşları ile kanunla kurulan vakıflar veya uluslararası fonlar tarafından desteklenen sanayiye yönelik, ar-ge ve yenilik projeleri sonucunda ortaya çıkan teknolojik ürünler veya öz kaynaklar kullanılarak yapılan ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ve patenti alınan teknolojik ürünler ile ilgili Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişilerce gerçekleştirilecek yatırımların desteklenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Madde 4: (1) Bu program kapsamında desteklenen yatırımlar, aşağıdaki geri ödemesiz destek unsurlarından yararlandırılır: a) Makine ve teçhizat desteği: Yatırım konusu teknolojik ürünün üretimine yönelik yatırım proje tutarını oluşturan harcamalar için sağlanacak destekten oluşur. b) Kredi faiz desteği: Yatırım konusu teknolojik ürünün üretimine yönelik yatırım proje tutarını oluşturan harcamalar için alınacak yatırım kredisine ait faiz desteğinden oluşur. c) İşletme gideri desteği: Yatırım konusu teknolojik ürünün üretim aşamasındaki işletme dönemine ait giderler için sağlanacak destekten oluşur.
Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi	BSTB Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesine İlişkin Uygulama ve Denetim Yönetmeliği	10.08.2016 29797	Bu Yönetmelik, 12/4/1990 tarihli ve 3624 sayılı KOSGEB Kurulması Hakkında Kanuna göre kurulan teknoloji merkezleri (teknoloji merkezi işletmeleri), Türkiye'deki Ar-Ge merkezleri ile tasarım merkezleri, Ar-Ge ve yenilik projeleri, tasarım projeleri, rekabet öncesi iş birliği projeleri ve teknogirişim sermayesine ilişkin destek ve teşviklere yönelik uygulama ve denetim usul ve esaslarını kapsar.
Teknoloji ve Yenilik Destek Programı	TÜBİTAK Teknoloji ve Yenilik Destek Programlarına İlişkin Yönetmelik	16.01.2007 26405 Değişiklik: 02.02.2013 28457	Madde 1: (1) TÜBİTAK tarafından oluşturulan destek programları kapsamında, gerçek ve tüzel kişilerin bilimsel ve teknolojik bilgiyi ürüne, sürece, yönetime veya sisteme dönüştürme aşamalarında yapacağı, teknoloji ve yenilik odaklı araştırma, geliştirme, iyileştirme, işbirliği ve kümeleşme faaliyetlerine ilişkin proje önerilerinin değerlendirilmesi, bu kişilere ait kuruluşların projelerinin geri ödemesiz olarak desteklenerek izlenmesi, sonuçlandırılması ve sonuçların değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir. Madde 2: (1) Sektör ve büyüklüğüne bakılmaksızın katma değer yaratan Türkiye'de yerleşik kuruluşların, araştırma-teknoloji geliştirme, teknoloji yönetimi ve yenilik konularında uluslararası düzeyde rekabetçi bir yapıya ulaşmalarını sağlamak ve üniversite-sanayi işbirliği, teknoloji transfer mekanizmaları oluşturmaya yönelik ya da araştırma-teknoloji geliştirme ve yenilik amaçlı bilinçlendirme faaliyetlerini kapsar.

Tablo 5. KOBİ'lere Sağlanan Destek ve Teşvikler (Devam 2)

Destek/Teşvik Konusu	İlgili Mevzuat	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	İlgili Madde
TTGV Proje Destekleri	TTGV Kurulmasına İlişkin Karar	03.07.2009 27277	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın proje destekleri; Antalya Endüstriyel Simbiyoz Projesi, DAP Girişimcilik ve Yenilikçilik İhtiyaç Analizi Projesi, Teknoloji Transfer Hızlandırıcı, İleri Teknoloji Projeleri Desteği'dir.
Alacakların Yeniden Yapılandırılması	Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin 6736 sayılı Kanun	19.08.2016 29806	30.06.2016 tarihi itibarıyla gecikmiş vergi borçlarında Yurt İçi ÜFE oranında güncelleme, Motorlu Taşıtlar Vergisi ve Trafik Para Cezalarında önemli indirim, Peşin ödemelerde Yurt İçi ÜFE oranında hesaplanan tutardan ayrıca %50 indirim, Vergi aslına bağlı olmayan usulsüzlük ve özel usulsüzlük cezalarının %50'sinin silinmesi, Varlık Barışı, Vergi ihtilaflarının sulh yoluyla sonlandırılmasında %80'e varan indirim, İşletme kayıtlarının cezasız ve faizsiz olarak gerçek duruma uygun hale getirilmesi, Eczanelerde cezasız faizsiz stok düzeltme, Matrah ve vergi artırımında vergi incelemesinden muafiyet, İnceleme ve tarhiyat safhasındaki borçlar için yapılandırma, Beyan edilmemiş gelirler ve kazançlar için pişmanlıkla cezasız ve faizsiz beyan, Yapılandırılan borçları anlaşmalı bankaların banka kartı ve kredi kartı ile ödeme,6552 sayılı Kanun kapsamında devam eden borçların yeniden yapılandırılması, Vadesi 31.12.2011 tarihinden önce olan 50 TL ve altındaki borçların silinmesine ilişkin usul ve esaslar belirlenmektedir.
İstihdam Teşvikleri	İŞKUR'un Aktif ve Pasif İstihdam Programları	-	Aktif İstihdam Programları: Mesleki Eğitim Kursları, Girişimcilik Eğitim Programları, İşbaşı Eğitim Programları Toplum Yararına Programlar, Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri Projesi (UMEM), Özel Politika ve Uygulamalar, Korumalı İş Yerleri Projesi, Engelli ve Eski Hükümlüye Kendi İşini Kurma Desteği, Engellinin İş Bulmasını Sağlayacak Destek Teknolojilerine İlişkin Projeler, Engellinin İşe Yerleştirilmesi, İşe ve İşyerine Uyumunun Sağlanmasına Yönelik Projeler, Engellilerin İstihdam Edilebilirliklerini Artırmayı Amaçlayan Mesleki Eğitim ve Rehabilitasyon Projeleri yürütülmektedir. Pasif İstihdam Programları: İşsizlik Sigortası, Ücret Garanti Fonu, Kısa Çalışma Ödeneği ve İş Kaybı Tazminatı'dır.
Yatırımlarda Devlet Yardımları	Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar	19.06.2012 28328 Değişiklik: 05.10.2016 29848	Kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedefler doğrultusunda tasarrufların katma değeri yüksek yatırımlara yönlendirilmesine, üretim ve istihdamın artırılmasına, uluslararası rekabet gücünü artıracak ve araştırma geliştirme içeriği yüksek bölgesel ve büyük ölçekli yatırımlar ile stratejik yatırımların özendirilmesine, uluslararası doğrudan yatırımların artırılmasına, bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılmasına, kümelenme ve çevre korumaya yönelik yatırımlar ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir. Bu Karar kapsamında yer alan desteklerin uygulanması açısından iller, sosyoekonomik gelişmişlik seviyeleri dikkate alınarak altı bölgeye ayrılmıştır. (bk. Tablo 6)

Tablo 6. Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale*	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkâri
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	Yozgat	Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri
			Sivas		

* Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri Hariç

Yatırımlarda devlet yardımları⁹ kapsamında teşvik sistemi; genel, bölgesel, büyük ölçekli ve stratejik yatırımların teşviki uygulamalarından oluşur. Bu teşvik uygulamalarından genel ve bölgesel yatırım teşvik uygulamalarının KOBİ kapsamına giren kısımları mevcuttur. Büyük ölçekli ve stratejik yatırım uygulamaları için 250 üzeri çalışan sayısına ve 50 milyon üzeri sabit yatırıma sahip olmak gerekmektedir. Bu bağlamda sadece KOBİ kapsamına giren yatırım teşvik uygulamalarına yer verilecektir.

1.3.3.1. Genel Teşvik Uygulamaları

Bölgesel, büyük ölçekli ve stratejik yatırımlar teşvik edilmeyecek yatırım konuları ve teşviki için öngörülen şartları sağlayamayan yatırım konuları hariç olmak üzere, sabit yatırım tutarları (yatırımların destek unsurlarından yararlanabilmesi için asgari sabit yatırım tutarının; 1. ve 2. bölgelerde 1 milyon Türk Lirası, diğer bölgelerde ise 500 bin Türk Lirası olması gerekir) ve üzerindeki yatırımlar bölge ayrımı yapılmaksızın aşağıdaki destek unsurlarından yararlandırılabilir:

- Gümrük vergisi muafiyeti
- Katma Değer Vergisi (KDV) istisnası
- Gelir vergisi stopajı desteği (6. bölgede gerçekleştirilecek yatırımlar için)
- Sigorta primi işveren hissesi desteği (tersanelerin gemi inşa yatırımları için)

1.3.3.2. Bölgesel Teşvik Uygulamaları

EK 3'teki iller itibarıyla karşılarında numaraları belirtilen sektörler, EK 2'deki ilin bulunduğu bölgedeki şartları sağlamaları halinde aşağıdaki desteklerden yararlandırılabilir:

- Gümrük vergisi muafiyeti
- KDV istisnası
- Vergi indirim
- Sigorta primi işveren hissesi desteği
- Yatırım yeri tahsis
- Faiz desteği (3-4-5. ve 6. bölgelerdeki yatırımlar için)
- Gelir vergisi stopajı desteği (6. bölgede gerçekleştirilecek yatırımlar için)
- Sigorta primi desteği (6. bölgede gerçekleştirilecek yatırımlar için)

Ayrıca devlet yatırım teşviklerinin uygulama süreleri; 1. Bölge için 2 yıl, 2. Bölge için 3 yıl, 3. Bölge için 5 yıl, 4. Bölge için 6 yıl, 5. Bölge için 7 yıl, 6. Bölge için 10 yıldır.

⁹ Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar, 19 Haziran 2012.

2. DOKAP BÖLGESİ ve BÖLGEDEKİ KOBİ'LER

2.1. DOKAP BÖLGESİNİN TANIMLANMASI

DOKAP (Doğu Karadeniz Projesi) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat ve Trabzon olmak üzere dokuz ili kapsamaktadır. Bu bölümde söz konusu illeri tanımlayabilmek amacıyla iller, T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın SEGE 2013 çalışmasında ele aldığı sosyoekonomik göstergeler¹⁰ içerisinde bu çalışma kapsamına giren göstergelerden faydalanılarak değerlendirilecektir. Bu göstergeler; demografik özellikler, istihdam göstergeleri, eğitim göstergeleri, rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri, finansal göstergeler ve erişilebilirlik göstergeleridir.

2.1.1. Demografik Özellikler

Bir ilin sahip olduğu demografik özellikler, o ilin gelişmişlik veya gelişmeye açıklık düzeyini yansıtması bakımından oldukça önemlidir. Örneğin; bağımlı (üretim katılmayan) nüfusun az, alınan göçün ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu illerin şehirleşme bakımından daha avantajlı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda demografik göstergeler olarak illerin nüfus istatistikleri, genç bağımlı nüfus oranı, göç durumu ve kentleşme oranı ele alınacaktır.

2.1.1.1. Nüfus İstatistikleri

Kalkınmanın sağlanabilmesi için mevcut kaynakların iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar içerisinde en önemli kaynak, insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında nüfus istatistikleri; ilin gelişmişlik potansiyelini ve talebini yansıtabileceği gibi, o il sınırları içerisinde bulunan nüfusun ortaya çıkarabileceği problemleri önceden tespit etmek ve bu doğrultuda önlem almak bakımından da önemlidir. Bu nedenle ele alınacak nüfus istatistikleri; nüfus sayısı, nüfus artış hızı ve nüfus yoğunluğu göstergeleri olacaktır.

Nüfus sayısı; nüfus istatistiklerinin temelini oluşturmaktadır. Nüfus sayılarından nüfusun artış hızı, yoğunluğu, dağılışı, çalışan/bağımlı nüfus, işsizlik oranı vb. gibi önemli veriler elde edilmektedir. Ayrıca, söz konusu ilin insan kaynakları potansiyelini, başlıca demografik, sosyal ve ekonomik özelliklerini tam ve doğru olarak tespit etmeyi sağlayacaktır.

Sanayinin, ulaşımın, turizmin ve ticaretin gelişmiş olduğu yerlerde sık nüfus, gelişmemiş olduğu yerlerde ise seyrek nüfus yapılanmalarının görüldüğü bilinmektedir. Fakat DOKAP illeri arasındaki nüfus sayıları farkının yüksek olması (bk. Tablo 7) DOKAP bölgesi ile ilgili geçerli genel bir bilgi

10 İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013, s. 21-23.

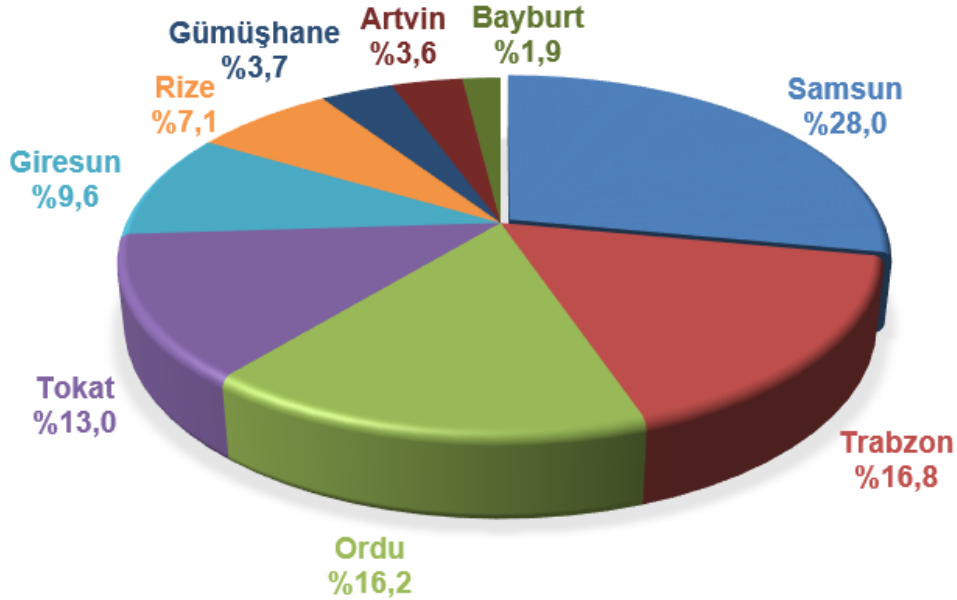
vermeyecektir. Bu nedenle uygun göstergeler için DOKAP illeri ağırlıklı olarak kendi aralarında karşılaştırılacaktır.

Tablo 7. Nüfus Sayıları

	2014	2015	2016
Türkiye	77.695.904	78.741.053	79.814.871
Samsun	1.269.989	1.279.884	1.295.927
Trabzon	766.782	768.417	779.379
Ordu	724.268	728.949	750.588
Tokat	597.920	593.990	602.662
Giresun	429.984	426.686	444.467
Rize	329.779	328.979	331.048
Gümüşhane	146.353	151.449	172.034
Artvin	169.674	168.370	168.068
Bayburt	80.607	78.550	90.154
DOKAP Bölgesi	4.515.356	4.525.274	4.634.327

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2016.

Tablo 7 incelendiğinde DOKAP illerinin 2016 yılındaki toplam nüfusu, Türkiye nüfusunun %5,8'ini oluşturmaktadır. 2014-2015 yılları arasında DOKAP illerinin nüfus sayılarına bakıldığında; Trabzon, Ordu ve Gümüşhane'nin nüfusunda artış görülse de 2015 yılında DOKAP bölgesinin nüfusu azalmıştır. 2015-2016 yıllarında ise sadece Artvin'in nüfusunda azalma, diğer tüm DOKAP illerinin nüfusunda artış ve dolayısıyla DOKAP bölgesinin nüfusunda artış görülmektedir.



Şekil 2. Bölgedeki Nüfus Ağırlıkları

Şekil 2'de DOKAP bölgesinde bulunan illerin bölgedeki nüfus ağırlıkları yüzde olarak gösterilmektedir. DOKAP illeri arasında nüfus sayısı bakımından en büyük paya sahip il Samsun (%28), en küçük paya sahip il ise Bayburt (%1,9)'tur.

Tablo 8. Nüfusa Kayıtlı Olunan ve İkamet Edilen İle Göre Nüfus

	Kayıtlı Nüfus	Farklı İilde İkamet Eden Nüfus	Farklı İilde Kayıtlı Olan Nüfus	Yerli Nüfus
Samsun	1.922.041	870.704	229.949	1.051.337
Ordu	1.521.278	838.090	62.578	683.188
Trabzon	1.507.638	825.315	90.735	682.323
Tokat	1.319.498	792.307	70.803	527.191
Giresun	1.116.664	722.778	47.229	393.886
Rize	756.208	476.194	49.853	280.014
Gümüşhane	448.350	309.420	31.368	138.930
Artvin	440.837	294.809	21.570	146.028
Bayburt	271.865	200.099	17.956	71.766
DOKAP Bölgesi	9.304.379	5.329.716	622.041	3.974.663

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2016.

Tablo 8'de DOKAP illerine kayıtlı veya ilgili ilde ikamet eden nüfusun ikamet ettikleri veya kayıtlı oldukları illere göre DOKAP illeri ve diğer iller şeklinde ayırım gözetilerek 2016 yılına ait nüfus sayıları verilmektedir. Yurt dışında ikamet edip DOKAP illerine kayıtlı olan ya da DOKAP illerinde ikamet edip yurt dışına kayıtlı olan nüfus ele alınmamaktadır.

- Yerli nüfus, kayıtlı olduğu ilgili DOKAP ilinde ikamet eden nüfusu
- Farklı ilde kayıtlı olan nüfus, ilgili DOKAP ilinde ikamet etmesine rağmen o ilde kayıtlı olmayan nüfusu
- Farklı ilde ikamet eden nüfus, ilgili DOKAP iline kayıtlı fakat o ilde ikamet etmeyen nüfusu
- Kayıtlı nüfus ise, ilgili DOKAP iline kayıtlı olup o ilde veya farklı bir ilde ikamet eden toplam nüfusu ifade etmektedir.

DOKAP illerinin 2016 yılına ait nüfus sayıları (bk. Tablo 7) ile kayıtlı nüfus sayıları sıralaması genel olarak paralel iken Trabzon ve Ordu için farklı bir durum söz konusudur. Trabzon'un nüfusunun (779.379) Ordu'ya (750.588) göre daha fazla olmasına karşın, Trabzon'a kayıtlı olan nüfus Ordu'ya kayıtlı olan nüfusa göre daha azdır.

DOKAP illerine kayıtlı nüfusun %57,2'si farklı ilde ikamet etmekte iken DOKAP illerinde ikamet edenlerin %13,4'ünün de farklı illere kayıtlı olduğu görülmektedir. İl bazlı bakılırsa; farklı ilde kayıtlı olup ilgili DOKAP ilinde ikamet edenlerin yüzdesel olarak sıralaması Bayburt (%19,9), Gümüşhane (%18,2), Samsun (%17,7), Rize (%15), Artvin (%12,8), Tokat (%11,7), Trabzon (%11,6), Giresun (%10,6) ve Ordu (%8,3) şeklindedir. Ayrıca farklı ilde ikamet edip ilgili DOKAP iline kayıtlı olanların

yüzdesele olarak sıralaması ise Bayburt (%73,6), Gümüşhane (%69), Artvin (%66,8), Giresun (%64,7), Rize (%62,9), Tokat (%60), Trabzon (%55), Ordu (%54,7) ve Samsun (%45,3)'dur. Özellikle Samsun, nüfus sayısı bakımından DOKAP illeri arasında en fazla nüfusa sahip olan ve en az farklı ilde ikamet eden nüfus oranına sahip DOKAP ili olarak görülmektedir.

Tablo 9. Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu

	Yıllık Nüfus Artış Hızı (%)			Nüfus Yoğunluğu			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2014	2015	2016	
Türkiye	13,3	13,4	13,5	Türkiye	101	102	104
Bayburt	63,9	-25,9	137,8	Trabzon	164	165	167
Gümüşhane	34,3	34,2	127,4	Samsun	140	141	143
Giresun	11,6	-7,7	40,8	Ordu	122	122	126
Ordu	-9,9	6,4	29,3	Rize	84	84	84
Tokat	-1,3	-6,6	14,5	Giresun	63	62	65
Trabzon	11,2	2,1	14,2	Tokat	60	60	61
Samsun	6,5	7,8	12,5	Gümüşhane	23	24	27
Rize	4,8	-2,4	6,3	Bayburt	22	21	24
Artvin	2,0	-7,7	-1,8	Artvin	23	23	23

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2014-2015-2016.

Nüfus artış hızı, nüfustaki doğum oranı ile ölüm oranı arasındaki farkı ifade eder. Aynı zamanda gelişmişlik seviyelerinin belirlenmesinde etkili olan ölçütlerden biridir. Gelişmiş ülkelerdeki nüfus artış hızı, gelişmemiş ülkelere kıyasla daha düşüktür. Ayrıca gelişmişlik seviyesi için o yerin nüfus artış hızı tek başına yeterli bir gösterge olmamaktadır. Tablo 9'da görüldüğü üzere nüfus artış hızı en yüksek DOKAP illeri Bayburt ve Gümüşhane, nüfus artış hızı en düşük DOKAP illeri ise Artvin ve Rize'dir.

Nüfus yoğunluk değerinin (kişi/km²) yüksek olması, o ilin ekonomik potansiyelinin yüksek olduğuna işaret edecektir. Bu bakımdan önem arz etmektedir. DOKAP illeri arasında 2014 ve 2015 yıllarına ait nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu il Trabzon, en düşük olduğu il Bayburt'tur. 2016 yılında ise nüfus yoğunluğu bakımından Artvin'in Bayburt'un da gerisinde kaldığı görülmektedir. Sonuç olarak Karadeniz Bölgesi'nin büyükşehir belediyeleri olan Trabzon, Samsun ve Ordu DOKAP illeri içinde ekonomik potansiyeli en yüksek illerdir.

Nüfus artış hızı, doğurganlık hızı ile yüksek korelasyona sahip bir göstergedir. Bu nedenle illerin doğurganlık hızlarının tekrar ele alınmasına gerek duyulmamaktadır.

2.1.1.2. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 yaş)

Genç bağımlı nüfus oranı "15-64" yaş grubundaki her 100 kişi için "0-14" yaş grubundaki kişi sayısını ifade eder. Genç bağımlı nüfus oranının yüksek olması, o ilin nüfusunun büyük bir kısmının genç nüfus olması ve bu nüfusun olağan olarak iş gücü içerisinde yer almaması anlamına gelmektedir. Bu da ekonomik potansiyeli olumsuz etkileyecek bir gösterge olacaktır. Dolayısıyla ekonomik

potansiyeli yüksek bir ilin genç bağımlı nüfus oranının düşük olması beklenmektedir. Fakat bu gösterge ekonomik potansiyeli etkileyen göstergelerden sadece biridir. Şöyle ki, genç bağımlı nüfus oranı tek başına iş gücü potansiyelini yansıtmayacaktır. Bu oranın yüksek olmasında farklı birçok etmen söz konusudur; göç verme sayısının yüksek olması nedeniyle ilde genç nüfusun ve çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) az olması bu duruma bir örnek gösterilebilir. İlin ekonomik veya iş gücü potansiyelinin yüksek olduğunu söyleyebilmek için özellikle çalışma çağındaki nüfus oranının da yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 10. Genç Bağımlı Nüfus Oranı (0-14 Yaş)

	2014	2015	2016 (%)
Türkiye	35,8	35,4	34,9
Artvin	26,5	26,1	25,4
Giresun	26,9	26,5	25,8
Rize	28,9	28,5	27,8
Gümüşhane	28,3	28,4	28,5
Trabzon	30,1	29,8	29,3
Ordu	30,8	30,2	29,4
Samsun	31,6	31,0	30,4
Bayburt	34,2	34,0	30,7
Tokat	32,6	31,9	30,8

Kaynak: TÜİK, Bölgesel İstatistikler, 2014-2015-2016.

Yukarıda iş gücü potansiyeli hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra bu doğrultuda Tablo 10 incelendiğinde, DOKAP illeri arasında genç bağımlı nüfus oranının en yüksek olduğu ilin Tokat, genç bağımlı nüfus oranının en düşük olduğu ilin ise Artvin olduğu görülmektedir. Son üç yıl içerisinde Tokat ve Bayburt dışındaki tüm illerde il sıralaması paralellik göstermektedir. Genç bağımlı nüfus oranında artış, sadece Gümüşhane’de söz konusudur. Ayrıca DOKAP illerinin tamamının genç bağımlı nüfus oranı, Türkiye ortalamasının altındadır.

2.1.1.3. Göç

Net göç hızı, söz konusu ilde göç edebilecek her bin kişi için net göç sayısını ifade etmektedir. Net göç hızını tespit edebilmek için öncelikle o ilin aldığı göç sayısı, verdiği göç sayısı ve net göç sayısının bilinmesi gerekmektedir. Net göç sayısı o ilin aldığı göç sayısından verdiği göç sayısı çıkarılarak bulunur ve net göç sayısının negatif değerde olması o ilin göç veren bir il olduğunu ifade etmektedir. Net göç hızı ise net göç sayısının toplam nüfusa bölünmesiyle bulunur ve binde olarak ifade edilir. Net göç hızının yüksek olması, o ilin diğer illerden göç aldığını göstermektedir.

Tablo 11. Net Göç Hızı (%)

	Alınan göç sayısı	Verilen göç sayısı	Net göç sayısı	Net göç hızı
Türkiye	2.619.403	2.619.403	-	-
Bayburt	16.981	6.653	10.328	121,5
Gümüşhane	26.681	18.343	8.338	49,7
Giresun	35.376	20.284	15.092	34,5
Ordu	42.995	27.229	15.766	21,2
Tokat	36.572	33.380	3.192	5,3
Trabzon	28.680	26.775	1.905	2,4
Samsun	41.687	41.187	500	0,4
Rize	15.006	15.604	-598	-1,8
Artvin	8.240	9.283	-1.043	-6,2

Kaynak: TÜİK, ADNKS Sonuçları, 2016.

Bu durumda Tablo 11 incelendiğinde Artvin ve Rize'nin 2016 yılında göç veren DOKAP illeri olduğu görülmektedir. Net göç hızı bakımından ise DOKAP illeri arasında diğer illere kıyasla net göç hızı en yüksek il Bayburt, net göç hızı en düşük il ise Artvin'dir. Ayrıca net göç sayısının en fazla olduğu ilin Ordu olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Göç Dağılımı

	GÖÇ ALAN								
	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
Artvin	0	27	167	96	188	637	398	48	590
Bayburt	32	0	94	171	102	84	110	33	657
Giresun	132	80	0	471	1117	267	955	229	1412
Gümüşhane	44	403	529	0	239	160	496	92	1430
Ordu	190	135	1096	279	0	435	2649	685	944
Rize	612	117	250	193	541	0	747	83	1499
Samsun	325	340	896	668	3520	638	0	1154	1557
Tokat	39	67	199	82	1054	82	1252	0	274
Trabzon	397	1007	1305	1938	791	1211	1419	187	0
Toplam	1771	2176	4536	3898	7552	3514	8026	2511	8363

Kaynak: TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi-Göç İstatistikleri, 2016.

Tablo 12'de DOKAP illeri arasındaki göç hareketlerinin sayısı ve yönü ele alınmaktadır. DOKAP illerinden 2016 yılında toplamda en çok göç alan ilk üç DOKAP il sıralaması Trabzon, Samsun ve Ordu; en az göç alan ilk üç il sıralaması ise Artvin, Bayburt ve Tokat şeklindedir. Göçün gerçekleştiği yöne bakıldığında ise hem Ordu'dan Samsun'a hem de Samsun'dan Ordu'ya en yoğun göçün gerçekleştiği görülmektedir. Trabzon ile Gümüşhane arasında da aynı ilişki söz konusudur. Ayrıca Giresun'dan ve Rize'den Trabzon'a gerçekleşen göçler dikkat çekmektedir.

2.1.1.4. Kentleşme Oranı

Yüksek bir kentleşme oranı, o ilde yaşayanların katma değerini düşük olduğu tarım sektöründen ziyade katma değerini daha yüksek olduğu sanayi ve hizmetler sektörlerinde faaliyette buldukları anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle kentleşme oranı, kent nüfusunun kır nüfusuna oranını ifade etmektedir. Kentleşme oranına paralel olarak gelişmiş kentlerden bahsedilebilir. Kalkınma için özellikle kentleşme, gerekli bir olgudur. Bu bağlamda, yenilikçi ve rekabetçi bir ilin kentleşme oranının yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 13. Kentleşme Oranı

	Kent Nüfusu	Kent Oranı (%)		Kır Nüfusu	Kır Oranı (%)	
	2016	2015	2016	2016	2015	2016
Samsun	1.295.927	100,0	100,0	-	-	-
Trabzon	779.379	100,0	100,0	-	-	-
Ordu	750.588	100,0	100,0	-	-	-
Gümüşhane	121.533	65,7	70,6	50.501	34,3	29,4
Rize	221.040	65,53	66,8	110.008	34,5	33,2
Giresun	292.614	64,58	65,8	151.853	35,4	34,2
Tokat	387.205	63,95	64,2	215.457	36,0	35,8
Bayburt	55.670	58,91	61,7	34.484	41,1	38,3
Artvin	99.826	59,01	59,4	68.242	41,0	40,6

Kaynak: TÜİK, ADNKS Sonuçları, 2015-2016.

Samsun, Trabzon ve Ordu Karadeniz Bölgesi'nin büyükşehir belediyesi olan illerdir. Dolayısıyla kentleşmenin bu illerde gerçekleştiği Tablo 13'te de görülebilmektedir. Ayrıca Karadeniz Bölgesi'nin eğitim, sanayi, ticaret, ulaşım ve ekonomi açılarından en gelişmiş şehirlerinin ve kalkınmada öncü illerinin Samsun, Trabzon ve Ordu olduğu söylenebilir.

DOKAP illeri arasında 2015 yılında en az kentleşme oranı Bayburt'ta, 2016 yılında en az kentleşme oranı ise Artvin'de görülmektedir.

2.1.2. İstihdam Göstergeleri

İstihdam, ülkedeki mevcut iş gücünün ekonomik faaliyetler içerisinde sürekli biçimde çalıştırılmasıdır. İstihdam kavramı, bir ekonomide belli bir dönemde mevcut üretim öğelerinin var olan teknolojik düzeye göre hangi oranda kullanıldığını ifade eder; dar ve geniş olmak üzere iki şekilde ele alınır. Dar istihdamda emeğin, yani sadece çalışanların üretim sürecinde kullanılması incelenir. Geniş manada ise emek, sermaye, toprak gibi üretim sürecinde rol alan tüm faktörler incelenir¹¹.

¹¹ 12.09.2016 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0stihdam> adresinden alındı.

İstihdam göstergeleri; işsizlik oranı, iş gücüne katılma oranı, çalışma çağındaki nüfusun (15-64 yaş) toplam nüfusa oranı, ortalama günlük kazanç, sosyal güvenlik kapsamındaki aktif çalışan kişi sayıları, istihdam oranı olarak ele alınacaktır.

TÜİK'in il bazlı temel iş gücü göstergeleri en son 2013 yılında yayımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise istatistiki bölge birimleri sınıflamasına yer verilmiştir. Bu durumda istihdam göstergeleri verilerinin kullanımı hususunda DOKAP illerini de kapsayan üç bölge ele alınacak ve 2013 yılı il bazlı verilerle karşılaştırılarak DOKAP illeri içinde yer almayan diğer illerin etkisi de göz ardı edilmeyecektir.

- 1. Bölge: Samsun, Tokat, Çorum, Amasya
- 2. Bölge: Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane
- 3. Bölge: Erzurum, Erzincan, Bayburt.

TÜİK'in 2013 yılının "İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri" illerin kendi aralarında karşılaştırılması açısından, yine TÜİK'in 2016 yılı "İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması 2.Düzye' e (26 Bölge) Göre İş Gücü Durumu" ise DOKAP illerini de kapsayan bölgelerin Türkiye ortalaması ile karşılaştırılması açısından önemlidir.

2.1.2.1. İstihdam Oranı

TÜİK'in yaptığı istihdam kavramı, işbaşında olan ve işbaşında olmayan gruba dâhil kurumsal olmayan çalışma çağındaki toplam nüfus olarak ifade edilmektedir¹². İstihdam oranı, istihdam edilen nüfusun kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusa¹³ bölünmesi ile elde edilen orandır. Bir ilin istihdam oranının yüksek olması kayıtlı çalışan sayısının yüksek, iş gücü piyasasının hareketli ve dolayısıyla ekonomik potansiyelinin nüfusuna göre yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle önemli bir gösterge olarak ele alınmaktadır.

Tablo 14. İstihdam Oranı

	Oran	Değişim Katsayısı	Alt Sınır	Üst Sınır (%)
Ordu	49,0	1,4	47,6	50,3
Rize	48,1	1,4	46,8	49,4
Bayburt	48,1	1,0	47,2	49,1
Giresun	47,9	0,4	47,5	48,3
Samsun	47,2	0,4	46,8	47,5
Artvin	47,1	1,7	45,5	48,6
Tokat	46,7	0,8	45,9	47,4
Trabzon	46,6	1,2	45,5	47,7
Gümüşhane	46,3	1,6	44,8	47,7

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

¹² 05.04.2016 tarihinde http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2011/turkce/metaveri/tanim/index.html adresinden alındı.

¹³ "TÜİK'in tanımına göre "Kurumsal Olmayan Çalışma Çağındaki Nüfus": 15 yaşından büyük, üniversite yurtları, yetiştirme yurtları (yetimhane), huzurevi, özel nitelikteki hastane, hapisane, kışla vb. yerlerde ikamet edenler dışında kalan nüfustur.

Verilen tanımlardan yola çıkarak il karşılaştırması yapabilmek amacıyla Tablo 14 incelendiğinde, istihdam oranı en yüksek DOKAP ili Ordu, en düşük DOKAP ili Gümüşhane'dir. Gümüşhane'nin DOKAP illeri arasında çalışma çağındaki nüfus oranı en yüksek il olması bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca tüm DOKAP illerinin istihdam oranı, 2013 yılı Türkiye istihdam oranının (%45,9) üstünde seyretmektedir. Netice olarak 2013 yılında DOKAP illeri arasında istihdam edilen nüfusun kurumsal çalışma çağındaki nüfusa oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu, daha sonra ise Rize ve Bayburt'tur.

Tablo 15. İstihdam Oranı ve Sektör Dağılımı (Bölgesel)

	İstihdam Oranı		Sektör Dağılımı (%)					
	2015	2016	Tarım		Sanayi		Hizmet	
			2015	2016	2015	2016	2015	2016
Türkiye	46,0	46,3	20,6	19,5	27,2	26,8	52,2	53,7
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	47,8	48,1	39,3	40,0	19,1	17,7	41,6	42,3
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	51,3	52,0	43,8	42,2	17,0	15,5	39,2	42,2
Erzurum, Erzincan, Bayburt	48,0	47,0	51,7	45,8	11,0	10,7	37,4	43,5

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2016.

Tablo 15'te TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelerin istihdam oranları ve istihdam edilenlerin sektörel dağılımları verilmektedir. 2015 ve 2016 yıllarında, 2013 yılında da olduğu gibi, DOKAP illerinin oluşturduğu bölgelerin istihdam oranı, Türkiye istihdam oranının üzerinde seyretmektedir.

Sektörel dağılım bakımından genel olarak ele aldığımızda hizmet sektörünün bir önceki yıla göre 2016 yılında artış gösterdiği, tarım ve sanayi sektörlerinin bir önceki yıla göre 2016 yılında genel olarak azalış gösterdiği görülmektedir.

2.1.2.2. İş Gücüne Katılma Oranı

İş gücüne katılma oranı, genel manada iş gücünün aktif nüfusa oranı olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla iş gücü ve aktif nüfusun da tanımlarının yapılması faydalı olacaktır.

- İş gücü; çalışan nüfus ile işsiz fakat iş arayan kimselerin toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken, bu gruba işsiz fakat iş aramayanların dâhil edilmemesidir.
- Aktif nüfus; 15 yaş ve üzerinde olup kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusun dışında kalan nüfus olarak ifade edilebilir.

İş gücüne katılma oranı, diğer istihdam göstergelerini daha sağlıklı yorumlayabilmek adına önemlidir. İşsizlik oranları, iş gücüne katıldığı halde istihdam edilemeyenleri kapsar. İş gücüne katılım oranı ise, iş gücüne katılan ve iş arayanları kapsar. Yani iş gücüne katılmaya hazır olduğu halde iş aramayanlar, üretime katkısı olmayıp toplam üretimden faydalanmalarına rağmen işsiz olarak kabul edilmemektedirler.

Tablo 16. İş Gücüne Katılma Oranı

	Oran	Değişim Katsayısı	Alt Sınır	Üst Sınır %
Ordu	52,2	1,3	50,9	53,5
Rize	51,5	1,2	50,3	52,8
Giresun	51,3	0,4	50,8	51,7
Bayburt	51,3	0,9	50,4	52,2
Artvin	50,7	1,5	49,1	52,2
Samsun	50,5	0,4	50,2	50,9
Trabzon	50,3	1,1	49,2	51,4
Gümüşhane	49,9	1,5	48,4	51,3
Tokat	49,9	0,7	49,2	50,6

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

İş gücüne katılım oranının yüksek olması, o ilin ekonomik faaliyetlerinin yüksek olduğu anlamına gelir. Tablo 16'da görüldüğü üzere, 2013 yılında DOKAP illeri arasında iş gücüne katılma oranı en yüksek olan il Ordu, iş gücüne katılma oranı en düşük olan il ise Tokat'tır. Ayrıca Ordu, Rize, Giresun, Bayburt illerinin Türkiye ortalamasının üstünde, diğer illerin ise Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

Tablo 17. İş Gücüne Katılma Oranı (Bölgesel)

	2014	2015	2016 (%)
Türkiye	50,5	51,3	52,0
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	49,8	51,1	52,2
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	52,9	53,9	54,4
Erzurum, Erzincan, Bayburt	50,5	51,0	49,5

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2016.

TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelere bakıldığında ise bölgelerin Türkiye ortalamasına göre farklılık gösterdikleri görülmektedir. Özellikle DOKAP illeri dışında olan illerin (Çorum, Amasya, Erzurum ve Erzincan) de yer aldığı bölgelerin Türkiye ortalamasının altında olduğu, tamamı DOKAP illerinin bazılarında oluşan bölgenin ise son üç yıl için de Türkiye ortalamasının üstünde bir orana sahip olduğu görülmektedir.

2.1.2.3. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfus İçindeki Payı

15-64 yaş arası nüfus, çalışma çağındaki nüfus olarak kabul edilmektedir. Çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfusa oranının yüksek olması, o ilin iş gücü potansiyelinin de yüksek olduğu anlamına gelir.

Tablo 18. Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı

	15-64 Yaş Nüfusu	2014	2015	2016 (%)
Türkiye	54.237.586	78,7	67,8	67,9
Gümüşhane	120.101	78,6	69,0	69,8
Rize	228.288	78,7	68,6	69,0
Bayburt	62.030	77,1	66,6	68,8
Samsun	887.640	79,0	68,3	68,5
Trabzon	533.568	78,6	68,1	68,5
Giresun	300.250	77,3	67,0	67,6
Artvin	113.500	77,7	67,1	67,5
Ordu	750.588	77,7	66,7	67,2
Tokat	602.662	77,9	66,4	66,9

Tablo 18'deki veriler, TÜİK'in 2016 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarından faydalanılarak yüzdesel olarak hesaplanmıştır. 2014 yılında çalışma çağındaki nüfus oranının en yüksek olduğu ve Türkiye ortalamasının da üzerinde seyrettiği tek DOKAP ili Samsun, en düşük olduğu DOKAP ili ise Bayburt'tur. 2015 ve 2016 yılları için ise genel olarak DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının üstünde bir iş gücü potansiyeline sahip oldukları söylenebilir. 2016 yılında çalışma çağındaki nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Gümüşhane, en düşük olduğu DOKAP ili Tokat'tır. Tüm DOKAP illerinde çalışma çağındaki nüfus oranı bir önceki yıla (2015 yılına) göre artmıştır. Ayrıca DOKAP genelindeki çalışma çağındaki nüfusun, toplam nüfusun %68,5'ini oluşturduğu görülmektedir. Bu bakımdan DOKAP bölgesinin iş gücü potansiyelinin Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

2.1.2.4. Ortalama Günlük Kazanç

Ortalama günlük kazanç değerinin yüksek olması, ilde katma değer yüksek olduğu sektörlerde kayıtlı istihdamın yaygın ve iş gücü niteliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 19'da DOKAP illerinin 2015 yılına ait ortalama günlük kazançları, çalışanların çalışma şekilleri (daimi-mevsimlik) ve buldukları sektörler (kamu-özel) bazında verilmektedir. Ayrıca 2015 yılı ile 2016 yılı Aralık ayına ait ortalama günlük kazanç yer almaktadır.

Tablo 19. Ortalama Günlük Kazanç (TL)

	Daimi	Mevsimlik	Kamu	Özel	Aralık 2015	Aralık 2016
Türkiye	75,1	58,9	95,8	69,6	71,8	83,7
Artvin	65,7	63,3	75,4	60,6	64,9	82,5
Gümüşhane	72,2	52,9	67,8	59,9	62,4	79,4
Rize	66,7	52,0	72,0	56,2	61,8	75,6
Samsun	63,3	55,5	91,2	57,3	61,2	74,6
Bayburt	70,9	47,3	58,9	52,5	55,9	74,1
Trabzon	60,7	55,8	80,9	56,4	59,3	72,5
Tokat	60,5	51,0	75,1	51,9	57,3	70,9
Ordu	56,5	56,0	85,6	52,9	56,3	68,6
Giresun	56,0	50,8	71,8	50,8	54,3	67,9

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Yıllık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, 2015 ve TEPAV İstihdam İzleme Bülteni, Aralık 2016.

Genel olarak tüm illerde bir önceki yıla (2015 yılına) göre ortalama günlük kazancın arttığı görülmektedir. 2015 yılında sektör bazında en yüksek ortalama günlük kazancı kamu çalışanları, çalışma şekli bazında en yüksek ortalama günlük kazancı daimi çalışanlar elde etmektedir. 2015-2016 yılları arasındaki ortalama günlük kazanç değişimine bakıldığında ise en yüksek artış %32,5 ile Bayburt'ta görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde 2015 ve 2016 yılının Aralık ayı için ortalama günlük kazanç, Türkiye ortalamasının altında kalmıştır.

2.1.2.5. Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanlar

Sosyal Güvenlik kapsamındaki aktif çalışanlar, sektörel açıdan kayıtlı istihdam hakkında bilgi vereceğinden önem arz etmektedir.

Aktif çalışanlar; illerin özel sektörde çalışan sayısı, çiftçi sayısı, esnaf sayısı, kamuda çalışan sayısı ve son olarak KOBİ çalışan sayısı bakımından ele alınacak olup yıllık değişim Aralık 2015 - Aralık 2016 tarihleri arasında değerlendirilecektir. Ayrıca bu verilere TEPAV İstihdam İzleme Bülteni'nden ulaşılmaktadır.

Tablo 20. Özel Sektörde Çalışan Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	162.993	160.683	-2.310	-1,4	1,2
Trabzon	119.134	119.011	-123	-0,1	0,9
Ordu	77.763	78.820	1.057	1,4	0,6
Tokat	57.097	54.632	-2.465	-4,3	0,4
Rize	50.625	50.038	-4.681	-9,1	0,3
Giresun	51.589	46.908	-587	-1,2	0,4
Artvin	25.015	22.621	-2.394	-9,6	0,2
Gümüşhane	15.067	13.472	-1.595	-10,6	0,1
Bayburt	9.111	6.829	-2.282	-25,0	0,0

Tablo 20’de DOKAP illerinin özel sektörde çalışan sayısı ve yıllık değişimi verilmektedir. 2015 ve 2016 yılında özel sektörde çalışan kişi sayısı en yüksek olan DOKAP ili Samsun, en düşük olan DOKAP ili Bayburt’tur. Yıllık değişim oranını görebilmek adına aralık ayının geçen yılki aralık ayı ile kıyaslanması durumunda, en yüksek oransal azalma Bayburt ve Gümüşhane’de görülmüştür. Değişim yüzdelerinde sadece Ordu’da %1,4’lük bir artış görülürken, diğer tüm DOKAP illerinde özel sektörde çalışan sayısında azalma gerçekleşmiştir.

Özel sektörde çalışan sayısı bakımından DOKAP illerinin Türkiye içindeki paylarına bakıldığında Samsun’un %1,2 ile en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Esnaf Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	30.022	28.862	-1.160	-3,9	1,5
Trabzon	17.864	17.632	-232	-1,3	0,9
Ordu	15.364	15.152	-212	-1,4	0,8
Tokat	12.478	12.225	-253	-2,0	0,6
Giresun	9.459	9.347	-112	-1,2	0,5
Rize	7.573	7.268	-305	-4,0	0,4
Artvin	4.451	4.289	-162	-3,6	0,2
Gümüşhane	2.514	2.480	-34	-1,4	0,1
Bayburt	1.621	1.556	-65	-4,0	0,1

Tablo 21’de DOKAP illerinin esnaf sayıları ve yıllık değişimleri verilmektedir. Esnaf sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Bayburt’tur. Tüm DOKAP illerinde ise yıllık değişim oranında azalma görülmüştür. Ayrıca DOKAP illerinin Türkiye içindeki payı en yüksek olan ili %1,5 ile Samsun’dur.

Tablo 22. Çiftçi Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	23.360	20.280	-3.080	-13,2	2,8
Ordu	11.798	10.003	-1.795	-15,2	1,4
Tokat	10.128	8.997	-1.131	-11,2	1,3
Rize	8.912	8.048	-864	-9,7	1,1
Giresun	8.376	6.960	-1.416	-16,9	1,0
Trabzon	6.173	5.252	-921	-14,9	0,7
Gümüşhane	2.568	2.142	-426	-16,6	0,3
Bayburt	1.668	1.593	-75	-4,5	0,2
Artvin	1.454	1.257	-197	-13,5	0,2

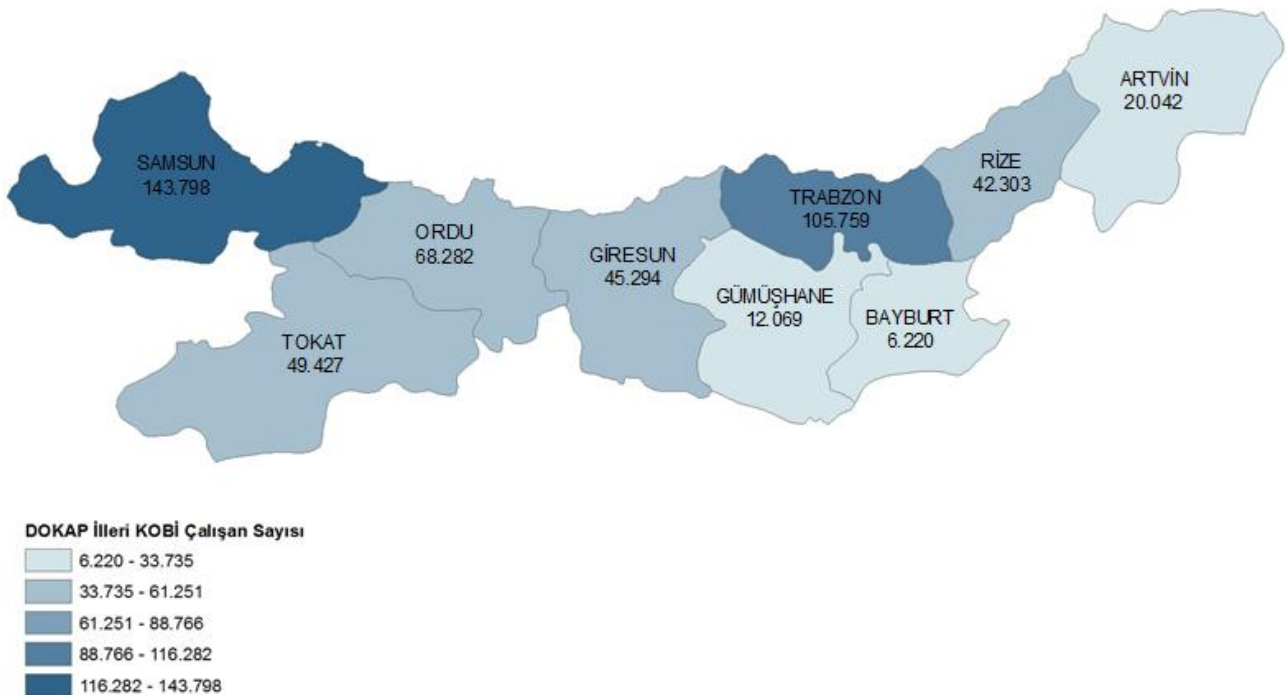
Tablo 22’de DOKAP illerinin çiftçi sayıları ve yıllık değişimleri verilmektedir. Çiftçi sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Artvin’dir. Tüm DOKAP illerinde ise çiftçi sayılarının yıllık

değişim oranında azalma görülmüştür. Çiftçi sayısındaki azalma en yüksek Giresun'dadır. Ayrıca Türkiye içindeki payı en yüksek DOKAP ili Samsun'dur.

Tablo 23. Kamu Çalışan Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)	Türkiye İçindeki Pay (%)
Samsun	53.846	53.012	-834	-1,5	1,8
Trabzon	37.211	36.595	-616	-1,7	1,2
Tokat	25.855	25.281	-473	-1,8	0,8
Ordu	25.703	25.230	-574	-2,2	0,8
Giresun	18.410	17.858	-552	-3,0	0,6
Rize	15.103	15.329	226	1,5	0,5
Artvin	9.366	9.405	39	0,4	0,3
Gümüşhane	7.244	7.101	-143	-2,0	0,2
Bayburt	5.033	4.387	-646	-12,8	0,1

Tablo 23'te DOKAP illerinin kamuda çalışan kişi sayıları ve değişimleri verilmektedir. Kamuda çalışan kişi sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Bayburt'tur. Yıllık değişim oranında azalma görülmeyen DOKAP illeri ise Rize ve Artvin'dir. Diğer tüm DOKAP illerinde kamuda çalışan kişi sayılarında yıllık azalma söz konusudur. Ayrıca Türkiye içindeki payı en yüksek olan DOKAP ilinin Samsun olduğu görülmektedir.



Şekil 3. KOBİ Çalışan Sayısı

Yukarıdaki şekilde DOKAP illerinin 2016 yılına ait KOBİ çalışan sayıları ve illerin bölge içerisindeki KOBİ çalışan sayılarına göre ağırlıkları, Coğrafi Bilgi Sistemi yazılımı olan ARCGIS programında 5'li skala ile ölçeklendirilmiş ve renklendirme yöntemi ile gösterilmiştir. Açık renk tonundan kapalı renk

tonuna doğru gidildikçe KOBİ çalışan sayısı artmakta ve DOKAP illeri arasında en az, az, orta, çok ve en çok KOBİ çalışan sayısına sahip il şeklinde sıralanmaktadır. İllerin KOBİ çalışan sayıları şekil üzerinde ayrıca yer almaktadır. Şekil 3'e göre DOKAP illeri arasında KOBİ çalışan sayısının Samsun (143.798) ve Trabzon'da (105.759) yüksek olduğu; Bayburt (6.220), Gümüşhane (12.069) ve Artvin'de (20.042) ise düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 24. SGK Kapsamındaki Nüfusun Dağılımı (%)

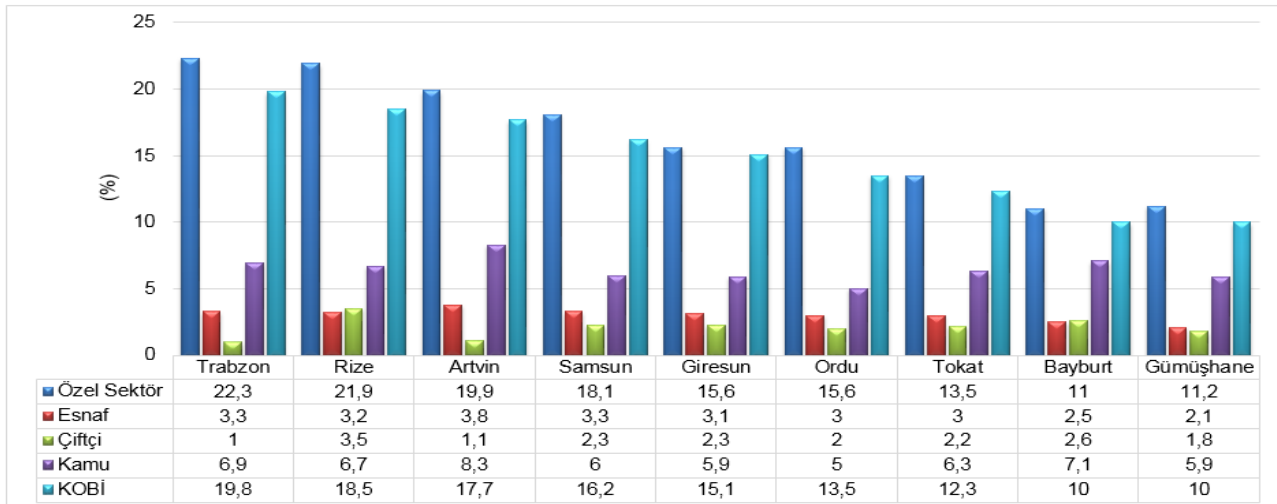
	SGK Kapsamındaki Toplam Nüfus	SGK Kapsamındaki Toplam Nüfus Oranı	Aktif Çalışan Nüfus Oranı	Emekli Nüfus Oranı	Bakmakla Yükümlü Olunan Nüfus Oranı
Rize	318.692	88,0	26,4	20,6	41,0
Trabzon	750.626	87,9	25,3	18,4	44,3
Giresun	436.937	86,9	21,9	20,1	44,9
Samsun	1.249.865	85,6	22,7	18,1	44,7
Tokat	576.939	83,1	18,9	15,2	48,9
Artvin	153.027	82,6	24,3	21,1	37,3
Ordu	703.445	81,7	19,9	15,4	46,5
Gümüşhane	143.274	72,0	16,0	11,4	44,6
Bayburt	75.286	72,0	17,1	11,8	43,2

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, Aralık 2016.

Tablo 24'te DOKAP bölgesini kapsayan il nüfuslarının SGK kapsamına giren toplam nüfusa, aktif çalışan nüfusa, emekli olan nüfusa ve SGK'nın bakmakla yükümlü olduğu nüfusa oranı yüzdesel olarak verilmektedir. SGK kapsamına giren toplam nüfusa bakıldığında; Gümüşhane'nin il nüfusu Artvin'in il nüfusundan fazla olmasına rağmen Artvin'de sigorta kapsamına giren nüfus daha fazladır. Diğer illerin sigorta kapsamına giren nüfusları ise il nüfusları ile paralellik göstermektedir.

Nüfusuna göre aktif çalışan oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Rize, emekli nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili Artvin, SGK'nın bakmakla yükümlü olduğu nüfus oranının en yüksek olduğu DOKAP ili ise Tokat'tır.

Tablo 25. Çalışma Çağındaki Nüfusun Dağılımı



Tablo 25, TÜİK'in 2016 ADNKS sonuçlarından ve TEPAV'ın Aralık 2016 İstihdam İzleme Bülteni verilerinden faydalanılarak düzenlenmiştir. Bu tabloda 2016 yılındaki çalışma çağı olarak ifade edilen 15-64 yaş arası nüfusun (bk. Tablo 18) sosyal güvenlik kapsamında aktif çalışanların dağılımına göre yüzdesel olarak oranı verilmiştir. DOKAP illerinin nüfus sayıları aralarındaki farkın yüksek olması nedeniyle bu oransal dağılım hesaplanmaktadır. Burada önemli olan nokta, çalışma çağındaki nüfusun sektörlere olan yüzdesel dağılımıdır. Tablo 25 incelendiğinde özel sektör ve KOBİ çalışan dağılımlarının paralellik gösterdiği ve DOKAP illeri arasında en yüksek orana sahip ilin Trabzon, en düşük orana sahip ilin ise Bayburt olduğu görülmektedir. Ayrıca DOKAP illerinde çalışma çağındaki nüfusun hem esnaf hem de kamu çalışan oranı en yüksek Artvin'de, çiftçi oranı en yüksek Rize'dedir.

2.1.2.6. İşsizlik Oranı

İşsizlik oranı, çalışmaya hazır iş gücüne gerekli istihdamın sağlanamaması durumunda ortaya çıkan ve ekonomik potansiyeli olumsuz yönde etkileyen göstergelerden biridir. İşsizlik oranının yüksek olması, söz konusu ilin iş gücü piyasasında çalışmak isteyen nüfusa yeterli olamadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 26. İşsizlik Oranı

	Oran	Alt Sınır	Üst Sınır	(%) Değişim Katsayısı
Trabzon	7,4	6,9	7,9	3,5
Gümüşhane	7,2	6,7	7,8	4,0
Artvin	7,1	6,4	7,8	5,2
Rize	6,7	6,1	7,3	4,5
Samsun	6,6	6,4	6,8	1,3
Tokat	6,6	6,2	6,9	2,6
Giresun	6,5	6,4	6,7	1,4
Bayburt	6,2	5,8	6,7	3,6
Ordu	6,1	5,5	6,8	5,3

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013.

Yukarıdaki tabloda 2013 yılında DOKAP illeri arasında işsizlik oranının en yüksek olduğu ilin Trabzon, en düşük olduğu ilin ise Ordu olduğu görülmektedir. Ayrıca Trabzon'u yakın bir oranla takip eden iller Gümüşhane ve Artvin'dir. Bu durumda bölgenin büyükşehir belediyeleri ele alınırsa; Samsun'un bölge ortalamalarında seyrettiği, Trabzon'un iş gücü konusunda yeterli olamadığı, Ordu'nun ise işsizlik konusunda iş gücü talebini karşılayabilecek yeterliliğe daha yakın olduğu söylenebilir. Ayrıca DOKAP illeri, Türkiye geneli işsizlik oranının (%10,9) altında seyretmektedir.

Tablo 27. İşsizlik Oranı (Bölgesel)

	2014	2015	(%) 2016
Türkiye	9,9	10,3	10,9
Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	6,2	6,5	7,9
Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	6,2	4,8	4,5
Erzurum, Erzincan, Bayburt	7,4	5,9	5,0

Kaynak: TÜİK, İş Gücü İstatistikleri, 2014-2015-2016.

TÜİK'in 2016 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre DOKAP illerini kapsayan bölgelere bakıldığında da aynı şekilde bölgelerin işsizlik oranlarının Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir.

2.1.3. Eğitim Göstergeleri

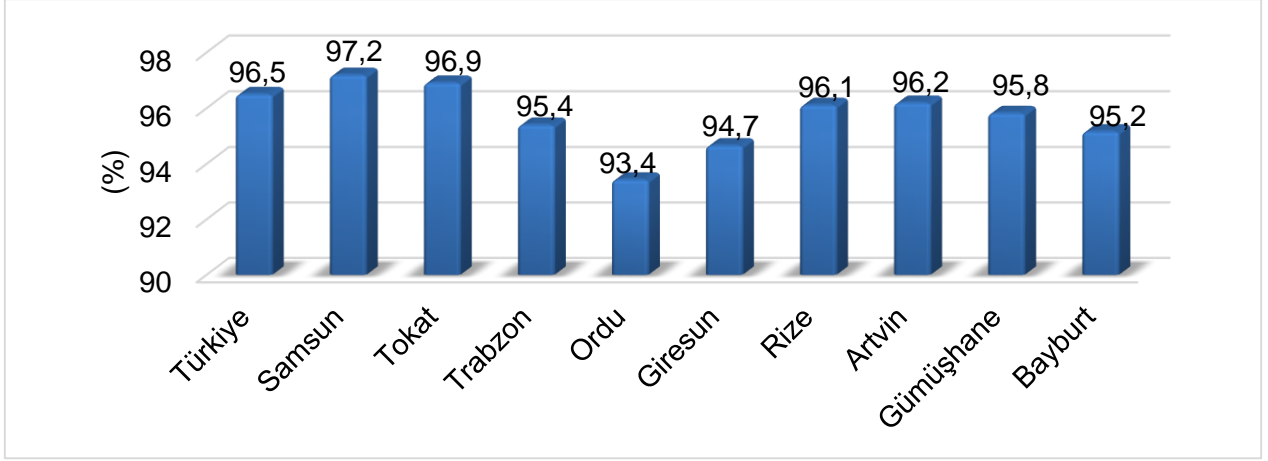
Yeterli düzeyde ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi katma değerin yüksek olduğu sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren iş gücünün yoğun olmasını, bunun için de eğitimli, nitelikli iş gücü stokunun mevcudiyetini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede eğitim, ekonomik kalkınma için zorunluluk iken sosyal açıdan eğitim, birey için daha yüksek gelirli düzenli bir iş, kültürel zenginlik, sosyalleşme ve refah düzeyi anlamına gelmektedir¹⁴.

Her alanda son derece önemli olan eğitim konusunda örgün eğitimin yaygınlaşması, illerin kalkınabilmesi için kaçınılmazdır. Bu bağlamda DOKAP illerinin eğitim göstergeleri; okuryazarlık, okullaşma ve eğitim düzeyleri bakımından ele alınacaktır.

2.1.3.1. Okuryazarlık

Okuryazar oranı eğitim konusunun temelini oluşturan göstergelerden biridir. Okuryazar oranı, okuma yazma bilen nüfusun 6 yaş ve üstü nüfusa oranını yüzdesel olarak ifade eder. Dolayısıyla okuryazar oranına okuma yazma bilen fakat herhangi bir okul bitirmeyen nüfus da dâhildir.

¹⁴ İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, 2013.

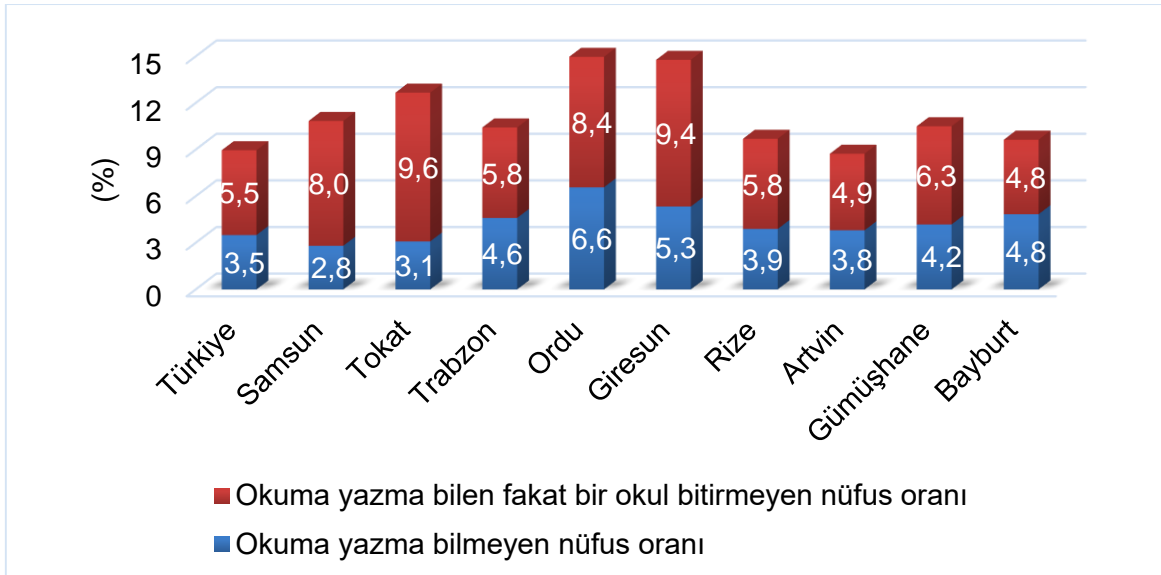


Şekil 4. Okuryazar Oranı

Şekil 4, TÜİK'in 2016 yılı "Eğitim İstatistikleri" kullanılarak düzenlenmiştir. DOKAP illeri arasında okuryazar oranının yüksek olduğu il sıralaması Samsun, Tokat, Artvin, Rize, Gümüşhane, Trabzon, Bayburt, Giresun ve Ordu şeklindedir. Türkiye ortalamasının üzerinde okuryazarlık oranına sahip DOKAP illeri Samsun ve Tokat'tır. Türkiye ortalamasına en yakın okuryazar oranına sahip DOKAP ili ise Artvin ve Rize'dir.

2.1.3.2. Okullaşma Durumu

Okullaşma, okuma yazmayı örgün eğitim alarak öğrenen 6 yaş ve üzeri nüfusu ifade eden bir kavramdır. Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyenler ile okuma yazma bilmeyenler dışındaki 6 yaş ve üzeri toplam nüfus ise okullaşmayan nüfusu ifade etmektedir. Bu bağlamda DOKAP illerinin okullaşma durumu, "okullaşmayan nüfus" bakımından incelenecektir.



Şekil 5. Okullaşmayan Nüfus Oranı

Şekil 5'te, TÜİK'in 2016 yılı "Eğitim İstatistikleri" kullanılarak DOKAP illerinin "okullaşmayan nüfus oranı" yer almaktadır. Okullaşmayan nüfusun 6 yaş ve üzeri toplam nüfusa oranı alınarak okullaşmayan nüfus oranı hesaplanmakta ve bu oranın yüksek olması durumunda ilgili ilde örgün eğitimin yaygın olmadığı anlaşılmaktadır.

6 yaş ve üzeri okuma yazma bilmeyen nüfus oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu, en düşük olan DOKAP ili Samsun'dur. Samsun ve Tokat okuma yazma bilmeyen nüfus bakımından Türkiye ortalamasının altında iken Artvin ve Rize Türkiye ortalamasına en yakın DOKAP illeridir.

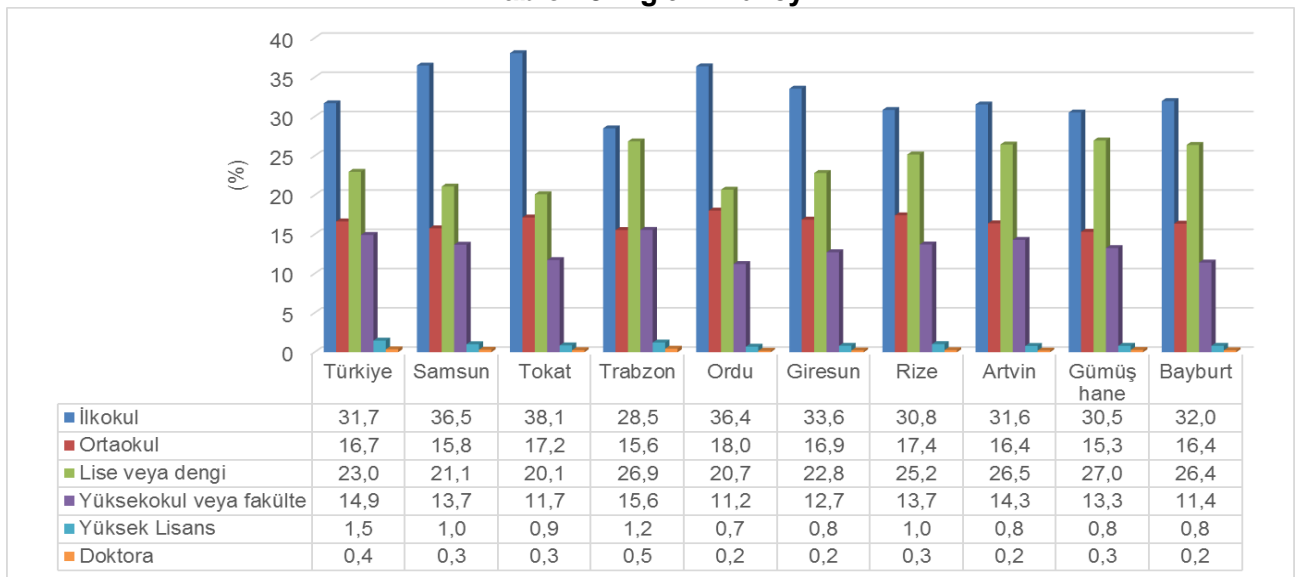
Okuma yazmayı örgün eğitim almadan öğrenen nüfus oranı en yüksek olan DOKAP ili Tokat, en düşük olan DOKAP ili ise Bayburt'tur. Ayrıca örgün eğitim almadan okuma yazma öğrenen nüfus oranı bakımından Artvin ve Bayburt dışındaki DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir.

DOKAP illeri arasında örgün eğitimin yaygın olduğu il sıralaması Artvin, Bayburt, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Samsun, Tokat, Giresun ve Ordu şeklindedir. Ayrıca DOKAP illeri arasında örgün eğitimin yaygınlığı hususunda Türkiye ortalamasının üstünde olan tek il Artvin'dir. Diğer tüm DOKAP illeri Türkiye ortalamasının altında kalmıştır.

2.1.3.3. Eğitim Düzeyi

Tablo 28'de 15 yaş ve üzeri herhangi bir örgün eğitimden mezun toplam nüfusun eğitim düzeylerine göre dağılımları yüzdesel olarak verilmektedir. DOKAP illerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde, genel olarak en yüksek oran ilkokul mezunlarında olup en fazla ilkokul mezunu oranına sahip il Tokat'tır. Ayrıca yüksekokul veya fakülte mezunu oranı ile üstü diğer eğitim düzeylerinde en yüksek orana sahip DOKAP ili Trabzon'dur.

Tablo 28. Eğitim Düzeyi



Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri, 2016.

Tablo 28'e göre DOKAP bölgesi yüksek lisans ve doktora mezunu oranı bakımından Türkiye ortalamasının altında, diğer tüm eğitim düzeyleri bakımından Türkiye ortalamasının üzerinde bir yüzdeye sahiptir.

2.1.4. Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri

Rekabet gücü ve yenilikçi kapasite, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kaçınılmaz yetkinliklerden biridir. Gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmada, ülkelerin kalkınmasında ve refahın artmasında önemli bir göstergedir. Rekabete karşı koyabilen ve yenilikçi kapasiteye sahip işletmeler, aynı zamanda içinde bulunduğu etki çevresinin iktisadi gelişmişliğine katkı sağlayacak ve onu olumlu yönde etkileyecektir.

İllerin rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri olarak; dış ticaret değerleri, kişi başına düşen ihracat değeri, iş yeri sayıları, yeni kurulan-tasfiye edilen ve kapanan işletmeler, sanayi kapasite durumu, kişi başı sanayi elektrik tüketimi, imalat sanayinin Türkiye içindeki payı, girişim sayıları, marka başvuru ve tescil sayıları, patent başvuru ve tescil sayıları ve son olarak yatırım teşvikleri ele alınacaktır. İllerin kapasitelerini daha net ortaya koyabilmek adına da Türkiye içindeki payları ayrıca değerlendirilecektir.

2.1.4.1. Dış Ticaret Değerleri

Dış ticaret; ithalat ve ihracat değerini, bir başka deyişle yurt dışı ile yapılan mal ticaretini ifade etmektedir. İthalat/ihracat değeri, satılan/alınan mal miktarı ile birim mal ücretinin çarpılması sonucu elde edilen tutardır. İthalat/ihracat değişim oranı, 2015-2016 yılları arasındaki ithalat/ihracat değerlerinde görülen artış veya azalışı değerlendirebilmek için ele alınmıştır.

Mal ihracı malların çokluğu ile mal ithali ise malların yetersizliği ile ilişkilidir. İhracat rakamlarının yüksek olması o ilin ve ülkenin talebi karşılandıktan sonraki üretimin fazlalığı, ithalat rakamlarının yüksek olması ise o ilin ve ülkenin talebini karşılama yeterliliğine sahip olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla üretim fazlası da yetersizliği de dış ticarete neden olmaktadır. İhracat ile ithalat arasındaki farkın pozitif olması "dış ticaret fazlası", negatif olması ise "dış ticaret açığı" olarak ifade edilmektedir.

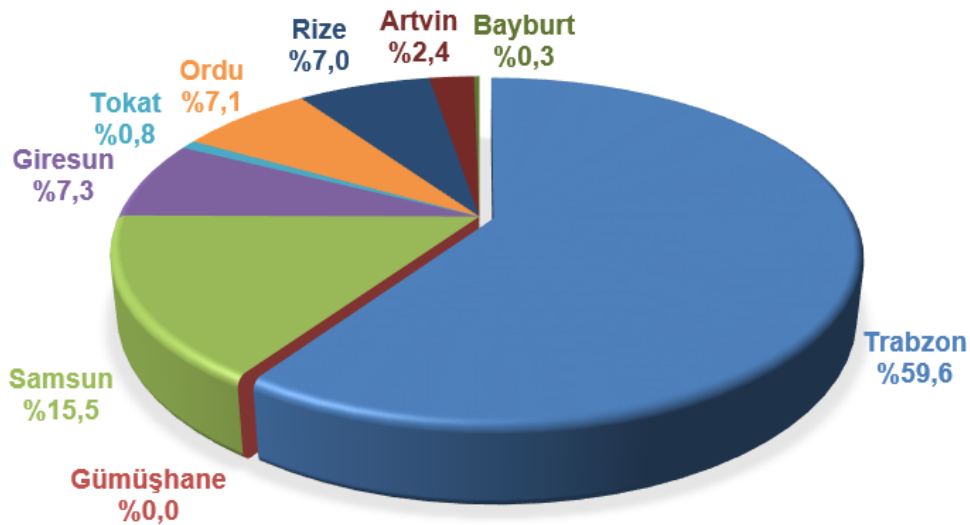
Tablo 29 ve Tablo 30'da DOKAP illerinin ihracat ve ithalat değerleri TL olarak verilmiştir. DOKAP illeri arasındaki dış ticaret değerleri farkı fazla olduğu görülmekte, dolayısıyla bir önceki yıla göre değişim oranları da önem arz etmektedir.

Tablo 29. İhracat Değeri (TL)

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	345.293.745.695	391.461.317.800	431.607.513.103	13,4	10,3
Trabzon	2.895.355.511	4.255.474.121	4.189.713.361	47,0	-1,5
Samsun	1.018.271.516	1.089.463.676	1.087.037.204	7,0	-0,2
Giresun	472.892.291	522.154.036	513.439.578	10,4	-1,7
Ordu	445.665.758	609.045.496	497.816.309	36,7	-18,3
Rize	686.057.950	524.773.829	493.368.024	-23,5	-6,0
Artvin	180.446.062	175.912.776	165.540.410	-2,5	-5,9
Tokat	60.756.779	61.943.303	58.616.034	2,0	-5,4
Bayburt	2.729.742	20.571.059	20.295.777	653,6	-1,3
Gümüşhane	460.094	65.107	118.161	-85,8	81,5
DOKAP Bölgesi	5.762.635.703	7.259.403.403	7.025.944.858	26,0	-3,2

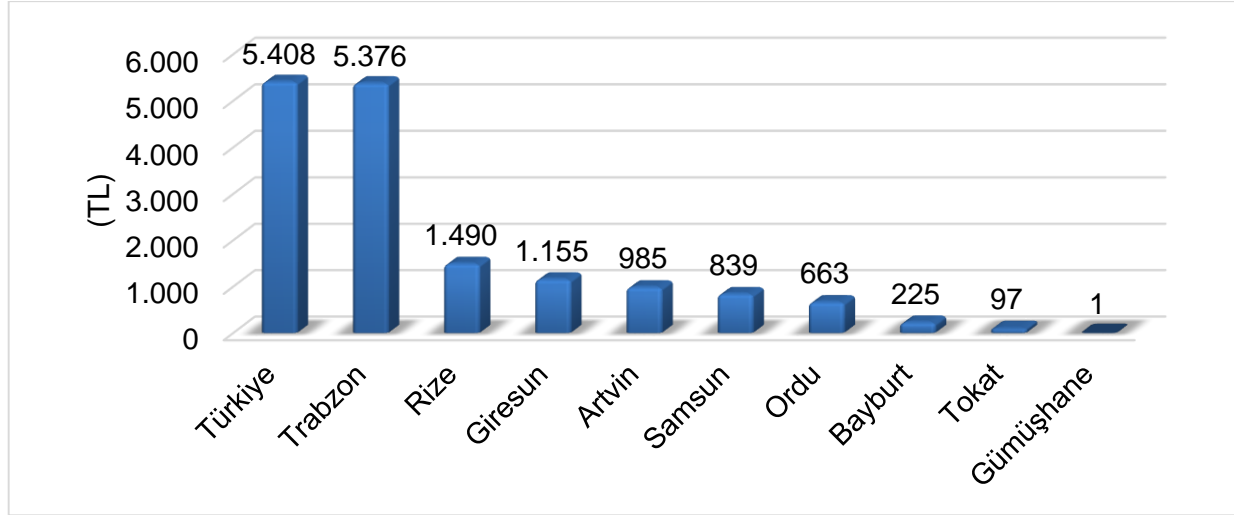
Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016.

2016 yılı ihracat değeri en yüksek DOKAP ili Trabzon, en düşük DOKAP ili Gümüşhane'dir. 2015 yılına göre bu yıl ihracat değerinde artış görülen tek DOKAP ili Gümüşhane (%81,5) iken, ihracat düşüş oranı en yüksek olan DOKAP ili Ordu'dur. Ayrıca DOKAP bölgesinin ihracatında 2015 yılında artış, 2016 yılında azalış gerçekleşmiştir.



Şekil 6. Bölgedeki İhracat Payı

Şekil 6'da, DOKAP bölgesinde yer alan illerin 2016 yılına ait bölgedeki ihracat payları yer almaktadır. Buna göre Trabzon, DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştirmiştir. Ayrıca 2016 yılında DOKAP bölgesinde gerçekleştirilen ihracat toplamı, Türkiye toplamının %1,7'sini oluşturmaktadır.



Şekil 7. Kişi Başına Düşen İhracat Değeri

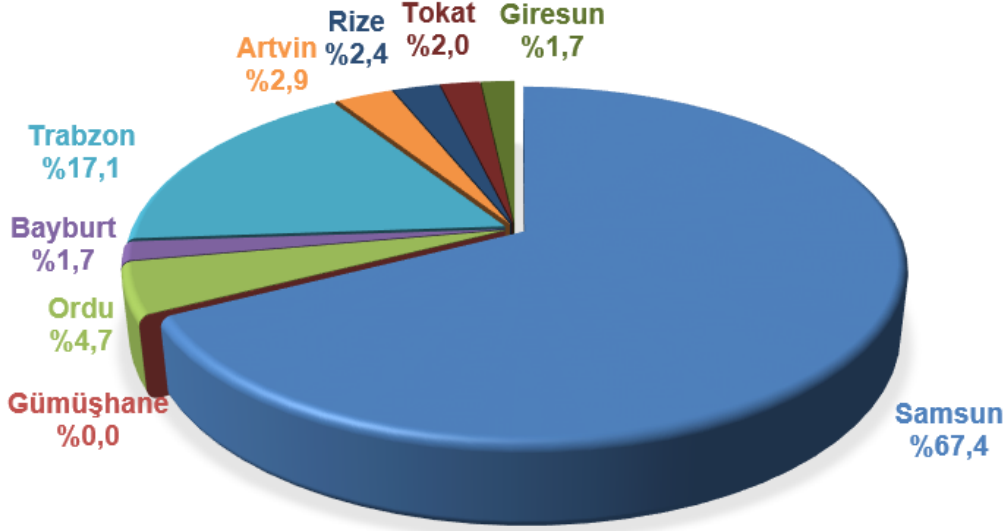
Kişi başına düşen ihracat değeri; il nüfusunun ihracat değerine oranı ile elde edilen tutardır ve ilin yurt dışı pazarındaki rekabet gücünü ve nüfustan arındırılmış kişi başına düşen üretim kapasitesini göstermesi sebebiyle önem arz etmektedir. Şekil 7'deki kişi başına düşen ihracat değerleri için TÜİK'in 2016 yılına ait "Dış Ticaret İstatistikleri" verilerinden yararlanılmıştır. Kişi başına düşen ihracat değerinde 5.375,7 TL ile Trabzon en büyük paya sahip DOKAP ili iken, 0,7 TL ile Gümüşhane en küçük paya sahip DOKAP ili olarak görülmektedir. Daha sonraki kişi başına düşen en yüksek ihracat değerlerinin sıralaması Rize, Giresun, Artvin, Samsun, Ordu, Bayburt ve Tokat şeklindedir. Ayrıca kişi başına düşen ihracat değeri bakımından tüm DOKAP illeri Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. Bölgesel kalkınma açısından kişi başına düşen ihracat oranlarının tüm DOKAP illerinde artması gerekmektedir.

Tablo 30. İthalat Değeri (TL)

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	529.625.047.481	562.315.556.543	600.522.005.720	6,2	6,8
Samsun	1.720.861.910	1.814.678.996	1.741.849.906	5,5	-4,0
Trabzon	240.452.085	340.356.880	441.115.824	41,5	29,6
Ordu	110.519.242	132.397.549	121.484.429	19,8	-8,2
Artvin	65.617.428	75.164.738	75.088.928	14,5	-0,1
Rize	83.494.026	54.599.426	61.979.454	-34,6	13,5
Tokat	45.742.853	70.134.100	52.595.038	53,3	-25,0
Bayburt	5.936.533	10.394.278	44.610.790	75,1	329,2
Giresun	35.922.005	37.337.867	44.149.408	3,9	18,2
Gümüşhane	180.079	2.572.175	468.986	1328,4	-81,8
DOKAP Bölgesi	2.308.726.161	2.537.636.009	2.583.342.763	9,9	1,8

Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016.

2016 yılı ithalat değeri en yüksek DOKAP ili Samsun, en düşük DOKAP ili Gümüşhane'dir. Ayrıca Gümüşhane 2015 yılında ithalat değişim oranı en yüksek olan DOKAP ili iken, 2016 yılında ithalat değişim oranı en yüksek olan DOKAP ili Bayburt'tur. 2015 yılında bir önceki yıla göre ithalatı düşen tek DOKAP ili Rize'dir. Ayrıca hem 2015 hem de 2016 yılında DOKAP bölgesinin ithalatında artış gerçekleşmiştir.



Şekil 8. Bölgedeki İthalat Payı

DOKAP bölgesinde yer alan illerin 2016 yılına ait bölgedeki ithalat payları Şekil 8'da yer almaktadır. Buna göre Samsun, DOKAP bölgesinin toplam ithalatının %67,4'ünü gerçekleştirmiş, DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştiren Trabzon ise ithalatta %17,1'lik pay ile ikinci sırada yer almıştır.

2.1.4.2. İş Yeri Sayısı

Rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergesi olarak illerin iş yeri sayıları, ekonomik piyasanın aktif veya pasifliğine, üretimine ve istihdamına ışık tutar. Bu bakımdan önem arz etmektedir. DOKAP illerinde bulunan toplam iş yeri sayıları, herhangi bir sektör veya iş kolu ayrımı yapmadan Tablo 31'de yer almaktadır.

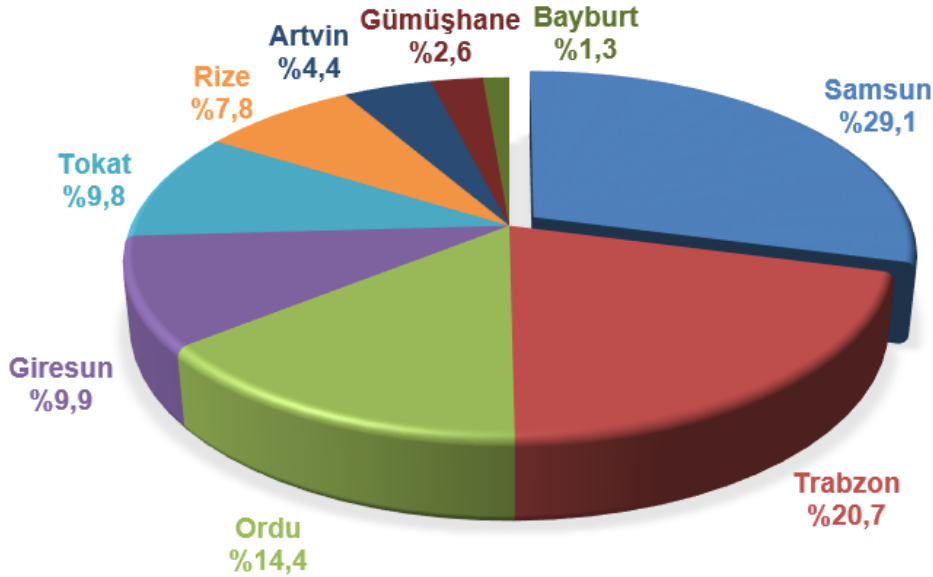
Tablo 31'de DOKAP illerinin son üç yıl içindeki toplam iş yeri sayıları ve son iki yıl için gerçekleşen değişimin yüzdesel olarak oranları verilmektedir. Buna göre, 2015 yılında bir önceki yıla göre 2.701 adet iş yeri artışı, 2016 yılında ise 2015 yılına göre 2.857 adet iş yeri artışı gerçekleşmiştir. Dolayısıyla hem 2015 hem de 2016 yılında DOKAP bölgesinin iş yeri sayısı, Türkiye ortalamasında da görüldüğü gibi, artmıştır.

Tablo 31. İş Yeri Sayısı

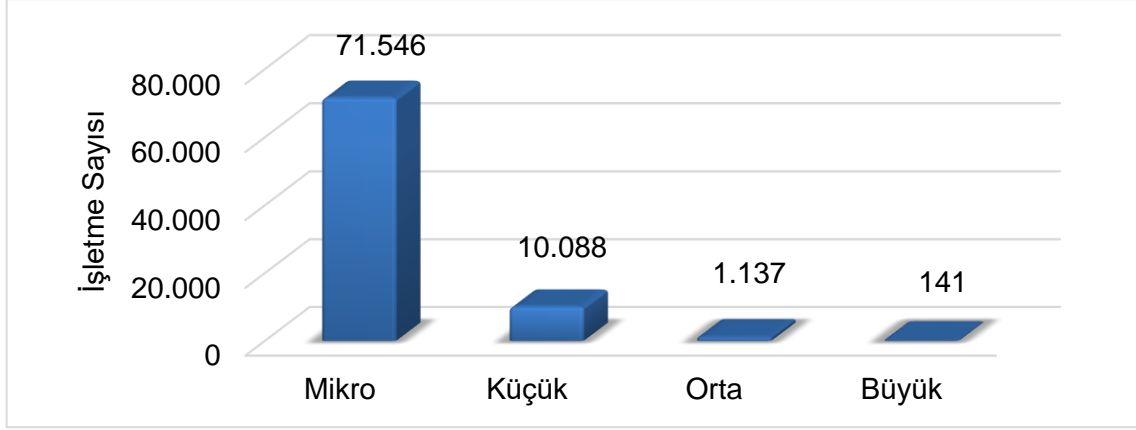
	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	1.679.990	1.740.187	1.749.240	3,6	0,5
Samsun	22.795	23.744	24.136	4,2	1,7
Trabzon	16.037	16.357	17.160	2,0	4,9
Ordu	11.096	11.445	11.962	3,1	4,5
Giresun	7.474	7.863	8.167	5,2	3,9
Tokat	7.613	7.779	8.116	2,2	4,3
Rize	6.030	6.213	6.448	3,0	3,8
Artvin	3.300	3.487	3.672	5,7	5,3
Gümüşhane	1.986	2.076	2.161	4,5	4,1
Bayburt	1.023	1.091	1.090	6,6	-0,1
DOKAP Bölgesi	77.354	80.055	82.912	3,5	3,6

Kaynak: Kaynak: TEPAV İstihdam İzleme Bülteni, Aralık 2014-2015-2016.

İl bazında son iki yılın iş yeri sayılarındaki değişime bakıldığında; 2015 yılında bir önceki yıla göre tüm DOKAP illerinde artış, 2016 yılında ise 2015 yılına göre sadece Bayburt'ta 1 adet iş yeri azalışı görülmüştür. Ayrıca, 2014-2015 yılları arasındaki iş yeri artış oranı en yüksek DOKAP ili Bayburt iken, 2015-2016 yılları arasında Bayburt dışındaki tüm DOKAP illeri Türkiye ortalamasının üzerinde bir iş yeri artış oranına sahiptir.

**Şekil 9. Bölgedeki İş Yeri Ağırlıkları**

Samsun, DOKAP bölgesindeki toplam iş yeri sayılarının %29,1'ini oluşturarak en fazla iş yeri sayısına sahip DOKAP ili; Bayburt ise diğer iller arasında yüksek bir farkla en az iş yeri sayısına (%1,3) sahip DOKAP ilidir. Ayrıca, Türkiye'de bulunan toplam iş yeri sayısının %4,7'sini DOKAP bölgesi oluşturmaktadır.



şekil 10. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılım

şekil 10 için SGK'nın 2016 yılına ait "Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler"inden (bk. Tablo 32) faydalanılmıştır. İş yeri büyüklükleri, işletmelerin sadece çalışan sayıları ölçüt alınarak gruplandırılmaktadır. 0-9 çalışan sayısına sahip işletmeler mikro, 10-49 çalışan sayısına sahip işletmeler küçük, 50-249 çalışan sayısına sahip işletmeler orta ve 250 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmeler büyük ölçekli işletmeleri oluşturmaktadır. şekil 10'a göre, 2016 yılında DOKAP bölgesinde bulunan 82.912 adet iş yerinin %86,3'ü mikro işletmelerden, %12,2'si küçük işletmelerden, %1,4'ü orta büyüklükteki işletmelerden ve %0,2'si büyük işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 32. İş Yeri Büyüklüklerine Göre Dağılım

	1 Kişi	2-3 Kişi	4-6 Kişi	7-9 Kişi	10-19 Kişi	20-29 Kişi	30-49 Kişi	50-99 Kişi	100-249 Kişi	250-499 Kişi	500-749 Kişi	750-999 Kişi	1000+ Kişi
Türkiye	615.258	491.293	282.920	115.308	132.884	42.885	33.513	19.462	11.190	3.052	775	307	393
Samsun	7.959	6.987	4.391	1.698	1.780	552	391	221	120	27	5	3	2
Trabzon	5.822	4.842	2.723	1.093	1.612	474	341	151	72	22	5	3	0
Ordu	4.392	3.487	1.827	696	908	279	184	109	54	22	3	0	1
Giresun	2.938	2.392	1.260	461	679	201	138	57	30	8	2	1	0
Tokat	2.997	2.291	1.255	467	657	185	118	81	52	11	2	0	0
Rize	2.297	1.815	989	390	572	170	105	39	58	11	2	0	0
Artvin	1.419	1.086	530	193	252	83	62	23	19	2	3	0	0
Gümüşhane	792	637	354	125	140	46	26	27	10	3	1	0	0
Bayburt	381	320	183	57	86	25	22	11	3	2	0	0	0
DOKAP Bölgesi	28.997	23.857	13.512	5.180	6.686	2.015	1.387	719	418	108	23	7	3

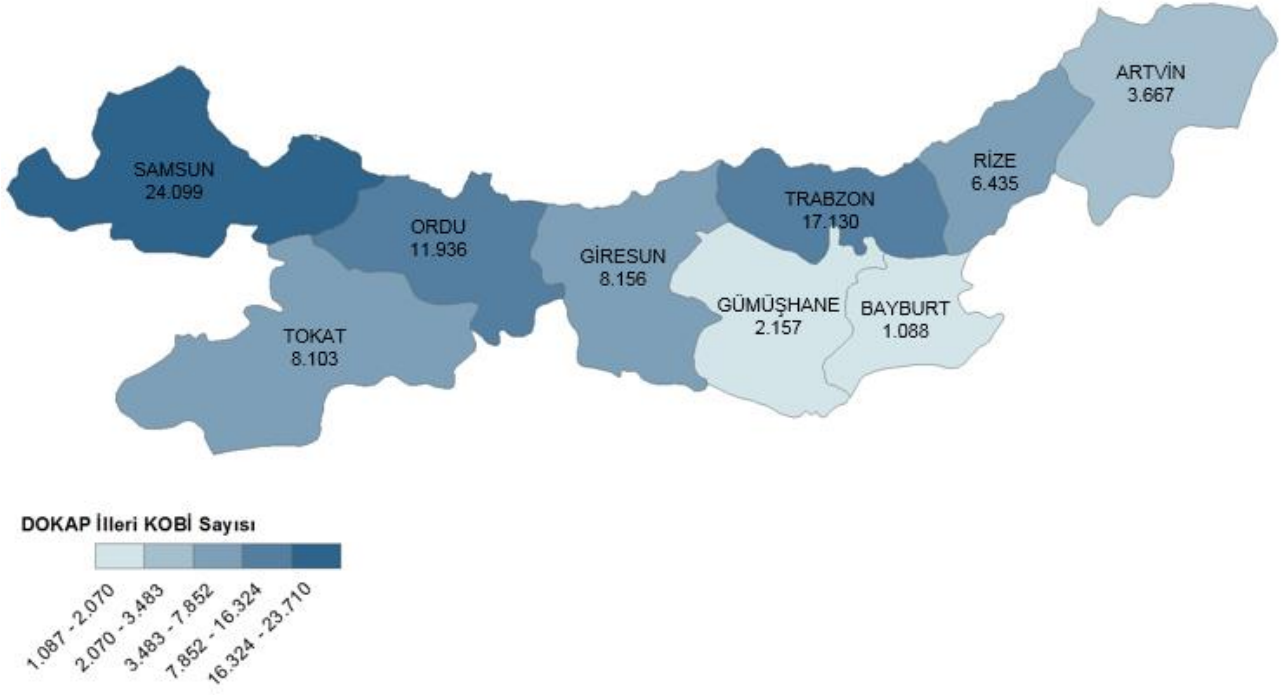
Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Aylık İş Yeri ve Sigortalılara Ait İstatistikler, Aralık 2016.

DOKAP bölgesi iş yeri büyüklüklerine göre incelendiğinde, 2016 yılında DOKAP bölgesindeki toplam işletmelerin %35'i, mikro işletmelerin %40,5'i tek çalışandan oluşan işletmelerdir. 2-3 çalışandan oluşan işletmeler ise toplam işletmelerin %28,8'ini, mikro işletmelerin %33,3'ünü oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere DOKAP bölgesi, Türkiye'deki işletmelerin büyüklük dağılımları ile paralellik göstermektedir.

Türkiye'de 750-999 çalışandan oluşan 307 adet iş yerinin 7'si, 1000 ve üstü çalışandan oluşan 393 adet iş yerinin 3'ü DOKAP bölgesinde bulunmaktadır. 750-999 çalışan sayısına sahip DOKAP bölgesindeki işletmelerin 3'ü Samsun'da, 3'ü Trabzon'da, 1'i ise Giresun'da; 1000 ve üstü çalışan sayısına sahip DOKAP bölgesindeki işletmelerin 2'si Samsun'da, 1'i Ordu'da yer almaktadır.

2.1.4.3. KOBİ Sayısı

DOKAP illerinin son üç yıl içindeki KOBİ sayıları Şekil 11'de yer almaktadır. Bir önceki bölümde (bk. 1.bölüm) KOBİ'nin tanımlaması yapılırken çalışan sayısı, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançonun belirleyici ölçütler olduğuna değinilmişti. Fakat TÜİK, SGK ve TEPAV'ın yayımladığı KOBİ verilerinde işletmelerin sadece çalışan sayıları ölçüt alınmıştır. Bu nedenle Şekil 11'deki KOBİ sayıları da bu kapsamda değerlendirilmektedir.



Şekil 11. KOBİ Sayısı

Şekil 11'de DOKAP illerinin 2016 yılına ait KOBİ sayıları ve illerin bölge içerisindeki KOBİ sayılarına göre ağırlıkları ölçeklendirilmiş ve renklendirme yöntemi ile gösterilmiştir. Açık tondan kapalı tona doğru gidildikçe KOBİ sayısı artmakta ve DOKAP illeri arasında en az, az, orta, çok ve en çok KOBİ sayısına sahip iller şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, illerin KOBİ sayıları harita üzerinde verilmektedir. Buna göre, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin en fazla Samsun'da, daha sonra Trabzon ve Ordu'da, en az ise Bayburt ve Gümüşhane'de olduğu görülmektedir.

2.1.4.4. Yeni Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletmeler

Şirket ve kooperatif kavramlarının genel olarak açıklamaları:

- Şirket, en az iki gerçek veya tüzel kişinin ortak amaç için sermayelerini (emek veya mal) birleştirmesi ile oluşur.
- Kooperatif, belli meslek gruplarının kanunlar çerçevesinde birleşmeleri sonucu oluşur.

Tablo 33'te 2015 ve 2016 yılında DOKAP illerinde kurulan, tasfiye edilen ve kapanan işletme sayıları bakımından şirket, kooperatif ve gerçek kişi/ticari işletme ele alınmakta ve ayrıca 2015 ile 2016 yılları

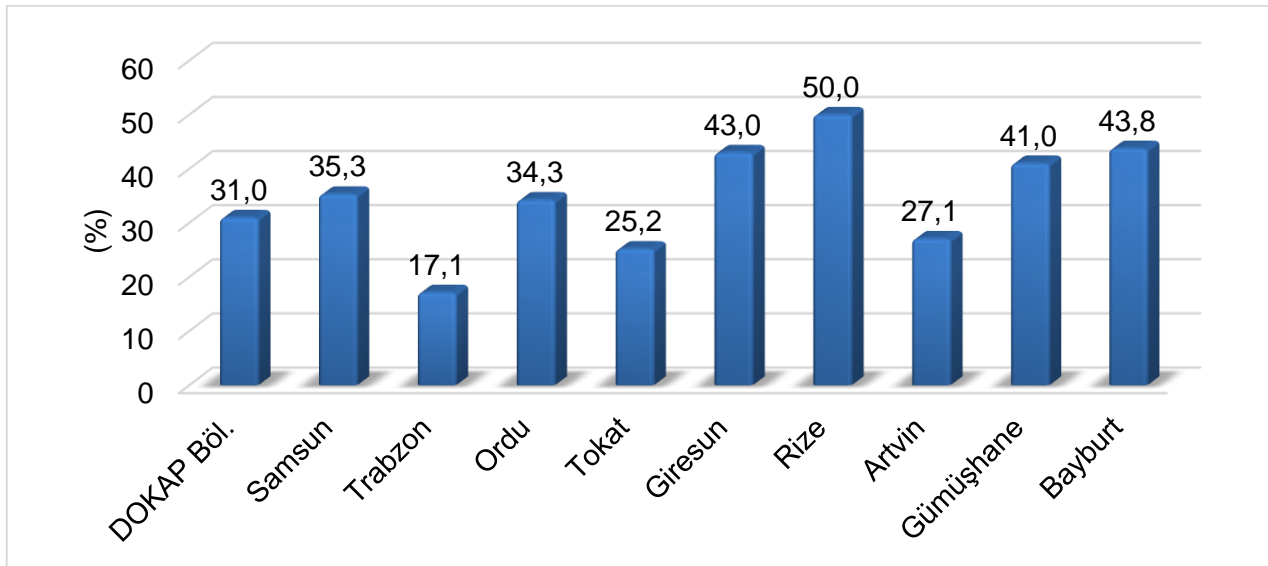
arasındaki işletmelerin kuruluş, tasfiye ve kapanma durumları bakımından karşılaştırma yapabilmek adına önemli bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 33. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan İşletme Sayıları

	Ocak-Aralık 2015									Ocak-Aralık 2016								
	Kurulan			Tasfiye			Kapanan			Kurulan			Tasfiye			Kapanan		
	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Ger. Kişi	Şirket	Koop.	Şirket	Koop.	Ger. Kişi		
Artvin	44	3	53	9	5	8	6	31	48	10	62	1	3	12	4	38		
Giresun	92	5	164	16	12	17	10	55	107	5	125	23	7	23	5	67		
Gümüşhane	19	10	50	4	12	4	4	12	39	9	46	9	9	7	4	31		
Ordu	153	5	207	38	6	44	10	118	181	5	194	24	9	38	4	152		
Rize	68	8	109	20	15	29	7	52	90	4	77	23	8	22	9	63		
Samsun	490	8	396	66	21	60	19	199	490	9	469	88	10	85	23	205		
Tokat	163	13	196	17	8	24	19	116	139	6	181	12	16	23	6	143		
Trabzon	425	11	156	17	12	40	11	109	385	7	149	23	16	43	13	111		
Bayburt	9	1	16	4	3	2	1	19	16	1	15	2	5	5	0	11		
DOKAP Böl.	1.463	64	1.347	191	94	228	87	711	1.495	56	1.318	205	83	258	68	821		

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

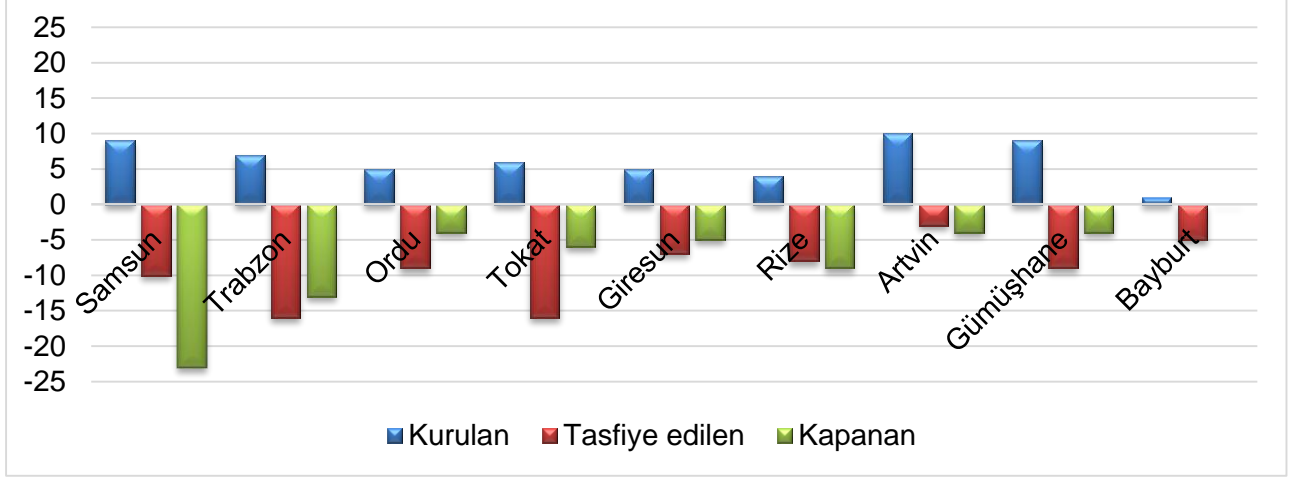
2015 ve 2016 yılına ait şirket sayılarına bakıldığında; her iki yılda da kurulan şirket en fazla Samsun'da, kurulan şirketlerin bir önceki yıla göre artış oranı ise %105,3 ile en yüksek Gümüşhane'de görülmüştür. DOKAP bölgesinde ise bir önceki yıla göre 2016 yılında 32 adet daha fazla şirket kurulmuştur. Tasfiye edilen ve kapanan şirket sayısı bakımından da iller yaklaşık olarak paralel şekilde sıralanmaktadır.



Şekil 12. Kurulan Şirket Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen Şirketlerin Oranı

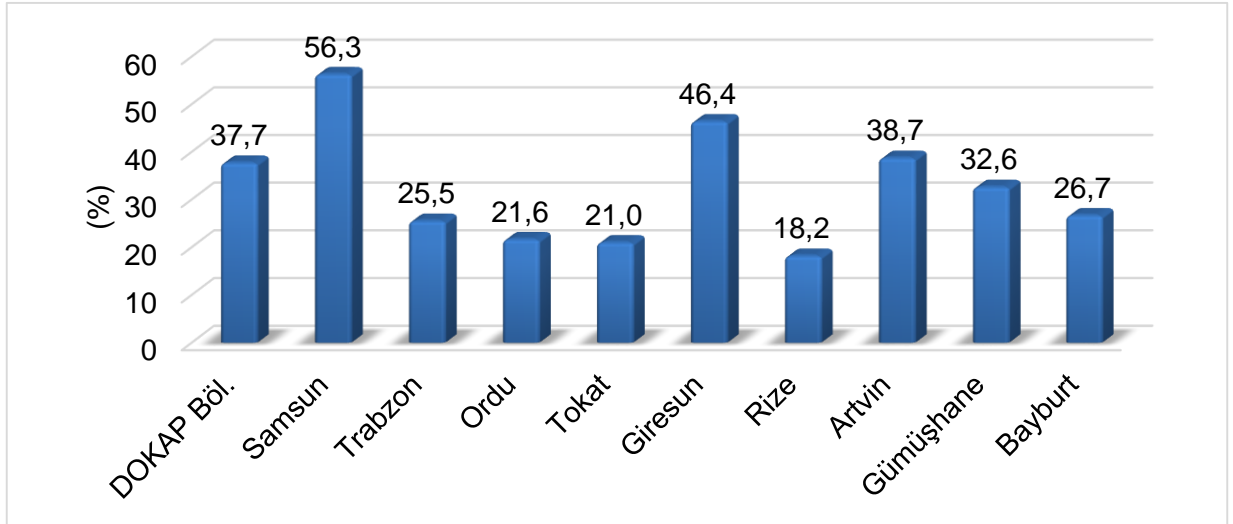
Tablo 33'ten elde edilen veriler ışığında Şekil 12'de, 2016 yılında kurulan şirket sayısına göre kapanan veya tasfiye edilen şirketlerin yüzdesel olarak oranları hesaplanmıştır. Buna göre, en

yüksek orana sahip Rize’de kurulan şirket sayısının %50’si kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, en düşük orana sahip Trabzon’da ise kurulan şirket sayısının %17,1’i kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, DOKAP bölgesi için ise 2016 yılında kurulan toplam şirket sayısının %31’i kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiştir.



Şekil 13. Kurulan, Tasfiye Edilen ve Kapanan Kooperatif Sayıları

Tablo 33’ten elde edilen veriler ışığında Şekil 13’te; 2016 yılında kurulan, tasfiye edilen ve kapanan kooperatif sayıları verilmiştir. En fazla kooperatif kurulan DOKAP ili Artvin, en fazla kooperatifin kapandığı DOKAP ili Samsun, en fazla kooperatifin tasfiye edildiği DOKAP illeri ise 16 adet kooperatif ile Tokat ve Trabzon’dur.



Şekil 14. Kurulan Ticari İşletme Sayısına Göre Kapanan veya Tasfiye Edilen İşletme Oranı

Tablo 33’ten elde edilen veriler ışığında Şekil 14’te; 2016 yılında kurulan gerçek kişi ticari işletme sayısına göre kapanan veya tasfiye edilen işletmelerin yüzdesel olarak oranları hesaplanmıştır. Buna göre; en yüksek orana sahip Samsun’da kurulan işletme sayısının %56,3’ü kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiş, en düşük orana sahip Rize’de ise kurulan işletme sayısının %18,2’si kadarı

kapanmış veya tasfiye edilmiş, DOKAP bölgesi için ise 2016 yılında kurulan toplam gerçek kişi ticari işletme sayısının %37,7'si kadarı kapanmış veya tasfiye edilmiştir.

Genel olarak DOKAP bölgesi için, kuruluş sayılarına göre tasfiye edilen veya kapanan işletmelerin daha çok kooperatifler olduğu görülmektedir. Örneğin; Bayburt'ta 2016 yılında 1 adet kooperatif kurulurken 5 adet kooperatif tasfiye edilmiştir.

Tablo 34. Yeni Kurulan İşletmelerin Sermayeleri

	(TL)									
	Aralık 2016					Ocak-Aralık 2016				
	Şirket		Gerçek Kişi	Kooperatif		Şirket		Gerçek Kişi	Kooperatif	
Sayı	Sermaye	Sayı	Sayı	Sermaye	Sayı	Sermaye	Sayı	Sayı	Sermaye	
Türkiye	4818	1.144.271.539	5.259	67	379.980	63.709	17.207.920.381	41.972	771	5.411.820
Trabzon	18	3.060.000	20	0	0	385	93.728.500	149	7	5.040
Samsun	31	5.240.000	63	0	0	490	69.715.000	469	9	17.000
Ordu	15	1.735.000	20	0	0	181	28.122.000	194	5	16.100
Tokat	6	650.000	21	0	0	139	21.925.000	181	6	9.200
Rize	4	220.000	3	0	0	90	21.228.000	77	4	9.925
Giresun	11	1.920.000	7	0	0	107	19.052.000	125	5	7.700
Artvin	7	1.180.000	4	0	0	48	9.215.000	62	10	7.100
Gümüşhane	3	420.000	1	1	700	39	6.720.000	46	9	19.800
Bayburt	0	0	2	0	0	16	1.350.000	15	1	700
DOKAP Böl.	95	14.425.000	141	1	700	1.495	271.055.500	1.318	56	92.565

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

Tablo 34'te, DOKAP illerinde 2016 yılı içerisinde kurulan işletmelerin sermayeleri aylık ve yıllık olarak TL cinsinden yer almaktadır. DOKAP bölgesinde bulunan yaklaşık olarak 271 milyon liralık toplam şirket sermayesinin %35'ini Trabzon, %26'sını Samsun, %10'unu Ordu oluşturmaktadır. DOKAP illerinde bulunan yaklaşık olarak 93 milyon liralık toplam kooperatif sermayesinin ise %21'ini Gümüşhane, %18'ini Samsun, %17'sini Ordu oluşturmaktadır.

2016 yılı içerisinde Trabzon'un Samsun'a göre yeni kurulan şirket sayısı daha az olmasına rağmen toplam sermayesi Samsun'dan fazladır. Aynı durum Rize-Giresun için de söz konusudur. Ayrıca kurulan şirket başına en fazla sermayeye sahip DOKAP ili Ordu, kurulan kooperatif başına en fazla sermayeye sahip DOKAP ili ise Trabzon'dur. Artvin'de kurulan kooperatif sayısı diğer tüm DOKAP illerinden fazla olmasına rağmen Artvin, kooperatif sermayesi en az Bayburt ve Trabzon'dan sonraki üçüncü DOKAP ilidir. Benzer durum Gümüşhane ve Ordu için de görülmektedir. Ayrıca 2016 yılı Aralık ayı içerisinde kurulan tek kooperatif Gümüşhane'dedir.

DOKAP bölgesinin toplam sermayesinin Türkiye içindeki payına bakılacak olursa; şirket sermayeleri bakımından Türkiye'nin yaklaşık olarak %2'sini, kooperatif sermayeleri bakımından ise Türkiye'nin yaklaşık olarak %1'ini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 35. Yeni Kurulan Yabancı İşletmelerin Sermayeleri

	Limited Şirketler			Anonim Şirketler			(TL)
	Şirket Sayısı	Sermaye Toplamı	Ülkenin Sermaye Toplamı	Şirket Sayısı	Sermaye Toplamı	Ülkenin Sermaye Toplamı	
Türkiye	3.905	601.125.625	549.123.462	618	417.892.050	358.113.526	
Trabzon	15	1.822.000	1.587.000	-	-	-	
Samsun	9	1.164.000	930.500	2	150.000	82.500	
Ordu	2	60.000	60.000	1	500.000	255.000	
Rize	1	100.000	70.000	-	-	-	
Artvin	1	10.000	10.000	-	-	-	

Kaynak: TOBB, Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri, Aralık 2016.

Tablo 35'te, DOKAP illerinde 2016 yılında kurulan yabancı limited ve anonim şirketlerin sermaye toplamları ve ortak olunan şirketlerdeki ülkenin sermaye toplamları TL cinsinden bulunmaktadır. Hem şirket sayısı hem de ortak olunan şirketlerdeki sermaye toplamı bakımından yabancı sermayeli limited şirketlerin DOKAP illeri arasında en çok tercih ettiği il Trabzon, daha sonra Samsun'dur. Bayburt, Gümüşhane, Giresun ve Tokat yabancı sermayeli limitet şirketlerin yer almadığı iller arasındadır.

DOKAP illeri arasında yabancı sermayeli anonim şirketler sadece Samsun ve Ordu'da görülmektedir. Samsun'da daha fazla yabancı sermayeli anonim şirket olmasına karşın, Ordu'daki yabancı sermayeli anonim şirketlerin sermaye toplamları Samsun'dakinden daha fazladır.

DOKAP illerinin nüfus sayıları bakımından aralarındaki fark nedeniyle yabancı sermayeli şirketlerin yüz bin kişiye düşen yabancı sermayeli şirket sayısı açısından ele alınması da gerekmektedir. Bu şekilde ilde yaşayan bireylerin yeniliklere açıklığı görülebilecektir. Bu bağlamda da bakıldığında en çok tercih edilen ilk iki il sıralamasının değişmediği görülmektedir. Trabzon için yüz binde 1,9 yabancı sermayeli şirket ve Samsun için yüz binde 0,8 yabancı sermayeli şirket söz konusudur.

2.1.4.5. Sanayi Kapasite Raporu

Ekonominin dinamikliği, üretimin ve istihdamın artışı ülke sanayisinin gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda illerin sanayi kapasite durumu, rekabetçi ve yenilikçi göstergelerden biri olarak incelenmektedir.

Sanayi kapasite raporları; Sanayi Odalarına kayıtlı özel veya tüzel kişiliklerin kimlik kartı niteliğinde olan ve bu kuruluşların irtibat bilgilerini, üretim konularını ve yıllık üretim kapasitelerini, teknolojilerini, makine parklarını, kullandıkları ham maddeleri, sermaye ve istihdam bilgileri ile benzer konuları

içeren raporlardır. Bu raporlar imalat sanayi, ihracat, ithalat, gümrük, teşvik mevzuatı gibi birçok bürokratik işlemde tercih edilmekte ve her geçen gün kapasite raporlarının önemi artmaktadır.¹⁵

Tablo 36. Sanayi Kapasite Raporu

	Yerli Sermayeli Sanayi Kapasite Raporu				Yabancı Sermayeli Sanayi Kapasite Raporu			
	2015	2014-2015 Değişim (%)	2016	2015-2016 Değişim (%)	2014	2015	2016	2015-2016 Değişim (%)
Samsun	563	-4,6	578	2,7	4	9	9	0,0
Trabzon	517	3,4	520	0,6	2	3	2	-33,3
Ordu	281	-7,3	290	3,2	3	4	5	25,0
Rize	249	-3,9	249	0,0	2	2	2	0,0
Tokat	261	-7,8	244	-6,5	3	4	4	0,0
Giresun	186	0,0	158	-15,1	3	3	2	-33,3
Artvin	87	-20,9	84	-3,5	2	2	3	0,0
Gümüşhane	95	-9,5	73	-23,2	0	0	0	0,0
Bayburt	25	13,6	24	-4,0	0	0	0	0,0

Kaynak: TOBB, Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri, 2015-2016.

Tablo 36'da DOKAP illeri sanayi kapasite rapor sayıları ile yabancı sermayeli kapasite rapor sayıları ve değişimleri yer almaktadır. 2015 ve 2016 yılı sanayi kapasite rapor sayısı en fazla olan DOKAP ili Samsun, en az olan DOKAP ili ise Bayburt'tur. 2016 yılı bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında sanayi kapasite rapor sayısında artış görülen DOKAP ili Ordu, daha sonra ise Samsun ve Trabzon'dur. Ayrıca Rize hariç diğer DOKAP illeri için sanayi kapasite rapor sayılarında azalma görülmekte, Rize'de ise herhangi bir değişim görülmemektedir.

Yabancı sermayeli sanayi kapasite rapor sayısına sahip ve bir önceki yıla göre artan bir değişim oranı gösteren tek DOKAP ili Ordu'dur. Gümüşhane ve Bayburt illerinde son üç yılda yabancı sermayeli sanayi kuruluşu yok iken, 2016 yılında Trabzon ve Giresun'da azalış gerçekleşmiştir. Ayrıca Samsun, Rize, Tokat ve Artvin illeri için bir önceki yıla göre sanayi kapasite rapor sayılarında herhangi bir artış veya azalış görülmemektedir.

¹⁵ 17 Ekim 2016 tarihinde http://sanayi.tobb.org.tr/kapasite_raporu.php adresinden alındı.

Tablo 37. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti

ARTVİN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	14
Kahve ve çayın işlenmesi	11
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	10
Ekmek, taze pastane ürünleri ve taze kek imalatı	8
Elektrik enerjisi üretimi	8
SAMSUN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	50
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	36
Paketleme faaliyetleri	32
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	27
Hazır beton imalatı	25
ORDU	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	14
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	11
Hazır beton imalatı	10
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	8
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	8
GİRESUN	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	36
Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	18
Elektrik enerjisi üretimi	14
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	13
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	12
TRABZON	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Paketleme faaliyetleri	43
Hazır beton imalatı	34
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	32
Kahve ve çayın işlenmesi	30
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	30

Tablo 37. En Çok Kodlanan İlk Beş Sanayi Faaliyeti (Devam)

RİZE	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Kahve ve çayın işlenmesi	124
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	16
Hazır beton imalatı	14
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	11
Paketleme faaliyetleri	10
GÜMÜŞHANE	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	12
Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	9
Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı	9
Süsleme ve yapı taşları ile kireç taşı, alçı taşı, tebeşir ve kayağantaşı (arduvaz-kayraktaşı) ocakçılığı	8
Elektrik enerjisi üretimi	7
BAYBURT	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	124
Taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve bitirilmesi	16
Diğer yiyecek hizmeti faaliyetleri	14
Hazır beton imalatı	11
Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı	10
TOKAT	
Faaliyet	Rapor Sayısı
Hazır beton imalatı	25
İç giyim eşyası imalatı	22
Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin çıkarımı	21
Süsleme ve yapı taşları ile kireç taşı, alçı taşı, tebeşir ve kayağantaşı (arduvaz-kayraktaşı) ocakçılığı	17
Diğer dış giyim eşyaları imalatı	15

Kaynak: TÜİK, Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri, 2016.

Tablo 37’de, DOKAP illerinin 2016 yılına ait en çok kodlanan ilk beş sanayi faaliyeti yer almaktadır. Avrupa İstatistik Ofisi (EUROSTAT) tarafından önerilen teknoloji grupları ayırımına göre (bk. EK 1) tablolar incelendiğinde, son iki yıl içinde DOKAP illeri arasında en çok gerçekleştirilen sanayi faaliyetlerinin “düşük teknoloji” grubuna dâhil olduğu görülmektedir.

2.1.4.6. Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi

Enerji tüketimi; nüfus artışı, sanayileşme, teknolojinin yaygınlaşması ve dolayısıyla şehirleşme ile paralel olarak her geçen gün artmaktadır.

Kişi başına düşen sanayi elektrik tüketimi, illerin sanayideki gücü ve o ilde bulunan işletmelerin kapasite kullanımı hakkında bilgi vermesi bakımından önemli görülmektedir. Bu bağlamda Tablo 38'de DOKAP illerinin elektrik tüketimleri ile kişi başına düşen sanayi ve toplam elektrik tüketimleri yer almaktadır.

Tablo 38. Sanayi Elektrik Tüketimi

	Toplam Tüketim (Mwh)	Sanayi İşletmesi (Mwh)	Ticarethane (Mwh)	Kişi Başına Toplam Elektrik Tüketimi (Kwh)	Kişi Başına Sanayi Elektrik Tüketimi (Kwh)
Türkiye	217.312.250	103.534.820	41.553.621	2.760	1.315
Gümüşhane	351.318	227.466	26.503	2.320	1.502
Samsun	2.767.184	1.177.464	595.676	2.162	920
Artvin	347.938	122.213	44.296	2.067	726
Rize	689.138	235.950	115.083	2.095	717
Ordu	1.135.050	353.163	253.280	1.557	484
Tokat	786.518	238.849	202.665	1.324	402
Trabzon	1.283.858	166.534	295.449	1.671	217
Giresun	567.178	60.358	104.508	1.329	141
Bayburt	83.490	7.213	19.739	1.063	92

Kaynak: Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ), Türkiye Elektrik Dağıtım ve Tüketim İstatistikleri, 2015.

DOKAP illerinin elektrik tüketimi bakımından il sıralamaları genel olarak paralellik göstermektedir. Sanayide ve ticarethanede en çok elektrik tüketimi olan DOKAP ili Samsun, kişi başına düşen sanayi ve toplam elektrik tüketimi en fazla olan DOKAP ili Gümüşhane ve aynı zamanda kişi başına düşen sanayi elektrik tüketimi bakımından Türkiye ortalamasının da üzerinde olan tek DOKAP ili Gümüşhane'dir. DOKAP illeri Türkiye'nin sanayideki elektrik tüketiminin %2,5'ini, ticarethanedeki elektrik tüketiminin %4'ünü ve son olarak toplam elektrik tüketiminin %3,7'sini oluşturmaktadır.

2.1.4.7. İmalat Sanayinin Türkiye İçindeki Payı

İmalat sanayi, üretim gücü ve ihracata sağladığı katma değer bakımından rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri içinde çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla illerin sosyoekonomik kalkınmasında da ön plana çıkmaktadır.

DOKAP illerinde bulunan ve imalat sanayide faaliyet gösteren iş yerlerinin alt sektörler göre sayıları Şekil 15'te (detaylar için bk. EK 4) yer almaktadır. Bu tablo, illerin toplam sanayisi içinde imalatın alt sektörlerindeki gücünü görebilmek bakımından ele alınmaktadır.

Tablo 39'da ve Şekil 16'da (detaylar için bk. EK 5) ise DOKAP illerinde bulunan ve imalat sanayide faaliyet gösteren iş yerlerin;

- Büyüklük, ilgili sektörün illere göre dağılımını
- Başatlık, ilgili ilde gerçekleştirilen toplam faaliyetlerin sektörlere göre dağılımını
- Uzmanlık, ilgili ilin Türkiye genelindeki payını (bir başka deyişle imalat sanayisinde yer alan alt sektörün ildeki payının ülke çapındaki payına oranı)

ifade etmektedir. Her üç dağılımda da veriler yüzdesel olarak ve aşağıdaki formülizasyona göre hesaplanmaktadır:

- Büyüklük = $(d_S) / D_S \times 100$
- Başatlık = $(d_S) / d \times 100$
- Uzmanlaşma = $(d_S / d) / (D_S / D)$

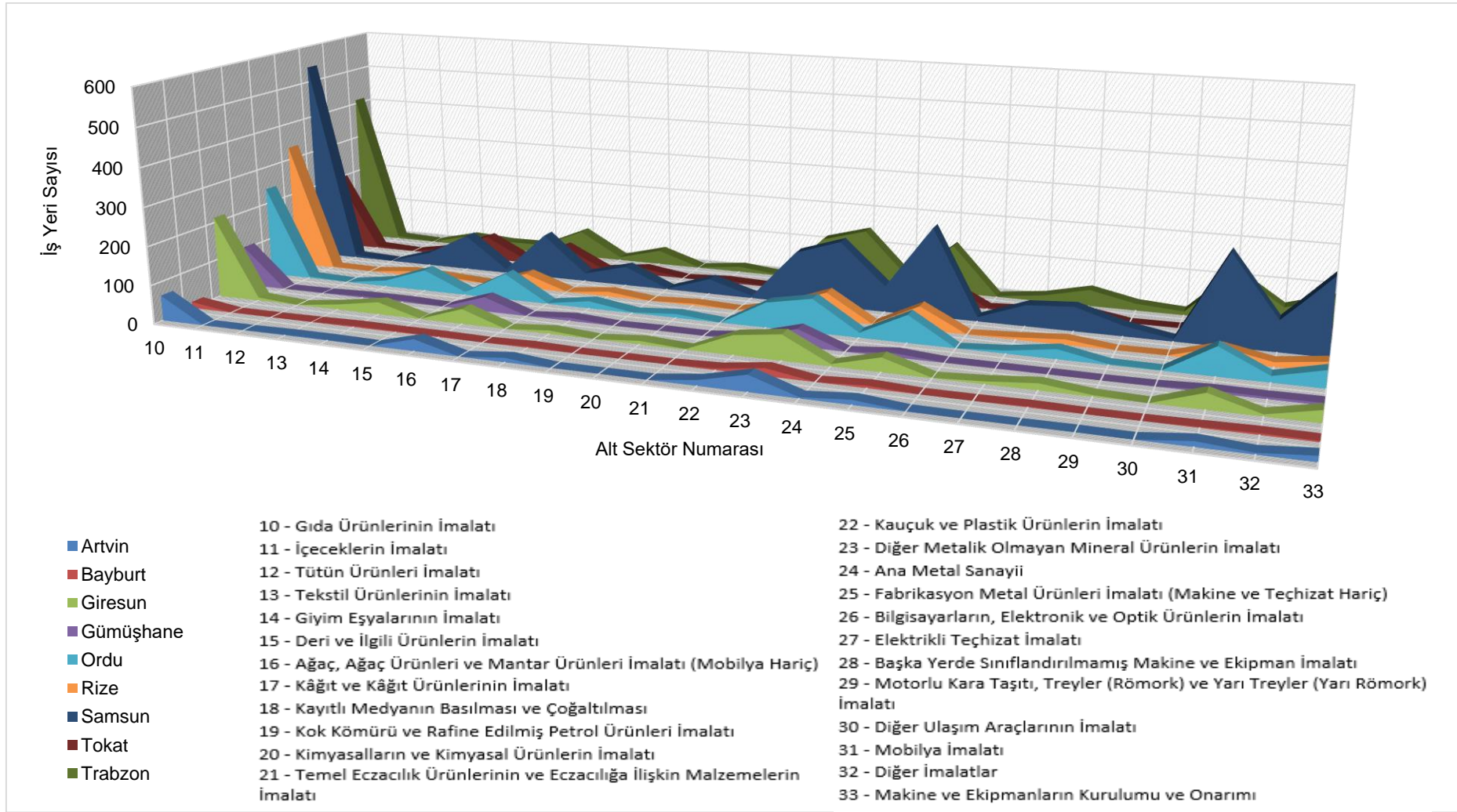
d_S: "S" sektörünün ildeki değeri

d: İldeki toplam değer

D_S: "S" sektörünün Türkiye'deki değeri

D: Türkiye'deki toplam değer

İş yeri sayıları, büyüklük, başatlık ve uzmanlık verileri, BSTB'nin Girişimci Bilgi Sistemi üzerinden ilan edilen 2016 yılına ait bölgesel verilerinden elde edilmiştir. Ayrıca büyüklük, başatlık ve uzmanlık parametreleri 2015 yılı net satış değerleri üzerinden hesaplanmıştır.

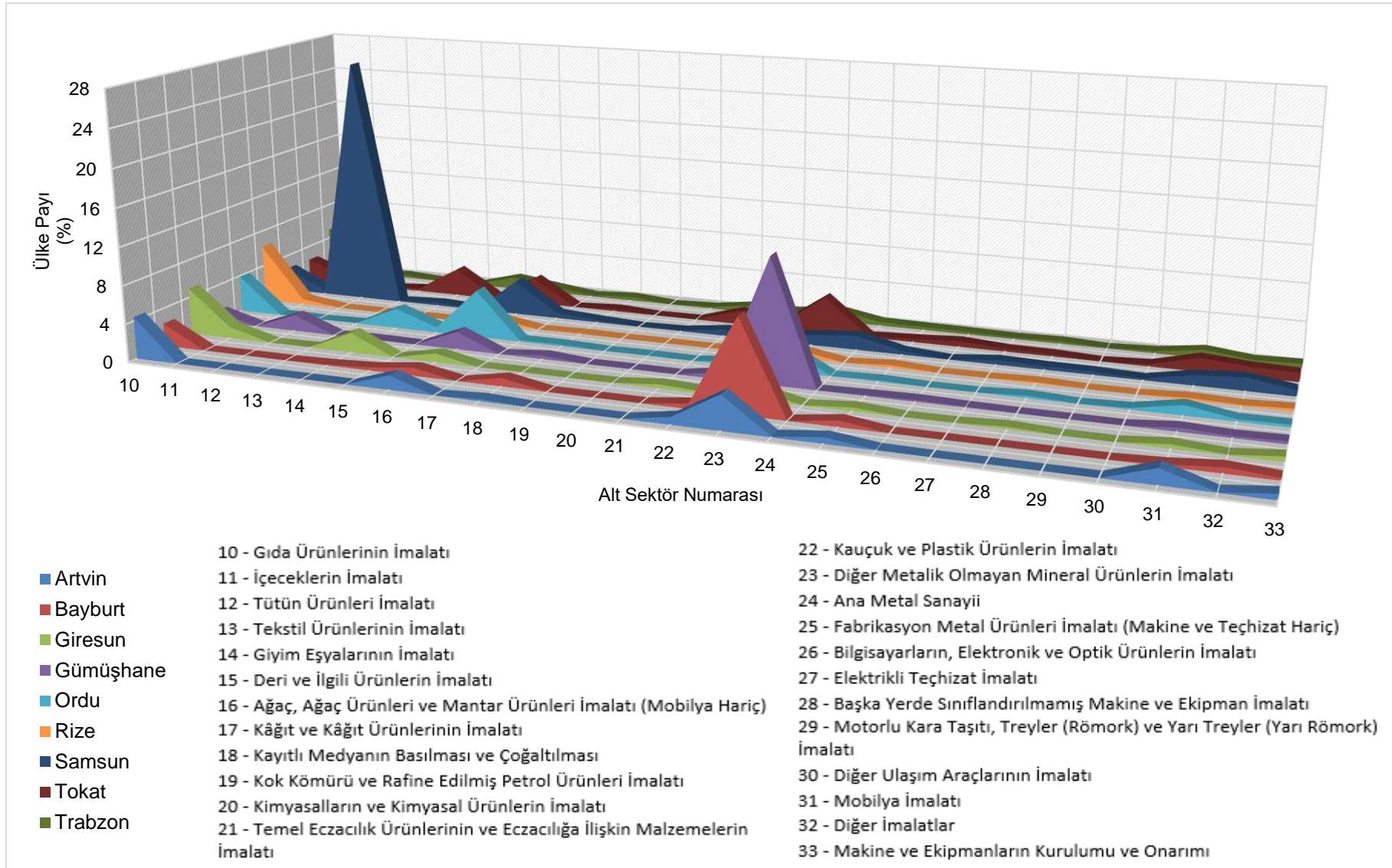


Şekil 15. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Sayıları

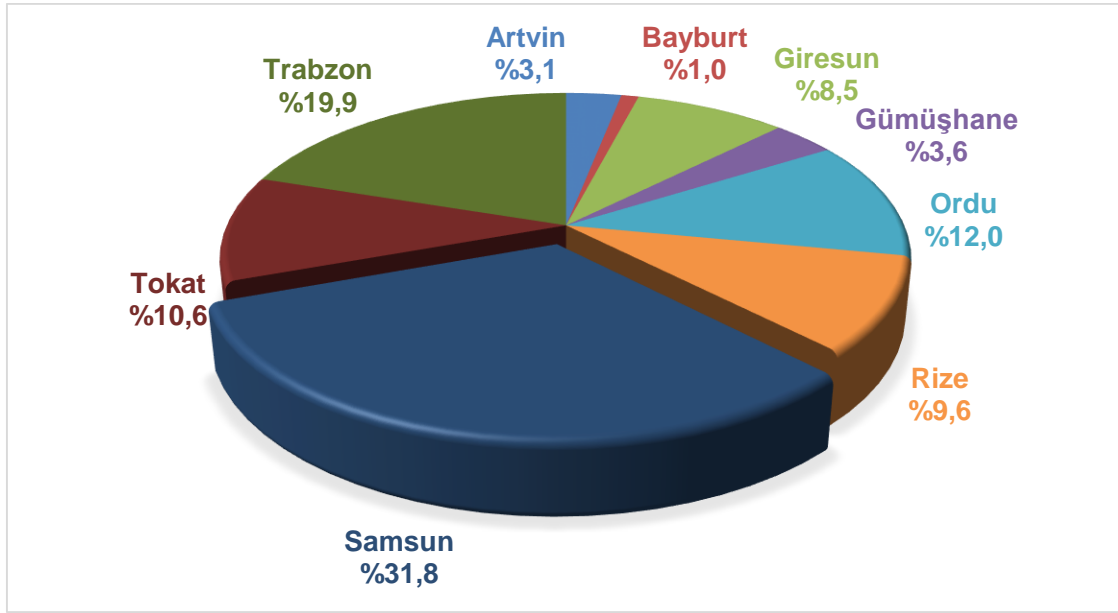
Tablo 39. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerinin Büyüklük* ve Başatlıkları**

Sektörler	Artvin		Bayburt		Giresun		Gümüşhane		Ordu		Rize		Samsun		Tokat		Trabzon	
	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**	*	**
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	0,1%	62,1%	0,0%	34,0%	1,0%	70,3%	0,0%	17,4%	1,0%	55,2%	1,5%	87,7%	2,0%	35,4%	0,3%	34,0%	2,5%	70,5%
11 - İçeceklerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,4%	0,3%	0,3%	0,1%	0,6%	0,0%	0,1%
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,2%	14,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,2%	0,0%	0,7%	0,0%	0,1%	0,1%	0,9%	0,0%	2,8%	0,0%	0,2%
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,6%	0,4%	11,7%	0,0%	0,4%	0,6%	12,1%	0,0%	0,1%	0,2%	1,7%	0,4%	16,7%	0,0%	0,5%
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,7%	1,4%
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	0,1%	2,1%	0,0%	1,2%	0,2%	1,3%	0,0%	2,7%	1,3%	7,2%	0,2%	1,1%	2,9%	5,2%	0,4%	4,0%	0,3%	1,0%
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,4%	1,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	0,0%	0,3%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,0%	0,3%	0,2%	0,5%
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,5%	0,0%	0,2%	0,1%	0,8%
21 - Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,2%	1,0%	0,4%	0,6%
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	0,0%	4,3%	0,0%	3,1%	0,0%	1,1%	0,0%	4,2%	0,1%	2,9%	0,0%	0,8%	0,4%	3,1%	0,1%	3,4%	0,3%	3,7%
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	0,1%	18,9%	0,1%	51,6%	0,2%	5,7%	0,3%	69,8%	0,7%	13,7%	0,2%	4,4%	0,9%	5,9%	0,5%	21,1%	0,6%	6,7%
24 - Ana Metal Sanayii	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,2%	13,4%	0,0%	1,3%	0,2%	3,6%
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	0,0%	5,4%	0,0%	5,6%	0,1%	3,2%	0,0%	0,9%	0,0%	1,2%	0,1%	2,6%	0,3%	3,4%	0,0%	2,9%	0,2%	2,7%
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,7%	0,1%	0,3%
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,4%	2,3%	0,0%	1,3%	0,1%	0,8%
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	1,0%	0,0%	0,0%	0,1%	1,0%	0,0%	0,6%	0,3%	1,4%	0,0%	0,9%	0,1%	1,0%
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yan Treyler İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,0%	0,2%	0,1%	0,2%
31 - Mobilya İmalatı	0,1%	3,2%	0,0%	0,4%	0,1%	0,8%	0,0%	0,8%	0,3%	2,1%	0,1%	0,5%	0,9%	2,2%	0,2%	3,0%	0,4%	1,8%
32 - Diğer İmalatlar	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,1%	0,4%	0,0%	0,2%	1,1%	2,1%	0,1%	1,6%	0,2%	0,5%
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	0,0%	2,4%	0,0%	1,1%	0,1%	2,1%	0,0%	1,2%	0,1%	1,1%	0,1%	1,3%	0,5%	2,7%	0,1%	3,8%	0,2%	1,9%

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Bölgesel Veriler, 2016.



Şekil 16. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları



Şekil 17. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin İllere Göre Dağılımı

DOKAP bölgesinde 2016 yılına ait imalat sanayiye kayıtlı 6.942 adet toplam iş yeri (bk. EK 4) bulunmakta ve Şekil 17'ye göre DOKAP illeri arasında imalat sanayide faaliyet gösteren iş yeri sayısı bakımından en büyük payı Samsun almaktadır. Daha sonra ise Trabzon, Ordu ve Tokat gelmektedir.

Sektör bakımından ise Şekil 15'e göre imalat sanayideki en fazla iş yeri sayısı 10 no.lu alt sektör olan gıda ürünlerinin imalatıdır. Bölgedeki toplam imalat sanayi iş yerlerinin %30,6'sı gıda ürünleri imalatına (bk. EK 4) ait olup bu bakımdan ikinci sıradaki en fazla iş yeri sayısına sahip sektör ise %10,7 ile diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatıdır (23 no.lu alt sektör).

Tablo 39'a göre Bayburt ve Gümüşhane dışındaki diğer DOKAP illerinde en yaygın olan imalat sanayi alt sektörü gıda ürünlerinin imalatı olmakla birlikte, bu sektöre en büyük katkısı (%2,5) sağlayan DOKAP ili Trabzon'dur. Bayburt (%51,6) ve Gümüşhane'de (%69,8) ise daha yaygın olan imalat sanayi alt sektörü diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatıdır.

Yine Tablo 39'a göre DOKAP illeri arasında imalat sanayinin alt sektörlerine en büyük katkısı %21,2 ile Samsun 12 no.lu alt sektör olan tütün ürünleri imalatına vermekte iken, bu sektörde kayıtlı sadece 1 adet iş yeri (bk. EK 4) vardır. Ayrıca Samsun'un, 1 adet tütün ürünleri imalatı alt sektöründe yer alan iş yeri ile Türkiye'deki payı %26,7'dir ve bu payın DOKAP illeri arasında en yüksek uzmanlık oranı olduğu Şekil 16'da görülmektedir.

İmalat sanayide en fazla iş yeri sayısına sahip DOKAP ili olan Samsun (bk. Şekil 17); 117 adet iş yeri ile ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (16 no.lu alt sektör), 68 adet iş yeri ile ana metal sanayi (24 no.lu alt sektör) ve 236 adet iş yeri ile mobilya imalatı (31 no.lu alt sektör) alt sektörlerinde diğer DOKAP illerine kıyasla en büyük katkısı sağlamaktadır (bk. Tablo 39).

DOKAP illeri arasında en yaygın olan gıda ürünlerinin imalatı alt sektörü bakımından Samsun'da 541 adet iş yeri, Trabzon'da 410 adet iş yeri bulunmaktadır. Samsun'da Trabzon'a göre gıda ürünlerinin imalatı alt sektöründe daha fazla iş yeri bulunmasına rağmen Trabzon'un gıda ürünlerinin imalatı içindeki payı (%2,5) Samsun'a göre (%2,0) daha fazladır (bk. EK 4 ve Tablo 39). Gıda ürünlerinin imalatının il sınırları dâhilinde diğer faaliyetlere göre en fazla yer bulunduğu il %87,7 ile Rize; daha sonra ise sırasıyla %70,5 ile Trabzon, %70,3 ile Giresun, %62,1 ile Artvin ve %55,2 ile Ordu'dur. Samsun'da en çok gıda ürünleri imalatı yapıldığı görülse de sektöre katkısı Trabzon'dan düşüktür (bk. Tablo 39). 44 adet iş yeri ile Gümüşhane ve 19 adet iş yeri ile Bayburt'ta diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı, imalat sanayinin diğer alt sektörlerine göre daha fazla yer edinmiş olsa da Gümüşhane ve Bayburt'un sektör içindeki payları sırasıyla %0,3 ve %0,1'dir (bk. EK 4 ve Tablo 39).

İmalat sanayisinde %0,1 ve üzeri paya sahip en fazla alt sektör çeşitliliği görülen DOKAP ili 24 farklı alt sektör ile Trabzon, daha sonra ise 22 farklı sektör ile Samsun, 20'şer adet iş yeri ile Ordu ve Tokat'tır. Ayrıca diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatı dışındaki imalat sanayisi alt sektörlerine katkıda bulunmayan tek DOKAP ili Bayburt'tur (bk. Tablo 39). Ayrıca Şekil 16 ve EK 5'e göre DOKAP illerinin uzmanlık oranlarına bakıldığında gıda ürünleri imalatı alt sektöründe %6,2 ile Rize, %5,0 ile Trabzon ve Giresun ön plana çıkmaktadır.

2.1.4.8. Girişim Sayıları

Girişimcilik genel manada, büyüme ve kalkınmada gerekli üretim faktörlerini (hizmet veya mal üretimi faktörlerini) bir araya getiren organizasyon olarak ifade edilebilir. Yenilik yaratma, rekabeti güçlendirme ve işsizlik sorununa çözüm olması bakımından önemli bir göstergedir. Bir başka deyişle ilin girişim sayısının fazla olması, o ilin üretim performansının yüksek olduğunu gösterir.

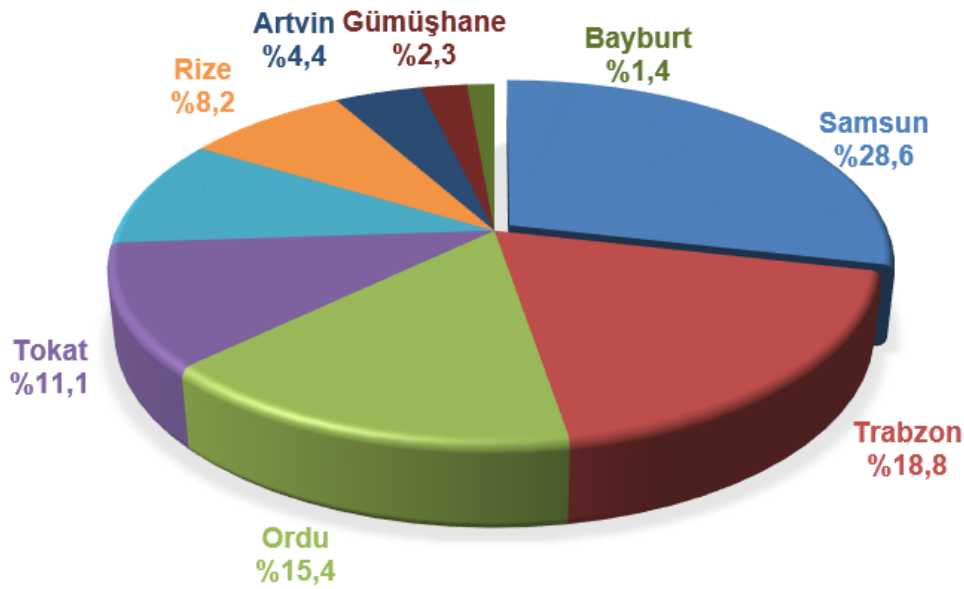
Tablo 40. Girişim Sayıları

	Toplam	İmalat	İnşaat	Motorlu kara taşıtlarının onarımı	Ulaştırma ve depolama	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
Türkiye	3.652.521	438.351	280.484	1.256.580	532.518	323.030	221.469
Samsun	54.609	5.977	3.845	19.525	10.062	4.833	2.436
Trabzon	35.913	3.642	2.687	11.558	7.450	4.097	1.410
Ordu	29.470	2.965	1.655	10.011	7.380	2.945	973
Tokat	21.234	2.328	1.179	8.084	3.673	2.059	850
Giresun	18.711	1.697	1.019	5.950	5.131	2.179	619
Rize	15.676	1.567	925	4.890	4.538	1.589	441
Artvin	8.336	570	501	2.528	2.400	1.162	233
Gümüşhane	4.474	483	335	1.373	1.057	548	150
Bayburt	2.630	244	182	883	648	290	73
DOKAP Bölgesi	191.053	19.473	12.328	64.802	42.339	19.702	7.185

Kaynak: TÜİK, İş Kayıtları, 2016.

Tablo 40'ta DOKAP illerindeki girişim sayıları sektörlerine göre yer almaktadır. 2016 yılında en fazla girişim sayısına sahip DOKAP ili Samsun, daha sonra ise Trabzon, Ordu ve Tokat'tır. DOKAP bölgesinde en fazla gerçekleştirilen girişim faaliyetlerinin yarısından fazlasını; faal girişimlerin %34'ü ile motorlu kara taşıtlarının onarımı, %22'si ile ulaştırma ve depolama faaliyetleri oluşturmaktadır.

Bir diğer dikkat çeken husus; en çok gerçekleştirilen girişimlerin faaliyet alanlarının il sıralamaları DOKAP illeri genelinde paralellik gösterirken, ulaştırma ve depolama alanında Giresun ve Rize'de, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri alanında Tokat ve Giresun'da farklılık görülmektedir.



Şekil 18. Bölgedeki Toplam Girişimlerin Dağılımı

2016 yılında DOKAP bölgesinde bulunan toplam 191.053 faal girişimin %29'luk bir oran ile Samsun'da ve (%19'luk bir oran ile) Trabzon'da görülmektedir. Ayrıca, toplam girişim faaliyetleri bakımından DOKAP bölgesi, Türkiye'deki faal girişimlerin %5'ini oluşturmaktadır.

2.1.4.9. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları

Markalaşma; işletmelere bir anlamda kimlik kazandıran, işletmelerin kendilerine has, güvenilir ve kaliteli ürünlerini doğru bir pazarlama stratejisi ile tanıtım ve hukuki alanda tescil ettirme gibi süreçlerinin bütünü olarak ifade edilebilir. İşletme, tüm kurumsal yapısı ile markayı oluşturur. Bu süreçte yer alan tescil ettirme ile hem işletme hem de ürün güvenliği sağlanır. İllerde bulunan işletmelerin markalaşması; illerin ve o ili oluşturan bireylerin yenilik ve özellikle fark yaratabilme kapasitelerine, dolayısıyla da dinamik ekonomiye işaret edecektir.

Tablo 41'de DOKAP illerinde bulunan yerli ve yabancı işletmelerin markalaşma adına son üç yıl içerisinde gerçekleştirdikleri marka başvuru sayıları, tescil sayıları ve bunların 2016 yılında

Türkiye genelindeki il sıralamaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Samsun, marka başvurusu ve tescilli hususunda diğer DOKAP illerinden daha iyi konumda olmakla birlikte Türkiye genelinde de 20 ve 21. sıralarda yer almaktadır. Son üç yıl içinde sadece 2014 yılı için Trabzon'un Samsun'dan daha fazla marka başvurusu ve tescil sayısı olduğu görülmektedir. Bunun yanında Ordu'da marka başvuru sayısı Tokat'tan fazla olmasına rağmen 2016 yılında tescil edilmiş marka sayısı Tokat'a göre daha azdır.

Tablo 41. Marka Başvuru ve Tescil Sayıları

	Türkiye Sıralaması		2014		2015		2016	
	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil
Türkiye	-	-	97.142	72.326	95.962	70.111	94.575	83.665
Samsun	20	21	559	432	606	371	611	511
Trabzon	22	22	603	240	550	345	475	460
Rize	35	32	220	204	205	169	210	181
Tokat	50	41	112	85	155	76	104	144
Ordu	41	42	168	100	168	132	160	140
Giresun	55	46	119	90	126	87	84	104
Artvin	66	65	35	29	31	20	32	26
Gümüşhane	69	69	35	10	22	17	26	15
Bayburt	75	72	10	11	8	4	5	5
DOKAP Bölgesi	-	-	1.861	1.201	1.871	1.221	1.707	1.586

Kaynak: Türk Patent Enstitüsü (TPE), Ocak 2017.

DOKAP illerinin toplam marka başvurularına göre tescillenmiş marka oranları 2014 ve 2015 yıllarında %64-65 dolaylarında olmuş, 2016 yılında ise büyük bir oransal artış ile marka başvurusunda bulunan işletmelerin %93'ü tescil belgesi almıştır. Ayrıca DOKAP illerinde gerçekleşen marka başvurusu ve tescil sayıları Türkiye genelinin yaklaşık olarak %2'sini oluşturmaktadır.

DOKAP illerinin nüfus sayıları arasındaki farkın yüksek olması sebebiyle marka başvuru ve tescil sayılarına yüz bin kişiye düşen marka başvuru ve tescil sayıları açısından bakılması doğru olacaktır. Bu bağlamda yüz bin kişiye düşen marka başvuru sayısı en fazla olan DOKAP ili 63,4 başvuru ile Rize, daha sonra 60,9 başvuru ile Trabzon'dur. Yüz bin kişiye düşen marka tescil sayısı en fazla olan DOKAP ili ise 59,0 tescil ile Trabzon, 54,7 tescil ile Rize'dir. Yüz bin kişiye düşen hem başvuru hem de tescil sayılarında DOKAP illeri, Türkiye genelinin (118,5 başvuru-104,8 tescil) altında kalmıştır. Bunun en büyük sebebi İstanbul'un (44.782 başvuru-40.212 tescil) Türkiye ortalamasını yüksek oranda etkilemesidir.

2.1.4.10. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları

Patent, sanayide uygulanabilir bir buluşun haklarının 20 yıl süre ile o işletme adı altında hukuki yollarla korunması işlemi olarak ifade edilebilir. Patenti alınmış bir buluşun başkaları tarafından üretilmesi, kullanılması veya satılması engellenmiş olur. Bir ürünün buluş olması için mevcut olanla arasında fark olması ve onun geliştirilmesi veya hiç mevcut olmayan yeni bir ürün olması gerekir.

Marka gibi patent sayıları da illerin ekonomik anlamda dinamikliğini ve o ili oluşturan bireylerin yeniliklere ve gelişime açıklığını gösterir.

Tablo 42. Patent Başvuru ve Tescil Sayıları

	2016 Yılı Türkiye Sıralaması		2014		2015		2016	
	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil	Başvuru	Tescil
Türkiye	-	-	4861	1251	5512	1730	6445	1794
Samsun	22	14	30	6	25	7	22	8
Rize	19	17	23	1	18	0	26	4
Giresun	34	18	6	5	7	1	5	3
Ordu	28	19	8	0	2	0	11	2
Tokat	30	20	9	0	13	1	9	1
Trabzon	23	20	15	1	29	4	20	1
Artvin	37	21	2	0	1	0	2	0
Gümüşhane	33	21	9	1	5	1	6	0
Bayburt	37	21	1	0	1	0	2	0
DOKAP Bölgesi	-	-	103	14	101	14	103	19

Kaynak: TPE, Ocak 2017.

Tablo 42’de DOKAP illerinin son üç içerisinde yaptıkları patent başvuruları, tescil sayıları ve illerin bu hususta yer aldığı Türkiye sıralamaları verilmektedir. Rize, 2016 yılında 26 adet patent başvurusu ile DOKAP illeri arasında ilk sırada ve Türkiye’de 19. sırada yer almaktadır. Samsun ise tescillenmiş 8 adet patenti ile DOKAP illeri arasında ilk sırada, Türkiye genelinde 14. sırada bulunmaktadır.

2014 ve 2015 yıllarında DOKAP illerinde gerçekleştirilen toplam patent başvurularının yaklaşık olarak %14’ü, 2016 yılında ise toplam patent başvurularının yaklaşık olarak %18’i tescil belgesi almıştır. 6 adet başvurunun 5’inin tescil belgesi alması ile 2014 yılında en yüksek patent tescil oranına sahip DOKAP ili Giresun, 2016 yılında da bu öncülüğünü (5 başvurunun 3’ünün tescillenmesi ile) korumuştur. Ayrıca DOKAP illerinde gerçekleşen patent başvuruları Türkiye genelinin yaklaşık olarak %2’sini, patent tescil sayıları ise Türkiye genelinin yaklaşık olarak %1’ini oluşturmaktadır.

Marka sayılarında ele alındığı gibi patent sayılarında da illerin arasındaki büyük nüfus farklılıkları nedeniyle yüz bin kişiye düşen patent başvuru ve tescil sayılarına bakılması gerekmektedir. Bu durumda 2016 yılında yüz bin kişiye düşen patent başvuru sayısı en yüksek 7,9 başvuru ile Rize, patent tescil sayısı 0,7 tescil ile Giresun'dur. Yüz bin kişiye düşen hem başvuru hem de tescil sayılarında DOKAP illeri, Türkiye genelinin (8,1 başvuru-2,2 tescil) altında kalmıştır. Bunun en büyük sebebi, İstanbul'un (3096 başvuru-956 tescil) Türkiye ortalamasını yüksek oranda etkilemesidir.

2.1.4.11. Yatırım Teşvikleri

Devletin, yatırım hacminin artırılması amacıyla, bu konularda önceliği olan yörelere daha çok olmak üzere yatırımın cinsine bağlı olarak değişen oranlarda verilen ve yatırımcıya sunulan desteklerin tümüne yatırım teşviki denir. Yatırım teşvik belgesi, sermaye birikimini yatırıma yönlendirmek, üretimde yüksek katma değer yaratmak, teknoloji kullanımını ve yenilenmesini özendirerek, bölgeler arası ekonomik dengesizlikleri gidermek, istihdam yaratmak ve dünya ölçeğinde rekabet gücü sağlamak için yatırımların ve yatırımcıların devlet tarafından desteklenmesi amacıyla verilen bir belgedir. Yatırım teşvik belgesi, firmaya doğrudan nakit verilmesi anlamına gelmez. Bu belgede, yatırımcının yatırım yaptığı alanda büyük bir nakit çıkışını, dolayısı ile parasal sermayesinin eksilmesini önleyen destekler, muafiyetler ve indirimler söz konusudur.¹⁶ Rekabetçi ve yenilikçi göstergelerden biri olan yatırım teşvikleri, illerin yatırım gücünü ve dolayısıyla ekonomik potansiyelini görebilmemiz bakımından önemli görülmektedir.

Tablo 43. Yerli ve Yabancı Sermayeli Yatırımlar

	Yatırım Teşvik Belgesi				Sabit Yatırım (Milyon TL)			
	Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye		Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Türkiye	4.328	4.932	224	229	65.280	66.966	33.794	30.813
Tokat	28	29	1	2	305	386	4	7
Samsun	43	40	1	1	449	333	7	9
Artvin	7	9	2	0	178	205	26	0
Trabzon	29	29	2	1	133	187	39	1
Rize	11	17	1	0	74	112	36	0
Ordu	20	31	2	1	473	94	53	1
Giresun	24	23	0	0	101	88	0	0
Gümüşhane	11	10	11	0	74	31	43	0
Bayburt	4	8	0	0	39	22	0	0
DOKAP Böl.	177	196	20	5	1.826	1.458	208	18

¹⁶ 08.01.2017 tarihinde http://kobitek.com/yatirim_tesviki_ve_yatirim_tesvik_belgesi_nedir adresinden alındı.

Tablo 43 ve Tablo 44, TÜİK'in 2015 ve 2016 yılına ait sanayi kapasite raporu istatistikleri verilerinden faydalanılarak düzenlenmiş ve DOKAP illerinde bulunan yatırım teşviklerinin sayısı, sabit yatırım miktarları ve sağladığı istihdam sayıları yerli ve yabancı sermayeye ait işletmeler olarak iki farklı şekilde ele alınmıştır. Sabit yatırımlar, dayanıklı malların üretiminde kullanılabilen harcamalardır. Yatırım teşvikleri, illerin kalkınması ve ekonomik gelişimlerinde önemli bir husustur.

2016 yılında yerli sermayenin aldığı yatırım teşvik miktarı en fazla olan DOKAP ili 386 milyon TL ile Tokat, 2015 yılında ise 473 milyon TL ile Ordu'dur. Ayrıca Ordu, 2016 yılında yabancı sermayenin aldığı sabit yatırım miktarında da diğer illere göre öncü konumdadır.

Yerli sermaye bakımından yatırım teşvik belgesine sahip öncü DOKAP ili Samsun olmasına karşın, hem 2015 hem de 2016 yıllarında sermaye miktarı ve sağladığı istihdam bakımından diğer DOKAP illerine göre genel olarak ikinci sırada yer almıştır.

Son iki yılda gerçekleşen teşvik yatırımları miktarlarında genel itibariyle düşüş görülmektedir. Özellikle yabancı sermayeye yapılan toplam teşvik yatırımlarında %91,3'lük, yerli sermayeye yapılan toplam teşvik yatırımlarında %20,2'lik bir azalış söz konusudur. Yabancı sermayenin yatırım teşvik miktarlarında en bariz düşüş Gümüşhane, Artvin, Ordu ve Trabzon'da görülebilmektedir. Yabancı sermaye yatırım teşvik belgesi sayısında tek artış Tokat'ta, en büyük azalış Gümüşhane'de, teşvik belgesi olmayan yabancı sermaye ise Bayburt'tadır.

Tablo 44. Yerli ve Yabancı Sermayenin Sağladığı İstihdam

	Yerli Sermaye		Yabancı Sermaye	
	2015	2016	2015	2016
Türkiye	131.359	127.101	10.412	14.255
Tokat	1.440	1.396	12	250
Samsun	1.287	980	40	30
Artvin	59	118	55	0
Trabzon	546	595	157	10
Rize	348	166	30	0
Ordu	743	1.131	30	165
Giresun	362	1.297	0	0
Gümüşhane	348	68	122	0
Bayburt	115	33	0	0
DOKAP Bölgesi	5.248	5.784	446	455

Yatırım teşviki olan hem yerli hem yabancı sermayenin sağladığı toplam istihdamda artış söz konusudur. Yabancı sermaye bakımından genel olarak DOKAP illerinde ciddi azalışlar görülmesine karşın, özellikle Tokat ve Ordu'nun toplam istihdamdaki artışta etkisi oldukça yüksektir.

Son olarak DOKAP illerinin yatırım teşviki hususunda Türkiye içindeki payına bakılırsa; yerli sermayeye yapılan yatırım teşvik miktarları 2015 yılında %3, 2016 yılında %2; belge sayısı bakımından yerli sermayede %4, yabancı sermayede %2; istihdam bakımından yerli sermayede %5, yabancı sermayede %3'tür.

2.1.5. Finansal Göstergeler

İllerin ekonomik olarak gelişmesi ve iktisadi büyüme gerçekleştirebilmesi için rekabetçi ve yenilikçi olmanın yanında, bunların yapılabilmesi için gerekli finansal güce ve kaynağa ihtiyaçları vardır. Finansal yeterliliğe sahip olmak bunun ön koşuludur.

Teorik sonuçlar ve ampirik kanıtlar ilk aşamada finansal gelişme ve iktisadi büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Finansal gelişmenin seviyesi; iktisadi büyümenin, sermaye hareketlerinin ve teknolojik değişimin gelecekteki oranlarının iyi habercisi olarak görülmektedir. Ülke çalışmalarında endüstri ve firma bazındaki analizlerde finansal gelişme olduğunda ekonomik gelişmenin hızı ve gidişatında çok önemli etkiler olduğu gözlemlenmiştir. Nitekim Dünya Bankası tarafından yapılan çalışmalarda finansal sistemlerin gelişmişliği ile ekonomik kalkınma ve büyüme arasında doğrudan ve oldukça da kuvvetli bağlantılar kanıtlanmıştır. (Erim ve Türk, 2005)

Finansal göstergelerin genel çerçevesini büyüme, tasarruf ve yatırım oluşturmaktadır. Bu çerçeveyi sağlayacak göstergeler; banka kredileri, mevduatlar, internet bankacılığında aktif müşteri sayıları ve genel bütçe gelirleri olarak ele alınacaktır.

2.1.5.1. Banka Kredileri

Banka kredilerinin miktarı ve Türkiye içindeki payı, illerin finansal durumunu ve gücünü görebilmek adına önem arz etmektedir.

Tablo 45'te DOKAP illerinde bulunan bankaların ihtisas ve ihtisas dışı verdiği farklı alanlardaki kredilerin miktarları milyon lira cinsinden yuvarlanarak verilmektedir. Bankaların vermiş olduğu ihtisas kredilerinin hem Türkiye'de hem de DOKAP illerinde özellikle tarım alanında daha fazla olduğu, daha sonra ise gayrimenkul ve turizm alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. DOKAP illerinde görülen 6 milyon liralık mesleki kredilerin %50'si Samsun'da, kalanı ise Tokat, Giresun, Ordu ve Trabzon'da bulunmaktadır. Denizcilik alanında ise Türkiye'de 24 milyon lira olan ihtisas kredisi, DOKAP illerinde bulunmamaktadır.

Tablo 45. Banka Kredileri ve Dağılımı

	İhtisas Kredileri						İhtisas Dışı Krediler
	Tarım	Gayrimenkul	Mesleki	Denizcilik	Turizm	Diğer	
Türkiye	56.897,7	4.184,5	331,8	23,9	2.456,5	48.061,6	1.592.806,3
Samsun	870,6	93,9	3,0	0,0	12,7	649,9	10.703,2
Tokat	533,7	22,5	0,6	0,0	2,8	192,7	3.334,6
Artvin	101,7	14,6	0,2	0,0	7,0	79,3	1.376,9
Giresun	279,7	22,0	0,5	0,0	7,5	184,7	3.153,9
Gümüşhane	126,0	6,7	0,2	0,0	0,8	45,2	687,8
Ordu	524,8	24,0	0,8	0,0	9,4	262,6	4.525,6
Rize	61,6	63,5	0,2	0,0	10,8	130,7	3.742,4
Trabzon	231,5	35,9	0,6	0,0	21,6	392,3	8.134,8
Bayburt	95,5	5,1	0,1	0,0	1,4	24,7	261,7
DOKAP Böl.	2.825,1	288,3	6,2	0,0	73,9	1.962,1	35.920,9

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Kredi İstatistikleri, Aralık 2016.

İhtisas dışı krediler (tüketici kredileri, kredi kartları, menkul değerlerden oluşan krediler gibi), toplam banka kredilerinin miktarları ile il sıralaması bakımından paralellik göstermekte ve toplam banka kredilerinin %87,4'ünü oluşturmaktadır. Türkiye ortalamasında ise bu oranın %93,4 olduğu görülmektedir.

DOKAP illeri; Türkiye'de gayrimenkul alanında verilen kredilerin %7'sini, tarım alanında verilen kredilerin %5'ini, turizm alanında verilen kredilerin %3'ünü oluşturmaktadır. Özellikle Samsun'un, tüm banka kredileri bakımından diğer DOKAP illerine göre öncü olduğu görülmektedir.

2.1.5.2. Mevduatlar

Finansal göstergelerden biri olan tasarruf mevduatları, illerin sermaye birikimini ve ekonomik gücünü görebilmek adına önem arz etmektedir.

Tablo 46'da mevduatların tasarruflar, resmi kuruluşlar, ticari kuruluşlar, bankalar, döviz tevdiatı, kıymetli madenler ve diğer kuruluşlar bakımından milyon lira cinsinden tutarları verilmektedir. Döviz tevdiat hesabı diğer mevduat hesaplarına göre Türkiye'de miktar bakımından ilk sırada yer almakta iken, DOKAP illerinde tasarruf mevduatından sonra ikinci sırada yer almaktadır. Döviz tevdiat hesabının tasarruf mevduatını geçtiği tek DOKAP ili Bayburt'tur.

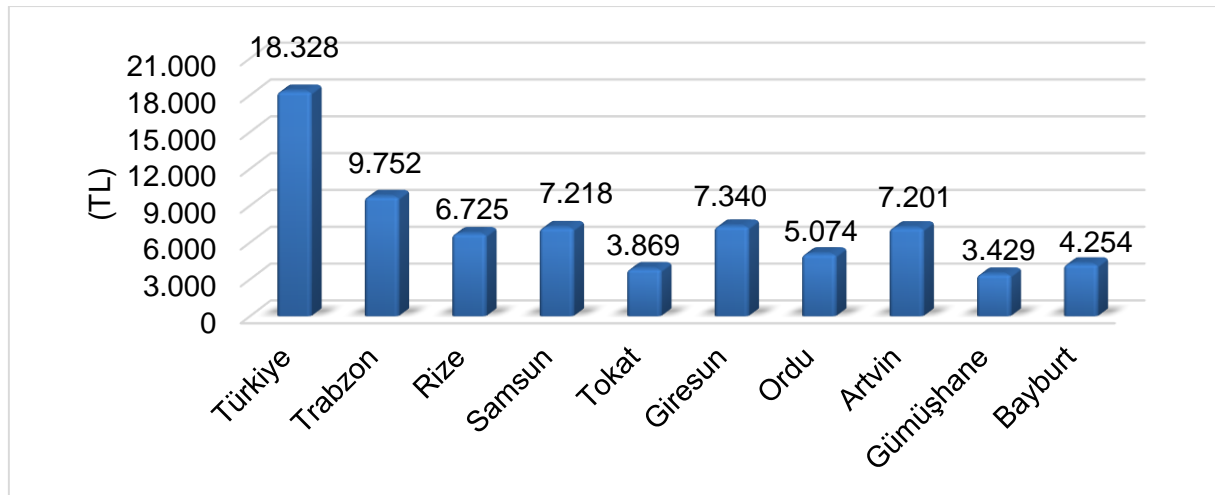
DOKAP illeri genelinde miktar bakımından ticari kuruluşlar mevduatının üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Fakat Artvin, Gümüşhane ve Bayburt illerinde diğer DOKAP illerinin aksine, resmi kuruluşlar mevduatı ticari kuruluşlar mevduatından daha fazladır. Ayrıca DOKAP illerinin bankalar arası mevduat toplamı sadece 700 bin lira (319 adet bankalar arası mevduat sayısı mevcut) olarak görülmektedir.

Tablo 46. Mevduat Tutarı ve Dağılımı

	Tasarruf	Banka	Resmi Kuruluş	Ticari Kuruluş	Diğer Kuruluşlar	Döviz Tevdiat Hesabı	Kıymetli Madenler Depo Hesapları
Türkiye	411.750,4	74.813,9	52.767,7	173.439,0	40.372,8	488.410,7	9.143,0
Samsun	4.891,3	0,1	190,1	1.141,5	114,9	2.853,7	162,8
Tokat	1.269,5	0,0	123,8	291,5	56,5	517,4	72,8
Artvin	701,1	0,0	156,4	99,0	21,1	196,5	36,2
Giresun	1.756,6	0,1	70,4	246,8	120,4	1.014,8	53,2
Gümüşhane	297,9	0,0	79,6	52,0	10,0	138,0	12,4
Ordu	2.333,8	0,0	125,9	369,3	53,5	840,3	85,9
Rize	1.161,7	0,0	250,9	250,7	59,3	437,4	66,5
Trabzon	3.979,2	0,2	230,9	771,7	87,9	2.407,3	123,6
Bayburt	137,6	0,0	69,1	59,1	6,6	104,0	7,3
DOKAP Böl.	16.528,7	0,3	1.297,1	3.281,5	530,1	8.509,4	620,6

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Mevduat İstatistikleri, Aralık 2016.

Toplam mevduat miktarlarında Samsun öncü DOKAP ili olmaya devam ederken, Trabzon resmi kuruluşlar mevduatı bakımından Samsun'u ikinci sırada bırakmıştır. Samsun'daki toplam mevduatların ise %52'si tasarruf mevduatı, %36'sı döviz tevdiat hesabından oluşmaktadır. Ayrıca DOKAP illeri, tasarruf mevduatı bakımından Türkiye'nin %3'ünü, kıymetli madenler depo hesapları bakımından Türkiye'nin %4'ünü temsil etmektedir.

**Şekil 19. Kişi Başına Düşen Mevduat Tutarı**

Yukarıdaki şekil, Türkiye Bankalar Birliği'nin 2016 yılına ait illere ve bölgelere göre mevduat istatistiklerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Kişi başına düşen mevduat tutarı, illerdeki bireylerin tasarruf, iş yapma, yatırım ve dolayısıyla finansal gücünü görebilmek adına önemlidir. Türkiye genelinde kişi başına düşen mevduat tutarı 18.328 TL iken, bu tutara en yakın olan DOKAP ili 9.752 TL ile Trabzon, daha sonra ise 7.340 TL ile Giresun, 7.218 TL ile

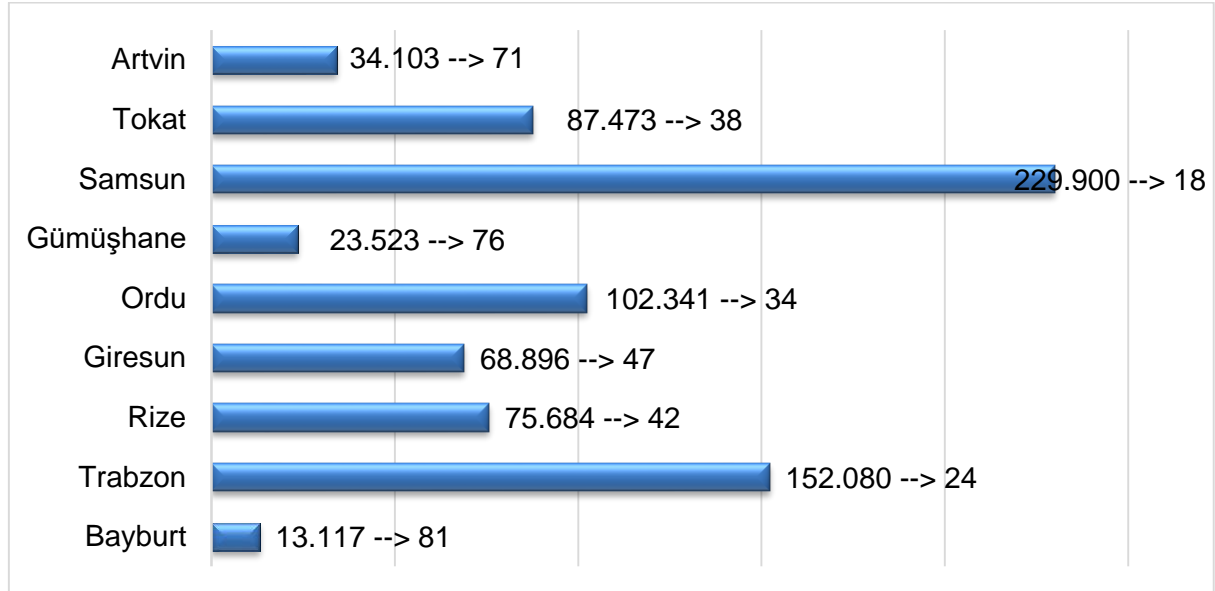
Samsun ve 7.201 TL ile Artvin'dir. Ayrıca kişi başına düşen mevduat tutarı en az 3.429 TL ile Gümüşhane'de görülmektedir.

2.1.5.3. İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayıları

İnternet bankacılığı, müşterilerine çeşitli bankacılık hizmetlerini uzaktan yapabilme olanağı sağlayan dağıtım kanalını ifade eder. İnternet bankacılığı aktif müşterilerine; yapmak istedikleri işlemleri kolaylıkla, zamandan tasarruf ederek, istedikleri zaman, daha düşük maliyetle yapabilme, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hizmetlerin farklılaşması ve finansal hizmet ürünlerindeki yeniliklerden yararlanabilme gibi avantajlar sağlar.

Klasik şube anlayışının yanında müşterilerin olası beklentilerine cevap vermeye hazır bir sanal şube, bankaların yenilikçi ve gelişmeye açık olduğunun göstergesi sayılabilmektedir. İnternet bankacılığından beklenen faydaların sağlanabilmesi, ancak internet bankacılığının yaygın bir biçimde kullanılabilmesiyle ilişkilidir¹⁷. Bu doğrultuda DOKAP illerinde internet bankacılığını aktif olarak kullanan bireysel ve kurumsal müşteri sayılarına ve ilgili illerin Türkiye sıralamasındaki konumlarına bakılacaktır.

İnternet bankacılığı aktif müşteri sayıları, bireysel ve kurumsal müşteri sayıları ile bin kişiye düşen aktif müşteri sayıları olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. İlgili veriler için Türkiye Bankalar Birliği'nin 2016 yılına ait internet ve mobil bankacılık istatistiklerinden yararlanılmıştır.



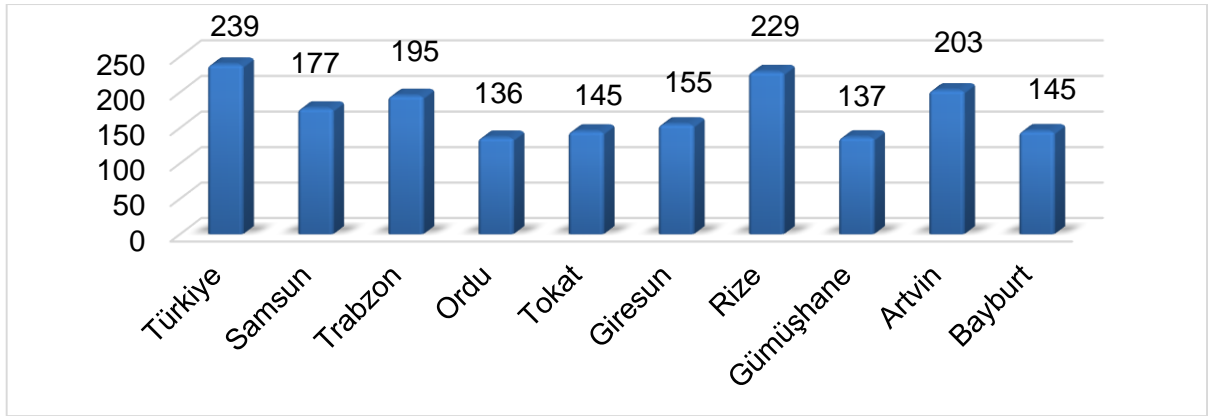
Şekil 20. İnternet Bankacılığı Aktif Bireysel Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması

¹⁷ Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile ilgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma, 2010.

Şekil 20’de, illerin internet bankacılığı aktif bireysel müşteri sayısı ve Türkiye genelindeki il sıralamaları yer almıştır. Aktif bireysel müşteri sayısı, illerin ve o ilde yaşayan bireylerin iş yapma potansiyeli ve finansal gücü hakkında bilgi verecektir.

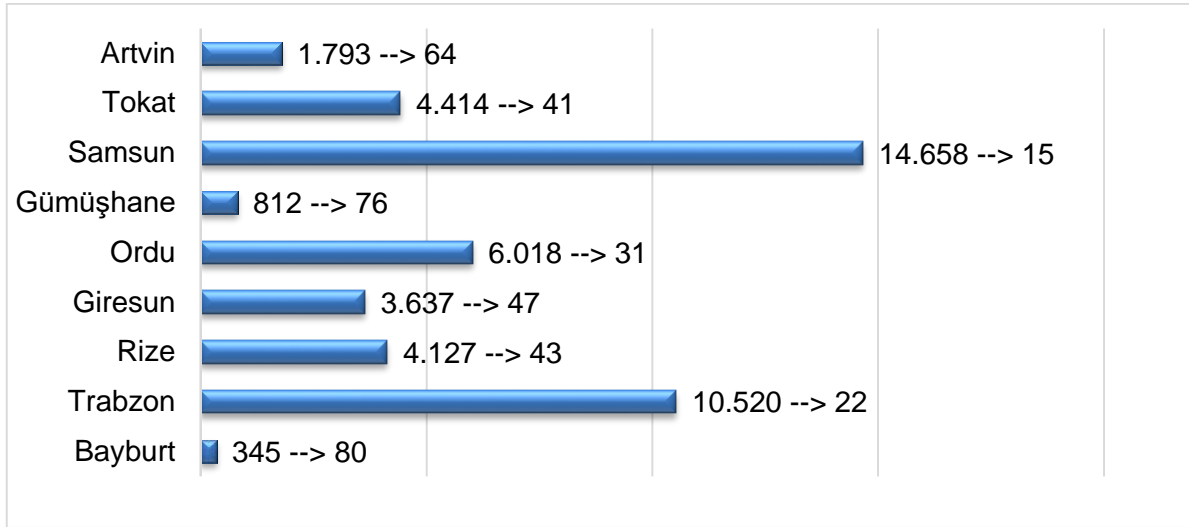
Türkiye’de internet bankacılığını kullanan 19.077.203 adet aktif bireysel müşteri vardır. Bunun 229.900’ü ile Türkiye’de 18. sırada ve bu hususta DOKAP illeri arasında öncü konumda olan il Samsun’dur. Daha sonra 152.080 bireysel müşteri ile 24. sırada Trabzon, 102.341 bireysel müşteri ile 34. sırada Ordu ve 87.473 bireysel müşteri ile 38. sırada Tokat ön plana çıkmaktadır. Ayrıca DOKAP illerinin toplam bireysel müşteri sayıları Türkiye’nin %4,1’ini oluşturmaktadır.

Bin kişiye düşen internet bankacılığında aktif bireysel müşteri sayılarına bakılarak bireylerin iş yapma potansiyeli ve finansal gücü hakkında daha sağlıklı bilgi elde edileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda Şekil 21’de bin kişiye düşen aktif bireysel müşteri sayıları verilmektedir.



Şekil 21. Bin Kişiye Düşen Aktif Bireysel Müşteri Sayısı

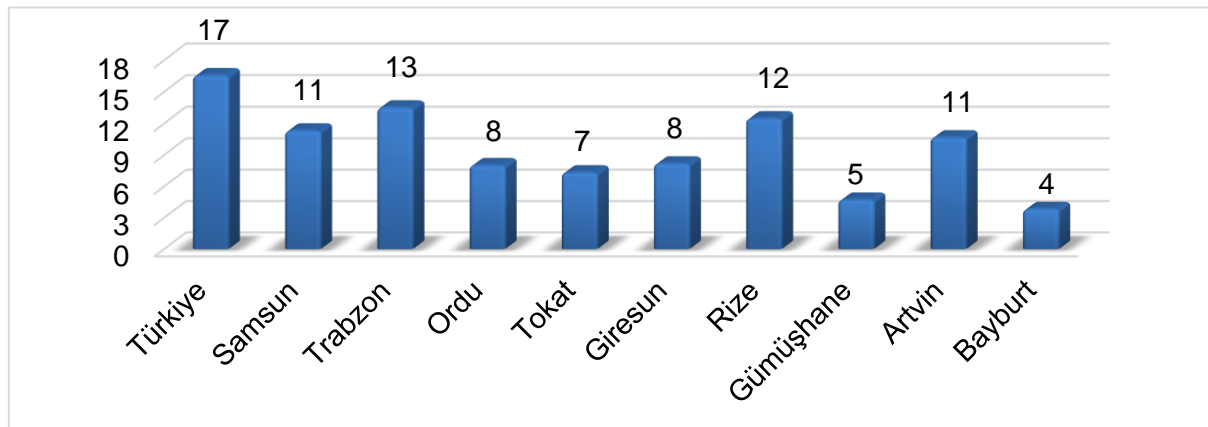
Türkiye genelinde bin kişiye ortalama 239 bireysel müşteri düşerken, DOKAP illeri arasında dikkat çeken iller; Rize’ye 229 bireysel müşteri, Artvin’e 203 bireysel müşteri ve Trabzon’a 195 bireysel müşteri düşmektedir.



Şekil 22. İnternet Bankacılığı Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı ve Türkiye'deki Sıralaması

İnternet bankacılığı kurumlar açısından da birçok avantaj sunmaktadır¹⁸: Müşteri odaklılığının artması, şube, personel ve kira giderlerinde azalma, ürün yeniliği ve çeşitliliği, pazarlama ve iletişim, coğrafi bölgeye ve zamana bağlı kalınmaksızın hizmet sunmak, bu dağıtım kanalının avantajlarından bazılarıdır.

Aktif kurumsal müşteri sayısı, kurumların gelişen teknolojiye ayak uydurduklarını ve iş yapma profesyonelliklerini gösterecektir. Bu bağlamda Şekil 22 incelendiğinde; Türkiye'de internet bankacılığını kullanan 1.321.424 adet aktif kurumsal müşteri vardır. 14.658 kurumsal müşteri ile Türkiye genelinde 15. sırada Samsun, 10.520 kurumsal müşteri ile 22. sırada Trabzon, 6.018 kurumsal müşteri ile 31. sırada Ordu ve 4.414 kurumsal müşteri ile 41. sırada Tokat ön plana çıkmaktadır. Ayrıca DOKAP illerinin toplam kurumsal müşteri sayıları Türkiye'nin %3'ünü oluşturmaktadır.



Şekil 23. Bin Kişiye Düşen Aktif Kurumsal Müşteri Sayısı

¹⁸ Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma, 2010.

DOKAP illeri arasında kurumsal müşteri sayıları farkı yüksek olduğundan, Şekil 23'te bin kişiye düşen aktif kurumsal müşteri sayıları verilmektedir. Türkiye'de bin kişiye 17 kurumsal müşteri düşerken, bu ortalamaya en yakın olan DOKAP illeri; 13 kurumsal müşteri ile Trabzon, 12 kurumsal müşteri ile Rize ve 11 kurumsal müşteri ile Samsun ve Artvin'dir.

2.1.5.4. Genel Bütçe Gelirleri

Türkiye'de genel bütçeye giren gelirler, kamu birimlerinin harcamalarına karşılık toplanan kamu gelirlerini ifade etmektedir. Genel bütçe gelirleri üçe ayrılır; vergi gelirleri, vergi dışı normal gelirler, özel gelirler ve fonlar. Bu gelir kategorilerine, özel kanunlarla elde edilen gelirler ve krediler mahsubatı toplamını oluşturan diğer gelirler kalemi de eklenebilir.¹⁹

Tablo 47. Genel Bütçe Gelirleri

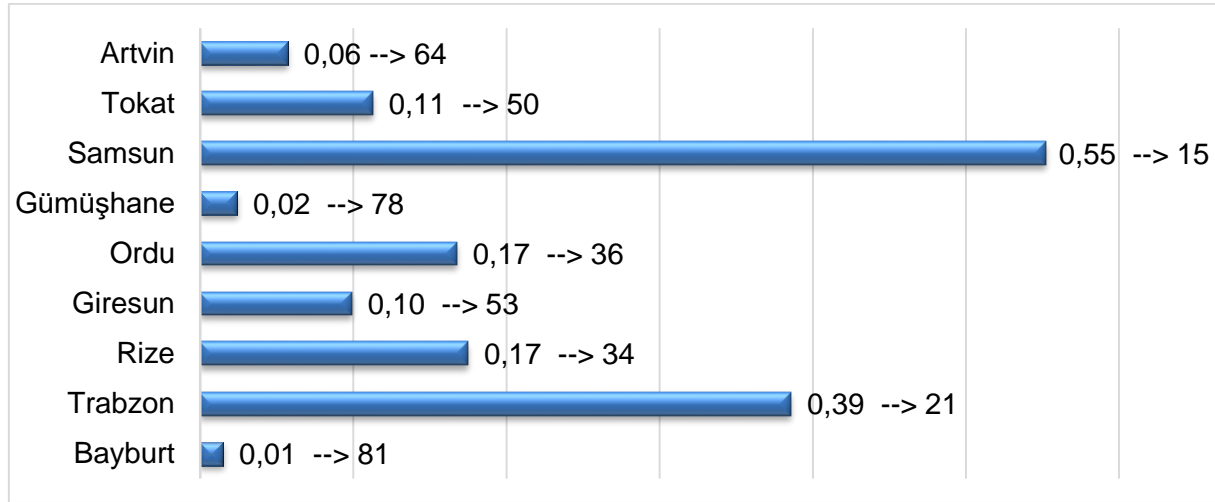
	Brüt Tahakkuk (TL)	Brüt Tahsilat (TL)	Tahsilat Nispeti		Tahsilat Artışı	
			%	Sıra No.	%	Sıra No.
Türkiye	651.822.042.298	529.263.765.141	81,20	-	13,76	-
Samsun	3.774.124.486	2.921.764.845	77,42	15	9,29	68
Trabzon	2.637.365.179	2.041.371.160	77,40	17	17,26	41
Rize	1.087.774.012	925.020.031	85,04	5	24,52	7
Ordu	1.265.586.718	886.086.251	70,01	47	15,14	54
Tokat	866.387.891	595.386.016	68,72	54	21,30	22
Giresun	713.155.455	523.454.513	73,40	33	16,58	48
Artvin	410.389.243	303.538.408	73,96	28	14,58	58
Gümüşhane	165.161.399	127.266.825	77,06	20	22,14	17
Bayburt	101.699.345	79.317.446	77,99	14	22,84	14

Kaynak: T.C. Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2016.

Tablo 47'de DOKAP illerinin genel bütçe gelirlerinin tahakkuk edilen ve tahsil edilen miktarları TL cinsinden verilmektedir. Bu bağlamda miktar bakımından incelendiğinde genel bütçe gelirleri en yüksek DOKAP ili Samsun, daha sonra Trabzon ve Rize'dir. En düşük bütçe gelirin sahip DOKAP ili ise Bayburt, Gümüşhane ve Artvin'dir.

Tahakkuk miktarına göre tahsil edilen bütçe gelirlerinin yüzdesel oranı en yüksek ve bu noktada Türkiye genelinde 5. sırada yer alan DOKAP ili Rize'dir. Ayrıca bir önceki yıla göre 2016 yılında tahsilat artışı en yüksek olan DOKAP ilinin de yine Rize olduğu görülmektedir.

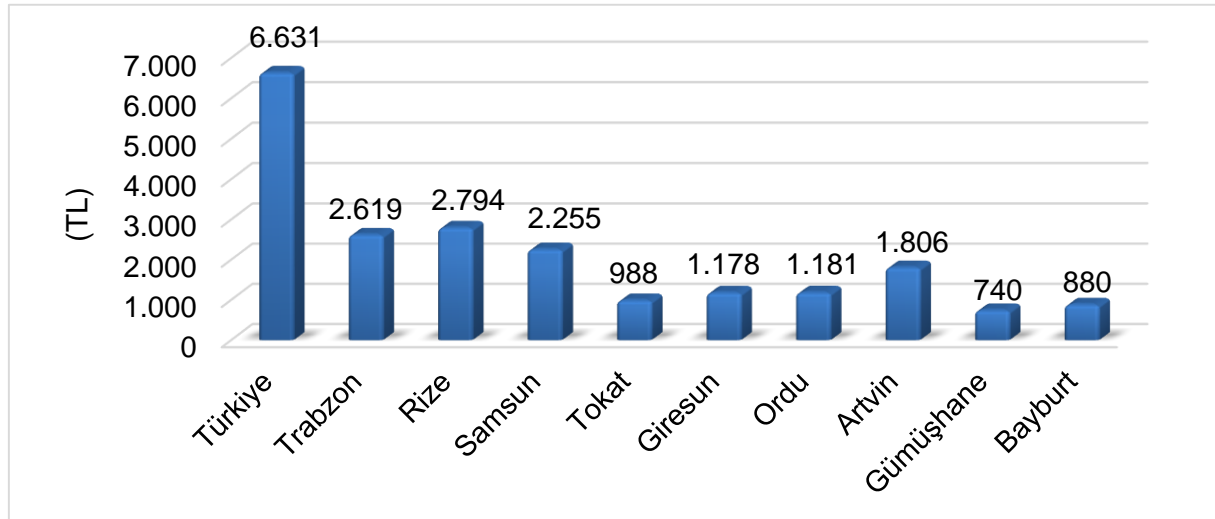
¹⁹ 29.09.2016 tarihinde https://www.ekodialog.com/Konular/genel_butce_gelirleri.html adresinden alındı.



Şekil 24. İl Vergi Gelirlerinin Türkiye İçindeki Payı ve Sıralaması

Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün 2016 yılı verilerinden faydalanılarak Şekil 24'te DOKAP illerinin vergi gelirlerinin Türkiye'de toplam tahsil edilen vergi gelirleri içindeki payı yüzdesel olarak verilmektedir. Ayrıca Türkiye geneli il sıralamaları da yer almaktadır.

Vergi gelirleri; mallardan, hizmetlerden, servetten ve dış ticaretten alınan vergilerden oluşmaktadır. Bu gösterge, illerin katma değer yaratabilme potansiyelini ve kayıtlı ekonomisini yansıtmaları bakımından önemli görülmektedir. Bu bakımdan en güçlü olan DOKAP illeri sırasıyla Samsun, Trabzon, Rize ve Ordu; kamu harcamalarına en az katkı sağlayan DOKAP illeri ise sırasıyla Bayburt, Gümüşhane ve Artvin'dir.



Şekil 25. Kişi Başına Bütçe Gelirleri

İlde yaşayan bireylerin dolaylı olarak gelir ve bütçeye katkı düzeylerini yansıtan kişi başına düşen bütçe geliri, bir ekonomide gayrisafi millî hasılanın nüfusa bölünmesiyle hesaplanan kişi başına düşen payı ifade eder. Bu bakımdan Şekil 25, Gelir İdaresi Başkanlığı "Bütçe Gelirleri" 2016 yılına ait veriler kullanılarak yüzdesel olarak düzenlenmiştir. DOKAP illeri arasında vergi

gelirleri bakımından Türkiye’de en büyük paya sahip il Rize, daha sonra ise Trabzon’dur. Türkiye ortalamasıyla DOKAP illeri karşılaştırıldığında ise DOKAP illerinin Türkiye ortalamasının çok altında olduğu görülmektedir.

2.1.6. Erişilebilirlik Göstergeleri

İllerin ulaşım ve iletişim altyapı gücünü ifade eden bu gösterge, önemli sosyoekonomik göstergelerden biri olarak görülmektedir. Kırsal alanların yollarının açık olması, ildeki telefon kullanımının yaygınlığı ve kara yoluna alternatif olabilecek hava ve demir yolu gibi ulaşım olanaklarının gelişmiş olması, söz konusu ilin erişilebilir olduğuna işaret edecektir. Bu bağlamda, kırsal alanların yol durumları ve verilen toplam ödenek miktarları, ilin en yakın havalimanına uzaklığı, toplam demir yolu hattının il yüz ölçümüne oranı, ilin otoyol ve devlet yollarına göre yük-km değerleri ve kişi başına düşen GSM abone sayısı ele alınacaktır.

2.1.6.1. Kırsal Alanların Yol Envanteri

Kırsal alanların yol envanteri, Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi (KÖYDES) dâhilinde illere verilen toplam ödenekler ve kırsal alanlarda yapılan yol çalışmaları ile ilgili detaylar çerçevesinde incelenmekte, söz konusu ilin temel altyapı gereksinimlerini ve bunların karşılanabilmesi noktasında yapılan gerçekleştirmeleri ifade etmektedir.

İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen KÖYDES Projesi; köylerin içme suyu, yol, küçük ölçekli sulama ve atık su sorunlarını, il özel idareleri ve köylere hizmet götürme birlikleri aracılığı ile mahalli katkıları da dâhil ederek kısa sürede çözümlenmek amacıyla başlatılmıştır. 2015 yılında proje kapsamında 366.760.000 TL, 2016 yılında 391.699.000 TL ödenek tahsis edilmiş olup, ödeneğin tamamı proje kapsamındaki köylere hizmet götürme birlikleri hesaplarına aktarılmıştır. Projede ödenek dağılımı aşağıdaki kriterlere göre yapılmaktadır²⁰:

- Geçmiş dönem KÖYDES Projesi ödenekleri ve uygulama sonuçları,
- Köy altyapı envanter bilgilerine dayalı ihtiyaç analizi,
- İllerin uygulama performanslarına dayalı olarak yapılan ihtiyaç analizi.

²⁰ 2015 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2016, s. 122.

Tablo 48. KÖYDES Ödenekleri

	2014 Ödeneği	2015 Ödeneği	2016 Ödeneği	2005-2016 Ödeneği
Türkiye	346.000.000	366.760.000	391.699.000	9.832.508.000
Trabzon	-	-	-	253.614.453
Ordu	-	-	-	242.147.763
Samsun	-	-	-	224.301.373
Artvin	13.359.000	14.003.765	14.955.995	225.308.093
Giresun	13.098.140	13.887.616	14.831.948	241.804.387
Rize	10.114.156	10.719.136	11.448.017	206.936.418
Tokat	7.800.562	8.471.129	9.047.150	160.893.973
Gümüşhane	7.693.248	7.994.099	8.537.683	142.618.601
Bayburt	3.907.598	4.055.207	4.330.954	73.349.950
DOKAP Bölgesi	55.972.704	59.130.952	63.151.747	1.770.975.011

Kaynak: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM), Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2017.

Yukarıdaki tabloda Yüksek Planlama Kurulu (YPK) tarafından belirlenen son üç yıl içerisinde ve 2005 ile 2016 yılları arasında KÖYDES Projesi kapsamında illere dağıtılan ödenekler yer almaktadır. 2005-2016 yılları arasındaki ödenek toplamı en fazla olan DOKAP ili Giresun, 2016 yılı için verilen ödenek miktarı en fazla olan DOKAP ili Artvin, daha sonra ise Giresun ve Rize'dir. Ayrıca bir önceki yıla göre en fazla ödenek artışının Artvin'de olduğu, Türkiye geneline yapılan toplam ödenek miktarının %16,1'inin DOKAP illerine yapılan ödenekler toplamı olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Köy Yolu Envanteri

	Toplam	Asfalt+Betón/ Toplam (%)	Stabilize/ Toplam (%)	Ham+Tesviye/ Toplam (%)
Giresun	7.436	31,41	40,84	27,76
Rize	6.720	32,15	53,45	14,39
Artvin	7.161	12,92	66,62	20,46
Tokat	4.429	51,26	48,19	0,55
Gümüşhane	4.111	24,88	30,07	45,05

Kaynak: MİGM, Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, 2017.

Tablo 49'da illerde 2016 yılı itibariyle tamamlanan ham, tesviye, stabilize, asfalt, parke taşı ve beton yolların toplam kilometre cinsinden değerleri, asfalt ve beton köy yollarının oranı, stabilize köy yollarının oranı, ham ve tesviye köy yollarının oranı verilmektedir.

Asfalt ve beton köy yolları oranı en yüksek DOKAP ili Tokat, en düşük DOKAP ili ise Artvin'dir. Buna paralel olarak da stabilize yol oranı en yüksek DOKAP ili Artvin'dir. Gümüşhane ise ham ve tesviye yol oranının en yüksek olduğu DOKAP ili olarak görülmektedir. Ayrıca illerin coğrafi konumları da bu noktada etkili bir kıstas olarak göz önünde bulundurulabilir.

2.1.6.2. En Yakın Havalimanına Uzaklık

Havalimanının varlığı o ilin istihdamını, gelirini ve katma değerini arttıracacağı gibi buna paralel olarak o ilin ekonomik hareketliliğine de pozitif etkide bulunacağı için önemli görülmektedir. Gerek havalimanı ile ilişkili işletmeler (uçuş öncesi, sırası ve sonrasında ilgili tüm işletmeler) gerekse de o ilin veya ülkenin dış ticaret yapabilirliğini arttırıcı etkisi söz konusudur.

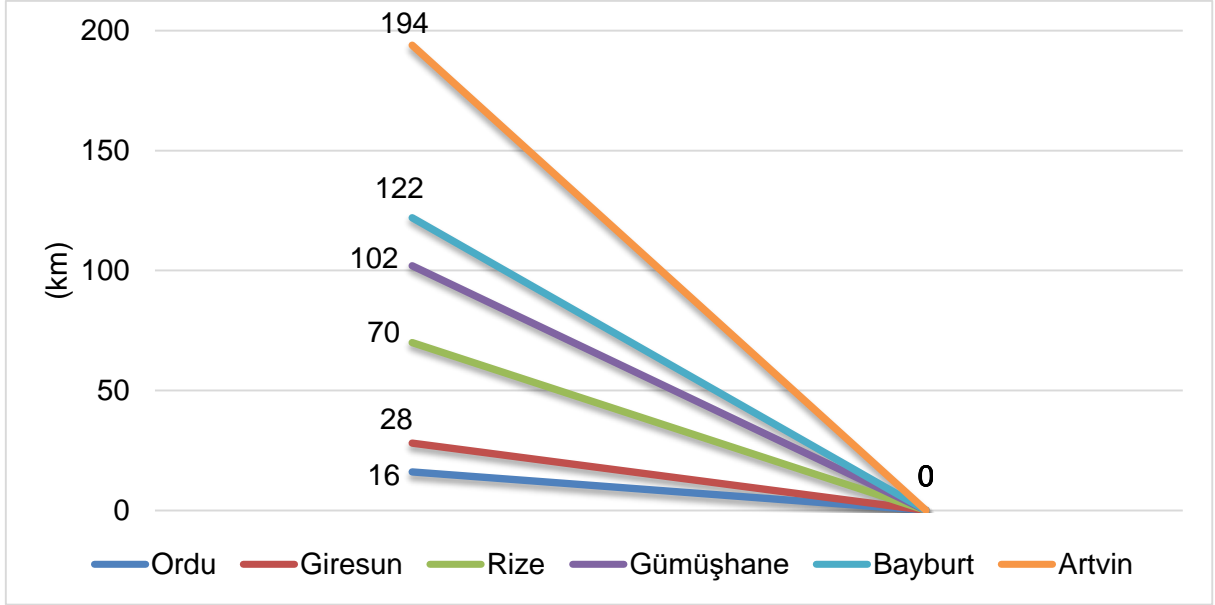
Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi'nin (EDAM) Eylül 2016'da yayımladığı raporda²¹ havalimanlarının doğrudan, dolaylı, tetikleyici ve hızlandırıcı etkisinden bahsedilmektedir.

- Doğrudan ekonomik etki; havalimanı operatörünün, hava trafik kontrolörünün, genel havacılığın, yer görevlilerinin, havalimanı güvenliğinin, göçmenlik ve gümrük makamlarının, uçak bakım şirketlerinin ve havalimanındaki gümrüksüz mağazalar ve perakende gibi diğer işletmelerin faaliyetlerini kapsar.
- Dolaylı ekonomik etki; uçuş sırasındaki yiyecek-içecek ikramları için gıda sağlayan toptancılar, jet yakıtı için petrol arıtma faaliyetleri, havayollarına muhasebe ve hukuk hizmetleri sağlayan şirketler, uçuşları rezerve eden seyahat acentelerinin faaliyetlerini kapsar.
- Tetikleyici ekonomik etki; bir havayolu çalışanı olan kişinin, mensubu bulunduğu hane halkının gelirini ve tüketimini arttıracığından ekonomik hareketliliği tetiklemesini ifade eder. Hızlandırıcı ekonomik etki ise; dış ticareti kolaylaştırma veya bir ülke/ bölgenin daha fazla dış yatırım çekmesine neden olmayı ifade etmektedir.

Havalimanı bakımından DOKAP illerine bakıldığında Samsun, Tokat, Trabzon ve Ordu-Giresun arasında havalimanı bulunmasına karşın; Rize, Artvin, Gümüşhane ve Bayburt'ta havalimanı bulunmamaktadır.

Şekil 26'da DOKAP illerinin en yakın havalimanına olan uzaklığı km cinsinden verilmektedir. Havalimanına en uzak DOKAP ili Artvin, daha sonra ise Bayburt ve Gümüşhane'dir. DOKAP illeri içerisinde en yeni havalimanı olan Ordu-Giresun Havalimanı 2015 yılında hizmete açılmışken; Rize'ye 33 km, Artvin'e 120 km mesafededir. Ayrıca Rize'nin Yeşilköy-Pazar mevkiine yapılacak olan yeni havalimanının da 2020 yılında hizmete açılması planlanmaktadır

²¹ İstanbul Yeni Havalimanı Ekonomik Etki Analizi, 2016, s. 7-8.



Şekil 26. En Yakın Havalimanına Uzaklık

.Hava yolu ile ulaşımın yanında demir yolu ile ulaşım da ilin erişilebilirliğini arttırmaktadır. Bu bağlamda demir yolu hattının bulunduğu tek DOKAP ili Samsun'dur. Samsun'da hem limanın olması hem de iç kesimlere demir yolu bağlantısının olması, ilin ekonomik gelişmişliği üzerinde oldukça etkilidir. Diğer DOKAP illerinde ise demir yolu hattı bulunmamaktadır.

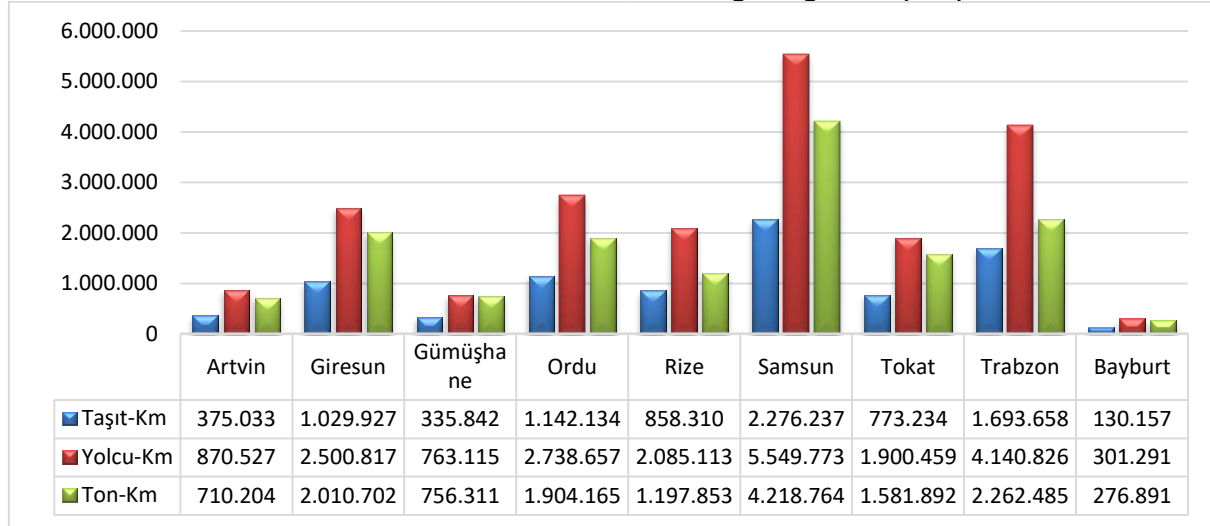
2.1.6.3. Yolcu ve Yük Taşımacılığı

İllerin yolcu ve yük taşımacılığı değerleri, o ilin diğer iller arasındaki turizm ve ticari hareketliliği ile buna paralel olarak ekonomik potansiyeli hususunda bilgi verecektir. Ayrıca söz konusu ilin geçiş güzergâhı üzerinde de bulunduğu işaret edecektir. Bu nedenle önemli görülmektedir.

DOKAP illerinde otoyol bulunmadığından bu bölümde devlet yolları temel alınmaktadır.

Tablo 50'de illerin 2016 yılına ait devlet yollarına göre kilometre başına düşen taşıt, yolcu ve yük (ton) değerleri verilmektedir. Bu tablo, Trafik Güvenliği Dairesi Başkanlığı Ulaşım Etütleri Şubesi Müdürlüğü'nün Haziran 2017'de yayımladığı Karayolları Trafik ve Ulaşım Bilgileri kitabından derlenerek hazırlanmıştır.

Tablo 50. Yolcu ve Yük Taşımacılığı Değerleri (Bin)



DOKAP illerinin taşıt ve yolcu değerleri birbirleriyle paralellik göstermektedir. Bu değerler bakımından DOKAP illeri; Samsun, Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Tokat, Artvin, Gümüşhane ve Bayburt şeklinde sıralanmaktadır. DOKAP illeri içerisinde en düşük değerlere sahip Bayburt'taki kilometreye düşen taşıt, yolcu ve ton değerleri Samsun'daki kilometreye düşen taşıt, yolcu ve ton değerlerinin sadece %5 ile %6'sı kadarını oluşturmaktadır. Diğer DOKAP illerine göre Samsun'un yüksek bir farkla öncü il olduğu görülmektedir.

2.1.6.4. Telefon ve İnternet Kullanımı

Sabit veya mobil telefonun kullanım yaygınlığı, söz konusu ilin elektronik haberleşmeyi kullanma durumunu ve dolayısıyla iletişim altyapısını gösteren bir değişken olarak önemli görülmektedir.

Teknolojinin her geçen gün artması ile birlikte farklı iletişim yöntemleri de ortaya çıkmaktadır. Sabit veya mobil telefon ve internet kullanımının yaygınlaşması, o ilin teknolojiye olan merakını veya teknolojiyi takip etme eğilimini yansıtmaları bakımından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Günümüzde sabit telefon kullanımına kıyasla, mobil telefon kullanımının daha çok artıyor olması bu durumun bir sonucudur.

TÜİK'in Bölgesel Aile İstatistikleri ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)'nin İl Bazında Yıllık İstatistik Bülteni 2015 ve 2016 yılına ait verilerinden faydalanılarak telefon ve internet abone sayıları, artış/azalışları ve hane başına düşen abone sayıları ele alınacaktır. Telefon ve internet kullanımı için ortalama kullanım hane başına göre hesaplanmıştır.

Tablo 51. Sabit ve Mobil Telefon Kullanımı

	Sabit Telefon				Mobil Telefon			
	2015		2016		2015		2016	
	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı
Türkiye	11.493.057	0,53	11.077.559	0,50	73.639.261	3,40	75.061.699	3,38
Artvin	27.549	0,52	25.339	0,47	163.146	3,06	163.855	3,03
Bayburt	13.905	0,66	13.461	0,55	60.236	2,86	60.793	2,50
Giresun	69.770	0,50	64.984	0,44	345.094	2,47	350.039	2,38
Gümüşhane	15.908	0,36	14.869	0,33	97.366	2,22	98.215	2,15
Ordu	90.342	0,40	87.193	0,37	597.415	2,66	604.486	2,56
Rize	53.503	0,56	51.482	0,52	292.371	3,04	296.579	3,02
Samsun	172.031	0,48	167.494	0,46	1.110.924	3,11	1.131.230	3,09
Tokat	67.130	0,39	64.827	0,37	449.728	2,63	455.859	2,61
Trabzon	128.566	0,57	120.168	0,52	688.760	3,07	719.729	3,12
DOKAP Bölgesi	638.704		609.817		3.805.040		3.880.785	

Kaynak: (BTK) Yıllık İ İstatistikleri ve TÜİK Hanehalkı Sayısı, 2016.

Sabit telefon abone sayısı bakımından Türkiye ortalamasında da görüldüğü gibi DOKAP illerinde her iki haneden birinde sabit telefon bulunmaktadır. DOKAP illerinin toplam sabit telefon abone sayısı, Türkiye toplamı sabit telefon abone sayısının yaklaşık olarak %6'sını oluşturmaktadır.

Hane başına mobil telefon kullanımı bakımından DOKAP illeri Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. Hane başına ortalama 3 mobil telefon düşmektedir. Bu da yaklaşık olarak hanedeki her kişiye bir mobil telefon anlamına gelmektedir. Hane başına mobil telefon kullanımı en az Gümüşhane'de, en fazla Trabzon'dadır. Mobil telefon kullanımının sabit telefona göre daha yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde ve Türkiye genelinde sabit telefon kullanımı azalmaktayken mobil telefon kullanımı artmaktadır.

İnternet, bilgiye ulaşmanın en kolay ve hızlı yollarından biri olarak kullanımının günümüz bilgi toplumlarında gittikçe artan bir ivme gösterdiği bilinmektedir. Bu durum, teknolojik gelişmelerin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Söz konusu ilde internet kullanım yoğunluğunun yüksek olması, o ilin iletişim altyapısını yansıtacağı gibi ilin dışı açıklığı hakkında da bilgi verecektir.

Tablo 52'de fiber, ADSL ve kablolu interneti kullanan abone sayılarının toplamı, sabit internet kullanıcılarını; bilgisayardan ve cep telefonundan internet kullanan abone sayılarının toplamı, mobil internet kullanıcılarını ifade etmektedir. Telefon kullanımında olduğu gibi internet kullanımında da mobil internetin sabit internete göre daha yaygın bir internet kullanım şekli olduğu Tablo 52'de görülmektedir.

Tablo 52. Sabit ve Mobil İnternet Kullanımı

	Sabit Genişbant İnternet				Mobil Genişbant İnternet			
	2015		2016		2015		2016	
	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı	Abone Sayısı	Hane Başı
Türkiye	9.504.594	0,44	10.499.692	0,47	39.067.554	1,80	51.736.914	2,33
Artvin	17.113	0,32	18.407	0,34	85.383	1,60	115.728	2,14
Bayburt	5.939	0,28	6.595	0,27	34.900	1,66	44.790	1,84
Giresun	40.363	0,29	43.501	0,30	179.985	1,29	245.570	1,67
Gümüşhane	9.154	0,21	9.992	0,22	53.021	1,21	69.880	1,53
Ordu	54.151	0,24	61.173	0,26	320.102	1,43	440.561	1,87
Rize	36.736	0,38	40.409	0,41	155.809	1,62	207.852	2,12
Samsun	130.172	0,36	145.297	0,40	597.760	1,67	823.191	2,25
Tokat	41.681	0,24	46.098	0,26	245.606	1,44	328.467	1,88
Trabzon	89.661	0,40	98.795	0,43	359.586	1,60	487.005	2,11
DOKAP Böl.	424.970		470.267		2.032.152		2.763.044	

Kaynak: (BTK) Yıllık İl İstatistikleri ve TÜİK Hanehalkı Sayısı, 2016.

DOKAP illerinin sabit internet kullanımı çok yaygın olmamakla birlikte kullanıcı sayısı geçen yıla göre artış sağlamıştır. Türkiye'deki sabit internet kullanıcılarının %4'ünü DOKAP illeri oluşturmaktadır. Ayrıca hane başına sabit ve mobil internet kullanımı Türkiye ortalamasının altında seyretmektedir.

Hane başına mobil telefon kullanımı yaklaşık olarak 3 kullanıcı iken, mobil internet kullanımı yaklaşık olarak 2 kullanıcıdır. Bu durum mobil internet kullanımının mobil telefon kadar yaygın olmadığını göstermektedir.

2016 yılında hane başına sabit internet kullanımı en yüksek DOKAP ili Trabzon, daha sonra ise Rize ve Samsun'dur. Mobil internet kullanım oranı en yüksek DOKAP ili ise Samsun, daha sonra Artvin ve Rize'dir. Mobil internet kullanımı bakımından DOKAP illeri toplam abone sayıları, Türkiye geneli toplam abone sayılarının yaklaşık olarak %5'ini oluşturmaktadır. Ayrıca mobil internet abone sayısı en yüksek DOKAP ili Samsun, Türkiye geneli toplam abone sayısının yaklaşık olarak %2'sini oluşturmaktadır.

Mobil internet kullanımının, telefon kullanımında da olduğu gibi, sabit internet kullanımına göre daha yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm DOKAP illerinde ve Türkiye genelinde sabit internet kullanımı ve mobil internet kullanımı artmaktadır. Bu durum DOKAP illerinin erişilebilirliği bakımından olumlu bir sonuçtur.

2.2. DOKAP BÖLGESİNDEKİ KOBİLER

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumunu ortaya koyabilmek adına Ortak Akıl Platformu (OAP) Çalışması²², anket ve mülakat gibi nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları, DOKAP bölgesindeki KOBİ'lerin mevcut durumu hakkında çok önemli bilgiler verecektir.

2.2.1. Ortak Akıl Platformu Çalışması

Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın koordinasyonunda, bölgede KOBİ'ler ile ilgili önde gelen paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan çalışma grubu ile Ortak Akıl Platformu Çalışması yapılmıştır. Bir (1) günlük çalışma; Bölge'deki KOBİ'lerde "Büyüme" ve "Finansman" sorunları göz önünde bulundurularak, KOBİ'ler ile ilgili olumlu ve olumsuz durumlar ile gereksinimlerin tespit edilmesi çerçevesinde yürütülmüştür.

Çalışma programı, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'nin yürütücülüğünde 18 Şubat 2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Giresun'da gerçekleştirilen çalışmaya, konularında uzman 19 kişi katılım göstermiştir.

Programda gerçekleştirilen çalışmalar şunlardır:

- Mevcut Durum Analizi (MDA) ve Önceliklendirme Çalışması
- Mevcut Durum Analizi'ne Yönelik Öneri Geliştirme Çalışması
- KOBİ Ekosistemi Performans Göstergeleri Belirleme Çalışması

Bu bölümde "MDA ve Önceliklendirme Çalışması" yer alacaktır. Diğer çalışmalar, modülün Strateji Belgesi Raporu'nda değerlendirilecektir. Ayrıca bu çalışmalarda sunulan sonuçlar; çalışma esnasında katılımcıların tartışıp görüş birliğine vardığı çıktılarının son hali olup, üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan verilmektedir.

2.2.1.1. Mevcut Durum Analizi Çalışması

Mevcut Durum Analizi Çalışması ile geniş katılımlı iç ve dış durum analizi yapılarak, DOKAP Bölgesi KOBİ ekosisteminin iç çevresi, yakın çevresi ve dış çevresinde bulunan taraflar ve unsurlar odağında kapasitenin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

²² Ortak Akıl Platformu® OAP), TÜBİTAK-TÜSSİDE'nin marka tescilli çalıştay yönetimi yaklaşımıdır. Çalışma "kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.



Şekil 27. Mevcut Durum Analizi

Şekil 27’de mevcut durum analizinin genel yapısı verilmiştir. Mevcut durum analizinde olumlu ve olumsuz değerlendirmeler iki ayrı boyutta düşünülebilir. Birinci kısım olan olumlu değerlendirmelerde Bölge KOBİ’leri ile ilgili güçlü yönler ve Bölge KOBİ Ekosistemi içerisinde avantaj yaratan fırsatlar belirlenirken; olumsuz değerlendirmelerde zayıf yönler ile ekosistemin kendini geliştirmesinde karşılaştığı engeller, sorunlar ve tehditler belirlenir.

Mevcut Durum Analizi çalışmasında katılımcılar, DOKAP Bölgesi KOBİ ekosisteminin mevcut durumuna yönelik toplamda iki grup olarak çalışmıştır. İlk aşamada Grup 1 olumlu değerlendirmeler, Grup 2 ise olumsuz değerlendirmelerde bulunmuştur. Her grubun üyeleri grubun konusuna ilişkin bireysel fikir üretmiş, sonrasında üretilen fikirler grup içerisinde okunarak konsolide edilmiştir. İkinci aşamada her bir grup, konsolide ettiği mevcut durum ifadelerini diğer grup katılımcıları ile paylaşarak, grupların bir önceki aşamada oluşturdukları tespit ifadelerine diğer grup katılımcılarının da katkı sunmaları sağlanmıştır. Son aşamada olumlu ve olumsuz konularda hazırlanan fikirler grup katılımcıları tarafından oylanarak önceliklendirilmiştir.

Mevcut Durum Analizi çalışmasında gruplar tarafından önceliklendirilmiş ifadeler Tablo 53’te ve Tablo 54’te verilmektedir. Ayrıca önceliklendirmede elenen ifadeler EK 6 ve EK 7’de, konsolidasyonda elenenler ifadeler ise EK 8 ve EK 9’da yer almaktadır.

Tablo 53. Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi

Tespit İfadesi (Grup 1)	Puan
Çok az işletme sermayesi ile çalışabilmeleri	10
Köylerde faaliyet gösteren firmalara verilen destek unsurları, KDV istisnası, SGK katkısı, faiz desteği, gümrük vergisi istisnası	9
Üniversite ve meslek okullarında okuyan öğrencilere staj ve iş imkânı sağlamaları	7
Yönetici sayısı az olduğu için hızlı karar verebilmeleri	6
İstihdama olumlu katkıları	6
Yeniliğe açık olmaları, niş ürün ve hizmetler sunarak büyüme imkânları oluşturmaları	6
Ulaşım altyapısının (kara, hava, deniz) güçlü olması	6

Tablo 54. Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi

Tespit İfadesi (Grup 2)	Puan
Vizyon eksikliği	10
Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına gerekli önemin verilmemesi	10
Uluslararasılaşamama, KOBİ'ler arası ticari ilişkiler (girdi, talep) kurulamıyor.	9
Nitelikli personel yetersizliği	7
Kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmaması	6

2.2.2. Anket Sonuçları

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumunu ortaya koyabilmek amacıyla 68 sorudan oluşan kapsamlı bir anket hazırlanmış (bk. EK 10) ve KOBİ'lerden bu sorulara dijital ortamda yanıt vermeleri istenmiştir. Anket KOSGEB aracılığı ile Türkiye genelinde yaklaşık 40.000 işletmeye gönderilmiş, 1243 işletmeden geri dönüş alınmış, 119 adet işletme çeşitli sebeplerle (iletişim bilgilerinden yeri belirlenemeyen, birden fazla anket dolduran, büyük ölçekli işletme olan ve tutarsız yanıt veren işletmeler gibi) çalışmaya dâhil edilmemiştir.

DOKAP bölgesinde yer alan 682, Türkiye geneli diğer illerden (bk. EK 11) ise 442 adet KOBİ üzerinden SPSS 20 nitel analiz programı ile analizler yapılmış, her soruda bu havuz üzerinden istatistiksel değerlendirmeler sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar DOKAP illeri ve diğer iller olarak ele alınmış ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark olan konulara ayrıca değinilmiştir.

Anket kapsamında KOBİ'lere yöneltilen sorulardan mevcut durumla ilgili istatistiksel olarak önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bölümde anket soruları ile elde edilen önemli nicel ve nitel bulgular başlıklar halinde verilmektedir.

2.2.2.1. Genel Bilgiler

DOKAP bölgesinde yer alan ve ankete katılan KOBİ'lerin il bazındaki sayıları; Artvin'de 41, Bayburt'ta 4, Giresun'da 59, Gümüşhane'de 16, Ordu'da 86, Rize'de 78, Samsun'da 172, Tokat'ta 70 ve Trabzon'da 156'dır. Ayrıca KOBİ'lerin 418'i mikro, 201'i küçük ve 63'ü orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır.

DOKAP bölgesinden anketi dolduran işletmelerin %58,7'si işletme sahibi, %32'si işletme müdürü/yöneticisi, %8,1'i ise işletmenin çeşitli bölümlerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Kuruluş yılı 1930-2006 yılları arasında olan 233, 2007-2013 yılları arasında olan 221 ve 2014-2017 yılları arasında olan 228 KOBİ bulunmaktadır.

682 işletmenin %32,4'ü üretim, %31,7'si pazarlama ve %35,9'u hizmet işletmesidir. Bu işletmelerin hukuki yapıları; %40,3'ü limited, %46,5'i kolektif, %8,9'u komandit ve %4,3'ü anonimdir. İşletmelerin sahipleri bakımından %58,9'u aile işletmesi, %28,7'si şahıs işletmesi,

%11,9'u aile dışı ortaklık sonucu kurulan işletme, %0,4'ü ise holding ya da büyük bir işletmenin alt kolu olan işletmeden oluşmaktadır. DOKAP bölgesindeki KOBİ'ler ağırlıklı olarak aile işletmesi olduğundan işletme yönetimi de aile üyeleri (%48,7) tarafından gerçekleştirilmektedir. Daha sonra ise (%21,6) işletme sahipleri, (%15,1) işletme ortakları ve (%8,1) aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler birlikte yönetimde bulunmaktadır. Sadece %6,6'sı yönetimde profesyonel yöneticilerden faydalanmaktadır.

Diğer illerden ankete katılan işletmeler yukarıda bahsedilen genel özellikler bakımından DOKAP bölgesinde yer alan işletmelerin yüzdesel dağılımları ile benzerlik göstermektedir.

2.2.2.2. İşletme Kapasitesi ve Kapasite Kullanım Oranı

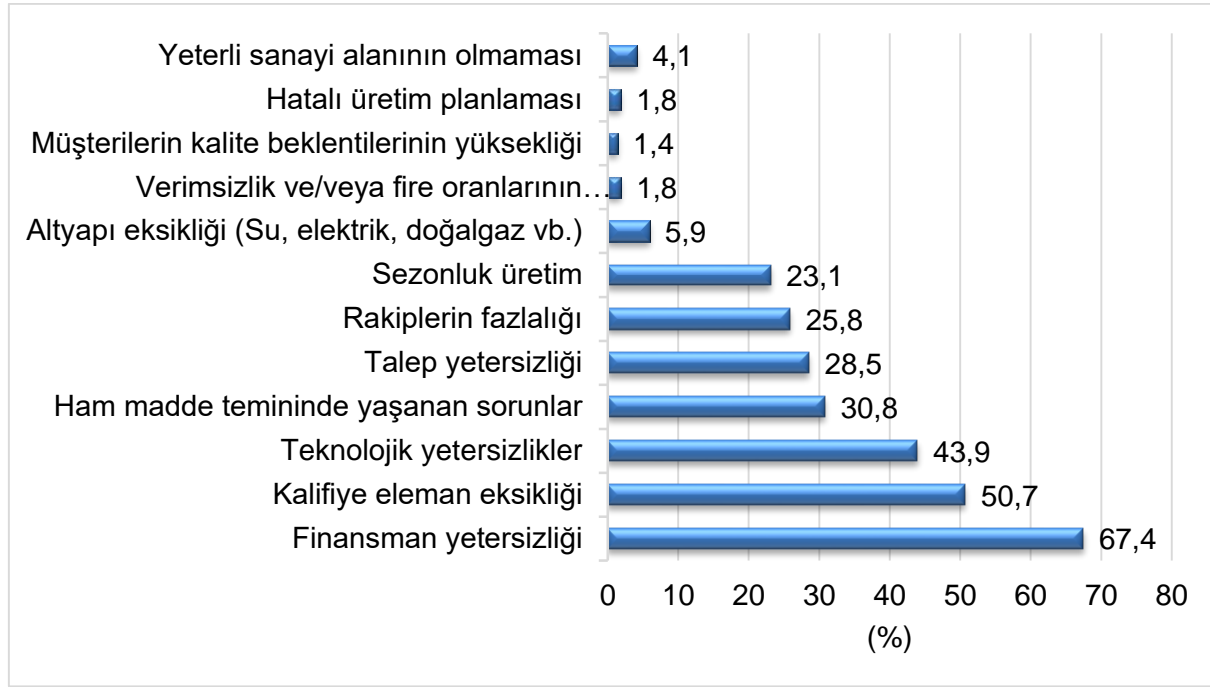
İşletme kapasitesi, işletmenin üretim yapmak veya hizmet üretmek için gereksinim duyduğu her türlü kaynağa erişimi ve elde olan kaynakların ne ölçüde üretime/hizmete dönüştürüldüğünü ifade etmektedir. DOKAP bölgesinde yer alan 221, diğer illerde yer alan 173 adet üretim işletmesinin son yıla ait kapasite kullanım oranları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 55. Kapasite Kullanım Oranı

		Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DOKAP illeri	%45'in altında	96	43,4	43,4
	%45-59	67	30,3	73,8
	%60-74	31	14,0	87,8
	%75 ve üzeri	27	12,2	100,0
	Toplam	221	100,0	
Diğer iller	%45'in altında	58	33,5	33,5
	%45-59	60	34,7	68,2
	%60-74	26	15,0	83,2
	%75 ve üzeri	29	16,8	100,0
	Toplam	173	100,0	

Tablo 55'te DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler ile Türkiye genelindeki diğer KOBİ'ler ayrımı gözeterek üretim yapan KOBİ'lerin kapasite kullanım oranları yer almaktadır. KOBİ'lerin kapasite kullanım oranları DOKAP bölgesinde %45'in altında, diğer illerde ise %45-59 arasında olduğu görülmektedir.

Finansman kaynaklarından coğrafi konuma kadar birçok etken kapasiteyi ve kapasite kullanım oranını etkileyebilir. Bu faktörler sınıflandırıldığında Şekil 28'deki dağılım elde edilmektedir. Buna göre DOKAP bölgesinde yer alan üretim işletmelerine, işletmelerinin kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen faktörler sorulduğunda en önemli faktörün %67,4 ile finansman yetersizliği olduğu görülmektedir. Bunu %50,7 ile kalifiye eleman eksikliği ve %43,9 ile teknolojik yetersizlikler takip etmektedir.



Şekil 28. Kapasite Kullanım Oranını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Diğer iller ile kapasite kullanım oranı bakımından anlamlı fark olmamasının yanında kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen bazı faktörler bakımından anlamlı farklar (bk. EK 12) bulunmaktadır. Bunlar; verimsizlik ve/veya fire oranlarının kontrol altına alınamaması, müşterilerin kalite beklentilerinin yüksekliği ve yeterli sanayi alanının olmamasıdır. DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler tarafından yeterli sanayi alanının olmaması diğer illere göre daha fazla ifade edilmiştir.

2.2.2.3. Üretim Teknolojisi ve Faaliyetleri

Üretim işletmesi olan KOBİ'lerin, sektördeki yurt içi işletmelere göre kendi üretim teknolojilerini değerlendirmeleri istenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56. Yurt İçi İşletmelere Göre Üretim Teknolojilerinin Değerlendirilmesi

		Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DOKAP illeri	Geri seviyede	53	24,0	24,0
	Kararsızım	10	4,5	28,5
	Benzer seviyede	118	53,4	81,9
	İleri seviyede	40	18,1	100,0
	Toplam	221	100,0	
Diğer iller	Geri seviyede	28	16,2	16,2
	Kararsızım	4	2,3	18,5
	Benzer seviyede	87	50,3	68,8
	İleri seviyede	54	31,2	100,0
	Toplam	173	100,0	

DOKAP bölgesinde yer alan üretim işletmelerinin %53,4'ü üretim teknolojisini benzer seviyede, %24'ü geri seviyede, %18,1'i ise ileri seviyede değerlendirmiştir. Bu konuda DOKAP bölgesi

ile diğer iller arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir ilişki olduğu ve diğer illerin üretim teknolojilerini DOKAP illerine göre daha ileri seviyede değerlendirdiği görülmektedir (bk. EK 13). Ayrıca üretim teknolojilerinin ihracat talebini karşılamaya uygunluk değerlendirmelerine bakıldığında (bk. EK 14), DOKAP illeri ile diğer iller arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre diğer iller, DOKAP illerine göre daha uygun üretim teknolojisine sahip olduklarını ifade etmiştir.

KOBİ'lerin üretim faaliyetleri; üretim miktarı, ürün fiyatları, ham madde fiyatları, ham madde stokları, ürün stokları, ürün iadeleri ve ürün maliyetleri bakımından DOKAP illeri ve diğer iller değerlendirilmiş ve Tablo 57'de detaylandırılmıştır.

Tablo 57. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Faaliyetler	DOKAP illeri	Diğer iller
Üretim miktarı	Artıyor	Artıyor
Ürün fiyatları	Artıyor	Artıyor
Ham madde fiyatları	Artıyor	Artıyor
Ham madde stokları	Durağan	Durağan
Ürün stokları	Durağan	Durağan
Ürün iadeleri	Durağan	Azalıyor
Ürün maliyetleri	Artıyor	Artıyor

Genel olarak ankete katılan KOBİ'ler ürün/ham madde maliyetlerinin ve dolayısıyla fiyatlarının arttığını, ürün/ham madde stoklarının ise durağanlaştığını ifade etmektedir. DOKAP bölgesi ve diğer illerde yer alan KOBİ'ler üretim faaliyetlerini değerlendirmeleri bakımından karşılaştırıldığında (bk. EK 15) ise tek anlamlı ilişkinin ürün fiyatlarında olduğu görülmüştür. Diğer illere göre DOKAP bölgesi, ürün fiyatlarındaki artışı daha fazla ifade etmiştir.

Yukarıda bahsedilen üretim faaliyetleri dışındaki diğer faaliyetler bakımından 1124 KOBİ'den işletmelerinin son üç yılını değerlendirmeleri istenmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 58'de verilmiştir.

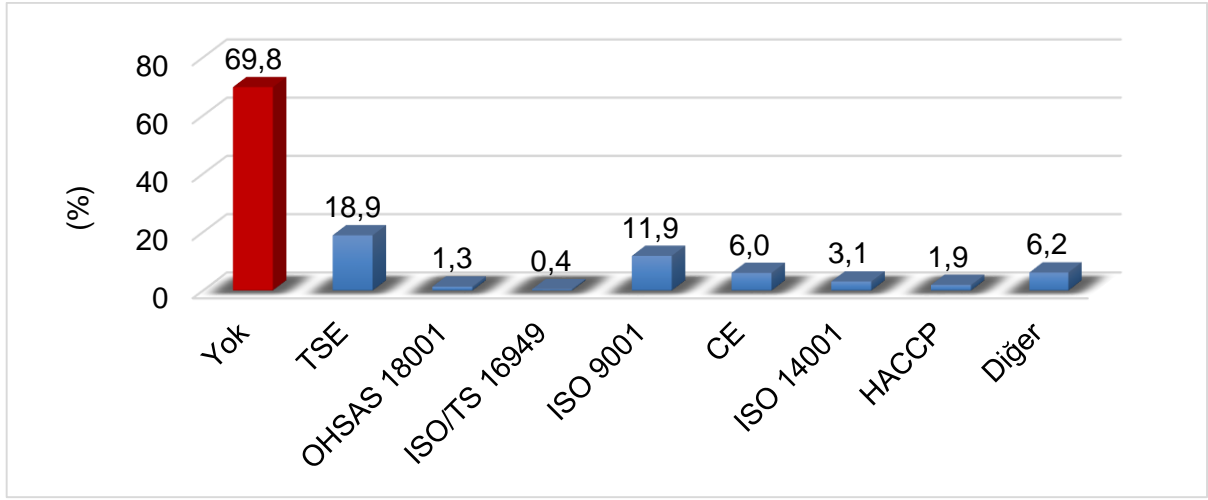
Tablo 58. Diğer Faaliyetlerin Değerlendirilmesi

Faaliyetler	DOKAP illeri	Diğer iller
Satışlar	Artıyor	Artıyor
Karlılık	Durağan	Artıyor
Müşteri memnuniyeti	Artıyor	Artıyor
Ürün çeşitliliği	Artıyor	Artıyor
Müşteri sayısı	Artıyor	Artıyor
Üretim verimliliği	Artıyor	Artıyor
Toplam borç miktarı	Artıyor	Artıyor
Kapasite kullanım oranı	Artıyor	Durağan

DOKAP illeri ile diğer iller arasındaki değerlendirme neticesinde benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin son üç yıl değerlendirmelerine göre satış, müşteri memnuniyeti, ürün çeşitliliği, müşteri sayısı ve üretim verimliliği artmasına rağmen DOKAP illerinde karlılığın, diğer illerde ise kapasite kullanım oranının durağan olduğu ifade edilmiştir.

2.2.2.4. Kalite Anlayışı

Şekil 29'da DOKAP bölgesindeki işletmelerin sahip olduğu kalite güvence sistemi/belgesi detaylandırılmaktadır. Buna göre %69,8 gibi büyük bir bölümünün herhangi bir kalite güvence sistemi/belgesine sahip olmadığı görülmektedir.



Şekil 29. Kalite Güvence Sistemi/Belgesi Sahipliği (%)

ISO 9001 belgesine sahip olunma oranı yaklaşık olarak %12 iken, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) güvencesi sunan işletme oranı %18,9'dur. DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı kalite güvencesi vermemekte, aynı durum diğer iller için de (%65,8) söz konusu olmaktadır.

2.2.2.5. İşletmenin Büyümesini Engellleyen Faktörler

İşletmenin büyümesini engelleyen faktörler belirlenirken firmalara büyümelerini engelleyen ilk üç faktörü ifade etmeleri istenmiş, geçersiz cevaplar çıkarıldıktan sonra sıralama yapılarak Tablo 59'daki durum elde edilmiştir.

Tablo 59. Büyüme Engellenen Faktörler

Faktör	Sayı	Yüzde
Destek ve teşviklerin yeterli olmaması	430	63,0
Finansman sorunu	406	59,5
Nitelikli personel yetersizliği	292	42,8
Kurumsallaşamama	164	24,0
Büyümenin getirdiği riskler	161	23,6
Pazarlama sorunu	154	22,6
Firma içi kaynak yaratamama	139	20,4
Bürokratik engeller	134	19,6
Teknolojik yatırımların eksikliği	134	19,6
Talep yetersizliği	134	19,6
Markalaşamama	121	17,7
Ar-Ge ve İnovasyon imkânlarının sınırlılığı	105	15,4
Hatalı kuruluş yeri seçimi	66	9,7

Tablo 59'a göre ilk üç sırayı %63 ile destek ve teşviklerin yetersizliği, %59,5 ile finansman sorunları ve %42,8 ile nitelikli personel yetersizliği almıştır. Bu tablodaki etkenlerle işletme kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen faktörlerin dağılımı paralellik göstermektedir. Çünkü kapasite kullanım oranı işletmenin büyümesi ile doğrudan bağlantılıdır. Burada destek ve teşviklerin finansman sorunlarından ayrı tutulmasının sebebi devlet ve diğer enstitülerin, özel sektör kuruluşlarından (banka gibi) ayrı düşünülmesidir. Mülakat analizleri bölümünde bu ayrıma göre KOBİ problemleri daha ayrıntılı olarak irdelenecektir.

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin belirttiği büyümenin önündeki engeller ile diğer illerin belirttiği engeller karşılaştırıldığında (bk. EK 16) finansal sorunlar, nitelikli personelin azlığı ve teknolojik yatırımların eksikliği konularında anlamlı ilişki görülmekte ve bu konulardaki sıkıntılar diğer illere göre DOKAP illerinde daha fazla ifade edilmektedir.

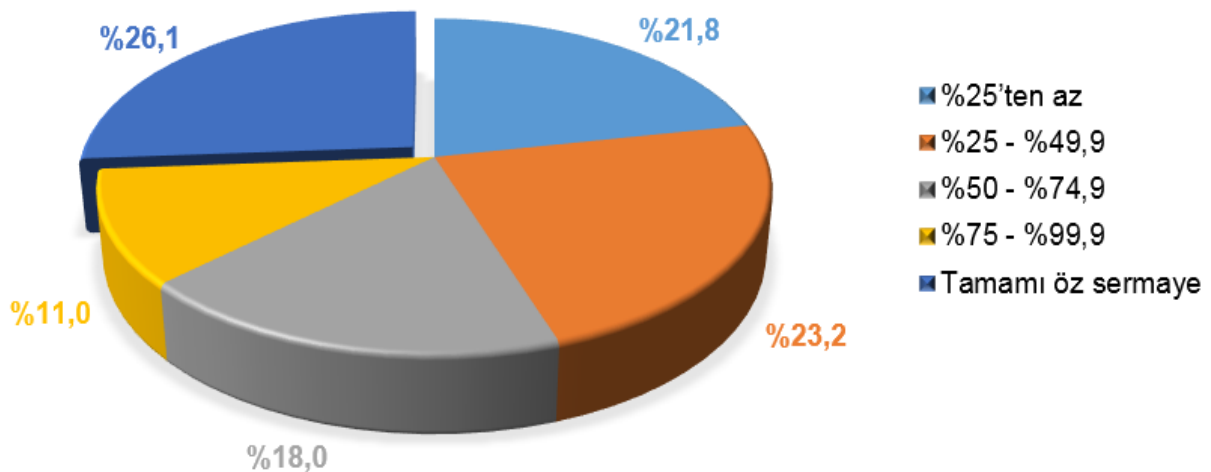
2.2.2.6. Detaylı Finansal Bulgular

Detaylı finansal bulgulara istinaden KOBİ'lere mali işleri ve operasyonları kimin yürüttüğü, işletme olarak kullandıkları dış finansman kaynakları, kredi bulma konusunda yaşadıkları temel problemler ve işletme karlarını hangi yollarla değerlendirdikleri soruları yöneltilmiştir. Farklı kişi ya da bölümler tarafından ortaklaşa yürütülebilen işler de olduğundan Tablo 60'daki durum elde edilmiştir.

Tablo 60. Mali İşler/Finansal Faaliyetler Sorumluluk Tablosu

Faktör	Sayı	Yüzde
İşletme sahibi	570	83,6
Muhasebe departmanı	152	22,3
Mali Müşavir/Danışman veya aracı firma	113	16,6
Finans departmanı	30	4,4
İdari işler departmanı	29	4,3
Finansal faaliyetler/mali işler konusunda deneyimli/uzman personel	20	2,9

Buna göre DOKAP bölgesinden alınan 682 işletmenin 570'inde direkt olarak işletme sahibi muhasebeden sorumlu olmuş, bunu 152 ile muhasebe ve 113 ile mali müşavir/danışman takip etmiştir. İşletme sahibinin direkt olarak muhasebe işlerini yürütmesi, büyük önem arz eden gelir ve bütçe yönetiminin çoğunlukla alanında uzman olmayan ve başparmak kuralına göre işlem yapmak zorunda kalan, maddi problemleri çözme yolunda sağlıklı adımlar atma olasılığı düşük olan kişilere emanet edildiğini göstermektedir. Bu durum uzun vadede firma sürdürülebilirliğini düşürmekte ve yukarıda da bahsedilen finansman sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Gerekli kaynakların ayrılıp firmanın kullanımına açık olduğu durumlarda dahi bunların yanlış kullanılması gerçekleşmekte, güven sorunundan kaynaklanan işi tek elde toplama düşüncesi de eğer yöneticiler gerçekten muhasebe bilgisine göre işlerini yönetemiyorlarsa firmanın hayatta kalmasını zora sokmaktadır. Muhasebe ve/veya mali müşavirin kullanıldığı durumlar ise sırasıyla %22 ve %17 olup toplamı %50'ye ulaşmamaktadır. Birçok firmanın mikro ve küçük ölçekte olup direkt işletme sahibinin bu görevde olmasının açıklanması yapılmak istense de bu işi bilen işletme sahiplerinin çoğunlukla muhasebe ile ilgili olmaması mutlaka destek alınması gerektiğini göstermektedir.



Şekil 30. Finansman Kaynakları İçerisinde Öz Sermayenin Oranı

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler finans kaynağı olarak daha çok öz sermayelerini kullanmaktadır. Öz sermayenin finans kaynakları içerisindeki kullanım oranı Şekil 30'da da

görüldüğü gibi ağırlıklı olarak %100'dür. Daha sonra ise %25-%49,9 arasındadır. Diğer illerde de benzer durum söz konusudur.

Tablo 61. Öz Sermaye Yeterliliği

		Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DOKAP illeri	Çok zayıf	55	8,1	8,1
	Zayıf	201	29,5	37,5
	Orta	328	48,1	85,6
	İyi	89	13,0	98,7
	Çok iyi	9	1,3	100,0
Diğer iller	Çok zayıf	34	7,7	7,7
	Zayıf	146	33,0	40,7
	Orta	189	42,8	83,5
	İyi	66	14,9	98,4
	Çok iyi	7	1,6	100,0

Çalışma kapsamında yer alan 1124 KOBİ öz sermayelerini sırasıyla orta, zayıf, iyi ve çok zayıf olarak değerlendirmektedir. Öz sermayelerinin çok iyi olduğunu ifade eden KOBİ'lerin ise çok az bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Öz sermayelerinin yeterli olmadığını ifade eden KOBİ'ler, alacakların temini ve finansman konularında yaşadıkları sıkıntıları değerlendirdiğinde; DOKAP illeri (%41,2-%43,1) de diğer iller (%40,2-%46) de kısmen problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine bu konularda çoğunlukla sorun yaşayan KOBİ'lerin yüzdeleri sırasıyla DOKAP illerinde %25,2-%35,2, diğer illerde %25,7-%34,9'dur. "Çok fazla sorun yaşıyoruz" diyen KOBİ'lerin yüzdeleri ise sırasıyla DOKAP illerinde %19,2-%15,7, diğer illerde %19,7-%13,8'dir.

Tablo 62. Kullanılan Dış Finansman Kaynakları

Kaynak	Sayı	Yüzde
Ticari banka kredisi	469	68,6
Devlet destek/teşviki	240	35,1
Müşteri finansman desteği (avans verme, yatırıma ortak olma vb.)	57	8,3
Leasing ve Factoring	34	5,0
Yakın çevreden borç	28	4,1
Finans kurumu	16	2,3
Diğer	11	1,6
Eximbank	9	1,3
Yatırım Bankası	8	1,2

Alacak temininde yaşanan problemler aynı zamanda finansman sıkıntısını da arttıracığından bu sorunların nasıl aşıldığı/aşılmaya çalışıldığı noktasında önemli bir soru, kullanılan dış finansman kaynakları olmaktadır. KOBİ'lere dış finansman kaynağı olarak ne kullandıkları sorulduğunda Tablo 62'deki dağılım elde edilmiştir. Buna göre firmaların %15'i hiçbir ticari

destek kullanmadan varlıklarını devam ettirmeye çalışmakta, kendi öz sermayesi ile operasyonlarını yürütmektedir. KOBİ'ler için düşünüldüğünde bu yüksek bir orandır. Çünkü hayatta kalma oranının ilk yıl için %20 olduğu ve gelecek yıllarda daha da düştüğü gerçeği göz önünde bulundurulduğunda hiçbir kaynak kullanmaksızın varlığını devam ettirmeye çalışan KOBİ sayısı oldukça fazladır. %69'luk bir kısım ticari banka kredisi kullanmakta, %35'lik bir kesim ise devlet desteği/teşviki kullanmaktadır.



Şekil 31. Ticari Banka Kredisi Bulma Konusunda Yaşanan Problemler

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin kullandığı dış finansman kaynağı olarak ilk sırada bulunan ticari banka kredisi biraz daha irdelenerek, DOKAP illerinde ticari banka kredisi bulma konusunda yaşanan sıkıntıların neler olduğu Şekil 31'de yer almaktadır. Yine birden fazla seçimin mümkün olduğu durumda faiz oranının yüksekliği 408 KOBİ tarafından en büyük problem olarak gösterilmiş, bunu 296 KOBİ ile teminat eksikliği, 170 KOBİ ile bilanço ve gelir tablosunun yetersizliği, 154 KOBİ ile de kredi kaynakları konusunda bilgi yetersizliği izlemiştir. Toplamda yaklaşık olarak 60 KOBİ ise kredi kullanmayı özel sebeplerle tercih etmeyen, kredi notu düşük olan veya kredi kullanmaya ihtiyacı olmayan KOBİ'lerdir.

KOBİ'lerin en büyük problemi olan finansman sorununa çözüm olarak düşünülebilecek devlet destek/teşviki ve ticari banka kredisi dışındaki alternatif finansman kaynaklarının DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler tarafından kullanılmaması, bu konuda bilgi yetersizliğinin olduğunu düşündürmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lere alternatif finansman teknikleri konusundaki bilgi düzeyleri sorulmuş ve DOKAP illeri için hiçbir bilgiye sahip olmayan ve az düzeyde bilgiye sahip olan KOBİ'lerin kümülatif yüzdesinin %56 olduğu görülmüştür. Sadece %2,2'si çok iyi düzeyde bilgi sahibi olduklarını ifade etmiştir. Benzer durum diğer iller için de söz konusudur.

Son olarak DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin kar değerlendirme stratejileri incelendiğinde Tablo 63'teki sonuç elde edilmektedir.

Tablo 63. Kar Değerlendirme Stratejileri

Strateji	Sayı	Yüzde
Sermayeye ekleme (öz sermaye artırımı)	422	61,9
Yeni yatırımlara girme	283	41,5
Gayrimenkul alımı	114	16,7
Kar payı dağıtma	47	6,9
Kar etmiyoruz	28	4,1
Repo, hazine bonosu vb. yatırım	9	1,3

Buna göre işletmelerin yaklaşık olarak %62'si sermaye artırımına gitmekte, %41,5'i ise yeni yatırımlara girmektedir. Buradaki yatırım, gayrimenkul ile araba alımları gibi yatırımların dışındaki her türlü yatırımı kapsamaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında DOKAP illerindeki 682 adet KOBİ'nin 28'i, diğer illerdeki 442 adet KOBİ'nin 13'ü kar etmediğini ifade etmiştir.

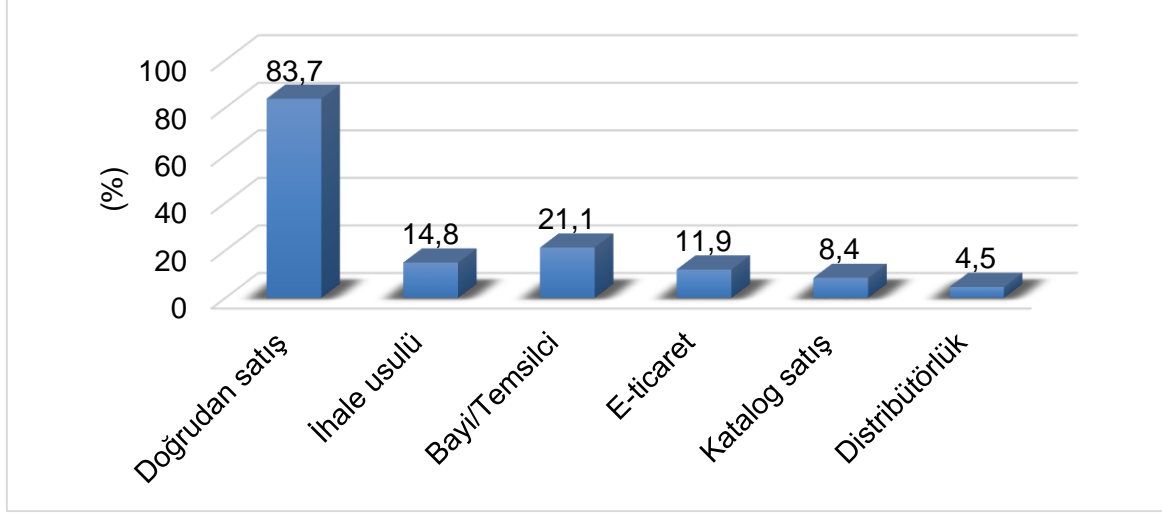
2.2.2.7. Satış ve Pazarlama Süreci

Satış ve pazarlama ile ilgili olarak nicel bulgular rakipler, yurt içi satış kanalları, tanıtım ve pazarlamaya yönelik kullanılan araçlar, satış ve pazarlama konusunda yaşanan temel problemler, ihracat yapılmama nedenleri ve ihracat yapan firmalar için ihracat verileridir. Temel rakiplerle ilgili Tablo 64 önemli bilgiler vermektedir.

Tablo 64. Rakipler

Rakip Lokasyonu	Sayı	Yüzde
Bulduğumuz il merkezinde	442	64,8
Türkiye'de	240	35,2
Çevre illerde	198	29,0
Rakibimiz yok	43	6,3
Avrupa'da	35	5,1
Ortadoğu'da	15	2,2

Rakipleri ile aynı ilde hatta aynı mevkide faaliyet gösteren firma oranı yaklaşık olarak %65'tir. Aynı ilde olmayıp aynı bölgede yer alan rakibe sahip firma oranı ise %29'dur. Farklı bölgelerde olan rakiplere sahip firma oranı ise %35,2 olarak belirlenmektedir. Buna göre rakiplerin büyük çoğunluğu KOBİ'ler tarafından aynı ilde konumlandırılmakta, bu da yapılan satışların bulunulan ile ve komşu illerden çok öteye gitmediğini göstermektedir. Avrupa, Orta Doğu ve diğer yerleri seçen KOBİ'lerin oranı %10'a varmaktadır. Ancak ihracat yapma verilerine bakıldığında 682 firmanın %5,4'ü ihracat yapmakta, geri kalan kısım yapmamaktadır. Bu ise bir bakıma sayısal olarak ticaret açığı olduğunu göstermektedir. Çünkü yurt dışında rakipleri olduğunu söyleyen firmalar yurt dışına satış yapmamakta, yurt dışındaki rakipleri kendi satış yaptıkları bölgelere ürün/hizmet satmaktadır.



Şekil 32. Yurt İçi Satış Kanalları

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin yurt içi satış kanallarının neler olduğu sorgulandığında Şekil 32'deki durum elde edilmektedir. Buna göre doğrudan satış yaklaşık olarak %84 ile en fazla yapılan satış türüdür. Bunu bayi/temsilci %21 ile, ihale usulü satış ise %15 ile takip etmektedir. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu ürünlerini doğrudan satış ile müşterisine ulaştırmakta ve satış operasyonlarını gerçekleştirmektedir.

Tablo 65. Satış ve Pazarlama Araçları

Satış/Pazarlama Aracı	Sayı	Yüzde
Web sitesi	309	45,3
Yazılı/Görsel Medya	286	41,9
Broşür/Katalog	278	40,8
Online tanıtım	190	27,9
Reklam panosu	167	24,5
Promosyon ürünleri	136	19,9
Stand/Fuar	68	10,0
Sektörel yayın	64	9,4
Konferans, seminer vb.	29	4,3
Tanıtım ve pazarlama yapmıyoruz	28	4,1
Bireysel çaba	24	3,5
Sektörel heyetler (kümelenme şeklinde devlet/dernek desteği)	14	2,1
Referans	7	1,0

Satış ve pazarlamada kullanılan araçların dağılımı ise Tablo 65'teki gibidir. Buna göre en fazla kullanılan %45,3 ile web sitesi, bunu takip eden de %42 ile yazılı görsel medya olup aslında broşür, reklam panosu ve sektörel yayın kullanan firmalar yazılı/görsel medya seçeneğini de işaretlemişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken husus aslında referansa ayrılan %1'lik dilimdir. Ülkemizde farkında olmadan yaygın olarak kullanılan reklam araçlarından birisi de referanstır. KOBİ'lerle yapılan mülakatlarda %50'lik bir dilimin kaliteli ürün/hizmet sunduğu

takdirde müşterisinin tanıdıklarının da eğer varsa kendisinden en az bir defaya mahsus alışveriş yaptıkları görülmektedir. Bu nedenle referans aracılığıyla yapılan satışların aslında daha yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 66. Satış ve Pazarlama Problemleri

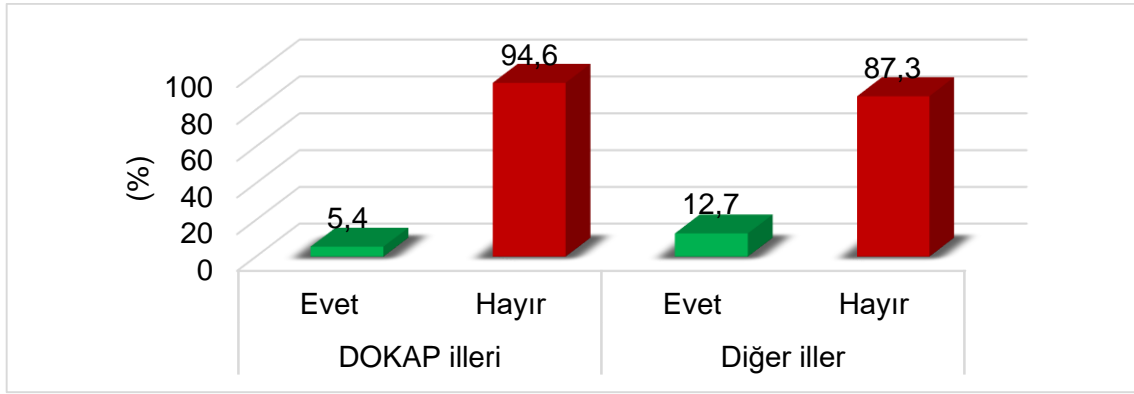
	Sayı	Yüzde
Sektördeki yoğun rekabet	345	50,6
Dağıtım kanalları için yeterli stok üretememek	63	9,2
Tanıtım eksikliği	258	37,8
Satış dalgalanmaları	229	33,6
Yurt dışı pazarlarını yeterince tanımamak	76	11,1
Karlı satış fiyatlarına ulaşamamak	340	49,9
Yerel bölge dışından sipariş alamamak	137	20,1
Marka eksikliği	102	15,0
Komisyoncularla ilişkilerde yaşanan sorunlar	63	9,2
Yeterli kaynak ayıramamak	221	32,4
Ürün kalitesi konusunda yaşanan sorunlar	39	5,7

DOKAP bölgesinde satış ve pazarlama konusunda yaşanan temel problemlerin neler olduğu Tablo 66'da yer almaktadır. Buna göre en büyük problem %50,6 ile sektördeki yoğun rekabet ve %49,9 ile karlı satış fiyatlarına ulaşamamaktır. Tanıtım eksikliği, satış dalgalanmaları ve yeterli kaynak ayıramamak da öne çıkan diğer satış/pazarlama sorunları olarak ifade edilmiştir.

Tablo 67. Fuarlara Katılım

		Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DOKAP illeri	Yok	435	63,8	63,8
	1	80	11,7	75,5
	2-5	133	19,5	95,0
	6-10	22	3,2	98,2
	10'dan fazla	12	1,8	100,0
	Toplam	682	100,0	
Diğer iller	Yok	256	57,9	57,9
	1	52	11,8	69,7
	2-5	99	22,4	92,1
	6-10	23	5,2	97,3
	10'dan fazla	12	2,7	100,0
	Toplam	442	100,0	

Tablo 67'den son üç yıl içerisinde KOBİ'lerin katıldıkları fuar sayılarına bakıldığında; DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin %19,5'i, diğer illerde yer alan KOBİ'lerin %22,4'ü sadece 2-5 arası fuara katıldığı görülmüştür. Hiçbir fuara katılmayan KOBİ'ler ise DOKAP illerinde %63,8 ile diğer illerde %57,9 ile en yüksek grubu oluşturmaktadır.



Şekil 33. İhracat Yapma Durumu

DOKAP bölgesinde yer alan sadece 37 KOBİ'nin, diğer illerde de 56 KOBİ'nin ihracat yaptığı, büyük bir kısmının ise ihracat faaliyetinde bulunmadığı Şekil 33'te yer almaktadır. Bu durumun nedenlerine Tablo 68'den bakıldığında; DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin %43,8'i maddi imkânsızlıkları, %25,1'i yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmamasını, %19,6'sının ise tecrübeli personel veya departmanın olmamasını sebep göstermesi ile aslında firmaların kendilerinden kaynaklanan faktörlerin ağırlıklı olarak ihracat yapıp yapmamayı etkilediği görülmüştür. Örneğin yabancı dil, kültürel faktörler veya yasalar gibi faktörler sıralamada çok daha az oranda sebep olarak gösterilmişlerdir.

Tablo 68. İhracat Yapmama Sebepleri

İhracat Yapmama Sebepleri	Sayı	Yüzde
Maddi imkânsızlıklar	299	43,8
Yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmaması	171	25,1
İhracat konusunda bir departmanın ya da tecrübeli personelin olmaması	134	19,6
Yurt dışı pazarların yeterince tanınmaması	130	19,1
İhracat konusunda destek ve teşviklerin yetersizliği	97	14,2
Bürokrasi ve doküman işlemlerinin fazlalığı	70	10,3
Lisan ve kültürel faktörler	69	10,1
Talep edilen kalite, miktar veya fiyatta ürün sunamama	68	10,0
Yurt içi satışlarının hedeflenen düzeyde olması	59	8,7
Coğrafi konum	53	7,8
Yurt dışından ürünlere talep olmaması	53	7,8

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin ihracat yaptığı başlıca ülkeler ise coğrafi konumunun bir sonucu olarak başta Gürcistan, daha sonra Almanya, Rusya, Çin ve Azerbaycan'dır. Bunun dışında 27 farklı ülkeye birer veya ikişer KOBİ tarafından ihracat yapılmaktadır. Yurt dışı satış kanalları incelendiğinde ise %91,9 civarında doğrudan ihracat yapıldığı, %29,7 oranında dolaylı ihracat yani aracı vasıtasıyla ihracat yapıldığı, %18,9 oranında bayi/temsilci aracılığı ile ihracat yapıldığı ve %5,4 ile e-ticaret ile ihracat faaliyetlerinin yapıldığı görülmektedir.

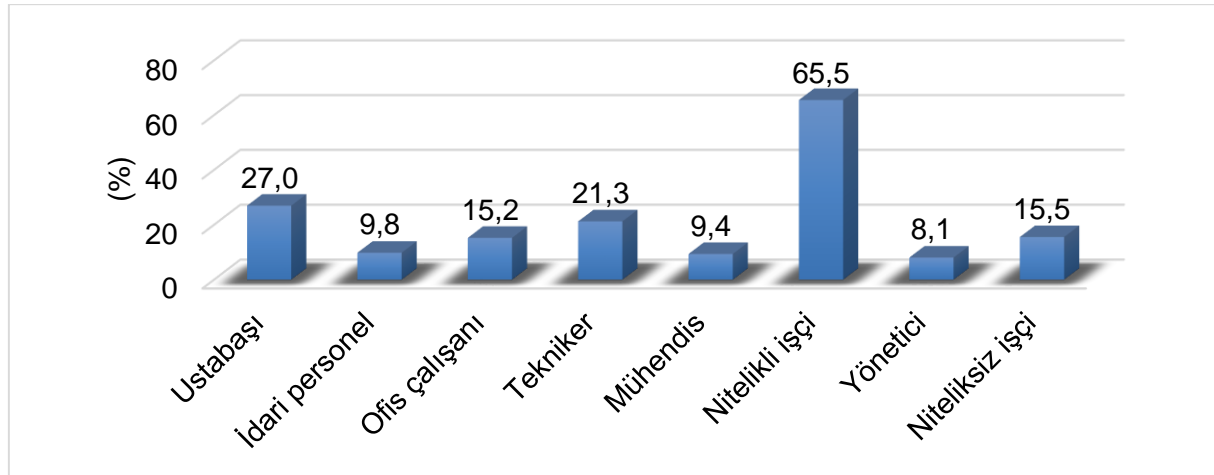
2.2.2.8. Personel Problemleri

KOBİ'lerin en fazla problem yaşadığı bir başka alan ise personel bulma ve personelin idaresi ile ilgili sorunlardır. Bu bağlamda KOBİ'lerin nitelikli personel bulma konusunda sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulduğunda; DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin %88,9'unun, diğer illerde yer alan KOBİ'lerin %84,4'ünün problem yaşadığı aşağıdaki tabloda detayları ile birlikte görülmektedir.

Tablo 69. Personel Problemlerinin Derecesi

	DOKAP illeri		Diğer iller	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Çok fazla problem yaşıyoruz	287	42,1	147	33,3
Çoğunlukla problem yaşıyoruz	144	21,1	94	21,3
Kısmen problem yaşıyoruz	175	25,7	132	29,9
Problem yaşamıyoruz	59	8,7	53	12,0
Hiç problem yaşamıyoruz	17	2,5	16	3,6
Toplam	682	100,0	442	100,0

Ayrıca, KOBİ'lere hangi alanlarda personel bulmakta zorlandıkları sorulmuş ve Şekil 34'teki dağılım elde edilmiştir. Mülakat analizlerinde de değinileceği üzere en fazla eksiklik nitelikli işçi bulma konusunda yaşanmaktadır. Ayrıca ustabaşı, ara eleman, tekniker, niteliksiz işçi konusunda da istihdam problemi bulunmaktadır.



Şekil 34. Personel Bulmakta Zorlanılan Alanlar

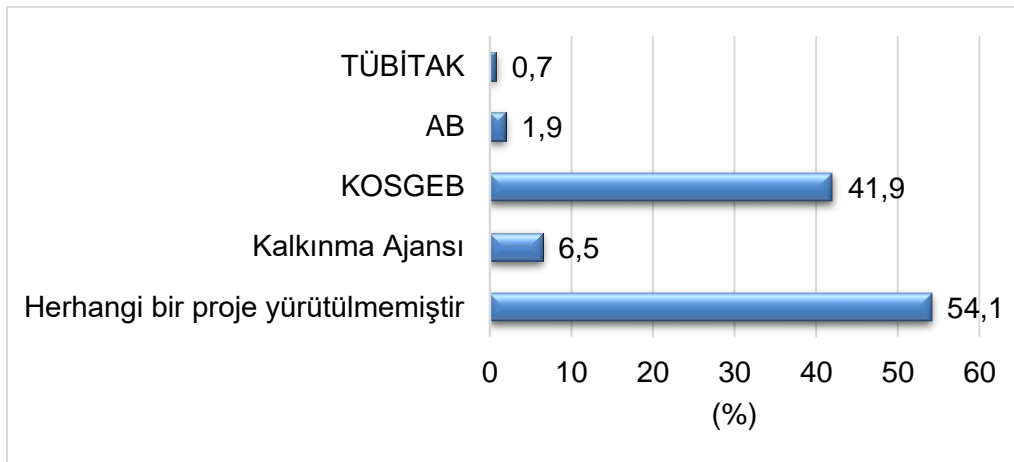
Nitelikli personel bulma sürecinde yaşanan sıkıntıların yanında mevcut personelin eğitimi ve işletmenin gelişimi hususunda KOBİ'lerin gerekli faaliyetleri gerçekleştirmediği görülmektedir. KOBİ'lerin son bir yıl içerisinde işletme içi ve dışı çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği eğitim faaliyetlerine bakıldığında DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin %55,1'i, diğer illerde yer alan KOBİ'lerin %47,5'i herhangi bir eğitim faaliyeti gerçekleştirmemiştir. Son üç yıl içinde katıldıkları konferans, seminer ve çalıştay sayıları bakımından ise 2-5 arası olanların oranı DOKAP bölgesi için %25,5, diğer iller için %28,7; sadece 1 adet konferans, seminer ve

çalışmaya katılanların oranı DOKAP bölgesi için %13,3, diğer iller için %12,7'dir. Ayrıca DOKAP illerindeki KOBİ'lerin %57,2'si, diğer illerde yer alan KOBİ'lerin %51,6'sı hiçbir konferans, seminer ve çalışmaya katılmamıştır.

2.2.2.9. Ar-Ge Çalışmaları, Yürütülen Projeler ve Patentler

Günümüz rekabet çağında bilgi ve teknolojinin önemi yadsınamaz bir gerçek iken yeni projelerin ve Ar-Ge çalışmalarının yapılması KOBİ'ler için itici bir güç olacaktır. Fakat Ar-Ge harcamalarına DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin 520'si (%76,2), diğer illerde yer alan KOBİ'lerin 285'i (%64,5) bütçe ayırmadığını ifade etmiştir. Buna paralel olarak da işletmelerde ayrı bir Ar-Ge departmanı (DOKAP illerinde %94,1 - diğer illerde %86,2) ve yeni fikir geliştirmeye yönelik teşvik sistemi (DOKAP illerinde %69,5 - diğer illerde %61,5) bulunmamaktadır.

KOBİ'lerin son üç yılda gerçekleştirdiği Ar-Ge çalışması istatistiklerine bakıldığında; işletmelerin %62,3'ünün hiçbir Ar-Ge çalışması yapmadığı, %22,1'inin ürün ve süreç iyileştirme yaparken %21,3'ünün yeni ürün geliştirmek için çalışma yürüttüğü görülmüştür. Firmaların %11'i teknoloji geliştirmeye kaynak ayırırken %4,5'i ölçme ve kalibrasyon çalışmaları yapmıştır.



Şekil 35. Yürütülen Projeler

KOBİ'lerin bugüne kadar yürüttüğü projeler tiplerine göre Şekil 35'te verilmektedir. KOSGEB bünyesindeki programlar kapsamında gerçekleştirilen projelere 286 KOBİ katılmış, bunu 44 KOBİ ile Kalkınma Ajansı bünyesindeki projeler takip etmiştir. 369 KOBİ ise bugüne kadar herhangi bir proje faaliyeti gerçekleştirilmemiştir. Yapılan başvurular ve alınan tesciller ise Tablo 70'de gösterilmektedir.

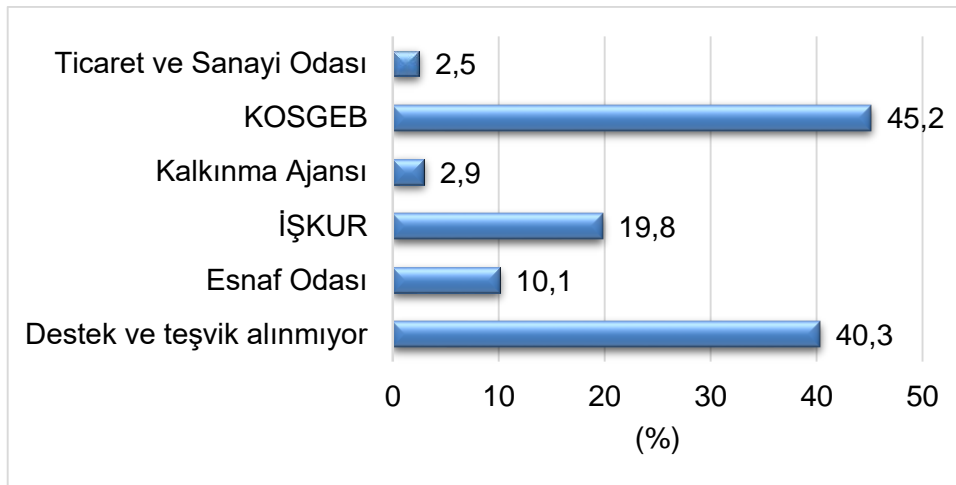
Tablo 70. Başvuru ve Tescil Alanları

Alan	Başvuru		Tescil	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Marka	138	20,2	125	18,3
Patent	54	7,9	42	6,2
Faydalı model	25	3,7	19	2,8
Endüstriyel tasarım	11	1,6	9	1,3
Başvuru/Tescil yok	511	74,9	538	78,9

Tablo 70'e göre 682 işletmenin 511 tanesi hiçbir başvuruda bulunmamıştır. Başvuru yapan işletmelerden 33 tanesi dışında tüm başvurular tescillenmiştir. Bu durumda, yapılan başvuruların birçoğunun tescillendiği görülmektedir. Burada önemli olan husus ise başvurusu yapılmaya değer bir tescil üretebilmek ve bundan sonra bunu tescilletmek için gerekli adımları atmaktır.

2.2.2.10. Devlet Destek ve Teşvikleri

KOBİ'lerin verilen destek ve teşvikler konusunda ne derece bilgi sahibi olduklarına bakıldığında %43,8'inin az düzeyde ve %28,6'sının orta düzeyde bilgiye sahip oldukları, %17,3'ünün ise hiçbir bilgiye sahip olmadıkları ifade edilmiştir. Diğer iller için de benzer durum söz konusudur.



Şekil 36. Destek ve Teşvik Alınan Kurum/Kuruluşlar

DOKAP bölgesinde son üç yıl içerisinde en fazla destek ve teşvik alınan kurum/kuruluş 308 KOBİ ile KOSGEB, 135 KOBİ ile İŞKUR, 69 KOBİ ile Esnaf Odası'dır. 276 KOBİ ise destek ve teşvik almamıştır. DOKAP bölgesinde destek ve teşvik alan 406 KOBİ'nin bu destek ve teşviklerden fayda sağlayıp sağlamadıkları sorulduğunda %55,2'si kısmen fayda sağladığını, %26,8'i fayda sağladığını, %5,7'si çok fayda sağladığını belirtmiştir. %8,1'i ise fayda sağlamazken %3,7'si hiç fayda sağlamamıştır. Destek ve teşviklere erişim konusunda ise DOKAP bölgesinde yer alan 682 KOBİ'nin %80,5'i problem yaşadığını ifade etmiştir.

2.2.3. Mülakat Sonuçları

Ortak Akıl Platformu Çalışması ve dijital ortamda gerçekleştirilen anket çalışmasından sonra DOKAP bölgesinde sanayisi en çok gelişen iki il ile orta düzeyde gelişen ve az düzeyde gelişen birer il olmak üzere toplam 4 ilde bulunan 40 KOBİ'yle 21 sorudan oluşan (bk. EK 17) yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler Tablo 71'de de görüldüğü üzere il bazında; Samsun'da 14, Trabzon'da 12, Giresun'da 10 ve Bayburt'ta 4 KOBİ şeklindedir. KOBİ'ler anket çalışmasına katılım gösteren işletmelerden, faaliyet türlerine (üretim, pazarlama ve hizmet) ve ölçeklerine göre (mikro, küçük ve orta) gruplandırılmış, geri bildirim sayılarına göre eşit oranda dağılım gösterecek şekilde rastgele seçilmiştir. Görüşmelerin ortalama süresi 45 dakikadır.

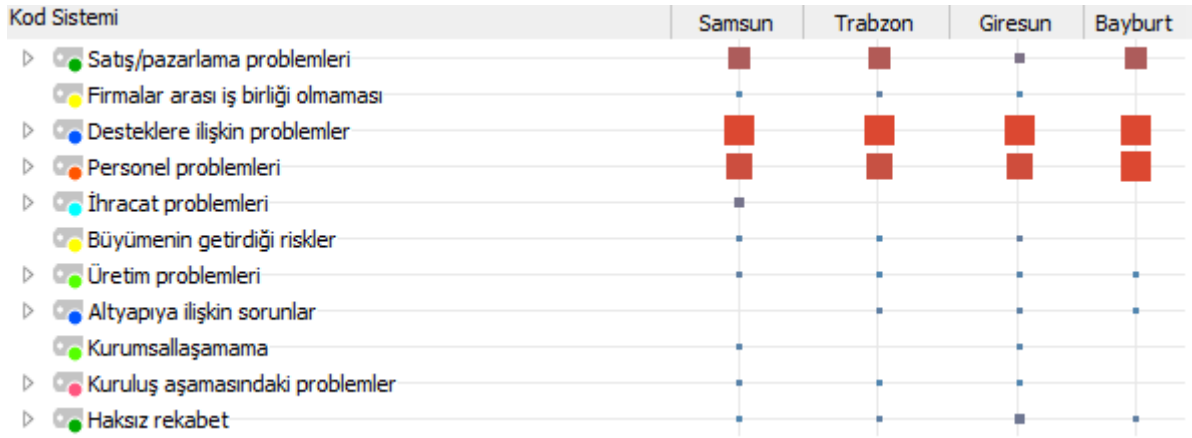
Tablo 71. Firma Seçim Kriterleri ve Dağılımları

İl	Faaliyet Türü	Mikro	Küçük	Orta	Toplam
Samsun	Üretim	2	2	1	14
	Pazarlama	2	2	1	
	Hizmet	2	1	1	
Trabzon	Üretim	1	2	1	12
	Pazarlama	2	1	1	
	Hizmet	2	1	1	
Giresun	Üretim	1	2	2	10
	Pazarlama	1	1	-	
	Hizmet	1	1	1	
Bayburt	Üretim	1	2	-	4
	Pazarlama	-	-	-	
	Hizmet	-	1	-	

Her ilde her ölçekten KOBİ seçilerek anketler gerçekleştirilmiştir. Ancak Bayburt ilinden alınan geri dönüşlerde orta ölçekli işletme olmadığından bu ölçekte bir seçim yapılmamıştır. Aynı durum Giresun'da orta ölçekli pazarlama işletmesi için de geçerlidir.

Mülakat soruları, gerekli sınıflandırmalar yapılarak firmanın kuruluş süreci, firmanın yapısı ve istihdam durumu, firmanın üretim/hizmet kapasitesi, büyüme ve finans, satış ve pazarlama, son olarak da firmadaki eğitim durumu ve farkındalık oluşturma ile ilgili mevcut durumu anlamak üzere 6 başlık halinde hazırlanmıştır. Firmaların ölçeği ve buldukları sektöre bağlı olarak bazı sorular uygun formata getirilerek sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen kayıtlar dijital ortama aktarılarak deşifre edilmiştir. Deşifre edilen görüşmeler daha sonra MAXQDA 12 programı ile kodlanmış ve 11 ana problem başlığı altında (bk. Şekil 37) mevcut duruma ait nitel bulgular elde edilmiştir.

Seçilen iller, farklı bölge sınıflandırmalarına tabii (yatırım teşvik uygulamalarında bölgeler bk. Tablo 6 gibi) ve farklı mülakat sayılarına sahip olmalarından dolayı il bazında yapılan kod matris görselleri illerin kendi içinde belirttiği toplam problemlere göre ağırlıklandırılmıştır.



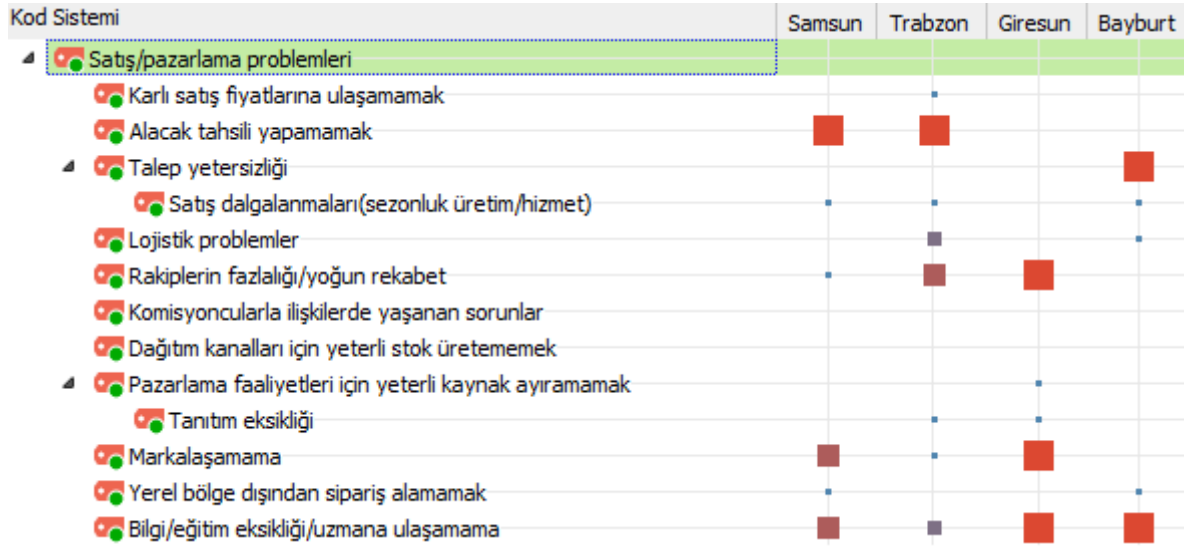
Şekil 37. Problemlere İlişkin Mevcut Durum Bulguları

Şekil 37'ye göre, KOBİ'lerin en fazla problem yaşadıkları alanın her dört ilde de desteklere ilişkin problemler olduğu görülmektedir. Bunu, personel problemleri ve satış/pazarlama problemleri takip etmektedir. Bu üç problem grubu tüm problemlerin yaklaşık olarak %80'ini oluşturmaktadır.

Mülakatlar gerçekleştirilirken toplanan ifadeler ana problem gruplarının alt kolları da kapsanacak şekilde oluşturulduğundan, bu problemleri alt sebepleri ile ortaya koymak mümkün olmuştur. Bu problemler ise detaylı olarak ilerleyen bölümlerde irdelenmektedir.

2.2.3.1. Satış ve Pazarlama Problemleri

Satış ve pazarlama problemleri alt başlıkları ile birlikte Şekil 38'de verilmektedir. Alacak tahsili yapamamak, talep yetersizliği, yoğun rekabet, markalaşamama, bilgi/eğitim eksikliği ve uzmana ulaşamama en fazla yaşanan problemler olarak KOBİ'ler tarafından belirtilmiştir. Alacak tahsili yapamama problemi Samsun ve Trabzon'da mülakatlar sırasında en fazla dile getirilen problem olmasına rağmen il bazlı kayıtlar incelendiğinde Bayburt ve Giresun'da alacak tahsili ile ilgili sözel bulguya rastlanmamıştır. Samsun ve Trabzon'da en fazla görülen alacak tahsili problemi, aslında geniş çevreden kaynaklı olarak çekle işlem yapmanın bir sonucu olan karşılıksız çekler ve yine çevreye dayalı olan "tanıdık" firma olması yönüyle firmalarla iş akdi yapmaksızın yapılan işler sonucu doğan geri ödememe durumları olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 38. Satış ve Pazarlama Problemleri

Konu ile ilgili söylenen ifadelerden bazıları şu şekilde olmaktadır:

“Firmaların o anda çıkarıp ödeyecek parası olmadığı için çekle işlem yapmak zorunda kalıyoruz. Ancak çekler karşılıksız çıkabiliyor. Hukuki süreçle de bir yere varamıyoruz.”

“Firma ancak çekle ödeyebilirim diyor ancak sonradan onu da gerçekleştiriyor.”

“Piyasada tanınmak için akit olmadan işlere girdiğimiz oldu ancak dolandırıldık.”

Bayburt'ta nüfusun az olmasının doğal bir sonucu olarak talep yetersizliği en fazla dile getirilen problem olmuştur. Çevre illerden de sipariş alınamaması bu problemin aşılabilmesi noktasında engel teşkil etmektedir.

En çok karşılaşılan diğer iki problem, rakiplerin fazlalığı ve markalaşamamadır. Samsun ve Bayburt'ta çok değinilmemekle birlikte Giresun ve Trabzon'daki firmaların birçoğu rekabet fazlalığından bahsetmiştir. Bu sonucu pekiştirir şekilde anket sonuçlarında da (bk. Tablo 64 ve Tablo 68) DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin rakiplerinin bulunduğu il merkezlerinde olduğu ve sektörde yoğun rekabet yaşadıkları görülmüştü. Ayrıca firmaların birbirlerini (ve sektördeki başarılı örnekleri) görerek herhangi bir fizibilite yapmaksızın aynı sektörde iş kurmaya giriştiklerini, bunun ise hem yeni girişimci hem de sektörde yer edinmiş girişimci için düşük talep ve ekonomik kararsızlığa yol açtığını söylemişlerdir. Bunun yanında birçok kurum markalaşmaktan ve bunun öneminden bahsetmekte ancak markalaşma ile alakalı pek bir çalışma yapmadığını dile getirmektedir. Bunun sebepleri sorgulandığında ise yine bu iş için ayırarak vakit ve insan gücü olmadığı belirtilmiştir:

“Bize sadece bu işle uğraşmak için eleman lazım ancak tek başına bu iş için eleman alamayız.”

Bilgi/eğitim eksikliği ve uzmana ulaşamama konusunda ise her ilde bu problemle karşılaşıldığı, satış hacmini artırmada, yeni pazarlar bulmada ve firmanın hayatta kalma sürecinde gereken akademik bilginin, tecrübenin, konuyla ilgili devlet veya özel sektörden yönlendirici uzmanın olmadığı vurgulanmaktadır. KOBİ’lerin ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Ben işimde çok yeniyim. Bir sonraki aşamaya geçeceğim ancak destek olabilecek kimse yok.”

“(İlgili) konuyla ilgili tüm uzmanlar İstanbul’da fazlasıyla var ancak biz para yetirip getiremiyoruz.”

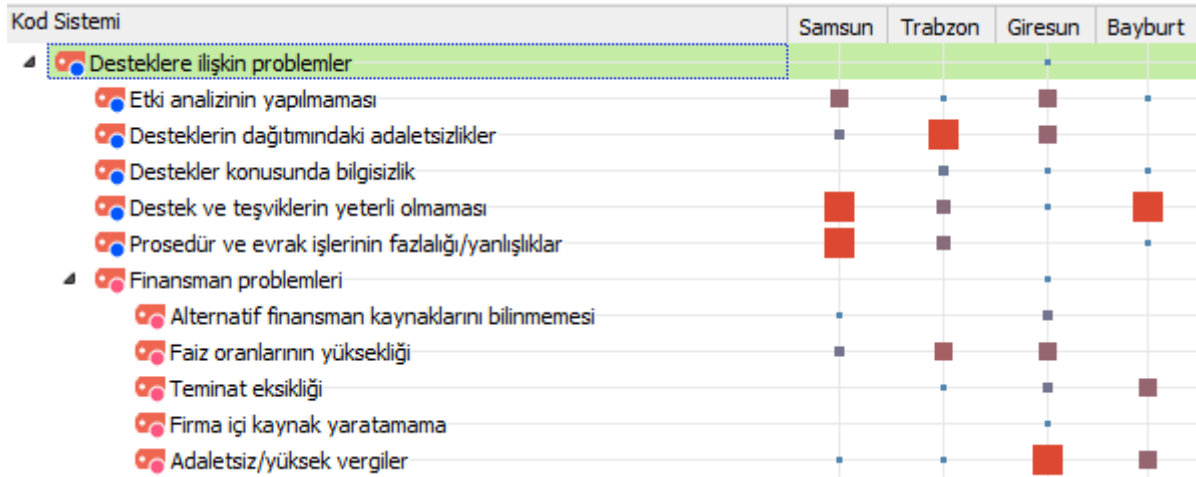
“Burada satış, ihracat veya firmanın bir üst kulvara geçmesiyle ilgili okul veya uzman yok.”

İleride açıklanacağı üzere bilgi eksikliği veya uzmana ulaşamamanın bir sebebi de nitelikli personel azlığı olacaktır. Bölgede yeterli desteğe ulaşamaması aynı zamanda firmaların bölge okulları ile üniversitelerinden yeterli desteği görememesi ile orantılı olarak artan bir problem olarak kayıtlara geçmiştir.

2.2.3.2. Desteklere İlişkin Problemler

Destekler hem devlet kanalıyla yapılan karşılıklı ve karşılıksız yardımları hem de bankalar ve diğer kredi/finansman kurumları tarafından taahhütlü ödeme karşılığı yapılan yardımları ifade etmektedir. Bunlarla ilgili yaşanan problemler irdelendiğinde birçok problemin il ayrımı olmaksızın yaşandığı Şekil 39’da görülmektedir. Bu sebeple raporda sorunların verilmiş sırasına göre açıklama yapılmıştır.

Desteklere ilişkin problemler ile ilgili her ilde görülen ilk konu; firmalara verilecek veya verilen desteklerin öncesinde veya sonrasında amaca yönelik olarak faydalı olup olmadığını ölçebilecek herhangi bir sistemin/girişimin olmamasını (etki analizinin yapılmamasını), desteklerin dağıtılma sürecinde firma seçim kriterlerinin objektif ve sağlıklı bir şekilde belirlenmediği için yanlış firmalara desteklerin verildiğini kapsamaktadır.



Şekil 39. Desteklere İlişkin Problemler

Mülakatların yapıldığı tüm illerde gözlemlenen bu problemle ilgili şu ifadelere sıkça rastlanmaktadır:

“İşi bilen kişilere destek verilmiyor, bu tespit edilmiyor. Bu nedenle desteklerin %80’inin doğru kişilere gitmediğini düşünüyorum.”

“Burada çok destek veriliyor. Fakat destek verdikten sonra işin sürekliliği denetlenmiyor, o destekler de boşa gidiyor.”

“Verilen destekler firma ihtiyaçlarına göre verilmiyor, ilgili kişiler gelip analiz yapmıyor.”

Bir diğer problem olan desteklerin dağıtımındaki adaletsizlikler ise en fazla değinilen ikinci problem alanı olmuştur. Buna göre KOBİ’ler devlet tarafından dağıtılan destek ve teşviklerin adaletli olmadığını düşünmekte, desteklerin şeffaf kriterlere göre sağlanmadığını, siyasi etkenlerin ve tanıdık çevresinin bunda rol oynadığını belirtmektedirler:

“Şeffaf ölçülere göre krediler ve destekler dağıtılmıyor.”

“Benimle aynı ölçekte ve kapasitede olmayan bir firmaya benimle aynı muamele yapılıyor.”

“Her yerde geçerliliği olan ölçütlere göre destekler dağıtılmıyor.”

KOBİ’ler destekler konusunda bilgi sahibi olmadığını belirtmiş olup bunun sebebini yeterli vaktinin olmamasına bağlamaktadır. Ancak desteklerden gerçekten fayda sağlamış firmalar düzenli olarak devlet kurumlarının destek ve teşviklerini takip ettiklerini belirtmekte ve bunlarla ilgili yaptıkları birçok çalışmayı örnek olarak göstermektedir. Buradan yola çıkarak destek ve

teşviklerin yeterli olup olmadığı problemine gelinirse, Samsun ve Bayburt ağırlıklı olmak üzere tüm firmalar destek ve teşvikleri gerekli görmekte, ancak sayısının artması gerektiğini düşünmektedir:

“Makine konusunda devletin hiç desteği olmuyor.”

“Bana kredi değil makine desteği lazım ancak onu ne gördüm ne de alabilen tanıdığım var.”

“Finansal destekler de az ölçekli oluyor, bize yetmiyor.”

Bunun yanında firmalar desteklere başvurmama sebepleri arasında prosedür işlerinin fazlalığı ile yanlışlıkların yapılmasını da desteklere ilişkin problemlere dahil etmektedir. Samsun ve Trabzon’da firmaların hem destekleri yetersiz görmeleri hem de prosedür ve evrak işlerinin fazlalığından ötürü desteklere başvurmadıklarını belirtmeleri aslında birbiriyle çelişkili olarak görülebilir. Fakat iki problem aslında farklı destek türleri için belirtildiğinden nitelik olarak tutarsız değildir. Bununla ilgili örnekler şu şekildedir:

“Kamuda imza/evrak işleri çok uzun sürüyor, kamunun altyapısı yok. Her şeyi çıktı almamız gerekli, dijital ortam yaygın değil. Bu nedenle işler uzun sürüyor.”

“Evrak işleri insanları yoruyor, iş yapmaktan vazgeçiyor insanlar.”

“Gümrük işlem süreleri çok uzun, prosedür çok fazla ihracat yaparken.”

Yine desteklerle ilgili problemlere dâhil edilen finansal problemler başlığı altında en fazla bulgu elde edilen problem alanı yüksek/adaletsiz vergiler ile faiz oranlarının yüksekliği olmuştur. Trabzon ve Giresun’da faiz oranlarının yüksekliği, Giresun ve Bayburt’ta yüksek/adaletsiz vergiler daha fazla dile getirilmiştir. Faiz oranları ile ilgili ifadelerden bazıları şunlardır:

“Kazandığımız bankalara gidiyor. Ben %50 ile ürün satmak zorundayım ki %30-35’ini bankaya vereyim, geri kalanı ile kendimi idame ettireyim.”

“Bankalara çalışan bir sistemde hayatta kalmaya çalışıyoruz.”

“Faizlerin altında eziliyor esnaf.”

Yüksek ve adaletsiz vergiler ile alakalı ifadeler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

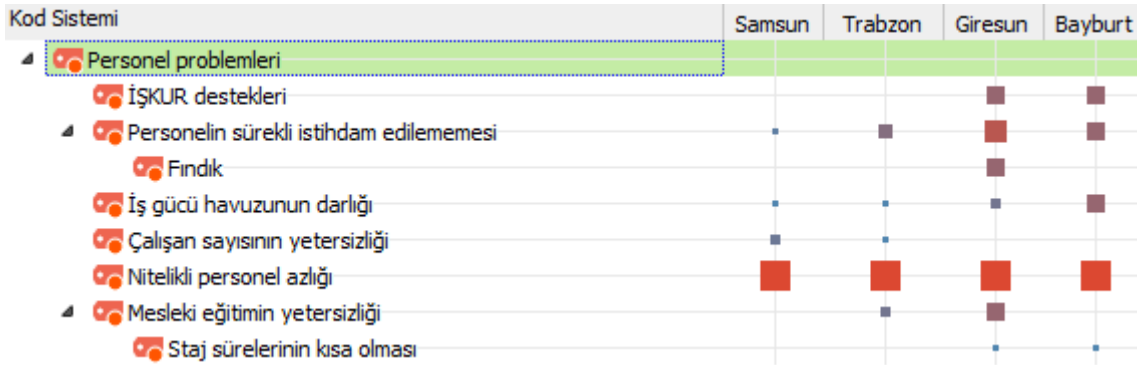
“Biz burada 6 ay iş yapıyoruz, diğer altı ay yatıyoruz. Ama İstanbul’daki firma ile aynı vergiyi ödüyoruz.”

“İstanbul’daki inşaat firmasıyla bizim buradaki firmalardan aynı vergi alınıyor. Bu adalet mi?”

“Kar etmeden giderlerimiz oluyor, vergi yükü çok ağır. Kazancımızın %65’ini devlet alıyor.”

2.2.3.3. Personel Problemleri

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ’lerin destek ve teşviklerden sonra en fazla değindiği problem alanı personel problemleridir. Personel problemlerinin alt başlıklarına bakıldığında Şekil 40’teki dağılım elde edilmektedir.



Şekil 40. Personel Problemleri

Buna göre firmaların en fazla sıkıntı yaşadığı durum nitelikli personel sayısının yetersizliğidir. Tüm DOKAP illerinde belirtilen problemler içinde en fazla bu konuda sıkıntı görülmektedir. Bunun sebepleri irdelendiğinde ise mesleki eğitimin yetersizliği, staj sürelerinin kısa olması ve personelin sürekli istihdam edilememesinden ötürü teknik ve yönetsel yetkinliklerin istenilen düzeye ulaşamaması durumu göze çarpmaktadır.

Giresun ve Bayburt’ta İŞKUR destekleri ile ilgili problemler dile getirilmiştir. Bu konudaki en büyük problem İŞKUR’dan gelen personelin işi benimsememesi ve daha az çalışma ile aynı geliri elde edeceği düşüncesiyle işini hakkıyla yapmamasıdır:

“İşçi şöyle diyor: Ben zaten oturarak da bu parayı kazanacağım, neden kendimi yorup farklı bir işte çalışayım?”

“İŞKUR’da kaynakçı ilanımız var. Ama o işçiler çok iş seçiyorlar, hala arıyoruz.”

“İŞKUR KOBİ’lere çalışacak eleman gönderirken sorun çıkarma potansiyeline hiç bakmıyor.”

Bununla birlikte İŞKUR'dan gelen elemanları faydalı bir şekilde değerlendiren firmalar da bulunmakta ve mevcut iş gücünü İŞKUR'un mekanizmasından beslenerek elde etmişlerdir. İkinci problem alanı olan personelin sürekli istihdam edilememesi en çok Giresun'da ifade edilmekle birlikte tüm DOKAP illerinde başlı başına bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü iş gücünün elde tutulamaması, iş gücü için bazı yatırımların sürekli yeniden yapılmasını gerektirmekte ve bu da verimsizliği beraberinde getirmektedir. Bunun nedenleri araştırıldığında hem eğitim seviyesinin hem de bölgenin önemli geçim kaynaklarından fındığın diğer sektörlerdeki iş gücü istihdam devamlılığını olumsuz etkilediği görülmektedir. Özellikle Giresun'da şu ifadelerle sıklıkla rastlanmaktadır:

“Bu bölgeden fındığı kaldırdığımız vakit işçiler daha verimli çalışırlar.”

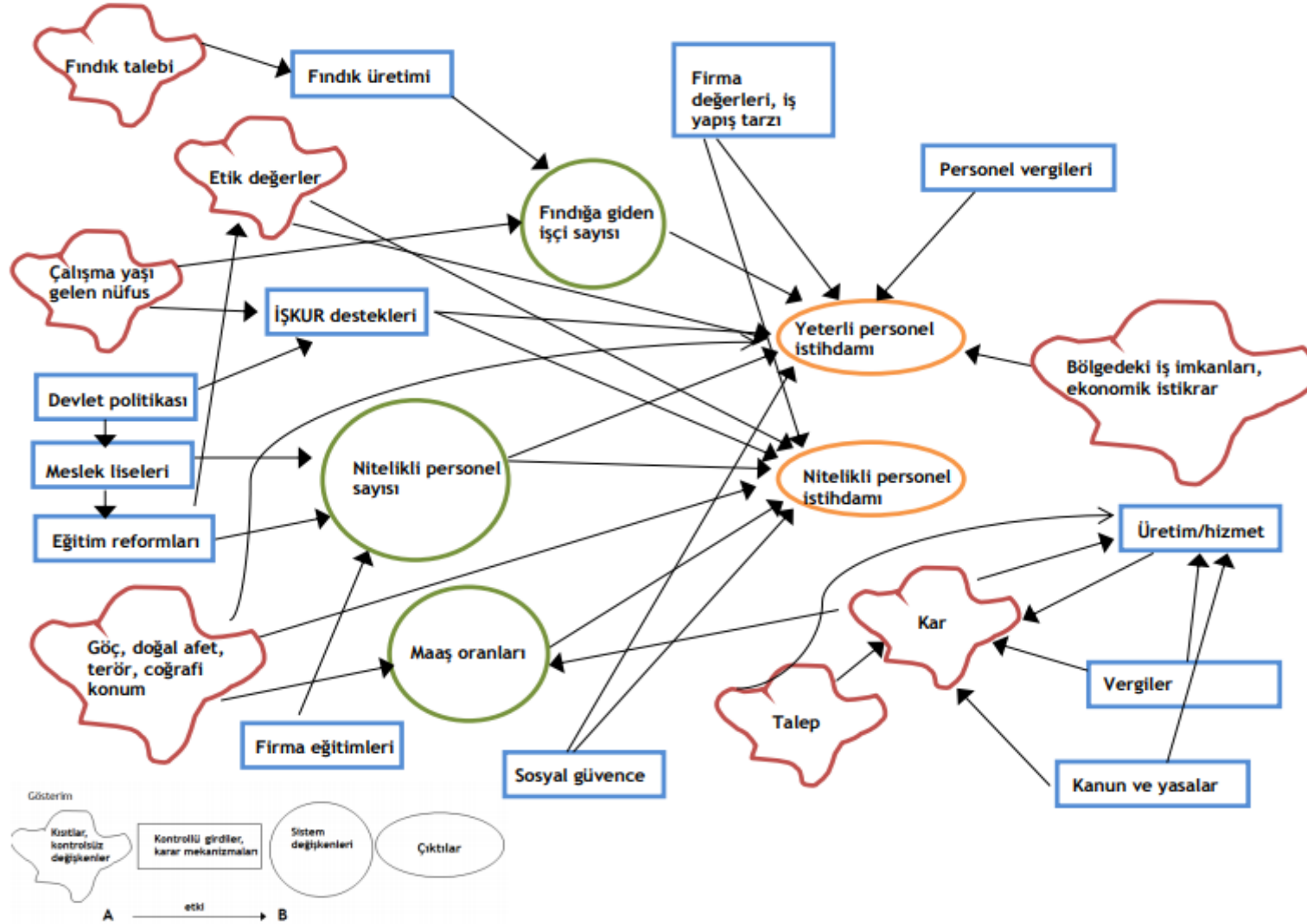
“İşçi, fındık zamanı hiç haber vermeden işi bırakıp gidiyor, fındıktan para kazanıp bu parayı 6 ay boyunca kullanıyor. Sonra hiçbir şey olmamış gibi gelip bana iş vermek zorundasın diyor.”

“Buraya gelen üniversite mezunu kategorisindeki çalışanlar bile fındık yüzünden işlerini aksatabiliyor, hatta işi bırakıp gidiyor.”

Nitelikli iş gücünün nicelik olarak yetersizliğinin yanında, firmalar kendileri yetiştirmek üzere nitelikli/niteliksiz iş gücü bulma konusunda da problem yaşamaktadır. Bölgenin gerek dışarıya göç vermesi gerekse nüfus yoğunluğunun mevcut iş kollarında çalışmaya sıcak bakmaması (istihdam devamlılığı), çalıştıracak işçi bulamama problemini de beraberinde getirmektedir. Çalışan sayısının yetersizliği problemi ise firma içi bir problem olarak sınıflandırılmış olup aslında havuzun darlığından kaynaklı firmaların işçi bulamaması ile doğrudan ilgilidir. Bir başka deyişle, firmalar personel bulamamakta, balsa dahi bu personeli iş konusunda tatmin edememekte, etse dahi bölge şartlarından ötürü personel bir süre sonra kendiliğinden işi bırakmakta veya iş yapma noktasında problem çıkarmaktadır. Nitelikli personeli kendisi yetiştirdiğini söyleyen firmalarda bu oran daha düşük olmasına rağmen onlar da bölge şartlarının ve bölge insanının “ruh halinin” değişkenliğinden ötürü personeli elde tutamama problemi yaşamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında problemlerin birbiri ile olan ilişki haritası çıkarılmıştır. Bu harita Şekil 41'de gösterilmektedir. Buna göre personel problemleri temelde iki ana probleme indirgenmektedir. Bunlar, personelin nicelik olarak az olması ve nitelikli personelin nicelik olarak az olmasıdır. Fındık talebi ve fındığın tek başına gerektirdiği iş gücü, personelin sürekli olarak istihdam edilememesini ve dolayısı ile personel sayısını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte asıl etki kaynağı, devlet güdümünde olan eğitim politikaları ve meslek liselerinin varlığı ile sanayiye kazandırdıkları işçi sayısı ve bunların niteliğidir. Firma tarafından

bakıldığında ise firmanın iş yapış tarzı, verdiği maaşlar, personele sağladığı imkânlar ile sosyal güvence personel istihdamını doğrudan etkilemektedir. Firmanın bu sayılan etkenleri sağlayarak personel açığına gidermesi ise personeli alacak gücü bulmasına, yani üretim/hizmet yaparak kar elde etmesine ve kendini idame ettirebilmesine bağlıdır. Bu da temelinde, içinde bulunulan ekonomik ortam ve devletin firmalara uygulamakta olduğu kanun ve yasalara bağlıdır.



Şekil 41. Personel Problemleri İlişki Haritası

2.2.3.4. Haksız Rekabet

İlk üç sırada yer almayan ancak satış ve pazarlamada büyük etkiye sahip bir başka problem ise haksız rekabettir. Haksız rekabet ile ilgili sorgulama yapılırken siyasi etkenler, kayıt dışı üretim/hizmet ve fason üretim/hizmet olmak üzere üç gruptan oluşan bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre Bayburt'ta özellikle ekonomik seviye ile ilgili olarak fason üretime, daha kalabalık bir şehir olan Trabzon'da ise turizm başta olmak üzere bazı hizmet sektörlerinde ve ayrıca üretim sektöründe kayıt dışı çalışan üretim/hizmet firmaları, KOBİ'lerin pazar payını almakta ve sürdürülebilir bir ekonomik ortamın oluşmasını zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili önemli alıntılardan bazıları şu şekilde verilmektedir:

“Adam ticari aracıyla meydana geliyor ve turistleri arabasına doldurarak yaylaya çıkarıyor. Hiçbir yetki ve belgesi olmaksızın yapıyor bunu.”

“En büyük sıkıntımız ürettiğimiz ürünü satamıyor olmamız. Çünkü insanlar nereden geldiği belli olmamasına rağmen kalitesiz ve merdiven altı ürünü tercih edebiliyorlar.”

“(İlgili firma) ile biz çalışmak istedik ancak gerekli yerlere üye olmadığımız için bizimle iş yapmaya pek yanaşmadılar.”

2.2.3.5. Diğer Problemler

Frekans bazında çok fazla değinilmeyen ancak etki derecesi yüksek olan problemler markalaşamama, ihracat problemleri ve kuruluş problemleridir. Kuruluş problemleri, firma kurulurken üstü kapalı kalan ve “görmezden gelme” sebebiyle ilgilenilmeyen ancak firmanın ilk yıllarında ortaya çıktığında firmanın büyük ihtimalle kapanmasına sebep olacak problemler olmaktadır. Yeterli sanayi alanının olmaması, fizibilite çalışmasının/planlamanın yapılmaması ve destek alınmaması bir firmanın başlangıçta karşılaştığı temel problemlerdir. Bu problemler firmanın geçmiş tecrübesi, aile işletmesinin devamı olması, aynı yerde daha önceden varlığını devam ettirmiş olması ve aynı müşterilerle iş yapılacağı düşünülmesi, çalışma sürecinde işlerin hedeflendiği şekilde olacağı temennisi ile görmezden gelinmekte ancak ortadan kalkmamaktadır. Firmada altyapının olmaması, kaynak planlamasının yapılmaması da aslında yine bu planlama eksikliğinden kaynaklanmakta ve kriz, talepsizlik gibi sorunlar çıktığında firma bu süreçleri aşamamakta, işletmesini ya devretmekte ya da tamamen kapatmaktadır. Konu ile ilgili örnekler şu şekildedir:

“Kuruluş aşamasında herhangi bir destek almadım. Zaten baba mesleğiydi aynı şekilde devam ettirdim. Herhangi bir planlama yapmadım.”

“Bizim müşterilerimiz zaten belli. Onları elde ettikten sonra başka bir problemim yok.”

Markalaşamama sorunu aslında yine planlama temellidir. Reklam, logo, talep analizi, pazar analizi, firmanın değerleri gibi etkenler düşünülmeden iş yapılması, firmanın daha büyük ölçeklere geçmesindeki temel problemi oluşturmaktadır. KOBİ'lere ilgili soru yöneltildiğinde gerekli iş gücünün olmadığını söylemeler de aslında bu konu ile ilgili herhangi bir personel alımına gitmedikleri görülmektedir.

İhracatla ilgili sorunların az olmasının temel sebebi ise ihracatın yapılmamasıdır. Firmalarla yapılan görüşmelerde birçok firmanın ihracat yapmak istediği ancak ihracatla ilgili hiçbir adım atmadığı görülmüştür. Bunun sebepleri irdelendiğinde talep edilen kalite, miktar ve fiyatta ürün sunamama, maddi yatırımların imkânsızlığı, yurt dışı pazarlarının tanınmaması ve yabancı dil problemi ile yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmaması sebep olarak belirtilmiştir:

“Yurt dışı için yeterli bilgimiz yok.”

“Avrupa Birliği bir şey diyor ama bizim ona uymamız mümkün değil.”

“İhracat yapma gereği duymuyoruz.”

Üçüncü ifade her ne kadar tüm firmaları temsil etmese de aslında firmalar hakkında bir kanı sağlamaktadır. Çünkü görüşülen firmaların çoğu ihracatla ilgili bir faaliyette bulunmamış ve yakın gelecekte de bulunmayı düşünmemektedir. Yukarıda sayılan sebeplerden; kapasite bir problem olabilir ancak ham maddeye ulaşım veya ham maddenin temini noktasında Türkiye'nin bulunduğu coğrafi konum oldukça elverişlidir. Ayrıca yurt dışı pazarlarının tanınmaması, yapılan onlarca yurt dışı fuar ve bilgilendirme faaliyetleri düşünüldüğünde firmanın kendi iç motivasyonu ile ilgili olduğu görülecektir:

“...Evet, haklısınız bizim vakit ayırmamız gerekiyor ama işlerden fırsat bulamıyoruz.”

SONUÇ

KOBİ'lerin gelişim ve değişimlere kolay ayak uydurabilme özelliğinin farkında olan ve bu nedenle KOBİ'ler için öncelikli alan olarak yeniliğe ağırlık veren AB, 2000 yılından itibaren politikalarını da bu yönde geliştirmiş ve uygulamış; böylece uluslararası mecrada rekabet gücünü arttırmıştır. Türkiye'de ise 2000 yılından günümüze kadar KOBİ'lerin sorunları üzerine birçok çalışma yapılmış, son 10 yıl içinde de bu sorunlara çözüm olması bakımından faaliyetlere geçilmesi için önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Çalışmanın başında da değinildiği gibi, Türkiye'nin bu noktadaki en önemli ilk adımı 23 Nisan 2002 tarihinde Slovenya'nın Maribor şehrinde düzenlenen konferansta "Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı"ni kabul etmesiyle atmış ve bu adım uzun dönemli KOBİ stratejisinin temellerini oluşturmuştur.

Ülkelerin ekonomilerinde önemli yeri olan KOBİ'lerin gerek Türkiye'de gerekse de DOKAP bölgesinde önemli yer edindiği bu çalışma kapsamında görülmüştür. Hem sosyal hem de ekonomik alanda böylesine önemli yeri olan KOBİ'lerin desteklenmesi; ülkelerin kalkınması, ekonomik istikrarı, rekabet gücünün ve dolayısıyla sosyal refahının artması için önemli bir girişim olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda KOBİ'lerin problemleri noktasında iyileştirmelerin yapılması aynı zamanda ülkelerin sürdürülebilirliğine de katkı sağlayacaktır. Fakat bu raporda da görüldüğü gibi, KOBİ'ler potansiyellerine göre ekonomiden hak ettikleri payı alamamaktadır. Bunun sebepleri kurumlardan işletmelere, işletme yönetiminden çalışanlarına kadar detaylı olarak analiz edilmiştir. Dolayısıyla bu durum, raporun önemiyetini arttırmaktadır.

Bu raporda, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin büyüme ve finans konularının temelini oluşturan; istihdam, eğitim, rekabetçi ve yenilikçilik, erişilebilirlik, satış/pazarlama ve finansal göstergeler alt başlıkları ile detaylandırılmış ve bu doğrultuda gerçekleştirilen OAP, dijital ortamda anket ve yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakatlar KOBİ'lerin mevcut durumunu ortaya koymuştur. Ayrıca performans göstergeleri de belirlenmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların sonunda elde edilen bulguların birbiriyle paralel olması mevcut durum analizi raporunun doğruluğunu da kanıtlar niteliktedir.

Başta finans sorunları DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin girişimci ruhunun önünde set olarak durmaktadır. KOBİ'lerin öz sermayeleri ile işletmelerini idam ettirdikleri bunun da yetersiz olduğu, alternatif finansman kaynakları hususunda bilgi edinmede etkin olmadıkları dolayısıyla da finans sorunlarını atlatabadıkları için büyüme yoluna gidemedikleri görülmüştür. Temelde finans problemi; istihdamda süreksizlik/memnuniyetsizlik, yönetsel/temel/teknik gelişim gösterebilmesini sağlayacak faaliyetlerde bulunamama, markalaşma/kurumsallaşma/pazarlama noktasında gerekli adımları atamama, rekabet ortamında ayakta kalamama endişesi, proje/Ar-ge çalışmalarına bütçe ayıramama, yüksek teknoloji sanayi faaliyetleri gerçekleştiremememe, kapasite kullanımının düşük

olması gibi problemlere neden olmaktadır. Günümüzde insan kaynaklarının önemi giderek artmakta ve işletmeleri ayakta tutan en önemli kaynağın insan olduğu bilinmektedir. Bölgedeki KOBİ'lerin finans temelli sorunlarının dışında bölgeye özgü nitelikli eleman yetersizliği de KOBİ'leri bu noktada sıkıntıya sokmaktadır. Nitelikli eleman "temin edilememesi" finans temelli düşünölebileceği gibi bölgedeki nitelikli personel "havuzunun az olması" da finansal problemin dışında büyük bir sorun olarak görölmektedir.

DOKAP bölgesinde aile işletmelerinin yoğunlukta olması, yönetimde de aile üyelerinin bulunmasına, aile dışı profesyonel yönetim desteği alınmamasına ve dolayısıyla finansal, yönetsel profesyonellik bakımından geri kalınmasına neden olmuştur. Bu durum, kurumsallaşma yolunda da engeller ortaya çıkarmıştır.

KOBİ'lerin içinde bulunduğu makro problemler de söz konusudur. Ekonomik istikrarsızlık, bürokratik işlemlerin uzun sürmesi, yasal engeller, mevzuat ve yeni gelişmeler hakkında bilgilendirme noktasında yaşanan iletişim eksiklikleri ve bunun gibi daha birçok sorun bulunmaktadır. Bu raporda DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumu, yaşadığı genel ve özel problemler detayları ile birlikte ele alınmıştır.

KOBİ'lerin sorunları üzerine günümüze kadar yapılan çalışmalarda göröldüğü gibi bu raporda da KOBİ sorunlarının benzer başlıklar altında toplanması, bu konuya ayrılan kaynakların öncesinde ve sonrasında amacına yönelik etki analizlerinin yeteri kadar yapılmadığını, bu noktada daha özenli seçim ve denetim sistemlerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Gerek kurumsal düzenlemelerle gerekse de insan kaynaklarının geliştirilmesi ve koordinasyonun artırılması ile iyileştirici tedbirlerin alınması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaca hizmet etmesi bakımından ölkemiz adına çok önemli olan bu raporun gerekli düzenlemelere yol açacağına ve ölkemize fayda sağlayacağına inancımız tamdır.

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin sorunlarının çözümlerine yönelik önerilerin ve geliştirilen stratejilerin yer aldığı çalışma, bu modölin ikinci çıktısı olan "Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi" raporunda bulunmaktadır.

EKLER

EK 1. EUROSTAT Teknoloji Sınıflamaları Listesi

Kod	Faaliyet/Bölüm Adı
Yüksek Teknoloji	
21	Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı
26	Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı
30.30	Hava taşıtları ve uzay araçları ile bunlarla ilgili makinelerin imalatı
Orta-Yüksek Teknoloji	
20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı
25.40	Silah ve mühimmat (cephane) imalatı
27	Elektrikli teçhizat imalatı
28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı
29	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
30	Diğer ulaşım araçlarının imalatı (30.11;30.12;30.30 hariç)
32.50	Tıbbi ve dişçilik ile ilgili araç ve gereçlerin imalatı
Orta-Düşük Teknoloji	
18.20	Kayıtlı medyanın çoğaltılması
19	Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı
22	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
24	Ana metal sanayii
25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)-(25.40 hariç)
30.11	Gemilerin ve yüzen yapıların inşası
33	Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı
Düşük Teknoloji	
10	Gıda ürünlerinin imalatı
11	İçeceklerin imalatı
12	Tütün ürünleri imalatı
13	Tekstil ürünlerinin imalatı
14	Giyim eşyalarının imalatı
15	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı
16	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı
17	Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı
18	Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması (18.20 hariç)
31	Mobilya imalatı
32	Diğer imalatlar (32.50 hariç)

EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri

Sektör Kodu	US-97 Kodu	Bölgesel Teşviklerden Yararlanacak Sektörler	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
1	0121, 0122.2 (Değişik: RG-13.10.2012-28440)	Entegre damızlık hayvancılık yatırımları dahil olmak üzere entegre hayvancılık yatırımları (dipnot 5'te belirtilen asgari kapasite şartlarına uymayan yatırımlar hariç)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
2	0500.0.04	Su ürünleri yetiştiriciliği (balık yavrusu ve yumurtası üretimi dahil)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
3	15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı (dip not 8'da belirtilen yatırım konuları hariç)	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
4	17	Tekstil ürünleri imalatı (dip not 8'de belirtilen şartları sağlamayan iplik ve dokuma yatırımları hariç)	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 2 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 2 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	Tekstilin aprenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 1 Milyon TL	500 Bin TL
5	18	Giyim eşyası imalatı	Desteklenmemektedir	Desteklenmemektedir	1 Milyon TL'nin üzerindeki tevsii ve modernizasyon yatırımları	1 Milyon TL'nin üzerindeki tevsii ve modernizasyon yatırımları	500 Bin TL	500 Bin TL
6	19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
7	1911	Derinin tabaklanması, işlenmesi (sadece İstanbul Deri İhtisas OSB ve Tuzla OSB'de yapılacak yatırımlar)	1 Milyon TL	-	-	-	-	-
8	1912 ve 1920	Bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
9	20	Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç), hasır ve buna benzer örülerek yapılan maddelerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
10	21	Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	10 Milyon TL	500 Bin TL
11	24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
12	2412	Kimyasal Gübre ve Azotlu Bileşenlerin İmalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
13	2421	Pestisit (haşarat ilacı) ve diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
14	2423 (Değişik: RG-8/4/2015-29320)	İlaç/eczacılıkta ve tıpta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünlerin imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
15	2424	Parfüm ile kozmetik ve tuvalet malzemeleri imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
16	2429.1	Patlayıcı madde imalatı	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL
17	2511	İç ve dış lastik imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
18	26 (261, 2693.2, 2694.1, 2695.3 ve 2695.4 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (çam ve cam ürünleri, fırınlanmış kilden kiremit, briket, tuğla ve inşaat malzemeleri, çimento, hazır beton ve harç hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
19	26 (2610.2.03.01, 2693.2, 2694.1, 2695.3, 2695.4 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (çok katlı yalıtım camları, kiremit, briket, tuğla, çimento, hazır beton ve harç hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
20	26 (2693.2, 2694.1, 2695.1, 2695.3, 2695.4, 2610.2.03.01 hariç)	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (fırınlanmış kilden, kiremit, briket, tuğla ve inşaat malzemeleri, çimento, inşaat amaçlı beton ürünleri, hazır beton, harç, çok katlı yalıtım camları hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
21	2610.1, 2610.2 (2610.2.03.01 hariç), 2610.3, 2610.4	Düz cam, düz camın şekillendirilmesi ve işlenmesi (çok katlı yalıtım camları hariç) çukur cam ve cam elyafı imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL

EK 2. Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörler ve Bölgeler İtibariyle Asgari Yatırım Tutarları veya Kapasiteleri (Devam)

22	2610.1, 2610.2 (2610.2.03.01 hariç), 2610.3, 2610.4, 2610.5.07, 2691.3	Düz cam, düz camın şekillendirilmesi ve işlenmesi (çok katlı yalıtım camları hariç) çukur cam, cam elyaf ve camdan elektrik izolatörleri ve seramik yalıtım malzemeleri imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
23	2691.2, 2691.3, 2693.1	Seramikten yapılan sıhhi ürünler, seramik yalıtım malzemeleri, seramik karo ve kalıdırım taşı imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
24	2695.1	İnşaat amaçlı beton ürünleri imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
25	2695.1, 2694.2.01, 2694.3.01	Metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı; inşaat amaçlı beton ürünleri imalatı, kireç, alçı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
26	2695.1, 2699.2.06.30	İnşaat amaçlı beton ürünleri imalatı ve ısı veya ses izole edici eşya ve karışımlar	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
27	2720, 273	Demir-çelik dışındaki ana metal sanayi, metal döküm sanayi	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
28	28	Metal eşya	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
29	2812.2, 2813	Merkezi ısıtma radyatörleri ve kazanlarının imalatı, buhar kazanı imalatı (merkezi kalorifer kazanları hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
30	29	Makine ve teçhizat imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
31	2929	Sınai kalıp	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
32	30 (Değişik: RG-8/4/2015- 29320)	Büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
33	31	Elektrikli makine ve cihazları imalatı	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
34	32 (Değişik: RG-8/4/2015- 29320)	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
35	33	Tıbbi aletler hassas ve optik aletler imalatı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
36	34	Motorlu kara taşıtı ve yan sanayi	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 4 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 3 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 2 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 1 Milyon TL	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL; motorlu kara taşıtları yan sanayinde yatırım tutarı 1 Milyon TL	500 Bin TL
37	3530.0.15 (Değişik: RG- 8/4/2015-29320)	Hava taşıtları ve motorlarının bakım ve onarımı	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
38	3591 ve 3592	Motosiklet ve bisiklet üretimi	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
39	361	Mobilya imalatı (sadece metal ve plastikten imal edilenler hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
40	361	Mobilya imalatı (sadece plastikten imal edilenler hariç)	4 Milyon TL	3 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
41	5510.1.01, 5510.2.01,5510.3.02, 5510.5.02, 5510.5.04	Oteller	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	3 yıldız ve üzeri	500 Bin TL
42	5510.3.01	Öğrenci yurtları	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	100 öğrenci	500 Bin TL
43	6302.0.01	Soğuk hava deposu hizmetleri	1.000 metrekare	1.000 metrekare	1.000 metrekare	500 metrekare	500 metrekare	500 metrekare
44	6302.0.03	Lisanslı depoculuk	2 Milyon TL	2 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL
45	80 (809 hariç)	Eğitim hizmetleri (okul öncesi eğitim hizmetleri dahil, yetişkinlerin eğitilmesi ve diğer eğitim faaliyetleri hariç)	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
46	8511.0.01-05, 8511.0.99, 8531.0.01- 03	Hastane yatırımı, huzurevi	Hastane: 1 Milyon TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 1 Milyon TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	Hastane: 500 Bin TL Huzurevi: 100 kişi	500 Bin TL
47		Akıllı çok fonksiyonlu teknik tekstil	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
48		Atık geri kazanım veya bertaraf tesisleri	1 Milyon TL	1 Milyon TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL	500 Bin TL
49		Kömür gazı üretimi (sentez gazı)	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	50 Milyon TL	500 Bin TL
50		Seracılık	40 dekar	40 dekar	20 dekar	10 dekar	10 dekar	5 dekar

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri

BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
1. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	ANKARA	1	2	3	4	8	9	10	11	14	22	27	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50				
	ANTALYA	1	2	3	9	10	11	13	14	15	24	27	30	32	33	34	35	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
	BURSA	1	2	3	4	6	9	10	11	14	20	27	29	30	32	33	34	35	36	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	ESKİŞEHİR	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	29	30	32	33	34	35	36	39	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
	İSTANBUL	7	14	31	32	34	35	42	45	46	48																					
	İZMİR	1	2	3	8	9	10	11	23	27	30	32	33	34	35	36	37	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KOCAELİ	1	2	3	4	9	10	11	17	21	27	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50					
MUGLA	1	2	3	4	9	10	11	20	27	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
2. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	ADANA	1	2	3	4	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	AYDIN	1	2	3	4	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	BOLU	1	2	3	4	6	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50				
	ÇANAKKALE (Bozcaada ve Gökçeada ilçeleri hariç)	1	2	3	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	39	41	42	43	44	45	46	48	49	50							
	DENİZLİ	1	2	3	4	6	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	EDİRNE	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	İSPARTA	1	2	3	4	6	9	10	11	12	13	14	15	24	27	28	30	32	33	34	35	36	37	39	41	42	43	44	45	46	48	50
	KAYSERİ	1	2	3	4	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	KIRKLARELİ	1	2	3	4	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	KONYA	1	2	3	8	9	10	11	24	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	49	50				
SAKARYA	1	2	3	4	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50						
YALOVA	1	2	3	4	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	48	50						
TEKİRDAĞ	1	2	3	4	6	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI																														
3. BÖLGE (Değişik: RG- 5/3/2015- 29286)	BALIKESİR	1	2	3	5	6	9	10	11	16	20	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	BİLECİK	1	2	3	4	5	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	BURDUR	1	2	3	4	5	8	9	10	11	13	14	15	24	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50	
	GAZİANTEP	1	2	3	4	5	8	9	10	11	18	27	28	30	32	33	34	35	36	37	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50	
	KARABUK	1	2	3	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	KARAMAN	1	2	3	5	8	9	10	11	24	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	50				
	MANİSA	1	2	3	4	5	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
	MERSİN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	SAMSUN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	37	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50	
	TRABZON	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	37	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50		
UŞAK	1	2	3	4	5	6	9	10	11	14	20	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50		
ZONGULDAK	1	2	3	5	8	9	10	11	20	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri (Devam1)

BÖLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABILECEK SEKTOR NUMARALARI																															
4. BÖLGE (Değişik: RG-13/10/ -2012- 28440, RG- 5/3/2015- 29286)	AFYONKARAHISAR	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50		
	AMASYA	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	ARTVIN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	BARTIN	1	2	3	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	ÇORUM	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	DÜZCE	1	2	3	4	5	9	10	11	21	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	ELAZIG	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	ERZINCAN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	HATAY	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	KASTAMONU	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	KIRIKKALE	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KIRŞEHİR	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	KUTAHYA	1	2	3	4	5	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	MALATYA	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
NEVŞEHİR	1	2	3	4	5	9	10	11	17	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50						
RIZE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
SIVAS	1	2	3	4	5	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
BOLGE	İL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABILECEK SEKTOR NUMARALARI																															
5. BÖLGE (Değişik: RG-13/10/ -2012- 28440, RG- 5/3/2015- 29286)	ADIYAMAN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	AKSARAY	1	2	3	4	5	9	10	11	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50						
	BAYBURT	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	ÇANKIRI	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	16	17	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	ERZURUM	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	GİRESUN	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	GUMUŞHANE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	KAHRAMANMARAŞ	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
	KILIS	1	2	3	4	5	8	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	38	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
	NIGDE	1	2	3	4	5	6	9	10	11	26	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	48	50					
	ORDU	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50				
	OSMANIYE	1	2	3	4	5	8	9	10	11	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
	SINOP	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
	TOKAT	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50			
TUNCELI	1	2	3	4	5	8	9	10	11	14	25	27	28	30	32	33	34	35	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50					
YOZGAT	1	2	3	4	5	9	10	11	19	27	28	30	32	33	34	35	36	40	41	42	43	44	45	46	47	48	50						

EK 3. İllerin Bölgesel Desteklerden Faydalanabilecek Sektörleri (Devam2)

BOLGE	IL ADI	BOLGESEL DESTEKLERDEN FAYDALANABİLECEK SEKTÖR NUMARALARI / KONULARI
6. BÖLGE	BOZCAADA VE GÖKÇEADA İLÇELERİ	1 2 3 41 43 44 45 46 48 50
	AGRI	
	ARDAHAN	
	BATMAN	
	BİNGÖL	
	BITLİS	Aşağıda yer alanlar hariç, diğer yatırımlar bölgesel desteklerden yararlanır.
	DIYARBAKIR	
	HAKKARİ	
	İGDIR	- Ek-4'te yer alan teşvik edilmeyen veya teşvik edilebilmesi için belirlenen şartları sağlamayan yatırımlar.
	KARS	- Enerji üretimine yönelik yatırımlar.
	MARDİN	- Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki diğer kuruluşlar tarafından gerçekleştirilecek hizmet ve altyapı yatırımları.
	MUŞ	- Müteharrik karakterli yatırımlar (dipnot 2 ve 12 hükümleri saklı kalmak kaydıyla).
	SİİRT	
	ŞANLIURFA	
	ŞİRNAK	
VAN		

EK 4. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yeri Sayıları

Sektörler	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
C-İMALAT	213	67	587	248	831	666	2.211	737	1.382
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	65	16	213	105	240	333	541	199	410
11 - İçeceklerin İmalatı	0	0	8	0	4	2	6	5	6
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0	0	0	1	0	0	1	0	1
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	2	1	14	4	16	12	35	20	28
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	2	3	32	4	56	7	94	64	21
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0	2	1	0	8	0	10	8	22
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	30	2	39	38	69	39	117	58	72
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0	0	0	0	2	1	21	3	8
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	11	3	9	8	19	13	51	17	38
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0	0	0	0	2	0	2	0	1
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0	0	9	1	10	5	40	6	14
21 - Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0	0	2	0	0	0	6	2	2
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	14	4	50	12	65	27	135	46	114
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	41	19	65	44	87	71	174	98	147
24 - Ana Metal Sanayii	3	0	6	0	13	1	68	12	29
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	12	6	36	10	71	60	232	62	128
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	1	0	1	1	0	0	11	3	2
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0	0	7	1	8	6	55	9	16
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0	2	17	1	25	14	63	20	43
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı	1	0	4	0	2	0	27	0	18
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0	0	0	1	1	1	6	1	10
31 - Mobilya İmalatı	13	2	39	6	73	35	236	47	125
32 - Diğer İmalatlar	4	4	5	5	16	12	80	18	46
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	14	3	30	6	44	27	200	39	81

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Bölgesel Veriler, 2016.

EK 5. İmalat Sanayide Kayıtlı İş Yerlerin Alt Sektörlere Göre Uzmanlıkları

Sektörler	Artvin	Bayburt	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Samsun	Tokat	Trabzon
10 - Gıda Ürünlerinin İmalatı	4,4	2,4	5,0	1,2	3,9	6,2	2,5	2,4	5,0
11 - İçeceklerin İmalatı	0,0	0,0	1,2	0,0	0,1	0,6	0,4	0,8	0,1
12 - Tütün Ürünleri İmalatı	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	26,7	0,0	0,3
13 - Tekstil Ürünlerinin İmalatı	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,3	0,0
14 - Giyim Eşyalarının İmalatı	0,0	0,1	2,1	0,1	2,2	0,0	0,3	3,0	0,1
15 - Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0,0	0,3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,1	0,2	1,3
16 - Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	1,5	0,8	0,9	1,9	5,1	0,8	3,7	2,8	0,7
17 - Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,6	0,0	0,1
18 - Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	0,2	0,9	0,0	0,4	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4
19 - Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20 - Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2
21 - Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,7	1,4	0,8
22 - Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	0,8	0,5	0,2	0,7	0,5	0,1	0,6	0,6	0,7
23 - Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	3,5	9,6	1,1	13,0	2,6	0,8	1,1	3,9	1,3
24 - Ana Metal Sanayii	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	1,5	0,1	0,4
25 - Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Teçhizat Hariç)	0,6	0,6	0,4	0,1	0,1	0,3	0,4	0,3	0,3
26 - Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,6	0,3
27 - Elektrikli Teçhizat İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,5	0,3	0,2
28 - Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	0,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,2	0,4	0,2	0,3
29 - Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1
30 - Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,2	0,3
31 - Mobilya İmalatı	1,6	0,2	0,4	0,4	1,0	0,2	1,1	1,4	0,9
32 - Diğer İmalatlar	0,0	0,6	0,1	0,2	0,2	0,1	1,4	1,1	0,4
33 - Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	0,6	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,7	0,9	0,5

Kaynak: BSTB, Girişimci Bilgi Sistemi, Finansal Veriler, 2016.

EK 6. Önceliklendirmede Elenen Olumlu Mevcut Durum İfadeleri

Olumlu Mevcut Durum İfadesi (Grup 1)	Puan
Kurumsallaşmanın ilk adımıdır KOBİ'ler	5
Girişimcilik ruhu çok yüksek	5
Toplam istihdam içinde en yüksek payı teşkil etmeleri	5
Orta Doğu ve Orta Asya'ya yakındır. GAP bölgesine yakındır.	5
Fonlara ulaşma imkânları kolaylaştı.	4
Sezonsal ve bölgesel iş yapabilirler	4
Yöre insanının el becerisi dolayısıyla ustalık kapasitesi çok yüksektir.	4
İşçilik maliyetleri daha düşük	4
Büyük firmaların kendi bünyelerinde yürütmek istemedikleri yan hizmetlerin sunulması ya da ara malların üretilmesi gibi işleri yaparlar.	4
Yeni yatırım ve yeni girişimlere kolay girebilmek ve risk alabilmek daha kolaydır.	3
İstihdamda geçmiş bilgilere kolay erişme	3
Emek yoğun üretim teknikleri kullandıkları için ürettikleri mamuller daha kalitelidir.	3
KOBİ girişimciliği daha çok yöreseldir. Bu nedenle, yakın çevrede uzman bulmakta zorlanmazlar.	3
Kurulum aşamasında daha rahat ve pratik olabilirler.	3
KOBİ'lerin aynı bölgedeki sektör firmalarını iyi tanıyor olması, kolay rekabeti sağlıyor.	2
Çalışanları arasındaki ilişki büyük firmalara oranla daha yakın, samimi ve canlıdır.	2
Kurulu bulunan bir KSS'de kolay yer alabilme	2
Bölgeler arası kalkınmada denge unsurudur.	2
Yöresel ürünler ve hammadde bakımından zengindir. Çay, fındık	1
Ekonomideki dalgalanmalara ve krizlere karşı büyük firmalara oranla daha dayanıklıdır.	1
Üretimde çok özel bir alana yönelip o konuda uzmanlaşabilirler.	1
KOBİ'lerin yönetim ve denetimi büyük işletmelere göre daha kolaydır.	1
Göçler nedeniyle iletişim ağları güçlüdür.	1
Sermaye daralmalarında güven verdiği çevreden (aile bireyleri ve yakınları) destek alabilme	1
Pazardaki ve tüketici tercihlerindeki değişikliklere daha hızlı uyum sağlar.	1
Kriz dönemlerinde aynı sektördeki diğer KOBİ'lerden destek alma veya ortaklık kurma	1
Üretimleri daha çok emek-yoğun oldukları için, büyük ve çok amaçlı teknik makineler kullanmadıklarından, makinelerinin demode olma gibi bir durum yoktur.	0
İmalatçı KOBİ'ler, "Sanayi Sicil Belgesi" olması kaydıyla, Bankalardan kullanacakları kredilerde Banka Sigorta Muamele Vergisi (BSMV)'den muaftırlar.	0

EK 7. Önceliklendirmede Elenen Olumsuz Mevcut Durum İfadeleri

Olumsuz Mevcut Durum İfadesi (Grup 2)	Puan
Sermaye yetersizliği	5
KOBİ'lerde ortak çalışma kültürünün olmaması ya da gelişmemesi	5
Yanlış yatırım kararlarının verilmesi (fizibiliteye dayanmayan yatırım kararları)	5
Üniversite ve sanayi işbirliği olanaklarının zayıflığı	4
Dış desteğe (danışmanlık desteğine) yönelik olumsuz bakış açısı	4
Markalaşma, büyüme, pazarlama ve tanıtım maliyetlerine katlanılmak istenmemesi, gereksiz bulunması	4
Finansal destek mekanizmalarının yetersiz olması	4
Bölgesel sermaye birikiminin düşük olması, modernizasyon ve yenileme yatırımlarına kaynak aktarılmaması	3
Katma değeri düşük üretim	3
Yabancılarla ticari ilişkilerde lisan sorunu	3
Üretimde standartların oluşturulmaması, ürün kalitesi	3
KOBİ'lerle ilgili hammaddeye ulaşım sorunu	2
Kümelenme faaliyetlerinde istenilen noktaya ulaşamamış olması	2
Esnaf ve sanatkârların %70'e yakınının sicil sorunu yaşaması nedeniyle KOBİ kredilerinden yararlanamaması	2
Aile şirketleri yönetim anlayışından profesyonel yönetim anlayışına geçişte yaşanan sorunlar	2
Pazarlama bakış açısının yokluğu, tüketici beklentisine uygun ürün üretilmeli	2
Firma sahiplerinin muhasebe, finans, pazarlama gibi işletmenin temel kavramları hususundaki bilgi yetersizliği	2
Çevresel fırsatları takip etme ve değerlendirme yerine sürekli benzer işletmelerin kurulması	2
Bölge illerinin genelinin tarihsel olarak gelişmiş ticaret / imalat şehirleri olmayışı	2
Kalitesiz ürünlerin ithalinin, yerli işletmecilerin rekabet gücünü kırması	2
Kuruluş yeri seçimindeki eksiklikler, yanlışlar	2
Yeterli teknolojiye ulaşmada yaşanan güçlükler (maliyet anlamında)	2
Finansmana erişim noktasında özellikle teminat sorununun yaşanması	2
Tüketim pazarlarına ulaşımında coğrafi uzaklık ve engeller	2
Aile şirketi yapısının oransal yüksekliği, profesyonel işletme organizasyon eksikliği	1
Kanun ve mevzuatlardaki karar karışıklıkları nedeniyle, işlerin çok yavaş yürümesi	1
Yatırım arazileri az ve pahalı, bu da yeni yatırımların yüksek maliyetli olmasına neden oluyor.	1
Daha çok tarım odaklı (çay, fındık) ekonomik faaliyetlerde uzmanlaşma ve yoğunlaşma	1
Bölgesel yan sanayilerin yetersizliği	1
KOBİ'lerde piyasa ücretlendirme sorunları (çalışanlar için)	0
Firmaların düşük kapasitelerle faaliyet göstermesi	0
Sık sık enerji kesintilerinin olması	0
İş yerlerinin iş güvenliği anlamında sağlıksız olması	0
KOBİ'lerde ÇED sorunları	0
İşletme çevresine uyum konusundaki eksiklikler	0

EK 8. Konsolidasyonda Elenen Olumlu Mevcut Durum İfadeleri

Olumlu Mevcut Durum İfadesi (Grup 1)
Bölge insanı yeniliğe açıktır. Yeni teknolojilere kolaylıkla uyum sağlar.
KOBİ'ler yöre insanına istihdam sağlar beyin göçü azalır.
Müşteri isteklerine göre çok özel ürünler üretebilirler.
Üretimde esnekler.
İşletme sahibi/yöneticilerinin, bölge içinden olması nedeniyle bölgenin talep ve ihtiyaçlarına daha olumlu yaklaşım sağlamaları
Talepleri karşılayacak bir yapılanmanın içine girmeleri
Bölgede her ilde OSB'ler var, arsa temini sağlanabilir.
Bölgesel kalkınmaya katkı sağlaması
TOBB, KOSGEB gibi kurumlardan hibe desteği alma imkânları
Talebe göre üretim formlarını değiştirebilme
İş birliği yapmaları daha kolaydır.
Büyümeleri daha kolaydır.
KOBİ'ler kurumsal şirketlerin temelidir.
Üretime olumlu katkıları
İş imkânı yaratırken çevreye daha duyarlıdır.
Arz üzerine kurulan bir yapılanma içine girilmesi
Aile bireylerinin KOBİ gelişme sürecinin içinde olması
Yenilikçi ve rekabetçi olması
Hızlı karar alabilme imkânının olması
Aralarındaki iletişim daha kolay
Müşterilerle yüz yüze iletişim kurmaları nedeniyle, müşteri taleplerini daha iyi alabilirler.
Organizasyon yapılarının daha sade olması sebebiyle, daha hızlı karar alma ve uygulama olanağı
Bölgesel olmaları ihtiyacı daha hızlı karşılar.
Çalışanların işletmeye bağlılıkları, özellikle kriz dönemlerinde işten ayrılmaları engeller. Bu şekilde kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler.
KOBİ'ler uzman danışmalar ile daha rahat büyürler
Daha yatay bir yapı olması nedeniyle, çalışanlar ve yöneticilerin iletişimi daha fazla, çalışanlar daha mutludur.
Kurucu ya da patronlar tarafından yönetilen işletmeler olması sebebiyle borçlara olan sadakat daha fazla
Pazarda hızlı hareket edebilmeleri
Üretime olumlu katkıları

EK 9. Konsolidasyonda Elenen Olumsuz Mevcut Durum İfadeleri

Olumsuz Mevcut Durum İfadesi (Grup 2)
Yeni teknolojik yatırım yapmadaki cesaretsizlik
Finansman olanaklarına ulaşmada zorluklar
Kobilerde finansal sorunlar
Çağdaş yönetim teknikleri ve/veya kurumsallıktan uzak olma
Büyük pazarlara ulaşım sorunu
Yüksek katma değerli ürün eksikliği
KOBİ'lerde ileri teknoloji sorunu
Yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışın olmaması
İleriye dönük hedef ve stratejiyi belirlememek, günü yaşamak
KOBİ'lerde inovasyon yaklaşımının yokluğu ya da eksikliği
Ar-Ge harcamalarının olmaması ya da düşük düzeyde olması, yenilikçilik faaliyetlerinin zayıflığı
KOBİ'lerde Ar-Ge sorunu
Girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün gelişmemesi
Destek mekanizmalarına başvuru sürecinin ağır olması
Kamu kaynaklarından yararlanamama, yararlanmayı bilmeme
Ortak iş yapma kültürünün zayıf olması
KOBİ'lerde ortak ürün kültürünün oluşmaması
Ortaklıkların kurulamayışı, sermayenin birleştirilememesi
Ara eleman yetişmemesi
Mesleklerle ilgili kalifiye eleman yetişmemesi
KOBİ'lerde kalifiye eleman bulunamaması
Kalifiye eleman bulma konusunda sıkıntılar yaşanması
Eğitim eksikliği
Fizibilite etüdü yapılmadan işletmenin kurulması
Profesyonel yönetim anlayışının oturmaması
Kulaktan duyma bilgi ve yüksek getiri beklentisiyle, bilinçsiz yatırım yapılması
KOBİ'lerde ulaşım sorunu
Ulaşım ile ilgili yaşanan sıkıntılar
KOBİ'lerle ilgili ulaşım sorunu
Bulunulan bölgedeki kısıtlar (ulaşım, müşteriye uzaklık)
Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaması/duymaması
KOBİ'lerde üretim verimliliğinin artırılamaması
Etkili maliyet ve verimlilik analizlerinin yapılmaması
Bilimsel üretim ya da yönetim metotlarından yararlanılmaması
Pazara erişim ve pazarlama konusundaki yetersizlikler
Nitelikli iş gücü ve üst düzey istihdam sorunu
Ham ve yardımcı madde sorunu
Destekler konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması

EK 10. Anket Formu

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Mevcut Durum Analizi Anketi

Bu anket, TÜSSİDE tarafından yürütülen Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DOKAP) Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan KOBİ'lere yönelik olarak hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar, proje kapsamındaki "Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi Çalışması"na girdi oluşturacaktır.

Anketin, bölgedeki KOBİ'ler tarafından 05 Mayıs 2017 Cuma gününe kadar cevaplandırılması gerekmektedir. Proje veya anketle ilgili sorunuz olması halinde lütfen urat.cal@tubitak.gov.tr veya gpk.tusside@tubitak.gov.tr adresine e-posta gönderiniz.

Ankete cevap vererek, Doğu Karadeniz Bölgesi ve ülkemizin kalkınması adına böylesine önemli bir çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

* Gerekli

2. Genel Bilgiler

2.1. İşletmenin ticari unvanı *

2.2. İşletme adresi *

2.3. Telefonu *

2.4. E-posta adresi *

2.5. Anketi dolduran kişinin görevi/unvanı

2.6. İşletmenin kuruluş yılı *

2.7. İşletmenin faaliyet türü *

- Hizmet işletmesi
- Üretim işletmesi
- Pazarlama işletmesi (Ticaret sektöründe çalışan toptancılık, yarı toptancılık ve perakendecilik yapan işletme)

2.8. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ya da sektörler * (Biliniyorsa NACE 2 Kodunu belirtebilirsiniz)

2.9. İşletmenin hukuki yapısı *

- Kollektif Şirket: Ortakların her birinin şirket alacaklılarına karşı sınırsız sorumlu olduğu ortaklıklara denir.
- Komandit Şirket: Ortaklardan bir kısmının sorumluluğu sınırlanmamış ve diğer bir kısım ortaklarının sorumluluğu belirli bir miktar ile sınırlanmış olan şirket türüdür.
- Limited Şirket
- Anonim Şirket

2.10. İşletmenin sahiplik durumu *

- Aile işletmesi
- Ortaklık (Aile dışı)
- Holding ya da büyük bir işletmenin alt kolu
- Diğer:

2.11. İşletme yönetimini yürütenler kimlerdir? *

- Aile üyeleri
- Ortaklar
- Profesyonel yöneticiler
- Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler birlikte

EK 10. Anket Formu (Devam 1)

2.12. Sahip olduğunuz kalite güvence sistemi/kalite belgeleri hangileridir? *

- | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ISO 9001 | <input type="checkbox"/> OHSAS | <input type="checkbox"/> ISO/TS 16949 | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> TSE | <input type="checkbox"/> 18001 | <input type="checkbox"/> Kalite güvence | |
| <input type="checkbox"/> CE | <input type="checkbox"/> HACCP | <input type="checkbox"/> sistemi/kalite | |
| | <input type="checkbox"/> ISO 14001 | <input type="checkbox"/> belgesi yok | |

2.13. İşletmenizin son kesin hesap yılına ait yıllık net satış hasılatı (cirosu) ne kadardır? *

- 0 - 1.000.000 TL arasında
- 1.000.000 TL (dâhil değil) - 8.000.000 TL arasında
- 8.000.000 TL (dâhil değil) - 40.000.000 TL arasında
- 40.000.000 TL'nin üstü

2.14. İşletmenizin son kesin hesap yılına ait yıllık mali bilanço toplamı (aktif büyüklüğü) ne kadardır? *

- 0 - 1.000.000 TL arasında
- 1.000.000 TL (dâhil değil) - 8.000.000 TL arasında
- 8.000.000 TL (dâhil değil) - 40.000.000 TL arasında
- 40.000.000 TL'nin üstü

3. Üretim ve Teknoloji

Bu bölümü yalnızca üretim işletmeleri dolduracaktır.

3.1. Son yıla ait kapasite kullanım oranınız nedir? *

- %45'in altında
- %45-60 (dâhil değil)
- %60-75 (dâhil değil)
- %75 ve üzeri

3.2. İşletmenizin kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen faktörlerden sizce en önemli olan 3 tanesini seçiniz. *

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Talep yetersizliği | <input type="checkbox"/> Finansman yetersizliği |
| <input type="checkbox"/> Müşterilerin kalite beklentilerinin yüksekliği | <input type="checkbox"/> Hatalı üretim planlaması |
| <input type="checkbox"/> Hammadde temininde yaşanan sorunlar | <input type="checkbox"/> Rakiplerin fazlalığı |
| <input type="checkbox"/> Sezonluk üretim | <input type="checkbox"/> Altyapı eksikliği (Su, elektrik, doğalgaz vb.) |
| <input type="checkbox"/> Kalifiye eleman eksikliği | <input type="checkbox"/> Verimsizlik ve/veya fire oranlarının kontrol altına alınamaması |
| <input type="checkbox"/> Teknolojik yetersizlikler (Makine, teçhizat, bilgisayar donanımı vb.) | <input type="checkbox"/> Diğer: |

3.3. Sektördeki yurt içi işletmelere göre üretim teknolojinizi değerlendiriniz. *

- | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> İleri seviyede | <input type="radio"/> Benzer seviyede | <input type="radio"/> Geri seviyede | <input type="radio"/> Fikrim yok |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|

3.4. Üretim teknolojinizin ihracat talebini karşılamaya uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

- | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Hiç uygun değil | <input type="radio"/> Uygun değil | <input type="radio"/> Kararsızım | <input type="radio"/> Uygun | <input type="radio"/> Çok uygun |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|

3.5. Üretim faaliyetlerinizin son 3 yılını aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz. *

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Artıyor | <input type="radio"/> Durağan | <input type="radio"/> Azalıyor | <input type="radio"/> Fikrim yok |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|

EK 10. Anket Formu (Devam 2)

4. Büyüme ve Finansman

4.1. İşletmenizin son 3 yılını tablodaki kriterler açısından değerlendiriniz. *

- Artıyor Durağan Azalıyor Fikrim yok

4.2. İşletmenizin büyümesini engelleyen faktörlerden en önemli olan 3 tanesini seçiniz. *

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hatalı kuruluş yeri seçimi | <input type="checkbox"/> Büyümenin getirdiği riskler |
| <input type="checkbox"/> Talep yetersizliği | <input type="checkbox"/> Firma kaynaklarının repo ve benzeri daha kazançlı alanlara yöneltilmesi |
| <input type="checkbox"/> Firma içi kaynak yaratamama | <input type="checkbox"/> Kurumsallaşamama |
| <input type="checkbox"/> Finansman sorunu | <input type="checkbox"/> Markalaşamama |
| <input type="checkbox"/> Pazarlama sorunu | <input type="checkbox"/> Bürokratik engeller |
| <input type="checkbox"/> Nitelikli personel yetersizliği | <input type="checkbox"/> Destek ve teşviklerin yeterli olmaması |
| <input type="checkbox"/> Teknolojik yatırımların eksikliği | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Ar-Ge ve İnovasyon imkânlarının sınırlı olması | |

4.3. İşletmenizde finansal faaliyetler/mali işler ağırlıklı olarak kimler aracılığıyla yürütülmektedir?*

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Finans departmanı | <input type="checkbox"/> Finansal faaliyetler/mali işler konusunda deneyimli/uzman personel |
| <input type="checkbox"/> Muhasebe departmanı | <input type="checkbox"/> Mali Müşavir/Danışman veya aracı firma |
| <input type="checkbox"/> İdari işler departmanı | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> İşletme sahibi | |

4.4. İşletmenizde alacakların temini konusunda problemler yaşıyor musunuz? *

- Çok fazla problem yaşıyoruz
 Çoğunlukla
 Kısmen
 Problem yaşamıyoruz
 Hiç problem yaşamıyoruz

4.5. İşletmenizde ne ölçüde finansman sorunu yaşamaktasınız? *

- Çok fazla problem yaşıyoruz
 Çoğunlukla
 Kısmen
 Problem yaşamıyoruz
 Hiç problem yaşamıyoruz

4.6. İşletmenizin öz sermaye yeterliliğini değerlendiriniz. *

- Çok zayıf Zayıf Orta İyi Çok iyi

4.7. Dış finansman kaynaklarına hangi sıklıkla başvuruyorsunuz? *

- Hiç Nadiren Bazen Sık sık Daima

4.8. İşletme olarak kullandığınız dış finansman kaynaklarını belirtiniz. *

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Devlet destek/teşviki | <input type="checkbox"/> Leasing ve Factoring |
| <input type="checkbox"/> Ticari banka kredisi | <input type="checkbox"/> Risk sermayesi |
| <input type="checkbox"/> Yatırım bankası | <input type="checkbox"/> Yurt dışı finans |
| <input type="checkbox"/> Kalkınma bankası | <input type="checkbox"/> Müşteri finansman desteği (avans verme, yatırıma ortak olma vb.) |
| <input type="checkbox"/> Eximbank | <input type="checkbox"/> Hiçbiri |
| <input type="checkbox"/> Finans kurumu | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Halka arz | |

EK 10. Anket Formu (Devam 3)

4.9. İşletmenizin kullandığı finansman kaynaklarının içerisinde öz sermayenin oranı nedir?

- %25'ten az
- %25 - %50 (dâhil değil)
- %50 - %75 (dâhil değil)
- %75 - %100 (dâhil değil)
- Tamamı öz sermaye
- Fikrim yok

4.10. İşletme olarak alternatif finansman teknikleri hakkında ne düzeyde bilgi sahibisiniz? *

- Hiçbir bilgiye sahip değiliz
- Az düzeyde
- Orta düzeyde
- İyi düzeyde
- Çok iyi düzeyde

4.11. İşletme olarak "Risk Sermayesi" konusunda ne düzeyde bilgi sahibisiniz? *

- Hiçbir bilgiye sahip değiliz
- Az düzeyde
- Orta düzeyde
- İyi düzeyde
- Çok iyi düzeyde

4.12. İşletme olarak en yaygın kullandığınız kredi vadesini belirtiniz. *

- Kısa vadeli (12 aya kadar)
- Orta vadeli (1-9 yıl)
- Uzun vadeli (10 yıl ve daha uzun)
- Kredi kullanılmıyor

4.13. Kredi bulma konusunda yaşadığınız sorunlar nelerdir? *

- Kredi kaynakları konusunda bilgi yetersizliği
- Bilanço ve gelir tablosunun yetersizliği
- Teminat eksikliği
- Faiz oranlarının yüksekliği
- Diğer:

4.14. İşletme olarak "Kredi Garanti Fonu A.Ş." hakkında ne derecede bilgi sahibisiniz? *

- Hiçbir bilgiye sahip değiliz
- Az düzeyde
- Orta düzeyde
- İyi düzeyde
- Çok iyi düzeyde

4.15. "Kredi Garanti Fonu A.Ş." den yararlanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

4.16. İşletme olarak borsaya açılma yaklaşımınız nedir? *

- Evet, en kısa sürede düşünüyoruz
- Orta vadede (2 yıl içinde) düşünüyoruz
- Uzun vadede (5 yıl sonra) düşünülebilir
- Hayır düşünmüyoruz

4.17. İşletme karınızı hangi yollarla değerlendiriyorsunuz? *

- Sermayeye ekleme (öz sermaye artırımı)
- Kar payı dağıtma
- Yeni yatırımlara girme
- Repo, hazine bonosu vb. yatırım
- Gayrimenkul alımı
- Diğer:

EK 10. Anket Formu (Devam 4)

5. Satış ve Pazarlama

5.1. İşletmenize ait tescil edilmiş bir marka varsa marka isim/isimlerini belirtiniz.

5.2. Satışlarınızda hedef pazar önceliğiniz neresidir? *

- İşletmenizin bulunduğu il
- Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) İlleri (Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Samsun, Tokat, Trabzon)
- Yurt içi diğer bölgeler
- Yurt dışı

5.3. İşletmenizin rakipleri nerelerdedir? *

- Rakibimiz yok
- Çevre illerde
- Ortadoğu'da
- Bulduğumuz il merkezinde
- Türkiye'de
- Diğer:
- Avrupa'da

5.4. Yurt içi satış kanallarınız nelerdir? *

- Doğrudan satış
- İhale usulü
- Tele marketing
- Bayi/Temsilci
- Distribütörlük
- Diğer:
- Katalog satış
- E-ticaret

5.5. İşletmenizde tanıtım ve pazarlamaya yönelik olarak hangi araçları kullanmaktasınız? *

- Yazılı/Görsel Medya
- Stand/Fuar
- Sektörel heyetler (yurtiçi, yurtdışı kümelenme şeklinde devlet veya dernek desteği)
- Reklam panosu
- Konferans, seminer vb.
- Diğer:
- Online tanıtım
- Promosyon ürünleri

5.6. Son 3 yıl içerisinde katıldığınız fuar sayısını belirtiniz. *

- Yok
- 1
- 2-5
- 6-10
- 10'dan fazla

5.7. Satış ve pazarlama konusunda yaşadığınız sorunlardan işletmeniz açısından en önemli olan 3 tanesini seçiniz. *

- Satış dalgalanmaları
- Ürün kalitesi konusunda yaşanan sorunlar
- Tanıtım eksikliği
- Yerel bölge dışından sipariş alamamak
- Marka eksikliği
- Yurt dışı pazarlarını yeterince tanımamak ve bilgi eksikliği
- Dağıtım kanalları için yeterli stok üretmemek
- Karlı satış fiyatlarına ulaşamamak
- Sektördeki yoğun rekabet
- Komisyoncularla ilişkilerde yaşanan sorunlar
- Pazarlama faaliyetleri için yeterli kaynak ayıramamak
- Diğer:

5.8. Düzenli olarak ihracat yapıyor musunuz? *

- Evet
- Hayır

EK 10. Anket Formu (Devam 5)

5.9. İhracat faaliyetinde bulunmuyorsanız nedenleri nelerdir? *

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> İHRACAT YAPIYORUZ | <input type="checkbox"/> Yurt dışından ürünlere talep olmaması | <input type="checkbox"/> Bürokrasi ve doküman işlemlerinin fazlalığı |
| <input type="checkbox"/> Coğrafi konum | <input type="checkbox"/> Yurt dışı pazarların yeterince tanınmaması | <input type="checkbox"/> Lisan ve kültürel faktörler |
| <input type="checkbox"/> Yurt içi satışlarının hedeflenen düzeyde olması | <input type="checkbox"/> İhracat konusunda bir departmanın ya da tecrübeli personelin olmaması | <input type="checkbox"/> İhracat konusunda destek ve teşviklerin yetersizliği |
| <input type="checkbox"/> Yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmaması | <input type="checkbox"/> Maddi imkânsızlıklar | <input type="checkbox"/> Talep edilen kalite, miktar veya fiyatta ürün sunamama |
| <input type="checkbox"/> Yurt dışı rekabetin yoğun olması | | <input type="checkbox"/> Diğer: |

6. İhracat

6.1. İhracat faaliyetleriniz kimler aracılığıyla yürütülmektedir? *

- İhracat departmanı
- İhracat konusunda deneyimli/uzman personel
- Danışman veya aracı firma
- Diğer:

6.2. Yoğun olarak ihracat yaptığınız ülkeleri belirtiniz. *

6.3. Yurt dışı satış kanallarınız nelerdir? *

- Doğrudan ihracat
- Dolaylı ihracat
- Bayi/Temsilci
- E-ticaret
- Barter
- Diğer:

6.4. Son yıl itibariyle işletmenizdeki toplam satışlar içerisinde ihracatın payı yüzde kaçtır? *

- %10'un altında seçenek
- %10 - %30 (dâhil değil)
- %30 - %50 (dâhil değil)
- %50 - %70 (dâhil değil)
- %70 - %90 (dâhil değil)
- %90 - %100 (dâhil değil)
- Tamamı ihracat

6.5. İhracat faaliyetlerinizin son 3 yılını aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz. *

- Artıyor
- Durağan
- Azalıyor
- Fikrim yok

EK 10. Anket Formu (Devam 6)

7. İnsan Kaynakları

7.1. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı kaçtır? *

- 0-9 10-49 50-249 250 ve üzeri

7.2. Nitelikli personel bulma konusunda problem yaşıyor musunuz? *

- Çok fazla problem yaşıyoruz Kısmen Çoğunlukla Problem yaşamıyoruz Hiç problem yaşamıyoruz

7.3. Hangi alanlarda personel bulmakta zorlanıyorsunuz? *

- Yönetici (Üst düzey yönetici) İdari personel Nitelsiz işçi
 Mühendis Ofis çalışanı Diğer:
 Tekniker Ustabaşı Nitelikli işçi

7.4. Çalışanlarınıza yönelik olarak son 1 yıl içerisinde işletme içi/dışı herhangi bir eğitim faaliyeti gerçekleştirdiniz mi? *

- Evet Hayır

7.5. Çalışanlarınızın son 3 yıl içinde katıldığı konferans, seminer ve çalıştay sayısı kaçtır? *

- Yok 1 2-5 6-10 10'dan fazla

8. Ar-Ge ve İnovasyon

8.1. İşletme olarak Ar-Ge faaliyetlerine bütçe ayırıyor musunuz? *

- Evet Hayır

8.2. İşletmenizde yeni ürün geliştirmeye yönelik faaliyetler yürütüyor musunuz? *

- Evet Hayır

8.3. İşletmenizin ayrı bir Ar-Ge departmanı var mıdır? *

- Evet Hayır

8.4. İşletmenizde çalışanların yeni fikir geliştirmelerine yönelik bir teşvik sistemi uygulanmakta mıdır? *

- Evet Hayır

8.5. İşletmenizin bugüne kadar yürüttüğü projeler nelerdir? *

- KOSGEB SAN-TEZ Herhangi bir proje yürütülmemiştir
 TÜBİTAK Kalkınma Ajansı Diğer:
 AB

8.6. İşletmenizde son 3 yıl içinde gerçekleşen Ar-Ge çalışmalarını belirtiniz. *

- Yeni ürün geliştirme Ürün ve süreç iyileştirme
 Teknoloji geliştirme Herhangi bir Ar-Ge çalışması yoktur
 Ölçme-Analiz-Kalibrasyon Diğer:

9. Patent ve Marka

9.1. İşletmenizde son 3 yıl içerisinde aşağıdaki başvurulardan hangilerini yaptınız? *

- Patent Faydalı model Başvuru yok
 Marka Endüstriyel tasarım Diğer:

9.2. İşletmenizde son 3 yıl içerisinde aşağıdaki başvurulardan tescil aldıklarınız hangileridir? *

- Patent Faydalı model Tescil yok
 Marka Endüstriyel tasarım Diğer:

EK 10. Anket Formu (Devam 7)

10. Destek ve Teşvik Kullanımı

10.1. İşletme olarak destek ve teşvikler hakkında ne düzeyde bilgi sahibisiniz? *

- Hiçbir bilgiye sahip değiliz Az düzeyde Orta düzeyde İyi düzeyde Çok İyi düzeyde

10.2. İşletmenizin son 3 yıl içinde destek ve teşvik aldığı kurum/kuruluşları belirtiniz.

- KOSGEB Üniversite Kalkınma Ajansı
 TÜBİTAK Ticaret ve Sanayi Odası Destek ve teşvik almıyoruz
 İŞKUR Esnaf Odası Diğer:
 TSE

10.3. Kullandığınız destek ve teşvikler hedeflediğiniz faydayı sağladı mı? Destek ve teşvik kullandıysanız/kullanıyorsanız işaretleyiniz.

- Hiç fayda sağlamadı Fayda sağlamadı Kısmen fayda sağladı Fayda sağladı Çok fayda sağladı

10.4. Destek ve teşviklere ulaşma konusunda problemler yaşıyor musunuz? Destek ve teşvik kullandıysanız/kullanıyorsanız işaretleyiniz.

- Çok fazla problem yaşıyoruz Çoğunlukla problem yaşıyoruz Kısmen problem yaşıyoruz Problem yaşamıyoruz Hiç problem yaşamıyoruz

10.5. Üyesi olduğunuz birlik/dernek/oda vb. adlarını belirtiniz.

EK 11. Diğer İller

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Adana	4	0,9	0,9	0,9
Adıyaman	2	0,5	0,5	1,4
Afyonkarahisar	1	0,2	0,2	1,6
Amasya	14	3,2	3,2	4,8
Ankara	40	9	9	13,8
Antalya	14	3,2	3,2	17
Aydın	3	0,7	0,7	17,6
Balıkesir	3	0,7	0,7	18,3
Batman	4	0,9	0,9	19,2
Bilecik	2	0,5	0,5	19,7
Bitlis	3	0,7	0,7	20,4
Bolu	5	1,1	1,1	21,5
Burdur	1	0,2	0,2	21,7
Bursa	28	6,3	6,3	28,1
Çanakkale	3	0,7	0,7	28,7
Çankırı	2	0,5	0,5	29,2
Çorum	8	1,8	1,8	31
Denizli	3	0,7	0,7	31,7
Diyarbakır	1	0,2	0,2	31,9
Düzce	12	2,7	2,7	34,6
Elazığ	2	0,5	0,5	35,1
Erzincan	2	0,5	0,5	35,5
Erzurum	12	2,7	2,7	38,2
Eskişehir	2	0,5	0,5	38,7
Gaziantep	5	1,1	1,1	39,8
Hatay	10	2,3	2,3	42,1
Isparta	3	0,7	0,7	42,8
İskenderun	1	0,2	0,2	43,2
İstanbul	97	21,7	21,7	64,9
İzmir	24	5,4	5,4	70,4
Kahramanmaraş	2	0,5	0,5	70,8
Karabük	6	1,4	1,4	72,2
Karaman	1	0,2	0,2	72,4
Kars	4	0,9	0,9	73,3
Kastamonu	3	0,7	0,7	74
Kayseri	11	2,5	2,5	76,5
Kırıkkale	1	0,2	0,2	76,7
Kırşehir	2	0,5	0,5	77,1
Kocaeli	20	4,5	4,5	81,7
Konya	6	1,4	1,4	83
Malatya	6	1,4	1,4	84,4
Manisa	4	0,9	0,9	85,3
Mardin	3	0,7	0,7	86
Mersin	7	1,6	1,6	87,6
Muğla	6	1,4	1,4	88,9
Nevşehir	2	0,5	0,5	89,4
Niğde	1	0,2	0,2	89,6
Sakarya	16	3,6	3,6	93,2
Siirt	2	0,5	0,5	93,7
Sinop	2	0,5	0,5	94,1
Sivas	3	0,7	0,7	94,8
Şanlıurfa	3	0,7	0,7	95,5
Tekirdağ	7	1,6	1,6	97,1
Van	4	0,9	0,9	98
Yalova	2	0,5	0,5	98,4
Yozgat	3	0,7	0,7	99,1
Zonguldak	4	0,9	0,9	100
Total	442	100	100	

EK 12. Kapasite Kullanım Oranını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Ranks

2.7.İşletmenin faaliyet türü			N	Mean Rank	Sum of Ranks
Üretim	Verimsizlik ve/veya fire oranlarının kontrol altına alınamaması	DOKAP illeri	221	204,43	45180,00
		Diğer iller	173	188,64	32635,00
		Total	394		
	Müşterilerin kalite beklentilerinin yüksekliği	DOKAP illeri	221	202,83	44824,50
		Diğer iller	173	190,70	32990,50
		Total	394		
	Yeterli sanayi alanının olmaması	DOKAP illeri	221	193,98	42869,00
		Diğer iller	173	202,00	34946,00
		Total	394		

Chi-Square Tests

2.7.İşletmenin faaliyet türü		Verimsizlik ve/veya fire oranlarının kontrol altına alınamaması	Müşterilerin kalite beklentilerinin yüksekliği	Yeterli sanayi alanının olmaması
Üretim				
Asymp. Sig. (2-sided)	Pearson Chi-Square	,000	,002	,007
	Continuity Correction	,001	,005	,019
	Likelihood Ratio	,000	,002	,001
	Linear-by-Linear Association	,000	,002	,007
	N of Valid Cases			

EK 13. Üretim Teknolojisinin Değerlendirilmesi

Crosstabulation

2.7.İşletmenin faaliyet türü			3.3.Sektördeki yurt içi işletmelere göre üretim teknolojinizi değerlendiriniz.					
			Geri seviyede	Kararsızım	Benzer seviyede	İleri seviyede	Total	
Üretim	il_r	DOKAP	Count	53	10	118	40	221
		illeri	Expected Count	45,4	7,9	115,0	52,7	221,0
		Diğer iller	Count	28	4	87	54	173
			Expected Count	35,6	6,1	90,0	41,3	173,0
Total			Count	81	14	205	94	394
			Expected Count	81,0	14,0	205,0	94,0	394,0

EK 13. Üretim Teknolojisinin Değerlendirilmesi (Devam)

Chi-Square Tests

2.7.İşletmenin faaliyet türü		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Üretim	Pearson Chi-Square	11,382 ^a	3	,010
	Likelihood Ratio	11,437	3	,010
	Linear-by-Linear Association	8,787	1	,003
	N of Valid Cases	394		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,15. b. No statistics are computed because 3.3.Sektördeki yurt içi işletmelere göre üretim teknolojinizi değerlendiriniz. is a constant.

EK 14. Üretim Teknolojisinin İhracat Talebini Karşılamaya Uygunluğu

Crosstab								
2.7.İşletmenin faaliyet türü		3.4.Üretim teknolojinizin ihracat talebini karşılamaya uygun olduğunu düşünüyor musunuz?					Total	
		Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun		
Üretim	DOKAP illeri	Count	21	59	63	67	11	221
		Expected	16,3	46,0	55,5	85,3	17,9	221,0
	Diğer iller	Count	8	23	36	85	21	173
		Expected	12,7	36,0	43,5	66,7	14,1	173,0
	Total	Count	29	82	99	152	32	394
		Expected	29,0	82,0	99,0	152,0	32,0	394,0

Chi-Square Tests

2.7.İşletmenin faaliyet türü		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Üretim	Pearson Chi-Square	28,833 ^a	4	,000
	Likelihood Ratio	29,307	4	,000
	Linear-by-Linear Association	26,086	1	,000
	N of Valid Cases	394		

EK 15. Üretim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Crosstab

2.7.İşletmenin faaliyet türü			3.5.2.Ürün fiyatları				Total		
			-	Azalıyor	Kararsızım	Durağan		Artıyor	
Üretim	DOKAP illeri	Count		19	6	70	126	221	
		Expected Count		26,4	5,0	78,5	111,1	221,0	
	Diğer iller	Count		28	3	70	72	173	
		Expected Count		20,6	4,0	61,5	86,9	173,0	
	il_r		Count						
	il_r		Count						

Chi-Square Tests

2.7.İşletmenin faaliyet türü		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Üretim	Pearson Chi-Square	11,778 ^a	3	,008
	Likelihood Ratio	11,807	3	,008
	Linear-by-Linear Association	8,973	1	,003
	N of Valid Cases	394		

- a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,95.
b. No statistics are computed because 3.5.2.Ürün fiyatları is a constant.

EK 16. Büyümenin Önündeki Engeller

Crosstab

			4.2.4.Finansman sorunu		Total
			Finansman sorunu	Hayır	
il_r	DOKAP illeri	Count	406	276	682
		Expected Count	430,2	251,8	682,0
il_r	Diğer iller	Count	303	139	442
		Expected Count	278,8	163,2	442,0
Total		Count	709	415	1124
		Expected Count	709,0	415,0	1124,0

EK 16. Büyümenin Önündeki Engeller (Devam)

Pearson Chi-Square	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Continuity Correction ^b	9,372 ^a	1	,002		
Likelihood Ratio	8,988	1	,003		
Fisher's Exact Test	9,460	1	,002		
Linear-by-Linear Association				,002	,001
N of Valid Cases	9,363	1	,002		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 163,19.	1124				

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		4.2.6.Nitelikli personel yetersizliği		Total	
		Nitelikli personel yetersizliği	Hayır		
il_r	DOKAP illeri	Count	292	390	682
		Expected Count	270,6	411,4	682,0
	Diğer iller	Count	154	288	442
		Expected Count	175,4	266,6	442,0
Total		Count	446	678	1124
		Expected Count	446,0	678,0	1124,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,124 ^a	1	,008		
Continuity Correction ^b	6,795	1	,009		
Likelihood Ratio	7,170	1	,007		
Fisher's Exact Test				,009	,004
Linear-by-Linear Association	7,118	1	,008		
N of Valid Cases	1124				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 175,38.

b. Computed only for a 2x2 table

EK 16. Büyümenin Önündeki Engeller (Devam)

Crosstab

		4.2.7.Teknolojik yatırımların eksikliği		Total	
		Teknolojik yatırımların eksikliği	Hayır		
il_r	DOKAP illeri	Count	134	548	682
		Expected Count	151,7	530,3	682,0
	Diğer iller	Count	116	326	442
		Expected Count	98,3	343,7	442,0
Total		Count	250	874	1124
		Expected Count	250,0	874,0	1124,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,747 ^a	1	,009		
Continuity Correction ^b	6,371	1	,012		
Likelihood Ratio	6,666	1	,010		
Fisher's Exact Test				,010	,006
Linear-by-Linear Association	6,741	1	,009		
N of Valid Cases	1124				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 98,31.

b. Computed only for a 2x2 table

EK 17. Mülakat Formu

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi KOBİ Mülakat Formu

Firmanın Adı:

Mülakat Yapılan Kişinin Adı –Soyadı:

Unvanı:

Telefon:

E-Posta:

1. FİRMANIN KURULUŞ SÜRECİ

- 1.1. Firma kuruluşuna nasıl karar verdiniz? Bu aşamada herhangi bir fizibilite çalışması veya planlama yaptınız mı?
- 1.2. Firmanızın kuruluş aşamasında karşılaştığınız engeller var mıdır? Varsa nelerdir? Öncelik sıralamasına göre belirtir misiniz? (Firma kuruluş maliyetleri vb.)
- 1.3. Kuruluş aşamasında hangi kurum veya kuruluşlardan destek aldınız?

2. FİRMA YAPISI ve İSTİHDAM

- 2.1. Firmanızın yönetim örgütlenmesi nasıldır? Firmanızda profesyonel yönetim durumu nedir?
- 2.2. Firmanızın istihdam durumu ve yeterliliği & niteliği hakkında ne düşünüyorsunuz? (Ayrıca 5 en iyi olacak şekilde 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.3. Nitelikli işçi bulma konusunda problem yaşıyor musunuz? Bu konuda sizce neler yapılabilir?

3. FİRMA KAPASİTESİ

- 3.1. Firmanızın temel yeteneği / faaliyet alanı nedir? Hangi konuda rakiplerinize göre avantajlı durumdasınız? Bunun yanında dezavantajlı olduğunuz alan ya da geliştirmeniz gerektiğini düşündüğünüz yetenekler nelerdir?
- 3.2. Firmanızı bölgede ve pazarda farklı kılan nedir? Firmanız hangi konuda sektörde/bölgede örnek gösterilir?
- 3.3. (Üretim işletmesi ise) İşletmenizin kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir? Açıklayınız.
- 3.4. (Üretim işletmesi ise) Teknolojik gelişmişlik seviyesinin arttırması için sizce neler yapılabilir?

4. BÜYÜME ve FİNANS

- 4.1. İşletme karınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4.2. İşletme olarak kullandığınız dış finansman kaynaklarını belirtiniz.
- 4.3. Kredi bulma konusunda yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunların çözümü sizce neler yapılabilir?
- 4.4. İşletme olarak en yaygın kullandığınız kredi vadesini belirtiniz. Neden?
- 4.4. Firmanız açısından büyümenin getirdiği riskler sizce nelerdir? Bu riskleri bertaraf etmek için neler yapılabilir?

EK 17. Mülakat Formu (Devam)

5. SATIŞ ve PAZARLAMA

5.1. İhracat faaliyetinde bulunuyor musunuz? Bulduğunuz sektör itibariyle ihracat faaliyetinde bulunan rakipleriniz var mı? Peki, sizce ihracat faaliyetinde bulunmanızın önündeki engeller nasıl aşılabilir?

5.2. Markalaşma ve pazarlama konusunda yaşanan sıkıntıların aşılması hususunda sizce neler yapılabilir?

6. EĞİTİM ve FARKINDALIK

6.1. Firmanızın temel, teknik, yönetsel yetkinlikler vb. alanındaki eğitim ihtiyacı ne düzeydedir? Yetkinlikleri arttırmak adına neler yapılabilir?

6.2. Devlet destek ve teşvikleri konusunda ne derece bilgi sahibisiniz? Bilgi düzeyinizi arttırmak adına neler yapılabilir? Eğer destek/teşvik aldıysa; Bu destek ve teşviklerden fayda sağladınız mı? Faydayı arttırmak adına sizce neler yapılabilir?

6.3. Firmanızın ileriye yönelik hedefleri nelerdir?

6.4. Sizce ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunlarının çözümlüne yönelik yukarıda belirtilen hususlar haricinde yapılması gerekenler nelerdir?

NOTLAR:

KAYNAKÇA

- Aksümer, S. (2015). KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri. Konya: Konya Ticaret Odası Ekonomik Araştırmalar ve Proje Müdürlüğü.
- Cansız, M. (2008). Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB (Yayın No. 2782). Ankara: T.C. Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri.
- Dahlstrand, Å. L. (1999). Technology-based SMEs in the Gothenburg Region: Their Origin and Interaction with Universities and Large Firms. *Regional Studies*, 33(4), 379–389. <https://doi.org/10.1080/713693558>
- Erim, N., Türk, A. (2005). Finansal Gelişme ve İktisadi Büyüme. Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ersöz, O., Ersan, T. (2010, Ağustos). KOBİ'lerin Finansmana Erişimi ve Yararlanabilecekleri Destek Programları. Ankara: TOBB AB Daire Başkanlığı ABİGEM Koordinasyon Birimi.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)
- İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması. (2013). Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- İrten, Y. (2004, Ağustos). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı. http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa adresinden alındı.
- İstanbul Yeni Havalimanı Ekonomik Etki Analizi. (2016, Eylül). İstanbul: Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi.
- Karadağ, H. (2014, Temmuz). KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 171-188.
- Karayolu Ulaşım İstatistikleri. (2015). Ankara: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü.
- Kartal, B., Pala, E. (2010). Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile ilgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi/İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 44-45.

- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2013). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 31(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/0266242611409785>
- KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. (2012, 4 Kasım). 790 Sayılı Resmi Gazete.
- KOSGEB Destek Programları Raporu. (2016). Ankara: T.C. KOSGEB
- KOSGEB KOBİ Proje Destek Programı Uygulama Esasları. (2015, 8 Ekim). 10698 Sayılı Olur İle Revize Edilmiştir.
- Levy, B., Berry, A., Itoh, M., Kim, L., Nugent, J., & Urata, S. (1994). *Technical and Marketing Support Systems for Successful Small and Medium-Size Enterprises in Four Countries*. Washington.
- Loh, T. C., & Koh *, S. C. L. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433–3455. <https://doi.org/10.1080/00207540410001671679>
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 510–527. <https://doi.org/10.1108/14626000510628199>
- Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu. (2016, Haziran). Ankara: İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.
- Peres, W., & Stumpo, G. (2000). Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model. *World Development*, 28(9), 1643–1655. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00046-2](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00046-2)
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2010, February 11). Upgrading to Compete Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1551498
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. <https://doi.org/10.1023/A:1008046917465>
- Subba Rao, S., Metts, G., & Mora Monge, C. A. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 9(1), 11–32. <https://doi.org/10.1108/14637150310461378>

Varlı, B. (2010). Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Önemi. Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Walker, H., & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.014>

Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar. (2012, 19 Haziran). 28328 Sayılı Resmi Gazete.

Yun Lin, C. Y. (1998). Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4).

2011-2015 T.C. Devlet Demiryolları İstatistik Yıllığı. (2016). Ankara: TCDD.

2014-2018 10. Kalkınma Planı KOBİ'lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Özel İhtisas Komisyonu.

İnternet Adresleri

Avrupa KOBİ Haftası. (2017, 31 Ocak).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2651/avrupa-kobi-haftasi>

Çocuk Gözüyle Girişimcilik. (2010, Kasım).

<http://www.bilgievi.gen.tr/frmContent.aspx?ContentID=9372>

Genel Bütçe Gelirleri. (2016, 29 Eylül).

https://www.ekodialog.com/Konular/genel_butce_gelirleri.html

Global Girişimcilik Haftası (2017). <http://www.globalgirisimcilikhaftasi.com/> adresinden alındı.

KOBİTEK, Yatırım Teşviki ve Yatırım Teşvik Belgesi Nedir? (2017, 8 Ocak).

http://kobitek.com/yatirim_tesviki_ve_yatirim_tesvik_belgesi_nedir

TOBB, Sanayi Veri Tabanı, Kapasite Raporu. (2016, 17 Ekim)

http://sanayi.tobb.org.tr/kapasite_raporu.php

TÜİK, Hane halkı İş Gücü Araştırması Mikro Veri Seti, Tanım ve Kavramlar. (2016, 5 Nisan).

http://www.tuik.gov.tr/MicroVeri/Hia_2011/turkce/metaveri/tanim/index.html

TÜİK Girişimcilik Bülteni. (2015). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24870>

Bölüm 15

Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
EKLER	v
KISALTMALAR	vi
YÖNETİCİ ÖZETİ	viii
1. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK MEVCUT DURUM ANALİZİ VE MÜDAHALE ALANLARININ BELİRLENMESİ	1
1.1. Mevcut Durum Analizi	1
1.1.1. Olumlu Tespit İfadeleri	2
1.1.2. Olumsuz Tespit İfadeleri	3
1.2. Müdahale Alanlarının Belirlenmesi	4
2. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK TEDBİR ALANLARI VE EYLEM PLANI	7
EKLER	26
KAYNAKÇA	48

TABLULAR

Tablo 1. Müdahale Alanları.....	5
Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar.....	7
Tablo 3. Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	28
Tablo 4. Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi	28
Tablo 5. Öncelikli Öneri İfadeleri.....	29
Tablo 6. Öneri Geliştirme – Önceliklendirmede Elenen İfadeler	30
Tablo 7. Öneri Geliştirme – Konsolidasyonda Elenen İfadeler	31
Tablo 8. Performans Göstergeleri.....	33
Tablo 9. OAP Katılımcı Listesi	34
Tablo 10. Sorun Alanları ve Öneriler.....	38

ŞEKİLLER

Şekil 1. Öneri Geliştirilen Problemler	37
Şekil 2. Destek/Teşviklere İlişkin Öneriler	39
Şekil 3. Personel Problemlerine İlişkin Öneriler	41
Şekil 4. Finansal Problemlere İlişkin Öneriler.....	42
Şekil 5. Satış/Pazarlama Problemlerine İlişkin Öneriler	43
Şekil 6. KOBİ'lerin Genel Problemlerine İlişkin Öneriler	45

EKLER

EK 1. Ortak Akıl Platformu (OAP) Çalışması	27
EK 2. Mevcut Durum Analizi Çalışması	27
EK 3. Öneri Geliştirme Çalışması	28
EK 4. Performans Göstergeleri Belirleme Çalışması	32
EK 5. Mülakat Analizi	37
EK 6. Mülakat Formu.....	46

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BİST	Borsa İstanbul
BKS	Bireysel Katılım Sermayesi
BSMV	Banka Sigorta Muamele Vergisi
BSTB	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CISOP	Rekabetçilik ve Yenilik Sektör Operasyonel Programı
ÇED	Çevresel Etki Değerlendirmesi
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DOKA	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
DOKAP	Doğu Karadeniz Projesi
ESOB	Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği
ETKB	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
EXIMBANK	Türkiye İhracat Kredi Bankası
GİP	Gelişen İşletmeler Piyasası
GİSEP	Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı
GTB	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezi
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KDV	Katma Değer Vergisi
KGF	Kredi Garanti Fonu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
MDA	Mevcut Durum Analizi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MYK	Mesleki Yeterlilik Kurumu
OAP	Ortak Akıl Platformu
OKA	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu

STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TKBB	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TSO	Ticaret ve Sanayi Odası
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu
TÜRMOB	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

YÖNETİCİ ÖZETİ

18 Aralık 2015 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile TÜBİTAK TÜSSİDE arasında imzalanan ve TÜBİTAK TÜSSİDE'nin yürütücülüğünü yaptığı Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi kapsamında Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi 01.12.2017 tarihi itibariyle tamamlanmıştır.

Onuncu Kalkınma Planı ve DOKAP Eylem Planı'nda konuya ilişkin olarak belirlenen strateji ve hedefler çerçevesinde bu projenin genel amacı, DOKAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemlerinin mevcut durumu, sorunları, fırsatları ve potansiyel gelişme alanlarının analiz edilmesi, öncelikli müdahale alanlarına yönelik projelendirme çalışmalarının yapılması, stratejik bir yol haritasının ortaya koyulması, aynı zamanda yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini, rekabetçiliği, gelir düzeyini arttırmak ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlamaktır. Bu belge ile bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin özellikle de mikro işletmelerin büyümelerinin önündeki ekonomik, sosyal, kültürel, bürokratik ve iş ortamı açısından sorunları tespit edilmiş ve bu sorunların çözümüne yönelik strateji ve eylemler belirlenmiştir.

Strateji belgesinin hazırlanması amacıyla gerçekleştirilmekte olan bölge KOBİ'lerine yönelik ilgili iş paketinin Mevcut Durum Analizi ve Strateji Belgesi olmak üzere iki önemli çıktısı bulunmaktadır.

Bu çerçevede DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durum analizi için Ortak Akıl Platformu Çalışması (Ortak Akıl Platformu® TÜBİTAK TÜSSİDE'nin marka tescilli çalıştay yönetimi yaklaşımıdır.), anket ve mülakat gibi nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların sonuçları, Bölge KOBİ'lerinin Mevcut Durum Analizi Raporu'nda yer almaktadır.

Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi'nde ise DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin olumlu yönlerinin geliştirilmesi ve olumsuz yönlerinin iyileştirilmesine yönelik strateji ve eylemlerin ortaya koyulması için yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Bu çalışmalar; üst belgelerin incelenmesi, bölge paydaşları ile teknik komite toplantılarının yapılması ve DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler ile yapılan yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetlerden elde edilen çıktılar, bölge KOBİ'lerine yönelik hazırlanan KOBİ Strateji Belgesi'ne girdi oluşturmuştur.

- Birinci bölümde, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin olumlu ve olumsuz yönlerinden yola çıkarak öncelikli müdahale alanları belirlenmiştir. Bunlar:



olmak üzere 6 müdahale alanı başlığı altında toplanmış ve detaylandırılmıştır.

- İkinci bölümde, belirlenen 6 müdahale alanı doğrultusunda alınması gereken 26 adet tedbir ve bu tedbirlerin hayata geçirilmesi amacı ile gerçekleştirilmesi önerilen 76 adet eylem yer almaktadır.
- Son olarak ise ekte, öneri ifadelerinin geliştirilmesi ve performans göstergeleri belirleme çalışmaları ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen önerilerin nitel analizi bulunmaktadır.

“Bölge KOBİ'lerinin Büyüme ve Finans Sorunlarını En Aza İndirgeyerek Bölgesel Kalkınmaya Katkı Sağlamak”

Çalışmalar sonucunda, “Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi” oluşturulmuştur. Bölge KOBİ'lerine yönelik tedbir ve eylemler “Bölge KOBİ'lerinin Büyüme ve Finans Sorunlarını En Aza İndirgeyerek Bölgesel Kalkınmaya Katkı Sağlamak” amacı çerçevesinde geliştirilmiştir.

1. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK MEVCUT DURUM ANALİZİ VE MÜDAHALE ALANLARININ BELİRLENMESİ

Türkiye'de ve dünyada KOBİ'lerin kalkınma stratejileri içindeki yeri giderek artmaktadır. Ülkemizde KOBİ'ler ile ilgili alınan stratejik karar ve uygulamalarda Türkiye'nin 2023 vizyonu, Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Programlar ve Yıllık Programlar temel alınmaktadır. Bu kapsamda Kalkınma Bakanlığı bünyesinde oluşturulan KOBİ'lerin ve Esnaf Sanatkarın Güçlendirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP) İzleme ve Yönlendirme Komitesi tarafından KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) koordinatörlüğünde KSEP Raporu, Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP) Özel İhtisas Komisyonu tarafından KOSGEB koordinatörlüğünde GİSEP Raporu ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB)'nin koordinasyonu ile birçok ilgili bakanlığın katkılarıyla Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi (2015-2018) önemli üst belgelerdir. DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler için stratejiler oluşturulurken yapılan çalışmaların yanında bu belgeler de önemli birer kaynak niteliğindedir.

Bölge için KOBİ Gelişimi Strateji Belgesi'nin oluşturulmasında farklı paydaş gruplarının görüşlerinin temsil edilmesi, farklı ortamlarda gelişmiş olan görüş açıları ve boyutlarının sonuç belgesine yansımaları sağlamak amacıyla Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nın koordinasyonunda, bölgede KOBİ'ler ile ilgili önde gelen paydaşlardan (kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri, özel sektör temsilcileri) oluşan çalışma grubu ile Ortak Akıl Platformu (OAP) Çalışması (bk. EK 1) yapılmıştır. Bu çalışma, Bölge'deki KOBİ'lerde "Büyüme" ve "Finansman" sorunları temel alınarak, KOBİ'ler ile ilgili olumlu ve olumsuz yönler ile gereksinimlerin tespit edilmesi çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu bölümde ilgili çalışma çıktıları ele alınacak ve bu çıktılar, DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'ler için müdahale ve tedbir alanlarının belirlenmesi ve dolayısıyla eylem planının oluşturulması sürecine girdi oluşturacaktır.

Ayrıca KOBİ iş paketinin ilki olan Mevcut Durum Analizi (MDA) Raporu'nda yer alan anket ve mülakat çıktıları da OAP çalışmasının çıktıları ile entegre edilerek bu raporda yer alacaktır.

1.1. Mevcut Durum Analizi

OAP Çalışma programı, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'nin yürütücülüğünde 18 Şubat 2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konularında uzman kişiler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ile dernek ve birlik temsilcilerinden oluşan 19 kişi (bk. Tablo 9) katılım göstermiştir.

Mevcut durum analizinde olumlu ve olumsuz değerlendirmeler iki ayrı boyutta düşünülebilir. Birinci kısım olan olumlu tespit ifadelerinde Bölge KOBİ'leri ile ilgili güçlü yönler ve Bölgedeki KOBİ Ekosistemi içerisinde avantaj yaratan fırsatlar belirlenirken; olumsuz tespit ifadelerinde zayıf yönler ile ekosistemin kendini geliştirmesinde karşılaştığı engeller, sorunlar ve tehditler belirlenir. Bu çalışma ile geniş katılımlı iç ve dış durum analizi yapılarak DOKAP Bölgesi KOBİ ekosisteminin iç çevresi, yakın çevresi ve dış çevresinde bulunan taraflar ve unsurlar odağında kapasitenin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

1.1.1. Olumlu Tespit İfadeleri

- Çok az işletme sermayesi ile çalışabilmeleri,
- Köylerde faaliyet gösteren firmalara verilen destek unsurları, KDV istisnası, SGK katkısı, faiz desteği, gümrük vergisi istisnası olanakları,
- Üniversite ve meslek okullarında okuyan öğrencilere staj ve iş imkânı sağlamaları,
- Hızlı karar verebilmeleri,
- İstihdama olumlu katkıları,
- Yeniliğe açık olmaları, niş ürün ve hizmetler sunarak büyüme imkânı oluşturmaları,
- Girişimcilik ruhunun çok yüksek olması,
- Toplam istihdam içinde en yüksek payı teşkil etmeleri,
- Fonlara ulaşma imkânlarının kolay olması,
- Sezonsal ve bölgesel iş yapabilme yetileri,
- Büyük firmaların kendi bünyelerinde yürütmek istemedikleri yan hizmetlerin sunulması ya da ara malların üretilmesi gibi işleri yapabilmeleri,
- Yeni yatırım ve yeni girişimlere kolay girebilmeleri ve risk alabilmeleri,
- Kurulum aşamasında daha rahat ve pratik olabilmeleri,
- Bölgedeki aynı sektör firmalarını iyi tanıyor olmalarının kolay rekabeti sağlaması,
- Çalışanlar arasındaki ilişkinin büyük firmalara oranla daha yakın, samimi ve canlı olması,
- Bölgeler arası kalkınmada denge unsuru olması,
- Yöresel ürünler ve ham madde bakımından (çay, fındık) zengin olması,
- Ekonomideki dalgalanmalara ve krizlere karşı büyük firmalara oranla daha dayanıklı olmaları,
- Üretimde çok özel bir alana yönelip o konuda uzmanlaşabilmeleri,
- Yönetim ve denetiminin büyük işletmelere göre daha kolay olması,
- Sermaye daralmalarında güven verdiği çevreden (aile bireyleri ve yakınları) destek alabilmeleri,
- Pazardaki ve tüketici tercihlerindeki değişikliklere daha hızlı uyum sağlamaları,

- Kriz dönemlerinde aynı sektördeki diğer KOBİ'lerden destek almaları veya ortaklık kurmaları,
- İmalatçı KOBİ'ler, "Sanayi Sicil Belgesi" olması kaydıyla bankalardan kullanacakları kredilerde Banka Sigorta Muamele Vergisi (BSMV)'nden muaf olmalarıdır.

1.1.2. Olumsuz Tespit İfadeleri

- Vizyon eksikliği,
- Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına gerekli önemin verilmemesi,
- Uluslararasılaşmama,
- KOBİ'ler arası ticari ilişkilerin (girdi, talep) kurulamaması,
- Nitelikli personel yetersizliği,
- Kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmaması,
- Sermaye yetersizliği,
- KOBİ'lerde ortak çalışma kültürünün olmaması ya da gelişmemesi,
- Yanlış yatırım kararlarının verilmesi (fizibiliteye dayanmayan yatırım kararları),
- Üniversite ve sanayi iş birliği olanaklarının zayıflığı,
- Dış desteğe (danışmanlık desteğine) yönelik olumsuz bakış açısı,
- Markalaşma, büyüme, pazarlama ve tanıtım maliyetlerine katlanılmak istenmemesi, gereksiz bulunması,
- Finansal destek mekanizmalarının yetersiz olması,
- Bölgesel sermaye birikiminin düşük olması, modernizasyon ve yenileme yatırımlarına kaynak aktarılmaması,
- Katma değeri düşük üretimin yapılması,
- Yabancılarla ticari ilişkilerde lisan sorunu,
- Üretimde standartların oluşturulmaması,
- KOBİ'lerle ilgili ham maddeye ulaşım sorunu,
- Kümelenme faaliyetlerinde istenilen noktaya ulaşılamamış olması,
- Esnaf ve sanatkârların %70'e yakınının sicil sorunu yaşaması nedeniyle KOBİ kredilerinden yararlanamaması,
- Aile şirketleri yönetim anlayışından profesyonel yönetim anlayışına geçişte yaşanan sorunlar,
- Pazarlama bakış açısının yokluğu, tüketici beklentisine uygun ürün üretilmemesi,
- Firma sahiplerinin muhasebe, finans, pazarlama gibi işletmenin temel kavramları hususundaki bilgi yetersizliği,
- Çevresel fırsatları takip etme ve değerlendirme yerine sürekli benzer işletmelerin kurulması,

- Bölge illerinin genelinin tarihsel olarak gelişmiş ticaret/imalat şehirleri olmayışı,
- Kalitesiz ürünlerin ithalinin yerli işletmecilerin rekabet gücünü kırması,
- Kuruluş yeri seçimindeki eksiklikler/yanlışlar,
- Yeterli teknolojiye ulaşmada yaşanan güçlükler (maliyet bakımından),
- Finansmana erişim noktasında özellikle teminat sorununun yaşanması,
- Tüketim pazarlarına ulaşımında coğrafi uzaklık ve engeller,
- Aile şirketi yapısının oransal yüksekliği dolayısıyla profesyonel işletme ve organizasyon eksikliği,
- Kanun ve mevzuatlardaki karar karışıklıkları nedeniyle işlerin çok yavaş yürümesi,
- Yatırım arazilerinin az ve pahalı olması dolayısıyla yeni yatırımların yüksek maliyetli olması,
- Daha çok tarım odaklı (çay, fındık) ekonomik faaliyetlerde uzmanlaşma ve yoğunlaşmanın olmaması,
- Bölgesel yan sanayilerin yetersizliği,
- KOBİ'lerde piyasa ücretlendirme sorunları (çalışanlar için),
- Firmaların düşük kapasitelerle faaliyet göstermesi,
- Sık sık enerji kesintilerinin olması,
- İş yerlerinin iş güvenliği anlamında sağlıklı olması,
- KOBİ'lerde Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) sorunları,
- İşletme çevresine uyum konusundaki eksikliklerdir.

1.2. Müdahale Alanlarının Belirlenmesi

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin MDA raporundan elde edilen olumlu ve olumsuz tespit ifadeleri doğrultusunda ve “**Bölge KOBİ'lerinin Büyüme ve Finans Sorunlarını En Aza İndirgeyerek Bölgesel Kalkınmaya Katkı Sağlamak**” amacı altında 6 müdahale alanı belirlenmiştir:



Tablo 1. Müdahale Alanları

Müdahale Alanları	Olumsuz Tespit İfadeleri
MA1.Finansmana Erişim/Finansal Yapı	Sermaye yetersizliği
	Finansal destek mekanizmalarının yetersiz olması
	Esnaf ve sanatkârların %70'e yakınının sicil sorunu yaşaması nedeniyle KOBİ kredilerinden yararlanamaması
	Firma sahiplerinin finansal planlama konusunda yetersiz kalması
	Yeterli teknolojiye ulaşmada yaşanan mali güçlükler
	Finansmana erişim noktasında özellikle teminat sorununun yaşanması
	Alternatif dış finansman kaynakları konusundaki bilgi yetersizliği
	Alacak temininde yaşanan sorunlar
	Kredi faiz oranlarının yüksek olması
	Kredi Garanti Fonu (KGF) ile ilgili farkındalık ve tanıtım eksikliğinin olması
	Melek yatırımcı sayısının az olması
MA2.İş Gücü ve İstihdam	Nitelikli iş gücü yetersizliği
	Bölgedeki iş gücü havuzunun dar olması
	İş gücünün eğitimi hususunda gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmemesi
	Yönetsel/mesleki/teknik eğitime yeterli önemin verilmemesi
	KOBİ çalışanlarına yönelik piyasa ücretlendirme sorunları
	İstihdamda sürekliliğin sağlanamaması
	Nitelikli personeli örgüte bağlayacak faaliyetlere verilen önemin az olması
MA3.Rekabetçilik	Vizyon eksikliği
	Uluslararasılaşmama
	KOBİ'ler arası ticari ilişkilerin (girdi, talep) kurulamaması
	Kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmaması
	KOBİ'lerde ortak çalışma kültürünün olmaması ya da gelişmemesi
	Yanlış yatırım kararlarının verilmesi (fizibiliteye dayanmayan)
	Markalaşma, büyüme, pazarlama ve tanıtım maliyetlerine katlanılmak istenmemesi, gereksiz bulunması
	Çevresel fırsatları takip etme ve değerlendirme yerine sürekli benzer işletmelerin kurulması
	Kuruluş yeri seçimindeki eksiklikler/yanlışlar
	Tüketim pazarlarına ulaşmada coğrafi uzaklık ve engeller
	Aile şirketi yapısının oransal yüksekliği dolayısıyla profesyonel işletme ve organizasyon eksikliği
	Aile şirketleri yönetim anlayışından profesyonel yönetim anlayışına geçişte yaşanan sorunlar
	Kurumsallaşmama
	Daha çok tarım odaklı (çay, fındık) ekonomik faaliyetlerde uzmanlaşma ve yoğunlaşmanın olmaması
	Kümelenme faaliyetlerinde istenilen noktaya ulaşılamamış olması
	Doğrudan satış dışında alternatif yurt içi satış kanallarının kullanılmaması
Farklı satış/pazarlama araçlarının kullanılmaması	
Denetimlerin yetersiz olmasından dolayı firmalar arası haksız rekabet	
Bilgi/eğitim eksikliği/uzmana ulaşmama	

Tablo1. Müdahale Alanları (Devam)

Müdahale Alanları	Olumsuz Tespit İfadeleri
MA4. Yenilikçilik	Üniversite ve sanayi iş birliği olanaklarının zayıflığı
	Dış desteğe (danışmanlık desteğine) yönelik olumsuz bakış açısı, güvensizlik
	Teknolojik gelişmeleri yakından takip edip uygulayamamak
	Ar-Ge ve proje konularındaki farkındalıklarının yetersiz olması
	Ar-Ge ve proje çalışmalarına ayrılan finansal kaynağın yetersiz olması
	Ar-Ge ve proje konularının ticarileştirilmesi hususunda yetersiz olması
	Ar-Ge ve yenilikçilik konularında uzun vadeli planlama yapmamak
MA5. KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları	Bölgeye yapılan destek ve teşvikler hakkında KOBİ'lerin bilgi düzeyinin düşük olması
	Bölgeye yapılan teknolojik yatırımların eksik oluşu
	Destek ve teşvik talep eden KOBİ'nin nereye başvurması gerektiği konusunda karışıklık yaşaması
	Kanun ve mevzuatlardaki karar karışıklıkları nedeniyle işlerin yavaş yürümesi
	Destek ve teşviklere erişim konusunda yaşanan sıkıntılar (prosedür fazlalığı gibi)
	Alınan destek ve teşviklerden "kısmen" fayda sağlanması
	Yatırım arazilerinin az ve pahalı olması dolayısıyla yeni yatırımların yüksek maliyetli olması
	Uygun yatırım alanları konusunda rehberlik ihtiyaçlarının giderilmemesi
	Verilen destek/teşviklerin öncesi ve sonrasında etki analizlerinin yapılmaması
MA6. Üretim ve İhracat Kapasitesi	Kapasite kullanım oranlarının düşük olması
	Yurt dışına açılmak için gerekli finansal güce sahip olunmaması
	Yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmaması
	Katma değeri düşük üretimin yapılması
	İhracat konusunda tecrübeli iş gücü veya departmanın olmaması
	Üretimde standartların oluşturulmaması
	Ham maddeye ulaşım sorunu
	Tüketici beklentisine uygun ürün üretilmemesi
	Kalitesiz ürünlerin ithalinin yerli işletmecilere olumsuz etkisi
	Bölgesel yan sanayilerin yetersizliği
	KOBİ'lerin düşük teknoloji grubu ürünlerde faaliyet göstermesi
	Vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda dezavantaj olması
	Genç nüfusun bölgenin üretim sektörüne yönlendirilememesi
	Üretim sektöründeki çalışma şartlarına olan olumsuz bakış açısı
	KOBİ sahiplerinin yaşadıkları vize sorunu
Gümrük işlemlerinin süresinin uzun olması	
GSMH'ye imalat sanayinin katkısının az olması	

2. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK TEDBİR ALANLARI VE EYLEM PLANI

Müdahale alanları, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği ilgili alanları ifade eder. Gerekli tedbirlerin belirlenmesi ile bu hedefler ortaya koyulur ve ilgili hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken eylemler belirlenerek KOBİ'lerin strateji belgesi oluşturulur. Strateji belgesi, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımaktadır.

Müdahale alanları ve tedbirler, stratejik planlama sürecinde "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap verir. Nasıl ulaşılacağı üzerine çizilen yol haritası da eylem planını ifade eder. Bir başka deyişle eylem planı, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu kapsamda geliştirilen müdahale alanları, tedbirler, eylemler ve eylemlerden sorumlu kuruluşlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA1. Finansal Yapı ve Finansmana Erişim	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi	MA1.T1.E1.Bölgedeki KOBİ'lere kurumsal kaynak planlaması ile ilgili kurum/odalar aracılığı ile uzman kişilerden oluşan bir ekibin profesyonel destek/eğitim vermesi	BSTB, KOSGEB, TSO, Kalkınma Ajansları, DOKAP, TİM, ESOB	Bölge KOBİ'lerinin %60'ı aile işletmesi olmakla birlikte mali operasyonlar %84'lük bir oranla işletme sahipleri tarafından yürütülmektedir ¹ . Bu konuda uzman olmayan kişilerce yapılan kurumsal kaynak kullanımı (iş gücü, makine, malzeme gibi) KOBİ'lerin ayakta kalmasının önünde engeldir. Özellikle mikro ölçekli KOBİ'lerin risk alma kabiliyetleri yüksektir. Dolayısıyla KOBİ'ler, kendilerini finansal sıkıntıya sokmayacak şekilde ölçülebilir riskler almalıdır. Bölge KOBİ'leri coğrafi olarak gelişmiş illere ve alanında uzman danışmanlara uzak olduğundan danışmanlık hizmetlerinin ilgili kurum/odalar aracılığı ile verilmesi, yapılan finansal hataların azaltılmasına katkı sağlayacaktır.
		MA1.T1.E2.Kurumsal kaynak planlaması ve raporlama konularında bir standardın oluşturulması ve uygulanması	BSTB, KOSGEB, TSE, Kamu Gözetim Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Maliye Bakanlığı	KOBİ'lerin finansal destek programlarından kaynak sağlamaları için muhasebe kayıtlarının şeffaflaştırılması, kurumsal kaynak planlaması ve raporlama konularında belli bir standardın oluşturulması, KOBİ'lerin finansal destek konusundaki ihtiyaç analizlerinin daha kolay tespit edilmesini ve bu tespitlere yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

¹ Detaylar MDA Raporu Sayfa 86'da ve Sayfa 92'de yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam1)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA1.Finansal Yapı ve Finansmana Erişim (Devam)	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi (Devam)	MA1.T1.E3.KOBİ'lerin ticari ilişkilerinin yaptırım gücü yüksek sözleşmelerle yürütülmesi ve yasal tabanda desteklenmesi	Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TOBB, TKBB, TBB, Kalkınma Ajansları	Özellikle alacak tahsili hususunda yaşanan sıkıntılar finansal kaynak olarak öz sermayelerini kullanan fakat yetersiz öz sermayeye de sahip olan KOBİ'lerin ² finansal yapılarına önemli ölçüde zarar vermektedir; karşılıksız çek, sözleşmesiz/ikili ilişkiler temelli yürütülen ticari ilişkiler gibi. Bu zararın ortadan kaldırılması amacıyla ticari ilişkilerin profesyonel süreçlerle yürütülmesi ve bunun yasal tabanda desteklenmesi gerekmektedir.
		MA1.T1.E4.KOBİ'lere yönelik "ticari alacak sigortası" uygulaması	Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TOBB, TKBB, TBB	Bölge KOBİ'leri alacak tahsilatı yapamadıklarını ifade etmiştir ³ . Bu sebepten doğan zararların telafi edilebilmesi için KOBİ'lerin ticari alacaklarına sigorta uygulamasının getirilmesi KOBİ'lerin sürdürülebilir finansal yapılarına fayda sağlayacaktır.
	MA1.T2.Bölge KOBİ'leri arasında ortak iş yapma kültürünün oluşturulması	MA1.T2.E1.İş birliği-Güç birliği projeleri gibi ortak çalışma yapma kültürünün oluşmasına zemin oluşturacak projelerin yapılması ve desteklenmesi	BSTB, KOSGEB, TSO, TOBB, TESK	Ortak çalışma yapma kültürünün oluşturulması ile şirket birleşmelerinin yaygınlaşması, KOBİ'lerin sermaye yapılarının daha da sağlamlaşmasına ve yeni pazarlara açılmalarının kolaylaşmasına olanak sağlayacaktır. Bu nedenle KOSGEB'in yaptığı İş birliği-Güç birliği Destek Programı ⁴ gibi organizasyonların yapılması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.
		MA1.T2.E2.Birleşmeye giden KOBİ'lere daha cazip avantajların sağlandığı teşvik edici sistemin genişletilmesi ve bu sistemden mikro işletmelerin de faydalanmasının sağlanması	BSTB, KOSGEB	Birleşmeye giden KOBİ'lere KDV, kurumlar vergisi (%75 indirim), damga vergisi, BSMV ve harç istisnaları gibi avantajların verilmesi teşvik edicidir. Bu teşvikler mali yapının güçlenmesi, ölçek verimliliğinin sağlanması konusunda da önemli rol oynar. Fakat KOBİ'ler bu konuda yeterli bilgiye sahip değillerdir ve bu teşvik sadece 10-250 çalışanı olan, mali bilançosu 25 milyon liranın altında olan işletmeleri kapsamaktadır. Bu kapsam genişletilirse mikro işletmelerin de olası finansal sorunlara karşı çözüm bulma kabiliyeti artacaktır.

² Detaylar MDA Raporu Sayfa 92 ve Sayfa 93'te yer almaktadır.

³ Detaylar MDA Raporu Sayfa 104'te yer almaktadır

⁴ KOBİ'lerin ortak sorunlarına ortak çözüm getirmelerinin sağlandığı, en az 5 KOBİ'nin ortaklık kurduğu (Orta-Yüksek ve Yüksek Teknoloji alanlarında 3 KOBİ yeterli) programdır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam2)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA1.Finansal Yapı ve Finansmana Erişim (Devam)	MA1.T3.Vergilendirme sisteminde iyileştirmelerin yapılması	MA1.T3.E1.Bölgesel, sektörel ve ölçek temelli vergilendirme sistemi çalışmalarının yapılması	Maliye Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜRMOB	Gelire, sektöre ve bölgeye özgü vergilendirme sisteminde iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir. Hava şartları 12 ay iş yapmaya uygun olmayan illerde bulunan KOBİ'lerin de diğer iller ile aynı vergi konularına tabi olmaları onların finansal yapılarını zayıflatmaktadır. Aynı durum farklı ölçeklerde ve sektörlerde olan işletmeler için de geçerlidir. Mikro ve küçük işletmelerden alınan vergi oranlarının düşürülmesi, orta ve büyük işletmelerden alınan vergi oranlarının yükseltilmesi hem ülke ekonomisine hem de mikro ve küçük işletmelere katkı sağlayacaktır. Ayrıca vergilerin yeni kurulmuş olan KOBİ'lerin gelir elde etmeden gider konusu olmasının önüne geçilirse ilk beş yıl içinde ayakta kalan KOBİ'lerin oranları artacaktır.
		MA1.T3.E2.Vergi gelirlerinden KOBİ'lere fon oluşturulması	Maliye Bakanlığı, KOSGEB	Düzenlemeye gidilen vergilendirme sistemi ile elde edilen gelirlerden KOBİ'lere yönelik fon oluşturulması KOBİ'lerin finansal yapılarına katkı sağlayacaktır.
	MA1.T4.KOBİ'lere yönelik banka kredilerinin maliyetlerinin düşürülmesi/daha cazip avantajlar sunması	MA1.T4.E1.KOBİ'lere yönelik kredi faiz destek imkânlarının sunulması/arttırılması	KOSGEB, GTB, TBB, Kalkınma Ajansları	Bölgede yer alan KOBİ'lerin yaklaşık olarak %70'inin finansman kaynağı olarak ticari banka kredisi kullandığı görülmüştür. Ticari banka kredisi bulma konusunda yaşanan problemlerin başında ise faiz oranlarının yüksekliği gelmektedir ⁵ . Dolayısıyla bankaların KOBİ'lere kullandırdıkları kredilerde her yıl artış gözlenirken bu artışa paralel olarak yüksek faiz oranlarından dolayı KOBİ'lerin toplam borç yükü artmaktadır. Bu noktada bölge KOBİ'lerine kredi faiz destek olanaklarının sunulması ve benzeri iyileştirmeler, bölge KOBİ'lerinin finansal sorunlarının azaltılması noktasında fayda sağlayacaktır.
		MA1.T4.E2.Alacak sigortası poliçelerini bankaların teminat olarak kabul etmesine yönelik yasal temelin oluşturulması	BDDK, Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, TOBB, TBB	Alacak tahsilatında sorun yaşayan KOBİ'lere alacak sigortası sisteminin uygulanması finansal destek sağlayacağı gibi, bu sistemden elde edilen poliçelerin bankalar tarafından teminat olarak kabul edilmesi KOBİ'lerin banka kredisi kullanımını kolaylaştıracak ve onlara finansal güç sağlayacaktır.

⁵ Detaylar MDA Raporu Sayfa 93'te ve Sayfa 94'te yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam3)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA1. Finansal Yapı ve Finansmana Erişim (Devam)	MA1.T4.KOBİ'lere yönelik banka kredilerinin maliyetlerinin düşürülmesi/daha cazip avantajlar sunması (Devam)	MA1.T4.E3.İlgili yasal temel oluşturulduktan sonra bu teşvikin KOBİ'lere ilan edilmesi ile kullanımının yaygınlaştırılması	Merkez Bankası, BDDK, TBB	KOBİ'lere teminat sağlayacak olan bu sistemin gerekli yasal temeli oluşturulduktan sonra kullanılabilirliğinin yasal temelle sağlanması ve yaygınlaşması için bilgilendirme toplantılarının gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.
		MA1.T4.E4.Kredi derecelendirme sisteminin ulusal temelde yeniden hazırlanması ve uygulanması	Merkez Bankası, BDDK, TBB, Maliye Bakanlığı	"Bankaların Sermaye Yeterliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" ile Basel II kuralı ⁶ getirilmiştir. KOBİ'lerin düşük maliyetle kredi kullanabilmesinin önünün açılması için ulusal temele uygun, yeni bir derecelendirme kuruluşunun oluşturulması gerekmektedir.
	MA1.T5.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması	MA1.T5.E1.KOBİ'lere yönelik alternatif finansman kaynakları hakkında bilgilendirme toplantılarının yapılması/arttırılması	KOSGEB, TBB, TKDK, TSO, KGF, ESOB	KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki önemi her geçen gün artmakta iken buna paralel olarak son dönemde KGF, Finansal Kiralama, Faktöring, Girişim Sermayesi ve İş Melekleri, Bireysel Katılım Sermayesi (BKS) Sistemi, Borsa İstanbul (BİST) Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) ve Özel Pazar gibi alternatif finansman kaynakları da artmaktadır. Fakat Bölge KOBİ'lerinin bu konudaki bilgileri yetersiz düzeyde olduğundan bu kaynaklar yeterince amacına ulaşamamaktadır. Bu nedenle bilgilendirme toplantılarının yapılması/arttırılması KOBİ'lerin alternatif finansman kaynakları konusundaki bilgi düzeylerini arttıracaktır.
		MA1.T5.E2.Gerek kamu gerekse de özel sektörün sağladığı alternatif finansman kaynaklarının başvuru süreçlerinin (formlar ve evrak işleri gibi) basitleştirilmesi	KOSGEB, TBB, TKDK, TSO, KGF, ESOB	Bölge KOBİ'lerinin finansman kaynakları içerisinde öz sermayelerinin oranı yüksektir ⁷ . Bu nedenle KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri için alternatif finansman kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Alternatif finansman kaynaklarına olan ihtiyaç yüksek iken bu kaynaklara yapılan başvuru sayısının ya da bu kaynaklardan faydalanan KOBİ sayısının az olması başvuru süreçlerinin karmaşık olduğuna işaret etmektedir. Bu süreçlerin basitleştirilmesi daha çok KOBİ'ye ulaşmayı sağlayacaktır.

⁶ Bu yönetmeliğe göre 2 milyon TL'den az olan perakende KOBİ kredilerinde risk ağırlığı yüzde 75, 2 milyon TL'den fazla olan kurumsal KOBİ kredilerinde ise kredi derecelendirme notu yoksa yüzde 100 risk ağırlığı uygulanacaktır.

⁷ Detaylar MDA Raporu Sayfa 92'de yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam4)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA1. Finansal Yapı ve Finansmana Erişim (Devam)	MA1.T5.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması (Devam)	MA1.T5.E3.KOBİ'lere yönelik finansal danışmanlık hizmetlerinin kamu tarafından, alanında (sektör ve ölçek temelli) uzman kişilerce verilmesi	KOSGEB, TOBB, Kalkınma Ajansları	Her KOBİ'nin sektör ve ölçek bazlı spesifik ihtiyaçları/sorunları olacağı gibi danışmanların da alanında uzman, işletmenin takibini yapacak, ihtiyaçlara ve sorunlara yönelik danışmanlık hizmeti verecek, kamu tarafından kişiler olması gerekmektedir. Zira mülakat görüşmelerinde özel sektörden gelen KOBİ danışmanlarının işletmeleri dolandırması neticesinde işletmelerin danışmanlara bakış açısının olumsuz olduğu görülmüştür. Bu nedenle KOBİ danışmanlık hizmetlerinin kamu tarafından sağlanması beklenmektedir (bk. Şekil 2).
		MA1.T5.E4.KOBİ danışmanlarının KOBİ'lerle bire bir görüşmeler sağlanması	KOSGEB, TSO, TOBB, ESOB	Konu bazlı ilgili kurumlarda yer alan stratejiler ve oluşturulan eylemler doğrultusunda bilgilendirme toplantıları yapılmış fakat katılım sayısı beklenenin çok altında gerçekleşmiştir ⁸ . Bu durum bölge KOBİ'lerinin sorunlarının olmadığı anlamına gelmemekte, katılımın az olması, işletmelerin büyümelerinin önündeki engellerin ve mevcut eksikliklerin neler olduğunu analiz edememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerle işletme odaklı birebir görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve takibinin yapılması amaca yönelik olacaktır.
MA2.İş Gücü ve İstihdam	MA2.T1.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin belirlenmesi	MA2.T1.E1.Bölgede periyodik olarak saha araştırmaları yapılarak iş gücü arz ve talep analizlerinin gerçekleştirilmesi	TÜİK, İŞKUR, Kalkınma Ajansları, DOKAP, TSO, ESOB, Özel Sektör	Bölge iş gücü arzı ve talebi olan kişilere ulaşım onların eğitim ihtiyacı, mesleki/firma beklenti ve eğilimleri üzerine araştırmaların yapılması ile bölge kapasitesinin ortaya koyulması, bu konuda yapılacak iyileştirmelerin belirlenmesi noktasında sağlıklı, yönlendirici bir çalışma niteliği taşıyacaktır. Gerçekleştirilen saha çalışmaları neticesinde bölgede özellikle nitelikli işçi, ustabaşı ve tekniker talebinin olduğu görülmüştür ⁹ .

⁸ 12.10.2017 tarihinde TÜSSİDE tarafından gerçekleştirilen Teknik Komite Toplantısı'nda bir KOSGEB Uzmanının ifadesi: "Ticaret Odaları, Esnaf Odaları, KOSGEB, İŞKUR, DOKA, Kırsal Kalkınma ile birlikte ilçelere gidilerek masalar oluşturduk, isteyen istediği kuruma sorusunu sordu. Katılımlar yeterli değildi, günde beş kişi ancak geldi. Gelmiyorlar, soru sormuyorlar." şeklindedir. Bu ifade ile gerekli toplantılar yapılsa bile bölgedeki KOBİ'lerin katılım sayısının az olduğu görülmüştür.

⁹ Detaylar MDA Raporu Sayfa 99'da yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam5)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T1.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin belirlenmesi (Devam)	MA2.T1.E2.Yapılan araştırma sonuçlarının kâğıt üzerinde kalmayarak uygulamaya geçirilmesi	İŞKUR, TSO, ESOB, DOKAP, Kalkınma Ajansları, Özel Sektör	İŞKUR ve TÜİK iş birliği ile bölgedeki 921 firma ile iş gücü analizi çalışması gerçekleştirilmiş fakat çalışma sonucunda herhangi bir iyileştirmeye gidilmemiştir ¹⁰ . Bu nedenle yapılan çalışmalara gereken önemin verilmesi ve bu çalışmaların sonuçlarının uygulama aşamasına geçirilmesi gerekmektedir.
		MA2.T1.E3.İller arası iş birliğinin sağlanması amacıyla İŞKUR il müdürlüklerinin periyodik olarak bir araya gelmeleri	İŞKUR	İŞKUR il müdürlüklerinin düzenlenecek periyodik toplantılarla bir araya gelmeleri, istihdamın bölge içi hareketliliğinin arz talep dengesi doğrultusunda oluşmasına katkı sağlayacaktır.
	MA2.T2.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin değerlendirilmesi	MA2.T2.E1.Bölge bazında iş gücünü arz ve talep edenlerin buluşmasını sağlayacak fuar, seminer gibi organizasyonların yapılması/artırılması	İŞKUR, Üniversiteler, Meslek Liseleri, Özel Sektör	Bölgedeki iş gücü potansiyelinin değerlendirilmesi ve nitelikli iş gücü ihtiyacının giderilmesi amacıyla düzenlenecek olan fuar, seminer gibi organizasyonların bölgesel bazlı olması hem işçi hem de işverenler tarafından katılımın daha fazla olmasını sağlayacaktır.
	MA2.T3.Bölgedeki iş gücünün nitelikli hale getirilmesi	MA2.T3.E1.Halk Eğitim Merkezlerine "Mesleki Eğitim Kuruluşu" niteliğinin kazandırılması	MEB, Belediyeler, Özel İdareler	Bölgede özellikle iş gücü arz potansiyeli olan ara eleman pozisyonlarının nitelikli iş gücü ile değerlendirilebilmesi hem firmalar hem de iller bazında üretim/hizmetin kalifiye olmasını sağlayacaktır. Bu durum da bölgenin ülkeye olan ekonomik katkısını arttıracaktır. Bu nedenle eğitim seviyesi ne olursa olsun herkesin yeterliliğine uygun meslek edinebilmesini sağlayacak Meslek Eğitim Kuruluşlarının oluşturulması ve desteklenmesi önemlidir.

¹⁰ 12.10.2017 tarihinde TÜSSİDE tarafından gerçekleştirilen Teknik Komite Toplantısı'nda bir İŞKUR yetkilisinin ifadesi: "İş gücü analizi çalışması yaptık fakat buna itibar edilmiyor. Yapılan çalışmaların titizlikle incelenmesi gerekir." şeklindedir.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam6)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T3.Bölgedeki iş gücünün nitelikli hale getirilmesi (Devam)	MA2.T3.E2.Eğitim sisteminin uygulamalı eğitime ağırlık verecek şekilde yeniden düzenlenmesi (staj sürelerinin uzatılması, atölye merkezlerinin kurulması)	MEB, YÖK, BSTB, Üniversiteler, TSO	Uygulamalı eğitimin gerek meslek liselerinde gerekse de üniversitelerde eğitim-öğretim süresi içerisindeki ağırlığının artırılması gerekmektedir. Bu, meslek edinmek isteyen potansiyel iş gücünün yani öğrencilerin iş hayatına daha kolay adapte olmalarını ve iş gereklilerini daha kısa süre içinde yerine getirebilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca meslek liselerinde ve üniversitelerde atölye merkezlerinin kurulması ya da öğrencilerin sanayi bölgelerinde kurulacak atölye merkezlerinden yararlandırılmaları, teoriden pratiğe geçişte bir köprü oluşturması bakımından potansiyel nitelikli iş gücünü uzmanlaşmaya hazırlayacaktır. Bölgedeki firmaların iş gücü taleplerinin uygulamalı eğitim imkânı veren atölye merkezlerinden karşılanması sağlanırsa hem firmalar nitelikli iş gücüne ulaşabilecek hem de öğrenciler işsiz kalma endişesinde olmayacaklardır.
		MA2.T3.E3.Uluslararası Standartlar Meslek Sınıflamaları (SCED, ISCO, FOET)'na göre öğretim programlarının revize edilmesi	MEB, YÖK, MYK, İŞKUR, TESK, Üniversiteler	Öğretim programlarının Uluslararası Standartlar Meslek Sınıflamalarına uygun olarak yeniden düzenlenmesi, bölgedeki iş gücünün nitelikli hale gelmesine fayda sağlayacaktır.
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T4.Bölgeyi nitelikli iş gücü için cazibe merkezi haline getirme	MA2.T4.E1.Tersine göç projeleri kapsamında nitelikli iş gücü teşviklerine ağırlık verilmesi ve bu projelerin Türkiye genelinde uygulanması	Valilikler, Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, DOKAP, TSO	İş imkânları nedeniyle ailesi ya da kendisi büyükşehirlerde göç eden nitelikli nüfusun, tersine göç etmesini teşvik edecek politikaların yer aldığı çeşitli projelerin oluşturulması gerekmektedir. "İstanbul'dan Tersine Göç Projesi"ne benzer (taşınma masraflarının karşılandığı) çalışmaların yaygınlaştırılması ve kapsamının genişletilmesi (tersine göç ile gelen nitelikli iş gücüne farklı maaş politikasının uygulanması ve işletmelere maaş desteği ile sigorta masraflarında indirim verilmesi gibi), özellikle nitelikli iş gücünün bölgeye kazandırılmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam7)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T4.Bölgeyi nitelikli iş gücü için cazibe merkezi haline getirme (Devam)	MA2.T4.E2.Bölge illerinde sosyal ve kültürel olanakların artırılması	Kültür ve Turizm Bakanlığı, Valilikler, Belediyeler, Özel Sektör	Tersine göç edecek nitelikli iş gücünün sosyal ve kültürel aktivite taleplerinin karşılanabileceği çeşitli oluşumların (sinema, tiyatro, konser, kütüphane vb.) artırılması, tersine göç edecek nitelikli iş gücünün göç ettiği yerlere adapte olmalarını da kolaylaştıracaktır.
		MA2.T4.E3.Bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma hususundaki eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu kapsamda işletmelere gerekli eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi	BSTB, KOSGEB, TSO, Kalkınma Ajansları, DOKAP	Bölgedeki işletmelerin kurumsallaşmanın gereklerini yerine getirebilmesi için (özellikle çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışma saatleri ve dinlenme saatlerinin düzenlenmesi; iş tanımlarının belirlenmesi ve işverenlerin işçilerden beklentisinin iş tanımları çerçevesinde olması gibi) işletmelere ilgili konularda eğitim, seminer gibi desteklerin verilmesi, mevcut nitelikli iş gücünün işletmede kalması noktasında etkili olacaktır.
	MA2.T5.Çalışan haklarının korunması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi	MA2.T5.E1.“Kayıt dışı ve sahte sigortalı işçi” çalıştıran işletmelere uygulanan cezalara caydırıcı nitelik kazandırılması	ÇSGB, Maliye Bakanlığı	Kayıt dışı işçi çalıştırmak, çalışan haklarının ihlal edilmesi anlamına geldiği gibi haksız kazanç ve haksız rekabete de yol açmaktadır. 2006'dan 2017'ye kadar kayıt dışı ve sahte sigortalı işçi çalıştıran işletmelere istihdam destek ve teşviklerinden 1 yıl mahrum kalma ve para cezası uygulanmaktaydı ¹¹ . Fakat 23 Şubat 2017'den itibaren 1 yıllık mahrumiyet 1 aya indirildi ve para cezalarına af getirilmiştir ¹² . Çalışanlar ve diğer işletmeler için böylesine önemli bir konuda verilen cezaların caydırıcı olması, hem konunun önemiyetinin anlaşılması hem de olası istismaları engelleme bakımından önemlidir.

¹¹ 16.06.2006 tarihli ve 26200 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.

¹² 08.03.2017 tarihli ve 30001 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6824 Sayılı (Torba Kanunu) Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam8)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T5.Çalışan haklarının korunması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi (Devam)	MA2.T5.E2.Denetim ve gözetim mekanizmalarının aktif olarak çalıştırılması/sıklaştırılması	ÇSGB, Maliye Bakanlığı	Bölgedeki KOBİ'lerle yapılan mülakatlarda özellikle denetim yetersizliği ifade edilmiş, bu noktada haksız rekabet olduğundan ve çalışan haklarının ihlal edildiğinden yakınılmıştır ¹³ . Bu nedenle gerekli denetim ve gözetimlerin ilgili kuruluşlar tarafından aktif olarak ve sık sık yapılması, bu konudaki problemlerin ortadan kalkmasına katkı sağlayacaktır.
	MA2.T6.Bölgeyi KOBİ yatırımcıları için cazibe merkezi haline getirme	MA2.T6.E1.Bölgesel iş kollarının oluşturulması ve bu doğrultuda teşviklerin verilmesi/arttırılması	Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, BSTB, Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB	Bölgenin KOBİ yatırımcıları tarafından cazibe merkezi olması için aynı iş kolunda yer alan işletmelere yönelik kümelenme çalışmalarının yapılması ve bu çalışmalar doğrultusunda ilgili kurumlar tarafından kümelenme faaliyetlerine katılan KOBİ'lere yönelik teşviklerin verilmesi, KOBİ yatırımcılarının bölgeye yaptıkları yatırımların artmasına fayda sağlayacaktır.
		MA2.T6.E2.İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)'ne verilen desteklerin arttırılması	BSTB, KOSGEB	Yeni girişimcilerin ilk yıllarını kolaylıkla geçirmelerini sağlayan ve çeşitli desteklerle ¹⁴ iş kurma sürecine katkı sağlayan KOSGEB'in kurduğu merkezlerdir. İŞGEM'lerde destek süresi ortalama olarak 3 yıldır. Bölgede Tokat ve Samsun olmak üzere iki adet İŞGEM bulunmaktadır. Gümüşhane İŞGEM ise kuruluş aşamasındadır. Diğer illerde de İŞGEM'lerin kurulması ve verilen desteklerin arttırılması, KOBİ yatırımlarının bölgeyi tercih etmelerinde etkili olacaktır.

¹³ Detaylar MDA Raporu Sayfa 112'de yer almaktadır.

¹⁴ İŞGEM; işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunar.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam9)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA3.Rekabetçilik	MA3.T1.Bölge KOBİ'lerinin kurumsallaşma ve markalaşma farkındalıklarının artırılması	MA3.T1.E1.Kurumsallaşma ve markalaşma konularında KOBİ'lerin ihtiyaçlarının saha araştırması yapılarak belirlenmesi ve gerekli eğitimler ile bu ihtiyaçların giderilmesi	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TPE, TSE, TÜRKAK, TSO	Giderek artan rekabet şartlarına bölgedeki KOBİ'lerin uyum sağlaması ve rekabet güçlerinin artırılması için çoğunlukla aile işletmesi olan bölge KOBİ'lerinin kurumsallaşma konusundaki eksikliklerinin giderilmesi ve markalaşma farkındalıklarının oluşması için gerekli eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu doğrultuda KOBİ'lere eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.
		MA3.T1.E2.KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşma temelli projelerine desteklerin verilmesi/arttırılması	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansı, DOKAP, TPE, TSE, TÜRKAK, TSO	Bölge KOBİ'lerinin kurumsallaşma ve markalaşma temelli projelerine desteklerin verilmesi/arttırılması, rekabet güçlerinin artmasına büyük katkı sağlayacaktır.
	MA3.T2.Ortak iş yapma kültürünün oluşturulması	MA3.T2.E1.Bölge KOBİ'lerinin ortak iş yapmalarının önündeki yasal ve sosyokültürel engellerin tespit edilmesine yönelik saha araştırmalarının yapılması	KOSGEB, BSTB, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansı, TÜİK	Bölge KOBİ'lerinden mevcut problemlerine yönelik öneri geliştirmeleri istendiğinde, gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde her dört ilde de bölgenin/ilin sosyokültürel yapısının değişmesi gerektiği ifade edilmiştir (Şekil 3). Bu konudaki yasal ve sosyokültürel yapının, ilgili saha araştırması ile detaylandırılması gerekmektedir.
		MA3.T2.E2.Kümelenme çalışmalarına ağırlık verilmesi ve bu konudaki teşviklerin artırılması	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansı, TSO	Bölgede aynı iş kolunda yer alan KOBİ'lerin kümelenme faaliyetlerinde bulunmalarının sağlanması bölgesel kalkınma stratejilerine katkı sağlayacak, aynı zamanda bölgesel uzmanlaşmayı da beraberinde getirecektir.
		MA3.T2.E3.KOBİ niteliği taşıyan işletme kooperatiflerinin kamusal desteklerden yararlanmalarının sağlanması ve projelerinin desteklenmesi	BSTB, KOSGEB, GTB, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler	Kooperatifler, yardımlaşma ve dayanışma maksadıyla bir araya gelinerek kurulan ve ekonomik krizlerden diğer sermaye şirketlerine kıyasla daha az etkilenme özelliği ile önem arz eden ekonomik oluşumlardır. Dolayısıyla kooperatiflerin ülkemiz ekonomisine katkılarının artırılması gerekmektedir. Kooperatiflerin kamusal desteklerden yararlanmalarının ve projelerinin desteklenerek faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, kooperatifler için önemli bir adım olacaktır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam10)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA3.Rekabetçilik (Devam)	MA3.T3.Bölge KOBİ'lerinin verimliliklerinin artırılması	MA3.T3.E1.KOBİ'lerin verimlilik algısını ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla bir araştırma projesinin gerçekleştirilmesi	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Bakanlığı, TÜİK, DOKAP, Kalkınma Ajansları, TOBB	Bölge KOBİ'lerinin verimlilik algısını ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilecek olan araştırma projesinin çıktıları, ilgili konu hakkındaki destek programlarının hazırlanması sürecine girdi oluşturmaktadır.
		MA3.T3.E2.KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile e-ticaret kullanımının artırılmasına yönelik eğitimlerin verilmesi/yaygınlaştırılması	Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, GTB, BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansı, TÜİK, TOBB, TESK, TİM, TSE	Bölgede yer alan KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile e-ticaret kullanımının yaygınlaşması için eğitimlerin uzaktan eğitim yoluyla, ücretsiz olarak verilmesi ve konu ile ilgili desteklerin artırılması gerekmektedir.
		MA3.T3.E3.Bölgede istikrarlı olarak verimlilik artışı gösteren KOBİ'lere destek/teşviklerde öncelik verilmesi	BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜİK, TOBB, TESK	Daha önce devlet destek/teşvik programlarından yararlanıp verimlilik artışı sağlamış olan bölge KOBİ'lerinin verimliliklerinin takip edilmesi ve istikrarlı olarak verimlilik artışı gösteren KOBİ'lere öncelikli destek/teşviklerin verilmesinin sağlanması, bölge KOBİ'lerinin verimliliklerini arttırması yönündeki çabalarını olumlu yönde etkileyecektir.
	MA3.T4.Beşeri sermayenin geliştirilmesi	MA3.T4.E1.Profesyonel yönetici istihdamının artmasına yönelik destek/teşviklerin verilmesi	BSTB, KOSGEB, TOBB, STK	Bölge KOBİ'lerinin yönetsel süreçlerini işletme sahipleri ya da aile üyeleri yürütmektedir. Fakat özellikle küçük ve orta büyüklükteki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamını arttırması, rekabet edebilirliğine katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda KOBİ'lerin ihtiyaçları belirlenmeli, o doğrultuda destek/teşvikler verilmelidir.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam11)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA3.Rekabetçilik (Devam)	MA3.T4.Beşeri sermayenin geliştirilmesi (Devam)	MA3.T4.E2.Mesleki Yeterlilik Belgesi veren kuruluşların desteklenmesi ve bu konudaki farkındalığın artırılması için bilgilendirme çalışmalarının yapılması	KOSGEB, ÇSGB, BSTB, Kalkınma Ajansları, SGK, MYK	Bölge KOBİ'lerinin "Mesleki Yeterlilik Belgesi"ne ¹⁵ sahip iş gücü sayısının artırılması, ulusal standartlarda nitelik sahibi insan kaynaklarının oluşmasında etkili olacaktır.
		MA3.T4.E3.Bölge KOBİ'lerine ve çalışanlarına periyodik olarak yönetsel ve teknik eğitimlerin verilmesi	KOSGEB, ÇSGB, Ekonomi Bakanlığı, GTB, Kalkınma Ajansları, TSE, TOBB, TESK	Hem işçi hem de işverenlerin ihtiyaçları doğrultusunda her türlü eğitime kolaylıkla ulaşabilecekleri uzaktan ve ücretsiz eğitimlerin verilmesi, bölgede yer alan KOBİ'lerin beşeri sermayelerinin gelişmesine fayda sağlayacaktır.
MA4.Yenilikçilik	MA4.T1.Üniversite-KOBİ iş birliğinin sağlanması	MA4.T1.E1.Üniversiteler bünyesinde KOBİ Araştırmaları Enstitüleri'nin kurulması	BSTB, Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, YÖK, Üniversiteler	KOBİ'ler ile ilgili saha araştırmaları ve etki analizleri yapılarak ihtiyaç dâhilinde oluşturulması gereken destek politikalarının daha sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması sağlanacaktır.
		MA4.T1.E2.Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği (KÜSİ) çalışmalarının desteklenmesi/artırılması	BSTB, Valilikler, Kalkınma Ajansları, TSO, TÜBİTAK, KOSGEB, Üniversiteler	Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği hakkında farkındalık yaratmak ve bilinçlendirme çalışmalarını gündemde tutabilmek amacıyla KÜSİ çalışmalarının desteklenmesi/artırılması önemlidir.
		MA4.T1.E3.Üniversitelerde KÜSİ kapsamında bilinçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, YÖK, Üniversiteler	Üniversitelerde KÜSİ kapsamında bilinçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, KOBİ'lerin yeni ve ileri teknoloji çalışmalarına hız vermelerine, sanayi ihtiyaçlarının üniversitenin araştırma öncelikleri arasında yer almasına katkıda bulunacaktır.

¹⁵ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Mesleki Yeterlilik Kurumu, insan kaynaklarının ulusal yeterliliklerini teorik ve performansa dayalı sınavlarla belgelendirmektedir.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam12)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA4.Yenilikçilik (Devam)	MA4.T1.Üniversite- KOBİ iş birliğinin sağlanması (Devam)	MA4.T1.E4.Teknik lise/üniversiteler ile sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin kullandığı makine teknolojilerinin uyumlu olması	Meslek Liseleri, Üniversiteler, Özel Sektör	Bölge KOBİ'lerinden, uygulamalı eğitimin artırılması hususunda hemfikir öneriler alınmıştır. Bu bağlamda, öğrencilerin teorik aldığı bilgileri pratiğe dökme sürecinde sorun yaşamaması ya da daha az sorun yaşaması için sanayide kullanılan makine teknolojisinin teknik lise/üniversitelerde de olması gerekmektedir.
		MA4.T1.E5.Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO)'ne verilen desteklerin artırılması	BSTB, YÖK, Üniversiteler	Teori ile pratiği buluşturma amacıyla kurulan TTO'lar bölgede Samsun, Tokat ve Trabzon'da bulunmaktadır. Girişimci ruhuna sahip araştırmacı ve akademisyenlerin ticari faaliyet göstermelerine imkân sağlayan TTO'lar, Üniversite-KOBİ iş birliğini sağlamanın yanında araştırma ve geliştirmeye de katkı sağlayacaktır.
		MA4.T1.E6.Akademisyenlerin sahada daha fazla vakit geçirmesini sağlayacak şekilde eğitim ücretlerinin düzenlenmesi	BSTB, YÖK, Üniversiteler	Bölgedeki akademisyenlerin sanayi ile iş birliğinin arttırılması maksadıyla sahada/sanayide geçirilen süre ve yürütülen proje bazındaki ücretlerin düzenlenmesi sağlanabilir. Bu şekilde akademisyenler sahada daha fazla vakit geçirerek ve tecrübe ederek bilgi birikimini sanayi ile buluşturmuş olacaktır.
	MA4.T2.Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi	MA4.T2.E1.Bölgede Ar-Ge ve inovasyon farkındalığını arttıracak seminer, fuar, proje pazarı vb. organizasyonların yapılması/arttırılması	KOSGEB, Üniversiteler, Kalkınma Ajansları	Günümüz küreselleşme dünyasında Ar-Ge ve inovasyon böylesine önemli iken bölge KOBİ'lerinin %76,2'si Ar-Ge harcamalarına bütçe ayırmadığını, %89'u teknoloji geliştirmeye kaynak ayırmadığını ifade etmiştir. Buna paralel olarak bölge KOBİ'lerinin %94,1'inde Ar-Ge departmanı bulunmamaktadır ve %54,1'i bugüne kadar herhangi bir proje faaliyeti gerçekleştirmemiştir. Bölge KOBİ'lerinin %62,3'ünün son üç yılda hiçbir Ar-Ge çalışması yapmadığı görülmüştür ¹⁶ . Dolayısıyla bölgedeki KOBİ'lerin yenilikçi işletmeler olabilmesi için seminer, fuar, proje pazarı vb. organizasyonların yapılması/arttırılması, bu konudaki eksikliklerin giderilmesine ve farkındalığın oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

¹⁶ Detaylar MDA Raporu Sayfa 100'de yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam13)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA4.Yenilikçilik (Devam)	MA4.T2.Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi (Devam)	MA4.T2.E2.Yenilikçi uygulama projelerine verilen desteklerin artırılması	TTGV, BSTB, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK	Ticarileşen yenilikçi uygulama projelerinin sayısının artması, bu alanda gerçekleştirilen projelerin yaygınlaşmasına olanak sağlayacak ve teşvik edici olacaktır. Bu bağlamda Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)'nin rekabet ve inovasyon programları benzeri uygulamaya yönelik programlarının artırılması ve desteklenmesi gerekmektedir.
		MA4.T2.E3.Yenilikçi uygulama projelerinin ticarileşmesi sürecinde beşeri sermayenin geliştirilmesi	BSTB, KOSGEB, MEB, Ekonomi Bakanlığı, ÇSGB, İŞKUR, TÜBİTAK	Bölge KOBİ'lerinin yenilikçi uygulama projelerini ticarileştirme sürecinde ihtiyacı olan eğitim ve danışmanlığın verilmesi, hem bu sürecin kolay aşılması hem de yenilikçi projelerin yaygınlaşması/teşvik edici olması noktasında katkı sağlayacaktır.
		MA4.T2.E4.Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB)'ne verilen desteklerin artırılması	BSTB, KOSGEB	Yüksek teknoloji içeren yatırımlar için özel yatırım alanlarının oluşturulması amacıyla kurulan TGB'ler, özellikle yeni ve ileri teknoloji ile KOBİ'lerin uyumunu sağlayacaktır.
		MA4.T2.E5.Fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması hakkında yasal düzenleme	TPE, KOSGEB, TÜBİTAK	Buluş uğraşları genellikle çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Bir buluşu ticarileştirme noktasında fikri (telif hakları) ve sınai (patent, faydalı model, marka, endüstriyel tasarım, coğrafi işaretler ve entegre devrelerin topografyaları) mülkiyet haklarının korunması, buluşta emeği olan herkes arasında bu hakların gözetilmesi ve güven ortamının oluşturulması her buluş sahibi için önemli ve teşvik edici olacaktır.
		MA5.T2.E6.Bölgenin Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı kapsamına alınması	BSTB, KOSGEB	Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı'na 2014 ve 2015 yıllarında toplam 204 başvuru alınmış, bu projelerin 35'i tamamlanmıştır. Fakat bu proje kapsamında yapılan çağrılar il bazındaki dağılımlarına bakıldığında DOKAP bölgesi proje kapsamı dışında kalmıştır ¹⁷ . Dolayısıyla bölgeye yapılan teknolojik ürün yatırımlarının eksik olduğu ve artırılması gerektiği görülmektedir.

¹⁷ Teknoyatırım. (28 Kasım 2017). <https://teknoyatirim.sanayi.gov.tr/Upload/SingleFile/Dosya-935-763.pdf> adresinden alındı.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam14)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları	MA5.T1.Destek ve teşviklerin kapsamının genişletilmesi	MA5.T1.E1.Makine-teçhizat, fuarlara katılım, iş alanı (arazi, bina), satış/pazarlama ve markalaşma/patent/proje hazırlama eğitimleri alanında verilen destek/teşviklerin artırılması	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TKDK	İşletmelere sağlanan destek/teşviklerde parasal destek/teşvikler ön plana çıkmaktadır. Hâlbuki bu destek/teşviklerin somut değere dönüşmesi ve ekonomiye katkıda bulunması için işletmelerdeki beşeri sermaye, yönetim anlayışı, işe duyulan heyecan ve iş yerine bağlılık çok önemlidir. Dolayısıyla işletmelere sadece parasal destek sağlamak yeterli olmamaktadır. Bölge KOBİ'leri ile yapılan mülakatlarda talep ettikleri destek/teşvik unsurları Şekil 2'de yer almaktadır.
	MA5.T2.Destek/teşvik veren kurumların bölgesel yeni bir kurum altında toplanması	MA5.T2.E1.Destek/teşviklere yönelik bölgesel Şemsiye/Çatı kurum oluşturulması	BSTB, KOSGEB	Bölge KOBİ'lerine destek/teşvik veren/verecek olan kurum/kuruluşları tek bir kurum altında toplayacak bölgesel yeni bir kurumun oluşturulması ile KOBİ'lerin ihtiyacı dâhilinde nereye başvurması gerektiği hususunda kafa karışıklığına sebep olan konuların ortadan kaldırılması sağlanabilir.
		MA5.T2.E2.Bölge KOBİ'lerinin tüm bilgilerini MERSİS'e girmelerinin yasal zorunluluk olması	BSTB, KOSGEB, TOBB, TESK, GTB	Bölge KOBİ'lerinin kuruluş işlemlerinden kapanış işlemlerine kadar her türlü işlerini MERSİS üzerinden gerçekleştirebilmeleri hem bürokratik süreçlerin yavaşlığını önleyecek hem de bölge KOBİ'lerinin tüm bilgilerinin tek bir sistemde toplanılmasını sağlayacaktır.
	MA5.T3.Destek/teşvik süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması	MA5.T3.E1.Destek/teşviklere yönelik kanun ve mevzuatlardaki karışıklıklarının giderilmesi	GTB, BSTB, KOSGEB	Oluşturulacak bölgesel yeni bir kurum ile bu konuda alınan kararların karışıklığının önlenmesi ve bu karışıklıklar nedeniyle yavaş yürüyen işlerin daha hızlı bir şekilde ilerlemesi mümkün olabilecektir.
		MA5.T3.E2.Sürecin başından sonuna kadarki destek/teşvik prosedürlerinin azaltılması	BSTB, KOSGEB, DOKAP	Bölge KOBİ'lerinin destek/teşviklere erişim konusunda yaşadığı en önemli sıkıntılardan biri (Şekil 2) bu süreçte çok fazla prosedürün olduğu ve bu nedenle işlerin çok yavaş yürüdüğüdür. Bu noktada yeni oluşturulacak bölgesel bir kurum ile bu prosedürler azaltılabilir ve bölge KOBİ'lerinin destek/teşviklerden faydalanma sürecinin daha kolay yürütülmesi sağlanabilir.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam15)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları (Devam)	MA5.T3.Destek/teşvik süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması (Devam)	MA5.T3.E3.Dönemsel ve bölgesel verilen desteklerden KOBİ'lerin haberdar olabileceği ortak iletişim ağının kullanımının yaygınlaştırılması	KOSGEB, TSO, ESOB	Bölge KOBİ'lerine, verilen destek/teşvikler konusunda ne derece bilgi sahibi oldukları sorulduğunda; bölge KOBİ'lerinin %43,8'inin az düzeyde ve %28,6'sının orta düzeyde bilgiye sahip oldukları, %17,3'ünün ise hiçbir bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür ¹⁸ . Bu nedenle bölgesel ortak bir iletişim ağının (444 1 567 gibi) kullanımının yaygınlaştırılması ile bölge KOBİ'lerinin destek/teşvikler konusundaki bilgi düzeylerinin artırılması sağlanabilir.
		MA5.T3.E4.Destek/teşvik başvurularının değerlendirilme süreçlerinin objektif kriterlere uygun olarak yürütülmesi	BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları	Bölge KOBİ'leri ile yapılan görüşmelerde özellikle destek/teşvik verilecek firmaların değerlendirilme süreçlerinin objektif olmadığı, ikili ilişkilere dayandığı ifade edilmiştir (bk. Şekil 2). Bu süreçlerin objektif kriterlere uygun olarak yürütülmesi ile destek/teşviklerin ihtiyaca uygun değerlendirilebilmesi sağlanacak, ayrıca bölge KOBİ'lerinin destek/teşvik sistemine olan güveni de artacaktır.
		MA5.T3.E5.Destek/teşvik öncesi, sonrası ve sonrası etki analizlerinin yapılması	BSTB, KOSGEB, TÜBİTAK	Bölge KOBİ'lerine verilen destek/teşviklerin işletme bazında, titizlikle incelenerek destek/teşvik ihtiyacı olan KOBİ'lere verilmesi ve sürecin başında, sırasında ve sonunda etki analizlerinin yapılması hem kazanılan faydanın bir çıktısı hem de bir sonraki destek/teşvik programları için bir girdi olacaktır.
		MA5.T3.E6.KOBİ danışmanlık hizmetlerinin niteliğine/niceliğine yönelik ulusal standardın ve belgelendirme sisteminin oluşturulması	KOSGEB, TSE, TÜRKAK, Sürekli Eğitim Merkezleri	Bölge KOBİ'lerini geliştirmeye yönelik danışmanlık hizmetlerinin amaca uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için ulusal standardın ve belgelendirme sisteminin oluşturulması ile bu doğrultuda verilen/verilecek danışmanlık hizmetlerinin niteliğinin/niceliğinin artırılması sağlanabilir.
	MA5.T4.Ödeme sisteminde iyileştirmelerin yapılması	MA5.T4.E1.Teminat karşılığı ön avans yapılacak şekilde ödeme sisteminin geliştirilmesi	Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB	Bölge KOBİ'lerinin yapılan destek/teşviklerden faydalanabilmeleri için gerekli giderleri yapıp daha sonra destek/teşvik kapsamına göre geri ödeme aldıkları ve bu sistemin kendilerine uygun olmadığını ifade edilmiştir. Bu nedenle teminat karşılığı ön avans yapılacak şekilde ihtiyaçları dâhilinde ödeme yapılmasının daha uygun olacağı önerilmektedir (bk. Şekil 2).

¹⁸ Detaylar MDA Raporu Sayfa 101'de yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam16)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi	MA6.T1.Kapasite raporlama süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması	MA6.T1.E1.Kapasite raporlarının reele uygun olarak hazırlanması amacıyla ilgili denetimlerin yapılması/arttırılması	Merkez Bankası Reel Sektör Verileri Müdürlüğü, TSO, TOBB, TÜİK	Bölge KOBİ'lerinin kapasite raporlarının düzenlenmesi sürecinde etkili olan eksperlerin işletmelerin üretim kapasitelerinin olduğundan yüksek gösterilmesine neden olması ¹⁹ , gerçeğe uygun olmayan raporların hazırlanmasına ve üretim yapan KOBİ'lere yönelik doğru bilgilere ulaşılması noktasında sorunlara neden olmaktadır. Dolayısıyla bu konuda gerekli denetim ve gözetimlerin yapılması/arttırılması gerekmektedir.
		MA6.T1.E2.Kapasite raporlarının standartlaştırılmasına yönelik çalışmaların yapılması	BSTB, KOSGEB, TOBB	Bölge KOBİ'leri tarafından farklı kapasite raporlarının yazılması ²⁰ , bu konuda bir standardın oluşturulması gerektiğini göstermektedir. Bu konuda TOBB'un belirlediği kapasite kriterlerinin standartlaştırılması sağlanabilir.
	MA6.T2.İmalat sanayi KOBİ'lerinin desteklenmesi	MA6.T2.E1.İmalat sanayi KOBİ'lerine öncelikli olarak desteklerin verilmesi/arttırılması	KOSGEB, BSTB, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, GTB, Hazine Müsteşarlığı, TÜİK, TOBB, TESK	Ülkelerin sürdürülebilir kalkınma için üretim yapmaları gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle özellikle imalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin ilgili destek/teşvik kuruluşları tarafından öncelikli olarak desteklenmesi ve bu sektörlere teşvik edilmesi gerekmektedir.
		MA6.T2.E2.Orta-yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlerde yer alan bölge KOBİ'lerinin ihtiyaçlarının tespiti ve bu doğrultuda desteklerin verilmesi/arttırılması	BSTB, Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, GTB, TÜİK, TOBB, TESK, TİM	Bölge KOBİ'leri arasında en çok gerçekleştirilen sanayi faaliyetlerinin "düşük teknoloji" grubuna dâhil olduğu görülmektedir ²¹ . Bölge KOBİ'lerinin orta-yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlerle yönlendirilmesi amacıyla destek/teşviklerin verilmesi/arttırılması, bölgede yer alan KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısının artmasını sağlayacaktır.

¹⁹ 12.10.2017 tarihindeki Teknik Komite Toplantısı'na katılım gösteren TSO yetkilisinin "Eksperler, kapasite raporlarının yüksek gösterilmesine neden oluyor." ifadesi referans alınmıştır.

²⁰ 12.10.2017 tarihindeki Teknik Komite Toplantısı'na katılım gösteren TSO yetkilisinin "TOBB kapasite kriterlerini düzenliyor, fakat bu konuda farklı kapasite raporları yazılıyor." ifadesi referans alınmıştır.

²¹ Detaylar MDA Raporu Sayfa 56'da yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam17)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)	MA6.T3.İmalat sanayi KOBİ'lerinin verimliliğinin artırılması	MA6.T3.E1.İmalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla bir araştırma projesinin yapılması	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Bakanlığı, TÜİK, DOKAP, Kalkınma Ajansları, TSO	İmalat sanayide faaliyet gösteren bölge KOBİ'lerinin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilecek olan araştırma projesinin çıktıları, ilgili konu hakkındaki destek programlarının hazırlanması sürecine girdi oluşturacaktır.
		MA6.T3.E2.Yapılacak araştırma projesi doğrultusunda ihtiyaçların tespit edilip bu doğrultuda eğitim, seminer vb. organizasyonların yapılması/artırılması	BSTB, KOSGEB, Kalkınma Bakanlığı, TÜİK, DOKAP, Kalkınma Ajansları	İmalat sanayi KOBİ'lerinin yapılacak araştırma projesi doğrultusunda ihtiyaçlarının tespit edilip bu doğrultuda eğitim, seminer vb. organizasyonların yapılması/artırılması gerekmektedir.
	MA6.T4.İhracat yapmak isteyen bölge KOBİ'lerinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi	MA6.T4.E1.İhracat yapmak isteyen bölge KOBİ'lerinin ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik saha araştırmalarının yapılması	KOSGEB, BSTB, TSO, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, İhracatçı Birlikleri	Bölgede yer alan KOBİ'lerin %94,6'sının ihracat yapmadığı görülmüştür ²² . İhracat yapmak isteyen fakat bazı engellerden dolayı yapamayan bölge KOBİ'lerinin tespit edilmesi ve ihtiyaçlarının giderilebileceği destek programlarının veya danışmanlıkların oluşturulması, bölgenin ihracat yapma potansiyelinin değerlendirilmesine ve kapasitesinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.
	MA6.T5.Bölge KOBİ'lerinin ihracat kapasitelerinin artırılması	MA6.T5.E1.Düzenli veya düzensiz olarak ihracat yapan bölge KOBİ'lerine kredi faiz desteğinin verilmesi	KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Eximbank, TİM, İhracatçı Birlikleri	Bölge KOBİ'lerine uygulanan anketlerin sonuçlarına göre; %43,8'i maddi imkânsızlıkları, %25,1'i yurt dışına açılmak için gerekli bağlantıların olmamasını, %19,6'sının ise tecrübeli personel veya departmanın olmamasını ihracat yapmalarının önünde engel olarak görmektedir ²³ . İlgili konuda verilen destek/teşviklerin bu doğrultuda olması daha amaca yönelik olacaktır.
		MA6.T5.E2.Bölge KOBİ'lerinin yurt dışı pazarları hakkındaki bilgi seviyelerinin artırılmasına yönelik projelerin geliştirilmesi	Ekonomi Bakanlığı, AB Bakanlığı, BSTB, TOBB, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, İhracatçı Birlikleri	"KOBİ'ler AB Yolunda" projesi ve benzeri çalışmaların yapılması ile bölge KOBİ'lerinin yurt dışı pazarlar hakkındaki bilgi seviyeleri artırılabilir.

²² Detaylar MDA Raporu Sayfa 98'de yer almaktadır.

²³ Detaylar MDA Raporu Sayfa 98'de yer almaktadır.

Tablo 2. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar (Devam18)

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklama
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)	MA6.T5.Bölge KOBİ'lerinin ihracat kapasitelerinin artırılması (Devam)	MA6.T5.E3.Dış ticaret süreçlerini yürütecek nitelikli iş gücü istihdamının artırılmasına yönelik programların desteklenmesi	KOSGEB, BSTB, Ekonomi Bakanlığı, TOBB, TİM	KOSGEB'in Nitelikli Eleman desteği ile bu alanda gerekli nitelikli iş gücünün istihdamının artırılması sağlanabilir.
		MA6.T5.E4.Ürün ve pazar eşleştirme hizmeti veren destek programlarının hazırlanması	KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, GTB, Kalkınma Ajansları, TOBB, TİM	Bölgede ihracata başlayan KOBİ'lere, bu süreçte destek olacak ürün ve pazar eşleştirme programları ve benzeri danışmanlık hizmetlerinin verilmesi fayda sağlayacaktır.
		MA6.T5.E5.Bölge KOBİ'lerinin yurt dışındaki eğitim ve fuarlara katılımlarının desteklenmesi/teşvik edilmesi	Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, İhracatçı Birlikleri	Bölge KOBİ'lerinin yurt dışı eğitim ve fuarlara katılımları maliyetli olduğundan KOBİ'leri teşvik etmek amacıyla bu noktada yapılan giderlerin vergiden düşürülmesi gibi destek/teşvik programlarının geliştirilmesi faydalı olacaktır.
		MA6.T5.E6.KOBİ'lerin dış ticaret süreçlerini yavaşlatan/engellenen prosedürlerin azaltılması	Ekonomi Bakanlığı, İşleri Bakanlığı, GTB, Dışişleri Bakanlığı	Ticari amaçla yurt dışına çıkacak olan KOBİ'lerin özellikle vize sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat düzenlemesinin yapılması gerekmektedir. Ayrıca gümrük işlemlerinin de oldukça yavaş ilerlemesinden dolayı prosedürlerin azaltılması önerilmektedir ²⁴ .

²⁴ %100 ihracat yapan bir KOBİ katılımcımızın ifadesi: "Gümrük işlem süreleri çok uzun, prosedür çok fazla ihracat yaparken. Bunlar azaltılabilir." şeklindedir.

EKLER

EK 1. Ortak Akıl Platformu (OAP) Çalışması

Sunuş

Bir (1) günlük çalışma; Bölge'deki KOBİ'lerde "Büyüme" ve "Finansman" sorunları göz önünde bulundurularak, KOBİ'ler ile ilgili olumlu ve olumsuz durumlar ile gereksinimlerin tespit edilmesi çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu kapsamda paydaşların, Bölge KOBİ'lerine yönelik güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve ileriki dönemde sorunlu alanlara ilişkin öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini almak amaçlanmıştır. Çalışma programı, TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'nün yürütücülüğünde 18 Şubat 2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Giresun New Jasmin Otel'de gerçekleştirilen çalışmaya konularında uzman kişiler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ile dernek ve birlik temsilcilerinden oluşan 19 kişi katılım göstermiştir.

Programlarda gerçekleştirilen çalışmalar şöyledir:

1. Mevcut Durum Analizi ve Önceliklendirme Çalışması
2. Mevcut Durum Analizine Yönelik Öneri Geliştirme Çalışması
3. KOBİ Ekosistemi Performans Göstergeleri Belirleme Çalışması

Çalışma "kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu rapor, çalışma programında oluşturulan veri ve bilgileri içermektedir. Raporda sunulan sonuçlar; çalışma esnasında katılımcıların tartışıp görüş birliğine vardığı çıktıların son hali olup, TÜSSİDE tarafından üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

EK 2. Mevcut Durum Analizi Çalışması

Mevcut Durum Analizi Çalışması ile geniş katılımlı iç ve dış durum analizi yapılarak, DOKAP Bölgesi KOBİ ekosisteminin iç çevresi, yakın çevresi ve dış çevresinde bulunan taraflar ve unsurlar odağında kapasitenin belirlenmesi ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Mevcut durum analizinde olumlu ve olumsuz değerlendirmeler iki ayrı boyutta düşünülebilir. Birinci kısım olan olumlu değerlendirmelerde Bölge KOBİ'leri ile ilgili güçlü yönler ve Bölge KOBİ Ekosistemi içerisinde avantaj yaratan fırsatlar belirlenirken; olumsuz değerlendirmelerde zayıf yönler ile ekosistemin kendini geliştirmesinde karşılaştığı engeller, sorunlar ve tehditler belirlenir.

Mevcut Durum Analizi çalışmasında katılımcılar, DOKAP Bölge KOBİ ekosisteminin mevcut durumuna yönelik toplamda 2 grup olarak çalışmıştır. İlk aşamada Grup 1 olumlu değerlendirmeler, Grup 2 ise olumsuz değerlendirmelerde bulunmuştur. İlk aşamada her grubun üyeleri grubun konusuna ilişkin bireysel fikir üretmiş, sonrasında üretilen fikirler grup içerisinde okunarak konsolide edilmiştir. İkinci aşamada her bir grup, konsolide ettiği mevcut durum ifadelerini diğer grup katılımcıları ile paylaşarak, grupların bir önceki aşamada oluşturdukları tespit ifadelerine diğer grup katılımcılarının da katkı sunmaları sağlanmıştır. Son aşamada olumlu ve olumsuz konularda hazırlanan fikirler grup katılımcıları tarafından oylanarak önceliklendirilmiştir.

Tablo 3. Olumlu Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi

Tespit İfadesi (Grup 1)	Puan
Çok az işletme sermayesi ile çalışabilmeleri	10
Köylerde faaliyet gösteren firmalara verilen destek unsurları, KDV istisnası, SGK katkısı, faiz desteği, gümrük vergisi istisnası	9
Üniversite ve meslek okullarında okuyan öğrencilere staj ve iş imkânı sağlamaları	7
Yönetici sayısı az olduğu için hızlı karar verebilmeleri	6
İstihdama olumlu katkıları	6
Yeniliğe açık olmaları, niş ürün ve hizmetler sunarak büyüme imkânları oluşturmaları	6
Ulaşım altyapısının (kara, hava, deniz) güçlü olması	6

Tablo 4. Olumsuz Alan Mevcut Durum Tespit İfadesi

Tespit İfadesi (Grup 2)	Puan
Vizyon eksikliği	10
Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına gerekli önemin verilmemesi	10
Uluslararasılaşmama, KOBİ'ler arası ticari ilişkiler (girdi, talep) kurulamıyor.	9
Nitelikli personel yetersizliği	7
Kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmaması	6

EK 3. Öneri Geliştirme Çalışması

Öneriler, mevcut potansiyelden faydalanmak için hayata geçirilmesi gerekenler, olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen vadede tamamlanması beklenen ve ilgili kurum/kuruluşların eş güdümünde gerçekleştirilecek olan çalışmalardır. Olumsuz alanların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması için öngörülen çalışmalar olabileceği gibi olumlu tarafların daha da iyileştirilmesi için çözüm önerilerini içerir.

Öneri Geliştirme Çalışmasında katılımcılardan 2 grup halinde mevcut durum analizi çalışmasında saptanan öncelikli hususlar doğrultusunda hayata geçirilmesi gereken proje,

faaliyet, organizasyonel değişiklik vb. önerileri geliştirmeleri istenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında, gruplar Mevcut Durum Analizi çalışmasında belirledikleri öncelikli mevcut durum ifadelerinden (olumlu ve olumsuz ifadeler) yararlanarak öneriler geliştirmiştir. Öneri ifadelerinin yazılmasından sonra, geliştirilen öneri ifadeleri grup içerisinde okunarak konsolide edilmiş ve önceliklendirme çalışması yapılmıştır.

Tablo 5. Öncelikli Öneri İfadeleri

Grup No.	İfadeler	Puan
Grup 1	Liman faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması kapasitelerinin artırılması / UDHB	14
	Kamu-üniversite-sanayi iş birliği çalışmalarının etkinliği artırılarak, somut sonuçlar elde edilmeli / BSTB - Üniversiteler - Firmalar	10
	Teknokentlerin yaygınlaştırılması / Üniversiteler - Sanayi Odaları	10
	Vizyon belirleme ve planlama konusunda bir proje kapsamında eğitim verilmeli	9
	Nitelikli personel yetiştirilmesi için teknik okulların sayıca artırılması	9
	Kısa, uzun ve orta vadeli planlama konusunda KOSGEB bünyesinde danışmanlıklar oluşturulması	9
	Bölgeye özel teşvik ve destekler düzenlenmeli / Ekonomi Bakanlığı	9
Grup 2	Çay ve fındık kanunu çıkarılmalı / TBMM	12
	Birçok konuya değil, çok iyi bilinen az sayıda konuya odaklanılmalı	10
	Devlet desteklerinin tek bir kurum tarafından verilmesi ile ilgili düzenleme yapılmalı	10
	Deniz, hava ve kara olan bölgede, bu modlar birbirine entegre edilmeli, bu da raylı sistem ilavesi ile olabilir / Bakanlıklar	10
	Bölgeye katı atık bertaraf tesisi kurulmalı / Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	10
	Yaylaların mülkiyet sorunu çözülmeli	10
	Doğu Karadeniz Bölgesi 6. Derece teşviklerden faydalandırılmalı / Kalkınma Bakanlığı	9

Tablo 6. Öneri Geliştirme – Önceliklendirmede Elenen İfadeler

Grup No.	İfadeler	Puan
Grup 1	Verimlilik ve katma değer yaratılması açısından atık yönetimine ve değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapılması	8
	Kredi teminatında kredi garanti fonunun güçlendirilmesi, teminat tutarının yükseltilmesi	8
	Finansal destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi / Ekonomi Bakanlığı	8
	Uluslararası faaliyetlerde devletin öncülüğünün, kapsayıcılığının geliştirilmesi, artırılması	7
	Sektörel, bölgesel ve uluslararası fuarların düzenlenmesi, katılım sağlanmasının teşviki / Ekonomi Bakanlığı	7
	OSB imar mevzuatı bölge ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli / Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	7
	Firmalar arasında ortak çalışma kültürünün geliştirilerek, kümelenme faaliyetlerine önem verilmesi sağlanmalı	6
	İç Anadolu ve Doğu Anadolu bölgesiyle bağlantı yolları iyileştirilmeli / KGM	6
	Devlet desteklerine başvuru süreçlerinin daha yalın hale getirilmesi	5
	Projenin kendisinin de teminat olarak kabul edilmesi (tamamı veya belli bir kısmı)	3
	Kısa, orta ve uzun vadeli planlamanın zorunlu hale getirilmesi	0
	Devlet desteklerine ilişkin mekanizmaların tek çatı altında toplanması	0
	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem verilmesi	0
	Grup 2	Yörenin en önemli geçim kaynağı olan fındık ve çay için meslek okulları ve üniversitelerde bu konuda Ar-Ge ve yatırım ofisleri kurulmalıdır.
Çay sektöründe düzenleyici ve denetleyici bir çay kanunu çıkarılmalı / Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı		8
Kalkınmada öncelikli yörelerde faaliyet gösteren/gösterecek firmalara sağlanan destek unsurları konularında KOBİ'ler bilgilendirilmeli / TOBB - OSB Bakanlığı		8
Altyapı ve çevre düzenlemeleri benzer yatırımlarda ortak yapılmalı / Çevre ve Şehircilik Bakanlığı - Belediyeler		7
Orta ölçekli firmalarda profesyonel yöneticiliğe geçilmeli		7
Her ilde, hatta ilçede mevcut olan üniversite ve meslek okullarından destek alınmalı, karşılıklı ihtiyaçlar için yılın belirli zamanlarında rutin çalışmalar yapılmalıdır.		6
Sektörel örgütlenme sorunlarının çözümünde kolaylıklar sağlanmalı / Gümrük ve Ticaret Bakanlığı – TOBB - TESK		6
Yörede faaliyet gösteren ihracatçı birlikleri, KOBİ'lere ücretsiz kambiyo/dış ticaret elemanı desteği vererek, KOBİ'ler ihracata yöneltilmeli / İhracatçı Birlikleri		6
Mevcut teşvik kanununa göre; bir il kalkınmada hangi öncelik sırasında ise ilçeleri de aynı sırada kabul ediliyor. Bu değiştirilmeli, ilçeler ayrı sıralamaya tabii tutulmamalı / Kanun Koyucu - Kalkınma Bakanlığı		6
Yeşil yol projesi bir an önce bitirilmeli / Kültür ve Turizm Bakanlığı - UDH Bakanlığı		5
Rize-Artvin havaalanı yapılmalı / Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı		5
Günümüz teknolojisini en iyi ölçüde kullanacak bir yapıya bürünmeleri sağlanmalı / Kalkınma Bakanlığı		5
Rize İyidere'de lojistik bölge kurulmalı / UDH Bakanlığı		5

Tablo 6. Öneri Geliştirme – Önceliklendirmede Elenen İfadeler (Devam)

Grup No.	İfadeler	Puan
Grup 2	Yörenin (Karadeniz'in) bütün OSB'leri düzenli olarak bir araya gelerek, fikir tartışmaları, beyin fırtınaları yapmalı ve uygulamalıdır.	5
	Kümelenme çalışmaları yapılmalı / Kalkınma Bakanlığı – Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	4
	KOBİ'lerin kurulum aşamasında, en yakın ilgi alanına bağlı olan odadan izin alınmalı	4
	Bölgenin üretim haritası ve envanteri çıkarılmalı / Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	4
	Sözleşmeli üretim yapılması / Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı - Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	2
	Kritik büyüme aşamasında kurumsallaşmayı başarmalıdır.	2

Tablo 7. Öneri Geliştirme – Konsolidasyonda Elenen İfadeler

Grup No.	İfadeler
Grup 1	Personel seçimi ve işe almada objektif kriterler kullanılmalıdır.
	Firma sahibi yöneticiler, bilmedikleri konularda, özellikle pazarlama ve finansman konularında uzman personel çalıştırmalıdır.
	Sektörel ve yöresel ihtiyaçlara göre ihtiyaçlar belirlenmeli ve teşvik sistemi ile desteklenmelidir.
	Faaliyet gösterilmek istenilen sektörün bölge ve ülke genelindeki analizleri mutlaka yapılmalıdır.
	KOBİ'nin Ticaret Odası üyesi mi yoksa Esnaf ve Sanatkarlar Odası üyesi mi olacağı yasal olarak netleştirilmeli
	KEİK - KOBİ iş birliği anlaşması
	Sınır ötesi (ihracat) çalışmaları için uluslararası işbirlikleri
	Lojistik yapının iyileştirilmesine ilişkin strateji
	KOBİ paydaşlarının sürece dâhil edilmesi
	Bölgesel Sanayi Ticaret Odası
	Sektör temeli ve iş birliği (kümelenme) esaslı teşvik sistemi
	Turizmi 12 aya yayacak kış turizm merkezleri kurulmalı
	Rize – Artvin havaalanının bir an önce yapılması gerekir.
	Firma sahibi yöneticiler personele parayı verip çalıştırım gözüyle bakmamalıdır.
	Yüksek ücretinden kaçınmayıp uzman personel çalıştırmalıdır.
Grup 2	Patron ve yönetici ayrımı yapılarak, eğitilmiş ve tecrübeli yöneticiler KOBİ'lerin yönetimine getirilmelidir.
	Plansız büyümenin önüne geçilmeli ve katı atık arıtma tesisleri devreye alınmalıdır.
	Ar-Ge ve inovasyon konusunda bilinçlendirme ve bilinçlenme
	Kamu kaynaklarından yararlanma stratejilerinin değiştirilmesi
	Vizyon geliştirme konusunda bir proje kapsamında eğitim verilmesi
	İş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi
Yatırım kararlarını verirken mutlaka fizibilite çalışmalarının yapılması / Üniversiteler - İlgili Kurumlar-TKB vb.	
Nitelikli personel istihdamının artırılması	

Tablo 7. Öneri Geliştirme – Konsolidasyonda Elenen İfadeler (Devam)

Grup No.	İfadeler
Grup 2	İşletme içi yetki ve sorumlulukların devredilmesi
	Ücretsiz danışmanlık mekanizmalarının geliştirilmesi
	Ar-Ge desteklerinin tanıtılmasına önem verilmesi
	Firmaların gelişim ve yenilikçilik konusunda gerekli danışmanlık desteklerine ulaşabilmeleri için çalışmalar yapılmalı
	Kalkınma Ajansları, KOSGEB ve ilgili Bakanlıklarca, sanayiye yönelik teşvikler hakkında farkındalık oluşturulmalı
	Firma sahipleri ve yöneticilerine yönelik, işletmenin temel kavramları planlama ve fizibilite yapma eğitimleri verilmesi
	Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili Üniversite - Sanayi iş birliğinin sağlanması
	Üniversitelerin bölgedeki firmalara, muhasebe, organizasyon, Ar-Ge vb. konularında daha aktif katkıda bulunması
	İhtiyaca uygun mesleki ve üniversite eğitiminin ve kontenjanının belirlenmesi

EK 4. Performans Göstergeleri Belirleme Çalışması

Kurum ve kuruluşlarda performans ölçümü, performans göstergeleri yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Performans göstergeleri, kurum ve kuruluşların stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı grupta incelenebilir.

Çalışmanın bu kısmında katılımcılardan, bölgedeki KOBİ'lerin performanslarının ölçülmesinde kullanılacak olan "Performans Göstergeleri" ile bu göstergeler temelinde performans ölçümü esnasında ihtiyaç duyulacak olan verilerin kaynaklarını tanımlamaları istenmiştir. Belirlenen performans göstergesi çeşidinin girdi/çıktı olarak belirtilmesi beklenmiştir. Girdi göstergeleri, belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösteren ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılan araçlardır. Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösteren araçlardır. Performans göstergesi belirleme çalışması, 2 grup halinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Performans Göstergeleri

	Performans Göstergesi	Girdi/Çıktı	Göstergenin Veri Kaynağı
Grup 1	Belli bir zamanda (1 yılda) ne kadar eğitim verdiği (Adam-Saat-Yıl)	*	Firma
	İş kazalarının miktarı	*	İŞKUR
	Krizde dayanıklılık göstergesi	*	Bankalar
	Birim zamandaki üretim miktarı	*	Firma
	Birim zamandaki satış hasılatı	*	Firma
	Proje sayısı	*	Firma
	Patent başvuruları	*	TPE
	Çalışan, mühendis, ustabaşı, usta ve nitelikli personel sayısı	*	Firma
	Aldığı teşvikler	*	BSTB
	Birim zamanda kullanılan enerji miktarı	*	Firma
	Sahip olunan belgeler (İSO, TSE, Bakanlıklar)	*	Firma
	Grup 2	Üretim miktarı artışı	Çıktı
İşletmelerin ortalama yaşı		Çıktı	TSO
İhracat miktarındaki artış		Çıktı	TİM, TÜİK
Elektrik tüketimindeki artış		Çıktı	ETKB
Patent sayısı		Çıktı	TPE
İstihdam artışı		Çıktı	ÇSGB, SGK, İŞKUR
Ar-Ge ve inovasyon destek miktarındaki değişim		Çıktı	BSTB, TÜBİTAK
Ar-Ge projelerindeki artış		Çıktı	Firma
Mühendis, teknik eleman sayısındaki artış		Çıktı	Firma
Yıl içinde alınan eğitim/danışmanlık sayısı		Çıktı	Firma
Bölgede üniversite öğrencilerinin sayısındaki değişim		Çıktı	Üniversiteler
Verimlilik oranındaki artış		Çıktı	Firma
Kapasite kullanım oranındaki artış		Çıktı	Firma
Aile işletmelerinde kaçınıcı kuşağın yönetimde olduğu		Çıktı	Aile İşletmeleri

* Grup üyeleri tarafından belirtilmemiştir.

Girdi göstergeleri, belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösteren ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılan araçlardır. Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösteren araçlardır.

Tablo 9. OAP Katılımcı Listesi

Sıra No	OAP Katılımcı Adı Soyadı	Kurum - Kuruluş
1.	Ahmet KÖROĞLU	Trabzon Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
2.	Ali KARA	Giresun Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği (ESOB)
3.	Ali Kemal KARA	Samsun Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
4.	Öğr. Gör. Arzu TOYGUN TOKLU	Artvin Çoruh Üniversitesi - Hopa Meslek Yüksek Okulu
5.	Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU	Necmettin Erbakan Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
6.	Emre ARSLANBAY	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) - Samsun Yatırım ve Destek Ofisi
7.	Ercan AKBAYIR	Türkiye Halk Bankası A.Ş. - Giresun Şube Müdürlüğü
8.	Ergül SARIKAYA	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) - Ordu Yatırım ve Destek Ofisi
9.	Hamza KESKİN	Kredi Garanti Fonu A.Ş. - Ordu Şube Müdürlüğü
10.	Hayri YOLOĞLU	Artvin Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
11.	Yrd. Doç. Dr. İhsan CORA	Giresun Üniversitesi - İİBF
12.	İsmail KOCAMAN	Rize Ticaret Borsası
13.	Yrd. Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU	Artvin Çoruh Üniversitesi - Hopa İİBF
14.	Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	Giresun Üniversitesi - İİBF - İşletme Bölümü - Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
15.	Mehmet Akif ÖZDEMİR	Samsun Büyükşehir Belediyesi - Kırsal Kalkınma Daire Başkanlığı
16.	Nedim TUNA	KOSGEB Samsun İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü
17.	Ömür GENÇ	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
18.	Doç. Dr. Selçuk BALI	Giresun Üniversitesi - İİBF
19.	Ziver KAHRAMAN	Ordu Ticaret Borsası

*Alfabetik sıraya göre verilmiştir

OAP Katılımcılarının Toplu Fotoğrafi



Teknik Komite Toplantılarından Toplu Fotoğraflar



EK 5. Mülakat Analizi

DOKAP bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumlarını belirledikten sonra ilgili problemlere çözüm üretmek amacıyla, bölgede sanayisi en çok gelişen iki il ile orta düzeyde gelişen ve az düzeyde gelişen birer il olmak üzere toplam 4 ilde 40 KOBİ ile 21 sorudan oluşan (bk. EK 6) yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler neticesinde KOBİ'lerden alınan öneriler, strateji geliştirme ve eylem planı raporuna girdi oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve ana başlık halinde Şekil 1'de verilmiştir. Bu görüşmelerin il bazındaki sayıları; Samsun'da 14, Trabzon'da 12, Giresun'da 10 ve Bayburt'ta 4 KOBİ şeklindedir. KOBİ'ler anket çalışmasına katılım gösteren işletmelerden, faaliyet türlerine (üretim, pazarlama ve hizmet) ve ölçeklerine göre (mikro, küçük ve orta) gruplandırılmış, geri bildirim sayılarına göre eşit oranda dağılım gösterecek şekilde rastgele seçilmiştir. Görüşmelerin ortalama süresi 45 dakikadır.

Mülakat soruları, gerekli sınıflandırmalar yapılarak firmanın kuruluş süreci, firmanın yapısı ve istihdam durumu, firmanın üretim/hizmet kapasitesi, büyüme ve finans, satış ve pazarlama, son olarak da firmadaki eğitim durumu ve farkındalık oluşturma ile ilgili mevcut durumu anlamak üzere 6 başlık halinde hazırlanmıştır. Firmaların ölçeği ve buldukları sektöre bağlı olarak bazı sorular uygun formata getirilerek sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen kayıtlar dijital ortama aktarılarak deşifre edilmiştir. Deşifre edilen görüşmeler daha sonra MAXQDA 12 programı ile kodlanmış ve 9 ana problem başlığı altında öneri geliştirme çalışmasına ait nitel bulgular elde edilmiştir.

Seçilen iller, farklı bölge sınıflandırmalarına tabii ve farklı mülakat sayılarına sahip olmalarından dolayı il bazında yapılan kod matris görselleri, illerin problemlerine yönelik geliştirdikleri toplam önerilere göre ağırlıklandırılmıştır.



Şekil 1. Öneri Geliştirilen Problemler

Şekil 1'de her dört ilde yer alan KOBİ'lerin en fazla öneri geliştirdikleri problem alanının destek/teşviklere ilişkin problemler olduğu görülmektedir. Bunu, personel problemleri ve finansal problemler takip etmektedir. Öneri geliştirilen problem alanlarının, mevcut durum analizinde belirtilen problemlere ilişkin mevcut durum bulguları ile paralellik gösterdiği Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Sorun Alanları ve Öneriler

Sorun Alanları	Sorun Sayısı	Destek/İyileştirme Alanları	Öneri Sayısı
1 Personel problemleri	66	Mesleki/Uygulamalı eğitim	19
		Sosyokültürel yapı	19
		Çalışma şartları	3
2 Desteklere ilişkin problemler	45	Kapsam	28
		Bilgilendirme	23
		Firma seçim kriterleri	22
3 Satış/pazarlama problemleri	43	Finansal güç	7
		Eğitim/bilgilendirme	5
		Müşteri portföyü	3
4 Finansal problemler	28	Vergilendirme sistemi	14
		Faiz oranları	6
		Finansal kaynak	6
		Denetim	4
		Metrekare fiyatları	3
5 Büyümenin getirdiği riskler	7	Sistemli büyüme	5
		Uzman/Danışman hizmet alımı	2
6 Üretim problemleri	7	Fındık	2
		Uzmanlaşma	2
7 İhracat problemleri	6	Prosedürler	2
		Alt yükleniciler ile birlikte çalışma	1
8 Firmalar arası iş birliği olmaması	5	Ortak çalışma kültürü	4
9 Kuruluş aşamasındaki problemler	4	Maliyetler	2

KOBİ'lerle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenen sorun ve öneri alanları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Sorun/öneri sayıları, analiz programında yapılan kodlama sonucunda katılımcıların o sorun/öneri alanlarını toplamda kaç defa ifade ettiklerini göstermektedir. Fakat tabloda sorun alanlarına geliştirilen önerileri ifadeleri (destek/iyileştirme alanları), o sorun alanı içerisinde ön plana çıkan önerileri ifade etmektedir. Dolayısıyla toplam öneri alanları ve sayılarını ifade etmemektedir. Kodlama sonucunda toplamda 234 adet sorun ifadesi 11 ana problem başlığı altında, 277 adet öneri ifadesi ise 9 ana öneri başlığı altında ele alınmış ve Tablo 10'da sorun/öneri alanları konsolide edilmiştir.

Kod Sistemi	Bayburt	Giresun	Trabzon	Samsun
Destek/teşviklere ilişkin problemler_ö				
Gerü ödeme sisteminin iyileştirilmesi				
Firma seçim kriterlerinin iyileştirilmesi				
Komisyon/çatı grubunun oluşturulması				
Prodesürlerin azaltılması				
Destek/teşvikler konusunda bilgilendirmelerin yapılması/artması				
Devlet eliyle danışman				
Kamu-KOBİ iletişiminin artması				
KOSGEB personel sayısının artırılması				
Destek/teşvik sonrası takibin yapılması				
Destek/teşvik miktarının artırılması				
Destek/teşvik kapsamının iyileştirilmesi				
Markalaşma/patent/proje hazırlama eğitimi				
Makine-teçhizat desteği				
Fuarlara katılım desteği				
Personel desteği				
İş alanı (yer) desteği				
Satış/pazarlama desteği				

Şekil 2. Destek/Teşviklere İlişkin Öneriler

KOBİ'lerin devlet destek/teşviklerine yönelik yaşadıkları problemlere ilişkin geliştirdikleri önerilerin (91 öneri) başında 28 öneri ile destek/teşvik kapsamının genişletilmesi yer almaktadır. Kapsamın genişletilmesi ile ifade edilen; personel giderleri, makine-teçhizat, fuarlara katılım, iş alanı (arazi, bina), satış/pazarlama ve markalaşma/patent/proje hazırlama eğitimleri desteğidir. Konu ile ilgili ifadelerden bazıları:

“Satış ve pazarlama alanında destek olsa, eğitim desteği olsa, para vermeseler de bu tarz eğitimler olsa biz kendimizi daha çok geliştirebiliriz.”

“KOSGEB'in makine-teçhizat konusunda destekleri fazla yok, makine alımlarında daha fazla destek olunması gerekir.”

“Bize de yardımcı olunsun. Milli Emlak'tan bana 49 yıllığına yer verseler, benim çok güzel projem var aklımda (aile ortamında, içkısiz, canlı müzik, yöresel motiflerin ağırlıkta olduğu ve içinde parkın da olduğu bir iş yeri) ama gerçekleştirecek yer yok.”

Destek/teşvik kapsamı dışında 23 öneri ile ön plana çıkan ikinci önemli konu; destek/teşvikler konusunda bilgilendirmelerin yapılması/arttırılması gerektiği hususudur. Bu konuda özellikle kamu çalışanları tarafından KOBİ danışmanlıklarının verilmesi gerektiği ve KOSGEB çalışanlarının sayısının artırılması gerektiği ifade edilmiştir.

Konu ile ilgili söylenen ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“Devlet desteklerinin neye göre çıktığını bilmiyoruz. Hibe desteklerini almayı bilmiyoruz. Gürcistan, Azerbaycan gibi ülkelere satış yapmak isteriz. Desteklere ilişkin bilgiler bize ulaşmıyor. Bize bilgi ve destek verilmesini istiyoruz.”

“Bilgilendirmede sorunlar azaltılmalı, iş yoğunluğundan dolayı KOSGEB personeli ilgilenmede eksik kalıyor, bu yüzden personel sayısı artırılmalıdır.”

“Devlet destek ve teşvikleri konusunda danışmanların firmaları tek tek arayarak ilgilenmeleri gerektiğini düşünüyorum. Özel danışman olanlara da güvenemiyoruz. Biz sürekli takip edemiyoruz. Devlet bünyesinde ilgi ve iletişimde eksiklik var.”

“Alternatif yollarla bilgilendirilmeli. Sadece elektronik ortamda bilgi verilmemesi lazım. Örneğin geçenlerde hayvancılık desteği verildi, işi asıl bilen ve hayvancılıkla uğraşan köylüler bunu bilmiyor, bu işi yapmayan uyanık kişiler biliyor.”

22 öneri ile sonraki önemli konu, destek/teşvik sağlanan firmaların seçim kriterleri konusunda iyileştirmelerin yapılması gerektiğidir. Şöyle ki; bu süreçlerin objektif olması gerektiği, bu kriterlerin genişletilmesi ve esnetilmesi gerektiği hususundaki önerilerdir. Konu ile ilgili söylenen ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“Ankara’da adamın varsa kredi çıkıyor, devlet ihtiyacı olana ulaşamıyor. Bugüne kadar bir garibanın kredi aldığını görmedim.”

“KOSGEB hibe kredisine başvurduk ama çıkmadı. Yüksek ve az cirolu iş yerlerine kredi verildi, biz arada kaldık. Bu konuda iyileştirmeye gidilmeli.”

“KOBİ'lere sahip çıkılmalı. Bilinçli ile bilinçsiz esnaf ayırt edilmeli. Ufak esnafa o hibe destekler yansımada. Doğru kişilere verilmediğini düşünüyorum. İş bilen kişilere destek verilmeli, doğru tespit edilmeli.”

“Destek/teşviklerin doğru firmalara verilmesi gerekiyor. Mesela KOSGEB ilk başta kurulduğunda imalatçı veya üreten firmalar ayırımına gitmişti. Daha sonra her alana açıldı. Bu bence genel olarak iyi tabi ama ortada para kaynağı olduğunda pasta bayağı bir dağılıyor. Mesela bizim ciromuz 500 bin iken 100 bin cirosu olan kişiyle aynı kefeye koyuluyoruz. Yani burada bizim yükümüz daha ağır iken aynı parayı alıyoruz.”

Kod Sistemi	Bayburt	Giresun	Trabzon	Samsun
Personel problemleri_ö				
Çalışan yaşının düşürülmesi				
İstihdamda sürekliliğin sağlanması				
İşçi-işveren ilişkilerinin iyileştirilmesi				
Sözleşmelerin bağlayıcı olması				
Kurumsallaşma				
Fındık üretiminin farklı sektörleri de beslemesi				
Çalışma şartlarının iyileştirilmesi				
Düzenli çalışma saatleri				
Dinlenme saatleri				
Bölgenin/ilin sosyokültürel yapısının değiştirilmesi				
İŞKUR'da iyileştirmelerin yapılması				
Nitelikli personel bulma problemleri_ö				
İşletme bünyesinde eğitimin verilmesi				
Üniversite ile sanayi ve ticaret iş birliğinin oluşturulması				
Mesleki/Uygulamalı eğitimin verilmesi				

Şekil 3. Personel Problemlerine İlişkin Öneriler

Bölge KOBİ'lerinin en fazla sorun yaşadığı alanlardan diğeri personel problemleridir. Bu sorun alanına getirilen öneriler (55 öneri); nitelikli personel bulma, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, istihdamda sürekliliğin sağlanması ve bölgenin/ilin sosyokültürel yapısının değiştirilmesi gerektiği şeklindedir. Özellikle bölgenin/ilin sosyokültürel yapısının girişimci ve yenilikçi iş kültürüne uygun olmadığı, bu nedenle de bu alanda iyileştirmelerin yapılması gerektiği Bayburt ve Giresun'da öne çıkacak şekilde her dört ilde de ifade edilmiştir:

“Çalışanlar istikrarlı çalışmıyor, 3-5 yıla ayrılıyor. Ayrılıp kendi işlerini kurmak istiyorlar.”

“İdealist değiller. Hayal dünyasından kurtulmaları gerekiyor. Şans oyunlarının önünde kalabalık varsa o il bitmiştir.”

“İş sorumluluğu ve bilinci olan, iş ahlakına sahip insan çok az var burada.”

Bölgenin özellikle nitelikli iş gücü konusundaki problemlerine yönelik geliştirilen öneriler ise; mesleki/uygulamalı eğitimlerin daha fazla verilmesi, işletme bünyesinde verilen eğitimlerin kalitesinin artırılması ve üniversite ile sanayi ve ticaret iş birliğinin oluşturulması yönündedir.

“Meslek liselerinin veya yüksekokulların staj ve atölye çalışmaları kısmının süresinin artırılması ve takip edilmesi gerekiyor. Yani burayı unutmasınlar. Çünkü meslek liselileri sadece 20 günlüğüne buraya staja gönderiyorlar, onlar da sadece staj yapılmış olsun diye geliyorlar.”

Kod Sistemi	Bayburt	Giresun	Trabzon	Samsun
Finansal problemler_ö				
Kuruluş maliyetlerinin azaltılması				
Personel maaş desteğinin verilmesi				
Metrekare fiyatlarının düşürülmesi				
Denetimin yapılması				
Haksız kazancın önüne geçilmesi				
Finansal desteğinin verilmesi				
Vergilendirme sisteminin iyileştirilmesi				
Personel giderlerinin azaltılması				
Vergi yükünün hafifletilmesi				
Bölgeye özgü vergilendirmenin yapılması				
İl içi hizmet alımının yapılması				
Ülke içi ekonomik istikrarın sağlanması				
Güvenilir ticari zeminin oluşturulması				
Faiz oranlarının düşürülmesi				
Kişiyeye göre faiz oranlarının verilmesi				

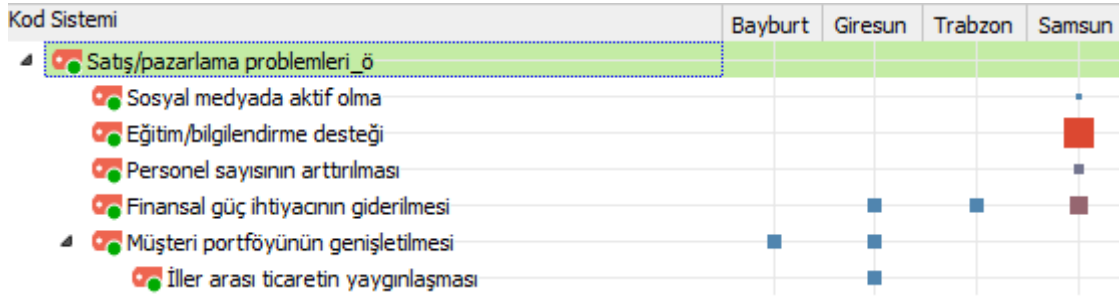
Şekil 4. Finansal Problemlere İlişkin Öneriler

Finansal problemlere ilişkin geliştirilen öneriler (41 öneri); vergilendirme sisteminin ve faiz oranlarının iyileştirilmesi, finansal desteklerin verilmesi ve haksız kazancın önüne geçilmesi amacıyla denetimlerin yapılması/arttırılması gerektiği üzerinedir. Vergilendirme sisteminde önerilen alt başlıklar; bölgedeki KOBİ'lerin genel olarak vergi yüklerinin hafifletilmesi, personel giderlerinin azaltılması ve bölgeye özgü vergilendirme sisteminin oluşturulması kapsamındadır. Konu ile ilgili söylenen ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“İmalatta vergi yükü hafifletilmeli, mesela biz ham maddeyi alıp işlediğimizde, bir makine ortaya çıkarttığımızda biraz daha vergi yükü geliyor ortaya. Tam tersi olması lazım bence.”

“Giderlerimiz fazla, personel giderlerini karşılayamıyoruz. Elemanın özlük hakları iş yerlerine çok maliyetli oluyor.”

“Bayburt gibi kışa maruz yerlerde kar ediyor mu diye firmalara bakılmalı, ona göre özel vergilendirme yapılmalı. Biz burada yılın sadece 6 ayı çalışabiliyoruz.”



Şekil 5. Satış/Pazarlama Problemlerine İlişkin Öneriler

Satış/pazarlama problemlerine ilişkin öneriler (18 öneri) ile ilgili ön plana çıkan konular; finansal güç ihtiyacının giderilmesi, konu kapsamında eğitim/bilgilendirme desteğinin verilmesi, personel sayısının artırılması ve sosyal medyada aktif olmak gerektiğidir. Ayrıca KOBİ'ler, satış/pazarlama alanında yapılanları/yapılacakları “maliyeti yüksek bir çaba ve yük” olarak görmektedirler:

“Bizim maddi sıkıntılarımız var. Onları karşılayamayız.”

“Sermaye ve iş gücümüzün bu işler için yeterli olmadığını düşünüyoruz.”

“Firmalara özel, bu bilinci arttıracak destekler sağlanmalıdır. Bu alandaki uygulamalara dair eğitimler verilmelidir.”

Görüşme kapsamındaki KOBİ'lere büyümenin getirdiği risklerin nasıl bertaraf edilebileceği sorulduğunda geliştirilen öneriler;

- Sistemli büyüme,
- Konu hakkında uzman/danışman hizmet alımının yapılması,
- Kurumsallaşma,
- İş bilen ve tercih edilen işletme olma

şeklinde. Konu ile ilgili söylenen ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“Yani ona göre büyürken o büyüklükte iş almak lazım karşılığını vermek için. Yer ve makine kapasitesi anlamında da üretim sahasında kaynağı orantılı olarak arttırmak gerekiyor.”

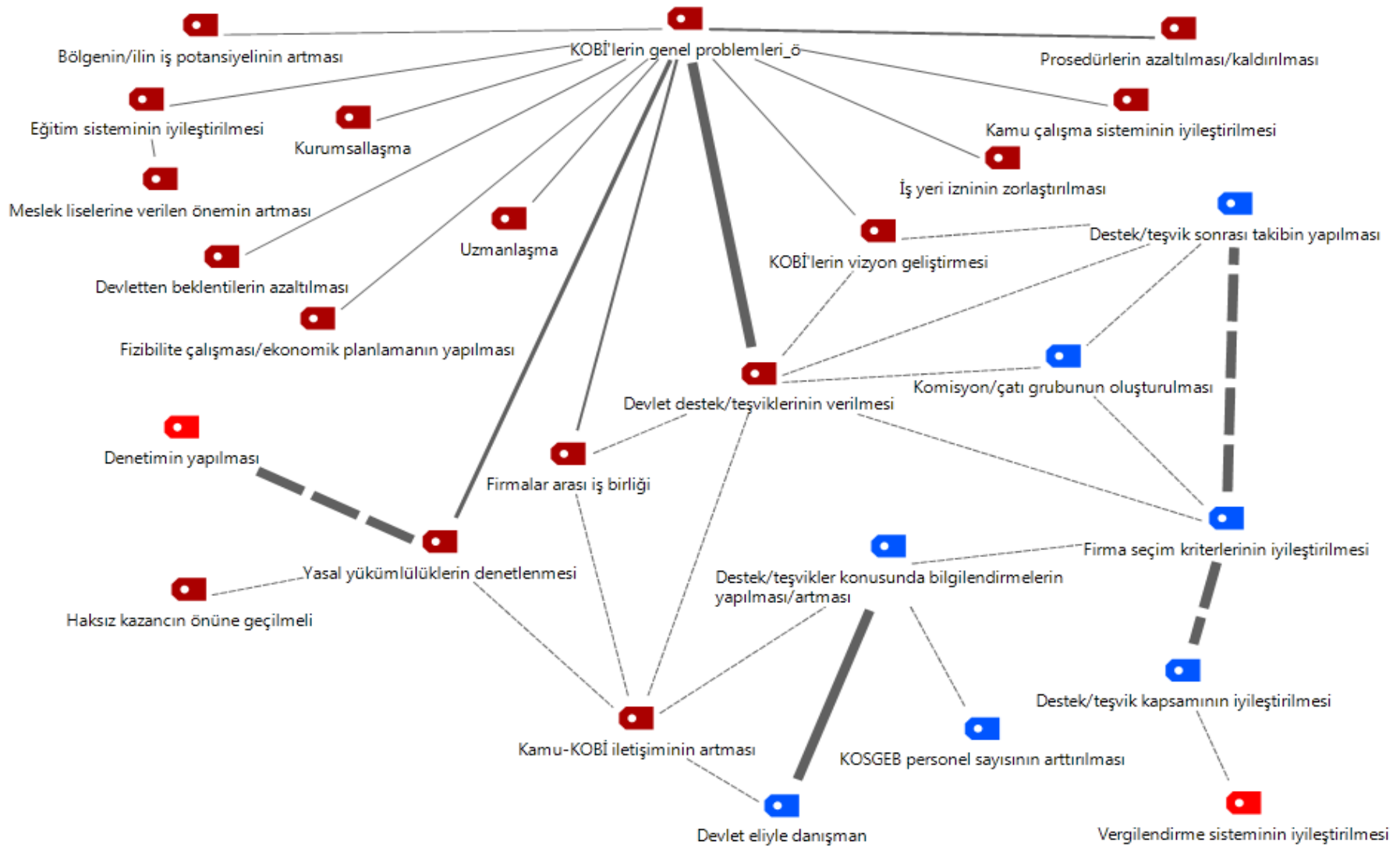
“Müşteri potansiyelini ve talebini karşılayacak kadar konu hakkında uzman/danışman hizmet alımının yapılması gerekiyor.”

“Büyüdükçe kontrol kaybediliyor. Sistemli büyüme gerekiyor.”

Son olarak, KOBİ'lerin genel problemlerine ilişkin geliştirilen önerilere (43 öneri) bakıldığında;

- Devlet destek/teşviklerinin verilmesi,
- Yasal yükümlülüklerin denetlenmesi,
- KOBİ'lerin kuruluş öncesi fizibilite çalışması yapması,
- Bürokratik işlemlerin süresinin hızlandırılması,
- Eğitim sisteminin iyileştirilmesi,
- KOBİ'lerin vizyon sahibi olmaları

gerektiği üzerine öneriler geliştirilmiştir. İlişkilerin ağırlıkları Şekil 6'da gösterilmektedir. Örüntü kurulan her ilişki karşılıklı olarak sebep-sonuç ilişkisi içerisinde birbirini etkilemektedir.



Şekil 6. KOBİ'lerin Genel Problemlerine İlişkin Öneriler

EK 6. Mülakat Formu

DOKAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi KOBİ Mülakat Formu

Firmanın Adı:

Mülakat Yapılan Kişinin Adı –Soyadı:

Unvanı:

Telefon:

E-Posta:

1. FİRMANIN KURULUŞ SÜRECİ

- 1.1. Firma kuruluşuna nasıl karar verdiniz? Bu aşamada herhangi bir fizibilite çalışması veya planlama yaptınız mı?
- 1.2. Firmanızın kuruluş aşamasında karşılaştığınız engeller var mıdır? Varsa nelerdir? Öncelik sıralamasına göre belirtir misiniz? (Firma kuruluş maliyetleri vb.)
- 1.3. Kuruluş aşamasında hangi kurum veya kuruluşlardan destek aldınız?

2. FİRMA YAPISI ve İSTİHDAM

- 2.1. Firmanızın yönetim örgütlenmesi nasıldır? Firmanızda profesyonel yönetim durumu nedir?
- 2.2. Firmanızın istihdam durumu ve yeterliliği & niteliği hakkında ne düşünüyorsunuz? (Ayrıca 5 en iyi olacak şekilde 5 üzerinden değerlendiriniz)
- 2.3. Nitelikli işçi bulma konusunda problem yaşıyor musunuz? Bu konuda sizce neler yapılabilir?

3. FİRMA KAPASİTESİ

- 3.1. Firmanızın temel yeteneği / faaliyet alanı nedir? Hangi konuda rakiplerinize göre avantajlı durumdasınız? Bunun yanında dezavantajlı olduğunuz alan ya da geliştirmeniz gerektiğini düşündüğünüz yetenekler nelerdir?
- 3.2. Firmanızı bölgede ve pazarda farklı kılan nedir? Firmanız hangi konuda sektörde/bölgede örnek gösterilir?
- 3.3. (Üretim işletmesi ise) İşletmenizin kapasite kullanım oranını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir? Açıklayınız.
- 3.4. (Üretim işletmesi ise) Teknolojik gelişmişlik seviyesinin arttırması için sizce neler yapılabilir?

4. BÜYÜME ve FİNANS

- 4.1. İşletme karınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4.2. İşletme olarak kullandığınız dış finansman kaynaklarını belirtiniz.
- 4.3. Kredi bulma konusunda yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunların çözümü sizce neler yapılabilir?
- 4.4. İşletme olarak en yaygın kullandığınız kredi vadesini belirtiniz. Neden?
- 4.4. Firmanız açısından büyümenin getirdiği riskler sizce nelerdir? Bu riskleri bertaraf etmek için neler yapılabilir?

EK 6. Mülakat Formu (Devam)

5. SATIŞ ve PAZARLAMA

5.1. İhracat faaliyetinde bulunuyor musunuz? Bulduğunuz sektör itibariyle ihracat faaliyetinde bulunan rakipleriniz var mı? Peki, sizce ihracat faaliyetinde bulunmanızın önündeki engeller nasıl aşılabilir?

5.2. Markalaşma ve pazarlama konusunda yaşanan sıkıntıların aşılması hususunda sizce neler yapılabilir?

6. EĞİTİM ve FARKINDALIK

6.1. Firmanızın temel, teknik, yönetsel yetkinlikler vb. alanındaki eğitim ihtiyacı ne düzeydedir? Yetkinlikleri arttırmak adına neler yapılabilir?

6.2. Devlet destek ve teşvikleri konusunda ne derece bilgi sahibisiniz? Bilgi düzeyinizi arttırmak adına neler yapılabilir? Eğer destek/teşvik aldıysa; Bu destek ve teşviklerden fayda sağladınız mı? Faydayı arttırmak adına sizce neler yapılabilir?

6.3. Firmanızın ileriye yönelik hedefleri nelerdir?

6.4. Sizce ülkemizdeki KOBİ'lerin sorunlarının çözümlüne yönelik yukarıda belirtilen hususlar haricinde yapılması gerekenler nelerdir?

NOTLAR:

KAYNAKÇA

2014-2018 10. Kalkınma Planı. "KOBİ'lerin ve Esnaf Sanatkârın Güçlendirilmesi." Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Özel İhtisas Komisyonu Raporu.

2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP). 5 Eylül 2015 tarihli ve 29466 Sayılı Resmi Gazete.

2015-2018 Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP). 1 Temmuz 2015 tarihli ve 29403 Sayılı Resmi Gazete.

2015-2018 Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planı. 27 Haziran 2015 tarihli ve 29399 Sayılı Resmi Gazete.

2015-2018 Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi. 25 Haziran 2015 tarihli ve 29397 Sayılı Resmi Gazete.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6824 Sayılı Kanun. 8 Mart 2017 tarihli ve 30001 Sayılı Resmi Gazete.

KOSGEB Destek Programları Raporu. (2016). Ankara: KOSGEB.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (Kabul Tarihi: 31.05.2006). 16 Haziran 2006 tarihli ve 26200 Sayılı Resmi Gazete.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) Uygulama Yönetmeliği. 10 Ağustos 2016 tarihli ve 29797 Sayılı Resmi Gazete.

Üretim Reform Paketi Çalıştayı Çalışma Grubunun Sunumu. (17 Ocak 2016). Ankara: BSTB.

Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar. (2012, 19 Haziran). 28328 Sayılı Resmi Gazete.

İnternet Yazıları

Teknoyatırım. (28 Kasım 2017).

<https://teknoyatirim.sanayi.gov.tr/Upload/SingleFile/Dosya-935-763.pdf> adresinden alındı.

Bölüm 16

DOKAP Bölgesindeki Serbest Bölgelerin Etkinlik Analizi

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	8
METODOLOJİ VE UYGULAMA	12
1. SERBEST BÖLGELER HAKKINDA	14
1.1. Serbest Bölgenin Tanımı	14
1.2. Serbest Bölgelerin Gelişimi	17
1.3. Serbest Bölgelerin Ülke Ekonomilerine Katkıları	19
1.3.1. Serbest Bölgelerin Olumlu Etkileri	19
1.3.2. Serbest Bölgelerin Olumsuz Etkileri	20
2. DÜNYADA MEVCUT DURUM	22
2.1. Dünyadaki Serbest Bölgeler	22
2.2. Yurtdışı İyi Uygulama Örnekleri	29
2.2.1. Birleşik Arap Emirlikleri – Dubai - Jebel Ali Serbest Bölgesi	29
2.2.2. Fas - Tanger Med Bölgesi	35
3. TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM	42
3.1. Türkiye'deki Serbest Bölgeler	43
3.2. Türkiye'deki Serbest Bölgelere İlişkin Yasal Düzenlemeler	49
3.3. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Ekonomiye Katkıları	52
3.4. DOKAP Bölgesi'nde Yer Alan Serbest Bölgeler	57
3.4.1. Serbest Bölgelerin Bulunduğu İller Hakkında Bilgi	57
3.4.2. DOKAP Bölgesinde Yer Alan Serbest Bölgeler	59
3.4.2.1. Trabzon Serbest Bölgesi	59
3.4.2.2. Samsun Serbest Bölgesi	63
3.4.2.3. Rize Serbest Bölgesi	66
3.5. Türkiye'de İyi Uygulama Örneği (Ege Serbest Bölgesi)	71
3.5.1. Ege Bölgesi ve İzmir Hakkında Genel Bilgi	71
3.5.2. Ege Serbest Bölgesi	75
4. SAHA ÇALIŞMALARININ ANALİZİ	83
4.1. Kapsam	83
4.2. Firmalar - Tanımlayıcı Analiz	83
4.3. Firmalar – Serbest Bölgeler	85
4.4. Serbest Bölgelerin Mevcut Durum Analizi	89
4.5. DOKAP Serbest Bölgeler İçerik Analizi	93
5. SERBEST BÖLGELERİN ETKİNLİK ANALİZİ	97
5.1. Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri	97
5.2. Serbest Bölgelerin Etkinlik Analizi	101
5.2.1. Veri Zarflama Analizi	101
5.2.2. Çalışma Yöntemi Hakkında	102
5.2.3. Bulgular	105
6. DOKAP Bölgesi'ndeki Serbest Bölgelere Yönelik Öneriler	108

TABLolar

Tablo 1. Fiziksel Konumuna Göre Serbest Bölgelerin Sınıflandırılması	16
Tablo 2. Serbest Bölge Terminolojisinin Zaman İçerisindeki Gelişimi.....	22
Tablo 3. Serbest Bölge Çeşitleri ve Ülke Örnekleri	23
Tablo 4. JAFZA'nın 2016 Yılında Yaptığı Toplam Ticaretin Bölgelere Göre Dağılımı	33
Tablo 5. Tetouan Park Yönetimi	41
Tablo 6. Türkiye'deki Serbest Bölgeler	46
Tablo 7. Türkiye'deki Serbest Bölgelerde Faaliyet Gösteren Firmaların Sermaye Yapısı	48
Tablo 7. Serbest Bölgelerin Yönlerine Göre Ticaret Hacimleri (1000 ABD \$)	53
Tablo 8. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu	57
Tablo 9. Trabzon, Samsun ve Rize'nin Net Göç Hızı (%)	57
Tablo 10. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin İstihdam Oranları.....	57
Tablo 11. Trabzon, Samsun ve Rize İllerindeki KOBİ Çalışan Sayısı	58
Tablo 12. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin İhracat Değerleri (TL)	58
Tablo 13. Trabzon SB'nin Alan Bilgileri.....	59
Tablo 14. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Yönünün Yıllara Göre Dağılımı (Dolar)	62
Tablo 15. Trabzon İli ve Trabzon SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması.....	63
Tablo 16. Samsun SB'nin Alan Kullanım Durumu	64
Tablo 17. Samsun İli ve Samsun SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması.....	66
Tablo 18. Rize Serbest Bölge'nin Yıllara Göre Toplam Ticaret Hacmi (ABD \$)	68
Tablo 19. Rize Serbest Bölge'de Faaliyet Ruhsatı Alan Firmalar	69
Tablo 20. Rize Serbest Bölgesi 1997-2010 Yılları Arası İstihdam Verileri	70
Tablo 21. İzmir'e Genel Bakış.....	72
Tablo 22. Ege Bölgesi ve İzmir'in Yıllara Göre Nüfus Artışı	73
Tablo 23. Ege Bölgesi'ndeki İllerin İstihdam Oranları	73
Tablo 24. Ege Serbest Bölgesi'nin Alan Bilgileri	75
Tablo 25. Ege Serbest Bölgesi'nde Ruhsat ve Firma Bazında Kullanıcıların Dağılımı	77
Tablo 26. Ege Serbest Bölgesi'nde İstihdamın Dağılımı (Haziran 2017)	77
Tablo 27. İzmir İli ve Ege SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması	79
Tablo 28. 2016 Yılında Ege SB'nin Ülke Bazında Ticaret Hacmi (ABD Doları)	80
Tablo 29. Ege SB ile Diğer SB'lerin Ticaret Hacmindeki Değişimin Karşılaştırılması	81
Tablo 30. Görüşülen Firmaların Genel Özellikleri	84
Tablo 31. İçerik Analizine Göre Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri.....	97
Tablo 31. İçerik Analizine Göre Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri (Devam)	98
Tablo 32. Görüşülen SB'lerde Sunulan Hizmetler	98
Tablo 33. Yazında SB'lerin Başarı Kriterleri.....	99
Tablo 33. Yazında SB'lerin Başarı Kriterleri (Devam)	100
Tablo 34. İşletici Kuruluşun Kurumsallık Seviyesi Aracı	104
Tablo 35. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Etkinlik Değerleri	105
Tablo 36. Etkin Duruma Ulaşmak için Hesaplanan Marjinal Yüzde Artış Oranları	107
Tablo 37. DOKAP Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren SB'lere Yönelik Stratejik Eylemler.....	110

ŞEKİLLER

Şekil 1. Metodoloji ve Uygulama.....	12
Şekil 2. Özel Ekonomik Bölgelerin Sağladığı Faydalar	14
Şekil 3. Serbest Bölgesi Bulunan Ülke Sayısı	17
Şekil 4. Yıllara Göre Dünyadaki Serbest Bölge Sayısı	18
Şekil 5. Katowice Özel Ekonomik Serbest Bölgesi Sektörel Dağılım Oranları	28
Şekil 6. Katowice Özel Ekonomik Bölgesine Yapılan Yabancı Yatırımların Ükelere Göre Dağılımı.....	28
Şekil 7. 2016 Yılında JAFZA'ya Gelen Firmaların Bölgesel Dağılımı.....	32
Şekil 8. JAFZA'nın Ticari Hacminde Yer Alan Sektörlerin Payı	33
Şekil 9. Fas'ın İhracatında Önemli Paya Sahip Olan Ülkeler.....	36
Şekil 10. Türkiye'deki Serbest Bölgeler.....	42
Şekil 11. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Yönetimi	43
Şekil 12. Türkiye'de Serbest Bölge Kurulma Süreci	49
Şekil 13. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Ticari Hacimleri.....	52
Şekil 14. Türkiye'deki SB'lerin Toplam SB Ticaret Hacminden Aldıkları Pay	54
Şekil 15. Türkiye'deki SB'lerin Toplam SB İstihdamından Aldıkları Pay	55
Şekil 16. Türkiye'nin Dış Ticaret Hacminde SB'lerin Oranı.....	55
Şekil 17. SB'lerin Toplam Ticaret Hacminde SB'den Yurt İçine Yapılan Ticaretin Oranı	56
Şekil 18. Trabzon SB'nin Yıllara Göre Faaliyette Bulunan Ruhsatlı Firma Sayısı.....	60
Şekil 19. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Yıllara Göre Dağılımı	61
Şekil 20. Trabzon SB'de İstihdamın Yıllara Göre Dağılımı	61
Şekil 21. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Ülkere Göre Dağılım Oranı	62
Şekil 22. Samsun SB'de Faaliyet Gösteren Firmaların Yıllara Göre Dağılımı.....	64
Şekil 23. Samsun SB'nin Ticaret Hacminin Yıllara Göre Dağılımı	65
Şekil 24. Samsun SB'deki İstihdamın Yıllara Göre Dağılımı	65
Şekil 25. İzmir İlinin İhracat Kalemlerinin Dağılımı (%).....	71
Şekil 26. İzmir İlinin İthalat Kalemlerinin Dağılımı (%).....	72
Şekil 27. İzmir'deki Ar-Ge Merkezlerinin Sektörel Dağılımı	74
Şekil 28. Ege SB'de Faaliyet Gösteren Firmaların Faaliyetlerine Göre Dağılımı	76
Şekil 29. Ege Serbest Bölgesi'nin Yıllara göre İstihdam Sayısı	78
Şekil 30. Yıllar İtibariyle Ege Serbest Bölgesi Ticaret Hacimleri	79
Şekil 31. Türkiye'deki Serbest Bölgelerde Ticaret Hacmi (1.000 \$).....	80
Şekil 32. Firmaların Rekabet Avantajları.....	84
Şekil 33. Firmaların Gelecek Hedefleri.....	85
Şekil 34. Firmaların SB Tercih Nedenleri	85
Şekil 35. Firmaların SB'de Faaliyet Göstermekten Dolayı Duydukları Memnuniyet.....	85
Şekil 36. Firmaların Sorunlarına İlişkin Kavram Haritası	87
Şekil 37. Firmaların İşletici Kuruluştan Duydukları Memnuniyet.....	88
Şekil 38. Katılımcılara Göre Ülkemizdeki En Başarılı SB'ler	88
Şekil 39. Paydaşlara, BKİ ve Bölge Müdürlüklerine Göre SB'lerin Sorunlarına İlişkin Kavram Haritası.....	91
Şekil 40. SB'lerin Güçlü Yönleri	92
Şekil 41. DOKAP Bölgesi SB'lerde Faaliyet Gösteren Firmaların Sorunları	93
Şekil 42. Paydaşlar, DOKAP BKİ ve Bölge Müdürlüklerine Göre DOKAP SB'lerin Sorunları	95
Şekil 43. DOKAP Bölgesi'nde Yeni Bir SB kurulmalı mı?.....	96
Şekil 44. Serbest Bölgeler Referans Numaraları.....	107
Şekil 45. Katılımcıların DOKAP Bölgesi'ndeki SB'lere Yönelik Önerileri.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
BKİ	Bölge İşletici Kuruluş
DOKAP	Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı
EB	Ekonomi Bakanlığı
ESBAş	Ege Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	Uluslararası Para Fonu
İDESBAş	İzmir Deri Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
İİB	İhracat İşlem Bölgesi
İZBAş	İzmir Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
GOÜ	Gelişmekte Olan Ülkeler
GSYH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
JAFZA	Jebel Ali Serbest Bölgesi
KİK	Körfez İşbirliği Konseyi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MARTEK	Marmara Teknokent
RİSBAş	Rize Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
SASBAş	Samsun Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
SB	Serbest Bölge
TAREKS	Dış Ticarete Risk Esaslı Kontrol Sistemi
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TRANSBAş	Trabzon Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.ř.
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
VZA	Veri Zarflama Analizi
YYHGM	Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü

GİRİŞ

Serbest Bölge (SB), ülkelerin karşılıklı koydukları ticaret kısıtlamalarından etkilenmeyen bölgeler olarak bilinmektedir. Dünya Bankası serbest ticaret bölgesini “ticaret, aktarma ve re-export işlemleri için depolama, saklama, dağıtım işlemlerinin yapıldığı küçük, çitle çevrili ve gümrüksüz alanlar” olarak tanımlamaktadır¹. Her ne kadar Dünya Bankası'nın tanımı Serbest Ticari Bölgeleri daha dar kapsamlı aktarmış olsa da bugün SB emek yoğun üretimlerin yapıldığı, hammadde ihracatının yoğun olduğu, bilişim, sağlık, finansal çözümler gibi hizmet endüstrisinin kümelenildiği alanlar olarak da dikkat çekmektedir. Küreselleşme ile birlikte özellikle gelişmekte olan ülkeler, ülkelere olan döviz girişini hızlandırmak ve dış ticaret hacmini arttırmak için SB'leri önemli bir ekonomik araç olarak görmektedir. Bu anlamda, üretim ve ticaret yapan firmalara sağladığı teşvikler nedeniyle yabancı yatırımcıları çekebilme gücüne sahip olması, ev sahibi ülkede istihdam yaratması, bölgenin ve ülkenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlaması gibi avantajları nedeniyle SB'ler dünya ekonomisinde stratejik bir öneme sahiptir. Nitekim SB'lerin, devletin yabancı yatırımcı çekmek için izlediği önemli bir politika aracı olduğuna dair vurguya sıklıkla rastlanmaktadır². Yapılan çalışmalar da göstermiştir ki SB'ler, uygun yatırım iklimine sahip ülkelerin dış ticaretini olumlu yönde etkilemektedir³.

Ülkelerin özel ekonomik imtiyazlara sahip alanlar oluşturmasının geçmişi 16. yy'a dayansa da 1960'lara kadar özel ekonomik bölgelerin dünya ekonomisinde çok az bir yer tuttuğu görülmektedir. Ancak bu tarihten itibaren özel ekonomik yapılanmalar farklı adlarla ve formlarla dünya ölçeğinde önemini göstermeye başlamıştır. Özellikle Uzak Doğu'da yer alan Güney Kore, Tayvan, Malezya, Çin, Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde zaman içerisinde ekonomik serbestliğe sahip bölgeler giderek artmış ve diğer ülkelere yayılmıştır. SB'lerin gelişmişlik düzeyleri de tanımlanması da ülkeden ülkeye değişmektedir. Ülkeler özellikle dış ticaret ve mali politikalarına göre SB'leri farklı isimlerle ve farklı yapılanmalarla faaliyete geçirebilmektedir. Serbest ticari bölgeler (Free-Trade Zones) daha çok ithalat ve ihracat vergi muafiyetleri ile re-export işlemleri yaparken, bir aşama sonrası olan ihracat ağırlıklı bölgeler (Export-processing Zones) re-export işlemlerinden ziyade önemli katma değere sahip malların ihracatına odaklanmaktadır. Özel Ekonomik Bölgeler (Special

¹ “Zone Definition”, Special Economic Zone: Performance, Lessons Learned and Implication for Zone Development, Washington D.C: World Bank, 2008, syf.9-11

² Jenkins M, 2005, ILO, Working Paper NO.97; Kabakoz, 2012; Öncel ve Demirtaş, 2017; Teyler ve Negrete 2009; Davisson C.M., 2010

³ Pacione M, 2005; Jayanthakumaran, 2003; Jenkins, 2005; Tiefenbrun, 2013, Teyler ve Negrete 2009, Karaduman ve Yıldız 2002; Tümenbatur 2012; Komar, Unırat, Lutsiv, 2016

Economic Zones) ise pek çok sektörün gelişimine yönelik yaklaşımı takip ederek hem ulusal hem de uluslararası pazara odaklanır⁴. Öte yandan “Özel Ekonomik Bölgeler”, bir ülke içinde ya da sınırlar arasında özel bir bölgede serbest ticaret yapan ve ülkenin geri kalanından farklı imtiyazların ve politikaların uygulandığı alanlara verilen şemsiye bir tanım olarak da kullanılmaktadır. Dolayısıyla Özel Ekonomik Bölge, Serbest Ticaret Bölgesi, İhracat İşlemleri Bölgeleri vb. pek çok sınıflama “Özel Ekonomik Bölge” çatısı altında değerlendirilmektedir⁵.

Dışa açık ekonomi politikasının önemli bir aracı olan SB’ler 1980’li yıllarda 80 ülkede 450 tane⁶ iken 1999 yılında tüm dünyada 116 ülkede yaklaşık 43 milyon insanın çalıştığı 3000 bölgeye ulaşmıştır⁷. Dünya Bankası’nın 2008 Raporu’na göre ise özel ekonomik bölgelerde doğrudan çalışan kişi sayısı 68,4 milyonu geçmiştir, sadece 61,8 milyon kişi Asya ve Pasifik ülkelerindeki bölgelerde çalışmaktadır⁸. Günümüzde SB’lerin 3500’ü geçtiği ve yıllık 500 milyar dolarlık ticaret hacmine sahip olduğu bildirilmekle birlikte⁹ The Economist’in 2015 yılında yayınlamış olduğu veriye göre dünyada 4300 tane Özel Ekonomik Bölge vardır¹⁰.

Dünyadaki SB uygulamalarına bakıldığında, SB’lerin ülkenin dış ticaret ve döviz girişine katkılarının yanında teknoloji, inovasyon, eğitim ve refah artışına sağladıkları katkılarla da dikkat çekmektedir. Örneğin, Çin’in 1980’ler sonrasında dışa açık ekonomi politikaları ile beraber uygulamaya koyduğu 4 özel ekonomik bölge, sonrasında kurulacak ileri teknoloji endüstri gelişim bölgeleri, serbest ticaret bölgeleri, ihracat işlemcisi bölgeleri gibi diğer özel ekonomik bölge türlerinin de temelini oluşturmuştur ve zamanla çoğalmışlardır. 2013’te Çin’de 191 tane ulusal endüstri parkı olduğu, bazı bölgelerinde endüstriyel parkların GSYH’nin büyümesine %50 ila %80-90 oranında katkı yaptığı belirtilmektedir¹¹. Bununla beraber Çin’deki farklı türlere sahip özel ekonomik bölgelerin, tüm dünyadan sermayenin girişini kolaylaştıracak kümeler ve kaynaklar oluşturduğu, teknoloji, yetenek ve Ar-Ge çalışmalarını çektiği vurgulanmaktadır. Nitekim Çin’deki özel bölgeler, ülkenin inovasyon ve teknoloji gelişimine de katkı yapmış ve Çin’deki teknoloji ticarileştirme oranı %10’larda iken endüstriyel parklarla beraber bu oran %60’ları geçmiştir. Tarımda teknolojik gelişmelerin katkısı %55.2 iken, tarım-teknoloji parklarının ve tarımsal demonstrasyon bölgelerinde

⁴ OECD Observer, No. 275, November 2009

⁵ Guangwen M, “The Theory and Practice of Economic Zones: The Case Study of Tianjin, People’s Republic of China”, Doktora Tezi, 2003:18

⁶ Tümenbatur, A. “SB ve Türkiye Ekonomisine Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme”, Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enst.Der., Cilt.21, Sayı.3, 2012, 340

⁷ <http://www.economywatch.com/international-trade/free-trade-zone.html> Erişim Tarihi 11.10.2017

⁸ World Bank Group Report, Special Economic Zones: Performances, Lessons Learned, And Implications for Zone Development, April 2008, p.34

⁹ <https://www.financierworldwide.com/impact-of-chinas-free-trade-zones/#.WeiEW1u0PIU>

¹⁰ <https://www.economist.com/news/leaders/21647615-world-awash-free-trade-zones-and-their-offshoots-many-are-not-worth-effort-not>

¹¹ Zeng Z.D., “Global Experiences with Special Economic Zones - With A Focus on China and Africa”, The World Bank, Trade and Competitiveness Global Practice, February 2015, 4

uygulanan teknolojinin katkı oranı ise %70'lere ulaşmaktadır ki bu oran gelişmiş ülkelerle baş başadır. Son olarak Çin'deki söz konusu tarım-teknoloji parkları ile çiftçilerin elde ettiği gelir, civar köylerdeki çiftçilerin gelirlerinden %30 daha fazla olduğu belirtilmektedir¹².

Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'ne baktığımızda ise örneğin Mısır'daki SB'lerde çalışan sayısı 136 bini geçmiştir. fDi tarafından 2016 yılının en iyi serbest bölgesi seçilen Birleşik Arap Emirlikleri DMCC Serbest Ticaret Bölgesi, içerisinde farklı kullanımlara açık 66 iş kulesi, 5 oteli, 92 eğitim kurumu, 600'den fazla parakende satış yeri ile yatırım yapan pek çok farklı sektör ve endüstriyi tek bir alanda toplamıştır¹³. Ayrıca, Viyana Modul Üniversitesi de ilk deniz aşırı kampüsünü DMCC SB'de açmıştır. Bölgede iş kurma süreci dijitalleşme stratejileri doğrultusunda on-line yapılarak 31 günden 15 güne düşmüştür. Tüm dokümanlar dijitaldir ve yatırımcı ilgili işlem evraklarını saatler içinde alabilmektedir. Serbest Bölge uygulamaları ile adından sıkça söz ettiren ve bu raporda da detayları verilecek olan Dubai'nin toplam ihracatının içinde SB'lerin yapmış olduğu ihracat ise %60'lık bir paya sahiptir¹⁴. Birleşik Arap Emirliklerinin (BAE) 2016 toplam ihracatının ise yaklaşık %49'unu oluşturmaktadır.

fDi tarafından 2015-2017 yıllarında Avrupa'nın en iyi SB'si seçilen Polonya Katowice Özel Ekonomik Bölgesi ise, 65 bin kişi istihdam etmekte ve otomotiv sektörü toplam yatırımın %63'ünü oluşturmaktadır¹⁵. Katowice Özel Ekonomik Bölge, yatırımcı ile yerel eğitimi birleştiren ve bölgenin eğitimle güçlendirilmiş yeteneğini istihdama yönelten bir yapıya sahiptir. Buna göre yatırımcı tarafından iş alanında gerekli olan beceriler seti ve eğitim ihtiyaçları tespit edilir ve Bölge Yönetimi yerel eğitim kurumları ve kamu otoriteleri ile çalışarak talebi karşılar. Böylece Polonya Katowice Özel Ekonomik Bölgesi yatırımcı, eğitim kurumları, yerel otoriteler ile çalışarak sürekli gelişimi sağlayan bir iş modeli ile karşımıza çıkmaktadır. Raporda ileride detaylı olarak ele alınacağı gibi dünyada dışa açık ekonominin bir aracı olarak farklı kurgulara sahip pek çok SB uygulaması bulunmaktadır.

Türkiye'de ise 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nun 15.06.1985'te Resmi Gazete'de yayınlanması ile beraber ilk SB kurulmaya başlanmıştır. 1987'de kurulan Mersin ve Antalya SB'ler ilk uygulamalardır. Günümüzde 18 SB ülkemizde faaliyet göstermektedir ve 2016 yılı toplam ticaret hacimleri 19 milyar doları, toplam çalışan sayısı ise 66 bini geçmiştir¹⁶. 2016 sonu itibarıyla SB'lerde bulunan toplam şirket sayısı ise 2025'tir. Türkiye'nin 2016 yılı toplam

¹² A.g.e 5

¹³ Daha detali bilgi için bkz: <http://www.fdiintelligence.com/Rankings/Global-Free-Zones-of-the-Year-2016>

¹⁴ https://www.dsc.gov.ae/en-us/Themes/Pages/International-Trade.aspx?Theme=26#DSC_Tab1

Government of Dubai.

Dubai'deki SB'lerin ihracat ve re-export toplam rakamı 2016 yılında 48 milyar 368 milyon dolardır. Dubai doğrudan dış ticareti (ihracat + re-export) ise 2016 yılında 80 milyar 183 milyon dolar gerçekleşmiştir. BAE'nin 2016 yılı toplam ihracatı ise 98.8 milyardır.

¹⁵ http://invest-ksse.com/about-us_31 Erişim tarihi.27.10.2017

¹⁶ Ekonomi Bakanlığı, SB, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü Verileri

ihracatının %7,7'sini ülkemizdeki SB'lerin ihracatı oluşturmaktadır¹⁷.

Daha çok kıyı bölgelerimizde yer alan SB'lerin üç (3) tanesi DOKAP Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. 2016 yılı Ekonomi Bakanlığı verilerine göre Samsun, Trabzon ve Rize'de bulunan SB'lerdeki toplam şirket sayısı 27, çalışan sayısı 453, toplam ticaret hacimleri ise 448 milyon dolara yakındır. Ülkemizdeki 18 SB'nin toplam ticaret hacminin sadece %2,3'ünü Trabzon, Samsun ve Rize SB'ler karşılamaktadır. Samsun SB, 404 çalışan sayısı ile en yüksek istihdama sahipken Trabzon SB ise 53 çalışanı ile DOKAP bölgesindeki SB'lerin toplam ticaret hacminin yaklaşık %82'sini karşılamaktadır. Karadeniz Bölgesi'nin 2016 yılı toplam ihracatının 3 milyar 426 milyon dolar olduğu düşünüldüğünde DOKAP SB'lerin ihracatının payının %8,2'ye yaklaştığı söylenebilir¹⁸. Bu raporda iyi örnek uygulaması olarak ele alınacak Ege Serbest Bölgesi ve bulunduğu bölge üzerinden kıyaslama yapmak gerekirse; 2016 verilerine Ege Bölgesinde bulunan İzmir, Denizli ve Ege Serbest Bölgelerinin toplam ihracatı ise 2 milyar 568 milyon dolardır¹⁹. Bölgede bulunan Ege Serbest Bölgesi'nin tek başına yurtiçine ve yurtdışına ihracatı 2.4 milyar doları geçmektedir. Dolayısıyla Ege Bölgesinin toplam ihracatı içinde bölgede bulunan üç (3) SB'nin payı yaklaşık %18'dir²⁰.

Ülkemizdeki ve DOKAP Bölgesindeki SB'lerin ülke, bölge ekonomisine katkılarını göz önünde bulundurmakla birlikte bu raporun konusu olan DOKAP Bölgesi SB'lerinin karşılaştığı sorunların giderilmesi ile etkinliklerinin artırılması kritik önem arz etmektedir. Bu kapsamda 18 Aralık 2015 tarihinde T.C. Kalkınma Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile TÜBİTAK TÜSSİDE arasında Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi imzalanmıştır. Projenin "DOKAP Bölgesi'ndeki Serbest Bölgelerin Etkinlik Analizi" İş Paketi'nin temel amacı DOKAP Bölgesinde Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerin etkin işletilmesinde var olan problemlerin ortaya çıkarılmasına yönelik mevcut durumun tespit edilmesi, etkinlik analizi yapılarak öneriler setinin oluşturulmasıdır.

Proje kapsamında DOKAP Bölgesindeki SB'ler ile yüz yüze görüşmelerin yanı sıra başka bölgelerdeki SB'lerle de görüşmeler gerçekleştirilmiş ve odak grup toplantıları yapılmıştır. Ayrıca, Bölgede yeni bir SB'ye gereksinim duyulup duyulmadığı tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler mevcut durum analizi kapsamında içerik analizine tabi tutulmuştur. Literatür çalışmaları kapsamında yurtiçi ve yurtdışı SB'lere yönelik makale ve incelemeler değerlendirilmiş, iyi uygulama örnekleri ele alınmıştır. Ayrıca gerek literatür taraması, gerek

¹⁷ Türkiye 2016 toplam ihracatı 142 milyar 610 milyon dolardır. SB'lerin Bölgeden yurtiçine ve yurtdışına yaptıkları toplam ihracat toplamı ise 11 milyar 40 milyon dolardır.

¹⁸ TÜİK, 2016 Dış Ticaret İstatistikleri. Düzey 1 Kategorisinde Doğu Karadeniz ve Batı Karadeniz alınmıştır. Karadeniz Bölgesinde bulunan Düzce ve Bolu illeri Düzey 1 kategorisinde olmadığı için ayrıca eklenmiştir.

¹⁹ Ekonomi Bakanlığı, SB, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü Verileri

²⁰ TÜİK Düzey 1 Dış Ticaret Verilerine göre 2016 yılında Ege Bölgesinin toplam ihracatı 14 milyar 368 milyon dolardır.

odak grup toplantıları ile görüşmelerin içerik analizinden çıkan sonuçlar değerlendirilerek SB başarı faktörleri tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaların neticesinde Veri Zarflama Analizi (VZA) ile ülkemizdeki 18 SB'nin etkinlik analizi yapılmış ve elde edilen tüm çıktılar değerlendirilerek DOKAP Bölgesi'ndeki SB'lere yönelik öneriler oluşturulmuştur.

METODOLOJİ VE UYGULAMA



Şekil 1. Metodoloji ve Uygulama

Literatür araştırması kapsamında öncelikle dünyada ve Türkiye'de SB'lerin kapsamı, tanımı, sosyo-ekonomik göstergeleri, yasal çerçeveleri, yapıları, faaliyet türleri, kuruluş amaçları ve izledikleri politikalar gibi konu başlıkları incelenmiştir.

Literatür çalışması kapsamında Türkiye'deki SB'lere ilişkin mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla veri setleri oluşturulmuştur. Söz konusu verilerin elde edilmesinde Ekonomi Bakanlığı, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü ile yüz yüze görüşme yapılmış ve SB'lere ilişkin istatistiki veriler alınmıştır, ayrıca TÜİK veri tabanı bölgesel göstergeler için kullanılmıştır. Kullanılan verilerin güncel ve güvenilir olmasına dikkat edilmiştir.

Saha çalışmaları kapsamında Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerin İşletici Kuruluşları, Ekonomi Bakanlığı'na bağlı SB Bölge Müdürlükleri ve SB'de faaliyet gösteren firma temsilcileri ile ayrı ayrı görüşülmüştür. Ayrıca, DOKAP Bölgesindeki SB'lerin farklı örnekler ile kıyaslanması ve örnek alınabilecek uygulamaların tespiti açısından İstanbul Endüstri ve Ticaret SB, Kocaeli SB, Ege Serbest Bölge ve TÜBİTAK MARTEK ile görüşmeler yapılmıştır. Söz konusu bölgelerdeki görüşmeler de çalışmanın geçerliliğini arttırmak için yöntemsel olarak firmalar, SB yönetimleri ve işletici kuruluşları ile ayrı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Son olarak, ulusal paydaş kapsamında Ekonomi Bakanlığı, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nde

konunun uzmanları ile SB'ler değerlendirilmiş ve SB Platformu, Ege Serbest Bölgesi Derneği Yönetimi ile görüşme gerçekteşirilmiştir.

Görüşmelerde SB'lerin ölkemizdeki mevcut durumu, yapısı, kuruluş öyküsü ve gelişimi, dış ticaretteki rolü, hizmetleri, stratejileri ve gelecek öngöröleri üzerinden açık uçlu sorulardan oluşun yarı yapılandırılmış mülakat formları ile yüz yüze görüşmeler gerçekteşirilmiştir. Toplamda 33 kişiyle yapılan görüşmelerin önemli bir kısmı kayıt altına alınmış olup MAXQDA 12 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

İçerik analizi ve yapılan literatür çalışmasından yola çıkarak SB'lerin kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Aynı zamanda VZA yöntemi ile ölkemizdeki SB'lerin etkinlik analizi gerçekteşirilmiştir. Elde edilen tüm çıktıları neticesinde DOKAP Bölgesindeki SB'lerin daha etkin ve üretken olmalarına yönelik öneriler seti çıkarılmıştır.

1. SERBEST BÖLGELER HAKKINDA

1.1.Serbest Bölgenin Tanımı

Serbest Bölge (SB), bir ülkenin siyasi sınırları içinde olup da gümrük sınırları dışında tutulan, malların gümrüksüz girip-çıkabildiği, depolanabildiği ve çeşitli işlemlere tabi tutulduğu, ticari, endüstriyel, bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinin geliştiği, ticari faaliyetlerin yoğunlaştığı ve odaklandığı yerlerdir²¹. Genel olarak SB, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan bölgelerdir²². SB'ler buldukları ülkenin politikalarına, sosyo-ekonomik yapısına, kuruluş amaçlarına göre farklı şekiller alabilir. Diğer bir ifade ile SB'ler homojen yapıda değildir ve fonksiyonlarına bağlı olarak farklı türde SB'lerden söz edilebilir. Dünya yazınına bakıldığında zaman SB'lerin homojen olmadığı, aynı ülke içerisinde bile farklı türde SB'lerin olduğu görülmektedir. Bu durum karmaşık bir yapıya yol açsa da bütün SB'ler tek bir çatı altında "Özel Ekonomik Bölge" yelpazesinde toplanmaktadır²³. The Economist'in 2015 yılında yayınlamış olduğu bir yazıya göre dünyada 4300 tane özel ekonomik bölge olduğu ve giderek de bu sayının arttığı belirtilmiştir²⁴.

Özel Ekonomik Bölge

Özel Ekonomik Bölge (ÖEB) normal olarak ülkede geçerli olan yasalardan daha liberal ekonomik yasalarla çalışır. ÖEB, kısmen popülerliklerini açıklayan statik-ekonomik fayda ve dinamik-ekonomik fayda olmak üzere iki ana fayda sağlar²⁵ (Şekil 2).



Şekil 2. Özel Ekonomik Bölgelerin Sağladığı Faydalar

²¹ İstanbul Ticaret Odası, Ekonomi Yayınları Dizisi No:14, 1983, s.9

²² www.ekonomi.gov.tr

²³ Douglas Zhihua Zeng, Global Experiences with Special Economic Zones With a Focus on China and Africa, s.3

²⁴ <https://www.economist.com/news/leaders/21647615-world-awash-free-trade-zones-and-their-offshoots-many-are-not-worth-effort-not>

²⁵ Douglas Zhihua Zeng, a.g.e. s.3

ÖEB'lerin amacı turizmi, dış ticareti ve yatırımı geliştirmektir. Yabancı yatırımcıları çeken ve teknoloji transferlerinin yoğun olduğu bölgelerdir. Gümrük muafiyeti ve vergi istisnaları gibi birçok temel SB özelliğini taşımaktadır. Özellikle Çin'de kurulan ÖEB'ler Çin'in dünyaya açılan penceresi konumundadır. Bu bölgelere yabancı sermaye çekimi kolay olmadığından birçok vergisel kolaylık ve ucuz işgücü piyasası imkânları vasıtasıyla bu bölgeler etkinliğini korumaktadır²⁶.

ÖEB çatısı altında bulunan diğer serbest bölge çeşitlerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

Serbest Ticaret Bölgesi

Serbest Ticaret Bölgeleri, genelde uluslararası ticaret yolları üzerinde bir liman civarında veya ulusal sınırlar gibi uluslararası limanların yakınında ticari faaliyetleri kolaylaştırmak amacıyla kurulmuşlardır. Sınırları bellidir ve bulunduğu ülkenin diğer kısımlarından fiziki olarak ayrılmıştır. Serbest ticaret bölgelerinde denetimi polis sağlamaktadır ve bölgenin kurulduğu alanda ikamet etmek yasaktır. Bölgede malların ticareti, depolanması, muhafaza edilmesi, paketlenmesi gibi işlemlere izin verilir, endüstriyel faaliyetlere ise izin verilmemektedir.

İhraç Mallarının Üretimi için Kurulan Serbest Bölgeler

İhraç mallarının üretimi için kurulan SB'ler, serbest üretim bölgesi (Free Production Zone) ya da ihracat işlem bölgesi (İİB) olarak da bilinir (Export Processing Zone- EPZ). Bu tür bölgeler ihracatı teşvik etmek için hafif sanayi ürünlerinin üretim ve montajını yapmak için kurulmuş alanlardır. Bu bölgelere gümrüksüz olarak gelen üretim malları işlendikten sonra yeniden dış pazara ihraç edilmektedir. Bu tür bölgeler esas itibarıyla gümrük formalitelerinden ve vergilerden muaf olan yabancı yatırımcılara serbest yatırım yapma imkânının da tanınmış olduğu sanayi siteleri görünümündedir. Bu bölgelerde yatırım yapmak isteyenlere, malların gümrüksüz hareketinin yanısıra mali ve idari teşvikler de sağlanmaktadır²⁷.

Maquiladora (İkiz Fabrikalar)

Maquiladoralar, serbest üretim bölgelerinin değişik bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölgeler komşu ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerinden yararlanmak amacıyla kurulmuşlardır. Maquiladoraların en önemli örneklerine ABD-Meksika sınırında rastlanmaktadır. Örneğin, sermaye yoğun kısımları ABD'de yapılmış malların parçaları gümrüksüz olarak ithal edilir. Bu bölgede Meksikalı işçilerin emeğinden yararlanılır ve tekrar geri satılır.

²⁶ Engin Erdoğan ve Meliha Ener, Serbest Bölgeler, s.52-53

²⁷ Selim Erdoğan, Serbet Bölgeler, s. 342

Serbest Limanlar (Free Ports)

Serbest limanlar, bulunduğu ülkenin gümrük sınırları dışında kalan fakat o ülkenin siyasi sınırları içerisinde bulunan alanlardır. İhracat, ithalat, transit ticaret, re-export ve taşımacılık işlemlerinin hızlı ve kolay bir biçimde yapılmasını sağlar. Genellikle kıyı kentlerinde kurulsalar da kara ve hava yolu taşımacılığının yaygınlaşması ve gelişmesiyle hava ve kara limanlarının yakınında da serbest limanlar görülmeye başlanmıştır. Bazı limanların tamamı serbest liman olarak işletilebildiği gibi bazı durumlarda da normal limanın belirli bir alanı ayrılarak serbest liman kurulabilir. Serbest limanlarda gümrüksüz bir şekilde yükleme boşaltma yapılabilir. Aynı zamanda nakliyesi yapılan mallar belli bir süre burada stoklanabilir²⁸.

Serbest Yatırım Bölgeleri

Serbest yatırım bölgeleri ekonomik açıdan gelişmemiş olan alanlarda istihdam olanaklarını ve yatırım miktarını artırmak amacıyla firmalara sağlanan özel teşviklerin tanındığı yatırım yapılabilen alanlardır²⁹. Bu bölgelerin kurulmasındaki amaç yerli sermayeyi geri kalmış veya sıkıntılı bölgelere doğru çekmektir. Bürokratik kolaylıkların, vergi indiriminin, gümrük muafiyetinin ve birçok yasal uygulamanın sağlandığı bölgelerdir. Genelde ülke içerisinde yer alan sıkıntılı bölgelerde yatırım yapılmasını sağlamak amacıyla çeşitli mali ve idari olanakların sağlandığı alanlardır³⁰.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) SB'leri fiziksel biçimlerine göre sınıflandırmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Fiziksel Konumuna Göre Serbest Bölgelerin Sınıflandırılması

Fiziksel Konumuna Göre Serbest Bölgeler				
Özel Bir Amaçla Ayrılmış Bölgeler (Enclave - Type Zones)	Tek Sanayi Bölgeleri (Single-Industry Zones) Tayland Mücevher Bölgesi	Tek Ürün Bölgeleri (Single Commodity Zones) Zimbabve Çay Üretim Bölgesi	Tek Fabrika Bölgeleri (Single-Factory Zones) Hindistan: The Export Oriented Units	Tek Şirket Bölgeleri (Single- Company Zones), Dominik Cumhuriyeti

Kaynak: ILO, 2002

Yazına bakıldığı zaman SB'lerin sınıflandırılmasına ilişkin tek bir yapı bulunmamaktadır. Türkiye'deki SB'ler için ise böyle bir ayırım ve çeşitlilik bulunmayıp mevcut olan bütün SB'ler tek tip olup "Serbest Bölgeler" olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, kavram karmaşasını önlemek için, bir ülkenin siyasi sınırları içinde bulunan özellikle gümrük uygulamaları gibi çeşitli dış ticaret kısıtlamalarının dışında bırakılmış yerlerin hepsi bu raporda serbest bölge olarak adlandırılacaktır.

²⁸ F. Bahar Özdoğan, Serbest Bölgeler, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s.11

²⁹ İsmail Işık ve Mehmet Çabuk, Vergi Muhasebe ve Dış Ticaret Uygulamaları Açısından SB s.16

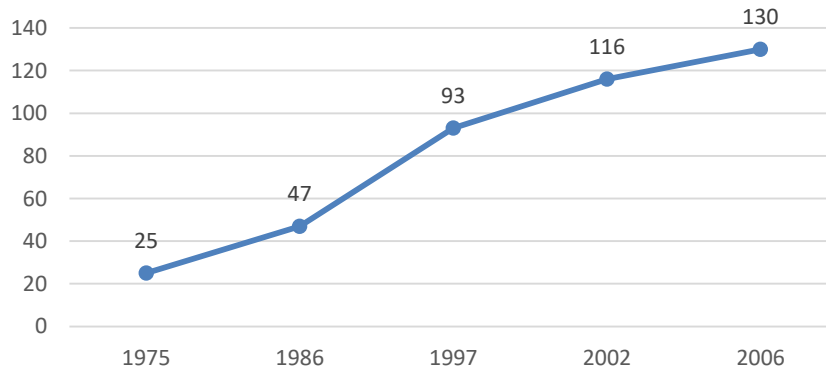
³⁰ F. Bahar Özdoğan, a.g.e., s.12

1.2. Serbest Bölgelerin Gelişimi

Dünyada ilk olarak SB niteliğinde kabul edilebilecek uygulamalar yaklaşık 2000 yıl öncesinin eski Yunan ve Roma medeniyetlerine dayanmaktadır. Bugünkü anlamda modern SB'lere benzeyen oluşumların 18. yüzyıldan itibaren olduğu söylenmektedir. 18. yüzyıldan sonra çok sayıda SB, farklı yerlerde kurulmuştur. Modern anlamda ilk SB'ler, 1704 yılında Cebelitarık'ta, 1819 yılında Singapur'da ve 1842 yılında ise Hong Kong'da kurulmuştur. Fakat gerçek anlamda dünyanın ilk SB'si Avrupa'da bulunan İrlanda'nın Shannon Havaalanı'nda 1959 yılında inşa edilen Shannon Serbest Bölgesi'dir³¹.

19. yüzyılda ise serbest bölge uygulaması Amerika'da da görülmeye başlanmıştır. Ancak SB'lerin tüm dünyada yaygınlaşması 1930'lu yıllarda, bazı ülkelerin 1929 yılında başlayan ekonomik krizin olumsuz etkilerini azaltabilmek için SB'leri çözüm olarak görmesiyle gerçekleşmiş ve serbest bölge sayısında artış yaşanmıştır.

İkinci Dünya Savaşı öncesi kurulan Singapur ve Hong-Kong serbest limanları ile daha sonra kurulan Panama, İrlanda, Tayvan ve Güney Kore SB'lerinin elde ettikleri büyük başarılar, SB fikrinin pek çok ülkeye kabul edilmesine katkıda bulunmuş, Avrupa'da da kurulmalarına ön ayak olmuştur³². 1967 yılında SB'lerin Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Komisyonu tarafından, gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarını arttırmada önemli bir araç olarak kabul edilmesinden sonra serbest bölge sayısı hızlı bir biçimde artmaya başlamıştır. 1970'li yıllara kadar gelişmiş ülkelerde görülen SB uygulaması, bu yıllardan sonra gelişmekte olan ülkelere de benimsenerek yaygın bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde, gelişmekte olan ülkelerdeki SB, Avrupa ve ABD'deki SB'lerden sayıca daha fazladır³³. Şekil 3, SB'lerin bulunduğu ülke sayısının yıllara göre değişimini göstermektedir.

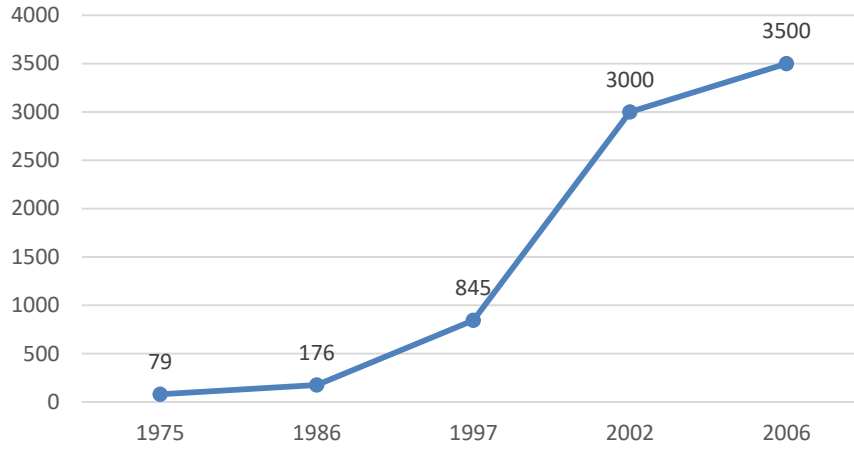


Şekil 3. Serbest Bölgesi Bulunan Ülke Sayısı

³¹ M. Vefa Toroslu ve Cem Niyazi Durmuş, *Serbest Bölgeler*, 2010 s.38

³² Hüsnü Erkan ve Rezan Tatlıdil, *Serbest Bölgelerde Uygulanacak Teşvik Tedbirlerinin Sektörlere Katkıları Yönünden Değerlendirilmesi*, 1990, No:175 s.3.

³³ İstanbul Ticaret Odası, *Ekonomi Yayınları Dizisi*, No:14, s.15



Kaynak: ILO, 2007 veritabanı

Şekil 4. Yıllara Göre Dünyadaki Serbest Bölge Sayısı

Şekil 3 ve Şekil 4'te yer alan rakamlara bakıldığında zaman dünyada SB'lerin bulunduğu ülke sayısı ve SB'lerin sayısı 1980'li yıllardan sonra hızla artış göstermiştir.

SB'ler, ticarete dayalı, üretim temelli, hizmete dayalı, bilim temelli, geniş kapsamlı SB ve sınır ötesi SB'ler dâhil olmak üzere altı kuşakta sınıflandırılmıştır. Birinci kuşak SB, en eski ve en bilinen SB formu olup ticarete dayalıdır. 1950'li yıllara kadar çoğu SB birinci kuşakta yer almıştır.³⁴ İkinci kuşak ve üçüncü kuşak SB'nin oluşumunda ise İkinci Dünya Savaşı'nın çok önemli etkisi olmuştur. Savaş sonrası birçok ülke serbest limanları ve SB'leri yeniden inşa etmeye başlamış ve o dönemde birçok SB ortaya çıkmıştır. 1959 - 1970 yılları arasında üretim temelli SB'ler değişime uğrayarak ihracat temelli üretime doğru evrilmişlerdir³⁵. İhracat odaklı gelişimle birlikte, yabancı sermayenin çekilmesi, teknoloji, istihdama katkı, düşük maliyetle üretim daha da önem kazanmıştır. Dünya siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri takiben üretim ve hizmet temelli SB yerini zamanla bilim temelli ve geniş kapsamlı SB'lere bırakarak dördüncü ve beşinci kuşak SB'leri oluşturmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren giderek hızlanan bilim teknoloji alanındaki gelişmeler ve 2010 sonrasında ortaya çıkan 4. Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0), bilim tabanlı SB'leri de içeren altıncı kuşak SB'lerinin gelişimini teşvik etmiştir³⁶.

³⁴ Meng Guangwen, *The Theory and Practice of Free Economic Zones: A Case Study of Tianjin, People's Republic of China*, 2003, s.26

³⁵ Meng Guangwen, a.g.e, s.29

³⁶ Meng Guangwen, a.g.e, s.41

1.3. Serbest Bölgelerin Ülke Ekonomilerine Katkıları

SB'ler bulunduğu ülkenin ekonomisine sağladığı olumlu etkilerin yanında bazı olumsuz etkileri ile de tartışılmaktadır. Yazında, ticari küreselleşme ile birlikte SB'lerin ülkelerin sosyo-ekonomik yapısı üzerindeki etkilerine yönelik karma çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin SB'nin kurulduğu bölgede yaratılan istihdamla birlikte nüfus da artış göstermektedir. İstihdamın artması olumlu etkiler arasında yer alırken nüfus artışının bölgedeki yapıyı değiştirmesi, konut sayısının yetersiz kalması ve çarpık kentleşme gibi durumların ortaya çıkması olumsuz etkileri arasında yer almaktadır. Yazında SB'lerin olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik olarak yazılmış hususlara aşağıda tek tek değinilmiştir. Ancak, söz konusu etkilerin derecesi Türkiye'deki SB'lerin yapısı düşünüldüğünde oldukça düşük düzeyde kalmaktadır.

1.3.1. Serbest Bölgelerin Olumlu Etkileri

İhracat/İthalatı Arttırır: SB'lerde faaliyet gösteren firmaların kendi üretim ihtiyaçları için gerekli olan girdileri (hammadde, işçilik, ara mal vb.) ülkelerinden karşılamaları bu firmalara kolaylıklar sağlar. Böylece yurtiçinden SB'ye girişler ihracat miktarlarını da arttırmaktadır.

SB'lerden yapılacak olan ithalat firmalara zaman kolaylığı ve esneklik kazandırır. SB sayesinde nakliye riskleri ve ulaşım süresinden kaynaklanan sorunların ortadan kalması desteklenir. Ayrıca firmaların ithalatta sağlanan kolaylıklar ile bürokratik engellerin önüne geçilmiş olur.

Döviz Girişini Arttırır: Artan ihracat gelirleri ve ithalat işlemlerinden kaynaklanan döviz tasarrufu sebebiyle ülkenin sahip olduğu döviz gelirleri artar. Ayrıca bölgelerde istihdam edilen kişilerin maaşlarının ve yapılan diğer ticari faaliyetlerin (bankacılık, sigortacılık, komisyonculuk vb.) döviz cinsinden ödenmesi ülkedeki döviz miktarını artırıcı etkide bulunur.

Yabancı Sermaye ve Teknoloji: SB'lerde üretim gösteren yabancı firmaların bulunması ve bu firmaların yeni üretim teknolojilerini beraberinde getirmesi ile yabancı sermaye artışı ve teknoloji yayılımı sağlanabilir.

İstihdam Arttırır: SB, kurulduğu bölgede faaliyetlerini gerçekleştirmek için nitelikli veya niteliksiz iş gücüne ihtiyaç duyar ve böylece bölgedeki istihdama katkı sağlar.

Kıyı Bankacılığı Faaliyetleri ve Transit Ticaret, Liman ve Taşımacılık Hizmetleri: SB kuruldukları çevrede taşımacılık ve liman hizmetlerinin ve kıyı bankacılığının gelişmesine imkân sağlar³⁷.

³⁷ Sumru Bakan ve Seyit Gökmen, "Serbest Bölgeler ve Dış Ticaret İlişkisi: Gaziantep Serbest Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, sayı 51, 2014, s.38

Turizm ve Fuarlar Üzerindeki Etkisi: SB'ler, kuruldukları bölgede gerçekleştirilecek fuarlar ile turizmi destekleyerek bunların daha ileri bir noktaya gelmesi konusunda yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Ayrıca bu durum uzun vadede bölgenin daha iyi tanınmasına katkı sağlayarak SB'nin yabancı/yerli yatırımcı çekmesine olanak sunmaktadır³⁸.

Beşeri Sermaye ve Emek: SB'lerde uluslararası ticaret, bankacılık, sigortacılık ve turizm gibi farklı türden sektörlerle ait hizmetler verildiği için bölgede yaşayanlara farklı sektörlerde uzmanlaşma fırsatı tanımaktadır³⁹.

Yeni İktisat Politikalarının Etkilerini Kestirebilme İmkânı: SB deneyimleri, ulusal reformlara göre daha kolay değerlendirilebilmekte ve daha iyi denetim altına alınabilmektedir. Örneğin Çin'deki özel ekonomik bölgeler, sadece birtakım iktisadi politika hedeflerine ulaşmak için değil, bununla beraber çoğunlukla liberal iktisat politikalarını denemek için de kurulmuşlardır.⁴⁰ Dolayısıyla SB deneyimleri ülkelere farklı ekonomik politikaların işlerliği konusunda yol gösterici olabilmektedir.

1.3.2 Serbest Bölgelerin Olumsuz Etkileri

Monopolleşme Etkisi: SB'lerde sağlanan vergi avantajları, girişimcilerin faaliyetlerini serbest bölgeye taşıyarak daha ucuz girdi imkânı sağlamasına neden olabilir. Bu durum aynı sektörde ve statüde çalışan ve daha yüksek maliyetle faaliyetlerini sürdüren yurt içindeki rakip firmaların kapanmasına ve böylece firma sayısının düşmesine yol açabilir.

İllegal Faaliyetlerde Artış Riski: SB'lerde kamusal müdahalenin son derece az olması ve liberal yapılar olmasının üstünde bir de idarenin yapması gerekenleri yapamayıp yetersiz kalması sonucunda SB'lerde legal olmayan faaliyetlerin sayısında artış olabilir⁴¹.

İthalat İşlemleri Üzerinde Baskı Oluşturma Riski: SB'lerdeki yerli ve yabancı firmalar, devlet tarafından ithal ve gümrük vergisinden muaf tutuldukları için üretimleri için gerek duydukları kaynakları dış piyasalardan daha ucuza temin edebilir. Bu durum ithalatın artmasına ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir⁴².

Doğaya ve Çevreye Zarar Verme Riski: SB'lerdeki firmaların faaliyetlerini sürdürmesi sonucunda oluşan zararlı nitelikteki endüstriyel kalıntılar, çevre için olumsuz etki yaratarak çevrenin kirlenmesine ve zarar görmesine neden olabilir⁴³.

³⁸ T. Engin Akyürek, Serbest Bölge Tanımı (Dünya'da - Türkiye'de), 1983, İstanbul Ticaret Odası Ekonomi Yayınlar Dizisi, No:14, s.20

³⁹ M. Vefa Toroslu ve Cem Niyazi Durmuş, a.g.e, 2010, s.22

⁴⁰ Andreas Tank, Sonderwirtschaftszonen in China 2002, s.13

⁴¹ A. Tümenbatur, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı 3, 2012 s.345

⁴² Hüsnü Erkan ve Rezan Tatlıdil, a.g.e,1990, No:175, s.12

⁴³ F. Bahar Özdoğan, a.g.e, 2006, s.22

Toplumsal Yapı Açısından Oluşabilecek Negatif Etkiler: SB'lerdeki iktisadi gelişmelere bağlı olarak SB'nin bulunduğu alan ile civar bölgelerdeki nüfus ve sosyolojik yapı üzerinde birtakım değişiklikler meydana gelebilir.⁴⁴ Örneğin bu etkilerden biri nüfus artışının sonucunda yaşanan konut sorunudur.⁴⁵

SB'lerin etkilerine yönelik dünyada ve Türkiye'de yapılan akademik çalışmalara bakıldığında zaman zaman SB'lerin yabancı sermaye yatırımlarını ve dış ticareti artırma, rekabet gücü artışı sağlama, ihracatı artırma ve istihdam artışı sağlama gibi olumlu etkilere sahip olduğu yönündedir (Rodriquez, 1976:385-388, Pollack, 1981: 37-45, Sklair, 1986:753-759, Young ve Miyagiwa, 1987:397-405, Peng ve Vellenga, 1993:301-318, Manezhev, 1995: 76-87, Bolin, 1996-1997; Wei, 1999: 12, Marangoz ve İçerli, 2000; Haywood, 2004: 45-52 ve UNESCAP-KMI, 2005). Öncel ve Demirtaş'a (2017) göre kısa dönemde SB ithalatındaki %1'lik bir değişim Türkiye'nin ithalatını %0.12 ve SB ihracatındaki %1'lik değişim Türkiye'nin ihracatını %0.47 artırırken uzun dönemde ise SB ihracatındaki %1'lik bir değişim Türkiye'nin ihracatını %0.14 arttırmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgular, SB'lerin özellikle Türkiye'nin ihracatına önemli katkılar sağladığı yönündedir⁴⁶.

Öte yandan SB'lerin ülke refahını ve ulusal geliri olumsuz etkilediği sonucuna varan araştırmalar da bulunmaktadır (Hamada,1974:225-241, Hamilton ve Svensson,1982: 45-64 ve Young,1987:369-384). Örneğin, Chaudhuri ve Adhikari (1993:157-162) yaptıkları çalışmada SB'lerin köyden kente göçü hızlandırarak işsizliğin artmasına neden olduğunu ileri sürmüştür⁴⁷. Yapılan tüm bu çalışmalara bakıldığında SB'lerin her ülke içerisinde farklı örgütlendikleri ve kuruldukları yapı içerisinde de gerek ekonomik gerekse beşeri alanda farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

⁴⁴ Cem Alpar Dünyada ve Türkiye'de SB, 1985, s.46

⁴⁵ Mustafa Karakuzey, Serbest Bölgeler ve İlgili Mevzuat, 2003, s.33

⁴⁶ Abidin Öncel ve Şükrü Can Demirtaş, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Serbest Bölgelerin Dış Ticarete Etkileri: Türkiye Üzerine ARDL Modeli İle Ampirik Bir Uygulama, 2017, s.65

⁴⁷ İbrahim Arslan, Sevda Yapraklı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Serbest Bölgelerin Ekonomik Etkileri, Yıl 2007, s.94

2. DÜNYADA MEVCUT DURUM

2.1. Dünyadaki Serbest Bölgeler

Dünyadaki SB'lerin büyük bir bölümü genel amaçlara hizmet etmektedir. Örneğin ABD'nin değişik bölgelerinde 213 adet genel amaçlı serbest bölge bulunmaktadır. Fakat zamanla da Tayvan, Kore, ABD gibi ülkelerde görülen başarılı SB'ler klasik SB anlayışından çıkarak ihtisaslaşma ve yüksek teknolojiye yönelmeye doğru evrilmiştir. Yüksek kalitede olan ve yüksek katma değer yaratan ürünlerin gelişmiş teknoloji ile üretildiği teknoparklar buna örnek olarak verilebilir⁴⁸. 1929 yılından sonra dünyada SB uygulamalarında hızlı bir artış olmuştur. Bunun temel nedeni ise, bu dönemdeki ekonomik sıkıntıları azaltmaya yönelik araçlardan biri olarak SB uygulamalarından yararlanma yoluna gidilmesidir⁴⁹. 1930'lu yıllardan başlayarak kalkınma çabalarını ithal ikameci politikalar aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışan gelişmekte olan ülkeler, bu politikaların sonuç vermemesi üzerine 1950 sonrasında ihracata yönelik kalkınma politikaları uygulamaya başlamışlardır. Bu sayede SB'lere olan ihtiyaç artmış ve eşzamanlı olarak serbest bölge sayısı da artmıştır. SB türlerinin ise dünyada ne zaman ve hangi ülkelerde ortaya çıktığı Tablo 2'de gösterilmiştir⁵⁰.

Tablo 2. Serbest Bölge Terminolojisinin Zaman İçerisindeki Gelişimi

Tür	İlk Kullanan Ülke	İlk Kullanıldığı Tarih
Serbest Ticaret Bölgesi	-	19. yy'den beri kullanılan geleneksel terim
Dış Ticaret Bölgesi	Hindistan	1983
Sanayi Ticaret Bölgesi	İrlanda	1970 öncesi
Serbest Bölge	Birleşik Arap Emirlikleri	1983
İkiz Fabrikalar	Meksika	1970'lerin başından itibaren
İhracat Serbest Bölgesi	İrlanda	1975
Gümrüksüz İhracat İşleme Bölgeleri	Kore Cumhuriyeti	1975
İhracat İşleme Serbest Bölgesi	Filipinler	1977
Özel Ekonomik Bölge	Çin	1979
Yatırım Teşvik Bölgesi	Sri Lanka	1981
Ücretsiz İhracat Bölgesi	Kore Cumhuriyeti	-

Kaynak: United Nations ESCAP, 2005, *Free Trade Zone and Port Hinterland Development*

Genellikle SB'ler, gelişmiş ülkelerde ithalata, gelişmekte olan ülkelerde ihracata yönelik kurulmaktadır. Özellikle imalat, montaj ve ticari faaliyetler SB'lerde yapılmaktadır⁵¹. Tablo 3'te

⁴⁸ Konya Ticaret Odası, Dünyada ve Türkiye'de Serbest Bölge Uygulamaları Araştırma Raporu, 2016, s.10

⁴⁹ Naci Karaduman ve Zafer Yıldız, Süleyman Demirel Üniversitesi, Serbest Bölge Uygulamalarının Dış Ticarete ve Yabancı Sermayeye Katkıları, 2002, Cilt 7, Sayı 1, s.133

⁵⁰ United Nations ESCAP, *Free Trade Zone and Port Hinterland Development*, 2005, s.6

⁵¹ Fatima Muzhdabayeva, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Dünyada ve Türkiye'de Serbest Bölge Uygulamaları, s. 32

SB'lerin çeşitleri, ülke örnekleri ile birlikte verilmiştir.

Tablo 3. Serbest Bölge Çeşitleri ve Ülke Örnekleri

Küçük Bölgeler	Geniş Alana Yayılan Bölgeler	Endüstri Odaklı Bölgeler	Özel İşlevli Bölgeler
Ticari	Özel Ekonomik Bölgeler	Bankacılık	Meksika Mequila Programı
Endüstriyel	Yerleşim Alanları/ Yerleşik Nüfus	Sigortacılık	Teknoloji Tabanlı
Karma	Farklı Endüstriler	Şans Oyunları	Kuluçka Merkezleri
İhracat Üretim Bölgesi**	Perakende/ Otel	Turizm	İhracat Ağırlıklı
Hizmet		Tekstil	İstihdam Tabanlı
Girişim / Kentsel		Mücevherat	Yatırım Tabanlı
Örnek: Dominik Cumhuriyeti, ABD, Mısır, Kenya, Avrupa, vb.	Örnek: Çin, Doğu Avrupa, Orta Asya, Rusya, Sudan, Kuzey Kore	Örnek: New York, Bangladeş, Hindistan, Bermuda, Cayman Adaları vb.	Örnek: Meksika, Sri Lanka, Tunus, Hindistan vb.

Kaynak: Robert C. Haywood, "Free Zones in the Modern World" CFATF Meeting, Aruba, No:5, Ver. 1, 2000, s.7

** Bölgeler küçük ölçekli ya da yapılan işe göre belli bir faaliyet alanına göre sınırlandırılabilir. Tipik olarak ihracat işlem bölgesi hemen hemen küçük çaplı bir ihracat endüstri bölgesidir.

fDi 2016 yılının küresel SB sıralamasında ödül alan ve sıralamaya giren SB'ler arasında genellikle Afrika, Asya ve Ortadoğu ülkeleri yer almaktadır. Dolayısıyla dünyadaki başarılı SB'lerin daha çok gelişmekte olan ülkelerde yer aldığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler (GOÜ) açısından SB'ler; yeni yatırımlar, teknoloji transferi, yeni istihdam alanları, ihracat artışı gibi makroekonomik etkiler yaratmak suretiyle giderek daha da önemli hale gelmektedir.⁵² Avrupa'da ise ekonominin ve teknolojinin belirli bir noktaya gelmesiyle teknoloji transferi ve yeni istihdam alanlarının yaratılması, gelişmekte olan ülkelerdeki SB'lere göre daha az hissedilir bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla aşağıda kısaca öne çıkan SB'ler verilmiştir. Bu bölümde gerek görüşmelerde gerekse yapılan literatür taramasında öne çıkan iki SB (Dubai - Jebel Ali Serbest Bölgesi ve Fas - Tanger Serbest Bölgesi) ayrıca detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Shenzhen Özel Ekonomik Serbest Bölgesi - Çin

Çin'in kapılarını dünyaya açması Mao sonrası devrimlerin en büyüğü ve ekonomik başarıların altında yatan en önemli sebeptir. Özel ekonomik bölgeler bu açılımın ilk örnekleridir⁵³. Dönemin Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Başkanı Deng Xiaoping'in "Açık Kapı Politikası" reformları ile bu bölgedeki sosyoekonomik koşullar bir anda değişmiştir. Bu politikanın etkisiyle 1980'lerde başta Shenzhen olmak üzere özel ekonomik bölgeler gelişmeye

⁵² İbrahim Arslan, Sevda Yapraklı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, SB'lerin Ekonomik Etkileri, Yıl 2007, s.92

⁵³ Arzu İlhan Kıbrıs, TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu 2003, s.9

başlamıştır⁵⁴. Çin'in ilk özel ekonomik bölgeleri Çin'in kıyı kentleri olan Shenzhen, Shantou ve Xiamen'da kurulmuştur. Hükümet bu bölgeler aracılığı ile ülkeye daha fazla yabancı yatırımcı ve yüksek teknoloji çekmeyi amaçlamıştır. Diğer taraftan bu bölgeler devlet odaklı ekonomik modelin yavaş yavaş daha liberal bir ekonomiye dönüşmesi için bir test alanı olma görevini üstlenmiştir⁵⁵.

Günümüzde Çin'deki ÖEB'lere yabancı sermayedarların büyük bir kısmı Hong Kong, Tayvan, Japonya, Güney Kore, Amerika ve Almanya gibi ülkelerden gelmektedir. Üretilen mallar ise hazır giyim, ayakkabı, oyuncak ve elektronik aletlerden oluşmaktadır⁵⁶.

Çin'de ilk özel bölge 37 yıl önce Shenzhen'de, Hong Kong'a yakın olan bir bölgede kurulmuştur. Bölgenin kurulduğu alan yaklaşık olarak 327,5 km²'dir. 2006 ve 2007 yıllarında Shenzhen Özel Ekonomik Bölgesi'nin ihracatı, Çin'in toplam ihracatının yaklaşık % 14'ünü oluşturmuştur⁵⁷. Hızla büyüyen ekonomisini taşımacılık – lojistik, ileri teknoloji ve finansal hizmetlere borçludur. Bölgedeki yerli ve yabancı yatırımların tamamı özel sektöre aittir. Bölge, Çin Halk Cumhuriyeti'nin bir parçası olmasına rağmen, Çin'deki yasaların neredeyse tamamı bu bölgede geçersizdir. Özel sektörün çok uygun koşullarda faaliyet gösterebilmesi için her türlü tedbir alınmış olup bölge kendine ait özel bir yönetim tarafından idare edilmektedir. Shenzhen'de işçi ücretleri, Hong Kong'dakinden 4-5 kat daha düşüktür. Hong Kong'da çok kısıtlı ve pahalı olan araziler, bu bölgede çok ucuzdur. Ayrıca elektrik, su, gibi altyapı ve hammaddelerin temini açısından oldukça ucuzdur⁵⁸. En önemli teşviklerden biri, vergi konusundadır. Bu bölge, yüksek istihdam alanı oluşturmaktadır. Bölgedeki arazi ve işletme binalarından alınan kiralara, sağlanan hizmetler karşılığı alınan harç ve resimler SB yönetiminin önemli gelir kaynaklarıdır. Shenzhen ÖEB, Çin'in dünya piyasasına açılmasında önemli bir görev üstlenmiştir⁵⁹.

Shannon Serbest Bölgesi - İrlanda

1959 yılında Shannon Uluslararası Havaalanı'nın yanında kurulmuş ve faaliyete başlamış olan "Shannon Serbest Bölgesi" dünyanın ilk serbest bölgesidir. 243 hektarlık alana kurulmuştur. "Shannon Development" tarafından yönetilmekte olan SB, Batı Avrupa ülkelerine uluslararası dağıtım ve antrepo hizmeti verir. Gümrük vergisinden ve KDV'den muaf olan SB, İngiltere ve diğer Avrupa pazarlarının kara ve hava ulaşımına doğrudan giriş imkânı sağlamaktadır. Hammaddeler ve kısmen veya tamamen üretilmiş mallar, miktar

⁵⁴ Kamuran Mısırlı, Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası, Çin Halk Cumhuriyeti Ülke Raporu, 2016

⁵⁵ TÜSİAD, Çin'de Ekonomik Gelişim Bölgeleri, Pekin Ofis Bilgi Notu

⁵⁶ Engin Erdoğan ve Meliha Ener, a.g.e., s.66

⁵⁷ Yeung, Lee ve Kee, 'China's Special Economic Zones at 30'. Eurasian Geography and Economics. 2009, Volume 50; Issue 2, s. 231

⁵⁸ T. Engin Akyürek, a.g.e., s.61

⁵⁹ T. Engin Akyürek, a.g.e., s.62

bakımından bir sınırlama olmaksızın ve vergiden muaf olarak serbest bölgeye ithal edilip SB'de tutulabilmektedir. SB'nin temel avantajlarından biri de en kısa sürede ürünün sevkiyatının sağlanabileceği bir bekleme yeri olarak kullanılabilmesidir. Böylece nakliye süresinden tasarruf sağlanmakta, düşük maliyetle depolama imkânı elde edilmekte ve İrlanda'daki % 12,5 düzeyinde düşük kurumlar vergisinden yararlanılmaktadır⁶⁰. fDi'in 2016 raporuna göre Shannon Serbest Bölgesi, özellikle havacılık ve ileri teknoloji sektörlerinde öncü şirketleri (Lufthansa Technik, Emerson ve Intel vb.) yatırım yapması için bölgeye çekmesiyle tanınmaktadır.

Deggendorf Freihafen Serbest Bölgesi - Almanya

Almanya'nın Bavyera eyaletinde bulunan Deggendorf kasabası, Münih'e 142 km uzaktadır. AB'deki SB'lerde mallar gümrük vergisinden, KDV'den ve diğer ithalat harçlarından muafır. Ayrıca Topluluk mallarını bu bölgelerde muhafaza ederek ihracat desteklerinden ve KDV muafiyetinden faydalanma imkânı da mevcuttur. Deggendorf SB, yaklaşık 70.000 m²'ye sahiptir. İki depoda toplam 55.000 m² depolama alanı sunmaktadır. 15 şirketin faaliyet gösterdiği alanda tahıl, gübre, çelik, çimento, kâğıt ve madeni yağlar en fazla işlem gören ürünlerdir. Tuna Nehri'nin kıyısında kurulmuş olan bölge Münih havalimanına 120 km, en yakın tren istasyonu olan Plattling'e 13 km uzaklıktadır⁶¹.

Lodz Özel Ekonomi Bölgesi - Polonya

Polonya'da bulunan Lodz ÖEB, 44 ayrı parça üzerinde yaklaşık 1,3 milyon m² üzerine kurulmuş olup şehir merkezindeki 6 (altı) parselin toplam alanı yaklaşık 790.000 m²'dir.

Lodz şehri Helsinki-Atina ve Berlin-Moskova karayollarının kesişme noktasında bulunmaktadır. Şehir, uluslararası havalimanı ve Çin'e kadar uzanan demiryolu ağı üzerinden yüksek bir erişilebilirliğe sahiptir. Bölgede yapılacak yatırımlara %55'e kadar devlet yardımı sağlanmaktadır. Bölgede yatırım yapmış önemli firmaların birkaçı Procter&Gamble, Gillette, BSH Bosch-Siemens, ABB, Fujitsu ve Indesit'tir⁶².

Phoenix Serbest Ticaret Bölgesi - Amerika

Amerika'nın Arizona eyaletinde bulunan Phoenix Dış Ticaret Bölgesi yaklaşık 1,1 milyon m² büyüklüğünde bir kullanım alanına sahip olup Phoenix Sky Harbor Uluslararası Havalimanı'nın hemen yanında yer almaktadır. Hava taşımacılığına uygun olmasının yanı sıra Güney Pasifik hattı üzerinden Los Angeles ve San Diego limanlarına ulaşım imkânı mevcuttur. Karayolu ile en yakın liman olan San Diego 585 km uzaklıktadır. Bölgede öne

⁶⁰ www.ekonomi.gov.tr

⁶¹ Mevlana Kalkınma Ajansı, *Konya Serbest Bölge Bilgi Notu*, 2015, s. 24

⁶² A.g.e. s.26

çıkan sektörler gıda, elektronik, ilaç ve havacılık sanayiidir. Bölge Union Pacific tren yolu vasıtasıyla Pasifik Okyanusu kıyısındaki limanlara ulaşım imkânı sunmakta olup yükleme istasyonuna 4 km uzaklıktadır.

ABD'de bulunan SB'lerde ihraca yönelik ürünlerde gümrük ve kota muafiyeti bulunmakta, ithalatta ise federal tüketim vergisi ve gümrük vergisi ertelenmektedir. ABD Serbest Ticaret Bölgeleri ticari/lojistik amaçla kullanılmalarının yanında SB üst kurulu olan 'Amerika Birleşik Devletleri Serbest Ticaret Bölgesi Kurulu' (United States Free Trade Zone Board) tarafından üretim izni alınmak şartıyla bu amaca yönelik işleyebilmektedir⁶³.

Colon Serbest Bölgesi - Panama

Panama, Hong Kong'dan sonra dünyanın en büyük SB'si olan Colon Serbest Bölgesi'ne sahiptir. Bölge, 3200 şirkete ve yaklaşık 22 milyar ABD Doları tutarında bir ticaret hacmine sahiptir⁶⁴. 2016 yılında Colon Free Zone tarafından ithal edilen ana ürünler ilaç ve kimyasal ürünler, makine ve elektrik, tekstil, ev eşyalarıdır. Bu ürünler ağırlıklı olarak Çin, Singapur ve Amerika'dan ithal edilmiştir. Aynı ürünler başta Porto Riko, Kolombiya ve Dominik Cumhuriyeti olmak üzere Latin Amerika pazarlarına ihraç edilmektedir⁶⁵. Colon SB, 2012'de 16,4 milyar dolar ihracat yapmasına karşın 2016 yılında bu rakam 10,4 milyar dolara gerilemiştir⁶⁶.

Navoi Serbest Endüstri Ekonomik Bölgesi – Özbekistan

Navoi Serbest Endüstri Ekonomik Bölgesi 564 hektarlık alan üzerine kurulmuştur. Bölgede 100'den fazla ürün üretilmekte ve dünyanın farklı ülkelerine 10'dan fazla mal ihraç edilmektedir⁶⁷. Bölge, yatırım yapan şirketler için prosedürleri basitleştirmek ve kısaltmak amacıyla yatırımcı ilişkileri departmanı kurmuştur. Yatırımcı ilişkileri bölümünün kurulmasının ardından, yerel ticaret odası ile işbirliği içinde, çok uluslu şirketlerde üretim ve satış, 2014-2015 yılları arasında % 33 oranında artmıştır. Yatırımcılara banka kredileri için tercih edilen oranlara erişmelerini ve şirketlerin geliştirilmesini sağlamaları için bölgede bir finansal merkez bulunmaktadır⁶⁸.

⁶³ A.g.e., s.27

⁶⁴Ankara Üniversitesi Latin Amerika Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Panama Ülke Raporu, 2016, s.10

⁶⁵Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center, <http://logistics.gatech.pa/en/trade/colon-free-zone>

⁶⁶ <http://logistics.gatech.pa/en/trade/colon-free-zone>

⁶⁷ İstanbul İhracatçı Birlikleri, Navoi SB Hakkında Bilgi Notu <http://www.iib.org.tr/tr/diger-duyurular-ozbekistannavoi-serbest-ekonomik-bolgesi-yatirim-firsatlari.html>

⁶⁸ Global Free Zones of the Year 2016, <http://www.fdiintelligence.com/Rankings/Global-Free-Zones-of-the-Year-2016>

Pirot Serbest Bölgesi - Sırbistan

Pirot SB, Nisan 1998'de faaliyete geçmiştir. Yaklaşık 17 hektarlık alana sahiptir. Ayrıca 50 hektara kadar da genişleme alanı olmakla birlikte otomotiv lastiklerinin depolanması için özel olarak tasarlanmış 14.000 m²'lik alana sahiptir. Bölgede Rusya ve Güneydoğu Avrupa ülkelerine yapılan ihracat vergiden muaftır. Pirot SB ve bölgedeki kullanıcılar, uluslararası finans kurumları tarafından kabul edilen ilkeler çerçevesinde yapılmış çok sayıda proje raporuna sahiptir⁶⁹. Pirot SB'de, Fransa merkezli Michelin'in yan kuruluşu olan Tigar lastikleri birkaç yıl önce 215 milyon Euro kadar bir genişleme yaparak bölgenin çapa kiracısı konumuna gelmiştir. Bölgenin en büyük yatırımcısı Tigar lastikleri, 2015 yılında AB ülkesine, bağımsız devlet topluluklarına ve Ortadoğu'ya 295 milyon Euro değerinde lastik satarak ülkesinin 3. en büyük ihracatçısı olmuştur. Bölgede 100'ün üzerinde yeni iş yaratan ve en az 8,5 milyon sermaye getiren yatırımlar için kurumsal karlar üzerine 10 yıllık vergi tatili imkânı sağlanmaktadır⁷⁰.

Katowice Özel Ekonomik Bölgesi – Polonya

Katowice ÖEB, 18 Haziran 1996'da toplam 2.348 hektar alan üzerine kurulmuş daha sonra alanı genişleyerek 2614 hektarlık alana sahip olmuştur. Bölgenin kurulduğu alanda Polonya ve Avrupa'daki ana güzergâhlarla bağlantılar bulunmaktadır. Bölgenin kiralanabilir alanı ise 38.000 m²'dir. Katowice ÖEB'nin 265 tane yatırımcısı, 346 tane aktif ruhsatı bulunmaktadır. Bölge, ruhsat sayısı bakımından Polonya'daki SB içinde en fazla ruhsata sahip olan bölgedir. Şimdiye kadar bölgeye, yaklaşık 7 milyar dolardan fazla yatırım gerçekleştirilmiştir. Bölgede lider durumda olan sektörler sırasıyla otomotiv, cam ve inşaat/yapıdır. Şekil 5'te bölgedeki sektörel dağılım, oranlarıyla birlikte gösterilmiştir⁷¹.

fDi'in raporlarına göre Katowice Özel Ekonomik Bölgesi, Ekim 2015'te Avrupa'nın en iyi özel ekonomik bölgesi ve "Yıllık Küresel Bölgeler" sıralamasında dünyanın en iyi ekonomik bölgesi olarak seçilmiştir⁷².

Özel ekonomik bölgelerin gelişmesiyle birlikte Polonya'ya doğrudan yabancı yatırım girişi hızlanmıştır. 2012'de Polonya'daki özel ekonomik bölgelerin sermaye stokunun %81'i yabancı yatırımcılardan gelmiştir. En önemli yabancı yatırımcı grubunu %16'lık pay ile Alman şirketleri oluştururken bunu %12 ile Amerikalı ve %11 ile Hollandalı firmalar izlemiştir⁷³.

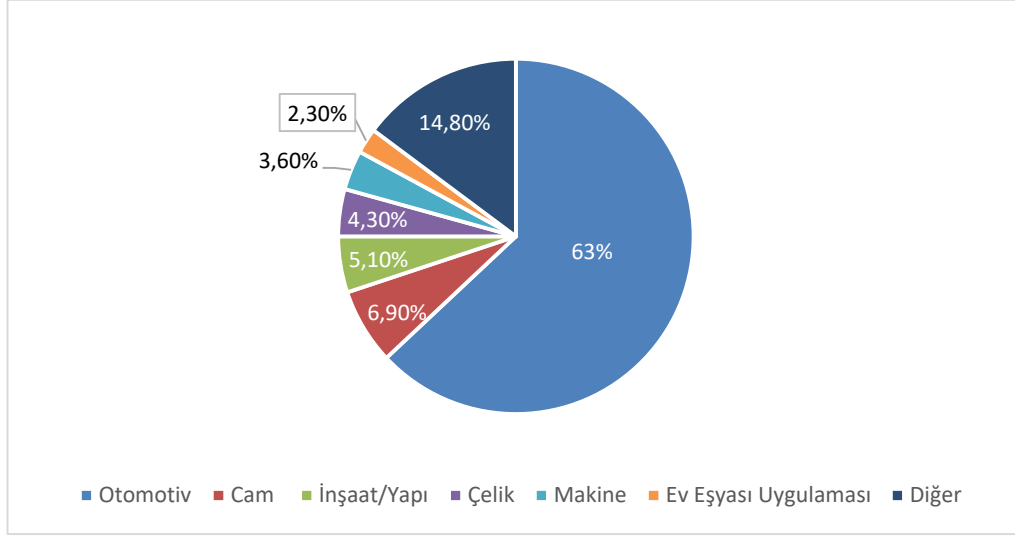
⁶⁹ Free Zone Pirot Web Site <http://www.freezonepirot.com/basic-information>

⁷⁰ Global Free Zones of the Year 2016, <http://www.fdiintelligence.com/Rankings/Global-Free-Zones-of-the-Year-2016>

⁷¹ Katowice Special Economic Zone Web Site <http://invest-ksse.com/about-us,31>

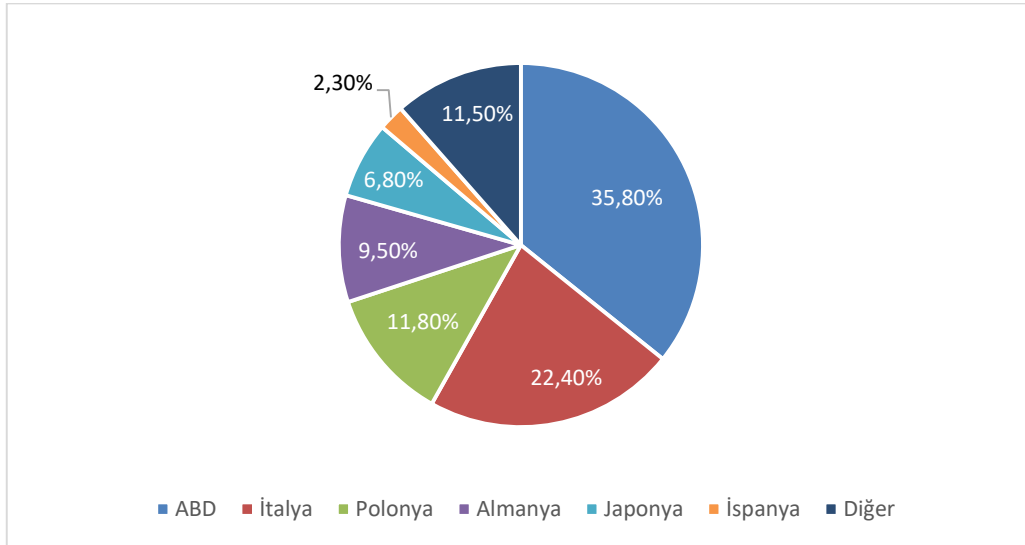
⁷² Colliers International, Investment Potential Special Economic Zones in Poland,2016,s.17,18

⁷³ Piotr Ciżkowicz, Magda Ciżkowicz-Pękała, Piotr Pękała, Andrzej Rzońca, "The Effects of Special Economic Zones on Employment and Investment: Spatial Panel Modelling Perspective", *NBP Working Paper* No.208, 2015, p.10



Şekil 5. Katowice Özel Ekonomik Serbest Bölgesi Sektörel Dağılım Oranları

Bölgedeki yabancı yatırımın ülkelere göre dağılımına bakıldığında %35,8 ile Amerika Birleşik Devletleri ilk sırada yer alırken % 22,40 ile İtalya ikinci sırada yer almaktadır. ABD ve İtalya'yı %9,5 ile Almanya, %6,3 ile Japonya ve %2,3 ile İspanya takip etmektedir. Polonya'nın bölgeye yapmış olduğu yatırım ise %11,80' dir. Katowice Özel Ekonomik Bölgesi'ne yapılan yatırım oranları Şekil 6' da verilmiştir⁷⁴.



Şekil 6. Katowice Özel Ekonomik Bölgesine Yapılan Yabancı Yatırımların Ünelere Göre Dağılımı

⁷⁴ Katowice Special Economic Zone Web Site <http://invest-ksse.com/about-us,31>

2.2. Yurtdışı İyi Uygulama Örnekleri

2.2.1. Birleşik Arap Emirlikleri – Dubai - Jebel Ali Serbest Bölgesi



Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) 83.600 km²lik yüz ölçümüne sahip bir ülkedir. BAE; Abu Dabi, Dubai, Acman, Fuceyre, Resül-Hayme, Şerce ve Ummül-Kayveyn adlı yedi emirlikten oluşmaktadır. Şehirleşme oranı %80'lerin üzerindedir. BAE'de bulunan en önemli SB'ler, Dubai ve Sharjah Emirliklerinde yer almaktadır. Ras Al Khaimah ve Fujairah'ta da gelişme yolunda olan SB'ler mevcuttur. Her SB'nin kuruluş izinleri, masrafları ve kira bedelleri farklı olmaktadır⁷⁵.

BAE'nin nüfusu sürekli bir artış göstermektedir. 1980 yılında 1 milyon olan nüfus, 2007 yılında 5,3 milyona ulaşmış ve 2013 rakamlarına göre ise nüfus 9.346 milyon olmuştur. Nüfusun etnik bileşimi ile ilgili güncel veriler olmamasına rağmen, toplam nüfusun %60'ının Asya kökenli (daha çok inşaat, imalat ve hizmet sektörlerinde çalışan Hindistan, Pakistan, Bangladeş ve Filipinler vatandaşları) olduğu tahmin edilmektedir. Ülkedeki Hintlilerin toplam nüfusa oranı %36, Pakistanlıların ise %14'tür. Batılı ülkelerden gelip Birleşik Arap Emirlikleri'ne yerleşenlerin sayısı, sanıldığı kadar fazla olmamakla birlikte, nüfusun %5'ine karşılık gelmektedir. Nüfusun geri kalanı ise İranlı ve diğer Arap ülke vatandaşlarından oluşmaktadır. Emirlik halkının nüfusunun ise 870.000 olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam ülke nüfusunun yaklaşık %17'sine denk gelmektedir. Yerel halkın toplam nüfusa oranının en düşük olduğu yer %5'lik oranla Dubai Emirliği'dir⁷⁶.

BAE, dünyanın 29'uncu büyük ihracat ekonomisidir. 2016 yılında BAE, 98,8 milyar dolar

⁷⁵ Birleşik Arap Emirlikleri Ülke Raporu, Mart 2012 (<http://birlesmismarkalar.org.tr/file/hedef-ulke-raporlari/BAE.pdf>)

⁷⁶ Asiye Aslan, Recep Tayyip Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Birleşik Arap Emirlikleri: Ülke Analizi, 2016, s.96

ihracat ve 184 milyar dolar ithalat yaparak 86 milyar dolar negatif büyüme sağlamıştır. 2016 yılı gayri safi yurt içi hasılası 348 milyar dolar olup kişi başına düşen gelir ise 72,4 milyon dolardır. İhracat yapılan ürünler arasında en önemlileri sırasıyla altın (15,8 milyar \$), elmas (12,3 milyar \$), mücevher (11,8 milyar \$), araba (4,5 milyar \$), ham alüminyum (4,22 milyar \$)'dur. İthalatta ise yine ilk sırada 31,9 milyar \$ ile altın yer alır. BAE'de ihracat en çok Hindistan (11,3 milyar dolar) ile yapılmaktadır. Hindistan'ı sırasıyla İran (8,81 milyar dolar), İsviçre (7,42 milyar dolar), Irak (5,36 milyar dolar) ve Umman (5,15 milyar dolar) takip etmektedir. İthalat rakamlarına bakıldığı zaman ise ilk sırada Çin (30,1 milyar dolar) yer almaktadır. Çin'i sırasıyla Hindistan (30 milyar dolar), ABD (22,4 milyar dolar), Almanya (16,3 milyar dolar) ve İngiltere (9,1 milyar dolar) takip etmektedir. Ekonomik Karmaşıklık Gözlemevi'nin (The Observatory of Economic Complexity) yaptığı sıralamada Birleşik Arap Emirlikleri ekonomisi, ekonomik karmaşıklık endeksine⁷⁷ göre (Economic Complexity Index) en karmaşık 30. ekonomi olarak yer almaktadır⁷⁸.

Dubai, BAE'nin ticaret ve turizm merkezidir. Yıllardır Doğulu ve Batılı iş adamları arasında bir bağlantı noktası olmuştur. Toplam alanı 3.885 km² olup BAE topraklarının %5'ini oluşturmaktadır. Şehir 20 km uzunluğunda bir haliç ile ikiye ayrılmıştır. Burj Dubai tarafında Dubai idari ofisleri, büyük şirketlerin ofisleri, bankalar, gümrük ve liman idaresi bulunmaktadır. Dubai'nin kuzeyi ise Deira olarak adlandırılmakta olup bu bölgede büyük ve irili ufaklı alışveriş merkezleri, okullar, marketler ve oteller bulunmaktadır. Dubai, başkent Abu Dhabi'den sonra ikinci büyük emirliktir. Emirliğin büyük bir çoğunluğu oturulamaz durumda olan çöl iklimine sahip olmasına rağmen, Dubai şehri metropoliten bir yapıya sahiptir. Arapça resmi dil olup İngilizce de yaygın biçimde konuşulmaktadır. Dubai emirliği, yapılan büyük ölçekli yatırımlar neticesinde petrol üretimi yanında ticaret ve turizm alanında da önemli gelişmeler sağlamıştır⁷⁹. Dubai Emirliği'ne ait gelirin büyük bir bölümü Jebel Ali Serbest Bölgesi'nin faaliyetlerinden ve turizmden gelmektedir⁸⁰.

BAE'de yabancı yatırımcılar ancak bir BAE vatandaşı ile ortak olarak (%49 yabancı şirket, %51 yerel kefil - BAE veya KİK ülkeleri vatandaşlarına ait olmak ve limited şirket kurmak şartıyla) faaliyet gösterebilirken bu durum serbest bölgeler için geçerli değildir ve %100 yabancı sermayeli şirket kurulabilmektedir. BAE'deki serbest bölgelerden ithalatta gümrük vergisi alınmamaktadır. BAE içine yönelik ihracatta ise genel gümrük vergileri (hemen tüm ürünler için %5) alınmakta olup ticareti yapılan eşyanın nakliyesi ve BAE içerisine satışı

⁷⁷ Ekonomik karmaşıklık endeksi, ihraç ettiği ürünlerin bilgi yoğunluğunu göz önüne alarak bir ekonominin bilgi yoğunluğunu ölçer. (<https://atlas.media.mit.edu/en/rankings/country/eci/>)

⁷⁸ <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/>

⁷⁹ Asiyeye Aslan, Recep Tayyip Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Birleşik Arap Emirlikleri: Ülke Analizi, 2016, s.106

⁸⁰ Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai Ülke Bülteni, Dış ilişkiler ve İşbirliği Konseyi, 2013, s.5

sadece yerel lisanslı bir distribütör firma tarafından yapılabilmektedir⁸¹.

BAE'deki serbest bölgelerde 3 tip ticari firma kurulabilmektedir. Bunlar, Serbest Bölge Kuruluşu (Free Zone Establishment), Serbest Bölge Şirketi (Free Zone Company) ve Yabancı Şirket Şubesi şeklindedir⁸².

BAE'deki serbest bölgelerin genel olarak sağladığı avantajlar şunlardır⁸³:

- %100 yabancı mülkiyeti,
- Tüm ithalat ve ihracat vergilerinden %100 muafiyet,
- Ticari vergi ve rüsumdan %100 muafiyet,
- Sermaye, kar gibi kazançların tamamen transfer edilebilmesi,
- İş gücü istihdamında yardım,
- Ucuz fiyatlarla yerel enerji temini,
- 50 yıl % 0 kurumlar vergisi (yenilenebilir bir imtiyaz),

BAE'de serbest bölgelerde kurulacak şirketlerde yerel ortağa ihtiyaç olmadığı için yerelde karşılaşılabilecek sorunların çözümüne ilişkin danışmanlık ve destek faaliyetleri serbest bölge idaresi tarafından yerine getirilmektedir. Şirket kuruluş işlemleri ise serbest bölgelerde yapılmaktadır. İthalat, re-export ve ihracatta gümrük vergisi alınmamaktadır. Bölge İdareleri tarafından; ucuz enerji ve personel sağlanabilmekte, ayrıca çalışan personelin barınma ihtiyaçları karşılanabilmektedir.

Birleşik Arap Emirlikleri'ni ve bu ülkedeki SB'leri Ortadoğu'nun cazibe merkezi haline getiren faktörler ise şu şekilde sıralanabilir⁸⁴:

- İstikrarlı ve mali açıdan güçlü devlet yönetimi
- Stratejik konum
- Bölgesel ekonomik büyüme ve ticari bağlantı imkânı
- Re-eksport fırsatları
- Erişebilirlik
- Açık ve serbest ekonomik sistem
- Modern altyapı
- Düşük suç oranı
- Güçlü ve gelenekçi ticaret anlayışının varlığı
- Gelişmiş dış ticaret ağı

⁸¹ Dubai Başkonsolosluğu Ticaret Ataşeliği, Dubai Serbest Bölgeler Raporu, 2010, s.25-26

⁸² Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai Ülke Bülteni, Dış ilişkiler ve İşbirliği Konseyi, 2013, s.12

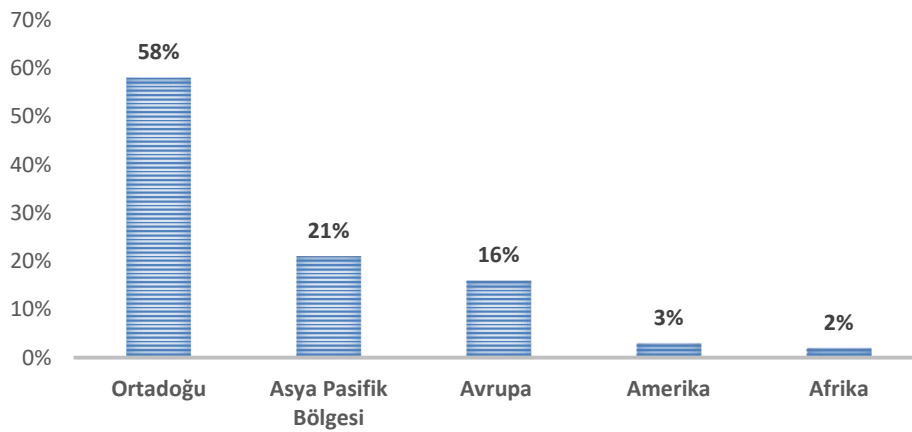
⁸³ Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai Ülke Bülteni, Dış ilişkiler ve İşbirliği Konseyi, 2013, s.16

⁸⁴ Ekonomi Bakanlığı, Dubai Serbest Bölgeler Raporu, 2010 s.9

Jebel Ali Serbest Bölgesi



Bölgenin en büyük, dünyanın da sayılı SB'lerinden biri olan Dubai'deki Jebel Ali Serbest Bölgesi dünyada ISO 9001:2000 belgesini alan ilk serbest bölgedir. 1985 yılında 19 işyeriyle kurulmuş olup şu an faaliyette bulunan işyeri sayısı 7000'den fazladır⁸⁵. Ekonomi Bakanlığı 2010 Dubai SB Raporu'na göre, Dubai'nin ticaret ve re-export merkezi olarak yıldızının parlaması Jebel Ali Serbest Bölgesi (JAFZA) ile başlamıştır. JAFZA, iki milyondan fazla talebin olduğu ve zengin tüketicilerin bulunduğu bir pazara erişim sağlayan ideal bir depo, dağıtım ve endüstri merkezi konumundadır⁸⁶. 2016 yılında %7 büyüyerek bünyesine 470 yeni şirket dâhil etmiştir. 2016 yılı içerisinde JAFZA'da kurulan 470 yeni şirketin ülkelerine göre dağılımı Şekil 7'de verilmiştir⁸⁷.



Şekil 7. 2016 Yılında JAFZA'ya Gelen Firmaların Bölgesel Dağılımı

2016 yılında JAFZA'dan yapılan ticaretin bölgesel dağılımına ilişkin rakamlar Tablo 4'te

⁸⁵ Jafza Brochure s. 2 <http://jafza.ae/media-centre/publications/>

⁸⁶ http://www.uaefreezones.com/net/fz_JAFZ.asp

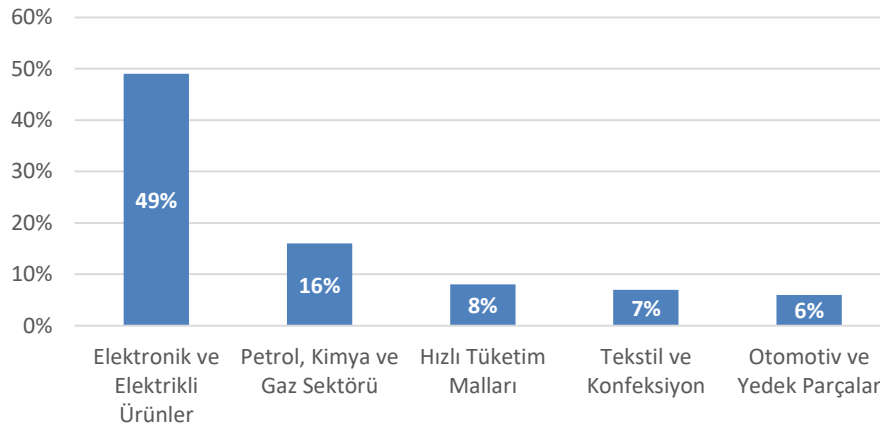
⁸⁷ <http://jafza.ae/news/jebel-ali-free-zone-attracts-470-companies-in-2016/>

verilmiřtir⁸⁸.

Tablo 4. JAFZA'nın 2016 Yılında Yaptığı Toplam Ticaretin Bölgelere Göre Dağılımı

Bölge	Milyar/\$
Asya Pasifik Bölgesi	32,4
Ortadoğu	27,2
Avrupa	9,8
Amerika	5,5
Afrika	5

JAFZA'daki sektörel dağılım incelendiğinde ise ilk sırada makine, elektronik ve elektrikli ürünler (%49) gelmektedir. Şekil 8, bölgedeki ticari hacmin sektörel dağılımını göstermektedir.



Şekil 8. JAFZA'nın Ticari Hacminde Yer Alan Sektörlerin Payı

JAFZA, petrol dış ticaretini 2016 yılında 23,9 milyon tondan 27,9 milyon tona çıkararak % 17 oranında arttırmıştır. 2016 yılında JAFZA'nın yapmış olduğu ticaret hacmi ise 80,2 milyar dolardır. Ayrıca JAFZA'da 2017'nin ilk çeyreğinde, işçiler için 13 bina ve 3,536 oda ile 150 bin metrekarelik bir konut kompleksi inşa edilmeye başlanmıştır⁸⁹. JAFZA, stratejilerini sürdürülebilirlik perspektifiyle ve 2021 Dubai Planı'nı dikkate alarak yürütmektedir.

Jebel Ali Serbest Bölgesi'ne yeni birimler eklenmesiyle birlikte depoların ve hafif sanayi birimlerinin doluluk oranı %82'ye yükselmiştir. JAFZA'nın yeni ofis binası olan JAFZA One'a yapılan eklemelerle ofis doluluk oranı %66, gösteri alanı doluluk oranı %78, küçük ofisler ve KOBİ'ler için iş istasyonlarının doluluk oranı ise %98'e ulaşmıştır⁹⁰.

JAFZA'da çevre, sağlık, emniyet ve güvenlik birimlerinin onayları alındıktan sonra herhangi bir faaliyet alanında şirket kurulabilir. JAFZA merkezli şirketlerin çoğu ticaret, üretim ve hizmet

⁸⁸ http://www.uaefreezones.com/net/fz_JAFZ.asp

⁸⁹ <http://jafza.ae/news/122-new-companies-from-33-countries-set-up-in-jafza-during-q1-2017/>

⁹⁰ <http://jafza.ae/news/122-new-companies-from-33-countries-set-up-in-jafza-during-q1-2017/>

sektöründe yer almaktadır. JAFZA'da faaliyet ruhsatları ticaret, hizmet ve endüstri olmak üzere 3 ana kategoride toplanır:

Ticari Lisans / Genel Ticaret Ruhsat: İzin verilen faaliyetler; ithalat, ihracat, dağıtım, stok ve depolamadır. Genel Ticaret ruhsatı, her türlü ürünün ticareti için verilebilmektedir.

Endüstriyel Ruhsat: İzin verilen faaliyetler; hammadde ithalatı, üretim, işleme, montaj, paketleme, bitmiş ürün ihracatı gibi faaliyetlerdir.

Danışmanlık ve Hizmet Ruhsatı: İzin verilen faaliyetler; her tür yönetim ve iş danışmanlığı, sigorta, kargo, lojistik, yükleme, muhasebe hizmetleri, restoran-catering hizmetleri, seyahat acentaları, sosyal aktiviteler gibi hizmetlerdir. Yalnızca SB içerisinde faaliyete izin verilmektedir.

Ulusal Endüstriyel Ruhsat: Bu tür lisansın verilebilmesi için işletmenin asgari %51'lik hissesinin Birleşik Arap Emirlikleri veya Körfez İşbirliği Konseyi (KİK) ülkeleri vatandaşına ait olması gerekmektedir. Ayrıca SB'deki mamullerin katma değeri minimum %40 olmalıdır. Bu ürünlerin KİK ülkelerine yapılan ihracatı gümrük vergisinden muaftır⁹¹.

JAFZA'da belirtilen ruhsat türlerine ek olarak lojistik, e-ticaret ve inovasyon ruhsatları da verilmektedir⁹². JAFZA'nın sunduğu önemli hizmetlerden birisi de ofis alanlarının tasarımıdır. Ofislerin büyüklüğü 25m² ile 5000m² arasında değişmektedir. Ofisler yüksek hızlı dijital hatlar için fiber optik ağ ile donatılmıştır⁹³. JAFZA'da kullanıcılara idari/ ticari vize başvuruları ve yenileme, kiralama, lisans gibi işlemlere yönelik hizmetlerin cep telefonundan da alınabileceği bir mobil uygulama sunulmaktadır. Kullanıcılar, kullanıcı adı ve şifreleri aracılığıyla kimlik doğrulamasını yaptıktan sonra 156'dan fazla işleme kolay ve güvenli bir şekilde JAFZA mobil uygulamasından ulaşabilmektedirler⁹⁴. Jebel Ali Serbest Bölgesi'nde ayrıca ülkedeki stratejik hükümet ortakları, elçilikler ve konsolosluklarla koordineli olarak dijital imzalama sistemi uygulanarak belgelerin müşterilerin kayıtlı e-posta adreslerine doğrudan e-postayla gönderilebilmesi sağlanmaktadır. Dijital ortamda yapılarak işlemlerin süresinin azalması serbest bölge kullanıcılarının zaman maliyetinin azalması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca JAFZA'da bölgenin gündemini ilgilendiren haberlerin yapıldığı bir medya merkezi bulunmaktadır⁹⁵. Bu medya merkezi sayesinde JAFZA'da gerçekleşen yıllık ticaret hacmi, sektörlerin büyüme oranı, gelen yabancı yatırımcı sayısı ve ülkelere göre dağılımı gibi bilgilerine ulaşmak mümkündür.

⁹¹ Ekonomi Bakanlığı, Dubai SB Raporu, 2010 s.26

⁹² Jafza Brochure s. 24 <http://jafza.ae/media-centre/publications/> (Son Erişim:12.10.2017)

⁹³ http://www.uaefreezones.com/net/fz_JAFZ.asp (Son Erişim: 23.11.2017)

⁹⁴ Jafza Brochure s. 10 <http://jafza.ae/media-centre/publications/>

⁹⁵ JAFZA Medya Merkezi Resmi Sayfası (<http://jafza.ae/media-centre/latest-news/>)

2.2.2. Fas - Tanger Med Bölgesi



Yaklaşık 32 milyon civarında nüfusa sahip olan Fas, istikrarlı bir politik sisteme sahip olması ile bilinir⁹⁶. Demografik yapısı, ülkenin genç bir nüfusa sahip olduğunu göstermektedir. 15 yaşın altındaki nüfus genelin %31'ine karşılık gelmektedir. Nüfusun %98,7'si Müslüman, %1,1'i Hristiyan, %0,2'si ise Musevi'dir. Ülkede yaşayan yabancılar genellikle Fransız, İtalyan ve İspanyollardan oluşmaktadır.

Liberal bir ekonomiye sahip olan Fas, özellikle 90'lardan sonra özelleştirmeye hız vermiştir. Dolayısıyla pek çok sektör özel yatırıma açıktır. Bununla birlikte, devletin tekel olduğu fosfat üretimi, atık yönetimi, toptan sebze meyve dağıtımı, yerli ve yabancı yatırımcıya kapalıdır.⁹⁷

Fas, ekonomisini tarım, imalat, balıkçılık ve turizm sektörü gelirleri ve dış ülkelerde çalışan Faslıların ülkeye getirdikleri dövizlerle ayakta tutmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren Fas, IMF ve Dünya Bankası ile işbirliği içinde başarılı bir ekonomik reform sürecine girmiş, bu çerçevede, dış ticaret rejiminin liberalleştirilmesi, yeni yatırım kanunu, özelleştirme programı ve bankacılık sisteminin iyileştirilmesine gidilmiştir. Fas ekonomisinin son 10 yılda tarım ve fosfat sektörlerine olan bağımlılığı azalarak imalat ve hizmet sektörlerinin GSYH'daki payları artmıřtır⁹⁸.

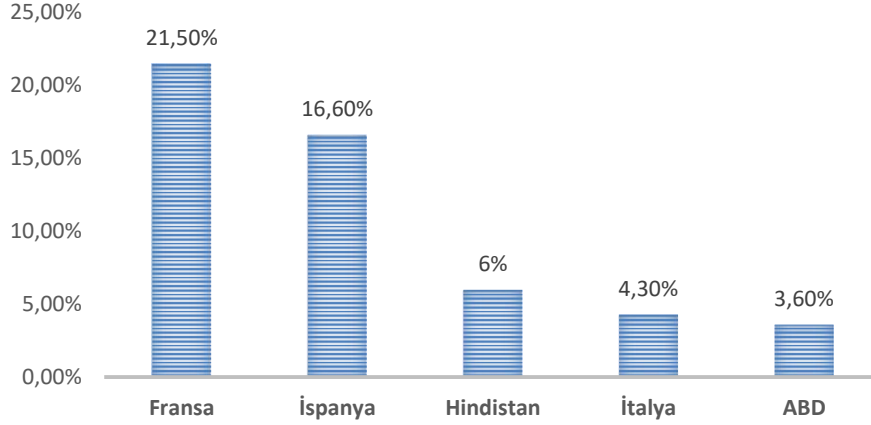
Fosfat ve fosfat türevleri Fas'ın ihracatının yaklaşık olarak üçte birini oluştururken, ikinci sırada tekstil ve deri ürünleri, üçüncü sırada ise balık ve balıkçılık ürünleri yer almaktadır.

⁹⁶ Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, Fas Ülke Raporu, Mayıs 2016 s.5

⁹⁷ A.g.e. s.24

⁹⁸ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Fas Ülke Bülteni,2011, s.2

Fas'ın ithalatında petrol ve yakıtlar ilk sırada yer alırken makine ve otomotiv sektörü petrol ürünlerini takip etmektedir. Fas ihracatının %75'ini AB üyesi ülkelere yapmakta, ithalatının %60'nı söz konusu ülkelere gerçekleştirmektedir. 2010 yılında ihracatta %21,5'lik pay ile Fransa ilk sırada yer almaktadır⁹⁹. Şekil 9, Fas'ın ihracatında önemli paya sahip olan ülkeleri göstermektedir.



Şekil 9. Fas'ın İhracatında Önemli Paya Sahip Olan Ülkeler

Otomotiv sektörü Fas hükümeti tarafından stratejik bir sektör olarak kabul edilmekte ve kalkınma programının önemli bir halkası olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede özellikle yabancı sermaye yatırımlarının başta Tanger Serbest Bölgesi olmak üzere ülkeye getirilmesine öncelik verilmektedir¹⁰⁰.

Fas'ta Serbest Ticaret Bölgeleri, 26 Ocak 1995 yılında 19-94 sayılı Kanun uyarınca kurulmuştur. Bu yasa, Fas ekonomi bölgelerinde ticaret için özel bir rejim belirlemektedir¹⁰¹. 1999 yılında kurulan Tanger Serbest Bölgesi, bir ihracat işleme bölgesi olarak faaliyet göstermektedir. İhracat serbest bölgesi, bölgenin en önemli faaliyet koludur. Fas'ta ihracat işlem bölgelerinde yer alan ve kullanıcılara sağlanan teşvikler aşağıda sıralanmıştır¹⁰².

- Üretimde kullanılan tüm girdiler gümrük vergisinden muaftır.
- Bölgede yer alan kullanıcılara kuruluşun ilk 5 yılı kurumlar vergisi muafiyeti sağlanır. Bunu takip eden 20 yıl için ise %8,75 oranında kurumlar vergisi uygulanır.
- Şirket kurarken kuruluşla ilişkin gerçekleştirilen pul, kayıt vergisi vb. harcamalardan tam muafiyet sağlanmaktadır.
- Kuruluşlar, İşyeri vergisinden ilk 15 yıl boyunca tam muafırlar.

⁹⁹ A.g.e. s.11

¹⁰⁰ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, *Fas Ülke Bülteni*, 2011, s.8

¹⁰¹ Key Lessons From Selected Economic Zones in the MENA Region, Dr. Alexander Böhmer, 2011, s.25

¹⁰² Tanger Med Zones, "Regional Platform For Industrial Competitiveness, Investment Memorandum", 2015, s.43

- Kuruluş ve sermaye artışları sırasında ödenmesi gereken kayıt vergisinden muafiyet sağlanmaktadır.
- Bölgede sağlanan sermaye kazançları ve kar transferleri üzerinden herhangi bir vergi alınmamaktadır.
- Birleşme, sermaye artırımı ve yatırım için yer sağlanması ve sermaye hareketlerinde damga vergisi ve harç alınmamaktadır.
- Fas'tan bölge içine giren mal ve hizmetler için KDV alınmamaktadır.
- Serbest bölgede faaliyete başlandıktan itibaren 15 yıl içinde binalarla ilgili kentsel vergiler alınmamaktadır.

Tanger Med Bölgesi



Tanger Med Bölgesi, Tanger Serbest Bölgesi, Tanger Otomotiv Şehri, Renault Tanger Med, Tetouanshore Park, Tetouan Endüstri Parkı, Medport ve Lojistik Serbest Bölge, Fideq Ticari Bölgelerini kapsamaktadır. Toplamda 16 milyon metrekarelik bir alana kurulmuştur¹⁰³.

Cebelitarık Boğazı yakınında bulunan bölge, yatırımcılara Avrupa pazarlarından sadece 14 km uzaklıktadır. Yapılan yatırımlarla ilgili olarak örnek verilebilecek sektörler ise yenilenebilir enerji, otomotiv, raylı sistem ve hava araçlarıdır¹⁰⁴. Bölgede toplam 750 tane şirket faaliyet göstermektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

¹⁰⁴ Tanger Med Zones, "Regional Platform For Industrial Competitiveness", Investment Memorandum, 2015, s.11-13, <http://www.tangerfreezone.com/sites/default/files/Memo%202015.pdf>,

¹⁰⁵ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

Bölgenin kalkınma lokomotifi olan Tangerang Med, özel sektör tarafından yürütölen yatırımlarla bu zamana kadar 11 milyar dolar yatırım yapılmış ve 65.000 yeni istihdam yaratılmıştır. Tangerang Med'in dünya çapında 174 tane limanla bağlantısı bulunmaktadır. Bölgedeli liman, Fas'ın ilk ihracat limanıdır. Bölge, her yıl 7 milyon kişilik kapasitesiyle Cebelitarık Boğazı'ndaki yolcu trafiğinin yaklaşık %50'sinden sorumlu olup 2016 yılında 2,7 milyon yolcu taşıma kapasitesine ulaşmıştır. 2016 yılında 265.000 tırın Tangerang Med aracılığıyla ulaşım sağladığı bilinmektedir¹⁰⁶.



Tanger Med Limanı güvenlik yönetimi sistemi kurarak ISO 27 001 V 2013¹⁰⁷ sertifikasına sahip olmuştur. Ayrıca kurulan bu bilgi güvenlik sistemini kendi denetim mekanizmasına entegre etmiştir. Bu sertifikalı yönetim sistemi Tangerang Med'in hedeflerini gerçekteştirmesinde önemli rol oynamaktadır ve bu hedefler¹⁰⁸;

- Limanın faaliyetlerine ilişkin bilgi güvenliği risklerine karşı önlem alma,
- Enformasyon sistem ihlalleri, hırsızlık ve veri kaybına yönelik durumlara karşı şirketin bilgi varlıkları koruma sisteminin kurulumu ve devamlı geliştirilmesi,
- Daha iyi bütçe güvenlik sisteminin oluşturması ve verimli şekilde gerekli yerlere dağıtımı,
- Verilerin korunmasını sağlayarak tüketici güveninin kazanılması,
- Risk yönetiminin yönetim birimlerinin güçlendirilmesini sağlamak,
- Yabancı ortaklar ve hissedarlar için güven havasını oluşturmak,
- Bilgi sisteminin güvenilirliğini ve güvenliğini sağlamak: Faaliyet devamlılık planı, Bilgi teknolojileri harcamalarının kontrolü, çalışan verimliliğinin artırılması şeklinde.

¹⁰⁶ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

¹⁰⁷ Sertifika en çok talep gören uluslararası güvenlik standartları sertifikalarından biridir.

¹⁰⁸ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

Tanger Serbest Bölgesi



Tanger SB, 500 hektarlık bir alan üzerinde faaliyet göstermektedir. Bölgede kurulduğu yıldan itibaren otuz farklı aktiviteyle on yıl içinde 47.000 kişiye istihdam sağlanmışır¹⁰⁹. fDI Intelligence tarafından 2015 yılı için yapılan araştırmaya göre Tanger SB küçük ve orta ölçekli firmaların büyümesi açısından 2013 ve 2014 yılları arasında 12.000 yeni istihdam yaratarak % 36,4 oranında bir büyüme gerçekleştirmiş ve kıtanın en iyi serbest bölgesi seçilmiştir. Bölgenin cirosu 3,07 milyar Dolar'dan 4,7 milyar Dolar rakamına ulaşarak önemli bir büyüme sağlamıştır. Söz konusu büyüme rakamlarına paralel olarak bölgede otomotiv ve açık deniz endüstrisine yönelik iki yeni eğitim merkezi de açılmışır¹¹⁰.

Tanger SB çevresel sorunları dikkate alan ISO 14001 sertifikasını da çevresel performansı geliştirmek adına almıştır.

Tanger - Renault Otomotiv Şehri

Afrika'nın ilk endüstriyel tesisi olan Tanger Otomotiv Şehri, 300 hektarlık bir alana kurulmuştur. Bölge, ağırlıklı olarak otomotiv ticareti (ekipman, lojistik operatörleri, müteahhitleri ve ilgili hizmetler sektörü) üzerinde yoğunlaşmıştır¹¹¹. Konum olarak Tanger Limanı'na 22 km, Tanger Serbest Bölgesi'ne 20 km mesafede bulunmaktadır¹¹².

2012 yılındaki kuruluşundan bu yana Melhoussa'da bulunan Renault Tesisi 1 milyon aracın

¹⁰⁹ Tanger Med Zone Website <http://41.77.115.106/~tfz/presentation/chiffres-cles> (Son Erişim: 24.11.2017)

¹¹⁰ Ekonomi Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi (www.ekonomi.gov.tr)

¹¹¹ <http://www.tangermedzones.com/en/tanger-automotive-city>

¹¹² <http://www.tac.ma/>

üretimini sağlamıştır. Fas'ta üretilen endüstriyel araçlar sayesinde, dünya çapında grup tarafından satışı gerçekleştirilen toplam aracın %10'dan fazlası bu üretim faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir¹¹³.

Bölgede, İtalyan SOGEFI Grubu tarafından otomobil parçalarına yönelik yeni proje çalışmaları sürdürülmektedir. 2018'de kullanıma açılacak olan yeni tesis farklı sınıflarda üretilen araçlara yönelik dizayn edilecek orijinal ekipman ve yedek parçalar için 2 farklı motor filtre sistemi üretimini yapacaktır. Bunun için 10 bin m² tesisin Tanger Otomotiv Şehri'nde inşa edilmesi ve 120 kişinin istihdam edilmesi planlanmaktadır. 2021 yılına gelindiğinde ise bu rakamın 300'e çıkması ve yıllık satış hacminin 70,8 milyon Dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir¹¹⁴.

Tetouanshore Park

Tetouanshore Park, Abdelmalek Essaadi Üniversitesi'nin¹¹⁵ yakınında, Avrupa'ya coğrafi, kültürel ve dilsel olarak yakınlığı bulunan yüksek nitelikli insan kaynağının bulunduğu bir bölgede yer almaktadır. Bölgede Arapça, İspanyolca ve Fransızca dilleri konuşulmaktadır. Tetouanshore Park, 6 ha'lık bir alana ve 22.000 m²'lik ofis ve hizmetlere sahiptir.

Coğrafi konumu, altyapısının kalitesi ve offshore parkı olarak vermiş olduğu birçok maddi teşvik, Tetouanshore'un Avrupa yakını kıyısında güçlü bir cazibe merkezi olmasını sağlamaktadır. Tetouanshore, Detroit bölgesindeki birkaç iş parkının geliştirilmesi ve aşamalı olarak kurulumundan oluşan Tanger Med Büyük Sanayi Platformu'nun bileşenleri arasında yer almaktadır.

Tetouanshore Parkı, teknolojik altyapısı ile yatırımcılara hizmet vermekte, çevredeki üniversite ve kurslarla bağlantılar sağlayarak katma değeri yüksek olanaklar sağlamaktadır. Tetouanshore, kendi alanında tanınmış tedarikçilerle, park ağlarının ve ortak hizmetlerin (su ve sağlık, elektrik, telekomünikasyon, yollar, atıkların toplanması ve imha edilmesi vb.) operasyonel yönetilmesinden sorumludur. Bölgenin içerisinde çeşitli restoran ve kafeler, toplu taşıma araçları, bankalar, posta hizmetleri ve mağazalar bulunmaktadır. Ayrıca Tetouanshore Park tarafından yatırımcılara ve firmalara işe alım ve eğitim desteği sağlanmaktadır. Park aynı zamanda ticari SLA (Steleolitography - 3D yazıcı)'lar ve üç ulusal operatör tarafından erişilebilen, yedekli bir fiber optik telekom altyapısına sahiptir. Tetouan Park'a 2012 yılında 54 milyon dolar yatırım yapılmıştır¹¹⁶.

¹¹³ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

¹¹⁴ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

¹¹⁵ 80.000 öğrenci bulunmaktadır.

¹¹⁶ http://www.tetouanshore.ma/?page_id=23845 (Tetouan Park'ın resmi internet sitesinden çeviri yapılmıştır.)

Tetouan Park – Endüstriyel Park

Tetouanpark, bölgede bir endüstriyel fabrikanın oluşturulması amacıyla 2009 yılında faaliyete başlamıştır. Tetouan Şehrinde endüstri ve lojistik birimlerin kurulması ile Kuzey ülkeleri ile ticari hedeflemiştir. Tanger ile Tetouan arasında bağlantı kuran otoyol bitişiğindeki 150 ha'lık bir alana kurulmuştur¹¹⁷.

Tanger Endüstriyel Park, üretim faaliyetlerinin başladığı 2012 yılından bu yana 1 milyondan fazla aracın üretimi ve 60'dan fazla ülkeye ihracatını başarıyla gerçekleştirmiştir¹¹⁸.

Bölgedeki yönetim şekli Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Tetouan Park Yönetimi

Tesis Yönetimi	Sitenin ve tesislerin ortak alanlarının bakımı ve ortak alanların hijyen ve bakım hizmetlerinden Tetouan park yöneticisi (işletici) sorumludur.
Yol Yönetimi	Bölgede bulunan, ancak özel arsaların dışında bulunan tüm yolların kısmen veya tamamen yenilenmesi belediye tarafından sağlanmaktadır.
Yeşil Alanların Yönetimi	Bölgede bulunan ancak özel parsellerin dışında kalan tüm yeşil alanlar, Endüstri Parkı ve Lojistik Müdürü veya kendisi tarafından belirlenen başka bir organizasyon tarafından yönetilecek ve bakımını yapacaktır.
Güvenlik Hizmetleri	Parkın dışında açık güvenlik ve erişim kontrolü sağlamak için bir güvenlik ve koruma sistemi vardır. Bu hizmetin sağlanmasından Tetouanpark yöneticisi sorumludur.

Kaynak, <http://www.tetouanpark.com/pre-commercialisation/services-de-tetouan-park/>

Findeq Ticari Bölgesi

140 hektarlık bir alanda faaliyet gösteren Bölge, Tanger Med limanının yoğunluğunun yarattığı mal akışının toptan ve perakende ticaret faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır¹¹⁹.

Son olarak Fas'ın 2020 hedefleri doğrultusunda kurulacak güneş ve rüzgâr enerjisi tesisleriyle yenilenebilir enerjinin toplam üretimdeki payının % 42'ye çıkarılması, otomotiv sanayinin gelişimi, turizm yatırımlarının artışı ve dış ticaretin geliştirilmesi ve yatırım teşvikleri bağlamında Tanger-Med Limanı ve Tanger SB önem arz etmektedir.¹²⁰

¹¹⁷ <http://www.tangermedzones.com/en/tetouan-park>

¹¹⁸ http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

¹¹⁹ <http://www.tangermedzones.com/en/commercial-zone-of-findeg>

¹²⁰ T.C. Dışişleri Bakanlığı, "Fas'ın Ekonomisi"

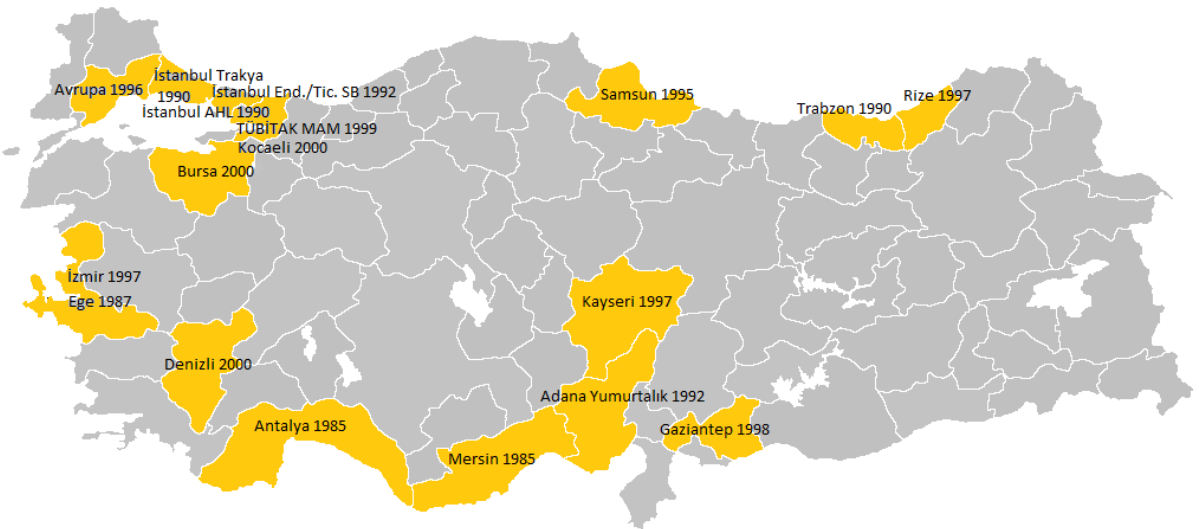
3. TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM

Ülkemizdeki SB'lerin geçmişi Cumhuriyet öncesine dayansa da 1920'lerin sonunda ve 1950'lerde Serbest Bölge uygulamasına yönelik adımlar atılmış ancak başarısız olunmuştur. 1927 yılında çıkarılan "1132 Sayılı Serbest Mintika Kanunu" ile Ford Motor Company ile özel bir sözleşme yapılarak firmanın serbest bölge fırsatlarından yararlanması sağlanmıştır. Ancak alt yapının yeterli olmaması, ekonomide tamamen dışarı bağılı olmamız gibi sebeplerle firma çalışmalarına devam edememiş ve sonlandırmıştır.

Ülkemizde SB konusunda çalışmalar 1953'te tekrar hareketlenmeye başlanmış ve ilk SB Kanunu olan 6209 Sayılı SB Kanunu kabul edilmiştir. Tuzla ve İskenderun Limanında uygulamaya geçilmiş, ancak hükümlerin net olmaması, alt yapının hazır olmaması, bürokrasi ve siyasetin yoğun olması sebebiyle istenilen ivme yakalanamamıştır.

1980'lere kadar ülkemizde uygulanan dışa kapalı ekonomik yapı, 1980'ler sonrasında ihracat ağırlıklı ticaret politikalarına doğru kaymıştır. Dış ticaretin geliştirilmesinde ve döviz ihtiyacının karşılanmasında SB'ler tekrar gündeme gelmiştir. SB'lerin gelişimi ise 15.06.1985 tarihinde yayınlanan 3218 Sayılı SB Kanunu ile gerçekleşmiştir¹²¹.

Ülkemizde Kanunun ardından ilk kurulan SB'ler Mersin ve Antalya SB olmuştur. Günümüzde, kapatılan Mardin SB'nin ardından 18 SB faaliyetlerine devam etmektedir. Rize SB ise işletici kuruluşu olmadan Bölge Müdürlüğünün yönetimi altında çalışmalarına devam etmektedir. Şekil 10, SB'leri kuruluş yıllarına göre göstermektedir.



Şekil 10. Türkiye'deki Serbest Bölgeler

¹²¹ Tümenbatur, A. "SB ve Türkiye Ekonomisine Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme", Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enst.Der., Cilt.21, Sayı.3, 2012, 340

3.1. Türkiye'deki Serbest Bölgeler

3218 Sayılı SB Kanununda SB'lerin amacı "ihracata yönelik üretimi ve yatırımı teşvik etmek, doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak, firmaları ihracata yönlendirmek ve uluslararası ticareti geliştirmek" olarak belirtilmiştir. Söz konusu amacı karşılamak üzere SB'lerde izin verilen faaliyetler; üretim, alım-satım, depolama ve transit depolama, montaj-demontaj, bakım-onarım, bankacılık ve sigortacılık hizmetleri, iş yeri kiralama gibi faaliyetlerdir. Kanunun 4. md'sinde SB'lerde yapılacak her türlü sınai, ticari ve hizmetle ilgili faaliyetlerin Yüksek Planlama Kurulu tarafından uygun görülmesi gerektiği belirtilmiştir.

Ülkemizde SB'lerin işleyiş ve yönetimi üçlü sacayağından oluşmaktadır (Şekil 11).



Şekil 11. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Yönetimi

1. *Ekonomi Bakanlığı, SB, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü (YYHGM):* Ülkemizdeki SB'lerin kurulması, yönetilmesi ve işletilmesi ile ilgili prosedürlerin belirlenmesi ve ilgili koordinasyonu yapmakla yükümlüdür. SB'ler özelinde sorumlu olduğu direkt görevler şu şekilde sıralanmıştır.¹²²
 - 3218 Sayılı SB Kanununu ve buna ilişkin mevzuata ilişkin düzenlemeleri yapmak
 - SB'lerde yapılacak üretim, alım-satım, depolama, kiralama, montaj-demontaj, bakım-onarım, kıyı bankacılığı, bankacılık, sigortacılık, finansal kiralama ve diğer faaliyet konularını belirlemek

¹²² <https://www.ekonomi.gov.tr/portal/>

- SB'lerde faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişilere faaliyet ruhsatı vermek ya da verilmiş ruhsatı iptal etmek

YYHGM, ayrıca döviz kazandırıcı işlemlerle ilgili teşvik, uygulama ve düzenlemeleri de yapmak ve takip etmekle sorumludur.

2. *Bölge İşletici Kuruluş (BKİ)*: SB'yi işleten kamu kurum ve kuruluşunu, yerli veya yabancı gerçek ve tüzel kişileri temsil eder¹²³. Ülkemizdeki SB'lerin işletici kuruluşları, özel veya kamu/özel ortaklı kuruluş olup Bakanlar Kurulu kararı ile yap-işlet-devret modeli ile SB'yi 49 yılı geçmeyecek şekilde (SB Kanunu, Md. 13, Ek Madde 1) işletme hakkı kazanmış kuruluşlardır. İşletme sözleşme süresi sona ermeden önce İşletici kuruluşun sözleşmesi uygun koşullar sağlandığında Ekonomi Bakanlığınca uzatılabilir.

3. *Ekonomi Bakanlığı, Serbest Bölge Müdürlükleri*: Ekonomi Bakanlığı'na bağlı merkezi idari teşkilatı içerisinde yer almakta ve bölgede işletici kuruluş ile Bakanlık arasında köprü görevi görmektedir. SB'de faaliyet göstermek isteyen firmaların başvurularını Bölge Müdürlükleri alır ve Bakanlığa gerekli bilgilendirmeyi yapar, ruhsatı SB YYHGM verir. Bakanlığın SB Bölge Müdürlüklerinde toplam çalışan sayısı 138 kişidir.

SB'lerin işleyişinden ana sorumlu Bakanlık, Ekonomi Bakanlığı görünmekle beraber, işleyiş ve prosedürlerde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın Bölge Gümrük Müdürlükleri, vergiler dolayısıyla da Maliye Bakanlığı devreye girmektedir. SB'lerin asayiş hizmetleri ise Emniyet Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Nitekim SB'lerin faaliyet alanına giren Bakanlık sayısının çokluğu yapılan görüşmelerde de eleştiri konusu olmuştur.

Şekil 11'de gösterildiği üzere SB yönetiminde yer alan tarafların merkezinde ise SB'lerde faaliyet gösteren "kullanıcılar" yer almaktadır. Kullanıcı, faaliyet ruhsatı alan ve SB'de kiracı veya mülk sahibi olarak belli bir işyeri bulunan gerçek veya tüzel kişiyi ifade eder. Bir kullanıcı (firma) birden fazla ruhsata sahip olabilir. Örneğin hem üretim hem alım-satım hem de depolama ruhsatı alabilir. Ayrıca serbest bölgelerde yapılan faaliyetleri değerlendirmek, bu bölgelerin geliştirilmesine ve sorunların çözümüne ilişkin stratejileri belirlemek ve önerilerde bulunmak üzere "Serbest Bölgeler Koordinasyon Kurulu" oluşturulmuştur. Ekonomi Bakanlığı tarafından 2009 yılında yapılan koordinasyon toplantısında TOBB Serbest Bölgeler Sektör Meclisi'ne bağlı olan Türkiye Serbest Bölgeler Platformu üyeleri, bu platformu diğer serbest bölge temsilcilerine tanıtarak şu anda 7 tane serbest bölgeyi (Antalya, Mersin, Ege, Kocaeli, Kayseri, TÜBİTAK ve Bursa SB) bünyesine katmıştır. Platformun asıl amacı, yatırımcı firmaların var olan sorunlarını tek bir elden gerekli merciye ileterek çözümlenektir.

Ülkemizde, SB'lerin niteliğine ilişkin dört farklı uygulama bulunmaktadır:

¹²³ 3218 Sayılı SB Kanunu (Md.3/a)

- Arazinin, altyapı ve üst yapı hizmetlerinin devlete ait olduğu SB'ler
- Arazinin devlete, altyapı ve üstyapı hizmetlerin özel sektöre ait olduğu SB'ler
- Arazinin, altyapı ve üstyapı hizmetlerin özel sektöre ait olduğu SB'ler
- Arazi ve alt yapı devlete, üst yapının özel sektöre ait olduğu SB'ler

Tablo 6, kuruldukları alanın büyüklüğüne göre Türkiye'deki SB'lerin Aralık 2016 sonu itibariyle mevcut durumuna ilişkin bilgileri içermektedir.

Kayseri Serbest Bölgesi: Kayseri SB, sahip olduğu yaklaşık 690 hektarlık alan ile Türkiye'deki en büyük serbest bölgedir. Organize Sanayi'nin yanında bulunan SB, mobilya, dayanıklı tüketim malları, sac-boru ve profil gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren yerli üreticilerin ağırlıklı olarak yer aldığı bir bölgedir.

Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi: İskenderun Körfezi'ndeki 5 km.lik sahil şeridinde sahip olan SB, petro-kimya, petrol, demir-çelik, enerji santralleri, çimento gibi ağır sanayi yatırımlarında yoğunlaşmıştır.

Ege Serbest Bölgesi: En yüksek istihdama sahip olan SB'nin doluluk oranı da yüksek olup yabancı yatırımcı sayısının yüksekliği ile dikkat çekmektedir. Limana, havalimanına yakınlığı ile lojistik avantajlara sahip SB'nin 2016 yılı toplam ticaret hacmi 4 milyar dolar'dır. Havacılık/uzay ve savunma sanayinde kümelenme dikkat çekmektedir.

Avrupa Serbest Bölgesi: Çorlu/Tekirdağ'da 2 milyon m² üzerine kurulu olan SB'nin yıllık ticari hacmi 2 milyar Dolar'a yakındır. Açılışı 2003 yılında yapılan SB kısa sürede SB'ler arasında 4. sıraya yükselmiş, çalışan sayısı 4000'e yaklaşmıştır.



İzmir Serbest Bölgesi: İzmir Menemen'de bulunan SB'de, deri imalatı ve alım/satımı alanında yoğunlaşma olsa da farklı sektörlerden 172 firma faaliyet göstermektedir. Yapılan görüşmelerde karayolu ulaşımının kötü olması sebebiyle SB'nin zorlandığı iletilmiştir.



Gaziantep Serbest Bölgesi: Doluluk oranı en düşük SB olan Gaziantep SB'de 16 firma bulunmakta ve ağırlıklı olarak gıda ve tekstil alanında faaliyet göstermektedir.

Mersin Serbest Bölgesi: İlk SB'lerdendir. Tarım ve sanayi alanında faaliyet gösteren firmalar ağırlıktadır. Bölgede alım-satım firmaları çoğunlukta olup 49 yabancı üretici ve 77 alım-satım yapan yabancı firma bulunmaktadır. 2011 ve 2012 yıllarında yıllık ticari hacmi 4 milyar dolara yaklaşan SB, 2016'da 3 milyarı geçememiştir.

Tablo 6. Türkiye’deki Serbest Bölgeler

Serbest Bölgenin Adı	Kuruluş Yılı	Kur. Alan (m2)	İşletici Kuruluşun Adı	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı	Doluluk Oranı(%)
Kayseri SB	1997	6.905.000	KAYSER	97	3.973	32,18
Adana Yumurtalık SB	1992	4.600.000	TAYSEB	25	962	41,61
Ege SB	1987	2.200.000	ESBAŞ	166	19.606	100,00
Avrupa SB	1996	2.000.000	ASB	144	3.746	95,00
İzmir SB	1997	1.620.000	İZBAŞ	172	2.342	76,88
Gaziantep SB	1998	1.322.962	GASBAŞ	16	157	16,22
Mersin SB	1985	836.000	MESBAŞ	465	7.698	96,41
Bursa SB	2000	825.000	BUSEB	95	11.043	92,02
Kocaeli SB	2000	817.000	KOSBAŞ	21	1.680	97,27
Antalya SB	1985	625.990	ASBAŞ	103	4.105	100,00
İst. Endüstri ve Ticaret SB	1992	540.000	DESPAŞ	346	5.348	95,31
Denizli SB	2000	540.000	DENSER	20	38	35,33
İst. Trakya SB	1990	387.500	İSBAŞ	163	2.258	55,20
TÜBİTAK-MAM SB	1999	363.000	MARTEK	29	1.428	21,54
İst. AHL. SB	1990	180.152	İSBİ A.Ş.	136	1.258	94,48
Samsun SB	1995	73.150	SASBAŞ	20	404	96,58
Trabzon SB	1990	38.000	TRANSBAŞ	5	45	47,53
Rize SB	1997	10.000	-	2	4	75,81

 Arazi ve altyapı devlete ait, üst yapı özel
 Arazi devlete ait, altyapı ve üst yapı özel

 Arazi, altyapı/üst yapı özel sektör
 Arazi, altyapı/ üst yapı devlet

Bursa Serbest Bölgesi: Kendi arazisine sahip olan Bursa SB, limana ve sanayi kenti Bursa’ya yakınlığı ile dikkat çekmektedir. İstihdam açısından ikinci sırada yer alan SB’de, otomotiv, makine gibi sanayi ağırlıklı firmalar yer almaktadır.

Kocaeli Serbest Bölgesi: 2001 yılında Kocaeli Sanayi Odası’nın öncülüğünde kurularak faaliyete geçen Kocaeli SB, gemi yapımı ve tersanecilik alanında yoğunlaşma vardır.

Antalya Serbest Bölgesi: Ağırlıklı olarak tekne, yat üretimi ve tıbbi malzemeler konusunda üretim yapan firmaların yer aldığı Antalya SB’de 103 firma faaliyet göstermekte, çalışan sayısı 4000’i aşmaktadır.

İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi: İstanbul Tuzla’da yer alan SB, organize sanayi bölgesinin yanında yer almaktadır. Konumu itibariyle lojistik avantajlara sahip olması, işgücüne ve sanayiye yakınlığı SB’yi Türkiye’deki güçlü SB’lerden biri haline getirmiştir. 2016 Aralık ayı itibariyle 350’ye yakın firmaya ve 5000’den fazla çalışana sahiptir.

Denizli Serbest Bölgesi: Organize Sanayi Bölgesinin bitişiğinde yer alan SB, ağırlıklı olarak alım-satım yapan yerli tekstil firmalarına sahiptir. Tamamen özel sektör tarafından işletilen SB'nin işleticiliğini 2000 yılında EGS Holding almış ancak 2001 yılında EGS Bank'a TMSF el koyunca iştiraki de TMSF'ye devredilmiştir. Üzerinde icra kararı olan SB'ye yatırım riskli görüldüğü için SB'de çoğunlukla alım-satım firmaları yer almaktadır.

İstanbul Trakya Serbest Bölgesi: İstanbul Çatalca'da faaliyet gösteren SB, kullanıcılara tapu mülkiyeti veren ilk SB olarak bilinmektedir. 2000'i aşkın çalışanı bulunan SB'de 163 firma bulunmaktadır.

TÜBİTAK Marmara Serbest Bölgesi: Marmara Teknokent A.ř. tarafından işletilen TÜBİTAK Marmara Teknokent'in bünyesinde "Teknoloji Geliştirme Bölgesi" ve "Teknoloji Serbest Bölgesi" (TEKSEB) yer almaktadır. İşletici kuruluşun payı içerisinde TÜBİTAK %96 yer aldığı için Sayıştay tarafından denetime tutulan tek SB'dir¹²⁴ dolayısıyla SB'ler arasında altyapı/üst yapı ve arazisi devlete olanlar kategorisine konulmuştur. TEKSEB'de firmalar Ar-Ge faaliyetlerinde bulunabilir, Ar-Ge ve Ar-Ge'ye dayalı üretim faaliyet ruhsat belgesi almaları durumunda faaliyetin içeriğine göre en çok 49 yıla kadar çalışmalarını sürdürebilirler. Teknoloji Transfer Ofisi'nin de yer aldığı bölgede ağırlıklı olarak bilişim, ileri malzeme, enerji, uçak motoru gibi alanlarda Ar-Ge ağırlıklı çalışan firmalar yer almaktadır.

İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi: HP gibi yazılım firmalarının yer aldığı SB, havalimanının hemen yanında olması sebebiyle ciddi avantaja sahiptir. Doluluk oranı yüksek olan SB'de 1200'den fazla personel çalışmaktadır.

Samsun Serbest Bölgesi: Sınırlı bir bölgede faaliyet gösteren SB'de kiracı statüsünde bulunan alım-satım yapan firmalar ağırlıktadır. Bölgede 4 yatırımcı üretici firma da faaliyet göstermekte olup SB'nin toplam ticaret hacminde tarım sektörü başı çekmektedir.

Trabzon Serbest Bölgesi: Sahip olduğu 30 bin m²'lik alanı ile sınırlı bir bölgede faaliyet gösteren SB'de toplam 3 firma faaliyet göstermektedir. SB'nin toplam ticaret hacminin %98,5'ünü tek bir firma oluşturmaktadır.

Rize Serbest Bölgesi: Rize SB, SB'ler arasında en küçük alana sahip bölge konumundandır. İlin sanayileşmesinin düşük olması bir dezavantaj yaratırken Türkiye Cumhuriyetlerine yakın olması bölgenin sahip olduğu avantajdır. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğüne ait 80.000 m² alan üzerinde 1997 yılında faaliyet göstermeye başlayan SB, işletici firmanın (RİSBAş – Rize

¹²⁴ Kamu ağırlıklı olduğu için Türkiye'deki SB'ler arasında arazisi, altyapı ve üst yapısı devlete ait olan SB'ler kategorisinde değerlendirilmiştir.

Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi Anonim Şirketi) iflası sebebiyle faaliyetlerini durdurmuştur. Bakanlar Kurulu kararı ile işletici firmanın 13 Ekim 2011 yılında sözleşmesi fes edilmiş ve arazinin kullanım hakkı Ekonomi Bakanlığı'na devredilmiştir.

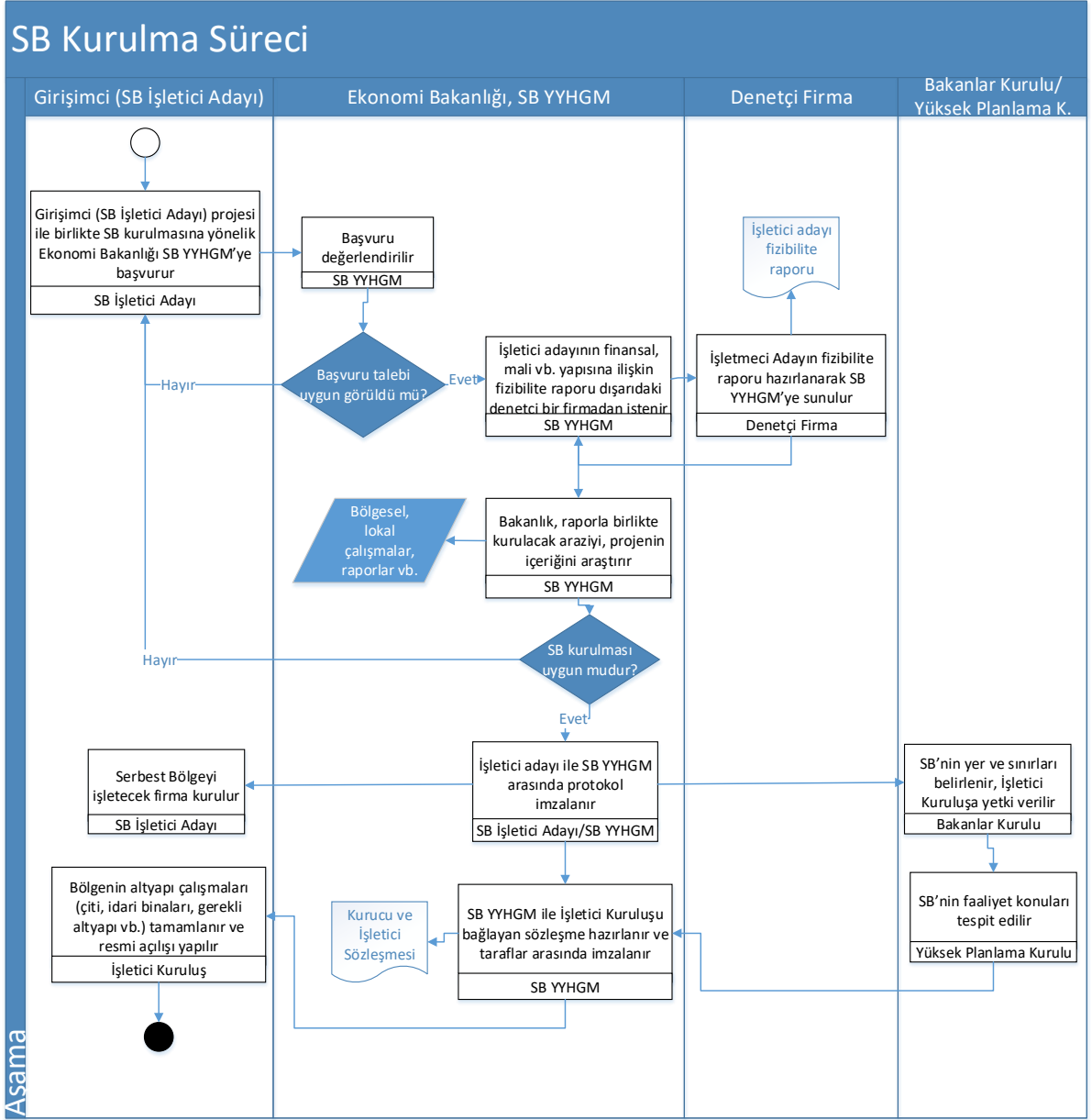
Tablo 7, Türkiye'deki SB'lerde faaliyet gösteren SB'lerin sermaye yapısını göstermektedir. Buna göre, Mersin SB yabancı firma ve toplam firma sayısında ilk sırada yer almakla beraber ticari hacim açısından ciddi bir farkla Ege SB'den sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 7. Türkiye'deki Serbest Bölgelerde Faaliyet Gösteren Firmaların Sermaye Yapısı

Serbest Bölgeler	Yerli	Yabancı	Toplam
Ege	99	67	166
Bursa	70	25	95
Mersin	325	140	465
Antalya	68	35	103
İstanbul Endüstri ve Ticaret	284	62	346
Kocaeli	13	8	21
TÜBİTAK-MAM Tek.	24	5	29
Avrupa	99	45	144
Kayseri	79	18	97
İzmir	146	26	172
İstanbul Trakya	135	28	163
İstanbul Atatürk Havalimanı	85	51	136
Adana-Yumurtalık	22	3	25
Samsun	17	3	20
Gaziantep	8	8	16
Trabzon	3	2	5
Denizli	16	4	20
Rize	2	0	2
Toplam	1.495	530	2.025

Ülkemizde 1990'lardan sonra kurulan SB'ler ağırlıklı olarak hem arazinin hem de altyapı/üstyapının özel sektöre ait olduğu bölgelerdir. SB'lerin kuruluş yer seçimleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de dikkat edilerek belirlenmiştir. SB'ler dış ticarete konu olduklarından uluslararası ticarete açık ulaşım noktalarında olmaları, liman, demiryolu, havalimanı ve karayoluna yakınlıkları önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, SB'lerin alt yapı hizmetlerinin sorunsuz işlemesi, bölgenin nitelikli işgücü arzına sahip olması, sanayileşme derecesi, sosyo-ekonomik göstergeleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla SB İşletici Kuruluş, özellikle yatırımcı/üretici firmalara yönelik olarak güçlü bir finansal ve kurumsal yapıya sahip olmalıdır. Bununla birlikte, SB'nin kurulduğu bölge de sahip olduğu altyapısı, ekonomik ve sosyo-demografik özellikleri ile önem kazanmaktadır. Bu sebeple SB kurulma kararının objektif kriterlere göre değerlendirilmesi ve fizibilite raporu hazırlanması önerilmektedir.

Ülkemizde SB'nin kuruluşuna ilişkin süreçte yer alan aşamalar Şekil 12'de verilmiştir¹²⁵.



Şekil 12. Türkiye'de Serbest Bölge Kurulma Süreci

3.2. Türkiye'deki Serbest Bölgelere İlişkin Yasal Düzenlemeler

Türkiye'de SB'lerin düzenlenmesine ilişkin Kanun, 15.06.1985 tarih ve 18785 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunudur. Serbest Bölgelerin kurulması, işletilmesi ve yönetilmesine ilişkin ayrıntılı düzenlemeler ise 10.03.1993 tarihli 21520 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği" ile getirilmiştir. Kanun

¹²⁵ Ekonomi Bakanlığı'nın belirlediği adımlardan yola çıkılarak süreç haritası oluşturulmuştur.

ve Uygulama Yönetmeliğine ek olarak Serbest Bölgelerin düzenlenmesine ilişkin SB YYHGM tarafından yayınlanan Genelgeler de SB'lerin iş ve işlemlerine ilişkin yasal açıklamaları içermektedir.

3218 Sayılı Kanunun Birinci Bölümünde, SB'lerin yer ve sınırlarının belirlenmesinden ve SB'lerin yerli/yabancı gerçek veya tüzel kişilerce işletilmesi kararının verilmesinden Bakanlar Kurulu'nun yetkili olduğu belirtilmektedir.

Kanunun, İkinci Bölümü, SB'lerin düzenlenmesine ilişkindir. Bu bölümde, yerli veya yabancı yatırımcıların Ekonomi Bakanlığında ruhsat almak koşuluyla faaliyette bulunabilecekleri, SB'de arazinin kullanımı, yapı ve tesislerin projelendirilmesi, kurulması ve kullandırılmasıyla ilgili diğer tüm izin ve ruhsatların Bölge Müdürlüğünce verileceği ve firmalara sağlanan muafiyet ve teşviklerden söz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca SB'lerin gelir ve harcamaları üzerinde durulmuştur.

Kanunun Üçüncü Bölümünde SB'deki her türlü ödemenin dövizle yapıldığı ve Bakanlar Kurulu'nun ödemeleri TL ile de yapılabilmesine karar verebileceği yönündedir (Madde 9). Nitekim 11 Mayıs 2017'de Bakanlar Kurulu Kararı ile "Serbest Bölgelerde Türk Lirası ile Yapılabilecek Ödemelere Dair Karar" yürürlüğe alınmış ancak özellikle finansları yurtdışında olan firmaların TL üzerinden işlemlerini yapması, TL'ye çevrilirken kur farkından dolayı oluşan sıkıntılar ve yaşanan bürokrasi dolayısıyla karar, tepkilere yol açmıştır. Bunun üzerine 20 Eylül 2017'de Bakanlar Kurulu kararı ile SB'deki faaliyetlerle ilgili olarak TL kullanım zorunluluğu kaldırılmış, her türlü ödemenin TL veya döviz olarak yapılabileceği açıklanmıştır.

Kanunun Dördüncü Bölümünde ise SB'lerin çalışma ve sosyal güvenlik esasları belirlenmiş ve T.C. Sosyal Güvenlik Mevzuatının hükümlerinin SB'lerde de geçerli olduğu belirtilmiştir. Bu bölümde ayrıca Kanunda 9/2/2017 tarihinde yapılan değişikliklerle Ek Madde konulmuş ve İşletici kuruluş ile Bakanlık arasında yapılan sözleşmenin bitiminden önce sözleşmenin yenilenmesi, değiştirilmesi ve süre uzatımı üzerinde durulmuştur. Aynı tarihte yapılan değişikliklerle Kanuna ikinci bir Ek Madde konularak yurtdışında kurulacak SB'lere ilişkin kararda Bakanlar Kurulunun yetkili olduğu belirtilmiştir.

SB'lerin genel işleyişini yakından ilgilendiren bir düzenleme de 2004 yılında gerçekleştirilmiştir. 5084 Sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki Kanununda (20/2/2004 tarihli) ve SB Kanununda (29/1/2014 tarihli) yapılan değişikliklerle SB'lerde faaliyet gösteren kullanıcıların vergi muafiyetlerine ilişkin yeni düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre, 6/2/2004 tarihinden sonra SB'lerde faaliyet göstermek üzere ruhsat alan kullanıcıların bu faaliyetten kaynaklanan kazançlarının vergi mevzuatı çerçevesinde gelir ve kurumlar vergisine tabi olacağı belirtilmiştir. Söz konusu düzenlenmenin yapılmasında SB Kanununun 6 md. yer alan

vergisel avantajlar yer almaktadır. Buna göre, SB'lerde faaliyet gösteren kullanıcıların kazançlarının vergiye tabi olmaması ile kullanıcıların faaliyetlerini bölge içinde sınırlamayıp ülke içinde de faaliyette bulunmaları ve ülke/bölge içinde aynı alanda faaliyette bulunan diğer firmalar açısından haksız rekabet oluşturması değişikliğin sebeplerinden biridir. Bir diğeri ise SB içerisinde tanınan vergisel avantajlar, ülke içinde vergiye tabi işlemlerin muvazaalı işlemler ile bu bölgelere aktarılması için kullanılması suretiyle amacından uzaklaşmış olmasıdır¹²⁶.

SB Kanununda vergisel muafiyetlerin uygulanmasının ardından 2004 yılında 3600 olan firma sayısı, günümüzde 2025'e düşmüştür. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, ardından üretim yapmayan firmalara yönelik sıkı mali politikaların izlenmesi ile sınırsız vergi teşvikine son verilmesi bu proje kapsamında yapılan görüşmelerde de sıklıkla dile getirilmiştir. Ekonomi Bakanlığı ve görüşülen bazı yetkililer söz konusu düzenlemeyi üretici/ yatırımcı sayısının ortaya çıkması ve alım-satım yapan firmaların elenmesi yoluyla firmaların niteliğinin artmasına vesile olduğu için olumlu değerlendirmiş, bazı işleticiler ise yapılan mevzuat değişikliğinin ülkeye giren dövizin azalması olarak değerlendirmiş ve özellikle alım-satım yapan yerli firmaları çok zor durumda bıraktığı belirtilmiştir.

SB'leri yakından ilgilendiren önemli bir diğeri yasal düzenleme ise 27.10.1999 tarihinde kabul edilen 4458 sayılı Gümrük Kanunudur. Kanun ile AB ve Türkiye'nin SB uygulamalarındaki mevzuat, sendikal haklar ve vergi teşviklerindeki farklılıklar yeniden düzenlenmiştir.¹²⁷ İlgili Kanunda SB'ler Türkiye gümrük sınırları içinde kabul edilmiş ve sadece serbest dolaşımda olmayan eşyaların SB'lerdeki vergi avantajlarından yararlanmasına izin verilmiştir. Kanunda ayrıca Türkiye, AB ve üçüncü ülke meşeyli malların SB'lere giriş ve çıkışlarına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.

Son olarak 12.11.2008 tarih ve 5810 sayılı Kanun ile SB Kanununun 1. maddesinde yer alan SB'lerin kuruluş amacı "ihracata yönelik yatırım ve üretimi teşvik etmek, doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak, işletmeleri ihracata yönlendirmek ve uluslararası ticareti geliştirmek" şeklinde düzenlenerek SB'lerin ihracatı artırma işlevi daha da güçlendirilmiştir. Aynı Kanunla, SB'lerde üretilen ürünlerin asgari %85'ini yurtdışına ihraç eden kullanıcıların istihdam ettikleri personele ödedikleri ücretlerin gelir vergisinden muaf olacağı ve bu oranın Bakanlar Kurulu tarafından %50'ye kadar indirilebileceği belirtilmiştir.

Ülkemizdeki yasal düzenlemeler çerçevesinde SB'lerdeki kullanıcılara sağlanan vergisel ve diğer avantajları özetlemek gerekirse;

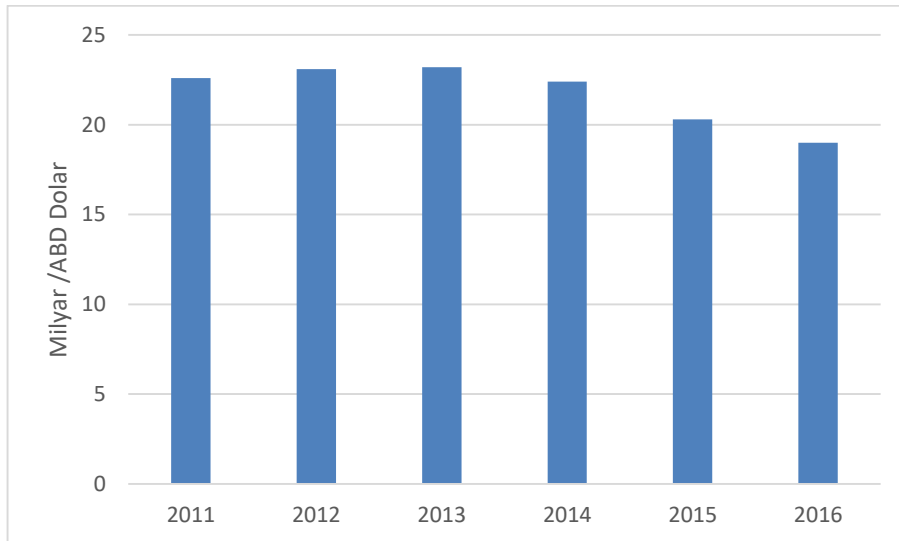
¹²⁶ Tekin, C."5084 Sayılı Kanunla Serbest Bölgeler Kanununda Yapılan Değişiklikler", Yaklaşım Dergisi, 136:136

¹²⁷ Tümenbatur, A. "SB ve Türkiye Ekonomisine Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme", Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enst.Der., Cilt.21, Sayı.3, 2012, 348

- SB'lerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı yatırımcılar eşit olarak vergi ve teşviklerden faydalanır
- SB'lerden elde edilen gelirler ve kazanç hiçbir izne bağılı olmaksızın yurtdışına veya Türkiye'ye serbestçe transfer edilebilir
- Üretim faaliyetinde bulunan kullanıcılar %100 kurumlar vergisinden muaftır
- Yurtdışından bölgeye getirilen mallar ve makineler gümrük vergisinden muaftır
- Bölgede faaliyet gösteren kullanıcılar damga vergisi, resim ve harçlardan muaftır.
- Kiralamalarda KDV ve stopaj yoktur.
- Türkiye'den serbest bölgeye satılan mallar ihracat rejimine tabidir. Bu sebeple Türkiye'den ihraç fiyatına (KDV'siz) mal ve hizmet satın alımı yapılabilmektedir. SB'den Türkiye'ye satılan mallar ise ithalat rejimine tabidir. Ayrıca, bölgelerde sarf malzemelerinin en kısa sürede teminini sağlayabilmek amacıyla bedeli 5000 ABD Doları veya karşılığı Yeni Türk Lirasını geçmeyen Türkiye mahreçli mallar, isteğe bağılı olarak ihracat işlemine tabi tutulmayabilir.

3.3. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Ekonomiye Katkıları

Ekonomi Bakanlığı'nın verilerine göre Türkiye'deki SB'lerin toplam ticaret hacimlerinde yıllara göre bir düşüş dikkat çekmektedir (Şekil 13). 2011 yılından itibaren SB'lerin ticari hacimleri 22 milyar düzeyindeyken 2015 yılından itibaren düşüş yaşamış ve 2016 yılında 20 milyar doların altına düşerek 19 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir.



Şekil 13. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Ticari Hacimleri

Türkiye'de SB ticaret hacminin 2014 yılından bu yana %16'lık bir düşüş yaşadığı söylenebilir.

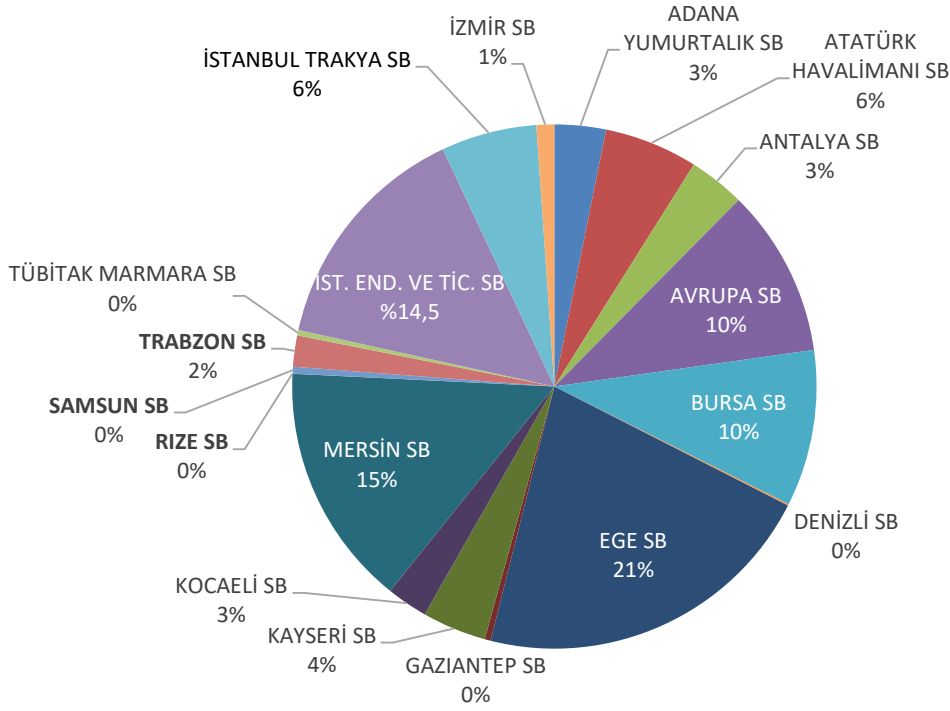
2016 Aralık sonu verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren SB’lerin yönlerine göre ticaret hacimleri ise Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Serbest Bölgelerin Yönlerine Göre Ticaret Hacimleri (1000 ABD \$)

Serbest Bölge	Türkiye’den Bölgeye	Bölgeden Türkiye’ye	Yurtdışından Bölgeye	Bölgeden Yurtdışına	Toplam
ADANA YUMURTALIK	58.647	200.627	201.410	141.771	602.455
ATATÜRK HAVALİMANI	74.263	166.291	414.048	441.855	1.096.455
ANTALYA	41.875	83.358	198.734	337.631	661.597
AVRUPA	217.253	458.457	626.571	670.099	1.972.380
BURSA	261.340	142.591	483.204	948.321	1.835.456
DENİZLİ	1.961	8.416	6.041	1.402	17.821
EGE SB	431.941	591.308	1.201.972	1.850.360	4.075.581
GAZİANTEP	14.022	12.981	17.146	25.427	69.575
KAYSERİ	152.034	184.034	141.139	275.352	752.559
KOCAELİ	64.662	196.743	120.598	100.233	482.237
MERSİN	328.488	696.490	941.597	889.710	2.856.284
RİZE	602	0	0	534	1.136
SAMSUN	3.312	35.696	31.808	10.081	80.897
TRABZON	7.042	10.542	125.161	223.115	365.860
TÜBİTAK MARMARA	377	39.820	266	23.310	63.774
İSTANBUL END. VE TİC.	312.497	846.958	939.921	669.159	2.768.535
İSTANBUL TRAKYA	133.560	258.390	347.021	382.702	1.121.674
İZMİR	21.255	66.747	70.887	49.912	208.802
TOPLAM	2.125.131	3.999.450	5.867.525	7.040.974	19.033.079

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, SB Yurtdışı Yatırım Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2016 Yılı SB Verileri

Tablo 7 incelendiğinde 2016 Aralık sonu itibariyle SB’lerden yapılan ihracat (Bölgeden Türkiye’ye + Bölgeden Yurtdışına) 11 milyar doları aşmıştır. İthalat ise (Türkiye’den Bölgeye + Yurtdışından Bölgeye) yaklaşık 8 milyar dolar civarındadır. SB’lerin ticari hacimlerindeki yüksek farklılıklar ise dikkat çekicidir. Türkiye’deki 18 SB’nin toplam ticari hacminin %21,4’ünü tek başına Ege Serbest Bölgesi karşılamaktadır. Ardından Mersin %15 ve İstanbul Endüstri ve Ticaret SB %14,5 ile gelmektedir (Şekil 14). Denizli, Gaziantep SB, TÜBİTAK Marmara SB, İzmir SB ve genel olarak DOKAP Bölgesinde yer alan SB’lerin ticari hacimleri düşüktür.



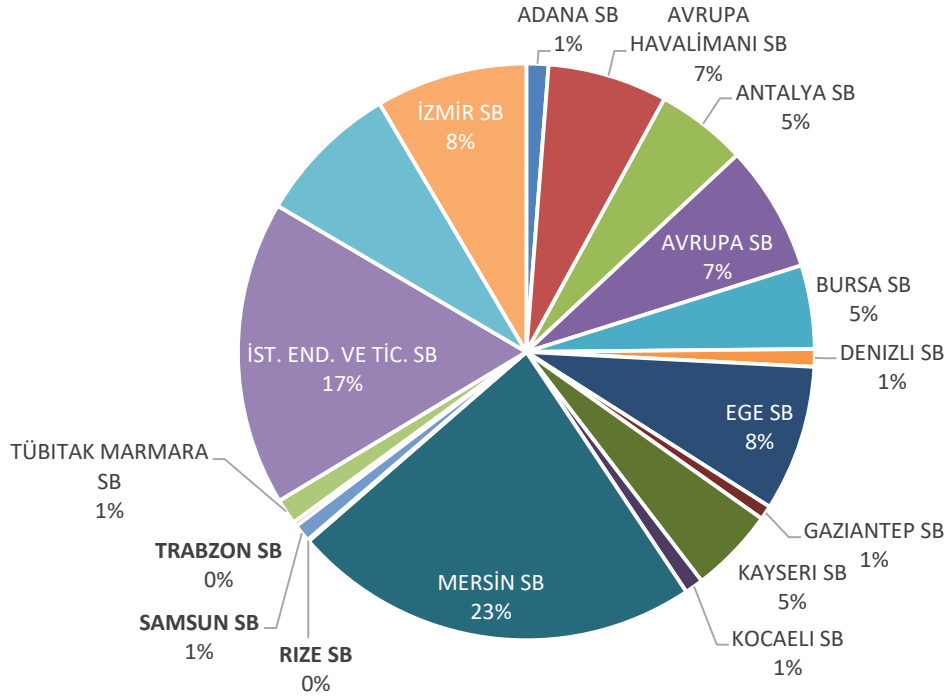
Şekil 14. Türkiye'deki SB'lerin Toplam SB Ticaret Hacminden Aldıkları Pay

2016 yılı sonu itibarıyla 530'u yabancı olmak üzere, 2.025 serbest bölge kullanıcısi firmanın faaliyet gösterdiği SB'lerde istihdam edilen kişi sayısı önceki yıla göre %6,2 oranında artarak 66.095'e ulaşmıştır. SB'lerle bağlantılı iş ve işlemler dikkate alındığında ise 200.000 kişilik dolaylı bir istihdamın gerçekleştirildiği tahmin edilmektedir¹²⁸.

SB'lerde faaliyet gösteren firmaların %25'ini yabancı sermayeli firmalar oluşturmaktadır. Kullanıcıların faaliyet konularına göre dağılımı incelendiğinde üretim konusunda faaliyet ruhsatına sahip olan kullanıcı oranının %33,4 olduğu görülmektedir. SB'lerin faaliyet konularının genelde karma olduğu görülmektedir ancak alım-satım yapan firma/kullanıcı sayısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

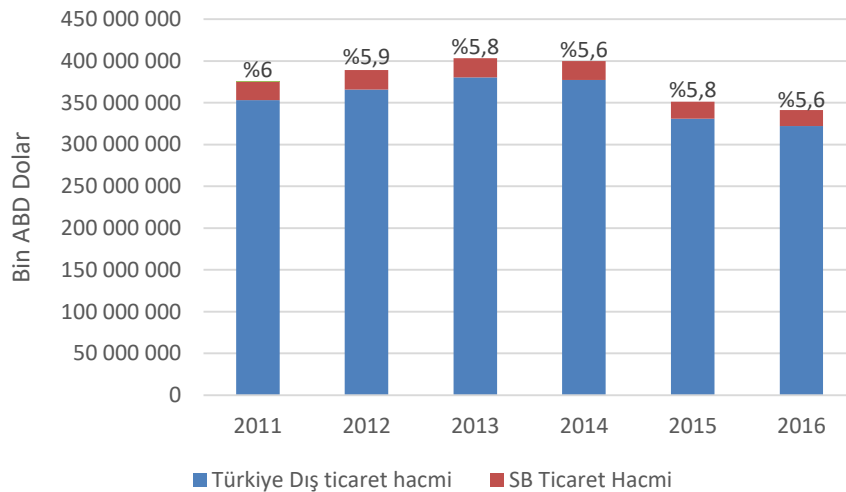
SB'ler içerisinde çalışan oranlarına bakıldığında Ege Serbest Bölgesi ilk sırada gelmektedir. 19.606 çalışan sayısı ile SB'lerdeki çalışan sayısının 3'te birini tek başına karşılamaktadır (Şekil 15). Bursa SB'de 11.043 kişi ve Mersin SB'de 7.698 kişi çalışmaktadır. Bazı SB'lerin çalışan sayısı düşük olsa bile işlem hacimleri yüksektir. Örneğin Avrupa SB'nin çalışan sayısı (11.043 kişi) Bursa SB'nin çalışan sayısına (3.476) göre oldukça yüksek olmasına rağmen ticari hacim olarak Bursa'nın gerisinde kalmaktadır.

¹²⁸ Ekonomi Bakanlığı 2016 Faaliyet Raporu, s.108



Şekil 15. Türkiye'deki SB'lerin Toplam SB İstihdamından Aldıkları Pay

2011 yılından itibaren SB'lerdeki ticaret hacminin (bölgelere giriş + bölgelerden çıkış) Türkiye'nin toplam dış ticaret hacmindeki payının %5-%6 arasında değiştiği görülmektedir¹²⁹. Şekil 16, Türkiye'nin dış ticaret hacminde SB'lerin yerini göstermektedir. Azalan dış ticaret hacmimize paralel olarak SB'lerin ticari faaliyetlerinin de etkilendiğini görülmektedir. 2016 yılında Türkiye'nin dış ticaret hacmi 341 milyar 147 milyon dolar olarak gerçekleşmiş ve bunun 19 milyar dolardan biraz fazlası SB'ler aracılığıyla gerçekleşmiştir.

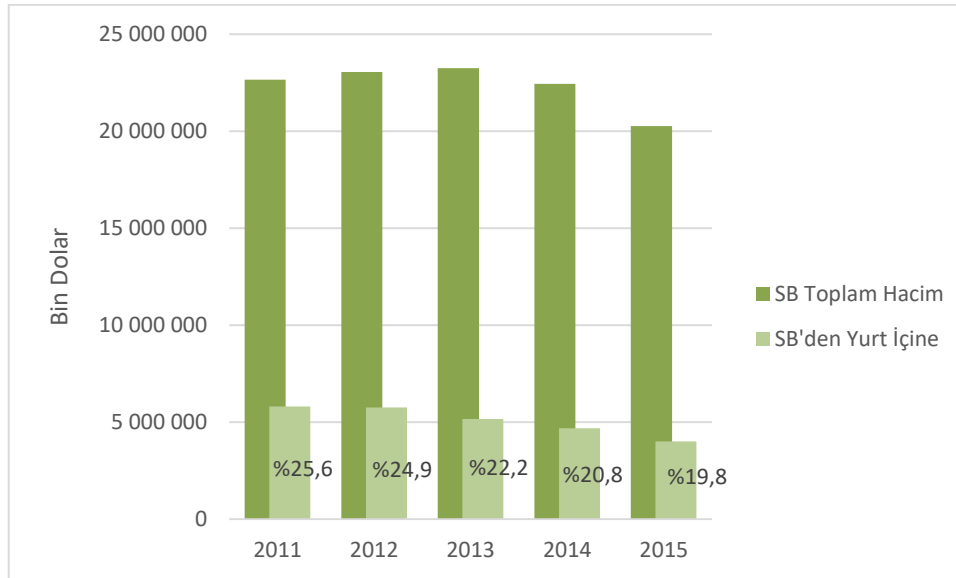


Şekil 16. Türkiye'nin Dış Ticaret Hacminde SB'lerin Oranı

¹²⁹ TÜİK ve Ekonomi Bakanlığı'nın verilerinden derlenmiştir.

Türkiye'deki SB'lerin ülke ekonomisine olan katkılarının değerlendirildiği yazında farklı SB'lere yönelik olarak yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak Mersin, Kocaeli (KOSBAŞ), Gaziantep, Bursa SB'nin bölge ekonomisine katkı sundukları yönündedir¹³⁰. Öte yandan Türkiye'deki yazında SB'lerin ticarete etkisine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. SB'lerde gerçekleşen ticaretin büyük bir kısmının yurtiçine yönelik olduğunu (Kocaman, 2007; Atik 1998), SB'lerin dış ticaret hacmine katkısının düşük düzeyde kaldığını (Bakan ve Gökmen, 2014; Arslan ve Yapraklı 2007) belirten makalelerin yanında Türkiye'deki dış ticaretin %12'sinin (Karaduman ve Yıldız, 2002) SB'lerden geldiğini ve bunun kayda değer bir rakam olduğunu belirten çalışmalara da rastlanmıştır. Tümenbatur (2012) ise bu oranın 2010 yılı için %16 düzeyde olduğunu belirtmekte ve Kadı (2015) da dünya ortalamasının %10 düzeyinde olduğunu belirterek ülkemizdeki SB'lerin durumunun çok da kötü olmadığını belirtmektedir.

Ancak, Ekonomi Bakanlığı'nın ve TÜİK'in verileri dikkate alındığında son 6 (altı) yılda SB'lerin dış ticaretteki payının ortalama %5,7 düzeyinde olduğu görülmektedir (Şekil 16). Yine Ekonomi Bakanlığı'nın verilerine göre Türkiye'deki SB'lerin toplam ticari hacimleri içerisinde SB'den yurtiçine yapılan ticaretin giderek azaldığı görülmektedir. Şekil 17'de, 2015 yılında bu oranın %19,8'e düştüğü görülmektedir.



Şekil 17. SB'lerin Toplam Ticaret Hacminde SB'den Yurt İçine Yapılan Ticaretin Oranı

¹³⁰ Akova B. "Mersin Serbest Bölgesi", Coğrafi Bölüm Dergisi, 1999, 151-182; Orhan, A. "Serbest Bölgelerin Sağladığı Avantajlar: KOSBAŞ Örneği, Kocaeli Üniv. SBE Dergisi, 5, 2003; Arslan İ., Yapraklı S. "Serbest Bölgelerin Ekonomik Etkileri: Gaziantep Serbest Bölgesi'nin Etkilerine İlişkin Bir Saha Çalışması", GÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2007; Ay S. "Serbest Bölgelerin Ekonomik Etkileri: Türkiye'deki Serbest Bölgelerin ve Bursa Serbest Bölgesinin Ticaret Hacmi, İstihdam ve Yabancı Sermaye Açısından Değerlendirilmesi", İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11.3, 2009

3.4. DOKAP Bölgesi'nde Yer Alan Serbest Bölgeler

3.4.1. Serbest Bölgelerin Bulunduğu İller Hakkında Bilgi

DOKAP Bölgesi'nde Trabzon, Samsun ve Rize'de olmak üzere toplam 3 Serbest Bölge faaliyet göstermektedir.

Trabzon, Samsun ve Rize içerisinde nüfus artış hızı en düşük olan il Rize'dir (Tablo 8).

Tablo 8. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin Nüfus Artış Hızı ve Nüfus Yoğunluğu

	Yıllık Nüfus Artış Hızı (‰)			Nüfus Yoğunluğu			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2014	2015	2016	
Türkiye	13,3	13,4	13,5	Türkiye	101	102	104
Trabzon	11,2	2,1	14,2	Trabzon	164	165	167
Samsun	6,5	7,8	12,5	Samsun	140	141	143
Rize	4,8	-2,4	6,3	Rize	84	84	84

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Sonuçları, 2014-2015-2016.

DOKAP illeri arasında 2014 ve 2015 yıllarına ait nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu il Trabzon'dur¹³¹.

Tablo 9. Trabzon, Samsun ve Rize'nin Net Göç Hızı (‰)

	Alınan göç sayısı	Verilen göç sayısı	Net göç sayısı	Net göç hızı
Trabzon	28.680	26.775	1.905	2,4
Samsun	41.687	41.187	500	0,4
Rize	15.006	15.604	-598	-1,8

Kaynak: TÜİK, ADNKS Sonuçları, 2016

Tablo 9'da üç DOKAP ili arasından sadece Rize, 2016 yılında göç vermiştir. Ayrıca, DOKAP illerinden 2016 yılında toplamda en çok göç alan ilk üç DOKAP il sıralamasında Trabzon ve Samsun ilk iki sırada yer almaktadır¹³².

Tablo 10. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin İstihdam Oranları

	Oran	Değişim Katsayısı	Alt Sınır	Üst Sınır (%)
Rize	48,1	1,4	46,8	49,4
Samsun	47,2	0,4	46,8	47,5
Trabzon	46,6	1,2	45,5	47,7

Kaynak: TÜİK, İl Bazında Temel İşgücü Göstergeleri, 2013

¹³¹ Nüfus yoğunluk değerinin (kişi/km²) yüksek olması, o ilin ekonomik potansiyelinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

¹³² Net göç sayısının negatif değerinde olması o ilin göç veren bir il olduğu anlamına gelmektedir. Net göç hızının yüksek olması, o ilin diğer illerden göç aldığını göstermektedir.

Trabzon, Samsun ve Rize illerinin istihdam oranları karşılaştırıldığı zaman %48,1 ile istihdam da Rize bu üç il arasında ilk sırada yer almaktadır (Tablo 10). Ayrıca işsizlik oranının en yüksek olduğu il Trabzon'dur (%7,4).¹³³

Tablo 11. Trabzon, Samsun ve Rize İllerindeki KOBİ Çalışan Sayısı

	Aralık 2015	Aralık 2016	Yıllık Fark	Yıllık Değişim (%)
Samsun	147.106	143.798	-3.039	-13,2
Trabzon	105.296	105.759	-467	-1
Rize	46.055	42.303	-3.308	-2,2

Tablo 11'de Trabzon, Samsun ve Rize illeri arasında KOBİ çalışan sayısı ve yıllık değişim oranları verilmiştir. Bu üç ilde de KOBİ çalışan sayısında azalış görülmektedir. Ayrıca üç il arasında oransal azalış en çok Samsun'da görülmektedir.

Tablo 12. Trabzon, Samsun ve Rize İllerinin İhracat Değerleri (TL)

	2014	2015	2016	2014-2015 Değişim Oranı (%)	2015-2016 Değişim Oranı (%)
Türkiye	345.293.745.695	391.461.317.800	431.607.513.103	13,4	10,3
Trabzon	2.895.355.511	4.255.474.121	4.189.713.361	47	-1,5
Samsun	1.018.271.516	1.089.463.676	1.087.037.204	7	-0,2
Rize	686.057.950	524.773.829	493.368.024	-23,5	-6
DOKAP Bölgesi	5.762.635.703	7.259.403.403	7.025.944.858	26	-3,2

Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016

2016 yılı ihracat değeri en yüksek DOKAP ili Trabzon'dur. Ayrıca DOKAP bölgesinin ihracatında 2015 yılında ciddi bir artış gerçekleşmiştir (Tablo 12). Trabzon, DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştirmiştir. Ayrıca 2016 yılında DOKAP bölgesinde gerçekleştirilen ihracat toplamı, Türkiye toplamının %1,7'sini oluşturmaktadır. İthalatta ise Samsun, DOKAP bölgesinin toplam ithalatının %67,4'ünü gerçekleştirmiş, DOKAP bölgesinin toplam ihracatının yaklaşık olarak %60'ını gerçekleştiren Trabzon ise ithalatta %17,1'lik pay ile ikinci sırada yer almıştır.

Samsun, DOKAP bölgesindeki toplam iş yeri sayılarının %29,1'ini oluşturarak en fazla iş yeri sayısına sahip DOKAP ili olmuştur. Samsun ayrıca DOKAP illeri arasında 2016 yılında KOBİ sayısı en yüksek olan ildir¹³⁴.

¹³³ TÜİK, İl Bazında Temel İş Gücü Göstergeleri, 2013. Rize %6,7 ve Samsun %6,6'dır.

¹³⁴ TEPAV, İstihdam İzleme Bülteni, Aralık 2014-2015-2016

3.4.2. DOKAP Bölgesinde Yer Alan Serbest Bölgeler

3.4.2.1. Trabzon Serbest Bölgesi



Trabzon Serbest Bölgesi, Trabzon Merkezine oldukça yakın konumda olup bir yanında liman diğer yanında Karayolu ile dar bir bölgede faaliyet göstermektedir. Üzerinde bulunduğu arazinin mülkiyeti Türkiye Denizcilik İşletmelerine aittir. Alan, Türkiye Denizcilik İşletmelerinden Ekonomi Bakanlığı tarafından kiralanmış olup İşletici Kuruluş, kirayı Ekonomi Bakanlığına ödemektedir.

07/06/1992 yılında faaliyete başlayan SB'nin Bakanlar Kurulu'nun 08/05/1990 tarih ve 90/450 sayılı Kararı ile yer ve sınırı tespit edilmiş ve 06/04/1991 tarih ve 91/1693 sayılı Kararı ile İşletme Yetkisi TRANSBAŞ'a verilmiştir. 38.000 m² alan üzerine kurulan SB'nin alan kullanım bilgileri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Trabzon SB'nin Alan Bilgileri

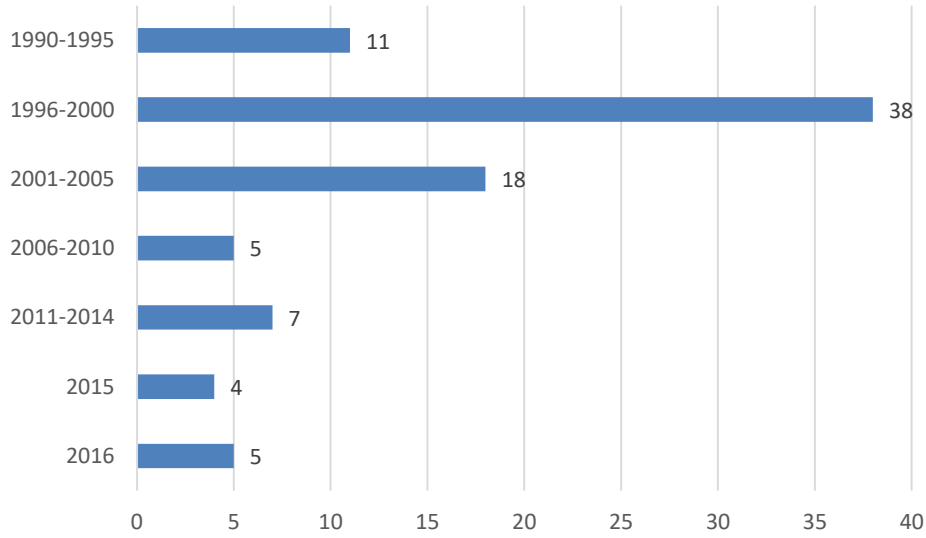
Trabzon SB'nin Alan Bilgileri	
Bölgenin Toplam Brüt Alanı	38.000 m ²
Bölgenin Kapalı Alanı	11.924 m ²
Ürün Depolamaya ve Üretime Uygun Kapalı Alan	11.000 m ²
Bölgenin Brüt Açık Alanı	26.076 m ²

Trabzon SB'de yapılan yatırım tutarı 6.286.00 ABD Dolar'dır. SB'nin kurulduğu yıldan bu yana toplam ticaret hacmi ise 2,7 milyar dolardır. 2016 yılında bölgede faaliyet gösteren firma

sayısı 3, ruhsatlı firma sayısı ise 5'tir. SB'de toplam çalışan sayısı ise 53'tür¹³⁵.

Trabzon SB, Körfez Savaşı sırasında İran'a giden transit yüklerin (hammadde, savunma sanayi ürünleri vb.) çalışma riskine yönelik olarak çok uluslu bir şirket tarafından kurulmuştur. Dönemsel bir ihtiyaça yönelik olarak kurulan SB'nin inşaatı sırasında Körfez Savaşı bitince İran'la olan ticari hareketlilik de son bulmuştur. Sovyetler Birliği'nin dağılması ile Çelik Motor, SB'nin yarısını kiralamış, Sovyetler Birliği'nden dağılan ülkelere araba satışı gerçekleştirmiştir. 2005 yılında Liman işletmesinin özelleştirilmesini Albayrak Grubu almış ve 2008 yılında da aynı grup Trabzon SB'nin hisselerini satın almıştır.

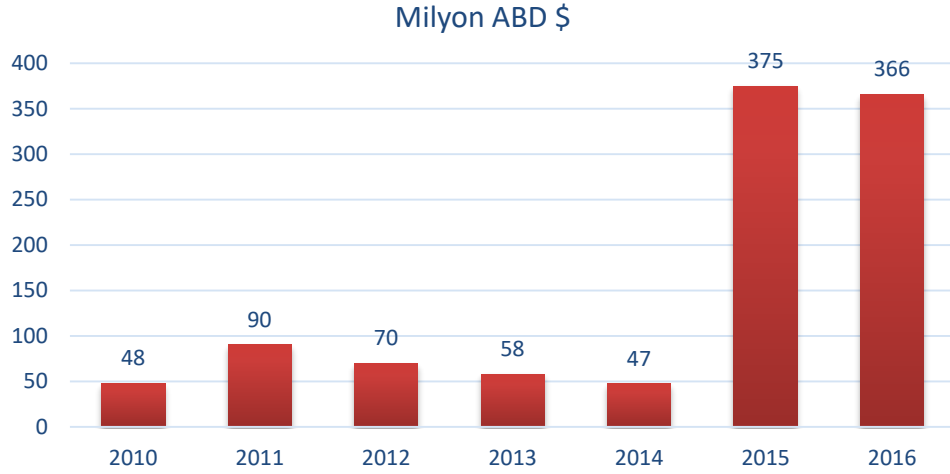
şekil 18, yıllar içerisinde Trabzon SB'de faaliyet gösteren ruhsatlı firma sayısını göstermektedir. 2004 yılında 5048 Sayılı Kanun ve SB Kanununda yapılan değişikliklerle alım-satım yapan firmalara sağlanan avantajların azalması, Trabzon SB'de 2004 yılında ruhsatı biten firmaların ayrılmasına yol açmıştır. Dolayısıyla TRANSBAş zor bir dönemden geçmiş ancak yabancı ortaklı bir gıda firmasının 2008 yılında SB'de faaliyet göstermeye başlaması ile birlikte ekonomik göstergelerini koruyabilmiştir.



şekil 18. Trabzon SB'nin Yıllara Göre Faaliyette Bulunan Ruhsatlı Firma Sayısı

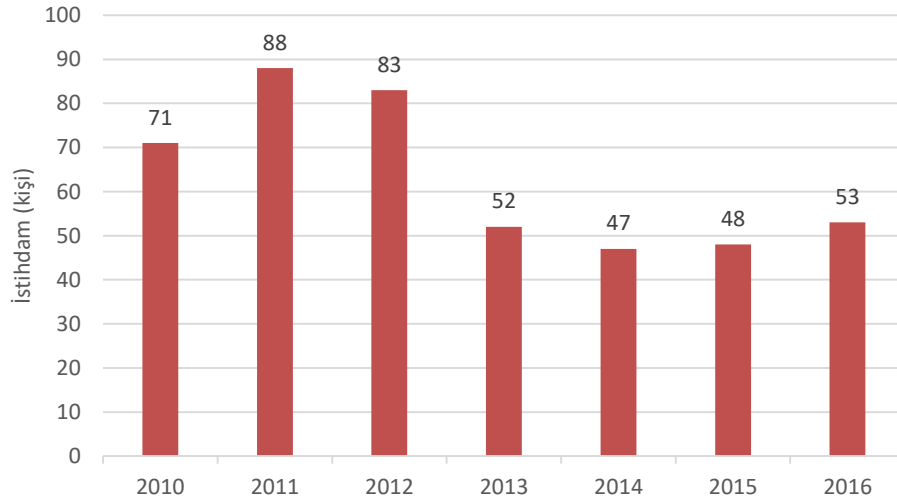
şekil 19, Trabzon SB'nin 2010 yılından bu yana gerçekleştirdiği yıllık ticaret hacimlerini vermektedir. 2016 yılında 366 milyon ABD dolara yakın ticaret hacmi gerçekleşmiştir.

¹³⁵ Ekonomi Bakanlığı'nın verilerinde çalışan sayısı 45 görünmekle birlikte, Trabzon SB'nin iletlediği rakam 53'tür.



Şekil 19. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Yıllara Göre Dağılımı

Trabzon SB'nin yıllara göre istihdam rakamları ise Şekil 20'de verilmiştir. Buna göre, istihdam edilen kişi sayısında son yıllarda azalış olsa da Trabzon SB ticari hacimde yükseliştir. İşletici kuruluş TRANSBAŞ'ın çalışan sayısı ise 11'dir.



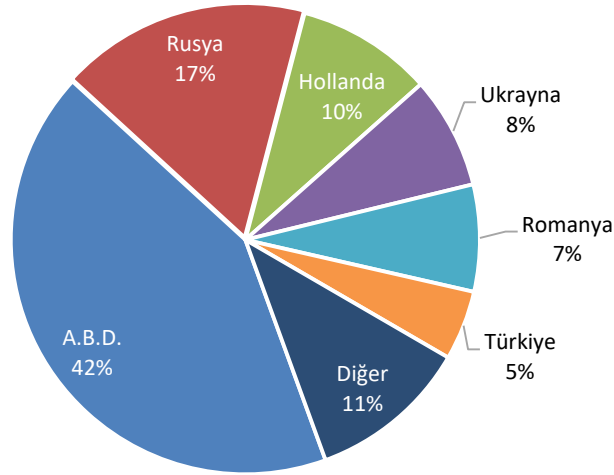
Şekil 20. Trabzon SB'de İstihdamın Yıllara Göre Dağılımı

Tablo 14 incelendiğinde Trabzon SB'nin 2014 yılından sonra ticari hacimde ciddi bir ivme yakaladığı görülmektedir. Bölgeden yurtdışına yapılan ihracat rakamları her ne kadar diğer işlemlere göre hep yüksek oranlarda yer alsada ticari hacmindeki büyüme dikkat çekicidir. 2015 yılında bölgeden yurtdışına yapılan ihracatın oranı toplam ticaret hacmi içerisinde %40,4 iken 2016'da %61'e yükselmiştir.

Tablo 14. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Yönünün Yıllara Göre Dağılımı (Dolar)

Yıl	Türkiye'den Bölgeye	Bölgeden Türkiye'ye	Yurtdışından Bölgeye	Bölgeden Yurtdışına	Toplam
2010	7.590.937	2.859.834	14.237.126	23.807.042	48.494.940
2011	2.192.341	1.505.604	45.227.549	41.278.030	90.203.524
2012	59.627	3.386.129	28.011.384	38.622.075	70.079.214
2013	8.800	9.488.186	20.949.552	27.381.309	57.827.847
2014	1.579.975	3.659.286	17.516.385	23.813.261	46.568.907
2015	6.800.613	6.427.976	210.241.719	151.670.293	375.140.600
2016	7.042.447	10.542.202	125.160.754	223.114.571	365.859.974

Şekil 21, Trabzon SB'den 2016 yılında yapılan toplam ticaretin hangi ülkeler ile ne oranda gerçekleştirildiğini göstermektedir. Trabzon SB'nin toplam ticari hacminin %98,57'sini tek bir firma karşılamaktadır. Tarım ve gıda alanında çalışan firma yabancı/yerli ortaklı bir firma olup BM Gıda Yardımı Programının en büyük tedarikçilerindedir. Organik tarım alanında uzmanlaşan firma aynı zamanda Samsun SB'de de faaliyet göstermektedir. SB'nin geri kalan %1,43'lük ticari hacimdeki payı ise TRANSBAŞ'a aittir. Şekil 21'e göre SB'nin ticaretinin neredeyse %60'ı ABD ve Rusya ile gerçekleşmektedir.

**Şekil 21. Trabzon SB'nin Ticaret Hacminin Ülkere Göre Dağılım Oranı**

Trabzon SB'nin 2016 yılında ticari hacminin sektörel dağılımına baktığımızda %63,31'ini hububat, %29,53'ünü yağlı tohumlar oluşturmaktadır. SB'de ticareti gerçekleştirilen tarım ürün miktarı 1.175.222 ton'dur.

Trabzon SB, DOKAP bölgesindeki SB'lerin toplam ticaret hacminin yaklaşık %82'sini karşılamaktadır. İl bazında ticaret hacimlerine bakıldığında Trabzon'un toplam ticaret hacmi

içinde SB'nin aldığı pay son iki senedir ciddi oranda artmıştır. 2016 yılında düşüş yaşanmış olsa da SB'nin varlığının Trabzon'un ticaretinde önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir (Tablo 15).

Tablo 15. Trabzon İli ve Trabzon SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması

Yıllar	Trabzon İli (Bin Dolar)	Trabzon SB (Bin Dolar)	Pay (%)
2010	1.100.445	48.495	4,4
2011	1.210.744	90.204	7,5
2012	1.257.318	70.079	5,6
2013	1.270.714	57.828	4,6
2014	1.428.300	46.569	3,3
2015	1.669.257	375.141	22,5
2016	1.960.819	365.860	18,7

Kaynak. TÜİK, İller Bazında Ticaret Hacimleri ve Ekonomi Bakanlığı SB Verileri

3.4.2.2. Samsun Serbest Bölgesi



Samsun SB, tıpkı Trabzon'da olduğu liman sahası içinde yer almaktadır. Resmi açılışı 1998'de yapılan SB'nin yer ve sınırları 27.11.1995 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmiş ve 73.150 m² alana kurulmuştur. Arazi TCDD'den devralınmıştır, hazine arazisidir.

Samsunlu iş adamı Kamuran Çörtük'ün dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından ikna edilmesiyle kurulmuş olan Samsun SB'nin resmi açılışı 1998 yılında Süleyman Demirel tarafından yapılmış olsa da ticari faaliyete 1999 yılında başlamıştır.

SB arazi alanının batılık olması sebebiyle zemin ıslah çalışmaları uzun sürmüştür, SB'nin

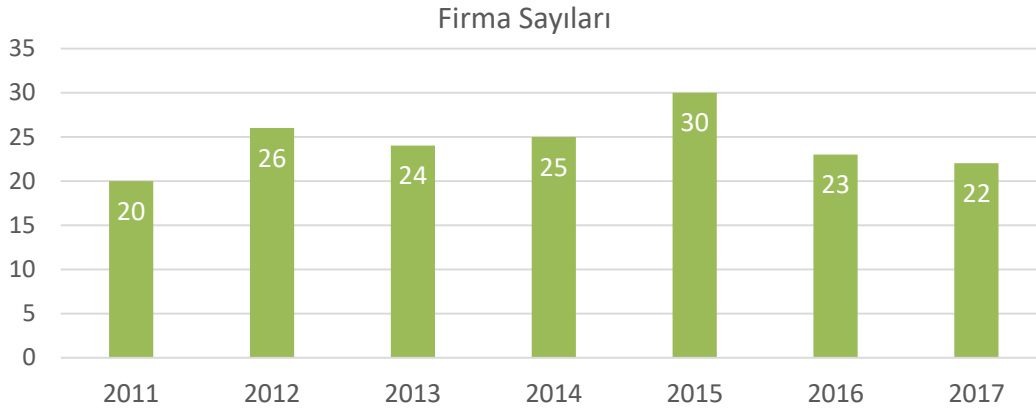
kurucu ve işletici şirketi olan SASBAŞ tarafından alt yapısı tamamlanmıştır. 2016 sonu itibariyle arazinin parsel durumu Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Samsun SB'nin Alan Kullanım Durumu

Samsun SB'nin Alan Bilgileri	
Serbest Bölge Sahası	73.150,00 m ²
Bölgenin Net Parsel Alanı	45.388,51 m ²
Kiraya Verilen Toplam Parsel Alanı	43.836,23 m ²
Rezerv Alanları ve Açık Stok Sahaları	1.552,28 m ²

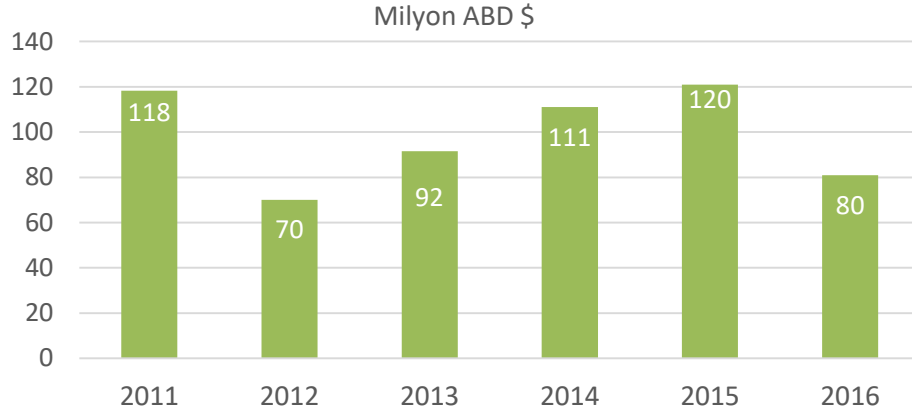
SASBAŞ'nın kurulduğu yıldan bu yana Samsun SB'ye yaptığı yatırım tutarı 8.648.954 ABD Doları'dır.

Samsun SB'de alım-satım konusunda faaliyet gösteren 14 adet kiracı kullanıcı bulunmaktadır. Ayrıca üretim konusunda faaliyet gösteren 4 adet yatırımcı kullanıcı ile 1 adet üretim ruhsatı sahibi kiracı kullanıcı yer almaktadır. 1 adet depolama, 1 adet kiralama ve 1 adet de BKİ ruhsatlı olmak üzere toplamda 22 adet ruhsatlı firma bulunmaktadır. Firma sayısı ise 19'dur¹³⁶. Ayrıca Samsun SB'de yer alan kapalı depolar ile açık stok sahası değişik zaman ve sayıda depo kullanma belgesi sahibi firmalar ve açık alan ruhsatı sahibi firmalar tarafından kullanılmaktadır. Şekil 22, Samsun SB'de faaliyet gösteren firmaların yıllara göre dağılımını vermektedir.



Şekil 22. Samsun SB'de Faaliyet Gösteren Firmaların Yıllara Göre Dağılımı

¹³⁶ Yabancı 1, yerli/yabancı 2 ve yerli 16 firma bulunmaktadır.

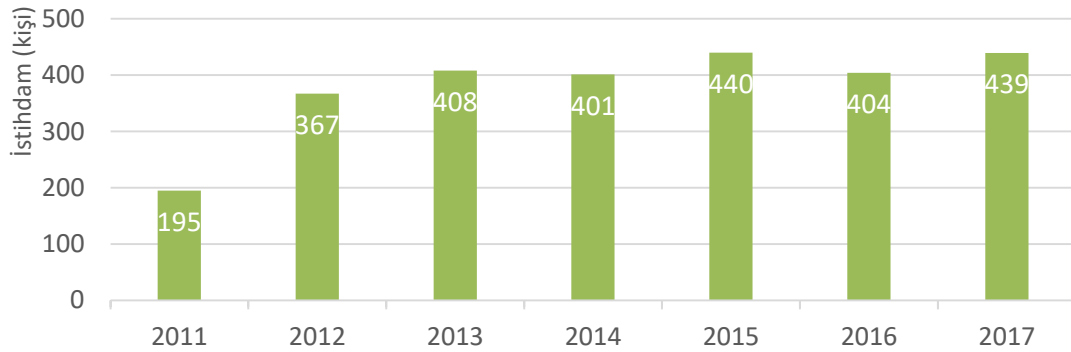


Şekil 23. Samsun SB'nin Ticaret Hacminin Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 23'te Samsun SB'nin yıllara göre toplam hacmine baktığımızda Trabzon SB'nin epey gerisinde olduğunu görmekteyiz. 2015 yılındaki 120 milyon Dolar değerindeki ticareti hacmi 2016'da 80 milyon Dolara gerilemiştir. Samsun SB, firmalar tarafından yapılan ticaretin önemli ölçüde hammadde ve ara malı ithalatına yönelik olduğunu belirtmiştir.

Yapılan ticaretin sektörel dağılımına bakıldığında %78'ini tarım ve %22'sinin sanayi sektörü oluşturmaktadır. Samsun SB'nin üretim faaliyetleri tıbbi ampul üretimi ve steril fason ilaç dolumu, sağlık sektöründe kullanılan tel ve demirden örgü sepet üretimi, mobilya ahşap ve panel kapı üretimi ile banyo yapı ürünleridir.

Şekil 24, Samsun SB'de istihdam edilen kişi sayısını yıllara göre vermektedir.



Şekil 24. Samsun SB'deki İstihdamın Yıllara Göre Dağılımı

Samsun SB'nin istenilen düzeyi yakalayamamasının sebebi gelişmiş bir sanayi ili olmamasının yanı sıra faaliyet gösterdiği alanın dar olmasıdır. Öte yandan sahip olduğu coğrafi konum ve lojistik avantajlarıyla Çorum, Amasya, Tokat, Ordu, Giresun gibi illerden gelen malların Rusya, Kazakistan, Ukrayna gibi ülkelere gönderilmesinde önemli bir rol

oynamaktadır. Samsun SB'den yurtdışına çok çıkış olmasa da genelde Gürcistan, Azerbaycan, Irak ve Afganistan gibi ülkelere olmaktadır. Trabzon SB ile kıyaslandığında oldukça küçük bir alana sahip olan SB'nin genişleme şansı da bulunmamaktadır. Bölgede bulunan 5 adet hububat silosu ve yenilenen limanı ile Trabzon SB'ye göre daha iyi bir alt yapıya sahip olsa da SASBAŞ, gelen talepleri yer sıkıntısı dolayısıyla karşılayamadıklarını belirtmiştir.

Samsun ilinin ticari hacmi Trabzon ilinin ticari hacimine yakın görünmekle beraber son yıllarda düşüş yaşadığı görülmektedir. Samsun SB'nin Trabzon SB gibi sıçrama yaratan bir firmaya sahip olmaması ticari hacmini de belli bir düzeye sabitlemiştir. Dolayısıyla Samsun SB'nin Samsun ilindeki toplam dış ticaret hacmine katkısının yıllar içinde ortalaması %8,3 düzeyinde kalmıştır (Tablo 17.)

Tablo 17. Samsun İli ve Samsun SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması

Yıllar	Samsun İli (Bin Dolar)	Samsun SB (Bin Dolar)	Pay (%)
2011	1.387.423	118.377	8,5
2012	1.429.360	70.139	4,9
2013	1.191.578	91.521	7,7
2014	1.252.325	111.085	8,9
2015	1.068.921	120.919	11,3
2016	957.368	80.897	8,4

Kaynak: TÜİK ve Ekonomi Bakanlığı Verileri

3.4.2.3. Rize Serbest Bölgesi



Bakanlar Kurulu tarafından ay İşletmeleri Genel M¼d¼rl¼ę¼ (ÇAYKUR) ana tamir fabrikalarının bulunduğu sahanın SB alanı olarak belirlenmesinin ardından ÇAYKUR tarafından saha boşaltma işleme başlanılmıştır. Mart 1998 tarihinde ÇAYKUR'dan teslim alınan SB alanı, 26.04.1998 tarihinde resmi açılışı yapılarak hizmete girmiştir.

85 bin m² arazi üzerinde kurulan Rize SB, 20.000 m² kapalı alana sahiptir. 40.000 m²'nin üzerinde de yatırıma müsait açık alanı mevcuttur. Rize SB arazisinin Karadeniz otoyolu ve bağlantı yolları yapılırken bir kısım arazisi bu yolların içinde kalmıştır.

ÇAYKUR ile RİSBAŞ'ın 08.03.1997 yılında yapmış olduğu kira protokolüne göre RİSBAŞ'ın kuruluş tarihinden 2000 yılına kadar ÇAYKUR, şirketten herhangi bir kira talep etmemiştir. 2000 yılından itibaren ÇAYKUR, RİSBAŞ'tan kira talep etmiş, RİSBAŞ Yönetim Kurulu ise kiranın çok yüksek olduğunu ve şirketin kazanamadığını beyan ederek, kira protokolünün yeniden düzenlenmesini ÇAYKUR'dan talep etmiştir. Hukuki süreç devam ederken RİSBAŞ Yönetim Kurulu üyeleri arasında istifalar artmış, kuruluş yönetsel boşluğa düşmüş ve kirasını ödeyememiştir. Bunun üzerine 1997 yılında faaliyet göstermeye başlayan SB, işletici firmanın (RİSBAŞ – Rize Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi Anonim Şirketi) iflası sebebiyle faaliyetlerini durdurmuştur. Nitekim RİSBAŞ, 2000 yılından itibaren bölgeye herhangi bir yatırım yapmamıştır. Bakanlar Kurulu işletici firmanın 13.02.2011 tarihinde sözleşmesini iptal etmiş ve arazinin kullanım hakkı Ekonomi Bakanlığı'na devredilmiştir. ÇAYKUR'un 85 bin m² alanını kullanan SB, ÇAYKUR'la yaşadığı hukuki sorunlarının ardından Rize SB'nin kullanım alanı 10.000 m²'ye düşmüş, arazi tekrar ÇAYKUR'a tahsis edilmiştir.

Rize SB, ülkemizdeki SB'ler arasında kira ve diğer hizmetler bakımından en ucuz serbest bölge olmasına rağmen tanıtımına önem verilmemiştir. Rize SB, faaliyete geçtiği ilk yıllarda sadece bir tanıtım kitapçığı bastırılmış sonraki yıllarda ise hiçbir tanıtım ve reklam yapılmamıştır. SB'nin web sayfası bulunmamaktadır. SB'de bulunan depolara ve açık alanlara yönelik hiçbir tadilat, bakım-onarım yapılmadığı için bölge bakımsız durumdadır. Rize SB'nin şu anda işletici kuruluşu bulunmamaktadır. Ekonomi Bakanlığı'nın 4 kadrolu personeli ve 1 hizmetlisi tarafından işlemleri yapılmaktadır¹³⁷. Faaliyet gösteren 2 firmadan biri alım-satım yapan yerli bir firma, diğeri ise depolama yapan bir firmadır. Ancak depolama yapan firma, ticari faaliyeti ile ilgili Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'ndan izin alamadığı için henüz faaliyete geçmemiştir ancak kirasını ödemektedir. Rize SB, SB'ler arasında en küçük alana sahip bölge konumundandır. İlin sanayileşmesinin düşük olması bir dezavantaj yaratırken Türkiye Cumhuriyetlerine yakın olması bölgenin sahip olduğu avantajdır.

¹³⁷ SB Mevzuatının 57. maddesi uyarınca BKİ olmayan bölgelerde bu görev Bölge M¼d¼rl¼kleri tarafından yerine getirilir.

Tablo 18. Rize Serbest Bölge'nin Yıllara Göre Toplam Ticaret Hacmi (ABD \$)

Yıllar	Türkiye'den Bölge	Bölgeden Türkiye	Yurtdışından Bölge	Bölgeden Yurtdışı	Toplam
1997	0	0	0	0	0
1998	216.365,00	-	671.043,00	838.473,00	1.725.881,00
1999	2.428.366,00	-	3.921.685,00	5.637.346,00	11.987.397,00
2000	3.635.841,00	112.421,00	5.172.167,00	6.895.185,00	15.815.614,00
2001	3.414.373,00	98.772,00	5.294.824,00	7.639.158,00	16.447.127,00
2002	2.104.308,00	-	3.430.834,00	5.817.667,00	11.352.809,00
2003	3.209.269,00	8.239,00	2.795.838,00	4.998.501,00	11.011.847,00
2004	4.363.910,00	49.652,00	14.260.836,00	22.397.523,00	41.071.921,00
2005	5.420.596,00	80.630,00	4.394.069,00	10.800.422,00	20.695.717,00
2006	3.804.632,00	12.532,00	83.439,00	4.054.520,00	7.955.123,00
2007	6.780.009,00	-	74.787,00	4.704.750,00	11.559.546,00
2008	2.599.428,00	23.225,00	20.460,00	4.075.567,00	6.718.680,00
2009	3.460.595,00	-	-	3.151.090,00	6.611.685,00
2010	1.363.236,00	-	-	2.115.967,00	3.479.203,00
2011	2.432.346,00	-	-	2.114.911,00	4.547.257,00
TOPLAM	45.233.274,00	85.471,00	40.119.982,00	5.241.080,00	170.979.807,00

Kaynak: Rize SB Bölge Müdürlüğü

Tablo 19. Rize Serbest Bölge'de Faaliyet Ruhsatı Alan Firmalar

FAALİYET KONULARI	YILLAR														
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ALIM-SATIM	-	7	-	3	-	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-
BANKACILIK-SİGORTACILIK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KİRALAMA	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÜRETİM	-	1	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
DEPOLAMA	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MONTAJ-DEMONTAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BAKIM-ONARIM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAKİNA PARKI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MÜŞAVİRLİK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GEÇİCİ AÇIK ALAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BÖLGE KURUCU VE İŞLETİCİ	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DİĞER HİZMETLER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	3	8	1	3	-	1	2	1	-	-	1	-	-	-	-

Kaynak: Rize SB Bölge Müdürlüğü

Tablo 20. Rize Serbest Bölgesi 1997-2010 Yılları Arası İstihdam Verileri

Yıllar	İşçi	Büro Personeli	Diğer	Toplam
1997	2			2
1998	5	2		7
1999	-	-	-	-
2000	-	-	-	-
2001	-	-	-	-
2002	-	-	-	-
2003	-	-	-	-
2004	-	-	-	-
2005	-	-	-	-
2006	-	-	-	-
2007	-	-	-	-
2008	3	2		5
2009	3	2		5
2010	-	-	-	-
2011	-	-	-	-

Kaynak: Rize SB Bölge Müdürlüğü

Tablo 18'e göre, Rize SB'nin en parlak yılı 41 milyon doları aşan ticari hacmi ile 2004 yılıdır. Rize SB, Bölge Müdürlüğü'nün yönetimi altında faaliyetlerine devam etmektedir ancak etkin değildir. 2016 yılındaki toplam ticaret hacmi 1.14 milyon dolardır. Bunun 602 bin dolarını Türkiye'den bölgeye yapılan ticari işlemler, 534 bin dolarını ise bölgeden yurtdışına yapılan ticari işlemler oluşturmaktadır.

DOKAP Bölgesinde (Trabzon, Samsun, Giresun, Ordu, Rize, Artvin, Tokat, Bayburt, Gümüşhane) 2016 yılında gerçekleşen ihracat 1 milyar 885 milyon dolardır. Bölgede yer alan Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerin 2016 yılında bölgeden Türkiye'ye ve yurtdışına yaptıkları toplam ihracat rakamı ise 279 milyon 968 bin dolardır. Dolayısıyla bölge ihracatına Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerin katkısının %14,8 seviyesinde olduğunu söyleyebiliriz.

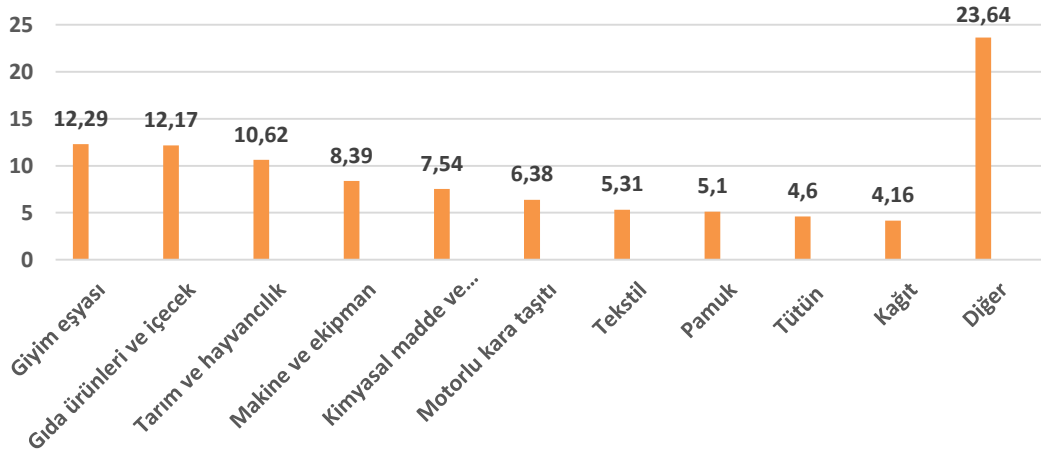
3.5. Türkiye’de İyi Uygulama Örneği (Ege Serbest Bölgesi)

3.5.1. Ege Bölgesi ve İzmir Hakkında Genel Bilgi

2016 yılında yapılan genel nüfus sayımına göre Ege Bölgesi’nin nüfusu 10.265.111’dir ve bölgedeki yıllık büyüme hızı binde 12,45’tir. Ege Bölgesi, 8 il, 133 belde, 1228 köy ve 194 belediyeden oluşmaktadır¹³⁸. Ege bölümünde İzmir, Manisa, Aydın, Denizli ve Muğla illeri bulunmaktayken İç Batı Anadolu bölgesinde Uşak, Kütahya ve Afyonkarahisar illeri bulunmaktadır. Ege Bölgesi’ni nüfus bakımından irdelediğimiz de ise en kalabalık nüfuslu ilin İzmir olduğu görülmektedir.

İzmir, Türkiye’nin üçüncü büyük şehridir. 4.2 milyonluk nüfusu ile Türkiye nüfusunun %5,3’ünü, Ege Bölgesi nüfusunun ise %41’ini oluşturmaktadır¹³⁹. İzmir, sahip olduğu zengin doğal kaynakları, kültürel zenginlikleri ve hem ulusal hem de uluslararası ulaşım kolaylıkları ile birlikte önemli bir ticaret kenti olarak görülmektedir. Karayolu, denizyolu ve havayolu gibi tüm ulaşım alternatiflerine sahip olması, kenti yatırım açısından cazip kılmaktadır.

2016 yılı dış ticaret istatistikleri incelendiğinde, İzmir’den yapılan ihracat kalemlerinde en üst sırada giyim eşyası, gıda ürünleri ve tarım/ hayvancılık yer alır. İthalat kalemlerinde ise kimyasal ürünler ve motorlu kara taşıtları yer almaktadır (Şekil 25, Şekil 26). İzmir, sosyoekonomik gelişmişlik ve rekabetçilik sıralamasında İstanbul ve Ankara illerinden sonra Türkiye’nin 3. ili olarak yer almaktadır¹⁴⁰.



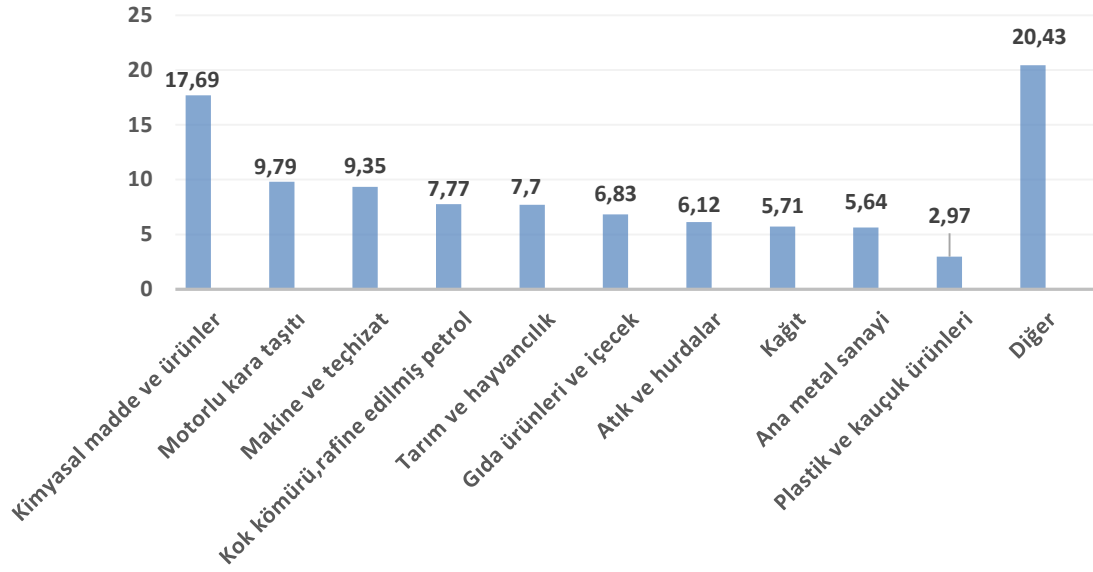
Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016

Şekil 25. İzmir İlinin İhracat Kalemlerinin Dağılımı (%)

¹³⁸ TÜİK Bölgesel İstatistikler, 2016

¹³⁹ TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi

¹⁴⁰ Kalkınma Bakanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/548/SEGE-2011.pdf>



Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, 2016

Şekil 26. İzmir İlinin İthalat Kalemlerinin Dağılımı (%)

Tablo 21. İzmir'e Genel Bakış

<p>Toplam Alan</p> <p>12,016 km²</p> <ul style="list-style-type: none"> Doğu'nun en batısı Doğal liman 200 km² körfez <p>30 ilçe ve belediye</p>	<p>Nüfus</p> <p>4.2 milyon</p> <p>342 kişi/ km²</p>	<p>Bilim ve Teknoloji</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 Üniversite, 138 Üniversite Araştırma ve Uygulama Merkezi, 13 Organize Sanayi Bölgesi, 4 Teknopark, 41 Ar-Ge Merkezi, 4 Tasarım Merkezi, 2 Serbest Bölge
<p>Eğitimli Nüfus</p> <p>Üniversite Mezunu</p> <p>275 bin kadın</p> <p>297 bin erkek</p>	<p>Teşvik ve Miktarları</p> <p>37,9 milyon değerinde</p> <p>2,758 teşvik belgesi</p> <p>(2001-2016)</p>	<p>Ticaret Hacmi</p> <p>17 Milyar \$ ticaret hacmi</p> <p>191 ülkeye ihracat</p> <p>160 ülkeden ithalat</p>

Kaynak: Ekonomik ve Demografik Göstergelerle İzmir, Ege Genç İşadamları Derneği, Mayıs 2017

Tablo 22. Ege Bölgesi ve İzmir'in Yıllara Göre Nüfus Artışı

Yıllar	Ege Bölgesi (1)		İzmir (2)		(2) / (1)
	Nüfus	Yıllık Artış Hızı(binde)	Nüfus	Yıllık Artış Hızı (binde)	(%)
2000	8.938.781	16,29	3.370.866	20,06	37,71
2010	9.693.594	18,37	3.948.848	20,61	40,73
2013	9.897.313	11,97	4.061.074	13,79	41,03
2014	10.023.549	12,67	4.113.072	12,72	41,03
2015	10.138.132	11,37	4.168.415	13,37	41,11
2016	10.265.111	12,45	4.223.545	13,14	41,14

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi

2000 yılında İzmir nüfusu bölge nüfusunun %37'si kadardır. 2016 yılında ise bu rakam %41'e yükselmiştir. Tablo 22 incelendiği zaman İzmir'in nüfus artış hızının, bölge nüfus artış hızından daha yüksek olduğu görülmektedir. 2013 yılı TÜİK verilerine göre ise İzmir ilindeki istihdam oranı %47,3 tür (Tablo 23).

Tablo 23. Ege Bölgesi'ndeki İllerin İstihdam Oranları

	İşsizlik Oranı		İşgücüne Katılma Oranı		İstihdam Oranı	
	%	Sıra	%	Sıra	%	Sıra
Türkiye	9,7	-	50,8	-	45,9	-
İzmir	15,4	7	55,9	11	47,3	40
Manisa	5,1	79	55,5	12	52,7	9
Aydın	6,9	47	55,2	16	51,4	13
Denizli	6,5	61	57,7	6	54,0	6
Muğla	7,3	41	55,5	12	51,5	12
Afyonkarahisar	5,6	77	54,1	24	51,1	16
Kütahya	6,0	71	52,5	30	49,3	26
Uşak	5,4	78	54,4	21	51,4	13

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle İzmir, 2013

İzmir'de istihdam edilen nüfus % 9,7 oranında tarım sektöründe, %33,4 sanayi sektöründe yer almaktadır. Ege Bölgesi içinde bir değerlendirme yapıldığında ise tarım sektöründe istihdam edilen oranın en düşük İzmir'de yer aldığı görülmektedir¹⁴¹.

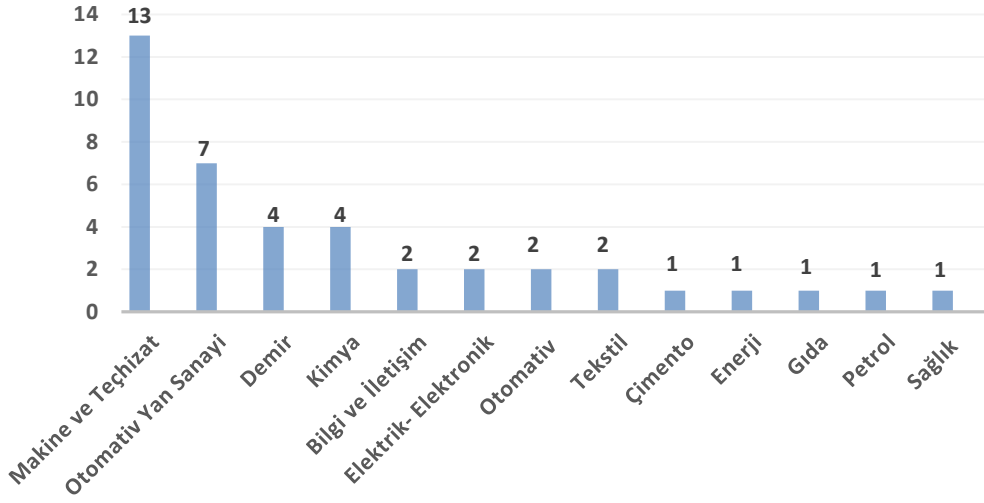
İzmir 2014 yılında Türkiye gayri safi yurtiçi hasılasının (GSYH) % 6,2'sini oluşturmaktadır.

İzmir'i üniversite ve teknoloji alt yapısı bakımından değerlendirdiğimizde, bünyesinde 8 üniversite, 136 uygulama ve araştırma merkezi ve 41 Ar-Ge merkezi bulunmaktadır. 136 uygulama ve araştırma merkezinden 57'si Dokuz Eylül Üniversitesi'nde ve 35'i Ege Üniversitesi'nde yer almaktadır¹⁴². İzmir'de yer alan 41 Ar-Ge merkezinin sektörel dağılımına

¹⁴¹ TÜİK, Bölgesel İstatistikler

¹⁴² Ege Üniversitesi http://www.ege.edu.tr/tr-55/arastirma_uygulama.html#tab-1,

bakıldığında makine ve teçhizat imalatında yoğunlaşma olduğu görülmektedir¹⁴³ (Şekil 27).



Kaynak: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Şekil 27. İzmir'deki Ar-Ge Merkezlerinin Sektörel Dağılımı

İzmir'de İzmir Serbest Bölgesi ve Ege Serbest Bölgesi olmak üzere iki serbest bölge yer almaktadır.

İzmir Serbest Bölgesi

İzmir Serbest Bölgesinin temelleri 1984 yılında *İzmir Deri Sanayicileri Yapı Kooperatifi* ile atılmış olup kooperatif 1988 yılında "*İzmir Organize Deri Sanayi Bölgesi*" statüsünü alarak faaliyete geçmiştir. Bakanlar Kurulu 11.08.1997 tarih ve 97/9775 sayılı kararı ile İzmir Menemen Deri Serbest Bölgesi- İDESBAŞ kurulmuştur. 2011 yılında deri dışında farklı sanayi sektörlerine adım atılmış, Bakanlar Kurulu 04.04.2011 tarih ve 2011/1649 sayılı kararıyla "*İzmir Serbest Bölgesi- İZBAŞ*" adını almıştır. İzmir Serbest Bölgesi, İzmir'in Menemen ilçesi sınırlarında 1.620.000 m²'lik alan üzerinde kurulmuştur. İzmir Alsancak ve Aliağa limanları arasında yer almaktadır ve İzmir Alsancak limanına 40 km, Aliağa limanına 26 km mesafededir. 2016 yılı itibariyle 146 yerli, 14 yabancı, 12 yerli ve yabancı ortaklıktan oluşan 172 firma faaliyet göstermektedir. Bölgede 2.342 kişi istihdam edilmektedir¹⁴⁴. Bölge, deri imalatı ve alım satımı üst sırada olmakla birlikte; enerji, gıda, kimyasal üretim, mermer ve doğal taş, asansör kaldırma ve taşıma ekipmanları, otomotiv, elektrik- elektronik gibi sektörleri de barındırmaktadır.

¹⁴³ Dokuz Eylül Üniversitesi İdari Faaliyet Raporu, 2016

¹⁴⁴ <http://www.idesbas.com/hakkimizda>

3.5.2. Ege Serbest Bölgesi



Ege Serbest Bölgesi'nin sınırları, 11.01.1987 tarih ve 87/11401 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmiş ve 14.09.1990 tarihinde resmi açılışı yapılarak hizmete girmiştir. İzmir'in Gaziemir ilçesinde 2.200.000 m²'lik bir alan üzerinde kurulmuştur. Bölge arazisi hazineye ait olup 1990 yılından bu yana "Yap-İşlet-Devret" modeli çerçevesinde bir özel sektör kuruluşu olan ESBAŞ tarafından işletilmektedir. Bölge, Uluslararası Adnan Menderes Havalimanına 4, İzmir limanına 12, otoyol ağlarına ise 1 km mesafededir¹⁴⁵. Tablo 24'te Ege Serbest Bölgesi'nin alan bilgileri gösterilmiştir.

Tablo 24. Ege Serbest Bölgesi'nin Alan Bilgileri

Ege SB'nin Alan Bilgileri	
Bölgenin Toplam Alanı	2.220.026 m ²
Bölgenin Net Parsel Alanı	1.850.544 m ²
Kiraya Verilen Toplam Parsel Alanı	1.726.660 m ²
Kiraya Verilebilir Toplam Parsel Alanı	34.356 m ²

Ege SB'nin sınırlarının değiştirilmesine ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı, 27.6.2016 tarihinde alınmış ve 3.8.2016 tarihli Resmi Gazete'nde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu karar ile Ege Serbest Bölgesi'nin alanı, 293.863,65 m² artmıştır.

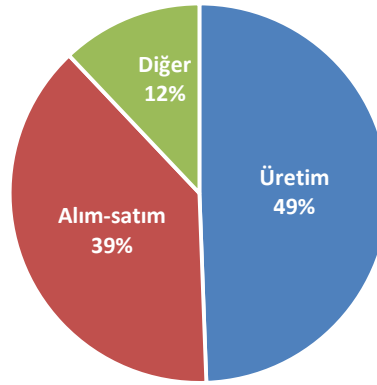
Ege Serbest Bölgesi'nde yaratılan istihdam yaklaşık 20.300 kişidir ve bu rakam Türkiye'deki 18 serbest bölgede yaratılan istihdamın 1/3'ünü oluşturmaktadır¹⁴⁶. Bölgenin doluluk oranı

¹⁴⁵ Ege Serbest Bölgesi, <http://www.esbas.com.tr/>

¹⁴⁶ <http://www.esbas.com.tr/tr/neden-esbas#ege-serbest-bolge-ve-esbas>

%100'e yakındır. Genişleme alanı hariç 35.000 m² kiralama için boş alan bulunmaktadır.

Bölgede 100 yerli, 41 yabancı ve 28 yerli/yabancı olmak üzere 169 firma faaliyet göstermektedir (Şekil 28). Ağırlıklı olarak havacılık ve savunma sanayi, elektrik-elektronik, otomotiv, makine imalat ve montajı, kimya, enerji, tekstil, gıda işleme ve paketleme gibi sektörler yer almaktadır. Havacılık alanında bir kümelenme oluşmuştur¹⁴⁷. Buna bağlı olarak 2011 yılında Gazimir'de Ege SB'nin katkıları ile Havacılık Meslek Yüksekokulu açılmıştır. Aynı zamanda SB'nin içerisinde bulunan Uzay Kampı, hem SB'nin tanıtımını yıllardır yapmakta hem de Türkiye'nin dört bir tarafında öğrencileri ağırlamaktadır¹⁴⁸. Aynı zamanda SB'nin içerisinde bölgede faaliyet gösteren çalışanların çocuklarına yönelik kreş hizmeti bulunmaktadır. Ayrıca yapılan görüşmelerde bölgede bulunan özel okullar, sosyal olanaklar, tatil bölgelerine yakınlık, nüfusun eğitim seviyesinin yükseliği özellikle yabancı yatırımcıların Ege SB'yi seçmesinde önemli bir etken olarak gündeme gelmiştir.



Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ege Serbest Bölge Müdürlüğü, 2016

Şekil 28. Ege SB'de Faaliyet Gösteren Firmaların Faaliyetlerine Göre Dağılımı

Ege SB, üretim ağırlıklı yerli ve yabancı yatırımcı sayısı yüksek bir SB'dir (Tablo 25). İşletici şirket ESBAŞ, kurumsallık seviyesi oldukça iyi bir BKİ olup yönetsel araçların (stratejik planlama, performans yönetimi, kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi) çoğunu kullanmaktadır.

¹⁴⁷ T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ege Serbest Bölge Müdürlüğü

¹⁴⁸ <http://www.businessnewstr.com/2016/03/02/esbas-yurutme-kurulu-baskani-dr-faruk-guler-ege-serbest-bolgesi-7-milyar-dolar-ticaret-hacmi-hedefliyor/>

Tablo 25. Ege Serbest Bölgesi'nde Ruhsat ve Firma Bazında Kullanıcıların Dağılımı

Firma Bazında			Ruhsat Bazında				
	Kiracı	Yatırımcı	Toplam		Kiracı	Yatırımcı	Toplam
Yabancı	15	16	41	Yabancı	19	49	68
Yerli/Yabancı	10	18	28	Yerli/Yabancı	13	35	48
Yerli	63	37	100	Yerli	76	65	141
Toplam	88	81	169	Toplam	108	149	257

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ege Serbest Bölge Müdürlüğü, Haziran 2017 itibarıyla

Ege Serbest Bölge Müdürlüğü'nün Haziran 2017 verilerine göre bölgedeki istihdam sayısı 19.136 olmuştur. Tablo 26'te ise istihdamın dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 26. Ege Serbest Bölgesi'nde İstihdamın Dağılımı (Haziran 2017)

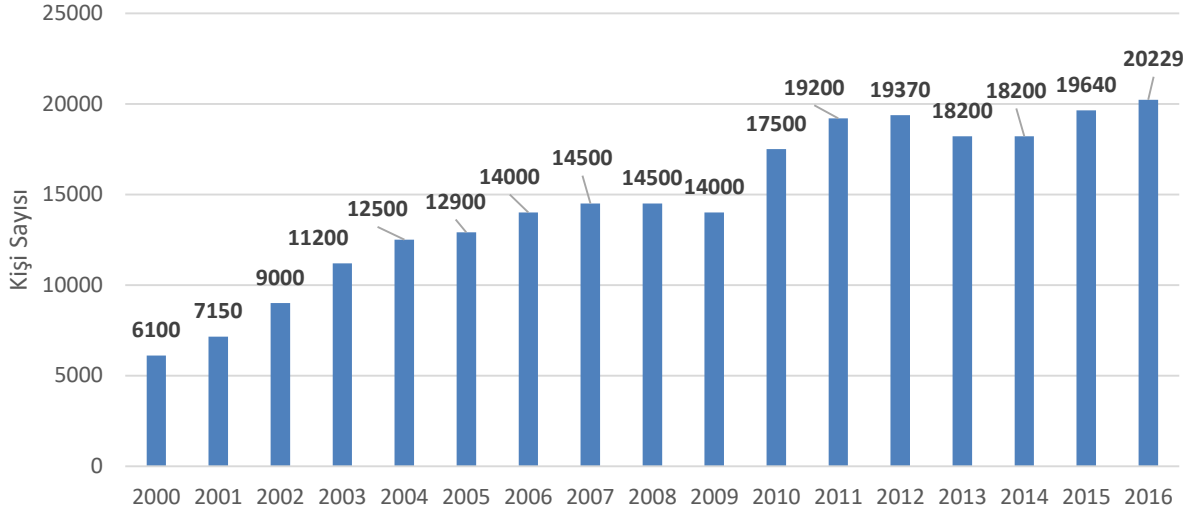
Personel	T.C.	Yabancı	Toplam
Yönetici	746	39	785
Büro Personeli	2.528	8	2.536
İşçi	15.269	3	15.272
BKİ-ESBAŞ	540	3	543
Toplam	19.083	53	19.136

Ege SB'nin kurucu ve işleticisi olan ESBAŞ, 540 çalışanı ile bölgeye hizmet vermektedir. İzmir Ticaret Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir Özel İdare Müdürlüğü, İzmir Büyük Şehir Belediyesi ve EAC International Inc. Şirketlerinin ortaklığından oluşan Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir.

Bölgede istihdam sayısı fazla olan firmalara bakıldığı zaman ilk sırada 3817 kişilik istihdamla Hugo Boss Tekstil Sanayi Ltd. Şti., ikinci sırada 2135 kişilik istihdamla Delphi Automotive Systems Ltd. Şti. ve üçüncü sırada 1802 kişilik istihdamla CMS Jant Sanayi A.Ş. yer almaktadır. Ayrıca istihdam sayısına göre en fazla istihdamı yaratan ilk 8 firma arasında 4 firma otomotiv sektörü üzerine yoğunlaşmış durumdadır. Bununla birlikte bu firmalar, SB'deki istihdamın %61'ini karşılamaktadır. Şekil 29, Ege SB'nin yıllar içerisindeki istihdam rakamlarını vermektedir.

Ege Serbest Bölgesi'nin vizyonu, bölgeyi alanında " *mükemmeliyet merkezi*" yapmak ve uzun vadeli geleceklerini sürekli büyüyerek ve gelişerek güvence altına almaktır¹⁴⁹.

¹⁴⁹ <http://www.esbas.com.tr/tr/hakkimizda#vizyon-degerler-ve-etik-kurallar>



Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, Ege Serbest Bölge Müdürlüğü Verileri

Şekil 29. Ege Serbest Bölgesi'nin Yıllara göre İstihdam Sayısı

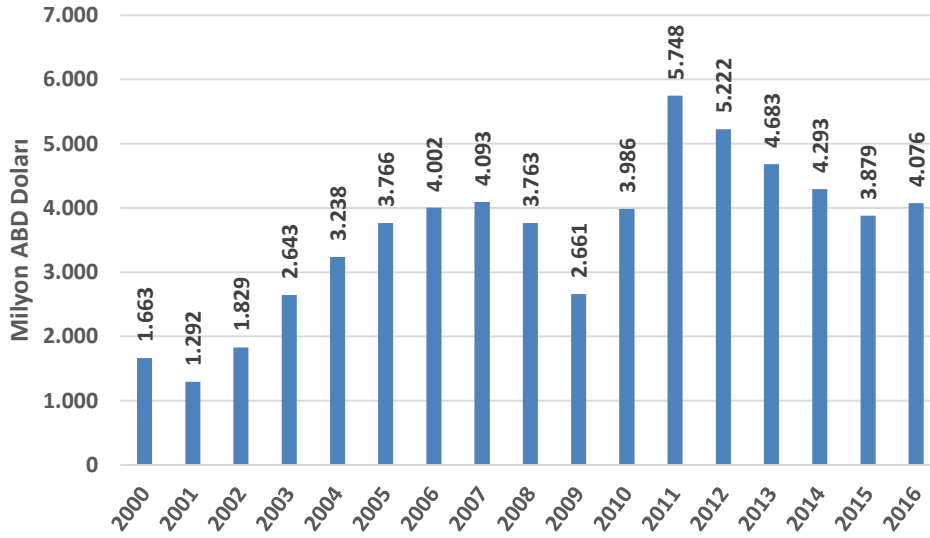
ESBAŞ tarafından bölge firmalarına sunulan temel hizmetler şu şekildedir:

- Kiralama Hizmeti
- Elektrik, su, doğalgaz, internet, atık su hizmetleri
- Gıda, catering, içme suyu hizmetleri
- Yükleme-boşaltma ve hammaliye hizmetleri
- Çevre temizlik ve diğer tüm belediyesel hizmetler
- Bölge gelişiminin planlanması ve tüm altyapı hizmetleri

ESBAŞ tarafından bölge firmalarına bedel karşılığında sunulan opsiyonlu hizmetler ise aşağıda verilmiştir:

- Ortak sağlık ve güvenlik hizmeti
- Çocuk yuvası hizmeti
- Dış ticaret hizmeti
- Peyzaj hizmeti
- Temizlik hizmeti
- Konferans ve eğitim salonu kiralama hizmeti
- Personel taşıma hizmeti

Ege SB'nin yıllar içerisindeki ticaret hacmine baktığımızda 2016 yılında toplam 4 milyar 76 milyon dolar ticaret hacmi ile tüm SB'ler arasında ilk sıradadır. Küresel krizlerden etkilenmiş ve 2009 ticaret hacmi 2,6 milyar dolara gerilemiştir. 2011'e kadar yakaladığı yükseliş sonrasında tekrar düşüşe geçmiştir (Şekil 30).



Şekil 30. Yıllar İtibariyle Ege Serbest Bölgesi Ticaret Hacimleri

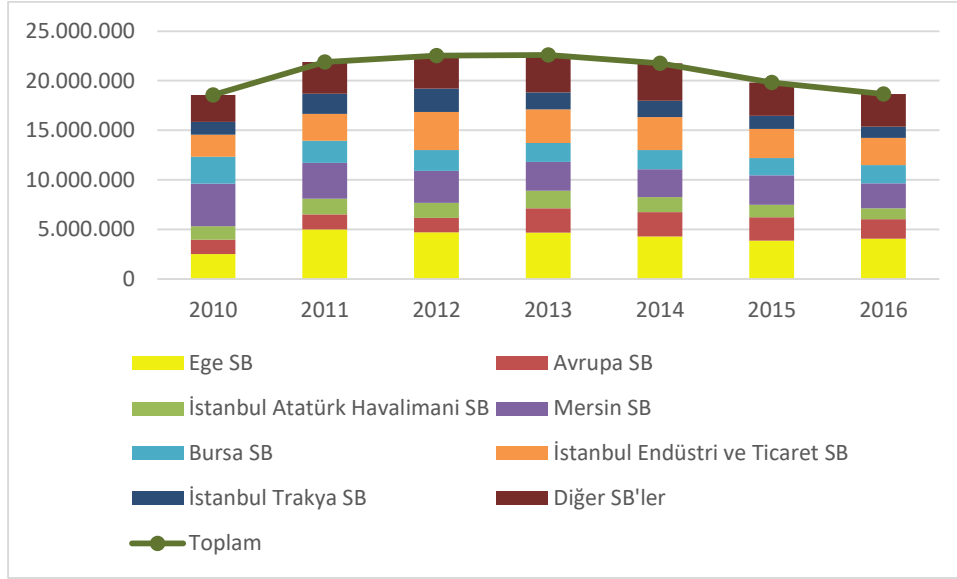
Tablo 27. İzmir İli ve Ege SB Düzeyinde Ticaret Hacimlerinin Karşılaştırılması

Yıllar	İzmir İli (Milyon Dolar)	Ege SB (Milyon Dolar)	Pay (%)
2010	15.102	3.986	26,39
2011	18.692	5.748	30,75
2012	19.235	5.222	27,15
2013	19.851	4.683	23,59
2014	19.547	4.293	21,96
2015	16.804	3.879	23,08
2016	17.141	4.076	23,78

Kaynak TÜİK, Dış Ticaret Veritabanı

Tablo 27’de yıllar itibariyle Ege SB’nin İzmir’in ticaret hacmine katkısı yer almaktadır. Tablodaki verilerden hareketle Ege SB’nin İzmir’in ticaret hacmine 2010 ve 2016 yılları arası ortalama etkisinin %25,24 olduğu görülmektedir. Trabzon SB’nin Trabzon ili ticaret hacmine katkısına bakıldığında sadece son 2 yılda ciddi bir artış dikkat çekmektedir. 2015’te %22,5 olan oran 2016’da %18,7’ye gerilemiştir. Ayrıca Trabzon SB’nin 2010 - 2014 yılları arasındaki ticaret hacminin Trabzon iline olan katkısı ise %5 düzeyinde kalmıştır. Samsun SB’nin Samsun ili ticaret hacmine katkısına bakıldığında ise ciddi bir sıçrama dikkat çekmemekte ve ortalama %8,3 olduğu görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Ege SB’nin genel olarak istikrarını koruduğunu ve ilin toplam ticaret hacminin ¼ ‘ini tek başına karşıladığını söylenebilir.

Şekil 31’de Ege SB’nin tüm SB’ler içerisindeki ticaret hacminin 2010 – 2016 yılları arasındaki yerini daha net sergilemektedir.



Şekil 31. Türkiye'deki Serbest Bölgelerde Ticaret Hacmi (1.000 \$)

2016 yılında Ege Serbest Bölgesi'nin Türkiye dahil en çok ticaret yaptığı ilk on ülke Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28. 2016 Yılında Ege SB'nin Ülke Bazında Ticaret Hacmi (ABD Doları)

Ülkeler	Bölgeye Giriş	Bölgeden Çıkış	Toplam	Pay (%)
Türkiye	431.941.130,10	591.307.657,22	1.023.248.787,32	25,11
Almanya	246.204.250,69	581.042.942,95	827.247.193,64	20,3
Fransa	79.408.440,80	187.227.937,69	266.636.378,49	6,54
İtalya	140.458.266,90	83.474.603,67	223.932.870,57	5,49
A.B.D.	61.443.526,13	125.738.290,89	187.181.817,02	4,59
Birleşik Krallık	74.923.574,82	90.732.924,75	165.656.499,57	4,06
Japonya	114.927.330,27	1.305.291,85	116.232.622,12	2,85
Hollanda	43.436.293,68	59.379.371,22	102.815.664,90	2,52
İspanya	17.078.836,57	82.627.898,41	99.706.734,98	2,45
Belçika	14.095.433,85	78.315.990,40	92.411.424,25	2,27

Kaynak: Ege Serbest Bölge Müdürlüğü

Ege SB'nin 2016 yılında tabloda yer alan ülkelerle yaptığı ticaret hacmi, toplam ticaret hacminin %78,29'unu oluşturmaktadır.

Tablo 29. Ege SB ile Diğer SB'lerin Ticaret Hacmindeki Değişimin Karşılaştırılması

TR'deki SB'ler	1.000 ABD Doları	Türkiye'den Bölgelere	Bölgelerden Türkiye'ye	Yurtdışından Bölgelere	Bölgelerden Yurtdışına	TOPLAM
	2015	2.205.295	4.011.960	6.549.732	7.493.675	20.260.661
	2016	2.125.131	3.999.450	5.867.525	7.040.974	19.033.079
	Değişim %	-3,64	-0,31	-10,42	-6,04	-6,06
EGE SB	1.000 ABD Doları	Türkiye'den Bölgeye	Bölgeden Türkiye'ye	Yurtdışından Bölgeye	Bölgeden Yurtdışına	TOPLAM
	2015	422.622	556.751	1.115.642	1.783.752	3.868.707
	2016	431.941	491.308	1.201.972	1.850.360	4.075.581
	Değişim %	2,21	-11,75	7,74	3,73	5,35

Kaynak: Ege Serbest Bölge Müdürlüğü

Tablo 29, 2015 ve 2016 yılları arasında Türkiye'deki SB'lerin toplam ticaret hacimlerindeki değişimleri Ege SB'nin ticaret hacmindeki değişimle kıyaslamaktadır. Buna göre, Türkiye'deki SB'lerden yurtdışına yapılan ihracatta %6'lık bir düşüş dikkat çekerken Ege SB'de yaklaşık %4'lük bir artış dikkat çekmektedir. Öte yandan yurtdışından bölgelere ithalat Türkiye'deki SB'lerde %10 düzeyinde bir düşüş yaşamışken Ege SB'de yaklaşık %8 artış görülmektedir. Daha da önemlisi, Ekonomi Bakanlığının SB politikaları dikkate alındığında SB'lerin ülke içine ihracatında Ege SB'nin yaklaşık %12'lik düşüş göstermesi olumlu bir gelişme olarak ele alınabilir.

Ege Serbest Bölgesi ile ilgili yapılan araştırmalar, Ege Serbest Bölgesi Müdürlüğü, ESBAŞ Yönetimi, kullanıcı firmalar ve Ege Serbest Bölge Derneği ile yapılan görüşmelerden yola çıkarak Ege SB'yi başarılı kılan unsurları şöyle özetleyebiliriz:

- Bölgenin coğrafi konumunun avantajlı olması
- Limana, havalimanına ve şehir merkezine yakın olması
- SB'nin genişleme arazisinin bulunması
- İzmir'de yaşam standartlarının yüksek olmasına bağlı olarak dışarıdan gelen yatırımcıların bölgede kalmak istemeleri
- Ege Serbest Bölgesi kurulmadan önce fizibilite çalışmalarının yapılmış olması ve serbest bölgenin nitelikli istihdama ve hammaddeye yakın olması
- Bölgede sosyal alanların yaratılmış olması ve güvenlik sorununun olmaması
- Kreş hizmetinin verilmesi
- Bölge yönetimi ve firmalar arasındaki iletişimin, işbirliğinin güçlü olması
- Bölge çalışanlarının yetkin ve deneyimli olmaları
- Bölgede başarılı bir kurumsal pazarlama biriminin yer alması
- Bölgede kullanıcılara hizmet eden mali müşavir firması olması

- Bölge özelinde tanıtım çalışmalarının ve pazarlama faaliyetlerinin doğru yapıyor olması,
- Bölge işleticisinin kar amacı güden özel bir kuruluş olması, “yap-işlet-devret” modelinin benimseniyor olması,
- Ege Serbest Bölge Müdürlüğü, işletici kuruluş ve kullanıcı firmalar arasında uyumun yakalanmış olması, ortak bir kültür yaratılmış olması,
- Yabancı sermaye çekme noktasında başarılı olmaları, network ağının geniş olması
- Yurt dışı ziyaretleri, fuara katılım, etkinlik ve organizasyon oranlarının yüksek olması
- Bölgede bulunan kullanıcılar arasında iletişim ve işbirliğinin güçlü olması
- Bölgeye gelme talebinde bulunan firmaların incelemeden geçirilerek uygun olan firmaların seçilmesi
- Teknoloji Merkezi'nin, Havacılık Meslek okulunun kurulması ve buna bağlı olarak yüksek teknolojiye dayalı üretime, kümelenmeye ağırlık verilmesidir.

Ege Serbest Bölgesi, proje kapsamında yapılan görüşmelerde sık sık dile getirilmiştir. Görüşmelerin içerik analizine bir sonraki bölümde yer verilmiştir.

4. SAHA ÇALIşMALARININ ANALİZİ

4.1. Kapsam

Proje kapsamında ülkemizdeki SB'lerin mevcut durumunu anlamak için 23 kurumu temsilen uzmanlar/çalışanlar ve yöneticiler ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin ana amacı, SB'lerin Türkiye genelinde ve DOKAP Bölgesi özelinde mevcut durumlarını tespit etmek, SB'de faaliyet gösteren firmaların, SB Bölge Müdürlüklerinin ve Bölge İşletici Kuruluşlarının (BKİ) mevcut duruma ilişkin görüşlerini almaktır. Ayrıca SB'lerin genel durumu hakkında ulusal paydaş olarak Ekonomi Bakanlığı, Serbest Bölgeler Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü yetkilileri ve Serbest Bölge Dernekler Platformu ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan ön çalışma ile DOKAP Bölgesinde yer alan SB'ler dışında görüşmelere dahil edilecek SB'ler belli kriterlere göre tespit edilmiştir. Buna göre;

Kocaeli SB, sektörel yoğunlaşma olması ve ana/yan sanayiye yakınlığı,

Ege SB, ticari hacminin yüksek olması ve kurumsal uygulamaları,

İstanbul Endüstri ve Ticaret SB, lokasyon olarak OSB ile bir arada olması ve lojistik konumu, TÜBİTAK Marmara TEKSEB ise teknoloji geliştirme odaklı iş yapış modeli nedeniyle seçilmiştir.

Proje kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat formları ile süresi 40-75 dk. arası değişen yüz yüze görüşmelerde toplam 33 kişi yer almıştır. Görüşmeler BKİ, firmalar ve Bölge Müdürlükleri olarak kategorize edilmiş ve ayrı ayrı görüşülmeye çalışılmıştır.

Görüşmeler SB alanlarının yer aldığı Kocaeli, İstanbul, İzmir, Samsun ve Trabzon'da gerçekleştirilmiştir. Rize SB'yi temsilen işletici ruhsatına sahip yönetici ile görüşme Trabzon'da gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin önemli bir kısmı ses kaydına alınmış, kategorize edilmiş ve nitel verilerin analizine yönelik olarak geliştirilmiş MAXQDA 12 programında içerik analize tabi tutulmuştur. Program ile katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle kodlar oluşturulmuş, kodların önceden belirlenen temel (üst) kodlar ile ilişkisi kurulmuştur.

İçerik analizinde, temel kodlar üzerinden ağırlıklı olarak kodların istatistiklerine, kavram haritalarına (MAXMaps) ve değişkenler arasında nedensel ilişkilerin yer aldığı bilişsel haritalara (cognitive maps) yer verilmiştir.

4.2. Firmalar - Tanımlayıcı Analiz

Görüşme yapılan SB'lerde yer alan firmalar sermaye yapılarına, sektörlerine ya da niteliklerine göre seçilmeye dikkat edilmiştir. Samsun, Trabzon, Ege, İstanbul Endüstri ve

Ticaret ile Kocaeli SB'de faaliyet gösteren 10 firma ile görüşülmüştür. Görüşülen firmalardan biri aynı zamanda Türkiye Serbest Bölgeler Derneği Kurucu Başkanı sıfatı ile de görüşmeye dahil edilmiştir.

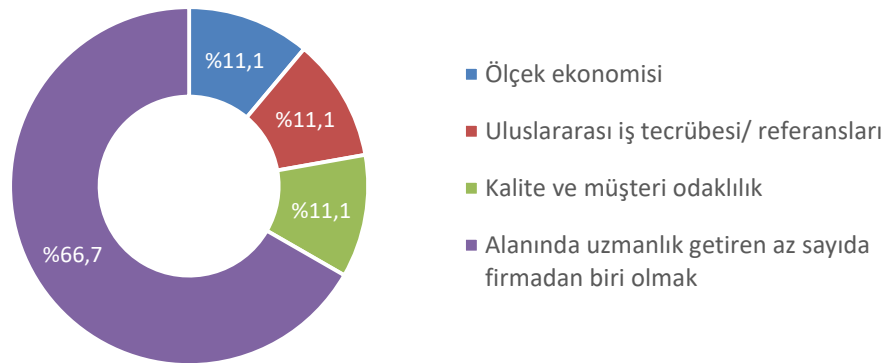
Tablo 30, görüşülen firmaların sektörü, sermaye yapısı, firma çalışan sayısı ve SB'deki faaliyetlerinin niteliğini göstermektedir.

Tablo 30. Görüşülen Firmaların Genel Özellikleri

Sektör	Firma Sayısı	Sermaye Yapısı	Çalışan Sayısı	Firmanın Niteliği
Otomotiv	1	Yerli	4000	Üretici firma (%90 yurtdışına ihracat)
Elektronik	2	Yabancı	80 / 300	
Kozmetik/kışisel temizlik	1	Yerli	135	
Çelik imalat/gemi inşa	1	Yerli	87	
Tersane/ yat inşaatı	1	Yabancı	54	
İlaç sanayi	1	Yerli	300	Ofis - danışmanlık
Mali müşavirlik	1	Yerli	15	
Beyaz eşya	1	Yabancı	1	Alım/satım (transit ticaret)
Gıda - tohum	1	Ortak	44	Alım/satım + üretim + depolama

Görüşmeler sırasında firmaların kurumsallık seviyelerini anlamaya yönelik sorular da yer almıştır. Buna göre, SB'lerde bulunan firmaların çoğu kurumsallaşma konusunda doğru adımlar atmış, geleceğe dönük hedefleri olan rekabetçi yapıya sahip firmalardır.

şekil 32, görüşme yapılan firmaların kendilerine pazarda rekabette avantajı sağlayan en güçlü yanını göstermektedir.



şekil 32. Firmaların Rekabet Avantajları

şekil 33 ise firmaların gelecek hedeflerini göstermektedir.



Şekil 33. Firmaların Gelecek Hedefleri

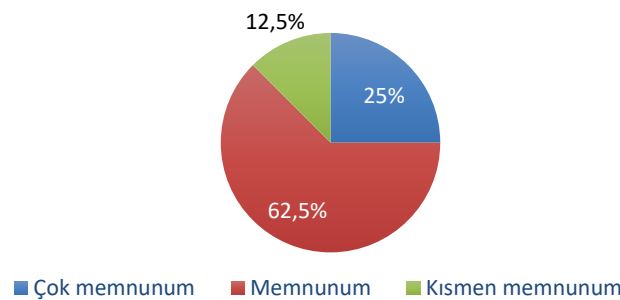
4.3. Firmalar – Serbest Bölgeler

Firmaların Serbest Bölgede faaliyet göstermeyi tercih etmelerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Örneğin, nakliyecisinin Trabzonlu olması ya da memleketine en yakın yer olması gibi pek çok farklı neden bulunmaktadır. Şekil 34, görüşülen firmaların SB tercih nedenlerini göstermektedir.



Şekil 34. Firmaların SB Tercih Nedenleri

Firmaların SB tercih nedenlerinde mevzuatla düzenlenmiş bulunan vergi avantajları ve teşvikler ilk sırada gelmektedir. SB'lerin konum itibari ile lojistik olarak iyi noktalarda kurulmuş olmaları da firmalara avantaj sağlamaktadır. Firmaların SB'lerde bulunmaktan dolayı duydukları memnuniyet de bu sebeple yüksektir (Şekil 35).



Şekil 35. Firmaların SB'de Faaliyet Göstermekten Dolayı Duydukları Memnuniyet

Firmalar, SB'lerin firmalarına kattığı avantajlarının yanında karşılaştıkları zorlukları da görüşmelerde sık sık dile getirmişlerdir.

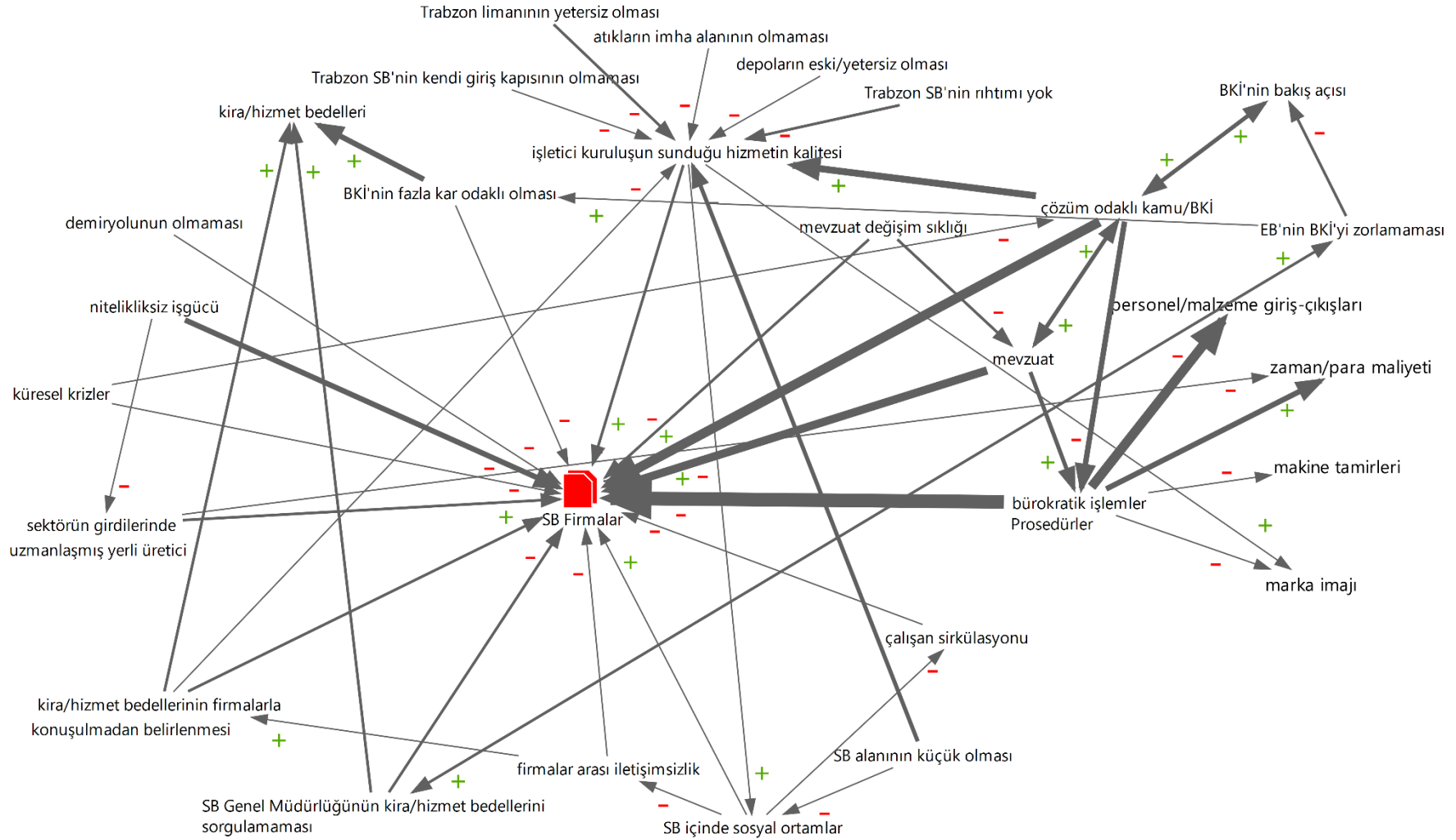
Şekil 36, DOKAP bölgesindeki SB'lerde faaliyette bulunan firmaların ve diğer SB firmalarının sorunlu alanlarını değişkenler (kavramlar) arasındaki nedensellik ve etki bakımından göstermektedir. Buna göre; aşağıdaki haritada yer alan kavramlar arası oklar nedenselliği, okların yönü etkilenen-etkileyen ilişkisini, oklar üzerindeki "+, -" işaretleri ise etkinin pozitif-negatifliğini ifade eder. Okların kalınlığı ise söz konusu kavramın ne sıklıkta üzerinde durulduğuna işaret etmektedir. Örneğin; "çözüm odaklı kamu/BKİ"den "firmalara" doğru giden pozitif işaretli ok, "çözüm odaklı kamu/BKİ"nin "firmaları" pozitif yönde etkilediğine işaret eder; "niteliksiz iş gücü"nden "firmalara" doğru giden negatif işaretli bir ok ise, "niteliksiz iş gücü"nü "firmalar"ı olumsuz yönde etkilediğini gösterir. Dolayısıyla;

(+) olumlu yönde etkiler / artırır; (-) olumsuz yönde etkiler / azaltır olarak ifade edilebilir.

Son olarak kavramlar arasındaki ilişkiler merkez/çevre veya çevre/merkez şeklinde olabileceği gibi çevre/çevre arasında da "+" veya "-" yönde olabilir.

Şekil 36 incelendiğinde SB'de faaliyet gösteren firmaları, en çok bürokratik işlem ve prosedürlerin olumsuz yönde etkilediği dikkat çekmektedir. Bürokratik işlem ve prosedürler mevzuat ile ilişkili olabileceği gibi yapısal sıkıntılarla da ilişkilidir. Mevzuat, SB'deki firmaların faaliyetlerini yürütmesi için yasal zemini oluştursa (+) da mevzuat kaynaklı sıkıntılar (yoruma açık alanların bulunması, sık sık değişimi vb.) firmaları zorlamaktadır.

Bölge Gümrük Müdürlüklerinin sıkı denetimi ve mal-giriş çıkışlarında uygulanan prosedürler, makinelerin bakım/ tamir işlemlerinde (beyanname açılması, eksper raporu vb.) yaşanan gecikmeler, operasyonel işlemler, araç ve personel girişlerinde yaşanan yığılmalar, elektronik alt yapının hızlı olmaması, TAREKS sisteminde yaşanan beklemler firmaları olumsuz etkilemekte, ticaret işlemlerinin süresini uzatmakta, zaman/para maliyetini çoğaltmakta ve nihayetinde firma imajının zedelenmesine kadar birçok soruna yol açmaktadır. Mevzuat kaynaklı sorunlar ve bürokratik engeller ise çözüm odaklı SB Bölge Müdürlüğü ve BKİ aracılığıyla daha kolay çözülmektedir. Dolayısıyla firma temsilcileri, özellikle BKİ'nin çözüm odaklı olmasının önemi üzerinde sıklıkla durmuştur. Bu noktada firmalar Ekonomi Bakanlığı'nın da BKİ'ler üzerinde daha sıkı denetim/kontrol mekanizması kurması gerektiğini düşünmektedirler. Nitekim çözüm odaklı yaklaşım aynı zamanda BKİ'nin sunduğu hizmetlerin kalitesini de arttırmaktadır. Firmaların bakış açısından iletilen bu kavram haritası, firmaların ticari hayatlarının daha çok kolaylaştırılması yönünde ipuçları vermekte ve deneyimledikleri sorunlar üzerinde durmaktadır. Firmalar özellikle BKİ'leri yermekte ve daha profesyonel bir yaklaşım beklemektedir.



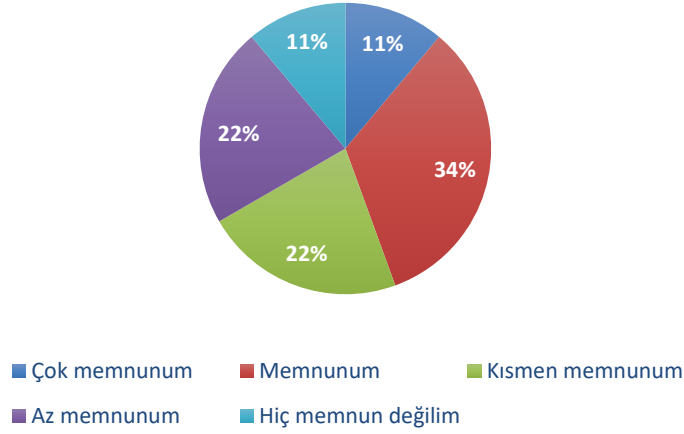
Şekil 36. Firmaların Sorunlarına İlişkin Kavram Haritası

“Bürokratik işlemlerden yapılacak olan işlemin tarihinin gecikmesi ya da bunu yapmayıp teminatlı araçlarla çalışmak zorunda kalıyoruz. Bu da bize konteyner başına 100-150 \$ bir maliyete sebep oluyor”

“Ürünlerin yüklemesi öğlen bitiyorsa faturasını sabahtan onaylamak gerekiyor ve faturada yazılandan 1 tane ürün eksik yüklendiğinde beyannamemi değiştirmek zorunda kalıyoruz ki bu da bize ekstra zaman ve maliyet yüklüyor”

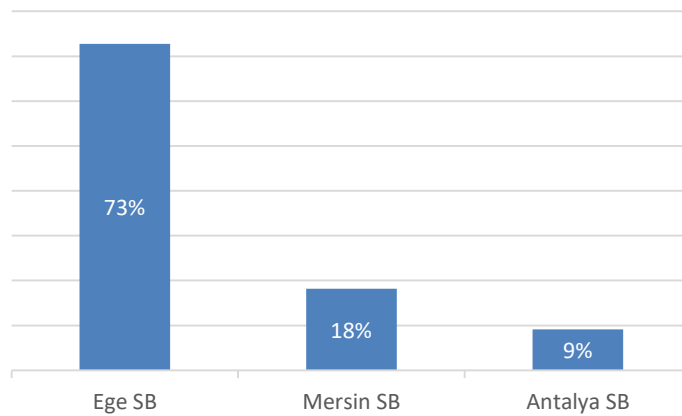
“SB'nin kendi yasal avantajları var bu avantajlar dışında ekstra bir avantaj olduğunu söylemek zor. Bilakis bazı idari anlamda kısıtlamalar var. Giriş çıkışlar tamamen kontrol altında, gümrüklü sahada gümrük ürünleri dışında personel girişleri dâhil çok ciddi sıkıntılı, araç giriş, personel giriş, malzeme giriş konusunda bürokratik işlemler uzun sürüyor”

Görüşmelerde firmalara BKİ'leri 5 üzerinden (1= hiç memnun değilim, 5=çok memnunum) değerlendirmeleri istenmiştir (Şekil 37). Çok memnun (5) ve memnun (4) olan firmaların çoğu Ege Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren firmalardır.



Şekil 37. Firmaların İşletici Kuruludan Duydukları Memnuniyet

Ege Serbest Bölgesi, görüşmeler sırasında katılımcılar tarafından en çok başarılı örnek olarak aktarılan SB olmuştur (Şekil 38).



Şekil 38. Katılımcılara Göre Ülkemizdeki En Başarılı SB'ler

4.4. Serbest Bölgelerin Mevcut Durum Analizi

SB'leri etkileyen olumsuz unsurlar ve SB'lere yönelik tehditler BKİ'ler, SB Bölge Müdürlükleri ve ulusal paydaşların görüşleri çerçevesinde oluşturulan haritada alt kodları ile beraber verilmiştir (Şekil 39). Çizgilerin kalınlığı sorunun (kavramın) ne sıklıkta dile getirildiğini (kesişim sıklığını) göstermektedir. Kırmızı çizgiler okun olduğu yönü olumsuz etkilediğini/ azalttığını işaret ederken yeşil çizgiler okun yöneldiği yönü olumlu etkilediğini/ arttırdığını göstermektedir.

Buna göre, görüşülen paydaşlar, SB yönetimleri ve BKİ'ler de bürokratik işlemlerin ve prosedürlerin SB'lerin genel işleyişini olumsuz yönde etkilediği görüşündedir. Bununla birlikte mevzuatın değişim sıklığı üzerinde firmalara göre daha çok durulmuş ve mevzuatın istikrarlı ve net olması gerektiği ilgili alt kodda sıklıkla dile getirilmiştir.

Şekil 39 incelendiğinde SB'lerin sorunlarına daha geniş çerçeveden bakıldığı göze çarpmaktadır. Örneğin, siyasi aktörlerin memleketi olduğu için kurulan SB'lerin genel olarak ciddi bir çalışmadan geçmeden kuruldukları için eleştirildiğini ve SB'lerin gelişimini olumsuz etkilediği dikkat çekmektedir. Öte yandan firmalar tarafından dile getirilmemiş olsa da ülkemizin geçmişte ve şu anda içinde bulunduğu siyasi belirsizliklerin de SB'lere yatırım yapacak olan özellikle yabancı yatırımcıları ürküttüğü dile getirilmiştir. Dolayısıyla üretici/yatırımcı sayısının azlığı, siyasi belirsizlikle ilintilendirilmiştir. Görüşmelerde 2004 sonrası izlenen sıkı mali politikaların da SB'leri olumsuz etkilediği üzerinden durulmuştur. Söz konusu mali politikalar özellikle 2004 krizi öncesi bazı SB'lerde gözlemlenen kaçakçılıkla ilintilendirilmiş ve SB'lerin imajını kötü etkilediği üzerinden durulmuştur. Serbest Bölgelerin adında olduğu gibi devlet tarafından daha rahat bırakılması gerektiği, devletin bir kazanç kapısı olarak görmemesi gerektiği dile getirilmiştir. Dolayısıyla SB'lerle ilgili pek çok Bakanlığın devrede olması, (Gümrük Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Maliye Bakanlığı vb.) buna bağlı mevzuat değişiklikleri ve birbirleri arasında uyumun olmaması birbiri ile kesişen sorunları oluşturmuştur.

BKİ'lerin pazarlama ve tanıtım konusunda eksikliklerinin olması sıklıkla dile getirilmiştir, karşı argüman olarak SB alanının dar olması ve zaten dolu olması sebebi ile pazarlama çalışmaları yapılmasının mümkün olmadığı dile getirilmiştir. Bu doğrultuda BKİ'nin performansının değerlendirilmediği, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim anlayışının düşük olduğu gibi konularda kesişim kümeleri haritada dikkat çekmektedir.

“MARTEK’in Ekonomi Bakanlığıyla yaşadığı tek problem mevzuat kaynaklıdır. Türkiye’de başka bir serbest bölge olmadığı için burada hem Gümrük hem Ekonomi Bakanlığı Serbest Bölgeler Kanunu hem de Bilim Sanayi Bakanlığının teknoloji geliştirme bölgeleri kanunu uygulama anlamında birbirleriyle örtüşüyor. Dolayısıyla serbest bölgeler bunların kesişim kümesi konumunda. Öneriler ve sıkıntılar Bakanlıklara kolay bir şekilde iletilebilmektedir. Sayıştay denetiminden serbest bölgeler için geçilmemektedir. TÜBİTAK’ın Teknoparkı bulunduğu için o noktada Sayıştay’a tabi tutulmaktadır”

“Yurt dışına çıkıyorsunuz diyelim 15 TL yurt içi çıkış harcıyoruz diyelim bunu Maliye Bakanlığı alıyor, gümrük kontrolü yaptırıyoruz bunu da Gümrük Bakanlığı yapıyor. Pasaport işlemlerini polis hallediyor. Bugün 3.Dünya ülkesi Gürcistan’a baktığımızda tüm işlemleri tek bir birim yani polis yapıyor. Ben burada Serbest Bölge Müdürlüğünden bölge içi işlem için izin alıyorum. Tarım Bakanlığından ithalat için izin alıyorum gerekirse Çevre Bakanlığından izin alıyorum. Yeri geliyor Sağlık Bakanlığından da izin alıyorum. Daha sonra dönüyorum Gümrük Bakanlığına ben hepsinden izin aldım sen giriş-çıkışına müsaade et diyorum. Ülkede sosyal ve ekonomik politikalar belirli olmalı ve siyasetler tarafından yerine getirilmelidir. Gümrük müdürlüğünde durum şudur 7/24 çalışır gümrük teşkilatı. Ama mesai dışında çalışırsa firma fazla mesai ödüyor gümrük personeline”

“Yabancı yatırımcılarla ilgili bir örnek anlatayım. Fransız bir firma gelecekti Ege Serbest Bölgesi ve Slovakya arasında seçim yapacaktı. 6- 7 kez burada Fransızlarla toplantı yaptık, tüm mali bölümlerini etkiledik, firmanın yönetim ekibini etkiledik. Ancak yönetim kurulu başkanı hukuk görüşü almak istiyorum dedi ve bir buraya geldiler bir de Slovakya’ya gittiler. Daha sonra mevzuatla ilgili bir grafik konulmuş ve Slovakya ile çalışma kararı aldılar. Grafikte Serbest Bölge Mevzuatının değişme sıklığı ile ilgili bir görsel yer alıyordu. Slovakya’da 15 yılda hiçbir değişiklik olmamış bizde ise büyük değişiklikleri koymuş ve arada sürekli dalgalanmalar var. Yabancı yatırımcı mevzuat değişme sıklığından etkileniyor ve bu duruma yatırım adına olumsuz bakıyor. Çünkü mevzuatlar arası çatışmalarla firmalar stres oluyor ve önlerini görmek istiyorlar. Evet daha pahalı bir firmaya gittik daha fazla ödeyeceğiz ama ben ne ödeyeceğimi biliyorum mantığıyla yaklaşıyorlar. Şimdi Ukrayna kuracağı serbest bölgeleri bunu göz önünde bulundurarak yaparsa Türkiye’deki SB’lerle rekabet halinde olur”

“Yine yabancı yatırımcı için maçın ortasında kurallar değişti. Bu da güveni sarstı. Mevzuatın sık sık değişmesi firmaları tedirgin etti. TL uygulamasına geçilmesi kaos yarattı. Firma gelince şimdi böyle ama yarın ne olur bilemiyoruz demeye başladık”

“Genelde işletici kuruluşlarla olan sözleşme biriyle uzatıldığı zaman hakkaniyet ilkesi açısından diğeriyle de uzatılıyor. Burada uzatıp uzatmama konusunda İşletici kuruluşun bakanlıkla arasında bir performans kriteri olması gerekir. O performans kriterinde kamuya faydan nedir neler yaptın gibi kriterler olmalıdır. Ne kadar yatırım yapmış, ülke ekonomisine ne gibi katkılarda bulunmuş, ne kadar atıl alanı var gibi konulara odaklanarak ölçüm yapılmalıdır”

“Mesela bakıldığı zaman buranın %90 dolu olduğunda bile ESBAŞ’ın 5 -6 tane pazarlama bölümü çalışanı vardır. Birçok serbest bölgede pazarlama bölümü bile yoktur. Bakıldığı zaman Trabzon ve Samsun’da İngilizce konuşan adam bile yok”

“Mesela bazı serbest bölgelerde içerideki fabrikalar oranın işleticisi konumunda oluyor ve hiçbir şeye zam yaptırmak istemiyor. İşleticinin profesyonel olup kar amacı gütmemesi gerekiyor. 7 milyon m2 yer Kayseri’de var ama yarısı dolu yarısı boş. Yani arazin çok olsa bile başarılı olmayabilirsin”

“SB’lerde alanın fizibilitesi yapılırken kriterlere de bakılıyor ama siyasetçiler baskın. Denizli’de de bir SB olsun diye kurulunca, işte böyle Denizli’deki gibi yapılar çıkıyor ortaya”

“Mesela kapatılan Erzurum Serbest Bölgesi siyasi sebeplerden dolayı kurulmuş ve başarılı da olamamıştır”

“SB olarak değil ülke olarak çekemiyoruz yabancı yatırımcıyı. Ülkedeki siyasi atmosfer doğrudan etkiliyor yabancı yatırımcını kararını”



Şekil 39. Paydaşlara, BKİ ve Bölge Müdürlüklerine Göre SB'lerin Sorunlarına İlişkin Kavram Haritası

Görüşmelerde yer alan katılımcıların ilettikleri sorunlu alanlara ilişkin ifadelere üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan aynen yukarıda verilmiştir.

Ülkemizdeki SB'lerin işleyişlerine ilişkin sorunlu alanların yanında SB'lerimizi güçlü kılan avantajlar da bulunmaktadır. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri Şekil 40'ta verilmiştir.



Şekil 40. SB'lerin Güçlü Yönleri

Ülkemizdeki SB'lerin avantajlarının başında KDV, kurumlar ve gelir vergisi muafiyetleri gelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi firmalar, muafiyetler sebebiyle SB'yi tercih etmiştir. Havalimanına, limana, tren ve karayoluna yakınlık açısından SB'lerin konumu genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. SB yönetimleri ayrıca, kurulan SB alanın işgücü talebini karşılayacak düzeyde olmasının olumlu etkisi üzerinden durmaktadır. Örneğin İstanbul Endüstri ve Ticaret SB, Ege SB ve Kocaeli SB bölgelerin sanayi ve ticaret yoğunluğu sebebi ile nitelikli iş gücü bulma konusunda çok da sıkıntı yaşamadıkları dile getirilmiştir. SB'ler böylece istihdama açık alanlar olurken o bölgenin sosyo-ekonomik gelişimine de katkı sunmaktadır. Türkiye'deki girdi fiyatlarının yurtdışına göre ucuz olması da SB'leri etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Serbest Bölge, bölgeyi sosyo-ekonomik anlamda geliştirdi. Mesela ESBAŞ havacılık ve uzay okulunun açılması için baya destek verdi. Çünkü bu alanda firma sayısı çok az ve kalifiye eleman bulmak çok zor. Firmaların kendilerine kalifiye eleman bulması için bu konuda ayrıca dikkat etti ve destek oldu”

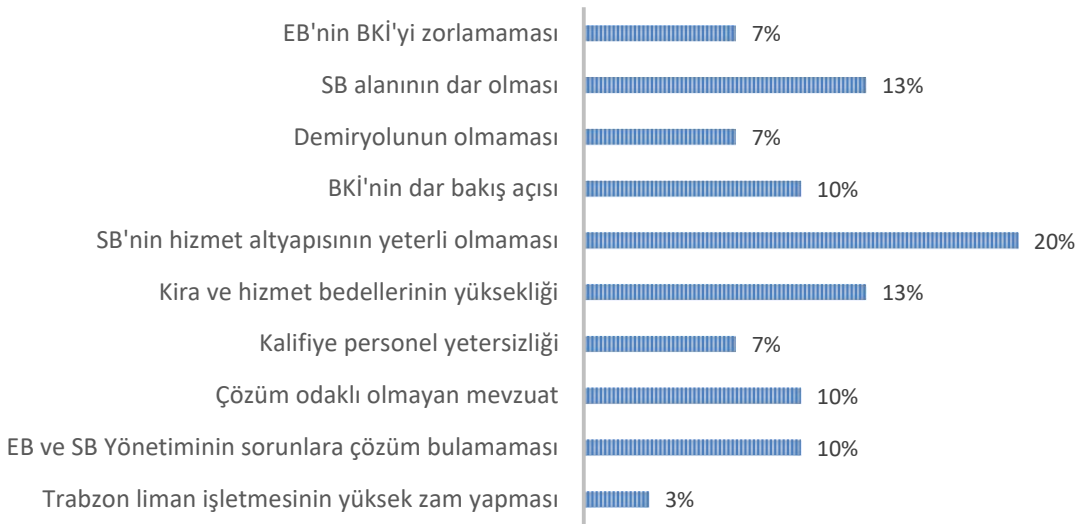
“SB'nin çalıştığı alan gereği gemi inşa alanında mühendis kadrosunun gelişmesine katkı sağladık. Yıldız Teknik, İTÜ ve Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden gelen çok fazla mühendis var. Hem bölgenin ekonomisine hem de belli teknik bir alanda uzmanlaşmanın oluşmasına vesile olduk”

4.5. DOKAP Serbest Bölgeler İçerik Analizi

Proje kapsamında DOKAP Bölgesi'nde bulunan Trabzon, Samsun ve Rize SB'yi temsilen firmalar, BKİ'ler ve SB Bölge Yöneticileri ile görüşülmüştür. Rize SB, tüm SB'ler içerisinde 1 milyon doları geçen ticari hacmi ve faaliyette olan 1 firması ile en düşük göstergelere sahip bölge konumundadır. Trabzon SB'de ise 3 firma faaliyet göstermekte ancak firmalardan birinin ticari hacmi çok yüksek olduğu için Trabzon SB, DOKAP Bölgesi'nde ilk sırada yer almaktadır. 2016 sonu itibarıyla Trabzon SB'nin ticari hacmi yaklaşık 366 milyon dolar iken Samsun SB yaklaşık 81 milyon dolarlık hacme ulaşmıştır. Ancak Samsun SB, 404 çalışana istihdam sağlarken Trabzon SB'deki firmalarda çalışan sayısı 53'tür.

DOKAP Bölgesinde yer alan Trabzon SB'de 2 firma, Rize SB'den ve Samsun SB'den 1'er firma ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde özellikle Trabzon'da faaliyet gösteren firmalar alt yapı eksikliğinden söz etmişlerdir. Bu eksikliklerin başında, Trabzon SB'deki depoların eski ve yetersiz olması, Trabzon SB'nin giriş kapısının olmaması, rıhtımı olmadığı için Trabzon liman işletmesine bağlı olması gelmektedir. Samsun'daki firma ise SB alt yapısından genel olarak memnun olduğunu ancak atık imha alanının olmadığını dile getirmiştir.

Trabzon ve Samsun SB alanlarının küçük olması, kira ve hizmet bedellerinin yüksekliği, BKİ'nin firmanın sorunlarına yönelik yapıcı çözümler getirmemesi ve istekli de olmaması, Trabzon, Samsun ve Rize'de kalifiye eleman bulmakta yaşanan sıkıntılar ve firmalar tarafından üzerinde durulan diğer konular Şekil 41'de belirtilmiştir.



Şekil 41. DOKAP Bölgesi SB'lerde Faaliyet Gösteren Firmaların Sorunları

“Serbest bölgelerden ihracata son 7-8 yıldır ciddi katkılar olmuştur. Ama bu Bakanlığın dikkatini çeken bir konu değil sanırım. Problemimizi iletiyoruz genel müdürlüğe o da kendi aranızda çözümler diyor. Samsun SB’de sorunuma çözüm olmazsa belki de tesisimizi başka ülkeye taşıyacağız”

“Samsun limanı özelleştiğinde liman kapasitesinin %80’ini firmam oluşturuyordu. Samsun limanının altyapı çalışmaları tamamlandı, bu oran %12’e kadar düştü, diğer firmalar da gelmeye başladı. Çünkü liman ilk özelleştiğinde kapasitesi firmamın kapasitesini ancak karşılayabiliyordu. Dolayısıyla Trabzon SB’ye de yatırım yapmadan yeni firmaların gelmesi çok zor. Bu bölgeyi yapan firmaları düşünmemiş kendi ticareti (demir-çelik) için kurmuş burayı o yüzden planlaması çok kötü durumda”

“Tonajlarımız çok yüksek fakat depolar yetmiyor, kapasite çok düşük. Önceden depolar yetiyordu ama bizim hacmimiz büyüdüğü için ve memnuniyet doğrultusunda müşteriler de artınca şu anda kapasiteler yetersiz kalıyor. Depolar nicelik olarak yetersiz. Limandaki depolar da yetersiz kalıyor”

“Trabzon SB’nin girişi yok. Yani bölgeye araç girebilmesi için önce limana giriyor, gümrüklü sahaya daha sonra tekrar serbest bölgeye giriyor. Çıkarken de aynı şekilde. Bu prosedürü daha fazla uzatıyor. SB sahası içinde yapılacak tüm faaliyetlere onay verecek makam SB Müdürlüğü’dür. Gümrük İdaresi, SB müdürlüğünün talimatı ile sadece kapıyı kontrol eder. Ama buraya araç geldiğinde önce gümrük muamelesi yapılıyor sonra serbest bölgeye geldiğinde serbest bölge muamelesi yapılıyor. Normalde koridor görevi üstlenmesi lazım. Direk serbest bölgeye gelmesi lazım. Rihtım olsa burada serbest bölgeden direk gemiye yükleme yapılabilir fakat olmadığı için aradaki 50 metre mesafeye evrak düzenlemek zorunda kalıyoruz”

“Trabzon Liman İşletmesi bize %44 zam yaptı. Bunu denetleyen de hiçbir kurum yok. Biz denizcilik işletmelerinden özelleştirme sözleşmesini istedik fiyat artışlarını anlayabilmek için. Bize dediler ki ilk 5 yıl için artık %20 ondan sonrası tekele kalmış durumda. Kimse de buna müdahale etmiyor”

“Biz fiyat konusunda bu yıl bir anlaşmazlık yaşadık. Kira ve hizmet tarifelerindeki artıştan dolayı. Bize genel müdürlükten gelen yazı %22 ortalamasında fiyat artışı yapıldığı yönündeydi fakat ben hesapladım %37. BİMER üzerinden şikâyetimi yaptım”

“Özellikle teknik personel anlamında çok sıkıntı yaşıyoruz. Ziraat mühendisi istihdam etmek istedik Kırklareli’nden bir arkadaşı bulduk. Burada işgücü bulmak çok zor. İthalattan ihracata, üretimden lojistiğe her konuya hâkim personel bulmak çok zor”

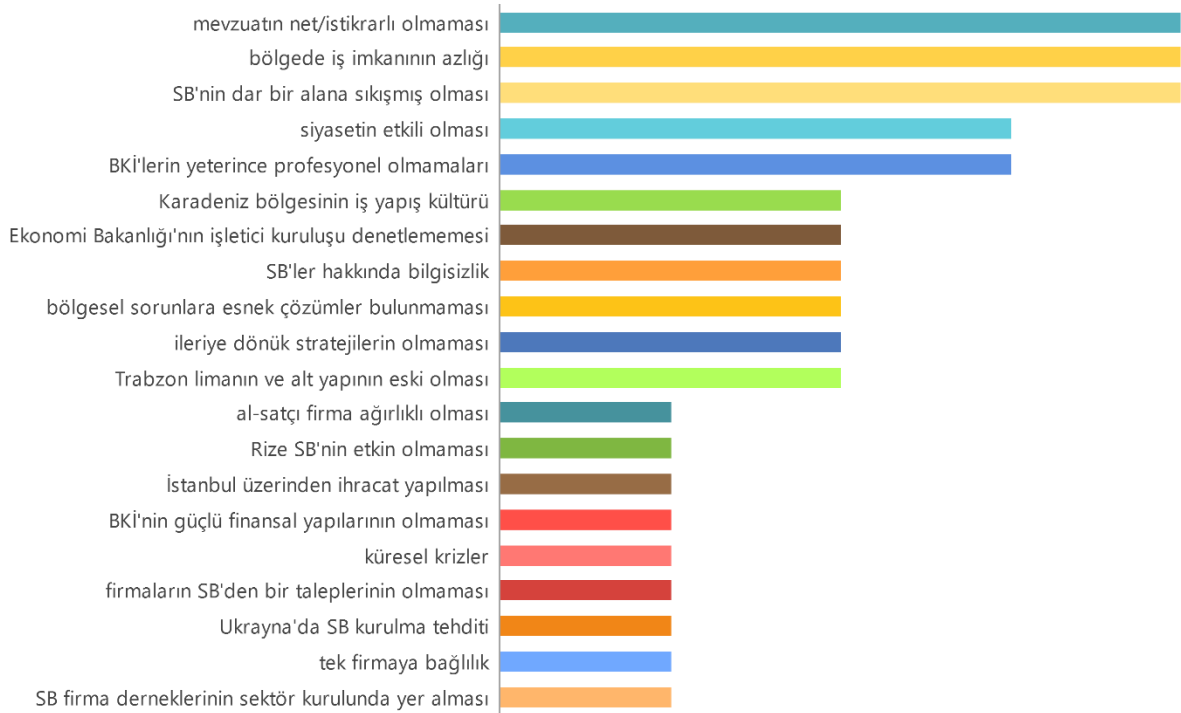
“Mevzuat gereği işletici kuruluş kullanıcılar enerji, akaryakıt, market, büfe, postane, banka, depo, nakliye, gemi yükleme-boşaltma hizmetlerini vermekle yükümlüdür. Kullanıcı bu hizmetleri işletici kuruluştan talep eder. Eğer kullanıcı bu hizmetleri kendisi yerine getirmek isterse tariflerde belirli olan koordinasyon bedelini öder. Tüm serbest bölgelerde durum böyledir. Trabzon’daki problem BKİ’nin yazı yazıp dilekçe göndermek, organizasyon yapmak gibi işlemleri yapmaması. Organizasyonu yapan yine biziz”

“Serbest bölgelerden ihracata son 7-8 yıldır ciddi katkılar olmuştur. Ama bu Bakanlığın dikkatini çeken bir konu değil sanırım. Problemimizi iletiyoruz genel müdürlüğe o da kendi aranızda çözümler diyor. Samsun SB’de sorunuma çözüm olmazsa belki de tesisimizi başka ülkeye taşıyacağız”

DOKAP Bölgesinde yer alan SB’lerin sorunlarına ilişkin paydaşlar, BKİ’ler ve Bölge Müdürlüklerinin görüşleri ise Şekil 42’de verilmiştir. Buna göre, mevzuatın istikrarlı ve yorumlamaya açık alanlarının olması DOKAP SB’leri de yakından ilgilendirmektedir. Çünkü DOKAP Bölgesinde ağırlıklı olarak alım-satım yapan firmaların yer alması ve mevzuattaki değişlikle 2004 yılından sonra bu firmalardan teşviklerin çekilmesi, DOKAP SB’lerin ticari hacimlerinde ciddi düşüşe yol açmıştır. SB’ler faaliyet gösterdikleri bölgenin sanayileşme derecesi, ticari hareketliliği, insan gücü ve hatta sosyal hayatı ile yakından ilişkilidir. Trabzon, Rize ve Samsun’un göç vermesi, güçlü firmaların bölgede faaliyet göstermemesi daha iyi

kariyer fırsatı sunan büyük şehirlere göçü tetiklemektedir. Trabzon ve Samsun SB doluluk oranlarına ulaştıkları için ve genişleme alanları olmadığı için belli bir alanda sıkışmış durumdadır. Samsun'un yer talebi reddedilmiş ve düşünülen arazinin yerine otel yapılmıştır. Trabzon SB ise bir tarafında limanla, diğer tarafında ise karayolu ile sıkışmış durumdadır.

DOKAP BKİ'lerin genel olarak mevcut durumu koruma yönünde bir yaklaşımları bulunmakta, hedefleri ve güçlü finansal yapıları bulunmamaktadır. Alanları olmadığı için pazarlama çalışmalarını da gereksiz bulmaktadırlar. Öte yandan Ukrayna'nın SB kurma hazırlığında olması, Trabzon SB'nin ticari hacimde sadece bir firmaya bağlı olması bölge için ciddi tehdit niteliğindedir (Şekil 42).

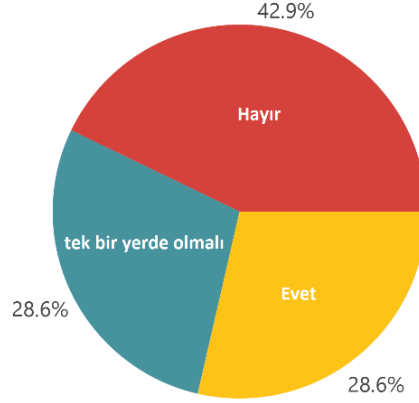


Şekil 42. Paydaşlar, DOKAP BKİ ve Bölge Müdürlüklerine Göre DOKAP SB'lerin Sorunları

Görüşmelerde katılımcıların DOKAP Bölgesinde yeni bir SB kurulmaya ihtiyaç olup olmadığı yönünde görüşleri alınmıştır (Şekil 43). Buna göre katılımcıların bir kısmı DOKAP bölgesinde sadece bir tane iyi kurgulanmış bir SB'nin bulunmasından yanadır. Önemli bir kısmı ise yeni bir SB'ye gerek olmadığı ve var olanların iyileştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Yeni bir SB'nin kurulmasının gerekli olduğunu düşünenler ise Rize'de ya da Trabzon'da olmasından yanadır.

“Her iki ilin SB’lerinin genişletilmesi en doğru olanı. Yeni SB, yeni yük demek devlet açısından da”

“Aslında Karadeniz’de doğru bir yerde liman yakınında üretim yapacak bir SB gereklidir. Alanı geniş olmalı küçük küçük bölgelerden tek bir bölgede birleşebilirler (Trabzon- Samsun ve Rize). İhtiyacın kaynağı da Ukrayna’dan kaynaklanıyor. Ukrayna ile ticaretimiz gelişti, orada liman yakınında üretim yapacak ve gemilerle Ukrayna’ya geçecek geniş sahalara ihtiyaç var”



Şekil 43. DOKAP Bölgesi’nde Yeni Bir SB kurulmalı mı?

“Evet, kesinlikle. Trabzon’da ya da Rize’de olmalı. Bugün Trabzon limanı ve Trabzon serbest bölgesi duvara takılmış durumda. Trabzon ve Rize’nin karayolu ile İran’a, Azerbaycan’a, demiryolu ile Samsun’a bağlı olması gerekir”

“Rize’de yeni bir SB alanı projesini Başbakanlık yatırım ajansına sunduk ve yapılabilir bulundu. Bizim serbest bölge olmasını istediğimiz yere top sahası yapmak istedi belediye. İdari mahkemeye dava açtık kaybettiler, iptal edildi. Bu serbest bölgeyi liman sahasına taşımak istiyoruz. Aslında Rize’de liman var serbest bölgeyi onun içine taşımak istiyoruz şu an bölgeden 6 km uzakta. Arazi hazineye ait. Limana da iki tane rıhtım yapalım diyoruz. Proje şu an beklemede. Cumhurbaşkanının memleketi olduğu için burası ve bu konulara vakıf olduğu için Cumhurbaşkanından gelmeyen konularda herkes çok tedbirli hareket ediyor. Bu proje ile birlikte biz 25-30 bin m² depo alanı oluşturmuş olacağız”

“Normal şartlarda Karadeniz’de tek SB olmalı. 500 bin dönüm arazi olsun, bir milyar doları geçeriz. Büyük bir tane olsun yeter”

Yapılan içerik analizi de bölgeler hakkında yapılan çalışmalarını destekler niteliktedir. DOKAP Bölgesi’nde yer alan SB’ler içerisinde ticari hacim olarak en yüksek Trabzon görünmektedir. Nitekim diğer iller arasında gerek ticari hareketlilik, gerekse yabancı yatırımcı gelmesi¹⁵⁰ açısından en şanslı il Trabzon görünmektedir. Nüfus yoğunluğu ve ihracat rakamlarına göre Trabzon diğer illerden daha iyi konumdadır. Bununla birlikte Samsun’daki KOBİ sayısı, Anadolu ile Kuzey ülkeleri arasında koridor görevi görmesi Samsun için avantajdır. Bununla birlikte her iki SB’nin de ana problemi faaliyet gösterdikleri alanın dar bir bölgeye sıkışmış olmasıdır. Öte yandan dönemsel ihtiyaçlara ya da siyasi kararlara bağlı olarak kurulmuş DOKAP SB’lerin altyapı ve hizmetlerini iyileştirmesi, stratejik hedeflerini belirlemesi gerekmektedir.

¹⁵⁰ TOBB Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistiklerine (2016) göre, yabancı sermayeli işletmeler söz konusu illerden en çok Trabzon’u seçmişlerdir. 2016 yılında Trabzon’da 15, Samsun’da 9 ve Rize’de 1 yabancı sermayeli şirket kurulmuştur.

5. SERBEST BÖLGELERİN ETKİNLİK ANALİZİ

5.1. Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri

SB'ler, buldukları coğrafyaya, politik iklime, yasal zemine, mali sisteme ve daha pek çok değişkene göre başarılı ya da başarısız olabilirler. Nitekim yazında da başarılı olan SB'ler sıklıkla inceleme konusu olmuş ve başarılarının ardındaki değişkenler araştırılmıştır.

Ülkemizdeki SB'ler içerisinde en başarılı örnek olarak Ege Serbest Bölgesi gösterilmektedir. Yapılan görüşmelerde, SB'nin Turgut Özal Dönemi'nde kurulmasına vesile olan iş adamı Kaya Tuncer'in vizyonu sıklıkla dile getirilmiştir. Tuncer, SB'nin alanı 2.2 milyon hektar olsa bile civarındaki arazileri ileride genişleme fırsatını düşünerek satın almıştır. Nitekim Ege SB, söz konusu arazilerde genişleme çalışmalarını başlatmıştır. Doğru işletici ile doğru bölgede, stratejik kararlar alarak adım atıldığında SB'lerin başarı şansı yükselmektedir. Elbette, makroekonomik ve politik etkiler de SB'lerin başarısını yakından etkilemektedir.

Proje kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılara "Sizce SB'leri başarılı kılan kriterler nelerdir?" diye sorulmuştur. Katılımcıların yanıtları Tablo 31'de verilmiştir. Buna göre, SB'nin bulunduğu bölgenin ticari hareketliliği önem taşımaktadır. Her ne kadar ayrı ayrı ifade edilmiş olsa da ilin/bölgenin sanayileşme derecesi, ilin ekonomik gücü birbiriyle ilintili değişkenlerdir.

Öte yandan SB'nin yer seçimi ve ana ulaşım hatlarına yakınlığı önemli bir kriter olarak ele alınmıştır ancak ülkemizdeki tüm SB'lerin genel olarak limana, ana karayolu hatlarına vb. yakınlığı düşünüldüğünde ülkemizdeki SB'lerin etkinliğinin değerlendirilmesinde çok kritik bir önem taşımadığı düşünülmektedir.

Tablo 31. İçerik Analizine Göre Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri

Başarı Kriterleri	Sıklık	Yüzde
SB'nin yer seçimi/ lojistik konum	8	11,76
İşletici kuruluşun kurumsallık seviyesi	7	10,29
İlin/bölgenin sanayileşme derecesi	5	7,35
Pazarlama/yatırımcı çekebilme gücü	5	7,35
İşletici kuruluşun vizyonu	5	7,35
Nitelikli iş gücü	4	5,88
İlin ekonomik gücü	3	4,41
Limana yakınlık	3	4,41
Hedef pazara yakınlığı	3	4,41
Sosyal olanakların yüksek olması	3	4,41
SB ihracat rakamları	3	4,41
Büyük firmaların faaliyet göstermesi	2	2,94
SB'ye gelen sektörler	2	2,94

Tablo 31. İçerik Analizine Göre Serbest Bölgelerin Başarı Kriterleri (Devam)

Başarı Kriterleri	Sıklık	Yüzde
Genişleme alanın olması	2	2,94
Mevzuatın yalın ve istikrarlı olması	2	2,94
Hammaddeye ulaşma	2	2,94
Kuruluş aşamasında fizibilite çalışmasının yapılmış olması	2	2,94
Diğer illere göç oranı	1	1,47
Yabancı yatırımcı sayısı	1	1,47
Bölge bazında kişi başına düşen milli gelir	1	1,47
Yatırımcıyı seçerek alması	1	1,47
İşletici kuruluşun güçlü sermayesi	1	1,47
SB istihdamı	1	1,47
m ² başına düşen ticari hacim	1	1,47
Toplam (Geçerli)	68	100,00

Özellikle yabancı yatırımcı çekme noktasında BKİ'lerin sundukları hizmet kalitesi de önem kazanabilmektedir. Görüşülen SB'lerde BKİ'nin kullanıcılara sunduğu hizmetler listesi aşağıda verilmiştir (Tablo 32).

Tablo 33'de ise yazında yer verilen SB'lerin başarı kriterleri listelenmiştir. Teşvik ve muafiyetler tüm SB'lere verildiğine göre, yabancı yatırımcı çekme, yabancı sermayenin büyüklüğü, yapılan ihracat gibi kriterler daha önem kazanmaktadır.

Tablo 32. Görüşülen SB'lerde Sunulan Hizmetler

SB'lerde Sunulan Hizmetler	Trabzon	Samsun	Rize	Kocaeli	İstanbul End. Ve Ticaret	Ege
Yemek Hizmeti	x	✓	✓	✓	✓	✓
Gaz+Elektrik+Su Hizmeti	x	✓	✓	✓	✓	✓
Bahçe Bakımı - Çevre Düzenlenmesi	✓	✓	x	✓	x	✓
İş Yeri Hekimliği	x	x	x	✓	x	✓
İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmeti	x	x	x	✓	x	✓
Kreş Hizmeti	x	x	x	x	x	✓
Sosyal Sorumluluk Çalışmaları	x	x	x	x	x	✓
Öneri Platformu (Müşteri Hizmetleri)	x	x	x	x	x	✓
Vinç hizmeti	x	x	x	x	x	✓
Forklift Hizmeti	x	✓	x	✓	✓	✓
Personel Taşıma Hizmeti (Servis)	x	x	x	x	x	✓
Elektrik Lisansı Kiralama	x	x	x	✓	x	x

Tablo 33. Yazında SB'lerin Başarı Kriterleri

Eser Adı / Yıl	Başarı Faktörleri	Yazar
A Reconsideration Of The Welfare Economics Of A Free-Trade Zone (1986)	Teknoloji transferi	Kaz F. Miyagiva
	Devlet teşvikleri	
	Yaratılan istihdam büyüklüğü	
Serbest Bölge ve Türkiye'de Serbest Bölgeler (1998)	Yabancı sermayenin büyüklüğü	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
	Gelen yatırımcının uzun süre bölgede kalması	
	SB civarında yer alan diğer SB'lerle rekabet edebilirliği	
	Güvenilir bir yabancı sermaye politikası	
	Bankacılık, taşımacılık, müşavirlik gibi hizmetlerin kalitesi ve uygunluğu	
	Serbest bölgede, hazır ve yeterli kapasitede alt ve üst yapıların varlığı	
	Kar ve sermaye transferlerinin kolaylığı	
Export Processing Zones in Madagascar: A Success Story Under Threat? (2005)	Düşük iş gücü maliyetleri	Jean-Pierre Cling, Mireille Razafindrakoto, François Roubaud
	Daha yüksek üretkenlik	
	Vergi avantajları	
Identification of Key Success Factors In Free Economic Zone Development in Lithuania (2007)	SB'deki yabancı yatırımın hacmi	Vilte Auruskeviciene Laura Salciuviene Rita Kuvykaite Laurynas Zilyis
	SB'ye çekilen yabancı yatırımcı	
	SB'de yaratılan istihdam ve sürdürülebilir olması	
	Politik istikrar	
	Serbest ekonomiye olan bağlılık	
	Stratejik konum	
	İyi altyapı tesislerinin varlığı	
	Ucuz iş gücü maliyeti	

Tablo 33. Yazında SB'lerin Başarı Kriterleri (Devam)

Türkiye Serbest Bölgelerinin Kalkınmaya Etkisi (2009)	Stratejik konum İleri teknoloji imalatı	Gizem Türkgenci
Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Performans Açısından Değerlendirilmesi (2012)	Ülkenin önemli dış pazarlara yakınlık derecesi Sosyal çevrenin uygunluğu Ev sahibi ülkedeki politik ve ekonomik istikrar Millileştirmeme ve devletleştirmeme garantileri Ev sahibi ülkedeki üretim girdilerinin ucuzluğu SB'de, hazır ve yeterli kapasitede alt ve üst yapıların varlığı Müteşebbislerin taleplerine duyarlı bir idare tarzının bulunması Bölgelerin yeterli düzeyde ve kalitede duyuru ve tanıtımının yapılması Kırtasiyeciliğin ve müdahalelerin azaltılması	Seval Kabakoz
Economic Impacts of Free Zones in Turkey: A Questionnaire Study Conducted with Firms Operating in Turkish Free Zones Regarding the Perception of the Firms on the Success of the Free Zones (2012)	Hükümet Politikası SB'de sağlanan teşvikler Altyapı yatırımları Siyasi faktörler	Mehmet Emin Kavlak
Akademik Bakış Dergisi SB'lerin Kalkınmaya Etkisi (2016)	Yabancı sermayenin büyüklüğü SB'deki istihdam oranı SB'deki ihracat ve katma değer	Sevgi Tüzün Rad, Yavuz Selim Gülmez, Kübra Kocaoğlu

5.2. Serbest Bölgelerin Etkinlik Analizi

Proje kapsamında yapılan çalışmalar neticesinde ülkemizdeki SB'lerin her birinin ne derece etkin olduğunun henüz geniş kapsamlı ampirik bir çalışmayla araştırılmadığı tespit edilmiştir. Türkiye'deki SB'lerin etkin olup olmadıkları tartışmalı bir alan oluşturmasına rağmen etkinlik derecelerinin matematiksel bir model çerçevesinde çok sınırlı incelendiği dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde "Ülkemizdeki SB'ler karşılaştırılmalı olarak ne derece etkindir?" sorusuna yanıt aranacaktır.

Bu çalışmada, ülkemizdeki tüm SB'lerin etkinliği belirlenen girdi-çıkıtı değerleri dikkate alınarak Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi ile açıklanmış, etkin olmayan SB'lerin ise hangi parametreler açısından geride kaldığı analiz edilmiştir.

VZA, literatürde en çok havalimanlarının ve limanların etkinliğini ölçmek için kullanılmış olsa da pek çok sektörün, şirketin, üniversitenin ve hatta otobüs hatlarının bile performansını analiz etmek için kullanılmıştır. Ancak yazına bakıldığında SB'lerin VZA yöntemi ile çoklu girdi ve çoklu çıktılar çerçevesinde yeteri kadar değerlendirilmediği görülmektedir.

5.2.1. Veri Zarflama Analizi

Veri Zarflama Analizi (VZA), yaygın olarak kullanılan etkinlik analizi yöntemlerinden biridir. Doğrusal programlama esaslı parametrik olmayan VZA, çok sayıda girdi ve çıktı bazında karar birimlerinin göreceli etkinliklerini ölçmede kullanılır. VZA kullanılarak, her karar verme birimindeki etkinin miktarı ve kaynakları tanımlanabilir. Bu şekilde, etkin olmayan birimlerin girdi miktarında ne kadarlık bir azalış ve/veya çıktı miktarında ne kadarlık bir artış yapmak gerektiğine ilişkin olarak kurumlara, sektörlerle yol gösterebilir¹⁵¹.

VZA'nın ortaya çıkışı Charnes, Cooper ve Rhodes'in (CCR Modeli) 1978 yılında CCR modeli olarak bilinen, doğrusal programlama temeline dayanmaktadır. 1984 yılında da Banker, Charnes ve Cooper, VZA'nın bir diğer temel modeli olan BCC modelini geliştirmişlerdir¹⁵².

VZA uygulamasının ilk adımı, ilgili girdi ve çıktıların ne olduğu veya olabileceği üzerine karara varabilmektir. Girdi ve çıktılar aynı ölçü birimine sahip olmak zorunda değildir. Analizde kullanılacak girdi ve çıktılara karar verildikten sonra yapılacak işlem karar birimlerinden ilgili verilerin toplanmasıdır¹⁵³. Her bir karar birimi için oluşturulan doğrusal programlama modelinde her bir değişkenin oranı 0 ile 1 arasında konumlanır, 1'e eşit olan karar birimleri

¹⁵¹ Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E., Measuring the Efficiency of Decision Making Units, North-Holland Publishing Company, European Journal of Operational Research, 2(6), 429-444, (1978). Akt. Budak H., Veri Zarflama Analizi ve Türk Bankacılık Sektöründe Uygulaması, Marmara Üniv. Fen Bilimleri Dergisi, 2011, 23(3), s.96

¹⁵² Ray S.C., Data Envelopment Analysis: Theory and Techniques for Economics and Operations Research, Cambridge University Press, 2004, s.1

¹⁵³ Molinero C.M., Woracker D., Data Envelopment Analysis: A Non-mathematical Introduction, Operational Research Society, October-December 1996, 9:4, s.24.

etkin olarak değerlendirilirken 1'den düşük olanlar etkin olmayan birimler olarak değerlendirilir¹⁵⁴.

VZA Analizi, gerek yurt içinde gerek yurt dışında şimdiye kadar pek çok sektörün, kurum ve kuruluşun etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan popüler bir yöntem olmasına rağmen SB'lerin etkinlik analizinde neredeyse hiç kullanılmadığı görülmektedir. SB'lerin etkinliğinin VZA yöntemi ile ölçümüne sadece Demirci ve Tarhan'ın (2016) çalışmasında rastlanmaktadır. Çalışmada istihdam sayısı ve yüzölçümünü girdi olarak; ticaret hacim ise çıktı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar, veri toplayamadıkları için çalışmalarının sınırlı olduğunu ve dolayısıyla çoklu girdi/ çoklu çıktı uygulayamadıklarını belirtmişlerdir. Frontier Analyst paket programı ile yapılan çalışmada CCR ve BCC modellerinin her ikisiyle de analiz yapılmıştır. Sonuç olarak, CCR Modelinde tam etkin olarak sadece Trabzon SB çıkmış, BCC modelinde ise 6 SB (Ege, İstanbul AHL, İstanbul Endüstri ve Ticaret SB, Mersin SB, Rize SB) etkin olarak belirlenmiştir.

5.2.2. Çalışma Yöntemi Hakkında

Bu çalışmada "Ülkemizdeki SB'ler karşılaştırmalı olarak ne derece etkindir?" sorusuna VZA Analizi ile cevap aranmıştır. Analizde kullanılacak girdi ve çıktıların belirlenmesi için projede yapılan tüm çalışmaların (birebir görüşmelerin analiz sonuçları, literatür taraması, Ekonomi Bakanlığı'nın görüşleri) sonuçları analiz edilmiş ve proje ekibi tarafından önceliklendirilmiştir.

Bu raporun kapsamı sadece DOKAP Bölgesi'nde yer alan SB'leri içerse de VZA Analizi DOKAP SB'lerin göreceli yerini daha iyi anlamak için tüm SB'lere uygulanmıştır.

Ekonomi Bakanlığı, TÜİK verileri ile görüşmelerin analizi ve literatürde yer alan SB başarı kriterleri dikkate alınarak aşağıda belirtilen girdi/çıkıtı faktörleri araştırmacılar tarafından belirlenmiştir.

Girdiler: İşletici kuruluşun kurumsallık/profesyonellik seviyesi, SB'nin bulunduğu ilin sanayi kapasite rapor¹⁵⁵ sayısı, SB toplam çalışan sayısı, Yabancı sermayeli firma sayısı

Çıktılar: SB'den yurtdışına yapılan ihracat, toplam ticaret hacmi

İşletici kuruluşun kurumsallık seviyesi (profesyonel yönetim) her ne kadar yazında dikkat çekmese de yapılan görüşmelerde öneminin sıklıkla dile getirilmiş olması sebebi ile Türkiye'ye özgü bir kriter olarak ele alınmasına karar verilmiştir. Söz konusu girdinin belirlenmesine yönelik değişkenler belirlenmiş, eksik kalan bilgiler tek tek SB'ler aranarak

¹⁵⁴ Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K., Data Envelopment Analysis, Springer, 2007, s.13

¹⁵⁵ Kapasite raporu; bir firmanın mevcut makine parkı ve işgücüsüyle, bir yıl zarfında kaç birimlik üretim yapılabileceğinin belli kriterlerden hareket ederek bilimsel bir şekilde belirlenmesi sonucu düzenlenen belgedir. Kapasite raporunun geçerlilik süresi 2 yıldır.

giderilmiş ve girilen bilgilerden yola çıkılarak 6 kişilik araştırmacı ekip tarafından SB'lerin isimleri görülmeksizin 5'li skala üzerinden puanlanmıştır.

İşletici kuruluşun kurumsallık seviyesini belirlemeye yönelik kriterler aşağıdaki sorular çerçevesinde oluşturulmuştur:

- Organizasyon şeması var mı?
- İstatistiksel verileri tutuyor mu?
- Web sayfasında misyon, vizyon ifadelerine ve YK üyelerine yer verilmiş mi?
- ISO'ya sahip mi?
- Web sitesinin profesyonellik seviyesi nedir?
- SB Dernek Platformu'na üye mi?
- World Free Zone Organization Üyeliği var mı?
- WEPZA'ya (Dünya Serbest Bölgeler Birliği) üye mi?
- Söz konusu örgütlere üye olmasa bile bu örgütlerin konferans, seminer gibi etkinliklerini takip ediyor mu?

Tablo 34, SB İşletici kuruluşların kurumsallık seviyesine yönelik kullanılan tabloyu göstermektedir. 5'e yakın ortalama değere sahip SB'ler görece daha kurumsal işleticilere sahiptir.

Bu çalışmada VZA analizi için geliştirilen matematiksel model 1'den 5'e kadar olan basamakları içermektedir.

$$h_k = \sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rk} \quad (1)$$

Kısıt

$$\sum_{r=1}^s u_{rk} Y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ij} \leq 0 \quad \forall j \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m v_{ik} X_{ik} = 1 \quad (3)$$

$$u_{rk} \geq \varepsilon \quad \forall r \quad (4)$$

$$v_{ik} \geq \varepsilon \quad \forall i \quad (5)$$

h_k : k karar biriminin etkinliği

u_{rk} : k karar biriminin r çıktısının ağırlığı

v_{ik} : k karar biriminin i girdisinin ağırlığı

X'ler ve Y'ler sırasıyla ilgili karar birimlerinin i. girdi ve r. çıktının değeri

s tane farklı çıktı, m tane farklı girdi ve n tane farklı karar birimi

ε çözümsüzlük ve sınırsızlık durumları için tanımlanmış 0'a çok yakın bir sayı

Tablo 34. İşletici Kuruluşun Kurumsallık Seviyesi Aracı

SB'ler	Org. Şeması	İstatistiksel Veriler	Misyon Vizyon	ISO	YK Üyeleri	Websayfa Profesyonelliği	SB'ler Dernek Platf. Üy.	World Free Zone Organization	Konferanslara Katılım	WEPZA	Konferanslara Katılım	X	Y	V	Z	Q	Ort.
A	x	x	✓	✓	x	Çok iyi	✓	✓	2 sene önce katılım sağlanmış bu sene düşünmüyorlar	x	x	5	4,5	5	5	4	4,7
B	x	x	✓	✓	✓	Çok iyi	✓	✓	x	x	x	4,5	4,5	4,5	4,5	4	4,4
C	x	✓	x	x	✓	Çok iyi	✓	✓	✓	x	x	4	3,5	4	4,5	3,5	3,9
D	x	x	✓	✓	x	İyi	x	✓	1 kere katılım sağlandı.	x	x	4	4	3,5	4,5	3	3,8
E	x	x	✓	✓	x	İyi	✓					4	4	3,5	4,5	2,5	3,7
F	x	✓	✓	x	✓	Çok İyi	✓	x	x	x	x	3,5	3	3,5	3,5	2,5	3,2
G	x	x	x	✓	x	Orta	x	x	x	x	x	3,5	3,5	3	3,5	2,5	3,2
H	x	✓	x	x	✓	Orta	✓	x	x	x	x	3,5	2,5	3,5	4	2	3,1
J	✓	x	✓	x	x	Orta	✓	x	x	x	x	3	2,5	3	4	2	2,9
K	✓	x	✓	x	✓	İyi	x	x	x	x	x	3	2,5	3,5	3	2	2,8
L	x	x	✓	x	x	Orta	x	x	x	x	x	3,5	2	3	3,5	1	2,6
M	x	✓	✓	x	x	Orta	x	x	x	x	x	3,5	1,5	3	2,5	1,5	2,4
N	x	x	x	x	x	Orta	x	✓	şu an gündemde değil. netlik yok	x	x	2,5	1,5	2,5	3	1,5	2,2
O	x	x	x	x	x	Orta	x	x	x	✓	x	2,5	1,5	2	2,5	1,5	2
Ö	x	✓	x	x	x	Düşük		ulaşılmıyor				2	1	2,5	2	1	1,7
P	x	x	x	x	✓	Düşük		ulaşılmıyor				1,5	1	2	2	1	1,5
R	x	x	x	x	x	Kötü	x	x	x	x	x	1,5	1	1,5	1,5	1	1,3
S	x	x	x	x	x	Çok Kötü	x	x	x	x	x	1	1	1	1	1	1

5.2.3. Bulgular

Girdiler ($m=4$), çıktıları ($s=2$) ve karar birimleri, serbest bölgeler ($n=18$) temelinde hazırlanan 18 matematiksel model excel programında ardışık olarak hesaplanmıştır (Tablo 35). Buna göre, Denizli SB (0,06) ve TÜBİTAK Marmara SB (0,08) en az etkin SB'ler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurgulanan modele ve baz alınan verilere göre ise Adana Yumurtalık SB, AHL SB, Avrupa SB, Bursa SB, Ege SB, Mersin SB, Rize SB, Trabzon SB, İstanbul Endüstri ve Ticaret SB etkin SB'ler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 35. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Etkinlik Değerleri

No	İsim	Etkinlik
1	ADANA YUMURTALIK SERBEST BÖLGESİ	1,00
2	AHL SERBEST BÖLGESİ	1,00
3	ANTALYA SERBEST BÖLGESİ	0,56
4	AVRUPA SERBEST BÖLGESİ	1,00
5	BURSA SERBEST BÖLGESİ	1,00
6	DENİZLİ SERBEST BÖLGESİ	0,06
7	EGE SERBEST BÖLGESİ	1,00
8	GAZİANTEP SERBEST BÖLGESİ	0,21
9	KAYSERİ SERBEST BÖLGESİ	0,58
10	KOCAELİ SERBEST BÖLGESİ	0,42
11	MERSİN SERBEST BÖLGESİ	1,00
12	RİZE SERBEST BÖLGESİ	1,00
13	SAMSUN SERBEST BÖLGESİ	0,25
14	TRABZON SERBEST BÖLGESİ	1,00
15	TÜBİTAK MARMARA SERBEST BÖLGESİ	0,08
16	İSTANBUL ENDÜSTRİ VE TİCARET SERBEST BÖLGESİ	1,00
17	İSTANBUL TRAKYA SERBEST BÖLGESİ	0,92
18	İZMİR SERBEST BÖLGESİ	0,16

Tablo 35'e göre, ülkemizdeki 18 SB'den 9'u etkin görünmektedir. Diğer SB'lerin etkinlik oranları ise %6 ila %92 arasında değişmektedir. İstanbul Trakya (%92) hariç, diğer SB'lerin hepsinin etkinlik derecesi oldukça düşüktür. Kocaeli SB, limana ve diğer sanayi bölgelerine yakın olma avantajına sahip olsa da 0.42 ile düşük etkinlik derecesine sahiptir. Kocaeli SB, kurumsallık, sanayi kapasite rapor sayısı, yabancı firma sayısı ve çalışan sayısı açısından iyi durumda olsa da çıktıları açısından (yurtdışına ihracat + toplam ticaret hacmi) çok düşüktür. Keza oranları 0.5'in altında bulunan SB'lere bakıldığında girdi olarak etkin görünmelerine rağmen, çıktı olarak analizde kullanılan data bakımından oldukça düşük seviyede kaldığı dikkat çekmektedir. İzmir SB de çıktı bakımından düşük değerler göstermekle birlikte, Menemen'de yer alması ve lojistik olarak kullanılan yolun iyi durumda olmaması sebebiyle etkin SB'ler arasında değildir.

Analiz sonuçlarına göre, Trabzon SB Tablo 35'te görüldüğü gibi etkin SB'ler arasında görünmektedir. Girdiler açısından değerlendirildiğinde kurumsallık seviyesi düşük, sanayi

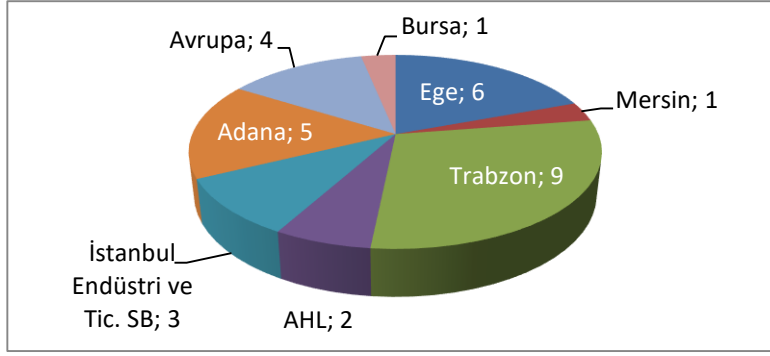
kapasite raporu Samsun'dan az, Rize'den fazla (N=440), çalışan sayısı düşük (N=45), yabancı sermayeli firma sayısı ise 2'dir. Trabzon SB'nin mevcut girdiler açısından çıktı rakamları yüksektir. Toplam ticari hacmin %60'ından fazlası yurtdışına ihraç edilmektedir. 365 milyon dolardan fazla toplam ticaret hacminin %98,57'sini tek bir firma karşılamaktadır. DOKAP Bölgesi'ndeki SB'lerin toplam ticaret hacminin %82'sini ise tek başına Trabzon SB karşılamaktadır. Bu koşullar altında Trabzon SB'nin etkinliği söz konusu tek firmanın o bölgede kalmasına bağlıdır yani durumsal bir etkinlik söz konusudur. Söz konusu firmanın ayrılması durumunda Trabzon SB'yi büyük bir tehdit beklemektedir.

Samsun SB, analiz sonuçlarına göre etkin olmayan SB'lerdendir. Girdiler açısından kurumsallık seviyesi oldukça düşük, çalışan sayısı (N=404), yabancı firma sayısı (3) ve sanayi kapasite raporu (N=529) açısından ise DOKAP SB'lerdeki en yüksek rakamlara sahiptir. Çıktı olarak ise yurtdışına ihracat 10 milyon dolar, toplam ticaret hacmi ise 81 milyon dolara yakındır. Dolayısıyla Samsun SB'nin doluluk oranı yüksek olsa da belirtilen girdiler açısından (özellikle çalışan sayısı) elde edilen çıktıya göre etkin görünmemektedir.

Bu çalışmada problemin çözümünü mümkün kılmak için ϵ sayısının belirlenmesi oldukça zorlayıcı olmuştur. Tüm SB'leri daha geniş kabul edilebilir bir aralıkta değerlendirebilmek için ϵ değeri çoğu kez oldukça düşük bir değer olarak ele alınmak zorunda kalınmıştır.

Rize SB'nin etkinlik değerinin 1 olmasının en önemli sebebi çalışan sayısının sadece 4 olması ve modelin bu girdiye ağırlık vererek çıktı nezdinde etkin olmasıdır. Girdi açısından kurumsallık seviyesi en düşük Rize SB'dir, etkin olan firma sayısı sadece 1'dir ve yabancı firma değildir. Ancak çıktı olarak toplam ticaret hacminin %88'ini yurtdışına ihracat etmektedir. Her ne kadar ticari hacim olarak en düşük rakama (1,13 milyon dolar) sahip olsa da çalışan sayısının düşüklüğü ve yurtdışına ihracatın fazlalığı Rize SB'yi etkin göstermektedir. Ancak bu çalışmanın diğer sonuçları ile değerlendirildiğinde Rize SB'nin işletici kuruluşunun olmaması, 10 bin m² alana sıkışmış olması, ticari hacminin çok küçük olması gibi sebeplerler Rize SB'nin etkin bir SB olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Kullanılan matematiksel modelin sonuçlarından yola çıkarak etkin olmayan SB'lere yönelik duyarlılık analizleri yapılmıştır. Bu analizlere göre etkin olmayan SB'leri en sık referans eden etkin SB, Trabzon SB'dir (Şekil 44). Trabzon SB, 9 (dokuz) kez etkin olmayan SB'leri referans göstermiştir. Trabzon'u Ege SB (6 kez) ve Adana SB (5 kez) takip etmektedir. Rize SB, etkin olmayan SB'lerin herhangi biri tarafından referans alınmamıştır.



Şekil 44. Serbest Bölgeler Referans Numaraları

Matematiksel model çözümlemesine göre ihracat seviyesinin ve toplam ticaret hacminin ne oranda arttırılırsa etkin olmayan SB'lerin etkinliğe ulaşılacağı de hesaplanmıştır.

Tablo 36. Etkin Duruma Ulaşmak için Hesaplanan Marjinal Yüzde Artış Oranları

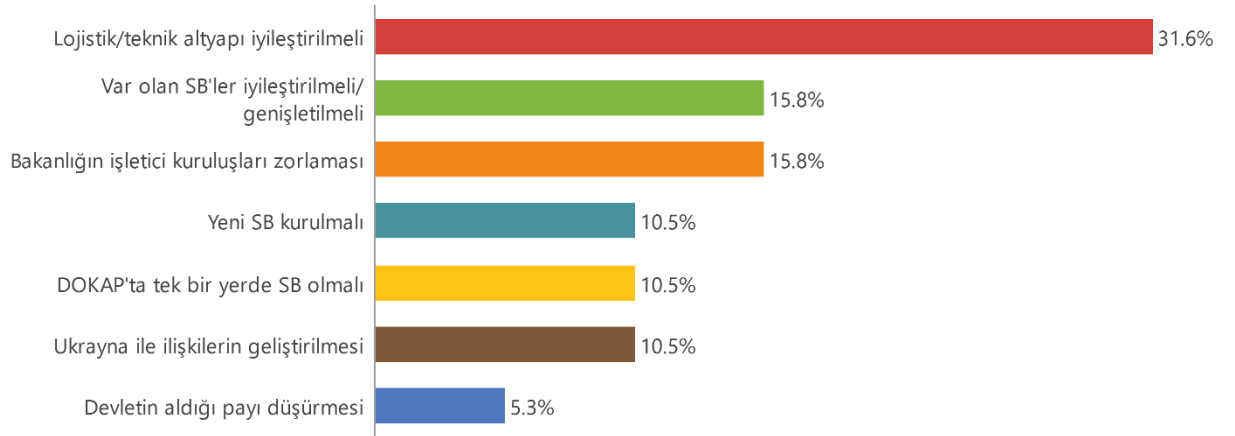
Serbest Bölge	İhracat (%)	Toplam ticaret (%)
ANTALYA	80,43	137
DENİZLİ	13322,05	1628,32
GAZİANTEP	636,47	129,61
KAYSERİ	136,25	70,16
KOCAELİ	511,81	144,74
SAMSUN	1574,48	302,94
TÜBİTAK MARMARA	1607,82	1213,6
İSTANBUL TRAKYA	10,19	20,24
İZMİR	960,1	560,34

Tablo 36'ya göre, İstanbul Trakya SB baz alınan çıktılar açısından etkin olmaya en yakın SB olarak dikkat çekmektedir. İhracatında %10'luk ve toplam ticaretinde %20'lik bir artış sağlaması durumunda belirlenen girdi/çıkıtı açısından etkin olacaktır. Antalya SB ise etkin duruma geçebilmek için ihracatını %80,43 ve toplam ticaret hacmini ise %137 oranında arttırmalıdır. Öte yandan ihracat ile toplam ticaret hacmi arasındaki korelasyon dikkate alınır, diğer deyişle ihracatın artışı aynı zamanda toplam ticaretin artışına da yansıtacağı için, etkin duruma geçebilmek amacıyla herhangi bir SB'deki artış oranı tabloda belirtilen orandan daha düşük düzeyde gerçekleştirilebilir. Örneğin, İstanbul Trakya SB, %100 etkinlik seviyesine ulaşmak için ihracat hacmini %8,1 arttırabilir ki bu da toplam ticaret hacminin bir önceki değere göre %9,8 oranında arttırılması ile gerçekleşir. Her iki çıktı için en uygun değerlerin bulunmasına yönelik regresyon ve korelasyon analizi yapılmadığı için bu değerlerin rastgale seçildiği unutulmamalıdır. Kayseri SB'nin de etkinlik düzeyine daha yakın durduğu ancak diğer SB'lerin çıktı bakımından etkinlik düzeyine ulaşma açısından oldukça geride kaldığı söylenebilir.

6. DOKAP Bölgesi'ndeki Serbest Bölgelere Yönelik Öneriler

DOKAP Bölgesinde yer alan Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerine yönelik yapılan araştırmada katılımcıların önerileri de alınmıştır (Şekil 45).

Trabzon ve Samsun SB'lerdeki en büyük problem faaliyet gösterdikleri alanın küçük olması ve genişleme şanslarının da olmamasıdır. Öte yandan Trabzon SB, özellikle sahip olduğu altyapısı ile eleştirilmiş ve TRANSBAŞ'ın da verdiği hizmeti iyileştirme anlamında yeteri kadar çaba göstermediği belirtilmiştir.



Şekil 45. Katılımcıların DOKAP Bölgesi'ndeki SB'lere Yönelik Önerileri

Yapılan çalışmalar neticesinde SB'lerin sayısının çokluğunun değil, niteliğinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim görüşmeye katılanların önemli bir çoğunluğu da DOKAP Bölgesinde yeni bir SB değil, var olan SB'lerin iyileştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, Karadeniz Bölgesinde sadece iyi planlanmış bir SB'nin yeterli olacağını düşünöenler de bulunmaktadır.

SB'leri işletmekle sorumlu BKİ'lerin Ekonomi Bakanlığı tarafından performans değerlendirmesine alınmaması görüşmelerde eleştiri konusu olmuştur. Her ne kadar SB'ler daha özerk yapılarda olsalar da katılımcıların önemli kısmı BKİ'lerin yeteri kadar gayret göstermediğini belirtmiş, Bakanlığın da BKİ'leri değerlendirmeden uzak olduğunu bildirmişlerdir.

Sonuç olarak DOKAP Bölgesi SB'lerinin daha etkin bir şekilde işletilebileceği değerlendirilmektedir. Öte yandan bölgedeki SB'lerin dar bir alan sıkışmış olması işletici kuruluşların önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Bununla beraber SB'lerde gözlemlenen altyapı ve kurumsallaşmaya yönelik yetersizliklerin işletici kuruluşlar tarafından ivedilikle iyileştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

Rize SB, siyasi kaygılar sebebiyle faaliyetlerini sürdürüyor olsa da daha etkin olma yönünde çalışmalar yapmalıdır. Trabzon ve Samsun SB'lerin alanları yerinde genişletilemiyorsa kara ile bağlantısı olan içeride bir bölgeye taşınabilir. Öte yandan Trabzon, Samsun ve Rize SB'lerinin kapatılıp Karadeniz Bölgesinde tek bir geniş arazide, doğru alanda açılacak SB Kuzey ülkeleri ile dış ticareti geliştirilebilir ve daha etkin bir yapıya kavuşulabilir. Üstelik SB'nin ölçeğinden dolayı firmalar daha iyi altyapı ve hizmet kalitesine erişebilir.

Trabzon SB gerek altyapı ve gerekse çevresel düzenlemeler konusunda problemler yaşamaktadır. SB'nin yanındaki liman işletmesinin kömür ithal etmesi sebebiyle bölgede hava oldukça kötüdür ve firmanın çalışanlarını etkilemektedir. Öte yandan alt yapısının eski olması, depolarının sayısının ve kalitesinin düşük olması faaliyet gösteren ana firmayı zorlamaktadır. Sunulan hizmetlerin azlığı, ritminin ve kendi giriş kapısının olmamasının yanında ücret ve tarifelere yapılan zam kullanıcıları zorlamaktadır.

BKİ'lerin daha etkin çalışmasına yönelik olarak iyi SB BKİ örnekleri (ESBAŞ gibi) DOKAP Bölgesi'ndeki BKİ çalışanları ile bir araya gelip deneyim/bilgi paylaşımı yapmalıdır. Öte yandan Bölge Müdürlükleri personeli belirli aralıklarla rotasyona dahil olabilir ve bölgeler arası öğrenme deneyimi transfer edilebilir. Çapa yabancı firmaların bölgeye çekilmesi doğrultusunda bölgesel işbirlikleri daha çok yapılmalıdır. Ayrıca, SB'ler birbirlerinin iletişim ağından haberdar olmalı, daha sık bir araya gelmelidirler.

DOKAP Bölgesindeki BKİ'lerin pazarlama/ tanıtım birimleri bulunmamakta, ihtiyaç da duyulmamaktadır. Trabzon SB'nin tek bir firmaya bağımlı olması ciddi bir risk taşımaktadır. Bu sebeple pazarlama çalışmalarına ağırlık vermeli, öte yandan çapa firmasını tatmin edecek bir hizmet vermek için çaba göstermelidir.

Ukrayna'nın yeni bir SB kurma hazırlığında olması DOKAP Bölgesindeki SB'ler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu sebeple Ukrayna ile ilişkiler geliştirilmeli, öte yandan Ukrayna SB ile nasıl rekabet edilebileceği yönünde stratejiler geliştirilmelidir. Ukrayna ile gelişen ticari ilişkilerimiz DOKAP Bölgesindeki SB'ler için bir fırsat olabilir. Öte yandan Ovit Tüneli'nin tamamen kullanıma açılması ile Rize ve Trabzon'un Doğu illerine giden ticari koridoru hem kesintiye uğramayacak hem de hareketlenecektir.

Mevzuatın değişim sıklığı Türkiye'deki tüm SB'leri yakından ilgilendirmektedir. Mevzuat değişikliklerinden DOKAP Bölgesindeki SB'ler gibi ölçeği küçük SB'ler daha çok etkilenmektedir. Dolayısıyla mevzuat değişiklerinin etki alanına göre DOKAP Bölgesindeki SB'leri destekleyici düzenlemelere gidilebilir.

Öte yandan Trabzon, Samsun ve Rize illerinde yabancı yatırımcıların ilgisini çekecek etkinlik, fuar, uluslararası toplantılar gibi yapılacak organizasyonlar bölgeye gelmek isteyen yabancı yatırımcı sayısını arttırabilir.

Tablo 37. DOKAP Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren SB'lere Yönelik Stratejik Eylemler

Gelişim Alanları	Eylemler
Alt yapı ve Lojistik	<ul style="list-style-type: none"> • Trabzon ve Rize limanı ile bağlantısı olan demiryolu ağının oluşturulması • Rize SB'nin, Rize Limanının yanında yer alan 23,5 bin m²lik alana taşınarak daha etkin hale getirilmesi. Söz konusu taşınma gerçekleştirilemezse Rize SB'nin kapatılması • Trabzon SB'nin ayrı giriş kapısının yapılması • Trabzon Limanının ve SB altyapısının yenilenmesi • SB içerisindeki depo sayısının ve kalitesinin artırılması • SB'ler içerisinde verilen hizmet sayısının artırılması (büfe, banka vb.)
Rekabetçilik ve Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> • Trabzon SB'nin firma sayısını arttırması • Samsun SB'nin ihracata ağırlık veren firma sayısının çoğalması için pazarlama çalışmaları yapması • Samsun SB'deki medikal firmalarının ihracat potansiyelini arttırmak ve kümelenmelerine fırsat sunmak için firmalar arası işbirliklerin geliştirilmesine işletici kuruluşun destek olması, gerekli danışmanlıkları sağlaması • DOKAP Bölge ekonomisine katkı sağlamak, daha iyi altyapı ve koşulların sağlanarak yabancı yatırımcının çekilmesi için Karadeniz Bölgesi'nde geniş bir arazi üzerinde yeni bir SB'nin kurulmasına yönelik fizibilite çalışması yapılması
Kurumsal Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • BKİ'lerin kurumsallık seviyesinin yükseltilmesi • Pazarlama /tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmesi • İngilizce bilen yetkin personel(ler) bulundurulması • Müşteri İlişkileri ve geri bildirim mekanizmalarının çalışmasına yönelik eğitimler alınması • Ekonomi Bakanlığı tarafından SB'lerin başarılarına yönelik performans göstergelerinin belirlenmesi ve SB'lerin performanslarının takibinin yapılması

**Tablo 37. DOKAP Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren SB'lere Yönelik Stratejik Eylemler
(Devam)**

Gelişim Alanları	Eylemler
Yasal	<ul style="list-style-type: none">• Mevzuat değişikliklerinin görece küçük SB'lerin kapasitesi düşünülerek kademeli geçişin olması veya bölge SB'lerinin yapısının düşünülerek yasal zeminin tekrar düşünülmesi
İşbirliği	<ul style="list-style-type: none">• Başarılı SB'ler (Ege, Mersin SB vb.) ile bilgi, deneyim paylaşımı• Türkiye SB Platformuna Üye olunması (En azından Samsun ve Trabzon)• Farklı ülkelerdeki SB'lerin ziyaret edilmesi• Ülke içinde Bölge Serbest Bölge Müdürlükleri personeli arasında rotasyon yapılması• BKİ'ler, firmalar, Dernek ve Ekonomi Bakanlığı SBYHGM arasında düzenli toplantıların yapılması• DOKAP illerine olan yabancı sermayenin ilgisini arttırmaya yönelik ilgili tüm paydaşlarla (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ajanslar, DOKAP vb.) fuar, kongre vb. etkinliklerin düzenlenmesi• Ukrayna ve diğer yakın pazarlar ile işbirliğinin geliştirilmesi

KAYNAKÇA

- Akyürek, E. (1983), *Serbest Bölge*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No.14, İstanbul.
- Akova B. S. (1999) Mersin Serbest Bölgesi, *Coğrafya Bölüm Dergisi*, ss.151-182,
- Alpar, C. (1985), *Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler*, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Altay, F. (2016), Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölge Uygulamaları Araştırma Raporu, Konya Ticaret Odası. Konya. 19.10.2017 tarihinde <http://www.kto.org.tr/dunyada-ve-turkiyede-serbest-bolge-uygulamaları-konyanın-sosyo-ekonomik-potansiy-1982h.htm> adresinden alındı
- Arslan, İ. ve Yapraklı, S. (2007), Serbest Bölgelerin Ekonomik Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), s.91-102.
- Aslan, A. (2016), Birleşik Arap Emirlikleri: Ülke Analizi, *Recep Tayyip Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), s.93-124.
- Atik, H.A. (1998). Serbest Bölge ve Türkiye’de Serbest Bölgeler, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Araştırma Müdürlüğü, Ankara.
- Ay, S. (2009), Serbest Bölgelerin Ekonomik Etkileri: Türkiye’deki Serbest Bölgelerin ve Bursa Serbest Bölgesinin Ticaret Hacmi, İstihdam ve Yabancı Sermaye Açısından Değerlendirilmesi, “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11(3), s.31-46.
- Bakan, S. ve Gökmen, S. (2014), Serbest Bölgeler ve Dış Ticaret İlişkisi: Gaziantep Serbest Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), s.34-51.
- Birleşik Arap Emirlikleri Ülke Raporu (Mart 2012). 9.10.2017 tarihinde <http://birlesmismarkalar.org.tr/file/hedef-ulke-raporlari/BAE.pdf> adresinden alındı.
- Bolin, R.L. (1997), Export Processing Zones Move to High Technology (How Can Government Assist?), 22.09.2017 tarihinde <http://www.wepza.org/publications.html> adresinden alındı.
- Böhmer, A. (2011), Key Lessons from Selected Economic Zones in the MENA Region, MENA- OECD Investment Programme. 2.11.2017 tarihinde <http://www.oecd.org/mena/competitiveness/47549084.pdf> adresinden alındı.
- Charnes, A. , Cooper, W.W. , Rhodes, E. (1978), Measuring the Efficiency of Decision Making Units, North-Holland Publishing Company, *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.
- Chaudhuri, T.D ve Adhikari S. (1993), Free Trade Zones with Harris-Todaro Unemployment: A Note on Young-Miyagiwa, *Journal of Development Economics*, 41 s.157-162.
- Colliers International (2016), Research and Consultancy Services, Investment Potential Special Economic Zones in Poland. 15.10.2017 tarihinde http://www.colliers.com/en-pl/-/media/files/emea/poland/reports/2016/Colliers_Report_Special_Economic_Zones_Poland_EN.pdf adresinden alındı.

- Cooper W.W. , Seiford L.M. , Tone K.(2007), *Data Envolement Analysis*, Springer, 2007, USA.
- Çin'de Ekonomik Gelişim Bölgeleri, Pekin Ofis Bilgi Notu (2015), TÜSİAD. 22.09.2017 tarihinde <https://www.taysad.org.tr/uploads/dosyalar/27-06-2015-11-44-GD-TJ-FJ-Serbest-Ticaret-Bolgesi.pdf> adresinden alındı.
- Dokuz Eylül Üniversitesi İdari Faaliyet Raporu (2016). 22.11.2017 tarihinde http://strateji.deu.edu.tr/wpcontent/uploads/2017/02/2016_Idare_Faal%C4%B1yet_Raporu.pdf adresinden alındı.
- Erdoğan, E. ve Ener, M. (2005), *Serbest Bölgeler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, S. (1988), Serbest Bölgeler: Dünyada ve Türkiye'de, *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(4), s. 337-359.
- Erkan, H. ve Tatlıdil, R. (1990), *Serbest Bölgelerde Uygulanacak Teşvik Tedbirlerinin Sektörlere Katkıları Yönünden Değerlendirilmesi*, TOBB Yayınları, Ankara.
- Free Trade Zone and Port Hinterland Development, United Nations Escap, Korea Maritime Institute. 11.12.2017 tarihinde http://www.unescap.org/sites/default/files/pub_2377_fulltext.pdf adresinden alındı.
- Guangwen, M. (2003), The Theory and Practice of Free Economic Zones: A Case Study of Tianjin, People's Republic of China. 18.10.2017 tarihinde https://www.eu-china.net/upload/pdf/materialien/meng_2003_theory_and_practice_of_free_economic_zones_c_hina.pdf adresinden alındı.
- Hamilton, C. ve Svensson L. (1982), On the Welfare Effects of a Duty-Free Zone "Journal of International Economics", (13), s.45-64.
- Işık, İ. ve Çabuk, M. (2007), *Vergi Muhasebe ve Dış Ticaret Açısından Serbest Bölgeler*, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara. İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (2013), 02.01.2018 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/548/SEGE-2011.pdf> adresinden alındı.
- Jenkins, M. (2005), Economic and Social Effects of Export Processing Zones in Costa Rica, Cenevre: ILO Working Paper 97. 13.12.2017 tarihinde http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_101038/lang--en/index.htm adresinden alındı
- Kadı, F. (2015), Serbest Bölgede Faaliyet Gösteren Firmaların Tercih Nedenleri: İstanbul Atatürk Havalimanı ve İstanbul Trakya Serbest Bölgesi Bağlamında Bir İnceleme, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İBBF Dergisi*, 10(3), 165-176.
- Karaduman, N.ve Yıldız, Z. (2002), Serbest Bölge Uygulamalarının Dış Ticarete ve Yabancı Sermayeye Katkıları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), s.133-152.
- Karakuzey, M. (2003), *Serbest Bölgeler ve İlgili Mevzuat*, Parometre Gümrük Müşavirliği Yayınları, İstanbul.
- Kocaman, Ç. B.(2007), Serbest Bölgelerin Makro Ekonomik Etkilerinin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 56(3), s.99-135.
- Marangoz, M. ve İçerli, M.Y. (2000), Ege Serbest Bölgesi'nin İzmir'in Sosyo-Ekonomik Yapısı Üzerine Etkileri Konusunda Bu Bölgede Çalışanların Düşüncelerinin Öğrenilmesine Yönelik Bir Araştırma,

- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), s.181-191.
- Manezhev, S.A. (1995), Free Economic Zones and the Economic Transition in the Chinese People's Republic and Russia, *Russian and East European Finance and Trade*, 31(2), s.76-87.
- Mısırlı, K. (2016) Çin Halk Cumhuriyeti Ülke Raporu, Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası. 18.10.2017 tarihinde <http://caycumatso.org.tr/wp-content/uploads/2014/10/%C3%87in-%C3%BCIke-raporu.pdf> adresinden alındı.
- Moliner C.M., Woracker D. , Data Envelopment Analysis: A Non-mathematical Introduction, *Operational Reserach Society*, October-December 1996, 9(4), s.22-28.
- Muzhdabayeva, F. (2006), Dünyada ve Türkiye'de Serbest Bölge Uygulamaları: Ege Serbest Bölgesi'nin İzmir Ekonomisine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Narodowy Bank Polski Working Paper (2015), The effects of Special Economic Zones on Employment and Investment: Spatial Panel Modelling Perspective, No.208. 20.12.2017 tarihinde https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/208_en.pdf adresinden alındı.
- Öncel, A. ve Demirtaş, Ş. C. (2017), Serbest Bölgelerin Dış Ticarete Etkileri: Türkiye Üzerine ARDL Modeli İle Ampirik Bir Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), s. 65-82.
- Orhan, A. (2003), Serbest Bölgelerin Sağladığı Avantajlar: KOSBAŞ Örneği, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5), 117-131.
- Özdoğan, F. B. (2006), *Serbest Bölgeler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Panama Ülke Raporu (2016), Ankara Üniversitesi Latin Amerika Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi. Ankara. 17.10.2017 tarihinde <http://latinamerika.ankara.edu.tr/files/2016/07/Panama-%C3%9CIke-Raporu-Temmuz-2016.pdf> adresinden alındı.
- Peng, L.D. ve Vellenga, D. (1993). The Government's Roles in Promoting Logistics Services in China, *Lojistics and Transportation Review*, 29(4), s. 301-318.
- Pollack, E.E. (1981). Free Ports, Free Trade Zones, Export Processing Zones and Economic Development, içinde B.S. Hoyle ve D.A. Pinder, (eds.), *Cityport Industrialization and Regional Development*, London, Pergamon, 37-45.
- Ray S.C. (2004), *Data Envelopment Analysis: Theory and Techniques for Economics and Operations Research*, Cambridge University Press, USA.
- Rodriguez, C.A. (1976), A Note On The Economics Of The Duty Free Zone, *Journal of International Economics* (6), s. 385-388.
- Serbest Bölgeler Bilgi Notu (2015). Mevlana Kalkınma Ajansı, Konya. 26.09.2017 tarihinde <http://www.mevka.org.tr/Yukleme/Uploads/DsySuJa5G7212017101907AM.pdf> adresinden alındı.
- Sklair, L. (1986). Free Zones, Development and the New International Division of Labour, *Journal of Development Studies*, 22(4):753-759.
- Special Economic Zones: Performances, Lessons Learned, and Implications for Zone Development (2008), World Bank Group Report. 23.11.2017 tarihinde <http://documents.worldbank.org/curated/en/343901468330977533/pdf/458690WP0Box331s0April200801PUBLIC1.pdf> adresinden alındı.
- Tank, A. (2002), *Sonderwirtschaftszonen in China*, Uni Kassel Versitat, Kassel.

- Tümenbatur, A. (2012), "Serbest Bölgeler ve Türkiye Ekonomisine Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), s.339-356.
- Toroslu, M. V.ve Durmuş, C. N. (2010), *Serbest Bölgeler*, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- UNESCAP-KMI (2005), Free Trade Zone and Port Hinterland Development, 17.10.2017 tarihinde http://www.unescap.org/TTDW/Publications/TFS_pubs/pub_2377_fulltext.pdf, adresinden alındı.
- Yeung, Y., Lee, J. ve Kee, G. (2009), China's Special Economic Zones at 30, *Eurasian Geography and Economics*, 50(2), s. 222-240.
- Young, L. ve Miyagiwa, K. (1987), Unemployment and the Formation of Duty Free Zones, *Journal of Development Economics*, 26(2), 397-405.
- Zeng, D. (2015) "Global Experiences with Special Economic Zones With a Focus on China and Africa," , The World Bank, Trade and Competitiveness Global Practice. 30.11. 2017 tarihinde <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22400/Global0experie00on0China0and0Africa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden alındı.

İnternet Yazıları

- Business News, İş Dünyası Dergisi 2016. (17.11.2017)
<http://www.businessnewstr.com/2016/03/02/esbas-yurutme-kurulu-baskani-dr-faruk-guler-ege-serbest-bolge-7-milyar-dolar-ticaret-hacmi-hedefliyor/>
- TÜİK Bölgesel İstatistikler (02.01.2018)
<https://biruni.tuik.gov.tr/bolgeselistatistik/>
- Dubai Statistics Center, Government of Dubai. (16.10.2017)
<https://www.dsc.gov.ae/enus/Themes/Pages/InternationalTrade.aspx?Theme=26#DSCTab1>
- Ege Serbest Bölgesi Resmi İnternet Sayfası (13.09.2017)
<http://www.esbas.com.tr/>
<http://www.esbas.com.tr/tr/neden-esbas#ege-serbest-bolge-ve-esbas>
- Economy Watch, International Free Trade Zone. (22.11.2017)
<http://www.economywatch.com/international-trade/free-trade-zone.html>
- Georgia Tech Panama Lojistik, İnovasyon ve Araştırma Merkezi. (10.11.2017)
<http://logistics.gatech.pa/en/trade/colon-free-zone>
- İstanbul İhracatçı Birlikleri, Navoi Serbest Bölgesi Hakkında Bilgi Notu. (12.10.2017)
<http://www.iib.org.tr/tr/diger-duyurular-ozbekistannavoi-serbest-ekonomik-bolge-yatirim-firsatlari.html>
- Jebel Ali Serbest Bölgesi (JAFZA) Broşürü. (9.10.2017)
<http://jafza.ae/media-centre/publications/>
- Jebel Ali Serbest Bölgesi (JAFZA) Resmi İnternet Sayfası. (9.10.2017)
<http://jafza.ae/news/jebel-ali-free-zone-attracts-470-companies-in-2016/>
<http://jafza.ae/news/122-new-companies-from-33-countries-set-up-in-jafza-during-q1-2017/>
- JAFZA Medya Merkezi. (12.10.2017)
<http://jafza.ae/media-centre/latest-news/>
- Katowice Özel Ekonomik Serbest Bölgesi, Resmi İnternet Sayfası. (27.10.2017)
<http://invest-ksse.com/about-us,31>

Küresel Serbest Bölgeler (2016). (19.10.2017)

<http://www.fdiintelligence.com/Rankings/Global-Free-Zones-of-the-Year-2016>

OECD, United Arab Emirates. (2.11.2017)

<https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/>

OECD Observer (2009), No. 275. (2.11.2017)

https://issuu.com/oecd.publishing/docs/oecdoobserver_275_november2009

Pirot Serbest Bölgesi, Resmi İnternet Sayfası.(6.11.2017)

<http://www.freezonepirot.com/basic-information>

Tanger Med Automotive City (27.11.2017)

<http://www.tac.ma/>

Tanger Med Zones Tetouan Park. (27.11.2017)

<http://www.tangermedzones.com/en/tetouan-park>

Tanger Med Zones, Regional Platform for İndustrial Competitiveness, İnterment Memorandum.
(24.11.2017)

<http://41.77.115.106/~tfz/wp-content/uploads/2015/02/Plaquette-GPI.pdf>

Tanger Med 10 Years. (25.11.2017)

http://www.tangermedzones.com/sites/default/files/TangerMedNewsletter_October2017_Eng.pdf

TEPAV, İstihdam İzleme Bülteni, (Aralık 2014-2015-2016). (4.10.2017)

<http://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/1197>

Tetouan Shore İnternet Sitesi. (24.11.2017)

http://www.tetouanshore.ma/?page_id=23845

The Economist, Special Economic Zones Not so Special. (15.12.2017)

<https://www.economist.com/news/leaders/21647615-world-awash-free-trade-zones-and-their-offshoots-many-are-not-worth-effort-not>

United Arab Emirates Free zones Resmi İnternet Sayfası. (23.11.2017)

http://www.uaefreezones.com/net/fz_JAFZ.asp

Ege Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezleri (20.12.2018)

http://www.ege.edu.tr/tr-55/arastirma_uygulama.html#tab-1

DOKAP

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Doğu Karadeniz Projesi
Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

Made Mahallesi Eğrice Mevkii No: 41 Piraziz/GİRESUN
Tel: 0 454 361 52 41 - Faks: 0 454 361 52 40
www.dokap.gov.tr